

أثر سلوك المواطنة التنظيمية على تميز الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية على العاملين في المصارف بالمملكة العربية السعودية

نعيمه علي محمد أحمد

كلية إدارة الأعمال - جامعة تبوك

na_ahmed@ut.edu.sa

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v5i5.512>

المخلص

هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر بين سلوك المواطنة التنظيمية وتميز الأداء الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بالمصارف في المملكة العربية السعودية، وكانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات عن طريق العينة غير الاحتمالية (القصدية)، وبناءً على ذلك تم توزيع (384) استبانة للمصارف في منطقة مكة المكرمة، بنسبة استرداد (88%) ولتحقيق أهداف الدراسة تمت الاستعانة بالدراسات السابقة لبناء نموذج الدراسة وكذلك تطوير الفرضيات، وتم معالجة البيانات إحصائياً عن طريق (AMOS 25) تم التأكد من صلاحية النموذج عن طريقة اختبار ألفا كرونباخ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: إن هنالك أثراً إيجابياً بين سلوك المواطنة التنظيمية وتميز الأداء الوظيفي في المصارف السعودية بمنطقة مكة المكرمة، تم مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها مع الدراسات السابقة، وتقديم التأثيرات النظرية والتطبيقية وعدد من المقترحات بشأن الدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: سلوك المواطنة التنظيمية، تميز الأداء الوظيفي.

The impact of organizational citizenship behavior on employee job performance: A field study on bank employees in the kingdom of Saudi Arabia

Abstract

The study aimed to test the impact between organizational citizenship behavior and job performance excellence. The study used the descriptive analytical approach and the study population represented banks in the Kingdom of Saudi Arabia. A questionnaire was used as a main tool for collecting data through non-probability (purposive) sampling. A sum of (384) questionnaires were distributed for banks in Makkah Al-Mukarramah region, with **refund** rate of (88%). To achieve the objectives of the study, previous studies were used to build the study model as well as develop hypotheses. The data were processed statistically using (AMOS 25). The validity of the model was confirmed using the Cronbach's alpha test. The study revealed a set of results, including presence of a positive impact between organizational citizenship behavior and job performance excellence in Saudi banks in Makkah Al-Mukarramah region. The results of the study were discussed and compared with previous studies and theoretical and applied influences were presented along with a number of proposals regarding future studies.

Key words: organizational citizenship behavior, employee's performance excellence

المقدمة:

أضحت المصارف العربية في الوقت الحالي بحاجة ماسة إلى أن تتبنى استراتيجيات قادرة على إحداث الأثر الإيجابي على أداء وسلوكيات العاملين. لذا فإن أغلب المؤسسات الخدمية تعتمد في أداء مهامها على العاملين، والاهتمام بنوعي المهارات المتميزة وتطويرها مما يعطي ميزه تنافسية للشركات بشكل عام والمؤسسات المالية بشكل خاص (خرشي، 2019، ص30)، مع خلق مناخ يساعد العاملين على الإنتاج والابتكار، وربط انتمائهم بالبنوك التي يعملون بها، مما يساهم في ظهور ما يعرف بالمواطنة التنظيمية، وهو سلوك يرفع مستوى كفاءة أداء العاملين وبالتالي زيادة كفاءة المنظمات وهو سلوك لا يرتبط بنظام العائد مادي أو معنوي. (العامري: 2003م، ص242)، وهذا السلوك يؤدي إلى التميز في الأداء الوظيفي بالاعتماد على جودة أداء العاملين في هذه البنوك وسعيهم إلى تقديم سلوكيات إبداعية. (Foster, 2010, p401).

ولذا فإن المصارف في المملكة العربية السعودية تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات التميز في الأداء، وعليه فإن الدراسة الحالية تسعى لدراسة أثر سلوك المواطنة التنظيمية على تميز الأداء الوظيفي بالمصارف في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

تواجه البنوك العديد من التحديات خاصة في مواجهة التغير السريع في بيئة العمل. فبات من الضروري العمل على تحقيق مستويات عالية من التميز وهو ما يتطلب كثيرا من الجهد من جانب البنك، وهنا يأتي دور التميز في أداء العاملين الذي يعتبر من أهم الركائز للقطاع المصرفي.

ومن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ظهرت بعض الفجوات التي تم التغاضي عنها في تلك الدراسات، وتتمثل في عدم وجود ارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية وتميز الأداء الوظيفي، فضلاً عن اختلاف الأبعاد وندرة الدراسات الأجنبية ولدراسات العربية بشكل عام والدراسات في المملكة العربية السعودية. بشكل خاص تلك التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على تحقيق تميز الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي على حد علم الباحثة مما قد يشكل فجوة بحثية من الممكن تناولها بالدراسة والتحليل والتفسير بين هذين المتغيرين فعلي سبيل المثال هناك دراسات درست علاقة سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي أو الأداء الإبداعي وهي على التوالي دراسة (الكعبي، 2016)، (Easo, 2020)، (Moghadam, 2019)، وهناك عدد من الدراسات التي درست العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية مع متغيرات أخرى مثل تحسين الأداء للعاملين بأبعاده مثل دراسة

