

أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي:
الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية
- دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن -

**The Effect of Organizational Agility on Organizational
Excellence: The Mediating Role of Citizenship Behavior
- Field Study in Telecommunication Companies Operating in Jordan -**

إعداد
سماح خليل قنديل

إشراف
د. عبد الله قاسم بطاينة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال
كلية الأعمال
جامعة الشرق الأوسط
تموز، 2020

تفويض

أنا سماح خليل مصطفى قنديل، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد رسالتي ورقيا وإلكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: سماح خليل مصطفى قنديل.

التاريخ: 2020_09_07.

التوقيع: 

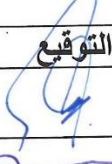
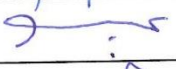
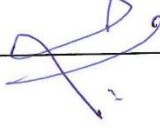
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها : أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي :

الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية

- دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن -

وأجيزت بتاريخ: ٢٠٢٠/٨/١٧

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	عضوا ورئيسا	د . سمير موسى الجبالي
	جامعة الشرق الأوسط	عضوا ومشرفا	د. عبدالله قاسم بطاينة
	جامعة البلقاء التطبيقية	عضوا - ممتحنا خارجيا	أ.د. محمد خير سليم ابو زيد

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الخلق رسول الله.

أشكر الله القدير أن أكرمني بهذا الإنجاز وأعانني على إتمامه، الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا

كما ينبغي لجلال وجه الكريم.

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى مشرفي الفاضل الدكتور "عبدالله قاسم بطاينة" على جهده

وفيض عطائه، حيث لم يدخر جهدا في مساعدتي وتقديم النصح والإرشاد لي، وفقه الله ورعاه لما

أعطى.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين متمنين لهم الصحة وراحة البال

والمزيد من العطاء. كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى أعضاء الهيئة التدريسية وجميع

الموظفين الذين قدموا لي المساعدة خلال فترة دراستي في جامعة الشرق الأوسط.

وفي النهاية أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد العون في مسيرتي العلمية.

الباحثة

الإهداء

إلى من رباني على حب العلم صغيرا وحقق الله حلمه وأنا كبيرا

والدي (رحمه الله)

إلى القلب النابض، إلى رمز الحنان والحب والتضحية، إلى من كانت دعواتها الصادقة سر ناجحي

... أمي الغالية

أخي العزيز ... إلى من أرفع رأسي افتخارا به، إلى من قدم إلي الدعم بثتى أشكاله.

إلى مصدر أمانى ورفيق دربي وسندي في كل لحظة، حفظه الله من كل شر.... زوجي الغالي

إلى من تسعد عيني برؤياهم، إلى أبنائي ثمرة فؤادي وفقهم الله ورعاهم.

إلى كل من قدم يد العون لي وساعدني في دراستي لكم مني جميعكم جزيل الشكر والعرفان.

الباحثة

فهرس المحتويات

أ.....	العنوان
ب.....	تفويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
ي.....	قائمة الملحقات
ك.....	الملخص باللغة العربية
م.....	الملخص باللغة الإنجليزية

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

2.....	1-1 المقدمة
4.....	2-1 مشكلة الدراسة
5.....	3-1 أهداف الدراسة
6.....	4-1 أهمية الدراسة
6.....	5-1 أسئلة الدراسة وفرضياتها
9.....	6-1 أنموذج الدراسة
10.....	7-1 حدود الدراسة
10.....	8-1 محددات الدراسة
11.....	9-1 مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

14.....	1-2 الأدب النظري
30.....	2-2 الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

47.....	1-3 مقدمة
47.....	2-3 منهج الدراسة

48	3-3 مجتمع الدراسة
48	4-3 عينة الدراسة
48	5-3 طرق جمع البيانات
49	6-3 أداة الدراسة
49	7-3 المعالجات الإحصائية المستخدمة
50	8-3 الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
53	9-3 صدق أداة الدراسة
63	10-3 ثبات أداة الدراسة

الفصل الرابع: التحليل الوصفي واختبار الفرضيات

66	1-4 مقدمة
66	2-4 تحليل بيانات الدراسة
73	3-4 تحليل مدى ملاءمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات
74	4-4 اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

86	1-5 مقدمة
86	2-5 النتائج
91	3-5 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
96	4-5 التوصيات والمقترحات

قائمة المراجع

98	أولاً: المراجع العربية
103	ثانياً: المراجع الأجنبية
109	ثالثاً: المراجع الإلكترونية
110	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.	52
2 - 3	تحليل العامل الاستكشافي للبنود التي تمثل كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية).	55
3 - 3	تحليل العامل الاستكشافي للبنود التي تمثل المتغير التابع (التميز المنظمي).	56
4 - 3	تحليل العامل الاستكشافي للبنود التي تمثل المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمي).	57
5 - 3	مصفوفة الترابط بين الأبعاد.	60
6 - 3	مؤشرات المواءمة التامة لمقياس المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) بأبعاده.	60
7 - 3	مؤشرات المواءمة التامة لأداة الدراسة بأبعاده.	62
8 - 3	اختبار الموثوقية (ألفا كرونباخ) لجميع المتغيرات.	64
1 - 4	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرشاقة التنظيمية.	67
2 - 4	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الفرعي (الاستجابة).	68
3 - 4	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الفرعي (المرونة).	69
4 - 4	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الفرعي (السرعة).	70
5 - 4	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع (التميز المنظمي).	71
6 - 4	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية).	72
7 - 4	قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء للمتغيرات المستقلة.	73
8 - 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي.	74
9 - 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للاستجابة على التميز المنظمي.	76
10 - 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للمرونة على التميز المنظمي.	77
11 - 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للسرعة على التميز المنظمي.	78
12 - 4	نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي بوجود سلوك المواطنة التنظيمية.	79
13 - 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الرشاقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.	82
14 - 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير سلوك المواطنة التنظيمية على التميز المنظمي.	83

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
9	أنموذج الدراسة	1 - 1
61	الأوزان الإنحدارية ومعاملات التحديد لأبعاد المتغير المستقل	1 - 3
63	الأوزان الإنحدارية ومعاملات التحديد لأبعاد أداة الدراسة	2 - 3
81	قيم التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة	1 - 4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
110	قائمة بأسماء السادة المحكمين	1
111	الاستبانة بصورتها النهائية	2
116	كتاب تسهيل المهمة	3

أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية

- دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن -

إعداد: سماح خليل قنديل

إشراف: د. عبد الله قاسم بطاينة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي في شركات الاتصال العاملة في الأردن من خلال: تحديد أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة والسرعة) على التميز المنظمي ودراسة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المنظمي، لتحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي. تناولت الدراسة ثلاث شركات اتصال، يتألف مجتمعها من جميع المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن، وقد تم اختيار العينة الميسرة من مدراء هذه الشركات.

كانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة؛ حيث تم توزيع (350) استبانة، واسترجاع (273) استبانة قابلة للتحليل. تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بما في ذلك ألفا كرونباخ جنباً إلى جنب مع اختبار التوزيع الطبيعي، والانحراف المعياري، وتحليل العامل الاستكشافي، وتحليل العامل التوكيدي، والانحدار الخطي البسيط، والانحدار المتعدد باستخدام (SPSS-V20) و (AMOS-V23).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية (الاستجابة، المرونة، السرعة) على التميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن.

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين تأثير الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة والسرعة) على التميز المنظمي من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن.

أوصت الدراسة بما يلي:

1. ينبغي على شركات الاتصال في العاملة في عمان إعطاء مفهوم الرشاقة التنظيمية وممارسات الأولوية في العمل، بكونه أحد المفاهيم الضرورية التي يجب أن يتمتع بها كافة المدراء.

2. العمل على تطوير الجوانب التي يكون المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن بحاجة إليها في كل من الاستجابة، المرونة والسرعة حتى يصبحوا أكثر قدرة على التماشي مع التغييرات والذي يؤدي إلى ازدياد حصولهم على التعاون والدعم من الإدارات العليا.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، التميز المنظمي، سلوك المواطنة التنظيمية، شركات الاتصال.

٢

The Effect of Organizational Agility on Organizational Excellence:

The Mediating Role of Citizenship Behavior

- Field Study in Telecommunication Companies Operating in Jordan-

Prepared by: Samah Qandeel

Supervised by: Dr. Abdallah Qasem Bataineh

Abstract

This study aimed to identify the effect of organizational agility on organizational excellence in telecommunication companies operating in Jordan by: determining the impact of organizational agility in its dimensions (response, flexibility and speed) on organizational excellence and studying the mediating role of organizational citizenship behavior on the relationship between organizational agility and organizational excellence, to achieve the goals of this study, the researcher depended on the descriptive and analytical method. The study dealt with three telecommunication companies, whose population consisted of all the managers in telecommunication companies operating in Jordan a convenience sample was chosen from the managers of these companies.

The questionnaire was study's main tool for collecting data; where (350) questionnaires were distributed, and (273) questionnaires were retrieved for analysis. Analyzing data was conducted using a set of statistical methods including Cronbach's alpha along with a normality test, standard deviation, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, simple linear regression and multiple regression using SPSS-V20 and AMOS -V23 softwares.

The study reached a set of results, the most important of which are:

- 1- There is a statistically impact at significance level ($\alpha \leq 0.05$) for organizational agility dimensions (response, flexibility, speed) on organizational excellence in telecommunications companies operating in Jordan.
- 2- There is a statistically impact at significance level ($\alpha \leq 0.05$) for organizational citizenship behavior in improving the effect of organizational agility in its dimensions (response, flexibility and speed) on organizational excellence in telecommunications companies operating in Jordan.

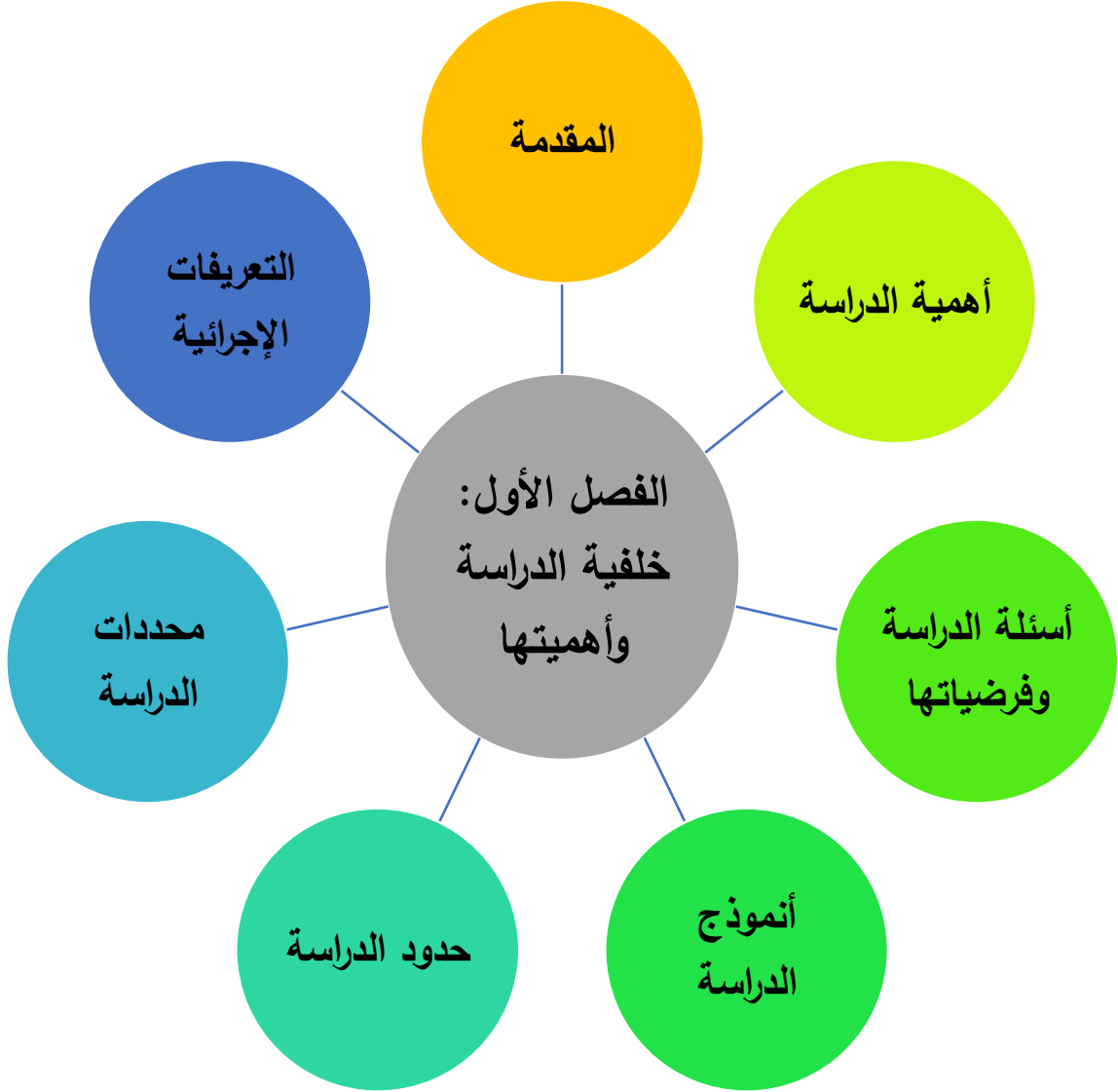
The study recommended the following:

1. Telecommunication companies operating in Jordan should give the organizational agility concept a priority in work practices, as it is one of the necessary concepts that all managers should have.
2. The necessity to develop aspects that managers in the telecommunication companies operating in Jordan need in response, flexibility and speed in order to become more able to cope with changes, which leads to an increase in their access to cooperation and support from higher departments.

Keywords: Organizational Agility, Organizational Excellence, Organizational Citizenship Behavior, Telecommunication Companies.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها



الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1-1 المقدمة

تشهد منظمات الأعمال تحديات معاصرة ناتجة عن التطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة والتغيرات البيئية السريعة والذي بدوره ينعكس على سير عمل المنظمة مما يدفعها إلى امتلاك مجموعة من القدرات والموارد المتميزة لمواكبة هذه التحديات والمحافظة على البقاء والاستمرار في سوق العمل، فإن الهدف الأساسي لإدارة المنظمات هو كيفية الاستخدام الفعال والكفؤ لمواردها وقدراتها بما ينعكس على أدائها وربحياتها.

فالتميز المنظمي هو استثمار منظمات الأعمال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على تقديم جميع الخدمات بكفاءة وفاعلية من خلال آليات تضمن التقدم المستمر في كافة الجوانب (Girard, 2016).

إن منظمات اليوم أصبحت تفكر في التميز المنظمي من خلال الاستثمار في مواردها غير الملموسة والمتمثلة في قدرات مواردها البشرية، حيث أشارت دراسة نوي وضيف (2011) إلى إن استمرارية النجاح والتفوق للمنظمات يستند على امتلاكها الموارد والقدرات النادرة والتميزة، والغير قابلة للتقليد، وليس هناك إمكانية لتعويضها، بل ويجب أن تكون متكاملة مع بعضها. ولتحقيق التميز المنظمي يتوجب على المنظمات أن تبحث عن الطرق والوسائل المناسبة التي تحقق لها ذلك، حيث أكدت الدراسات بأن الرشاقة التنظيمية تعتبر استثماراً للفرص البيئية المتاحة والقدرة

على الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة والمحافظة على مواردها الإستراتيجية وكفاياتها الجوهرية (Nafei, 2016; Okotoh, 2015).

وتوصلت دراسة (Alhadid 2016) إلى أن الرشاقة التنظيمية لها دور أساسي في زيادة أداء المنظمة من خلال قدرتها على الاستجابة للتحديات الديناميكية البيئية السريعة ومتطلبات السوق مما يزيد من تميزها المنظمي.

ينعكس تأثير الرشاقة التنظيمية على سلوك المواطنة، حيث أشار (Aval 2017) بأنه يمكن للرشاقة التنظيمية تعزيز سلوك المواطنة من خلال تفسير أخلاقيات العمل، التنبؤ العالي، والتحسين المستمر للأداء. كما أكدت دراسة (عبد الحسين وآخرون، 2019) بوجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي للرشاقة التنظيمية في سلوك المواطنة من خلال الاستجابة، المرونة، السرعة وتقديم التغذية العكسية.

فإن العولمة والتغيرات في العمل دفعت المنظمات إلى إدراك مدى أهمية تحقيق الميزة التنافسية، مما أدى إلى التركيز على العنصر البشري الغير مادي في المهارات والمواقف والمعرفة؛ والجهد الواعي لتطبيق نقاط قوة موارد بشرية إيجابية قابلة للقياس مما أدى إلى تكثيف الأبحاث عن نماذج السلوك التنظيمي الإيجابي التي تحفز الأداء (Atatsi, Stoffers & Kil, 2019).

فسلوك المواطنة التنظيمية هو عبارة عن كافة السلوكيات التي يقوم بها الموظفين في المنظمة والتي لا ترتبط أساساً بنظام المكافآت أو الوصف الوظيفي والتي تشير إلى فعالية المنظمة ككل وتتمثل بمساعدة الموظفين الآخرين، والأعمال التطوعية، وحضور الورش والمؤتمرات المرتبطة بتطوير المنظمة، والحصول على المعرفة، وتطوير المهارات بشكل مستمر لخدمة المنظمة (Podsakoff et al., 2015).

وتضيف دراسة عاصي (2015) إلى التأكيد على أهمية سلوك المواطنة في تحقيق التميز المنظمي، كما أكدت دراسة (Maharani, 2018) إلى أهمية سلوك المواطنة في تحسين الأداء الوظيفي وإنه مصدر للميزة التنافسية التنظيمية.

بناءً على ما تقدم، تأتي هذه الدراسة لإدراك تأثير الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي بوجود الدور الوسيط لسلوك المواطنة وتطبيقها في شركات الاتصال الأردنية (زين، أورنج، أمنية) حيث تم اختيار هذه المنظمات باعتبارها إحدى القطاعات الهامة في مجال التكنولوجيا سريعة التطور والتي تواجه العديد من التحديات المتمثلة في زيادة حدة المنافسة والتغيرات المستمرة في احتياجات العملاء، مما يحتم عليها ضرورة البحث عن كل ما يحقق استراتيجياتها ويساعدها في تحقيق التميز.

2-1 مشكلة الدراسة

من خلال بعض المقابلات الغير الرسمية التي أجرتها الباحثة مع عدد من مدراء شركات الاتصال مثل (شركة زين، شركة أورنج وشركة أمنية) حيث تبين أن شركات الاتصال العاملة في الأردن تواجه ظروفاً بيئية تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد، المنافسة الشديدة، وتغير مستمر في حاجات ورغبات الزبائن مما يستلزم عليها الاستفادة من عمليات المسح البيئي للحصول على معلومات ذات قيمة لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، لذلك ينبغي عليها الاهتمام بتحقيق تميز منظمي من خلال إجراء تغييرات تنظيمية لتحقيق النمو، وتعزيز مواردها وقدراتها سعياً لتحقيق التميز، لذا ترى الباحثة بأن الرقابة التنظيمية من الدراسات المتقدمة باعتبارها الأداة التي تمكن المنظمات من التعامل مع حالات اللاتأكد البيئي والتغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات إضافة

إلى كونها عنصراً أساسياً لتطور المنتجات والخدمات بالصورة التي تتوافق مع التغيرات المستمرة في احتياجات ورغبات العملاء (Khoshlahn & Ardabili, 2016).

وللتأكد من وعي المنظمات بمصطلح التميز المنظمي قامت الباحثة بإجراء مقابلات أولية مع المدراء في شركات الاتصال الأردنية (زين، أورانج، أمنية)، حيث تبين من خلال المقابلة عدم توفر الفهم الكافي للتميز المنظمي على الرغم من أنه يعتبر ضرورياً ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به.

ومن خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة تبين أن هناك الكثير من المشاكل التي تواجه قطاع الاتصالات، ومن هذه المشاكل على سبيل المثال لا الحصر هو عدم وعي مدراء وأصحاب القرار في شركات الاتصال بأهمية الرقابة التنظيمية وأثرها على التميز المنظمي بما ينعكس على أداء الشركات ككل.

لذلك تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال الأردنية في تحقيق التميز المنظمي بإدخال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المنظمي.

3-1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كما يلي:

1. تحديد أثر الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن

على التمييز المنظمي.

2. تحديد أثر سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بين أثر الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن والتميز المنظمي.

1-4 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية:

- مساعدة شركات الاتصال في فهم التميز المنظمي الخاصة بالمدراء والذي يعتبر المحرك الأساسي في نجاح الشركة.
- تحليل أثر الرقابة التنظيمية الخاص بالمدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية) اعتماداً على التميز المنظمي ودورها في التأثير على سلوكياتهم ودوافعهم للقيام بالمهام المطلوبة منهم من خلال التعاون والمشاركة بينهم.
- سوف يتم تحليل الدور الوسيط لسلوك المواطنة بين أثر الرقابة من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن: (زين، أورانج، أمنية) والتميز المنظمي، وبحسب معلومات الباحث هذه الدراسة الأولى من نوعها عربياً والتي سوف تقوم بتحليل هذه المتغيرات في بيئة شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية).

1-5 أسئلة الدراسة وفرضياتها

❖ أسئلة الدراسة

ستحاول هذه الدراسة فحص الأسئلة التالية المستمدة من بيان المشكلة:

- السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر الرقابة التنظيمية لدى مدراء شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية) على التميز المنظمي؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما هو أثر الاستجابة لدى مدراء شركات الاتصال الأردنية: زين، أورانج وأمنية على التميز المنظمي؟

السؤال الفرعي الثاني: ما هو أثر السرعة لدى مدراء في شركات الاتصال الأردنية: زين، أورانج وأمنية على التميز المنظمي؟

السؤال الفرعي الثالث: ما هو أثر المرونة لدى مدراء في شركات الاتصال الأردنية: زين، أورانج وأمنية على التميز المنظمي؟

• السؤال الرئيسي الثاني: ما هو أثر سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الرضاقة التنظيمية والتميز المنظمي في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية)؟

• السؤال الرئيسي الثالث: ما هو أثر الرضاقة التنظيمية على التميز المنظمي لدى المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية)؟

• السؤال الرئيسي الرابع: ما هو أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التميز المنظمي لدى المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية)؟

❖ فرضيات الدراسة

لدراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة، يمكن اقتراح الفرضيات التالية:

• الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضاقة التنظيمية (الاستجابة، المرونة، السرعة) على

التميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات

الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية).

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعة التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H0.1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة على التميز المنظمي عند مستوى دلالة

إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين،

أورانج، أمنية).

الفرضية الفرعية الثانية:

H0.1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على التميز المنظمي عند مستوى دلالة

إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين،

أورانج، أمنية).

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0.1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسرعة على التميز المنظمي عند مستوى دلالة

إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين،

أورانج، أمنية).

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرشاقة

التنظيمية و التميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في

شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية).

