



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال



جامعة مدينة السادات

## دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي

د/ أيمن عادل عيد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

قسم إدارة الأعمال كلية التجارة

ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث

– جامعة مدينة السادات

فاطمة المكاوي أحمد إسماعيل

معيدة بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة مدينة السادات

٢٠٢١م / ١٤٤٢هـ

## تمهيد:

يعتبر سلوك المواطنة والمواطنة التقليدية خصوصاً مفهوم مهم وأساسي في تطور المنظمات استراتيجيتها، لما تخلقه من جو من التعاون والمساعدة والالتزام والإثار داخل التنظيم وخارجه، ويدفعه إلى تحقيق أعلى مستوى من النجاح والرضا المهني لدى أفرادها، لهذا تسعى كل المنظمات الحديثة إلى تنمية قيم سلوك المواطنة داخلها (محمد، ٢٠٢٠)

ويشير سلوك المواطنة التنظيمية إلى سلوكيات الموظفين التطوعية والاستباقية التي تتجاوز توقعات الأدوار العادية المطلوبة لتعزيز المصالح التنظيمية، وينقسم سلوك المواطنة التنظيمية عموماً إلى مجموعتين: يتضمن النموذج الأنسب السلوكيات التي تهدف إلى تحسين أداء العمل من خلال الحفاظ على علاقات العمل الحالية وإجراءات المهام ، في حين يشمل النموذج الصعب السلوكيات المصممة لتحسين أداء العمل من خلال تحدي الوضع الراهن في مكان العمل. (Li,xie,2021)

وتوصلت الدراسات الي أن سلوك المواطنة التنظيمية يعزز الفاعلية التنظيمية فهو يحسن من إنتاجية زملاء العمل والإنتاجية الإدارية والأداء التنظيمي و كذلك يمكن ان يحسن من قدرة المنظمات علي التكيف مع التغيرات البيئية ووسيلة فعالة لتنسيق الأنشطة بين أعضاء الفريق ويحسن أيضا من قدرة المنظمة علي جذب والاحتفاظ بأفضل الافراد وجعل مكان العمل مكان جذب لهم. (أبو زيد، ٢٠١٩)

ويعتبر الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمنظمات في كافة المجالات فهو يكاد يمثل ظاهرة عامه لجميع حقول ومجالات المعرفة الإدارية ويمثل قاسم مشترك لاهتمام علماء الإدارة، فيعتبر الأداء مفهوم شامل وواسع وموضوعاته متجددة وتتجدد وتتطور بتغير أي مكونات داخل المؤسسة (مهلل واخرون، ٢٠١٧).

تؤدي التغيرات والتحديات الخطيرة التي تقابلها المنظمات في وقتنا الحالي الي زيادة قدرات العاملين في هذه المنظمات، فيجب علي المنظمات إجراء تغيرات وتحويلات متعددة في طريقة أداء أعمالها لتحسين الأداء المؤسسي للمنظمة، فالمنظمات الضعيفة التي لا تحسن استعمال قدرتها ومهاراتها أصبحت غير قادرة علي البقاء والاستمرار في ظل هذه التحديات والتطورات الهائلة بشكل

يومي، وأصبح من الواضح أن تحسين الأداء المؤسسي ضرورة واقعية علي جميع المنظمات.  
(عبدالهادي، ٢٠٢١)

ويعد الأداء المؤسسي من الموضوعات التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة وأرتبط الأداء المؤسسي ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة حيث كان ومازال أحد المحاور الرئيسية التي ينصب عليها الاهتمام داخل المنظمة لما له من آثار كثيرة من استمرار المنظمة (كروان، ٢٠١٧)

وتسعي منظمات الاعمال بكافة مجالاتها الي زيادة قدرتها الإبداعية والابتكارية وجودتها النوعية لكي تواجه مختلف التحديات الداخلية والخارجية المحيطة بها، وتتمثل هذه التحديات في التغيرات السريعة التي تحدث في إطار التطور والنقدم في بيئات العمل، وادي ذلك الي اتجاه المؤسسات لرفع جودة الأداء المؤسسي لديها للمحافظة على الميزة التنافسية. (صرصور، ٢٠١٩)

وفي ضوء ما سبق يسعى البحث إلي دراسة سلوك المواطنة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المؤسسي لدي العاملين في الجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات.

**أولاً: مصطلحات البحث:**

#### ١- سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behaviors):

عرف (محمد، ٢٠٢٠) سلوك المواطنة التنظيمية أنها ركيزة تطور أي منظمة وأي مجتمع، وهي شكل من السلوك ذو التأثير الإيجابي في أداء المنظمة خارج المتطلبات الرسمية للوظيفة، وهي مجموعة من الأفعال التطوعية التي لم تحدد مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي، أي السلوك الغير مفروض والغير مكلف رسمياً ضمن اللوائح والقوانين الرسمية للمؤسسة.

وأشار (القرني؛ العنزي، ٢٠١٨) إلى المواطنة التنظيمية على "أنها السلوك الذي يقوم به الموظف داخل المنظمة طواعية، من دون أن يطلب منه ذلك، خدمة لزملائه، ورغبة في تطوير العمل، دون انتظار مكافأة أو أجر، وهذه الأعمال تكون زائدة عما جاء في التوصيف الوظيفي لمهامه وواجباته الرسمي".

واعتمد الباحثان في البحث على خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية هي:

- الايثار: وهو سلوك الموظفين في مساعدة الزملاء الذين يواجهون صعوبات في الموقف (sitio,2021)

- الكياسة: والتي تعني إظهار الاحترام والتقدير لجميع الزملاء والرؤساء في مكان العمل وقبول قراراتهم وأفعالهم (Nemr,Liu,2021)
- الروح الرياضية: هي رغبة الفرد في قبول كل ما تحدده المنظمة حتى في الظروف غير المناسبة (Romi et al., 2021)
- السلوك الحضاري: تشير إلى رغبة الفرد في المساهمة بشكل إيجابي في الحياة التنظيمية من خلال التكامل ومن خلال تقديم المشورة أو الاقتراحات بقصد حل المشكلة مع الحرص على التعبير عن الآراء (Nemr, Liu, 2021)
- وعي الضمير: هو التفاني في العمل والرغبة في تجاوز مستوى الإنجاز في كل جانب ( Romi et al., 2021).

## ٢- الأداء المؤسسي (Institutional performance):

عرف (العبار،٢٠٢٠) الأداء المؤسسي بأنه " درجة التي تصل اليها المنظمة في تحقيق أهدافها الكلية بكفاءة وفاعلية من خلال تفاعلها الإيجابي مع البيئة الداخلية وما تحويه من ثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي وبيئة تنظيمية داعمة لتحقيق هذه الأهداف، وفي إطار تكيفها وتفاعلها الإيجابي مع متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها.

وأشار (عبد الله،٢٠١٩) ان الأداء المؤسسي بأنه " المنظومة المتكاملة لنتائج المهام والأعمال المنوطة بالوحدات الإدارية، الذي يؤدي إلى تفوق وتميز وتقرد في العمل، ويضاعف من قدرته على إنجاز تلك المهام والأعمال بكفاءة وفعالية عالية وتسهم في تحقيق الأهداف الشاملة من خلال تحقيقها لأهدافها الفرعية".

وسوف يتم الاعتماد في هذا البحث على الأبعاد التالية:

- أداء الفرد: وهو أداء العاملين داخل المنظمة.
- أداء الوحدة التنظيمية: أداء الأقسام والإدارات والوحدات التنظيمية بالمنظمة.
- أداء المنظمة في علاقتها بالبيئة: المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، واعتمد الباحثان على الأهداف الخاصة بالبيئة من الخطة الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠.

## ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

وتم تنفيذ الدراسة الاستطلاعية توجهاً بما يأتي:

### ١- الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

تم الاعتماد على طريقة الاستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الاستطلاعية وتم تصميم قائمة استقصاء مبسطة للحصول على المعلومات المطلوبة وذلك للتعرف على مدى صحة الظاهرة ومحاولة فهمها ومدى وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي، وهل سلوك المواطنة التنظيمية له دور في تحسين الأداء المؤسسي؟

### ٢- إجراء الدراسة الاستطلاعية:

تم الاعتماد على طريقة الاستقصاء في جمع البيانات وعلى ذلك تم توزيع 60 استمارة استقصاء لمفردات عينة البحث وتم استرجاع منها 53 استمارة صالحة.

### ٣- النتائج الأولية للدراسة الاستطلاعية:

من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية تبين مجموعة من الظواهر هي كما يأتي:

١- بعض العاملين في جامعة مدينة السادات (٢٤ بنسبه ٤٥%) علي استعداد لمساعدة الزملاء اللذين لديهم مشاكل متعلقة بالعمل، كما أنهم يعملون علي تسهيل مهمة زملائهم الجدد دون طلب منهم (٢٧ بنسبه ٥٠%) من العاملين.

٢- يقوم العاملين بتجنب خلق المشاكل لزملاء العمل (٣٢ نسبه ٦٠%) من العاملين في جامعة مدينة السادات.

٣- هناك نسبه كبيرة من العاملين (٣٩ بنسبه ٧٣%) في الجامعة يظهرون الاحترام لزملائهم في أوقات التوتر المهني.

٤- يري بعض العاملين (٢٩ بنسبه ٥٤%) أن الأهداف التي تضعها الجامعة لا تحظى بالقبول من جانبهم، كما يرون أنه لا يوجد تنسيق بين الأقسام داخل الجامعة لتحقيق الأهداف المطلوبة من وجهة نظر (٢٣ بنسبه ٤٢%) من المديرين في جامعة مدينة السادات.

٥- هناك نسبه قليلة من العاملين (٢١ بنسبه ٤٠%) يرون أن الجامعة تضع خطة لتقليل وقت إنجاز الأعمال.

٦- يري الكثير من العاملين (٣٧ بنسبه ٧٠٪) أن الجامعة لا تضع مجموعة من الأسس الفعالة لمعالجة المشكلات التي تواجهها.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

يتناول الباحثان في هذا الجزء بعض الدراسات السابقة والتي تساعد في فهم أبعاد مشكلة البحث، وصياغة مشكلة البحث وبناء تساؤلاته:

#### ١- دراسات سابقة تناولت سلوك المواطنة التنظيمية:

استهدفت دراسة (البردان، ٢٠١١) التعرف علي العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والتعرف أيضا علي طبيعة العلاقة بين تقدير الذات التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوصلت نتائج الدراسة الي أن عدالة التعاملات تؤثر تأثيرا طرديا معنويا في جميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وتبين أيضا أن تقدير الذات التنظيمية بأبعادها الثلاثة تؤثر تأثيرا طرديا معنويا في جميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

وفي دراسة (Lau et al., 2016) استهدف معرفة العلاقة بين الالتزام العاطفي ونية ترك العمل وهل يتوسط هذه العلاقة سلوك المواطنة التنظيمية، أشارت النتائج إلى أن الالتزام العاطفي له أثر معنوي وإيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن المواطنة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الالتزام العاطفي والنية العاطفية للرحيل (نية مغادرة العمل) والالتزام العاطفي يقلل من الرغبة في ترك العمل ويزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وقامت دراسة (Wu et al., 2018) بالتعرف على تأثير القيادة المدمرة على سلوك المواطنة التنظيمية الإلزامي وإجهاد العاملين وهل يتوسط إجهاد الموظفين العلاقة بين القيادة المدمرة وسلوك المواطنة التنظيمية في بنك التعمير الصيني، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة المدمرة لها تأثير معنوي على سلوك المواطنة التنظيمية ولها تأثير إيجابي على إجهاد الموظفين، وإجهاد الموظفين يتوسط العلاقة بين القيادة المدمرة وسلوك المواطنة التنظيمية.

وسعت دراسة (Yang & Wei, 2018) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية والدور الوسيط للنبذ في مكان العمل والالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير معنوي إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية، وتؤثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية

بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الالتزام التنظيمي، وعندما يكون النبذ في مكان العمل مرتفع يكون تأثير القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية ضعيف.

وقام (Khan et al, 2020) بتوضيح تأثير أساليب القيادة على سلوك العمل المبتكر في ظل أدوار الوساطة والاعتدال للثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بين رؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي، وكشفت الدراسة الإحصائية عن تأثير إيجابي كبير لأساليب القيادة على سلوكيات العمل المبتكرة للموظفين مع إبراز التأثيرات الوسيطة والمعتدلة للثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية على هذه العلاقة.

وهدف دراسة (Asgari & Taherpour, 2020) لاستكشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي للموظفين والدعم التنظيمي المتصور في العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية والمعاملات وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين. تُظهر النتائج التي توصلت إليها أن القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للموظفين والدعم التنظيمي المتصور يؤثران بشكل إيجابي وكبير على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، كشفت النتائج أن الرضا الوظيفي للموظفين يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والمعاملات وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين. يجب على المنظمات الإيرانية، وخاصة الجامعات، الاستثمار في القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وكذلك في اختيار المديرين ذوي أساليب القيادة التحويلية والموظفين الذين يتوقون للعمل في الجامعة، من أجل إثراء سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.

وكان الهدف من دراسة (Nemr & liu, 2021) هو اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية واختبار الدور الوسيط للسخرية التنظيمية في هذه العلاقة وتشير النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير مباشر وغير مباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية وأن السخرية التنظيمية تعدل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بحيث تكون العلاقة أضعف بين الموظفين ذوي المستوى العالي من السخرية على عكس أولئك ذوي المستوى المنخفض من السخرية.

