



دار المنظومة  
DAR ALMANDUMAH  
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	أثر ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التمريض بالتأمين الصحي - محافظة الإسماعيلية
المصدر:	المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية
الناشر:	جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية
المؤلف الرئيسي:	أبو زيد، دينا عبدالعاطى محمد
مؤلفين آخرين:	أبو زيد، داليا عبدالعاطى محمد(م. مشارك)
المجلد/العدد:	مج10, ع4
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2019
الصفحات:	30 - 77
رقم MD:	1016290
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	سلوك المواطنة التنظيمية، الأداء الاستراتيجي، أعضاء هيئة التمريض، التأمين الصحي، محافظة الإسماعيلية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1016290">http://search.mandumah.com/Record/1016290</a>

© 2020 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.  
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

## أثر ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي - دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التمريض بالتأمين الصحي محافظة الإسماعيلية

د . داليا عبدالعاطي محمد أبو زيد  
مدرس إدارة الأعمال  
بالمعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان

د . دينا عبدالعاطي محمد أبو زيد  
مدرس إدارة الأعمال  
بالمعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان

### الملخص :

هدفت البحث إلى تحديد أثر ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية ( سلوك المساعدة - الاجتهاد - الدعايا للمنظمة - الامتثال الوظيفي - تطوير الذات ) على الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على قطاع التمريض بهيئة التأمين الصحي بمحافظة الإسماعيلية. وقد بلغ حجم العينة 58 مفردة، وكانت عدد الاستمارات الصحيحة 56 استمارة. ولتحليل البيانات الخاصة بالبحث تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS). وقد توصلت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك اتجاهات متوسطة لأفراد عينة البحث نحو ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية (سلوك المساعدة - الاجتهاد - الدعايا للمنظمة - الامتثال الوظيفي - تطوير الذات). كذلك أظهر البحث أن هناك اتجاهات متوسطة نحو متغيري العملاء والموارد البشرية، واما الاتجاهات نحو الأداء المالي فكانت متدنية. كما أظهرت نتائج البحث أن سلوك المواطنة التنظيمية يمارس أثراً معنوياً على الأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال قيم F عند مستوى دلالة  $\infty \leq$  (0.05 ، وهي أيضاً تشير إلى معنوية النموذج. وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لا تمارس أثراً معنوياً على الأداء المالي بصورة منفردة، وإنما جاء أثر الممارسات بشكل كلي ناجم عن التفاعل الكلي فيما بينها،

ويظهر ذلك من خلال قيم B,T للممارسات منفردة، إذ سجلت جميعها قيماً غير معنوية.

### **Abstract:**

The purpose of the research is to determine the impact of organizational citizenship behavior practices (assistance behavior, diligence, advocacy, organization compliance, job compliance, and self-development) on the strategic performance by applying to the nursing sector in Ismailia Health Insurance Authority. The sample size was 58, and the number of valid forms was 56. To analyze the research data, the statistical program (SPSS) was used. The results of the statistical analysis found that there are moderate trends in the sample of the research sample towards the practice of organizational citizenship behavior. The research also showed that there are medium trends towards the variables of customers and human resources, while the trends towards financial performance were low. The results also showed that the behavior of organizational citizenship exerted a significant effect on strategic performance, through the values of F at the level of significance ( $\infty \leq 0.05$ ), which also indicates the significance of the model. The results of the partial analysis indicate that the practices of organizational citizenship behavior do not exert a significant effect on financial performance individually, but rather the effect of the overall practices resulting from the overall interaction between them, and

this is shown by the values of B, T of individual practices, where all recorded non-significant values.

**الكلمات المفتاحية :** سلوك المواطنة التنظيمية - الأداء الإستراتيجي - سلوك المساعدة - الإمتثال الوظيفي - الدعايا للمنظمة - الإجتهد - تطوير الذات.

### مقدمة:

تواجه منظمات اليوم تحديات استراتيجية متغيرة ومستمرة تتطلب ضرورة التحسين المستمر في ظل ظهور التهديدات التنافسية الجديدة والقوية والمتغيرة أو وجود فرص كبيرة تحتاج إلى خطط سريعة وفعالة لاقتناصها والاستثمار فيها ، وغالباً ما يتم هذا ولكن ليس بالسرعة أو بالفاعلية الكافية (John P.Kotter, 2014).

تسعى المنظمات اليوم وتأخذها على محمل الجد تفعيل الأداء الاستراتيجي لها لما لذلك من تأثير كبير على تحسين الأداء التنظيمي، ولكن هذا يمثل تحدياً كبيراً يواجه أي منظمة ، سواء كانت خاصة أو عامة ويسعون جاهدين لمعالجة أكثر التحديات إلحاحاً وهو خلق دعم الموظفين على طول الطريق. (Bernard M., 2019)

يمثل الأداء الاستراتيجي مدخلا تنظيميا لصياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المنظمة بالإضافة الى التحسين المستمر من ضمنها الاطر والمؤشرات والافتراضات المستقبلية التي تحسن من الاستراتيجية لاتخاذ قرارات سليمة فهو وسيلة تحقيق الاهداف المستقبلية للمنظمة (كريم،حامد، وآخرون،2018)

تُرجع كثير من الأبحاث والدراسات الاخفاقات التي تحدث داخل المنظمات لعدة أسباب من أهمها سوء الاستفادة من الموارد البشرية داخل المنظمات أو عدم إعطاء الاهتمام الكافي بهذا الكنز التي تمتلكه المنظمات على اختلاف ما تقدمه من منتجات سواء سلعية أو خدمية وتوصلت الدراسات إلى أن سلوك المواطنة التنظيمي يعزز الفعالية التنظيمية فهو يحسن من إنتاجية زملاء العمل والانتاجية الإدارية والأداء

التنظيمي وكذلك يمكن أن يحسن من قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية ووسيلة فعالة لتنسيق الأنشطة بين أعضاء الفريق ويحسن أيضاً من قدرة المنظمة على جذب والاحتفاظ بأفضل الأفراد وجعل مكان العمل مكان جذاب لهم (Organ D.W. , et al. , 2006)

من القطاعات التي تسعى الدولة حالياً لتحسين الأداء بها هو قطاع الصحة ويعتبر مشروع التأمين الصحي الجديد واحد من أهم المشروعات التي تهتم بها الدولة لتكون مظلة تقدم من خلالها الرعاية الصحية المتساوية والمتكافئة لكل المواطنين بالدولة ، وبالنظر لهذا القطاع بدقة نرى أنه يعتمد في موارده البشرية على الأطباء وهيئة التمريض ويتحمل التمريض 70 % من نجاح منظومة التأمين الصحي حيث تمثل مهام التمريض 70 % من منظومة الصحة والعمود الفقري لها\*، ويهتم هذا البحث في معرفة أثر سلوك المواطنة التنظيمية لهيئة التمريض وهو سلوك تطوعي على فاعلية الأداء الإستراتيجي للتأمين الصحي .

أولاً: الدراسات السابقة والإطار النظري:

## 1: الدراسات السابقة

### أ- الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمي:

تناولت دراسة ( Mi , L. et al. , 2019 ) منظور جديد لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمي من خلال دراسة علاقته بالقيادة التحويلية وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يمكن لنمط القيادة التحويلية أن تعزز بفاعلية بيئة سلوك المواطنة التنظيمي عند الموظفين وحددت الدراسة وجود تأثيرات مباشرة لأبعاد القيادة التحويلية وتأثيرات غير مباشرة على بيئة سلوك المواطنة التنظيمي فكان لمتغير دافع

\*نقابة التمريض المصري ( 2019 ) .

الرؤية التي تملكها القيادة التأثير المباشر الذي يلهم بيئة سلوك المواطنة التنظيمي عند الموظفين ، وتوصلت إلى أن الاعتبارات الفردية للقادة (وهي اهتمام القادة باحتياجات مرؤوسيه) ونمذجة الأخلاق (وهي أن يُظهر القادة سلوكيات ومعايير أخلاقية عالية من أجل أن يقلدها المرؤوسين) لهما تأثير غير مباشر على بيئة سلوك المواطنة التنظيمي من خلال الملكية النفسية (والمقصود بها الانتماء وولاء الموظف للمنظمة واحساسه بأنها جزء منه) ، كما توصلت الدراسة إلى أن الكاريزما الخاصة بالقيادة لم يكن لها تأثير على بيئة سلوك المواطنة التنظيمي.

وتؤكد نتائج هذه الدراسة على أن سلوك المواطنة التنظيمي يحتاج إلى عوامل تحفيزية من القادة لاستخراج هذه السلوكيات من العاملين خاصة أن جميع الدراسات أكت على أن سلوك المواطنة التنظيمي سلوك تطوعي.

دراسة (Jahani ,M. A. , et al. , 2018) هدف هذه الدراسة هو التحقيق في مقارنة لأبعاد ومكونات سلوك المواطنة التنظيمي وهي (الضمير - الكياسة - الإيثار - الروح الرياضية - التعامل مع المنظمة كوطن) وذلك حسب نوعية ملكية المستشفيات محل الدراسة وهي (المستشفيات الجامعية - مستشفيات الضمان الاجتماعي - المستشفيات الخاصة) ، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف كبير جداً في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي بين المستشفيات حسب نوعية ملكيتها ، كما أكدت الدراسة على أهمية دور سلوك المواطنة التنظيمي في تسهيل الاتصال التنظيمي ، وتعزيز التخطيط التنظيمي ، وتحسين المناخ التنظيمي والتعاون بين الأفراد ، كما أنه يؤدي إلى ما يسمى بالفعالية التنظيمية ، إذن فهذه الدراسة تدفع إلى البحث في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي في كل بيئة مختلفة وطبيعة المجال وطبيعة التنظيمات التي يعمل فيها العاملين وهذا عنصر هام جداً لتركيز على تنمية الأبعاد الموجودة وتحفيز وجود الأبعاد الغير موجودة وكذلك للوقوف على مسببات اختلاف وجودية هذه الأبعاد.

دراسة ( سليمان ، محمد ، 2012 ) هدفت هذه الدراسة التعرف على تأثير سلوك المواطنة التنظيمي على فاعلية إدارة الأزمات في شركات النفط بدولة ليبيا ، وتوصلت إلى أنه يوجد تأثير إيجابي بين سلوك المواطنة التنظيمي وبين فاعلية إدارة الأزمات واستخدمت الدراسة الأبعاد التالية لقياس سلوك المواطنة التنظيمي ( الالتزام التنظيمي - الولاء التنظيمي - الثقافة التنظيمية - القيادة الإدارية - التطوعية ) وخلصت الدراسة إلى ضرورة التشجيع على المبادرة والإبداع في اتخاذ القرارات والاهتمام بتنمية الإلتزام التنظيمي وضرورة نشر ثقافة تنظيمية تساعد على مواجهة الشركة للأزمات.

