

# أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التوجه نحو الأداء في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها \*

أ. د أنيس صقر حسين الخصاونة \*\*  
أ. مينة سليمان الوناس شهري \*\*\*

---

\* تاريخ التسليم: 2014 / 9 / 15م، تاريخ القبول: 2014 / 12 / 10م.  
\*\* أستاذ دكتور / كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ جامعة اليرموك/ الأردن.  
\*\*\* محاضرة/ جامعة محمد بوقرة/ بومدراس/ الجزائر.

## The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Performance Orientation of Jordanian Telecommunication Companies from Employees'

### Abstract:

This research aimed at investigating the level of organizational citizenship behavior and its relationship and impact on performance orientation of Jordanian telecommunication companies. , and investigate the influence of demographical features with respect to organizational citizenship behavior on performance Orientation. The impact of organizational and background characteristics of employees on both organizational citizenship and performance orientation is explicated. Findings revealed a high level of both organizational citizenship behavior and performance orientation. Level of organizational citizenship behavior varies significantly with respect to gender, age, job title, and experience in the current job. Level of performance orientation varies significantly with respect to gender, educational level, area of specialty, and job rank. Results showed a positive and strong connection between level of organizational citizenship and level of performance orientation

A strong positive relationship was uncovered. Evidence of strong positive impact of various organizational citizenship behavior dimensions over performance orientation has been provided. Certain measures should be taken to reinforce organizational citizenship behavior and build positives ties among employees.

### ملخص :

سعت الدراسة إلى الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بتوجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، وكذلك التعرف على أثر الخصائص الديموغرافية على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتوجه نحو الأداء. أظهرت النتائج مستويات مرتفعة لكل من سلوك المواطنة التنظيمية والتوجه نحو الأداء، كما ظهرت فروقات معنوية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المسمى الوظيفي للوظيفة، الخبرة في الوظيفة. وفيما يتعلق بمستوى التوجه نحو الأداء، تبين أيضا وجود فروق معنوية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص المهني، الرتبة الوظيفية. بينت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية، بين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى توجه الشركات نحو الأداء، وكذلك وجود أثر قوي وإيجابي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة على توجه الشركات نحو الأداء، إلا أن هذا التأثير اختلف من بعد لآخر. وتوصي الدراسة بتعزيز لسلوك المواطنة التنظيمية، وتنمية العلاقات الإيجابية بين الموظفين.

المواطنة التنظيمية ومستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء؟.

5. هل يوجد أثر معنوي لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى توجه شركات الاتصالات نحو الأداء؟

### أهمية الدراسة وأهدافها:

نظرا لقلّة الدراسات المنشورة التي تناولت هذا الموضوع فإنه من المأمول أن تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة العربية في هذا المجال. من جانب آخر يتوقع أن تزود الدراسة شركات الاتصالات الأردنية بالتغذية الراجعة المتعلقة بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك مستوى توجه هذه الشركات نحو الأداء. وعليه تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية.
2. التعرف على مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء.

3. معرفة أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على مستوى كل من سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك مستوى توجه شركات الاتصالات نحو الأداء.

4. معرفة تأثير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء.

### التعريفات الإصطلاحية لمتغيرات الدراسة:

◀ سلوك المواطنة التنظيمية: سلوك إنساني يؤديه عضو المنظمة بصورة اختيارية أو تطوعية بصورة تتجاوز الدور الرسمي، ويحدث أثرا إيجابيا يخدم المنظمة ويزيد قدرتها على الأداء التنظيمي، (Podsakoff et al, 1997). ويتم قياس هذا المتغير بالاعتماد على النموذج الذي يتضمن الأبعاد الخمسة (Organ, 1994) التالية:

■ الإيثار: السلوك الهادف إلى مساعدة الآخرين في العمل لأداء أعمالهم بالطريقة الصحيحة، ويكون الشخص مستعداً لبذل الجهد والوقت لمساعدة وتشجيع الآخرين.

■ الاحترام والمجاملة: حرص العامل على احترام الآخرين، والتصرف وفق طرق لا تؤذيهم وتستغل حقوقهم، وإعطاء المعلومات للذين يمكنهم أن يستفيدوا منها، والعمل على تفادي مشاكل العمل وحلها.

■ الروح الرياضية: تسامح والصبر على المتاعب، والحفاظ على موقف إيجابي عند سير الأمور عكس الرغبات.

■ الاحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة: المشاركة البناءة والمسؤولية في شؤون المنظمة، والحرص على حضور الاجتماعات والفعاليات غير الرسمية وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.

### مقدمة:

شهدت العقود الماضية اهتماما متناميا بالعنصر الإنساني، إذ أصبحت المنظمات على اختلاف أنواعها تعتبر تعدد الإنسان العامل الحاسم في نجاحها وازدهارها. من هنا أصبح من الضروري الاهتمام الجاد بالسلوك الإنساني في المنظمات وتفسيره والتنبؤ به وتوجيهه نحو الأداء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. فمن خلال هذا الأداء يتجسد مدى التكامل والتناغم بين مختلف موارد المنظمة وأنشطتها الموجهة لإنتاج السلع والخدمات. وعليه فإن رفع مستوى التوجه وتحسينه نحو الأداء قد يكون من أهم ركائز الإنجاز النهائي للاستخدام الاقتصادي الأمثل لموارد المنظمات. وقد أكد (Robbins & Judge, 2007) أن المنظمات الناجحة في حاجة ماسة دائما إلى العاملين الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية، وينجزون أعلى مما هو متوقع منهم، فالمرونة أصبحت مطلبا للمؤسسات الإدارية، مما يستدعي وجود العاملين الذين يظهرون مستوى عاليا من سلوك المواطنة التنظيمية، فالمؤسسات التي يكون العمل فيها مقتصرًا على قيام كل فرد بأداء أعماله الموكلة إليه فقط محكوم عليها بالفشل. فسلوك المواطنة التنظيمية يسهم في استثمار الموارد البشرية، والمادية، وتوجيهها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، كما يؤدي لتقليل مقاومة التغيير وسرعة التكيف مع التطورات المحيطة بالمنظمة (Williams & Anderson, 1991)، وتحسين الإنتاجية وزيادتها كما ونوعا، ويؤدي كذلك إلى بناء مناخ تنظيمي تعاوني إيجابي تسوده علاقات التعاون والمشاركة وتشجيع الإبداع والتميز، مما يؤدي إلى المحافظة على الموارد البشرية الموجودة، وجذب المزيد من الكفاءات الراغبة في العمل (Podaskoff, 1997). وتسعى الدراسة لمعرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وأثره على توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء.

### مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم معرفتنا لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية، وعلاقته بمستوى توجهها نحو الأداء، وعليه تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية؟
2. ما مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء؟
3. هل توجد فروق معنوية في مستوى كل من سلوك المواطنة التنظيمية والتوجه نحو الأداء في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
4. هل هنالك علاقة ارتباط معنوية بين مستوى سلوك

العاملين أكبر من تأثير كل منهما منفردا. أما (أبازيد، 2010) فقد درس أثر مستوى التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. وأظهرت النتائج مستوى عاليا للتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما تبين وجود أثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة، ولم تظهر فروقات في اتجاهات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.

### الدراسات الأجنبية:

ركز (Turnipseed & Rassuli, 2005) على دراسة درجة ممارسة الرؤساء والمرووسين لسلوك المواطنة التنظيمية في شركات لتصنيع السيارات في الهند، بالإضافة إلى الكشف عن حجم وطبيعة العلاقة الرابطة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء. وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف واضح بين تصورات الرؤساء والمرووسين لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى توافر مستوى أكبر لممارسة الرؤساء لسلوك المواطنة مقارنة بالمرووسين. أظهرت النتائج علاقة قوية وإيجابية بين سلوك المواطنة والأداء، حيث ارتبط الأداء الجيد والمتميز بسلوك المواطنة التنظيمية. من ناحية أخرى قام (Zoghbi, 2007) بدراسة هدفت إلى اختبار مدى تأثير الثقة بالنفس والاتجاهات الإيجابية نحو الموظفين في المنظمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الجامعات الحكومية الإسبانية. وكشفت النتائج أن الاتجاهات الإيجابية نحو مديري العمل (كأشخاص وليس كرؤساء) ترتبط بظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن الثقة بالنفس كان لها الدور الكبير في تعزيز هذه العلاقة. وقام (Irene & Siu, 2009) بدراسة للتعرف على تأثير كل من رأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي، للمشاركين في برنامج تنمية المديرين التنفيذيين في بكين (الصين). وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أي تأثير للعلاقات الشخصية على أداء العامل الصيني، في حين يتأثر أدائه بشكل سلبي وكبير بالروابط العائلية. وبينت النتائج أن سلوك المواطنة له تأثير كبير وإيجابي على أداء العاملين. هدفت دراسة (Armenio & Neuza & Miguel, 2010) إلى اختبار تأثير الاستقامة التنظيمية والسعادة على ظهور سلوك المواطنة التنظيمية والأداء التنظيمي للعاملين بشركات صناعية في لشبونة (البرتغال). وتوصلت الدراسة إلى أن تحلي العاملين بالاستقامة التنظيمية له تأثير مباشر على بروز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأبرزت النتائج أهمية الدور الوسيط الذي يلعبه عامل السعادة بين الاستقامة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. تتميز الدراسة الحالية عن سابقتها في تناولها لأثر سلوك المواطنة التنظيمية على توجه الشركة نحو الأداء، وهي علاقة لم تدرس سابقا في البيئة العربية والأردنية بحدود علم الباحثين

### الطريقة والإجراءات:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لرصد مدى توافر أبعاد كل من سلوك المواطنة التنظيمية والتوجه نحو الأداء، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بينهما.

التفاني والاحلاص في العمل: إنجاز الفرد لدوره بقدر يزيد عن المطلوب وإحترام لوائح وأوقات العمل بجدية. توجه الشركة نحو الأداء: هو مدى الدعم والميل والجاذبية التي يحظى بها الأداء من قبل المنظمة والعاملين فيها ويتضمن ذلك الأبعاد التالية كمؤشرات لمدى توجه المنظمات نحو الأداء (خصاونة، 2012):

- تقييم أداء العاملين: إستناد تقييم أداء العاملين إلى معايير موضوعية مبنية على طاقاتهم وأدائهم الفعلي.
- ترقية العاملين ونموهم الوظيفي: مدى إرتباط ترقية الموظفين وتقدمهم الوظيفي بأدائهم الفعلي وإنجازاتهم.
- دعم تشريعات المنظمة ولوائحها للكفاءة عند تعيين الموظفين لاستثمار أقصى طاقاتهم لصالح العمل.
- الأداء الإبداعي والابتكاري: تشجيع الرؤساء والتشريعات التنظيمية للسلوكيات والأفكار الإبداعية والإبتكارية.
- توجه العاملين نحو الأداء: حرص العاملين على إنجاز مهامهم وظائفهم بمهنية واحتراف، وسعيهم للحصول على معلومات راجعة عن أدائهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

### الدراسات العربية:

دراسة (الزهراني، 2007) ركزت على تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بجدة في المملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بصفة عامة متوسط، من وجهة نظر المديرين، في حين يرى المعلمون أن لديهم مستوى عاليا من سلوك المواطنة التنظيمية. وفي سياق آخر قام (محارمة، 2008) بدراسة مستوى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة من العوامل الشخصية، والوظيفية لدى موظفي الأجهزة الحكومية القطرية. وكشفت الدراسة عن وجود درجة متوسطة نسبيا لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، كما سجل كل من بعدي المجاملة والإيثار أعلى درجات الممارسة مقارنة بباقي الأبعاد، وبينت الدراسة وجود اختلافات معنوية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، تبعا لمتغير جنس الموظف ولصالح الإناث، وكذلك تبعا لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، ولصالح الموظفين أصحاب الخبرة الأقل من خمس سنوات. وفي القطاع المصرفي الأردني قام (ريان، 2009) بدراسة مدى وجود سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، ومدى توفر الثقة المتبادلة بين العاملين ورؤسائهم المباشرين في القطاع المصرفي الأردني، وأثر كل من سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة على أداء العاملين. وكشفت الدراسة أن العاملين يبدون سلوكا متميزا يندرج ضمن ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى تميز أدائهم بالكفاءة والجودة العالية. وأظهرت الدراسة أيضا أن كلا من سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة بين العاملين ورؤسائهم المباشرين تؤثر طرديا على مستوى أداء العاملين في القطاع المصرفي، وأن تأثير كل من سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة بين العاملين ورؤسائهم المباشرين مجتمعين على أداء

## مجتمع الدراسة وعينتها:

يضم قطاع الاتصالات أربع شركات (أورنج، زين، أمنية، إكسبرس) ، ولأسباب متعلقة بسياسة الشركات اقتصرَت الدراسة على شركتي "أمنية" و"زين" ، والتي كونتا ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة، حيث وزع الباحثان الاستبانات على مبحوثين تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية. أما وحدة المعاينة والتحليل فشملت (230) موظفا، أي ما نسبته 16% من مجموع أفراد وحدة المعاينة البالغ عددهم (1400) موظف في العاصمة عمان، علما أن شركة "أمنية" لديها (450) موظفا في مقابل (950) في شركة "زين". والجدول (1) يوضح عدد الموزع والمسترد من الاستبانات.