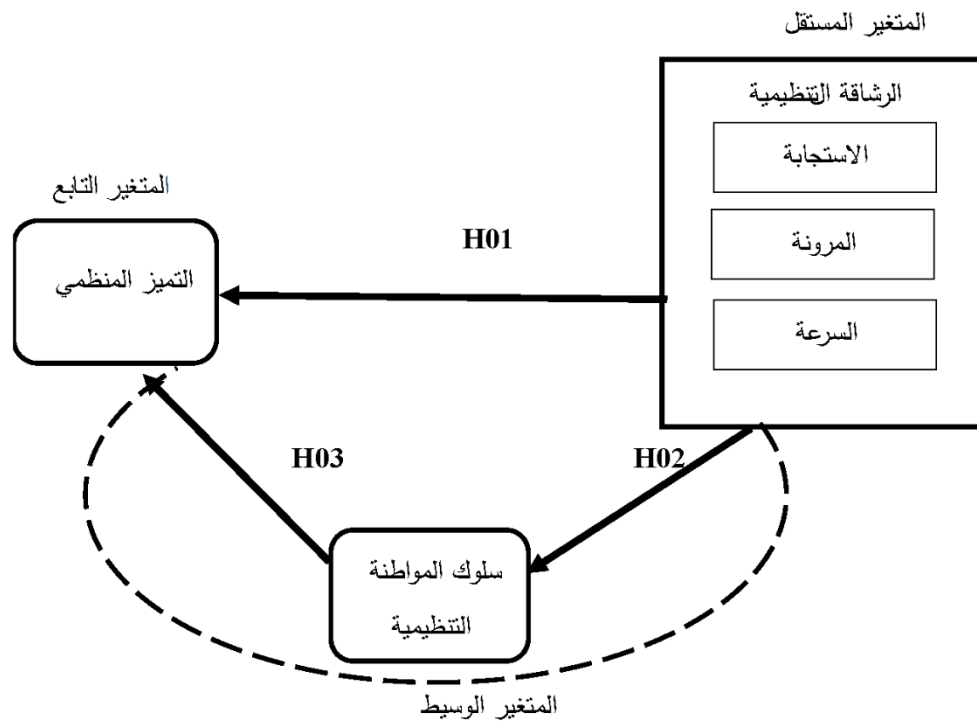
الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر مباشر للرشاقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية).

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04: لا يوجد أثر مباشر لسلوك المواطنة التنظيمية على التميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية).

6-1 أنموذج الدراسة



الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة

من إعداد الباحثة استناداً إلى الدراسات التالية:

المتغير المستقل: (Arokodare et al., 2019)

المتغير التابع: (Nenadal, Vykyda, & Waloszek, 2018)

المتغير الوسيط: (Thiruvankadam & Durairaj, 2017)

7-1 حدود الدراسة

1. **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة على شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية).
2. **الحدود الزمانية:** تم إنجاز هذه الدراسة خلال منتصف عام 2020 م.
3. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للدراسة بالمدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن، ولم يتم الأخذ بعين الاعتبار بقية الأشخاص الذين من الممكن أن يكون لهم أثر بشكل أو بآخر على متغيرات الدراسة.
4. **الحدود العلمية:** تمثلت متغيرات الدراسة في الرقابة التنظيمية كمتغير مستقل، والتميز المنظمي كمتغير تابع، ودور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط.

8-1 محددات الدراسة

1. سوف يتم تطبيق هذه الدراسة على المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية).
2. افتقار المكتبات العربية من الدراسات التي تناولت أثر الرقابة التنظيمية على التمييز المؤسسي ودور سلوك المواطنة كمتغير وسيط على حد علم الباحثة.
3. أجريت هذه الدراسة على شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية) مما يحد من إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على شركات الاتصال المشابهة في مدن أو دول أخرى.

1-9 مصطلحات الدراسة

المتغير المستقل وأبعاده:

➤ **الرشاقة التنظيمية:** هي القدرة على استخدام موارد المنظمة في الاستجابة بطريقة استباقية وتفاعلية بالإضافة إلى تكيفها ومرونتها مع التغيرات وظروف السوق وتلبية متطلبات الزبائن (Swafford et al., 2006). وتعرف إجرائياً بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والاستباقية للمتغيرات المفاجئة في ظروف السوق والتعامل بمرونة مع تلك المتغيرات، ويمكن قياس الرشاقة التنظيمية من خلال الاستجابة، المرونة والسرعة.

➤ **الاستجابة:** القدرة على إدراك التغيرات والتفاعل السريع مع التغيرات (Chamanifard et al., 2015).

وتعرف إجرائياً بأنها التصرف الصحيح اتجاه التغيرات في الوقت المناسب، ويمكن قياس الاستجابة من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة.

➤ **المرونة:** القدرة على تقديم منتجات وخدمات مختلفة وفق المنظمة (Attafar, 2010). وتعرف إجرائياً بأنها استعداد الموارد التنظيمية وسهولة استخدام الموارد حسب حاجات المنظمة، ويمكن قياس الاستجابة من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة.

➤ **السرعة:** القدرة على إنجاز وتنفيذ الأعمال بأقصر وقت ممكن (Dalvi et al., 2013). وتعرف إجرائياً بأنها الاستجابة السريعة، ويمكن قياس الاستجابة من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة.

المتغير التابع:

- التميز المنظمي: قدم ونمو المنظمة في جميع الجوانب التنظيمية، وزيادة احتمالية النجاح التنظيمي طويل المدى، وذلك من خلال مدخل منطقي وعقلاني يعزز التغيير؛ من أجل تحسين مستوى الفعالية التنظيمية، وهو منهج شامل لتحسين الأداء التنظيمي (Dehaghan & Pourtaher, 2014, p.141).

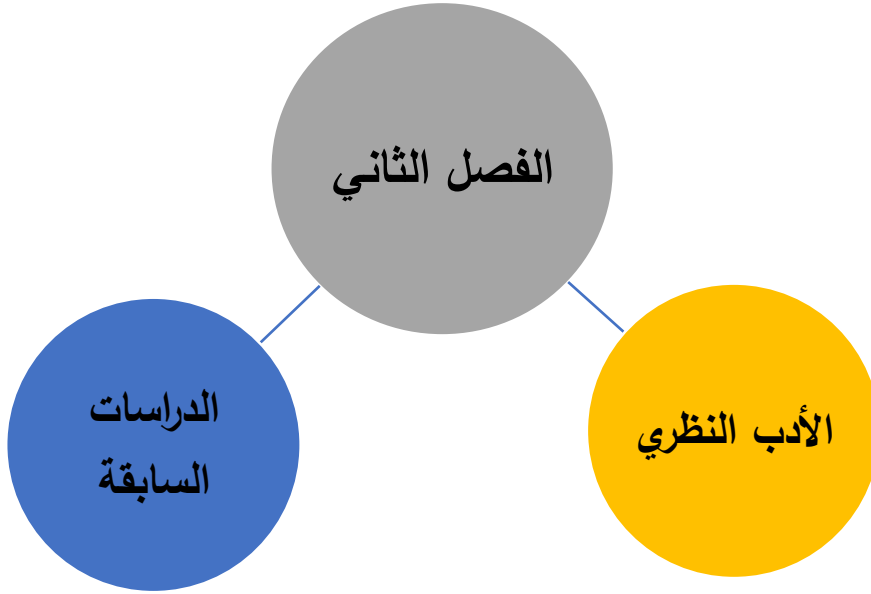
ويعرف إجرائياً على أنه الوصول إلى الأداء الذي يتجاوز أداء المؤسسات المتنافسة ويحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة.

المتغير الوسيط:

- سلوك المواطنة: هو الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة الزملاء، والالتزام بالأنظمة والتعليمات والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وتحمل ضغوط العمل (Zhang, 2011).

ويعرف إجرائياً بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة، ويمكن قياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الإيثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية.

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة



الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

1-2 الأدب النظري

سيتم في هذا الجزء مناقشة واستعراض مفاهيم ومضامين المتغيرات التفصيلية للدراسة والأبعاد العامة وهي: الرشاقة التنظيمية، التميز المنظمي، سلوك المواطنة التنظيمية، كما وردت في الأدبيات وعلى النحو التالي:

(1-1-2) الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility)

تزايد الاهتمام بالرشاقة بشكل كبير في السنوات الأخيرة، مما أدى إلى بحث وممارسة كبيرين بهدف خلق أفراد وفرق ومنظمات أكثر مرونة. حيث يعتبر الهدف الأساسي لتدخلات الرشاقة التنظيمية هو تمكين المؤسسات من القدرة على التنافس لتحقيق نجاح أكبر في بيئة العمل شديدة التنافس والسريعة التغيير في عالم اليوم. إن ضرورة الاتجاه نحو الرشاقة التنظيمية لأن بدونها لا يمكن للشركات الاستجابة بشكل كاف للتحديات والفرص التي تمثلها الأسواق المتغيرة بسرعة اليوم، فإن المنظمات غير مرنة لا يمكنها التكيف مع الفرص والمتغيرات الجديدة في العصر الرقمي.

مفهوم الرشاقة التنظيمية

وردت للرشاقة التنظيمية العديد من الدراسات والبحوث فمنهم من عرفها أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية، مما يؤثر على تنمية المنظمة وسرعة تطورها في بيئة سريعة التغيير (Nafel, 2016).

كما تعرف بأنها القدرة التنظيمية بشكل استباقي والاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات المفاجئة وغير متوقعة في بيئة الأعمال (Hamad & Yazgat, 2017). وعرفت أيضا بأنها استمدت

جذورها من التصنيع الرشيق وخصائصه وامتدت الى سياق الأعمال بشكل أوسع لتتجسد بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات والاحداث البيئية وإدارة التعقيد بفاعلية (Kanten, 2017).

وعرفت بأنها قدرة المنظمة على البقاء على قيد الحياة والتطور في بيئة الاعمال التي لا يمكن التنبؤ بها إذا تتغير باستمرار، وتستخدم المعرفة والهيكل الافتراضي لاستغلال الفرص في بيئة السوق المتغيرة (Zilkiene & Deksnis, 2018). وتتضمن الرشاقة التنظيمية أيضاً التحكم في التغييرات المتواصلة والسريعة في البيئات المعقدة والاستجابة لها (Darvishmotevali & Tajeddini, 2019).

ويستخلص مما تقدم ذكره أن الرشاقة التنظيمية هي قدرة المنظمة على الاستجابة الاستباقية للتغيرات المفاجئة في السوق وتلبية رغبات الزبون المتغيرة.

أهمية الرشاقة التنظيمية

إن الرشاقة التنظيمية تعد من المفاهيم بالغة الأهمية في المنظمات الحديثة التي تعمل في بيئات غير مستقرة، حيث أنها تتيح القدرة للمنظمات على الاستجابة للتغيير المستمر، والاستفادة من الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال وطلبات الزبائن الغير متوقعة (Young, 2013). ويرى بعض الباحثين أهميتها في مرونة التعامل مع الآخرين والقدرة على التكيف بفاعلية، والتعامل مع ضغوط العمل والتعامل مع المواقف الصعبة في العمل (Chamanifardet et al., 2015). وأضاف Teece, Peteraf & Leih (2016) أنه نظراً لتميز البيئات الحالية بتعقيدها وديناميكيته واضطرابها، فإن الرشاقة التنظيمية تساعد الشركات على إعادة تكوين مواردها ونشرها في تلك الأنشطة ذات العائد المرتفع التي تخلق قيمة مستدامة وفقاً للعوامل الداخلية والخارجية.

كما تساهم أهمية الرقابة التنظيمية في التحسين المستمر للعمليات التنظيمية وزيادة حصتها السوقية، وتحسين السيطرة على الكلف وسرعة تحقيق الأهداف المطلوبة ومواجهتها للتغيرات السريعة (الدباغ، 2017).

ويظهر من أهميتها أن نجاح واستمرار المنظمات مقرونا بمدى تبنيتها للرقابة التنظيمية في أنشطتها وأعمالها، إذ من خلالها تستطيع المنظمة التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات والمخاطر غير متوقعة (Karima et al., 2018).

بل وإن زيادة المرونة التنظيمية تزيد من القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية غير المتوقعة وبشكل استباقي. فإن الالتزام بالتحول المستمر واستراتيجيات رشيقة ينطوي على تغييرات على جميع مستويات هيكل المنظمة، من خلال ديناميكياتها القيادية وصنع القرار، وصولاً إلى المهارات والعلاقات الشخصية للأفراد الذين ينفذون المهمة الرشيقة (Appelbaum, Calla, Desautels & Hasan, 2017).

وكما ذكر (Sohrabi 2014) أن للرقابة التنظيمية فوائد مهمة، وتخلص كالاتي:

- توفير الرضا للموظفين والعملاء.
- الابداعية وحل المشاكل من خلال حلول مبتكرة لحل المشاكل الصعبة.
- تعلم طرق ومهارات جديدة لإعادة تنظيم وظيفة أو مهنة جديدة.
- الرقابة التنظيمية لها دور كبير من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة بنجاح.
- لها دور فعال في التطبيق الناجح لقواعد المنافسة، مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة، من خلال وسائل تكامل الموارد وإعادة هيكلة أفضل الممارسات في بيئة المعرفة التقنية.

- وقد تبين أن للمنظمات توجهات للرشاقة وهي (تقلب السوق، المنافسة القوية، التغيير في احتياجات الزبائن، زيادة سرعة التغييرات في التكنولوجيا وتغير العوامل الاجتماعية).
- فقد أشار كل من الشمري والزيادي (2018) إلى الأسباب التي تدعو المنظمات إلى أن تصبح رشيقة وهي: فرص السوق أصبحت قصيرة الأجل، السرعة في تقديم منتجات جديدة إلى السوق، التغييرات المستمرة لا يمكن التنبؤ بها في السوق ودمج ميزات المركزية في شركات مستقلة من استخدام الفرص المباشرة.

أبعاد الرشاقة التنظيمية

اعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد التي تناولت دراسات كل من (Hamad & yazgat, 2018; Karima et al., 2017) كونها أبعاد حديثة ومعاصرة ويمكن قياسها وتلائم طبيعة عمل شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية).

1- الإستجابة Response:

الاستجابة اصطلاحاً: هو السلوك الذي يأتيه الفرد كرد فعل لمثير ما. الاستجابة هو المقدرة على تحديد التغييرات ومواجهتها بسرعة وسلاسة، والتفاعل معها بشكل استباقي وذلك عن طريق الاستشعار، توقع التغييرات، الإدراك ورد الفعل والاستفادة منها (Karima et al, 2018). واعتبر (Kuleelung, 2015) أن الاستجابة لها تأثير إيجابي على المنظمات وعلى الميزة التنافسية، كما أن لها تأثير على الإنتاجية التنظيمية والتسويق الفعال. الاستجابة أيضاً هي قدرة المنظمة بالاتفاق مع عملائها أو شركائها إعادة تكوين مجموعات لتشكيل التحركات المبتكرة بسرعة وسلاسة (Hamad & Yazgat, 2017). واعتبرها

Chang (2011) القدرة على تحديد ومعرفة التغييرات وسرعة الاستجابة بشكل استباقي أو علاجي.

كما عرفت بأنها قدرة المنظمة وبسرعة على إعادة تكوين الموارد وعملاتها لإعادة العمل وحسب مطالب بيئة العمل (Mavengere, 2014). ومما ذكر سابقا يتضح أن بعد الاستجابة يتجسد بالقدرة على فهم وإدراك التغييرات، والاستجابة بشكل سريع للتغيرات والاستفادة منها واقتناص الفرص المتاحة.

2- المرونة Flexibility:

المرونة اصطلاحاً: مقياس استجابة قيمة لتغيير نسبي في قيمة آخر أو استجابة أحد العوامل للتغيرات في عامل آخر.

المرونة هي القدرة على أداء المهام الوظيفية بقدر كبير من مساحة الحرية داخل إطار الأنظمة والمسؤوليات والواجبات الوظيفية دون أي إخلال، واللجوء للحل الأيسر والأسهل دون تجاوزات أو تقصير أو إهمال بواجبات الوظيفة، أو إحداث أي فوضى داخل الإدارة، تنعكس سلباً على أداء المنشأة بشكل كامل (Al-Matrody, 2017).

كما عرفها (الدباغ، 2017) بأنها مطلب مهم؛ لأنها تساهم في القدرة على رفع مستوى الأداء، وتحقيق الواجبات الوظيفية، وتقليل المجهود، واختصار الوقت، مع إمكانية التغيير للأحسن والأفضل.

والمرونة بشكل عام هي التي تساهم في تحقيق أعلى درجة في الإنتاجية، وتحقيق أرقام قياسية في خطط العمل والإنجاز التي تتطلع إليها المنظمة بشكل عام والإدارة بشكل خاص (Dalvi et al., 2013, P.4).

كما أوضح (Young (2013) التمييز بين الرشاقة التنظيمية والمرونة، بأن المرونة تتجسد بالقدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة، وذكر أن الرشاقة لا تنحصر فقط بالقدرة على التفاعل والاستجابة للتغيرات البيئية غير المتوقعة بل تركز أيضا على اكتشاف وكسب الفرص المتاحة واستثمارها بهدف تميز المنظمة.

كما حدد كل من (Hamad & Yazgat (2017) أن المرونة تتمثل بالمرونة في الحجم المنتج، وفي تنوع المنتجات والمرونة للمنظمة ومرونة الأفراد. ونستخلص مما سبق أن بعد المرونة يؤدي المنظمة إلى عدم تعرضها للأخطاء والتقصير في الأداء، والسرعة في الإنتاجية، وسلاسة التنمية والتطوير في الكوادر البشرية التي تساهم في سرعة الأداء والإنجاز.

3- السرعة Speed:

تعرف السرعة على أنها قدرة المنظمة على تجاوز أو إنهاء أي عمل أو أداء لها في أقل مدة زمنية معينة. وتتمثل السرعة بإنجاز المهام والعمليات المطلوبة في أقل وقت وتشمل في تقديم المنتجات جديدة إلى السوق، وتسليم المنتجات وتقديم الخدمات في الوقت المحدد وفي أقصر وقت ممكن (Kuleelung & Ussahawanitchakit, 2015, P.207).

أشار (Karima et al (2018) بأن السرعة أيضا تشمل في اتخاذ القرار دون أي تسرع وعدم المماطلة في ذلك، والبدء بالعمل وعدم تأخير، وسرعة إيجاد الحلول البديلة لصالح المنظمة.

كما أبدى كل من (Idris & Al-Rubai (2014) أن بعدي المرونة والسرعة سمتان تجعل المنظمة قادرة على مواجهة الظروف الخارجية والعوامل البيئية غير المتوقعة وإيجاد الفرص والحلول المناسبة لها.

(2-1-2) التميز المنظمي (Organizational Excellence)

تواجه الكثير من المنظمات بمشكلات ومعوقات تؤثر في قدرتها في منافستها وأدائها للوصول إلى المستوى الذي يحقق أهدافها والارتفاع إلى مستوى تطلعات ورغبات العملاء، ومفهوم التميز المنظمي هو من أهم المفاهيم التي ظهرت لتشمل كل العناصر والمقومات على أسس التفوق والتميز التي تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع في بيئتها الخارجية، كما يحقق الترابط والتنسيق بكافة عناصرها ومكوناتها الداخلية (الغزاوي ومحسن، 2017).

مفهوم التميز المنظمي

تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي ترجم إلى الانجليزية "Best Braver, Mightter" أي أفضل الأحوال، الشجاعة، والأكثر هولاء، أما عند الإغريق فقد كان أصلاً لكلمتين "Ar" تعني تدفق الضوء أو الخير، و"lston" والتي تعني الاستقرار والتوافق (Anninos, 2017, P. 309).

التميز المنظمي عبارة عن أسلوب للحياة (Excellence is a way of life) ويمكن أن يحدث هذا التميز في المنظمات سواء كانت كبيرة أو صغيرة، حكومية أو خاصة، تقدم خدمات أو تصنع منتجات (Ajaif, 2008, P.227). أشار العدواني (2002) أن مصطلح التميز المنظمي يتعلق بتقديم خدمة مضافة تتجاوز توقعات العميل، والاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين، بما يحقق النجاح والتقدم المستمر للمؤسسة.

كما يعرفه الصيرفي (2009) بأنه "الخبرة المقدره من المعرفة الصحيحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفؤ الموجه لأداء أية مهمة بطريقة مميزة".

وَعرف الهلالات (2014) التميز المنظمي بأنه "كل فعل أو نشاط يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة". في حين عرّف (2016) Anonymous التميز المنظمي على أنه جهد مستمر لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات، بهدف تحفيز وإشراك الموظفين لتقديم المنتجات والخدمات التي تلبّي متطلبات العملاء في إطار توقعات الأعمال. كذلك عرف أنه كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية لتنفيذ الأعمال بشكل مميز (Jamal, 2017).

وَعرف أيضاً بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

ويستخلص من المفاهيم السابقة بأن التميز المنظمي على أنه الارتقاء بأداء المؤسسة من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، للوصول إلى أفضل النتائج الملموسة، من أجل تحقيق توقعات ورغبات العملاء وتلبية متطلباتهم.

أهمية التميز المنظمي

يعد التميز ومتطلباته من أهم الأهداف والأولويات التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها في ظل بيئة متغيرة، وتحقيق المنافسة غير محددة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية، مما ينتج عنها الشعور بالجودة والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات (المليجي، 2019).

كما ذكر (المشهداني، 2012) أن المنظمات التي تعتمد على تطبيق معايير الجودة والتغيير والتحسين والتطوير المستمر والقدرة على التعامل والتكيف والتطوير هي التي تحقق الانجازات والنتائج الباهرة والتي تحقق الميزة التنافسية.

التميز المنظمي يتحقق بالتخطيط والإعداد والجهد المتواصل من أعضاء المنظمة جميعا وتحمل الإدارة العليا مسؤولية كبيرة تهيئة البيئة التنظيمية في استيعاب فكر التميز وتحقيقه على أرض الواقع ويستند ذلك إلى تقنيات ومنهجيات إدارية متقدمة ومتطورة (العبدو، 2019). وأشار درويش (2018) أنه تكمن أهمية التميز المنظمي أيضا في التوجه نحو تحقيق النتائج والتركيز على العميل وتطوير العاملين ومشاركتهم. التميز المنظمي له تأثير إيجابي على الإنتاجية التنظيمية، وله أيضا تأثير أداء الموظفين بشكل كبير، والتنبؤ بالإنتاجية التنظيمية، التباين في الإنتاجية التنظيمية (Mohamed, Nusari, Ameen, Al-Shibami & Abu-Elhassan, 2018)

المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بشكل مستمر سواء مدراء أو موظفين، حتى يتمكنوا من جعل المنظمة أكثر تميزا وارتقاء في الأداء مع المنظمات المنافسة.

متطلبات التميز المنظمي

من أجل تحقيق التميز المنظمي في أدائها ونتائجها يجب إدراك كافة الأساسيات التي يقوم عليها إطار التميز المنظمي، والعمل على اكتسابه واقتناص الفرص وتحقيق النجاحات المتوالية والبقاء في كل الظروف المتغيرة. إن دعم القيادة الإدارية للجهود التي تهدف الى تحقيق التميز التنظيمي، والالتزام بنشر مفاهيم التميز التنظيمي، ومتطلبات تحقيقه في المنظمات وتحديد الأولويات الاستراتيجية. واختلف الباحثين في اختيار متطلبات تحقيق التميز التنظيمي حيث اعتمد

تحديدهم لتلك المتطلبات على الزاوية التي نظروا من خلالها لموضوع التميز التنظيمي (العلي، 2016).

يحتاج تحقيق التميز التنظيمي إلى عدة أمور، يتطلب توفرها في المنظمات، وقد ذكر أهمها الشهراني (2017) كما يلي:

- التوجه الاستراتيجي، وتبني التطوير الاستراتيجي للمنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في أجزاء المنظمة.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، كالمواطنة الصالحة، والسلوك الأخلاقي، فلهما أهمية على المدى الطويل لمصلحة المنظمة.
- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع المتغيرات المحيطة.
- توفر نظام معلومات متكامل يضم أليات لرصد المعلومات، وتحديد مصادرها، ووسائل جمعها، وقواعد معالجتها ومشاركتها.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يتضمن استقطابهم، توظيفهم، تحفيزهم، تمكينهم، وإنجاح مساهمهم الوظيفي.
- الاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات المحورية والأساسية في المنظمة، لتحقيق مزة تنافسية طويلة المدى.
- التعلم والتحسين المستمر، حيث يسهم ذلك إلى توفير بيئة مناسبة ومحفزة للإبداع من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة.
- القيادة الداعمة للتميز، حيث يكون سلوك القادة هو الداعم لمنهجيات التميز، وذلك من خلال قيم وغايات وأهداف المنظمة.

