

تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على شركات الكيمائيات بمحافظة القاهرة والدقهلية

أ.د/ جاد الرب عبد السميع حسنين
أستاذ الموارد البشرية
كلية التجارة - جامعة المنصورة
شيماء صالح مجاهد محمد
باحثة ماجستير
كلية التجارة - جامعة المنصورة

بتحليلها اعتماداً على الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه البيانات حتى تتمكن الباحثة من التحقق من صحة فروض الدراسة .
وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات محل الدراسة

الكلمات المفتاحية : مبادئ إدارة الجودة الشاملة - سلوكيات المواطنة التنظيمية .

الملخص :

تتمثل أهداف هذه الدراسة في التعرف على أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بشركات الكيمائيات بمحافظة القاهرة والدقهلية، وتحديد درجة تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات محل الدراسة .

حيث تتمثل أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القيادة الفعالة، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على العميل، والتركيز على العمليات، وتنمية القوى العاملة، واتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق، وتتمثل أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ويقظة الضمير وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بمستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات محل الدراسة لجمع البيانات الأولية والقيام

A bstract:

Altruism and Courtesy, and Sportsmanship and Civic Virtue, and Conscientiousness .

It has been selected a stratified random sample of worker high , middle , top,dministrative levels with the companies under study to collect primary data and statistical method analysis based on appropriate to the nature of this data in order to validating hypotheses of the study .

The results of this study show that there is there is significant effect of the Total Quality Management Principles on the Organizational Citizenship Behaviors in the companies under study .

وَعُرِفَتْ إدارة الجودة الشاملة على أنها شكل أو نموذج تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على مهارات وقدرات كل من الإدارة والعاملين وذلك من أجل استمرارية تحسين الجودة والإنتاجية عن طريق استخدام فرق العمل لتحقيق رضا العميل (النجار، حسن، ٢٠٠٨ : ٤٦٤) .

وَعُرِفَتْ سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوكيات تطوعية ومفيدة يقوم بها

The objectives of this study are to identify the dimensions of total quality management principles and Organizational Citizenship dimensions with Behaviors Chemical Companies in the governorates of Cairo and Dakahlia, and determine the degree of the effect of the Total Quality Management Principles on Organizational Citizenship Behaviors in the companies under study .

Where the dimensions of total quality management principles are Effective Leadership and Strategic Planning, and Focus on The Customer and Focus on The Processes, and Expertise of The Work Force and Facts-Based Decision Making, and . the dimensions of Organizational Citizenship Behaviors are

تمهيد .

يلقى نظام إدارة الجودة الشاملة إهتماماً كبيراً على كل المستويات إذا لم يلق أي نظام إداري الإهتمام الذي لقيه هذا النظام سواء على الصعيد الدولي أم على الصعيد المحلي، فقد سارعت العديد من منظمات الأعمال في مختلف دول العالم إلى الأخذ بهذا الإتجاه الإداري الحديث وحاولت إيجاد الأطر المناسبة لتطبيقه (عبد الله، ٢٠٠٣ : ١) .

Zhang et al., التنظيمي (132) (2008) لذلك تحتاج شركات اليوم إلى تضافر جهود جميع العاملين بها بل والسعي نحو المزيد من العمل والعطاء بما يفوق أداء الواجبات والمسؤوليات الرسمية الوظيفية بما تُمثله من حد أدنى للأداء، فالمنظمات الحديثة تعمل على خلق روح المبادرة والإبتكار تاركة للعاملين بها حرية التصرف وهي نوع من السلوكيات التي تُؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات، والتي يقوم بها الأفراد بناء على إختيارهم وبمحض إراداتهم لأنها لا ترد ضمن الوصف الوظيفي الذي يُحدد الدور الذي يؤديه الفرد داخل منظمته وهو مايعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية (المسدي، ٢٠٠٢ : ٢) .

وترى الباحثة أن درجة توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة (القيادة الفعالة والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على العميل والتركيز على العمليات، وتنمية القوى العاملة واتخاذ القرارات المُرتكزة على الحقائق) يُمكن أن يكون لها علاقة بدرجة توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية وهو ماتحاول الباحثة الكشف عنه

العاملين بشكل غير مباشر أوغير معترف بها من قبل نظام المكافأة الرسمي والتي في مجموعها لها تأثير إيجابي عام على عمل المنظمة (Zeinabadi, 2010 : 998) ويعتبر نظام إدارة الجودة الشامل أسلوباً إدارياً هاماً في مجال الإدارة والمنظمات من خلال ما حققه هذا النظام من نجاحات في مجال الإدارة، ويُساعد المنظمات على رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة نوايا البقاء في المنظمة (Riccardi, 2007 : 87 ; sila, 2009 : 69) عبد الله والأمير، ٢٠٠٨ : ٦٣٧) .

وتعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكاً مرغوباً فيه من قبل المنظمة لأنه يؤدي إلى زيادة الموارد المتاحة وتقليل الحاجة إلى الأساليب الرقابية الأكثر رسمية وتكلفة، وتشجيع النشاط التلقائي والتجديدي، وإرتباطه ببيئة العمل والرضا عن العمل والإنتاجية والإنخراط الوظيفي والصورة الذهنية عن المنظمة ومعدلات دوران العمل (محمود، ٢٠٠١ : ٣٤٣) .

وتُساعد القوى العاملة من منظور إدارة الجودة الشاملة على الإستجابة والتعاون على المدى الطويل من أجل النجاح

بأكثر رضا وفعالية، كما عرفها المغربي (٢٠٠٥ : ٢٥٦)، (٢٥٧) على أنها الإستخدام الفعال للقدرات والمهارات والموارد المتاحة لكل من قوة العمل والإدارة، بهدف تحقيق التأكيد على الجودة والتنمية المستمرة للإنتاجية من خلال الجهود المبذولة من جميع الإدارات .

وعرفها (عقيلي) على أنها نظام إداري شامل قائم على إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شئ داخل المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها بهدف تحقيق أعلى درجة من إشباع حاجات ورغبات العملاء وفق مايتوقعونه بل وتخطي هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا العملاء وهدف المنظمة هما هدف واحد (عبد الله والأمير، ٢٠٠٨ : ٦٤١) .

في حين عرفها Hasmi على أنها فلسفة إدارية تسعى إلى دمج كل المهام التنظيمية التي تتمثل في التسويق والتمويل والتصميم والهندسة والإنتاج وخدمة العميل بهدف تلبية إحتياجات العميل والأهداف التنظيمية (Edmond, 2009 : 1)، كما عرفها (Antonaros 2010 :

في بعض شركات قطاع الكيماويات . ونظراً لأهمية هذا القطاع الذي يُستخدم إنتاجه في الزراعة وإستصلاح الأراضي والحديد والصلب والصناعات الغذائية وتنقية المياه وصناعة الغزل والنسيج والنقل والصحة وصناعة السيارات والسكك الحديدية ومواد البناء والطبع والنشر والتعبئة والتغليف لكافة المنتجات المصرية (الشربيني، ١٩٩٥ : ٨٤) .

أولاً- الدراسات السابقة .

يستهدف هذا الجزء عرض الدراسات السابقة التي تناولت مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأيضاً الدراسات التي تناولت أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد تم تقسيم هذا الجزء ليشمل :

١- مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة .

١-١ مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

عرف (Stashevsky & Elizur, 2000 : 54) إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تشمل جميع الأنشطة داخل المنظمة بهدف تحقيق إحتياجات وتوقعات العملاء والمجتمع وأهداف المنظمة

17) على أنها فلسفة التحسين المستمر للجودة التي تؤدي إلى الرضا التام للعملاء وبالتالي البقاء التنظيمي طويل المدى، كذلك عرفها عامر (٢٠١٠ : ١٢٢١) على أنها فلسفة ونظام إداري يقوم على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى رضا العميل ومقابلة حاجاته وتوقعاته من خلال التحسين المستمر وذلك بمشاركة ومساهمة كل العاملين في المنظمة ودعم تأييد القيادة .

وعرفها (Guion 2010 : 19) على أنها نهج يشمل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والأشخاص والعمليات والبيئة بهدف تحقيق رضا العملاء، كما عرفها (Peilee 2010 : 28, 30) على أنها فلسفة الإدارة الشاملة التي تسعى إلى تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم من خلال بذل جهود التحسين المستمر في كل وظيفة وعملية داخل المنظمة، وعلى أنها إتباع نهج شامل في تحسين الجودة الشاملة من خلال مشاركة جميع العاملين في تخطيط وتنظيم وفهم الأنشطة في جميع الإدارات لجعل التحسين من داخل المنظمة، كذلك عرفها البداينة (٢٠١١ : ٣٩٨) على أنها فن إدارة وإنجاز الأعمال

بدرجة من الإتقان والتميز على المستوى الكلي أو الشمولي للمنظمة .

مما سبق يتضح أن كل تعريف يُركز على جانب معين، إلى أن معظمها تُركز على أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على دعم وتأييد القيادة لفلسفة الجودة، وتتطلب إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة وتستخدم أسلوب الإدارة بالمشاركة، وتسعى إلى تحقيق رضا العملاء الخارجيين والداخليين من خلال تقديم المنتجات التي تلي الاحتياجات والتوقعات المتجددة والمتغيرة بل وتجاوزها، وتستهدف تعويض وتحفيز العاملين وإثابتهم .