(مناصريه، 2015)، وهناك دراسات تناولت علاقة سلوك المواطنة التنظيمية ويتميز الأداء التنظيمي كدراسة (مروان، 2018)

وبناءً على ما تقدم ولتغطية الفجوات البحثية السابقة تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

- هل لسلوك المواطنة التنظيمية أثر في تميز الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف السعودية؟

وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ما هو مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمصارف السعودية؟

- ما هو مستوى تميز أداء العاملين في المصارف السعودية؟

أهداف الدراسة:

هدف الدراسة هو التعرف على طبيعة الأثر بين سلوك المواطنة التنظيمية (الروح الرياضية، الإيثار، الضمير الحي، سلوك الفضيلة) على تميز الأداء الوظيفي (التعاون، الإبداع، الإنجاز)، وقياس أثر سلوك المواطنة التنظيمية على تميز الأداء الوظيفي في المصارف السعودية.

أهمية الدراسة: للدراسة أهمية خاصة بوصفها إحدى المحاولات التي تناولت الربط بين سلوك المواطنة التنظيمية وتميز الأداء الوظيفي في المصارف، كما إنها تعالج موضوعاً لم يلق اهتماماً كبيراً على حد علم الباحثة في المصارف السعودية، لذا جاءت أهميتها مقسمة إلى:

الأهمية العلمية: من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة، وخاصة أن هذه الدراسة ستجمع بين متغيرين بأبعاد مختلفة وتفاعل متغيراتها سيسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة.

كذلك سد الفجوة المعرفية التي غفلت عنها الدراسات السابقة خاصة في المملكة العربية السعودية بمدى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق التميز في الأداء الوظيفي.

الأهمية العملية: الإسهام فيما تقدمه الدراسة من معلومات مهمة لمتخذي القرارات، وما ستصل إليه من نتائج وتوصيات ومقترحات بمعرفة الأثر بين متغيرات الدراسة وإمكانية الاستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع.

كذلك تساعد متخذي القرار في المصارف السعودية في معرفة أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيره المباشر على تميز الأداء الوظيفي.

فرضيات الدراسة: بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها تم التوصل إلى الفرضيات الآتية:

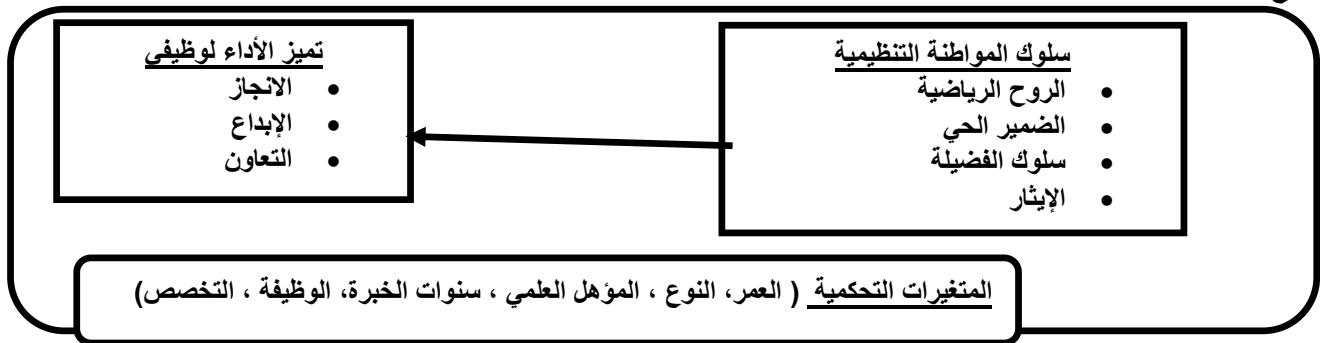
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة أثر إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وتميز الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف.

وتتفرع منها الفرضيات الأتية:

1. توجد علاقة أثر إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والإنجاز.
2. توجد علاقة أثر إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع.
3. توجد علاقة أثر إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والتعاون.

المنهج المستخدم في الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام أدوات الإحصاء المختلفة، فقد اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية، ثم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم الاستبانة وفق مقياس رنر الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات.

وتم مراعاة كل الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين المتغيرات، وتم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة نموذج الدراسة:



إعداد الباحثة استناداً على الدراسات السابقة.

للمبحوث الإجابة على أسئلة الاستبيان حسب نمطه وأسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الإجابات المحددة مسبقاً. أيضاً فيما يتعلق بعملية توزيع الاستبيانات تم تسليم بعضها لإدارة الفروع بالمصارف أو لأحد الموظفين وتعهدوا بعملية التوزيع، وهذا أدى بدوره إلى تقليل نسبة استرجاعها.

