



The Impact of Organizational Citizenship Behavior in Organizational Performance excellence

تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في تميز الأداء المنظمي
(دراسة تطبيقية في جامعة بابل)
*أ.د. نايف علي عاصي

Abstract

This study aims to identify the level of practice of organizational citizenship behavior and discrimination Organizational performance, as well as identify the impact of organizational citizenship behavior across dimensions, namely, (a spirit of tolerance, altruism, civility, awareness of conscience, voluntary participation) in performance excellence Organizational across dimensions, namely, (satisfaction of stakeholders , resource utilization, efficiency of operations, continuous improvement, responsibility towards the local community). The study used the resolution as a way to collect data from all the faculties of the University of Babylon of (18) College and study population included all the deans and heads of academic departments in the college's (88) and Dean Reese section.

The study used statistical methods by statistical program (Spss, 7.20). And reached a number of conclusions fleshed no

relationship to the impact of organizational citizenship behavior in Organizational achieve outstanding performance, was presented a number of recommendations including an emphasis on the importance of organizational citizenship behavior in achieving excellence Organizational Performance in the surveyed **university** faculties

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وتمييز الأداء المنظمي، وكذلك التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية عبر ابعاده وهي (روح التسامح، الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، المشاركة الطوعية) في تميز الأداء المنظمي عبر ابعاده وهي (رضا أصحاب المصالح، استغلال الموارد ، كفاءة العمليات، التحسين المستمر، المسؤولية اتجاه المجتمع المحلي). وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات من جميع كليات جامعة بابل البالغ عددها (١٨) كلية والتي تكون مجتمع الدراسة وشملت جميع العمداء ورؤساء الأقسام العلمية في هذه الكليات البالغ عددهم (٨٨) عميداً ورئيس قسم.

استعملت الدراسة أساليب إحصائية عن طريق البرنامج الإحصائي (Spss, 7.20) . وتوصلت إلى عدد من النتائج ابرازها وجود علاقة تأثير لسلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الأداء المنظمي المتميز، وتم تقديم عدد من التوصيات أهمها التأكيد على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق تميز الأداء المنظمي في كليات الجامعة المبحوثة.

المقدمة

ان تميز الأداء المنظمي يتطلب الاهتمام بالسلوك الإنساني الايجابي لرأس المال البشري أو ما يعرف (بسلوك المواطنة التنظيمية) واستثماره وتوظيفه لصالح الأداء واجراء التغييرات الضرورية لإدامة عمل المنظمة وتحقيق أهدافها ومن ثم تميزها . وتتجلى أهمية الدراسة بتقديم الحلول والمقترحات لإدارة الكليات المبحوثة ووضعها موضع التنفيذ لغرض الارتقاء بمستوى أدائها وتميزه وبما يعكس على مستوى العملية التعليمية فيها. وقد تم تقسيم الدراسة إلى أربعة مباحث، تضمن المبحث الأول منهجية الدراسة، وتناول المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة، في حين خصص المبحث الثالث للجانب التطبيقي للدراسة واختتمت الدراسة بالمبحث الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات، وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات عديدة أبرزها ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بابل لسلوك المواطنة التنظيمية وتبنيها

لابعاد تميز الأداء المنظمي إضافة إلى وجود تأثير لسلوك المواطنة التنظيمية في تميز الأداء المنظمي.

المبحث الاول: منهجية الدراسة

١. مشكلة الدراسة:

لا يوجد اهتمام جدي بالسلوك الإنساني الايجابي أو ما يعرف بـ(سلوك المواطنة التنظيمية) بالنسبة لكليات الجامعة عموماً، وحتى وان كانت هناك ممارسات لسلوك المواطنة الصالحة من قبل التدريسيين في الجامعة إلا أنها لم تستثمر أو توظف لصالح أداء كليات الجامعة وتميزها ويمكن تأطير مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤلات الآتية:

١- ما هي درجة أو مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة؟ وما هي أولوياتها في الممارسة؟

٢- ما هو مستوى تميز أداء الجامعة؟ وأين مكان القوة والضعف فيه؟

٣- هل يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية في تميز الأداء للجامعة؟

٢. أهداف الدراسة

تطمح الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية الآتية:

١- التأطير المعرفي لموضوعات الدراسة الأساسية المتمثلة بسلوك المواطنة التنظيمية، وتميز الأداء المنظمي من خلال الاطلاع على أهم الطروحات العلمية والخاصة بهذه الموضوعات في حقل السلوك التنظيمي، وإدارة المنظمة، وذلك لتقديم الإجابات الملزمة عن تساؤلات المشكلة الدراسة.

٢- تشخيص مستويات وتميز الأداء المنظمي في الجامعة.

٣- دراسة وتحليل العلاقة والتأثير بين سلوك المواطنة التنظيمية (كأجمالي وإبعاد) وتميز الأداء المنظمي.

٤- إثارة انتباه واهتمام الجامعة بضرورة دعم وتشجيع سلوك المواطنة التنظيمية لتحقيق التميز في الأداء المنظمي.

٥- تقديم بعض التوصيات والمقترحات لتطوير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة لتحقيق التميز في الأداء المنظمي.

٣. أهمية الدراسة

تستمد البحوث والدراسات أهميتها من أهمية المواضيع التي تتناولها وحجم التأثير الذي تحدثه على أرض الواقع في بيئة تطبيقها، والدراسة الحالية تناولت مواضيع مهمة وذات تأثير كبير في حياة المنظمات على اختلاف أنواعها وعليه أن أهمية الدراسة تكمن في الآتي:

- ١- حادثة وأهمية الموضوعات التي تناولتها وبالتالي إثارة اهتمام الباحثين والدارسين في هذه الموضوعات.
- ٢- تركيزها على أهم مورد من موارد المنظمة وهو رأس المال البشري من حيث معارفه وقدراته وسلوكياته ومالها من تأثير كبير في تحسين أداء المنظمات وتطورها وتأثير نقاط القوة والضعف في الممارسات السلوكية الايجابية لرأس المال البشري واستثماره لما لها من دور في تحقيق التميز في الأداء في الجامعة المبحوثة.
- ٣- طبقت الدراسة في احد أهم القطاعات الأساسية التي يركز عليها تقدم وازدهار البلد وهو قطاع التعليم العالي، ويمكن أن تقدم حلولاً ومعالجات لمشكلات فعلية تعاني منها الجامعة المبحوثة خصوصاً فيما يتعلق بالمواضيع التي عالجتها.
- فرضية الدراسة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوك المواطنة التنظيمية في تميز الأداء المنظمي وتتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ- يوجد تأثير معنوي لروح التسامح في تميز الأداء المنظمي.
 - ب- يوجد تأثير معنوي للإيثار في تميز الأداء المنظمي.
 - ج- يوجد تأثير معنوي للكياسة في تميز الأداء المنظمي.
 - د- يوجد تأثير معنوي لوعي الضمير في تميز الأداء المنظمي.
 - هـ- يوجد تأثير معنوي للمشاركة الطوعية في تميز الأداء المنظمي.
٤. **منهج الدراسة:**

لقد أخذت الدراسة الحالية بالمنهج الوصفي التحليلي حيث ظهر من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة انه منهج مناسب للدراسة لكونه منهجاً مساعد على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة، فعلى صعيد الدراسة الوصفية تم الاعتماد على البحوث الميدانية والنظرية في هذا المجال من خلال المسح المكتبي، وعلى صعيد البحث التحليلي تم اجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

٥. مجتمع وعينة الدراسة

اختارت الدراسة كليات جامعة بابل البالغ عددها (١٨) كلية كموقع لأجرائها وذلك لدورها المهم في تطور وتقدم البلد من خلال رفد سوق العمل بالخريجين من مختلف الاختصاصات العلمية والإنسانية. إضافة إلى أنشطتها البحثية والاستشارية المتعددة. لقد اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل للوصول إلى نتائج اقرب للواقع أكثر مما هي عليه عند استخدام أسلوب العينة. ونظراً لاعتماد الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ولكون الدراسة اختارت أسلوب المسح الشامل لذلك تم حصر جميع عمداء الكليات ورؤساء أقسامها البالغ عددهم (٨٨) عميد ورئيس

قسم لتوزيع الاستبانة عليهم باعتبارهم المسؤولين بشكل مباشر وغير مباشر عن أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الكليات.