دراسة ( Hart , T. A.,et. al. , 2016 ) بحثت في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمي وبين القدرة الاستيعابية في المنظمات وعرفت القدرة الاستيعابية بأنها قدرة المنظمة على تحديد الفهم الجيد للمعارف الجديدة والتحول إلى الاستفادة من المعارف الجديدة أيضاً، بينما قامت بتحديد مكونات سلوك المواطنة التنظيمي بـ (المساعدة - الامتثال الوظيفي - الولاء التنظيمي - الروح الرياضية - تحمل المسؤولية التنموية الذاتية - المشاركة - المبادرة - التكافل - وجود صفة التعامل مع المنظمة كوطن ) للأفراد ، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن سلوك المواطنة التنظيمي يساهم في تطوير القدرة الاستيعابية للأفراد وأنه يوجد عاملين إداريين لنجاح هذا، الأول هو أن تسعى المنظمة لتوظيف الأفراد الذين يكون لديهم رغبة أكبر في الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمي ، ثانياً أن يراجع المديرين النظر في كيفية تأثير تصرفاتهم ومواقفهم على الموظفين باعتبارهم قدوة ومحفزين للأفراد في المنظمات ، هذا يعني أن سلوك المواطنة التنظيمي له تأثير إيجابي في زيادة رغبة الأفراد في التعلم وتلقي المعرفة .

دراسة ( Akturan, A. , Cekmecelioglu, H. G., 2016 ) بحثت في تأثير مشاركة المعرفة وسلوك المواطنة التنظيمي على السلوك الإبداعي في المجال التعليمي وتم على عدد ٢٢٠ معهد تعليمي ، وتوصلت الدراسة إلى أن تقاسم المعرفة

يؤثر على السلوكيات الإبداعية بشكل إيجابي وأن الموظفون الذين يتم مشاركة المعرفة معهم يظهرون سلوك مواطنة تنظيمي بشكل أكبر في أماكن العمل ، وتم قياس سلوك المواطنة التنظيمي في هذه الدراسة من خلال الأبعاد التالية (الضمير - الروح الرياضية - الكياسة - وجود صفة التعامل مع المنظمة كوطن - الإيثار).

دراسة ( Chan, S.H.J., & Lai, H.Y.I., 2016 ) بحثت في فهم العلاقة بين الرضاء عن الاتصالات في المنظمة وبين العدالة المدركة وبين سلوك المواطنة التنظيمي ، وتمت الدراسة في منطقة ماكاو بالصين على عدد ٥٦٠ موظف يعملون في شركات كبرى ومعدل استجابة صحيحة ٥٢.٥ % ، وأثبتت النتائج أن الرضاء عن الاتصالات في المنظمة يرتبط بشكل إيجابي كبير بسلوك المواطنة التنظيمي ، وأشارت النتائج إلى أن الرضاء عن الاتصالات بالمنظمة والعدالة التفاعلية هي شروط أساسية لسلوك المواطنة التنظيمية ، كما توصلت النتائج إلى أن الرضاء عن الاتصالات هي من أهم الأسباب في وجود تأثير للعدالة المدركة على سلوك المواطنة التنظيمي ، ومن هنا نلاحظ أن هناك تأثير تبادلي إيجابي وطردي بين سلوك المواطنة التنظيمي وبين الاتصالات والعدالة المدركة .

دراسة ( Acaray , A. & Akturan, A., 2015 ) والتي بحثت في علاقة الصمت التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال استخدام المنظمات لمواردها البشرية وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير سلبي بين كل من الصمت الدفاعي والصمت الاستسلامي وأبعاد سلوك المواطنة وإلى وجود تأثير إيجابي بين الصمت الإيجابي وسلوك المواطنة التنظيمي ، ونرى في هذه الدراسة أن المنظمات تسعى لتحقيق ميزات تنافسية من خلال الأفراد ليس عن طريق أداء الواجبات المطلوبة منهم فقط ولكن عن طريق الأداء التطوعي منهم أيضاً ولذلك بحثت في العوائق تمثل حاجز لهذا السلوك وهو الصمت الوظيفي الذي يمكن ان يخفى ويمنع كنز غير ظاهر في موارد المنظمة البشرية .



دراسة ( Yildirm , O. , 2014 ) قام الباحث في هذه الدراسة بقياس علاقة الارتباط بين الاتصال التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وقد حددت الدراسة أبعاد الاتصال التنظيمي في ثلاث أبعاد هم : التواصل مع زملاء العمل - التواصل مع المديرين - سياسة الاتصالات التنظيمية ، أما أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية هي كانت خمسة أبعاد وهي : الإيثار - اللطف - الروح الرياضية - الضمير - وجود صفة التعامل مع المنظمة كوطن في الموظفين ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية حيث يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء العام للتنظيم عن طريق تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي للموظفين ، ووجد أن أكثر الأبعاد ارتباطاً من أبعاد الاتصال التنظيمي بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية هو التواصل مع المديرين بالنسبة للاتصال التنظيمي مع الإيثار بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمي .

من خلال مجموعة الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمي يمكن أن نتبين بشكل مبدئي أن هذا السلوك يجب دراسته بشكل دقيق فهو يعتبر ثروة تمتلكها المنظمة إذا استطاعت التنقيب عنها وتحفيز خروجها ولكن يجب على المنظمات دراسة العائد من الاستثمار في ذلك وقياس تأثير هذا السلوك على الأداء الاستراتيجي لها .

#### ب: دراسات التي تناولت الأداء الاستراتيجي:

دراسة (Kai, S., et al, 2019) كانت الدراسة تهدف إلى خلق ميزة تنافسية للشركة من خلال بحث اثر الأداء الاستراتيجي الشراء على الأداء الاستراتيجي للشركات وهل له تأثير مباشر على أداء الشركة، ومن الأبعاد التي أشارت لها هذه الدراسة (البعد المالي، والبعد المعرفي) بالنسبة للأداء الاستراتيجي وقد أظهرت نتيجة الدراسة أنه يجب التركيز على الاداء الاستراتيجي للشراء بشكل متكامل، لانه له تأثير على أداء الشركة الاستراتيجي.

وقد أشارت الدراسة إلى أن نجاح الشركة لا يمكن الوقوف على الأهمية الإستراتيجية لوظيفة الشراء إلا من خلال مساهمتها في تحقيق هذا الهدف الجوهرى للمؤسسة، فوظيفة الشراء هي الوظيفة الوحيدة التي يمكنها الرفع من ربح المؤسسة دون أن يستلزم ذلك استثمارات مالية إضافية يتأتى بالتمثين الأمثل لكل عنصر من عناصر النفقات في المساهمة المثلى لكل عنصر منها في عملية تكوين قيمة البيع ، فإن هذا يتحقق في حالة الاستغلال الأمثل لموقعها بهدف ترشيد أهم قرارات المؤسسة، و بهذا تساهم هذه الوظيفة في ما يعينها في إعداد السياسة العامة للمؤسسة، والتأثير الإيجابى على ادائها الاستراتيجى.

دراسة (غازى، جيدر، 2018) كان الهدف من هذه الدراسة هو تقييم الأداء الاستراتيجى للقطاع الصناعى العراقى بهدف تطوير المواهب البشرية، وكانت النتائج التى توصلت لها هذه الدراسة أن هناك مستويات مقبولة لأبعاد تقييم الأداء الاستراتيجى (البعد المالى، بعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) من وجهة نظر المدراء، أما من وجهة نظر العاملين فقد كانت هذه المستويات فى درجة المحايد وأن هذه المستويات بحاجة إلى التحسين والدعم فى الشركتين محل الدراسة، كما توصلت إلى أن هناك قصوراً فيما يتعلق بإدارة أداء المواهب من وجهة نظر المدراء وبشكل أكبر من وجهة نظر العاملين حيث لا تتبنى الشركتين فكرة الإبداع كأحد معايير التقييم وأيضاً لا تهتم الشركتين بالتقييم بناء على الابتكار والأفكار المستجدة.

دراسة (أبو عامر، ريم محمد، 2018) كانت تهدف الدراسة إلى التعرف على علاقة تكاليف الجودة بالأداء الاستراتيجى من خلال الأبعاد التالية ( الأداء المالى، الأداء التشغيلى، والأداء التنافسى) على الشركات محل البحث وقد كانت النتائج التى توصلت لها هذه الدراسة هو أن هناك ارتفاعاً فى مستوى الأداء الاستراتيجى بنسبة تزيد عن 83 % وذلك نتيجة لتطبيق تكاليف الجودة، كما اظهرت النتائج بوجود علاقة

إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين تكاليف الجودة متمثل في الأبعاد التالية ( تكاليف التقنية، تكاليف الرقابة، تكاليف الفشل الخارجي، وتكاليف الفشل الداخلي)

دراسة (Cees J. Gelderman, 2016) تأثير رأس المال الاجتماعي وعدم اليقين التكنولوجي على الأداء الاستراتيجي تناولت الدراسة الأداء الاستراتيجي في العلاقات بين المشتري والمورد الفرق بينهما وبين الأداء التشغيلي (التكاليف والجودة والمرونة والمهلة الزمنية) وتوصلت إلى أن الاداء التشغيلي يؤكد على المكاسب من حيث التكاليف والجودة والمرونة وأوقات التنفيذ ومعالجة الطلبات والتسليم في الوقت المحدد، أما الأداء الاستراتيجي يصل إلى ما بعد هذه المكاسب التشغيلية لأنه يتعلق بقضايا طويلة الأجل مثل القدرة التنافسية وتطوير السلع والخدمات وفتح الاسواق الجديدة والبحث عنها، وأن أبعاد الأداء الاستراتيجي عبارة عن (مزيد من تطوير السلع والخدمات- دخول أسواق جديدة - تطوير تقنيات جديدة - معرفة أفضل للعملاء - فهم أفضل للسوق)

دراسة ( Striteska M. &Jelinkova L. , 2015) قامت هذه الدراسة على البحث في الأداء الإستراتيجي في الشركات التشيكية مع التركيز على مؤشر العملاء كأحد مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي وقامت بقياس أربعة مؤشرات للأداء الإستراتيجي وهي العملاء - المؤشر المالي - مؤشر العمليات - مؤشر الموارد البشرية وتوصلت الدراسة إلى أن كثير من الشركات محل الدراسة أكدت على اهتمامها بقياس الأداء الإستراتيجي بينما أثبت البحث التفصيلي للواقع أن الاهتمام بتحديد عناصر الأداء الاستراتيجي لهذه الشركات كان محل الدراسة غير كافي وغير واضح ، كما توصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بالعملاء والمؤشرات المالية كان متوازن وجيد ، ولكن كانت المشكلة في مؤشر الموارد البشرية فبالرغم من تأكيد الدراسات البحثية المتعددة على العلاقة القوية بين الموارد البشرية وبين أداء المنظمة فإن الشركات محل الدراسة لم تهتم الاهتمام الكافي لاكتشاف هذه العلاقة وأخذها على محمل الجد كمؤشر هام في فاعلية الأداء الاستراتيجي.