الإطار النظري:

أولاً- مفهوم المواطنة التنظيمية:

في اللغة: المواطنة أصلها مشتق من وطن، وهو على معجم لسان العرب لابن منظور (الوطن: الدار التي تقيم فيها، وهو مسكن الإنسان ومكانه) (ابن منظور: دت، ص4868). و اصطلاحاً: المواطنة التنظيمية تعني أحد الركائز في بناء العلاقات التنظيمية داخل وخارج المنظمة. وتعرف بأنها

حيث استند تكوين النموذج على نظرية التبادل الاجتماعي التي ظهرت في أوائل الستينيات من القرن العشرين لتفسر السلوك الإنساني في مستوياته المختلفة، حيث ذكر (Blau) أن العلاقات التبادلية بين طرفين دائماً ما تذهب إلى ما وراء التبادل الاقتصادي لتتضمن التبادل الاجتماعي، والتبادل الاجتماعي هو المرتكز الأساس لمعيار التبادل والذي يوثق العلاقة بين المنظمة وموظفيها، فيما يعمل الموظفون كمورد بشري للوصول إلى الأهداف التنظيمية تعمل المنظمة كمصدر لتلبية الحاجات الاجتماعية الشعورية لهم (الدلوي، 2017، ص137).

محددات الدراسة: تم استخدام الاستبيان لجمع بيانات العينة وفيه تم الاعتماد على نوعية الأسئلة المغلقة والتي لا تسمح

التنافسية للمنظمة، حيث يعتبر من الركائز الداعمة للمنظمة التي يمكن أن تزيد من قدرتها التنافسية من خلال التفاني في العمل، والإخلاص، والولاء. (الكبي، 2013، ص264)

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

• **الروح الرياضية:** وتعني أن يتميز الموظف بالاستعداد لتحمل المضايقات الحتمية وإملاءات العمل دون شكوى، وكذلك الحفاظ على الموقف الإيجابي في حال لم تسر الأمور كما يرى. (خرشي، 2017، ص30)

• **الضمير الحي:** ويعبر عنه بضبط النفس وتجاوز الحد الأدنى المطلوب للعمل، مثل الالتزام بوقت العمل، واتباع قواعد أداء العمل، وإنجاز العمل في الوقت المحدد، بناءً على التخطيط المسبق والعمل الجاد. (الروسان، 2017، ص242)

• **سلوك الفضيلة:** ترتبط الفضيلة المدنية بمشاركة الموظف في الإدارة السياسية للمنظمة (Buil&Isabel, 2016, p256) الإيثار: مدى قيام الموظف بمساعدة الموظفين (الزملاء، الرؤساء، المرؤوسين) في مؤسسته على القيام بعملهم، وتمتد هذه المساعدة إلى ما هو أبعد من زملاء العمل لتشمل المراجعين حتى يحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة. (مناصريه، 2015، ص11).

ثانياً- تميز الأداء الوظيفي:

مفهوم تميز الأداء الوظيفي: هي عبارة عن مهارات معرفية عالية يمتلكها العاملون في المنظمات ويتم توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم عن طريق تقديم أفكاراً ومنتجات تتميز بالابتكار والإبداع، مما يؤدي إلى تفوق وتميز المنظمة على منافسيها في تقديم منتج أو خدمة مميزة للمستفيدين. كما أشار (Drucker) إلى أن التميز في الأداء يأتي من التميز في المعرفة التي يمتلكها العاملون، مما يجعل المنظمات التي ينتمون إليها مبدعة ومتميزة عن غيرها من المنظمات (الجبوري، 2013، ص180)، في حين يرى (فرج، 2009، ص17) أن الأداء الوظيفي المتميز هو مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية التي يمتلكها العاملون ولديهم القدرة على توظيفها في عملهم، مما يمكنهم من إنجاز عمل يتجاوز حدود المعايير التنظيمية ويقدمون منتجات تتميز بالإبداع والتميز، والتي تعزز من تحقيق أهداف و نمو المنظمة.

العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز: وضح (مناصريه، 2015، ص379) من خلال الجدول رقم (1) الآتي أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي المتميز والمتمثلة بخصائص الموظف والوظيفة والمنظمة وهي كالآتي:

سلوكيات تحدث بشكل طوعي بالإضافة إلى الدور الرسمي المحدد للفرد، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية (صالح، 2015، ص431).

أما التعريف الإجرائي للمواطنة التنظيمية: فتعني المشاركة الفعالة لموظفي البنك بهدف تحسين العمل والتي تتمثل في الإيثار والكياسة والسلوك الحضاري والروح الرياضية والضمير الحي. - **مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:** إن سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior) هو سلوك اختياري تطوعي لا يندرج ضمن نظام الحوافز الرسمي للمنظمة، والذي يهدف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها. وبحسب هذا التعريف فإن هذا السلوك اختياري بطبيعته، ولا يدخل ضمن متطلبات الدور الرئيسي للموظفين لأن الموظف لا يحاسب عليه إذا لم يقم به، باعتبار أنه دور إضافي (العامري، 2003، ص83) يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) من أهم المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، خاصة في البيئة العربية، حيث يعتبر باتمان وأورغن، 1983، أول من استخدم مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية على مدى عقدين ونصف من الزمن. لقد تعددت وتباينت آراء الباحثين فيما يتعلق بتعريف سلوك المواطنة التنظيمية، إذ عرفه كل باحث من زاوية معينة، ومن أهم التعريفات المقدمة لهذا المفهوم ما يلي: عرف (Organ, 1988, p43) سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك فردي تطوعي غير معترف به بشكل مباشر أو صريح في نظام المكافآت الرسمي ويساهم ككل في تعزيز فعالية الأداء الوظيفي للمنظمة (صلاح الدين، 2017، ص11)، وهذا ما أكدته مناصريه أنه سلوك إرادي اختياري ينبع من الدور الإضافي الذي يمكن أن يقوم به الفرد في العمل (مناصريه، 2015، ص379).

