

سلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق التميز

التنظيمي: دراسة ميدانية

د/ أحمد عزمي زكي عبد العزيز - مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة قناة السويس

الملخص:

يستهدف البحث تحديد العلاقة بين مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية ومستوى توجه الشركات نحو التميز التنظيمي، كذلك معرفة تأثير الاهتمام بأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي لشركات صناعة السيراميك بمدينة العاشر من رمضان على عينة من أعضاء الإدارة العليا والإدارة الوسطى بالشركات محل البحث، وقد تحديد متغيرات البحث بناء على مراجعة وتحليل للدراسات السابقة، كذلك التعرف على الظواهر المختلفة لوجود المشكلة من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث. وقد اختبار الفروض التي قام عليها البحث واستنتج البحث العديد من النتائج المباشرة وغير المباشرة، وحدد البحث العديد من التوصيات للشركات موضوع البحث مع وضع خطة زمنية لتنفيذ هذه التوصيات والتي تعمل على تحسين الأداء الكلي والتميز التنظيمي لمنظمات الأعمال العاملة في هذا القطاع بصفة خاصة ومنظمات الأعمال المصرية بصفة عامة.

Abstract:

It aims to research the relationship between the level of the behavior of organizational citizenship and the level of orientation companies towards organizational excellence, as well as knowledge of the impact of attention to the dimensions of the behavior of organizational citizenship to achieve organizational excellence for companies ceramic industry Tenth of Ramadan City on a sample of senior management, middle management companies in question members, and identify variables search based on a review and analysis of previous studies, as well as to identify the various phenomena of the existence of the problem through the scoping study carried out by Albages.oukd test hypotheses on which the research and concluded that many of the search results pain Cercus and indirect, and select the search several recommendations for companies in question with a time plan for the implementation of these recommendations that improve the overall performance and organizational excellence for business organizations operating in this sector, in particular, and the Egyptian business organizations in general.

المقدمة:

تسعى المنظمات المعاصرة إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة بشتى الأساليب، من خلال إدارة الأداء لتحقيق التطور وتقديم الخدمات في أفضل صورة وذلك لمواجهة مجموعة من التحديات، والتي تمثل أهمها في تعدد وتنامي الأهداف وتزداد حاجات المجتمع وتنوعها وندرة الموارد، وقد أدى ذلك إلى تسابق الدول في جذب رؤوس الأموال والاستثمارات من خلق البيئة المنسجمة مع والمستجيبة للأفكار ويطلق على الجهود التنظيمية المخططة والتي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميزة والاستجابة للقوى الداعمة بتحقيق التميز التنظيمي.

ويعتبر موضوع المواطنة التنظيمية أحد جوانب السلوك التنظيمي الذي حظي باهتمام متزايد من قبل باحثي الإدارة في الآونة الأخيرة، ويرجع ذلك في جانب كبير منه لتأثيرها الحيوي على التماسك والتفاعل الايجابي بين أعضاء التنظيم بما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

وظهر منذ وقت طويل الاستعداد للمشاركة في بذل جهد يتجاوز الالتزامات التي تملئها المواقف الرسمية المعترف بها باعتبارها عنصراً أساسياً في فعالية الأداء التنظيمي، حيث أشار (Barnard) إلى أن استعداد الأفراد للمساهمة في الجهود التعاونية للمنظمة لا غنى عنها لتحقيق الأهداف والفاعلية التنظيمية، ووجد أنه يجب بذل الجهود ليس فقط لأداء المهام التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولكن أيضاً للحفاظ على المنظمة نفسها^(١).

فنجاح المنظمات يعتمد على استعداد الموظفين للذهاب إلى أبعد من نداء الواجب الرسمي لتحقيق أهداف المنظمة، ويجب على المنظمة الاعتماد على الموظفين الذين هم على استعداد للمساهمة في تحقيق نجاحها بغض النظر عن متطلبات الوظيفة الرسمية^(٢).

حيث تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها منظمات الأعمال لتحقيق التميز التنظيمي الذي يعد الآن من أهم ما تسعى إليه المنظمات لتحسين مركزها التنافسي.

أولاً: الإطار النظري لمتغيرات البحث في ضوء مراجعة وتحليل الدراسات السابقة

١ - سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فهناك دراسات تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العديد من الجوانب ، فدراسة كلاً من (Jahngir & et al, 2004)^(٣)، (Koster & Sanders,) (2006)^(٤)، تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال البعدين التاليين:

- الإيثار: سلوك الفرد الشخصي لمساعدة زملاء العمل.
 - الإمتثال العام: سلوك إختياري يهدف إلى تقديم الفائدة للمنظمة (الحضور في الوقت المحدد، حضور الاجتماعات، عدم المغادرة في وقت مبكر).
- بينما تناولت دراسة (Farh & et al, 2004)^(٥)، سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الأبعاد الثلاثة التالية:

- المبادرة: السلوك الذي يدل على الرغبة في تحمل المسؤولية الإضافية مثل (العمل طوعاً لوقت إضافي، أداء واجبات إضافية، تقاسم المعلومات المفيدة ذات الصلة بالعمل)، ويطابق بعد الانجاز وفق ما يمليه الضمير.
- مساعدة الزملاء: ويشير إلى مساعدة زملاء العمل في المسائل المتصلة بالعمل، ويطابق بعد الإثار.
- نشاط المجموعة المشتركة: ويشير إلى المشاركة في الأنشطة التي تتضمنها المنظمة، أو من قبل مجموعات خاصة من الموظفين، ويقابله بعد السلوك الحضاري.

كما اختلفت دراسة (Abu Elanain, 2007)^(٦) مع ذلك ،حيث تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الأبعاد الثلاثة التالية:

- مساعدة الأشخاص: مساعدة زملاء العمل في وظائفهم عند الحاجة.
- المبادرة الفردية: التواصل مع الآخرين في مكان العمل لتحسين أداء الفرد والمجموعة.
- الشخصية الموالية: الترويج لصورة المنظمة أمام الآخرين.

كذلك دراسة كلاً من (Korlak & Koc, 2007)^(٧)، (Dimitriades, 2007)^(٨)، (Chegini, 2009)^(٩)، حيث تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الأبعاد الثلاثة التالية:

- **الطاعة التنظيمية:** ضرورة قبول القواعد والنظمة التي تحكم الهيكل التنظيمي، والتوصيف الوظيفي، وسياسات شؤون الموظفين، والتعامل بمسؤولية مع الموارد التنظيمية.
- **الولاء التنظيمي:** الولاء للمنظمة وممثليها، وتجاوز المصالح الفردية إلى مصلحة المنظمة ككل، والمساهمة في تحسين سمعة المنظمة الجيدة.
- **المشاركة التنظيمية:** الاهتمام في الشؤون التنظيمية ووفقاً للمعايير المثالية، ويعبر عنها من خلال المشاركة الكاملة في المسؤولية التنظيمية مثل (حضور الاجتماعات غير المطلوبة، تبادل الأفكار مع الآخرين).
- واختلقت معهم دراسة (Becton & et al, 2008)⁽¹⁰⁾، حيث تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الأبعاد الثلاثة التالية:
- **أداء المواطنة الشخصية:** وتشير إلى مساعدة الآخرين عن طريق تقديم الإقراحات وتعليمهم المهارات والمعارف المفيدة، تقديم الدعم العاطفي لحل المشكلات، ووضع أهداف الفريق قبل المصالح الشخصية من باب المجاملة والكياسة في العلاقات مع الآخرين، ويقابلها بعد الإيثار والكياسة.
- **أداء المواطنة التنظيمية:** وتشير إلى الدفاع عن المنظمة، الترويج لسمعة المنظمة، الإعراب عن الإرتياح وإظهار الولاء من خلال البقاء في المنظمة على الرغم منالصعوبات المؤقتة، دعم رسالة وأهداف المنظمة، الامتثال للقواعد والإجراءات التنظيمية، ويقابلها بعد الروح الرياضية – السلوك الحضاري – الامتثال العام.
- **أداء المواطنة الوظيفية:** وتشير إلى إستمرار الجهد الإضافي على الرغم من الظروف الصعبة، أخذ زمام المبادرة للقيام بكل ما هو ضروري لتحقيق أهداف المنظمة حتى لو أنها ليست جزءاً من الواجبات، تطوير المعرفة والمهارات من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة داخل المنظمة وخارجها.
- واختلقت دراسة (شاهين، ٢٠٠٠)⁽¹¹⁾ مع ما سبق، حيث تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الأبعاد الأربعة التالية:
- **الإيثار:** ويهدف إلى تقديم المساعدات الفردية.
- **إتباع التعليمات:** والمتعلق بالسلوكيات التنظيمية، والوفاء التابع لقواعد العمل والإجراءات.

- **التطوعية:** وتعني التطوع لأداء مهام غير غير مكلف بها، أداء العمل مكان الآخرين، معاونة الزملاء الذين يقع عليهم ضغط عمل، والاجتهاد لتحسين صورة المنظمة، والانظام في العمل طوال اليوم.
- **الحماس الزائد:** ويقصد به القيام بالعمال لتحسين صورة المنظمة، وعدم المطالبة بفترات للراحة، تقديم مبتكرات لتحسين الأداء، البعد عن المناقشات الفارغة والاجتهاد.
- **واختلفت** دراسة كلاً من (Chiaburu & Baker, 2006)^(١٢)، (Schepman & Zarate, 2008)^(١٣)، (Ensnard, c., & Jouffre, S, 2008)^(١٤) مع ما سبق حيث تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الأبعاد السبعة التالية:
- **السلوك المساعد:** سلوك تطوعي يقوم به الشخص لمساعدة الآخرين في المشاكل المرتبطة بالعمل.
- **الروح الرياضية:** انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى.
- **المبادرة الفردية:** سلوكيات تطوعية تتعلق بأداء المهام بالشكل الذي يتجاوز الحد الأدنى الذي تطلبه المنظمة.
- **السلوك الحضاري:** مدى رغبة الفرد في المشاركة الإيجابية البناءة في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية، والاهتمام بمصير المنظمة حتى لو تطلب ذلك تحمل الفرد لأعباء عمل إضافية.
- **الطاعة التنظيمية:** السلوكيات الموجهة نحو المنظمة ذاتها، وتنعكس هذه السلوكيات من خلال الإلتزام بالقواعد والتعليمات الرسمية التي تحكم المنظمة.
- **التنمية الذاتية:** الأنماط السلوكية التي يمارسها الأفراد بشكل طوعي لتحسين معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، ومن أمثلة ذلك (الإستفادة من البرامج التدريبية، مواكبة التطورات، تعلم مجموعة جديدة من المهارات التي تزيد من الإسهامات التي يقدمها الفرد في المنظمة).
- **الولاء التنظيمي:** عبارة عن الشعور بالود نحو الآخرين، وحماية مصالح المنظمة ومساندتهم أمام الغير وضد التهديدات الخارجية، والمساهمة في بناء سمعة طيبة وصورة ذهنية جيدة.

ولحسم الاختلاف السابق من حيث عدد الأبعاد قامت بعض الدراسات بالتمييز بين بعدين مختلفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً للهدف من ممارسة هذه السلوكيات، ومن هذه الدراسات (Muhammad, 2004)^(١٥)، (Gadot & et al, 2005)^(١٦)، (Bogler & Somec, 2005)^(١٧)، (باشا، ٢٠٠٧)^(١٨)، (Cope & et al, 2007)^(١٩)، (Lui, 2009)^(٢٠)، (Kim & et al, 2010)^(٢١):

● **سلوكيات المواطنة التي تفيد المنظمة ككل** والتي تعبر عن السلوكيات التي يقوم بها الفرد بهدف إفادة المنظمة ككل، ولا تكون موجهة لفرد معين بل للمنظمة كوحدة واحدة، ومن أمثلتها:

- عدم الحصول على فترات راحة.
 - عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى.
 - طاعة نظم وقواعد وإجراءات العمل.
 - التحدث بصورة إيجابية عن العمل.
 - الحضور الإختياري للإجتماعات واللجان والتنمية الذاتية.
- **سلوكيات المواطنة التي تفيد أفراد معينين** والتي تعبر عن السلوكيات التي يقوم بها الفرد بهدف مساعدة فرد آخر أو أفراد آخرين، وتكون موجهة للفرد وليس للمنظمة، ومن أمثلتها:

- الحرص على مساعدة العاملين الجدد.
- الحرص على مساعدة زملاء العمل الذين كانوا غائبين.
- الحرص على مساعدة زملاء العمل عندما يزيد العبء عليهم.
- عدم التردد في إعطاء زملاء العمل ما يحتاجون إليه من معلومات وخبرات تتعلق بالعمل.