٦- قياس المتغيرات:

بهدف اختبار فرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام المقياس الذي استند في صياغة أسئلته على بعض المقاييس العلمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والتي تعد من المقاييس العالمية المعتمدة في مجالها، أخذاً بالحسبان عند صياغتها تحقيق الملائمة لمجتمع البحث، إذ تم الاستعانة ببعض الفقرات من هذه المقاييس مع إجراء بعض التعديلات عليها لتلائم مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها إضافة إلى فقرات أخرى تم تطويرها.

ويعرض الجدول (٢) متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية في الاستبانة والمقاييس التي تم الاستعانة بها.

جدول (٢) متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية في الاستبانة والمقاييس التي تم الاستعانة بها.

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	مصدر المقاييس المعتمد
1	سلوك المواطنة التنظيمية	- روح التسامح - الإيثار - الكياسة - وعي الضمير - المشاركة الطوعية	5 5 5 5 5	5-1 10-6 15-11 20-16 25-21	نموذج (organ) عام 1988 استناد إلى دراسة كل من (macenzie, et al.,1999) (morkoczy&xin,2004) (dickison,2009)
٢	تميز الأداء المنظمي	- رضا أصحاب المصالح - استغلال الموارد - كفاءة العمليات - التحسين المستمر - المسؤولية تجاه المجتمع المحلي	5 5 5 5 5	56-52 61-57 66-62 71-67 76-72	تم تطوير المقياس من قبل الباحث بالاستناد إلى الأدبيات ذات الصلة وكذلك طبيعة المجتمع المبحوث

المصدر: إعداد الباحث

٧- اختبارات استمارة الاستبانة

لغرض التحقق من صحة مقياس الدراسة أجريت عدة اختبارات على استمارة الاستبانة للتأكد من صدقها وثباتها، إذ مرت عملية الاختبار بالاتي :

أ- اختبار الصدق الظاهري:

تم اللجوء إلى احد أنواع الصدق وهو الصدق الظاهري وبموجبه يتم التحقق من مدى تمثيل فقرات المقياس للصفة المراد قياسها، وقد تم ذلك بعرضه على مجموعة من الخبراء في العلوم الإدارية بلغ عددهم (٢٠) خبيراً. إذ إن أفضل من يتحقق من الصدق الظاهري للمقياس هم الخبراء والمتخصصون في المجال، أو في الشيء المراد قياسه (Allen& Yen, 1995: 95), وقد أيد الخبراء معظم فقرات الاستبانة وطلبوا تعديل عدد منها وحذف بعض منها

وأصبحت بشكلها النهائي الذي يتكون من (50) فقرة، وبلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين على الفقرات التي تتضمنها الاستبانة (82%) مما يؤكد الصدق الظاهري لأداة القياس.

ب- اختبار صدق المحتوى:

تم اختبار الصدق عن طريق ترتيب مجاميع الإجابات عن فقرات المقياس تصاعدياً أو تنازلياً واخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدناها، ثم قيس الفرق بين المجموعتين إذ يكون المقياس صادقاً إذ كان هناك فروق معنوية بين المجموعتين، وبعد حساب الفروق بين المجموعتين باستخدام معامل اختبار (Mann-Whitney) وجد هناك فروق معنوية بينهما بمستوى (0.01) إذ كانت قيمة (P-Value=0.001) مما يشير الى وجود فروق معنوية وبالتالي فان ذلك يدل على صدق محتوى المقياس بجميع فقراته .

ج- اختبار ثبات فقرات الاستبانة:

استخدم الباحث طريقتين وكالاتي:

- اختبار معامل الثبات باستخدام مقياس (Alpha cronbach) إذ كانت قيمة (Alpha) على المستوى الإجمالي (0.97) وتعد هذه النسبة قوية جداً ومقبولة لإغراض الدراسات الإدارية، في حين بلغت قيمة ألفا لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية (0.95) وبلغت قيمة ألفا لمقياس تميز الأداء المنظمي (0.91).

- اختبار معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية (Split Half method) وتتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0.86) وعند تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman-Brown) أصبح معامل الثبات للاستبانة ككل (0.92) وهذا يعد كافياً لاعتبار الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج نفسها. **المبحث الثاني : الإطار النظري للدراسة:**

أولاً: سلوك المواطنة التنظيمية

١- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

أن سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship behavior والذي يختصر في أدبيات الإدارة بـ (OCB) هو في الحقيقة سلوك بشري يتضمن جميع حالات السلوك الايجابية ذات الصلة بالمنظمة مثل العمل التطوعي والمساعدة المتبادلة والاهتمام

بمصالح المنظمة وغيرها وهذا النمط يعكس مستوى إدراك الفرد لذاته بأنه جزء من المنظمة ككل وإن مساهمته في تحقيق أهدافها يؤدي إلى تحقيق أهدافه الخاصة بنفس المنطق الذي يقوم عليه الاعتقاد بأن المواطنين هم أعضاء في المجتمع الذي يعيشون فيه ويتقبلون ويتحملون المسؤوليات التي يجب أن يلتزم بها هذا المجتمع.

إن سلوك المواطنة التنظيمية يعدّ المرتكز المهم الذي يهيئ للمنظمة فرصة التفكير الجدي للقيام بعملية التغيير المتواصل والتطور ضمن البيئة المتحركة التي تتعامل معها المنظمة على وجه الخصوص وبما يؤكد فاعليتها المستقبلية في النشاط وتحقيق الأهداف ويشبهه (Smith) ورفاقه سلوك المواطنة التنظيمية بسلوك المواطن الصالح (good citizen) في مجتمعه فعندما يقوم المواطن الصالح بأداء بعض الأعمال الخيرية سواء كانت موجهة نحو أفراد معينين أو نحو المجتمع ككل فإن هذا التصرف يكون بدافع شخصي من الفرد ودون أن يكون مفروضاً بواسطة قوانين الثواب والعقاب كما أنه يكون بهدف تحقيق الصالح العام (smith, et al., 1983 : 645)

بعد أن تم استعراض تطور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتقديم بعض الآراء والأفكار لعدد من الباحثين والمفكرين والتي تشكل الإطار النظري والفلسفي لمصطلح سلوك المواطنة التنظيمية، يرى الباحث ضرورة عرض بعض المفاهيم لمصطلح الـ (OCB) وهي:

- السلوك الذي يوجه العاملين لأداء الأعمال التي تتعدى حدود واجباتهم الرسمية في المنظمة تلقائياً (Steven L. Mcshane & Mary Ann Von Glinow, 2007)
- (26 : .)