في حين أن (Romi et al, 2021) هدف الي تحليل الزيادة في الالتزام التنظيمي في اندونيسيا وتوصلت الدراسة الي أن الذكاء العاطفي كان له آثار إيجابية على سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وكان للرضا الوظيفي آثار إيجابية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى الالتزام التنظيمي. ثبت تجريبياً أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي. عند فحص متغير الوسيط، أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي أثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي من خلال

المواطنة التنظيمية، وأن الرضا الوظيفي كان له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط.

وسعت دراسة ( Soetjipto et al, 2021 ) الي تحليل تأثير المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية باعتبارها جوانب من المتوقع أن تزيد الرضا الوظيفي والروح المعنوية للعمل. وجدت الدراسة أنه لم يكن هناك أي تأثير مهم للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي ولا القيادة التحويلية على معنويات العمل مع وساطة الرضا الوظيفي. من الناحية النظرية، تؤكد النتائج على أهمية الرضا الوظيفي في تكوين مناخ الشركة ومعنويات الموظفين. من الناحية العملية، وجدت هذه الدراسة أساسًا للمستوى الإداري لإيلاء المزيد من الاهتمام للرضا الوظيفي في مكان العمل، كما أنه يعكس أيضًا جواً يوفر مزيحًا من العمل الداخلي والخارجي.

## ٢- دراسات سابقة تناولت الأداء المؤسسي:

وسعت دراسة (Fu et al, 2015) إلى اكتشاف العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الثابت للمنظمة والبراعة التنظيمية في شركات الخدمات الصينية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة غير مباشرة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي الثابت/الراسخ وذلك من خلال وساطة البراعة التنظيمية، وأظهرت النتائج أن الشركات التي بلغت مستوى عالي من أنظمة العمل عالية الأداء وقدمت أفضل أداء تنظيمي بسبب قدرتها التنظيمية على اكتشاف أفكار جديدة واستغلال مواردها الحالية أفضل استغلال.

وهدف دراسة (عيد، ٢٠١٦) إلى البحث في العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وبين جودة الخدمة التعليمية في ظل وجود الأداء المؤسسي كمتغير وسيط، وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء المؤسسي يقوم بدور الوسيط في تفعيل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية ومستوى جودة الخدمة التعليمية.

واستهدف دراسة (نصر الدين، ٢٠١٧) التعرف على طبيعة العلاقة بين قياس ظاهرة الفساد الإداري وكفاءة الأداء المؤسسي في مصلحة الضرائب المصرية، مع محاولة التوصل إلى نموذج مقترح يؤدي تطبيقه إلى الحد من مظاهر الفساد الإداري بمصلحة الضرائب المصرية ، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة عكسية قوية بين الفساد السلوكي والأخلاقي وكفاءة الأداء لمؤسسي من وجهة نظر المديرين والموظفين في مصلحة الضرائب المصرية، وجود علاقة عكسية متوسطة بين الفساد الإداري وكفاءة الأداء المؤسسي من وجهة نظر المديرين والموظفين في مصلحة الضرائب المصرية.



استهدفت دراسة قام بها (Úbeda-García & Zaragoza-Sáez, 2017) الكشف عما إذا كانت البراعة التنظيمية تقوم بدور الوسيط في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وأداء المنظمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية تقوم بدور الوسيط بين مرونة الموارد البشرية وأداء المؤسسة، حيث ان البراعة التنظيمية تقوي التأثير المعنوي لمرونة الموارد البشرية في رفع أداء المؤسسة ومن ثم رفع قدرتها التنافسية.

في حين قام (Al Busaidi, 2020) بفحص العلاقة بين اعتماد البرامج الهندسية والأداء المؤسسي باستخدام المقاييس الإدراكية وتم استكشاف بعدين من أبعاد الملكية الفكرية لاختبار هذه العلاقة، وهما قابلية توظيف الخريجين واستبقاء الطلاب وتناقصهم، وتوصلت النتائج الي أن وكالة حماية البيئة لديها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع أبعاد الملكية الفكرية، وهي قابلية توظيف الخريجين واستبقاء الطلاب وتناقصهم. ويمكن أن تكون هذه النتائج الجديدة مفيدة لمؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي من خلال تشجيعها على النظر إلى اعتماد البرامج الأكاديمية كطريق لتحسين معدلات تخرجهم واستمرارهم المنخفضة.

والهدف من دراسة (Mampane, 2020) فهم وتطبيق نظام إدارة الأداء المؤسسي من قبل المديرين في قسم مؤسسة التعليم العالي. يتم تكليف المديرين في مؤسسات التعليم العالي بتطوير ودعم الموظفين على جميع المستويات الوظيفية وهم مسؤولون عن أدائهم. يمكن أن يؤدي تنفيذ نظام إدارة الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي إلى تعزيز نمو وتطور القسم وموظف، وتهدف الدراسة الي وضع سياق لفهم وتطبيق نظام إدارة الأداء المؤسسي للموظفين، من خلال الاعتراف بمزاياها اعتمادًا على السياق والظروف حيث يتم تطبيقه، وتكشف النتائج أن معايير أداء مؤسسات التعليم العالي في إدارة الأداء المؤسسي، لا تعمل دائمًا على مراقبة وتقييم تقدم القسم في الأهداف والغايات والمبادرات المخطط لها. وبالتالي، تعد الدراسة بمثابة قطعة تأسيسية تسلط الضوء على الثغرات في فهم مديري مؤسسات التعليم العالي وتطبيقهم لنظام إدارة الأداء المؤسسي، لدعم وتحسين أداء الموظفين.

وسعت دراسة (عبدالهادي، ٢٠٢١) الي معرفة أثر القدرات الدينامية علي تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية، وتقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تساعد علي تطبيق القدرات الدينامية، وتحقيق تحسين الأداء المؤسسي، مما يعود بالنفع والفائدة علي العاملين بالشركات الصناعية بصفة خاصة والمجتمع ككل بصفة عامة، وتوصلت الدراسة الي وجود تأثير للقدرات الدينامية علي

تحسين الأداء المؤسسي من حيث (قدرات التعلم - القدرات الإبداعية - القدرات الثقافية) ولم يظهر لقدرات الاتصال أي تأثير علي تحسين الأداء المؤسسي.

وهدف دراسة (اصرف، ٢٠٢١) الي تقييم اثر العمل عن بعد في ظل انتشار جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد ١٩) علي الأداء المؤسسي، وقد كشفت النتائج انه يوجد تأثير لمستوي معرفة العاملين ولمستوي الدعم اللوجيستي للعمل عن بعد وللمحفزات والمبادرات الحكومية للعمل عن بعد علي الأداء المؤسسي، ولكن لا يوجد تأثير لمدي توافر المتطلبات التقنية والمعلوماتية للعمل عن بعد علي الأداء المؤسسي.

### ٣- دراسات سابقة تناولت سلوك المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي:

استهدفت دراسة (Otto, 2018) الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والتحفيز والمواطنة التنظيمية وأداء الموظفين، وتبين من نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير معنوي على التحفيز الفكري والالتزام التنظيمي بأبعاد (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري) وبالتالي التأثير على المواطنة التنظيمية.

واستهدفت دراسة (Ribeiro et al., 2018) معرفة تأثير القيادة الأصيلة على الأداء الفردي من خلال توسيط الابتكار وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين من خلال نتائج الدراسة أن القيادة الأصيلة لها تأثير إيجابي على المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار- الروح الرياضية- الفضيلة المدنية - الضمير المجاملة) ويتوسط الإبداع الفردي العلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء الفردي وتقوم المواطنة بدور الوسيط في هذه العلاقة،

وقامت دراسة (Dharma, 2018) بمعرفة تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية organization citizenship behavior على أداء العاملين performance of employees ، توصلت نتائج الدراسة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لها تأثير إيجابي أداء العاملين، وأن سلوك المواطنة التنظيمية يقوم بدور الوساطة الجزئية بين دافع العمل واداء العاملين.

وفي دراسة (مصطفي، ٢٠١٧) استهدف دراسة العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية ومستوي سلوك المواطنة التنظيمية لدي أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة طنطا، توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية ويسهم ذلك في تحسين أداء الشركات وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

تهدف دراسة (Alhashedi et al, 2021) إلى التحقيق في التأثير الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية والأداء التنظيمي وكذلك التأثير الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين الملكية النفسية وبيئة العمل وأظهرت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية والملكية النفسية والحوافز والأداء التنظيمي. وليس لسلوك المواطنة في المؤسسة أي تأثير وسيط على العلاقة بين بيئة العمل، ومشاركة الموظفين، وتحفيز الموظفين، والأداء التنظيمي.

#### ٤- النتائج المستخلصة من الاطلاع علي الدراسات السابقة:

١- توجد علاقة طردية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية وهو ما اتفق عليه كل من (Yang & Wei, 2018)، (Nemr & liu, 2021)

٢- تبين أن الالتزام العاطفي يقلل من الرغبة في ترك العمل ويزيد من سلوك المواطنة التنظيمية (Lau et al., 2016)

٣- القيادة المدمرة لها تأثير معنوي على سلوك المواطنة التنظيمية ولها تأثير إيجابي على إجهاد الموظفين، وإجهاد الموظفين يتوسط العلاقة بين القيادة المدمرة وسلوك المواطنة التنظيمية. (Wu et al., 2018)

٤- هناك علاقة غير مباشرة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي (Fu et al, 2015)

٥- الأداء المؤسسي يقوم بدور الوسيط في تفعيل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية ومستوى جودة الخدمة التعليمية. (عيد، ٢٠١٦)

٦- توجد علاقة عكسية قوية بين الفساد السلوكي والأخلاقي وكفاءة الأداء لمؤسسي (نصر الدين، ٢٠١٧)

٧- توجد علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية ويسهم ذلك في تحسين أداء الشركات وتحقيق الميزة التنافسية لها. (مصطفى، ٢٠١٧)

٨- سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير إيجابي أداء العاملين، وسلوك المواطنة التنظيمية يقوم بدور الوساطة الجزئية بين دافع العمل واداء العاملين.(Dharma, 2018)

٩- يتوسط سلوك المواطنة التنظيمية العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية والملكية النفسية والحوافز والأداء التنظيمي (Alhashedi et al, 2021)

١٠- للقيادة الأصلية تأثير إيجابي على المواطنة التنظيمية بأبعادها ويتوسط الإبداع الفردي العلاقة بين القيادة الأصلية والأداء الفردي وتقوم المواطنة بدور الوسيط في هذه العلاقة. (Ribeiro et al., 2018)

في ضوء ما تقدم من عرض للدراسات السابقة يستخلص الباحثان أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيرها على الأداء المؤسسي، فهي تعد من أهم العلاقات التي يجب تسليط الضوء عليها، ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة فيما يلي:

أ- سوف يتم تناول البحث الحالي التطبيق علي العاملين بجامعة مدينة السادات.  
ب- سوف يتم دراسة دور أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أبعاد الأداء المؤسسي، كما لم يتوقف البحث علي دراسة دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي فقط بل تناول عدة أسس اختلاف (نوع، سنوات خبرة، مستوى اداري) وذلك لدراسة الاختلافات في توافر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي لدي العاملين محل الدراسة.

#### رابعاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

اتضح للباحثان من نتائج الدراسة الاستطلاعية عدم اهتمام المديرين بتفعيل سلوك المواطنة التنظيمية ومن ثم انخفاض الأداء المؤسسي والخدمات التي تقدمها الجامعة محل البحث. حيث وصل ترتيب جامعة مدينة السادات عالمياً إلى ٩٤٠٥ وذلك طبقاً للتصنيف الأسباني العالمي «ويبومتريكس» لعام ٢٠١٨.

كذلك ومن واقع نتائج الدراسة الاستطلاعية، أكد أفراد العينة محل البحث أن جامعة مدينة السادات قد واجهت في الآونة الأخيرة تحديات تتمثل في فقد بعض سلوك المواطنة التنظيمية وذلك بسبب تزايد حدة المنافسة في تقديم الخدمات، الأمر الذي دعت معه الحاجة إلى الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية للجامعة بالإضافة إلى استكشاف أساليب عمل تؤدي إلي تحسين الأداء المؤسسي للجامعات وبناء علي نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة تبين ان ٧٥٪ من المديرين لا يقدرون ابداع وابتكار العاملين كما تبين من وجهه نظر ٦٠٪ من العاملين ان الجامعة لا تضع خطة لتقليل وقت انجاز الاعمال.

وفي ضوء استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والدراسة الاستطلاعية فإن مشكلة هذا البحث يمكن تجسيدها بصورة رئيسة في انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار - الروح الرياضية - الكياسة - السلوك الحضاري - وعي الضمير) مما يؤثر علي الأداء المؤسسي

للجامعة محل الدراسة، ولذلك يسعى الباحثان من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة على عدد من التساؤلات البحثية والتي يمكن حصرها فيما يلي:

١- هل توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين بجامعة مدينة السادات لمستوي توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدي قيادات الجامعة باختلاف خصائصهم الشخصية ( النوع / سنوات الخبرة / المستوى الإداري) ؟

٢- هل توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين بجامعة مدينة السادات لمستوي توافر الأداء المؤسسي لدي قيادات الجامعة باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع/سنوات الخبرة/المستوي الإداري)؟

٣- هل يمكن لجامعة مدينة السادات أن تقوم بتحسين الاداء المؤسسي اعتمادا على سلوك المواطنة التنظيمية؟

#### خامساً: أهداف البحث:

يسعى البحث لتحقيق هدف رئيسي يتمثل في التأكد من قدرة المواطنة التنظيمية على تحسين العلاقة بين القيادة الريادية وبين الأداء المؤسسي من خلال النموذج الوصفي المقترح، ويتضمن الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

١- تحديد الي أي مدي يوجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين بجامعة مدينة السادات لمستوي توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدي القيادات الجامعة باختلاف مفردات البحث من حيث (النوع/سنوات الخبرة/المستوي الإداري).