- المواطنة والانسجام في التخطيط والتنظيم.
- التكامل بين سلوكيات واتجاهات العاملين بالمنظمة، والأهداف المحددة، ومستويات الإدارة المطلوبة.
- التقدم على المستوى الخارجي للمنظمة، وذلك من خلال قيادة وتوجيه كل متطلبات العملاء، والسياسات، والممارسات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، عن طريق التغيير التنظيمي الفعال لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.
- الاستعداد بالوسائل والطرق التي تساعد المنظمة على التعرف على العقبات التي قد تواجهها معها بشكل صحيح.
- توفر نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء المجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال، والأداء التنظيمي ككل بغرض تقييم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء.

(3.1.2) سلوك المواطنة التنظيمي

مفهوم المواطنة اصطلاحاً: هي كلمة مشتقة من مصطلح الوطن، والذي يعتبر المكان الذي يعيش فيه الإنسان، أما في اليونان القديمة فتصنف بأنها حق من حقوق الإنسان المدنية، وهذا ما أدى إلى اشتقاق اسمها في اليونانية، والإنجليزية، والفرنسية من كلمة City والتي تعني المدينة، وتعرف المواطنة اصطلاحاً بأنها صفةٌ يتميز بها الأفراد الذين يعيشون على أرضٍ دولةٍ ما، وبموجبها يحصلون على العديد من الامتيازات بصفتهم مواطنين في دولتهم (خضر، 2017).

تطور سلوك المواطنة التنظيمية

تعود بدايات الاهتمام بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية إلى توجهات مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة والتنظيم التي تؤكد على الروح المعنوية والحوافز غير المادية والمشاركة

والتنظيم الغير الرسمي والاستجابة مع البيئة الخارجية، وخلق المناخ التنظيمي في البيئة التنظيمية الداخلية.

تعد مقترحات (برنارد شيبستر) في أواخر الثمانيات من القرن الماضي البدايات الأولى لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم طرح مفهوم غير الرسمي، والحاجة إلى أن يكون أعضاء المنظمة على استعداد للتعاون من أجل مصلحة وتحقيق أهدافها. وفي عام 1964م ميز Katz بين الدور الرسمي والسلوك الإبداعي، وأشار إلى أن السلوك التعاوني والمساعد هو الذي يمثل سلوكيات الدور الإضافي الذي يتعدى الدور الرسمي ويعد ضروريا لأداء وظائف التنظيم المختلفة، وقد مهدت هذه البدايات في مجملها إلى ظهور مصطلح السلوك المواطنة التنظيمية (العنبي، 2019).

وتشكل المواطنة إحدى القضايا المعاصرة التي جذبت اهتمام الباحثين في السعي لتشخيص مضمونها وتحديد أبعادها ثم محاولة التفكير بإيجاد صيغ تنظيمية قادرة على استثمار فكرة المواطنة كتحدي يثير إدارة المنظمة فمنذ ثمانيات القرن الماضي زاد الاهتمام بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسميا بنظم الحوافز وتقييم الأداء في المنظمات وهو سلوك هام لكل المنظمات (خليل، 2018). وقد تعددت الدراسات التي اهتمت بالسلوك الطوعي في المنظمات، ولقد تم استخدام مصطلحات أخرى مختلفة فيما بعد كمرادفات لسلوك المواطنة لتنظيمية منذ ظهوره مثل: سلوك الدور الإضافي، والأداء السياقي، وسلوك الدعم الاجتماعي، والعفوية التنظيمية أو التلقائية التنظيمية، السلوك خارج الأدوار (Geus, Ingrams, Tummers & Pandey, 2020). إلا أن مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية هو الأكثر شيوعا واستخداما في دراسات الباحثين الآخرين (Organ, 1997).

وعرف (2003) Chien المشار إليه في (الفرجاني، 2017) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه تصرف الفرد التطوعي والاختياري الذي لا يندرج ضمن التعليمات وعقد العمل ويسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها. وأشار أيضا (2019) Bhatti أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يعني عمل الموظفين لساعات طويلة أو توليهم مهام إضافية دون الحصول على مكافأة، بل يعني أن الموظفين سيساعدون في تقديم ابتكارات وحلول للمشاكل إضافة إلى تقديم اقتراحات قيمة من شأنها تسهيل وضع السياسات في المنظمة، حيث سيؤدي هذا السلوك الإنتاجي للموظفين إلى تحسين فعال لأداء المنظمة.

أشار (2019) Atatsi et al أن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من خمسة تركيبات وهي: الإيثار، الضمير، الروح الرياضية، المجاملة والفضيلة المدنية. وبما أن هذه السلوكيات تطوعية، فهي ليست جزءاً شاملاً من الموصفات والواجبات الوظيفية للموظف - ولكن لها تأثير إيجابي على الأداء.

وأضاف (2020) (Qiu, Lou, Zhang & Wang) أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك استباقي، مما يعني أنه من المرجح أن يختار الموظفون الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية لإرضاء دوافعهم.

بالرجوع إلى دراسة حسن (2018) هناك مدخلان أساسيان لفهم سلوك المواطنة وهما:

أ- المدخل الاول: يشير هذا المدخل الى أن هناك اختلاف بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي الرسمي، ووفقا للمدخل هذا ينظر إلى هذه السلوكيات بأنها سلوك ذاتي لا يتم مكافأته، كما أنه يحقق زيادة في الأداء بشكل فعال للمنظمة.

ب- المدخل الثاني: يؤكد هذا المدخل إلى الإرث الفكري لدراسات المواطنة المدنية في علوم

الاجتماع والسياسة والفلسفة، حيث ينظر إلى المواطنة بأنها تحتوي على كل ممارسات

الإيجابية بالمجتمع، ويشمل هذا المدخل السلوكيات الآتية:

1- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي.

2- السلوكيات التي تتجاوز السلوكيات الرسمية اللازمة للدور.

3- السلوكيات السياسية.

أجريت العديد من الدراسات لإيجاد تفسيرات لظاهرة سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولعل أهمها

(خضير، 2016):

1- الرضا الوظيفي: والذي يقصد بها إجمالاً بالحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد

لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل. وقد

أجريت الدراسات كثيراً حول طبيعة العلاقة ما بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمي،

وأوجدت أن العلاقة بينهما إيجابية وأن الرضا الوظيفي يعد من أكبر المحددات لسلوك

المواطنة التنظيمية، وهذا يعني بأن الموظف الراضي عن عمله سوف يسهم في ممارسة بعض

السلوكيات الطوعية.

2- الالتزام التنظيمي: وهو الاعتقاد الإيجابي والقبول من قبل الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها

ورغبتها في بذل أقصى درجات العطاء أو الجهد الممكن لصالح المنظمة مع الرغبة في

الاستمرار في عضوية المنظمة، وقد أجريت العديد من الدراسات حول العلاقة بين الالتزام

التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت أن لها علاقة إيجابية بينهما.

3- العدالة التنظيمية: والتي تتكون من ثلاثة أبعاد (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات)، وبينت الدراسات أن العدالة التنظيمية لها أثر إيجابي في سلوك المواطن التنظيمية حيث أن العاملين الذين يشعرون بالإنصاف فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية تولد شعورا بالمسؤولية إزاء المنظمة، وبالتالي يشجع العاملين بالمشاركة في الأنشطة غير الرسمية والطوعية.

4- القيادة الإدارية: تعد من أهم العوامل المهمة والمؤثرة في تكوين مبادئ وثقافة تنظيمية والتي لها تأثيرا كبيرا في سلوك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، وكشفت الدراسات وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وهذه السلوكيات، أن القائد التحويلي يقوم دوما بتحفيز العاملين في بذل أقصى ما يمكن وما هو متوقع منهم.

5- الثقافة التنظيمية: ويقصد بها افتراضات أساسية التي وجدت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي والتي استطاعت الثبات لمدة طويلة من الزمن مما جعلها من الثوابت الراسخة، وأثبتت الدراسات ان الثقافة التنظيمية العميقة يكون لها أثر إيجابي على السلوك التنظيمي.

أهمية سلوك المواطن التنظيمية

تتبع أهمية سلوك المواطن التنظيمية كونه سلوك تطوعي يهدف إلى رفع مستوى فاعلية المنظمات حيث يقوم الموظفون بأداء أكثر من الواجبات المناطة بهم ويسعون لتحقيق أداء أعلى من المتوقع، وهذا ما تطلبه المنظمات المعاصرة إلى أن تعمل في بيئة متغيرة شديدة التنافس وتعتمد على فرق العمل التي تستدعي التعاون والتطوع لخدمة أعضاء الفريق. كما تتبع أهمية السلوك المواطن التنظيمي للأفراد من توفير القدرة على الإبداع والابتكار وتعزيز الأفكار

والمقترحات، وتعزيز الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية، إضافة لأهميته للمنظمة في تخفيض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى الاستقرار التنظيمي، وزيادة معدلات الأداء والكفاءة، وتعزيز الثقة المتبادلة، وتخفيض الصراعات التنظيمية (الفرجاني، 2017).

وأبرزت العتيبي (2019) أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنقاط التالية:

- 1- المساهمة في تقليل مقاومة التغيير وسرعة التكيف مع التطورات المحيطة بالمنظمات.
- 2- المساهمة في بناء مناخ التنظيمي تعاوني إيجابي.
- 3- تعزيز روح الولاء والانتماء وتقليل معدلات (دوران العمل) وتحسين مستوى الأداء الفردي.
- 4- تحسين الاتصالات التنظيمية وتنمية العلاقات بين الموظفين والرؤساء.
- 5- المساعدة في تعزيز بقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة وحمايتها من الأخطار.

2-2 الدراسات السابقة

الدراسات المكتوبة باللغة العربية:

1-دراسة (مغاوري، 2016) بعنوان:

" الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي المصري "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم الرشاقة التنظيمية، وتحديد أهم المصطلحات المرتبطة بها وتحديد عناصر الرشاقة التنظيمية التي تميز المؤسسات الرشيفة ودراسة المكونات الأساسية التي قد تسهم في تحقيق خفة الحركة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وأيضاً التعرف على مفهوم القدرات المؤسسية للتعليم الجامعي المصري ومعايير المهمة، حيث تم استخدام الطريقة الوصفية في الدراسة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقديم التوصيات والآليات الإجرائية المقترحة لتحسين القدرة المؤسسية للتعليم الجامعي المصري، في ضوء منهجية التنظيم التنظيمي فإتباع الأساليب التشاركية الحديثة للقيادة في المؤسسات التعليمية وتفعيل دور وحدة إدارة الجودة الداخلية بالمعهد التربوي.

2-دراسة (نافعي، 2016) بعنوان:

" أثر الرشاقة التنظيمية في جودة حياة العمل "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الرشاقة التنظيمية وصنع القرار ودورها في تعزيز جودة حياة العمل للعاملين في البنوك التجارية في مصر، حيث تم جمع بيانات الدراسة من 382 موظفاً في البنوك التجارية في مصر، وذلك بتطوير استبانة وتوزيعها على الموظفين. كانت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين جودة حياة العمل والرشاقة التنظيمية. حيث تطوير جودة حياة العمل مرتبط بتحسين دور الرشاقة التنظيمية في البنوك المصرية.

3-دراسة (العمرى، 2017) بعنوان:

" أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي "

دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي. وبالتطبيق على عينة تمثل الموظفين في القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض والبالغ عددهم (368) موظفا.

واستندت الدراسة إلى منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب المكتبي والميداني لجمع البيانات بواسطة الاستبانة. خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التغيير التنظيمي باستثناء عامل (الهيكل التنظيمي). كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة الباحثين للدراسة حول طبيعة عوامل التغيير التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة). وأخيرا أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول طبيعة أبعاد التغيير التنظيمي وفقا للعوامل الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

4-دراسة (الفرجاني، 2017) بعنوان:

" التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير) "

أجريت هذه الدراسة على العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي، وتم استخدام الاستبانة بمقياس سلوك المواطنة التنظيمية. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (110) موظفاً، وتم اتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة وكان حجمها (86) موظفاً، كما بلغ عدد الاستبانات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي (65) استبانة.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المستوى العام لسلوك المواطنة التنظيمية وجميع أبعاده لدى العاملين بالمعهد كان مرتفع، كما بينت نتائج الدراسة أن بعد الإيثار جاء في المرتبة الأولى، يليه

بعد الكياسة، ثم بعد الروح الرياضية، يليه بعد السلوك الحضاري، ثم وجاء بعد وعي الضمير في المرتبة الأخيرة، كذلك أكدت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده تعزى إلى النوع الاجتماعي والعمر ومدة الخدمة بالمعهد.

وبناء على هذه النتائج طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في زيادة دعم وتعزيز مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي.

5- دراسة (الشمري والزيادي، 2018) بعنوان:

" العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة بالتطبيق في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة، ومن أجل ذلك تم اعتماد أبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستجابة، المقدرات، المرونة والسرعة)، وتم اعتماد الذكاء التنظيمي أحادي البعد، كما تم اعتماد التجديد الاستراتيجي (المحتوى، السياق، العملية). تم توزيع استبانات على (46) فرداً من العاملين في شركة كورك تيليكوم، فضلاً عن الملاحظة والمقابلات الشخصية. وقد استخدم معامل الارتباط لبيرسون، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار التأثير للمتغير المستقل في متغيري (الوسيط والتابع). ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في البحث هو أن للذكاء التنظيمي كان له دوراً فاعلاً ووسيطاً للعلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي في ظل البيئة العراقية المحتممة تنافسياً.

6-دراسة (حسن، 2018) بعنوان:

" سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز المنظمي "دراسة ميدانية في شركة آسيا سيل

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية سلوك المواطنة للمنظمة المبحوثة شركة آسيا للاتصالات في العراق في تحقيق التمييز المنظمي.

وقد تم اختيار عينة الدراسة لتشمل العاملين في المنظمة، ولتحقيق هدف الدراسة وزعت استبانات على (90) موظف، واسترجع منها (80) استبانة فقط واعتبرت صالحة للتحليل.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث هو انعدام التأثير بين محاور الدراسة (سلوك المواطنة التنظيمية والتميز المنظمي) فيما يخص العينة المبحوثة وكانت من أهم التوصيات هي اتباع المنظمة المبحوثة سياسات وأساليب محددة من شأنها زيادة مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية سلوك المواطنة من خلال تحفيز العاملين وتدريبهم لتعزيز ممارسة السلوك التطوعي.

7-دراسة (حجازي وطنبور، 2018) بعنوان:

" دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية "

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من دور الإبداع الإداري في التميز المنظمي، ولتحقيق ذلك فقد تم توزيع (488) استبانة على العاملين في مختلف الوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، حيث أشارت النتائج إلى أن الإبداع الإداري يفسر (39%) من التميز التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري والتميز التنظيمي وفق متغيري الجنس والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروق بينهما وفق متغيري الخبرة والموقع الوظيفي.

8-دراسة (الشروقي، 2018) بعنوان:

" تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع البحث فضم جميع العاملين في وزارة الداخلية لمملكة البحرين. وأما عينة الدراسة فقد بلغت (102) استبانة خضعت للتحليل الإحصائي. حيث اعتمد الباحث الأساليب الإحصائية المختلفة كالوسط الحابي والنسب المئوية، واختبار ألفا كرونباخ لاختبار قياس اتساق مجالات أداة البحث، ومعامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة ما بين المتغيرات الدراسة، وتحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وحساب درجة (T) للتحقق من دلالة الفروق ما بين متوسطات درجات الموظفين من حيث الخصائص الديمغرافية.

وتوصل الباحث لأهم النتائج، أبرزها: يتوفر في وزارة الداخلية مستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة، أيضا ظهر أن وزارة الداخلية بمستوى متوسط من تخطيط الموارد البشرية، وفقا لآراء العينة. وحصل بعد الاستقطاب والتعيين في وزارة الداخلية عن مستوى مرتفع، كذلك حظي بعد التدريب على مستوى مرتفع استنادا لآراء العينة، أيضا أظهر الإحصاء الوصفي حصول التحفيز على مستوى متوسط، وأخيرا أثر العامل الديمغرافي في تقدير التميز المؤسسي (الجنس)، في حين لم يكن للمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة أي تأثير.

9-دراسة (خليل، 2018) بعنوان:

" التعرف على تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري "

من خلال معرفة مدى اهتمام المنظمة بتأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري، اعتمدت خمسة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية وهي (الإيثار، صحة الضمير، روح التسامح، الكياسة، طوعية المشاركة) لبيان مدى تأثيرها منفردة ومجمعة في محاربة الفساد الإداري، اختير معهد الإدارة/ الرصافة مجتمعاً للبحث، وتوصل البحث إلى التأثير الإيجابي الواضح لهذه السلوكيات في محاربة الفساد الإداري مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الفساد الإداري.

وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات منها يمكن للمنظمة العمل على نشر ثقافة المواطنة التنظيمية، وتعرف العاملين بأبعادها، وأهميتها في تعزيز أداء منظماتهم، وأولوياتهم، إيجاد الوظائف المناسبة وتوسيع المهام لكي ترفع من مستوى مسؤول ومشاركتهم وشعورهم بالأهمية، والتي تشجع بشكل عام سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك ضرورة بذل المنظمة قصارى جهدها لمحاربة الفساد الإداري والحد منه.

10- دراسة (فرح، بدوي وبابكر، 2019) بعنوان:

" أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية / السودان "

طبقت هذه الدراسة لاكتشاف أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية / السودان. حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة ووزعت على عينة مكونة من (60) موظفاً في (10) شركات زراعية بولاية القضارف / بالسودان. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي كانت مرتفعة، كما

أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية (رشاقة التطبيق، ورشاقة اتخاذ القرار) على الاستغراق الوظيفي.

11- دراسة (الشنطي والشريف، 2019) بعنوان:

" دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية / قطاع غزة "

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة بحث كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية، ولأجل

ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية والبالغ عددهم

(3167) موظفا. حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية في الاستبيان. تم اعتماد

(355) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل عام كان بدرجة كبيرة بنسبة

(69.99%)، كذلك نسبة الرشاقة الاستراتيجية وصلت إلى (70.95%) إذ تؤثر عمليات إدارة

المعرفة تأثيرا جوهريا في الرشاقة الاستراتيجية. وقد فسرت ما نسبته (80.0%) من التباين في

المتغير التابع.

12- دراسة (اندرأوس، 2019) بعنوان:

" استعمال آليات الرشاقة التنظيمية في مواجهة التغييرات المتجددة في البيئة المحيطة "

من خلال الاستجابة السريعة للمشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة، لذا فإن إزالة التقييدات

البيروقراطية وسرعة إنجاز العمل بجودة عالية والتصدي للأزمات هي القضية الأساسية التي يسعى

البحث إلى توضيحها من خلال اعتماد آليات الرشاقة التنظيمية، فالهدف من البحث هو تقييم

مستوى الرشاقة التنظيمية في البنك المركزي العراقي ومعرفة مدى قابليته في تحديد الأزمات

الخارجة عن السيطرة، وقد أكدت نتائج البحث أن البنك يعمل بالمستوى الرشيق استناداً إلى المؤشرات التي تتضمن أبعاد الرشاقة المتمثلة بالاستجابة والكفاءة والمرونة والسرعة، وقد أوصى الباحث بتطوير وتنفيذ المهمات والأنشطة المتعلقة بخصائص الرشاقة التنظيمية.

الدراسات المكتوبة باللغة الإنجليزية:

1- دراسة (Ali, 2016) بعنوان:

"تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي "

“The Effect of the Organizational Agility on High Performance (Applied Search)”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع متغيري البحث في المنظمة المبحوثة، والتعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين (الرشاقة التنظيمية والأداء العالي)، طبق البحث في عينة من المصارف الحكومية، وشمل عينة من القيادات الإدارية بلغ عددهم (120) فرداً واستعمل الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتضمنت (59) سؤالاً فضلاً عن برنامج المقابلات الشخصية.

كانت أهم نتائجها: عدم اهتمام المصارف الحكومية بمتابعة تغييرات البيئة من حيث تحركات المنافسين من المصارف الأخرى لكونهم جهة حكومية، وليست تنافسية مع الآخرين، ولكون رواتب الموظفين مستمرة ولا تتأثر بالمنافسة أو تحقيق الأرباح فضلاً عن ذلك يؤدي تبادل العاملين للمعرفة فيما بينهم إضافة لدخولهم الدورات التدريبية إلى زيادة قدراتهم للتعلم، وأكد الباحثة على عدم اهتمام المصارف الحكومية بإدارة الجودة الشاملة بقلة الوعي لدى الإدارات العليا بأهميتها في تحسين جودة الخدمة والمنتج.

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة سعي المنظمة التي تمت عليها الدراسة إلى متابعة التغييرات البيئية أولاً بأول مثل التغييرات في تفضيلات الزبون أو متابعة التغييرات التكنولوجية الحديثة والسعي للتطوير والتحديث فضلاً عن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمة التي تمت عليها الدراسة وذلك للوفاء بحاجات الزبون من خلال الالتزام بمبادئ التحسين المستمر للعمليات لزيادة رضا وولاء الزبون وزيادة ولاء العاملين ورضاهم وزيادة الكفاءة.

2- دراسة (Alhadid, 2016) بعنوان:

" تأثير الرشاقة التنظيمية على الأداء التنظيمي "

"The Effect of Organization Agility on Organization Performance"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الرشاقة التنظيمية على أداء المنظمة، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة تكنولوجيا المعلومات الموجودة في الأردن. تمت صياغة الاستبانة وتم توزيعها على موظفي الإدارة، المتوسطة والعليا. اعتمد الباحث على استخدام تحليل الركوند البسيط لتقدير تأثير الرشاقة على الأداء التنظيمي، حيث أظهرت النتيجة أن هناك علاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء التنظيمي، والتي كان لها تأثير ايجابي على أداء المنظمة.

3- دراسة (Khoshlahn, 2016) بعنوان:

" دور الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية في التنبؤ باستعادة الخدمة "

"The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction"

هدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى تطوير نموذج مفاهيمي لتحديد العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والقيادة التحويلية في استعادة خدمات الموظفين بين المنظمات الحكومية. بسبب دور

استعادة الخدمة في رضا العملاء، ركزت الأبحاث السابقة على عوامل مختلفة تؤدي إلى تحسين خدمة الاسترداد.

نسبة إلى العلاقة المتشابكة مع المرونة التنظيمية والقيادة التحويلية (مع دورها الداعم) وكذلك مع استعادة الخدمة، يمكن أن تلعب الرشاقة التنظيمية دورًا بارزًا في هذه العملية. ولقد تم تطبيق البحث كان على أساس 149 موظفًا تم اختيارهم بشكل عشوائي.

أوضحت النتائج أن القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية لهما تأثير إيجابي على استعادة الخدمة. وعلاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى أن التطبيق المناسب للسرعة التنظيمية والقيادة التحويلية قد تقود المنظمة إلى خدمة استرداد أفضل ومناسبة. الدور المتبادل لهذين العاملين يمكن أن يساعد المديرين في المنظمات الحكومية إلى إيلاء المزيد من الاهتمام لأنماط القيادة المطبقة في هذه المنظمات.