- السلوك الذي يقوم به الفرد رغبةً ووفقاً لما يراه مناسباً، وهو غير محكوم بالصفة الرسمية للوظيفة، وقد تم الإجماع على أنه السلوك الأكثر فاعلية في نجاح المنظمة.
- (Chou & Pearson, 2011 : 1)

ويشير الباحث إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك عفوي ينبع من شخصية الفرد يتطلب القيام به توفر صفات معينة كالشعور بالمسؤولية، والأمانة، والإخلاص في العمل. وفي ضوء ما تقدم من طروحات فكرية حول هذا السلوك يعرف الباحث سلوك المواطنة التنظيمية بأنه : "تصرف إيجابي طوعي غير رسمي يمارسه الفرد في بيئة العمل بشكل يتعدى حدود واجبات الوظيفة الرسمية ويدعم التصرف الرسمي وهو يرتبط بشخصية الفرد وتأثره بالقيم الاجتماعية أو الدينية أو الأخلاقية، ويعد مؤشراً لرضى الأفراد وشعورهم بالانتماء لمنظمتهم، كما أنه يسهم في خلق المناخ الملائم لتحقيق الأهداف وزيادة فاعلية وكفاءة المنظمة وتميزها".

٢- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

تتضح أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال لآتي: (Ladebo, 2014: 221)

- ١- أن سلوك المواطنة التنظيمية يُعدّ أفضل وأرخص استثمار في رأس المال البشري إذا ما تم الانتباه إليه وتعزيزه من قبل المنظمة.
- ٢- نظراً لندرة الموارد بالمنظمات فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها بأقل ما يمكن مما يتوفر لديها من موارد متاحة.
- ٣- يسهم سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة وزيادة معدلات الإنتاج.
- ٤- يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتميزها.
- ٥- يساعد على استقرار الأداء التنظيمي وزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية المحتملة.

ويرى الباحث إذا كان سلوك المواطنة التنظيمية في غاية الأهمية للمنظمات بكافة أشكالها، فإن المؤسسات التعليمية بحاجة ماسة وبدرجة أكثر من غيرها من المنظمات لسد النقص في الموارد المالية ومقابلة الطلب المتنامي على جودة الخدمة التعليمية.

٣- إبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تعني أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بأنها السلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل بيئة العمل والتي تعود بالنفع على المنظمة بصورة عامة أو المنافع التي تستهدف زملاء العمل والرؤساء داخل التنظيم وهي في النهاية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة . ومن خلال القيام بمراجعة العديد من الأدبيات والدراسات حول سلوك المواطنة التنظيمية وجد أن هناك تباين في توجهات الباحثين نحو تحديد أبعاده وذلك حسب إدراك كل باحث لمفهوم هذا السلوك، ولهذا تعددت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التي جرى اختبارها وقياسها ضمن البحوث والدراسات التي اطلع عليها الباحث.

أ- روح التسامح :

أو ما يطلق عليها الروح الرياضية (Sportsman ship) ونعني بها قدرة الفرد على تحمل أي متاعب استثنائية تحدث في بيئة العمل دون تذمر أو رفض، أو بعبارة أخرى أنها سلوك اختياري يعكس مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى، أو هي موقف الفرد الايجابي من النواحي السلبية الموجودة في العمل (8 : Fife,2008). أو أنها

التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة التنظيمية دون الشعور بالظلم. (الرقاد وابودية، 2012 : 746).

ب- الإيثار (Altruism) :

وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل وحل مشاكلهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف إلى أساليب وطرق انجاز مهامهم، ومساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.

أو انه سلوك المساعدة ومد يد العون لأعضاء المنظمة الرؤساء والزملاء في المهام المتعلقة بالعمل بالإضافة إلى مساعدة زبائن وعملاء المنظمة، وبتعبير آخر هو مساعدة الفرد العامل لزملائه في العمل

(Bukhari et al., 2019 : 2)، وبنفس المعنى أشار (Burns & Carpenter, 2008 : 52) على انه سلوك اختياري لمساعدة شخص لشخص آخر في أداء مهامه أو حل المشاكل المتعلقة بالمنظمة.

ج- الكياسة : (Courtesy) :

ويطلق عليها أيضاً اللطف والمجاملة أو اللياقة، وهي سلوك اختياري يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين، وذلك بتقديم النصيحة الضرورية لهم. ويشير هذا البعد إلى حرص الفرد على التزام اللياقة في التعامل مع زملائه في العمل، مع الأخذ في الاعتبار مراعاة مشاعرهم وخصوصياتهم والاهتمام بهم والحذر من التسبب بأحداث المشاكل أو الخلافات بينهم (الصرايره، ٢٠١٢ : ٨٣). وأشار آخرون بان الكياسة هي سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشاكل وصعوبات العمل ولاسيما تلك التي تؤثر في الآخرين (Danaeefard et al., 2010 : 16).

د- وعي الضمير (Conscientiousness) :

ويطلق عليه أيضاً الضمير الحي أو صحوه الضمير، ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة داخل المنظمة (حواس، 2003 : ٢٤).

ويعني أيضاً إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كميّار لسلوكه فيتجه إلى انجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد على المستوى المعروف أو المتوقع منه حيث يقوم الفرد بالسلوك الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور أو احترام اللوائح والأنظمة، الاستراحات، العمل بجدية (الرقاد وابودية، 2012 : 746).

هـ المشاركة الطوعية : (Voluntary Participation)

هي سلوك اختياري يتضمن إحساس الفرد بالمسؤولية اتجاه المنظمة وقلقه بشأن واقعها ومستقبلها، واندفاعه للمشاركة في تطويرها من خلال تقديم المقترحات وتقديم النصيحة للآخرين لتحسين الإجراءات والعمليات بالمنظمة. وفي هذا يرى (Neuman & Kicku, 1998 : 266) إن المشاركة الطوعية تتضمن إحساس الفرد بالمسؤولية بشأن حياة المنظمة فيعمل على تقديم اقتراحات لتخفيض الكلفة أو تقديم أفكار للوصول إلى تشغيل أكثر كفاءة. ويؤيده في ذلك (Bukhari et al., 2019 : 7)،

ثانياً: تميز الاداء المنظمي:

١- مفهوم تميز الاداء المنظمي يعدّ مفهوم الاداء بشكل عام من المفاهيم التي نالت اهتمام وتركيز علماء الادارة لان من خلاله يمكن إعطاء صورة شاملة عن سير أنشطة المنظمة وأعمالها، ونظرا للأهمية الكبيرة للاداء لابد من التعريف به، ومن ثم التعرض إلى التعريف بتميز الاداء المنظمي. يعد الاداء من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المنظمات، لان مخرجات هذا الاداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة أو قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية.

ويمكن تعريف الاداء بأنه فعل (Action) يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس فقط النتيجة التي تظهر في وقت معين (فهيم، 2002: 8).

أو انه الانجاز الذي يمكن ملاحظته بشكل مباشر وبالتالي يمكن قياسه ومقارنته وتقويمه (Meyer, 2003: 22)، أو هو النتيجة النهائية لأنشطة وفعاليات المنظمة (Wheeln & Hanger, 2010: 380).