الجدول (1)

عدد الإستانات الموزعة و المسترجعة.

الشركة	موزعة	مسترجعة	مستبعدة	صالحة	نسبة الصالحة.
أمنية	80	70	5	65	80%
زين	150	126	6	120	81,25%
مجموع	230	196	11	185	80,43%

## مصادر البيانات:

للحصول على البيانات اللازمة تم الإفادة من المصادر الجاهزة، إلى جانب تصميم إستبانة تكونت من ثلاثة أجزاء، وقد تضمن الأول منها البيانات الشخصية، في حين تضمن الجزء الثاني (21) فقرة موزعة على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: بعد الإيثارات (الفقرات 8 - 11) ، وبعد الإحترام والمجاملة (الفقرات 12 - 15) ، وبعد الروح الرياضية (الفقرات 16 - 19) ، وبعد الإحساس بالمواطنة (الفقرات 20 - 24) ، وبعد التفاني في العمل (الفقرات 25 - 28) . وقد استعان الباحثان بالمقاييس التي استخدمها (Podsa- Koff, 1993) و (Organ, 1988). أما الجزء الثالث فتضمن (22) فقرة موزعة على أبعاد التوجه نحو الأداء: بعد ترقية العاملين (الفقرات 29 - 31) ، بعد توجه العاملين نحو الأداء، (الفقرات 32 - 36) ، بعد الأداء الإبداعي (الفقرات 37 - 41) ، بعد تقييم أداء العاملين (الفقرات 42 - 47) ، بعد تشريعات المنظمة (الفقرات 48 - 50) . وقد تم الاستعانة بدراسة (الخصاونة، 2012) لهذا الغرض. تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (15) مفردة خلال فترتين مختلفتين، كما تم التأكد من ثبات الأداة عند التوزيع النهائي، حيث سجلت نسبة كرومباخ ألفا (0,95) والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2)

نتائج اختبار كرومباخ ألفا لأبعاد الدراسة وأداة الدراسة ككل.

الدرجة	م. ثبات 1	م. ثبات 2	م. ثبات 3	البعد	م. ثبات 1	م. ثبات 2	م. ثبات 3
الإحترام	0,76	0,75	0,726	ترقية العاملين	0,94	0,79	0,744

الدرجة	م. ثبات 1	م. ثبات 2	م. ثبات 3	البعد	م. ثبات 1	م. ثبات 2	م. ثبات 3
المجاملة	0,73	0,83	0,832	توجه العاملين نحو الأداء	0,93	0,82	0,875
الرياضية	0,71	0,71	0,701	إداء إبداع وابتكار	0,90	0,87	0,864
بالمواطنة	0,74	0,72	0,778	تقييم أداء العاملين	0,96	0,75	0,894
العمل	0,72	0,85	0,731	تشريعات المنظمة	0,76	0,80	0,859
التنظيمية	0,87	0,88	0,913	التوجه نحو الأداء	0,96	0,93	0,943
الأداء ككل	0,95	0,93	0,954	-	-	-	-

## المعالجة الإحصائية ومقياس التحليل:

تمت معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، ومعامل «بيرسون» للارتباط ، تحليل الانحدار المتعدد والمتعدد التدريجي، تحليل التباين الثنائي، إختبار (T) ، واختبار شيفيه للمقارنة البعدية. كما تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لصياغة الأسئلة وتم حساب قيم المتوسطات الحسابية للإجابات وكما هو موضح في الجدول (3) :

الجدول (3)

مقياس التحليل.

درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة
5	3.5	1

## متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

- أولاً: المتغير المستقل: وهو درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
- ثانياً: المتغير التابع: مستوى التوجه نحو الأداء الوظيفي.
- ثالثاً: الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي ومدة الخدمة بالإضافة إلى:
- التخصص المهني: ويتضمن ثلاث فئات الأولى إداري، والثانية مهندس وفني، والثالثة خدمة الزبائن.
- المسمى الوظيفي للوظيفة: يتضمن فئتين الأولى رئيس قسم ورئيس وحدة، أما الثانية فهي موظف تنفيذي.
- رتبة الموظف في المنظمة: ويشير هذا المتغير إلى خدمة الموظف الحالية أو السابقة في مواقع إشرافية.

## خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

### الجدول (4)

توزيع أفراد العينة تبعاً إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	المستوى	تكرار	نسبة %	المتغير	المستوى	تكرار	نسبة %
الجنس	ذكر	109	58.9	الرتبة الوظيفية	رؤساء	105	8.56
	أنثى	76	41.1		مرؤوسين	80	43.2
	مجموع	185	100.0		مجموع	185	100
العمر	أقل من 25 سنة	44	23.8	الخبرة في الوظيفة	5 سنوات فأقل	104	52.2
	26 - 35 سنة	104	56.2		6 - 10 سنوات	54	29.2
	أكثر من 36 سنة	37	20.0		أكثر من 11 سنة	27	14.6
	مجموع	185	100.0		مجموع	185	100
مؤهل علمي	دبلوم متوسط فأقل	33	17.8	المسمى الوظيفي	رئيس قسم / وحده	62	33.5
	بكالوريوس فأعلى	152	82.2		موظف / غير إشرافي	123	66.5
	مجموع	185	100.0		مجموع	185	100
التخصص المهني	إداري	104	56.2	الشركة	زين	120	64.9
	مهندس / فني	41	22.2		أمنية	65	35.1
	خدمة الزبائن	40	21.6		مجموع	185	100
	مجموع	185	100.0				

## تحليل نتائج الدراسة:

سؤال البحث الأول: لمعرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، والجدول (5) يوضح ذلك.

### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة.

م	الأبعاد	م.ح	أ.م	الرتبة	مستوى
1	الإيثار	4.39	0.61	2	مرتفع
2	الاحترام والمجاملة	4.55	0.61	1	مرتفع
3	الروح الرياضية	4.37	0.60	3	مرتفع
4	الإحساس بالمواطنة	4.35	0.60	4	مرتفع
5	التفاني والإخلاص في العمل	4.11	0.75	5	مرتفع
	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.	4.35	0.51		مرتفع

يظهر جدول (5) أن المتوسط الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية قد بلغ (4.35) بإنحراف معياري مقداره (0.51) وهذا مستوى مرتفع يعكس حماس العاملين للتخلي بأخلاقيات

يبين الجدول (4) أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، إذ بلغت نسبة الذكور (58,9%) ، مقارنة مع نسبة (41,1%) للإناث، كما أن الفئة العمرية الأكثر تكراراً كانت الفئة العمرية الشابة، (26 - 35 سنة) ، إذ بلغت نسبة المبحوثين من هذه الفئة (56,2%) ، مما يعني أن قطاع الاتصالات مستقطب للعمال الشابة. من جانب آخر فإن ما نسبته (82,2%) من المبحوثين يحملون درجة (البكالوريوس فأعلى) بينما بلغت نسبة حملة درجة (دبلوم متوسط فأقل) (17,8%) ، مما يوشر إلى أن الشركات تستقطب حملة البكالوريوس فأعلى. ويلاحظ أن جل المبحوثين (56,2%) ، هم من الإداريين أما المهندسون والفنيون فقد شكلوا (22,2%) ، بينما بلغت نسبة المبحوثين من تخصص خدمة الزبائن (21,6%) . وبالتالي فإن التخصص المهني السائد هو الإداري، وهذا ينسجم مع الطبيعة الخدمية لهذه الشركات. و (66,5%) من المبحوثين هم موظفون تنفيذيون، بينما شكل رؤساء الأقسام والوحدات (33,5%) . وقد بلغت نسبة من تقل سنوات خبرتهم عن (5 سنوات) (56,2%) ، بينما بلغت نسبة فئة الخبرة (106 سنوات) (29,2%) ، مما يوشر إلى أن غالبية أفراد المجتمع تم توظيفهم في الفترة التأسيسية للشركتين. وبلغت نسبة من شغلوا وظائف إشرافية (56,8%) ، مقارنة مع (43,2%) ممن لم يشغلوا وظائف إشرافية. وتشير البيانات إلى أن (64,9%) من المبحوثين كانوا من شركة «زين» مقارنة مع (35,1%) من شركة «أمنية»، ويعود هذا التفاوت لاستخدام العينة التطبيقية التناسبية عند اختيار عينة الدراسة.

## جدول (7).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد الإيثار.

م	الفقرة	م.ح	أ.م	رتبة	مستوى
1	أساعد زملائي عندما يكون لديهم أعباء عمل ثقيلة.	4.46	0.85	1	مرتفع
2	أساعد في توجيه العاملين الجدد حتى وإن لم يطلب مني ذلك.	4.46	0.75	1	مرتفع
3	أشجع زملائي على تعلم مهارات وتقنيات جديدة عند الحاجة إلى ذلك.	4.38	0.81	3	مرتفع
4	مستعد لتخصيص جزء من وقتي لمساعدة الآخرين ممن لديهم مشكلات عمل.	4.25	0.85	4	مرتفع
	بعد الإيثار	4.39	0.61	-	مرتفع

يظهر الجدول (7) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعد الإيثار بين (4.25 - 4.46)، وكان أعلاها للفقرتين (1، 2) اللتين تشيران إلى مساعدة الموظف لزملائه عندما يكون لديهم أعباء عمل ثقيلة، والمساعدة في توجيه العاملين الجدد حتى وإن لم يطلب منه ذلك، وبمتوسطات حسابية بلغت (4.46) و (4.46) على التوالي. بينما كان أدناها للفقرة (4) التي تشير إلى استعداد الموظف لتخصيص جزء من وقته لمساعدة الآخرين الذين لديهم مشكلات عمل، بمتوسط حسابي بلغ (4.25). وتعني هذه النتائج أن تحلي العاملين بالمواطنة التنظيمية قد ظهر من خلال سلوكيات تحليهم بالإيثار والتي تنعكس عبر توجههم أكثر نحو مساعدة زملائهم الذين لديهم أعباء عمل كثيرة، ومن خلال تقديم اقتراحات لتحسين العمل وتطويره. وقد يعود ذلك إلى نمو الوعي لدى العاملين واقتناعهم بضرورة تقوية رابطة الزمالة لتعزيز التعاون والإنتاجية وللحفاظ على الميزة التنافسية للشركة مقارنة بالشركات الأخرى. كما تبين أن العاملين مستعدون كذلك لتخصيص جزء من أوقاتهم للمساعدة في توجيه زملائهم الجدد، والعمل على تخفيف مشاكل العمل المحتملة، وقد يعود ذلك إلى شعور العاملين الذين يظهرون هذا السلوك بالإنجاز وتحقيق الذات، وكذلك السعادة عند مساعدتهم لزملائهم.

■ ثانياً: بعد الاحترام والمجاملة: اشتمل هذا البعد على أربع فقرات، ويبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى ممارستها لدى العاملين في شركات الاتصالات.

## الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاحترام والمجاملة.

م	الفقرة	م.ح	أ.م	الرتبة	مستوى
1	أحترم حقوق وخصوصيات زملائي في العمل.	4.69	0.651	1	مرتفع

المواطنة التنظيمية. ويتضح أيضاً أن جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية جاءت بمستوى مرتفع، فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.11 - 4.55)، وقد جاء بعد الاحترام والمجاملة بالمرتبة الأولى، بمتوسط حساب يبلغ (4.55)، يليه بعد الإيثار في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.39)، تلاه في المرتبة الثالثة بعد الروح الرياضية بمتوسط حسابي بلغ (4.37)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد الإحساس بالمواطنة بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، وأخيراً جاء بعد التفاني في العمل. إن حصول بعد الاحترام والمجاملة على أعلى درجة يدل على أن العاملين يسعون إلى تجنب الوقوع في المشاكل، وذلك من خلال احترام حقوق الآخرين وخصوصياتهم، والمساهمة في تزويد زملائهم بالمعلومات والخبرات التي تساعدهم على أدائهم لعملهم. وقد يعزى ذلك إلى اللانتماء الكبير لدى العاملين، إذ عزز الشعور والإدراك لديهم بأنهم أعضاء لهم أهميتهم في العمل ويتوقف عليهم نجاح الشركة، وكذلك قد يرجع السبب إلى أن العاملين يولون اهتماماً لمثل هذه الممارسات بوصفها مصدراً للتفاهم والاحترام المتبادل بينهم. وللتحقق من معنوية هذه النتائج تم تطبيق اختبار (T) على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والجدول (6) يوضح ذلك.

## الجدول رقم (6)

تطبيق اختبار (One Sample T - Test) على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة.

