



دور محددات سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي

بالتطبيق على المؤسسات الصناعية بمدينة ٦ أكتوبر

The role of organizational citizenship behavioral  
determinants and its impact on institutional performance as  
applied to industrial establishments in 6th of October City

المخلص:

يتمثل الهدف العام للدراسة في التعرف على دور سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي بالتطبيق على المؤسسات الصناعية بمدينة ٦ أكتوبر. واعتمد الباحث قوائم استقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها (٣٨٠ مفردة) من مجتمع الدراسة. كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد دور سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي. وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات لبيان أهمية دور محددات سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي.

**Abstract:**

The general objective of the study is to identify the role of organizational citizenship behavior and its impact on institutional performance by applying it to industrial establishments in sixth of October City. The researcher adopted survey lists to collect primary data using a sample of (380 individuals) from the study population.

The results revealed a statistically significant relationship between the dimensions of the role of organizational citizenship behavior and its impact on institutional performance.

In light of the results of the study, the researcher presented a set of recommendations to demonstrate the importance of the role of organizational citizenship behavior and its impact on institutional performance.



## المقدمة:

وقد أكدت العديد من الدراسات أن الاستثمار في العنصر البشري يعطي السبق التنافسي ويؤدي إلى الفعالية المالية، بل إن درجة الاهتمام بالعنصر البشري تؤدي إلى ازدياد الدخل بنسب تتراوح بين ١٦٪ و ٢٣٪<sup>(١)</sup>.

وعليه فإن المورد البشري يمتلك القدرة على توظيف الموارد لخدمة أهداف المنظمة، إذ تتحقق غايات المنظمة من خلال أدائه لأدواره الرئيسية، كما أن تخطي بعض العاملين لحدود أدوارهم الرئيسية وتقديم أكثر مما هو مطلوب منهم يسهم بشكل مباشر في تحقيق الفعالية التنظيمية.

ويرى كاتز "Katz" أن هناك نوعين من السلوك: سلوك الدور الرسمي؛ ويتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، أما النوع الثاني: سلوك الدور الإضافي؛ ويتمثل في قيام العاملين بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً. إن تحقيق الكفاءة والفعالية بالمنظمة يتطلب من عمالها تجاوز توقعات الدور الرسمي، والقيام بأعمال إضافية وتطوعية لا يتضمنها الوصف الوظيفي، والتي يطلق عليها سلوكيات المواطنة التنظيمية، وإن الوصول إلى أعلى درجات التميز في الأداء متوقف على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس مال بشري ومعرفة إنسانية، تسعى إلى تقديم سلوكيات مضافة ابتكاريه، تزيد من فرص تكاملية المنظمة<sup>(٢)</sup>.

ويؤكد روبنز " (Robbins, 2001) بأن المنظمات الناجحة التي ترغب في الوصول إلى مستويات عالية في الأداء وتحقق الفعالية التنظيمية تكون بحاجة ماسة إلى العاملين الذين يؤديون أكثر من واجباتهم الاعتيادية وإنجاز أعلى من المتوقع في الوقت الحاضر الذي يتميز بالديناميكية، وعليه فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو

(١) حمزة، بن زاهي منصور، ٢٠١٤، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الرابع عشر، الجزائر.

(2) Bolino, Mark C. and Turnley, William H. (2003), "Going the extra mile: developing and managing employee citizenship behaviors", Academy of Management Executives, Vol. 17, No. 3, pp. 60-71.



سلوك يتخطى المتطلبات القانونية الرسمية، ولا يعد ضمن نظام الحوافز ويكون موجها نحو الفرد والجماعة والمنظمة يعزز بشكل أو بآخر من الأداء والفعالية التنظيمية بالمؤسسات المعاصرة، ويمكنها من التكيف والبقاء لمدة طويلة.

### أولاً- مصطلحات البحث:

#### أ- سلوك المواطنة التنظيمية:

هي مجموعة من السلوكيات الإيجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة واختيار<sup>(١)</sup>، وقد تخرج عن سلوكيات الدور الرسمي، ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت، كما لا توجد عقوبات تترتب على عدم أداء هذه السلوكيات، وتعتبر ذات أهمية بالغة للإداء الوظيفي الفعال<sup>(٢)</sup>.

السلوك غير الرسمي للعامل، والاندماج طوعية في التعاون مع الآخرين، بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة ككل<sup>(٣)</sup>.

#### ب-الأداء المؤسسي:

#### تعريف الأداء المؤسسي:

يمكن تعريف الأداء عموماً بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية حيث تعتبر الكفاءة هي تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة والمطلوب تحقيقها، كما أن الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون مصدراً لميزة تنافسية<sup>(٤)</sup>.

(1) Robbins, S. (2001). "Organizational Behavior". Ninth Edition, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, Inc.

(٢) نهي الخطيب ٢٠٠٠، "تقييم الآثار البيئية للمشروعات الصناعية كأداة لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر بجامعة المنصورة مؤتمر المشروعات الصغيرة وأفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي، جامعة الدول العربية، القاهرة، ص١٨-٢٠.

(٣) السيد، محمود، (٢٠١٦)، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية دار ماس للطباعة.

(٤) ديسلر، جاري ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، ٢٠٣، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، القاهرة، ص١٨.



أن الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية<sup>(١)</sup>:

- أداء الوحدات التنظيمية والسياسات العامة للمنظمة.
- أداء المؤسسة والبيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

### ثانياً- الدراسات السابقة:

أ- دراسات سابقة تناولت سلوك المواطنة التنظيمية:

- دراسة بعنوان: العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي في ضوء مدركات العدالة التنظيمية<sup>(٢)</sup>.

هدفت الدراسة الى اكتشاف أثر الأبعاد الثلاثة لسلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، السلوك الحضاري، والعمل وفقاً للضمير) على فاعلية الأداء الوظيفي، بينما (الروح الرياضية، الكياسة) لا تؤثر في فاعلية الأداء الوظيفي.

### ومن نتائج الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين كل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغيرات مستقلة وفاعلية الأداء الوظيفي كمتغير تابع، حيث أن كل زيادة لمستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية ستقود إلى زيادة في فاعلية الأداء الوظيفي، ومن ناحية أخرى كشفت

(١) مخيم وآخرون، ١٩٩٩، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، سلسلة أدوات ومؤتمرات المنظمة العربية لتنمية الإدارة القاهرة، فبراير.

(٢) أسماء عطا الله، الطيب، ٢٠١١ العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي في ضوء مدركات العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة عين شمس، مجلة فكر وإبداع، المجلد (٦٢)، الصفحات ٤٥٩-٤٧٦.



الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير مستقل العدالة التنظيمية بشقيها (عدالة التوزيع، والعدالة الإجرائية) كمتغير تابع، وبالتالي وجود تأثير كبير غير مباشر للإيثار، والسلوك الحضاري، والعمل وفقاً للضمير على العدالة التنظيمية.

- دراسة التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والتعرف على طبيعة العلاقة بين تقدير الذات التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عدالة التعاملات تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في جميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة<sup>(١)</sup>.

- دراسة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>(٢)</sup>.

هدفت الدراسة الى اظهار الأبعاد والاتجاهات لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

#### ومن نتائج الدراسة:

- هناك علاقة ارتباط قوية بين القدرة على التكيف مع البيئة والسلوك الحضاري ثم جماعية العمل مع السلوك الحضاري، بالإضافة لوجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة مع السلوك الحضاري والابتكار والتجديد مع الروح الرياضية وإجمالاً توصل إلى أن هناك تأثير قوي لعناصر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وبين الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

(١) البردان، محمد فوزي أمين ٢٠١١، "أثر العدالة التنظيمية وتقدير الذات التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

(٢) محمد، حمدي جابر، ٢٠١١، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، العدد الأول، الصفحات ٢-١٢، الرياض.



- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور فرق العمل وتحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني).
- دراسة بعنوان العلاقة بين العدالة التنظيمية، والتمكين النفسي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية<sup>(١)</sup>:
- هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية، والتمكين النفسي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- كشفت الدراسة أن العاملين الملتزمين بمنظمتهم قد يبذلون جهداً أكبر في الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية الجيدة للحفاظ على وضعهم الوظيفي بشكل عام، فإن العدالة الأكبر، والتمكين النفسي يؤيدان إلى رضا العاملين عن العمل والالتزام التنظيمي، وبالتالي فسيكون بمقدورهم أن يبذلوا جهداً من أجل ما هو متوقع منهم في المنظمة.

---

(1) Nagafi, S., Noruzy, A., Shirkouhi, S. and Dalvand, M., (2011), **Examining the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior, African Journal of Business Management, Vo1 .5 (13), p. 5241-5248**



- دراسة بعنوان: العلاقة بين تأثير تمكين الموظفين وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية<sup>(١)</sup>:
- هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تمكين الموظفين وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
- وتشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وهامة بين تمكين الموظفين وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وخلصت الدراسة إلى أن تمكين العاملين بشكل عام سيزيد من عمل العاملين التطوعية، ويقلل من الشكاوى.
- دراسة بعنوان تأثير أساليب القيادة على سلوك العمل المبتكر في ظل أدوار الوساطة والاعتدال للثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بين رؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي<sup>(٢)</sup>.
- وكشفت الدراسة الإحصائية عن تأثير إيجابي كبير لأساليب القيادة على سلوكيات العمل المبتكرة للموظفين مع إبراز التأثيرات الوسيطة والمعتدلة للثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية على هذه العلاقة.