أما مفهوم تميز الاداء المنظمي فهو من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الإداري، وأصبح لها مكانتها وهو مشابه لمفهوم تفوق الأعمال (Business Excellence) باستثناء انه يظهر أكثر جاذبية لمنظمات القطاع العام. ويتميز هذا المفهوم بأنه قليل الوضوح، إذ على الرغم من أن هناك أمثلة عما يطلق عليه التميز في حقول كثيرة كالأدب والفن والرياضة، إلا انه لا توجد أمثلة خاصة بمنظمات الأعمال، التي تظهر كونه مؤشراً أساسياً لها. وحتى عام (١٩٨٢) عندما نشر (Perters & Waterman) كتابهما الموسوم بـ (البحث عن التميز) أصبحت تلك الكلمة مرتبطة مباشرة مع مستويات اداء منظمات الأعمال. إذ لخص هذا الكتاب عدداً من مجالات الأعمال الأساسية مثل الإسهام بالتميز، الإستراتيجية والهيكل، الأنظمة، الموارد البشرية، المهارات والقيم المشتركة (الزبيدي، ٢٠٠٧: ١٢٩). وخلال عقد الثمانينات لم يكن هناك سجل عن تميز الأعمال كمؤشر رئيسي،

وطوال هذا العقد وأوائل التسعينات فإن التطور السريع لحركة الجودة أدى إلى نشاط متميز منظماً على نحو قليل نسبياً، وقدوم نماذج جوائز الجودة في أوائل عقد التسعينات مثل جائزة الجودة الأوروبية وجائزة مالكولم بالدريج، أعطى حافزاً لتمييز الاداء المنظمي. وهكذا فمن منظور تاريخي نجد أن تميز الاداء المنظمي له جذور تاريخية قصيرة ويظهر انه أساساً نتج عن جوائز الجودة لعقد التسعينات من القرن الماضي (Mcadam & Mccreedy, 2003: 298)، ويعدّ انعكاس لفكر الادارة وتطورها وقد نشأ للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة.

واستناداً لما تقدم من مفاهيم وأفكار يرى الباحث أن تميّز الاداء المنظمي هو "التفوق في الاداء الذي يتجاوز توقعات أصحاب المصالح ويؤدي إلى خلق قيمة مضافة لهم، وينطوي على تحدي الوضع القائم وأحداث التغيير باستخدام الإبداع لخلق فرصة الابتكار والتحسين التي تجعل المنظمة متميزة عن غيرها من المنظمات الأخرى".

٢- أهمية تميز الاداء المنظمي تكمن أهمية تميز الاداء المنظمي في تحقيق العديد من الفوائد والمزايا للمنظمة وهي كالآتي:

١- يؤدي تميز الاداء إلى الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها (David,2009: 10).

٢- تحسين الاداء، وتشخيص نقاط القوة في المنظمة، وتحسين القدرة التنافسية لها.

٣- تسهيل أجراء المقارنات مع المنظمات الأخرى المماثلة (Lerov,2004: 54).

٤- يعدّ عاملاً لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها ويجعلها منظمة مبتكرة تحقق رسالتها من خلال فاعلية القيادة.

٥- التركيز على رأس المال البشري كعنصر أساسي لتطوير المنظمة وتميزها ويعزز الدور الاستراتيجي له.

٦- يساعد في التركيز على النتائج. (Bement, 2004: 4)

٧- تطوير رأس المال البشري والارتقاء بمبادئه الأساسية من خلال بناء الكفايات والمقدرات الشخصية، والعلاقات بين العاملين، والتعلم لتسهيل عمل الجماعة وخلق العمل (الزبيدي، ٢٠٠٧: ١٣١).

٨- يساعد على تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة.

٩- تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية وخلق ثقافة تركز بقوة على الزبائن (الجبوري، ٢٠١٢: ٧٧). وهكذا يجد الباحث أن تميز الاداء المنظمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الاداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة واحتوائهم وتحفيزهم، وتحسين معنوياتهم، وتدريبهم على أسلوب تطوير العمليات الأمر الذي يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم مما يؤدي إلى تحقيق تكلفة أقل للعمل من خلال تقليل الفاقد في الجهد والوقت والموارد وبالتالي تحقيق القيمة الاقتصادية للمنظمة وتميزها.

٣- أبعاد تميز الاداء المنظمي لا يوجد هناك اتفاق على أبعاد محددة. وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن أبعاد تميز الاداء المنظمي تمثل عناصر تقويم وقياس لمدى تحقيق المنظمة للتميز بالاعتماد على الأبعاد المهمة والمتعلقة بجوانب مختلفة في المنظمة (Russo & Holmans, 2004: 3). وأشار (Kanji & Moura, 2007: 32) إلى مجموعة أبعاد عدها خطوات للوصول إلى تميز الاداء المنظمي وهي متمثلة برضا الزبون، الإدارة بالحقائق، العاملين بجانب الإدارة، التحسين المستمر، القيم المنظمة. كما أن تميز الاداء يعتمد على الالتزام بمعايير (مالكوم بالدريج) للتميز والمتمثلة بالقيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون والسوق، الموارد البشرية، العمليات، المعلومات والتحليل، ونتائج الأعمال. وقد اعتمد الباحث أبعاداً لتمييز الاداء المنظمي يرى أنها ملائمة لطبيعة الدراسة بمتغيراتها الحالية، وهو بذلك يخرج عن السياق الذي اعتمده في تحديد أبعاد المتغير الرئيسي الأول لهذه الدراسة والذي استند إلى اختيار الأبعاد التي تمثل النسب العالية لما جاء بها الباحثون والمفكرون، أي أن الأبعاد التي تكرر تناولها من قبل الباحثين أكثر من غيرها هي التي تم اعتمادها لهذا المتغير.

أ- رضا أصحاب المصالح: (Stakeholder Satisfaction)

نتيجة للمنافسة والتغيرات البيئية الحالية زاد الاهتمام بأصحاب المصالح وأصبح من أولويات القيادات الإدارية للمنظمات لما يمارسه أصحاب المصالح من تأثير في تلك المنظمات ينعكس على بقائها ونموها وبالتالي تميزها.

وقد أدركت المنظمات أن قدرتها على تطوير علاقات معقولة مع العاملين والزبائن والمجهزين يعد أمراً في غاية الأهمية لتحقيق الإبداع، فالعلاقات الجوهرية هي مصدر السمعة الجيدة للمنظمة الذي يولد الكثير من المنافع والفرص لها.

ب- استغلال الموارد: (Resource Utilization)

يتمثل هذا البعد بقدرة المنظمة على ادارة واستغلال مواردها من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلوماتية وتقنية بكفاءة عالية وفعالية كبيرة.

ويعدّ العنصر البشري أهم مورد من موارد المنظمة، وذلك لان الأفراد يعدّوا استثماراً فيما إذا أحسن إدارتهم وتنميتهم ويمكن أن يحققوا أهداف المنظمة ويزيدوا من إنتاجيتها.

ج- كفاءة العمليات: (Operational efficiency)

يركز هذا البعد على درجة التزام المنظمة بتقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات الزبائن من خلال وجود هيكل تنظيمي مناسب ووصف وظيفي واضح لكل موظف فيها، والقيام بالتخطيط والتطوير وتوثيق وتطبيق أنظمة جودة فعالة تغطي نشاطات المنظمة كافة (Vagahfi & Huellmantel, 2004: 121).