٢- التميز التنظيمي:

باطلاع الباحث على الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التميز التنظيمي اتضح أن كل دراسة من الدراسات قد تناولت الأبعاد الأساسية للتمييز التنظيمي من خلال أبعاد مختلفة فنجد أن دراسة (المجالي، ٢٠٠٩):^(٢٢) قد استهدفت التعرف على مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة، حيث أجريت

على عينة مكونة من (٤١٨) مفردة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية في عمان. وتوصلت الي أن المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كانت مرتفعة، تصورات أفراد العينة لأبعاد التميز التنظيمي جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة وأن هناك أثر لأبعاد إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في التميز التنظيمي، وأوصت بضرورة أن تتبني سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا وذلك عن طريق العمل على تخصيص الموارد المالية البشرية الكافية و غرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها لبلوغ التميز التنظيمي. أما دراسة (الضالعين، ٢٠١٠):^(٢٣) فهدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٥٥٣) مفردة في شركة الاتصالات الأردنية. وأبرز النتائج التي توصلت إليها أن مستوى إدراك العاملين في الشركة لأبعاد التمكين كانت مرتفعة وأن مستوى إدراكهم لأبعاد التميز التنظيمي جاء أيضاً بدرجة مرتفعة وأظهرت النتائج أيضاً وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم التمكين الإداري والتميز عملياً في الشركة وتشجيع بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق، والعدالة في المعاملات، لما لها من أثر في بناء منظمات متميزة. كما تناولت دراسة (Ionica & others, 2010):^(٢٤) دراسة العلاقة بين الجودة الشاملة وتميز الأعمال وركزت على التميز في رومانيا والتسابق لتجاوز خط إدارة الجودة الشاملة وصولاً إلى التميز وإطلاق جائزة الجودة الرومانية في عام (٢٠٠٠) فضلاً عن تسليط الضوء على تميز الأعمال والذي يعد من المواضيع الساخنة في إدارة الأعمال اليوم. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٥٠) شركة في رومانيا. وقد توصلت الي أن (٥٠) شركة تطبق معايير الجائزة الرومانية للجودة وأن هناك (١٠) شركات رومانية حصلت على عضوية جائزة التميز الأوروبية من بين (٥٠٠) عضو في عام ٢٠١٠. أما دراسة (Mann & others, 2011):^(٢٥) فهدفت إلى استعمال التميز في أعمال المنظمات الأسبوية واستكشاف فاعليته في المنظمات التي تعتمد على

معايير التميز والتي تطمح إلى جوائزها وهو مدخل لنشر التميز في العمل، مع بيان العوائق التي تحول دون تحقيقه والإفادة منه في المنظمات التي حققت. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٧٤) منظمة وفي خمس دول أسيوية. وتوصلت إلى أن المشاركة والفوز بجوائز التميز لقطاع الأعمال هو هدف رئيسي للعديد من المنظمات في المنطقة ومع ذلك مازالت المنطقة تعاني من بعض العوائق التي تحول دون التزام طويل الأجل لتمييز الأعمال بما في ذلك عدم وجود تنمية ثقافة التميز في العمل والافتقار إلى الموارد وعدم التثقيف لغالبية الموظفين لتمييز العمل. كما تناولت دراسة (AL Kasasbeh & others, 2011):^(٢٦) معرفة العلاقة بين ركائز استراتيجية المشاركة بالمعرفة وركائز استراتيجية التميز التنظيمي (التركيز على الزبون والتركيز على النتائج، والشفافية). وتكون مجتمع الدراسة من (١٩١) مفردة من العاملين بالمنظمات الحكومية العاملة في الأردن ومنها وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وزارة المالية والهيئات الاستثمارية للضمان الاجتماعي وشركات تنمية وتطوير القوى العاملة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة إيجابية بين ركائز استراتيجية المشاركة بالمعرفة وركائز استراتيجية التميز التنظيمي. وأوصت بتشجيع المنظمات على اعتماد استراتيجيات لتبادل المعارف والخبرات بين المدراء العاملين لتعزيز قدرتها على تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات الحكومية وغير الحكومية العاملة في الأردن. كما هدفت دراسة (Al rawashdeh , 2012):^(٢٧) إلى معرفة تأثير ممارسات الإدارة لتحقيق التميز التنظيمي بين العاملين في شركة بوتاس العربية. وأجريت الدراسة على عينة عددها (١٨٣) من العاملين في شركة بوتاس العربية العاملة في الأردن. وتوصلت إلى هناك تأثير لممارسات الإدارة على التميز التنظيمي، من حيث منافع اتخاذ القرارات للتعرف على تأثيرها في تعزيز وتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، توصلت أيضاً أن هذه الدراسة تساعد على التزود بالمعلومات العملية حول أهمية وديناميكية عمليات التميز التنظيمي والمنافع التي يمكن أن تقدم من خلال هذه الدراسة لأهمية التميز التنظيمي وماهي الإجراءات والعمليات المستخدمة لتحقيق النجاح التنظيمي؟ وأوصت بأهمية تشجيع العاملين في الشركة على الجهود الاستثنائية للأداء من خلال التزود بالموارد والحوافز المعنوية. أما دراسة (Banihashemi & others 2012):^(٢٨) فهدف إلى تقييم

نموذج التميز التنظيمي باستخدام النموذج الأوربي لإدارة الجودة. وأجريت الدراسة على عينة عددها (٦٦) مفردة من الإدارة العليا والوسطى والعاملين. وأبرز النتائج التي توصلت إليها أنه يمكن للمنظمات الصناعية تحقيق النجاح من خلال تطبيق التميز التنظيمي وخصوصاً النموذج الأوربي لإدارة الجودة وأن برنامج (التقييم الذاتي) هو من أهم البرامج لنجاح عمل المنظمات في استخدام التميز التنظيمي. وأوصت بضرورة الأخذ والاهتمام بالنموذج الأوربي للتميز والذي يعتبر كقياس أداة والتي يمكن الاعتماد عليها لقياس مدى نجاح المنظمات الصناعية العاملة في إيران للتميز عملها. كما استهدفت دراسة (الزريقات، ٢٠١٣):^(٢٩) إلى معرفة أثر عوامل التميز التنظيمي في شركة البوتاس العربية، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٦٣) فرداً في شركة بوتاس العربية في عمان. وأبرز النتائج التي توصلت إليها أن تصورات العاملين لعوامل التغيير كانت بدرجة متوسطة وإن تصوراتهم لمتغير التميز التنظيمي كانت مرتفعة وأيضاً وجود أثر لعوامل التغيير في التميز التنظيمي وأن عوامل التغيير تفسر مقداره (٣٦.٦%) من التباين في التميز التنظيمي. وأوصت بضرورة العمل على تأسيس بيئة تنظيمية محفزة ومساندة للتميز التنظيمي في الشركة، من خلال الاهتمام بعوامل التغيير التنظيمي داخل الشركة وتوعية العاملين في الشركة بأهداف وأهمية التغيير التنظيمي والنتائج المترتبة على ذلك من خلال الدورات التدريبية وعقد المؤتمرات وورش العمل بقية تحقيق التميز التنظيمي.

٣- تحليل الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث يمكن للباحث استنتاج الجوانب والأبعاد المختلفة التي تم قياسها لمتغيرات البحث في الدراسات السابقة التي تم عرضها، ومن ثم تحديد الأبعاد التي سوف يتم قياسها في هذا البحث والتي تتناسب مع طبيعة قطاع التطبيق، كذلك التي يتم اختبارها في الدراسة الاستطلاعية والتي سوف تحدد الظواهر المختلفة لتحديد مشكلة البحث يمكن عرضها فيما يلي:-

أ- يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الأساسية، وهي على النحو التالي^(٣٠):

- **الرضا الوظيفي:** تم دراسة علاقة الرضا الوظيفي مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يقصد بالرضا الوظيفي إجمالاً الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام. وأشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- **العدالة التنظيمية:** حيث تؤثر أبعاد العدالة التنظيمية إيجابياً في مكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك لأن احساس العاملين بالمساواة والانصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو المعاملات تولد لديه الشعور بالمسئولية تجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في كثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية.
- **القيادة الإدارية:** كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على تحفيز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم، وذلك عن طريق العمل كقدوة لهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية، مما يعظم من مستوى ثقة رؤوسيه فيه لأن أفعاله دائماً تنسجم مع أفعاله، وفي هذا الخصوص وجد أن الموظف يقوم بممارسة تطوعية اختيارية عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح.
- **الالتزام الوظيفي:** توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين الإلتزام الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة قوية بينهما، ويرجع البعض سبب هذا التناقض إلى عدم الأخذ بعين الإعتبار وجود متغيرات أخرى محددة لسلوك المواطنة التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية.
- **الولاء التنظيمي:** وهو مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار المنظمة، يرافق ذلك كله الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بهذه المنظمة. لقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعداً كبيراً في أدبيات السلوك التنظيمي وذلك بقصد معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما وكيف أن الولاء يشكل

محددا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها.

- **الدوافع الذاتية:** يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية لدى الفرد، وفي هذا الصدد يمكن القول أن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميلاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات.
- **الثقافة التنظيمية:** إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس العاملين أنماطاً من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم والعكس صحيح.

ب- أبعاد التميز التنظيمي:

لاشك أن التميز التنظيمي ومع إنطلاقة الألفية الثالثة، أخذ يبرز بقوة ولاسيما ارتفاع حدة المنافسة العالمية وتسابق المنظمات للسيطرة على الأسواق لكل قدرتها الجوهرية، لذا فقد أخذ يطفو على السطح العديد من الأبعاد للتميز التنظيمي، تفاوت المنظرون في أطروحاتهم ويمكن أن تلخص بالآتي: (٣١)

- **التوجه بالنتائج:** تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ويعد ذلك جزءاً مهماً ومحورياً لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين وبما في ذلك الزبائن والموظفون الموردون الشركاء الجمهور والمجتمع ككل.
- **التركيز على الزبون:** يؤكد هذا المدخل للتميز أن الزبون هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء الزبون والاحتفاظ به، فصوت الزبون يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على الزبائن.

- القيادة وثبات الهدف: وهو يعبر عن سلوك القادة الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ تتم توضيح اتجاه قيم وهدف المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز. (٣٢)
- الإدارة بناء على الحقائق: يركز هذا المدخل على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات الزبائن ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العمليات ذاتها وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات الزبائن.
- التعلم والتحسين المستمر: يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين يسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

ج- مقومات التميز التنظيمي:

- أن عملية تحقيق التميز التنظيمي تبنى على مجموعة من المقومات التي بتوافرها يتحقق التميز ويمكن أدامته وتدرج أهم تلك المقومات وهي: (٣٣)
- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية.
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسقة مع متطلبات الأداء وقابله للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية الموهوبة يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداؤها، وكما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين.
- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق التميز.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بحصر البحث في قطاع السيراميك بمدينة العاشر من رمضان الصناعية التي أنشئت بموجب القرار الجمهوري رقم ٢٤٩ لسنة ١٩٧٧ والمعدل بالقرار رقم ٥٩٧ لسنة ١٩٨٠ لتكون أول المدن الصناعية العمرانية الجديدة في مصر، وتم حصر شركات السيراميك بمدينة العاشر من رمضان الصناعية وهي:

- شركة سيراميك كليوباترا.
- شركة الدورادو لصناعة السيراميك.
- شركة الأمير لإنتاج البورسلين والسيراميك.
- شركة سيراميك فينوس، أوميجا، بيراميدز.

واستناداً على هدف الباحث في تحديد وبلورة مشكلة البحث، وتكوين فروضه، وتحديد البيانات اللازمة لاختبار الفروض، والأساليب المناسبة لجمعها، وتحديد مجتمع البحث ووحدة المعاينة أعتمد الباحث على دراسة استطلاعية من تحليل للبيانات الثانوية عن واقع قطاع السيراميك في مدينة العاشر من رمضان الصناعية، كذلك المقابلات الشخصية مع بعض العاملين كذلك المديرين وتفصيلها على النحو التالي:-

١- تحليل البيانات الثانوية:

تطور قطاع السيراميك في مدينة العاشر من رمضان الصناعية تطور هائل واتضح ذلك من خلال تجميع وتحليل البيانات الإحصائية عن هذا القطاع من إجمالي المشتريات وإجمالي المبيعات المحلية والمستوردة في الفترة من ٢٠٠٩ حتى ٢٠١٤ وصافي المبيعات لهذه الشركات من قائمة الدخل في الفترة من ٢٠٠٩ حتى ٢٠١٤ بالاعتماد على التقارير السنوية والمالية والمواقع الإلكترونية الرسمية لهذه الشركات والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.

وسيتم تفصيل ذلك على النحو التالي:

- شركة سيراميك كليوباترا جروب (إحدى شركات مجموعة شركات سيراميك كليوباترا) نشاط الشركة هو تصنيع وتصدير وتجارة السيراميك، في عام ١٩٨٣ تم افتتاح المصنع الأول لسيراميك كليوباترا بمدينة العاشر من رمضان بدأ

~ أحمد محمدي زكي، محمد العزیز ~

المصنع بإنتاج ٣٥٠٠ م مربع يومياً مشتملاً على أربع خطوط إنتاج و ٣٠٠ عامل في عام ١٩٩٥ حصلت سيراميكا كليوباترا جروب على شهادة الايزو ٩٠٠١ وفي عام ١٩٩٧ فازت سيراميكا كليوباترا جروب بجائزة اليونيدو.

جدول رقم (١)
بيانات إحصائية بصافي المبيعات من قائمة الدخل للشركة
(القيمة بالجنية المصري)

السنة	المبلغ
٢٠٠٩	٣٣٨.٤٥٠.١٤٨.٠٠
٢٠١٠	٤٨٢.١٧٧.٠٦٤.١٠
٢٠١١	٤٠٨.٠٠٨.٨٢٥.٠٠
٢٠١٢	٤٦٣.٠٢٨.٥٤٢.٠٠
٢٠١٣	١٨٠.٤١٥.٤٦١.٠٠
٢٠١٤	٥٥٦.١٠٥.١٢٩.٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على قائمة الدخل الواردة من الشركة محل البحث.