دراسة (Mohamed A.M.,and Adnan M.S, 2014) كانت الدراسة تستهدف قياس الأداء الاستراتيجي في المنشآت السياحية من خلال الأبعاد التالية (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والتعلم)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأدوات المستخدمة في قياس الأداء من خلال المقاييس المالية تحتل المرتبة الأولى بنسبة بنسبة % 71.8 ، يليها في المرتبة الثانية المقاييس أداء العمليات الداخلية بنسبة % 69.3، يليها في المرتبة الثالثة المقاييس خدمة العملاء % 62.8 ، في حين أننا نلاحظ من النتائج انخفاض الأهمية النسبية لمقاييس القدرة على التعلم والإبتكار للعاملين حيث جاءت في المرتبة الرابعة بنسبة % 59.3.

دراسة (غازي، حيدر، 2018) كانت الدراسة تهدف إلى تقييم الأداء الاستراتيجي للقطاع الصناعي العراقي بهدف تطوير المواهب البشرية وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستويات مقبولة لأبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) من وجهة نظر المدراء، أما من وجهة نظر العاملين فقد كانت هذه المستويات في درجة المحايد وأن هذه المستويات بحاجة إلى التحسين والدعم في الشركتين محل الدراسة، كذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك قصوراً فيما يتعلق بإدارة أداء المواهب من وجهة نظر المدراء وبشكل أكبر من وجهة نظر العاملين حيث لا تتبنى الشركتين فكرة الابداع كأحد معايير التقييم وأيضاً لا تهتم الشركتين بالتقييم بناء على الابتكار والأفكار المستجدة.

ومن هنا ترى الباحثين أن هذه الدراسة الحالية تعتبر هامة لاكتشاف تأثير سلوك المواطنة التنظيمي على الأداء الاستراتيجي .

### الفجوة البحثية وما يضيفه البحث الحالي:

من خلال العرض السابق تمكنت الباحثان من رصد الحقائق التالية:

- أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كثيرة ومتنوعة وفقاً لنوع المنتج المقدم.

- من الأبعاد التي سوف يتم الاسعانة بها في هذا البحث الخاصة بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية كالأتي ( سلوك المساعدة - الاجتهاد - الدعايا للمنظمة - الامتثال الوظيفي - تطوير الذات ) أما بالنسبة للأبعاد الأداء الاستراتيجي التي سوف يتم الاستعانة بها لهذا المتغير هي كالأتي ( البعد المالي - بعد الموارد البشرية - بعد العملاء).
- لم تتناول الدراسات السابقة قياس أثر ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي وهذا ما سوف يتم قياسه في البحث الحالي.
- يعتبر موضوع البحث من الموضوعات الحديثة وتزايد اهتمام الباحثين في الدراسات الأجنبية بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية وابعاده والنتائج المترتبة عليه، ولكن إجمالاً هذه الأبحاث سواء العربية أو الأجنبية قليلة نسبياً مع أهمية موضوع البحث وهو سلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي تظهر الحاجة إلى إجراء البحث الحالي كونه يساهم في سد الفجوة البحثية.

## 2- الإطار النظري

### أ. سلوك المواطنة التنظيمية:-

#### (1) المفهوم:

يُعرف سلوك المواطنة التنظيمية أنه سلوك يسلكه الموظف بشكل تطوعي يعبر عن مدى استعداده للمساهمة في تعظيم أداء المنظمة عن طريق بذل مجهودات تتجاوز حدود المتطلبات الأساسية للوظيفة التي يعمل بها الموظف ( Tufan , P., & Wendt , H., 2019 )، وقد اختبرت الأبحاث سلوك المواطنة من حيث العمر والنوع وتوصلت إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يزداد قوة كلما كان العمر أكبر للموظف أما من حيث النوع فكانت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مختلفة من حيث قوة ارتباطها باختلاف النوع فكانت الإناث أكثر ميلاً لبعد الإيثار وبعد مساعدة الآخرين بينما كان الذكور أكثر ميلاً لبعد الانتماء، هذا ويمكن أن يختلف هذه التصنيف

من مجتمع إلى آخر ، وبصفة عامة فإن سلوك المواطنة التنظيمية يتميز بأنه أولاً يعتبر سلوك تطوعي من الموظف وثانياً أن هذا السلوك يرجع إلى طبيعة وشخصية الموظف نفسه ( Anderson, H. J., 2017 ).

## (2) أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية سلوكاً غير مباشر يقدمه الموظف حسب رؤيته وتقديره وهو سلوك في الأغلب لا يكون له مقابل مادي رغم أنه له تأثير إيجابي على أداء المنظمة ويظهر هذا السلوك عن طريق إظهار اهتمام الموظف الشخصي بأداء الآخرين كتدريب الأفراد الجدد بالمنظمة، الحفاظ على ممتلكات المنظمة... الخ، ويعتبر وجود وتنمية هذا السلوك أمر بالغ الأهمية للمؤسسات وخاصة المؤسسات النامية وتتضح الأهمية من خلال الآتي:

أ- له تأثير على تقييم الأداء من قبل المديرين بنفس أداء المهام الأساسية.

ب- يزيد من التواصل والمساعدة وتبادل المعلومات.

ج- يؤدي إلى تطوير قواعد التعادل بين المجموعات التي تؤثر في توطيد سلوكيات تساعد على نجاح المجموعات مما يؤدي إلى إنجاز المهام. (Danial G. et al, 2007)

## (3) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

هناك عدة أبعاد يمكن من خلالها قياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين وكلها تتسم بأنها تصرفات تطوعية من الموظف بهدف تحسين أداء العمل عن طريق التعامل بشكل إيجابي خارج حدود الواجبات المطلوب أدائها منه وتشمل هذه الأبعاد الآتي :

- مساعدة الآخرين : هو سلوك يشمل تقديم المعونة للزملاء لإنجاز أعمالهم بشكل أفضل أو أسرع .
- تطوير الذات : هو أن يقوم الموظف بالعمل على تحسين مهاراته وتطويرها وتنمية المعرفة لديه بصورة نابعة منه بشكل أساسي (Frah J. & et al., 2004) سواء قام بهذا بشكل خاص او طالب المنظمة بتدعيم تطوير المهارات.
- الامتثال التنظيمي : المقصود به هو التزام الموظف بالقواعد والاجراءات المتبعة في المنظمة وتطبيقها بالكامل ايمانا منه بفعاليتها في عملية زيادة التعلم لديه (Hart T. A., & et. al., 2016) .
- الاجتهاد : هو سلوك يدل على المبادرة والسعي الدائم لتحقيق الأهداف بشكل مميز دون الحاجة لوجود رقيب .
- الدعايا للمنظمة : هو أن يتحدث الموظف بشكل إيجابي عن المنظمة ومنتجاتها وخدماتها ويسعى لإزالة أى سوء فهم عن المنظمة يمكن أن يحدث في ذهن من هم خارج المنظمة أو داخلها (Lin S., et al., 2016)

## ب. الأداء الاستراتيجي

### (1) المفهوم

يعرف الأداء الاستراتيجي بأنه القدرة الإدارية على تصور ووضع الاتجاه الصحيح بحيث يكون هذا الإتجاه قابل للتعديل بشكل شامل ومستمر في ظل التغيرات التي تواجه المنظمة. (Striteska M. & Jelinkova L., 2015) فى حين عرف (Bernard M., and Dina G., 2012) الأداء الاستراتيجي بأنه المنهجيات والأطر والمؤشرات التي تساعد المنظمات فى صياغة استراتيجياتها وتمكين العاملين من اكتساب رؤى استراتيجية تتيح لهم مواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة، وكذلك صقل التفكير الاستراتيجي والتعلم للوصول إلى نجاح عملية صنع القرار الاستراتيجية لتلك المنظمات. كذلك عرف الأداء الاستراتيجي على أساس أنه نهج

متكامل يعمل على توفير النجاح المستمر للمنظمة من خلال تحسين أداء العاملين بها ورفع مستوى أدائهم الوظيفي حتى يكون هناك نجاح في تحقيق أهدافها التنظيمية (Cania, 2014) كما يعرف الأداء الاستراتيجي بأنه يمثل مدخلاً تنظيمياً لصياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المنظمة والتحسين المستمر لها، كما يعرف الأداء الاستراتيجي بأنه يمثل الاطر والمؤشرات والافتراضات المستقبلية التي تحسن من استراتيجية المنظمة لاتخاذ قرارات سليمة فهو وسيلة لتحقيق الاهداف المستقبلية للمنظمة. (Dorbin et al., 2012) (Maria et al, 2006)

## (2) أهمية الأداء الاستراتيجي:

- أ- يحقق الأداء الاستراتيجي فوائد كثيرة للمنظمة من حيث توفير المداخل الواضحة للتركيز على الخطة الاستراتيجية ومستوى الأداء، وتوفير آلية رفع التقارير إلى الإدارة العليا.
- ب- العمل على تحسين إدارة الخدمات المقدمة وتوصيلها بالشكل المناسب للعملاء.
- ج- يساعد على التركيز على ما يجب انجازه فيوفر الوقت والطاقة والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
- د- يساعد على توفير التغذية المرتدة حول سير التقدم نحو الهدف.
- هـ- يمثل محوراً لتحديد نجاح وفشل المؤسسات في قراراتها وخططها الإستراتيجية.
- و- يحسن الاتصالات الداخلية بين الأفراد وكذلك يحسن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعمالها وكذلك كل المتعاملين معها. (راضى، وحسين، 2014) (حمدان، وادريس، 2009)



### (3) أبعاد الأداء الاستراتيجي

لقد تبين من مراجعة الدراسات السابقة أن الأبعاد الرئيسية للأداء الاستراتيجي تتمثل في ثلاث متغيرات رئيسية، وهي: البعد المالي، بعد العملاء، وبعد الموارد البشرية.