4- دراسة (Alshalabe et al, 2017) بعنوان:

" أثر أسلوب إدارة الرشاقة على التفوق التنظيمي / دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية "

The Impact of Agility Management Style on Organizational Excellence / a Field Study on Jordanian Commercial Banks

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحركة الإستراتيجية للأبعاد الثلاثة (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، وتدفق الموارد) كمستقل متغير في التميز المؤسسي بمعاييره الستة (القيادة، الاستراتيجية، الناس، الشراكة، الموارد، العمليات والنتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء ونتائج المجتمع)) كمتغير تابع.

وقد تم تطبيق الدراسة على البنوك التجارية الأردنية وعددها 13 مصرفاً، فقد تم سحبها عشوائياً وعينة بسيطة مكونة من 300 عضو من العاملين في الهيئة الرقابية والتنظيمية. لتحقيق الهدف من الدراسة تم تطوير استبانة، وتم تحليلها بناء على إحصائيات وصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الانحدار المتعدد. أظهرت نتائج الدراسة أن البنوك التجارية الأردنية تتميز بتوافرها خفة الحركة. كما أظهرت النتائج اهتمام البنوك التجارية الأردنية التي تم مسحها في توافر معايير التميز التنظيمية فيها، مما يضمن لها البقاء على قيد الحياة وتفوق على المنافسين. وأظهرت النتائج كذلك وجود تأثير إحصائي كبير بين خفة الحركة الاستراتيجية وجميع معايير التميز التنظيمي باستثناء استراتيجية (بعد الحساسية).

وعلى أساس النتائج تم تقديم التوصيات على النحو التالي: 1- ضرورة إيجاد الآليات المناسبة التي تساهم في ربط الاستراتيجية مع معايير التميز المؤسسي من خلال تفعيل الخطط وبرامج تتناسب مع طبيعة هذه البنوك والظروف المحيطة بها في البنوك التي شملها المسح؛ 2- الحاجة لقائد إداري فعال في البنوك التي شملتها الدراسة يعمل على تطوير الآليات تشجيع العمل الجماعي، مما يساهم في تعزيز ثقافة التميز داخل البنك.

5- دراسة (Gunsberg, 2017) بعنوان:

" تطبيق نموذج نضج الرشاقة التنظيمية "

“Applying an Organizational Agility Maturity Model”

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد نموذج الأساس المطلوب لقياس رشاقة التنظيم الكامل داخل قسم خدمات المعلومات بالجامعة. سعت هذه الدراسة إلى تحليل العملية، تحديد وتطبيق مثل هذا النموذج. المنهجية النوعية المطبقة هي دراسة حالة واحدة. المنظمة التي تم تحليلها هي قسم خدمات المعلومات في جامعة أستراليا. فقد تم إجراء مسح منظم على أساس (Wendler 2014)

لجميع الموظفين كجزء من نهج متعدد المراحل، وبالتالي تسهيل عملية التثليث. أكد البحث مدى قابلية تطبيق نموذج Wendler على قطاع تكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي. حيث لا يؤدي تطبيق النموذج إلى تحديد درجة نضج خفة الحركة الأساسية عبر المؤسسة بأكملها فحسب، ولكنه يوفر أيضاً درجات حبيبية تستند إلى الوحدات التنظيمية. يوصى بتثليث نتائج المسح لتحقيق منظور أكثر تعمقا.

6- دراسة (Aval, 2017) بعنوان:

"التحقق في تأثير سلوك المواطنة على الرشاقة التنظيمية"

“Investigating the Effect of Organizational Citizenship Behavior Components on Organizational Agility”

هدفت هذه الدراسة إلى شرح تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية بتطبيق الدراسة على موظفي الجمارك في مدينة زاهدان، الدراسة الحالية من حيث الغرض وظيفية ومن حيث طريقة جمع البيانات، المسح الوصفي القائم على طريقة الارتباط. جمعيات الإحصاء في هذه الدراسة جميعها موظفون في منطقة مراقبة جمارك زاهدان عام 1395، وعددهم 200 شخص. تم اختيار 131 شخصاً كعينة لتحديد حجم العينة باستخدام جدول Morgan، طريقة أخذ العينات هي الطريقة العشوائية البسيطة. تم استخدام استبيان (Padsakf (2000 لسلوك المواطنة واستبيان الرشاقة التنظيمية من (Sharif and Zhang (2008 لجمع البيانات لاختبار الفرضيات.

تظهر نتائج الانحدار الخطي أن أخلاقيات العمل باعتبارها عنصراً من عناصر المواطنة التنظيمية يمكن أن تتنبأ بشكل كبير بخفة الحركة التنظيمية. تفسر أخلاقيات العمل التنبؤ العالي بالرشاقة التنظيمية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- استعرضت الباحثة الدراسات العربية والأجنبية في مجال أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة، فبعضها تم تطبيقها على مؤسسات أكاديمية وبعضها تم تطبيقها على القطاع العام والخاص مثل دراستنا الحالية.
- وقد توصلت الدراسات إلى مجموعة من النتائج التي ساعدت الباحثة على إثراء دراستها، بالإضافة لما ورد بها من معلومات أعانت الباحثة في إعداد الإطار النظري للدراسة، وفي تحديد المشكلة وبيان أهميتها.
- وقد تباينت الدراسات السابقة في طريقة تناولها لموضوع الدراسة، فكل دراسة تختلف مشكلتها عن الأخرى، وفقا لاختلاف الأهداف مما أعان الباحثة بالعديد من الأفكار من خلال تطبيقها على هذه الدراسة.
- وتتميز هذه الدراسة بالحدثة، وفي حدود علم الباحثة تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تبين أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة من خلال متغيراته المختلفة، فمعظم الدراسات السابقة حاولت دراسة أثر الرقابة التنظيمية على متغيرات تنظيمية مختلفة.
- كما تتميز الدراسة الحالية في اختبارها لمجتمع الدراسة الممثل بشركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية)، وفي حدود علم الباحثة تعد الدراسة العربية والمحلية الأولى التي جمعت بين هذه المتغيرات التنظيمية التي طبقت على شركات الاتصال العاملة في الأردن.

نبذة عن قطاع الاتصالات في الأردن

تطور قطاع الاتصالات تطوراً كبيراً، مما ساهم في تحسين حال الخدمات وتحرير سوق الاتصالات من قيود عديدة ونقلها إلى عصر الإنترنت بدل سوق الاتصالات الثابتة، عدا أن قامت الحكومة بخصخصة شركة الاتصالات الأردنية. بحيث قامت بالترخيص لثلاث شركات لتقديم خدمة الاتصالات الخلوية (شركة زين، شركة أورنج وشركة أمنية) كما عملت هذه الشركات خلال سنوات قليلة على إدخال خدمات الجيل الثالث الرابع ما أحدث نقلة واسعة وكبيره في نشر خدمات الإنترنت. فإن قاعدة اشتراكات الخدمة الخلوية بلغت 12.8 مليون اشتراك بالنسبة تصل إلى %149 من عدد السكان، حيث ارتفعت نسبة انتشار الإنترنت لتصل إلى %79 من عدد السكان بعدد مستخدمين يقارب 6.9 مليون مشترك.

وفيما يلي نبذة عن شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورنج، أمنية).

• نبذة عن شركة زين

زين " هي شركة مزودة لخدمات الاتصالات المتنقلة والبيانات، وهي رائدة على مستوى شمال إفريقيا ومنطقة الشرق الأوسط، حيث لها انتشار واسع في 8 دول في المنطقة، كما تعمل بقاعدة عملاء تتجاوز 49.1 مليون عميل نشيط، كما لديها قوى عاملة ما يقارب 6000 موظف.

حرصت شركة زين على دعم مجالات عملياتها بمزيد من التركيز والاهتمام، للوصول إلى أفضل مستويات من الكفاءة والجودة، وعلى هذا الأساس تتبنى أربع مبادرات استراتيجية وهي: تجربة العملاء، الفعالية التشغيلية، نمو الأعمال التجارية وتنمية الأفراد. شركة زين تهدف إلى تنصيب نفسها في موقع الشركة التي تعمل في إطار إرضاء "العميل"، وتوفير المناخ الذي يتحرك فيه بأريحية لإنجاز مهامه العملية والشخصية، أما على المستوى الخدمي فهي تعتبر شريكا رئيسيا للمجتمع، حيث تقوم بالالتزام بتقديم مستوى عالي من خدمات الاتصالات المتنقلة وتلتزم بواجباتها

نحو مجالات المسؤولية الاجتماعية، كما تسعى للتأثير إيجاباً بحياة الشعوب من خلال مساهمتها في المشاريع الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية وغيرها.

• نبذة عن شركة أورانج

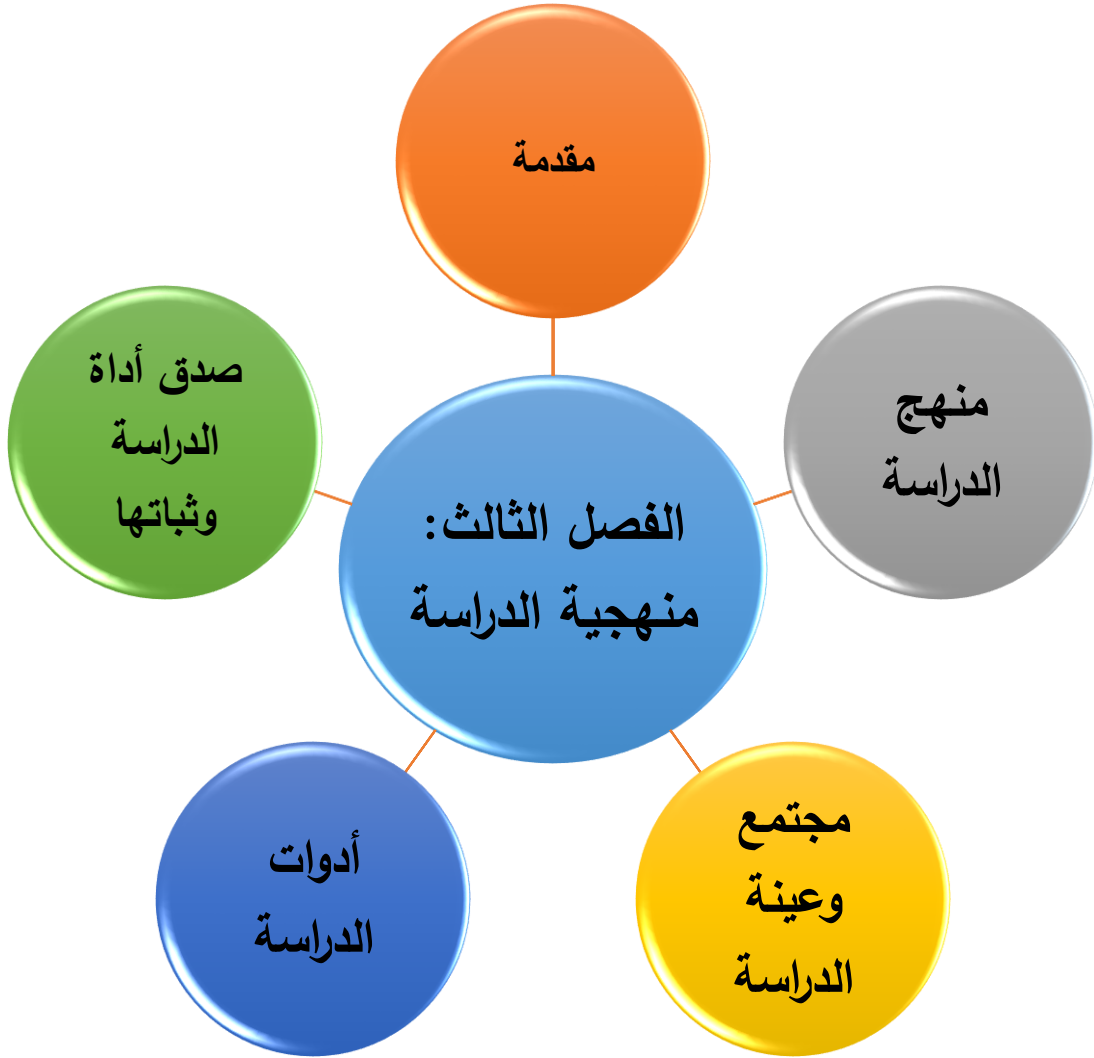
تعتبر شركة Orange الأردن أحد الرواد الرائدة في تشغيل وتزويد خدمات اتصالات متكاملة في المملكة والتي تشمل مجموعة واسعة من خدمات الخط الثابت، الخليوي، الإنترنت والبيانات لتلبي قاعدة عملائها الواسعة التي قد وصلت إلى 5 ملايين مشترك في جميع أنحاء المملكة، لتلبية الاحتياجات الفردية والتجارية. تضم عائلة Orange في المملكة أكثر من 1600 موظف داخلي و10000 موظف دعم غير مباشر، بالإضافة إلى شركاء يكرسون جهودهم لقيادة الشركة إلى أعلى مستويات التميز. المساهمون الرئيسيون في Orange الأردن هم: مجموعة Orange، مؤسسة الضمان الاجتماعي، القوات المسلحة الأردنية، وشركة نور القابضة للاتصالات. وتعتبر Orange الأردن إحدى الشركات التابعة لمجموعة Orange التي تعمل في 26 دولة، وهي واحدة من أفضل عشرة مشغلين في العالم. تقدم Orange مجموعة واسعة من خدمات الاتصالات ليس للأفراد فحسب، بل أيضاً للشركات من خلال علامتها التجارية Orange (Business Services OBS)، التي تزود من خلالها مجموعة شاملة من خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للشركات العالمية. يعمل لدى المجموعة 148000 موظف، وتخدم قاعدة زبائن إجمالية تبلغ 268 مليون عميل حول العالم وتحقق مبيعات تصل إلى 41 مليار يورو. كشريك المملكة الرقمي، تواصل Orange الأردن مساعيها للاستثمار في مستقبل المملكة وشعبها من خلال تقديم أحدث التقنيات المبتكرة وتعزيز البنية التحتية اللازمة لنجاح هذه التقنيات، والتي يمكن الوصول إليها من خلال 63 معروضاً ونقطة بيع ذكية في جميع أنحاء المملكة. تلتزم شركة Orange بمسؤوليتها تجاه المجتمع الأردني من خلال برامج استراتيجيتها للمؤسسية الاجتماعية

التي تركز على تمكين الشباب والنساء والأشخاص ذوي الإعاقة في ثلاثة مجالات رئيسية: الشمول الرقمي والتعليم الرقمي وريادة الأعمال. تعكس الشركة مسؤوليتها نحو المجتمع من خلال برامجها الرئيسية، المتمثلة في: المراكز الرقمية المجتمعية، والبرنامج الموجّه لتسريع نمو الشركات الناشئة (BIG)، وأكاديمية Orange للبرمجة، والمنح الدراسية الجامعية للطلاب المتخصصين في المجالات التكنولوجية، ومختبرات الابتكار في الجامعات، ومظلة الشمول الرقمي للأشخاص ذوي الإعاقة "إمكانياتنا مختلفة، ولكن قدراتنا أكيدة".

• نبذة عن شركة أمنية

منذ انطلاقتها الرسمية في 26 حزيران 2005، أرسّت شركة أمنية (مشغل الاتصالات الأسرع نمواً في السوق الأردني) مفاهيم جديدة في قطاع الاتصالات من خلال تقديمها خدمات ومنتجات مبتكرة متكاملة وعالية الجودة؛ تشمل خدمات الهاتف الخليوي والإنترنت وحلول الأعمال. والتي تتبع مجموعة بتلكو البحرين (شركة البحرين للاتصالات السلكية واللاسلكية التي تعمل في 14 دولة) منذ العام 2008، تمكنت من دمج كامل خبرات المجموعة البحرينية، بالخبرات الأردنية المتميزة، لتصبح في طليعة الشركات المطوّرة لصناعة الاتصالات وأكثرها تقدماً للخدمات القيمة، خصوصاً بعد تطوير نموذج أعمالها للتكيف مع العصر الرقمي، وتركيزها على الخدمات التي تتمحور حول المستقبل مثل الدفع بواسطة الهاتف النقال وأمن المعلومات والحوسبة السحابية. مع نهاية العام 2018، الذي يُعد نقطة تحول في مسيرة أمنية وأكثر سنواتها إنتاجية، تجاوزت قاعدة عملائها 3 ملايين مشترك، بعد أن عملت الشركة على توسيع شبكتها وتعزيز شراكاتها وإحراز تقدم كبير على مختلف الأصعدة، حيث تابعت خططها في إيصال خدمة الألياف الضوئية "الفايبر" المتخصصة بخدمة المنازل والأعمال.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)



الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1-3 مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي:

الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من مديري العاملين في شركات الاتصال العاملة في الأردن والذين أبدوا رغبتهم على التعاون والإجابة على أداة الدراسة التي تم تطويرها خصيصا بهدف جمع البيانات.

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهجية الدراسة التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها، وبيان منهج ومجتمع الدراسة، والعينة التي تم اختيارها وخصائصها، كما يبين خطوات إعداد وتطوير أداة الدراسة، ومدى ثباتها، والإجراءات الدراسة التي نفذت بها والطرق الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في معالجة البيانات.

2-3 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجل دراسة تأثير الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي مع وجود سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصال العاملة في الأردن.

يستخدم المنهج الوصفي التحليلي لوصف ظاهرة معينة للوصول إلى الأسباب المؤدية إلى حدوث هذه الظاهرة وأيضا معرفة العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة، أما الجانب الآخر من هذه الدراسة فهو الجانب التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة

ومن ثم استخلاص النتائج، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

3-3 مجتمع الدراسة

حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في شركات الاتصال العاملة في الأردن وهي: شركة زين للاتصالات، شركة أورنج للاتصالات وشركة أمنية للاتصالات.

4-3 عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وعدم إمكانية حصره والوصول إليه، لجأت الباحثة لاستخدام العينة سهلة الميسرة لجمع البيانات من المستجيبين (Sekaran, 2010). استخدمت الباحثة كلا من العمل الميداني ورسائل البريد الإلكتروني للوصول إلى الموظفين في شركات الاتصال (زين، أورنج، أمنية). وبعد العمل الشاق في توزيع الاستبانة؛ قامت الباحثة بتوزيع (350) استبانة وتم إرجاع (273) استبانة فقط، بمعدل استجابة 78%. ويعتبر هذا العدد من الاستجابات مفيداً لأغراض التحليل الإحصائي.

5-3 طرق جمع البيانات

قامت الباحثة بجمع البيانات التي تساعدها على إيجاد النتيجة لغرض هذه الدراسة من مصدرين، أحدهما يعتبر ثانوي والآخر يعتبر أولي سيتم مناقشتهما أدناه:

البيانات الثانوية: اعتمدت الباحثة في إعداد الإطار النظري للدراسة الحالية على كل من

المصادر الآتية:

- التقارير السنوية لشركات الاتصالات.

- المجالات، والكتب، والأطروحات المستخدمة لفهم متغيرات الدراسة.
- الأبحاث والدراسات ذات العلاقة المباشرة أو الغير مباشرة بمتغيرات الدراسة.

البيانات الأولية: اعتمدت الباحثة على كل من المقابلات مع الشركات المستهدفة والاستبانة

التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة والتي تعتبر الأداة الرئيسية لجمع البيانات.

3-6 أداة الدراسة

تتألف الاستبانة من الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: الأسئلة المتعلقة بالتركيبة السكانية. ويمثلها (الجنس والعمر والمؤهل العلمي وطبيعة العمل والخبرة)
- الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) المتمثلة في (الاستجابة، المرونة والسرعة).
- الجزء الثالث: الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع (التميز المنظمي).
- الجزء الرابع: الأسئلة المتعلقة بالمتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية).

3-7 المعالجات الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى استخدام الرزمة الإحصائية

للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار العشرون SPSS 20

لتحقيق أهداف البحث، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- (1) التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.

(2) التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) من أجل اختبار العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

(3) التحليل العاملي التوكيدي (CFA) باستخدام برنامج تحليل المسار AMOS لاختبار الفرضيات بناءً على القياسات ذات الصلة والمدعومة في الدراسات السابقة للمتغيرات المستقلة والتابعة.

(4) معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الاتساق الداخلي لها.

(5) المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.

(6) الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

(7) تم استخدام الانحدار البسيط لفحص أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

(8) تم استخدام تقنية الانحدار المتعدد لتحديد عناصر البعد التي لها تأثير أكبر على المتغير التابع.

(9) عامل تضخم التباين (VIF) والتسامح للتأكد من أن المتغير المستقل ليس لديه مشكلة علاقة خطية متعددة.

3-8 الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

الفقرة التالية توضح الخصائص الشخصية والديموغرافية لعينة الدراسة والتي تتكون من المدراء

العاملين في شركات الاتصال العاملة في الأردن وتضمنت (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل

العلمي، طبيعة العمل، وعدد سنوات الخبرة)، ويأتي الجدول (3-1) موضحاً لهذه الخصائص:

(1) النوع الاجتماعي: يوضح الجدول التالي أن عدد العاملين الذكور من العينة (144) ويشكلون (52.7%) من العينة، فيما بلغ عدد العاملين الإناث (129) ويشكلون (47.3%) من العينة.

(2) العمر: يوضح الجدول أدناه أيضًا الفئة العمرية للموظفين، حيث يحسب عدد الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 عامًا (110) بنسبة (40.3)، بينما يحسب الموظفون من سن 30 - أقل من 36 عامًا (79) بنسبة (28.9)، في حين أن الموظفين من سن 36 - أقل من 41 سنة يحسبون (45) بنسبة (16.5)، وأخيرًا عمر الموظفين من 46 سنة فأكثر يحسبون (8) ويشكلون نسبة (2.9) وهذا يعني أن غالبية الموظفين أعمارهم تقل عن 30 سنة، وهذا يدل على أن شركات الاتصال العاملة في الأردن لديها تنوع عمري بين موظفيهم.

(3) المؤهل العلمي: كما أن أكثر من نصف العينة حاصلون على درجة البكالوريوس ويبلغ عددهم (160) بنسبة (58.6)، بينما (41) فردًا حاصلون على درجة الثانوية العامة أو دبلوم مجتمع بنسبة (15)، بينما (8) يحملون درجة دبلوم عالي بنسبة (2.9)، و(61) فردًا حاصلون على درجة الماجستير بنسبة (22.3)، وأخيرًا (4) حاصلون على درجة الدكتوراه بنسبة (1.1). وهذا يفسر أن شركات الاتصال العاملة في الأردن معنية باستقطاب الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس مع الأخذ في الاعتبار أنه قطاع بالغ الأهمية ويجب أن يكون لدى معظم الموظفين شهادة جامعية حتى يتمكنوا من التعامل مع المعلومات الجادة. إلى جانب وجود بعض المناصب التي يشغلها موظفون حاصلون على درجة الماجستير والدكتوراه والتي تتعلق بمستوى صنع القرار.

4) طبيعة العمل: يتضح من الجدول التالي أن نسبة من يشغلون منصب نائب مدير عام (30) فردا بنسبة (11)، حيث كان عدد الموظفين الذين يشغلون منصب مدير قسم (44) فردا بنسبة (16.1)، والموظفين الذين يشغلون منصب مدير وحدة عددهم (33) بنسبة (12.1)، والموظفين الذين يشغلون منصب موظف إداري بلغ عددهم (108) ويشكلون نسبة (39.6)، أما عدد المناصب للموظفين الفنيين بلغ (58) بنسبة (21.2).