م	البعد	T	درجات الحرية	دلالة إحصائية
1	بعد الإيثار.	31.20	184	*0.00
2	بعد الاحترام والمجاملة.	34.47	184	*0.00
3	بعد الروح الرياضية.	31.11	184	*0.00
4	بعد الإحساس بالمواطنة.	30.43	184	*0.00
5	بعد التفاني والإخلاص في العمل.	20.01	184	*0.00
	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.	35.81	184	*0.00

\* دالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05).

يظهر الجدول (6) وجود مستوى مرتفع من سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات المعبرة عن مجمل الأبعاد منفردة ومجمعة، والجدول التالي توضح ذلك.

■ أولاً: بعد الإيثار: اشتمل هذا البعد على أربع فقرات. ويبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى ممارستها لدى العاملين في شركات الاتصالات.

يظهر الجدول (9) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بمستوى مرتفع إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعد 'الروح الرياضية' بين (4.19 - 4.54). وكان أعلاها للفقرة (3) التي تشير إلى أن الموظف إذا أخطأ في حق أي من زملائه يتقدم بالاعتذار منه، بمتوسط حسابي بلغ (4.54)، بينما كان أدناها للفقرة (1) التي تشير إلى مدى تذمر وشكوى الموظف من العمل أو من الآخرين، بمتوسط حسابي بلغ (4.19). وتعني هذه النتائج أن تحلي العاملين بالمواطنة التنظيمية قد ظهر من خلال سلوكيات تعكس 'الروح الرياضية'، المتضمنة للتسامح والصبر تجاه المشاكل البسيطة المؤقتة، والحفاظ على الموقف الإيجابي في العمل والمبادرة للاعتذار من الآخرين في حالة حدوث إساءة. وقد يعزى السبب إلى عدم رغبة العاملين بالخوض في مشاكل مع مديريهم أو زملائهم، لتصورهم بأن الشركة تعمل على إرضاء حاجاتهم، وبالتالي تتوقع منهم تفهم مشاكل بعضهم بعضاً حفاظاً على علاقات طيبة تضمن بذل المزيد من الجهد، لتحقيق أهدافها وأهدافهم. وقد يعزى ذلك إلى الإحساس بالمناخ النفسي المريح للعمل، والشعور بأن المدير يميل إلى مناقشة القضايا معهم لحل الخلافات عن طريق الحوار والمناقشة.

■ رابعاً: بعد الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة: اشتمل هذا البعد على خمس فقرات ويبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية وترتيب الفقرات، ومستوى ممارستها لدى العاملين في شركات الاتصالات.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد 'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'.

م	الفقرة	م.ح	أ.م	رتبة	مستوى
1	أحرص على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدتها الشركة	4.01	0.96	5	مرتفع
2	أتابع بانتظام قراءة إعلانات ومذكرات وتعاميم الشركة الموجهة للعاملين.	4.27	0.96	4	مرتفع
3	أتأقلم مع كل التطورات التي يتطلبها نجاحي في عملي بالشركة.	4.49	0.71	2	مرتفع
4	أهتم وأحرص على إعطاء صورة إيجابية للآخرين عن شركتي	4.61	0.71	1	مرتفع
5	مستعد للقيام بمهام غير مطلوبة مني للمساعدة على تحسين صورة الشركة	4.39	0.77	3	مرتفع
	بعد الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	4.35	0.60		مرتفع

يبين الجدول (10) أن فقرات هذا البعد جاءت بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعد 'الإحساس بالمواطنة

م	الفقرة	م.ح	أ.م	رتبة	مستوى
2	أتشاور مع زملائي في العمل الذين قد يتأثرون بقراراتي.	4.45	0.78	4	مرتفع
3	أقدم التشجيع والدعم المعنوي لزملائي في الأوقات الصعبة.	4.52	0.80	2	مرتفع
4	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات والخبرات المناسبة التي تساعدهم على أداء أعمالهم على أحسن وجه كلما لزم الأمر.	4.54	0.76	3	مرتفع
	بعد الاحترام والمجاملة	4.55	0.61	-	مرتفع

يظهر الجدول (8) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعد الاحترام و'المجاملة' بين (4.45 - 4.69)، وكان أعلاها للفقرة (1) التي تشير إلى احترام الموظف لحقوق وخصوصيات زملائه، بمتوسط حسابي بلغ (4.69)، بينما كان أدناها للفقرة (4) التي تشير إلى قيام الموظف بتزويد زملائه بالمعلومات كلما لزم الأمر وبمتوسط حسابي بلغ (4.45). وتعني هذه النتائج أن العاملين يتجهون نحو تجنب حدوث مشاكل، من خلال احترام حقوق الآخرين وعدم التعدي عليها، والعمل على التشاور مع زملائهم. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن بيئة العمل داخل الشركات توفر أجواء مريحة للعمل، وتعتمد على الحوار والمناقشة.

■ ثالثاً: بعد الروح الرياضية: اشتمل هذا البعد على أربع فقرات ويبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى ممارستها لدى العاملين في شركات الاتصالات.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد 'الروح الرياضية'.

م	الفقرة	م.ح	أ.م	رتبة	مستوى
1	لا أقضي الوقت في التذمر والشكوى من العمل أو من الآخرين.	4.19	0.89	4	مرتفع
2	أهتم بالامتيازات والجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها أكثر من اهتمامي بالجوانب السلبية التي لا تنسجم مع رغباتي.	4.30	0.87	3	مرتفع
3	إذا أخطأت في حق أي من زملائي فإني أتقدم للاعتذار منه.	4.54	0.76	1	مرتفع
4	أقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي.	4.45	0.77	2	مرتفع
	بعد الروح الرياضية	4.37	0.60		مرتفع



وحرصهم على التقيد بتعليمات الشركة وقواعدها، والاتجاه نحو إنجاز ما هو أبعد من متطلبات دورهم الرسمي. وقد يعود ذلك إلى حرص العاملين على قضاء الوقت الكافي لإنجاز أعمالهم، نتيجة إحساسهم بمسؤولية أدوارهم وأهميتها في تحقيق أهداف الشركة، كما قد يعزى إلى إحساس العاملين بضرورة الالتزام الأخلاقي نحو عملهم، والذي قد يعود إلى إيمانهم بروية شركتهم ورسالتها وأهمية مساهمتهم في تحقيقها.

◀ سؤال البحث الثاني: لمعرفة مستوى توجه شركات الاتصالات نحو الأداء، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء والجدول (12) يوضح ذلك:

الجدول (12) .

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجمعة.

م	البعد	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	مستوى
1	ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	3.83	0.87	4	مرتفع
2	توجه العاملين نحو الأداء	3.97	0.73	2	مرتفع
3	الأداء الإبداعي والابتكاري	3.91	0.81	3	مرتفع
4	تقييم أداء العاملين	3.74	0.90	5	مرتفع
5	تشريعات المنظمة ولوائحها	4.03	0.83	1	مرتفع

يبين الجدول (12) أن المتوسط الكلي لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء قد بلغ (3.88)، وعليه فإن مستوى توجه شركات الاتصالات نحو الأداء كان مرتفعاً، وقد يعزى ذلك إلى كون هذه الشركات حديثة، مما مكنها من استقطاب موارد بشرية شابة ومؤهلة من مختلف التخصصات، وقد انعكس ذلك على مستوى نشاطها بشكل عام، وعلى توجهها نحو الأداء بشكل خاص. كما يتضح من الجدول أن جميع أبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة جاءت بدرجة تقييمية مرتفعة، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.74 - 4.03) واحتلت بعد تشريعات المنظمة 'المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، يليه بعد توجه العاملين نحو الأداء' في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.97)، ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد 'الأداء الإبداعي والابتكاري' بمتوسط حسابي بلغ (3.91). وبالتالي يستدل أن بعد تشريعات المنظمة 'حصل على المرتبة الأولى، مما يعني أن التشريعات لها أثر كبير في توجه الشركات نحو الأداء، وقد يعود ذلك إلى أن التشريعات المعتمدة ذات كفاءة ومرونة عالية، وتسهم في دعم التوجه العام للشركات نحو الأداء، من خلال استنادها فعلياً إلى مبادئ الكفاءة. وللتحقق من معنوية النتائج تم تطبيق اختبار (T) على أبعاد توجه الشركة نحو الأداء، والجدول (13) يوضح ذلك.

' بين (4.01 - 4.61)، وكان أعلاها للفقرة (4) التي تشير إلى اهتمام الموظف وحرصه على إعطاء صورة إيجابية للآخرين عن شركته، وبمتوسط حسابي بلغ (4.61)، بينما كان أدناها للفقرة (1) التي تشير إلى حرص الموظف على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدها الشركة، والتي تساعد على تعزيز مكانتها، بمتوسط حسابي بلغ (4.01). وعليه فإن سلوك المواطنة التنظيمية يتجلى من خلال الإحساس بالمواطنة الذي يتحلى به العاملون عبر اهتمامهم الحقيقي بشركتهم، والانخراط بنشاطاتها، والمشاركة البناءة في شؤونها، والحرص على إعطاء صورة إيجابية عنها. وقد يعزى ذلك إلى شعورهم بالاعتزاز والانتماء لعملهم مما يعزز من التزامهم نحوه واعتبار أن ما يربطهم بالشركة يتجاوز عقد العمل الرسمي والحضور في أوقات الدوام.

■ خامساً: بعد التفاني والإخلاص في العمل: اشتمل هذا البعد على أربع فقرات ويبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى ممارستها لدى العاملين في شركات الاتصالات.

الجدول (11) .

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد التفاني والإخلاص في العمل.

م	الفقرة	م.ح	أ.م	الرتبة	مستوى
1	أقوم بأنشطة تتجاوز المهام الرئيسية لوظيفتي.	4.11	0.92	3	مرتفع
2	مستعد للعمل لساعات إضافية دون أجر.	3.71	1.33	4	مرتفع
3	أتقيد بتعليمات وقواعد الشركة وذلك بدافع شخصي ذاتي.	4.48	0.81	1	مرتفع
4	إذا أنهيت واجباتي الوظيفية قبل انتهاء موعد العمل فإنني أحاول إيجاد عمل منتج إضافي لأداءه دون توقع مكافأة.	4.13	0.91	2	مرتفع
	بعد التفاني والإخلاص في العمل	4.11	0.75		مرتفع

يظهر الجدول (11) وجود مستوى عالٍ من سلوك المواطنة التنظيمية، وقد سجلت كل فقرات هذا البعد مستوى مرتفع لهذا السلوك، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعدها التفاني والإخلاص في العمل بين (3.71 - 4.48)، وكان أعلاها للفقرة (3) التي تشير إلى تقيد الموظف بتعليمات وقواعد الشركة، وذلك بدافع شخصي ذاتي منه، بمتوسط حسابي بلغ (4.48)، بينما كان أدناها للفقرة (2) التي تشير إلى استعداد الموظف للعمل لساعات إضافية دون أجر وبمتوسط حسابي بلغ (3.71). وبالتالي يتبين أن سلوك المواطنة التنظيمية يتجلى من خلال ممارسة العاملين لبعدها التفاني والإخلاص في العمل، الذي يتجسد من خلال إخلاص العاملين للمعايير التي يضعونها لسلوكياتهم،

### الجدول (13) .

نتائج اختبار (One Sample T - test) على أبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجمعة.

الرقم	الأبعاد	T	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
1	ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	13.01	184	*0.00
2	توجه العاملين نحو الأداء	18.14	184	*0.00
3	الأداء الإبداعي والابتكاري	15.42	184	*0.00
4	تقييم أداء العاملين	11.150	184	*0.00
5	تشريعات المنظمة ولوائحها	16.85	184	*0.00
	أبعاد التوجه الشركة نحو الأداء مجمعة.	17.57	184	*0.00

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  .

يظهر الجدول (13) وجود مستوى مرتفع من توجه الشركات نحو الأداء. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل من أبعاد توجه الشركة نحو الأداء، وذلك على النحو التالي:

■ أولاً: بعد ترقية العاملين ونموهم الوظيفي: اشتمل هذا البعد على ثلاث فقرات ويبين الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى تقييمها لدى العاملين في الشركات المبحوثة.

### الجدول (14) .

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد ترقية العاملين ونموهم الوظيفي.

م	الفقرة	م.ح	أ.م	رتبة	مستوى
1	تعتمد فرص التطور الوظيفي للموظف على الأداء الجيد لمهام الوظيفة	4.21	0.92	1	مرتفع
2	تعتمد فرص الترقية على الأداء أكثر من العلاقات الشخصية بالرئيس	3.76	1.16	2	مرتفع
3	تتاح فرص النمو والترقية للوظائف أعلى للجميع بشكل منصف وعادل.	3.54	1.12	3	مرتفع
	بعد ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	3.83	0.87		مرتفع

يظهر الجدول (14) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعدها بين (3.54 - 4.21)، إذ كان أعلاها للفقرة (1) التي تشير إلى اعتماد فرص الموظف في التطور الوظيفي على أدائه الفعلي الجيد وتنفيذه

لمهام وظيفته، بمتوسط حسابي بلغ (4، 21)، بينما كان أدائها للفقرة (3) المتعلقة بفرص والترقية إلى وظائف أعلى للجميع بشكل منصف وعادل، بمتوسط حسابي بلغ (3.54). وتؤشر هذه النتائج إلى أن ترقية العاملين تسهم بشكل كبير في توجه الشركات نحو الأداء، وقد يرجع سبب ذلك إلى اعتماد الشركات على معايير وأسس دقيقة في الترقية ترتبط بشكل أساسي بالأداء الفعلي لمهام الموظف.