وتعني كفاءة العمليات بأنها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين التي لها تأثير على رضاهم والتي تساعد المديرين على تحقيق قيمة متميزة لزبائن المنظمة من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المنظمة من جهة وتحقيق عائد لها من جهة أخرى (kanji, 8Moura, 2017).

د- التحسين المستمر: (Continuous Improvement)

تُعد عملية التحسين المستمر الركيزة الأساسية للتغيير في المنظمات إذا أرادت البقاء والنمو، وتتطلب هذه العملية التزاماً مبدئياً من أجراء التحسينات وتقليل الاختلافات وتحقيق رضا العميل كما أنها تتطلب التزاماً واشتراكاً وشعوراً بالمسؤولية الشخصية من أولئك الذين يشتركون في العمليات وان تكون هناك قيادة داعمة للتحسين المستمر، كما تتطلب أيضاً العمل مع الموردين، وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات وتقليل الوقت والجهد الضائع وهذا يعزز إحدى المبادئ الأساسية في ادارة الجودة الشاملة، وهو أن كل الأفراد في المنظمة من مختلف المستويات والأقسام لهم علاقة بعملية التحسين المستمر، ويجب تسخير معارفهم ومهاراتهم لتحسين العمليات، وذلك من خلال التنسيق الدقيق بين الأقسام التي تسير من خلالها هذه العمليات لتحقيق الفهم المتبادل لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي (Hiezer & Render, 2015: 173).

هـ- المسؤولية تجاه المجتمع المحلي: (Responsibility towards the local community)

تحتاج المنظمات إلى دراسة تأثيراتها ومسؤوليتها تجاه المجتمع المحلي وإعداد الأهداف الخاصة بها.

إن البعد الاجتماعي يعبر عن الاستمرارية فالمنظمة تتواجد داخل نظام اجتماعي واقتصادي محدد، ولكن الذي بداخل المنظمة يفترض غالبا أن المنظمة متواجدة في فراغ، ويميل المديرون بالنهاية إلى رؤية منظماتهم من منظور داخلي (أي من داخل المنظمة)، ولكن المنظمات تُعدّ نتاجا للمجتمع والنظام الاقتصادي، وبإمكان المجتمع أو النظام الاقتصادي أن يقضي على أي منظمة في لمح البصر، فالمنظمة لا تتواجد إلا بالجهد والمعاناة، وأيمان المجتمع والنظام الاقتصادي بدورها الهام، والمثمر والمفيد للمجتمع لذلك يجب أن تصبح تلك الأهداف جزءا من إستراتيجية المنظمة، بدلا من أن تصبح مجرد بعض التصريحات والبيانات التي تعبر عن النوايا الحسنة، فلا بد من التركيز على الاحتياجات، وتلك هي الأهداف المطلوبة ليس بسبب مسؤولية المدير تجاه مجتمعه وإنما بسبب مسؤوليته تجاه منظمته (Robert, 2012: 68).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة:

لغرض الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها فقد استند هذا المبحث على فترتين أساسيتين تسعى لتقديم إطار متكامل عن الخطوات والإجراءات الإحصائية المطلوبة لبلورة فرضيات الدراسة واختبارها والتحقق من أهدافها.

أولاً: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة وتشخيصها:

١- سلوك المواطنة التنظيمية:

يتكون هذا المتغير الرئيسي من خمسة أبعاد فرعية ويمكن إن نُلخّص مستويات هذه الأبعاد في ضوء الجدول الآتي:

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاستجابة والأهمية النسبية لأبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية N=84

ت	الأبعاد الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية
١-	روح التسامح	٣.٣٧	١.١٨	٠.٣٥	متوسط	الرابع
٢-	الإيثار	٣.٣٥	١.٢١	٠.٣٦	متوسط	الخامس
٣-	القياسة	٣.٦١	١.١٨	٠.٣٣	مرتفع	الأول
٤-	وعي الضمير	٣.٤٧	١.٥٧	٠.٤٥	مرتفع	الثاني
٥-	المشاركة الطوعية	٣.٤١	١.١٠	٠.٣٢	مرتفع	الثالث
	المعدل العام لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية	٣.٤٤	١.٢٦	٠.٣٧	مرتفع	

ويتضح من الجدول أعلاه بأن بُعد القياس احتل المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية على وفق إجابات الأفراد المبحوثين، أما البعد الذي احتل المرتبة الأخيرة فهو بُعد الإيثار. وبشكل عام كان المعدل العام لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية (٣.٤٤) وبانحراف معياري عام (١.٢٦) ومعامل اختلاف (٠.٣٧) وبما أن المعدل العام لمتغير سلوك المواطنة هو أعلى من الوسط الفرضي فهذا يعني ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بابل لسلوك المواطنة التنظيمية وبمستوى

ممارسة مرتفع، كما أن جميع الأبعاد الخمسة المكونة لهذا السلوك تتم ممارستها وحسب المستويات التي يظهرها الجدول أعلاه.

وبهذا تمت الإجابة عن السؤال الأول للدراسة الذي ينص: ما هي درجة أو مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة؟ وما هي أولوياتها في الممارسة.

٢- تميز الأداء المنظمي

تم قياس هذا المتغير ووصفه من خلال خمسة أبعاد فرعية ويمكن ان نلخص مستويات هذه الابعاد من خلال الجدول الاتي:

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاستجابة للأبعاد الفرعية لمتغير تميز الأداء المنظمي (N=84)

ت	الأبعاد الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية
١-	رضا أصحاب المصالح.	٣.٠٨	١.١٠	٠.٣٦	متوسط	الخامس
٢-	استغلال الموارد.	٣.٣٥	١	٠.٣٠	متوسط	الرابع
٣-	كفاءة العمليات.	٣.٤٤	٠.٩٩	٠.٢٩	مرتفع	الثاني
٤-	التحسين المستمر.	٣.٤٣	١	٠.٢٩	مرتفع	الثالث
٥-	المسؤولية اتجاه المجتمع المحلي	٣.٤٩	١.٠٣	٠.٣٠	مرتفع	الأول
	المعدل العام لمتغير تميز الأداء المنظمي.	٣.٣٦	١.٠٤	٠.٣١	متوسط	

ويتضح من الجدول أعلاه أن بُعد المسؤولية اتجاه المجتمع المحلي حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية حسب إجابات الأفراد المبحوثين إما المرتبة الأخيرة فقد كانت من نصيب بُعد رضا أصحاب المصالح، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير تميز الأداء المنظمي (٣.٣٦) وانحراف معياري عام (1.04) ومعامل اختلاف (0.31) وضمن مستوى استجابة متوسط. وبما إن متغير تميز الأداء المنظمي قد حقق متوسطاً حسابياً أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) ولجميع أبعاده فهذا يدل على تبني جامعة بابل لأبعاد تميز الأداء المنظمي وحسب المستويات التي يظهرها الجدول أعلاه، وبمستوى متوسط أجمالاً.

وبهذا تكون الإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة الذي ينص: ما هو مستوى تميز أداء الجامعة؟ وأين مكان القوة والضعف فيه؟ قد تمت.