5) سنوات الخبرة: إلى جانب ذلك، كما هو موضح في الجدول أدناه، كانت النتيجة للموظفين ذوي الخبرة على النحو التالي:

الموظفون ذوو الخبرة العملية أقل من 5 سنوات يحسبون (126) بنسبة (46.2) في حين أن الموظفين ذوي الخبرة العملية من 6 - 10 سنوات يحسبون (83) بنسبة (30.4)، في حين أن الموظفين ذوي الخبرة العملية من 11 - 15 عامًا عددهم (43) بنسبة (15.8)، وأخيرًا من ذوي الخبرة العملية في من 16 عامًا فأكثر بلغ عددهم (21) فردا بنسبة (7.7).

الجدول (3-1) وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	144	52.7%
	أنثى	129	47.3%
العمر	أقل من 30	110	40.3%
	من 30 - أقل من 36 سنة	79	28.9%
	من 36 - أقل من 41 سنة	45	16.5%
	من 41 - أقل من 46 سنة	31	11.4%
	46 سنة فأكثر	8	2.9%
	Total	273	100%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو دبلوم مجتمع	41	15.0%
	بكالوريوس	160	58.6%
	دبلوم عال	8	2.9%
	ماجستير	61	22.3%
	دكتوراه	3	1.1%
	Total	273	100%
طبيعة العمل	مدير عام	0	0.0%
	نائب مدير عام	30	11.0%
	مدير قسم	44	16.1%
	مدير وحدة	33	12.1%
	موظف إداري	108	39.6%
	موظف فني	58	21.2%
	Total	273	100%
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	126	46.2%
	من 6-10 سنوات	83	30.4%
	من 11-15 سنة	43	15.8%
	16 سنة فأكثر	21	7.7%
	Total	273	100%

3-9 صدق أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق الصدق الظاهري والصدق البنائي.

الصدق الظاهري: قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المحترفين حيث

تألفت من (6) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية من جامعات مرموقة في الأردن. حيث يبين

ملحق رقم (1) أسماء المحكمين لأداة الدراسة، وقدموا توصيات علمية دعمت أداة البحث.

الصدق البنائي: استخدمت الباحثة أساليب شاملة في مراجعة الأعمال والأدب السابقة ذات الصلة لوضع حجر الأساس لنموذج البحث والقياسات والفرضيات. علاوة على ذلك، تم تطبيق تحليل العامل الاستكشافي EFA وتطبيق تحليل العامل التوكيدي CFA، حيث تم استخدام (Factor Loading) بهدف التحقق من مدى تشبع فقرات كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة على أبعادها التي تنتمي إليها على النحو التالي:

• (3-9-1) تحليل العامل الاستكشافي Exploratory Factor Analysis:

تم تنفيذ تحليل العامل الاستكشافي EFA لتقييم صلاحية المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)، والمتغير التابع (التميز المنظمي) والمتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية).

لتنفيذ تحليل العامل الاستكشافي يجب ألا تقل عمليات تحميل العامل (التي تمثل مقدار التباين الذي يساهم به العنصر في التباين الإجمالي للعامل) عن 40% (Laher, 2010). الحالة المفضلة هي أن جميع عناصر الاستبيان يتم تحميلها على عامل واحد، ولكن في بعض الحالات يتم تحميل العناصر على أكثر من عامل واحد. في هذه الحالة يختار الباحث العامل الذي يكون أكبر تحميل بدلاً من العامل الآخر.

إذا كان العامل الذي يتم استخراجه مع تحميل أقل من ثلاثة عناصر عليه يجب إلغاؤه (محذوف). يقترح Kaiser قيمة Eigen كمعايير لتوليد العوامل التي تمثل مجموع مربعات التحميلات لهذا العامل. إذا كانت قيمة Eigen أقل من واحدة لعامل معين، فيجب حذف هذا العامل وإنهاء عملية استخراج المزيد من العوامل (Laher, 2010). يمثل التباين الموضح للعامل متوسط مقدار تباين العامل الإجمالي لكل عنصر، حيث ازدياد القيمة يؤدي إلى التعرف على التباين الموضح بشكل إيجابي.

KMO هو اختبار اقترحه (Olkin و Meyer و Kaiser) لتحديد مدى كفاية البيانات المستخدمة لتحليلها بواسطة تحليل العوامل. يجب أن تكون قيمة الاختبار بين (0-1). من الناحية العملية تمثل القيمة 0.50 أو أكثر بيانات كافية (Hair, Black, Anderson & Babin, 2010). اختبار Barlett هو اختبار يستخدم لاستكشاف أن مصفوفة الارتباط للمتغيرات هي مصفوفة هوية (مصفوفة صفرية)، عملياً يتم توفير الاختبار بقيمة تمثل خطأ من النوع الأول ($\alpha \leq 0.05$).

إذا كانت قيمة $\text{sig} \leq 0.05$ ، يكون الاختبار إيجابياً مما يعني أن البيانات ملائمة ليتم تحليلها من خلال تحليل العوامل لأنها تمثل أخذ عينات مختلفة لمجموعة الدراسة. سيتم استخدام جميع المفاهيم المذكورة لتفسير نتائج الجداول القادمة مع مراعاة تلبية المفاهيم والمعايير المذكورة.

تحليل العامل الاستكشافي للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)

الجدول (2-3) تحليل العامل الاستكشافي للبنود التي تمثل كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)

KMO	Explained Variance	Bartlett's Test – of Sphericity Chi-Square	Sig	Factor Loading	Code	المتغير
0.858	65.941	642.836	0.00	0.717	1	الاستجابة
				0.733	2	
				0.703	3	
				0.665	4	
				0.698	5	
0.773	63.8	357.808	0.00	0.691	6	المرونة
				0.740	7	
				0.639	8	
				0.672	9	
0.848	61.611	523.395	0.00	0.736	10	السرعة
				0.642	11	
				0.727	12	
				0.704	13	
0.734	14					
0.939	61.586	2223.996	0.00	الرشاقة التنظيمية		المجموع

من الجدول السابق لاحظنا أن قيمة اختبار KMO للرشاقة التنظيمية هي 0.939. لذا تقترح قيمة KMO كفاية بيانات مقبولة لغرض تحليل العوامل، واختبار (Barlett's) هو 2223.996 مع sig.0.00 يفترض اختبار الكروية احتمالات كبيرة بين العوامل المستخدمة في مصفوفة الارتباط، كما يمكن استخلاصه من نتائج الاحتمال، كانت جميع الاحتمالات مهمة عند مستوى $p < 0.05$ ، مما يعني علاقات مهمة بين العوامل المدرجة في التحليل.

يوضح الجدول أن عمليات تحميل العناصر تعكس مفهوم الصلاحية المتقاربة. عادة، يقال أن العنصر متقارب إذا تم تحقيق قيمة التحميل 0.40 أو أكبر. من خلال فحص النتائج المقدمة، يمكننا أن نرى أن الحد الأدنى للتحميل الذي تم الحصول عليه تم تعيينه للبند رقم 8 في المرونة والتي كانت (0.639) وأن أقصى قيمة تحميل تم تعيينها للعنصر رقم 7 في المرونة والتي كانت (0.740) لذلك كانت هذه القيم أعلى من الحد الأدنى المطلوب (0.40 أو أكبر) مما يوحي صحة تقارب معقولة.

تحليل العامل الاستكشافي للمتغير التابع (التميز المنظمي)

الجدول (3-3) تحليل العامل الاستكشافي للبند التي تمثل المتغير التابع (التميز المنظمي)

KMO	Explained Variance	Bartlett's Test of Sphericity – Chi-Square	Sig	Factor Loading	Code	المتغير
0.921	67.179	1191.808	0.00	0.676	15	التميز المنظمي
				0.782	16	
				0.754	17	
				0.762	18	
				0.801	19	
				0.783	20	
				0.786	21	

يقوم اختبار KMO باختبار مدى كفاية وملاءمة البيانات المستخدمة لتحليل العوامل. تعتبر

القيمة الحرجة 0.50 أصغر قيمة مرضية. من الجدول أعلاه، لاحظنا أن قيمة اختبار KMO

بالنسبة للتمييز المنظمي هي 0.921. لذا تقترح قيمة KMO كفاية بيانات مقبولة لغرض تحليل العوامل، واختبار (Barlett's) هو 1191.808 مع sig 0.000 .

يفترض اختبار الكروية Sphericity احتمالات كبيرة بين العوامل المستخدمة في مصفوفة الارتباط. كما يمكن استخلاصه من نتائج الاحتمال، كانت جميع الاحتمالات مهمة عند مستوى $p < 0.05$ ، مما يعني علاقات مهمة بين العوامل المدرجة في التحليل.

تعكس عمليات تحميل العناصر مفهوم الصلاحية المتقاربة. عادة، يقال أن العنصر متقارب إذا تم تحقيق قيمة التحميل 0.40 أو أكبر. من خلال فحص النتائج المقدمة، يمكننا أن نرى أن الحد الأدنى للتحميل الذي تم الحصول عليه تم تعيينه للبند (16) الذي كان (0.676) وأنه تم تعيين الحد الأقصى لقيمة التحميل للعنصر (19) الذي كان (0.801) لذلك كانت هذه القيم أعلى من الحد الأدنى المطلوب (0.40 أو أكبر) مما يشير إلى صحة تقارب معقولة.

الجدول (3-4) تحليل العامل الاستكشافي للبنى التي تمثل المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية)

KMO	Explained Variance	Bartlett's Test of Sphericity – Chi-Square	Sig	Factor Loading	Code	المتغير
0.931	68.954	1614.652	0.00	0.722	22	سلوك المواطنة التنظيمية
				0.731	23	
				0.765	24	
				0.791	25	
				0.727	26	
				0.767	27	
				0.740	28	
				0.763	29	

يقوم اختبار KMO باختبار مدى كفاية وملاءمة البيانات المستخدمة لتحليل العوامل، وتعتبر

القيمة الحرجة 0.50 أصغر قيمة مرضية. بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية، تبلغ قيمة اختبار

KMO (0.931) لذا تقترح قيمة KMO كفاية بيانات مقبولة لغرض تحليل العوامل، واختبار (Barlett's) هو 1614.652 مع 0.000 .sig.

يفترض اختبار الكروية احتمالات كبيرة بين العوامل المستخدمة في مصفوفة الارتباط. كما يمكن استخلاصه من نتائج الاحتمال، كانت جميع الاحتمالات مهمة عند مستوى $p < 0.05$ ، مما يعني علاقات مهمة بين العوامل المدرجة في التحليل.

تعكس عمليات تحميل العناصر مفهوم الصلاحية المتقاربة. عادة، يقال أن العنصر متقارب إذا تم تحقيق قيمة التحميل 0.40 أو أكبر.

من خلال فحص النتائج المقدمة، يمكننا أن نرى أنه تم تعيين الحد الأدنى للتحميل الذي تم الحصول عليه للبند (22) الذي كان (0.722) وأنه تم تعيين الحد الأقصى لقيمة التحميل للعنصر (25) الذي كان (0.791) لذلك كانت هذه القيم أعلاه الحد الأدنى المطلوب (0.40 أو أكبر) مما يشير إلى صحة تقارب معقولة.

• (2-9-3) تحليل العامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis:

تم إجراء هذا التحليل بواسطة برنامج يوفر التحميل القياسي وغير القياسي لكل عنصر (سؤال) على المتغير (الكامن) المقترح. يوفر البرنامج ميزة أنه يعطي مؤشراً على جودة الملاءمة لمتغيرات البيانات الإجمالية المستخدمة في النموذج. هذه المؤشرات عديدة. يستخدم الباحث المؤشرات الأكثر شيوعاً (ستة) التي تعتمد عليها معظم الدراسات لتحديد مدى ملاءمة النموذج، اختبار مربع كاي (χ^2)، مؤشر الملاءمة المقارن CFI، جودة مؤشر الملاءمة GFI، مؤشر الملاءمة المعياري NFI، مؤشر Tucker-Lewis ومؤشر TLI وخطأ الجذر التربيعي التقريبي لـ RMSEA. لكل من هذه المؤشرات قيمة مرجعية أدناه تعكس تركيب النموذج الجيد.

بشكل عام، اختبار مربع كاي هو الاختبار الاستدلالي الذي يستخدم الاحتمالية لقبول أو رفض جودة الملاءمة؛ حالة الرغبة هي أن احتمال اختبار مربع كاي هو $0.05 <$ مما يشير إلى عدم وجود فروق إحصائية بين النموذج الحقيقي (النموذج المقاس الفعلي) والنموذج النظري.

أحد الجوانب السلبية الرئيسية لاختبار مربع كاي هو أنه حساس لحجم العينة (أي أنه يتأثر اعتمادًا على حجم العينة)، وبناءً على ذلك نادرًا ما يحصل الباحث على قيمة مربع مناسبة (على سبيل المثال، $p > 0.05$). في نفس السياق، يشير مؤشر RMSEA إلى متوسط الأخطاء التربيعية للتقريب، لذا كلما قلت النتيجة، كان الوضع المطلوب، وعادةً ما تعتبر قيمة أقل من 0.08 عادلة، يقترح البعض الآخر أن هذه القيمة يجب أن تكون أقل من 0.05 للتعبير عن مؤشر جيد (الوضع المثالي يساوي 0.00).

يتراوح مؤشري CFI و GFI بين (0 - 1) لذا فإن القيمة حول 0.90 أو أعلى تشير إلى ملاءمة جيدة.

النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)، والمتغير التابع (التميز المنظمي) والمتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) في الجداول القادمة.

الجدول (3-5) مصفوفة الترابط بين الأبعاد

		الاستجابة	المرونة	السرعة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط
A	Pearson	1	.770**	.758**	.920**	.766**	.679**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	273	273	273	273	273	273
B	Pearson	.770**	1	.796**	.917**	.732**	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	273	273	273	273	273	273
C	Pearson	.758**	.796**	1	.927**	.813**	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	273	273	273	273	273	273
Independent	Pearson	.920**	.917**	.927**	1	.838**	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	273	273	273	273	273	273
Dependent	Pearson	.766**	.732**	.813**	.838**	1	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	273	273	273	273	273	273
Mediating	Pearson	.679**	.697**	.744**	.767**	.796**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	273	273	273	273	273	273

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تم استخدام برنامج AMOS V.23 لحساب المؤشرات المناسبة المتعلقة بالمتغير المستقل، ويوضح

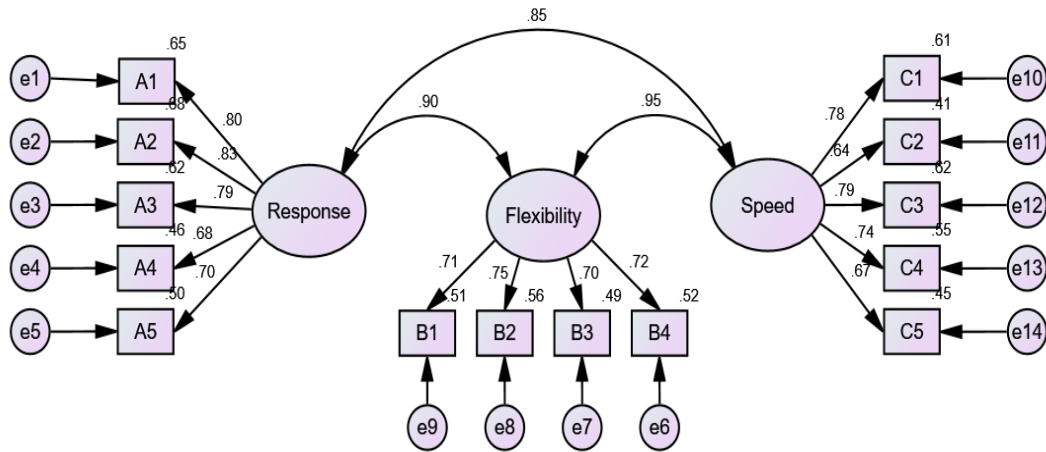
الجدول التالي نتائج التحليل:

الجدول (3-6) مؤشرات المواءمة التامة لمقياس المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) بأبعاده

المؤشر	القيمة
RMSEA	0.071
RMR	0.048
قيمة مربع كاي χ^2	245.056
درجات الحرية DF	74
قيمة P	0
الحد الأدنى للتباين	3.312
GFI	0.900
AGFI	0.901
TLI	0.903
CFI	0.921
NFI	0.892

من خلال فحص النتائج الواردة في الجدول أعلاه، فإن قيمة مربع كاي χ^2 من المتغيرات المستقلة في أبعادها كبيرة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث وصلت درجات الحرية (74)، حيث وجد أن قيمة الحد الأدنى من التباين (حاصل قسمة χ^2 مقسوماً على درجات الحرية DF) كان (3.312)، مما يعكس أن المتغيرات المستقلة في أبعادها تتمتع بمستوى جيد من الملاءمة. وحيث اقترح (Arbuckle 2008) أن قيمة الحد الأدنى من التباين يجب ألا تتجاوز قيمة (5). في ضوء أوزان الانحدار القياسية، والمعروفة باسم معاملات الصلاحية أو التشبع، والتي من المفترض ألا تقل أوزان الانحدار عن (0.50) (Mezo & Short, 2012).

يوضح الجدول أيضاً مؤشرات التوافق الشامل لمقياس المتغيرات المستقلة، كقيمة GFI وهي (0.900) وقيمة AGFI والتي قيمتها (0.901) وكلتا القيمتين قريبة من قيمة الواحد الصحيح. كانت قيم مؤشرات الملاءمة كما يلي: (0.892) لمؤشر NFI، (0.903) لمؤشر TLI وقيمة (0.921) لمؤشر CFI، وهي قريبة من قيمة الواحد الصحيح. في نفس السياق، كانت قيمة خطأ الجذر التربيعي التقريبي (RMSEA) تساوي (0.071) وهي قريبة جداً من قيمة الصفر. يشير هذا إلى جودة المطابقة وصحة فقرات المتغيرات المستقلة بأبعادها، ويعرض الشكل (1-3) أبعاد نموذج الانحدار ومعاملاته.



الشكل (1-3): الأوزان الإنحدارية ومعاملات التحديد لأبعاد المتغير المستقل

كما تم استخدام برنامج AMOS V.23 لحساب مؤشرات الملائمة المتعلقة بنموذج الدراسة،

ويبين الجدول رقم (7-3) نتائج التحليل:

الجدول رقم (7-3) مؤشرات المواءمة التامة لأداة الدراسة بأبعاده

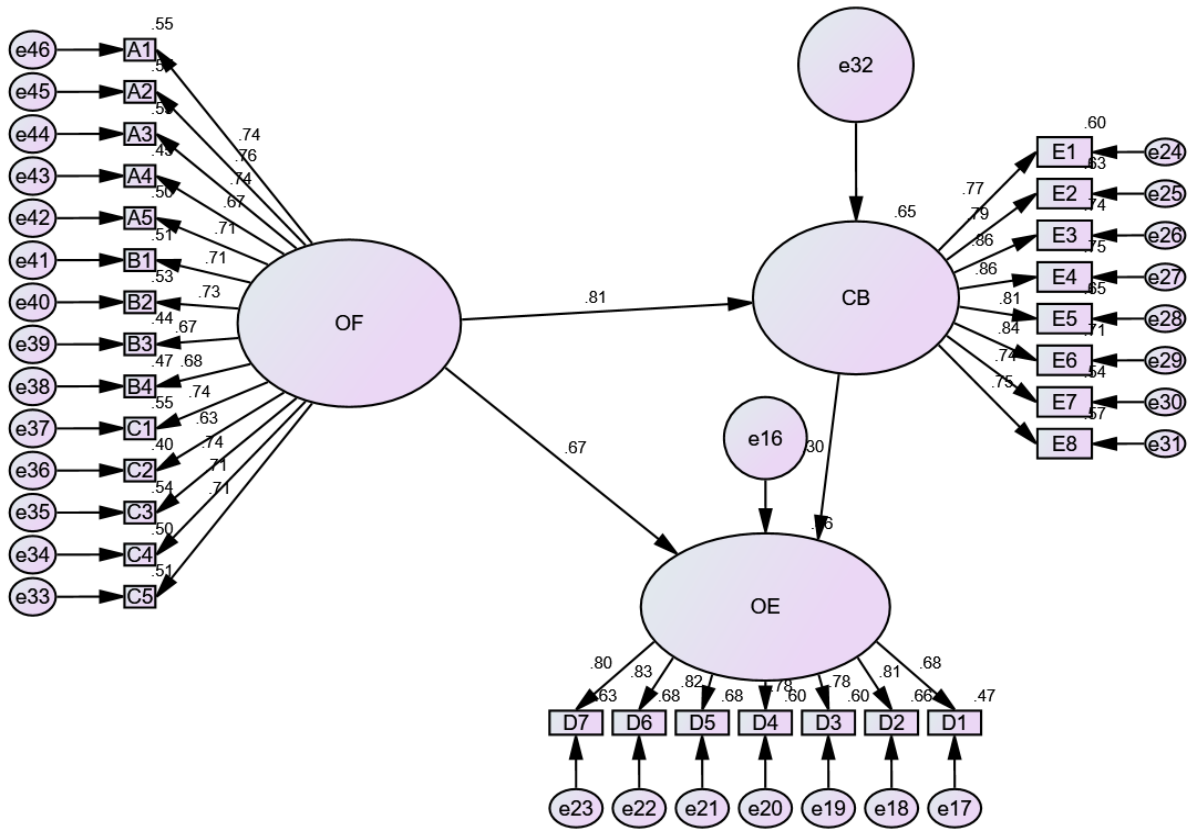
المؤشر	القيمة
RMSEA	0.071
RMR	0.050
قيمة مربع كاي χ^2	1036.455
درجات الحرية DF	374
قيمة P	0.00
الحد الأدنى للتباين	2.771
GFI	0.911
AGFI	0.901
TLI	0.900
CFI	0.903
NFI	0.931

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن قيمة مربع كاي χ^2 من المتغيرات المستقلة هي (1036.455) في أبعادها كبيرة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مع درجات حرية وصلت (374)، حيث وجد أن كانت قيمة الحد الأدنى من التباين (حاصل قسمة χ^2 مقسوماً على درجات الحرية DF) وتساوي (2.771)، مما يعكس أن المتغيرات المستقلة في أبعادها تتمتع بمستوى جيد من الملاءمة. وحيث اقترح (Arbuckle 2008) أن قيمة الحد الأدنى من التباين يجب ألا تتجاوز قيمة (5). في ضوء أوزان الانحدار القياسية، والمعروفة باسم معاملات الصلاحية أو التشبع، والتي من المفترض ألا تقل أوزان الانحدار عن (0.05) (Mezo & Short, 2012).

يوضح الجدول أيضاً مؤشرات التوافق العام لمقياس المتغيرات المستقلة، كقيمة كل من GFI

وAGFI، (0.913) (0.906) على التوالي وهي قريبة من قيمة الواحد الصحيح.

كانت قيم مؤشرات الملاءمة كما يلي: (0.931) لمؤشر NFI، (0.900) لمؤشر TLI وقيمة (0.903) لمؤشر CFI، وهي قريبة من قيمة الواحد الصحيح. في نفس السياق، كانت قيمة خطأ الجذر التربيعي التقريبي (RMSEA) تساوي (0.061) وهي قريبة جداً من قيمة الصفر. هذا يشير إلى جودة المطابقة وصحة فقرات المتغيرات المستقلة بأبعادها.