وتتفق الباحثة مع تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة ونظام إداري يقوم على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى رضا العميل ومقابلة حاجاته وتوقعاته من خلال التحسين المستمر وذلك بمشاركة ومساهمة كل العاملين في المنظمة ودعم وتأييد القيادة .

١ - ٢ مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقياسها .

تناولت الدراسات السابقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة

واتفقت دراسات Samson & Terziovski,) 1999 : 400 ; Prajogo & Sohal, 2006 : 445 ; Peilee, 2010 : 85 (على أنها تتمثل في القيادة الفعالة، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على العميل، والتركيز على العمليات، وتنمية القوى العاملة، واتخاذ القرارات المُرتكزة على الحقائق .

وسوف تعتمد الباحثة على ستة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة تتمثل في القيادة الفعالة والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على العميل والتركيز على العمليات، وتنمية القوى العاملة، واتخاذ القرارات المُرتكزة على الحقائق، وفيما يلي عرضاً لهذه المبادئ بشيء من التفصيل فيما يلي :

أ- القيادة الفعالة .

عرف العليمي (٢٠٠٧ : ١٦٠) القيادة الفعالة على أنها القيادة التي تُعطي إهتماماً متوازياً لكل من العنصر البشري والتكنولوجي والجانب الهيكلي في التنظيم، كما أنها النمط الذي يلعب كل الأدوار المطلوبة منه بشكل متميز في مختلف المواقف التي تحققها الظروف . وعرفها (إبراهيم، ٢٠٠٨ : ٢٨٧) على أنها التي تُرشد

حيث حددتها دراسة Galperin & (Lituchy, 1999 : 333 في تنمية القوى العاملة واتخاذ القرارات المُرتكزة على الحقائق، بينما حددتها دراسة العوضي (٢٠٠٨ : ٢٢) في التركيز على العميل وتنمية القوى العاملة .

وحددتها دراسة Hamatteh et al., 2003 : (650,651) القيادة الفعالة والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على العمليات وتنمية القوى العاملة، واتفقت دراسات (جندي، ١٩٩٩ : ٨٥، ٨٦ ، النجار، ٢٠٠٥ : ٩، ١٠ ، العوضي، ٢٠٠٩ : ٤٧٧) على أنها تتمثل في القيادة الفعالة والتركيز على العميل، وتنمية القوى العاملة .

وحددتها دراسة (الريس، ٢٠٠١ : ٢٩) في القيادة الفعالة والتركيز على العميل، وتنمية القوى العاملة واتخاذ القرارات المُرتكزة على الحقائق، في حين اتفقت دراستي (صقر، ٢٠١١ : ٣٢٢) (Taveira et al., 2003 : 284, 285) على أنها تتمثل في القيادة الفعالة والتركيز على العميل، والتركيز على العمليات، وتنمية القوى العاملة، واتخاذ القرارات المُرتكزة على الحقائق .

الجميع وتتأكد من وجود الإحساس المشترك بمهمة المنظمة ورؤيتها المستقبلية، كما عرفها (البدانية، ٢٠١١ : ٤٢٦) على أنها عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إرادياً تجاه هدف مشترك في موقف معين .

ويشتمل مبدأ القيادة الفعالة على عدد من العناصر أمكن للباحثة تحديدها في ضوء ماتوصلت إليه الدراسات السابقة تتمثل في إلزام القيادة الفعالة بفلسفة الجودة والتغيير الفعال، والإدارة بالمشاركة، والرؤية طويلة الأجل .

ب - التخطيط الإستراتيجي .

عرف (Peilee : 2010) (19) التخطيط الإستراتيجي على أنه إستراتيجية المنظمة في تطوير ونشر خطط العمل فيما يتعلق بالأداء الموجهة لصالح الجودة والعملاء ومتطلبات الأداء التشغيلي .

وعرفه (Riccardi : 2009) 20, 21 على أنه أداة القيادة في التواصل بالعاملين و أصحاب المصلحة وتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وعلى أنه بذل جهد منظم في إتخاذ القرارات والإجراءات الأساسية التي تدل على ثلاثة

عناصر تتمثل في ماهي المنظمة ؟ وماذا تفعل ؟ ولماذا تفعل ذلك ؟، كما عرفه Peilee (63 : 2010)) على أنه عملية منهجية تقرر أهداف وغايات المنظمة وتطوير الإستراتيجيات التي تُدير إقتناء واستخدام الموارد التي تُحقق هذه الأهداف .

ويشتمل مبدأ التخطيط الإستراتيجي على عدد من العناصر أمكن للباحثة تحديدها في ضوء ماتوصلت إليه الدراسات السابقة في رسالة المنظمة وتحديد الأهداف عبر الفرق الوظيفية، وتطوير الإستراتيجية .

ج - التركيز على العميل .

عرف (Wehnert : 2009) (28) التركيز على العميل على أنه إلزام المنظمة بتصميم وتسليم المنتجات التي تلبي إحتياجات عملائها، وهذا يتطلب التركيز الواسع من قبل المنظمات بأن تكون مدفوعة لعملائها أولاً، وعرف Peilee (19:2010) على أنه درجة استمرار المنظمة في السعي لتلبية إحتياجات وتوقعات العملاء .

ويشتمل مبدأ التركيز على العميل على عدد من العناصر أمكن للباحثة تحديدها

في ضوء ماتوصلت إليه الدراسات السابقة في رضا العملاء ومعرفة متطلبات وتوقعات العملاء، وشكاوى العملاء .

د - التركيز على العمليات .

عرف (Edmond 2009) (10) التركيز على العمليات على أنها مجموعة من المهام المشتركة في إنتاج نتيجة نهائية مرغوب فيها قد تكون منتج أو خدمة أو خطة لتحقيق رضا العميل أو مجموعة من العملاء، كذلك عرفها (Peilee 2010) (19) على أنها مجموعة من الممارسات المنهجية والسلوكية للتركيز على إدارة العملية . ويشتمل مبدأ التركيز على العمليات على عدد من العناصر أمكن للباحثة تحديدها في ضوء ماتوصلت إليه الدراسات السابقة في الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وتصميم المنتج وإدارة جودة الموردين .

هـ - تنمية القوى العاملة

عرف (Samson & Terziovski 1999) (396) تنمية القوى العاملة على أنها ممارسات القوى العاملة التي تتماشى مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة مثل التركيز على التدريب والتنمية والاتصالات والمشاركة

والسلامة وصفل المهارات المتعددة، وتحقيق مرونة العاملين .

وعرفها (Fuentes, 2004) (430) على أنها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، كما عرفها (Riccardi 2009) (61) على أنها الإهتمام بتدريب العاملين، وعرفها (Peilee 19) (2010) على أنها الاعتراف ومكافأة جهود العاملين .

ويشتمل مبدأ تنمية القوى العاملة على عدد من العناصر أمكن للباحثة تحديدها في ضوء ماتوصلت إليه الدراسات السابقة في مشاركة العاملين والاعتراف ومكافأة العاملين، وتدريب العاملين والاتصالات بين العاملين .

و- اتخاذ القرارات المرتكزة

على الحقائق .

عرف ماضي (1998) : (٤٤ ، ٤٥) اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق على أنها جمع البيانات وتحليلها عن كافة أنشطة المنظمة، سواء تعلق ذلك بالأهداف أو الإستراتيجيات أو المعايير الخاصة بجودة العمليات والمنتجات معاً، وأن تكون هذه البيانات والحقائق هي أساس عملية إتخاذ القرارات

وليس على آراء وإتجاهات متخذي القرارات .

وعرفها (: 2003) Klefsjo (466) على أنها اتخاذ القرارات على أساس الحقائق وعدم السماح لعوامل عشوائية بأن تكون حاسمة وذات أهمية، كذلك عرفها المغربي (٢٠٠٥ : ٢٦٢) على أنها الإعتماد على بيانات ومعلومات حقيقية ومتكاملة، وأن يتم تحليل تلك البيانات بشكل دوري ومنتظم . ويشتمل مبدأ اتخاذ القرارات المُرتكزة على الحقائق على عدد من العناصر أمكن للباحثة تحديدها في ضوء ماتوصلت إليه الدراسات السابقة في توفير المعلومات وتأسيس نظام كفاء للمعلومات .

و تناولت الدراسات السابقة أدوات قياس مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في :

أ - أداة (Flynn et al., 1995) .

تناولت هذه الأداة مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تتمثل في التركيز على العميل، والتركيز على العمليات، وقد استخدمت هذه الأداة من قبل العديد من الدراسات السابقة منها (Chong & Rundus, 2004 : 160 ; Ortiz et al., 2006 : 1176

ب - أداة (Samson & Terziowski, 1999) .

تناولت هذه الأداة مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تتمثل في القيادة الفعالة، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على العميل، والتركيز على العمليات، وتنمية القوى العاملة، واتخاذ القرارات المُرتكزة على الحقائق، وقد استخدمت هذه الأداة من قبل العديد من الدراسات السابقة منها (Prajogo & Sohal, 2007 : 40 ; Sila, 2006 : 96) .

ج - أداة (Dougl & Judge , 2001) .

تناولت هذه الأداة مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تتمثل في القيادة الفعالة، والتركيز على العميل، والتركيز على العمليات، واتخاذ القرارات المُرتكزة على الحقائق، وقد استخدمت هذه الأداة من قبل العديد من الدراسات السابقة منها (Zu et al., 2008 : 638 ; Wehnert, 2009 : 67) .

د - أداة (Kaynak, 2003) .