٢- تحديد الي أي مدي يوجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين بجامعة مدينة السادات لمستوي توافر الاداء المؤسسي لدي القيادات الجامعة باختلاف مفردات البحث من حيث (النوع/سنوات الخبرة/المستوي الإداري).

٣- بيان الي أي مدي يمكن لجامعة مدينة السادات القيام بتحسين الأداء المؤسسي اعتماداً علي سلوك المواطنة التنظيمية.

سادساً: فرضيات البحث: تتمثل فرضيات البحث في:

١- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين بجامعة مدينة السادات لمستوى توافر سمات سلوك المواطنة التنظيمية لدى قيادات الجامعة باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع/سنوات الخبرة/المستوى الإداري).

٢- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين بجامعة مدينة السادات لمستوى توافر سمات الأداء المؤسسي لدى قيادات الجامعة باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع/سنوات الخبرة/المستوى الإداري).

٣- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء المؤسسي

سابعاً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من الأهمية القصوى لتحسين أداء المؤسسات الجامعية وحث القادة على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بما ينعكس على تحسين مستوى الأداء ومستوى جودة الخدمات المقدمة للعاملين والعملاء، ومن هنا يمكن القول إن أهمية الدراسة ترجع لبعض الاعتبارات منها ما يأتي:

- أهمية الاستفادة من بناء وتنمية سلوكيات مواطنة تنظيمية للعاملين تساعد على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق مزايا تنافسية للمنظمات.
- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي وانعكاساته على جودة أداء الخدمات المقدمة من تلك الجامعات.
- إن الاهتمام بالعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي ينعكس في النهاية على رفع مستوى الخدمة التعليمية المقدمة داخل وخارج الجامعات محل البحث.

ثامناً: تصميم البحث:

١- بيانات البحث: يعتمد البحث على نوعين من البيانات هما:

١/١- البيانات الثانوية:

من خلال الاطلاع على بعض البيانات الثانوية المتعلقة بكل من سلوك المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي وذلك من خلال الدراسات السابقة بالكتب والمجلات والرسائل العلمية والمؤتمرات وقواعد البيانات.

## ١/٢ - البيانات الأولية:

الدراسة الاستطلاعية، وسوف يتم الاعتماد على قائمة الاستقصاء للانتهاء من هذه الدراسة وذلك لتجميع البيانات الأولية من (أعضاء الجهاز الإداري) عن مستوى الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية ومستوى الأداء المؤسسي في الجامعة محل الدراسة، وهي البيانات التي سوف يتم اخضاعها للتحليل لتحقيق أهداف الدراسة.

## ٢ - مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في أعضاء الجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات كجامعة ممثلة للجامعات الحكومية، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، وارتفاع تكلفة الوصول إلى كل مفرداته، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث. تمثل مجتمع البحث في العاملين بالجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات والذي بلغ عددهم (١٦٥٠)

### جدول رقم (١)

بيان بأعداد أعضاء الجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات

الجامعات	أعضاء الجهاز الإداري
جامعة مدينة السادات	١٦٥٠
الإجمالي	١٦٥٠

## ٣ - القياس:

يعبر القياس عن عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفقاً لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس، مع مراعاة أن ما يتم قياسه بالفعل هي خصائص الشيء وليس الشيء المراد قياسه نفسه. وفي ضوء ذلك تری الباحثة إمكانية الاعتماد على المقاييس التالية في الدراسة الحالية:

■ **مقياس المتغير المستقل (القيادة الريادية):** تم قياس القيادة الريادية عن طريق الاعتماد على مقياس (خلف الله، ٢٠١٧) و (الحنيطي، ٢٠١٨) و (الدوسري، ٢٠١٦) و (الجيار، ٢٠١٨) والذي يقيس الأبعاد الأربعة لها والمتمثلة في (الابداع، الرؤية، المخاطرة، الاستباقية).

■ **مقياس المتغير الوسيط (المواطنة التنظيمية):** تم قياس سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق الاعتماد على مقياس (البردان، ٢٠١١) و (Sitio, 2021) و (Soetjipto, et al., 2021) و (Nemr, Liu, 2021) و (Asgari & Taherpour, 2020) والذي يقيس خمسة أبعاد هي (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير).

- **مقياس المتغير التابع (الأداء المؤسسي):** وتتمثل أبعاد الأداء المؤسسي في (أداء الفرد - أداء الوحدة التنظيمية - أداء المنظمة في علاقتها بالبيئة) وهي الأبعاد التي اعتمد عليها (عيد، ٢٠١٦) وثبتت فاعليتها في تحقيق أهداف القياس للأداء المؤسسي.

#### ٤- أساليب تحليل البيانات

يقترح الباحثان الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية (إدريس، ٢٠١٦؛ عيد، ٢٠٢٠) كما يلي:

١- **اسلوب التحليل العاملي:** سوف يتم استخدام التحليل العاملي لأنه أكثر الأساليب الإحصائية التي أثبتت فعاليتها في اختبار صلاحية المقياس المستخدم، والذي يساعد على التوصل إلى مجموعة من العوامل الأساسية والتي يضم كل منها عدد من المتغيرات أو المحتويات التي يتضمنها المقياس المستخدم وذات معاملات الارتباط العالية بالعوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العاملي مع استبعاد المتغيرات ذات معاملات الارتباط الضعيفة.

٢- **النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) structural equation models:** وهي مجموعة من الاجراءات الإحصائية مثل باقي الطرق والأساليب الإحصائية مثل تقنية الانحدار المتعدد، التحليل العاملي وتحليل التباين...إلخ فهي تستخدم لاختبار نموذج نظري بتطبيق سلسلة من معادلات الانحدار واستخدامه يوفر إمكانية جيدة لتحليل النماذج التفسيرية لظواهر الاجتماعية والاقتصادية وغيرها من الظواهر التي تنطوي على متغيرات متعددة ومعقدة.

#### ٥- الاختبارات الإحصائية:

يناسب أساليب التحليل السابقة بعض الاختبارات الإحصائية من أجل الحكم على صحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، حيث سيتم الاعتماد على (إدريس، ٢٠١٦؛ عيد، ٢٠٢٠):

- توكي
- اختبار (ف) F-Test واختبار (ت) T-Test لتحليل المسار (أموس)، (عيد، ٢٠٢٠).

#### ٦- متغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل:** سلوك المواطنة التنظيمية، وتم الاعتماد على عدد من الأبعاد لقياس سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة محل البحث وتمثلت هذه الأبعاد فيما يلي:

(الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، وتم قياس سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق الاعتماد على مقياس (البردان، ٢٠١١) و (Sitio, 2021) و (Soetjipto, et al., 2021) و (Nemr, Liu, 2021) والذي يقيس الخمسة أبعاد وتم استخدام خمسة عبارات لقياس كل بعد



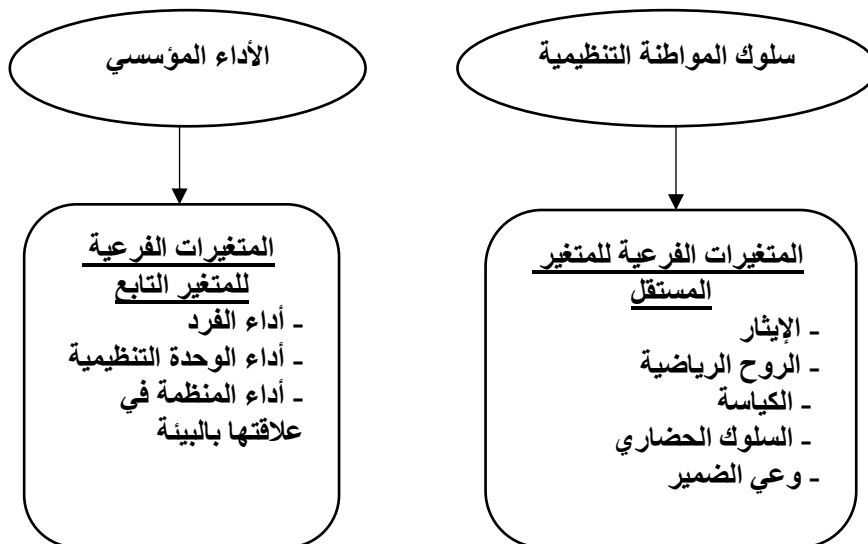
من الأبعاد الخمسة سالفة الذكر باستخدام مقياس ليكرت الشهير المكون من خمس درجات للموافقة أو عدم الموافقة على هذه العبارات

**المتغير التابع:** الأداء المؤسسي، وتم الاعتماد على عدد من الأبعاد لقياس الأداء المؤسسي في الجامعة محل البحث وتمثلت هذه الأبعاد فيما يلي: (أداء الفرد وتم قياسه بعشرة عبارات، وأداء الوحدة التنظيمية وتم قياسه بعشرة عبارات، وأداء المنظمة في علاقتها بالبيئة وتم قياسه بعشرة عبارات)، وتم قياس الأداء المؤسسي عن طريق الإيتماد على المقياس الذي قدمه (عيد، ٢٠١٦) و(جمعة، ٢٠١٦) والذي يتكون من الثلاثة أبعاد وتم استخدام ثلاثون عبارة لقياسه باستخدام مقياس ليكرت الشهير المكون من خمس درجات للموافقة أو عدم الموافقة على هذه العبارات.

ونوضح فيما يأتي التصور المبدئي للنموذج المقترح لمتغيرات البحث شكل رقم (١):

### الشكل رقم (١)

#### نموذج متغيرات البحث



#### ٧- أداة جمع البيانات:

تمثلت أداة البحث الحالي وطريقة جمع البيانات الأولية في قائمة استقصاء موجهه لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات محل البحث لتوضيح أهداف الاستقصاء وطلب التعاون من جانبهم للإجابة عن الأسئلة، وقد روعي في تصميمها البساطة والسهولة والوضوح وترتيب الأسئلة حسب تسلسل متغيرات البحث واشتملت القائمة على ثماني صفحات حيث تم تخصيص الصفحة

الأولى كغلاف، والصفحة الثانية لتقديم الدراسة والغرض الرئيس منها، وطلب التعاون من المستقصى منهم في استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على الأجزاء الآتية:

**الجزء الأول:** تضمن مجموعة الأسئلة الموجهة لقياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال عدة متغيرات، تمثلت في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير).

**الجزء الثاني:** تضمن مجموعة الأسئلة الموجهة لقياس الأداء المؤسسي بأبعاده الثلاثة (أداء الفرد، أداء الوحدة التنظيمية، أداء المنظمة في علاقتها بالبيئة).

**الجزء الثالث:** تضمن مجموعة الأسئلة الخاصة بالخصائص الديموجرافية لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات محل البحث، حيث تم قياسها بواسطة ثلاثة أسئلة مباشرة تتعلق بكل من: (النوع، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

#### ٨- تقييم المصدقية في المقاييس المستخدمة في البحث:

يشير مفهوم الصلاحية إلى مدى قدرة المقاييس على قياس ما يفترض قياسه بدقة، ويعد التحليل العاملي من أكثر الأساليب الإحصائية التي أثبتت فعاليتها في اختبار المقياس المستخدم، والذي يساعد على التوصل إلى مجموعة من العوامل الأساسية، والتي يضم كل منها عددًا من المتغيرات، أو المحتويات التي يتضمنها المقياس وذات معاملات الارتباط العالية بالعوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العاملي، مع استبعاد المتغيرات ذات معاملات الارتباط الضعيفة، كما تجدر الإشارة إلى أن المقاييس التي تم استخدامها في البحث قد تم الحصول عليها من خلال الدراسات السابقة.