(1) Noraneei, S., Abdullah., Mohd, R., Khamis, R., Aziz, R., Som, R., Ammirul, E., (2013), **Impact of Employee Empowerment on Organizational Citizenship Behavior, Conference Proceedings of the 2nd International Conference on Advances in Business Research**, pages 305-313.

(2) Khan, M. A., Ismail, F. B., Husain, A., & Alghazali, B. (2020). **The interaction between leadership style and innovative work behavior. Organizational culture and organizational citizenship behavior**. Sage Open, 10.



ب- دراسات سابقة تناولت الأداء المؤسسي:

- دراسة تأثير بيئة العمل الخارجية على أداء الشركات العاملة في مجال الأغذية والمشروبات في نيجيريا<sup>(١)</sup>:

- هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير بيئة العمل الخارجية على أداء الشركات العاملة في مجال الأغذية والمشروبات في نيجيريا.

توصلت الدراسة إلى:

- وجود تأثير لعوامل البيئة الخارجية على أداء الشركات (الفاعلية، الكفاءة، زيادة المبيعات، تحقيق أهداف الشركة.

- دراسة بعنوان: التأثير الأخلاقي والأداء الوظيفي للموظفين في قطاع التعليم في باكستان<sup>(٢)</sup>:

- هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين السلوك الاخلاقي والأداء الوظيفي للموظفين العاملين في قطاع التعليم في باكستان.

---

(1)Olarewaju, Adeoye (2012): “The Impact of the External Business Environment on Organizational Performance in the Nigerian Food and Beverage Industry”, School of Management, Information Technology and Governance, University of kwa Zulu Natal, Durban, South Africa.

(2)Saeed Rashid et al. (2013): **Ethical behavior and job performance of employees in the education sector of Pakistan.** Pakistan: **Journal of Middle East Scientific Research.**



توصلت الدراسة إلى:

- التوجه الأخلاقي والقيم الأخلاقية لها تأثير ايجابي على أداء الموظفين.
  - السلوك الأخلاقي يؤثر على كل جانب حياة موظفي قطاع التعليم في باكستان.
  - التوجه الأخلاقي والقيم الاخلاقية هما عاملان بارزان في التأثير على أداء الموظفين.
  - دراسة بعنوان: أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية -دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقة<sup>(١)</sup>.
- هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين وقياس مدى تأثير العناصر المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة طردية بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين، إذ أن تفعيل إدارة الموارد البشرية يعمل بدوره في زيادة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وبذلك يقودنا إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستمرار أنشطتها ونموها.

---

(١) خوي لدات، إيمان، ٢٠١٥، "أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية -دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والتجارة وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر.



- دراسة بعنوان: أثر الرقابة الاستراتيجية على أداء الشركات- دراسة تجريبية في لندن<sup>(١)</sup>:  
- هدفت الدراسة إلى التركيز على استخراج الأبعاد الخاصة لكل من الإدارة والرقابة الاستراتيجية.  
توصلت الدراسة إلى:

- الرقابة الادارية ونوع الصناعة لهم تأثير على العائد على الأصول وهامش الربح.
- الرقابة الاستراتيجية لها تأثير على الوضع التنافسي كمعيار للأداء للشركة.

- دراسة بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيصر "بسكرة"<sup>(٢)</sup>.  
- هدفت الدراسة إلى ابراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأداءها.

---

(1)Muhammad A.K. Basuony, (2014) : **The Impact of Managerial and Strategic Control on the Firm Performance : A Empirical Study in the United Kingdom**", **Journal** : Int. J. of, Accounting and Finance, Volume 4, Issue 4, 2014, Pages 398-419.

(٢) حسينة، قلبو، ٢٠١٥، "دور ادارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيصر، بسكرة، الجزائر.



توصلت الدراسة إلى:

- يوجد قبول متوسط لدى أساتذة الكلية لتطبيق الأداء المؤسسي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.
- جاء ترتيب أبعاد الأداء المؤسسي كالتالي (رضا الزبائن- العمليات الداخلية- التعليم والنمو).

- دراسة بعنوان: دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني<sup>(١)</sup>.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية المستخدمة في جمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى:

- مستوى الأداء الوظيفي بالوزارة حصل على متوسط حسابي نسبي (٦٩.٦٣٪).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات.

---

(١) حميد، أحمد صالح، ٢٠١٦، دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة.



- دراسة معرفة أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية (١).

- وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير للقدرات الدينامية علي تحسين الأداء المؤسسي من حيث (قدرات التعلم- القدرات الإبداعية- القدرات الثقافية) ولم يظهر لقدرات الاتصال أي تأثير علي تحسين الأداء المؤسسي.

ج- دراسات سابقة تناولت سلوك المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي:

- دراسة بعنوان العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية ومستوي سلوك المواطنة التنظيمية لدي أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة طنطا<sup>(٢)</sup>.

- ومن نتائج الدراسة تحسين أداء الشركات وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات .

---

(١) عبد الهادي، محمد جمال محمد، ٢٠٢١، أثر القدرات الدينامية علي تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، المجلة العلمية للاقتصاد، جامعة عين شمس، كلية التجارة، عدد 1.

(٢) مصطفى، أميمة حلمي، ٢٠١٧، "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية " لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا: دراسة ميدانية بحوث ومقالات، جامعة عين شمس، كلية تربية.



- دراسة لمعرفة تأثير القيادة الأصيلة على الأداء الفردي من خلال توسيط الابتكار وسلوك المواطنة التنظيمية<sup>(١)</sup>.

- ومن نتائج الدراسة أن القيادة الأصيلة لها تأثير إيجابي على المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار - الروح الرياضية - الفضيلة المدنية - الضمير والمجاملة) ويتوسط الإبداع الفردي العلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء الفردي وتقوم المواطنة بدور الوسيط في هذه العلاقة<sup>(٢)</sup>.

-دراسة بعنوان: تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين:

**Effect of Organizational Citizen Ship Behavior on Performance of Employees<sup>(3)</sup>.**

- اظهر تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين والولاء التنظيمي.

- (1) Ribera, N., Duarte, A.P., & Filipe, R. (2018). **How authentic leadership promotes individual performance** the mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. International Journal of Productivity and Performance Management, (currently accepted), 00-00.
- (2) Ribera, N., Duarte, A.P., & Filipe, R. (2018). **How authentic leadership promotes individual performance** the mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. International Journal of Productivity and Performance Management, (currently accepted), 00-00.
- (3) Devomo G. Gyamfi, L., Luguterah, A., (2019), **The impact of organizational citizenship behavior on employee performance at Kumasi University of Technology: Moderating Rolfs work overload**, Journal of Management and Economic Studies, Vol. 1. Version. Two, pp. 18-34.



كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين المواطنة (الضمير، الروح الرياضية، المجاملة) والولاء التنظيمي وأداء العاملين، بينما سلوكيات (الإيثار والسلوك الحضاري) للعاملين في المنظمة لم يكن لها تأثير كبير على أداء العاملين.

- دراسة بعنوان التأثير الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية والأداء التنظيمي<sup>(١)</sup>. وكذلك التأثير الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية والملكية النفسية والحوافز والأداء التنظيمي.

- وتوصلت الدراسة إلى أن ليس لسلوك المواطنة في المؤسسة أي تأثير وسيط على العلاقة بين بيئة العمل، ومشاركة العاملين وتحفيز العاملين والأداء التنظيمي.

- دراسة (أيمن، فاطمة، ٢٠٢١) - بعنوان: دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي جامعة مدينة السادات<sup>(٢)</sup>..

- هدفت الدراسة إلى التأكيد من قدرة المواطنة التنظيمية على تحسين العلاقة بين القيادة الريادية وبين الأداء المؤسسي.

(1) Alhashedi, A.A., Bordia, B., Al-Dubai, M.M., & Alaghbari, M.A. (2021). **The role of organizational citizenship behavior in mediating the impact of transformational leadership on organizational performance in the Saudi gold industry.** *Business: theory and practice*, 22(1), 39-54.

(٢) أيمن عادل، فاطمة المكاوي، ٢٠٢١، دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة، جامعة السادات كلية التجارة.



### توصلت الدراسة إلى:

- بصفة عامة يعتبر مستوى سلوك المواطنة التنظيمية متوسط لدى العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة محل الدراسة، ويوجد تدني في مستوى الأداء المؤسسي لدى العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة محل الدراسة.

### رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

- ١- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب الهامة، والمفاهيم الأساسية للدراسة، فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية وتأثيرها على الأداء المؤسسي.
- ٢- بالرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة إلا أن أغلبها قد تم في بيئات مختلفة عن البيئة المصرية، كما تسعى الدراسة الحالية إلى توضيح مدى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيرها على الأداء المؤسسي بالقطاع محل الدراسة.
- ٣- ركزت الدراسة الحالية على مدى فاعلية دور سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيرها على الأداء المؤسسي وكان من أهم الجوانب المستخلصة من الدراسات السابقة الآتي:
  - ١- أنها ركزت على تحليل الأسباب المختلفة لظاهرة المواطنة التنظيمية.
  - ٢- ربطت تلك الدراسات بين الأداء المؤسسي وقضايا مختلفة مثل، الإيثار والسلوك الحضاري الروح الرياضية والانجاز وفقاً للضمير.
  - ٤- كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين المواطنة (الضمير، الروح الرياضية، المجاملة) والولاء التنظيمي وأداء العاملين، بينما سلوكيات (الإيثار والسلوك الحضاري) للعاملين في المنظمة لم يكن لها تأثير كبير على أداء العاملين.