وستقوم الباحثتان باستخدام هذه الأبعاد لقياس الأداء الاستراتيجي في هذا البحث، وسيتم التعرض لهذه الأبعاد على النحو التالي:

2/2/1 البعد المالي: يشمل الأرباح التشغيلية والعائد على الإستثمار وتكلفة الوحدات بالإضافة إلى استراتيجيات النمو والربحية والمخاطر

2/2/2 بعد العملاء: يركز على الأنشطة والإجراءات التي يمكن أن تلبى حاجات العملاء والتي يمكن أن تجيب على التساؤلات كيف نخدم عملائنا، هل هناك استجابة سريعة للعملاء، هل يتم قياس رضا العملاء، هل يوجد خطة لبناء علاقات مع العملاء، هل هناك آلية للتعامل مع شكاوى العملاء (Mccaskill, 2012).

2/2/3 بعد الموارد البشرية: وهو بعد يمثل الاهتمام بالموارد البشرية (العاملين) وخلق دافع لديهم للإنجاز والتطوير داخل المنظمة من خلال تركيز المنظمة واهتمامها بمتوسط الأجر، تكاليف التدريب، إنتاجية العمالة، عدد العمالة. (Striteska M. & Jelinkova L., 2015)

#### ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء دراسة استطلاعية استهدفت تحديد وبلورة مشكلة البحث، وتكوين فروضه وتحديد البيانات اللازمة لاختبار هذه الفروض، والأساليب المناسبة لجمعها، وتحديد مجتمع البحث، ووحدة المعاينة.

أجرت الباحثتان مقابلات شخصية مع مدير عام التأمين الصحي بمحافظة الاسماعيلية و٧ أفراد من هيئة التمريض بمديرية التأمين الصحي\* استهدفت المقابلات الشخصية التعرف على الآتى:

1- آراء المستقضي منهم فى الأداء الاستراتيجي الذي تقدمه مديرية التأمين الصحي.

2- أهم المشكلات التي تواجه هيئة التمريض بمديرية التأمين الصحي بمحافظة الاسماعيلية.

3- مدى معرفتهم بسلوك المواطنة التنظيمية والأداء الاستراتيجي.

وجاءت نتائج الدراسة الاستطلاعية على النحو التالي :

أن هناك بعض معوقات تواجه مديرية التأمين الصحي ومن أبرز تلك المشكلات والمعوقات ما يلي:

1- ضعف التوجه الاستراتيجي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء ، ومن ثم تضائل القدرات التنافسية.

2- غياب ممارسة نمط سلوك المواطنة التنظيمية فى منظمة التأمين الصحي أو وجودها بشكل عشوائي وليس كثافة منشرة بين هيئة التمريض.

3- عدم وضوح مفهوم وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإدارة العليا مما يؤدي إلى إهمال قياسه أو تنميته وكذلك أبعاد الأداء الاستراتيجي.

4- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات الإدارية وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديدات.

\*مقابلة مع مدير عام التأمين الصحة بمحافظة الاسماعيلية وهيئة التمريض بتاريخ ١٢ مارس ٢٠١٩ .

أدى كل ما سبق ذكره في نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى الوصول إلى أن يوجد غياب للرؤية الإدارية والاستراتيجية الواضحة في كيفية استثمار وتفعيل موارد هيئة التمريض في التأمين الصحي والذي يمكن أن يساعد في تحقيق التفوق بقصد تعزيز الأداء الاستراتيجي لمنظومة التأمين الصحي .

ويعتبر هذا البحث محاولة للتعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على هيئة التمريض في مديرية التأمين الصحي بالإسماعيلية والخروج بالنتائج والتوصيات بعد إجراء التحليل الاحصائي لفرضيات البحث التي سيتم صياغتها من خلال الدراسة الاستطلاعية وتحديد المشكلة ومراجعة الدراسات السابقة التي تمت في المتغيرات البحثية .

### ثالثاً: مشكلة البحث:

تسعى الدولة إلى تحسين كافة خدماتها المقدمة من خلال كافة مؤسساتها، ومن هذه الخدمات، الخدمة الصحية، كما كشفت نقيب التمريض أنه تم وضع خطة شاملة للتمريض تتضمن تغيير أدائهم في التعاون والتعامل مع المريض. وبعد مناقشة نتائج الدراسات السابقة في مجال سلوك المواطنة التنظيمي والأداء الاستراتيجي قامت الباحثتان بعمل دراسة استطلاعية مصغرة تم الخروج بمجموعة من جوانب القصور منها ما يلي : لدى معظم العاملين بمديرية التأمين الصحي محل البحث، القصور في العديد من الممارسات الإدارية للمنشآت الصحية محل البحث فيما يتعلق بأهمية أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي، فهم يركزون بدرجة كبيرة على عملية تقديم الخدمة بغض النظر عن قياس جودتها ، وهو ما يتعارض مع التوجهات نحو المنهج الاستراتيجي في الإدارة، ويرجع مدراء المنشآت عدم تطبيق سلوك المواطنة التنظيمي إلى عدم المعرفة بكامل أبعادها، انعدام التنسيق والتعاون بين الإدارات في معظم الهيئة.

كما تشير المعايير العلمية للتمريض أن كل ممرض ملتزم برعاية 5 في الأقسام العادية ومريض واحد في الرعاية المركزة، بينما في المستشفيات الحكومية

في مصر يلتزم كل ممرض ب 8 مرضى وفي الرعاية المركزة يلتزم برعاية 3 مرضى، وهذا بالتأكيد له أثر سلبي على المريض ويؤثر على الشفاء، وكذلك له تأثير على كفاءة الممرض. (المعهد المصري للدراسات، 2019). وانطلاقاً من أن القصور الواضح في إدراك العاملين لأبعاد قياس سلوك المواطنة التنظيمي قد يكون وراء ضعف ممارسة الأداء الاستراتيجي، فإنه يمكن أن تتمثل مشكلة البحث في محاولة للتعرف على أثر سلوك المواطنة على الأداء الاستراتيجي لدى العاملين في المؤسسة محل البحث وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- هل تطبق هيئة التمريض بمديرية التأمين الصحي بمحافظة الإسماعيلية جميع ممارسات المواطنة التنظيمية؟
- 2- هل تهتم هيئة التمريض بمديرية التأمين الصحي بالأداء الاستراتيجي للأفراد العاملين فيها؟
- 3- ما أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي لدى هيئة التمريض؟

**رابعاً: أهداف البحث:** تتمثل أهداف هذا البحث بما يلي:

- 1- التعرف على مدى تطبيق هيئة التمريض بمديرية التأمين الصحي لممارسات سلوك المواطنة التنظيمية بإبعاده المختلفة (سلوك المساعدة، الاجتهاد، الدعايا للمنظمة، تطوير الذات، الامتثال الوظيفي).
- 2- التعرف على أثر ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي لدى هيئة التمريض بمديرية التأمين الصحي.
- 3- التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز أثر ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي.

**خامساً: فروض البحث:** تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

**الفرض الأول:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \leq \infty$ ) لممارسات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة على الأداء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة.

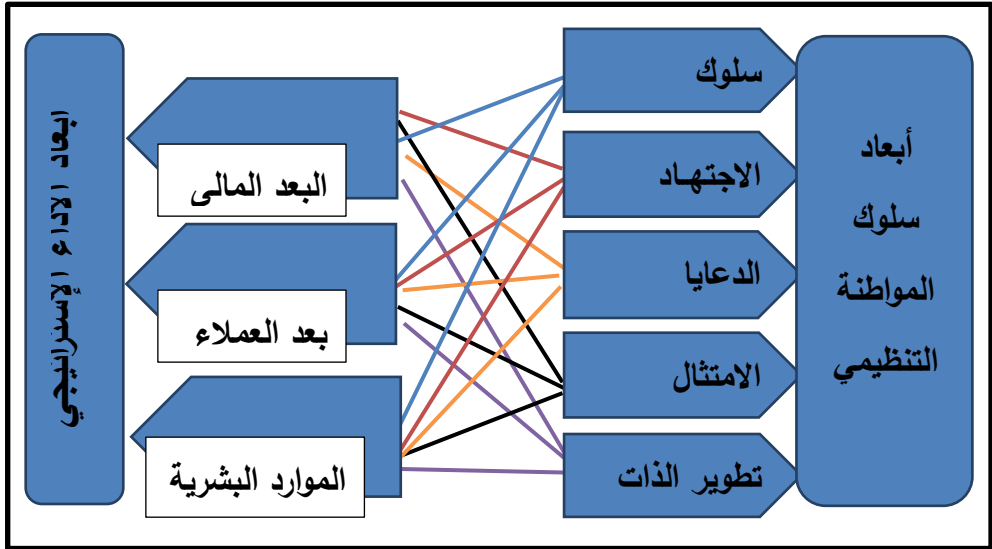
**الفرض الثاني:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \leq \infty$ ) لممارسات سلوك المواطنة التنظيمية

( سلوك المساعدة، الاجتهاد، الدعاية للمنظمة، تطوير الذات، الامتثال الوظيفي) على الأداء الاستراتيجي بهيئة التمريض بمديرية التأمين الصحي. وينبثق الفرضيات الفرعية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلوك المواطنة التنظيمية على البعد المالي.  
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلوك المواطنة التنظيمية على بعد العملاء.  
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلوك المواطنة التنظيمية على بعد الموارد البشرية.

سادساً: متغيرات البحث:

شكل رقم (1) نموذج البحث



## سابعاً: منهجية البحث:

اعتمد هذا البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وعلى استخدام أسلوب الدراسة الميدانية اسلوبين اساسيين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمامها، كما اعتمدت هذه الدراسة مصدرين رئيسيين في جمع البيانات والمعلومات وذلك على النحو التالي:

أولاً: المصادر الثانوية: المسح المكتبي ومراجعة الأدبيات الباحثة في موضوع البحث (سلوك المواطنة التنظيمي، الأداء الاستراتيجي).

ثانياً: المصادر الأولية: البيانات والمعلومات التي جمعت من مصادر عينة الدراسة، وتعتمد على الأداة المستخدمة فيها.