- **أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:** تنبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من أنه يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال إدارة العلاقات المتبادلة بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة، مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الإجمالية المحققة. وقد أشار كل من (Borman, 1993) و (Podsakoff, 1997) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد في تلبية حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة للوظائف، والحفاظ على وحدة تماسك المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الإجمالية للمنظمة. كما أنه يساهم في تحسين قدرة المدراء والعاملين على أداء عملهم من خلال تخصيص المزيد من الوقت للتخطيط الفعال وحل المشكلات، ولا يمكن للمؤسسات البقاء والازدهار دون الاهتمام بكافة أنواع السلوك الإيجابي وما يتعلق به. ويساهم سلوك المواطنة بشكل واضح في تحقيق الميزة

جدول رقم (1) العوامل المؤثر في تحقيق الأداء المتميز

خصائص الموظف	خصائص الوظيفة	خصائص المنظمة
- الصفات الشخصية. - التدريب و التأهيل. - القدرات والمهارات السلوكية والقيادية والتقنية. - الطموحات الشخصية - الاستعداد في التقدم الوظيفي. - الخبرات السابقة.	- طبيعة الوظيفة. - الظروف المصاحبة للوظيفة. - التقنيات المستخدمة في أداء الوظيفة - معايير الوظيفة من حيث الكمية والوقت، التكلفة، الجودة. - علاقة الوظيفة بأعمال وجهات أخرى داخل وخارج المنظمة.	- طبيعة نشاط المنظمة وأهدافها. - طبيعة الهيكل التنظيمي وموقع الوظيفة في التنظيم. - أوضاع المنظمة المالية ومركزها التنافسي. - الأوضاع الاقتصادية العامة وتأثيرها في المنظمة. - المستوى التقني السائد في المنظمة

المصدر: من إعداد الباحثة

3- التعاون: هو درجة تعاون الموظف مع العملاء و زملاء العمل ومدى التفاعل الإيجابي معهم. كما يركز على درجة التزام الموظف الوظيفي والسلوكي من خلال التزامه واحترامه للأنظمة المؤسسية.

التحليل والنتائج:

التحليل العاملي الاستكشافي: التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (سلوك المواطن التنظيمية):

تم استخدام تحليل (SPSS) في التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج ولقياس كل متغيرات الاستبانة.

أبعاد الأداء الوظيفي المتميز: من أهم مؤشرات وأبعاد تميز أداء العاملين ما يلي: (غانم، 2017، ص230)

1- الإنجاز: هو تحقيق أهداف تتجاوز ما هو متوقع أو تتجاوز متطلبات وظيفته. ويتضمن أيضاً إنجاز المهام الصعبة التي تتطلب الوقت والجهد والعمل الدؤوب.

2- الإبداع: تقديم العاملين لأفكار ومقترحات تهدف إلى التحسين المستمر للمنظمة تساهم في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.

جدول رقم (2) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل سلوك المواطن التنظيمية (حجم العينة 338) (العدد الكلي للعبارة 14 عبارة)

	Component				
	1	2	3	4	
F1		.668			اتغاضى عن المضايقات البسيطة في العمل
F2		.770			أقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون شكوى أو تذمر
F3		.823			أقبل الأمور إذا ما اتجهت في الاتجاه المعاكس
F4		.680			أضحي باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل
H1				.858	أحرص على متابعة كل الأنشطة التي يقوم بها المصرف باهتمام بالغ
H2				.721	أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي يعقدها البنك
H3				.598	أحاول تقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل بالمصرف
M1			.761		أحرص على عدم التغيب من العمل إلا للضرورة
M3			.871		أحرص على أن تكون تصرفاتي تعكس انطباع إيجابي عن المصرف
M4			.778		ألتزم بتنفيذ لوائح وأنظمة المصرف حتى وإن لم يراقبني أحد
N1	.715				دائماً أكون على استعداد للتعاون مع رؤسائي لأداء المهام على أحسن وجه
N2	.742				أقوم بمساعدة العملاء وتوجيههم ليحصلوا على خدمة متميزة
N3	.881				لا أتردد في مساعدة زملائي عندما يكون لديهم أعباء كثيرة
N4	.813				أحرص على تقديم العون لزملائي الجدد أفيدهم بخبرتي عند الحاجة

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2023م.