تناولت هذه الأداة مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تتمثل في

الحقائق، وقد استخدمت هذه الأداة من قبل العديد من الدراسات السابقة منها (Abruna) & Sa, 2008 : 85 ; Peliee, 2010 : 212).

١- مفهوم وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية .

١-٢ مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية .

عرف (الخطيب) سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوكيات إيجابية تطوعية يؤديها الفرد عن رغبة وإختيار وبما هو أبعد من سلوكيات الدور الرسمي ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت كما لا توجد عقوبات تترتب على عدم أداء هذه السلوكيات وتعتبر ذات أهمية بالغة للأداء الوظيفي (المسدي، ٢٠٠٢، ص ٥)، كما عرفها Spector & Fox (269 : 2002) على أنها سلوكيات تطوعية تقود إلى تحقيق رفاهية المنظمة والموظف .

وعرفها Bogler & Somech, 280 (: 2004) على أنها سلوكيات تقديرية تتجاوز الدور الحالي وتوجه نحو تطلعات المنظمة أو الفريق أو الفرد

القيادة الفعالة، والتركيز على العمليات، وتنمية القوى العاملة، واتخاذ القرارات المُرتكزة على الحقائق، وقد استخدمت هذه الأداة من قبل العديد من الدراسات السابقة منها (Kaynak) & Hartely, 2008 : 476 ; Zu et al., 638 : (2008).

هـ - أداة (Conca et al., 2004)

تناولت هذه الأداة مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تتمثل في القيادة الفعالة والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على العميل، والتركيز على العمليات، وتنمية القوى العاملة، وقد استخدمت هذه الأداة من قبل العديد من الدراسات السابقة منها (Trai et al., 2010 : 503 ; Guijarr et al., 593 : (2012).

و- أداة (Prajoh & Sohal, 2006)

تناولت هذه الأداة مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تتمثل في القيادة الفعالة، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على العميل، والتركيز على العمليات، وتنمية القوى العاملة، واتخاذ القرارات المُرتكزة على

مساعدة بعضهم البعض من خلال إخضاع المصالح الشخصية لصالح المنظمة، وتناولها (Organ) على أنها الأداء الذي يعتمد على الحالة النفسية والاجتماعية عند أداء الوظيفة (Yoon, 2009 : 422).

وعرفها Nadiri & Tanova (33 : 2010) على أنها السلوكيات التي لا تُشكل جزء من متطلبات الدور الرسمي للعاملين ولا يتم مُعاقبتهم على عدم القيام بها لأنها سلوكيات إختيارية في طبيعتها، كما عرفها Belogolovsky & Somech (915 : 2010) على أنها سلوكيات متعددة في طبيعتها وتتجاوز متطلبات الدور المحدد من أجل تعزيز أهداف المنظمة، في حين عرفها (Organ) على أنها سلوكيات لا يمكن فرضها من قبل عقد العمل (Zeinabadi (2010 : 998).

وعرفها Monfared et al. (3661 : 2011) على أنها سلوكيات إختيارية وتطوعية لا تُشكل جزءاً من واجبات الفرد الرسمية، كما عرفها Karam & Kwantes (2 : 2011) على أنها سلوكيات تطوعية تُدعم البيئة النفسية والتنظيمية

كوحدة واحدة، كما عرفها DeGroot & Brownlee (1117 : 2006) على أنها سلوكيات تدل على الإلتزام تجاه المنظمة عن طريق الولاء والإنتماء والقيام بجهود إضافية تتجاوز متطلبات الدور وإظهار التفاني في العمل .

وعرفها Raub (180 : 2008) على أنها سلوكيات تطوعية وابتكارية تُمثل في مضمونها الذهاب إلى أبعد من المعايير التنظيمية، وتناولها Steffensmeier (4 : 2008) على أنها السلوكيات التي تُعزز وجود بيئة إجتماعية مواتية داخل المنظمة .

وعرفها Vilela et al. (1008 : 2008) على أنها سلوكيات ليست إلزامية وتتجاوز الدور الرسمي في الوصف الوظيفي ولا يتم مكافأتها من قبل المنظمة وضرورية لنجاح المنظمة، وعرفها Walumbwa et al. (257 : 2008) على أنها أمور تطوعية لا يلتزم بها الموظف رسمياً في وظيفته .

وعرفها Kormaza & (2432 : 2009) (Arpacia) على أنها تصف مدى إستعداد العاملين لتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية من أجل

والإجتماعية التي يعمل فيها العاملين، كذلك عرفها Ng & Feldman (2011 : 2) على أنها السلوكيات التي تُساعد المنظمة في المحافظة على نظامها الإجتماعي .

مما سبق يتضح أن مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية يحظى باتفاق عام بين الباحثين وعلماء الإدارة، إلى أن معظم التعريفات تُركز على أنها مساهمات إيجابية وبناءة وتعاونية غير منصوص عليها في التوصيف الوظيفي الرسمي، وتعتبر سلوكيات إختيارية في طبيعتها، وتتجاوز توقعات الدور الحالي، وتُعزز كفاءة وفعالية سير العمل بالمنظمة .

وتتفق الباحثة مع تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوكيات فردية تقديرية غير مباشرة أو غير معترف بها صراحة من قبل نظام المكافأة الرسمي ولم يُكافئ على وجودها أو يعاقب على عدم وجودها والتي في مجموعها تُعزز كفاءة وفعالية سير العمل بالمنظمة .

٢-٢ أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وقياسها .

تناولت الدراسات السابقة أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث اتفقت دراسات Dekas, 2010 : 88 ; Kim et al., 2010 : 533 ; Karam & Kwantes, 2011 : 7) على أنها تتمثل في الإيثار ويقظة الضمير، في حين اتفقت دراسات Motowidlo, 2000 : 120 ; Walumbwa et al., 2008 : 257 ; Kacmar et al., 2012 : 47) على أنها تتمثل في الإيثار والكمياسة، في حين اتفقت دراستي (Morrison & Phelps, 1999 : 409 ; Raub, 2008 : 180) على أنها تتمثل في الإيثار والسلوك الحضاري .

وحددتها دراسة (Baker et al. 2006 : 854) في الإيثار والروح الرياضية، في حين حددتها دراسة (Bettencourt 2004 : 172) في الكياسة والسلوك الحضاري، واتفقت دراسات (Degroot & Browtee, 2006 : 1117 ; Vilea et al., 2008 : 1011 ; Yen et al., 2008 : 395, 396) على أنها تتمثل في الإيثار والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، كما اتفقت دراسات (Bogler &

عرف Bell & Menguc (134 : 2002) الإيثار على أنه تقديم المساعدة وزيادة الدعم لزملاء العمل، كما عرفه Raub (180 : 2008) على أنه السلوكيات التعزيزية نحو المشاركة في تحسين علاقات العمل عن طريق تحقيق الإنسجام بين العاملين والعمل التطوعي لتوجيههم .

وعرفه Polat (2009 : 1592) على أنه مُساعدة المبتدئين في التعود على العمل وتقاسم عبء العمل مع زملاء العمل، بالإضافة إلى مساعدة الزملاء في حل مشاكل العمل وتدريبهم على الإستفادة من طرق وأساليب العمل الجديدة، كما عرفه Yoon (2009 : 422) على أنه سلوكيات مساعدة الزملاء في إتمام مهامهم الوظيفية في ظل ظروف غير عادية وعند العودة من الأجازة المرضية .

ب - الكياسة .

عرف رفاعي (2005 : 79) الكياسة على أنها تقديم النصح وعدم استغلال الفرد لحقوق الآخرين، كما عرفها Polat (2009 : 1592) على أنها السلوكيات الكمالية التي تُساعد على منع وقوع المشكلات المتصلة بعمل

(280 : 2004 Somech, & Belogolovsky ; 917 : 2010 Somech, (Kwan et al., 2011 : 365) على أنها تتمثل في الإيثار والسلوك الحضاري، وبقظة الضمير .

واتفقت دراسات

(55 : 2008 Bonaparte, ; 73 : 2008 Johnson, ; 55 : 2009 Geh, ; 23 : 2010 Shanliu,) على أنها تتمثل في الإيثار والروح الرياضية، والسلوك الحضاري وبقظة الضمير، في حين اتفقت دراسات (Allen et al., ; 103 : 2000 Bell & ; 137 : 2002 Menguc,) على أنها تتمثل في الإيثار والكياسة، والروح الرياضية والسلوك الحضاري، وبقظة الضمير .

وسوف تعتمد الباحثة على خمسة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل في الإيثار والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، وبقظة الضمير، وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد بشيء من التفصيل فيما يلي :
أ - الإيثار .

التحديات المحتملة واستغلال الفرص المتاحة .

و عرف (Polat : 2009)
(1593 السلوك الحضاري)
على أنه ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة وتشمل هذه السلوكيات إظهار الإهتمام بسياسات المنظمة ومتابعة التغييرات والتعامل معها لتفادي المنظمة من أي مخاطر والإبلاغ عن أي حالات غير عادية في مكان العمل، كما عرفه Yoon (422 : 2009) على أنه تقديم الدعم للمهام الإدارية في المنظمة، كذلك عرفه Shani & Somech (2011 : 358) على أنه القلق تجاه حياة المنظمة وتحسين صورة وسمعة المنظمة .

هـ - يقظة الضمير .