- ٥- وجود علاقة إيجابية بين كل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغيرات مستقلة وفاعلية الأداء الوظيفي كمتغير تابع.
- ٦- وجود تأثير لعوامل البيئة الخارجية على أداء الشركات (الفاعلية، الكفاءة، زيادة المبيعات، تحقيق أهداف الشركة).

#### أهم المتغيرات التي أضافها هذا البحث:

تم إضافة الأداء المؤسسي كمتغير تابع بأبعاده الأربعة، بعد التعليم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد الأداء المالي، بعد رضا الزبائن حيث يتم دراسة دور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير مستقل بأقسامه المختلفة نظام الإيثار، نظام السلوك الحضاري أو صدق المواطنة، ونظام الإنجاز وفقاً للضمير ونظام الكياسة أو المجاملة وذلك لتحقيق الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة كمتغير تابع.

في ضوء ما سبق يتضح للباحث أننا في حاجة إلى إجراء دراسة تحدد دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الأداء المؤسسي بأبعاده الأربعة.

#### **خامساً: الفجوة البحثية:**

تتمثل الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في الشكل التالي:

جدول رقم (١/١)



تحديد الفحة الحثثة من: خلا، نتائج الدراسات السابقة و الدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الباحث



سادساً: مشكلة البحث:

إن المؤسسات الصناعية بمدينة ٦ أكتوبر بجمهورية مصر العربية تعمل في بيئة سريعة التغير، وهذا يزيد من حالة عدم التأكد، وتحد من قدرته على المنافسة العالمية، حيث يعمل هذا القطاع في ظل منافسة دولية معقدة، وعدم امتلاك هذا القطاع لسلوك مواطنة تنظيمية مناسبة يساعدها على تحقيق الأداء المؤسسي ويتولى متابعة التغيرات السريعة، والمتعددة في البيئة التي يعمل بها، قد يؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار الرشيد في التوقيت المناسب، وتتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي:

- هل يوجد تأثير بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي؟

ويتفرع عن هذه المشكلة التساؤلات الآتية:

أسئلة البحث:

- ١- هل يوجد تأثير بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار- السلوك الحضاري أو صدق المواطنة- الإنجاز وفقاً للضمير- الكياسة أو المجاملة) وأثرها على الأداء المؤسسي؟
- ٢- هل يوجد تأثير بين سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي بأبعاده (التعلم والنمو- العمليات الداخلية- الأداء المالي- رضا الزبائن)؟
- ٣- هل توجد اختلافات بين الخصائص الديموغرافية (الجنس- الوظيفة الحالية- العمر- المؤهل الدراسي- عدد سنوات الخبرة) وأبعاد الدراسة؟



### سابعاً- أهداف البحث:

إن الهدف الأساسي لهذا البحث هو تحديد دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الأداء المؤسسي، ولتحقيق هذا الهدف تم ما يلي:

١- قياس وتحليل دور سلوك المواطنة التنظيمية بإبعاده في تحقيق الأداء المؤسسي بإبعاده بالمؤسسات الصناعية بمدينة ٦ أكتوبر.

٢- تحديد مدي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستويات الأداء المؤسسي وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة والوظيفة الحالية) بالمؤسسات الصناعية بمدينة ٦ أكتوبر.

### ثامناً- فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات البحث في:

١- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي.

٢- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار- السلوك الحضاري أو صدق المواطنة- الإنجاز وفقاً للضمير- الكياسة أو المجاملة) وأثرها على الأداء المؤسسي.



٣- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في سلوك المواطنة التنظيمية ووفقا للخصائص الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل الدراسي، والوظيفة الحالية، وعدد سنوات الخبرة والوظيفة الحالية) بالمؤسسات الصناعية بمدينة ٦ أكتوبر.

٤- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في الأداء المؤسسي وفقا للخصائص الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل الدراسي، والوظيفة الحالية، وعدد سنوات الخبرة والوظيفة الحالية).

وينبثق منها عدد ٥ فرضيات فرعية كالآتي:

(١) لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث نحو الأداء المؤسسي وفقا للنوع (ذكر/ أنثي).

(٢) لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث نحو الأداء المؤسسي وفقا للوظيفة الحالية.

(٣) لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث نحو الأداء المؤسسي وفقا للعمر.

(٤) لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث نحو الأداء المؤسسي وفقا للمؤهل الدراسي.

(٥) لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث نحو الأداء المؤسسي وفقا لعدد سنوات الخبرة.



تاسعاً- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الآتي:

أ-أهمية علمية:

١- تحاول هذه الدراسة تعميق فهم دور سلوك المواطنة التنظيمية نظراً لأهمية دور المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب من حيث تحليل البيانات واستخراج المعلومات اللازمة لتحقيق الأداء المؤسسي.

٢- إثراء المكتبة العربية بأبحاث تتناول العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي.

٣- تطوير وتنمية الثقافة الإدارية للقيادات الإدارية بأهمية إدارة سلوك المواطنة التنظيمية وكيفية إدارة هذا السلوك في إطار المرجعيات العلمية للعاملين بالمؤسسات الصناعية بمدينة ٦ أكتوبر.

ب-أهمية تطبيقية:

١- تقدم إدارة سلوك المواطنة التنظيمية معلومات حديثة ودقيقة مما يساعد على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

٢- تطوير السلوك الوظيفي للعاملين بشكل عام وتحويله من سلوك سلبي إلى سلوك إيجابي. ومن بين مخرجات السلوك الوظيفي الولاء والمواطنة التنظيمية مما ينعكس في النهاية على تعظيم دور العنصر البشري في تحقيق التقدم والنحو المستمر للعاملين بالمؤسسات الصناعية بمدينة ٦ أكتوبر.



٣- يأمل الباحث أن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق النقلة النوعية المرجوة لدى المؤسسات الصناعية بمدينة ٦ أكتوبر في مستوى الأداء المؤسسي.

#### عاشراً- متغيرات البحث:

تم تحديد المتغيرات البحثية من خلال مجموعة من المصادر هي (نتائج الدراسات السابقة- الدراسة الاستطلاعية- ومشكلة البحث- ومن خلال مراجعة بعض الأدبيات العلمية في مجال الدراسة) التي يحاول الباحث أن نجعلها تتكامل بغرض تحقيق الهدف من الدراسة، ونبدأ بعرض المتغيرات المستقلة والتي تتمثل في:

#### (١) سلوك المواطنة التنظيمية وتنقسم إلى:

نوع من السلوك التقديري صمم خصيصاً لمساعدة العاملين الآخرين في أداء واجباتهم بكفاءة، ومعالجة المشاكل المتعلقة بالأعمال، الجانب التطبيقي<sup>(١)</sup>:

- تقديم المساعدة لزملائهم عندما يكون لديهم أعباء كثيرة.
- مساعدة العاملين الجدد ونقل خبرات العمل لهم.
- التطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل.

---

(1) Kola de, O., Oluseye, O., Omotayo O., (2014), **Organizational Citizenship Behavior Hospital Corporate Image and Performance, Journal of Competitiveness**, Vol. 6, Issue 1, pp. 36-49.



ب - السلوك الحضاري أو صدق المواطنة:

سلوكيات العاملين في المشاركة البناءة والمسئولية في تطوير المنظمة من خلال المشاركة في مهام وأنشطة المنظمة غير الرسمية.  
الجانب التطبيقي<sup>(١)</sup>:

- الحرص على متابعة كل أنشطة المنظمة.
- حضور اللقاءات والاجتماعات المرتبطة بالعمل.
- احترام أنظمة وتعليمات المنظمة.

ج - الإنجاز وفقاً للضمير:

المساهمة الطوعية للعاملين بما يتجاوز متطلبات القواعد والتوقعات المكتوبة من أجل أداء الواجبات والمهام التي يقوم بها<sup>(٢)</sup>.  
الجانب التطبيقي:

- الالتزام بمواعيد العمل المحددة.
- الالتزام بالأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل.

(1) Liplike, N., (2010), "Organizational Citizenship Behavior", Nobel Bookstore, Adana.

(2) Sezgin, F., (2005), "Organizational Citizenship Behavior: Conceptual Analysis and Some Implications for Schools", Gaza Testing of important hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6): 922-931. -University, College of Education Journal, Vol. 25(1), pp. 317-339.



- الاهتمام بأداء بالعمل بعناية فائقة دون أخطاء.

د- الكياسة أو المجاملة:

تشير إلى السلوك الذي يقوم بها الموظف؛ لتجنب الوقوع في الأخطاء المتعلقة بالعمل مع الآخرين<sup>(١)</sup>.

الجانب التطبيقي:

- التشاور مع الزملاء عند اتخاذ قرار قد يؤثر عليهم.

- المساهمة في حل الخلافات بين العاملين في المنظمة.

- تجنب إثارة المشاكل في العمل.

(٢) متغيرات تابعة:

وقد تمثلت تلك المتغيرات فيما يلي:

المتغير التابع الرئيسي والذي يتمثل في:

الأداء المؤسسي وينقسم إلى<sup>(٢)</sup>:

أ- رضا الزبائن:

---

(1) Previous reference, kola de et al., 2014, pp36-49.

(٢) حسينية، قليبو، مرجع سابق، ٢٠١٥.



يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح المؤسسة في هذه القطاعات لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المؤسسات مقاييس مثل الحصة السوقية، رضا الزبون ويعتبر هذا الأخير مهماً جداً لأنه يؤدي إلى بقاء المؤسسة مادام هناك زبائن تتعامل معهم وتحقق معهم أرباح وعوائد.

#### الجانب التطبيقي:

- تحاول المؤسسات الصناعية تبسيط إجراءات العمل لإرضاء العاملين.
- تسعى المؤسسة الصناعية لوضع مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضى المجتمع على خدماتها.
- يتم تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة على المجتمع.