■ ثانياً: بعد توجه العاملين نحو الأداء: اشتمل هذا البعد على خمس فقرات، ويبين الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات ومستوى تقييمها لدى العاملين في شركات الاتصالات.

### الجدول (15) .

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد توجه العاملين نحو الأداء.

م	الفقرة	م.ح	أ.م	رتبة	مستوى
1	يمارس الموظفون مهام ووظائفهم باحتراف ومهنية.	3.91	0.95	5	مرتفع
2	يبذل الموظفون أقصى جهودهم لإنجاز وتحقيق أهداف ووظائفهم.	3.93	0.96	4	مرتفع
3	يعمل الموظفون بجدية على تطوير قدراتهم ومهاراتهم المتعلقة بوظائفهم	4.03	0.83	1	مرتفع
4	يسعى الموظفون للحصول على معلومات راجعة عن نتائج أعمالهم	3.97	0.87	3	مرتفع
5	يعمل الموظفون في الشركة على تحسين مستوى أدائهم في ضوء المعلومات الراجعة التي يحصلون عليها من قبل رؤسائهم.	4.01	0.84	2	مرتفع
	بعد توجه العاملين نحو الأداء	3.97	0.73		مرتفع

يظهر الجدول (15) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بمستوى تقييم مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لبعدها بين (3.91 - 4.03)، وكان أعلاها للفقرة (3) المتصلة بمدى عمل الموظفين في الشركة بجدية على تطوير قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية، بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، بينما كان أدائها للفقرة (1) المتعلقة بمدى ممارسة الموظفين لمهامهم في الشركة باحتراف ومهنية، بمتوسط حسابي بلغ (3.91). ويعني هذا أن توجه العاملين نحو الأداء مرتفع في شركات الاتصالات وقد يعزى السبب إلى أن الغالبية الكبرى للعمالة في هذه الشركات عمالة شابة ومؤهلة ومتحمسة للإنجاز.

■ رابعاً: بعد تقييم أداء العاملين: اشتمل هذا البعد على ست فقرات ويبين الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى تقييمها لدى العاملين في شركات الاتصالات.

الجدول (17) .

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد تقييم أداء العاملين؛

م	الفقرة	م.ح	م.أ	رتبة	مستوى
1	يركز الرؤساء على انتقاد الأداء الضعيف وليس الأشخاص.	3.85	1.08	2	مرتفع
2	يتم تقدير ومكافأة الأداء الجيد للموظف من قبل رؤسائه.	3.88	1.05	1	مرتفع
3	تستند عملية تقييم أداء الموظف من قبل رؤسائه إلى أسس موضوعية.	3.78	1.04	4	مرتفع
4	لا يؤثر اختلاف الموظف بالرأي مع رئيسه سلبياً على تقرير أدائه السنوي	3.51	1.18	6	مرتفع
5	لا يؤثر إمتداح الموظف لرئيسه المباشر إيجابياً على تقرير أدائه السنوي.	3.61	1.21	5	مرتفع
6	يعكس تقرير الأداء السنوي للموظف في الشركة أداءه الفعلي.	3.81	1.11	3	مرتفع
	بعد تقييم أداء العاملين	3.74	0.90		مرتفع

يظهر الجدول (17) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بمستوى تقييم مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعده تقييم أداء العاملين بين (3.51 – 3.88). وكان أعلاها للفقرة (2) المتعلقة بمدى تقدير ومكافأة الرؤساء للأداء الجيد للموظف، بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، بينما كان أدناها للفقرة (4) المتصلة بمدى تأثير اختلاف الموظف بالرأي مع رئيسه سلبياً على تقرير أدائه السنوي، بمتوسط حسابي بلغ (3.51). وتعني هذه النتائج أن تقييم الأداء للعاملين له إسهام كبير في توجه الشركات نحو الأداء، خاصة أنه يؤثر في معظم العمليات الإدارية، خصوصاً التدريب والترقيات والدافعية. وقد يعود ذلك إلى ثقة العاملين بأن الأسس المعتمدة في التقييم موضوعية ودقيقة وعادلة، وكذلك ثقتهم بأن رؤسائهم يقدرون العمل الجيد للمرووسين ويستندون إليه في التقييم.

■ خامساً: بعد تشريعات المنظمة ولوائحها: اشتمل هذا البعد على ثلاث فقرات ويبين الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى تقييمها لدى العاملين في شركات الاتصالات.

كما أن توفر ظروف ومتغيرات أخرى يتطلبها الأداء الجيد في هذه الشركات مثل دعم الإبداع وتشجيعه، وعادلة وتكافؤ الحوافز والمكافآت، يجعل العاملين أكثر حرصاً على تطوير قدراتهم، في ضوء المعلومات الراجعة التي يحصلون عليها من رؤسائهم.

■ ثالثاً: بعد الأداء الإبداعي والابتكاري: اشتمل هذا البعد على خمس فقرات ويبين الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى ممارستها لدى العاملين في شركات الاتصالات.

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد (الأداء الإبداعي والابتكاري).

م	الفقرة	م.ح	م.أ	الرتبة	مستوى
1	تخضع المقترحات الإبداعية للمرووسين للدراسة الجادة من قبل الرؤساء.	3.94	0.92	2	مرتفع
2	يتم تكريم وتقدير الموظفين المبدعين في العمل من قبل رؤسائهم.	3.86	1.12	4	مرتفع
3	يحظى الموظفون المبدعون بفرص أكبر للتقدم الوظيفي من غير المبدعين	3.86	1.04	4	مرتفع
4	تشجع قوانين وسياسات الشركة العاملين على الإبداع والابتكار في العمل.	3.92	0.95	3	مرتفع
5	تشجع الشركة توظيف وتطبيق الأفكار الابتكارية في العمل.	3.99	0.96	1	مرتفع
	بعد الأداء الإبداعي والابتكاري	3.91	0.81		مرتفع

يبين جدول (16) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بمستوى تقييم مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعده الأداء الإبداعي والابتكاري بين (3.86 – 3.99)، وكان أعلاها للفقرة (5) المتعلقة بمدى تشجيع الشركة لتوظيف وتطبيق الأفكار الابتكارية في العمل، بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، بينما كان أدناها للفقرتين (2، 3) المتعلقةتين بمدى تكريم الموظفين المبدعين في العمل وتقديرهم من قبل رؤسائهم، ومدى حصولهم على فرص أعلى للتقدم الوظيفي في الشركة مقارنة مع زملائهم غير المبدعين، بمتوسطين حسابيين بلغا (3.86) (3.86) على التوالي. وتعني هذه النتائج أن تشجيع الأداء الإبداعي كان له إسهام كبير في تحفيز العاملين على الأداء، مما كان له الأثر الكبير في توجه الشركات نحو الأداء. وقد يعزى ذلك إلى تشجيع الرؤساء والتشريعات للسلوكيات والأفكار الإبداعية والابتكارية والتعامل معها بجدية ودراستها وتوظيفها على أرض الواقع.

الجدول (18) .

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد «تشريعات المنظمة ولوائحها».

م	الفقرة	م.ح	أ.م	رتبة	مستوى
1	تتصف تشريعات الشركة بتوجهها نحو تحقيق الجدارة والكفاءة في الأداء.	4.07	0.94	2	مرتفع
2	يتم تطبيق أسس ومعايير الجدارة والكفاءة عند تعيين موظفين الشركة	3.91	0.95	3	مرتفع
3	تشجع اللوائح والتشريعات المعمول بها في هذه الشركة الموظفين على استخدام أقصى طاقاتهم وقدراتهم الكامنة لصالح العمل.	4.10	0.92	1	مرتفع
	بعد تشريعات المنظمة ولوائحها	4.03	0.83		مرتفع

وموجهة نحو تحقيق الجدارة والكفاءة في الأداء فعلياً لا شكلياً، وهذا ما جعل العاملين يميلون إلى استخدام أقصى طاقاتهم والعمل بجدية أكبر، وإظهار قدراتهم الإبداعية الكامنة.

◀ سؤال البحث الثالث: لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في مستوى كل من سلوك المواطنة التنظيمية والتوجه نحو الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة، تبعاً لخصائصهم الاجتماعية والوظيفية، والجدول (19) يوضح ذلك

يظهر الجدول (18) أن فقرات هذا البعد جاءت جميعها بمستوى تقييم مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعث تشريعات المنظمة ولوائحها بين (3.91 - 4.10)، وكان أعلاها للفقرة (3) المتعلقة بمدى تشجيع اللوائح والتشريعات المعمول بها في الشركة الموظفين على استخدام أقصى طاقاتهم وقدراتهم الكامنة لصالح العمل، بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، بينما كان أدناها للفقرة (2) المتعلقة بمدى تطبيق أسس ومعايير الجدارة والكفاءة عند تعيين الموظفين في الشركة، بمتوسط حسابي بلغ (3.91). وتعني هذه النتائج أن التشريعات واللوائح المعتمدة في شركات الاتصالات لها أثر كبير في توجهها نحو الأداء، وقد يعود سبب ذلك إلى أن التشريعات المعتمدة ذات كفاءة ومرونة عالية

الجدول (19)

متوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

متغير	مستوى	عدد	إيثار		احترام ومجاملة		روح رياضية		إحساس بالمواطنة		تفاني في العمل		مواطنة تنظيمية	
			م.ح	أ.م	م.ح	أ.م	م.ح	أ.م	م.ح	أ.م	م.ح	أ.م	م.ح	أ.م
الجنس	ذكر	109	4.41	0.60	4.53	0.64	4.36	0.63	4.31	0.59	4.03	0.78	4.33	0.53
	أنثى	76	4.37	0.61	4.58	0.56	4.39	0.56	4.41	0.62	4.21	0.71	4.39	0.49
العمر	أقل من 25 سنة	44	4.23	0.69	4.41	0.71	4.22	0.68	4.30	0.61	3.94	0.77	4.23	0.55
	26 - 35 سنة	104	4.41	0.59	4.59	0.54	4.42	0.52	4.37	0.58	4.12	0.77	4.38	0.48
	أكثر من 36 سنة	37	4.52	0.50	4.58	0.67	4.42	0.70	4.36	0.67	4.26	0.66	4.42	0.54
مؤهل علمي	دبلوم متوسط فأقل	33	4.45	0.44	4.58	0.51	4.52	0.38	4.53	0.39	4.26	0.65	4.47	0.32
	بكالوريوس / وأعلى	152	4.38	0.64	4.54	0.63	4.34	0.63	4.31	0.63	4.08	0.77	4.33	0.54
تخصص مهني	إداري	104	4.40	0.57	4.54	0.60	4.35	0.60	4.36	0.63	4.17	0.77	4.37	0.52
	مهندس / فني	41	4.43	0.55	4.54	0.53	4.43	0.52	4.22	0.52	4.13	0.60	4.34	0.41
	خدمة الزبائن	40	4.31	0.75	4.58	0.72	4.36	0.68	4.46	0.60	3.92	0.84	4.33	0.59
مسمى وظيفي	رئيس قسم / وحدة	62	4.54	0.53	4.62	0.61	4.44	0.60	4.37	0.65	4.32	0.70	4.45	0.53
	موظف تنفيذي / غير إشرافي	123	4.32	0.63	4.51	0.61	4.34	0.60	4.34	0.58	4.00	0.76	4.30	0.50
خبرة في الوظيفة	5 سنوات فأقل	104	4.36	0.66	4.60	0.64	4.38	0.63	4.32	0.62	4.04	0.81	4.34	0.55
	6 - 10 سنوات	54	4.41	0.53	4.49	0.45	4.38	0.40	4.43	0.51	4.14	0.70	4.37	0.40
	أكثر من 11 سنة	27	4.46	0.54	4.47	0.76	4.31	0.79	4.31	0.70	4.31	0.62	4.37	0.58
رتبة وظيفية.	رئيس	105	4.45	0.57	4.57	0.60	4.40	0.59	4.37	0.61	4.19	0.77	4.39	0.51
	مروؤس	80	4.32	0.64	4.52	0.63	4.34	0.61	4.33	0.60	4.00	0.72	4.30	0.52

مصدر	المجال	مج.مربعات	د.حرية	متوسط مربعات	F	دلالة إحصائية
العمر	الاحترام والمجاملة	2.305	2	1.152	3.146	*0.045
	الروح الرياضية	1.385	2	0.692	1.953	0.145
	إحساس بالمواطنة	0.466	2	0.233	0.648	0.524
	التفاني والإخلاص في العمل	0.500	2	0.250	0.466	0.628
	سلوك المواطنة التنظيمية	0.811	2	0.406	1.570	0.211

\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

يبين الجدول (21) عدم وجود فروق معنوية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى العمر، وذلك في أبعاد: 'الإيثار'، و'الروح الرياضية'، و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'، و'التفاني والإخلاص في العمل'، والأبعاد مجتمعة. تبين أيضاً وجود فروق معنوية بين المتوسطات الحسابية في بعد 'الاحترام والمجاملة' فقط تبعاً للعمر، ولمعرفة مصادر الفروق تم تطبيق اختبار (Scheffe)، والجدول (22) يوضح ذلك.