يلاحظ الباحث من خلال الجدول السابق انخفاض صافي المبيعات للشركة بنهاية عام ٢٠١١ لتسجل ٤٠٨.٠٠٨.٨٢٥.٠٠ جنيه، ويرجع ذلك إلى الأزمات التي تعرضت لها الشركة نتيجة للظروف الأمنية التي تعرضت لها الشركة من اعتصامات للمطالبة بزيادة الأجور والحوافز للعاملين.

▪ شركة سيراميكا فانسى (إحدى شركات مجموعة كليوباترا جروب) نشاط الشركة هو تصنيع وتجارة وتصدير السيراميك.

جدول رقم (٢)
بيانات إحصائية بصافي المبيعات من قائمة الدخل للشركة
(القيمة بالجنية المصري)

السنة	المبلغ
٢٠٠٩	٢٠٩.٠٦١.١٩٩.٠٠
٢٠١٠	٢٢٨.٨١٥.٣٠٥.٨٨
٢٠١١	٣٠٩.٤٢٦.٦٢٠.٠٠
٢٠١٢	٢٧٢.٩٦١.٤٠٨.٠٠
٢٠١٣	٢٦٦.٢٧٣.٥٩٣.٠٠
٢٠١٤	٢٥١.٣٦٧.٥١٠.٦٣

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على قائمة الدخل الواردة من الشركة محل البحث.

يلاحظ الباحث من خلال الجدول السابق انخفاض صافي المبيعات للشركة بنهاية عام ٢٠١٢ لتسجل ٢٧٢.٩٦١.٤٠٨.٠٠ جنية، يليه انخفاض بنهاية عام ٢٠١٣ لتسجل مبلغ ٢٢٦.٢٧٣.٥٩٣.٠٠ جنية.

- شركة سيراميك الرجاء لمنتجات الطفلة الاسم التجاري: سيراميك فينوس، بيرميدز، أوميجا و نشاط الشركة: إنتاج سيراميك أرضيات وحوائط مختلف المقاسات والأشكال والموديلات والشركة عبارة عن ثلاثة مصانع هي (فينوس، بيراميدز، أوميجا) والإدارة واحدة في الثلاث شركات.

جدول رقم (٣)

بيانات إحصائية بصافي المبيعات من قائمة الدخل للشركة
(القيمة بالجنية المصري)

السنة	المبلغ
٢٠٠٩	٢١١٦٩٩٨٢٢
٢٠١٠	٤١٣٦٥٦١٠٣
٢٠١١	٤٩٦٣٩٣٢٤١
٢٠١٢	٦٠٧٠٨٦٤٤١
٢٠١٣	٦٧٧٣٣٩٢٩٢
٢٠١٤	٨٠١.٠٤٢.٩٤٥

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على القوائم المالية بالشركة محل البحث.

يلاحظ الباحث من خلال الجدول السابق أن هناك نمو في صافي المبيعات بنسبة ١٠٠% خلال سنوات ٢٠٠٩، ٢٠١٠، ويستمر النمو باقي السنوات.

- شركة الأمير لإنتاج البورسلين والسيراميك نشاط الشركة إنتاج البورسلين والسيراميك الأرضيات والحوائط مختلف المقاسات والأشكال والموديلات.

جدول رقم (٤)

بيانات إحصائية بصافي المبيعات من قائمة الدخل للشركة
(القيمة بالجنية المصري)

السنة	المبلغ
٢٠٠٨	٢١٨.١٨٠.٢٣٩
٢٠٠٩	٢٢٣٩٣٦٣١٥

~ أحمد عزمي زكي عبد العزيز ~

١٥٨٧٦٩٧٤٨	٢٠١٠
٢٤٩٥٩٩٢٤٩	٢٠١١
٣٤٤٠٢٦٩٢٧	٢٠١٢
٤٦٠٦٢١٥٥٨	٢٠١٣

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على القوائم المالية للشركة.

يلاحظ الباحث من خلال الجدول السابق انخفاض صافي المبيعات بنهاية عام ٢٠١٠ عن عام ٢٠٠٩ مسجلة ١٥٨٧٦٩٧٤٨ جنيه وزيادة صافي المبيعات للشركة خلال سنوات ٢٠١١، ٢٠١٢، ٢٠١٣.

- شركة الدورادو لصناعة السيراميك (إحدى مجموعة شركات كليبواترا جروب) نشاط الشركة: تصنيع وتصدير وتجارة السيراميك.

جدول رقم (٥)

يوضح مبيعات التصدير (المبلغ بالجنية المصري)

السنة	المبلغ
٢٠٠٨	٢٣٤١٠٩٨٥٥.٨٨
٢٠٠٩	٢٤٤٠٠٨٠٣٣.٨١
٢٠١٠	١٥٤٦٦٣٩٦٠.٤٩

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير الشركة.

يلاحظ الباحث من خلال الجدول السابق إنخفاض مبيعات التصدير خلال سنة ٢٠١٠ لتسجل ١٥٤٦٦٣٩٦٠.٤٩ جنيه عن سنة ٢٠٠٩ لتسجل ٢٤٤٠٠٨٠٣٣.٨١ جنيه لتسجل انخفاض بقيمة ٨٩٣٤٤٠٧٣.٣٢ جنيه مما يمثل أزمة في عملية التصدير للخارج.

جدول رقم (٦)

بيانات إحصائية بصافي المبيعات من قائمة الدخل للشركة
(القيمة بالجنية المصري)

السنة	المبلغ
٢٠٠٨	٣٩٩٦٢٧٣٤٨
٢٠٠٩	٣٨١١٢٢٦٢٥
٢٠١٠	٢٤٥٤٥٣٠٤٣
٢٠١١	٢٤٠٠٠٥١٦٧

١٤٩٨٨٨٢٤٧	٢٠١٢
٢٤٩٤٨٩٨٧٣	٢٠١٣

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على القوائم المالية للشركة.

يلاحظ الباحث من خلال الجدول السابق انخفاض صافي المبيعات من بداية عام ٢٠٠٩ حتى عام ٢٠١٢ وعند ملاحظة صافي المبيعات عام ٢٠١١ التي سجلت ٢٤٠٠٠٥١٦٧ جنيه لتخضع العام التالي ٢٠١٢ مسجلة ١٤٩٨٨٨٢٤٧ جنيه بما يقارب ١٠٠ مليون جنيه.

ويرجع الباحث الانخفاضات الموجودة في جميع الشركات السابقة نتيجة لمجموعة الاضطرابات والاعتصامات التي قام بها العاملين لتحقيق مطالب شخصية لهم ، كانت تلك المطالب كالتالي: "زيادة المرتبات ، صرف أرباح سنوية بنسبة ١٠% ، صرف بدلات طبيعة عمل وورديات ، صرف بدل مخاطر ، صرف بدل وجبة غذائية، التأمين الصحي ليشمل باقي أفراد أسرهم" حيث توقفت معظم المصانع عن العمل نتيجة إضراب العمال لتحقيق مطالبهم مما حقق خسائر عام ٢٠١٢ كما هو موضح بالجدول السابقة.

٢- المقابلات الشخصية:

قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية متعمقة على عينة ممثلة في أعضاء الإدارة العليا لشركات السيراميك بمدينة العاشر من رمضان الصناعية عدد (٥ مديرين) كذلك (١٥ عامل) والهدف من هذه الدراسة توفير قاعدة أولية من البيانات تساعد الباحث على تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً والاستفادة من تلك المعلومات في صياغة استمارة الاستبيان. وهذه الدراسة طرحت على العينة تساؤلات أولية حول مدى إدراكهم لعناصر مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وإلى أي مدى يؤثر الالتزام بها في التميز التنظيمي لشركات السيراميك.

وكانت أهم النقاط المراد استيفاؤها كالتالي:

- أ- معرفة مدى إدراك عينة المديرين لعناصر مفهوم المواطنة التنظيمية.
- ب- التعرف على مدى التزام عينة المديرين بالتميز التنظيمي والمساهمة فيه.
- ج- التعرف على مدى إدراك ومساهمة عينة المديرين بأن الاهتمام بسلوكيات المواطن التنظيمية يحقق مستوى عالي من التميز للمنظمة.

ثالثاً: مشكلة البحث

تبين من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث من تحليل البيانات الثانوية والمقابلات الشخصية المتعمقة ، والذي تم من خلالها التعرف على الظواهر المختلفة تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية والأبعاد المختلفة للتميز والتي تم استنتاجها من مراجعة وتحليل الدراسات السابقة والخاصة بتحديد الأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث ، يمكن صياغة مشكلة البحث فيما يلي :

" يوجد انخفاض ملحوظ لدى العاملين بقطاع السيراميك بالعاشر من رمضان في بعض عناصر الولاء والانتماء والرضا الوظيفي مما ينتج عنه تغير لسلوكياتهم تجاه أعضاء الإدارة العليا والإدارة الوسطى بالمنظمات موضوع البحث مما يؤثر على تذبذب الأداء الكلي لبيع وتصدير الانتاج لدى الشركات موضوع البحث ويؤثر هذا على تميز المنظمات في الأسواق الداخلية والخارجية".

رابعاً: أهمية البحث

- 1- يعتبر هذا البحث إضافة جديدة للمكتبة العربية والمصرية في مجال الاهتمام بموضوع تحقيق وقياس أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 2- يشكل هذا البحث تنمية لسلوكيات الموارد البشرية الإيجابية تجاه المنظمة والتي هي من أهم موارد المنظمة والذي يقودها لتحقيق التميز التنظيمي.
- 3- تعتبر صناعة السيراميك من الصناعات الحديثة في مصر وتساهم في زيادة حجم الصادرات المصرية مما يساعد باقي المنظمات في مجالات عديدة في تحقيق التميز.

خامساً: أهداف البحث

- 1- التعرف على مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركات السيراميك محل البحث.
- 2- التعرف على مستوى توجه شركات السيراميك المصرية نحو التميز التنظيمي.
- 3- معرفة العلاقة الارتباطية بين مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية ومستوى توجه الشركات محل البحث نحو التميز التنظيمي.

٤- معرفة تأثير الاهتمام بأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي للشركات موضوع البحث.

سادساً: منهجية البحث

تتناول منهجية البحث تفصيلاً للأسس المنهجية التي استنتجها الباحث في إعداد البحث، ويشمل ذلك فروض البحث، تحديد نوع ومصادر البيانات، تحديد مجتمع وعينة البحث، وأساليب جمع البيانات ومعدل الاستجابة، مراجعة وترميز البيانات وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات ويمكن عرضها فيما يلي:-

١- فروض البحث:

يقوم هذا البحث على فرضيتان رئيسيتان على النحو التالي:
الفرض الرئيسي الأول:

ينص الفرض الرئيس الأول من البحث الذي تم صياغته في الصورة العدمية على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك على أبعاد التميز التنظيمي بالشركات محل الدراسة".
وقد تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:-

الفرض الفرعي الأول: ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على التميز الاستراتيجي".

الفرض الفرعي الثاني: ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز المرؤوسين".

الفرض الفرعي الثالث: ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز القادة".

الفرض الفرعي الرابع: ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز الهيكل التنظيمي".

الفرض الفرعي الخامس: ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على التميز من خلال جودة المنتج".

الفرض الرئيس الثاني:

ينص الفرض الرئيس الثاني من فروض البحث في الصورة العدمية على أنه " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أعضاء الإدارة العليا وأعضاء

الإدارة الوسطى حول اثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على التميز التنظيمي في شركات صناعة السيراميك بالعاشر من رمضان".

٢- تحديد نوع ومصادر البيانات:

في ضوء تحديد المشكلة ومتغيرات البحث يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف البحث على النحو التالي:-

١- البيانات الثانوية:

- تطلب هذا البحث البيانات الثانوية التالية:-
- عدد شركات قطاع السيراميك بالعاشر من رمضان.
 - بيانات مختلفة عن الاستيراد والتصدير والمبيعات والمشتريات.
 - بيانات عن أعداد أعضاء الإدارة العليا والوسطى بالشركات موضوع البحث.
 - واعتمد الباحث في جميع البيانات الثانوية السابقة على:
 - التقارير العربية والأجنبية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بموضوع البحث.
 - الدوريات العربية والأجنبية والنشرات والتقارير والاحصاءات المختلفة.

٢- البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للبحث من الشركات من خلال أسلوب الاستقصاء وتم الاعتماد على الآراء واتجاهات أعضاء الإدارة العليا والوسطى في الشركات للحصول على البيانات الأولية التي تخدم متطلبات البحث.

٣- تحديد مجتمع وعينة البحث:

أ- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء الإدارة العليا، كذلك أعضاء الإدارة الوسطى بشركات صناعة السيراميك بمدينة العاشر من رمضان موضوع البحث.

جدول رقم (٧)

أعضاء الإدارة العليا والوسطى بشركات السيراميك بالعاشر من رمضان.