ثانياً: تحليل العلاقة التأثيرية لسلوك المواطنة التنظيمية في تميز الأداء المنظمي

تتولى هذه الفقرة تحليل نتائج اختبار تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في تميز الأداء

المنظمي على مستوى المتغيرات الفرعية، وعلى المستوى الكلي أو الإجمالي وكالاتي:

١- تحليل تأثير روح التسامح في تميز الأداء المنظمي:

يظهر الجدول (٥) نتائج اختبار تأثير روح التسامح في تميز الأداء المنظمي، إذ كان

معامل التحديد (R^2) لتأثير روح التسامح في تميز الأداء المنظمي (0.37) وهي نسبة مقبولة

تدل على أن (37%) من التباين الحاصل في تميز الأداء المنظمي تتحدد من خلال ممارسة روح التسامح من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بابل، والنسبة الباقية تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في نموذج الدراسة، أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. وهذا يعني أن هناك تأثيراً للمتغير المحفّز (روح التسامح) في المتغير المستجيب (تميز الأداء المنظمي)، وقد عززت هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (47.475) وهي معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يدل على أن نموذج الانحدار (معادلة الانحدار) جيد في تفسير العلاقة بين روح التسامح وتميز الأداء المنظمي. وبناءً على ذلك فإن النتائج تؤكد صحة وقبول الفرضية الفرعية (أ) من الفرضية الرئيسية والتي مفادها: (يوجد تأثير معنوي لروح التسامح في تميز الأداء المنظمي).

جدول (٥) نتائج تأثير روح التسامح في تميز الأداء المنظمي

المتغيرات	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	**P.Value	معنوية أنموذج الانحدار	قيمة معامل الانحدار (β)	قيمة T المحسوبة	**P.Value	معنوية معامل الانحدار	قيمة الثابت (a)
روح التسامح مع تميز الأداء المنظمي	٠.٣٧	47.475	0.00	معنوي	0.412	6.890	0.00	معنوي	1.977

**P<0.01

N=84

٢- تحليل تأثير الإيثار في تميز الأداء المنظمي:

يتضح من الجدول (٧) أنّ معامل التحديد (R^2) لتأثير الإيثار في تميز الأداء المنظمي قد بلغ (٠.٣٠) وهي نسبة مقبولة تدل على أن (٣٠%) من التباين الحاصل في تميز الأداء المنظمي يعود إلى الإيثار والنسبة الباقية تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في نموذج الدراسة، أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. وهذا يعني أن تأثير الإيثار في تميز الأداء المنظمي معنوي، وقد عززت هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (35.133) وهي معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يدل على أن نموذج الانحدار (معادلة الانحدار) جيد في تفسير العلاقة بين الإيثار وتميز الأداء المنظمي. وبناءً على ذلك فإن النتائج تؤكد صحة وقبول الفرضية الفرعية (ب) من الفرضية الرئيسية والتي تنص: (يوجد تأثير معنوي للإيثار في تميز الأداء المنظمي). جدول (٧) نتائج تأثير الإيثار في تميز الأداء المنظمي.

المتغيرات	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	**P.Value	معنوية أنموذج الانحدار	قيمة معامل الانحدار (β)	قيمة T المحسوبة	**P.Value	معنوية معامل الانحدار	قيمة الثابت (a)
الإيثار مع تميز الأداء المنظمي	0.30	35.133	0.00	معنوي	0.390	5.927	0.00	معنوي	2.048

**P<0.01

N=84

٣- تحليل تأثير الكياسة في تميز الأداء المنظمي:

تبين من الجدول (٨) بأن قيمة معامل التحديد (R^2) كانت (٠.٢٨) وهي تشير بان العلاقة ما بين الكياسة وتميز الأداء المنظمي تفسر ما نسبته (٢٨%) من التغير الحاصل في تميز الأداء المنظمي، والنسبة الباقية تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في أنموذج الدراسة، أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. وهذا يعني أن هناك تأثير للمتغير المحفز (الكياسة) في المتغير المستجيب (تميز الأداء المنظمي)، وقد عززت هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (32.186) وهي معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يدل على أن أنموذج الانحدار (معادلة الانحدار) جيد في تفسير العلاقة بين الكياسة وتميز الأداء المنظمي وبناءً على ذلك فإن النتائج تؤكد صحة وقبول الفرضية الفرعية (ج) من الفرضية الرئيسية الرابعة التي مفادها (يوجد تأثير معنوي للكياسة في تميز الأداء المنظمي).

جدول (8) نتائج تأثير الكياسة في تميز الأداء المنظمي

المتغيرات	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	P.Value**	معنوية أنموذج الانحدار	قيمة معامل الانحدار (β)	قيمة T المحسوبة	P.Value**	معنوية معمل الانحدار	قيمة الثابت (a)
الكياسة مع تميز الأداء المنظمي	٠.٢٨	32.186	0.00	معنوي	0.348	5.673	0.00	معنوي	2.053

**P<0.01

N=84

٤- تحليل تأثير وعي الضمير في تميز الأداء المنظمي:

يظهر من الجدول (9) بأن قيمة معامل التحديد (R^2) كانت (0.38) وتعد نسبة مقبولة وهي تشير بان العلاقة ما بين وعي الضمير وتميز الأداء المنظمي تفسر ما نسبته (٣٨%) من التغير الحاصل في تميز الأداء المنظمي، والنسبة الباقية تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في أنموذج الدراسة، أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. وهذا يعني أن هناك تأثيراً للمتغير المحفز (وعي الضمير) في المتغير المستجيب (تميز الأداء المنظمي)، وقد عززت هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (48.983) وهي معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يدل على أن أنموذج الانحدار (معادلة الانحدار) جيد في تفسير العلاقة بين وعي الضمير وتميز الأداء المنظمي،

وكانت معادلة الانحدار البسيط لهذه العلاقة على النحو الآتي:

$$Z = a + \beta X_4$$

أي تميز الأداء المنظمي = ٠.٣٦٢ + ٢.٠٢٩ (وعي الضمير)، (٤)

وهذا يدل على ان تميز الأداء المنظمي يساوي قيمة (a) (2.029) فيما إذا كانت قيمة وحي الضمير تساوي صفراً، وان قيمة معامل الانحدار (β) في المعادلة هي (0.362) وتشير إلى أن تغير وحي الضمير بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في تميز الأداء المنظمي بمقدار (0.362)، وبذلك يصح القول بان ارتفاع مستوى وحي الضمير لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بابل يقود إلى زيادة التأثير في تميز الأداء المنظمي ولكن مستوى التأثير لم يكن بالمستوى المطلوب ويرجع ذلك إلى وجود علاقة غير معنوية مع إحدى متغيرات تميز الاداء المنظمي، لذلك ينبغي التأكيد على هذا السلوك لان (0.362) من التأثير يأتي منه، هذا وقد تم اختبار معنوية معامل الانحدار (β) من خلال اختبار (t) حيث بلغت قيمتها المحسوبة (6.999) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، وبناءً على ذلك فإن النتائج تؤكد صحة وقبول الفرضية الفرعية (د) من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص: (يوجد تأثير معنوي لوعي الضمير في تميز الأداء المنظمي).