#### أ- نتائج التحليل العاملي لمقياس المواطنة التنظيمية:

##### جدول رقم (٢)

##### نتائج اختبار KMO

اختبار KMO و Bartlett	
٩٣٤.	اختبار Kaiser-Meyer-Olkin
٥٨٨٩.٥٧٧	2كا
٣٠٠	درجات الحرية
.٠٠٠	المعنوية

يمكن توضيح نتائج التحليل العاملي لسلوك المواطنة التنظيمية المكون من ٢٥ عبارة من خلال الجدول رقم (٣):

جدول رقم (٣)

نتائج التحليل العملي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية

م	المتغيرات	العامل (1)	العامل (2)	العامل (3)	العامل (4)	العامل (5)
١	عادة ما يتعاون العاملین بالجامعة عندما يكون أحد زملائهم في حاجة إلى مساعدتهم.		٠.٧٠٤			
٢	يسود جو من التعاون بين العاملين داخل الجامعة.		٠.٧٢٧			
٣	يستقطع العاملین بالجامعة من وقتهم لتلبية احتياجات زملائهم في العمل.		٠.٧٠٣			
٤	عادة ما يقوم العاملین بالجامعة بمساعدة زملائهم عندما يكون لديهم حجم عمل كبير.		٠.٧٣٨			
٥	تتوافر روح التعاون بين العاملين بالجامعة والموظفين الجدد.		٠.٧١٠			
٦	يتجنب العاملین خلق المشاكل داخل الجامعة.				٠.٧٣١	
٧	لا يتعدى العاملین بالجامعة على حقوق زملائهم الآخرين.				٠.٤٣٠	
٨	لا يبادر العاملین بالجامعة بأي تصرف قد يؤثر على عمل الآخرين قبل أن يشاوروهم.				٠.٤٢٠	
٩	عادة ما يزود العاملین بالجامعة زملائهم في العمل بالمعلومات المناسبة.				٠.٧١٠	
١٠	يحترم العاملین بالجامعة خصوصية زملائهم داخل محيط العمل.				٠.٦٨٩	
١١	غالبا ما يتقبل العاملین بالجامعة النقد الموضوعي الموجه إليهم.		٠.٦٥٠			
١٢	يتوافر الاحترام بين العاملين في الجامعة حتى في أوقات التوتر المهني.		٠.٥٩٣			
١٣	عادة ما يركز العاملین على الجوانب الإيجابية في محيط العمل أكثر من التركيز على الجوانب السلبية.		٠.٧٥٦			
١٤	غالبا ما يقوم العاملین بالجامعة بعدم تكبير حجم المشكلات التي تواجههم.		٠.٧٢٢			
١٥	يتجنب العاملین بالجامعة الشكوى من الآخرين.		٠.٦١٨			
١٦	يحرص العاملین بالجامعة على حضور الاجتماعات التي تعقدها الجامعة.				٠.٦٦٦	
١٧	يحرص العاملین بالجامعة على الدفاع عنها عندما ينتقدها الآخرون.				٠.٧١٤	
١٨	يقدم العاملین الاقتراحات لتطوير العمل في الجامعة.				٠.٧١٩	
١٩	عادة ما يتقبل العاملین بالجامعة مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة.				٠.٧٥٧	
٢٠	يحمي العاملین بالجامعة الممتلكات والموارد داخل محيط العمل.				٠.٧٧٤	
٢١	يتبع العاملین تعليمات الجامعة بكل ضمير.			٠.٧٥٣		
٢٢	يحرص العاملین بالجامعة على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتهم الوظيفية.			٠.٦٣٩		
٢٣	يحافظ العاملین بالجامعة على احترام مواعيد الحضور الي العمل.			٠.٨٢٢		
٢٤	يحرص العاملین بالجامعة على الالتزام بأنظمة العمل الجامعي.			٠.٦٢٢		
٢٥	يتواجد العاملین بالجامعة بعد مواعيد العمل الرسمية عندما يتطلب العمل ذلك أو عند الحاجة.			٠.٥٨٣		
	نسبة التباين التي تم تفسيرها لكل عامل مستخرج	١٩.٦٤	١٧.٩٨	١٢.٣٢	١١.٣٠	١٠.٧١
	النسبة المجمع للتباين الذي تم تفسيره للعوامل المستخرجة	١٩.٦٤	٣٧.٦١	٤٩.٩٣	٦١.٢٣	٧١.٩٤

العوامل التي تم استخراجها من العوامل الأصلية:

- العامل المستخرج رقم (١): الروح الرياضية والذي يضم العبارات ( ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥).
  - العامل المستخرج رقم (٢): الايثار والذي يضم العبارات ( ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥).
  - العامل المستخرج رقم (٣): وعي الضمير والذي يضم العبارات ( ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٥).
  - العامل المستخرج رقم (٤): الكياسة والذي يضم العبارات ( ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠).
  - العامل المستخرج رقم (٥): السلوك الحضاري والذي يضم العبارات ( ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٠).
- من خلال الجدول رقم (٣) يمكن تفسير نتائج أسلوب تحليل العوامل على النحو الآتي: أن هناك عدداً كبيراً من المتغيرات التي خضعت للتحليل، وتمتلك معاملات ارتباط عالية، وبالتالي يمكن أن تشكل عدداً من الأبعاد أو العوامل الرئيسة المستقلة التي يمكن الإبقاء عليها لصلاحيتها في قياس ما يجب قياسه.

أن الأبعاد الرئيسة في البيانات الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية بجامعة مدينة السادات تمثلت في خمسة من العوامل المستقلة التي تضم ٢٥ متغيراً ولقد تم اختيار هذه المتغيرات لتشكيل العاملين على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون ١٩.٦٤ أو أكثر لأي متغير. ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٧١.٩٤% من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وتشير هذه النتيجة إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل في استخراج الأبعاد الرئيسة في البيانات الخاضعة للتحليل والخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية بجامعة مدينة السادات. بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج استخدام أسلوب تحليل العوامل يتضح أن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة مدينة السادات.

ب - نتائج التحليل العاملي لمقياس الأداء المؤسسي:

جدول رقم (٤)

نتائج اختبار KMO

اختبار KMO و Bartlett	
٠.٩٤٨	اختبار Kaiser-Meyer-Olkin
٥٨٨٩.٥٧٧	كا 2
٣٠٠	درجات الحرية
٠.٠٠٠	المعنوية

يمكن توضيح نتائج التحليل العاملي لمقياس الأداء المؤسسي المكون من ٣٠ عبارة من خلال الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥)  
نتائج التحليل العامل لمقياس الأداء المؤسسي

م	المتغيرات	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)
١	يلتزم العاملین بأسالیب العمل التي تُقرها الجامعة.	٠.٥٠٧		
٢	یتسم العاملین بالجامعة بالكفاءة في تقديم الخدمات للطلاب.	٠.٦٨٢		
٣	تؤدي المتابعة المستمرة من قبل الرؤساء الي تحسين الأداء.	٠.٧٣٤		
٤	عادة ما يتم التنسيق بين العاملين في الجامعة بغرض إنجاز الاعمال.	٠.٦١١		
٥	يحرص العاملین بالجامعة على المشاركة في اتخاذ القرارات.	٠.٤٦٢		
٦	عادة ما يساهم العمل الجماعي في الرفع من مستوي الأداء.	٠.٤١٩		
٧	يحرص العاملین بالجامعة على الالتزام بالقوانين.	٠.٤٩٣		
٨	يساهم التكریم في العمل على رفع الروح المعنوية للعاملین.	٠.٦٩٢		
٩	يحرص العاملین بالجامعة على التعلم وفق متطلبات العمل.	٠.٦١٢		
١٠	يحرص العاملین بالجامعة على الالتزام بالعمل لإنجازه خلال ساعات الدوام.	٠.٤٦٢		
١١	أداء الوحدات التنظيمية يرتبط بمعايير الأداء للجامعة.	٠.٦٥٧		
١٢	تحرص إدارة الجامعة علي نشر ثقافة الجودة داخل الجامعة.	٠.٧٢٤		
١٣	تحرص الجامعة على استغلال الموارد المتاحة بأفضل الطرق الرائدة.	٠.٤٨٨		
١٤	تستخدم الجامعة مواردها المتاحة بكفاءة في تحقيق أهدافها.	٠.٤٨٦		
١٥	تحرص الجامعة علي اداء العاملين بها بفاعلية.	٠.٥١٦		
١٦	تلتزم الكليات بمعايير الأداء التي يتم وضعها من خلال الجامعة.	٠.٥٥١		
١٧	تحرص إدارة الجامعة بالاهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي لخدمة أهداف الجامعة.	٠.٦٨٢		
١٨	تهتم إدارة الجامعة بما يتم تنفيذه بدرجه أكبر من مجرد الأداء.	٠.٥٧٤		
١٩	يحرص مقدمي الخدمة التعليمية على التحسين المستمر لجودة الاداء.	٠.٧٢٧		
٢٠	تحرص إدارة الجامعة على توفير المعلومات التي تساعد علي تحسين الأداء.	٠.٨٢٢		
٢١	تهتم الجامعة باستغلال الفرص المحيطة بها.	٠.٨٢٠		
٢٢	تستطيع الجامعة الجامعة التكيف مع التحديات التي تواجهها.	٠.٥٩٨		
٢٣	تهتم الجامعة بحجم الملوثات والاضرار البيئية الناتجة عنها.	٠.٨٠١		
٢٤	تحرص الجامعة على تنمية البيئة المحيطة بها.	٠.٦٢٣		
٢٥	غالبا ما تحرص الجامعة بالاهتمام بانطباعات المجتمع عنها.	٠.٦١٤		
٢٦	عادة ما تحرص الجامعة علي تنفيذ عمليات اعادة التدوير.	٠.٧٨٩		
٢٧	المسؤولية الاجتماعية من أهم مجالات الاهتمام في ممارسات الجامعة.	٠.٥٥٢		
٢٨	تهتم الجامعة باعداد تقييم البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات.	٠.٦٠٠		
٢٩	تهتم الجامعة بتوفير بيئة نظيفة للعاملین.	٠.٧٢٩		
٣٠	تحرص الجامعة على تنويع أنشطتها الاقتصادية.	٠.٦٥٤		
	نسبة التباين التي تم تفسيرها لكل عامل مستخرج	٢٣.٥٠	٢٣.٢٦	١٧.٥٥
	النسبة المجمعة للتباين الذي تم تفسيره للعوامل المستخرجة	٢٣.٥٠	٤٦.٧٧	٦٤.٣٢

العوامل التي تم استخراجها من العوامل الأصلية:

العامل المستخرج رقم (١): أداء الفرد والذي يضم العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠).  
العامل المستخرج رقم (٢): أداء المنظمة والذي يضم العبارات (١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠).

العامل المستخرج رقم (٣): أداء المنظمة في علاقتها بالبيئة والذي يضم العبارات (٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠).

من خلال الجدول رقم (٥) يمكن تفسير نتائج أسلوب تحليل العوامل على النحو الآتي:

أن هناك عدداً كبيراً من المتغيرات التي خضعت للتحليل، وتمتلك معاملات ارتباط عالية، وبالتالي يمكن أن تشكل عدداً من الأبعاد أو العوامل الرئيسة المستقلة التي يمكن الإبقاء عليها لصلاحيتها في قياس ما يجب قياسه.

أن الأبعاد الرئيسة في البيانات الخاصة بالأداء المؤسسي بجامعة مدينة السادات تمثلت في ثلاثة عوامل مستقلة التي تضم ٣٠ متغير ولقد تم اختيار هذه المتغيرات لتشكيل العاملين على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون ٢٣.٥٠ أو أكثر لأي متغير.

ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٦٤.٣٢% من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وتشير هذه النتيجة إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل في استخراج الأبعاد الرئيسة في البيانات الخاضعة للتحليل والخاصة بالأداء المؤسسي للعاملين بجامعة مدينة السادات.

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج استخدام أسلوب تحليل العوامل يتضح أن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس الأداء المؤسسي للعاملين بجامعة مدينة السادات.

#### ١٠- مجتمع وعينة البحث:

تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية وقد تم توزيع ٣١٢ قائمة على مجتمع الدراسة المذكور، وتم الإشارة إلى هذا المجتمع في جزء التحليل الإحصائي ب (العاملين في الجهاز الإداري)، وتم تجميع الاستبيان الخاص بالعاملين وبلغت ردودهم (٣٠٩) قائمة، والجدير بالذكر أن الباحثان واجهتم صعوبات كثيرة في الاستجابة من المستقضي منهم وذلك لعدم الاستجابة النهائية للبعض أو لعدم الجدية للبعض الآخر.

كما سيتم الاعتماد على المعادلة التالية: (عيد، ٢٠٢٠)

$$n = \frac{n \times f(1-f)^2}{\Delta^2 n + n^2(1-f)}$$

حيث أن :

ن : حجم العينة.

ت : الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥%، وهي = ١.٩٦

ف : نسبة النجاح في التوزيع وحيث يكون التوزيع طبيعي لذلك تكون نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠%

$\Delta$  : نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = ٥%

ن : حجم المجتمع.

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة من جامعة مدينة السادات كما يأتي:

$$(1.96)^2 \times 1650 \times (1 - 0.5)$$

$$n = \frac{312 \text{ مفردة}}{(1.96)^2 \times 1650 + (0.5 - 1) \times 0.5} = 312$$

١١- نوع العينة:

تعتبر عينة الدراسة الحالية عينة عشوائية طبقية حيث انه تم سحب عينة من أعضاء الجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات لأن المجتمع هنا مجتمع غير متجانس ككل ولكن التجانس فنوي، ولذلك تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية.

١٢- وحدة المعاينة:

هي تلك المفردات التي سيتم توجيه قوائم الاستقصاء إليهم، والمتمثلة في أعضاء الجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات.

١٣- القياس:

يعبر القياس عن عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفقاً لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس، مع مراعاة أن ما يتم قياسه بالفعل هي خصائص الشيء وليس الشيء المراد قياسه نفسه، واعتمد البحث علي مقياس ليكرت الخماسي للموافقة لبناء مقياس لسلوك المواطنة التنظيمية و مقياس للاداء المؤسسي.

١٤- أساليب تحليل البيانات:

استخدم البحث الحالي معامل الارتباط الفا و ذلك للتحقق من درجة الثقة والاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحث، واستخدم أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه لدراسة الاختلاف بين العاملين وفق النوع وسنوات الخبرة والمستوي الإداري، وأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد لاختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث. (عيد، ٢٠٢٠)

## ١٥ - الاختبارات الإحصائية:

تم الاعتماد علي معامل ثبات الفا كرونباخ، اختبار (ف)، معامل التحديد المتعدد ( $R^2$ )، توكي. (عيد، ٢٠٢٠)

## ١٦ - حدود البحث:

بالنسبة لمجال التطبيق: سوف يتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية من (أعضاء الجهاز الإداري) بالجامعة محل الدراسة.