الشكل (2-3): الأوزان الإنحدارية ومعاملات التحديد لأبعاد أداة الدراسة

3-10 ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة والتناسق بين فقرات

الاستبانة. كما يعتبر الحصول على ألفا > 0.70 مناسباً في العلوم الإدارية (Hair et al,

2010). الجدول (3-8) أدناه يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة:

الجدول (3-8): اختبار الموثوقية (ألفا كرونباخ) لجميع المتغيرات

Cronbach's Alpha	No. of Items	المجال	
0.870	5	الاستجابة	المتغير المستقل
0.810	4	المرونة	
0.843	5	السرعة	
0.935	14	الرشاقة التنظيمية	
0.916	7	التميز المنظمي	المتغير التابع
0.935	8	سلوك المواطنة التنظيمية	المتغير الوسيط
0.968	29	Total	

يوضح الجدول (3-8) نتائج تحليل موثوقية ألفا كرونباخ. حيث كان الحد الأدنى للقيمة التي

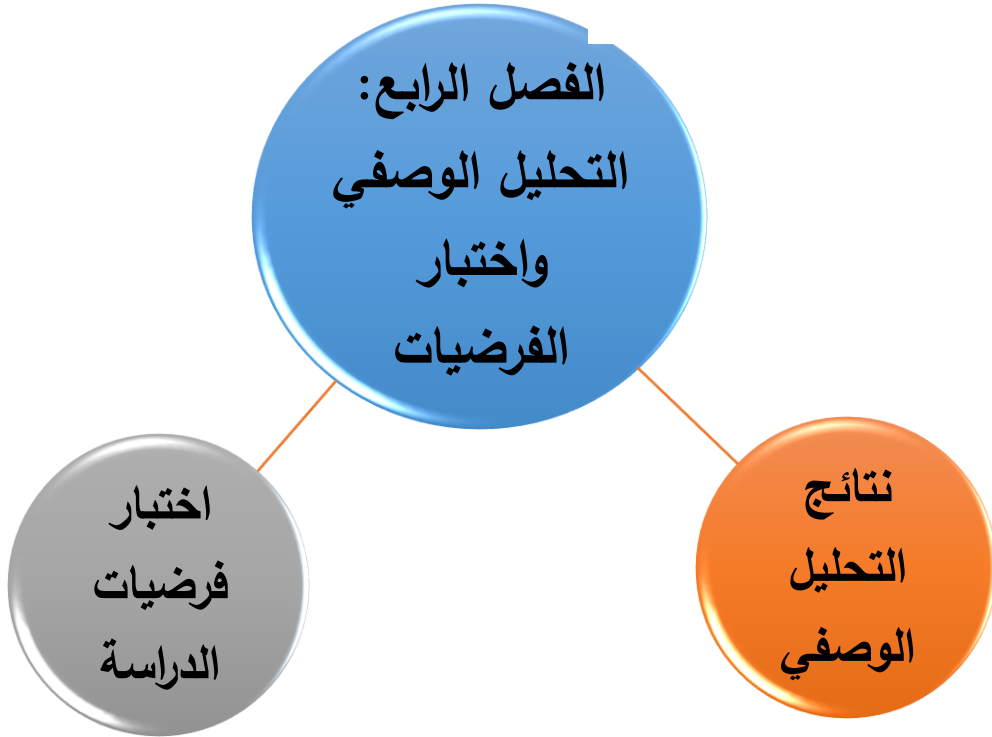
تم الحصول عليها (0.810) لعناصر المرونة، في حين أن القيمة القصوى التي تم الحصول عليها

كانت (0.935) لبند كل من الرشاقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، تعكس القيم الموثوقية

المذكورة قيم موثوقية مرضية (مع الأخذ في الاعتبار أن القيمة القصوى التي يمكن الوصول إليها

هي (1)، لذلك يمكن أن نستنتج أن هناك موثوقية عالية (Hair et al., 2010).

الفصل الرابع
التحليل الوصفي واختبار الفرضيات



الفصل الرابع

التحليل الوصفي واختبار الفرضيات

1-4 مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصال العاملة في الأردن. ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم تطوير الأسئلة والفرضيات.

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات المعتمدة فيها، من خلال عرض إجاباتهم المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة.

2-4 تحليل بيانات الدراسة

لجأت الباحثة لوصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل الرقابة التنظيمية والمتغير التابع التميز المنظمي والمتغير الوسيط سلوك المواطنة التنظيمي التي استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها، بحيث طبقت معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس ممارسة ومستوى متغيرات الدراسة، والذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

(Hair et al., 2010)

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبيدليل} - \text{الحد الأدنى للبيدليل}}{\text{عدد مستويات الممارسة (مرتفعة ؛ متوسطة ؛ منخفضة)}} = \text{الممارسة / المستوى}$$

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \text{الممارسة / المستوى}$$

وبناءً على ذلك يكون القرار على النحو التالي:

المستوى المنخفض من 1 - أقل من 2.33 .

المستوى المتوسط من 2.34 - لغاية 3.67.

المستوى المرتفع من 3.68 فأكثر .

(1-2-4) تحليل المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية):

الجدول (1-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرشاقة التنظيمية

مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية	قيمة اختبار t	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
0.00	3	82.53	مرتفع	0.77	3.86	الاستجابة
0.00	2	83.53	مرتفع	0.78	3.94	المرونة
0.00	1	86.77	مرتفع	0.77	4.02	السرعة
0.00		91.47	مرتفع	0.71	3.94	الرشاقة التنظيمية

وصف المتوسطات الحسابية (1-2.33 منخفض، 2.34-3.67 متوسط، 3.68-5 مرتفع)

يمثل الجدول (1-4) قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)،

حيث أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذه المتغيرات تراوحت بين (3.86-4.02)

بمتوسط كلي مقداره (3.94) على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يدل إلى المستوى المرتفع

بالرشاقة التنظيمية. وأظهرت النتائج أن بعد السرعة له أعلى متوسط حسابي ولذلك احتل المرتبة

الأولى بمتوسط قيمته (4.02)، في حين أن بعد الاستجابة له أقل متوسط حسابي واحتل المرتبة

الثالثة بمتوسط قيمته (3.86).

(4-2-1-1) تحليل الاستجابة:

الجدول (4-2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الفرعي (الاستجابة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	قيمة اختبار t	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الدلالة
1	تتخذ شركتك إجراءات استباقية لكي تحافظ على بقائها في عصر يتسم بالتغيير	3.92	1.02	مرتفع	63.58	1	0.00
2	تبتكر الشركة فرص جديدة تؤهلها لكي تسبق مثيلاتها بالسوق	3.87	0.93	مرتفع	68.43	3	0.00
3	تتمتع شركتك بالقدرة على البقاء في بيئة عمل مليئة بالمتغيرات	3.89	0.93	مرتفع	69.31	2	0.00
4	تمتلك شركتك القدرة على التنبؤ بالطلب الموجه نحو السوق	3.80	0.94	مرتفع	69.31	5	0.00
5	تتغلب شركتك على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء	3.83	0.94	مرتفع	67.08	4	0.00
المتوسط لجميع فقرات الاستجابة		3.86	0.77	مرتفع	82.53	0	0.00

وصف المتوسطات الحسابية (1-2.33 منخفض، 2.34-3.67 متوسط، 3.68-5 مرتفع)

يوضح الجدول (4-2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t

ومستوى الدلالة بالنسبة لفقرات المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية ببعده الفرعي الاستجابة. حيث

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذه المتغيرات تراوحت بين (3.80-3.92) بمتوسط كلي

مقداره (3.86) على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يدل إلى المستوى المرتفع بالاستجابة. إذ

جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تتخذ شركتك إجراءات استباقية لكي تحافظ على بقائها في عصر

يتسم بالتغيير " بمتوسط حسابي بلغ (3.92). فيما حصلت الفقرة " تمتلك شركتك القدرة على التنبؤ

بالطلب الموجه نحو السوق " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80).

يعني المتوسط الحسابي لجميع إجابات عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمتغير الفرعي

والذي يصل إلى (3.86) أنه من الواضح جدا أن هناك مستوى عال من الاستجابة.

(2-1-2-4) تحليل المرونة:

الجدول (3-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الفرعي (المرونة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	قيمة اختبار t	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الدلالة
6	تعتمد ادارة الشركة سياسات وإجراءات مرنة تسهم في مواكبة التغيرات المفاجئة	3.73	0.98	مرتفع	62.668	4	0.00
7	تحرص ادارة شركتكم على تنفيذ التغييرات في تسهيل إجراءات العمل	3.78	0.98	مرتفع	63.900	3	0.00
8	تتميز الشركة بالتنوع في المنتجات والخدمات التي تقدمها للزبائن	4.11	0.95	مرتفع	71.594	2	0.00
9	تتصف الشركة بالشفافية في التعامل مع الزبائن والاستماع إلى مقترحاتهم وشكاويهم	4.13	0.99	مرتفع	68.651	1	0.00
المتوسط لجميع فقرات المرونة		3.94	0.78	مرتفع	83.532	0	

وصف المتوسطات الحسابية (1-2.33 منخفض، 2.34-3.67 متوسط، 3.68-5 مرتفع)

يوضح الجدول (3-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t

ومستوى الدلالة بالنسبة لفقرات المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية ببعده الفرعي المرونة. حيث

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذه المتغيرات تراوحت بين (3.73-4.13) بمتوسط كلي

مقداره (3.84) على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يدل إلى المستوى المرتفع بالمرونة. إذ جاءت

في المرتبة الأولى فقرة " تتصف الشركة بالشفافية في التعامل مع الزبائن والاستماع إلى مقترحاتهم

وشكاويهم " بمتوسط حسابي بلغ (4.13).

فيما حصلت الفقرة " تعتمد ادارة الشركة سياسات وإجراءات مرنة تسهم في مواكبة التغيرات

المفاجئة " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.73). يعني المتوسط الحسابي لجميع

إجابات عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمتغير الفرعي والذي يصل إلى (3.94) أنه من

الواضح جدا أن هناك مستوى عال من المرونة.

(3-1-2-4) تحليل السرعة:

الجدول (4-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الفرعي (السرعة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	قيمة اختبار t	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الدلالة
10	تحرص ادارة الشركة على السرعة بتنفيذ التغييرات من أجل تلبية رغبات الزبون	4.01	1.00	مرتفع	65.972	3	0.00
11	تستجيب ادارة الشركة لتغييرات الأسعار التي تطلقها الشركات المنافسة بهدف الاحتفاظ بزيائنها	3.97	0.96	مرتفع	68.192	4	0.00
12	تحرص شركتكم على تقديم وتسليم خدماتها ومنتجاتها في الوقت المناسب	4.22	0.96	مرتفع	72.338	1	0.00
13	تمتلك الشركة شبكات تواصل متطورة مع الزبائن	4.11	1.01	مرتفع	67.362	2	0.00
14	تحرص ادارة الشركة على تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف العمل المختلفة	3.80	0.95	مرتفع	66.276	5	0.00
المتوسط لجميع فقرات السرعة		4.02	0.77	مرتفع	86.768	0	

وصف المتوسطات الحسابية (1-2.33 منخفض، 2.34-3.67 متوسط، 3.68-5 مرتفع)

يوضح الجدول (4-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t

ومستوى الدلالة بالنسبة لفقرات المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية ببعده الفرعي السرعة. حيث

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذه المتغيرات تراوحت بين (3.80-4.22) بمتوسط كلي

مقداره (4.02) على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يدل إلى المستوى المرتفع بالمرونة. إذ جاءت

في المرتبة الأولى فقرة "تحرص شركتكم على تقديم وتسليم خدماتها ومنتجاتها في الوقت المناسب"

بمتوسط حسابي بلغ (4.22). فيما حصلت الفقرة "تحرص ادارة الشركة على تشجيع الاستباقية في

التعامل مع ظروف العمل المختلفة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80).

يعني المتوسط الحسابي لجميع إجابات عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمتغير الفرعي

والذي يصل إلى (4.02) أنه من الواضح جدا أن هناك مستوى عال من السرعة.

(2-2-4) تحليل المتغير التابع (التميز المنظمي):

الجدول (4-5) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع (التميز المنظمي)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	قيمة اختبار t	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الدلالة
15	تحرص الإدارة العليا على إشراك العاملين في الدورات التدريبية بهدف تنمية مهاراتهم	3.48	1.12	متوسط	51.416	7	0.00
16	تسعى شركتك لتحقيق مركز تنافسي جديد بين المنافسين	4.03	0.93	مرتفع	71.207	1	0.00
17	تحرص شركتك على ترسيخ ثقافة التميز في المنظمة	3.88	0.99	مرتفع	64.78	6	0.00
18	تضع شركتك مقاييس واضحة لقياس مختلف أهدافها والسيطرة على تكاليفها التشغيلية	3.93	0.9	مرتفع	72.054	5	0.00
19	تجتهد ادارة الشركة على إتمام مستوى التميز	3.95	0.96	مرتفع	67.611	4	0.00
20	تطبيق شركتك معايير الجودة والتغيير والتحسين المستمر	3.98	0.96	مرتفع	68.226	3	0.00
21	تجتهد شركتك باقتناص الفرص المؤكدة	4.02	0.94	مرتفع	71.062	2	0.00
	المتوسط لجميع فقرات التميز المنظمي	3.89	0.79	مرتفع	80.95	0	

وصف المتوسطات الحسابية (1-2.33 منخفض، 2.34-3.67 متوسط، 3.68-5 مرتفع)

يوضح الجدول (4-5) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t

ومستوى الدلالة بالنسبة لفقرات المتغير التابع (التميز المنظمي). حيث أظهرت النتائج أن

المتوسطات الحسابية لهذه المتغيرات تراوحت بين (3.48-4.03) بمتوسط كلي مقداره (3.89)

على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يدل إلى المستوى المرتفع بالتميز المنظمي. إذ جاءت في

المرتبة الأولى فقرة "تسعى شركتك لتحقيق مركز تنافسي جديد بين المنافسين" بمتوسط حسابي بلغ

(4.03). فيما حصلت الفقرة "تحرص الإدارة العليا على إشراك العاملين في الدورات التدريبية

بهدف تنمية مهاراتهم" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.48).

يعني المتوسط الحسابي لجميع إجابات عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمتغير الفرعي

والذي يصل إلى (3.89) أنه من الواضح جدا أن هناك مستوى عال من التميز المنظمي.

(3-2-4) تحليل المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية):

الجدول (4-6) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الدلالة
21	تسعى إدارة الشركة إلى تنمية علاقات مفتوحة مع الموظفين	3.58	0.96	61.86	7	0.00
22	تركز إدارة الشركة على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، لتحقيق فاعلية الأداء والتميز المنظمي	3.65	1.01	59.82	6	0.00
23	تحقق الشركة علاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	3.65	1.07	56.26	6	0.00
24	تحرص إدارة الشركة على خلق بيئة العمل الفعالة لتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية	3.74	1.02	60.85	3	0.00
25	تقييم الإدارة العليا إسهامات الموظفين وعملهم التطوعي بنمو الشركة	3.73	0.95	64.92	4	0.00
26	تولد شركتك الثقة لديك من خلال سلوك المواطنة التنظيمية	3.69	0.99	61.8	5	0.00
27	تشجع إدارة الشركة على التشارك بالمعرفة بين جميع الموظفين والفروع	3.88	0.94	68.55	1	0.00
28	تتغلب الإدارة العليا على العقبات بالسهولة والمرونة التي تخفض من مستوى الأداء لدى الموظفين	3.81	1.01	62.48	2	0.00
المتوسط لجميع فقرات سلوك المواطنة التنظيمية		3.72	0.82	74.58	سلوك المواطنة التنظيمية	

وصف المتوسطات الحسابية (1-2.33 منخفض، 2.34-3.67 متوسط، 3.68-5 مرتفع)

يوضح الجدول (4-6) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t ومستوى الدلالة بالنسبة لفقرات المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية). حيث أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذه المتغيرات تراوحت بين (3.58-3.88) بمتوسط كلي مقداره (3.72) على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يدل إلى المستوى المرتفع بسلوك المواطنة التنظيمية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تشجع إدارة الشركة على التشارك بالمعرفة بين جميع الموظفين والفروع" بمتوسط حسابي بلغ (3.88). فيما حصلت الفقرة "تسعى إدارة الشركة إلى تنمية علاقات مفتوحة مع الموظفين" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.58).

يعني المتوسط الحسابي لجميع إجابات عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمتغير الفرعي والذي يصل إلى (3.72) أنه من الواضح جداً أن هناك مستوى عالٍ من سلوك المواطنة المنظمة.

3-4 تحليل مدى ملاءمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات

للتحقق من ملاءمة بيانات الدراسة الحالية، قام الباحثة بإجراء عدة اختبارات للتحقق من الارتباط بين المتغيرات المستقلة، حيث تم حساب معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لمتغيرات الدراسة المستقلة، وقامت الباحثة أيضاً باحتساب معامل الالتواء (Skewness) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، وفقاً للآتي:

الجدول (4-7) قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء للمتغيرات المستقلة

المتغير	المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance	معامل الالتواء
الرشاقة التنظيمية	الاستجابة	2.955	0.338	-0.972
	المرونة	3.424	0.292	-1.161
	السرعة	3.66	0.273	-1.291
	الرشاقة التنظيمية	3.012	0.332	-1.279
	المتغير الوسيط: سلوك المواطنة التنظيمية	2.478	0.404	-0.919

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق (4-7) عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل، حيث كانت جميع قيم معاملات تضخم التباين (VIF) أقل من (10). وكانت جميع قيم التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05). وأن كافة قيم معامل الإلتواء تقع ضمن النطاق المقبول (في معظم الدراسات ما بين $1 \pm$).

4-4 اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الفصل سوف نقوم باختبار فرضيات الدراسة ولدينا فرضيتان رئيسيتان وأربع فرضيات فرعية تنفرع من الفرضية الرئيسية الأولى.

(1-4-4) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية (الاستجابة، المرونة، السرعة) على التميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية).

لاختبار الفرضية السابقة جرى استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis ويبين الجدول الآتي نتائج التحليل:

الجدول رقم (4-8) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي

معاملات الانحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج			المتغير التابع
مستوى الدلالة Sig.	T المحسوبة	درجة التأثير β للرشاقة التنظيمية	مستوى الدلالة Sig.	DF	F المحسوبة	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	R الارتباط		
0.00	6.849	0.341	0.00	3	228.249	0.715	0.718	0.847	التميز المنظمي	
0.038	2.085	0.075		الانحدار البواقي						
0.00	10.219	0.522		المجموع						

يوضح الجدول (8-4) أن قيمة ($R = 0.847$)، مما يعني أن هناك قيمة ارتباط إيجابية (84.7%) تعتبر مرتفعة بين (الرشاقة التنظيمية) و(التميز المنظمي) في شركات الاتصال في الأردن. قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.718$)، مما يعني أن التباين في (الرشاقة التنظيمية) أوضح (71.8%) من التباين في (التميز المنظمي)، حيث يوضح تحليل التباين أن قيمة (F) لها وصلت إلى (228.249) عند مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.00$) وهذا يؤكد أهمية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

ويلاحظ من نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية (الاستجابة، المرونة، السرعة) على التميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورنج، أمنية)، حيث كانت جميع قيم T دالة إحصائياً.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0.1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة على التميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورنج، أمنية).

لاختبار الفرضية السابقة جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear

Regression Analysis ويبين الجدول الآتي نتائج التحليل:

الجدول رقم (4-9) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للاستجابة على التميز المنظمي

معاملات الانحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج			المتغير التابع (الاستجابة)
مستوى الدلالة Sig.	T المحسوبة	درجة التأثير β للاستجابة	مستوى الدلالة Sig.	DF	F المحسوبة	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R ²	R الارتباط		
0.00	19.585	0.766	الاستجابة	0.00	1	383.583	0.584	0.586	0.766	التمييز المنظمي
					الانحدار					
					البواقي					
					272					
					المجموع					

يوضح الجدول (4-9) أن قيمة ($R = 0.766$)، مما يعني أن هناك قيمة ارتباط إيجابية (76.6%) تعتبر مرتفعة بين (الاستجابة) و(التمييز المنظمي) في شركات الاتصال في الأردن. قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.584$)، مما يعني أن التباين في (الاستجابة) أوضح (58.4%) من التباين في (التمييز المنظمي)، حيث يوضح تحليل التباين أن قيمة (F) لها وصلت إلى (383.583) عند مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.00$) وهذا يؤكد أهمية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

ويلاحظ من نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة على التميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية)، حيث كانت قيمة T دالة إحصائياً.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0.1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على التميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية).

لاختبار الفرضية السابقة جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear

Regression Analysis ويبين الجدول الآتي نتائج التحليل:

الجدول رقم (4-10) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للمرونة على التميز المنظمي

معاملات الانحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج			المتغير التابع
مستوى الدلالة Sig.	T المحسوبة	درجة التأثير للمرونة β	مستوى الدلالة Sig.	DF	F المحسوبة	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	R الارتباط		
0.00	7.834	0.430	المرونة	0.00	1	61.365	0.182	0.185	0.430	التمييز المنظمي
					الانحدار					
					البواقي					
					المجموع					

يوضح الجدول (10.4) أن قيمة ($R = 0.430$)، مما يعني أن هناك قيمة ارتباط إيجابية

(43%) تعتبر مرتفعة بين (المرونة) و (التمييز المنظمي) في شركات الاتصال في الأردن. قيمة

معامل التحديد ($R^2 = 0.185$)، مما يعني أن التباين في (المرونة) أوضح (18.5%) من التباين

في (التمييز المنظمي)، حيث يوضح تحليل التباين أن قيمة (F) لها وصلت إلى (61.365) عند

مستوى الدلالة ($sig = 0.00$) وهذا يؤكد أهمية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

ويلاحظ من نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على التميز المنظمي عند

مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في

الأردن (زين، أورانج، أمنية)، حيث كانت قيمة T دالة إحصائياً.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0.1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسرعة على التميز المنظمي عند مستوى دلالة

إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين،

أورانج، أمنية).

لاختبار الفرضية السابقة جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear

Regression Analysis ويبين الجدول الآتي نتائج التحليل:

الجدول رقم (4-11) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للسرعة على التميز المنظمي

معاملات الانحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج			المتغير التابع
مستوى الدلالة Sig.	T المحسوبة	درجة التأثير β للسرعة	مستوى الدلالة Sig.	DF	F المحسوبة	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R ²	R الارتباط		
0.00	22.987	0.813	السرعة	0.00	1 الانحدار	528.394	0.660	0.661	0.813	التميز المنظمي
					271 البواقى					
					272 المجموع					

يوضح الجدول (4-11) أن قيمة ($R = 0.813$)، مما يعني أن هناك قيمة ارتباط إيجابية

(81.3%) تعتبر مرتفعة بين (السرعة) و(التميز المنظمي) في شركات الاتصال في الأردن. قيمة

معامل التحديد ($R^2 = 0.661$)، مما يعني أن التباين في (السرعة) أوضح (66.1%) من التباين

في (التميز المنظمي)، حيث يوضح تحليل التباين أن قيمة (F) لها وصلت إلى (528.394) عند

مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.00$) وهذا يؤكد أهمية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

ويلاحظ من نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسرعة على التميز المنظمي عند

مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في

الأردن (زين، أورانج، أمنية)، حيث كانت قيمة T دالة إحصائياً.

(2-4-4) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة كمتغير وسيط بين الرقابة التنظيمية

والتميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) التنظيمية من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية).