#### الجدول (22)

نتائج تطبيق اختبار (Scheffe) على بعد 'الاحترام والمجاملة' تبعاً لمتغير العمر.

العمر	متوسط حسابي	أقل من 25 سنة	26 - 35 سنة	أكثر من 36 سنة
أقل من 25 سنة	4.41		*0.18	
26 - 35 سنة	4.59	*0.18		
أكثر من 36 سنة	4.58			

\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

يظهر الجدول (22) أن مواقع الفروق كانت بين الفئات العمرية (أقل من 25 سنة)، و (26 - 35 سنة)، لصالح الفئة العمرية (26 - 35 سنة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.59)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (أقل من 25 سنة) (4.41). وهذا يعني أن هناك مستوى أعلى لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد 'الاحترام والمجاملة' لدى الفئة العمرية (26 - 35 سنة)، وقد يعود سبب ذلك إلى أن هذه الفئة ذات عمر أكبر نسبياً، وتتمتع بنضج فكري وخبرات أكثر، مما يمدّها بشعور أكبر بالمسؤولية نحو زملاء العمل ومساعدتهم والتشاور معهم.

■ ثالثاً: حسب متغير المؤهل العلمي: تم استخدام اختبار (T) لتحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجمعة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (23) يوضح ذلك.

يشير الجدول (19) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للخصائص الاجتماعية والوظيفية للمبحوثين، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم حساب مايلي:

■ أولاً: حسب متغير الجنس: تم استخدام اختبار (T) لتحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجمعة، تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (20) يوضح ذلك.

#### الجدول (20)

نتائج اختبار (Independent Samples T - Test) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.

مصدر	المجال	درجة حرية	قيمة T	دلالة إحصائية
الجنس	الإيثار	1	0,450	0.653
	الاحترام والمجاملة	1	- 0,623	0.534
	الروح الرياضية	1	- 0,401	0.689
	إحساس بالمواطنة وحرص على المنظمة	1	- 1,014	0.312
	التفاني والإخلاص في العمل	1	- 1,601	* 0.011
	سلوك المواطنة التنظيمية	1	- 0,857	0.393

\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

يبين الجدول (20) عدم وجود فروق معنوية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس، وذلك في أبعاد: 'الإيثار'، و'الاحترام والمجاملة'، و'الإحساس بالمواطنة'، و'الروح الرياضية'، وكذلك في الأبعاد مجتمعة. وتبين وجود فروق معنوية في البعد المتعلق 'بالتفاني والإخلاص في العمل' فقط. وبالعودة للجدول (19) تبين أن الفروق كانت لصالح الإناث بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (4.03). وتدل النتائج أن مستوى سلوك المواطنة لا يختلف باختلاف الجنس إلا في بعد 'التفاني في العمل' لصالح الإناث، مما يعني وجود توجه للإناث لإنجاز أدوارهن بدرجة تزيد عن المطلوب منهن أكثر من أقرانهن من الذكور، وقد يعود السبب إلى شعور المرأة بجهود الشركة في إدماجها ودعم تطورها الوظيفي دون تمييز، مما ولد لديها إحساساً بإثبات وجودها والتفاني في عملها.

■ ثانياً: حسب متغير العمر: تم تطبيق تحليل التباين الأحادي على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة، تبعاً لمتغير العمر، والجدول (21) يوضح ذلك.

#### الجدول رقم (21)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للعمر.

مصدر	المجال	مج.مربعات	د.حرية	متوسط مربعات	F	دلالة إحصائية
العمر	الإيثار	0.663	2	0.332	0.898	0.409

دون استثناء.

■ خامساً: حسب متغير المسمى الوظيفي للوظيفة: تم استخدام إختبار (T) لتحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للمسمى الوظيفي للوظيفة، والجدول (25) يوضح ذلك.

. الجدول (25)

إختبار (Independent Samples T - Test) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للمسمى الوظيفي.

المصدر	الأبعاد	درجة حرية	قيمة T	دلالة إحصائية
المسمى الوظيفي	الإيثار	1	1,375	0,119
	الاحترام والمجاملة	1	1,144	0,254
	الروح الرياضية	1	1,052	0,294
	إحساس بالمواطنة وحرص على المنظمة	1	0,261	0,794
	التفاني والإخلاص في العمل	1	2,746	*0,007
	سلوك المواطنة التنظيمية	1	1,457	0,065

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يبين الجدول (25) عدم وجود فروق معنوية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وذلك في الأبعاد المتعلقة؛ 'بالإيثار'، و'الروح الرياضية'، و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'، و'الاحترام والمجاملة' والأبعاد مجتمعة. من جانب آخر فقد تبين وجود فروق معنوية بين المتوسطات الحسابية لبعدها 'التفاني والإخلاص في العمل' تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة مصادر الفروق تم الرجوع إلى جدول (19) حيث تبين أن الفروق لصالح المسمى الوظيفي (رئيس قسم/ رئيس وحدة) بمتوسط حسابي بلغ (4.32)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة (موظف تنفيذي) (4.00)، مما يعني أن رؤساء الأقسام أكثر استعداداً من الموظفين للقيام بأعمال إضافية تزيد عن أدوارهم الرسمية، وقد يعود ذلك إلى أن وجود العامل في مستويات إدارية عليا يتيح له المجال للتصرف بحرية أكبر على عكس العاملين في المستويات التنفيذية حيث تنحصر صلاحياتهم في الجوانب التنفيذية، مما يحد من قدرتهم على الانخراط في سلوكيات تطوعية. كما قد يعود السبب إلى إدراك القائد أن أفعاله وسلوكياته تشكل قدوة ذات تأثير إيجابي في تحفيز الأفراد نحو أفعال تطوعية مماثلة.

■ سادساً: حسب متغير الخبرة في الوظيفة الحالية: تم استخدام تحليل التباين الأحادي على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة تبعاً لمتغير خبرة الوظيفة الحالية، والجدول (26) يوضح ذلك.

. الجدول (23)

إختبار (Independent Samples T - Test) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للمؤهل العلمي.

المصدر	البعد	درجات حرية	قيمة T	دلالة إحصائية
المؤهل العلمي	الإيثار	1	0,683	0,495
	الاحترام والمجاملة	1	0,359	0,720
	الروح الرياضية	1	1,539	0,126
	إحساس بالمواطنة وحرص على المنظمة	1	1,023	0,056
	التفاني والإخلاص في العمل	1	1,260	0,209
	سلوك المواطنة التنظيمية	1	1,465	0,145

يظهر الجدول (23) عدم وجود فروق معنوية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات بأبعادها مجتمعة ومنفردة تعزى للمؤهل العلمي. وقد يرجع ذلك إلى أن سلوك المواطنة لا يحتاج بالضرورة إلى مستوى تعليمي محدد، وإنما هو سلوك متاح لأصحاب المؤهلات العلمية جميعاً المختلفة للانخراط فيه.

■ رابعاً: حسب متغير التخصص المهني: تم تطبيق تحليل التباين الأحادي على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة تبعاً لمتغير التخصص المهني، والجدول (24) يوضح ذلك.

. الجدول (24)

إختبار تحليل التباين الأحادي لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير التخصص المهني.

المصدر	الأبعاد	مج. مربعات	درجة حرية	متوسط مربعات	F	دلالة إحصائية
تخصص مهني	الإيثار	0,097	2	0,048	0,131	0,877
	الاحترام والمجاملة	0,419	2	0,209	0,572	0,566
	الروح الرياضية	0,566	2	0,283	0,798	0,452
	إحساس بالمواطنة	1,166	2	0,583	1,622	0,200
	التفاني في العمل	0,593	2	0,297	0,553	0,576
	سلوك المواطنة التنظيمية	0,155	2	0,077	0,300	0,741

يبين الجدول (24) عدم وجود فروق معنوية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للتخصص المهني، مما يعني أنه لا يختلف مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات باختلاف التخصص المهني. وقد يعود ذلك إلى أن سلوك المواطنة هو سلوك نحتاج إليه، ويتم تشجيع ممارسته في كل التخصصات

لا يعرفون أو غير متأكدين من حجم المسؤوليات المطلوب منهم إنجازها، وبالتالي فإنهم يحدونها بشكل واسع، مما يجعلهم أكثر حرصاً وتجنباً لعدم إحداث المشاكل التي من الممكن أن يسببها لزملائهم. كما قد يعود سبب ذلك إلى أن هؤلاء العاملين تتوفر لديهم الرغبة الكبيرة في البقاء والتكيف مع الشركة، مما يجعلهم أكثر تركيزاً على الجوانب الإيجابية لعملهم، وأكثر تقبلاً للمضايقات والمفاجآت البسيطة في عملهم ويصبرون عليها دون شكوى أو تذمر.

■ سابعاً: حسب متغير الرتبة الوظيفية: تم استخدام إختبار (T) لتحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجمعة، تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية، والجدول (28) يوضح ذلك.

الجدول (28)

إختبار (Independent Samples TTest) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تبعاً للرتبة الوظيفية.

مصدر	الأبعاد	درجة حرية	قيمة T	دلالة إحصائية
الرتبة الوظيفية	الإيثار	1	1,446	0.150
	الاحترام والمجاملة	1	0,519	0.604
	الروح الرياضية	1	0,649	0.517
	الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	1	0,370	0.712
	التفاني والإخلاص في العمل	1	1,764	0.079
	سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.	1	1,180	0.240

يظهر الجدول (28) عدم وجود فروق معنوية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده منفردة ومجمعة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية، مما يعني أنه لا تختلف ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الرتبة الوظيفية. وقد يكون مرد ذلك إلى أن الرتبة الوظيفية للعامل لا تؤثر على ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية، بمعنى أن العاملين يتحلون بروح المواطنة التنظيمية عند إشغالهم لمناصب إشرافية أو غير إشرافية.

■ ثامناً: حسب متغير اسم الشركة: لمعرفة الفروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بين شركتي «زين» و«أمنية» تم تطبيق اختبار (T) على أبعاد سلوك المواطنة تبعاً لمتغير اسم الشركة والجدول (29) يوضح ذلك.

الجدول (26)

تحليل التباين الأحادي لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية.

مصدر	الأبعاد	مج. مربعات	د. حرية	متوسط مربعات	F	دلالة إحصائية
الخبرة في الوظيفة الحالية	الإيثار	0.245	2	0.123	0.332	0.718
	الاحترام والمجاملة	2.486	2	1.243	3.394	*0.036
	الروح الرياضية	1.421	2	0.711	2.005	0.138
	إحساس بالمواطنة	0.271	2	0.136	0.378	0.686
	التفاني وإخلاص في العمل	0.169	2	0.084	0.157	0.855
	سلوك المواطنة التنظيمية	0.445	2	0.223	0.861	0.424

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يبين الجدول (26) عدم وجود فروق معنوية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات تعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية، وذلك في الأبعاد المتعلقة 'بالإيثار'، و'الروح الرياضية'، و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'، و'التفاني والإخلاص في العمل' والأبعاد مجتمعة، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية فقط في بعد 'الاحترام والمجاملة' تبعاً لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية، ولمعرفة مصادر الفروق تم تطبيق إختبار (Scheffe)، والجدول (27) يوضح ذلك.

الجدول (27)

نتائج إختبار (Scheffe) على بعد 'الاحترام والمجاملة' تبعاً لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية.

الخبرة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6 - 10 سنوات	أكثر من 11 سنة
5 سنوات فأقل	4.60			*0.23
6 - 10 سنوات	4.49			
أكثر من 11 سنة	4.47	*0.23		

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يبين الجدول (27) أن مواقع الفروق كانت بين مستويات الخبرة (5 سنوات فأقل)، و (أكثر من 11 سنة) لصالح مستوى الخبرة (5 سنوات فأقل)، بمتوسط حسابي بلغ (4.60)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمستوى الخبرة (أكثر من 11 سنة) (4.47). وهذا يعني أن مستوى سلوك المواطنة لا يختلف باختلاف الخبرة في الوظيفة الحالية، إلا في بعد 'الاحترام والمجاملة'، لصالح مستوى الخبرة (5 سنوات فأقل). وقد يعود سبب ذلك إلى أن أصحاب الخبرة القصيرة الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات

### الجدول (29) .

اختبار (TTest) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير اسم الشركة.