تبين من التحليل أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.738) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق (0.5) والقيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO أكبر من القيمة المحددة، أي أن حجم العينة يعتبر كافياً للدراسة. كما هو موضح في الجدول الآتي:

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.738
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1322.701
	df	91
	Sig.	.000

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2023م.

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساوياً للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وعليه فإن نتائج مصفوفة التدوير وضحت أن سلوك المواطنة التنظيمية يتم قياسها من خلال (أربعة أبعاد). وأن قيمة متوسط نسبة التباين المفسر للبعد أعلى من القيم (61.976) التي حددها (عماد آخرون 2019) وهي 0.5 كما هي موضحة في الجدول التالي.

جدول رقم (3) مصفوفة التدوير ان سلوك المواطنة التنظيمي

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	3.262	23.297	23.297	3.262	23.297	23.297	2.773
2	2.599	18.565	41.862	2.599	18.565	41.862	2.493
3	1.718	12.270	54.132	1.718	12.270	54.132	2.465
4	1.098	7.845	61.976	1.098	7.845	61.976	2.000
5	.792	5.656	67.632				
6	.712	5.083	72.716				
7	.668	4.769	77.485				
8	.618	4.412	81.897				
9	.531	3.794	85.691				
10	.482	3.442	89.133				
11	.464	3.317	92.450				
12	.425	3.034	95.483				
13	.353	2.522	98.006				
14	.279	1.994	100.000				

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2023م.

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (تميز الأداء الوظيفي): يوضح الجدول (4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع للدراسة المكون من عدد 9 من العبارات.

الجدول (4) التحليل العاملي الاستكشافي لتمييز الأداء الوظيفي

	Component			
	1	2	3	
S2	.780			1- أقوم بإنجاز العمل بدون أخطاء
S3	.886			2- أنجز مهام العمل بشكل يفوق ما هو متوقع
S4	.550			3- أحرص على المثابرة والاستمرار في أداء عملي
Y1		.937		4- عندما أقوم بعمل إبداعي ذا قيمة في المصروف فإنه يقابل بالتقدير والتشجيع
Y2		.643		5- أطور مهاراتي باستمرار
Z1	.800			6- أجيد فن التعامل مع الآخرين
Z2	.873			7- أتعامل بإيجابية مع الآخرين
Z3	.840			8- أستجيب لطلبات العملاء بسرعة
Z4	.839			9- أتواصل مع الآخرين بفعالية

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2023م.

و من تحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.796)، هي أكبر من القيمة المحددة وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق (0.5)، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً للدراسة. كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5) حجم العينة

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.796
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 948.410
	df 36

Sig. .000

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2023م.

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساوياً للقيمة (1) في كل عبارات تميز الأداء الوظيفي، وعليه فقد أوضحت نتائج مصفوفة التدوير أن تميز الأداء الوظيفي يتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد فقط. وأن قيمة متوسط نسبة التباين المفسر للبعد هي (66.149) كما هي موضحة في الجدول التالي.

Total Variance Explained جدول رقم (5)

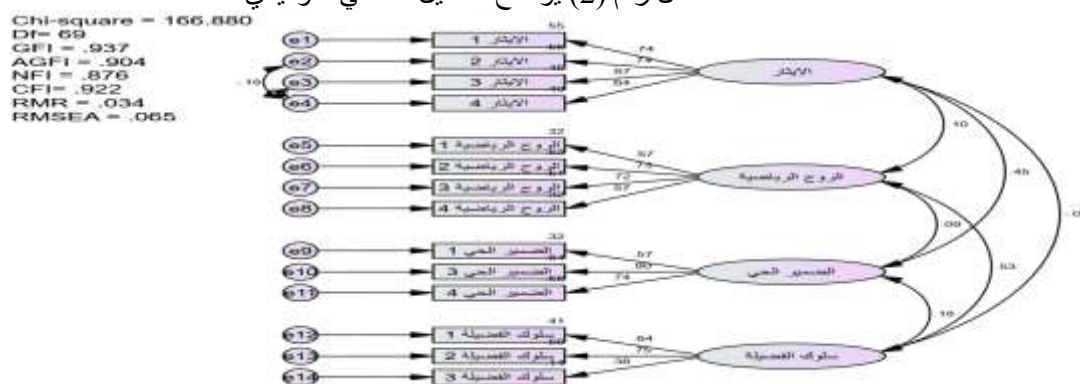
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	3.650	40.553	40.553	3.650	40.553	40.553	3.284
2	1.299	14.437	54.990	1.299	14.437	54.990	2.386
3	1.004	11.159	66.149	1.004	11.159	66.149	2.005
4	.723	8.029	74.178				
5	.693	7.697	81.875				
6	.532	5.909	87.783				
7	.438	4.869	92.653				
8	.400	4.448	97.101				
9	.261	2.899	100.000				

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2023م.

التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis:

التحليل العاملي التوكيدي سلوك المواطنة التنظيمية:

استخدام برنامج (AMOS) في تحليل العاملي التوكيدي للنموذج لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات. الشكل رقم (2) يوضح التحليل العاملي التوكيدي



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2023م.