### 1- مجتمع البحث وعينه:

وحدة تحليل البحث: وحدة التحليل المعتمدة في هذا البحث هي كل فرد من أفراد التمريض في هيئة التأمين الصحي بمحافظة الإسماعيلية، حيث تم الاعتماد على هؤلاء الأفراد العاملين للتعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي لديهم.

يتكون مجتمع البحث من جميع أفراد التمريض في مواقع الوظائف الإشرافية والرقابية في (هيئة التأمين الصحي بمحافظة الإسماعيلية) والبالغ عددهم (58) موظف، وذلك حسب الوظائف المبينة في الجدول رقم (1)، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع افراد مجتمع عينة البحث، إذ تم توزيع (58) قائمة استقصاء، وذلك وفقاً لما يوضحة الجدول رقم (2)، وقد تم استيراد (56) قائمة استقصاء كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته (92.7%) من حجم المجتمع الكلي.

جدول رقم (1) عدد أفراد عينة البحث

النسبة المئوية	العدد	الوظيفة
1.7%	1	مدير عام هيئة التأمين الصحي والتمريض
5.1%	3	وكيل مدير خدمات التمريض
24.1%	14	مشرفة التمريض
6.8%	4	مدير وحدة
63.7%	34	رئيس قسم/الوحدة
100%	58	المجموع

المصدر: بيانات منشورة من إدارة نظم معلومات بمديرية الصحة بمحافظة الإسماعيلية.

جدول رقم (2) عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

النسبة المئوية	العدد	نوع الاستبيان
100%	58	الاستبيانات الموزعة
98%	56	الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي

أداة البحث: تم تصميم قائمة استقصاء شامل لجميع متغيرات البحث لمعالجة أسئلتها واختبار الفروض، والجدول التالي يوضح متغيرات البحث المستقلة والتابعة والفقرات التي تقيس كل منها.

جدول رقم (3) متغيرات الدراسة وفقرات الأسئلة التي تقيسها

الأسئلة التي تقيسها	المتغير	م
1-6	سلوك المساعدة	1
7-11	الاجتهاد	2
12-16	الدعايا للمنظمة	3
17-21	تطوير الذات	4
22-26	الامتثال الوظيفي	5

27-30	الأداء المالي	6
31-34	العملاء	7
35-38	الموارد البشرية	8

وقد تم الاعتماد على مقياس Likert Scale في أداة البحث، حيث منحت الدرجات على النحو التالي: موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً.

## 2- صدق أداة البحث وثباتها:

لقد تم التأكد من صدق أداة البحث (validity) من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوى الخبرة والاختصاص في موضوع البحث، وقد تم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظتهم. في حين تم قياس ثبات الأداة (Reliability) من خلال استخراج قيمة معامل (Cronbach coefficient Alpha) لكل متغير من متغيرات البحث المستقلة والتابعة، حيث بلغت قيمة ألفا للمقياس كاملاً (87.5%)، مما يشير إلى درجة موثوقية عالية في أداة البحث، والجدول التالي يوضح قيم كرونباخ ألفا لكل متغير من متغيرات البحث:

جدول رقم (4) متغيرات البحث وقيم Cronbach alpha

قيمة Cronbach Alpha	المتغير	م
83.3%	سلوك المساعدة	1
89.1%	الاجتهاد	2
84.5%	الدعاية للمنظمة	3
80.2%	تطوير الذات	4
88.5%	الامتثال الوظيفي	5
91.2%	الأداء المالي	6
89.7%	العملاء	7
90.3%	الموارد البشرية	8



### 3- أساليب التحليل الإحصائي:

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لهذا البحث:

- مقياس Descriptive Statistic ، وذلك لعرض اسئلة البحث، ووصف خصائص عينتها في الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الجسائية والانحرافات المعيارية.
- 2- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression ، وذلك لاختبار الفروض، من خلال قياس أثر المتغيرات المستقلة (سلوك المواطنة التنظيمي) في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي).
- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression ، لقياس أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي).
- تحليل الاعتمادية Reliability ، وذلك للتأكد من مدى ثبات أداة البحث من خلال استخراج قيمة معامل كرونباخ الفا Cronbachs Coefficient.
- تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي معامل الالتواء Skewness لإجابات أفراد العينة عن أسئلة البحث، حيث كانت جميعها ذات دلالة إحصائية وتوزيع طبيعي.

### 4- عرض نتائج البحث وتحليلها

ولتحديد مستوى الأهمية النسبية للإجابات، سيتم الاعتماد على القانون التالي:

$$1.33 = \frac{5-1}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

- المستوى المتدني للإجابة = طول الفئة + أقل وزن

$$2.33 = 1 + 1.33$$

وبذلك فإن المتوسطات الحسابية التي تتراوح ما بين 1 - 2.33 تكون متدنية.

- المستوى المتوسط الإجابة =  $2.33 + 1.33 = 2.66$  متوسطة
- المستوى المرتفع الإجابة =  $3.66 + 1.33 = 5$
- ولذلك فإن المتوسطات الحسابية التي تتراوح ما بين (5-3.67) مرتفعة.

### أ: وصف ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية

#### (1) سلوك المساعدة

جدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير سلوك المساعدة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	أتعاون مع الزملاء وأشاركهم آرائهم بموضوعية	2.615	1.012	3	منخفض
2	أساعد في نقل المعرفة التي أمتلكها لزملائي	2.230	.899	5	منخفض
3	أشارك في تعليم الزملاء الجدد	2.230	.899	5	منخفض
4	أشارك زملائي إذا واجهتهم مشكلة في عملهم	2.769	130.1	2	متوسط
5	أحرص على نشر الاتجاهات الإيجابية بين الزملاء للمساعدة في الارتقاء بأداء العمل وتحسين بيئته	3.000	.970	1	متوسط
6	أسعى لتقوية علاقاتي بزملائي	2.384	.745	4	متوسط
	المتوسط العام	2.538	942.	-	متوسط

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن اتجاهات أفراد عينة البحث على فقرات مقياس (سلوك المساعدة) قد جاءت متوسطة نحو جميع الأسئلة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (2.538) بانحراف معياري (.942)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس ما بين (2.230-3.000)، حيث بلغ المتوسط للفقرتين الثانية والثالثة أقل هذه المتوسطات، في حين كانت الفقرة الخامسة أكبر المتوسطات الحسابية لهذا المقياس، كما يلاحظ أن مستوى المتوسطات الحسابية نحو متغير سلوك المساعدة قد تراوحت بين الحد الأدنى والمتوسط.

## (2) الاجتهاد

جدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير الاجتهاد

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	أحاول أن أحسن مخرجات العمل عن طريق تطوير نفسي	3.153	.957	1	متوسط
2	أعمل بجدية ونادراً ما أرتكب خطأ	2.923	1.152	2	متوسط
3	أطبق قواعد المنظمة حتى عندما لا يكون هناك رقيب	2.846	.957	3	متوسط
4	لا أمانع من تولي مهام جديدة أو صعبة	2.692	.829	5	متوسط
5	غالباً ما أصل مبكراً وأبدأ العمل فوراً	2.769	1.262	4	متوسط
	المتوسط العام	2.876	1.031	-	متوسط

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن اتجاهات المستقصى منهم نحو متغير الاجتهاد كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (2.876) ، وبانحراف معياري (1.031) ، وقد حققت الفقرة رقم (5) أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (3.153) . وبانحراف معياري (.957) في حين حققت الفقرة رقم (4) أدنى متوسط

حسابي، حيث بلغ (2.692) ، وبانحراف معياري (0.829) ، كما يلاحظ أن مستوى المتوسطات الحسابية نحو متغير الروح الرياضية كانت في حدود المتوسط.

### (3) الدعايا للمنظمة

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير الدعايا للمنظمة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	أوضح سوء فهم الناس لبعض الأمور الخاصة بالمنظمة	3.076	.836	3	متوسط
2	أوداع عن سمعة المنظمة	2.692	.829	4	متوسط
3	أقدم اقتراحات بناءة لتحسين أداء المنظمة	3.461	.753	1	متوسط
4	اهتم بحضور اجتماعات المنظمة	2.692	.919	4	متوسط
5	أحرص على إخبار الناس بأخبار جيدة عن المنظمة	3.230	.982	2	متوسط
	المتوسط العام	3.030	.863	-	متوسط

يشير الجدول رقم (7) إلى أن اتجاهات المستقصى نحو متغير الدعايا للمنظمة قد كانت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.030) ، وبانحراف معياري (0.863) . وقد حققت الفقرة رقم (3) أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (3.461) وبانحراف معياري (0.753) في حين حققت الفقرتين رقم (2-4) ، أدنى متوسط حسابي، حيث بلغ (2.692) ، وبانحراف معياري للفقرة الثانية (0.829) ، ولفقرة الرابعة (0.919) ، كما أن مستوى المتوسطات الحسابية كانت في الحد المتوسط نحو متغير تحمل المسؤولية.

#### (4) تطوير الذات

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير تطوير الذات

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	التزم بالتعلم المستمر للتطوير في مجال عملي طيلة مساري الوظيفي	3.076	1.006	1	متوسط
2	أشارك في الدورات التدريبية التي تقدمها المنظمة	2.307	.919	4	منخفض
3	أطالب الإدارة بعمل دورات تدريبية لتطوير الأداء	2.384	.932	3	متوسط
4	أتعاون مع الإدارة إذا قامت بعمل دورات تدريبية لتطوير الأداء	2.384	.745	3	متوسط
5	أعمل على اكتساب مهارات جديدة بشكل فردي لتطوير قدرتي	2.769	.982	2	متوسط
	المتوسط العام	2.584	.916	-	متوسط

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن اتجاهات عينة البحث نحو متغير تطوير الذات قد كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (2.584) ، وبانحراف معياري (0.916) . وقد حققت الفقرة رقم (1) أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (3.076) وبانحراف معياري (1.006) في حين حققت الفقرة رقم (2) ، أدنى متوسط حسابي، حيث بلغ (2.307) ، وبانحراف معياري للفقرة الثانية (0.919) ، كما أن مستوى المتوسطات الحسابية كانت في الحد المتوسط نحو متغير تطوير الذات.