الأبعاد	الشركة	م.ح	أ.م	قيمة T	درجة حرية	دلالة إحصائية
الإيفار	زين	4.39	0.61	0.07	183	0.94
	أمنية	4.38	0.59			
احترام ومجاملة	زين	4.57	0.57	0.92	183	0.35
	أمنية	4.49	0.67			
روح الرياضية	زين	4.38	0.54	0.40	183	0.68
	أمنية	4.34	0.68			
إحساس بالمواطنة حرص على المنظمة	زين	4.40	0.56	1.70	183	0.09
	أمنية	4.24	0.66			
تفاني وإخلاص في العمل	زين	4.38	0.70	0.92	183	0.35
	أمنية	4.29	0.83			
سلوك المواطنة التنظيمية	زين	4.38	0.46	1.04	183	0.29
	أمنية	4.29	0.59			

الخبرة في الوظيفة الحالية) وحدها وجود فروقات معنوية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

◀ سؤال البحث الرابع: لمعرفة إذا كان هناك فروق معنوية في مستوى توجه شركات الاتصالات نحو الأداء تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد توجه الشركة نحو الأداء، تبعاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية، والجداول التالية توضح ذلك:

يظهر الجدول (29) عدم وجود فروق معنوية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة ومنفردة تبعاً لمتغير الشركة التي يعمل بها المبحوث. وقد يرجع السبب إلى طبيعة العمل المشتركة لشركتي "زين" و"أمنية" وتخصصهما في مجال خدمات الاتصالات التي تفرض عليهما تبني تشريعات ولوائح متقاربة، وكذلك احتمال استقطاب موارد بشرية ذات مؤهلات شخصية وعلمية ووظيفية متشابهة الأمر الذي ينعكس على سلوكيات الأفراد ومن ضمنها سلوكيات المواطنة التنظيمية. استناداً لما سبق، أظهرت متغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي للوظيفة،

### الجدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

متغير	مستوى	عدد	ترقية العاملين		توجه العاملين نحو الأداء		أداء ابداعي وابتكاري		تقييم أداء العاملين		تشريعات المنظمة		توجه الشركة نحو الأداء	
			أ.م	م.ح	أ.م	م.ح	أ.م	م.ح	أ.م	م.ح	أ.م	م.ح	أ.م	م.ح
الجنس	ذكر	109	0.85	3.69	0.72	3.92	0.84	3.79	0.91	3.64	0.81	3.95	0.69	3.79
	أنثى	76	0.86	4.05	0.73	4.04	0.72	4.09	0.88	3.88	0.84	4.13	0.66	4.02
العمر	أقل من 25 سنة	44	0.87	3.84	0.79	3.95	0.93	3.85	0.87	3.77	1.00	3.93	0.72	3.86
	26 - 35 سنة	104	0.90	3.81	0.69	3.99	0.80	3.88	0.97	3.65	0.79	4.01	0.70	3.85
	أكثر من 36 سنة	37	0.82	3.90	0.76	3.94	0.65	4.09	0.71	3.95	0.70	4.17	0.60	4.00
مؤهل علمي	دبلوم متوسط فأقل	33	0.86	4.08	0.67	4.22	0.66	4.02	0.71	4.02	0.53	4.40	0.55	4.13
	بكالوريوس فأعلى	152	0.87	3.78	0.73	3.91	0.83	3.89	0.93	3.68	0.86	3.94	0.70	3.83



متغير	مستوى	عدد	ترقية العاملين		توجه العاملين نحو الأداء		أداء ابداعي وابتكاري		تقييم أداء العاملين		تشريعات المنظمة		توجه الشركة نحو الأداء	
			أم	م.ج	أم	م.ج	أم	م.ج	أم	م.ج	أم	م.ج	أم	م.ج
تخصص مهني	إداري	104	0.80	3.93	0.74	3.93	0.79	3.95	0.87	3.79	0.81	4.00	0.66	3.90
	مهندس/ فني	41	0.93	3.61	0.59	3.96	0.80	3.80	0.87	3.59	0.76	3.91	0.67	3.77
	خدمة الزبائن	40	0.97	3.82	0.81	4.09	0.87	3.95	1.02	3.77	0.93	4.22	0.77	3.95
مسمى وظيفي	رئيس قسم/ وحدة	62	0.81	3.95	0.70	3.98	0.79	4.00	0.88	3.84	0.76	4.05	0.67	3.95
	موظف تنفيذي/ غير إشرافي	123	0.90	3.78	0.74	3.97	0.81	3.87	0.91	3.69	0.86	4.01	0.69	3.85
خبرة في الوظيفة الحالية	5 سنوات فأقل	104	0.92	3.71	0.74	3.96	0.90	3.88	0.98	3.71	0.93	3.93	0.75	3.83
	6 - 10 سنوات	54	0.80	3.96	0.64	4.06	0.62	4.00	0.83	3.77	0.65	4.14	0.55	3.96
	أكثر من 11 سنة	27	0.76	4.05	0.84	3.83	0.79	3.90	0.74	3.80	0.68	4.17	0.65	3.92
الرتبة الوظيفية	رئيس	105	0.81	3.89	0.71	3.97	0.79	3.96	0.75	3.85	0.78	4.12	0.62	3.95
	مرؤوس	80	0.94	3.76	0.76	3.96	0.83	3.85	1.05	3.59	0.88	3.90	0.76	3.80

لصالح الإناث، بمتوسط حسابي (4.05)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.69)؛ وبعد الأداء الإبداعي والابتكاري لصالح الإناث بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.79)؛ وبعد تقييم أداء العاملين لصالح الإناث بمتوسط حسابي (3.88)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.64)؛ وبعد تشريعات المنظمة لصالح الإناث بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.95). ومن جانب آخر تبين عدم وجود فروق معنوية في بعد توجه العاملين نحو الأداء، تبعاً لمتغير الجنس. وتؤشر النتائج إلى أن الإناث يرين أن الترقيات، والأداء الإبداعي والابتكاري، وتقييم أداء العاملين، وتشريعات المنظمة، موجهة بشكل أكبر نحو الأداء، مقارنة مع ما يعتقده الذكور. وقد يعود ذلك إلى شعور المرأة العاملة بالتقدير وهو ما يعكس من خلال تشريعات المنظمة وجهودها لضم العنصر النسوي للنشاطات والوظائف في الشركات، وثقتها بعدالة تقييم الأداء، بغض النظر عن الجنس، إلى جانب إدراكها للأهمية التي توليها الشركة لأفكارها الإبداعية وأعمالها الابتكارية.

■ ثانياً: حسب متغير العمر: تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة، تبعاً لمتغير العمر، والجدول (32) يوضح ذلك.

#### الجدول (32)

تحليل التباين الأحادي لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير العمر.

مصدر	الأبعاد	م.ج. مربعات	د.حرية	متوسط مربعات	F	دلالة إحصائية
العمر	ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	1.307	2	0.654	0.941	0.392
	توجه العاملين نحو الأداء	0.077	2	0.039	0.075	0.928

يظهر الجدول (30) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى توجه الشركة نحو الأداء تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم إجراء ما يلي:

■ أولاً: حسب متغير الجنس: تم استخدام إختبار (T) لتحديد مستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة، تبعاً لمتغير الجنس والجدول (31) يوضح ذلك.

#### الجدول (31)

إختبار (Independent Samples T - Test) لمستوى توجه الشركة نحو الأداء تبعاً لمتغير الجنس.

المصدر	الأبعاد	درجات حرية	قيمة T	دلالة إحصائية
الجنس	ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	1	2,842	* 0.005
	توجه العاملين نحو الأداء	1	1,090	0.277
	الأداء الإبداعي والابتكاري	1	2,497	* 0.013
	تقييم أداء العاملين	1	1,775	* 0.041
	تشريعات المنظمة ولوائحها	1	1,704	* 0.043
	أبعاد توجه الشركة نحو الأداء مجتمعة	1	2,292	* 0.023

\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يبين الجدول (31) وجود فروق معنوية في مستوى توجه الشركات نحو الأداء في الأبعاد الخمسة مجتمعة تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.79). كما تبين أيضاً وجود فروق معنوية في كل من أبعاد: ترقية العاملين ونموهم الوظيفي،

لصالح مؤهل (دبلوم متوسط فأقل) بمتوسط حسابي بلغ (4,22)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمؤهل (بكالوريوس فأكثر) (3,91) ، وبعد 'تقييم أداء العاملين' لصالح مؤهل (دبلوم متوسط فأقل) ، بمتوسط حسابي بلغ (4,02) ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة (بكالوريوس فأكثر) (3,68) ، وبعد 'تشريعات المنظمة ولوائحها' ولصالح مؤهل (دبلوم متوسط فأقل) ، بمتوسط حسابي بلغ (4,40) ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمؤهل (بكالوريوس فأكثر) (3,94). ومن جانب آخر تبين عدم وجود فروق معنوية في بعد 'الأداء الإبداعي والإبتكاري'، تبعاً للمؤهل العلمي. وإستناداً إلى ما سبق فإن حملة مؤهل (دبلوم متوسط فأقل) يعتقدون بأن ترقيات العاملين، وتوجههم نحو الأداء، وتقييم أدائهم، وكذلك تشريعات المنظمة، تسهم في توجه الشركات نحو الأداء بشكل أكبر مما يعتقده حملة مؤهل (بكالوريوس فأكثر). وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن أصحاب المؤهل العلمي المنخفض تكون طموحاتهم محدودة في الشركة، مما قد يؤثر على طريقة تفكيرهم وعملهم، وتجعلهم يميلون للاكتفاء بإتقان أعمالهم وإنجازها بحرفية دون الارتقاء إلى التفكير الإبداعي.

■ رابعاً: حسب متغير التخصص المهني: تم استخدام تحليل التباين الأحادي على أبعاد توجه الشركة نحو الأداء تبعاً لمتغير التخصص المهني، والجدول (34) يوضح ذلك.

الجدول (34)

تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لمستوى توجه الشركة نحو الأداء تبعاً للتخصص المهني.

مصدر	الأبعاد	مج.مربعات	د.حرية	متوسط مربعات	F	دلالة إحصائية
تخصص مهني	ترقية العاملين ونموهم توظيفي	1.150	2	0.575	0.827	0.439
	توجه العاملين نحو الأداء	1.438	2	0.719	1.391	0.252
	الأداء الإبداعي والابتكار	0.693	2	0.346	0.547	0.580
	تقييم أداء العاملين	0.280	2	0.140	0.183	0.833
	تشريعات المنظمة ولوائحها	4.094	2	2.047	3.361	*0.037
	التوجه نحو الأداء	0.751	2	0.376	0.859	0.425

\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

يظهر الجدول (34) عدم وجود فروق معنوية مستوى التوجه نحو الاداء في شركات الاتصالات بأبعاده المختلفة تعزى إلى التخصص المهني، بإستثناء بعد 'تشريعات المنظمة ولوائحها' الذي أظهر وجود مثل هذه الفروق تبعاً للتخصص المهني، ولمعرفة مصادر الفروق تم استخدام اختبار (Scheffe) ، والجدول (35) يوضح ذلك.

الجدول (35)

مصدر	الأبعاد	مج.مربعات	د.حرية	متوسط مربعات	F	دلالة إحصائية
العمر	الأداء الإبداعي والابتكاري	1.606	2	0.803	1.268	0.284
	تقييم أداء العاملين	0.872	2	0.436	0.570	0.567
	تشريعات المنظمة ولوائحها	1.027	2	0.514	0.843	0.432
	التوجه الكلي نحو الأداء.	0.158	2	0.079	0.180	0.835

يبين الجدول (32) عدم وجود أي فروق معنوية في مستوى التوجه في شركات الاتصالات نحو الأداء تعزى إلى متغير العمر، مما يعني أنه لا يختلف توجه العاملين نحو الأداء باختلاف فئتهم العمرية، وقد يعود السبب إلى أن العاملين يجدون أنه من الضروري سعيهم لإنجاز مهامهم بكل مهنية وإحترافية، بغض النظر عن أعمارهم.

■ ثالثاً: حسب متغير المؤهل العلمي: تم استخدام اختبار (T) لتحديد مستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعاده منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (33) يوضح ذلك.

الجدول (33)

نتائج اختبار (Independent Samples T - Test) لمستوى توجه الشركة نحو الأداء تبعاً للمؤهل العلمي.