أعضاء الإدارة الوسطى	أعضاء الإدارة العليا	اسم الشركة
٢٨٦	١١٣	كليوباترا جروب
١٠٩	٤١	الدورادو
٧٤	٣٢	فانسي
٩٣	٥٣	الأمير
٨٧	٦٥	الرجاء
٦٤٩	٣٠٤	إجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بسجلات الشركات محل البحث ٢٠١٤.

ب- عينة البحث:

تم الاعتماد على أسلوب العينات وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية وذلك باستخدام التوزيع النسبي وذلك عند معامل ثقة 95% وخطأ مسموح به في التقدير $\pm 5\%$ من جداول العينات الإحصائية حيث بلغ حجم العينة المقابل لحجم مجتمع قدره (953) هو (274) تم توزيعهم باستخدام نسبة كل فئة من المجتمع. ويوضح الجدول التالي توزيع العينة ونسبة الاستجابة في فئتي الإدارة العليا والإدارة الوسطى بشركات صناعة السيراميك في مدينة العاشر من رمضان.

جدول رقم (٨)

توزيع المجتمع والعينة ونسبة الاستجابة للإدارة العليا والوسطى

أعضاء الإدارة الوسطى				أعضاء الإدارة العليا				الشركة
نسبة الاستجابة	الاستجابات	العينة	المجتمع	نسبة الاستجابة	الاستجابات	العينة	المجتمع	
80.4%	66	82	286	78.8%	26	33	113	١- كليوباترا

25	31	109	80.6%	10	12	41	83.3%	٢ - الدرادو
17	21	79	80.9%	7	9	32	77.8%	٣ - فانسى
22	27	93	81.5%	12	15	53	80%	٤ - الأمير
23	25	87	92%	14	19	65	73.7%	٥ - الرجاء
153	186	649	82.3%	69	88	304	78.4%	الإجمالي

٤ - أسلوب جمع البيانات:

تم تصميم استمارة استقصاء والتي تضمنت مجموعة من العبارات لقياس اتجاهات أفراد عينات الدراسة تجاه متغيرات البحث المختلفة، ولتصميم هذه الاستمارة قام الباحث بالإطلاع على العديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع البحث. بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج SPSS22 Statistical package for social science لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات ولإختبار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالاتي:-

أ- الإحصاء الوصفي:

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الاعتماد على معامل الفاكرو نباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة بالإضافة الى استخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.

ب- الإحصاء الاستدلالي:

اعتمد الباحث على تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتحقق من مدى صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression analysis
- تحليل التباين (Analysis of Covariance (ANCOVA

سابعاً: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة الميدانية

١- معامل الصدق والثبات (ألفا كرون باخ):

تم حساب معاملي الصدق و الثبات (Cronbach Alpha) لأسئلة الاستقصاء في كل فئة من فئات الدراسة، وذلك لبحث مدى ثبات اسئلة الاستبيان و لبحث مدى امكانية الاعتماد على هذه الاسئلة في التحليل وتم حساب قيم معامل الثبات بطريقة الجذر التربيعي وكانت قيم معاملي الصدق والثبات موضحة في الجدال التالي:

جدول (٩)

معاملات الصدق والثبات لفئتي الدراسة

أعضاء الإدارة الوسطى		أعضاء الإدارة العليا		عدد العبارات	اسم المحور
معامل الصدق الثبات	معامل الصدق ألفا كرونباخ	معامل الصدق الثبات	معامل الصدق ألفا كرونباخ		
0.868	0.754	0.875	0.766	4	١- التعاون
0.965	0.933	0.924	0.854	4	٢- الكياسة
0.976	0.954	0.928	0.862	4	٣- التعاون مع الزملاء في بيئة العمل
0.940	0.885	0.899	0.809	4	٤- السلوك الحضاري
0.967	0.936	0.932	0.869	5	١- التميز الاستراتيجي
0.944	0.893	0.946	0.896	7	٢- تميز المرؤسين
					٣- تميز القادة
0.967	0.936	0.941	0.886	6	٤- تميز الهيكل التنظيمي
					٥- التميز من خلال جودة المنتج

0.898	0.808	0.893	0.798	7	
0.955	0.913	0.960	0.923	6	
0.939	0.883	0.914	0.837	5	تسعى المنظمة لتحقيق أبعاد سلوكيات المواطنة لتحقيق التميز التنظيمي

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الصدق والثبات مقبولة لأسئلة الاستبيان ككل، لان جميع قيمة معامل الصدق والثبات تجاوزت (٠.٦) في فئتي الدراسة وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، و بالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل مع عدم استبعاد اي عنصر من عناصر المتغيرات محل الدراسة.

٢- التحليل الاحصائي الوصفي لفئات الدراسة:

أولاً: فئة الادارة العليا: الأبعاد الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية

جدول رقم (١٠)

تحليل لاجابات أعضاء الإدارة العليا فيما يتعلق ببعد التعاون

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	أساعد زملائي لانجاز المهام الموكلة إليهم على نحو تطوعي.	4.51	0.70	15.51%	90.14%	الأول
٢	أقدم الرأي للعمالء.	3.54	1.15	32.38%	70.72%	الرابع
٣	أمد يد التعاون والمساعدة لزملائي لتجاوز مشكلاتهم الشخصية.	4.46	0.80	17.85%	89.28%	الثاني
٤	إذا تغيب زميل لي عن العمل أتطوع للعمل بدلاً عنه.	4.30	0.90	20.82%	86.09%	الثالث

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر أساعد زملائي لانجاز المهام الموكلة إليهم على نحو تطوعي بأهمية نسبية بلغت %90.14 وجاء في الترتيب الثاني العنصر أمد يد التعاون والمساعدة لزملائي لتجاوز مشكلاتهم الشخصية بأهمية نسبية بلغت %89.28 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر أقدم الرأي للعملاء بأهمية نسبية بلغت %70.72

جدول رقم (١١)

تحليل لاجابات أعضاء الإدارة العليا فيما يتعلق ببعد الكياسة

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	أحرص على احترام مشاعر زملائي.	4.17	0.84	20.11%	83.48%	الرابع
٢	التزم اللياقة في التعامل مع زملائي.	4.39	0.69	15.73%	87.83%	الثاني
٣	أتجنب إثارة أية مشكلات أو متاعب في العمل.	4.36	0.79	18.00%	87.25%	الثالث
٤	معاملة العملاء بكياسة تحسن سمعة المنظمة.	4.43	0.85	19.13%	88.70%	الأول

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر معاملة العملاء بكياسة تحسن سمعة المنظمة بأهمية نسبية بلغت %88.70 وجاء في الترتيب الثاني العنصر التزم اللياقة في التعامل مع زملائي بأهمية نسبية بلغت %87.83 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر أحرص على احترام مشاعر زملائي بأهمية نسبية بلغت %83.48

جدول رقم (١٢)
تحليل لاجابات أعضاء الإدارة العليا فيما يتعلق ببعد التعامل مع
الزملاء ببيئة العمل

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية من دون تدمير.	4.23	0.83	19.50%	84.64%	الثالث
٢	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.	4.38	0.64	14.71%	87.54%	الأول
٣	أقبل النقد البناء ممن أتعامل معهم في بيئة العمل.	3.94	0.84	21.26%	78.84%	الرابع
٤	هناك مشاركة بين العاملين من خلال فرق عمل.	4.25	0.77	18.24%	84.93%	الثاني

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل بأهمية نسبية بلغت %87.54 وجاء في الترتيب الثاني العنصر هناك مشاركة بين العاملين من خلال فرق عمل بأهمية نسبية بلغت %84.93 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر أقبل النقد البناء ممن أتعامل معهم في بيئة العمل بأهمية نسبية بلغت %78.84.

جدول رقم (١٣)

تحليل لاجابات أعضاء الإدارة العليا فيما يتعلق ببعء السلوك الحضاري

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المنظمة.	4.46	0.68	15.16%	89.28%	الأول
٢	أتابع كل جديد يتعلق بمجال عملي.	4.41	0.67	15.24%	88.12%	الثاني
٣	أحرص على حضور الاجتماعات غير الرسمية والندوات التي تعقدها المنظمة.	4.32	0.78	17.98%	86.38%	الثالث
٤	أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره.	4.22	0.84	19.87%	84.35%	الرابع

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المنظمة بأهمية نسبية بلغت 89.28% وجاء في الترتيب الثاني العنصر أتابع كل جديد يتعلق بمجال عملي بأهمية نسبية بلغت 88.12% بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره بأهمية نسبية بلغت 84.35%.

الأبعاد الأساسية للتميز التنظيمي ومدى تأثيرها بسلوكيات المواطنة التنظيمية:

جدول رقم (١٤)

تحليل لاجابات أعضاء الإدارة العليا فيما يتعلق ببعد التميز الاستراتيجي

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	توجد استراتيجية واضحة للمنظمة.	4.29	0.84	19.63%	85.80%	الرابع
٢	هناك قوانين وتشريعات معمول بها في المنظمة تتلائم مع ثقافة العاملين بها.	4.29	0.82	19.21%	85.80%	الثالث
٣	تسعى المنظمة إلى أشاعة القيم والمعتقدات التي تتناغم مع مستوى الاستراتيجية المعتمدة.	4.35	0.78	18.00%	86.96%	الثاني
٤	تهتم إدارة المنظمة بوضع رؤية استراتيجية للتطوير والتغيير.	4.48	0.63	14.13%	89.57%	الأول
٥	تسعى إدارة المنظمة على خلق نوع من الانسجام بين الاستراتيجيات وتطورات البيئة الخارجية.	4.07	0.75	18.51%	81.45%	الخامس

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر تهتم إدارة المنظمة بوضع رؤية إستراتيجية للتطوير والتغيير بأهمية نسبية بلغت 89.57% وجاء في الترتيب الثاني العنصر تسعى المنظمة إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تتناغم مع مستوى الإستراتيجية المعتمدة بأهمية نسبية بلغت 86.96% بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر تسعى إدارة المنظمة على خلق نوع من الانسجام بين الاستراتيجيات وتطورات البيئة الخارجية بأهمية نسبية بلغت 81.45%.

جدول رقم (١٥)

تحليل لاجابات أعضاء الإدارة العليا فيما يتعلق ببعد تميز المرؤسين

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	هناك تعاون وعلاقة جيدة بين الزملاء في المنظمة.	4.14	0.83	19.96%	82.90%	الرابع
٢	موظفي المنظمة يمتازون بالحماس والمثابرة لانجاز الأعمال المكلفون بها.	4.07	0.91	22.41%	81.45%	الخامس
٣	تستخدم المنظمة الحوافز كأداة للاحتفاظ بالكفاءات المتميزة.	4.04	0.88	21.81%	80.87%	السادس
٤	يطبق النظام داخل المنظمة على جميع العاملين بالتساوي مما يحكم روح الفريق الواحد.	4.04	0.90	22.22%	80.87%	السابع
٥	يتم تقييم الموظف في المنظمة من خلال استعداده للتعاون وتبادل الخبرات ومهارات العمل.	4.16	0.78	18.72%	83.19%	الثالث
٦	تلتزم المنظمة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق أهدافه.	4.36	0.73	16.67%	87.25%	الأول
٧	تهتم المنظمة باستقطاب الكفاءات بشكل مستمر.	4.20	0.81	19.39%	84.06%	الثاني

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر تلتزم المنظمة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق أهدافه بأهمية نسبية بلغت 87.25% وجاء في الترتيب الثاني العنصر تهتم المنظمة باستقطاب الكفاءات بشكل مستمر بأهمية نسبية بلغت 84.06% بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر يطبق النظام داخل المنظمة على جميع العاملين بالتساوي مما يحكم روح الفريق الواحد بأهمية نسبية بلغت 80.87%.

جدول رقم (١٦)
تحليل اجابات اعضاء الإدارة العليا فيما يتعلق ببعد تميز القادة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	تحرص إدارة المنظمة على التطوير في طرق أداء العاملين.	4.19	0.88	20.99%	83.77%	الرابع
٢	تحرص الإدارة على ترسيخ الأفكار الجديدة ونشرها في المنظمة.	4.28	0.80	18.77%	85.51%	الثاني
٣	تعمل إدارة المنظمة على توضيح رؤية المؤسسة المستقبلية.	4.35	0.78	18.00%	86.96%	الأول
٤	تحرص الإدارة على خلق بيئة تعلم المستمر والديناميكية للعاملين لإعداد القادة.	4.23	0.75	17.73%	84.64%	الثالث
٥	تسهل الإدارة آلية الاتصال بين جميع مستويات المنظمة بشكل منظم.	4.03	0.79	19.49%	80.58%	السادس
٦	تدعم إدارة المنظمة سياسات التميز التنظيمي.	4.07	0.91	22.41%	81.45%	الخامس

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر تعمل إدارة المنظمة على توضيح رؤية المؤسسة المستقبلية بأهمية نسبية بلغت %86.96 وجاء في الترتيب الثاني العنصر تحرص الإدارة على ترسيخ الأفكار الجديدة ونشرها في المنظمة بأهمية نسبية بلغت %85.51 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر تسهل الإدارة آلية الاتصال بين جميع مستويات المنظمة بشكل منظم بأهمية نسبية بلغت %80.58.