عرف Yoon & Suh (598 : 2003) يقظة الضمير على أنها السلوك الصادق للعاملين الذي يُنفذ بشكل جيد ما وراء الحد الأدنى للمستوى المطلوب عن طريق العمل لفترة طويلة والطوعية في فعل المسؤوليات إلى جانب الواجبات، وعدم إضاعة وقت العمل .

الأخرين، كذلك عرفها Nadiri & Tanova (2010 : 34) على أنها معاملة الآخرين باحترام، في حين عرفها Shani & Somech (2011 : 358) على أنها تجنب إثارة المشاكل مع زملاء العمل وعدم التعدي على حقوق الآخرين .
ج - الروح الرياضية .

عرف (Ackfeldt & Coote : 152) الروح الرياضية على أنها عدم تصيد خطأ الغير من العاملين، و عرفها Yen et al. (396 : 2008) على أنها التقليل من الشكاوي عن طريق الإستخدام الفعال للوقت، كما عرفها Korkmaza & Arpacı (2432 : 2009) على أنها تحمل متاعب العمل، كذلك عرفها Nadiri & Tanova (33 : 2010) على أنها امتلاك مواقف إيجابية تجاه المنظمة .

د - السلوك الحضاري .

عرف Vilela et al. (2008) (1008 : السلوك الحضاري) على أنه المشاركة بإخلاص في المنظمة والشعور بالقلق تجاه رفاهية المنظمة وحضور وظائف ليست إجبارية ولكن تكون ذات فائدة للمنظمة، في حين عرفه (Yen et al. : 396) على أنه رصد

التي تتمثل في الإيثار والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ويقظة الضمير، وقد استخدمت هذه الأداة من قبل العديد من الدراسات السابقة منها Baker et al., 2006 : 854 ; 55 : 2008 (Bonaparte,).
ج- أداة (Moorman & Blakely, 1995).

تناولت هذه الأداة أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تتمثل في الإيثار والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ويقظة الضمير، وقد استخدمت هذه الأداة من قبل العديد من الدراسات السابقة منها : Johnson, 2008 : 73 ; 55 : (Geh, 2009).
د- أداة (Farh et al., 1997).

تناولت هذه الأداة أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تتمثل في الإيثار والكياسة، والروح الرياضية والسلوك الحضاري، ويقظة الضمير، وقد استخدمت هذه الأداة من قبل العديد من الدراسات السابقة منها (Yen et al., 2008 : 397 ; Wang & Wong, 2011 : 848).
هـ - أداة (Somech & Zahavy, 2000).

وعرفها (Yoon : 2009 : 422) على أنها قيام العاملين للمهام المسندة إليهم بطريقة فوق ما هو متوقع، كما عرفها Polat (2009 : 1593) على أنها عدم التغيب عن العمل إلا لضرورة والقيام بالعمل في الوقت المحدد، فضلاً عن العمل المنتظم في مكان العمل، كما عرفها Shani & Somech (2011 : 358) على أنها الحضور وإطاعة القوانين واللوائح وعدم أخذ فترة راحة .
وتناولت الدراسات السابقة أدوات قياس أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل في :
أ - أداة (Posdakoff et al., 1990).

تناولت هذه الأداة أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تتمثل في الإيثار والكياسة، والروح الرياضية والسلوك الحضاري، ويقظة الضمير، وقد استخدمت هذه الأداة من قبل العديد من الدراسات السابقة منها Trivers, 2009 : 48 ; Shani & Somech, 2011 : 356).
ب- أداة (Mackenzie et al., 1993).

تناولت هذه الأداة أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

تناولت هذه الأداة أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تتمثل في الإيثار والسلوك الحضاري، ويقظة الضمير، وقد استخدمت هذه الأداة من قبل العديد من الدراسات السابقة منها (Somech, & Bogler 2004 ; 282 ; Belogolovsk & Somech, 2010 : 917).

ثانياً - مشكلة الدراسة .

قامت الباحثة بإجراء دراسة إستكشافية في الفترة من ١/١ حتى ٢٠١٤/٢/١١ وذلك من خلال تصميم قائمة إستقصاء مبدئية لتجميع البيانات من عينة عشوائية مكونة من ٦٠ مفردة بواقع ٢٠ مفردة لكل من الشركات التالية :

- شركة صناعة اليايات ومهمات وسائل النقل .
- شركة النصر لمنتجات الكاوتشوك .
- شركة الدلتا للأسمدة والصناعات الكيماوية .

وانطلاقاً من النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الإستطلاعية تبين أن المتوسط العام لدرجة توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بلغ (4.025) في شركة صناعة اليايات ومهمات وسائل النقل وهو متوسط يُشير إلى أن هذه المبادئ تتوافر في

هذه الشركة، يقابله المتوسط العام لدرجة توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية الذي بلغ (4.671) وهو متوسط يُشير إلى أن هذه السلوكيات تتوافر بشدة في هذه الشركة مقارنة بشركة النصر لمنتجات الكاوتشوك وشركة الدلتا للأسمدة والصناعات الكيماوية . مما يُشير مبدئياً إلى وجود تأثير متوقع لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، لذلك يتطلب إجراء دراسة علمية لتحديد درجة تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات محل الدراسة .

ومما سبق تطرح الباحثة التساؤل التالي :

هل هناك تأثير لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات محل الدراسة .

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية على النحو التالي :

- ١- هل هناك تأثير لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإيثار في الشركات محل الدراسة.
- ٢- هل هناك تأثير لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الكياسة في الشركات محل الدراسة.

٣- هل هناك تأثير لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الروح الرياضية في الشركات محل الدراسة .

٤- هل هناك تأثير لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على السلوك الحضاري في الشركات محل الدراسة .

٥- هل هناك تأثير لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على يقظة الضمير في الشركات محل الدراسة .

٦- هل هناك تأثير لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على المتوسط العام لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات محل الدراسة .

ثالثاً - أهداف الدراسة .

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي :

١- تحديد درجة تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تتمثل في الإيثار والكياسة، والروح الرياضية والسلوك الحضاري، ويقظة الضمير في الشركات محل الدراسة .

٢- تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تُفيد الشركات محل الدراسة لرفع مستوى تطبيق

مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأمر الذي يترتب عليه رفع مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية .

رابعاً- فروض الدراسة .

في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة، قد وضعت الباحثة مجموعة من الفروض أمكن صياغتها على النحو التالي :

الفرض الرئيسي :

لا يُوجد تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات محل الدراسة .

حيث يُمكن تقسيم هذا الفرض الرئيسي إلى الفروض الفرعية التالية :

أ - لا يُوجد تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإيثار في الشركات محل الدراسة .

ب- لا يُوجد تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الكياسة في الشركات محل الدراسة .

ج- لا يُوجد تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الروح الرياضية في الشركات محل الدراسة .

د- لا يُوجد تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على السلوك الحضاري في الشركات محل الدراسة .

هـ - لا يُوجد تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على يقظة الضمير في الشركات محل الدراسة .

و- لا يُوجد تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على المتوسط العام لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات محل الدراسة .

خامساً - أهمية الدراسة .

تتبع أهمية هذه الدراسة من زاويتين الأولى العلمية والثانية التطبيقية، وفيما يلي إشارة لكل منهما :

١- الأهمية العلمية .

أ- اهتمت هذه الدراسة باثنين من أهم الموضوعات خلال العقدين الماضي والحالي باعتبارهما من الموضوعات التي لقيت ولا تزال تلقي إهتمام الكثير من الباحثين في هذا المجال وهما إدارة الجودة الشاملة وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

ب- تُقدم هذه الدراسة نموذجاً علمياً لتفسير العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، لذلك تعتبر هذه الدراسة مكملية للدراسات والبحوث السابقة في مجال إدارة الجودة الشاملة وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

٢- الأهمية التطبيقية .

أ - إتضح حصول معظم شركات قطاع الكيماويات على شهادات الجودة التي تتمثل في شهادة (٩٠٠٠/٩٠٠١) مما يُعزز ارتباط هذه الشركات بموضوع الدراسة .

ب- تُوفر هذه الدراسة معلومات يُمكن أن تساعد القائمين على شركات قطاع الكيماويات في توفير المناخ المناسب والإرتقاء بالأداء لتحقيق صالح الشركات محل الدراسة بصفة خاصة وصالح المجتمع بصفة عامة .

ج- تُساهم هذه الدراسة في التعرف على العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وسلوكيات المواطنة التنظيمية وستكون النتائج التي يتم التوصل إليها مؤشراً لتقرير فرص تطبيقه على الشركات الصناعية والخدمية، والجهات الأكاديمية والتدريبية التي تعمل في إطار البيئة المصرية وذلك للحصول على المزايا المتوقعة من وراء تلك النتائج .

سادساً- أسلوب الدراسة .

وتتضمن متغيرات الدراسة وكيفية قياسها، ومجتمع الدراسة، ومصادر المعلومات والبيانات الأولية، والأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من مدى صحة فروض الدراسة، ويتم تناولها على النحو التالي:

أ- متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.

تستهدف الدراسة الحالية تحديد تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على سلوكيات المواطنة التنظيمية وعليه تكون متغيراتها:

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل).

- سلوكيات المواطنة التنظيمية (المتغير التابع).

ب- مجتمع الدراسة.

تُمثل شركات الكيماويات بمحافظة القاهرة والدقهلية مجالاً للتطبيق، وتتمثل المفردات المبحوثة في العاملين بمستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية كما هو موضح في الجدول رقم (١).