جدول (9) نتائج تأثير وحي الضمير في تميز الأداء المنظمي

المتغيرات	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	P.Value**	معنوية نموذج الانحدار	قيمة معامل الانحدار (β)	قيمة T المحسوبة	P.Value**	معنوية معامل الانحدار	قيمة الثابت (a)
وحي الضمير مع تميز الأداء المنظمي	٠.٣٨	48.983	0.00	معنوي	0.362	6.999	0.00	معنوي	2.029

**P<0.01

N=84

٥- تحليل تأثير المشاركة الطوعية في تميز الأداء المنظمي:

يتضح من الجدول (٩) بأن قيمة معامل التحديد (R^2) كانت (٠.٣١) وهي تشير بان العلاقة ما بين المشاركة الطوعية وتميز الأداء المنظمي تفسر ما نسبته (٣١%) من التغير الحاصل في تميز الأداء المنظمي، والنسبة الباقية تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في نموذج الدراسة، أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. وهذا يعني أن هناك تأثيراً للمتغير المحقّر (المشاركة الطوعية) في المتغير المستجيب (تميز الأداء المنظمي)، وقد عززت هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (٣٥.٥٦٩) وهي معنوية عند مستوى (٠.٠١) وهذا يدل على أن نموذج الانحدار (معادلة الانحدار) جيد في تفسير العلاقة بين المشاركة الطوعية وتميز الأداء المنظمي.

وبناءً على ذلك فإن النتائج تؤكد صحة وقبول الفرضية الفرعية (هـ) من الفرضية الرئيسية والتي مفادها: (يوجد تأثير معنوي للمشاركة الطوعية في تميز الأداء المنظمي).

جدول (٩) نتائج تأثير المشاركة الطوعية في تميز الأداء المنظمي

المتغيرات	قيمة معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	P.Value**	معنوية نموذج الانحدار	قيمة معامل الانحدار (β)	قيمة T المحسوبة	P.Value**	معنوية معامل الانحدار	قيمة الثابت (a)
المشاركة الطوعية مع تميز الأداء المنظمي	٠.٣١	٣٥.٥٦٩	٠.٠٠٠	معنوي	٠.٤١٨	٥.٩٦٤	٠.٠٠٠	معنوي	١.٩٣٣

**P<0.01

N=84

٦- تحليل تأثير إجمالي سلوك المواطنة التنظيمية في تميز الأداء المنظمي:

يظهر الجدول (١٠) نتائج اختبار تأثير إجمالي سلوك المواطنة التنظيمية في تميز الأداء المنظمي، إذ كانت قيمة معامل التحديد (R^2) لتأثير سلوك المواطنة التنظيمية إجمالاً في تميز الأداء المنظمي (٠.٥٩)، وهذا يشير إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يفسر ما نسبته (٥٩%) من التغير الحاصل في تميز الأداء المنظمي، والنسبة الباقية تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في نموذج الدراسة، أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. وهذا يعني أن هناك تأثير للمتغير المحفز (سلوك المواطنة التنظيمية) في المتغير المستجيب (تميز الأداء المنظمي)، وهو بهذه النسبة جيد كونه أعلى من تأثير العوامل غير المعروفة.

وقد عززت هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (١٢٠.١٨٨) وهي معنوية عند مستوى (٠.٠١) وهذا يدل على أن نموذج الانحدار (معادلة الانحدار) جيد في تفسير العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وتميز الأداء المنظمي.

وبما أن إجمالي سلوك المواطنة التنظيمية حقق تأثير معنوي في تميز الأداء المنظمي، لذلك فإن هذه النتائج تؤكد صحة وقبول الفرضية الرئيسية التي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوك المواطنة التنظيمية في تميز الأداء المنظمي).

جدول (١١) نتائج تأثير إجمالي سلوك المواطنة التنظيمية في تميز الأداء المنظمي

المتغيرات	قيمة معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	P.Value**	معنوية نموذج الانحدار	قيمة معامل الانحدار (β)	قيمة T المحسوبة	P.Value**	معنوية معامل الانحدار	قيمة الثابت (a)
إجمالي سلوك المواطنة مع تميز الأداء المنظمي	٠.٥٩	١٢٠.١٨٨	٠.٠٠٠	معنوي	٠.٧٠٣	١٠.٩٦٣	٠.٠٠٠	معنوي	٠.٨٩١

**P<0.01

N=84

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: استنتاجات الدراسة

١. توافر سلوك المواطنة التنظيمية في كليات جامعة بابل, أي ممارسة هذا السلوك من قبل أعضاء الهيئة التدريسية وبمستوى ممارسة مرتفع حسب إجابات الأفراد المبحوثين التي تميل باتجاه الاتفاق حول توافره, وهذا يشير إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية لأنه يؤدي في النهاية إلى تطوير أداء الجامعة.

٢. إن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية من خلال أبعاده الخمسة (روح التسامح, الإيثار, الكياسة, وعي الضمير, والمشاركة الطوعية) وبمستويات ممارسة بين المتوسطة إلى المرتفعة. وهذا يؤثر الترابط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التي يدعم أحدها الآخر, وجميعها تعبر عن السلوك الايجابي للفرد في المنظمة. وقد حقق بُعد الكياسة المرتبة الأولى في الممارسة يليه بُعد وعي الضمير ثم المشاركة الطوعية, في حين احتل كل من بُعد روح التسامح والإيثار المرتبتين الرابعة والخامسة على التوالي.

٣. اتضح توافر تميز الأداء المنظمي في جامعة بابل وبمستوى متوسط حسب إجابات (العمداء ورؤساء الأقسام) وهذا يعطي مؤشر على أن كليات الجامعة المبحوثة تأخذ في الحسبان المؤثرات البيئية وطبيعة المنافسة الموجودة والتطورات الحاصلة, ولذلك تركز سعيها لتحقيق التميز في أدائها.

٤. تبين أن جامعة بابل تتبنى جميع أبعاد تميز الأداء المنظمي وبمستويات كانت بين المتوسطة والمرتفعة حسب إجابات الأفراد المبحوثين عن جميع الفقرات المتعلقة بأبعاد تميز الأداء المنظمي (رضا أصحاب المصالح, استغلال الموارد, كفاءة العمليات, التحسين المستمر, والمسؤولية اتجاه المجتمع المحلي), حيث جاء بُعد المسؤولية اتجاه المجتمع المحلي في المرتبة الأولى وهذا يشير إلى إدراك الجامعة المبحوثة بدور المجتمع المحلي في نجاحها. وكان بعد كفاءة العمليات في المرتبة الثانية يليه التحسين المستمر, واحتل كل من استغلال الموارد ورضا أصحاب المصالح المرتبتين الأخيرتين على التوالي.

٥. أشرت نتائج الدراسة بعض الأمور التي قد تؤثر سلباً على تحقيق تميز الأداء المنظمي على مستوى أبعاده الفرعية أهمها:

- ضعف القدرة على تحديد أو تشخيص احتياجات أصحاب المصالح الرئيسيين وتحديد الطرائق المناسبة لتلبيتها.
- افتقار الجامعة المبحوثة إلى إستراتيجية لخلق تنمية مستدامة لمواردها المختلفة وبالتحديد الموارد البشرية.