مؤشرات جودة النموذج الجدول (6) مؤشرات جودة المطابق سلوك المواطنة التنظيمية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	166.880	--	--
DF	69	--	--
CMIN/DF	2.419	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.922	>0.95	Acceptable
SRMR	0.069	<0.08	Excellent

RMSEA	0.065	<0.06	Acceptable
PClose	0.026	>0.05	Acceptable

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2023م.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) سلوك المواطنة التنظيمية تحقق شروط المطابق .
تحليل الاعتمادية والصلاحية سلوك المواطنة التنظيمية: يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي وقد اقترح (Hair et al, 2010) أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE، MSV، MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العملي التوكيدي.

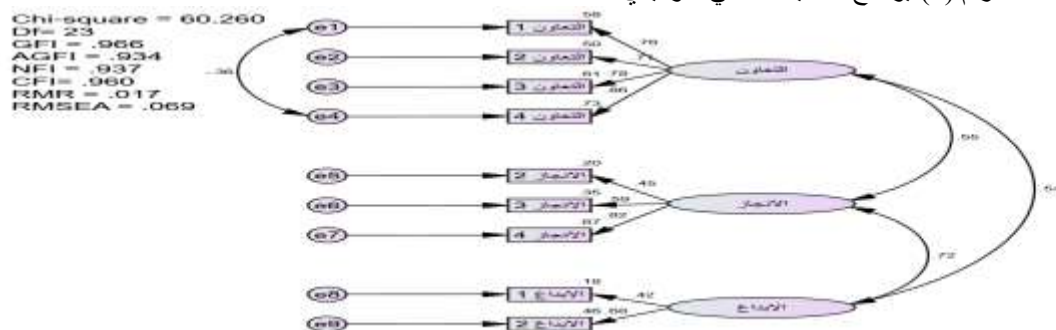
جدول رقم (7) تحليل الاعتمادية والصلاحية سلوك المواطنة التنظيمية

سلوك الفضيلة	الضمير الحي	الروح الرياضية	الإيثار	MaxR(H)	MSV	AVE	CR
الإيثار			0.711	0.807	0.160	0.506	0.803
الروح الرياضية		0.650	0.115	0.759	0.279	0.423	0.743
الضمير الحي	0.709	0.093	0.400***	0.775	0.160	0.503	0.748
سلوك الفضيلة	0.179*	0.528***	-0.046	0.683	0.279	0.373	0.625

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

التحليل العملي التوكيدي سلوك المواطنة التنظيمية:

الشكل رقم (3) يوضح التحليل العملي التوكيدي.



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2023م.

مؤشرات جودة النموذج الجدول (8) مؤشرات جودة المطابقة تميز الأداء الوظيفي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	60.260	--	--
DF	23	--	--
CMIN/DF	2.620	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.960	>0.95	Excellent
SRMR	0.041	<0.08	Excellent
RMSEA	0.069	<0.06	Acceptable

PClose	0.065	>0.05	Excellent
--------	-------	-------	-----------

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2023م.
من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مؤشرات جودة المطابقة تميز الأداء الوظيفي تحقق شروط المطابقة تحليل الاعتمادية والصلاحية تميز الأداء الوظيفي:

جدول رقم (9) تحليل الاعتمادية والصلاحية تميز الأداء الوظيفي

الإبداع	الانجاز	التعاون	MaxR(H)	MSV	AVE	CR
		0.764	0.856	0.327	0.584	0.848
	0.640	0.572***	0.749	0.519	0.410	0.661
0.561	0.720***	0.533***	0.507	0.519	0.315	0.6750

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2023م.

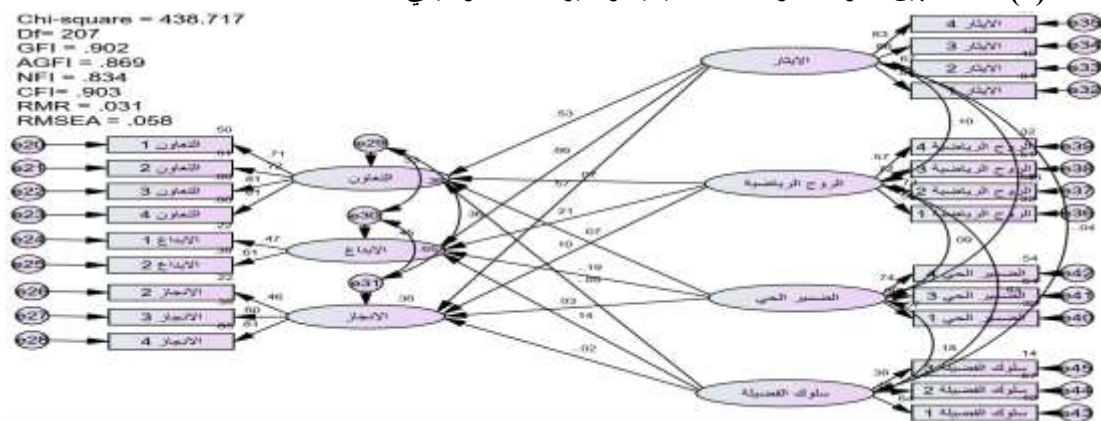
من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (CR) لكافة المتغيرات أكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين أن قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الأبعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

اختبار الفرضيات:

Structural Equation Modeling [SEM] نمذجة المعادلة البنائية اعتمدت الدراسة في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط يترجم سلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات مع استخدام أسلوب تحليل المسار وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

الفرضية الرئيسية: هنالك علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وتميز الأداء الوظيفي

الشكل (4) العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وتميز الأداء الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2023م.