هذا وقد تم تحديد حجم العينة بعدد (٣٦٣) مفردة تتمثل في (١٩) مفردة من الإدارة العليا، و(١٢٦) مفردة من الإدارة الوسطى و(٢١٨) مفردة من الإدارة التنفيذية تم توزيعها على الشركات محل الدراسة.

جدول رقم (٣)

تقسيم مجتمع الدراسة حسب الإدارات

عدد العاملين بالإدارة التنفيذية	عدد العاملين بالإدارة الوسطى	عدد العاملين بالإدارة العليا	الشركات
١٥٨٤	٤٢٩	١١٦	شركة الدلتا للأسمدة والصناعات الكيماوية
١٦٦٠	١٣٥٢	٨٩	الشركة القومية للأسمنت
٨٤	٦٢	٣٨	الشركة المصرية للمواسير والمنتجات الأسمنتية
١٣٢	٩٠	٩	شركة صناعة البلايات ومهمات وسائل النقل

٩٦	٧٤	١١	شركة النصر لمنتجات الكاوتشوك
١٣٢	٣٤	٢٧	شركة المحاربيث والهندسة
٢١٦	٢٠٥	٤٣	شركة البويات والصناعات الكيمائية
٣٩٠٤	٢٢٤٦	٣٣٣	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء سجلات شئون العاملين بالشركات محل الدراسة، ٢٠١٤/٢٠١٥.

ج- مصادر المعلومات والبيانات .

للحصول على معلومات وبيانات الدراسة، اعتمدت الباحثة على الدراسة النظرية من خلال المراجع العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة فضلاً عن استخدام أسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات الأولية من مفردات مجتمع الدراسة .

د- أسلوب تحليل البيانات .

اعتمدت الباحثة على تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتحديد تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويتميز هذا الأسلوب الإحصائي عن الأساليب الإحصائية الأخرى بترتيب المتغيرات المستقلة حسب قوة تأثيرها على المتغير التابع .

سابعاً - نتائج الدراسة :

١- اختبار مدى صحة الفرض الرئيسي :

لا يُوجد تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات محل الدراسة .

ولاختبار صحة هذا الفرض الرئيسي تم اختبار الفروض الفرعية التالية :

أ. اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الأول :

لا يُوجد تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإيثار في الشركات محل الدراسة .

تم اختبار هذا الفرض من خلال استخدام تحليل الانحدار المتدرج، ويُوضح الجدول رقم (٢) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة $F = 58.863$ وقيمة

($\text{sig}=0.000$)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت عند مستوى معنوية

- 5%، ويتضح من الجدول أن أهم المتغيرات المستقلة التي تؤثر في المتغير التابع حسب ترتيب دخولها في النموذج هي :
- التركيز على العمليات .
 - القيادة الفعالة .
 - التركيز على العميل .
 - تنمية القوى العاملة .

جدول رقم (٢)

تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لتأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإيثار

التقديرات				المتغيرات المستقلة	F (sig.)	معامل التحديد R ²
Sig.	t	β				
.000	6.181	1.438	Constant			
.000	5.894	.316	x1.4	x1.4	58.863 (0.000)	0.398
.000	5.329	.330	x1.1	x1.1		
.000	5.533	.249	x1.3	x1.3		
.001	3.477	254	x1.5	x1.5		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي .

أ- اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الثاني :

لا يوجد تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الكياسة في الشركات محل الدراسة .

تم اختبار هذا الفرض من خلال استخدام تحليل الانحدار المتدرج، ويوضح الجدول رقم (٣) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج، ويتضح من

و تفسر 39.8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء عينة الدراسة حول الإيثار) . مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الأول وصحة الفرض البديل :

يوجد تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإيثار في الشركات محل الدراسة .

- التركيز على العميل .
و تفسر 36.5% من التغيرات
التي تحدث في المتغير التابع
(متوسط آراء عينة الدراسة
حول الكياسة) .
مما سبق يتضح عدم صحة
الفرض الفرعي الثاني وصحة
الفرض البديل :
يُوجد تأثير معنوي لمبادئ إدارة
الجودة الشاملة على الكياسة في
الشركات محل الدراسة .

الجدول معنوية نموذج الانحدار
المقدر من خلال قيمة $F = F$
(102.570 وقيمة $\text{sig}=0.000$)
كما يتضح
معنوية معاملات الانحدار والحد
الثابت عند مستوى معنوية 5%
، ويتضح من الجدول ان أهم
المتغيرات المستقلة التي تؤثر
في المتغير التابع حسب ترتيب
دخولها في النموذج هي :
- اتخاذ القرارات المُرتكزة
على الحقائق .

جدول رقم (٣)
تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لتأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة
على الكياسة

التقديرات				المتغيرات المستقلة	F (sig.)	معامل التحديد R ²
Sig.	t	β				
.000	10.595	1.890	Constant	x1.6 x1.3	102.570 (0.000)	0.365
.000	10.172	.469	x1.6			
.002	3.045	.126	x1.3			

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماًداً على نتائج التحليل الإحصائي .

على الروح الرياضية في
الشركات محل الدراسة .
تم اختبار هذا الفرض من خلال
استخدام تحليل الانحدار
المتدرج، ويوضح الجدول رقم

ج- اختبار مدى صحة
الفرض الفرعي الثالث :
لا يُوجد تأثير معنوي
لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

- اتخاذ القرارات المُرتكزة على الحقائق .
 - التخطيط الإستراتيجي .
 وتفسر 52.9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء عينة الدراسة حول الروح الرياضية) .
 مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثالث وصحة الفرض البديل :
 يُوجد تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الروح الرياضية في الشركات محل الدراسة .

(٤) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة $F = F$ وقيمة (133.446) $(sig=0.000)$ ، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار وعدم معنوية الحد الثابت عند مستوى معنوية 5% ، ويتضح من الجدول ان أهم المتغيرات المستقلة التي تؤثر في المتغير التابع حسب ترتيب دخولها في النموذج هي :
 - التركيز على العميل .

جدول رقم (٤)

تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لتأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الروح الرياضية

التقديرات				المتغيرات المستقلة	F (sig.)	معامل التحديد R^2
Sig.	t	β				
.257	1.135	.266	Constant	x1.3 x1.6 x1.2	133.466 (0.000)	0.529
.000	10.526	.533	x1.3			
.000	8.783	.576	x1.6			
.009	2.640	.144	x1.2			

المصدر: من إعداد الباحثة إعتتماداً على نتائج التحليل الإحصائي .

لا يُوجد تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على السلوك الحضارى في الشركات محل الدراسة .

د- اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الرابع :

تم اختبار هذا الفرض من خلال استخدام تحليل الانحدار، ويُوضح الجدول رقم (٥) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الإنحدار المقدر من خلال قيمة $F = 103.194$ وقيمة $(sig=0.000)$ ، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت عند مستوى معنوية 5%، ويتضح من الجدول ان أهم المتغيرات المستقلة التي تؤثر في المتغير التابع حسب ترتيب دخولها في النموذج هي

- اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق .
- التركيز على العميل .
- القيادة الفعالة .
و تفسر %46.5 من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء عينة الدراسة حول السلوك الاحضاري) .
مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعى الرابع وصحة الفرض البديل :
يُوجد تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على السلوك الحضاري بالشركات محل الدراسة

جدول رقم (٥)
تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لتأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على السلوك الحضاري

التقديرات				المتغيرات المستقلة	F (sig.)	معامل التحديد R^2
Sig.	t	β				
.000	5.268	1.200	Constant	x1.6 x1.3 x1.1	103.194 (0.000)	0.465
.000	9.722	.534	x1.6			

.000	7.291	.326	x1.3			
.015	2.445	.142	x1.1			

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماًداً على نتائج التحليل الإحصائي

٥- اختبار مدى صحة

الفرض الفرعي الخامس :

لا يُوجد تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على يقظة الضمير في الشركات محل الدراسة .

تم اختبار هذا الفرض من خلال استخدام تحليل الانحدار المتدرج، ويُوضح الجدول رقم المتغيرات المستقلة التي تؤثر في المتغير التابع حسب ترتيب دخولها في النموذج هي :

- اتخاذ القرارات المُرتكزة على الحقائق .
- التركيز على العميل .
- القيادة الفعالة .
- تنمية القوى العاملة .

وتفسر 56.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء عينة الدراسة حول يقظة الضمير) .

(٦) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة $F = 115.611$ وقيمة $(sig=0.000)$ ، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت عند مستوى معنوية 5% ، ويتضح من الجدول أهم

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الخامس وصحة الفرض البديل :
يُوجد تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على يقظة الضمير في الشركات محل الدراسة .

جدول رقم (٦)

تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لتأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على يقظة الضمير

التقديرات				المتغيرات المستقلة	F (sig.)	معامل التحديد R ²
Sig.	t	β				
.000	4.948	1.123	Constant			
.000	9.434	.534	x1.6	x1.6	115.611 (0.000)	0.566
.000	5.341	.235	x1.3	x1.3		
.000	.483	.412	x1.1	x1.1		
.000	5.212	.406	x1.5	x1.5		
.000						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي .

قيمة F (F = 161.809) وقيمة (sig=0.000)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت عند مستوى معنوية 5% ، ويتضح من الجدول ان أهم المتغيرات المستقلة التي تؤثر في المتغير التابع حسب ترتيب دخولها في النموذج هي :

- اتخاذ القرارات المرتكزة

على الحقائق .