- تفتقر الجامعة إلى معايير أداء طموحة لتقديم خدماتها بشكل أفضل.
- قلة اهتمام الجامعة بالبحوث بتسخير معارف أعضاء الهيئة التدريسية لتحسين وتطوير الأداء.
- لا توجد مراجعة مستمرة لأنشطة الجامعة لتقليل أو إلغاء غير المفيد منها.
- هناك ضعف واضح في رعاية الجامعة للأنشطة المجتمعية المختلفة.
- ٦. يؤثر سلوك المواطن التنظيمية في كليات الجامعة المبحوثة في تميز أدائها وبنسبة تأثير مهمة من خلال الاهتمام بممارساته وخاصة السلوكيات الموجهة نحو المنظمة لتحسين صورتها وتطوير أدائها وجعلها قادرة على التحدي وانجاز الأعمال والمهام التي تفوق التوقعات، وتلبي طموحات الجامعة في تحقيق الأداء المتميز.
- ٧. إن أبعاد سلوك المواطن التنظيمية والمتمثلة بروح التسامح، الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، والمشاركة الطوعية مترابطة وتعمل بشكل متناسق وجميعها لها تأثير ذو دلالة معنوية في تميز الأداء المنظمي في الجامعة.

ثانياً: التوصيات

- في إطار ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات فإنها تستثمر تلك الاستنتاجات في صياغة مجموعة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها وهي:
- ١- ضرورة دعم وتشجيع ممارسة سلوك المواطن التنظيمية وتعزيزها وتنميتها لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بابل لاسيما وان نتائج الدراسة التطبيقية قد أوضحت ارتفاع مستوى هذا السلوك في الجامعة. وعليه فإذا ما أرادت الجامعة الاستفادة منه ودعم أدائها من خلاله فينبغي أن تضع السياسات والبرامج التي تكفل استثماره بشكل صحيح، وذلك من خلال الآتي:
 - أ- تلبية متطلبات عضو الهيئة التدريسية لتحقيق الرضا الوظيفي المطلوب.
 - ب- نشر ثقافة سلوك المواطن التنظيمية في كليات الجامعة.
 - ج- اعتماد سلوك المواطن التنظيمية كاحد المعايير المهمة في نماذج تقويم الأداء السنوية للتدريسيين، وكذلك تولي المناصب الإدارية في الجامعة.
 - د- تنظيم البرامج التدريبية التي توصل أهمية الانتماء المنظمي وتحقيق أهداف الجامعة.
 - هـ- تشخيص المحددات والمعوقات التي تحول دون ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية من سلوك المواطن التنظيمية.

المراجع المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- باكال, روبرت, (١٩٩٩), "تقييم الأداء", ط١, دار الأفكار الدولية للنشر والتوزيع, الرياض, السعودية.
- ٢- فهمي, معالي, (٢٠١٢), نظم المعلومات, مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية للنشر, القاهرة, مصر.
- ٣- الجبوري, هدير خيون عاشور, (٢٠١٢), "تأثير المعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية في تحقيق الأداء المتميز دراسة تحليلية مقارنة لأراء عينة من مديري المصارف العراقية الحكومية والأهلية", رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة كربلاء.
- ٤- حواس, أميرة محمد, (٢٠٠٣), اثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية, رسالة ماجستير, القاهرة, مصر.
- ٥- الزبيدي, ناظم جواد, (٢٠٠٧), العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات, أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
- ٦- آل زاهر, علي ناصر شتيوي, (٢٠١١), "سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد", المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الانسانية والإدارية), المجلد الثاني عشر, العدد الأول.
- ٧- الرقاد, هناء خالد, وأبو ديه, عزيزة, (٢٠١٢), " الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية", مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية, المجلد العشرون, العدد الثاني, صص(٧٣٧-٧٦٣).
- ٨- الصرايرة, حسين يوسف, (٢٠١٢), "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية", مجلة دراسات لجامعة الاغواط, العدد ١٩ ب.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

- 9- Allen, M. ¥, J.,(1995), "Introduction on Management theory" D.C Health Company, Boston, U.S.A.

- 10-Bement, Jr, A.L., (2004), **"Organizational excellence: The NSF results Agenda"**, national Science of foundation, U.S.A, office of the director.
- 11-David, Fred, (2009), **"Strategic Management Concepts and Cases"**, 12th, ed., Prentice-Hall Pearson Education International Inc. New York, U.S.A.
- 12-Heizer Jay & Render Barry, (2012), **"Operations Management, upper saddle River"**, New jersey U.S.A.
- 13-Marlkoezy, livia & Xin, Katherine, (2004), **"The Virtues of Omission in "Organizational citizenship Behavior"**, CEIBS, shanghai, china.
- 14-Sтивен L. McShane &Mary Ann Von Glinow, (2007), **Organizational Behavioral**, McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.
- 15-Stewart, T.A.,(1999), **"Intellectual Capital: The New Wealth of Organization"**, New York, Doubleday Currency, New York, U.S.A.
- 16-Wheelen, Thomas L.& Hunger, J David., (2008), **"Strategic Management and business policy, concept"**, 11th ed, Pearson International edition, New jersey, U.S.A.
- 17-Dickinson, Liz, (2009), **"An Examination of the factors Affecting Organizational citizenship Behavior"**, Departmental Honors Thesis the University of Tennessee at Chattanooga Accounting for project Director.
- 18-Fife, Cynthia M.,(2008) **"Asocial- cognitive Assessment of Organizational Citizenship Behavior"**, Athesis Submitted to the Faculty of Virginia polytechnic Institute and state University in Partial Fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Science in Psychology.

- 19-Lerov, Kathryn A., (2004) "Baladrige Education for Performance Excellence: Perceptions of District personnel of Implementation and Impact on collective Teacher Efficacy", M.B.A University of Houston.
- 20-Burns, T,& carpenter, (2008), "Organizational citizenship and student Achievement", Journal of Cross- Disciplinary Perspectives in Education, Vol.1 No.1,pp.51-58.
- 21-Chou, S& Pearson, J.,(2011), A demographic study of information technology professionals' Organizational citizenship Behavior, Journal of Management Research, Vol.3, No.2,pp:1-15.
- 22-Danaeefard, Hassan& Balutbazak, Abbas E.& Kash, K., (2010), "Good Soldiers, Perception of Organizational politics understanding the relation between Organizational citizenship Behavior and perceptions of Organizational politics: Evidence from Iran", Enropean Journal of Economics Finance and Administrative Sciences, Issue 18, pp.15-24.
- 23-Jahangir, Nadim, Akbar, Mohammad M.,& Haqq, Mahmudul, (2004) "Organizational citizenship Behavior: its Nature and Antecedents", BRAC University Journal, Vol.1, No.2, pp:75-85.
- 24-Ladebo, Olugbenga, (2004), "Employee's Personal Motives for Engaging in citizenship Behavior: the case of workers in Nigeria's Agriculture industry", Journal of the Research in Social Psychology, vol.9, No.16, pp:220-234.
- 25-Mcadam, R.& Mccreedy, S.(2003) "A criticel Review Knowledge Management Models the learning Organization", V.9.

- 26-Neuman, George A.& Kicku, Jill R., (1998), " Organizational citizenship Behavior: Achievement Orientation and personality", **Journal of Business and Psychology, Vol.13, Vo.2**, pp. 263-279.
- 27-Rego cunha, (2003) citizenship Behaviors of university teachers the Institute for Learning and teaching in higher Education and SAGE publications, **Vol.4, No.1**, pp:8-23.
- 28-bukhari, Zirgham ullah& Ali, umair, Sajid & shahzad, khurram, (2019), "Determinant of Organizational Citizenship Behavior in Pakistan', www.wbiconpro.com/london.
- 29-Kanji, T.,& Moura, H.,(2017), The Excellence model and free Resources, **Available from http://nw link.com.**