## (5) الإمتثال الوظيفي

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير الإمتثال الوظيفي

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	أمتنع عن ايه تصرفات أو أعمال تنتهك الآداب العامة	3.384	1.157	1	متوسط
2	استجيب بشكل ايجابي مع القواعد التنظيمية الجديدة	2.615	.745	4	متوسط
3	أؤمن بأن القواعد التنظيمية تساعد في استقرار وانتظام العمل	2.846	.871	2	متوسط
4	أقيد بتنفيذ أوامر المدراء وتوجيهاتهم وفق التسلسل الإداري	2.692	.919	3	متوسط
5	الترزم بتطبيق قواعد العمل المطبقة بالمنظمة	2.384	1.012	5	متوسط
	المتوسط العام	2.784	.940	-	متوسط

يبين الجدول رقم(9) بأن المتوسط الحسابي لمتغير الإمتثال الوظيفي قد بلغ (2.784) ، وبانحراف معياري (.940)، مما يؤكد على أن اتجاهات عينة البحث نحو هذا المتغير قد كانت متوسطة وقد حققت الفقرة رقم (1) أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (3.384) وبانحراف معياري (1.157) في حين حققت الفقرة رقم(5) ، أدنى متوسط حسابي، حيث بلغ (2.384) ، وبانحراف معياري (1.012) ، كما أن مستوى المتوسطات الحسابية كانت في الحد المتوسط نحو متغير الإمتثال الوظيفي.

## ب: وصف متغير الأداء الاستراتيجي

### (1) الأداء المالي

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير الأداء المالي

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	هامش الربح	2.153	.957	1	منخفض
2	نسبة رأس المال للموجودات	1.615	.932	3	منخفض
3	نسبة التوظيف	1.692	1.000	2	منخفض
4	مؤشرات النقدية	1.615	.932	3	منخفض
	المتوسط العام	1.768	.955	-	منخفض

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتغير الأداء المالي قد بلغ (1.768) ، وبانحراف معياري (0.955) ، وهذا يدل على أن اتجاهات العينة نحو هذا المتغير قد كانت متدنية، وقد حققت الفقرة رقم (1) أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (2.153) ، وبانحراف معياري (0.957) ، في حين أن الفقرتين رقم (2)-(4) حققتا أدنى متوسط حسابي، حيث بلغ لكل منهما (1.615) ، وبانحراف معياري (0.932) . كما يلاحظ أن مستوى المتوسطات الحسابية قد جاءت متدنية نحو متغير الأداء المالي.

### (2) العملاء

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير العملاء

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	هل هناك استجابة سريعة للعملاء	3.307	.829	1	متوسط
2	هل يتم قياس رضا العملاء	2.846	1.036	2	متوسط

3	هل يوجد خطة لبناء علاقات مع العملاء	1.923	.836	4	منخفض
4	هل هناك آلية للتعامل مع شكاوى العملاء	2.461	.753	3	متوسط
	المتوسط العام	2.634	.863	-	متوسط

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن اتجاهات العينة نحو متغير العملاء قد كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (2.634) ، وبانحراف معياري (.863) . وقد حققت الفقرة رقم (1) أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (3.307) ، وبانحراف معياري (.829) ، في حين حققت الفقرة رقم (3) أدنى متوسط حسابي، حيث بلغ (1.923) ، وبانحراف معياري (.836) . كما يلاحظ أن غالبية مستويات المتوسطات الحسابية نحو متغير العملاء قد جاءت في حد المتوسط باستثناء الفقرة رقم (3)

### (3) الموارد البشرية

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير الموارد البشرية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	متوسط الأجر	2.692	1.000	2	متوسط
2	تكاليف التدريب	2.538	.753	3	متوسط
3	إنتاجية العمالة	3.153	.776	1	متوسط
4	عدد العمالة	1.538	.753	4	منخفض
	المتوسط العام	2.480	.820	-	متوسط

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن الوسط الحسابي لمتغير الموارد البشرية قد بلغ (2.480) ، وبانحراف معياري (.820) ، وهذا يدل على أن اتجاهات أفراد العينة نحو هذا المتغير قد كانت متوسطة، وقد حققت الفقرة رقم (3) أعلى



متوسط حسابي، حيث بلغ (3.153) ، وبانحراف معياري (0.776) ، في حين حققت الفقرة رقم (4) أدنى متوسط حسابي، حيث بلغ (1.538) ، وبانحراف معياري (0.753) . كما يلاحظ أن غالبية مستوى المتوسطات الحسابية نحو متغير الأداء الموارد البشرية قد جاءت في الحد التوسط، باستثناء الفقرة رقم (4)

### ثالثاً: اختبار الفروض

تم التأكد من مدى توزيع البيانات طبيعياً (normal distribution) ، وذلك من خلال احتساب معامل الالتواء (skewness)، حيث أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذا كانت قيمة الالتواء أقل من 1، كذلك تم التأكد من درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام معامل التضخم VIF، واختبار التباين المسموح به (tolerance) لكل متغير من متغيرات البحث، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح VIF للقيمة الحرجة 10، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (tolerance) أكبر من 0.05.

جدول رقم (13) نتائج اختبار VIF والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغير	VIF	Tolerance	Skewness
سلوك المساعدة	1.933	0.517	-0.353
الاجتهاد	1.390	0.719	-0.806
الدعاية للمنظمة	2.632	0.380	-0.535
تطوير الذات	2.252	0.444	-0.081
الامتثال الوظيفي	1.578	0.634	-0.616

ومن خلال نتائج الجدول السابق يتضح عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وما يؤكد ذلك قيم معامل الاختبار (VIF) للمتغيرات المستقلة ( سلوك المساعدة - الاجتهاد - الدعايا للمنظمة - تطوير

الذات - الامتثال الوظيفي) حيث يتضح أن جميع هذه القيم أقل من القيمة الحرجة للأختبار البالغة (10) ، كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.719)-(0.380) وهي أعلى من (0.05) ، وهذا يدل على عدم وجود مؤشر ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة للبحث، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال احتساب معامل الالتواء (Skewness) ، حيث كانت القيم لجميع المتغيرات أقل من (1) . وبناءً على ما سبق وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطى متعدد بين المتغيرات المستقلة، وأن جميع بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي، فإنه أصبح اختبار الفروض على النحو التالي:

ولاختبار فروض البحث، فقد تم اعتماد القرارات التالية:

- قبول H0: إذا كانت قيمة  $\mu$  SIG المحسوبة  $\leq$  من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 .

- رفض H0: إذا كانت قيمة  $\mu$  SIG المحسوبة  $\geq$  من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 .

**الفرض الرئيسي الأول:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\mu \leq 0.05$ ) لممارسات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة على الأداء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة.

جدول رقم (14) أثر ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة في الأداء الاستراتيجي

المتغير	B	T	SIG
موارد	.238	1.731	.090
R2	-	.057	-
F	-	2.998	-
SIG	-	.090	-

يشير الجدول رقم (14) أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية تمارس أثراً معنوياً في الأداء الاستراتيجي، وذلك اتضح من خلال قيمة (F) البالغة 2.998 وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة  $\geq 0.05$ . وهي تشير إلى معنوية النموذج.

وتشير قيمة  $R^2$  الواردة في الجدول إلى أن 0.057 % من التغيرات الحاصلة في الأداء الاستراتيجي تعود إلى ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية في حين أن 94.3 % من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في هذا النموذج، وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لا تمارس أي أثر على الأداء الاستراتيجي بصورة منفردة، وإنما جاء تأثير الممارسات بشكل كلي نتيجة التفاعل الكلي فيما بينهما، ويظهر ذلك من خلال قيم B, T للممارسات منفردة، حيث كانت جميعها قيم غير معنوية.

**الفرض الرئيسي الثاني:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات ( سلوك المساعدة، الاجتهاد، الدعاية للمنظمة، تطوير الذات، الامتثال الوظيفي) على الأداء الاستراتيجي.

جدول رقم (15) أثر ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده على الأداء الاستراتيجي

SIG	T	B	المتغير
.300	1.047	.161	سلوك المساعدة
.103	1.951	.372	الاجتهاد
.057	1.469	.099	الدعاية للمنظمة
.149	1.748	.173	تطوير الذات
.079	1.794	.260	الامتثال الوظيفي
-	.353	-	$R^2$
-	5.026	-	F
-	.001	-	SIG

يشير الجدول رقم (15) إلى أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية له أثراً معنوياً على الأداء الاستراتيجي، وذلك اتضح من خلال قيمة (F) البالغة 5.026 ، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq$  وهي أيضاً تشير إلى معنوية النموذج.

وتشير قيمة  $R^2$  الواردة في الجدول إلى أن 35.3 % من التغيرات في الأداء الاستراتيجي تعود إلى سلوك المواطنة التنظيمية في حين أن 64.7 % من التغيرات الأداء الاستراتيجي تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في هذا النموذج، وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات سلوك المواطنة لا تمارس أي أثر على الأداء الاستراتيجي بصورة منفردة، وإنما جاء تأثير الممارسات بشكل كلي عن التفاعل الكلي بينهما، ويظهر ذلك من خلال قيم B, T للممارسات منفردة إذ سجلت جميعها قيمة غير معنوية. وينبثق عنها الفروض الفرعية التالية:

**الفرض الفرعي الأول:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلوك المواطنة على الأداء المالي.

جدول رقم (16) أثر ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء المالي

SIG	T	B	المتغير
.473	.724	.161	سلوك المساعدة
.103	1.668	.372	الاجتهاد
.494	.689	.099	الدعاية للمنظمة
.286	1.079	.173	تطوير الذات
.138	1.510	.260	الإمتثال الوظيفي
-	.279	-	$R^2$
-	3.566	-	F
-	.008	-	SIG

يشير الجدول رقم (16) إلى أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية تمارس أثراً معنوياً على الأداء المالي، وذلك يظهر من خلال قيمة (F) البالغة 3.566، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ≤ وهي أيضاً تشير إلى معنوية النموذج.

وتشير قيمة  $R^2$  الواردة في الجدول إلى أن 27.9 % من التغييرات الحاصلة في الأداء المالي تعود إلى سلوك المواطنة في حين أن 72.1 % من التغييرات الحاصلة في الأداء المالي تعود لمتغيرات أخرى.

وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لا تمارس أي أثر على الأداء المالي بصورة منفردة، وإنما جاء أثر الممارسات بشكل كلي ناجم عن التفاعل الكلي فيما بينهما، ويظهر ذلك من خلال قيم B, T للممارسات منفردة. حيث سجلت جميعها قيماً غير معنوية.

**الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلوك المواطنة على العملاء.

جدول رقم (17) أثر ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية على العملاء

SIG	T	B	المتغير
.095	1.702	.335	سلوك المساعدة
.001	3.603	.712	الاجتهاد
.033	2.198	.278	الدعاية للمنظمة
.027	2.284	.325	تطوير الذات
.051	2.006	.307	الإمتثال الوظيفي
-	.434	-	$R^2$
-	7.047	-	F
-	.000	-	SIG

يشير الجدول رقم (17) إلى أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية يمارس أثراً معنوياً في على العملاء ، وذلك يظهر من خلال قيمة (F) البالغة (7.047) ، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة  $\geq 0.05$  ، وهي أيضاً تشير إلى معنوية النموذج. وتشير قيمة  $R^2$  الواردة في الجدول إلى أن 43.4 % من التغيرات الحاصلة على العملاء تعود إلى سلوك المواطنة في حين أن 56.6 % من التغيرات الحاصلة على العملاء تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في هذا النموذج، وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات سلوك المواطنة المتعلقة بالاجتهاد والدعاية للمنظمة لها أثر على بعد العملاء ، ويظهر ذلك من خلال قيم B,T للممارسات منفردة، إذ سجلت جميعها قيمة غير معنوية، بينما يلاحظ أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية الأخرى ليس لها أثر على بعد العملاء ، حين أن مستوى دلالتها SIG أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) .

**الفرض الفرعي الثالث:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلوك المواطنة على الموارد البشرية.

جدول رقم (18) أثر ممارسات سلوك المواطنة التنظيمي على الموارد البشرية

SIG	T	B	المتغير
.175	1.377	.279	سلوك المساعدة
.005	2.932	.596	الاجتهاد
.183	1.353	.176	الدعاية للمنظمة
.042	2.088	.305	تطوير الذات
.379	.889	.140	الإمتثال الوظيفي
-	.401	-	$R^2$
-	6.170	-	F
-	.000	-	SIG

يشير الجدول رقم (18) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يمارس أثراً معنوياً على الموارد البشرية ، وذلك يظهر من خلال قيمة (F) البالغة (6.170) ، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة  $\geq 0.05$  ، وهي أيضاً تشير إلى معنوية النموذج.

وتشير قيمة  $R^2$  الواردة في الجدول إلى أن 40.1 % من التغييرات الحاصلة على الموارد البشرية تعود إلى سلوك المواطنة في حين أن 59.9 % من التغييرات الحاصلة على الموارد البشرية تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في هذا النموذج، وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات سلوك المواطنة المتعلقة بالاجتهاد والدعايا للمنظمة لها أثر على الموارد البشرية ، ويظهر ذلك من خلال قيم B,T للممارسات منفردة، إذ سجلت جميعها قيماً غير معنوية، بينما يلاحظ أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمي الأخرى ليس لها أثر على الموارد البشرية ، حين أن مستوى دلالتها SIG أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) .

#### ثامناً: نتائج البحث:

- بناء على تحليل بيانات البحث، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:
- هناك اتجاهات متوسطة لعينة البحث نحو متغير سلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (2.538) ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين الحد الأدنى والمتوسط ما بين (2.230-3.000) ، مما يدل على تفاوت اهتمام هيئة التمريض بالتأمين الصحي فيها، وبالتالي فهي بحاجة إلى مراجعة استراتيجياتها لرفع مستوى الاهتمام إلى الحد المطلوب.
  - هناك اتجاهات متوسطة نحو متغير الاجتهاد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (2.876) . حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (2.876) ، ويلاحظ أن مستوى المتوسطات الحسابية نحو متغير الاجتهاد كانت في حدود المتوسط، مما يدل على اهتمام هيئة التأمين الصحي بتوفير المناخ التنظيمي بشكل معقول، ولكن لم يبلغ الحد المأمول.

- وجود اتجاهات متوسط نحو متغير الدعايا للمنظمة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (3.030) ، ويلاحظ أن مستوى المتوسطات الحسابية كانت في الحد المتوسط نحو متغير الدعايا للمنظمة، مما يدل على أن المخصصات المالية لهذا المتغير فد حالت دون ارتفاع حد المتوسط إلى المستوى المأمول.
- وجود اتجاهات متوسطة نحو متغير تطوير الذات حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (2.584) ، كما يلاحظ أن المتوسطات الحسابية نحو متغير تطوير الذات قد جاءت في الحد المتوسط باستثناء الفقرة الثانية التي جاءت في حدها المتدني، مما يدل على قلة اهتمام هيئة التأمين الصحي بالبرامج التدريبية لهيئة التمريض. ولكن هي بحاجة لكن هي بحاجة إلى مزيد من الاهتمام لرفع مستوى فوق المتوسط لأهمية التدريب والمشاركة في هذه البرامج التدريبية لرفع كفاءة هيئة التمريض.
- هناك اتجاهات متوسطة نحو متغير الامتثال الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.784) ، كما يلاحظ ان مستوى المتوسطات الحسابية كانت في الحد المتوسط نحو هذا المتغير، مما يدل على الحاجة إلى مضاعفة الجهود في مديرية التأمين الصحي لمضاعفة جهودها نحو هذا المتغير لرفع المستوى إلى الحد المأمول.
- هناك اتجاهات متدنية نحو متغير الأداء المالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (1.768) ، كما يلاحظ ان مستوى المتوسطات الحسابية قد جاءت متدنية نحو متغير الأداء المالي، مما يدل على قلة الإهتمام بهذا المتغير الإهتمام الكافي.
- اتجاهات متوسطة نحو متغير العملاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (2.634) كما يلاحظ أن غالبية مستوى المتوسطات الحسابية نحو متغير العملاء قد جاء في حد المتوسط باستثناء الفقرة رقم ( 3 ) ، مما يدل على الإهتمام النسبي بمديرية التأمين الصحي بتعزيز بعد العملاء، وأن المستوى المنخفض فيها يشير إلى وجود ضعف في وجود خطة واضحة لبناء علاقات مع العملاء.
- هناك اتجاهات متوسطة نحو متغير الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (2.480)، كما يلاحظ أن غالبية مستوى المتوسطات الحسابية نحو متغير الموارد البشرية قد جاء في الحد المتوسط باستثناء الفقرة رقم ( 4 )، مما



يدل على الاهتمام النسبي بمديرية التأمين الصحي بتعزيز الموارد البشرية (هيئة التمريض) لديها.

● أظهرت نتائج البحث أن سلوك المواطنة التنظيمية له أثراً معنوي على الأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (2.998) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة

( $0.05 \leq \infty$ )، وهي أيضاً تشير إلى معنوية النموذج. وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لا تمارس أي أثر معنوي على الأداء المالي بصورة منفردة. وإنما جاء تأثير الممارسات بشكل كلي ناجم عن التفاعل الكلي فيما بينهما، ويظهر ذلك من خلال قيم B, T للممارسات منفردة إذ سجلت جميعها قيماً غير معنوية.

● أظهرت نتائج البحث أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية تمارس أثراً معنوياً على الأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 5.026، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \infty$ )، وهي أيضاً تشير إلى معنوية النموذج كما تشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لا تمارس أي تأثير على الأداء المالي بصورة منفردة، وإنما جاء تأثير الممارسات بشكل كلي ناجم عن التفاعل الكلي فيما بينهما، ويظهر ذلك من خلال قيم B, T للممارسات منفردة، إذ سجلت جميعها قيماً غير معنوية.

● أظهرت نتائج البحث أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية تمارس أثراً معنوياً على الأداء المالي، وذلك يظهر من خلال قيمة (F) البالغة (3.566) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \infty$ )، وهي تشير أيضاً إلى معنوية النموذج. وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لا تمارس أي أثر على الأداء المالي بصورة منفردة، وإنما جاء تأثير الممارسات بشكل كلي ناجم عن التفاعل الكلي فيما بينهما، ويظهر ذلك من خلال قيم B, T للممارسات منفردة، إذ سجلت جميعها قيماً غير معنوية.

- أظهرت نتائج البحث ايضاً أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لها أثراً معنوياً على بعد العملاء، ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) البالغة 7.047، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \infty$ ) وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية (سلوك المساعدة-الاجتهاد-الدعايا للمنظمة-تطوير الذات-الامتثال الوظيفي) لها أثراً على العملاء، ويظهر ذلك من خلال قيم B,T للممارسات منفردة، إذ سجلت جميعها قيمة غير معنوية، بينما يلاحظ أن باقي ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية ليس لها أثر في بعد العملاء ، لأن مستوى دلالتها SIG أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- أظهرت نتائج البحث أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لها أثراً معنوياً في متغير الموارد البشرية، وذلك يظهر من خلال قيمة (F) البالغة 6.170، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \infty$ ) وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية المتعلقة بالاجتهاد، والدعايا للمنظمة له تأثيراً في الموارد البشرية ، ويظهر ذلك من خلال قيم B,T للممارسات منفردة، إذ سجلت جميعها قيمة غير معنوية، بينما يلاحظ أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية الأخرى ليس لها تأثيراً في الموارد البشرية لأن مستوى دلالتها SIG أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

#### تاسعاً: التوصيات

في ضوء النتائج السابقة تقوم الباحثتان هنا بعرض التوصيات الموجهة إلى الإدارة العليا بمديرية التأمين الصحي بمحافظة الاسماعيلية رغبة في المساهمة برفع مستوى الأداء الاستراتيجي للتمريض بمديرية التأمين الصحي :

1- إن المراحل المختلفة التي تعرضنا لها في هذا البحث مكنتنا من الوقوف على أهمية تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين من حيث تعزيز مفهوم سلوك

المساعدة الآخرين من خلال: التشجيع على التعاون مع الزملاء والمساعدة في نقل المعرفة وإتاحة مشاركتهم في تعليم الزملاء الجدد ومشاركة الزملاء الذين تواجههم مشكلة في عملهم والمساعدة على نشر الاتجاهات الإيجابية بين الزملاء للمساعدة في رفع الروح المعنوية مما يساهم في الارتقاء بأداء العمل وتحسين بيئته، أسعى لتقوية علاقاتي بزملائي. **آلية التنفيذ:** من قبل الإدارة عليها أن تعمل على نشر روح الفريق وتشجع عليه والتقريب بين وجهات النظر ومكافأة الفرق بشكل جماعي وليس فردي .

2- تعزيز الاجتهاد، **آلية التنفيذ:** من خلال إعطاء الثقة لهيئة التمريض في تحسين مخرجات العمل عن طريق التطوير النفسى، وتطبيق قواعد المنظمة حتى عندما لا يكون هناك رقياً.