#### ب- التعليم والنمو:

إن بعد التعليم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يعتبر شرط أساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد الى توجيه الأفراد نحو التطور والتحسين المستمر الضروري للبقاء، حيث يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من اجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى والتي تخلق قيمة للعملاء، ويركز هذا الجانب على قياس قدرات العاملين ومستوى مهاراتهم ورضاهم عن العمل، ويقيس كذلك قدرات نظام المعلومات، نظام المكافآت والحوافز.



### الجانب التطبيقي:

- يتم تشجيع العاملين بالمؤسسات الصناعية على استمرار التعليم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- تشجيع العاملين المبدعين وتبني أفكارهم الإبداعية.
- تعتمد المؤسسات الصناعية على برامج تدريبية داخلية وخارجية تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء.

### ج- العمليات الداخلية:

ويقصد به جميع العمليات الداخلية التي تتميز بها عن غيرها، ويقيم هذا البعد درجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات الزبائن إذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقييم الخدمة وكذلك الإنتاجية وغيرها من أخل قياس الأداء الداخلي للمؤسسة، وكذا يركز على عمليات الابتكار، التشغيل، والتحويل وكذا الخدمات المقدمة للعميل.

### الجانب التطبيقي:

- توفير المعلومات المختلفة واللازمة لإنجاز الاعمال.
- الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
- زيادة التنسيق بين العمليات والإقسام المختلفة وتكاملها.

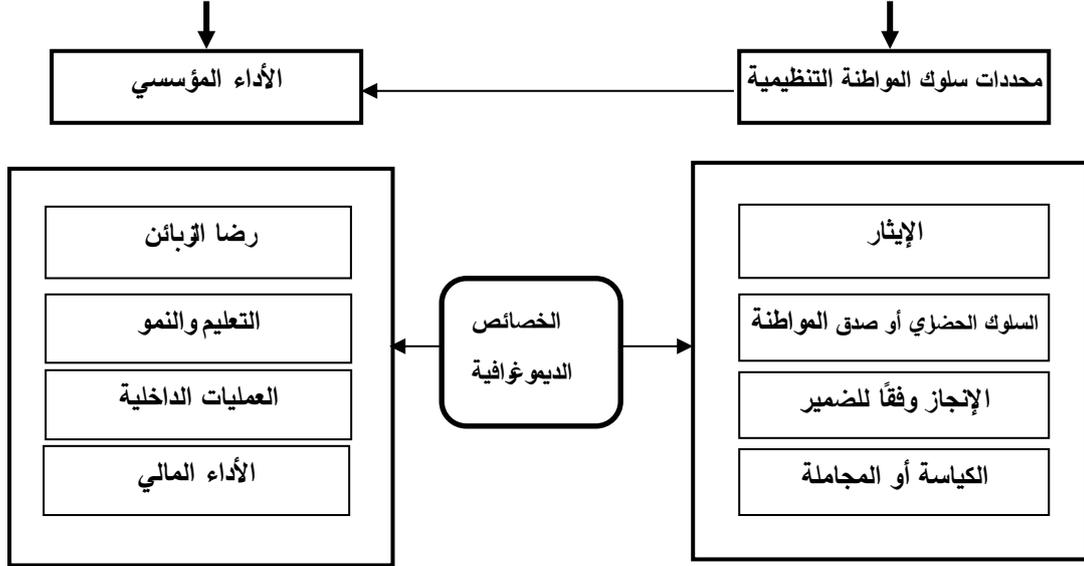


#### د- الأداء المالي:

يعتبر هذا المحصلة النهائية لكافة المتغيرات، حتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها إن تحدد بدقة ما هو مطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، والنقطة الهامة هي كيف يمكن للمؤسسة أن قياس الوجهة الغير مالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتب. تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتب.

#### الجانب التطبيقي:

- تحديد بدقة ما هو مطلوب أن يتم عملة لتحقيق الهدف.
  - قياس الوجهة غير المالية وتحديدها.
  - العمل على المستثمر الحالي والمرتب لاستمرار المؤسسة بالعمل.
- تم اختيار أربع ابعاد للمتغير المستقل والتابع وهم الأكثر تأثير على المؤسسات الصناعية بالسادس من اكتوبر (مجتمع البحث) وذلك للعمل على تحقيق اهداف الدراسة.
- الإطار البحثي المقترح لسلوك المواطنة التنظيمية وتأثرها على الأداء المؤسسي:
- شكل (رقم ١/١) العلاقة بين متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث

الحادي عشر - مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من كل من:

المديرين والعاملين بالمؤسسات الصناعية بمدينة ٦ أكتوبر كالاتي:

المساحة الاجمالية للمنطقة الصناعية تسعة الاف فدان وبلغ عدد المصانع المنتجة ٢٤٠٤

مصنع برأس مال مستثمر ٢٩.٤٥٤ مليار جنيه بإنتاج سنوي ٣٦.٧٥٣ مليار جنيه



أتاحت ٩٥٧٢٣ فرصة عمل بأجور سنوية ١.٢ مليار جنيه.

- يبلغ عدد المصانع التي تحت تجارب التشغيل ٤٠٠ مصنع برأس مال مستثمر ١.٥ مليار جنيه وقيمة إنتاج سنوي ١.٣ مليار جنيه.

#### الثاني عشر - عينة البحث:

وتتمثل مفردات الدراسة في جميع العاملين بالمؤسسات الصناعية بمدينة ٦ أكتوبر ويبلغ عددهم (٩٥٧٢٣ مفردة)، واستعان الباحث بطريقة العينة الطبقية في اختبار عينة الدراسة. (الصفحة الرسمية لجهاز ٦ أكتوبر، ٢٠٢٢، الملحق ١).  
وتم اختبار عينة الدراسة باستخدام المعادلة التالية<sup>(١)</sup>:

$$ن = \frac{ق(١-ق)}{٢(د)} + \frac{ق(١-ق)}{٢(م.د)}$$

#### حيث إن:

- ق: نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع، وقد اعتبرها الباحث ٥٠٪.
- د: نسبة الخطأ المسموح به، وقد اعتبرها الباحث ٥٪.

(١) بهاء سعد، مختار على، ٢٠١٣، أساسيات البحث العلمي، الإسراء للطباعة، الطبعة الأولى، القاهرة، ص ١٧١.



- د. م: الدرجة المعيارية المقابلة لمعاملة الثقة الذي اختاره الباحث، وهو ٩٥٪، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوى ١.٩٦.
- ن ١: حجم مجتمع الدراسة، ويساوى ٩٥٧٢٣ فرداً.
- ن: حجم العينة.

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم العينة ٣٨٠ مفردة.

جدول (رقم ٢-١) توزيع حجم العينة طبقية على مجتمع البحث

م	اسم المصنع	عدد العاملين	حجم العينة
١	نستله مصر	١١٠٠	٣٢٠
٢	أي.إس.بي لتصنيع غرف التبريد	١٠٠	٣٠
٣	فيرادوا لتصنيع معدات المطابخ	١٠٠	٣٠
العدد الإجمالي		١٣٠٠	٣٨٠

\* المصدر: (إعداد الباحث)

تم توزيع عدد ٤٥٠ لقوائم الاستقصاء في مجتمع البحث وتم قبول عدد ٣٨٠ مفردة ورفض ٧٠ وذلك لحدوث أخطاء بها.

الثالث عشر - منهج البحث:

تم الاعتماد على الأساليب الآتية:

- الدراسة الاستطلاعية: التي تم إتباعها لتشخيص وتحديد مشكلة الدراسة.



اعتمد الباحث في إعداد الدراسة على المنهج الوصفي الاستنتاجي والذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية لتحليل المشكلة وعلاجها (أسلوب دراسة الحالات).

#### - المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي:

اعتمد البحث في إعداداه على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، بحيث اعتمدت الدراسة النظرية على جمع المادة العلمية من الكتب والمراجع والدوريات العربية والأجنبية بالإضافة إلى الحصول على البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع الدراسة من مصادرها الثانوية، في حين اعتمدت الدراسة الميدانية على جمع البيانات الأولية من خلال إجراء استبيان للعينة المختارة من العاملين والمديرين بالمؤسسات الصناعية بمدينة ٦ أكتوبر محل الدراسة.

#### - أسلوب جمع البيانات الأولية:

اعتمد الباحث في جمع البيانات لصالح الدراسة على الوسائل التالية:

(أ) اعداد قائمة الاستقصاء والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي (ملحق ١):

- القسم الأول: ويشمل: الخصائص الديموغرافية، ويتم قياسها باستخدام أربع أسئلة مباشرة.

- القسم الثاني: تم قياس سلوك المواطنة التنظيمية في العمل باستخدام العديد من المقاييس.

- القسم الثالث: تم قياس الأداء المؤسسي في العمل باستخدام العديد من المقاييس.



(ب) مقابلات مع المسؤولين في المؤسسات الصناعية بمدينة ٦ أكتوبر.

الرابع عشر - الاختبارات الإحصائية المستخدمة:

الجدول التالي يوضح الاختبارات الإحصائية المستخدمة:

جدول (رقم ٣-١) اسم الاختبار والاستخدام الخاص به

م	اسم الاختبار	استخدام الاختبار
١	معامل الفا كرو نباخ	اختبار ثبات وصدق القياس
٢	الجدول التكرارية والرسوم البيانية	لعرض المتغيرات الديمغرافية
٣	الاحصائيات الوصفية (الوسيط الحسابي، الانحراف المعياري)	اختبار أسئلة الاستمارة
٤	نموذج الانحراف المتعدد	لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة
٥	اختبار T	لمعنوية المتغيرات المستقلة
٦	اختبار ANOVA تحليل التباين	- للحكم على جودة نموذج الانحدار المستخدم - لمعرفة التأثير على الأداء المؤسسي
٧	اختبار معامل التحديد $R^2$	لتفسير ما يحدث بالمتغير التابع
٨	اختبار T لعينتين	تأثير النوع على الأداء المؤسسي



وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللازمة للفرضيات باستخدام برنامج (SPSS).