- التركيز على العميل .

- التركيز على العمليات .

و تفسر 57.7% من التغيرات

التي تحدث في المتغير التابع

(متوسط آراء عينة الدراسة

حول سلوكيات المواطنة

التنظيمية) .

و- اختبار مدى صحة

الفرض الفرعي السادس :

لا يوجد تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على المتوسط العام لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات محل الدراسة .

تم اختبار هذا الفرض من خلال

استخدام تحليل الانحدار

المتدرج، ويوضح جدول رقم

(٧) تقديرات نموذج الانحدار

المتدرج، ويتضح من الجدول

معنوية نموذج الإنحدار المقدر

من خلال

العام لسلوكيات المواطنين
التنظيمية في الشركات محل
الدراسة

مما سبق يتضح عدم صحة
الفرض الفرعي السادس
وصحة الفرض البديل :
يوجد تأثير معنوي لمبادئ إدارة
الجودة الشاملة على المتوسط

جدول رقم (٧)
تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لتأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المتوسط
العام لسلوكيات المواطنين التنظيمية

التقديرات				المتغيرات المستقلة	F (sig.)	معامل التحديد R ²
Sig.	t	β				
.000	7.137	1.064	Constant	x1.6 x1.3 x1.4	161.809 (0.000)	0.577
.000	10.101	.391	x1.6			
.000	8.463	.291	x1.3			
.018	2.385	.085	x1.4			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي .

الإيثار في الشركات محل
الدراسة .

ب- يُوجد تأثير معنوي لمبادئ
إدارة الجودة الشاملة على
القياسية في الشركات محل
الدراسة .

ج- يُوجد تأثير معنوي لمبادئ
إدارة الجودة الشاملة على
الروح الرياضية في الشركات
محل الدراسة .

د- يُوجد تأثير معنوي لمبادئ
إدارة الجودة الشاملة على

ثامناً - نتائج وتوصيات الدراسة :

١- النتائج .

يُوجد تأثير معنوي لمبادئ إدارة
الجودة الشاملة على سلوكيات
المواطنين التنظيمية في الشركات
محل الدراسة .

وتنقسم هذه النتيجة الرئيسية إلى
النتائج الفرعية التالية :

أ- يُوجد تأثير معنوي لمبادئ
إدارة الجودة الشاملة على

السلوك الحضاري في الشركات
محل الدراسة .

هـ - يُوجد تأثير معنوي لمبادئ
إدارة الجودة الشاملة على يقظة
الضمير في الشركات محل
الدراسة .

و- يُوجد تأثير معنوي لمبادئ
إدارة الجودة الشاملة على
المتوسط العام لسلوكيات
المواطنة التنظيمية في الشركات
محل الدراسة .

٢- التوصيات .

في ضوء النتائج التي
توصلت إليها الدراسة الميدانية
يُمكن وضع مجموعة من

التوصيات تتمثل فيما يلي :

١- توفير القيادة الفعالة التي تُعطي
إهتماماً متوازياً لكل من
العنصر البشري والتكنولوجي
والجانب الهيكلي في التنظيم،
وذلك للإستفادة منها في تحقيق
أهداف الشركة وتحسين سير
العمل ونقل دور الشركة
للمجتمع وتحسين خدمة
المجتمع، ويتم ذلك من خلال :

أ- إلتزام القيادة بفلسفة الجودة
ووضعها موضع التنفيذ من
خلال :

- تحديد إحتياجات وتوقعات
العملاء .

- تقييم قدرة الشركة على تلبية
هذه الإحتياجات إقتصادياً .

- ضمان شراء المواد والخامات
بشكل موثوق به في تلبية
المعايير المطلوبة من حيث
الأداء والكفاءة .

- التدريب على فلسفة الوقاية
بدلاً من التفتيش .

- التدريب من أجل تحسين
الجودة وقياس رضا العميل .

- مراجعة نظم إدارة الجودة
للحفاظ على التقدم .

ب- قيام القيادة بالتغيير الفعال
في الوضع الراهن
لتحقيق التميز .

ج- اتباع القيادة أسلوب الإدارة
بالمشاركة من خلال إكساب
العاملين المهارات وتشجيعهم
على الفهم الجيد لكيفية أدائهم
لعملهم .

د- قيام القيادة بوضع رؤية
طويلة الأجل لتحسين
الجودة .

٢- وضع إستراتيجيات تحسين
الجودة، وذلك للإستفادة منها في
التواصل مع العاملين وأصحاب
المصلحة الخارجيين، ويتم ذلك
من خلال :

أ- يجب أن تهدف رسالة الشركة
إلى تحسين حياة العملاء .

ب- تطوير الأهداف عبر الفرق
الوظيفية، ووضع خطط عمل
مفصلة وأن تكون قابلة للقياس
ومحددة شهرياً .

الأداء وحسن إستغلال المواد الخام، ويتم ذلك من خلال :

أ- أداء العمل بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة، ويتم ذلك من خلال إستخدام أساليب وسياسات إدارية تمنع وقوع الأخطاء والمشاكل .

ب - التحسين لكل العمليات الحاسمة للجودة، ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية :

- مشاركة جميع العاملين الرئيسيين في المستويات المناسبة .

- تحديد وقياس المشكلة .

- إيجاد حلول من العاملين والمستشاريين والعملاء .

- تنفيذ الحل الرئيسي في حل المشكلة إلى الأبد .

ج- مرونة تصميم المنتج أو الخدمة لكي يسمح للتغيرات المستقبلية أن تتم بسهولة .

د- تنمية واستمرارية وتحسين العلاقة مع الأطراف الخارجيين التي تؤثر على أداء الشركة وبشكل خاص الموردين واعتباهم جزء من منظومة العمل وتحقيق الجودة في الشركة .

هـ- الإهتمام بالقوى العاملة وذلك للإستفادة منها في تعزيز الإبداع والإبتكار مما يؤدي إلى التحسين المستمر في الشركة بأكملها، ويتم ذلك من خلال :

ج- تطوير الإستراتيجية مع الأخذ في الإعتبار العملاء ومتطلبات السوق والبيئة التنافسية والمخاطر المالية والمجتمعية، وأن تكون موجهة نحو جعل المنظمة بأن تكون المورد المفضل .

٣- أن يكون العميل هو الهدف الأساسي للشركة عند تسليم المنتجات، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية، وزيادة المرونة في تلبية مطالب العملاء، والمساعدة في فهم المعايير التي يستخدمها العملاء عند الشراء مثل (السعر- التسليم - خدمة الإصلاح)، ويتم ذلك من خلال :

أ- تحقيق رضا العملاء من خلال مجموعة من الوسائل تتمثل في قيام الشركة بتركيز كل طاقتها على أنشطة خلق القيمة للعملاء وإنشاء إتصال بالعملاء وتنمية العلاقات معهم .

ب- معرفة متطلبات وتوقعات العملاء الخارجيين والداخليين .

ج- الإهتمام بشكاوى العملاء وتحليلها واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها، وأيضاً اتخاذ نهج إيجابي للتعامل معها .

٤- التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج، وذلك للإستفادة منها في زيادة معدلات

دورية للتعرف على مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدى التغيير التي يطرأ عليها .

٨- الإرتقاء دائماً بمستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركات محل الدراسة للتشجيع العاملين على إعطاء المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٩- كما توصي الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات العلمية الحديثة للوصول إلى تفسير أوفر وأشمل للأبعاد التي تُشجع على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات محل الدراسة من خلال إضافة مبادئ أخرى إلى المبادئ التي وردت في الدراسة الحالية .

١٠- تحفيز العاملين على أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية سواء مادياً أو معنوياً .

١١- تعميق الوعي الإداري عن طريق توضيح أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لتحقيق فعالية وكفاءة الشركات .

أ- مشاركة العاملين في صنع القرارات واحترامهم كأعضاء في الشركة .

ب- بناء حس العدالة بمكافأة العمل الحاسم والمساواة في الأجور والحصول على الخدمات وتقديم الثناء والإمتنان مقابل جهود العاملين .

ج- تدريب العاملين على الجوانب الأساسية للجودة .

د- إنشاء وتدعيم شبكة اتصالات فعالة على مستوى جميع أجزاء الشركة .

٦- الإعتماد على بيانات ومعلومات حقيقية ومتكاملة، وأن يتم تحليل تلك البيانات بشكل دوري ومنتظم، وذلك للاستفادة منها في إتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال، ويتم ذلك من خلال :

أ- توفير المعلومات للإدارات بمختلف مستوياتها .

ب- تأسيس نظام كفاء للمعلومات يعمل على توفير المعلومات في التوقيت السليم وتحليلها وتبادلها داخل الشركة .

٧- أن تقوم الشركات محل الدراسة بعمل إستقصاءات

قائمة المراجع

(٢٠٠٨) "إدارة الموارد البشرية"، (كلية التجارة : جامعة المنصورة)، ص ص ١-٤٨٣ .

أولاً : المراجع العربية

أ - الكتب .

١- النجار، نبيل الحسيني وحسن، عبد العزيز على

التجارة، جامعة عين شمس،
العدد (٤)، ص ص ٢٥ - ٨٠.
٤- العلمي، حسين عبد الجبل
(٢٠٠٧) "تقييم فرص نجاح
برنامج إدارة الجودة الشاملة في
المستشفيات الحكومية"، **المجلة
العلمية لقطاع كليات التجارة،**
جامعة الأزهر، العدد (١)، ص
ص ١٤١ - ١٦٦.