بالنسبة للحدود الجغرافية (المكانية): سوف يتم تنفيذ الدراسة التطبيقية على جامعة مدينة السادات كجامعة ممثلة للجامعات الحكومية.

بالنسبة للحدود الزمنية: سوف يتم تنفيذ الدراسة من تاريخ التسجيل إلى أن يتم الانتهاء من الدراسة.

## ١٧ - ملخص هيكل ومنهجية البحث:

من أجل إحداث التكامل بين بنود المنهجية يمكننا عرض ملخص لخطة البحث متضمنا: "أسئلة الدراسة، الأهداف، الفرضيات، المتغيرات، القياس، أساليب التحليل والاختبارات الإحصائية المصاحبة لكل أسلوب تحليل" والجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

## - الاعتمادية لأداة جمع البيانات:

تمثلت الخطوة الأولى في محاولة تقييم الاعتمادية للمقاييس التي اعتمد عليها البحث، والهدف من هذه الخطوة يتمثل في الرغبة في تقليل أخطاء القياس العشوائية من ناحية، وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة من ناحية أخرى، ولقد تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار، ووفقاً للمبادئ العامة المتكلفة باختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة للاختبار، والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠ (إدريس، ٢٠١٢).

وتم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على كل من سلوك المواطن التنظيمية والأداء المؤسسي، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل ولكل مجموعة متغيرات من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حدة.



جدول رقم (٦)  
ملخص خطة البحث

م	الأسئلة	الأهداف	الفرضيات	المتغيرات	أساليب التحليل	الاختبارات الإحصائية
١	هل توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين بجامعة مدينة السادات لمستوي توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى قيادات الجامعة باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع/سنوات الخبرة/المستوي الإداري)؟	تحديد الي أي مدي يوجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين بجامعة مدينة السادات لمستوي توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدي القيادات الجامعة باختلاف مفردات البحث من حيث (النوع/سنوات الخبرة/المستوي الإداري).	لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين بجامعة مدينة السادات لمستوي توافر سمات سلوك المواطنة التنظيمية لدي قيادات الجامعة باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع/سنوات الخبرة/المستوي الإداري).	- سلوك المواطنة التنظيمية (متغير مستقل) بأبعاد (الأيثار- الكياسة- الروح الرياضية- السلوك الحضاري- وعي الضمير) - الخصائص الديموجرافية (النوع-سنوات الخبرة- المستوي الاداري)	تحليل التباين	توكي
٢	هل توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين بجامعة مدينة السادات لمستوي توافر الأداء المؤسسي لدي قيادات الجامعة باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع/سنوات الخبرة/المستوي الإداري)؟	تحديد الي أي مدي يوجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين بجامعة مدينة السادات لمستوي توافر الاداء المؤسسي لدي القيادات الجامعة باختلاف مفردات البحث من حيث (النوع/سنوات الخبرة/المستوي الإداري).	لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين بجامعة مدينة السادات لمستوي توافر سمات الأداء المؤسسي لدي قيادات الجامعة باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع/سنوات الخبرة/المستوي الإداري).	- الأداء المؤسسي (متغير تابع) بأبعاد (أداء الفرد- أداء الوحدة التنظيمية- أداء المنظمة في علاقاتها بالبيئة) - الخصائص الديموجرافية (النوع- سنوات الخبرة- المستوي الاداري)	تحليل التباين	توكي
٣	هل يمكن لجامعة مدينة السادات أن تقوم بتحسين الاداء المؤسسي اعتمادا على سلوك المواطنة التنظيمية؟	بيان الي أي مدي يمكن لجامعة مدينة السادات القيام بتحسين الاداء المؤسسي اعتماداً علي سلوك المواطنة التنظيمية.	لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الاداء المؤسسي.	- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. - أبعاد الاداء المؤسسي.	أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد	F-Test T-Test

جدول رقم (٧)

قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد البحث

المتغير	عدد العبارات	معامل ارتباط ألفا
سلوك المواطنة التنظيمية		
- الايثـار	٥	٠.٨٨٨
- الكياسة	٥	٠.٨٦٧
- الروح الرياضية	٥	٠.٨٨٢
- السلوك الحضاري	٥	٠.٨٦٩
- وعي الضمير	٥	٠.٨٨٣
المقياس الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية	٢٥	٠.٨١٦
الأداء المؤسسي		
أداء الفرد	١٠	٠.٩٢٩
أداء الوحدات التنظيمية	١٠	٠.٩٢٠
أداء المنظمة في علاقتها بالبيئة	١٠	٠.٨٣٣
المقياس الكلي للأداء المؤسسي	٣٠	٠.٨٣١

ومن خلال الجدول رقم (٧) يتضح أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية ككل حوالي ٠.٨١٦، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، وأن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة مدينة السادات، يتضح أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس الأداء المؤسسي بجامعة مدينة السادات ككل حوالي ٠.٨٣١، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، وأن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس الأداء المؤسسي بجامعة مدينة السادات.

تاسعاً: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

أ- الاختلاف بين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات وفق النوع/ سنوات الخبرة/ المستوي الإداري من حيث توافر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

استعان الباحثان بعدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وبعض الاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في كل من الوسط لحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين، اختبار توكي، اختبار ت، اختبار ف، أمكن التوصل الي بعض النتائج والتي نوضحها من الجداول التالية:

١- الاختلاف بين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات وفق النوع من حيث توافر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

#### جدول رقم (٨)

#### نتائج اختبارات لتحديد الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب النوع

المعنوية	t	انثى		ذكر		سلوك المواطنة التنظيمية
		انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
٠.٠٠٦	٢.٧٤٧	١.١٤١	٢.٥٢٣	٠.٧٢٥	٢.٢٣١	الايثار
٠.٠٠٨	٢.٦٧٧	١.٠٢٣	٢.٣٩٥	٠.٧٦١	٢.١٢٤	الكياسة
٠.٠٠١	٣.٢٥٨	١.٠٧٥	٢.٤٠٥	٠.٧٤٤	٢.٠٦٧	الروح الرياضية
٠.٠٠٠	٣.٩٢٩	١.٠٥٢	٢.٣٦٢	٠.٦٨٢	١.٩٧٤	السلوك الحضاري
٠.٠٠٠	٣.٥٣٨	١.٠٥٢	٢.٤٢٤	٠.٧٣٢	٢.٠٦٥	ووعي الضمير
٠.٠٠٠	٣.٧١٥	٠.٩٨٩	٢.٤٢٢	٠.٥٥٨	٢.٠٩٢	سلوك المواطنة التنظيمية

ويتضح من الجدول رقم (٨):

- أن الاناث لديهم سلوك مواطنة تنظيمية أعلى من الذكور، حيث بلغ متوسط الايثار لدى الذكور (٢.٢٣١) في حين كان (٢.٥٢٣) لدى الاناث، كما أن متوسط الكياسة لدى الذكور قد بلغ (٢.١٢٤) مقابل (٢.٣٩٥) لدى الاناث، وأيضاً بلغ متوسط الروح الرياضية لدى الذكور (٢.٠٦٧) مقابل (٢.٤٠٥) لدى الاناث، وبلغ متوسط السلوك الحضاري لدى الذكور (١.٩٧٤) في حين كان (٢.٣٦٢) لدى الاناث، كما أن متوسط ووعي الضمير لدى الذكور قد بلغ (٢.٠٦٥) مقابل (٢.٤٢٤) لدى الاناث وتبين انه يوجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين بجامعة مدينة السادات فيما يتعلق بالأبعاد ( الروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير) والمتغير (سلوك المواطنة التنظيمية) بشكل اجمالي عند مستوي معنوية (٠.٠٥) باختلاف النوع بينما لا توجد اختلافات بين العاملين بجامعة مدينة السادات فيما يتعلق ببعد (الايثار والكياسة) عند مستوي معنوية (٠.٠٥) باختلاف النوع .

٢- الاختلاف بين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات وفق سنوات الخبرة من حيث توافر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

## جدول رقم (٩)

نتائج اختبار ف لتحديد الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب سنوات الخبرة

المعنوية	f	أكثر من ٢٠ سنة		من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة		أقل من ١٠ سنوات		سلوك المواطنة التنظيمية
		متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	
٠.٠٠٣	٦.٠٣٧	٠.٩٦٨	٢.٥٦٥	٠.٩٠٠	٢.١٨١	٠.٨٦٥	٢.٢٢٥	الايثار
٠.٠٠٠	١١.٤٧٧	٠.٩٥٨	٢.٥١٠	٠.٨٨٥	٢.٠٦٦	٠.٦١١	١.٩٩٧	الكياسة
٠.٠٠٥	5.399	١.٠٤٠	٢.٤٠٦	٠.٧٨٠	٢.٠٧٨	٠.٧٨٧	٢.٠٤٩	الروح الرياضية
٠.٠٧٢	٢.٦٥١	١.٠١١	٢.٢٢١	٠.٨٧٠	٢.١٨٣	٠.٥٦٣	١.٩٣٧	السلوك الحضاري
٠.٢٥٦	١.٣٦٨	١.٠١٨	٢.٢٦٠	٠.٨١٧	٢.١٠٣	٠.٧٧٠	٢.٣١٠	ووعي الضمير
٠.٠٠٩	٤.٨٣٨	٠.٩١٧	٢.٣٩٢	٠.٧٣٨	٢.١٢٢	٠.٥١٧	٢.١٠٤	سلوك المواطنة التنظيمية

في ضوء بيانات الجدول رقم (٩) يتبين عدد من الجوانب والتي منها:

- تتميز الفئات ذات سنوات الخبرة العالية بسلوك مواطنة تنظيمية مرتفع، في حين تتميز الفئات ذات سنوات الخبرة القليلة بسلوك مواطنة تنظيمية منخفض، حيث توضح رتب المتوسطات أن اعلي رتبة حصلت عليها فئة " أكثر من ٢٠ سنة " بقيمة (٢.٣٩٢)، يليها فئة "من ١٠ سنوات الي ٢٠ سنة" بقيمة (٢.١٢٢)، ويليهما فئة "أقل من ١٠ سنوات" بقيمة (٢.١٠٤).
- تبين وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين بجامعة مدينة السادات فيما يتعلق بأبعاد (الايثار والكياسة والروح الرياضية) والمتغير (سلوك المواطنة التنظيمية) بشكل اجمالي عند مستوي معنوية (٠.٠٥) باختلاف سنوات الخبرة، بينما لا توجد اختلافات بين العاملين بجامعة مدينة السادات فيما يتعلق بيبعد (السلوك الحضاري ووعي الضمير) عند مستوي معنوية (٠.٠٥) باختلاف سنوات الخبرة.

جدول رقم (١٠)  
نتائج اختبار توكي لسلوك المواطنة التنظيمية (سنوات الخبرة)

سلوك المواطنة التنظيمية	سنوات الخبرة	سنوات الخبرة	فروق المتوسطات	مستوي المعنوية
الايثار	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٠.٠٤٤٠٨	٠.٩٤٨
		أكثر من ٢٠ سنة	٠.٣٤٠٧٦*	٠.٠٣١
	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	أقل من ١٠ سنوات	-٠.٠٤٤٠٨	٠.٩٤٨
		أكثر من ٢٠ سنة	-٠.٣٨٤٨٣*	٠.٠٠٥
	أكثر من ٢٠ سنة	أقل من ١٠ سنوات	٠.٣٨٤٨٣*	٠.٠٣١
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٠.٣٨٤٨٣*	٠.٠٠٥
الكيافة	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	-٠.٠٦٨٧٦	٠.٨٦١
		أكثر من ٢٠ سنة	٠.٥١٢٥١*	٠.٠٠٠
	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	أقل من ١٠ سنوات	٠.٠٦٨٧٦	٠.٨٦١
		أكثر من ٢٠ سنة	٠.٤٤٣٧٦*	٠.٠٠٠
	أكثر من ٢٠ سنة	أقل من ١٠ سنوات	٠.٥١٢٥١*	٠.٠٠٠
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٠.٤٤٣٧٦*	٠.٠٠٠
الروح الرياضية	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٠.٠٢٨٣٥-	٠.٩٧٧
		أكثر من ٢٠ سنة	٠.٣٥٦٧٠*	٠.٠١٩
	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	أقل من ١٠ سنوات	٠.٠٢٨٣٥	٠.٩٧٧
		أكثر من ٢٠ سنة	٠.٣٢٨٣٥*	٠.٠١٦
	أكثر من ٢٠ سنة	أقل من ١٠ سنوات	٠.٣٥٦٧٠*	٠.٠١٩
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٠.٣٢٨٣٥*	٠.٠١٦

نتائج اختبار توكي لسلوك المواطنة التنظيمية (سنوات الخبرة)