جدول رقم (١٧)

تحليل اجابات اعضاء الادارة العليا فيما يتعلق ببعده تميز الهيكل التنظيمي

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	يتمتع البناء التنظيمي الإداري في المنظمة بالوضوح.	4.12	0.87	21.06%	82.32%	الثالث
٢	تتسم إجراءات العمل بالوضوح والمرونة لأى تغيير يطرأ عليها.	4.00	0.86	21.44%	80.00%	الخامس
٣	يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الجهد والوقت.	3.65	1.11	30.37%	73.04%	السابع
٤	لا توجد استراتيجية واضحة لاستيعاب أى تغير في هيكل التنظيمي.	3.81	0.86	22.62%	76.23%	السادس
٥	تم تقييم الهيكل التنظيمي وتطويره بصفة دورية حسب دراسة البيئة المحيطة.	4.03	0.82	20.40%	80.58%	الرابع
٦	لا يتم تحديد الصلاحيات والمسئوليات لإنجاز العمل.	4.32	0.87	20.05%	86.38%	الأول
٧	هناك تنسيق وتكامل بين التقسيمات التنظيمية في المنظمة لتبادل البيانات والمعلومات بينهما.	4.22	0.80	19.02%	84.35%	الثاني

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر لا يتم تحديد الصلاحيات والمسئوليات لإنجاز العمل بأهمية نسبية بلغت 86.38% وجاء في الترتيب الثاني العنصر هناك تنسيق وتكامل بين التقسيمات التنظيمية في المنظمة لتبادل البيانات والمعلومات بينهما بأهمية نسبية بلغت 84.35% بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الجهد والوقت بأهمية نسبية بلغت 73.04%.

جدول رقم (١٨)

تحليل اجابات اعضاء الإدارة العليا فيما يتعلق بالتميز على أساس جودة المنتج

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	المواصفات المعتمدة لدينا تتناسب مع طبيعة المنافسة السائدة في السوق العالمية.	4.30	0.81	18.82%	86.09%	الثالث
٢	نطرح منتجات ذات جودة لا يمكن لمنافسيها تقليدها.	4.17	0.80	19.25%	83.48%	الخامس
٣	لدينا إمكانية لإتمام المنتجات بشكل صحيح.	4.23	0.81	19.07%	84.64%	الرابع
٤	تهتم الإدارة بتوفير مواد ذات جودة من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج.	4.10	0.89	21.79%	82.03%	السادس
٥	تُشرك الإدارة عاملها في دورات تدريبية متنوعة على استخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج.	4.57	0.63	13.79%	91.30%	الأول
٦	تعتمد الإدارة إجراءات فاعلة في تقليص نسبة العيوب في سلعها	4.42	0.72	16.19%	88.41%	الثاني

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر تُشرك الإدارة عاملها في دورات تدريبية متنوعة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج بأهمية نسبية بلغت 91.30% وجاء في الترتيب الثاني العنصر تعتمد الإدارة إجراءات فاعلة في تقليص نسبة العيوب في سلعها بأهمية نسبية بلغت 88.41% بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر تهتم الإدارة بتوفير مواد ذات جودة من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج بأهمية نسبية بلغت 82.03% .

جدول رقم (١٩)

تحليل اجابات أعضاء الادارة العليا فيما يتعلق بأن المنظمة التي تسعى لتحقيق الأبعاد السابق ذكرها لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعمل على تحقيق التميز التنظيمي

م	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	التميز الاستراتيجي.	4.32	0.76	17.53%	86.38%	الثالث
٢	تميز المرؤوسين.	4.42	0.67	15.23%	88.41%	الثاني
٣	تميز القيادة.	4.29	0.71	16.53%	85.80%	الرابع
٤	تميز الهيكل التنظيمي.	4.20	0.83	19.81%	84.06%	الخامس
٥	التميز من خلال جودة المنتجات.	4.54	0.63	13.93%	90.72%	الأول

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر التميز من خلال جودة المنتجات بأهمية نسبية بلغت %90.72 وجاء في الترتيب الثاني العنصر تميز المرؤوسين بأهمية نسبية بلغت %88.41 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر تميز الهيكل التنظيمي بأهمية نسبية بلغت %84.06

ثانياً: فئة الإدارة الوسطى: الأبعاد الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية

جدول رقم (٢٠)

تحليل اجابات فئة الإدارة الوسطى فيما يتعلق ببعد التعاون

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	أساعد زملائي لانجاز المهام الموكلة إليهم على نحو تطوعي.	4.46	0.63	14.20%	89.25%	الأول
٢	أقدم الرأي للعملاء.	3.67	1.10	29.97%	73.33%	الرابع
٣	أمد يد التعاون والمساعدة لزملائي لتجاوز مشكلاتهم	4.35	0.72	16.59%	87.10%	الثاني

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
	الشخصية.					
٤	إذا تغيب زميل لي عن العمل أتطوع للعمل بدلاً عنه.	4.34	0.67	15.32%	86.88%	الثالث

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر أساعد زملائي لانجاز المهام الموكلة إليهم على نحو تطوعي بأهمية نسبية بلغت %89.25 وجاء في الترتيب الثاني العنصر أمد يد التعاون والمساعدة لزملائي لتجاوز مشكلاتهم الشخصية بأهمية نسبية بلغت %87.10 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر أقدم الرأي للعملاء بأهمية نسبية بلغت %73.33.

جدول رقم (٢١)

تحليل اجابات فئة الادارة الوسطى فيما يتعلق ببعد الكياسة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	أحرص على احترام مشاعر زملائي.	4.41	0.59	13.44%	88.28%	الثاني
٢	التزم لللياقة في التعامل مع زملائي.	4.32	0.67	15.45%	86.34%	الرابع
٣	اتجنب إثارة أية مشكلات أو متاعب في العمل.	4.42	0.60	13.65%	88.49%	الأول
٤	معاملة العملاء بكياسة تحسن سمعة المنظمة.	4.36	0.69	15.90%	87.20%	الثالث

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر أتجنب إثارة أية مشكلات أو متاعب في العمل بأهمية نسبية بلغت 88.49% وجاء في الترتيب الثاني العنصر أحرص على احترام مشاعر زملائي بأهمية نسبية بلغت 88.28% بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر التزم لللياقة في التعامل مع زملائي بأهمية نسبية بلغت 86.34%.

جدول رقم (٢٢)

تحليل اجابات فئة الادارة الوسطى فيما يتعلق ببعد التعامل مع الزملاء ببيئة العمل

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية من دون تدمير.	4.40	0.66	15.01%	88.06%	الثاني
٢	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.	4.42	0.57	12.81%	88.49%	الأول
٣	أقبل النقد البناء ممن أتعامل معهم في بيئة العمل.	4.16	0.77	18.46%	83.23%	الرابع
٤	هناك مشاركة بين العاملين من خلال فرق عمل.	4.31	0.67	15.62%	86.24%	الثالث

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل بأهمية نسبية بلغت 88.49% وجاء في الترتيب الثاني العنصر التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية من دون تدمير بأهمية نسبية بلغت 88.06% بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر أقبل النقد البناء ممن أتعامل معهم في بيئة العمل بأهمية نسبية بلغت 83.23% .

جدول رقم (٢٣)

تحليل اجابات فئة الادارة الوسطى فيما يتعلق ببعد السلوك الحضاري

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المنظمة.	4.40	0.62	14.04%	87.96%	الثاني
٢	أتابع كل جديد يتعلق بمجال عملي.	4.44	0.61	13.64%	88.82%	الأول
٣	أحرص على حضور الاجتماعات غير الرسمية والندوات التي تعقدها المنظمة.	4.36	0.68	15.53%	87.20%	الثالث
٤	أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره.	4.34	0.65	14.93%	86.77%	الرابع

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر أتابع كل جديد يتعلق بمجال عملي بأهمية نسبية بلغت 88.82% وجاء في الترتيب الثاني العنصر أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المنظمة بأهمية نسبية بلغت 87.96% بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره بأهمية نسبية بلغت 86.77% تحليل الأبعاد الأساسية للتميز التنظيمي ومدى تأثرها بسلوكيات المواطنة التنظيمية:

جدول رقم (٢٤)

تحليل اجابات فئة الادارة الوسطى فيما يتعلق ببعد التميز الاستراتيجي

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	توجد استراتيجية واضحة للمنظمة.	4.39	0.69	15.73%	87.74%	الثاني

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
٢	هناك قوانين وتشريعات معمول بها في المنظمة تتلائم مع ثقافة العاملين بها.	4.37	0.68	15.54%	87.42%	الثالث
٣	تسعى المنظمة إلى أشاعة القيم والمعتقدات التي تتناغم مع مستوى الاستراتيجية المعتمدة.	4.36	0.69	15.72%	87.20%	الرابع
٤	تهتم إدارة المنظمة بوضع رؤية استراتيجية للتطوير والتغيير.	4.42	0.58	13.23%	88.39%	الأول
٥	تسعى إدارة المنظمة على خلق نوع من الانسجام بين الاستراتيجيات وتطورات البيئة الخارجية.	4.28	0.58	13.50%	85.70%	الخامس

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر تهتم إدارة المنظمة بوضع رؤية إستراتيجية للتطوير والتغيب بأهمية نسبية بلغت 88.39% وجاء في الترتيب الثاني العنصر توجد إستراتيجية واضحة للمنظمة بأهمية نسبية بلغت 87.74% بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر تسعى إدارة المنظمة على خلق نوع من الانسجام بين الاستراتيجيات وتطورات البيئة الخارجية بأهمية نسبية بلغت 85.70%

جدول رقم (٢٥)
تحليل اجابات فئة الادارة الوسطى فيما يتعلق ببعد تميز المرؤوسين

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	هناك تعاون وعلاقة جيدة بين الزملاء في المنظمة.	4.28	0.76	17.81%	85.59%	الرابع
٢	موظفى المنظمة يمتازون بالحماس والمثابرة لانجاز الأعمال المكلفون بها.	4.26	0.82	19.35%	85.16%	السادس
٣	تستخدم المنظمة الحوافز كأداة للاحتفاظ بالكفاءات المتميزة.	4.33	0.68	15.66%	86.56%	الثاني
٤	يطبق النظام داخل المنظمة على جميع العاملين بالتساوي مما يحكم روح الفريق الواحد.	4.17	0.80	19.15%	83.33%	السابع
٥	يتم تقييم الموظف في المنظمة من خلال استعداده للتعاون وتبادل الخبرات ومهارات العمل.	4.27	0.75	17.46%	85.48%	الخامس
٦	تلتزم المنظمة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق أهدافه.	4.39	0.59	13.42%	87.74%	الأول
٧	تهتم المنظمة باستقطاب الكفاءات بشكل مستمر.	4.30	0.62	14.42%	86.02%	الثالث

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر تلتزم المنظمة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق أهدافه بأهمية نسبية بلغت 87.74% وجاء في الترتيب الثاني العنصر تستخدم المنظمة الحوافز كأداة للاحتفاظ بالكفاءات المتميزة بأهمية نسبية بلغت 86.56% بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر يطبق النظام داخل المنظمة على جميع العاملين بالتساوي مما يحكم روح الفريق الواحد بأهمية نسبية بلغت 83.33% .

جدول رقم (٢٦)

تحليل اجابات فئة الادارة الوسطى فيما يتعلق ببعد تميز القادة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	تحرص إدارة المنظمة على التطوير في طرق أداء العاملين.	4.26	0.78	18.26%	85.27%	الرابع
٢	تحرص الإدارة على ترسيخ الأفكار الجديدة ونشرها في المنظمة.	4.33	0.59	13.70%	86.56%	الثاني
٣	تعمل إدارة المنظمة على توضيح رؤية المؤسسة المستقبلية.	4.38	0.60	13.61%	87.53%	الأول
٤	تحرص الإدارة على خلق بيئة تعلم المستمر والديناميكية للعاملين لإعداد القادة.	4.28	0.66	15.51%	85.59%	الثالث
٥	تسهل الإدارة آلية الاتصال بين جميع مستويات المنظمة بشكل منظم.	4.14	0.73	17.61%	82.80%	السادس
٦	تدعم إدارة المنظمة سياسات التميز التنظيمي.	4.22	0.74	17.56%	84.30%	الخامس

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر تعمل إدارة المنظمة على توضيح رؤية المؤسسة المستقبلية بأهمية نسبية بلغت %87.53 وجاء في الترتيب الثاني العنصر تحرص الإدارة على ترسيخ الأفكار الجديدة ونشرها في المنظمة بأهمية نسبية بلغت %86.56 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر تسهل الإدارة آلية الاتصال بين جميع مستويات المنظمة بشكل منظم بأهمية نسبية بلغت %82.80

جدول رقم (٢٧)
تحليل اجابات فنة الادارة الوسطى فيما يتعلق ببعد تميز الهيكل التنظيمي

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	يتمتع البناء التنظيمي الإداري في المنظمة بالوضوح.	4.39	0.66	15.00%	87.74%	الأول
٢	تتسم إجراءات العمل بالوضوح والمرونة لأى تغيير يطرأ عليها.	4.17	0.69	16.58%	83.44%	الثالث
٣	يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الجهد والوقت.	3.59	1.14	31.84%	71.72%	السابع
٤	لا توجد استراتيجية واضحة لاستيعاب أى تغير في هيكل التنظيمي.	3.91	0.99	25.38%	78.28%	السادس
٥	تم تقييم الهيكل التنظيمي وتطويره بصفة دورية حسب دراسة البيئة المحيطة.	3.99	0.95	23.74%	79.78%	الرابع
٦	لا يتم تحديد الصلاحيات والمسئوليات لإنجاز العمل.	3.93	1.08	27.37%	78.60%	الخامس
٧	هناك تنسيق وتكامل بين التقسيمات التنظيمية في المنظمة لتبادل البيانات والمعلومات بينهما.	4.33	0.72	16.56%	86.56%	الثاني