جرى استخدام تحليل المسار باستخدام برنامج AMOS V. 23 وذلك للكشف عن تأثير

الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي بوجود سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط. ويبين

الجدول (4-12) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للرقابة التنظيمية

على التميز المنظمي بوجود سلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم (4-12) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للرقابة التنظيمية على التميز المنظمي بوجود سلوك المواطنة التنظيمية

مستوى الدلالة Sig.	T المحسوبة	المسار	قيمة معامل التأثير غير المباشر	قيم معاملات التأثير المباشر	RMSEA	CFI	GFI	Chi ² / DF	DF	e _{min}	البيان
0.00	7.997	OF ↓ OE	0.243	الرقابة التنظيمية في التميز التنظيمي	0.051	0.901	0.921	2.771	374	1036.455	الرقابة التنظيمية في التميز المنظمي بوجود سلوك المواطنة التنظيمية
0.00	10.492	OF ↓ OCB		الرقابة التنظيمية في سلوك المواطنة							
0.00	4.657	OCB ↓ OE		سلوك المواطنة في التميز التنظيمي							

ويلاحظ من الجدول السابق وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية في التميز التنظيمي بوجود سلوك المواطنة التنظيمية متغيراً وسيطاً.

وقد بلغت قيمة التأثير المباشر للرشاقة التنظيمية في التميز المنظمي (0.671)، وهذا يشير إلى أن الرشاقة التنظيمية تؤثر في التميز التنظيمي، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالرشاقة التنظيمية من شأنه يزيد إيجاباً من التميز التنظيمي.

وبلغت قيمة التأثير المباشر للرشاقة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية (0.805)، وهذا يشير إلى أن الرشاقة التنظيمية تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالرشاقة التنظيمية من شأنه يولد تأثيراً إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية.

وبلغت قيمة التأثير المباشر لسلوك المواطنة التنظيمية في التميز التنظيمي (0.300)، وهذا يشير إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر في التميز التنظيمي، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية من شأنه يولد تأثيراً إيجاباً على التميز التنظيمي.

وقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر للرشاقة التنظيمية في التميز التنظيمي بوجود سلوك المواطنة التنظيمية متغيراً وسيطاً (0.243).

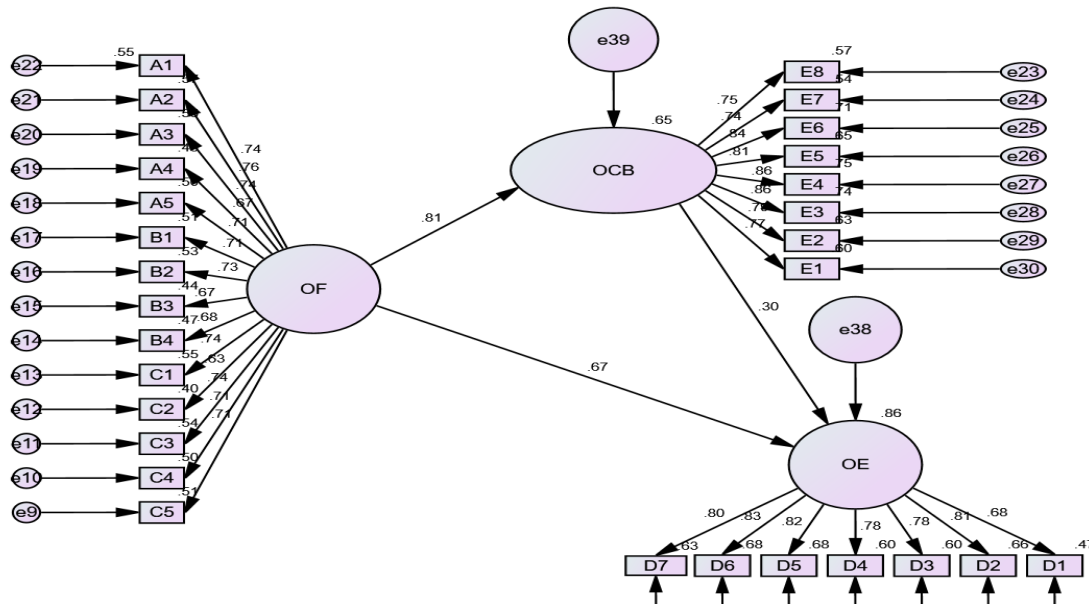
وبلغت قيمة معامل التحديد Squared Multiple Correlation للتميز المنظمي ($R^2 = 0.864$)؛ أي أن ما قيمته (0.864) من التغير في التميز المنظمي ناتج عن التغير في الرشاقة التنظيمية.

وبلغت قيمة معامل التحديد Squared Multiple Correlation لسلوك المواطنة التنظيمية ($R^2 = 0.648$)؛ أي أن ما قيمته (0.648) من التغير في سلوك المواطنة التنظيمية ناتج عن التغير في الرشاقة التنظيمية.

وقد كانت جميع قيم T دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك تأثيراً للرقابة التنظيمية في التميز التنظيمي بوجود سلوك المواطنة التنظيمية متغيراً وسيطاً، إذ أن زيادة الاهتمام بالرقابة التنظيمية من شأنه يولد تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية والتميز المنظمي.

ويبين الشكل رقم (1-4) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للرقابة

التنظيمية على التميز المنظمي بوجود سلوك المواطنة التنظيمية:



الشكل رقم (1-4) قيم التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة

(3-4-4) اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر مباشر للرقابة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة

إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية).

لاختبار الفرضية السابقة جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear

Regression Analysis ويبين الجدول الآتي نتائج التحليل:

الجدول رقم (4-13) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الرقابة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

معاملات الانحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج			المتغير التابع
مستوى الدلالة Sig.	T المحسوبة	درجة التأثير β للرقابة التنظيمية	مستوى الدلالة Sig.	DF	F المحسوبة	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R ²	R الارتباط		
0.00	19.692	0.767	0.00	1	387.767	0.587	0.589	0.767	سلوك المواطنة التنظيمية	
				الانحدار						
				البواقي						
				272	المجموع					

ويلاحظ من نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصالات العاملة في الأردن (زين، وأورانج، أمنية)، حيث كانت قيمة T دالة إحصائياً.

وقد بلغت قيمة التأثير المباشر للرقابة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية (0.767)، وهذا يشير إلى أن الرقابة التنظيمية تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالرقابة التنظيمية من شأنه أن يزيد إيجاباً من سلوك المواطنة التنظيمية.

وبلغت قيمة معامل التحديد Squared Multiple Correlation لسلوك المواطنة التنظيمية ($R^2 = 0.589$)؛ أي أن ما قيمته (0.589) من التغيير في سلوك المواطنة التنظيمية ناتج عن التغيير في الرقابة التنظيمية.

وقد كانت جميع قيم T دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك تأثيراً للرقابة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية، إذ أن زيادة الاهتمام بالرقابة التنظيمية من شأنه أن يولد تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية.

(4-4-4) اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04: لا يوجد أثر مباشر لسلوك المواطنة التنظيمية على التميز المنظم عند مستوى دلالة

إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصالات العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية).

لاختبار الفرضية السابقة جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear

Regression Analysis وبيّن الجدول الآتي نتائج التحليل:

الجدول رقم (4-14) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير سلوك المواطنة التنظيمية على التميز المنظم

معاملات الانحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج			المتغير التابع
مستوى الدلالة Sig.	T المحسوبة	درجة التأثير β لسلوك المواطنة التنظيمية	مستوى الدلالة Sig.	DF	F المحسوبة	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل الارتباط	R		
0.00	21.677	0.796	0.00	1	469.885	0.633	0.634	0.796	التمييز المنظم	
				الانحدار						
				البواقي						
				272	المجموع					

ويلاحظ من نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على التميز

المنظم عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصالات

العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية)، حيث كانت قيمة T دالة إحصائياً.

وقد بلغت قيمة التأثير المباشر لسلوك المواطنة التنظيمية في التميز المنظم (0.796)، وهذا

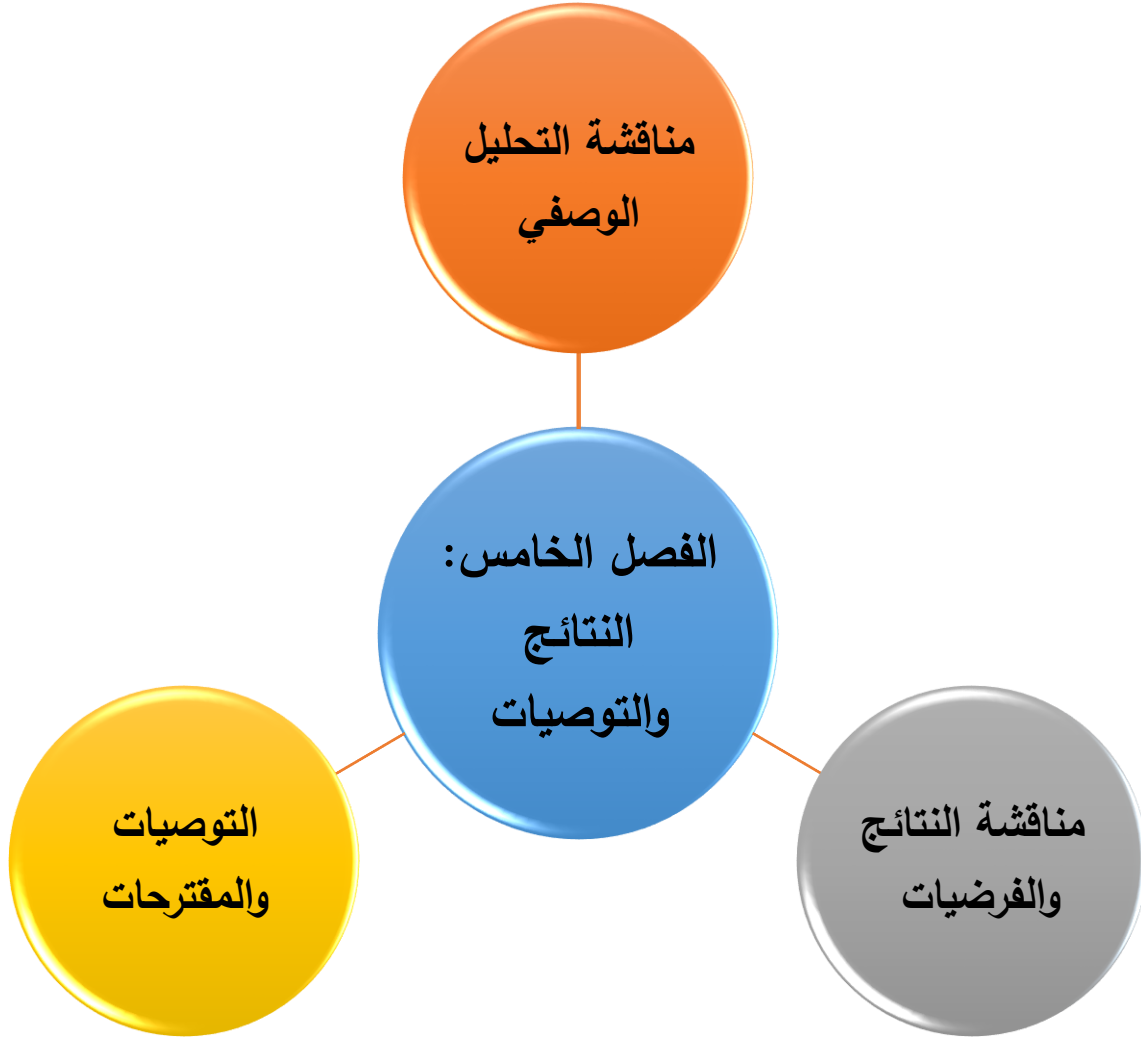
يشير إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية تؤثر في التميز المنظم، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام

بسلوك المواطنة التنظيمية من شأنه أن يزيد إيجاباً من التميز المنظم.

وبلغت قيمة معامل التحديد Squared Multiple Correlation للتميز المنظمي $(R^2 = 0.634)$ ؛ أي أن ما قيمته (0.634) من التغير في التميز المنظمي ناتج عن التغير في سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد كانت جميع قيم T دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك تأثيراً لسلوك المواطنة التنظيمية في التميز المنظمي، إذ أن زيادة الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية من شأنه يولد تأثيراً على التميز المنظمي.

الفصل الخامس النتائج والتوصيات



الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1-5 مقدمة

في هذا الفصل، تمت مناقشة النتائج في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أعضاء العينة على بنود متغيرات الدراسة، بهدف تحديد أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصال العاملة في الأردن.

2-5 النتائج

النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تبين من خلال الاطلاع على نتائج التحليل الوصفي في هذه الدراسة، أن الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة والسرعة) كانت مرتفعة، وكانت قيم المتوسطات الحسابية لآراء العينة موضوع الدراسة على التوالي (3.86، 3.94، 4.02) بمتوسط كلي مقداره (3.94) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع على وجود الرشاقة التنظيمية في شركات الاتصال في الأردن.

(1-2-5) وفيما يلي مناقشة نتائج أبعاد المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية):

1. الاستجابة: حيث توصلت النتائج الى أن مستوى الاستجابة في شركات الاتصال في الأردن من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة.

بالرجوع إلى الجدول رقم (2-4) والذي يوضح إجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بأداة الدراسة والتي تتعلق بفقرات المتغير المستقل الفرعي الأول (الاستجابة)، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمتغير الاستجابة تراوحت بين (3.80-3.92) وبمتوسط كلي مقداره

(3.86) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع للاستجابة حسب آراء عينة الدراسة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تتخذ شركتك إجراءات استباقية لكي تحافظ على بقائها في عصر يتسم بالتغيير " بمتوسط حسابي بلغ (3.92) والذي يتضح من النتائج أنه أعلى من المتوسط الحسابي لمتغير الاستجابة والذي بلغ (3.86) وانحراف معياري بلغ (1.02)، فيما حصلت الفقرة " تمتلك شركتك القدرة على التنبؤ بالطلب الموجه نحو السوق " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري بلغ (0.94)، والذي كما يلاحظ أيضا من النتائج أنه مرتفع أيضا.

حيث تعزو الباحثة بأن متوسطات هذا المتغير قد جاءت مرتفعة بسبب ارتفاع الوعي والإدراك من قبل المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن للأهمية العلمية والعملية للاستجابة، حيث يشير الباحث إلى أنه يجب على إدارات شركات الاتصال العاملة في الأردن دينة عمان إيعاز الاهتمام بوحدة البحث والتطوير لزيادة قدرة الشركات على الاستجابة.

2. المرونة: حيث توصلت النتائج الى أن مستوى المرونة في شركات الاتصال في الأردن من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة.

بالرجوع إلى الجدول رقم (4-3) والذي يوضح إجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بأداة الدراسة والتي تتعلق بفقرات المتغير المستقل الفرعي الثاني (المرونة)، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمتغير المرونة تراوحت بين (3.73-4.13) وبمتوسط كلي مقداره (3.94) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع للمرونة حسب آراء عينة الدراسة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتصف الشركة بالشفافية في التعامل مع الزبائن والاستماع إلى مقترحاتهم وشكاويهم" بمتوسط حسابي بلغ (4.13) والذي يتضح من النتائج أنه أعلى من المتوسط الحسابي لمتغير المرونة والذي بلغ (3.94) وانحراف معياري بلغ (0.99)، فيما حصلت الفقرة "تعتمد إدارة الشركة سياسات وإجراءات مرنة تسهم في مواكبة التغيرات المفاجئة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري بلغ (0.98)، والذي كما يلاحظ أيضا من النتائج أنه مرتفع أيضا.

حيث تعزو الباحثة بأن متوسطات هذا المتغير قد جاءت مرتفعة بسبب ارتفاع الإدراك من قبل المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن لأهمية المرونة في إدارة عملية التغيير وضرورة التواصل مع الزبائن لترسيخ الثقة والولاء بين الشركة وزبائنهم، ويشير الباحث إلى ضرورة تعزيز الشفافية من قبل إدارات شركات الاتصال العاملة في الأردن وضرورة العمل في الحفاظ على مرونة الشركة بالاستجابة للتغيرات المحيطة بل والعمل على رفع درجة المرونة من خلال تدريب العاملين وبشكل دوري.

3. السرعة: حيث توصلت النتائج الى أن مستوى السرعة في شركات الاتصال في الأردن من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة.

بالرجوع إلى الجدول رقم (4-4) والذي يوضح إجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بأداة الدراسة والتي تتعلق بفقرات المتغير المستقل الفرعي الثالث (السرعة)، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمتغير السرعة تراوحت بين (3.80-4.22) وبمتوسط كلي مقداره (4.02) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع للسرعة حسب آراء عينة الدراسة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تحرص شركتك على تقديم وتسليم خدماتها ومنتجاتها في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي بلغ (4.22) والذي يتضح من النتائج أنه أعلى من المتوسط الحسابي لمتغير المرونة والذي بلغ (4.02) وانحراف معياري بلغ (0.96)، فيما حصلت الفقرة "تحرص إدارة الشركة على تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف العمل المختلفة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري بلغ (0.95)، والذي كما يلاحظ أيضا من النتائج أنه مرتفع أيضا. حيث يعزو الباحث بأن متوسطات هذا المتغير جاءت مرتفعة بسبب مدى اهتمام المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن بسرعة تقديم الخدمات والمنتجات التي يطلبها الزبائن، إضافة إلى حرص المدراء على تشجيع الإبداع لدى موظفيها مما يحقق الاستباقية والميزة التنافسية.

تحت الباحثة على تشجيع الموظفين للتعبير عن الأفكار الجديدة من خلال إقامة حلقات نقاش وحلقات عصف ذهني.

(2-2-5) مناقشة نتائج المتغير التابع (التميز المنظمي):

حيث توصلت النتائج الى أن مستوى التميز المنظمي في شركات الاتصال في الأردن من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة.

بالرجوع إلى الجدول رقم (4-5) والذي يوضح إجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بأداة الدراسة والتي تتعلق بفقرات المتغير التابع (التميز المنظمي)، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمتغير التميز المنظمي تراوحت بين (3.48-4.03) وبمتوسط كلي مقداره (3.89) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع للتميز المنظمي حسب آراء عينة الدراسة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تسعى شركتكم لتحقيق مركز تنافسي جديد بين المنافسين" بمتوسط حسابي بلغ (4.03) والذي يتضح من النتائج أنه أعلى من المتوسط الحسابي لمتغير التميز المنظمي والذي بلغ (3.89) وانحراف معياري بلغ (0.93)، فيما حصلت الفقرة "تحرص الإدارة العليا على إشراك العاملين في الدورات التدريبية بهدف تنمية مهاراتهم" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري بلغ (1.12)، والذي يلاحظ من النتائج أنه متوسط.

تعزو الباحثة بأن متوسطات هذا المتغير قد جاءت مرتفعة بسبب ارتفاع رغبة المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن لتحقيق مركز تنافسي، وجاءت متوسطة في مدى إشراك الإدارات للعاملين في الدورات التدريبية حيث يشير الباحث إلى أنه يجب على إدارات شركات الاتصال العاملة في الأردن الاستمرار في تطوير الموظفين بإخضاعهم لدورات تدريبية بشكل دوري لتحقيق أعلى تميز منظمي.

(3-2-5) مناقشة نتائج المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية):

حيث توصلت النتائج الى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصال في الأردن من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة.

بالرجوع إلى الجدول رقم (4-6) والذي يوضح إجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بأداة الدراسة والتي تتعلق بفقرات المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية)، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية تراوحت بين (3.58-3.88) وبمتوسط كلي مقداره (3.72) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية حسب آراء عينة الدراسة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تشجع إدارة الشركة على التشارك بالمعرفة بين جميع الموظفين والفروع" بمتوسط حسابي بلغ (3.88) والذي يتضح من النتائج أنه أعلى من المتوسط الحسابي لمتغير التميز المنظمي والذي بلغ (3.72) وانحراف معياري بلغ (0.94)، فيما حصلت الفقرة "تسعى إدارة الشركة إلى تنمية علاقات مفتوحة مع الموظفين" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري بلغ (0.96)، والذي يلاحظ من النتائج أنه متوسط.

تعزو الباحثة بأن متوسطات هذا المتغير قد جاءت مرتفعة بسبب ارتفاع إدراك المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن لأهمية تحقيق التعاون بين الموظفين، وجاءت متوسطة بسبب انخفاض مستوى توطيد العلاقة بين الشركة والموظفين، حيث تحت الباحثة إدارات شركات الاتصال العاملة في الأردن على خلق نوع من العلاقة الغير رسمية مع الموظفين، الأمر الذي يؤدي إلى تسهيل التواصل بين الموظفين وممثلي الشركة من المدراء مما يساهم أيضا في تعزيز الانتماء للشركة مؤديا لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

3-5 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

إن فحص فرضيات الدراسة هو أساس البحث العلمي في الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها ترسيخ أبعاد الفكر العلمي. يمكن تلخيص نتائج تحليل واختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

(1-3-5) مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى:

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى وجود تأثير إحصائي مهم لجميع أبعاد الرشاقة التنظيمية في التميز المنظمي لشركات الاتصال العاملة في الأردن، حيث يكون معامل التحديد (0.751)، ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) مما يعني أن شركات الاتصال

تتبع استراتيجيات تمكنها من تعزيز أبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في (الاستجابة، المرونة والسرعة)، وأن الرشاقة التنظيمية تؤثر على (التميز المنظمي) إحصائياً.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حقيقة أن شركات الاتصال تسعى إلى الاهتمام بالرشاقة التنظيمية ينبع من إدراكها أن تشجيع وتحفيز الموظفين على تقديم الأفكار والمقترحات وتسهيل تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم من جهة والإدارة من ناحية. من ناحية أخرى، يؤدي إلى نتائج إيجابية عديدة، أهمها تحقيق مستوى عالي من التميز المنظمي وهذا يؤدي إلى نتائج إيجابية، أهمها: تحقيق الأهداف وزيادة القدرة التنافسية في بيئة الأعمال.

تتماشى هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ali, 2016)، والتي أظهرت نتائجها علاقة إيجابية بين الرشاقة التنظيمية والأداء العالي. كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Alhadid, 2016)، التي أظهرت نتائجها تأثيراً إيجابياً للرشاقة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مؤسسة تكنولوجيا المعلومات الموجودة في الأردن.

هذه النتيجة تتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (العمري، 2017) أظهرت نتائجها أن التغيير التنظيمي كان له تأثيراً كبيراً على التميز المنظمي، وكان للتغيير التنظيمي تأثيراً كبيراً على التميز المنظمي. كما أنه يتفق مع دراسة (اندرأوس، 2019) التي أظهرت نتائجها أن استعمال اليات الرشاقة التنظيمية يؤثر على القدرة في مواجهة التغييرات المتجددة في البيئة المحيطة.

كانت نتائج الافتراضات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى كما يلي:

(1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة على التميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج،

أمنية). حيث أن قيمة معامل تحديد النموذج كانت ($R^2 = 0.584$)، وهو يفسر (58.4%) من التباين في المتغير التابع (التميز المنظمي).

(2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على التميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج،

أمنية). حيث أن قيمة معامل تحديد النموذج كانت ($R^2 = 0.182$)، وهو يفسر (18.2%) من التباين في المتغير التابع (التميز المنظمي).

(3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسرعة على التميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج،

أمنية). حيث أن قيمة معامل تحديد النموذج كانت ($R^2 = 0.660$)، وهو يفسر (66.0%) من التباين في المتغير التابع (التميز المنظمي).

(2-3-5) مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرضاقة التنظيمية والتميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية).

وبلغت قيمة معامل التحديد للتميز المنظمي ($R^2 = 0.864$)؛ وهو يفسر (86.4%) من

التباين في المتغير التابع التميز المنظمي ناتج عن التغيير في الرضاقة التنظيمية.

وبلغت قيمة معامل التحديد لسلوك المواطنة التنظيمية ($R^2 = 0.648$)؛ وهو يفسر (64.8%) من

التباين في المتغير سلوك المواطنة التنظيمية ناتج عن التغيير في الرضاقة التنظيمية.