الخامس عشر- اختبار الصدق والثبات لاستمارة الاستبيان

(١/٣)

رقم

جدول

يوضح عدد عبارات الاستبيان معامل الفا كرو نباخ ومعامل الصدق

الابعاد	عدد العبارات	معامل الفا كرو نباخ	معامل الصدق
الايثار	5	0.755	0.868907
السلوك الحضاري	5	0.675	0.821584
الإنجاز وفقاً للضمير	5	0.695	0.833667
الكياسة	5	0.699	0.836062
جميع فقرات المتغيرات المستقلة	20	0.845	0.919239
رضا الزبائن	5	0.878	0.937017
التعليم والنمو	5	0.883	0.939681
العمليات الداخلية	5	0.836	0.91433
الأداء المالي	5	0.838	0.915423
جميع فقرات المتغير التابع	20	0.942	0.970567
جميع فقرات الاستبيان	40	0.946	0.972625

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات



يتضح من الجدول رقم (٥/١) أن قيم معامل ألفا كرو نباخ لجميع فقرات الاستبيان أكبر من ٠.٦ فإنه يمكن القول إن المعاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

### فروض البحث

#### الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي. وينبثق منها عدد ٤ فرضيات فرعية كالآتي:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار- السلوك الحضاري أو صدق المواطنة -الإنجاز وفقاً للضمير -الكياسة أو المجاملة) على التعلم والنمو.

في الجدول التالي نعرض قيمة معامل التحديد  $R^2$  والذي يعكس نسبة ما يفسره المتغير المستقل محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها في تغيرات المتغير التابع المتمثل في البعد الأول للأداء المؤسسي وهو بعد التعلم والنمو.

جدول رقم (١/٤)

قيمة معامل التحديد  $R^2$  (التعلم والنمو)



المتغير التابع (التعلم والنمو)	معامل التحديد
محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها	٣٧.٨٥%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

وفقا لمعامل التحديد فان محدّدات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة تفسر ٣٧.٨٥% من التغيرات في المتغير التابع وهو البعد الأول للأداء المؤسسي (التعلم والنمو).  
وفيما يلي عرض نتائج نموذج الانحدار المتعدد بين محدّدات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة والبعد الأول للمتغير التابع وهو التعلم والنمو، كذلك نتيجة اختبار T:

$$\begin{aligned} & \text{السلوك الحضاري } + 0.2965 + \text{الايثار } + 0.2819 - 1.563 \\ & \text{الانجاز } + 0.3769 = \text{التعلم والنمو} \\ & \text{القياسة } + 0.3406 \end{aligned}$$

جدول رقم (١/٥)

الخطأ المعياري و T اختبار



المعنوية	اختبار T	المعاملات		النموذج
		الخطأ المعياري	B	
* 0.000	-3.95	0.395	-1.563	الحد الثابت
* 0.000	4.52	0.0623	0.2819	الايثار
* 0.000	3.52	0.0842	0.2965	السلوك الحضاري
* 0.000	4.19	0.0900	0.3769	الإنجاز وفقاً للضمير
* 0.000	3.84	0.0887	0.3406	الكياسة أو المجاملة

(\* دالة أحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يبين الجدول السابق أن قيم اختبار T لجميع ابعاد المتغير المستقل معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪ ويدل ذلك على وجود علاقة بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة والمتغير التابع وهو البعد الأول للأداء المؤسسي (التعلم والنمو).



تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية
الانحدار	64.177	4	16.0443	57.09	* 0.000
البواقي	105.390	375	0.2810		
المجموع	169.567	379			

(\* دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يوضح جدول تحليل التباين السابق وجود علاقة بين بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة والمتغير التابع وهو البعد الأول للأداء المؤسسي (التعلم والنمو) عند مستوى معنوية 5% وذلك بالرجوع الي قيمة F والتي تساوي 57.09 دالة إحصائيا على وجود علاقة جوهرية بين المتغيرين وتؤكد علي جودة نموذج الانحدار المستخدم لتحليل العلاقة بينهم وإمكانية الاعتماد على مخرجاته.

النتائج السابقة تثبت عدم صحة الفرض الفرعي الأول والذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار - السلوك الحضاري أو صدق المواطنة - الإنجاز وفقاً للضمير - الكياسة أو المجاملة) على التعلم والنمو"، وبالتالي نقبل الفرض البديل والذي ينص على "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية



بأبعادها (الإيثار - السلوك الحضاري أو صدق المواطنة - الإنجاز وفقاً للضمير - الكياسة أو المجاملة) على التعلم والنمو" وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.  
الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار - السلوك الحضاري أو صدق المواطنة - الإنجاز وفقاً للضمير - الكياسة أو المجاملة) على العمليات الداخلية.

في الجدول التالي نعرض قيمة معامل التحديد  $R^2$  والذي يعكس نسبة ما يفسره المتغير المستقل محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة في تغيرات المتغير التابع المتمثل في البعد الثاني للأداء المؤسسي وهو بعد العمليات الداخلية.

جدول رقم (١/٧)

قيمة معامل التحديد  $R^2$  (العمليات الداخلية)

المتغير التابع (العمليات الداخلية)	معامل التحديد
محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة	٢٨.٧٩٪

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

وفقاً لمعامل التحديد فإن محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة تفسر ٢٨.٧٩٪ من التغيرات في المتغير التابع وهو البعد الثاني للأداء المؤسسي (العمليات الداخلية). وفيما يلي نعرض نتائج نموذج الانحدار المتعدد بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة والبعد الثاني للمتغير التابع وهو العمليات الداخلية، كذلك نتيجة اختبار T:



$$\begin{aligned} & -0.181 + 0.1253 \text{ الايثار} + 0.4137 \text{ السلوك الحضاري} \\ & + 0.2065 \\ & \text{القياسة } 0.2800 + \text{الانجاز} \end{aligned} = \begin{array}{l} \text{العمليات} \\ \text{الداخلية} \end{array}$$

جدول رقم (١/٨)

اختبار T والخطأ المعياري

المعنوية	اختبار T	المعاملات		النموذج
		الخطأ المعياري	B	
*0.000	-0.47	0.386	-0.181	الحد الثابت
* 0.040	2.06	0.0609	0.1253	الايثار
* 0.000	5.03	0.0823	0.4137	السلوك الحضاري
*0.019	2.35	0.0879	0.2065	الإنجاز وفقاً للضمير
* 0.001	3.23	0.0867	0.2800	القياسة أو المجاملة

(\* دالة أحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات



يبين الجدول السابق أن قيم اختبار T لجميع ابعاد المتغير المستقل معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ٥% ويدل ذلك على وجود علاقة بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة والمتغير التابع وهو البعد الثاني للأداء المؤسسي (العمليات الداخلية).

جدول رقم (١/٩)

تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية
الانحدار	40.672	4	10.1681	37.91	* 0.000
البواقي	100.591	375	0.2682		
المجموع	141.264	379			

(\* دالة إحصائية عند مستوي معنوية أقل من 0,05)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يوضح جدول تحليل التباين السابق وجود علاقة بين بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة والمتغير التابع وهو البعد الثاني للأداء المؤسسي (العمليات الداخلية) عند مستوي معنوية 5% وذلك بالرجوع الي قيمة F والتي تساوي ٣٧.٩١ دالة إحصائياً على وجود علاقة جوهرية بين المتغيرين وتؤكد علي جودة نموذج الانحدار المستخدم لتحليل العلاقة بينهم وإمكانية الاعتماد على مخرجاته .



النتائج السابقة تثبت عدم صحة الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار-السلوك الحضاري أو صدق المواطنة -الإنجاز وفقاً للضمير -الكياسة أو المجاملة) على العمليات الداخلية"، وبالتالي نقبل الفرض البديل والذي ينص على " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار-السلوك الحضاري أو صدق المواطنة -الإنجاز وفقاً للضمير -الكياسة أو المجاملة) على العمليات الداخلية" وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار- السلوك الحضاري أو صدق المواطنة- الإنجاز وفقاً للضمير- الكياسة أو المجاملة) على الأداء المالي.

في الجدول التالي نعرض قيمة معامل التحديد  $R^2$  والذي يعكس نسبة ما يفسره المتغير المستقل محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة في تغيرات المتغير التابع المتمثل في البعد الثالث للأداء المؤسسي وهو بعد الأداء المالي.

جدول رقم (١٠/١)

قيمة معامل التحديد  $R^2$  (الأداء المالي)



المتغير التابع (الأداء المالي)	معامل التحديد
محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة	٢٥.٤٤%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

وفقا لمعامل التحديد فان محدّدات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة تفسر ٢٥.٤٤% من التغيرات في المتغير التابع وهو البعد الثالث للأداء المؤسسي (الأداء المالي). وفيما يلي نعرض نتائج نموذج الانحدار المتعدد بين محدّدات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة والبعد الثالث للمتغير التابع وهو الأداء المالي، كذلك نتيجة اختبار T:

$$\begin{aligned} & 0.339 \quad + \quad 0.1840 \quad \text{الايثار} \quad + \quad 0.2090 \quad \text{السلوك الحضاري} \\ & + \quad 0.3432 \quad \text{الانجاز} \quad = \quad \text{الاداء} \\ & + \quad 0.1639 \quad \text{القياسة} \quad \text{المالي} \end{aligned}$$

جدول رقم (١/١)

اختبار T والخطأ المعياري



المعنوية	اختبار T	المعاملات		النموذج
		الخطأ المعياري	B	
0.356	0.92	0.367	0.339	الحد الثابت
* 0.002	3.18	0.0579	0.1840	الايثار
* 0.008	2.67	0.0782	0.2090	السلوك الحضاري
* 0.000	4.11	0.0835	0.3432	الإنجاز وفقاً للضمير
* 0.047	1.99	0.0824	0.1639	الكمياسة أو المجاملة

(\* دالة أحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يبين الجدول السابق أن قيم اختبار T لجميع ابعاد المتغير المستقل معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪ ويدل ذلك على وجود علاقة بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة والمتغير التابع وهو البعد الثالث للأداء المؤسسي (الأداء المالي).