٠.١٦١	٠.٢٤٥٥٤-	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	أقل من ١٠ سنوات	السلوك الحضاري
٠.٠٦٨	٠.٢٨٤٠٧-	أكثر من ٢٠ سنة		
٠.١٦١	٠.٢٤٥٥٤	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	
٠.٩٤٠	٠.٣٨٥٣-	أكثر من ٢٠ سنة		
٠.٠٦٨	٠.٢٨٤٠٧	أقل من ١٠ سنوات	أكثر من ٢٠ سنة	
٠.٩٤٠	٠.٣٨٥٣	من ١٠ إلى ٢٠ سنة		
٠.٢٩١	٠.٢٠٦٦٨	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	أقل من ١٠ سنوات	وعي الضمير
٠.٩٢٥	٠.٠٤٩٤٤	أكثر من ٢٠ سنة		
٠.٢٩١	٠.٢٠٦٦٨-	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	
٠.٣٧٨	٠.١٥٧٢٤-	أكثر من ٢٠ سنة		
٠.٩٢٥	٠.٠٤٩٤٤-	أقل من ١٠ سنوات	أكثر من ٢٠ سنة	
٠.٣٧٨	٠.١٥٧٢٤	من ١٠ إلى ٢٠ سنة		
٠.٩٨٧	٠.٠١٨٣٨-	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	أقل من ١٠ سنوات	سلوك المواطنة التنظيمية
٠.٠٣١	*٠.٢٨٨٩٢-	أكثر من ٢٠ سنة		
٠.٩٨٧	٠.٠١٨٣٨	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	
٠.٠٢٣	*٠.٢٧٠٥٤-	أكثر من ٢٠ سنة		
٠.٠٣١	*٠.٢٨٨٩٢	أقل من ١٠ سنوات	أكثر من ٢٠ سنة	
٠.٠٢٣	*٠.٢٧٠٥٤	من ١٠ إلى ٢٠ سنة		

٣- الاختلاف بين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات وفق المستوي الإداري من حيث توافر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

## جدول رقم (١١)

نتائج اختبار ف لتحديد الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب المستوى الإداري

المعنوية	f	الإدارة التنفيذية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		سلوك المواطنة التنظيمية
		انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
٠.٠٠٠	١١.٦٧٨	٠.٧٧١	٢.١٨٢	٠.٥٨٥	٢.٠٦٣	١.١٠٧	٢.٦٣٩	الايثار
٠.٠٠٠	١٥.١٣٨	٠.٧١٤	٢.٠٧٧	٠.٥٠٤	١.٨٨٨	١.٠٦١	٢.٥٣٨	الكياسة
٠.٠٠٠	١٠.٣٤٠	٠.٧٣١	٢.٠٦٢	٠.٤٩٤	١.٩٢٣	١.١١٨	٢.٤٧١	الروح الرياضية
٠.٠٠٠	٩.٩٢١	٠.٦٣٦	١.٩٧٣	٠.٦٢١	١.٩١٢	١.٠٨٤	٢.٣٨٩	السلوك الحضاري
٠.٠٠١	٧.٠٤٧	٠.٧٤٥	٢.٢٣٠	٠.٥٥٩	١.٨٤٦	١.٠٨٦	٢.٣٧٠	وعي الضمير
٠.٠٠٠	١٣.٤٨٦	٠.٥٢٧	٢.١٠٥	٠.٣٣٩	١.٩٢٦	١.٠١٩	٢.٤٨٢	سلوك المواطنة التنظيمية

في ضوء بيانات الجدول رقم (١١)، (١٢) يتبين عدد من الجوانب والتي منها:

تبين وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين بجامعة مدينة السادات فيما يتعلق بالأبعاد (الايثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير) والمتغير (سلوك المواطنة التنظيمية) بشكل اجمالي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) باختلاف المستوى الاداري.

وفي ضوء ما سبق تقرر رفض الفرض الأول بصورة إجمالية لكل متغير علي حده والذي ينص علي "لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين بجامعة مدينة السادات لمستوي توافر سمات سلوك المواطنة التنظيمية لدي قيادات الجامعة باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع/سنوات الخبرة/المستوي الإداري).

ب - الاختلاف بين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات وفق النوع/ سنوات الخبرة/ المستوى الإداري من حيث توافر أبعاد الأداء المؤسسي.

لدراسة مدي الاختلاف بين إدراك العاملين لمستوي توافر الأداء المؤسسي لدي قيادات الجامعة باختلاف خصائصهم الشخصية فقد استعان الباحثان بعدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وبعض الاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في كل من الوسط لحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين، اختبار توكي، اختبار ت، اختبار ف.

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار توكي لسلوك المواطنة التنظيمية (المستوي الإداري)

سلوك المواطنة التنظيمية	المستوي الإداري	المستوي الإداري	فروق المتوسطات	مستوي المعنوية
الايثار	الإدارة العليا	الإدارة الوسطي	*.٥٧٥٩٤	.٠٠٠٠
	الإدارة الوسطي	الإدارة العليا	*.٤٥٧٥٩	.٠٠٠٠
		الإدارة التنفيذية	*.٥٧٥٩٤	.٠٠٠٠
	الإدارة التنفيذية	الإدارة العليا	-.١١٨٣٥	.٦٩٧
		الإدارة الوسطي	*.٤٥٧٥٩	.٠٠٠٠
	الكمياسة	الإدارة العليا	الإدارة الوسطي	*.٦٥٠٦٣
الإدارة الوسطي		الإدارة التنفيذية	*.٤٦١٠٣	.٠٠٠٠
		الإدارة العليا	*.٦٥٠٦٣	.٠٠٠٠
الإدارة التنفيذية		الإدارة العليا	-.١٨٩٥٩	.٣٥٣
		الإدارة الوسطي	*.٤٦١٠٣	.٠٠٠٠
الروح الرياضية		الإدارة العليا	الإدارة الوسطي	*.٥٤٧٨٧
	الإدارة الوسطي	الإدارة التنفيذية	*.٤٠٨٤٩	.٠٠٠١
		الإدارة العليا	*.٥٤٧٨٧	.٠٠٠٠
	الإدارة التنفيذية	الإدارة العليا	-.١٣٩٣٨	.٥٩٤
		الإدارة الوسطي	*.٤٠٨٤٩	.٠٠٠١
	السلوك الحضاري	الإدارة العليا	الإدارة الوسطي	*.٤٧٧١٩
الإدارة الوسطي		الإدارة التنفيذية	*.٤١٦٣٦	.٠٠٠٠
		الإدارة العليا	*.٤٧٧١٩	.٠٠٠١
الإدارة التنفيذية		الإدارة العليا	-.٠٦٠٨٣	.٨٩٨
		الإدارة الوسطي	*.٤١٦٣٦	.٠٠٠٠
وعي الضمير		الإدارة العليا	الإدارة الوسطي	*.٥٢٤٣١
	الإدارة الوسطي	الإدارة التنفيذية	.١٣٩٦٧	.٤٢٣
		الإدارة العليا	*.٥٢٤٣١	.٠٠٠١
	الإدارة التنفيذية	الإدارة العليا	*.٣٨٤٦٤	.٠٢٠
		الإدارة الوسطي	-.١٣٩٦٧	.٤٢٣
	سلوك المواطنة التنظيمية	الإدارة العليا	الإدارة الوسطي	*.٥٥٥١٩
الإدارة الوسطي		الإدارة التنفيذية	*.٣٧٦٦٣	.٠٠٠٠
		الإدارة العليا	*.٥٥٥١٩	.٠٠٠٠
الإدارة التنفيذية		الإدارة العليا	-.١٧٨٥٦	.٣١١
		الإدارة الوسطي	*.٣٧٦٦٣	.٠٠٠٠
			الإدارة الوسطي	.١٧٨٥٦

١- الاختلاف بين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات وفق النوع من حيث توافر أبعاد

الأداء المؤسسي:



### جدول رقم (١٣)

#### نتائج اختبارات لتحديد الفروق في الأداء المؤسسي حسب النوع

المعنوية	t	انثى		ذكر		الأداء المؤسسي
		انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
٠.٠٠٠	٤.٦٩٤	٠.٩٩٥	٢.٤٠٧	٠.٦٧٠	١.٩٦١	أداء الفرد
٠.٠٠٠	٤.٧٤٣	١.٠٠٥	٢.٣٤٧	٠.٦٤١	١.٩٠١	أداء الوحدة التنظيمية
٠.٠٠٠	٥.٣٩٦	١.٠٠٥	٢.٤٣٤	٠.٦٩٠	١.٩١٣	أداء المنظمة في علاقتها بالبيئة
٠.٠٠٠	٥.٢٠٥	٠.٩٦٨	٢.٣٩٦	٠.٦١٦	١.٩٢٥	الأداء المؤسسي

ويتضح من الجدول رقم (١٣):

- تبين أن الاناث لديهم أداء مؤسسي أعلى من الذكور، حيث بلغ متوسط أداء الفرد لدى الذكور (١.٩٦١) في حين كان (٢.٤٠٧) لدى الاناث، كما أن متوسط أداء الوحدة التنظيمية لدى الذكور قد بلغ (١.٩٠١) مقابل (٢.٣٤٧) لدى الاناث، وأيضا بلغ متوسط أداء المنظمة في علاقتها بالبيئة لدى الذكور (١.٩١٣) مقابل (٢.٤٣٤) لدى الاناث، وتبين انه يوجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين بجامعة مدينة السادات فيما يتعلق بالأبعاد (أداء الفرد وأداء الوحدة التنظيمية وأداء المنظمة في علاقتها بالبيئة) والمتغير (الأداء المؤسسي) بشكل اجمالي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) باختلاف النوع.

٢- الاختلاف بين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات وفق سنوات الخبرة من حيث توافر أبعاد الأداء المؤسسي:

في ضوء البيانات الجدول رقم (١٤)، (١٥) يتبين عدد من الجوانب والتي منها:

- تتميز الفئات ذات سنوات الخبرة المتوسطة بأداء مرتفع، في حين تتميز الفئات ذات سنوات الخبرة القليلة بأداء منخفض، حيث توضح رتب المتوسطات أن اعلي رتبة حصلت عليها فئة "من ١٠ سنوات الي ٢٠ سنة" بقيمة (٢.١٧٦)، يليها فئة "أكثر من ٢٠ سنة" بقيمة (٢.١٣٨)، ويليهما فئة "أقل من ١٠ سنوات" بقيمة (٢.٠٤١).

- تبين عدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين بجامعة مدينة السادات فيما يتعلق بأبعاد (أداء الفرد وأداء الوحدة التنظيمية وأداء المنظمة في علاقتها بالبيئة) والمتغير (الأداء المؤسسي) بشكل اجمالي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) باختلاف سنوات الخبرة.

جدول رقم (١٤)  
نتائج اختبار ف لتحديد الفروق في الأداء المؤسسي حسب سنوات الخبرة

المعنوية	f	أكثر من ٢٠ سنة		من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة		أقل من ١٠ سنوات		الأداء المؤسسي
		متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	
٠.٣٧٤	٠.٩٨٧	٠.٩٨٧	٢.٢٠٠	٠.٨٣٨	٢.١٧٩	٠.٥٦٢	٢.٠٣٢	أداء الفرد
٠.٤٥٤	٠.٧٩٢	٠.٩٦٩	٢.١١٨	٠.٨٤٨	٢.١٣٧	٠.٥٥٠	١.٩٨٥	أداء الوحدة التنظيمية
٠.٥٥٧	٠.٥٨٧	١.٠٢٥	٢.٠٩٥	٠.٨٧٥	٢.٢١٤	٠.٥٢٠	٢.١٠٥	أداء المنظمة في علاقتها بالبيئة
٠.٥٥٣	٠.٥٩٤	٠.٩٦٦	٢.١٣٨	٠.٨٠٩	٢.١٧٦	٠.٤٧٤	٢.٠٤١	الأداء المؤسسي

جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار توكي للأداء المؤسسي (سنوات الخبرة)

مستوي المعنوية	فروق المتوسطات	سنوات الخبرة	سنوات الخبرة	الأداء المؤسسي
٠.٤٩٨	٠.١٤٧١٣-	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	أقل من ١٠ سنوات	أداء الفرد
٠.٣٦٦	٠.١٦٨٤٩-	أكثر من ٢٠ سنة		
٠.٤٩٨	٠.١٤٧١٣	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	
٠.٩٨٠	٠.٠٢١٣٦-	أكثر من ٢٠ سنة		
٠.٣٦٦	٠.١٦٨٤٩	أقل من ١٠ سنوات	أكثر من ٢٠ سنة	
٠.٩٨٠	٠.٠٢١٣٦	من ١٠ إلى ٢٠ سنة		
٠.٤٧٠	٠.١٥١٩٦-	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	أقل من ١٠ سنوات	أداء الوحدة التنظيمية
٠.٥٢٧	٠.١٣٣١١-	أكثر من ٢٠ سنة		
٠.٤٧٠	٠.١٥١٩٦	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	
٠.٩٨٤	٠.٠١٨٨٥	أكثر من ٢٠ سنة		
٠.٥٢٧	٠.١٣٣١١	أقل من ١٠ سنوات	أكثر من ٢٠ سنة	
٠.٩٨٤	٠.٠١٨٨٥-	من ١٠ إلى ٢٠ سنة		

### نتائج اختبار توكي للأداء المؤسسي (سنوات الخبرة)

الأداء المؤسسي	سنوات الخبرة	سنوات الخبرة	فروق المتوسطات	مستوي المعنوية
أداء المنظمة في علاقتها بالبيئة	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٠.١٠٨١١-	٠.٧٠١
		أكثر من ٢٠ سنة	٠.٠٠٩٩٩	٠.٩٩٧
	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	أقل من ١٠ سنوات	٠.١٠٨١١	٠.٧٠١
		أكثر من ٢٠ سنة	٠.١١٨١٠	٠.٥٦٢
	أكثر من ٢٠ سنة	أقل من ١٠ سنوات	٠.٠٠٩٩٩-	٠.٩٩٧
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٠.١١٨١٠-	٠.٥٦٢
الأداء المؤسسي	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٠.١٣٤٦٣-	٠.٥٣٢
		أكثر من ٢٠ سنة	٠.٠٩٦٩٥-	٠.٦٩٦
	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	أقل من ١٠ سنوات	٠.١٣٤٦٣	٠.٥٣٢
		أكثر من ٢٠ سنة	٠.٠٣٧٦٨	٠.٩٣٥
	أكثر من ٢٠ سنة	أقل من ١٠ سنوات	٠.٠٩٦٩٥	٠.٦٩٦
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٠.٠٣٧٦٨-	٠.٩٣٥

٣- الاختلاف بين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات وفق المستوي الإداري من حيث توافر أبعاد الأداء المؤسسي:

ومن الجدول (١٥)، (١٦) يتضح:

أنه يوجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين بجامعة مدينة السادات فيما يتعلق بأبعاد (أداء الفرد وأداء الوحدة التنظيمية) والمتغير (الأداء المؤسسي) بشكل إجمالي عند مستوي معنوية (٠.٠٠٥) باختلاف المستوي الإداري، بينما لا توجد اختلافات بين العاملين بجامعة مدينة السادات فيما يتعلق ببعد (أداء المنظمة في علاقتها بالبيئة) عند مستوي معنوية (٠.٠٠٥) باختلاف المستوي الإداري.

جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار ف لتحديد الفروق في الأداء المؤسسي حسب المستوى الإداري

المعنوية	f	الإدارة التنفيذية		الإدارة الوسطي		الإدارة العليا		الأداء المؤسسي
		انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
٠.٠٠١	٧.٦٠٦	٠.٦٣١	٢.٠٢٨	٠.٥٥٨	١.٩٢٦	١.٠٦٤	٢.٣٦٢	أداء الفرد
٠.٠٠١	٦.٦٩٥	٠.٥٨٨	١.٩٧٦	٠.٦٢٤	١.٩٨٤	١.٠٦١	٢.٢٩٠	أداء الوحدة التنظيمية
٠.٠٠٦	٥.٢٧٣	٠.٦٢٤	١.٩٧٦	٠.٦٩١	٢.٠٤٩	١.٠٨٩	٢.٣١٩	أداء المنظمة في علاقتها بالبيئة
٠.٠٠١	٦.٩٥٥	٠.٥٥٥	١.٩٧٦	٠.٥٤٧	١.٩٨٦	١.٠٤٧	٢.٣٢٤	الأداء المؤسسي

جدول رقم (١٦)

نتائج اختبار توكي للأداء المؤسسي (المستوي الإداري)

مستوي المعنوية	فروق المتوسطات	المستوي الإداري	المستوي الإداري	سلوك المواطنة التنظيمية
٠.٠٠٣	٠.٤٣٦٠٩*	الإدارة الوسطي	الإدارة العليا	أداء الفرد
٠.٠٠٥	٠.٣٣٤٦٧*	الإدارة التنفيذية		
٠.٠٠٣	٠.٤٣٦٠٩_*	الإدارة العليا	الإدارة الوسطي	
٠.٧٣٢	٠.١٠١٤٢_	الإدارة التنفيذية		
٠.٠٠٥	٠.٣٣٤٦٧_*	الإدارة العليا	الإدارة التنفيذية	
٠.٧٣٢	٠.١٠١٤٢	الإدارة الوسطي		
٠.٠٥٣	٠.٣٠٦٠٢	الإدارة الوسطي	الإدارة العليا	أداء الوحدة التنظيمية
٠.٠٠٢	٠.٣٦٥٨٦*	الإدارة التنفيذية		
٠.٠٥٣	٠.٣٠٦٠٢_	الإدارة العليا	الإدارة الوسطي	
٠.٨٩٦	٠.٥٥٩٨٤	الإدارة التنفيذية		
٠.٠٠٢	٠.٥٥٩٨٤_*	الإدارة العليا	الإدارة التنفيذية	
٠.٨٩٦	٠.٣٤٢٣٣_	الإدارة الوسطي		
٠.١٢٢	٠.٢٦٩٦٧	الإدارة الوسطي	الإدارة العليا	أداء المنظمة في علاقتها بالبيئة
٠.٠٠٥	٠.٣٤٢٣٣*	الإدارة التنفيذية		

## نتائج اختبار توكي للأداء المؤسسي (المستوي الإداري)

سلوك المواطنة التنظيمية	المستوي الإداري	المستوي الإداري	فروق المتوسطات	مستوي المعنوية
أداء المنظمة في علاقتها بالبيئة	الإدارة الوسطي	الإدارة العليا	٠.٢٦٩٦٧ -	٠.١٢٢
		الإدارة التنفيذية	٠.٠٧٢٦٥	٠.٨٦١
	الإدارة التنفيذية	الإدارة العليا	*٠.٣٤٢٣٣-	٠.٠٠٥
		الإدارة الوسطي	٠.٠٧٢٦٥-	٠.٨٦١
الأداء المؤسسي	الإدارة العليا	الإدارة الوسطي	*٠.٣٣٧٧٧	٠.٠٢٣
		الإدارة التنفيذية	*٠.٣٤٧٦٩	٠.٠٠٢
	الإدارة الوسطي	الإدارة العليا	*٠.٣٣٧٧٧-	٠.٠٢٣
		الإدارة التنفيذية	٠.٠٠٩٩٢	٠.٩٩٧
	الإدارة التنفيذية	الإدارة العليا	*٠.٣٤٧٦٩-	٠.٠٠٢
		الإدارة الوسطي	٠.٠٠٩٩٢-	٠.٩٩٧

وفي ضوء ما سبق تقرر رفض الفرض الثاني بصورة إجمالية بالنسبة للنوع والمستوي الإداري وقبول نفس الفرض بالنسبة لسنوات الخبرة والذي ينص علي " لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين بجامعة مدينة السادات لمستوي توافر سمات الأداء المؤسسي لدي قيادات الجامعة باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع/سنوات الخبرة/المستوي الإداري)".

### ج- العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء المؤسسي:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الثالث لهذا البحث، والمتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى العاملين في الجهاز الإداري للجامعة محل الدراسة، ولتحقيق ذلك قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة بين متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في الجهاز الإداري للجامعة الخاضعة للدراسة كمتغيرات مستقلة، والأداء المؤسسي كمتغير تابع. وكذلك الأهمية النسبية لمتغيرات سلوك المواطنة التنظيمية الخاضعة للدراسة في علاقتها بالأداء المؤسسي.

## جدول رقم (١٧)

نوع ودرجة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي					سلوك المواطنة التنظيمية
المعنوية	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	
٠.٠٢٨	٢.٢٠٣	٠.٤٠١	٠.٦٣٣	٠.١٠٤	الايثار
٠.٩١٦	٠.١٠٥	٠.٤٣٤	٠.٦٥٩	٠.٠٠٦	الكياسة
٠.٢٩١	١.٠٥٨	٠.٤٥٢	٠.٦٧٢	٠.٠٥٩	الروح الرياضية
٠.٠٠٠	١٢.٠١٠	٠.٧٢٨	٠.٨٥٣	٠.٥٧٦	السلوك الحضاري
٠.٠٠٠	٥.٠٤٩	٠.٥٩٣	٠.٧٧٠	٠.٢٢٩	وعي الضمير
٠.٨٧٧					معامل الارتباط R
٠.٧٦٩					معامل التحديد R2
٢٠١.٧٧٧					قيمة ف (F) المحسوبة
٣٠.٣ - ٥					درجات الحرية
٠.٠٠٠					مستوي الدلالة الإحصائية

وبالنظر إلى الجدول رقم (١٧) يتضح ما يأتي:

سيتم ترتيب المتغيرات من الأعلى الي الأكثر أهمية للأقل على أساس قيمة معامل الانحدار: حيث أن المتغير الأكثر تأثيراً هو السلوك الحضاري وقيمة معامل الانحدار تساوي (٠.٥٧٦) وقيمة (ت) تساوي (١٢.٠١٠) ومعنوية (٠.٠٠٠) اقل من ٠.٠٥ والمركز الثاني وعي الضمير بقيمة معامل انحدار (٠.٢٢٩) وقيمة (ت) تساوي (٥.٠٤٩) ومعنوية تساوي (٠.٠٠٠) اقل من ٠.٠٥، والمركز الثالث الايثار بقيمة معامل انحدار (٠.١٠٤) وقيمة (ت) تساوي (٢.٢٠٣) ومعنوية (٠.٠٢٨) أكبر من ٠.٠٥، والمركز الرابع الروح الرياضية حيث ان قيمة معامل الانحدار تساوي (٠.٠٥٩) وقيمة (ت) تساوي (١.٠٥٨) ومعنوية (٠.٢٩١) اكبر من ٠.٠٥ والاقل تأثيراً الكياسة بقيمة معامل انحدار (٠.٠٠٦) وقيمة (ت) تساوي (٠.١٠٥) ومعنوية (٠.٩١٦) اكبر من (٠.٠٠٥).

■ نوع وقوة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء المؤسسي:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في الجهاز الإداري للجامعة الخاضعة للدراسة وأن هذه العلاقة تمثل ٠.٨٧٧% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R). وهذه العلاقة طردية حيث كلما زاد اهتمام الجامعة محل الدراسة بسلوك المواطنة التنظيمية زاد ذلك من الاداء المؤسسي لدى العاملين في الجهاز الإداري للجامعة. إن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة يمكن أن يفسر حوالي ٠.٧٦٩% (وفقاً لمعامل التحديد في النموذج R<sup>2</sup>) من التباين الكلي في الاداء المؤسسي لدى العاملين في الجهاز الإداري للجامعة.

## ■ الأهمية النسبية لمتغيرات سلوك المواطنة التنظيمية:

### بناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (١٧) نستنتج أن:

متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية تتمتع بعلاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء المؤسسي في الجامعة محل الدراسة. وهذا يعني أن الجامعة يمكنها دعم وتعزيز الأداء المؤسسي من خلال زيادة الأيثار من خلال توفير جو من التعاون بين العاملين داخل الجامعة. كذلك تدعيم مستوى الكياسة لدى العاملين (من خلال اجتناب العاملين خلق المشاكل داخل الجامعة)، وأيضاً من خلال رفع مستوى الروح الرياضية لدى العاملين (من خلال التركيز على الجوانب الإيجابية في محيط العمل أكثر من التركيز على الجوانب السلبية)، تعزيز مستوى السلوك الحضاري لدى العاملين (من خلال تقديم العاملين الاقتراحات لتطوير العمل في الجامعة والحرص علي حضور الاجتماعات التي تعقدها الجامعة). وأخيراً رفع وعي الضمير لدي العاملين (من خلال اتباع تعليمات الجامعة بكل ضمير واحترام مواعيد الحضور).

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض الثالث القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء المؤسسي" وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء المؤسسي" وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠.٠١ و ٠.٠٥ وفقاً لاختبار F-Test بين متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الانحدار وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية ٠.٠١ و ٠.٠٥ وفقاً لاختبار T-Test.

### عاشراً: النتائج والتوصيات:

#### أ- النتائج:

- في ضوء مناقشة التحليل الإحصائي لبيانات الفروض الثالث محل البحث تبين ما يلي:
- تم رفض الفرض الأول بصورة إجمالية لكل متغير علي حده والذي ينص علي "لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين بجامعة مدينة السادات لمستوي توافر سمات سلوك المواطنة التنظيمية لدي قيادات الجامعة باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع/سنوات الخبرة/المستوي الإداري).
- تم رفض الفرض الثاني بصورة إجمالية بالنسبة للنوع والمستوي الإداري وقبول نفس الفرض بالنسبة لسنوات الخبرة والذي ينص علي "لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين

بجامعة مدينة السادات لمستوي توافر سمات الأداء المؤسسي لدي قيادات الجامعة باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع/سنوات الخبرة/المستوي الإداري)".

• رفض فرض الثالث القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء المؤسسي" وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء المؤسسي" وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠.٠١ و ٠.٠٥ وفقاً لاختبار F-Test بين متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية و الأداء المؤسسي، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الانحدار وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية ٠.٠١ و ٠.٠٥ وفقاً لاختبار T-Test.

#### ١- نتائج متعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

بصفة عامة، يعتبر مستوى سلوك المواطنة التنظيمية متوسط لدى العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لمستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعة محل الدراسة (٢.٢٣٤). حيث ترى الباحثة أن ذلك قد يرجع إلى عدة أسباب من ضمنها عدم تجنب العاملين بالجامعة الشكوى من الآخرين وهو ما يتفق مع دراسة (Anwer, 2017) والذي يري أن الذكاء العاطفي له تأثير معنوي على سلوك المواطنة التنظيمية ويقوم بدور رئيسي بتعزيزها، انخفاض حرص العاملين بالجامعة على الدفاع عنها عندما ينتقدها الآخرين حيث أشارت دراسة (القرني والعززي، ٢٠١٨) الي وجود علاقة طردية بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك ومستوي سلوك المواطنة التنظيمية فترى الباحثة انه كلما زاد شعور العاملين بمستوي الدعم المتلقي من قبل المسؤولين زاد مستوي سلوك المواطنة التنظيمية لديهم مما يدفعهم للدفاع عن المنشأة التي ينتمون اليها في حال تعرضها للانتقاد، عدم تحفيز الجامعة العاملين لتقديم الاقتراحات لتطوير العمل بها وهو ما يتفق مع دراسة (Khan et al., 2020) والتي توصلت الي أن لأساليب القيادة تأثير إيجابي كبير علي سلوكيات العمل المبتكرة للموظفين وذلك في ظل وجود التأثيرات الوسيطة للثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، انخفاض محافظة العاملين بالجامعة على احترام مواعيد الحضور الي العمل .