المصدر	الأبعاد	درجات الحرية	قيمة T	دلالة إحصائية
المؤهل العلمي	ترقية العاملين ونموهم توظيفي	1	1,804	*0.043
	توجه العاملين نحو الأداء	1	2,244	*0.026
	الأداء الإبداعي والابتكاري	1	0,861	0.390
	تقييم أداء العاملين	1	1,995	*0.047
	تشريعات المنظمة ولوائحها	1	2,963	*0.003
	أبعاد التوجه نحو الأداء مجتمعة	1	2,295	*0.023

\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

يبين الجدول (33) وجود فروق معنوية في مستوى التوجه نحو الأداء تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح مؤهل (دبلوم متوسط فأقل) ، بمتوسط حسابي بلغ (4,13) مقارنة مع متوسط حسابي بلغ (3,83) لمؤهل (بكالوريوس فأكثر). كما تبين أن هناك فروقا معنوية في مستوى التوجه نحو الأداء على كل من الأبعاد: 'ترقية العاملين، لصالح مؤهل (دبلوم متوسط فأقل) ، بمتوسط حسابي بلغ (4,08) ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمؤهل (بكالوريوس فأكثر) (3,78) ، وبعد 'توجه العاملين نحو الأداء،

يعني أنه لا يختلف توجه العاملين في شركات الاتصالات نحو الأداء باختلاف المسمى الوظيفي للوظيفة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين من كل مختلف المستويات الإدارية يجدون أن من الضروري والطبيعي سعيهم إلى إنجاز مهامهم ووظائفهم بكل مهنية وإحترافية، بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية.

■ سادسا: حسب متغير الخبرة في الوظيفة الحالية: تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعاده منفردة ومجمعة تبعاً لمتغير خبرة الوظيفة الحالية، والجدول (37) يوضح ذلك.

الجدول (37)

إختبار تحليل التباين الأحادي لمستوى توجه الشركة نحو الأداء تبعاً لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية.

مصدر	الأبعاد	مج. المربعات	د.حرية	متوسط المربعات	F	دلالة إحصائية
خبرة في الوظيفة الحالية	ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	2.199	2	1.099	1.582	0.208
	توجه العاملين نحو الأداء	1.367	2	0.683	1.322	0.269
	الأداء الإبداعي والابتكار	1.430	2	0.715	1.129	0.326
	تقييم أداء العاملين	1.164	2	0.582	0.760	0.469
	تشريعات المنظمة ولوائحها	0.299	2	0.150	0.246	0.783
	التوجه نحو الأداء	0.530	2	0.265	0.606	0.547

يبين الجدول (37) عدم وجود فروق معنوية في مستوى توجه شركات الاتصالات بأبعاده مجتمعة ومنفردة نحو الأداء تعزى إلى متغير الخبرة، مما يعني أنه لا يختلف التوجه نحو الأداء باختلاف الخبرة في الوظيفة الحالية. وقد يعود سبب ذلك إلى أن هذه الشركات حديثة الإنشاء نسبياً، وبالتالي لم يتح للعاملين فيها إكتساب خبرات طويلة، إضافة إلى أنه في الأساس يتم اختيار الموظفين الشاغلين لوظائفهم الحالية تماشياً مع متطلبات وظائفهم، مما يجعلهم أكثر قدرة على إنجاز مهامهم ووظائفهم بكل مهنية وإحترافية، بغض النظر عن خبرتهم.

■ سابعاً: حسب متغير الرتبة الوظيفية: تم استخدام إختبار (T) لتحديد مستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعاده منفردة ومجمعة، تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية، والجدول (38) يوضح ذلك.

إختبار (Scheffe) على بعد تشريعات المنظمة ولوائحها تبعاً للتخصص المهني.

التخصص المهني	المتوسط الحسابي	إداري	مهندس/ فني	خدمة الزبائن
إداري	4.00			*0.31
مهندس/ فني	3.91			
خدمة الزبائن	4.22	*0.31		

\* دالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05).

يظهر الجدول (35) أن مواقع الفروق كانت بين تخصصي (إداري) و (خدمة الزبائن) لصالح تخصص (خدمة الزبائن) ، بمتوسط حسابي بلغ (4.22) ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لتخصص (إداري) (4.00). وهذا يعني أن العاملين بتخصص (خدمة الزبائن) يعتقدون بأن تشريعات المنظمة تساهم في توجه شركات الاتصالات نحو الأداء بشكل أكبر مما يعتقد العاملين بالتخصصات الإدارية الأخرى. وقد يرجع السبب إلى أن عمل الموظفين ذوي تخصص (خدمة زبائن) يغلب عليه الطابع الفني الروتيني المبرمج، ولا يتطلب التعامل بشكل مباشر مع تشريعات المنظمة، مما يفرض إلى عدم اطلاعهم الشامل على تشريعات المنظمة بشكل جيد، لهذا ربما تكون آراؤهم نابعة من تقديرات وتقييمات شخصية لتجارب فردية ولتعاملات محدودة مع تشريعات المنظمة ليس أكثر.

■ خامساً: حسب متغير المسمى الوظيفي للوظيفة: تم استخدام إختبار (T) لتحديد مستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعاده منفردة ومجمعة تبعاً للمسمى الوظيفي للوظيفة والجدول (36) يوضح ذلك.

الجدول (36)

إختبار (Independent Samples T - Test) لمستوى توجه الشركة نحو الأداء تبعاً للمسمى الوظيفي

المصدر	الأبعاد	درجات الحرية	قيمة T	دلالة إحصائية
المسمى الوظيفي	ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	1	1,243	0.216
	توجه العاملين نحو الأداء	1	0,102	0,919
	الأداء الإبداعي والابتكار	1	1,023	0,308
	تقييم أداء العاملين	1	1,043	0.298
	تشريعات المنظمة ولوائحها	1	0.332	0.740
	أبعاد التوجه نحو الأداء مجتمعة.	1	0,956	0.346

يتضح من الجدول (36) عدم وجود فروق معنوية في مستوى توجه الشركات نحو الأداء تعزى للمسمى الوظيفي للوظيفة، مما

الجدول (38)

اختبار (Independent Samples T - Test) لمستوى توجه الشركة نحو الأداء تبعاً للرتبة الوظيفية.

المصدر	الأبعاد	درجة حرية	قيمة T	دلالة إحصائية
الرتبة الوظيفية.	ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	1	1,034	0.303
	توجه العاملين نحو الأداء	1	0,077	0.939
	الأداء الإبداعي والابتكار	1	0,877	0.382
	تقييم أداء العاملين	1	1,924	*0.049
	تشريعات المنظمة ولوائحها	1	1,747	*0.021
	أبعاد التوجه نحو الأداء مجتمعة.	1	1,911	* 0.016

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الأبعاد	الشركة	م.ح	أ.م	قيمة T	درجة الحرية	دلالة إحصائية
توجه العاملين نحو الأداء	زين	4.02	0.71	1.32	183	0.14
	أمنية	3.87	0.73			
الأداء الإبداعي والابتكار	زين	3.94	0.74	0.73	183	0.09
	أمنية	3.85	0.91			
تقييم أداء العاملين	زين	3.82	0.83	1.69	183	0.23
	أمنية	3.58	0.99			
تشريعات المنظمة ولوائحها	زين	4.13	0.78	2.51	183	0.31
	أمنية	3.82	0.86			
التوجه الكلي للشركات نحو الأداء	زين	3.93	0.64	1.39	183	0.14
	أمنية	3.78	0.74			

يظهر الجدول (39) عدم وجود فروق معنوية في مستوى توجه الشركتين نحو الأداء. وقد يرجع سبب ذلك إلى طبيعة المشتركة لعمليهما في مجال الاتصالات، حيث تتطلب استخدام معايير أداء وتشريعات متشابهة ومستندة للكفاءة في تعيين وتقييم وترقية الموظفين. وبالخلاصة إن المتغيرات الشخصية لم تؤثر على توجه الشركتين نحو الأداء، باستثناء متغيرات (الجنس، الرتبة الوظيفية، والتخصص المهني)، التي أظهرت وجود فروق معنوية.

السؤال الخامس: لمعرفة إذا كان هناك علاقة ارتباط معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى التوجه نحو الأداء، تم استخدام مصفوفة الارتباط بيرسون بين متوسطات أبعاد المتغيرين، والجدول (40) يوضح ذلك.

الجدول (40)

معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجمعة.

الأبعاد	إيثار	إحترام/مجاملة	روح رياضي	إحساس بالمواطنة	تفاني/عمل	مواطنه تنظيمية
الإيثار	1					
الاحترام والمجاملة	*0.618	1				
الروح الرياضية	*0.566	*0.664	1			
إحساس بالمواطنة	*0.543	*0.623	*0.648	1		
تفاني في العمل	*0.642	*0.450	*0.501	*0.514	1	
المواطنة التنظيمية	*0.821	*0.812	*0.820	*0.830	*0.780	1
ترقية ونمو العاملين	*0.286	*0.218	*0.397	*0.373	*0.441	*0.429

يبين الجدول (38) وجود فروق معنوية في مستوى توجه الشركات نحو الأداء في الأبعاد الخمسة مجتمعة، تعزى إلى متغير الرتبة الوظيفية، لصالح العاملين الذين شغلوا مناصب قيادية بمتوسط حسابي بلغ (3.95)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذين لم يشغلوا مناصب قيادية (3.80). وفيما يتعلق بالأبعاد منفردة فقد تبين وجود فروقات معنوية في مستوى التوجه نحو الأداء في كل من الأبعاد: تقييم أداء العاملين، لصالح العاملين الذين شغلوا مناصب إشرافية بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذين لم يشغلوا مناصب إشرافية (3.59)؛ وبعد تشريعات المنظمة، لصالح الذين شغلوا مناصب إشرافية بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذين لم يشغلوا مناصب إشرافية (3.90). ومن جانب آخر تبين عدم وجود فروق معنوية في أبعاد: ترقية العاملين، وتوجه العاملين نحو الأداء، والأداء الإبداعي، تبعاً للرتبة الوظيفية. واستناداً إلى ما سبق فإن العاملين الذين يمارسون الإشراف على آخرين يعتقدون بأن هناك مستوى أعلى من التوجه نحو الأداء في الجوانب المتعلقة بتقييم الأداء وتشريعات المنظمة، مقارنة مع من لم يشغلوا وظائف إشرافية، وقد يرجع سبب ذلك إلى أن الذين شغلوا وظائف إشرافية كان لديهم فرصة أكبر للإطلاع على طرق تقييم الأداء، والتشريعات المتبعة في المنظمة نتيجة طبيعة عملهم، مما جعل آراؤهم مستندة إلى خبراتهم الشخصية وتجاربهم الفعلية.

ثامناً: حسب متغير اسم الشركة: لمعرفة إذا كان هناك فروق في مستوى توجه الشركتين نحو الأداء تم استخدام اختبار (T) على أبعاد توجه الشركة نحو الأداء تبعاً لإسم الشركة، والجدول رقم (39) يوضح ذلك.

الجدول رقم (39)

اختبار (Independent Samples T - Test) لأبعاد توجه الشركة نحو الاداء تبعاً لمتغير اسم الشركة

الأبعاد	الشركة	م.ح	أ.م	قيمة T	درجة الحرية	دلالة إحصائية
ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	زين	3.79	0.87	0.78	183	0.10
	أمنية	3.90	0.86			

الأبعاد	قيم $\beta$	t - value	دلالة احصائية
الاحترام والمجاملة	0.01 -	0.18 -	0.85
الروح الرياضية	0.291	3.55	*0.00
إحساس بالمواطنة وحرص على المنظمة	0.219	2.78	*0.00
التفاني والإخلاص في العمل	0.30	3.90	*0.00
أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة	0,656	11,75	*0.00

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.01)$ .

يبين الجدول (41) أن سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة له أثر إيجابي ومعنوي على توجه الشركات نحو الأداء. كما يتضح أن كل من أبعاد: < التفاني والإخلاص في العمل > و < الروح الرياضية > و < الإحساس بالمواطنة > هي ذات تأثير معنوي على توجه الشركات نحو الأداء. وأكدت النتائج أن كلا من بعد < الإيفاء > و < الاحترام والمجاملة > لا يوجد لهما أثر معنوي على توجه الشركات نحو الأداء. وإستناداً إلى نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول (40) فقد تبين وجود ارتباطات معنوية بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، كما أكدت أيضاً نتائج تحليل الانحدار المتعدد على وجود اختلافات في تأثير أبعاد سلوك المواطنة على توجه الشركات نحو الأداء. ولتحديد مدى هذا التباين فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي والجدول (42) يوضح ذلك:

الجدول (42)

تحليل الانحدار التدريجي للتباين في توجه الشركات نحو الأداء الذي تفسره أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

ترتيب دخول الأبعاد ذات التأثير	م. ارتباط R	تباين مشترك $R^2$	تغير/ تباين $R^2$	دلالة
روح الرياضية	0,583	0,340	0,340	*0.00
روح الرياضية + تفاني في العمل	0,660	0,435	0,095	*0.00
روح رياضية + تفاني في العمل + إحساس بالمواطنة	0,671	0,461	0,026	*0.00
أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة	0,671	0,461	-	*0.00

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.01)$ .