٥- العوضي، أحمد (٢٠٠٩)
"العوامل المؤثرة في إدراك
العاملين لمفهوم الجودة الشاملة
وأثره على خلق القدرة التنافسية
للمنظمة"، **المجلة المصرية
للدراستات التجارية،** المجلد
(٣٣)، العدد (١)، ص ص
٤٧٥ - ٥٣٠.

٦- المسدي، عادل عبد المنعم
(٢٠٠٢) "محددات سلوكيات
المواطنة التنظيمية : دراسة
تطبيقية على القطاع المصرفي
بمحافظة الغربية"، **المجلة
العلمية للتجارة والتمويل،** كلية
التجارة، جامعة طنطا، العدد
(١)، ص ص ١ - ٤٨.

٧- جندي، منى شفيق (يناير،
١٩٩٩) "أثر تطبيق إدارة
الجودة الشاملة على كفاءة
الجهاز الحكومي"، **مجلة آفاق
جديدة،** كلية التجارة، جامعة
المنوفية، المجلد (١١)، العدد
(١)، ص ص ٧٦ - ١١٤.

٢- المغربي، عبد الحميد عبد
الفتاح (٢٠٠٥) "إدارة الموارد
البشرية لبناء دعائم
إستراتيجيات القرن الحادي
والعشرين"، (كلية التجارة :
جامعة المنصورة)، ص ص
٣٣٨ - ١.
ب - الدوريات .

١- إبراهيم، ياسر عبد الوهاب
(٢٠٠٨) "التوجهات المعاصرة
للقائدات الإدارية نحو تطبيق
الجودة الشاملة : دراسة تطبيقية
على اتحاد الصناعات
المصري"، **المجلة العلمية
للاقتصاد والتجارة،** كلية
التجارة، جامعة عين شمس،
العدد (٢)، الجزء (١)، ص ص
٢٧٥ - ٣٠٨.

٢- البدائية، غازي على متروك
(٢٠١١) "نظام إدارة الجودة
الشاملة في المنظمات الصحية
العربية"، **المجلة العلمية
للاقتصاد والتجارة،** كلية
التجارة، جامعة عين شمس،
المجلد (٢)، العدد (٢)، ص ص
٣٩٣ - ٤٣٣.

٣- الرئيس، محمود (٢٠٠١)
"فاعلية القيادة الإدارية في إدارة
الجودة الشاملة بالأجهزة
الحكومية بجمهورية مصر
العربية"، **المجلة العلمية
للاقتصاد والتجارة،** كلية

- ٨- صقر، زكي محمد زكي (٢٠١١) "أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على الجودة الشاملة ومستوى جودة الخدمات الجامعية دراسة تطبيقية على خدمات جامعة الزقازيق"، **مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد (٣٣)، العدد (١)، ص ٣١٧-٣٥٧ .**
- ٩- عامر، ميال حمود (٢٠١٠) "تطبيق منهج منظمة التعلم على تحسين إدارة الجودة الشاملة - دراسة تطبيقية على مششفيات جامعة المنصورة"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد (٢)، العدد (٤)، ص ١٢٠١-١٢٣٥ .**
- ١٠- عبد الله، حسن صادق حسن والأمير، السيد على حبيب (٢٠٠٨) "نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة : دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين بجامعة البحرين"، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد (٢)، العدد (١)، ص ٦٢٤-٦٨٨ .**
- ١١- ماضي، محمد توفيق على (١٩٩٨) "الخطط المستقبلية للإدارة المصرية لاستخدام إدارة الجودة الشاملة : دراسة إستطلاعية ونموذج مقترح"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد (٣٥)، العدد (٢)، ص ٨٧-٣٥ .**
- ١٢- محمود، علاء الدين عبد الغني، (٢٠٠١) "دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين في جامعة القاهرة - بني سويف"، **مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة - فرع بني سويف، المجلد (١١)، العدد (٢)، ص ٣٤٣-٣٩٠ .**
- ت - الرسائل .
- ١- الشربيني، صفاء أحمد (١٩٩٥) "دور العوامل الإنسانية في الأداء الإقتصادي لمنظمات الأعمال بالتطبيق على قطاع الصناعات الكيماوية في مصر"، **رسالة دكتوراة غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص ١-٢٠٤ .**
- ٢- العوضي، أحمد عبد الخالق أحمد (٢٠٠٨) "أثر الحكومة الإلكترونية على الجودة الشاملة والأداء التنظيمي : دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية

No. (2), pp. 151-159 .

2- Allen, T.D., Barnard, S., Rush, M.C., & Russell, J.E.A. (2000)

"Ratings of Organizational Citizenship Behavior : Does the Source Make a Difference", **Human Resource Management Review**, Vol.(10), No.(1), PP. 97- 114 . 3-

Baker, T. L., Hunt, T.G., & Andrews, M.C. (2006) "Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors : The Influence Corporate Ethical Values", **Journal of Business Research**, Vol. (59), PP. 849- 959 .

4- Bell, S.J., & Mengue, B. (2002) "The Employee - Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors,

بحكومة دبي"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ص ١- ١٩٩ .

٣- النجار، حميدة محمد محمد (٢٠٠٥) "إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاعات الصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص ص ١- ١٥١ .

٣- عبد الله، عمر محمود (٢٠٠٣) "تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ص ١- ١٥٠ .
ثانياً: المراجع الأجنبية :

A - Journals .

1- Ackfeldt, A.L., & Coote, L.V. (2005) "A Study of Organizational Citizenship Behavior in a Retail Setting", **Journal of Business Research**, Vol. (51),

7-Bogler, R. & Somech, A. (2004) "Influence of teacher empowerment on teacher is organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools", **Teaching and teacher Education**, Vol. (20), PP. 277- 289

8- Chong, V. K., & Rundus, M. J. (2004) "Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance", **The British Accounting Review**, Vol.(36),No. (2), PP. 155- 172 .

9-Conca, F.J, Llopis, J., Tari, J.J. (2004) "Development of a measure to assess quality management in certified firms", **European Journal of operational Research**,

and Superior Service Quality", **Journal of Retailing**, Vol. (78), No. (2), PP. 131-146 .

5- Belogolovsky, E., & Somech, A. (2010) "Teacher is organizational citizenship behavior : Examining the boundary between in - role behavior and extra - role behavior and extra - role behavior from the perspective of teachers, principals and parents", **Teaching and Teacher Education**, Vol. (26), PP. 914- 923 .

6-Bettencourt, L.A. (2004) "Change oriented organizational citizenship behaviors : the direct and moderating influence of goal orientation", **Journal of Retailing**, Vol. (80), PP. 165 - 180 .

cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society", **Administrative Science Quarterly**, Vol. (42), No. (3), PP. 421- 444 .

13-Flynn, B.B, Sakakibara, S., & Schroeder, R.G. (1995) "Relationship between JIT and TQM : practices and performance", **The Academy of Management Journal** Vol. (38), No. (5), PP. 1325- 1360

14-Fuentes, M.M.F., Saes, C.A & Ensmontes, J.I. (2004) "The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance", **Omega**, Vol. (32), PP. 425- 442 .

15-Galperin, B.L.,& Lituchy, T.R. (1999)

Vol. (156), PP. 683- 697 .

10-Degroot T., & Browntee A.I. (2006) "Effect of Department Structure on Organizational Citizenship Behavior - Department Effectiveness Relationship", **Journal of Business Research**, Vol. (59), No. (10,11), PP. 1116- 1123.

11-Douglas, T.J, & Judge, W.Q. (2001) "Total Quality Management implementation and Competitive Advantages : The Role of Structural Control and Exploration", **Academy of Management Journal**, Vol. (44), No. (1), PP. 158- 169 .

12-Farh, J.L., Earley, C., & Lins, S.C. (1997) "Impetus for action a

- 18-Kacmar, K.M., Bachrach, D.G, Harris, K.J., & Noble, D. (2012) "Exploring the role of supervisor trust in the associations between multiple source of relationship conflict and organizational citizenship behavior", **The leadership Quarterly**, Vol. (23), PP. 43- 54 .
- 19-Karam, C.M., & Kwantes, C.T. (2011) "Contextualizing Cultural Orientation and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of International Management**, PP. 1- 13.
- 20-Kaynak, H. (2003) "The Relationship Between Total Quality Management Practices and their Effects on Firm Performance", **Journal of Operations**
- "The implementation of total quality management in Canada and Mexico : a case study", **International Business review**, Vol. (8), PP. 323- 349 .
- 16-Guijarr, F., Rodriguez, F.L., Moral, F.J., Mena, A. & Alvarez, P. (2012)"Using an objective method for managing the implementation of quality certificant in the industry", **Computers & Industrial Engineering**, Vol. (62), PP. 591- 598 .
- 17-Hamatteh, Z.S.H.A., Azab, T.A.A., Amyan, T.A.E. (2003) "Total Quality Management achievement : king Abdullah II Award for Excellence of Jordan as a modle", **Technovation**, Vol. (23), PP. 649- 652 .