مؤشرات جودة النموذج

تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (5) قيم تحليل المسار من سلوك المواطنة التنظيمية وتميز الأداء الوظيفي

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	الإيثار	التعاون
يوجد تأثير	***	6.327	.070	.440	الإيثار	<---
يوجد تأثير	***	4.981	.122	.610	الإيثار	<---

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	
يوجد تأثير	***	5.214	.071	.371	الإيثار <--- الانجاز
لا يوجد تأثير	.362	.912	.059	.053	الروح الرياضية <--- التعاون
لا يوجد تأثير	.080	1.750	.094	.165	الروح الرياضية <--- الإبداع
لا يوجد تأثير	.256	1.136	.051	.058	الروح الرياضية <--- الانجاز
لا يوجد تأثير	.322	.991	.088	.087	الضمير الحي <--- التعاون
لا يوجد تأثير	.086	-1.717	.142	-.244	الضمير الحي <--- الإبداع
لا يوجد تأثير	.733	.341	.075	.026	الضمير الحي <--- الانجاز
لا يوجد تأثير	.547	-.602	.055	-.033	سلوك الفضيلة <--- التعاون
لا يوجد تأثير	.246	1.161	.088	.102	سلوك الفضيلة <--- الإبداع
لا يوجد تأثير	.814	-.236	.047	-.011	سلوك الفضيلة <--- الانجاز

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2023م.

الإنجاز) ويرجع سبب العلاقة الجزئية إلى عدم تأثير (الروح الرياضية وسلوك الفضيلة، الضمير الحي) على أبعاد تميز الأداء الوظيفي، فيما عدا بُعد الإيثار الذي كان له تأثير على أبعاد تميز الأداء الوظيفي. وهذه النتائج لم تطابق دراسة (He, Jie, et al, 2019) التي استخلصت أن هناك علاقة عكسية على شكل حرف U بين سلوك المواطنة التنظيمية و أداء المهام ، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (حميد، 2016) التي أشارت أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين، أما دراسة (Al-Mahasneh, 2015) فقد أشارت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي، واتفقت نتائج الدراسة أيضاً مع دراسة (Easo, 2020) حيث خلصت إلى أن المستوى المرتفع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي، ودارسة (Moghadam, 2019) حيث أشار إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الأداء الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية، وقد يرجع سبب الدعم الجزئي لفرضية الدراسة إلى أن العاملين ليس لديهم الرغبة بتقديم أي مقترحات بناءة لتطوير طرق العمل وأساليب جديدة في تذليل المصاعب والمضايقات وكيفية تجاوزها والحد منها في المصرف، كما أن المصلحة الشخصية للعاملين مرتفعة مما أدى إلى انعكاس المشاكل الشخصية والقيم الفردية على سلوكياتهم أثناء أدائهم الوظيفي.

التوصيات:

1. أهمية أن تركز المصارف على سلوكيات المواطنة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في تميز أداء العاملين.
2. على إدارة المصارف أن تنمي الأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية حتى تصبح مشجعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين.
3. على إدارة المصارف تقدير الروح الرياضية وسلوك الفضيلة والضمير الحي لدى العاملين لتمييز الأداء.

من الجدول رقم (5) الذي يبين قيم معاملات المسار حيث أن المسار في الإيثار إلى التعاون يساوي (.440). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) ، و المسار في الإيثار إلى الإبداع يساوي (.610). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) ، و المسار في الإيثار إلى الانجاز يساوي (.371). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***)، و المسار في الروح الرياضية إلى التعاون يساوي (.053). وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.362)، و المسار في الروح الرياضية إلى الإبداع يساوي (.165). وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.080)، المسار في الروح الرياضية إلى الإنجاز يساوي (.058). وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.256)، المسار في الضمير الحي إلى التعاون يساوي (.087). وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.322)، المسار في الضمير الحي إلى الإبداع يساوي (-.244). وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.086)، المسار في الضمير الحي إلى الإنجاز يساوي (.026). وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.733)، المسار في سلوك الفضيلة إلى التعاون يساوي (-.033). وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.547)، المسار في سلوك الفضيلة إلى الإبداع يساوي (.102). وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.246)، المسار في سلوك الفضيلة إلى الإنجاز يساوي (-.011). وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.814) .