جدول رقم (١/١٢)

تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث



النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية
الانحدار	30.992	4	7.74807	31.98	* 0.000
البواقي	90.843	375	0.24225		
المجموع	121.835	379			

(\* دالة أحصائية عند مستوي معنوية أقل من 0,05)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يوضح جدول تحليل التباين السابق وجود علاقة بين بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة والمتغير التابع وهو البعد الثالث للأداء المؤسسي (الأداء المالي) عند مستوي معنوية 5% وذلك بالرجوع الي قيمة F والتي تساوي ٣١.٩٨ دالة إحصائيا على وجود علاقة جوهرية بين المتغيرين وتؤكد علي جودة نموذج الانحدار المستخدم لتحليل العلاقة بينهم وإمكانية الاعتماد على مخرجاته.

النتائج السابقة تثبت عدم صحة الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار - السلوك الحضاري أو صدق المواطنة- الإنجاز وفقاً للضمير- الكياسة أو المجاملة) على الأداء المالي"، وبالتالي نقبل الفرض البديل والذي ينص على "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين محددات سلوك



المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار - السلوك الحضاري أو صدق المواطنة - الإنجاز وفقاً للضمير - الكياسة أو المجاملة) على الأداء المالي " وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار - السلوك الحضاري أو صدق المواطنة - الإنجاز وفقاً للضمير - الكياسة أو المجاملة) على رضا الزبائن.

في الجدول التالي نعرض قيمة معامل التحديد  $R^2$  والذي يعكس نسبة ما يفسره المتغير المستقل محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة في تغيرات المتغير التابع المتمثل في البعد الرابع للأداء المؤسسي وهو بعد رضا الزبائن.

جدول رقم (١/١٣)

قيمة معامل التحديد  $R^2$  (رضا الزبائن)

معامل التحديد	المتغير التابع (رضا الزبائن)
٤٦.٠٥٪	محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

وفقاً لمعامل التحديد فإن محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة تفسر ٤٦.٠٥٪ من التغيرات في المتغير التابع وهو البعد الرابع للأداء المؤسسي (رضا الزبائن). وفيما يلي نعرض



نتائج نموذج الانحدار المتعدد بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة والبعد الرابع للمتغير التابع وهو رضا الزبائن، كذلك نتيجة اختبار T:

$$\begin{aligned} & -1.163 \quad + 0.2339 \text{ الايثار} \quad + 0.4312 \text{ السلوك الحضاري} \\ & + 0.2890 \text{ الانجاز} \quad = \text{رضا الزبائن} \\ & + 0.2671 \text{ الكياسة} \end{aligned}$$

جدول رقم (١/١٤)

اختبار T والخطأ المعياري

المعنوية	اختبار T	المعاملات		النموذج
		الخطأ المعياري	B	
* 0.000	-3.67	0.317	-1.163	الحد الثابت
* 0.000	4.68	0.0499	0.2339	الايثار
* 0.000	6.39	0.0674	0.4312	السلوك الحضاري
* 0.000	4.01	0.0720	0.2890	الإنجاز وفقاً للضمير
* 0.000	3.76	0.0711	0.2671	الكياسة أو المجاملة

(\* دالة أحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05)



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يبين الجدول السابق أن قيم اختبار T لجميع ابعاد المتغير المستقل معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪ ويدل ذلك على وجود علاقة بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة والمتغير التابع وهو البعد الرابع للأداء المؤسسي (رضا الزبائن).

جدول رقم (١/١٥)

تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية
الانحدار	57.710	4	14.4276	80.02	* 0.000
البواقي	67.613	375	0.1803		
المجموع	125.323	379			

(\* دالة أحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يوضح جدول تحليل التباين السابق وجود علاقة بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة والمتغير التابع وهو البعد الرابع للأداء المؤسسي (رضا الزبائن) عند مستوى معنوية 5% وذلك بالرجوع الي قيمة F والتي تساوي ٨٠.٠٢ دالة إحصائيا على وجود



علاقة جوهرية بين المتغيرين وتؤكد علي جودة نموذج الانحدار المستخدم لتحليل العلاقة بينهم وإمكانية الاعتماد على مخرجاته.

النتائج السابقة تثبت عدم صحة الفرض الفرعي الرابع والذي ينص على " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار-السلوك الحضاري أو صدق المواطنة -الإنجاز وفقاً للضمير -الكياسة أو المجاملة) على رضا الزبائن"، وبالتالي نقبل الفرض البديل والذي ينص على " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار-السلوك الحضاري أو صدق المواطنة -الإنجاز وفقاً للضمير -الكياسة أو المجاملة) على رضا الزبائن " وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

#### نتائج وتوصيات الدراسة

أسفر التحليل الإحصائي عن مجموعة من النتائج يمكن بيان أهمها وذلك على النحو

التالي:

#### أولاً: اختبار الصدق والثبات لاستمارة الاستبيان.

أن قيم معامل ألفا كرو نباخ لجميع فقرات الاستبيان أكبر من ٠.٦ فإنه يمكن القول إن المعاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات وهذا طمأن الباحث إلى تطبيقه على عينة الدراسة.



ثانياً: التحليل الاحصائي للإجابات حول المحور الاول: سلوك المواطنة التنظيمية.

من قائمة الاستبيان الخاصة بالبعد سلوك المواطنة التنظيمية، يتضح موافقة العاملين على جميع فقرات هذا البعد وبلغت متوسط قيمته (٩.٠٩٤٢) وهي قيمة مرتفعة أكبر من ٣ طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي مقابل تشتت دل عليه انحراف معياري (٤٢٠٢٥).

ثالثاً: التحليل الاحصائي للإجابات حول المحور الثاني: الأداء المؤسسي.

من قائمة الاستبيان الخاصة بالبعد الأداء المؤسسي، يتضح موافقة العاملين على جميع فقرات هذا البعد وبلغت متوسط قيمته (٤.٤٠٩) وهي قيمة مرتفعة أكبر من ٣ طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي مقابل تشتت دل عليه انحراف معياري (٦٠٦٥).

رابعاً: الفروض (وكانت النتائج كالتالي).

الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي. وينبثق منها عدد ٤ فرضيات فرعية كالاتي:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار- السلوك الحضاري أو صدق المواطنة -الإنجاز وفقاً للضمير -الكياسة أو المجاملة) على التعلم والنمو.



وجود علاقة بين بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة والمتغير التابع وهو البعد الأول للأداء المؤسسي (التعلم والنمو) عند مستوي معنوية 5% وذلك بالرجوع الي قيمة F والتي تساوي 57.09 دالة إحصائيا على وجود علاقة جوهرية بين المتغيرين وتؤكد علي جودة نموذج الانحدار المستخدم لتحليل العلاقة بينهم وإمكانية الاعتماد على مخرجاته.

النتائج السابقة تثبت عدم صحة الفرض الفرعي الأول والذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار - السلوك الحضاري أو صدق المواطنة - الإنجاز وفقاً للضمير - الكياسة أو المجاملة) على التعلم والنمو"، وبالتالي نقبل الفرض البديل والذي ينص على " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار - السلوك الحضاري أو صدق المواطنة - الإنجاز وفقاً للضمير - الكياسة أو المجاملة) على التعلم والنمو" وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

- وبناءً على ما تقدم فإن الدراسة الحالية قد اتفقت مع دراسة (أسماء عطا الله، الطيب، ٢٠١١) والتي أكدت على أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها على الأداء المؤسسي، كما اتفقت أيضاً مع دراسة (محمد، حمدي جابر، ٢٠١١) فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية لكل المتغيرات واتفقت أيضاً مع دراسة (البردان، محمد فوزي أمين، ٢٠١١) على وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير مستقل العدالة التنظيمية بشقيها (عدالة التوزيع، والعدالة الإجرائية) كمتغير تابع، وبالتالي وجود تأثير كبير غير مباشر للإيثار، والسلوك الحضاري، والعمل وفقاً للضمير على العدالة التنظيمية.

- \* واتفقت أيضاً مع دراسة (حسينة قلبو، ٢٠١٥) على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة والأداء المؤسسي.



- جاء ترتيب أبعاد الأداء المؤسسي كالتالي (رضا الزبائن -العمليات الداخلية - التعليم والنمو).

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار- السلوك الحضاري أو صدق المواطنة- الإنجاز وفقاً للضمير- الكياسة أو المجاملة) على العمليات الداخلية.

وجود علاقة بين بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة والمتغير التابع وهو البعد الثاني للأداء المؤسسي (العمليات الداخلية) عند مستوي معنوية 5% وذلك بالرجوع الي قيمة F والتي تساوي ٣٧.٩١ دالة إحصائياً على وجود علاقة جوهرية بين المتغيرين وتؤكد علي جودة نموذج الانحدار المستخدم لتحليل العلاقة بينهم وإمكانية الاعتماد على مخرجاته.