3- تعزيز الدعايا للمنظمة، **آلية التنفيذ:** إتاحة مشاركة هيئة التمريض في تقديم اقتراحات بناءة لتحسين أداء المنظمة، وحضور اجتماعات المنظمة.

4- تعزيز تطوير الذات، **آلية التنفيذ:** من خلال تشجيع التعلم المستمر للتطوير في مجال العمل طيلة المسار الوظيفى، وإتاحة الدورات التدريبية التى تقدمها الهيئة لتطوير الأداء، ولاكتساب مهارات جديدة.

5- تعزيز الإمتثال الوظيفى، **آلية التنفيذ:** من خلال توفير المناخ التنظيمى الذى يساعد على منع أية تصرفات أو أعمال تنتهك الآداب العامة، ووضع وتوضيح القواعد التنظيمية الجديدة التى تساعد فى استقرار وانتظام العمل وإيجاد روح المشاركة لمزيد من التعاون.

6- تكثيف الاهتمام بالعملاء، **آلية التنفيذ:** من خلال الإستجابة السريعة للعملاء وأن يتم قياس رضا العملاء بشكل منتظم، بناء خطة متكاملة لبرنامج العلاقات مع العملاء مع وجود آلية للتعامل مع شكاوى العملاء ويتم هذا من خلال تدريب هيئة التمريض على التعامل مع شرائح وأنماط العملاء المختلفين.

7- دعم الموارد البشرية ، **آلية التنفيذ:** توفير تعويضات مالية من أجور ورواتب وتأمينات ومعاشات بشكل مناسب لحجم الأداء المبذول في قطاع الصحة بالتأمين

الصحي لهيئة التمريض ، وتوفير التدريبات الفنية والتنمية البشرية لهم بشكل مستمر والعمل على توفير جودة حياة وظيفية تهتم بهيئة التمريض داخل وخارج قطاع التأمين.

8- توفير الدعم المالي، آلية التنفيذ: يهتم هذا الجانب بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة ويشير إلى مدى مساهمة الدعم المالي في تنفيذ إستراتيجية المنظمة لتحسين أهدافها وعملياتها وذلك بتحديد الأهداف المالية بمستوى الأرباح المتحققة والنمو، وتستند هذه الأهداف إلى نمو العائد وتخفيض الكلفة وتحسين الإنتاجية وتقاس عادة بالعائد على رأس المال المستخدم والنمو في المبيعات أو الدخل والزيادة في حصة السوق والقيمة الاقتصادية المضافة

وأخيراً يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يثري الأداء الاستراتيجي الخاص بمديرية التأمين الصحي ويساهم وبشكل مفيد في تحديد الإستراتيجية ورفع مستوى الأداء الاستراتيجي لنظام التأمين الصحي . إن هذه المكانة التي وقفنا عليها توضح للمسؤولين بمديرية التأمين الصحي أن يوفر المناخ وأن يولوا الأهمية القصوى بإعطاء سلوك المواطنة التنظيمية المناخ التنظيمي المناسب، وأن توفر كل الموارد الضرورية التي تساعد على القيام بمهامها على أحسن وجه ، وهذه الموارد هي المالية والموارد البشرية ، إنها بحاجة إلى قدرات يمكن أيضاً أن تساهم في إيقاظ الوعي لدى المسؤولين بأهمية مهنة التمريض وكيف أن تثري منظومة التأمين الصحي بمصر.

كما نوصي بالاهتمام بهيئة التمريض، والذي يشكل حجر الزاوية لكل مجهود يهدف لرفع من مستوى فعالية منظومة التأمين الصحي، ولا ينبغي الحكم المطلق على الإطارات الحالية بعدم الجدية والاحترافية، بقدر ما ينبغي توفير الوسائل الضرورية و الجو المناسب لابرار الكفاءات والقدرات والتي هي موجودة ويمكن أن تثبت تفوقها لو توفرت لها الامكانيات.

## مقترحات لأبحاث مستقبلية

- ١- هذا البحث تم تطبيقه على هيئة التمريض بمديرية التأمين الصحي بمحافظة الاسماعيلية، يمكن أن يطبق على مستوى جمهورية مصر العربية لتقليل أخطاء العينة.
- ٢- يمكن دراسة أثر سلوك المواطنة التنظيمية على ريادة الأعمال.
- ٣- يمكن دراسة دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الانتاج بالنسبة للشركات
- ٤- يمكن استخدام أبعاد أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية التي لم تستخدم في هذا البحث مثل ( الروح الرياضية - صفة الانتماء - التعبير عن الرأي - تحمل المسؤولية)
- ٥- يمكن استخدام أبعاد أخرى للأداء الاستراتيجي لم تستخدم في هذا البحث مثل ( محور العمليات -

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- 1- إدريس ، ثابت عبدالرحمن (2008) ، بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- 2- أبو عامر، ريم محمد (2015) ، علاقة تكاليف الجودة بالأداء الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
- 3- حمدان، خالد، وإدريس، وائل، (2009) ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 4- راضي، جواد، وحسين، أحمد (2014) ، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، العدد 16 ، ص ص 310-344.

- 5- سليمان ، محمد (2017) ، سلوك المواطنة التنظيمي وتأثيرها على فاعلية إدارة الأزمات - دراسة ميدانية بالتطبيق على المؤسسة الوطنية الليبية للنفط ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة الاسماعيلية - جامعة قناة السويس.
- 6- محمد ، حيدر غازي (2018) تقييم الأداء الإستراتيجي للقطاع الصناعي العراقي بهدف تطوير المواهب البشرية - دراسة ميدانية في القطاع الصناعي العراقي ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة الاسماعيلية - جامعة قناة السويس.
- 7- كريم، حامد و عبدالمحسن، حيدر وكريم، حميدة (٢٠١٨) الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي، مجلة جامعة جيهان- أربيل العلمية، العدد2 الجزء B.

### ثانياً: التقارير

- 1- المعهد المصري للدراسات، (2019) التسرب الوظيفي في قطاع التمريض، [www.eipss.org](http://www.eipss.org)
- 2- بينات منشورة (2019) من إدارة نظم معلومات بمديرية الصحة بمحافظة الاسماعيلية.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- 1- Akturan, A. ,Cekmecelioglu, H. G. , (2016) .**The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions** , Procedia - Social and Behavioral Sciences 235 , 342 – 350 , Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) .
- 2- Acaray, A. &Akturan, A., (2015), **The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 207, 472 – 482, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) .
- 3- Anderson, H. J., (2017), **organizational citizenship behavior**, in: Zeigler-Hill. V., Shackelford T. (eds) Global encyclopedia of public

- administration, Public policy, and Governance, Springer, Cham, Pp. 4276-4281
- 4- Bernard M., (2019), **Strategic performance management**, co-sponsored by CIPFA performance improvement network and actuate.
  - 5- Chan, S. H. J. & Lai, H. Y. I., (2016), **Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior**, Journal of Business Research 70 (2017) 214–223, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) .
  - 6- Cees J. Gelderman, et al., (2016) **The impact of social capital and technological uncertainty on strategic performance: the supplier perspective theoretical background**, journal of purchasing of supply management 22, pp. 225-234. Available at science direct [www.elsevier.com/locate/pursup](http://www.elsevier.com/locate/pursup)
  - 7- Cania, Luftim, 2014, **the impact of strategic human resource management on organizational performance**, Economia. Seria Management, vol. 17, issue 2, pp. 373-383.
  - 8- Danial G.Bachrach, Hui Wang, Elliot Bendoly and Shuoyang Zharg, (2007), **Importance of organizational citizenship behavior for overall performance evaluation: comparing the role of task interdependence in china and the USA**, management and organization review journal compilation.
  - 9- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004), **Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China**, Organization Science, 15(2), 241–253.
  - 10- Hart, T. A. , Gilstrap, J. B. , & Bolino, M. C. , ( 2016 ) **Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity** , Journal of Business Research 69 , 3981–3988 , [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

- 11- Jahani, M. A. , Shahrbanoo, M. ,Rostami, F. H. , Nikbakht, H. A. &Mahmoudi, G., ( 2018 ) , **Datasets on organizational citizenship behavior in the selected hospitals with different ownership** , Data in Brief 19 ,288–292 , available at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) .
- 12- John P.Kotter,(2014) **Building strategic agility for a faster-moving world**, Harvard business review press, p206.
- 13- Kia S., Matthias K., Constantin B., Kia F.,(2019) how to achieve cost savings and strategic performance in purchasing simultaneously: A knowledge-based view, journal of purchasing and supply management,
- 14- Lilly, J. D. , (2018),**organizational citizenship behavior** , in : Farazmand A. (eds) Global encyclopedia of public administration, Public policy ,and Governance , Springer , Cham , Pp. 1-3
- 15- Lin, S. , Chen, H. & Chen, I. ,(2016) , **When perceived welfare practices leads to organizational citizenship behavior** , Asia pacific management review Volume 21, Issue 4, Pp. 204-212 , [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) .
- 16- Mi, L. , Gan , X. , Xu, T. , Long , R. , Qiao , L. &Zho , H. , (2019 ) , **A new perspective to promote organizational citizenship behaviour for the environment: The role of transformational leadership** , Journal of Cleaner Production Volume 239, Pp. 1-11, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) .
- 17- Maria, Bernard: **Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring your Intangible Value Drivers**, Elsevier, Great Britain, 2006.
- 18- Mohamed A.M., and Adnan M.S.,(2014), **measurement of the strategic performance of hospitality in the kingdom of Saudi Arabia: a balanced scorecard approach**, ARAB economic and business journal 9,pp.12-26.



- 19- Mccaskill, Angela D Peterson,(2012) exploring the feasibility of implementing the balanced scorecard in French manufacturing companies, unpublished PHD dissertation, north central university, Prescott valley, Arizona.
- 20-14- Organ D. W., Podsakoff P. M. & Mackenzie S. B. (2006), **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences**, SAGE Publications, Inc. Pp 199- 206.
- 21- Striteska M. &Jelinkova L. ,( 2015) **Strategic Performance Management with Focus on the Customer** , Procedia - Social and Behavioral Sciences 210 , pp. 66-76 , Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- 22- Tufan, P. &Wendt, H., (2019), **Organizational identification as a mediator for the effects of psychological contract breaches on organizational citizenship behavior: Insights from the perspective of ethnic minority employees**, European Management Journal, Pp. 1-12, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- 23- Yildirm, O. , ( 2014 ) ,**The impact of organizational communication on organizational citizenship behavior : Research findings** , Procedia - Social and Behavioral Sciences 150 ,1095 – 1100 , [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) .