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر يتمتع البناء التنظيمي الإداري في المنظمة بالوضوح بأهمية نسبية بلغت %87.74 وجاء في الترتيب الثاني العنصر هناك تنسيق وتكامل بين التقسيمات التنظيمية في المنظمة لتبادل البيانات والمعلومات بينهما بأهمية نسبية بلغت %86.56 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الجهد والوقت بأهمية نسبية بلغت %71.72

جدول رقم (٢٨)

تحليل اجابات فئة الادارة الوسطى فيما يتعلق ببعد التميز على أساس جودة المنتج

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	المواصفات المعتمدة لدينا تتناسب مع طبيعة المنافسة السائدة في السوق العالمية.	4.35	0.68	15.71%	87.10%	الثالث
٢	نطرح منتجات ذات جودة لا يمكن لمنافسيها تقليدها.	4.35	0.59	13.55%	86.99%	الرابع
٣	لدينا إمكانية لإتمام المنتجات بشكل صحيح.	4.23	0.71	16.76%	84.62%	السادس
٤	تهتم الإدارة بتوفير مواد ذات جودة من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج.	4.34	0.67	15.32%	86.88%	الخامس
٥	تُشرك الإدارة عاملها في دورات تدريبية متنوعة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج.	4.46	0.63	14.21%	89.14%	الأول
٦	تعتمد الإدارة إجراءات فاعلة في تقليص نسبة العيوب في سلعها	4.42	0.64	14.43%	88.49%	الثاني

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر تُشرك الإدارة عاملها في دورات تدريبية متنوعة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج بأهمية نسبية بلغت 89.14% وجاء في الترتيب الثاني العنصر تعتمد الإدارة إجراءات فاعلة في تقليص نسبة العيوب في سلعها بأهمية نسبية بلغت 88.49% بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر لدينا إمكانية لإتمام المنتجات بشكل صحيح بأهمية نسبية بلغت 84.62%

جدول رقم (٢٩)

تحليل اجابات فئة الادارة الوسطى فيما يتعلق بأن المنظمة التي تسعى لتحقيق الأبعاد السابق ذكرها لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعمل على تحقيق التميز التنظيمي

م	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	التميز الاستراتيجي.	4.38	0.65	14.81%	87.63%	الثالث
٢	تميز المرؤوسين.	4.33	0.66	15.29%	86.56%	الرابع
٣	تميز القيادة.	4.40	0.65	14.82%	88.06%	الثاني
٤	تميز الهيكل التنظيمي.	4.30	0.71	16.50%	86.02%	الخامس
٥	التميز من خلال جودة المنتجات.	4.41	0.60	13.65%	88.17%	الأول

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر التميز من خلال جودة المنتجات بأهمية نسبية بلغت 88.17% وجاء في الترتيب الثاني العنصر تميز القيادة بأهمية نسبية بلغت 88.06% بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر تميز الهيكل التنظيمي بأهمية نسبية بلغت 86.02%.

٣- اختبارات الفروض الإحصائية:

يقوم هذا البحث على فرضيتان رئيسيتان على النحو التالي:

الفرض الرئيسي الأول:

ينص الفرض الرئيسي الأول من البحث الذي تم صياغته في الصورة العدمية على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك على أبعاد التميز التنظيمي بالشركات محل الدراسة" تم الاعتماد في كل الفرضيات الفرعية من الفرض الرئيس الأول على تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression Analysis وذلك بطريقة المربعات الصغرى (OLS) واختبارات مقدرات الانحدار والنموذج الإجمالي (F, T) حيث تم تقسيم الفرض إلى خمسة فرضيات فرعية في كل فئة وفقا لأبعاد التميز التنظيمي كالتالي:

الفرض الفرعي الأول:

ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على التميز الاستراتيجي" أسفرت نتائج التحليل للفرض على ما يلي:
المتغير التابع: التميز الاستراتيجي

جدول رقم (٣٠)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الأول
فئة الإدارة العليا

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة ديرين واتسون Dw
سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.886	11.7	0.0	معنوي	0.82	2.164

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات.

جدول رقم (٣١)
تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الأول فئة
الإدارة العليا

النسبة الغير مفسرة %	معامل التحديد r^2	القرار عند $\alpha=0.05$	مستوى الدلالة	قيمة F	درجات الحرية	مصادر الاختلاف
32.7%	67.3%	معنوي	0.0	137.6	1 67	الانحدار البواقي

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديرين واتسون DW = 1.485, Du = 1.429, DI = 1.429

من النتائج السابقة يتضح ما يلي:

- 1- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة باختبار معامل الانحدار اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على التميز الاستراتيجي وهذا التأثير ايجابي لوجود الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار في فئة الإدارة العليا.
- 2- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة باختبار النموذج الإجمالي ANOVA اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة والاعتماد على تلك النتائج.
- 3- كانت قيمة معامل التحديد $r^2=67.3\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في سلوكيات المواطنة التنظيمية مسئولة عن تفسير ما نسبته 67.3% من التغيرات التي تحدث في التميز الاستراتيجي والنسبة الباقية ترجع إلى حد الخطأ العشوائي random error في فئة الإدارة العليا.
- 4- كانت قيمة إحصائية ديرين واتسون المحسوبة $Dw = 2.164$ وهذه القيمة تنحصر بين القيمتين الجدوليتين Du, 4- Du, وهذا يعنى عدم وجود تام لمشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي نص علي أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على التميز الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا " ثانياً: فئة الإدارة الوسطى المتغير التابع: التميز الاستراتيجي

جدول رقم (٣٢)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الأول فئة الإدارة الوسطى

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة ديربن واتسون Dw
سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.920	18.4	0.0	معنوي	0.82	2.269

جدول رقم (٣٣)

تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الأول فئة الإدارة الوسطى

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار	1	377.2	0.0	معنوي	67.2%	32.8%
البواقي	184					

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديربن واتسون DW = 1.648 , Du = 1.621 , DI = 1.621

من النتائج السابقة يتضح ما يلي:

١- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة باختبار معامل الانحدار اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات

- المواطنة التنظيمية على التميز الاستراتيجي وهذا التأثير ايجابي لوجود الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار في فئة الإدارة الوسطى.
- ٢- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة باختبار النموذج الإجمالي ANOVA اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة والاعتماد على تلك النتائج.
- ٣- كانت قيمة معامل التحديد $r^2=67.2\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في سلوكيات المواطنة التنظيمية مسئولة عن تفسير ما نسبته 67.2% من التغيرات التي تحدث في التميز الاستراتيجي والنسبة الباقية ترجع إلى حد الخطأ العشوائي random error في فئة الإدارة الوسطى.
- ٤- كانت قيمة إحصائية ديرين واتسون المحسوبة $Dw=2.269$ وهذه القيمة تنحصر بين القيمتين الجدوليتين $Du, 4-Du$ وهذا يعنى عدم وجود تام لمشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي نص على أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على التميز الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الإدارة الوسطى "

الفرض الفرعي الثاني:

ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز المرؤوسين "

أسفرت نتائج التحليل للفرض على ما يلي:

المتغير التابع: تميز المرؤوسين

جدول (٣٤)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الأول فئة الإدارة العليا

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة ديرين واتسون Dw
سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.976	13.8	0.0	معنوي	0.86	1.686

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

جدول (٣٥)

تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الأول فئة الإدارة العليا

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار	1	189.9	0.0	معنوي	73.9%	26.1%
البواقي	67					

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديرين واتسون DW = 1.485, Du = 1.429, DI = 1.429

من النتائج السابقة يتضح ما يلي:

- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة باختبار معامل الانحدار اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز المرؤوسيين وهذا التأثير ايجابي لوجود الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار في فئة الإدارة العليا.

٢- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة باختبار النموذج الإجمالي ANOVA اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة والاعتماد على تلك النتائج.

٣- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 73.9\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في سلوكيات المواطنة التنظيمية مسئولة عن تفسير ما نسبته 73.9% من التغيرات التي تحدث في تميز المرؤوسيين والنسبة الباقية ترجع إلى حد الخطأ العشوائي random error في فئة الإدارة العليا.

٤- كانت قيمة إحصائية ديرين واتسون المحسوبة $Dw = 1.686$ وهذه القيمة تنحصر بين القيمتين الجدوليتين $Du, 4- Du$ وهذا يعنى عدم وجود تام لمشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي نص علي أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز المرؤوسيين من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا " ثانياً: فئة الإدارة الوسطى المتغير التابع: تميز المرؤوسيين

جدول (٣٦)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الأول فئة الإدارة الوسطى

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة ديرين واتسون Dw
سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.933	21.9	0.0	معنوي	0.85	1.892

جدول (٣٧)

تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الأول فئة الإدارة الوسطى

النسبة الغير مفسرة %	معامل التحديد r^2	القرار عند $\alpha=0.05$	مستوى الدلالة	قيمة F	درجات الحرية	مصادر الاختلاف
27.7%	72.3%	معنوي	0.0	480.5	1 184	الانحدار البواقي

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديرين واتسون DW = 1.648 , Du = 1.621

من النتائج السابقة يتضح ما يلي:

- 1- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة باختبار معامل الانحدار اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز المرؤوسيين وهذا التأثير ايجابي لوجود الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار في فئة الإدارة الوسطى.
 - 2- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة باختبار النموذج الإجمالي ANOVA اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة والاعتماد على تلك النتائج.
 - 3- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 72.3\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في سلوكيات المواطنة التنظيمية مسؤولة عن تفسير ما نسبته 72.3% من التغيرات التي تحدث في تميز المرؤوسيين والنسبة الباقية ترجع إلى حد الخطأ العشوائي random error في فئة الإدارة الوسطى.
 - 4- كانت قيمة إحصائية ديرين واتسون المحسوبة $Dw = 1.892$ وهذه القيمة تنحصر بين القيمتين الجدوليتين $Du, 4- Du$ وهذا يعنى عدم وجود تام لمشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء.
- مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي نص علي أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز المرؤوسيين من وجهة نظر أعضاء الإدارة الوسطى "
- الفرض الفرعي الثالث:

ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز القادة"
أسفرت نتائج التحليل للفرض على ما يلي:
المتغير التابع: تميز القادة

جدول (٣٨)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الأول فئة الإدارة العليا

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة ديربن واتسون Dw
سلوكيات المواطنة التنظيمية	1.008	15.9	0.0	معنوي	0.889	1.868

جدول (٣٩)

تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الأول فئة الإدارة العليا

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار	1	253.8	0.0	معنوي	79.1%	20.9%
البواقي	67					

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديربن واتسون DW $Du=1.485$, $Dl=1.429$

من النتائج السابقة يتضح ما يلي:

- ١- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة باختبار معامل الانحدار اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز القادة وهذا التأثير ايجابي لوجود الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار في فئة الإدارة العليا.
 - ٢- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة باختبار النموذج الإجمالي ANOVA اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة والاعتماد على تلك النتائج.
 - ٣- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 79.1\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في سلوكيات المواطنة التنظيمية مسؤولة عن تفسير ما نسبته 79.1% من التغيرات التي تحدث في تميز القادة والنسبة الباقية ترجع إلى حد الخطأ العشوائي random error في فئة الإدارة العليا.
 - ٤- كانت قيمة إحصائية ديرين واتسون المحسوبة $Dw = 1.868$ وهذه القيمة تنحصر بين القيمتين الجدوليتين $Du, 4-$ وهذا يعنى عدم وجود تام لمشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء.
- مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي نص على أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز القادة من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا "
- ثانياً: فئة الإدارة الوسطى
المتغير التابع: تميز القادة

جدول (٤٠)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الأول فئة الإدارة الوسطى

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة ديرين واتسون Dw
سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.948	19.03	0.0	معنوي	0.814	2.074

جدول (٤١)

تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الأول فئة الإدارة الوسطى

النسبة الغير مفسرة %	معامل التحديد r^2	القرار عند $\alpha=0.05$	مستوى الدلالة	قيمة F	درجات الحرية	مصادر الاختلاف
33.7%	66.3%	معنوي	0.0	362.3	1 184	الانحدار البواقي

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديرين واتسون DW = 1.648, Du = 1.621, DI = 1.621

من النتائج السابقة يتضح ما يلي:

١- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة باختبار معامل الانحدار اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز القادة وهذا التأثير ايجابي لوجود الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار في فئة الإدارة الوسطى.

٢- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة باختبار النموذج الإجمالي ANOVA اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة والاعتماد على تلك النتائج.

٣- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 66.3\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في سلوكيات المواطنة التنظيمية مسئولة عن تفسير ما نسبته 66.3% من التغيرات التي تحدث في تميز القادة والنسبة الباقية ترجع إلى حد الخطأ العشوائي random error في فئة الإدارة الوسطى.