- 24-Korkmaza, T. & Arpacl, E. (2009) "Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence", **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol. (1), PP. 2432- 2435 .
- 25-Kwan, H.K., Liu, J., & Yim, F.H.K. (2011) "Effects of mentoring functions on receivers organizational citizenship behavior in a Chinese context : A two - study investigation", **Journal of Business Research**, Vol. (64), PP. 363- 370 .
- 26-Monfared, S.Y., Mousavi, H., Sajjadi, N., & Heidary, A. (2011) "Assessing Organizational Citizenship behavior Among Physical Education Teachers In Zanjan - Iran", **Procedia Social Management**, Vol. (21), No. (4), PP. 405- 435.
- 21-Kaynak, H., & Hartley, J.L. (2008) "A replication and extension of quality management into the supply chain", **Journal of Operations Management**, Vol. (26), PP. 468 - 489 .
- 22-Kim, S., Neill, J.W. & Cho, H.M. (2010) "When does an employee not help coworkers ? the effect of leader member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior", **International Journal of Hospitality Management**, Vol. (29), PP. 530- 537 .
- 23-Klefsjo, B. (2003) "Total quality Management", **Encyclopedia of Information System**, Vol. (4), PP. 455- 478 .

Performance and Organizational Citizenship Behavior", **Human Resource Management Review**, Vol. (10), No. (1), PP. 115-126 .

30-Nadiri, H. & Tanova, C. (2010) "An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry", **International Journal of Hospitality Management**, Vol. (29), No. (1), PP. 33-41.

31-Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2011) "Affective organizational commitment and citizenship behavior :Linear and nonlinear moderating effects of organizational tenure", **Journal of Vocational Behavior**, PP.1-10.

and Behavioral Sciences, Vol. (15), PP. 3661- 3664 .

27-Moorman,R.H.,Blakely, G.L. (1995)

"Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. (16), No. (2), PP. 127- 142 .

28-Morrison, E.W, & Phelps, C.C. (1999) "Taking Charge at Work : Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change", **The Academy of Management Journal**, Vol.(42), No.(4), PP. 403-419.

29-Motowidlo, S.J. (2000) "Some Basic Issues Related to Contextual

citizenship behaviors,
Leadership Quarterly,
Vol. (1), No. (2), PP.
107- 142 .

35-Prajogo, D.I. &
Sohal, A.S. (2006) "The
relationship between
organization
strategy, total quality
management (TQM),
and
organization
performance - the
mediating role of
TQM", **European
Journal of Operational
Research**, Vol. (168),
PP. 35- 50 .

36-Raub, S. (2008)
"Dose Bureaucracy Kill
Individual Initiative ?
The Impact of Structure
on Organizational
Citizenship Behavior
in the Hospitality
Industry",
**International Journal
of Hospitality
Management**, Vol.
(27), No. (2), PP. 179-
186 .

32-Ortiz, J.P., Benito,
J.G., & Galende, J.
(2006) "Total Quality
Management as a
Forerunner of Business
Innovation", **Technovati
on**, Vol. (26), No. (10),
PP. 1170- 1185.

33-Polat, S. (2009)
"Organizational
citizenship behavior
(OCB) display levels of
the teachers at
secondary schools
according to the
perceptions of the
school administrators",
**Procedia Social and
Behavioral Sciences**,
Vol. (1), PP. 1591- 1596
.

34-Posdakoff, P.M.,
Mackenzie, S.B.,
Moorman, R. (1990).

"Transformational
leader behaviors and
their effects on follower
is trust in leader,
satisfaction, and
organizational

the lens of organizational theories : An empirical study", **Journal of Operations Management**, Vol. (25), PP. 83- 109 .

40-Somech, A., & Zahavy, A.D. (2000) "Understanding extra - role behavior in schools : the relationship between job satisfaction , sense of efficacy and teacher is extra - role behavior", **teaching and teacher education**, Vol. (16) , PP. 649- 659 .

41-Spector, P.E. & Fox, S. (2002) "An emotion - centered model of Voluntary Work behavior some Parallels between counterproductive work behavior and Organizational citizenship behavior", **Human Resource Management Review**,

37-Samson, D. & Terziovski, M. (1999) "The Relationship between Total Quality Management Practices and Operational Performance", **Journal of Operations Management**, Vol. (17), PP. 393- 409 .

38-Shani, I.N., & Somech, A. (2011) "Leadership , OCB and Individual Differences : Idiocentrism and allocentrism as Moderators of the Relationship between Transformational and Transactional Leadership and OCB", **The Leadership Quarterly**, Vol. (22), No. (2), PP. 353- 366 .

39-Sila, I. (2007) "Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through

management and the work environment : an empirical investigation in a public sector organization", **Applied Ergonomics**, Vol. (34), PP. 281- 291 .

45-Vilela, B.B., Gonzalez,J.A.V. & Ferrin,P.F. (2008) "Person - organization fit, OCB and performance appraisal : Evidence from matched supervisor - sales person data set in a Spanish context **Industrial Marketing Management**, Vol. (37), PP. 1005 - 1019 .

46-Walumbwa, F.O., Wu, C. & Orwa ,B. (2008) "Contingent Reward Transactional Leadership, Work Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior :

Vol. (12), PP. 269- 292 .

42-Stashevsky, S. & Elizur, D. (2000) "The Effect of Quality Management and Participation in Decision - Making on Individual Performance", **Journal of Quality Management**, Vol. (5), No. (1), PP. 53- 65 .

43-Tari, J.J., Cortes, E.C., Moliner, J.P., & Azorin, J.F.M. (2010) "Levels of Quality and environmental management in the hotel industry their joint influence on firm performance", **International Journal of Hospitality Management**, Vol. (29), PP. 500- 510 .

44-Taveira, A.D., James, C.A., Karsh, B.T. & Sainfort, F. (2003) "Quality

- (45), No. (6), PP. 394-402 .
- 49-Yoon,C.
(2009) "The Effects of Organizational Citizenship Behaviors on ERP System Success", **Computers in Human Behavior**, Vol. (25), No. (2), PP. 421- 428 .
- 50-Yu, C.P. & Chu, T. H. (2007) "Exploring knowledge contribution from an OCB Perspective", **information & Management**, vol . (44), No. (3), PP. 321-331 .
- 51-Zeinabadi, H.(2010) "Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers", **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol. (5), PP. 998- 1003 .
- the Role of Procedural Justice Climate Perceptions and Strength", **The Leadership Quarterly**, Vol. (19), No. (3), PP. 251- 265 .
- 47-Wang, J. & wong, C.K. (2011) "Understanding Organizational Citizenship Behavior from a cultural perspective : An empirical study within the context of hotels in Mainland China", **International Journal of Hospitality Management**, Vol. (30), PP. 845- 854 .
- 48-Yen, H.R., Li, E.Y., & Niehoff, B.P. (2008) "Do Organizational Citizenship Behaviors Lead to Information System Success ? Testing the Mediation Effects of Integration Climate and project management", **Information & Management**, Vol. .

- University, PP. 1- 130 .
- 2- Bonaparte, W. (2008) "The impact of organizational citizenship behavior and organizational commitment on organizational performance", **Ph D Dissertation**, Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, PP. 1- 107 .
- 3- Dekas, K.H. (2010) "Citizenship in Context : Investigating the effect of Work Group Climate on Organizational Citizenship Pereptions and Behavior", **Ph D Dissertation**, University of Michigan, PP. 1- 275 .
- 4- Edmond, M., H. (2009) "TQM Principles And The Customer Expectations In The
- 52-Zhang, Z., Wan,D. & Jia, M. (2008) "Do High - Performance Human Resource Practices Help Corporate Entrepreneurship ? The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior", **The Journal of High Technology Management research**, Vol. (19), No. (2), PP. 128- 138 .
- 53-Zu, X., Fredendall, L., D., & Doglas, T.J. (2008) "The evolving theory of Quality Management the role of Six Sigma", **Journal of operations Management**, Vol. (26), PP. 630- 650.
- B-DISSERATION & Thesis .**
- 1- Antonaros, R. (2010) "Continuous Quality Improvement, Total Quality Management, And Leadership", **Ph D Dissertation**, Capella

Ph D Dissertation, Los Angeles Alliant International University, PP. 1- 212 .

8-Peilee, T., (2010) "Role Conflict as Mediator of the Relationship between Total Quality Management Practices and Role Ambiguity", **Ph D Dissertation**, Multimedia University, PP. 1- 333 .

9- Riccardi, M.T. (2009) "Dissertation Perceptions of Community College Presidents : Total Quality Management Performance Measures at their Colleges", **Ph D Dissertation**, Colorado State University, PP. 1- 168

10- Shanliu, Y. (2010) "The relationship among work support, organization

Classroom", **Master Thesis**, California State University, PP. 1- 78 .

5- Geh, E.Z.Y., (2009) "A Study of the effects of Mediators between Spirituality at work and Organizational Citizenship Behaviors", **Master Thesis**, Singapore Management University, PP. 1- 119 .

6- Guion, C.L. (2010) "The impact of TQM and six sigma improvement methodologies on organizational performance", **Ph D Dissertation**, Capella University, PP. 1- 134 .

7- Johnson, A. (2008) "The influence of need for achievement, need for affiliation, leadership support, and organizational culture on organizational citizenship behavior",

commitment and
citizenship behavior of
part-time
employees in the
restaurant industry,
Master Thesis,
Oklahoma State
University, PP. 1- 81 .

11- Steffensmeier, J.
(2008) "Situational
Constraints and
Personality as
Antecedents of
Organizational
Citizenship Behaviors",
Ph D Dissertation,
Clemson University,
PP. 1- 82 .

12- Wehnert, U.E.
(2009) "Implementing
TQM Cross - Culturally
: A mediated
Model of National
Culture Dimensions,
TQM Value and
Organizational
Performance", **Ph D
Dissertation,** TUI
University, PP. 1-
195 .