يبين الجدول (42) بأن قيمة معامل ارتباط (R) سلوك المواطنة التنظيمية بتوجه شركات الاتصالات نحو الأداء بلغت (67.1%) ، في حين تبين أن قيمة  $(R^2)$  بلغت (0.46) ، وهي قيمة عالية ومعنوية تدل على أن سلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	إيثار	إحترام/ مجاملة	روح رياضية	إحساس بالمواطنة	تفاني/ عمل	مواطنه تنظيمية
توجه العاملين للأداء	*0.443	*0.458	*0.576	*0.588	*0.345	*0.592
أداء ابداعي وابتكار	*0.442	*0.441	*0.487	*0.444	*0.502	*0.571
تقيم أداء العاملين	*0.420	*0.342	*0.468	*0.403	*0.509	*0.530
تشريعات المنظمة	*0.358	*0.432	*0.463	*0.552	*0.492	*0.573
التوجه نحو الأداء	*0.485	*0.461	*0.583	*0.562	*0.559	*0.671

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.01)$ .

يظهر الجدول (40) أن معامل الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة وأبعاد توجه الشركة نحو الأداء مجتمعة قد بلغ (67.1%) ، وهي قيمة عالية ومعنوية، مما يؤثر على ارتباط كبير وطردى بين سلوك المواطنة والتوجه نحو الأداء. ويبين الجدول أن معاملات الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة منفردة ومجمعة معنوية، وأن أعلى قيمة ارتباط كانت بين بعد < الروح الرياضية > وبعد < الاحترام والمجاملة > حيث بلغت (66.4%) ، مما يعني أن هذين البعدين مترابطين، فالموظف الذي يتمتع بروح رياضية يكون أكثر استعداداً للتعامل مع الآخرين بلطف ومجاملة، وكذلك من يتعامل بسلوكيات تعبر عن المجاملة واللطف فلا بد له أن يتحلى بروح رياضية عالية. كما تبين أيضاً أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة منفردة وأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة، كانت معنوية، إذ وجد أن أعلى قيمة ارتباط لكل من أبعاد < الإيثار > و < الاحترام والمجاملة >، و < الروح الرياضية > و < الإحساس بالمواطنة >، كانت مع بعد < توجه العاملين نحو الأداء >. وهذا يدل على أن مساعدة العمال لبعضهم، والتحلي بالتسامح تجاه المشاكل، والاهتمام بشؤون المنظمة والمشاركة المسؤولة في شؤونها ترتبط معا وتؤثر إيجاباً على إنجاز المهام بمهنية. جاءت أعلى قيمة ارتباط لبعد < التفاني في العمل > مع بعد < تقييم أداء العاملين >، مما يشير إلى أن تفاني العاملين في العمل، من خلال التوجه لإنجاز أدوارهم بقدر يزيد عن المطلوب يأتي نتيجة إدراكهم بأن تقييم أدائهم يستند أساساً إلى أدائهم الفعلي المبني على معايير موضوعية.

سؤال البحث السادس: لمعرفة إذا كان هناك أثر معنوي لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية على توجه شركات الاتصالات نحو الأداء، فقد تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد والجدول (41) يوضح ذلك.

الجدول (41)

تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على توجه شركات الاتصالات نحو الأداء

الأبعاد	قيم $\beta$	t - value	دلالة احصائية
الإيثار	0.02	0.27	0.78

3. لا توجد وجود فروق معنوية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، التخصص المهني، الرتبة الوظيفية، اسم الشركة، في حين تبين وجود مثل هذه الفروق تبعا لمتغيرات الجنس، العمر، المسمى الوظيفي للوظيفة، الخبرة في الوظيفة الحالية.

4. لا توجد فروق معنوية في مستوى توجه شركات الاتصالات نحو الأداء تعزى إلى متغيرات العمر، خبرة الوظيفة الحالية، المسمى الوظيفي للوظيفة، اسم الشركة، في حين تبين وجود فروق معنوية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص المهني، الرتبة الوظيفية.

5. يوجد علاقة ارتباط كبيرة وطردية بين سلوك المواطنة التنظيمية وتوجه شركات الاتصالات نحو الأداء وتبين أن جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مرتبطة فيما بينها، إلا أن أعلى قيمة ارتباط كانت بين بعد 'الروح الرياضية' والاحترام والمجاملة' بنسبة بلغت (66.4%).

6. ترتبط جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجمعة، وأن أعلى قيم ارتباط سجلت لأبعاد: 'الإيثار'، و'الإحترام والمجاملة'، و'الروح الرياضية'، و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'، كانت مع بعد 'توجه العاملين نحو الأداء'، في حين جاءت أعلى قيم ارتباط لبعد 'التفاني والإخلاص في العمل' مع بعد 'تقييم أداء العاملين'.

7. يوجد أثر قوي وإيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية على توجه الشركات نحو الأداء بلغ (65.6%). وبينت النتائج اختلاف تأثير أبعاد المواطنة على هذا التوجه، إذ ظهر أن أبعاد: 'التفاني في العمل' و'الروح الرياضية' و'الإحساس بالمواطنة'، هي الأكثر تأثيراً، في حين لم يسجل بعدا 'الإيثار' و'الإحترام والمجاملة' تأثير يذكر في التوجه نحو الاداء رغم ممارسة العاملين بمستوى عالي لهذين البعدين.

8. يفسر سلوك المواطنة التنظيمية ما نسبته (46%) من التباين في التوجه نحو الأداء وأن 'الروح الرياضية' هي الأكثر تفسيراً للتباين وبنسبة (34%) ثم 'التفاني في العمل' بنسبة (9.5%) من التباين

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

1. قيام شركات الاتصالات بإيجاد طرق لتحفيز وإبراز الآثار والأوجه الإيجابية في ممارسة بعد الإيثار والاحترام والمجاملة، وربطها بالتوجه نحو الأداء، وذلك من خلال عقد برامج تدريبية لزيادة وعي العاملين بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وأثارها الإيجابية، إلى جانب إظهار كيف ومتى

يفسر ما نسبته (46%) من التباين في التوجه نحو الأداء. ويبين الجدول أن ثلاثة من أبعاد سلوك المواطنة فقط دخلت في معادلة خط الانحدار وهي: 'الروح الرياضية' و'التفاني في العمل' و'الإحساس بالمواطنة'، في حين تم استبعاد بعدي 'الإيثار' و'الإحترام والمجاملة' من المعادلة. وقد تم دخول بعد 'الروح الرياضية' إلى معادلة خط الانحدار بمعامل ارتباط (R) بلغ (58.3%) مع توجه الشركات نحو الأداء، وتباين مشترك مقداره (0.34)، وتلا ذلك دخول بعد 'التفاني والإخلاص في العمل' إلى معادلة خط الانحدار بمعامل ارتباط مشترك (R) بنسبة (66%) مع توجه الشركات نحو الأداء، وتباين مشترك مقداره (0.435)، بمعنى أن بعد 'الروح الرياضية' و بعد 'التفاني والإخلاص في العمل' يفسران معا ما نسبته (43.5%) من التباين في التوجه نحو الأداء. ويؤكد ذلك بأن بعد 'التفاني في العمل' يفسر ما نسبته (9.5%) من التباين في توجه شركات نحو الأداء. وتلا ذلك دخول بعد 'الإحساس بالمواطنة' إلى معادلة خط الانحدار بمعامل ارتباط مشترك (R) نسبته (67.9%) مع توجه الشركات نحو الأداء، وتباين مشترك بلغ (0.461)، بمعنى أن بعد 'الروح الرياضية' و بعد 'التفاني في العمل' و بعد 'الإحساس بالمواطنة' تفسر ما نسبته (46.1%) من التباين في التوجه نحو الأداء أي أن بعد 'الإحساس بالمواطنة' يفسر ما نسبته (2.6%) من هذا التباين.

بناء على ما سبق فإن اتجاه العاملين نحو إنجاز أدوارهم بقدر يزيد عن المستوى المطلوب، والمشاركة البناءة في شؤون المنظمة، كانت من السلوكيات المفسرة للتباين في التوجه نحو الأداء. كما أن تحلي العاملين بالتسامح تجاه متاعب العمل، وقدرتهم على الحفاظ على المواقف الإيجابية كانت من أكثر السلوكيات المفسرة للتباين في التوجه نحو الأداء. وقد يعود ذلك إلى أن التوجه نحو الأداء يتأثر بسلوكيات العاملين الذين يتمتعون بروح رياضية عالية، ويملكون قدرة أكبر على التسامح، ويستعدون لتقبل أعباء العمل، مما يعني أن امتلاكهم للروح الرياضية العالية مكّنهم من التركيز على الجوانب الإيجابية في أعمالهم، واكتساب توجهات إيجابية نحوها.

### ملخص نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص أهم ما توصلت إليه بما يأتي:

1. يوجد مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركات الاتصالات، بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، وأظهرت جميع أبعاد المواطنة مستوى مرتفع، وسجل بعد 'الاحترام والمجاملة' أعلى مستوى.

2. يوجد مستوى مرتفع لتوجه شركات الاتصالات نحو الأداء، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.88) وأظهرت جميع أبعاد التوجه نحو الأداء مستويات مرتفعة، وكان بعد 'تشريعات المنظمة' أعلاها،

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. أبازيد، رياض. (2010). "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، 24 (2)، 516493.
2. الخصاونة، أنيس. (2012). "مستوى توجه المنظمات الحكومية الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة نحو الأداء: وجهة نظر الموظفين". بحث مقبول للنشر في سنة 2012، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة، 26 (1)، السعودية.
3. ريان، مجد حسين. (2009). سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرها على الأداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، الطبعة الأولى، دار الياقوت للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
4. الزهراني، محمد بن عبد الله بن سعيد. (2007). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، الكرك، المملكة العربية السعودية.
5. محارمة، ثامر محمد. (2008). "سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة القطرية: دراسة ميدانية". دورية الإدارة العامة، 48 (2)، 195 - 161.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Armenio, Rego & Neuza, Ribeiro & Miguel P, cunha. (2010). "Perceptions of Organizational Virtuousness & Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Business Ethics*, vol (93), 215-235.
2. David, Turnipseed & Ali, Rassuli. (2005). "Performance Perception of Organization Citizenship Behaviors at Work: A Bi level Study Among Managers and Employees". *British Journal of Management*, Vol (16), p231 - 244.
3. Irene Hau, Siu Show. (2009). "The Relationship Between Social Capital, Organizational Citizenship Behavior and Performance Outcomes: An Empirical Study From China". *Sam Advance Management Journal*, p44 - 53.
4. Organ, Dennis. W. (1994). "Personality and Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Management*, 20 (2), p 265 - 478.
5. Organ, D. W, Podsakoff, P. M, & Makenzie, S.B. (2005). *Organizational Citizenship Behaviors: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p55.
6. Pablo, Zoghbi. (2007). "The Influence of a Supporting Attitudinal Environment on Organizational Citizenship Behavior". *The Journal of Work Psychology and Organization*, 23 (2), 251 - 266.
7. Podaskoff, Philip, M & Mackenzie S. B. (1997). "Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance". *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 262 - 270.
8. Robbins, Stephen P, Timothy A. Judge. (2007). *Organizational Behavior*. 12th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
9. Williams, L & Anderson, S. (1991). "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In - Role Behavior". *Journal of Management*. 17 (3), 601 - 617.

يجدر بالفرد الانخراط فيها، آخذين بالاعتبار أن سلوك المواطنة التنظيمية ليس بالسلوك الصالح لكل زمان ومكان. وتوصي الدراسة باتخاذ الإجراءات اللازمة للحيلولة دون المبالغة في المجاملات التي تعمل على التغاضي عن بعض المشاكل البسيطة في الحياة التنظيمية وتجاهلها على أمل أن تحل من تلقاء ذاتها أو الانسحاب منها للتحقق من التعامل مع مواقف قد تخلق مشاكل وصراعات أكبر منها. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق تعزيز ثقة العاملين بروؤسائهم، وفتح المجال أمامهم لتعبير عن وجهات نظرهم بالمزيد من الحرية.

2. تعزيز السلوكيات التطوعية لدى العاملين من خلال تنمية العلاقات الإيجابية بين الموظفين كالصداقة والزمالة، عن طريق تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لديهم، وينصح بأن تقوم إدارة الموارد البشرية بإدراج معايير ترتبط بسلوكيات المواطنة عند استقطاب وتعيين العاملين الجدد وتوسيع معايير تقييم لتشمل مجموعة من السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الفرد، والعمل على مكافأة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

3. إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بمتغيرات أخرى في قطاعات أخرى كالقطاعات الصناعية الطبية وغيرها، وذلك إبرازاً لأهمية هذا السلوك ومساهمته في تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمات. وبما أن نتائج الدراسة تشير إلى أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تفسر (46%) من التباين في توجه الشركات المبحوثة نحو الأداء، يوصي الباحثان بالقيام بدراسات أخرى على الشركات ذاتها، وعلى باقي شركات الاتصالات، لمعرفة العوامل الأخرى الكامنة وراء توجه المنظمات نحو الأداء.