النتائج السابقة تثبت عدم صحة الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار-السلوك الحضاري أو صدق المواطنة -الإنجاز وفقاً للضمير- الكياسة أو المجاملة) على العمليات الداخلية"، وبالتالي نقبل الفرض البديل والذي ينص على "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار- السلوك الحضاري أو صدق المواطنة- الإنجاز وفقاً للضمير- الكياسة أو المجاملة) على العمليات الداخلية" وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.



الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار- السلوك الحضاري أو صدق المواطنة- الإنجاز وفقاً للضمير- الكياسة أو المجاملة) على الأداء المالي.

وجود علاقة بين بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة والمتغير التابع وهو البعد الثالث للأداء المؤسسي (الأداء المالي) عند مستوى معنوية 5% وذلك بالرجوع الي قيمة F والتي تساوي ٣١.٩٨ دالة إحصائياً على وجود علاقة جوهرية بين المتغيرين وتؤكد علي جودة نموذج الانحدار المستخدم لتحليل العلاقة بينهم وإمكانية الاعتماد على مخرجاته.

النتائج السابقة تثبت عدم صحة الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار- السلوك الحضاري أو صدق المواطنة- الإنجاز وفقاً للضمير- الكياسة أو المجاملة) على الأداء المالي"، وبالتالي نقبل الفرض البديل والذي ينص على " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار- السلوك الحضاري أو صدق المواطنة- الإنجاز وفقاً للضمير- الكياسة أو المجاملة) على الأداء المالي" وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار- السلوك الحضاري أو صدق المواطنة- الإنجاز وفقاً للضمير- الكياسة أو المجاملة) على رضا الزبائن.



وجود علاقة بين بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة والمتغير التابع وهو البعد الرابع للأداء المؤسسي (رضا الزبائن) عند مستوى معنوية 5% وذلك بالرجوع الي قيمة F والتي تساوي ٨٠.٠٢ دالة إحصائياً على وجود علاقة جوهرية بين المتغيرين وتؤكد علي جودة نموذج الانحدار المستخدم لتحليل العلاقة بينهم وإمكانية الاعتماد على مخرجاته.

النتائج السابقة تثبت عدم صحة الفرض الفرعي الرابع والذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار - السلوك الحضاري أو صدق المواطنة - الإنجاز وفقاً للضمير - الكياسة أو المجاملة) على رضا الزبائن"، وبالتالي نقبل الفرض البديل والذي ينص على "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار - السلوك الحضاري أو صدق المواطنة - الإنجاز وفقاً للضمير - الكياسة أو المجاملة) على رضا الزبائن " وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

#### الفرضية الرئيسة الثانية

لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس - الوظيفة الحالية - العمر - المؤهل الدراسي - عدد سنوات الخبرة) وابعاد الدراسة. وينبثق منها عدد ٤ فرضيات فرعية كالاتي

#### الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية للجنس (ذكر / أنثى) للعاملين على الأداء المؤسسي.



ان متوسط استجابة الاناث يساوي 4.325 بينما متوسط استجابة الذكور يساوي 4.428 وبالتالي فإن الفرق بين متوسط استجابة الاناث والذكور يساوي -0.1032 وهذا الفرق صغير جدا أي غير معنوي وبالتالي يوحي بعدم وجود تأثير للنوع. وللتأكد من ذلك نجد أن قيمة المعنوية لاختبار ت لعينتين مستقلتين يساوي 0.146 وهي أكبر من مستوى المعنوية ٥٪ وبالتالي فإن الفرق بين الاناث والذكور غير معنوي.

مما سبق يثبت أنه لا يمكن رفض الفرض العدمي أي نقبل الفرض القائل لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لخصائص النوع (ذكر / أنثى) للعاملين على الأداء المؤسسي وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪

#### الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية للوظيفة الحالية للعاملين على الأداء المؤسسي. نجد أن قيمة المعنوية لاختبار تحليل التباين يساوي ٠.٤٥٧ وهي أكبر من مستوى المعنوية ٥٪ وبالتالي فإن الفروق بين استجابات العاملين وفقاً للوظيفة الحالية غير معنوية. مما سبق يثبت أنه لا يمكن رفض الفرض العدمي أي نقبل الفرض القائل لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية للوظيفة الحالية للعاملين على الأداء المؤسسي وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.



الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية للعمر على الأداء المؤسسي.

نجد أن قيمة المعنوية لاختبار تحليل التباين يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية ٥٪ وبالتالي فإن الفروق بين استجابات العاملين وفقاً للوظيفة الحالية معنوية.

مما سبق يثبت أنه يمكن رفض الفرض العدمي أي نرفض الفرض القائل لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية للعمر على الأداء المؤسسي وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية للمؤهل الدراسي على الأداء المؤسسي.

نجد أن قيمة المعنوية لاختبار تحليل التباين يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية ٥٪ وبالتالي فإن الفروق بين استجابات العاملين وفقاً للمؤهل الدراسي معنوية.

مما سبق يثبت أنه يمكن رفض الفرض العدمي أي نرفض الفرض القائل لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية للمؤهل الدراسي على الأداء المؤسسي وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لعدد سنوات الخبرة على الأداء المؤسسي.



وجد أن قيمة المعنوية لاختبار تحليل التباين يساوي 0.061 وهي أكبر من مستوى المعنوية ٥٪ وبالتالي فإن الفروق بين استجابات العاملين وفقاً لعدد سنوات الخبرة غير معنوية. مما سبق يثبت أنه لا يمكن رفض الفرض العدمي أي نقبل الفرض القائل لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لعدد سنوات الخبرة على الأداء المؤسسي وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

#### خامساً- التوصيات:

وقد اقترح الباحث مجموعة من التوصيات لتقوية وتدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصناعية بمدينة ٦ أكتوبر محل الدراسة على النحو التالي:

- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية جيد لدى العاملين في المؤسسات الصناعية بمدينة ٦ أكتوبر حيث بلغ المتوسط الإجمالي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (٤.٥٠) وتشير دراسة (أسماء عطا الله، الطيب) وجود علاقة إيجابية بين كل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغيرات مستقلة وفاعلية الأداء الوظيفي كمتغير تابع، حيث أن كل زيادة لمستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية ستقود إلى زيادة في فاعلية الأداء الوظيفي، وبالتالي وجود تأثير كبير غير مباشر للإيثار، والسلوك الحضاري، والعمل وفقاً للضمير على العدالة التنظيمية ويرى الباحث انه من نتائج الدراسة وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة والمتغير التابع الأداء المؤسسي عند مستوي معنوية ٥٪.

- مستوى الأداء المؤسسي جيد للعاملين في المؤسسات الصناعية بمدينة ٦ أكتوبر حيث بلغ المتوسط الإجمالي لأبعاد الأداء المؤسسي (٤.٣٣) وتشير دراسة (خو يلدات،



إيمان) وجود علاقة طردية بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين، إذ أن تفعيل إدارة الموارد البشرية يعمل بدوره في زيادة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وبذلك يقودنا إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستمرار أنشطتها ونموها.

- ضرورة تدريب وتشجيع المسؤولين على تبني النمط الديمقراطي في القيادة والذي يشجع المرؤوسين على التصرف وفقاً لسلوكيات المواطنة التنظيمية وبصفة خاصة مع ارتفاع قدرات المرؤوسين وتمتعهم بروح المبادرة والمسئولية ووجود فجوة زمنية قبل اتخاذ القرار.
- الاهتمام ببناء قوي متماسك لجماعات العمل مما يؤدي الى تحقيق المساندة الاجتماعية اللازمة لزيادة الإنتاجية والعمل بروح الفريق وهذا الوضع يزيد من السلوكيات الإيجابية للمواطنة التنظيمية.
- تحفيز العاملين معنوياً لتحقيق مزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية والاستفادة من ذلك في تخفيض معدلات ترك العمل وتخفيض معدلات الغياب والتأخير وكذلك تحقيق حسن استخدام وقت العمل الرسمي وخصوصاً لدى العاملين ذوي سلوكيات المواطنة المنخفضة.
- تدريب وتشجيع العاملين على التصرف وفقاً لسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك بزيادة وتحسين الأعمال التطوعية بالمؤسسات الصناعية بمدينة ٦ أكتوبر وبيان الطرق التي يتبعونها لتحقيق ذلك وإظهار آثارها الإيجابية على المؤسسات الصناعية بمدينة ٦ أكتوبر.
- العمل على خلق المنافسة الشريفة بين العاملين بغرس روح المبادرة والابتكار وتحمل المسؤولية مما يكون له أكبر الأثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية.



- ضرورة تقدير المبدعين والمبتكرين مادياً ومعنوياً بما ينمي سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم ويجعلهم مثلاً يحتذى به من بقية العاملين المؤسسات الصناعية بمدينة ٦ أكتوبر.
- تحويل سلوكيات العاملين التي تفيد أفراداً معينين إلى سلوكيات تفيد المؤسسة ككل.
- تحسين ظروف العمل بتهيئة المناخ المناسب الذي يحقق العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي وتماسك الجماعة والدعم التنظيمي ويخفف من ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين.
- يوجد بحوث مستقبلية مثل:
  - دراسة تحليلية لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي.
  - أيضاً تغيير مجتمع البحث.