٤- كانت قيمة إحصائية ديرين واتسون المحسوبة $Dw = 2.075$ وهذه القيمة تنحصر بين القيمتين الجدوليتين Du, 4- Du, وهذا يعنى عدم وجود تام لمشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي نص على أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز القادة من وجهة نظر أعضاء الإدارة الوسطى "

الفرض الفرعي الرابع:

ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز الهيكل التنظيمي " أسفرت نتائج التحليل للفرض على ما يلي:
المتغير التابع: تميز الهيكل التنظيمي

جدول (٤٢)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الأول فئة الإدارة العليا

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة ديرين واتسون Dw
سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.92	15.9	0.0	معنوي	0.89	1.76

جدول (٤٣)

تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الأول فئة الإدارة العليا

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار	1	255.9	0.0	معنوي	79.3%	20.7%
البواقي	67					

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديرين واتسون DW $Du=1.485$, $Dl=1.429$ من النتائج السابقة يتضح ما يلي:

- ١- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة باختبار معامل الانحدار اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز الهيكل التنظيمي وهذا التأثير ايجابي لوجود الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار في فئة الإدارة العليا.
 - ٢- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة باختبار النموذج الإجمالي ANOVA اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة والاعتماد على تلك النتائج.
 - ٣- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 79.1\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في سلوكيات المواطنة التنظيمية مسئولة عن تفسير ما نسبته 79.1% من التغيرات التي تحدث في تميز الهيكل التنظيمي والنسبة الباقية ترجع إلى حد الخطأ العشوائي random error في فئة الإدارة العليا.
 - ٤- كانت قيمة إحصائية ديرين واتسون المحسوبة $Dw = 1.868$ وهذه القيمة تنحصر بين القيمتين الجدوليتين $Du, 4- Du$ وهذا يعنى عدم وجود تام لمشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء.
- مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي نص علي أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز الهيكل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا "
- ثانياً: فئة الإدارة الوسطى
المتغير التابع: تميز الهيكل التنظيمي

جدول (٤٤)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس
الأول فئة الإدارة الوسطى

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة ديرين واتسون Dw
سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.859	13.7	0.0	معنوي	0.713	1.757

جدول (٤٥)

تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الأول فئة الإدارة الوسطى

النسبة الغير مفسرة %	معامل التحديد r^2	القرار عند $\alpha=0.05$	مستوى الدلالة	قيمة F	درجات الحرية	مصادر الاختلاف
49.2%	50.8%	معنوي	0.0	190.1	1 184	الانحدار البواقي

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديرين واتسون DW = 1.648, Du = 1.621, DI = 1.621

من النتائج السابقة يتضح ما يلي:

- 1- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة باختبار معامل الانحدار اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز الهيكل التنظيمي وهذا التأثير ايجابي لوجود الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار في فئة الإدارة الوسطى.
- 2- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة باختبار النموذج الإجمالي ANOVA اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة والاعتماد على تلك النتائج.
- 3- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 50.8\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في سلوكيات المواطنة التنظيمية مسؤولة عن تفسير ما نسبته 50.8% من التغيرات التي تحدث في تميز الهيكل التنظيمي والنسبة الباقية ترجع إلى حد الخطأ العشوائي random error في فئة الإدارة الوسطى.
- 4- كانت قيمة إحصائية ديرين واتسون المحسوبة $Dw = 1.868$ وهذه القيمة تنحصر بين القيمتين الجدوليتين Du, 4- Du, وهذا يعنى عدم وجود تام لمشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي نص علي أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز الهيكل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الإدارة الوسطى " **الفرض الفرعي الخامس:**

ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على التميز من خلال جودة المنتج " أسفرت نتائج التحليل للفرض على ما يلي: المتغير التابع: التميز من خلال جودة المنتج.

جدول (٤٦)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الأول فئة الإدارة العليا

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة ديربن واتسون Dw
سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.983	13.5	0.0	معنوي	0.856	2.329

جدول (٤٧)

تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الأول فئة الإدارة العليا

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار	1	184.2	0.0	معنوي	73.3%	26.7%
البواقي	67					

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديربن واتسون DW = 1.٤٨٥ , Du = 1.٤٢٩

من النتائج السابقة يتضح ما يلي:

- ١- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة باختبار معامل الانحدار اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على التميز من خلال جودة المنتج وهذا التأثير ايجابي لوجود الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار في فئة الإدارة العليا.
- ٢- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة باختبار النموذج الإجمالي ANOVA اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة والاعتماد على تلك النتائج.
- ٣- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 73.3\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في سلوكيات المواطنة التنظيمية مسئولة عن تفسير ما نسبته 73.3% من التغيرات التي تحدث في التميز من خلال جودة المنتج والنسبة الباقية ترجع إلى حد الخطأ العشوائي random error في فئة الإدارة العليا.
- ٤- كانت قيمة إحصائية ديربن واتسون المحسوبة $Dw = 2.239$ وهذه القيمة تنحصر بين القيمتين الجدوليتين $Du, 4-$ وهذا يعنى عدم وجود تام لمشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي نص على أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على التميز من خلال جودة المنتج من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا "

ثانياً: فئة الإدارة الوسطى
المتغير التابع: تميز من خلال جودة المنتج

جدول (٤٨)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الأول فئة الإدارة الوسطى

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة ديرين واتسون Dw
سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.852	18.1	0.0	معنوي	0.802	1.871

جدول (٤٩)

تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الأول فئة الإدارة الوسطى

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار	1	331.1	0.0	معنوي	64.3%	35.7%
البواقي	184					

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديرين واتسون DW = 1.648 , Du = 1.621

من النتائج السابقة يتضح ما يلي:

- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة باختبار معامل الانحدار اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على التميز من خلال جودة المنتج وهذا التأثير ايجابي لوجود الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار في فئة الإدارة الوسطى.

٢- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة باختبار النموذج الإجمالي ANOVA اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعني إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة والاعتماد على تلك النتائج.

٣- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 64.3\%$ وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في سلوكيات المواطنة التنظيمية مسؤولة عن تفسير ما نسبته 64.3% من التغيرات التي تحدث في التميز من خلال جودة المنتج والنسبة الباقية ترجع إلى حد الخطأ العشوائي random error في فئة الإدارة الوسطى.

٤- كانت قيمة إحصائية ديرين واتسون المحسوبة $Dw = 1.871$ وهذه القيمة تنحصر بين القيمتين الجدوليتين $Du, 4- Du$ وهذا يعني عدم وجود تام لمشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي نص علي أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على التميز من خلال جودة المنتج من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا "

الفرض الرئيسي الثاني:

ينص الفرض الرئيس الثاني من فروض البحث في الصورة العدمية على أنه " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أعضاء الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى حول أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على التميز التنظيمي في شركات صناعة السيراميك بالعاشر من رمضان "

تم استخدام تحليل التباين Analysis Of Covariance وذلك لدراسة الفروق بين فئة الإدارة العليا والوسطى مع وجود أثر لمتغير مستقل وهو سلوكيات المواطنة التنظيمية على متغير تابع وهو التميز التنظيمي وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي للفرض على ما يلي:

المتغير التابع: التميز التنظيمي

جدول (٥٠)
اختبار الفرض الرئيس الثاني تحليل ANCOVA

المتغير المستقل	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد الإجمالي (مربع ايتا)
سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.146	0.703	غير معنوي	80.6%

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

١- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة بتحليل التباين ANCOVA أكبر من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعني أنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء أعضاء الإدارة العليا وآراء أعضاء الإدارة الوسطى حول اثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على التميز التنظيمي وهذا يعني اتفاق فئتي الدراسة حول هذا الأثر.

٢- كانت قيمة معامل التحديد الإجمالي $R^2=80.6\%$ وهذا يعني أن الأثر الإجمالي في فئتي الدراسة معاً لسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك على التميز التنظيمي هو 80.6%.

مما سبق يمكن قبول الفرض الرئيسي الثاني في صيغته العدمية التي نصت علي أنه " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أعضاء الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى حول اثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على التميز التنظيمي في شركات صناعة السيراميك بالعاشر من رمضان "

ثامناً: النتائج والتوصيات وخطة زمنية لتنفيذها

أ- النتائج:

جدول رقم (٥١)

نتائج اختبارات الفروض

م	الفروض	نتائج صحة اختبار الفروض	
		من وجهة نظر الإدارة العليا	من وجهة نظر الإدارة الوسطى
١	الفرض الرئيسي الأول: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك على أبعاد التميز التنظيمي بالشركات محل الدراسة"	رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل	رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل
٢	الفرض الفرعي الأول: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على التميز الاستراتيجي"	رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل	رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل
٣	الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز المرؤوسيين"	رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل	رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل
	الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد	رفض فرض العدم	رفض فرض العدم

٤	تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز القادة"	وقبول الفرض البديل	وقبول الفرض البديل
٥	الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز الهيكل التنظيمي"	رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل	رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل
٦	الفرض الفرعي الخامس: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على التميز من خلال جودة المنتج"	رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل	رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل
٧	الفرض الرئيس الثاني: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أعضاء الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى حول اثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على التميز التنظيمي في شركات صناعة السيراميك بالعاشر من رمضان"	قبول فرض العدم	قبول فرض العدم

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة باختبارات صحة الفروض.

بالإضافة للنتائج السابقة استنتج الباحث ما يلي:-

- ١- يتضح من تحليل اجابات المستقصى منهم انه يقتصر الاهتمام بتحسين سلوكيات المورد البشري على البرامج التدريبية فقط واغفال العوامل الأخرى المحفزة للأداء.
- ٢- انخفاض الاهتمام بتصميم الهياكل التنظيمية بالشركات محل البحث والاهتمام في المقام الأول بجودة المنتجات المقدمة للعملاء.
- ٣- تبين من خلال اجابات المستقصى منهم انخفاض الاهتمام برد فعل العملاء تجاه المنتجات المقدمة لهم ويؤدي ذلك إلى تذبذب حجم المبيعات.

٤- ضعف الاهتمام بمشاعر الزملاء داخل بيئة العمل مما يعمل على عدم تقبل النقد البناء.

٥- الاهتمام بالأعمال الروتينية وعدم الاهتمام بتنمية القدرة على الابتكار وخلق أفكار جديدة.

ب- التوصيات وخطة زمنية لتنفيذها:

جدول رقم (٥٢)

التوصيات وخطة زمنية لتنفيذها

م	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التطبيق	الاطار الزمني
١	الاهتمام بتحسين سلوكيات المورد البشري الإيجابية داخل المنظمة وخارجها، وتحويل السلوكيات السلبية إلى إيجابية يتم الاستفادة منها في تحسين الأداء الكلي للمنظمات.	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	- الاهتمام بحضور المؤتمرات والملتقيات والندوات التثقيفية. - تحسين بيئة العمل المادية وغير المادية. - اتباع نظم التحفيز المادية والمعنوية.	مستمر
٢	ضرورة الالتزام بالمرونة عند تصميم الهياكل التنظيمية للشركات.	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	- تصميم هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة. - قابلية الهيكل التنظيمي للتغيير واستحداث إدارات متطورة.	٦-١٢ شهر

م	التوصية	الجهة المسنولة عن التنفيذ	آليات التطبيق	الاطار الزمنى
٣	ينبغي الاهتمام بقياس رد فعل العملاء تجاه المنتجات المقدمة لهم.	الإدارة العليا إدارة التسويق	- عمل استقصاءات لقياس آراء واتجاهات العملاء. - القيام بملاحظة العملاء أثناء عملية البيع وخدمات ما بعد البيع.	مستمر
٤	الاهتمام بمشاعر الزملاء داخل بيئة العمل مما يعمل على تقبل النقد البناء.	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية.	وضع خطة تدريبية اخلاقية تحتوى على بناء التعاون والمشاركة بين الرؤساء والمرؤسين.	١٢-٦
٥	ضرورة الاهتمام بتنمية القدرة على الابتكار وخلق أفكار جديدة.	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	- تبني سياسات من طرف القيادات العليا. - توفير وعي عام لتشجيع الأفكار التطويرية للعمل.	مستمر
٦	العمل على تكوين كوادر بشرية قادرة على قيادة المنظمة ومواصلة تقدم وتميز	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	- المحافظة على القيادات المتميزة وتشجيعها.	

م	التوصية	الجهة المسنولة عن التنفيذ	آليات التطبيق	الاطار الزمنى
	المنظمات.		-المشاركة في وضع الاهداف والقرارات	مستمر
٧	تحسين العلاقات التنظيمية بين كافة المستويات الإدارية بالمنظمة.	الادارة العليا إدارة الموارد البشرية	- من خلال توعية الموظفين بالممارسات الاخلاقية وكيفية زيادة درجة الولاء والانتماء التنظيمي. - القاء المحاضرات والندوات عن السلوكيات والممارسات الإيجابية داخل المنظمة.	١٢ شهر
٨	يجب الاهتمام بالجوانب والأبعاد الأخرى التي تؤثر على التميز التنظيمي.	الإدارة العليا	- تحسين بيئة العمل. - التخطيط الاستراتيجي. - إدارة المواهب البشرية القادرة على التغيير. - إدارة العلاقات طويلة الأجل مع العملاء.	مستمر

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية.