مناقشة النتائج:

مناقشة نتائج اختبار الفرض الرئيسي:

اختبر هذا الفرض علاقة أثر سلوك المواطنة التنظيمية على تميز الأداء الوظيفي، كشفت النتائج من واقع التحليل بأنه توجد علاقة (جزئية) ذات تأثير معنوي إيجابي بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الروح الرياضية، الضمير الحي، سلوك الفضيلة) وتميز الأداء الوظيفي بأبعاده (التعاون، الإبداع،

الأردنية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، (6) 2.

7. احمد بن سالم العامري، (2003)، محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، (17) 2، 67-83.

8. سولاف عز الدين سعيد الدولي، (2017)، دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، دراسة استطلاعية، كلية الاقتصاد، جامعة السليمانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (23) 101، 118-148.

9. صالح، رشا مهدي، (2015)، تأثير عوامل الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، العراق، مجلة حوالية المنتدى، (23).

الرسائل الجامعية:

1. مناصريه، رشيد، و بن ختو، فريد، (2015)، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس-وحدة ورقلة،

Algerian Business Performance, Review, 379(3376), 1-11.

2. فيصل خرشي، (2018)، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مذكرة لنيل الماجستير، جامعة محمد بو ضياف، 23-30.

3. هاجرة غانم، (2017)، دور تيسير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التيسير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، الجزائر، 96-98.

4. وليد علاء فرج، (2009)، علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز، دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية / المساهمة المختلطة، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، هيئة التعليم التقني،

5. حنيش صلاح الدين، وآخرون، (2017)، دور الرضا الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 11-17.

المراجع الأجنبية:

1. Organ, D. w, (1993), Motivational Basis of Organizational citizenship Behavior, Research

4. على إدارة المصارف تقدير رغبة العاملين على تقديم المقترحات لتطوير العمل وتميز الأداء.

الدراسات المستقبلية المقترحة: في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإن الباحثة تقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية التي يمكن إجراؤها والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، منها:

1 -إعادة تطبيق الدراسة بنفس المتغيرات ولكن مع إضافة متغيرات وسيطة مثل الثقافة التنظيمية.

2 -إعادة تطبيق الدراسة مع استخدام منهجية مختلفة مثل دراسة الحالة على المصارف الإسلامية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

أولاً- الكتب:

1. ابن منظور، معجم لسان العرب، القاهرة، دار المعارف، مجلد6، (د.ت).

2. سيكاران، أوما، طرق البحث في الإدارة :مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر، 2010م.

الدوريات:

1. أبوة، عماد الدين عيسى ادريس الصديق علي، عثمان محمد عفيفي، منيرة محمد إسماعيل. (2019)، مبررات اختيار المتغيرات الوسيطة و المعدلة في العلوم الاجتماعية بالتطبيق على النية الريادية لدى طلاب الجامعات السودانية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان، الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، 4م، 6ع.

2. ريم مهند حميد، (2016)، انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين العاملين في كلية دجلة الجامعة Journal of Economics and Administrative Sciences 22.90.

3. حميد سالم الكعبي، (2013)، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الأعمار والإسكان. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، (32)، 264-290.

4. م مروان صباح حسن، (2018)، سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة أسياسيل. مجلة الدنانير، 1(14)، 315-391.

5. حمزة محمد الجبوري، (2013)، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، دراسة تحليلية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 24، 179-180.

6. محمود علي الروسان، (2017)، أثر القيادة التحولية في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية في شركات التأمين

capital and job performance with organizational citizenship behaviors in employees (Evidence from Iran). *Cogent Business & Management*, (just-accepted), 3-15.

6. Buil, Isabel, Eva Martínez, and Jorge Matute. "From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry." *Tourism Management* 57 (2016): 256-271.

7. Foster, Carley, Khanyapuss Punjaisri, and Ranis Cheng.(2010),Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management* (19)6, 401-409.

8. Al-Mahasneh, Mohammad A. (2015),The impact of organizational citizenship behavior on job performance at greater amman municipality." *European Journal of Business and Management* (7)36 ,108-118.

المواقع الإلكترونية:

1. <https://www.arabsfordemocracy.org> .23-8-2019, 8.55pm.

in organizational behavior,vol 12, Greenwich, 43-72 .

الدراسات الأجنبية

1. Eren ErKilic,Ali Caglar Gulluce,(2017), Inveatigation of Organizational Citizenship Behavior of Hotel Employees by structural Equation Model, Scientific Research publishing,9,31-47.

2. Bullock,j.Green,& Ha,S.E(2010) .Yes,but what.s the mechanism? (don't expect an easy answer). *Journal of personality and Social psychology* ,98(4),550-558.

3. He, Jie, Hao Zhang, and Alastair M. Morrison. (2019),The impacts of corporate social responsibility on organization citizenship behavior and task performance in hospitality." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3-7p.

4. Easo, K., Balaji, M. S., & Anbazhagan, B. (2020). Organizational Citizenship Behaviour, its Antecedents and Outcome: An Empirical Analysis. *Management*, 7(3), 74-77.

5. Moghadam, A. K., & Makvandi, R.(2019), Investigating the relationship between spiritual