The Action Plan خطة العمل

م	النتيجة	التوصية	المسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	الإطار الزمني	الموارد والإمكانات المطلوبة
١	وجود علاقة بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة والمتغير التابع وهو البعد الأول للأداء المؤسسي (التعلم والنمو) عند مستوى معنوية ٥٪.	ضرورة تدريب وتشجيع المسؤولين على تبني النمط الديمقراطي في القيادة والذي يشجع المرؤوسين على التصرف وفقاً لسلوكيات المواطنة التنظيمية.	أعضاء الإدارة العليا. إدارة الموارد البشرية	-تطبيق وتنفيذ أساليب العمل والعمليات الحديثة. -أنشاء إدارة نظم المعلومات الإدارية(فعالة). -تدريب العاملين بجميع الإدارات.	عقد دورة تدريبية كل ثلاثة شهور لمدة عام.	-وضع الميزانية المطلوبة للتدريب خلال عام. -توفير الدعم الإداري لدى الإدارة العليا.



٢	وجود علاقة بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة والمتمغير التابع وهو البعد الثاني للأداء المؤسسي (العمليات الداخلية) عند مستوي معنوية ٥٪.	الاهتمام ببناء قوي متماسك لجماعات العمل مما يؤدي الى تحقيق المساندة الاجتماعية اللازمة لزيادة الإنتاجية والعمل بروح الفريق وهذا الوضع يزيد من السلوكيات الإيجابية للمواطنة التنظيمية.	-أعضاء الإدارة العليا والوسطى. -إدارة التسويق. -إدارة العمليات.	-التعاقد مع الشركة التي سوف تقوم بدراسة وتصميم عمليات التحسين. -وضع النظام المقترح تطبيقه.	مع ثلاث أشهر لدراسة وتصميم عمليات التحسين.	-وضع الميزانية المطلوبة للتحسين. -الاعتماد على بيانات ومعلومات محدثة بصفة مستمرة.
---	---	---	--	---	--	---



٣	وجود علاقة بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة والمتغير التابع وهو البعد الثالث للأداء المؤسسي (الأداء المالي) عند مستوى معنوية ٥٪.	تحفيز العاملين معنوياً لتحقيق مزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية والاستفادة من ذلك في تخفيض معدلات ترك العمل وتخفيض معدلات الغياب والتأخير وكذلك تحقيق حسن استخدام وقت العمل الرسمي	-أعضاء الإدارة العليا. -إدارة الموارد البشرية	-دراسة نظام الأجور الحالي. -متابعة تنفيذ الأعمال داخل الإدارات المختلفة.	شهر للدراسة.	-وضع الميزانية المطلوبة للتحسين. -تشجيع العاملين على تحمل المسئوليات.
---	---	---	---	--	--------------	---



٤	وجود علاقة بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة والمتغير التابع وهو البعد الرابع للأداء المؤسسي (رضا الزبائن) عند مستوى معنوية ٥٪.	تحسين ظروف العمل بتهيئة المناخ المناسب الذي يحقق العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي وتماسك الجماعة والدعم التنظيمي ويخفف من ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون.	-أعضاء الإدارة العليا والوسطى. -إدارة الموارد البشرية	-تحويل سلوكيات العاملين التي تفيد أفراداً معينين الى سلوكيات تفيد المؤسسة ككل. - ضرورة تقدير المبدعين والمبتكرين مادياً ومعنوياً بما ينمي سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم ويجعلهم مثلاً يحتذى به من بقية العاملين المؤسسات الصناعية بمدينة ٦ أكتوبر.	-اختيار العاملين المطلوب تدريبهم. -تحديد حجم الأعباء الممكن تكليفهم بها. -تحديد الوقت الازم لتنفيذ الأعمال.
---	---	--	---	---	---



٥	لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس - الوظيفة الحالية - العمر - المؤهل الدراسي - عدد سنوات الخبرة) وابعاد الدراسة.	تفعيل دور إدارة الموارد البشرية.	أعضاء الإدارة العليا والوسطى. -إدارة الموارد البشرية	-وضع النظام المقترح تطبيقه. ثلاثة شهور لمدة عام.	عقد دورة تدريبية كل ثلاثه شهور لمدة عام.	-وضع الميزانية المطلوبة للتدريب خلال عام. -اختيار العاملين المطلوب تدريبهم.
---	--	----------------------------------	--	--	--	---



## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع العربية.

#### ١- الكتب:

- السيد، محمود، ٢٠١٦، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية دار ماس للطباعة.
- بهاء سعد، مختار على، ٢٠١٣، أساسيات البحث العلمي، الإسراء للطباعة، الطبعة الأولى، القاهرة، ص ١٧١.
- ديسلر ، جاري ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، ٢٠٠٣، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، القاهرة، ص ١٨.

#### ٢- الدوريات والمجلات والمؤتمرات:

- أيمن عادل، فاطمة المكاوي، ٢٠٢١، دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة، جامعة السادات كلية التجارة.
- أسماء عطا الله، الطيب، ٢٠١١، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي في ضوء مدركات العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة عين شمس، مجلة فكر وإبداع، المجلد (٦٢)، الصفحات ٤٥٩-٤٧٦.
- حمزة، بن زاهي منصور، ٢٠١٤، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الرابع عشر، الجزائر.
- حسينة، قلبو ، ٢٠١٥، "دور ادارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- نهي الخطيب ، ٢٠٠٠، "تقييم الآثار البيئية للمشروعات الصناعية كأداة لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر بجامعة المنصورة مؤتمر المشروعات الصغيرة وأفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي، جامعة الدول العربية القاهرة، ص ١٨-٢٠.



- محمد، حمدي جابر، ٢٠١١، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، العدد الأول، الصفحات ٢-١٢، الرياض.
- مصطفى، أميمة حلمي، ٢٠١٧، "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية" لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا: دراسة ميدانية، مجلة بحوث ومقالات، جامعة عين شمس، كلية تربية.
- مخيمر وآخرون، ١٩٩٩، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، سلسلة أدوات ومؤتمرات المنظمة العربية لتنمية الإدارة القاهرة، فبراير.
- عبد الهادي، محمد جمال محمد، ٢٠٢١، أثر القدرات الدينامية علي تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، المجلة العلمية للاقتصاد، جامعة عين شمس، كلية التجارة، عدد 1.

### ٣- الرسائل العلمية:

- البردان، محمد فوزي أمين، ٢٠١١، "أثر العدالة التنظيمية وتقدير الذات التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- خوي لدات، إيمان، ٢٠١٥، "أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية - دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والتجارة وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر.
- حميد، أحمد صالح، ٢٠١٦، دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني-الشق المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة.



٤ - مقابلات شخصية:

- مع المديرين والعاملين بالمؤسسات الصناعية بمدينة ٦ أكتوبر.

ثانياً- المراجع بالغة الأجنبية:

- Alhashedi, A.A., bardai, B., Al-Dubai, M.M., & Alaghbari, M.A. (2021). The role of organizational citizenship behavior in mediating the impact of transformational leadership on organizational performance in the Saudi gold industry. **Business: theory and practice**, 22(1), 39-54.
- Bolino, Mark C. and Turnley, William H. (2003), "Going the extra mile: developing and managing employee citizenship behaviors", **Academy of Management Executives**, Vol. 17, No. 3, pp. 60-71.
- Devomo G. Gyamfi, L., Luguterah, A., (2019), the impact of organizational citizenship behavior on employee performance at Kumasi University of Technology: Moderating Rolf work overload, **Journal of Management and Economic Studies**, Vol. 1. Version. Two, pp. 18-34.
- Robbins, S. (2001). "**Organizational Behavior**". Ninth edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Ribera, N., Duarte, A.P., & Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance the mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. **International Journal of Productivity and Performance Management**, (currently accepted), 00-00.



- Kolade, O., Oluseye, O., Omotayo O., (2014), Organizational Citizenship Behavior Hospital Corporate Image and Performance, **Journal of Competitiveness**, Vol.6, Issue 1, pp.36-49.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Husain, A., & Alghazali, B. (2020). **The interaction between leadership style and innovative work behavior and Organizational culture and organizational citizenship behavior**. Sage Open,
- Liplike, N., (2010), "**Organizational Citizenship Behavior**", **Nobel Bookstore, Adana**.
- Muhammad A.K. Basuony, (2014) : The Impact of Managerial and Strategic Control on the Firm Performance : A Empirical Study in the United Kingdom", **Journal : Int. J. of, Accounting and Finance**, Volume 4, Issue 4, 2014, Pages 398-419.
- Nagafi, S., Noruzy, A., Shirkouhi, S. and Dalvand, M., (2011), Examining the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior, **African Journal of Business Management**, Vol 5 (13), p. 5241-5248
- Noraneei, S., Abdullah., Mohd, R., Khamis, R., Aziz, R., Som, R., Ammirul, E., (2013), Impact of Employee Empowerment on Organizational Citizenship Behavior, **Conference Proceedings of the 2nd International Conference on Advances in Business Research**, pages 305-313.
- Olarewaju, Adeoye (2012): "**The Impact of the External Business Environment on Organizational Performance in the Nigerian Food and Beverage Industry**", School of Management,



العدد الأول (يوليو ٢٠٢٤)

مجلة العلوم الإدارية والسياسية

Information Technology and Governance, University of KwaZulu Natal, Durban, South Africa.

- Sizing, F., (2005), "Organizational Citizenship Behavior: A Conceptual Analysis and Some Inferences for the Schools", Gaza Tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6): 922-931.
- Saeed Rashid et al. (2013): Ethical behavior and job performance of employees in the education sector of Pakistan, **Journal of Middle East Scientific Research**.
- Sezgin, F., (2005), "Organizational Citizenship Behavior: Conceptual Analysis and Some Implications for Schools", Gazi Testing of important hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6): 922-931. -University, College of Education Journal, Vol. 25(1), pp. 317-339.