تاسعاً: المراجع

- 1- Naim, Jahangir & et al, "**Organizational Citizenship behavior its nature and antecedents**", **BRAC University Journal**, Vol. 2, N. 1, P. 2.
- 2- Eran Vigoda-Gadot & et al, "**Group-level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation**", **Educational Administration Quarterly**, 2005, Vol. 2, N. 1, P. 2.
- 3- Nadim, Jahngir & et al, Op. Cit., P. 79.
- 4- Ferry, Koster & Karin Sanders, "Organizational Citizens or Reciprocal Relationships? An Empirical Comparison", **Personnel Review**, Vol. 35, N. 5, P. 522.
- 5- Jiing-Lih Farh & et al, "**Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China**", **Organization Science**, 2004, Vol. 15, N. 2, P. 242.
- 6- Abu Elanain, Hossam, "**Relationship Between Personality and Organizational Citizenship Behavior: Does Personality Influence Employee Citizenship?**", **International Review of Business Research Papers**, 2007, Vol. 3, N. 4, P. 33.
- 7- Omar, Torlak, "**Materialistic Attitude as an antecedent of Organizational Citizenship Behavior**", **Management Research News**, 2007, Vol. 30, N. 8, P. 583.
- 8- Zoe S., Dimitriads, Op. Cit., P. 473.
- 9- Mehrdad, Chegini, "**The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior** , **American Journal of Economics and Business Administration**, 2009, Vol. 11, N. 2, P. 172.
- 10- J. Bert, Becton & et al, Op. Cit. P.498.
- 11- شاهين، محمد، " التوافق النفسي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة**، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، العدد الثالث، ص ٥٦١.
- 12- Dan S. Chiaburu, Vicki L. Baker, " **Extra-Role Behaviors Challenging the Status Validity and Antecedents of Taking Charge**

- Behaviors", Journal of Managerial Psychology, 2006, Vol. 21, N. 7, P. 622.**
- 13- Stephen B. Schepman & Michael A. Zarate, "**The Relationship between Burnout, Negative Affectivity and Organizational Citizenship Behavior for Human Services Employees**", **Proceedings of World Academy of Science Engineering and Technology, 2008, Vol. 30, N. 1, P. 438.**
- 14- Esnard, C. & Jouffre, S., "**Organizational Citizenship Behavior: Social Valorization among Pupils and the Effect on Teachers's Judgments**", **European Journal of Psychology of Education, 2008, Vol. 1, N. 1, P. 3.**
- 15- Muhammad, Ali, "**Procedural Justice as Mediator between Participation in Decision – Making and Organizational Citizenship Behavior**", **IJCM, 2004, Vol. 14, N.3, P. 58.**
- 16- Eran, Vigoda Dadot & et al, "**Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation**", **Educational Administration Quarterly, 2005, Vol. 2, N.1, P. 2.**
- 17- Bogler & Somic, "**Organizational Citizenship Behavior in School: How Does it Relate to Participation in Decision Making**", **Journal of Educational Administration, 2005, Vol. 43, N.5, P. 420-438.**
- ١٨- باشا، باسل، "تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية – دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧، ص ١١٧.
- 19- Cope & et al, "**Effective Project Management: A Knowledge Management and Organizational Citizenship Behavior Approach**", **Journal of Business & Economics Research, 2007, Vol. 5, N.9, P. 59.**
- 20- Yuwen, Liu, "**Perceived Organizational Support and Expatriate Organizational Citizenship Behavior the Mediating Role of Affective commitment Towards the Parent Company**", **Personnel Review, 2009, Vol. 38, N. 3, P. 309.**

- 21- Soo Kim & et al, "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, 2010, Vol. 29, N. 1, P. 533.

^{-٢٢} المجالي، أمال ياسين (٢٠٠٩)، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد ١، المجلد ٣٦، عمان، الأردن، ص 140-166.

^{-٢٣} الضلاعين، علي (٢٠١٠)، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (٣٧)، العدد (١)، السنة ٢٠١٠، عمان، الأردن، ص 64-92.

- 24- Ionica, Cristina Andreea and Leba, Eduard &Dima, Lupu Lucian, (2010), **TQM and Excellence**, Annals of The University of Petrosani Economics, Vol. 10 (4). pp 125-134

- 25- Mann, Robin &Adbenjo, Dotun and Tickle, Matthew,Tickle, (2011), Deployment of Business Excellence in Asia an Exploratory Study, **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol 28, pp 604- 627.

- 26- ALkasasbeh, Mufaddy Mohammed and ALfaouri, abeerHmoud&Dasgupta, Subhasish, (2011), Investigating The Relationship between Knowledge Sharing Strategies Organizational Excellence Pillars, **Journal IBIMA Publishing**, Vol. (19), pp. 10-19.

- 27- ALrawashdeh, Eyed Taha (2012), The Impact Management by Walking Around (MBWA) on Achieving Organizational, Excellence Among Employee in Arab Potash Company, **Journal Economic and Management Science**, Vol. (5), pp. 523 – 528.

- 28- Banihashemi, Syed Ali and Maleki, Hamid &Shahgholian, Keyyvan, (2012), Presenting A model for Assessment of Organizational Excellence in Cement Industry, **Journal of Basic and Applied – Scientific Research**, Vol. (4), pp 3334 – 3338.

^{-٢٩} الخرشة، ياسين، والزريقات، خالد محمود خلف، ونور، محمد إبراهيم (٢٠١٣)، أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية، العدد (٢)، المجلد (٤٠)، عمان، الأردن، ص ٢١١ – ٢٣٩.

~ أحمد عزمي زكي عبد العزيز ~

- ٣٠- إمام، محمود، "سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالجودة الشاملة - دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٤، ص ص ٧٦-٧٨.
- ٣١- النقار، عبدالله حكمت (٢٠٠٨)، تفوق المنظمات في إطار الربط بين رأس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في وزارة الكهرباء، رسالة دكتوراة، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص ١٦٠.
- ٣٢- ال مزوع، بدر بن سليمان (٢٠١٠)، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص ٢٦-٢٧.
- ٣٣- كهية، حسين عليوي، (٢٠١٤)، تأثير الأنماط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي، بحث ميداني في هيئة التعليم التقني، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص ١٠٤.

عاشراً: ملحق قائمة الاستقصاء

قائمة الاستقصاء الموجهة لأعضاء الإدارة العليا والوسطى بشركات صناعة السيراميك بالعاشر من رمضان لقياس أثر الاهتمام بسلوكيات المواطنة التنظيمية في التميز التنظيمي

السادة الأفاضل/ أعضاء الإدارة العليا والإدارة الوسطى
تحية طيبة وبعد...

يقوم الباحث/ أحمد عزمي زكي عبد العزيز ببحث علمي يهدف إلى قياس دور الاهتمام بسلوكيات التنظيمية في شركاتكم لتحقيق التميز التنظيمي ومن ثم تحقيق معدلات أداء ونمو عالية، ويرجوا الباحث أن تكون إجاباتكم تتسم بالموضوعية وذلك للتوصل إلى النتائج المرغوبة، حيث أن هذه الاستمارة وكل ما تحويه من بيانات تستخدم في أغراض البحث العلمي وتقدم مصرنا الغالية.

الباحث

السؤال الأول: حدد مدى موافقتك على العبارات التالية والتي تقيس الأبعاد الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منطقتك:-
أولاً: التعاون:-

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أساعد زملائي لانجاز المهام الموكلة إليهم على نحو تطوعي.					
٢	أقدم الرأي للعملاء.					
٣	أمد يد التعاون والمساعدة لزملائي لتجاوز مشكلاتهم الشخصية.					
٤	إذا تغيب زميل لي عن العمل أتطوع للعمل بدلاً عنه.					

ثانياً: الكياسة:-

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

سلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي

~ أحمد عزمي زكي عبد العزيز ~

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أحرص على احترام مشاعر زملائي.					
٢	التزم اللياقة في التعامل مع زملائي.					
٣	أتجنب إثارة أية مشكلات أو متاعب في العمل.					
٤	معاملة العملاء بكياسة تحسن سمعة المنظمة.					

ثالثاً: التعامل مع الزملاء بيئة العمل:-

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية من دون تذمر.					
٢	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.					
٣	أتقبل النقد البناء ممن أتعامل معهم في بيئة العمل.					
٤	هناك مشاركة بين العاملين من خلال فرق عمل.					

رابعاً: السلوك الحضاري:-

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المنظمة.					

سلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها فهي تحقيق التميز التنظيمي

~ أحمد عزمي زكي عبد العزيز ~

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢	أتابع كل جديد يتعلق بمجال عملي.					
٣	أحرص على حضور الاجتماعات غير الرسمية والندوات التي تعقدها المنظمة.					
٤	أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره.					

السؤال الثاني: حدد مدى موافقتك على العبارات التالية والتي تقيس الأبعاد الأساسية للتميز التنظيمي في منطقتك ومدى تأثيرها بسلوكيات المواطنة التنظيمية:-
أولاً: التميز الاستراتيجي:-

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	توجد استراتيجية واضحة للمنظمة.					
٢	هناك قوانين وتشريعات معمول بها في المنظمة تتلائم مع ثقافة العاملين بها.					
٣	تسعى المنظمة إلى أشاعة القيم والمعتقدات التي تتناغم مع مستوى الاستراتيجية المعتمدة.					
٤	تهتم إدارة المنظمة بوضع رؤية استراتيجية للتطوير والتغيير.					
٥	تسعى إدارة المنظمة على خلق نوع من الانسجام بين الاستراتيجيات وتطورات البيئة الخارجية.					

ثانياً: تميز المرؤوسين:-

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	هناك تعاون وعلاقة جيدة بين الزملاء في					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المنظمة.					
٢	موظفي المنظمة يمتازون بالحماس والمثابرة لانجاز الأعمال المكلفون بها.					
٣	تستخدم المنظمة الحوافز كأداة للاحتفاظ بالكفاءات المتميزة.					
٤	يطبق النظام داخل المنظمة على جميع العاملين بالتساوي مما يحكم روح الفريق الواحد.					
٥	يتم تقييم الموظف في المنظمة من خلال استعداده للتعاون وتبادل الخبرات ومهارات العمل.					
٦	تلتزم المنظمة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق أهدافه.					
٧	تهتم المنظمة باستقطاب الكفاءات بشكل مستمر.					

ثالثاً : تميز القادة:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تحرص إدارة المنظمة على التطوير في طرق أداء العاملين.					
٢	تحرص الإدارة على ترسيخ الأفكار الجديدة ونشرها في المنظمة.					
٣	تعمل إدارة المنظمة على توضيح رؤية المؤسسة المستقبلية.					
٤	تحرص الإدارة على خلق بيئة تعلم المستمر					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	والديناميكية للعاملين لإعداد القادة.					
٥	تسهل الإدارة آلية الاتصال بين جميع مستويات المنظمة بشكل منظم.					
٦	تدعم إدارة المنظمة سياسات التميز التنظيمي.					

رابعاً: تميز الهيكل التنظيمي:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتمتع البناء التنظيمي الإداري في المنظمة بالوضوح.					
٢	تتسم إجراءات العمل بالوضوح والمرونة لأى تغيير يطرأ عليها.					
٣	يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الجهد والوقت.					
٤	لا توجد استراتيجية واضحة لاستيعاب أى تغيير في هيكل التنظيمي.					
٥	تتم تقييم الهيكل التنظيمي وتطويره بصفة دورية حسب دراسة البيئة المحيطة.					
٦	لا يتم تحديد الصلاحيات والمسئوليات لإنجاز العمل.					
٧	هناك تنسيق وتكامل بين التقسيمات التنظيمية في المنظمة لتبادل البيانات والمعلومات بينهما.					

خامساً: التميز على أساس جودة المنتج:-

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
١	المواصفات المعتمدة لدينا تتناسب مع طبيعة المنافسة السائدة في السوق العالمية.					
٢	نطرح منتجات ذات جودة لا يمكن لمنافسيها تقليدها.					
٣	لدينا إمكانية لإتمام المنتجات بشكل صحيح.					
٤	تهتم الإدارة بتوفير مواد ذات جودة من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج.					
٥	تُشرك الإدارة عاملها في دورات تدريبية متنوعة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج.					
٦	تعتمد الإدارة إجراءات فاعلة في تقليص نسبة العيوب في سلعها					

السؤال الثالث: حدد مدى موافقتك على أن المنظمة التي تسعى لتحقيق الأبعاد السابق ذكرها لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعمل على تحقيق التميز التنظيمي:-

م	الأبعاد	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	التميز الاستراتيجي.					
٢	تميز المرؤوسين.					
٣	تميز القيادة.					
٤	تميز الهيكل التنظيمي.					
٥	التميز من خلال جودة المنتجات.					

السؤال الرابع: برجاء كتابة أي اقتراحات أخرى تراونها مناسبة لتحقيق التميز التنظيمي من خلال الاهتمام بسلوكيات المواطنة التنظيمية؟
بيانات شخصية:-

الوظيفة:.....: المستوى التنظيمي: إدارة عليا () إدارة
وسطى ().