#### ٢- نتائج متعلقة بالأداء المؤسسي:

بصفة عامة، يوجد تدني في مستوى الأداء المؤسسي لدى العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة محل البحث، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لمستوى أبعاد الأداء المؤسسي في الجامعة محل البحث (٢.١٢٨). وقد تعود أسباب ذلك إلى انخفاض حرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة داخلها، عدم استغلال الجامعة الموارد المتاحة بأفضل الطرق الرائدة وهو ما يتفق مع دراسة (Fu et al., 2015) والتي توصلت الي ان الشركات التي بلغت مستوي عالي من أنظمة العمل عالية الأداء وقدمت أفضل



أداء تنظيمي كانت بسبب قدرتها التنظيمية علي اكتشاف أفكار جديدة واستغلال مواردها الحالية أفضل استغلال، كما ان الجامعة لا تولي الاهتمام والمتابعة المستمرة لمقدمي الخدمة التعليمية بما يضمن التحسين المستمر لجودة الأداء، عدم حرص إدارة الجامعة على توفير المعلومات التي تساعد علي تحسين الأداء وهو ما أشار اليه (Fiset & Al hajj, 2021) الي ضرورة العمل علي تقليل عدم تناسق المعلومات بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، عدم اهتمام الجامعة محل الدراسة بتحسين مستوى الأداء المؤسسي لدى العاملين بها.

### ٣- نتائج متعلقة بالعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي:

هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة محل البحث وبين الأداء المؤسسي في تلك الجامعة (مأخوذة بصورة إجمالية) وهذه العلاقة طردية، حيث كلما زاد اهتمام إدارة الجامعة محل البحث سلوك المواطنة التنظيمية زاد ذلك من مستوى الأداء المؤسسي لدى العاملين بالجهاز الإداري، وهذا يعني أن الجامعة يمكنها دعم وتعزيز مستوى الأداء المؤسسي من خلال تدعيم مستوى الايثار، وزيادة مستوى الكياسة لدى العاملين في الجهاز الاداري، وأيضاً من خلال تعزيز مستوى الروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير لدى العاملين في الجهاز الإداري بالجامعة. وفي ضوء ما سبق، يرى الباحثان أن انخفاض كلا من سلوك المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي لدي العاملين في الجهاز الإداري قد يرجع الي تعدى العاملين بالجامعة على حقوق زملائهم الاخرين، عدم التعاون بين العاملين داخل الجامعة وعدم تقديم العاملين الاقتراحات لتطوير العمل في الجامعة، عدم تجنب العاملين خلق المشاكل داخل الجامعة وهو ما توصلت اليه دراسة (Ribeiro et al., 2018) حيث أن للقيادة الاصلية تأثير إيجابي على الأداء الفردي وذلك بوجود كلا من الابداع الفردي وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغيرين وسيطين.

### ب- التوصيات:

من خلال النتائج التي توصل اليها هذا البحث، فانه يمكن عرض مجموعة من التوصيات وذلك علي النحو التالي:

١- تنمية بُعد الايثار (التعاون والمساعدة لدى العاملين) وذلك عن طريق تعزيز الثقافة القائمة علي الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين، تنمية روح التعاون بين العاملين داخل الجامعة، تشجيع العاملين نحو انجاز مهامهم بفاعلية.

٢- تعزيز بُعد الروح الرياضية للعاملين وذلك من خلال تجنب المشاكل والصراعات بين العاملين في الجامعة، استيعاب مشاكل العاملين دون اثارة مشاكل، تنمية شعور المسامحة بين العاملين في الجامعة.

- ٣- الاهتمام بالسلوك الحضاري للعاملين بالجامعة من خلال تقديم الاقتراحات لتطوير العمل في الجامعة، الحفاظ علي موارد وممتلكات الجامعة، مجارة التطوير والتغير الذي يحدث في الجامعة.
- ٤- تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في كافة المستويات التنظيمية وذلك عن طريق نشر سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين وتحفيزهم علي ممارسته، تنظيم اجتماعات وندوات تدعم سلوكيات المواطنة التنظيمية، إدراج المعايير ذات الارتباط بسلوك المواطنة التنظيمية عند القيام بعملية اختيار العاملين.
- ٥- تحديد مستوى أداء الفرد بالجامعة والعمل على تحسينه الالتزام بأساليب العمل، التكريم والتقدير في العمل لرفع الروح المعنوية للعاملين، المتابعة المستمرة والاشراف المباشر من قبل الرؤساء.
- ٦- الاهتمام بأداء الجامعة في علاقتها بالبيئة من خلال الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، الحرص على تقليل الاثار السلبية للبيئة، الاهتمام بعمليات إعادة التدوير، الحرص علي إتباع الخطة الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠ الأهداف الخاصة بالبيئة.
- ٧- تحسين مستوى الأداء المؤسسي لدى العاملين في كافة المستويات التنظيمية عن طريق إقامة برامج تدريبية للقادة والعاملين تعينهم علي رفع مستوى الأداء لديهم، الربط بين المكافآت والحوافز التشجيعية وما يظهره العاملين من أداء، الإصدار الدوري لنشرات تتضمن أداء العاملين المتميزين وتوزيعها علي جميع العاملين للتعرف عليهم وعرفانا بالجميل لهم.
- ٨- تنمية احترام حقوق الاخرين بين العاملين وتشجيع العاملين لتعلم مهارات وتقنيات جديدة.
- ٩- تقديم الدعم المعنوي للعاملين واتخاذ التدابير المناسبة للتقليل من اثار المشكلات في المستقبل.
- ١٠- التدريب المستمر للعاملين لتلاشي الاخطاء المتكررة، اتباع إجراءات وتعليمات الجامعة بكل ضمير والالتزام بمواعيد العمل وتسليم الاعمال في مواعيدها.
- ١١- الاهتمام بنشر ثقافة الجودة، الالتزام بتنفيذ معايير الأداء ومواكبة التطور التكنولوجي.

### ج- الدراسات المستقبلية:

- على الرغم من أن البحث الحالي حاول دراسة دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات محل البحث، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها تشير إلى وجود مجالات لدراسات أخرى مستقبلية، ومن بين هذه المجالات البحثية ما يأتي:
- ١- إمكانية إجراء هذا البحث بالتطبيق على قطاعات أخرى غير قطاع المنظمات التعليمية على سبيل المثال (القطاع الخاص، القطاع المصرفي، القطاع الصحي، المنظمات الفندقية، الشركات متعددة الجنسيات وغيرها).

- ٢- يمكن استخدام أبعاد أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية التي لم تستخدم في هذا البحث مثل (الانتماء، التعبير عن الرأي، تحمل المسؤولية).
- ٣- بحث دور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية المستجدة والأداء المؤسسي.

## المراجع

- ١- أبو زيد، دينا عبدالعاطي؛ أبو زيد داليا عبدالعاطي (٢٠١٩)، "اثر ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية علي الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية علي أعضاء هيئة التمريض بالتأمين الصحي- محافظة الإسماعيلية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ١٠، ع ٤.
- ٢- اصرف، حامد جودت (٢٠٢١) "تقييم أثر العمل عن بعد في ظل جائحة كورونا المستجد" كوفيد ١٩ " علي الأداء المؤسسي بالتطبيق علي دائرة البلدية والتخطيط في إمارة عجمان"، القيادة العامة لشرطة الشارقة - مركز بحوث الشرطة، مجلد ٣٠، عدد ١١٦.
- ٣- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠١٢)، بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ٤- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- ٥- البردان، محمد فوزي أمين (٢٠١١)، "أثر العدالة التنظيمية وتقدير الذات التنظيمية علي سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- ٦- الحنيطي، سالم عبدالإله سالم (٢٠١٨)، "القيادة الريادية وأثرها في البراعة الإستراتيجية - الدور الوسيط لمشاركة المعرفة: دراسة ميدانية علي مجموعة طلال أبو غزالة الدولية"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- ٧- الدوسري، صالح محمد (٢٠١٦)، "تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعه شقراء مدخل القيادة الريادية نموذجاً: دراسة ميدانية" مجله كليه التربية جامعه طنطا، كليه التربية، مجلد ٦٣، العدد ٣
- ٨- الجيار، سهير علي (٢٠١٨)، "القيادة الريادية: مدخلا لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية"، المؤتمر العلمي (٢٥)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين، القاهرة.
- ٩- القرني؛ العنزي، صالح علي يعن الله، حجي بن سليمان (٢٠١٨) "مستوي الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدي المعلمين والمعلمات"، مركز رفاذ للدراسات والأبحاث.

١٠- العبار، بشير محمد (٢٠٢٠)، "أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي"، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت كلية الاقتصاد.

١١- الخطة الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠، الأهداف الخاصة بالبيئة.

١٢- جمعة، علي إسحق محمد (٢٠١٦) "أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي" دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية معهد البحوث والدراسات الإسلامية.

١٣- خلف الله، محمود إبراهيم عواد (٢٠١٧) "ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية" دراسة تطبيقية مجله الأقصى - سلسله العلوم الإنسانية، جامعه الأقصى، مجلد ٢١، عدد ٢.

١٤- صرصور، جابر علي سلمي (٢٠١٩) "الريادة الاستراتيجية لدي القيادات الاكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى"، بحث للحصول على درجة الماجستير، جامعة الأقصى، كلية التربية.

١٥- عبد الله، مجدي عبد الرحمن (٢٠١٩)، "استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج"، جامعة سوهاج كلية التربية.

١٦- عبدالهادي، محمد جمال محمد (٢٠٢١)، "أثر القدرات الدينامية علي تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية"، المجلة العلمية للاقتصاد، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد ١

١٧- عيد، أيمن عادل (٢٠١٦)، "دور الأداء المؤسسي في تفعيل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية"، دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، مجلد 53، العدد ١١.

١٨- عيد، أيمن عادل، (٢٠٢٠)، "البحث العلمي"، مدخل تطبيقي، دار عبید للنشر والتوزيع والطباعة.

١٩- كروان، محمد جميل (٢٠١٧) "أثر متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي" للبنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية كلية إدارة الاعمال.

٢٠- محمد، بن كيجول (٢٠٢٠) "أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية ببلدية عين الملح ولاية السلية. أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه-كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية جامعة محمد بو ضياف -المسلية.

٢١- مهلل؛ هناد، منال، هالة نسرین (٢٠١٧)، "دور التغير التكنولوجي في تحسين الأداء المؤسسي" دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

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

٢٣- نصر الدين، الشربيني شفيق محمد (٢٠١٧) " نموذج مقترح لقياس ظاهرة الفساد الإداري كمدخل لزيادة كفاءة الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية " جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية.

24- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30 (75), 87-98.

25- Al Busaidi, H. (2020). Examining the relationship between the accreditation of engineering programmes and institutional performance. *Quality Assurance in Education*.

26- Alhashedi, A. A. A., Bardai, B., Al-Dubai, M. M. M., & Alaghbari, M. A. (2021). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership on organizational performance in gold industry of Saudi Arabia. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 39-54.

27-Anwar, M. A., Osman-Gani, A. M., Fontaine, R., & Rahman, M. S. (2017). Assessing organizational citizenship behaviour through constructing emotional intelligence. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 9(2), 105-117.

- 28– Dharma, Y. (2018). The Effect of Work Motivation on the Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah. In Proceedings of MICoMS 2017 (pp. 7–12). Emerald Publishing Limited.
- 29–Fiset, J., & Al Hajj, R. (2021). Mission Statement Content and the Signaling of Institutional Performance: An Examination of Non-US International Business Schools. *Academy of Management Learning & Education*, (ja).
- 30– Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2015). Exploring the relationships between HPWS, organizational ambidexterity and firm performance in Chinese professional service firms. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 6(1), 52–70.
- 31– Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1), 2158244019898264.
- 32– Lau, P. Y., McLean, G. N., Lien, B. Y. H., & Hsu, Y. C. (2016). Self-rated and peer-rated organizational citizenship behavior, affective commitment, and intention to leave in a Malaysian context. *Personnel Review*, 45(3), 569–592.
- 33– Li, Y., & Xie, W. (2021). Linking Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior to Turnover Intention: Effects of Servant Leadership and Career Commitment. *Public Personnel Management*, 0091026020985907.
- 34– Mampane, S. T. (2020). Understanding and Application of the Institutional Performance Management System within Higher Education Institution Departments. Bulgarian Comparative Education Society.

- 35– Nemr, M. A. A., & liu, Y. (2021). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1865860.
- 36– Otto, O. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, (just-accepted), 00–00.
- 37– Romi, M., Soetjipto, N., Widaningsih, S., Manik, E., & Riswanto, A. (2021). Enhancing organizational commitment by exploring job satisfaction, organizational citizenship behavior and emotional intelligence. *Management Science Letters*, 11(3), 917–924.
- 38– Ribeiro, N., Duarte, A. P., & Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance: mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, (just-accepted), 00–00.
- 39– Sitio, V. S. S. (2021). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. EMERIO INDONESIA. *JURNAL ILMIAH M-PROGRESS*, 11(1).
- 40– Soetjipto, N., Priyohadi, N., Sulastri, S., & Riswanto, A. (2021). The effect of company climate, organization citizenship behavior, and transformational leadership on work morale through employee job satisfaction. *Management Science Letters*, 11(4), 1197–1204.
- 41– Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel

industry: The role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*, 46(4), 824–846.

42– Wu, M., Peng, Z., & Estay, C. (2018). How destructive leadership influences compulsory organizational citizenship behavior. *Chinese Management Studies*, 12(2), 453–468.

43– Yang, Q., & Wei, H. (2018). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracism. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (1), 100–113.