هذا يشير إلى أن (سلوك المواطنة التنظيمية) كمتغير وسيط له تأثير إيجابي بين الرقابة التنظيمية والتميز المنظمي، وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية.

تشرح الباحثة هذه النسبة من تحسين وزيادة تأثير الرقابة التنظيمية من حيث أبعادها (الاستجابة، المرونة والسرعة) في التميز المنظمي من خلال وجود سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصال في الأردن، لما يحقق (سلوك المواطنة التنظيمية) من زيادة كفاءة الموظفين وفعالية الأعمال، وتمكين شركات الاتصال من تحقيق النجاح الاستراتيجي المطلوب وتحقيق الأهداف، إضافة إلى تحسين قدرة شركات الاتصال على تجنب التهديدات التي قد تواجهها في بيئة العمل، وبالتالي تحقيق تميز أعلى، والقدرة على الاستمرار والتنافس.

تتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (خليل، 2018) التي أظهرت نتائجها علاقة إيجابية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية محاربة الفساد الإداري.

تتماشى هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة (Aval, 2017) حيث أشارت نتائجها إلى وجود تأثير إيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية على الرقابة التنظيمية، حيث أن عناصر المواطنة التنظيمية يمكن أن تتنبأ بشكل كبير بخفة الحركة التنظيمية مما أدى إلى زيادة الرقابة التنظيمية.

(3-3-5) مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية).

وبلغت قيمة معامل التحديد لسلوك المواطنة التنظيمية ($R^2 = 0.589$)؛ وهو يفسر (58.9%)

من التباين في المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية ناتج عن التغير في الرقابة التنظيمية.

هذا يشير إلى أن الرشاقة التنظيمية لها تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية.

تشرح الباحثة هذه النسبة من تحسين وزيادة تأثير الرشاقة التنظيمية من حيث أبعادها (الاستجابة، المرونة والسرعة) في سلوك المواطنة التنظيمية، لما تحقق (الرشاقة التنظيمية) من تمكين شركات الاتصال من تجنب التهديدات التي قد تواجهها في بيئة العمل المتغيرة وتحقيق النجاح الاستراتيجي المنشود، إضافة إلى تحسين قدرة شركات الاتصال على تحسين أداء موظفيها، الذي بدوره ينعكس على أداء شركات الاتصال.

تتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Aval, 2017) التي أظهرت نتائجها علاقة إيجابية بين الرشاقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

(4-3-5) مناقشة الفرضية الرئيسية الرابعة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على التميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن (زين، أورانج، أمنية).

وبلغت قيمة معامل التحديد للتميز المنظمي ($R^2 = 0.634$)؛ وهو يفسر (63.4%) من

التباين في المتغير التابع التميز المنظمي ناتج عن التغير في سلوك المواطنة التنظيمية.

هذا يشير إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية لها تأثير إيجابي على سلوك التميز المنظمي،

وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية.

تشرح الباحثة هذه النسبة من تحسين وزيادة تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في التميز المنظمي، لما يحقق (سلوك المواطنة التنظيمية) من تحسن وارتفاع أداء موظفي شركات الاتصال مما يزيد من إنتاجية الشركات مؤدياً إلى تحقيق التميز المنظمي.

تتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشروقي، 2018) التي أظهرت نتائجها علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والتميز المنظمي.

4-5 التوصيات والمقترحات

اعتماداً على النتائج السابقة، تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات لمتخذي القرار في شركات الاتصال العاملة في الأردن كما يلي:

(1) ينبغي على شركات الاتصال في العاملة في الأردن إعطاء مفهوم الرشاقة التنظيمية وممارساته الأولوية في العمل، بكونه أحد المفاهيم الضرورية التي يجب أن يتمتع بها كافة المدراء.

(2) تطوير قدرات المدراء في شركات الاتصال في العاملة في الأردن، من خلال إقامة دورات متخصصة وورش عمل وحلقات نقاش في هذا المجال.

(3) العمل على تطوير الجوانب التي يكون المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن بحاجة إليها في كل من الاستجابة، المرونة والسرعة حتى يصبحوا أكثر قدرة على التماشي مع التغييرات والذي يؤدي إلى ازدياد حصولهم على التعاون والدعم من اللإدارات العليا.

(4) جاءت الأهمية النسبية للتميز المنظمي في شركات الاتصال العاملة في الأردن على مستوى عال، وهذا يدل على اهتمام هذه الشركات بتحقيق مستوى عال من (التميز المنظمي) وكل ما

يحقق هذا المستوى العالي، من خلال العديد الممارسات، وأهمها: تحديد الأهداف والسعي لتحقيقها، والتركيز على القيام بالأعمال المناسبة، والعمل على تلبية متطلبات العملاء في الوقت المحدد، إضافة إلى الحرص على تشجيع الموظفين على الابتكار.

(5) إن الأهمية النسبية لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية عالي بشكل عام، وهذا يفسر أن شركات الاتصال العاملة في الأردن تعتبر من الشركات الرائدة التي تهتم بسلوك المواطنة التنظيمية، وتدرك أهميته في رفع مستوى التميز المنظمي على مستويات مختلفة.

(6) هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي في شركات الاتصال العاملة في الأردن، وهذا ما يتطلب من هذه الشركات الاستمرار والمتابعة في الاهتمام بأبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستجابة، المرونة والسرعة) من أجل الحفاظ على مستوى عالٍ من التميز المنظمي والفعالية في الأداء، وضمان استمراريته وبقائه في بيئة تنافسية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو عودة، محمود (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.

الأخضر، صباح (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة بمجمع كوندور ببيج بوغريج- دراسة حالة - أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

اندرأوس، رفل (2019). استعمال آليات الرقابة التنظيمية في مواجهة التغييرات المتجددة في البيئة المحيطة. مجلة الدراسات النقدية والمالية، مجلة علمية نصف سنوية يصدرها البنك المركزي العراقي/ دائرة الاحصاءات والأبحاث. عدد خاص أيلول، الجمهورية العراقية.

حجازي، محمود وطنبور، رامز (2018). دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، المجلد(9)، العدد(3) حزيران، متوفر.

حجازي، نهال، موسى (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة.

حسن، مروان (2018). سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة آسيا سيل. مجلة الدنانير، العدد الرابع عشر، الجمهورية العربية السورية.

حسن، مروان صباح، (2018). "سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز المنظمي" دراسة ميدانية في شركة آسيا سيل.

حمانه، الزهرة (2016). التعرف على واقع المناخ التنظيمي وتحليل أبعاده، وعلاقة ذلك بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمديرية المصالح الفالحية لولاية أم البواقي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهيديب، الجمهورية الجزائرية.

خضير، وميض (2016). الروحانية في تقدير الذات والولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الاقتصادية الخليجية، العدد 27.

خليل، أريج (2018). تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري (دراسة تحليلية في معهد الإدارة /الرصافة). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع والخمسون.

الدباغ، إيناس نهاد كامل (2017). "تأثير الرضاقة التنظيمية في الأداء العالي-بحث استطلاعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.

دعنا، صباح (2017). سلوك المواطنة التنظيمية في مديرات التربية والتعليم لشمال الخليل ووسطها. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

راضي، جواد والموسوي، مثنى (2019). تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرضاقة الإستراتيجية" بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الأوسط". مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة المثنى.

الرخيص، فاطمة (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي E.F.Q.M بالمنظمات-دراسة تحليلية وصفية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، العدد (2)، المجلد (3). فبراير، متاح عبر الانترنت.

الرفيعي، علي وعبد، ضرغام (2018). أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي "دراسة تطبيقية على شركة أسمنت الجنوب". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(15)، العدد(1)، الجمهورية العراقية.

السعودي، موسى أحمد (2008). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 4، عدد30.

سلمان، عريب (2016). البحث عن درجة ادارة التميز وثقافتها والعلاقة بينها لمديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح بنابلس، فلسطين.

الشروقي، خليفة (2018). تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية. رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية الملكية للشرطة، مملكة البحرين.

الشمري، أحمد والزيادي، سحر (2018). العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي بالتطبيق في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (7)، العدد (26) حزيران. الجمهورية العراقية.

الشنطي، محمود والشريف، تحرير (2019). دور عمليات ادره المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية / قطاع غزة. مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، المجلد (3)، العدد (1). دولة الإمارات العربية المتحدة.

الشهراني، نوره (2017). التعرف عن واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الملك خالد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

الشهوان، رائد (2019). أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرقابة الإستراتيجية، الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة في الأردن. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، المملكة الأردنية الهاشمية.

صويلح، ليليا (2017). التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيق في بيئة منظمات الأعمال. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 14، ص 9-38.

العتيبي، صالحه (2019). التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات. المجلة التربوية/جامعة الملك سعود، العدد التاسع والخمسون، مارس.

العزاوي، شفاء، والدباغ، إيناس (2019). تأثير الرقابة التنظيمية في جودة الخدمة (بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (57)، الجمهورية العراقية.

علي، علي (2016). دراسة متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (5)، العدد (9)، ايلول.

علي، شفاء وكامل، إيناس (2018). التعرف على واقع متغيري البحث في المنظمة المبحوثة، والتعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين (الرشاقة التنظيمية والأداء العالي). الأبحاث الإحصائية / المجلد 24 رقم 105 (2018).

<https://doi.org/10.33095/jeas.v24i105.52>

عمرو، هبه (2016). الرشاقة الاستراتيجية (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، التكنولوجيا، والإبداع، والقدرة على استغلال الفرص) وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

العمرى، محمد (2017). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي. وبالتطبيق على عينة تمثل الموظفين في القطاع الخاص السعودي. المجلة العربية للإدارة، المجلد (37)، العدد (4) كانون الأول.

العززي، أحمد (2017). أثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري: "دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، المملكة الأردنية الهاشمية.

الفرجاني، فاطمة (2017). مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد للمهن الطبية بمدينة بيجازي. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد التاسع، يونيو.

فرح، فرح وبدوي، مأمون وبابكر، صفاء (2019). أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية/السودان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد (1)، المجلد (3).

فريحات، محمد (2019). أثر الرشاقة التنظيمية على تحقيق البراعة التسويقية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة أسماؤها في سوق عمان المالي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الإسراء، المملكة الأردنية الهاشمية.

كاتزنباخ، جون (2002). الأداء المميز: التوافق بين العقل والقلب، ط1، ترجمة محمد شموط، دار العبيكان للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.

المعاضيدي، معن وعد الله (2011). قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد السابع العدد التاسع والعشرون.

نجم، نجيب وكريم، خوله (2018). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية" دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك". *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد (8) العدد (2).

هنية، محمد (2016). مدى ممارسة الرشافة الاستراتيجية وعلاقتها على الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة.

الهيبي، صالح حسين، (2014). " تأثير العدالة التنظيمية والثقة على سلوك المواطن التنظيمية – دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الحكومية "، *مجلة الإداري*، العدد 136.

وليد، شلابي (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجمهورية الجزائرية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alhadid, A.Y. (2016). **The Effect of Organization Agility on Organization Performance**. International Review of Management and Business Research. ISSN: 2306-9007, Vol. 5 Issue.1
- Alwekhyan F. Aladwan A. Orabi T and Alwekhan, F. (2017). **THE IMPACT OF AGILITY MANAGEMENT STYLE ON THE ORGANIZATIONAL EXCELLENCE (AGILITY) FIELD**
- Anderson, J., and Poole, M., (2001). **Assignment and thesis Writing**. (4thed) Brisbane: John Wiley and Sons.
- Anonymous, (2016). **Government institutions effectiveness: Yemen versus Arab countries: Rank among 143 countries**. INSEAD and the World Intellectual Property Organization (WIPO), Cornell University, Ithaca, New York, USA
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017). **The challenges of organizational agility (part 1)**. Industrial and Commercial Training.
- Arokodare M. Asikhiia O. and Makinde, G. (2019). **Strategic Agility and Firm Performance: The Moderating Role of Organizational Culture**. Business Management Dynamics Vol.9, No.03, Sep 2019, pp.01-12
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. **Journal of Advances in Management Research**.
- Attafar, A., Ghandehari, M., & Momeni, G., (2012). "Study of Required Organizational Base for Implementation of Agility", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 3, No. 11, pp. 180-190.
- Bessant, J., Knowles, D., Francis, D., & Meredith, S. (2001). **Developing the Agile Enterprise, Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy**. Elsevier Science.
- Blaze, Aliotta. (2001). **Excellence in Adherence Management**. The Case Manager, 16 (6): 55-57.

- Burkhart, P. (1993). **Successful Strategic Planning: A Guide for Nonprofit Agencies and Organizations**. Newbury Park CA: Sage Publications.
- Burkhart, Patrick J. (1993). **Successful Strategic Planning in USA**, Prentice Hall, New Jersey
- Chamanifard. R, Nikpour. A, Chamanifard. S, Nobarieidishe. S., (2015).” Impact of organizational agility dimensions on employee’s organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran”, **Journal of Natural and Social Sciences**, , Vol. 1 , pp. 199-207.
- Concepts and attributes”, **International Journal of Production Economics**, Vol. 62, pp. 33-43.
- Darvishmotevali, M., Tajeddini, K., 2019. Understanding organizational agility: Evidence from the hotel industry in Iran. In: Tajeddini, K., Ratten, V., Merkle, T. (Eds.), **Tourism, Hospitality and Digital Transformation: Strategic Management Aspects. Innovation and Technology Horizons**.
- David Gunsberg, Bruce Callow, Brett Ryan, JolyonSuthers, Penny Anne Baker, Joanna Richardson, (2018). "Applying an organizational agility maturity model", **Journal of Organizational Change Management**, <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2017-0398>
- De Geus, C. J., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259-270
- Dehaghan, Z. A.; Pourtaher, M. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model: case study Medical Science University of Yasuj, **WALIA Journal**, 30(S2), 141-146.
- Dove, R. (2001). **Responsibility: The language, structure, and culture of the agile enterprise**. New York.
- Erande, A., & Verma, A. (2008). **Measuring Agility of Organizations- A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT)**. Old Dominion University, Proceedings of the 2008 IAJC-IJME International Conference.

- Gilgeous, V. (1997).** Operations and Management of Change. London: Pitman, 34.
- Grote, Dick. (2002). **the Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers**, AMACOM Div American Mgmt. Assn, United States of America.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (2006). **Multivariate Data Analysis (6thed)**: Prentice Hall.
- Hayat Bhatti, M., Ju, Y., Akram, U., Hasnat Bhatti, M., Akram, Z., & Bilal, M. (2019). **Impact of participative leadership on organizational citizenship behavior: Mediating role of trust and moderating role of continuance commitment: Evidence from the Pakistan hotel industry.** Sustainability, 11(4), 1170..
- Holsapple .C.W.,& Li. X.,(2008)," **understanding organizational Agility :A work-Design Perspective"**, Research in sponsored in part by the office of the Assistant secretary of defense for Networks and information integration ,Naval Postgraduate school. , pp. 1-25.
- Iacocca Institute (1991), **1st Century Manufacturing Enterprise Strategy.** An Industry-Led View, Vol. 1, Lehigh University, Bethlehem, PA.
- Janssen, L. (2010). **Organizational agility in an institutional context.** ISSN (O): 2321-1709, ISSN (P): 2394-4226
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, 57(3), 52-70.
- Katz, D. **The motivational basis of organizational behavior.** Behavioral Science, 1964, 9, 131-133.
- Khodabandeh N. Mohammdi N. Doroudi H. and Mansouri, A. (2018). Designing a Human Resource Agility Model based on Grounded Theory Approach (Study Case: Social Security Organization). **Iranian journal of educational Sociology**, Volume 1, Number 7, 2018

- Khoshlahn M. and Ardabili, F. (2016). **The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction**. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Business: Organization and Leadership.
- Khoshlahn, M., & Ardabili, F. S. (2016). **The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction**. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 230, 142–149. Doi: 10.1016 / j.sbspro.2016.09.018.
- Kuleelung, T. & Ussahawanitchakit, P., (2015), "**Organizational agility and firm performance: evidence from information and communication technology (ICT) businesses in Thailand**", *The Business and Management Review*, Vol. 7, No.1, pp. 206-217.
- Labaf, Dr. Hassan, & Bigdelli, Esmaeel. "The Impact of Organizational Agility on Efficiency and Job Satisfaction (Case Study: Agriculture Jahad of Zanjan)", **Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management**, Vol. 3, Issue. 3, 2015.
- Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & Abu-Elhassan, A. E. (2018). Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity within Healthcare Sector in the UAE. **Journal of Engineering and Applied Sciences**, 13(15), 6199-6210.
- MoradiAval, S; Haddadi, E; keikha, a (2017). Investigating the effect of organizational citizenship behavior) OCB (components on organizational agility. **Interdisciplinary journal of education**, 1(1), 59- 67.
- Nafei, W.A (2016). The Role of Organizational Agility in enhancing organizational excellence: A study on telecommunications sector in Egypt. **International Journal of Business and Management**; Vol. 11, No. 4; 2016
- Nafei, Wageeh (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. **International Journal of Business and Management** 11(5): 296 • April 2016 with 10,046 Reads

- Navarro, Juan-Gabriel Cegarra, Pedro Soto-Acosta, Anthony K. P. Wensley, " Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility", Elsevier Science Direct, **Journal of Business Research**, 2015.
- Nenadal, J. Vykyda, D. and Waloszek, D., (2018) **Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations**. Quality Innovation Prosperity 22 (2):47 • July 2018 with 1,873 Reads
- Organ, D. (1997). **Organizational Citizenship Behavior: Its construrt clean-Up Time**, Human Performance, 10(2):85-97.
- Qiu, Y., Lou, M., Zhang, L., & Wang, Y. (2020). Organizational Citizenship Behavior Motives and Thriving at Work: The Mediating Role of Citizenship Fatigue. Sustainability, 12(6), 2231.
- Saha N. Gregar A. and Saha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness? **International Journal of Organizational Leadership**, 6(2017) 323-334
- Sharifi, H. and Zhang, Z. (2000). "A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: an introduction", **International Journal of Production Economics**, Vol. 20 No. 4, pp. 496-513.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile Manufacturing in Practice. Application of a Methodology. **International Journal of Operations & Production Management**, 21(5), 772-794.
- Sherehiy, B. (2008). **Relationships between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility**. Doctor Dissertation, University of Louisville.
- Study on Jordanian Commercial Bank. **International Journal of Economics, Commerce and Management**, vol. v, issue1, Janaury2017:
- Swafford P.M, Ghosh S., & Murthy N. (2006)." The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model Testing, **Journal of Operations Management**, Vol. 24, Iss.2, pp. 170-188.

- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Thiruvankadam T. and Durairaj I. (2017). Organizational Citizenship Behavior: Its Definitions and Dimensions. **GE-International Journal of Management Research** Vol. 5, Issue 5, May 2017
- Wiley Dutton, J., & Duncan, R. (1987). The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis. **Strategic Management Journal**, 8, 279-295.
- Young .A.G., (2013), "**Identifying The Impact of Leadership Practices on Organizational Agility**", partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Organization Development, Pepperdine University.
- Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M. and Gunasekaran, A. (1999), "**Agile manufacturing: the drivers**,
- Zhong, J. A., Lam, W., & Chen, Z. (2011). Relationship between leader–member exchange and organizational citizenship behaviors: Examining the moderating role of empowerment. **Asia Pacific Journal of Management**, 28(3), 609-626.

ثالثا: المراجع الإلكترونية

DO: 10.81081/MJAES/2019-9/69-88

DOI: 10.26389IAJSRP.FI51018/www.ajsrp.com

DOI: 10.26389IAJSRP.FI51018/www.ajsrp.com

DOI: <http://doi.org/10.5281/zonodo.1405431>

<http://ijecm.co.uk/issn234803386>

<https://www.orange.jo/ar/pages/about-orange.aspx>

https://www.umniah.com/ar/about_us

<https://www.zain.com/ar/about-us>

www.aimitjournal.com

www.irnbrjournal.com

www.sciencedirect.com

الملحقات

الملحق (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة عمان العربية	أ. د. حسن الزعبي	1
جامعة الزرقاء الاهلية	أ. د. زكريا عزام	2
جامعة العلوم التطبيقية	د. تسنيم الربيع	3
جامعة الشرق الاوسط	د. سمير الجبالي	4
جامعة الشرق الأوسط	د. نهلة الناظر	5
جامعة الشرق الأوسط	د. هنادي سلهب	6

الملحق (2)

الإستبانة بصورتها النهائية



السادة الأفاضل

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسوك المواطنة التنظيمي - دراسة ميدانية على شركات الاتصال العاملة في الاردن -"

وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال من جامعة الشرق الأوسط، ولكون الموضوع يطبق في شركاتكم وأنتم المعنيين به لذلك فأنتم أفضل من يدلي برأيه في هذا المجال ومن هذا المنطلق تتوجه اليكم الباحثة بالاستبانة المرافقة راجية قراءتها بدقة ومن ثم الاجابة عن فقراتها وذلك بوضع اشارة (x) في المربع يتفق مع رأيك والمقابل لكل فقرة.

إن الباحثة على ثقة بأنكم خبر عوناً لها خدمة للبحث العلمي، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

مع الشكر والتقدير

الباحث: سماح قنديل

إشراف: د. عبدالله قاسم بطاينة

حزيران / 2020

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية): القدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والاستباقية للمتغيرات المفاجئة في ظروف السوق والتعامل بمرونة مع تلك المتغيرات، ويمكن قياس الرشاقة التنظيمية من خلال الاستجابة، المرونة والسرعة.

المتغير التابع (التميز المنظمي): هو الوصول إلى الأداء الذي يتجاوز أداء المؤسسات المتنافسة ويحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة.

المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمي): هو سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة، ويمكن قياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الإيثار، ووعي الضمير والروح الرياضية.

المعلومات العامة (الخصائص الديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (x) في المكان المناسب:

1- النوع الاجتماعي:

2- العمر:

من 30 - أقل من 36 سنة

أقل من 30 سنة

من 41 - أقل من 46 سنة

من 36 - أقل من

46 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

ثانوية عامة أو دبلوم مجتمع

دبلوم عال

بكالوريوس

دكتوراه

ماجستير

4- طبيعة العمل:

نائب مدير عام

مدير عام

مدير وحدة

مدير قسم

موظف فني

موظف إداري

5- سنوات الخبرة:

من 6- 10 سنوات

5 سنوات فأقل

16 سنة فأكثر

من 11 - 15 سنة

رقم الفقرة	فقرات الإستبانة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	نادرا
		5	4	3	2	1
1	تتخذ شركتك اجراءات استباقية لكي تحافظ على بقائها في عصر يتسم بالتغيير.					
2	تبتكر الشركة فرص جديدة تؤهلها لكي تسبق مثيلاتها بالسوق.					
3	تتمتع شركتك بالقدرة على البقاء في بيئة عمل مليئة بالمتغيرات.					
4	تمتلك شركتك القدرة على التنبؤ بالطلب الموجه نحو السوق.					
5	تتغلب شركتك على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء.					
6	تعتمد إدارة الشركة سياسات وإجراءات مرنة تسهم في مواكبة التغيرات المفاجئة.					
7	تحرص إدارة شركتك على تنفيذ التغييرات في تسهيل إجراءات العمل.					
8	تتميز الشركة بالتنوع في المنتجات والخدمات التي تقدمها للزبائن.					
9	تتصف الشركة بالشفافية في التعامل مع الزبائن والاستماع إلى مقترحاتهم وشكاويهم.					
10	تحرص ادارة الشركة على السرعة بتنفيذ التغييرات من أجل تلبية رغبات الزبون.					
11	تستجيب ادارة الشركة لتغيرات الأسعار التي تطلقها الشركات المنافسة بهدف الاحتفاظ بزيائنها.					
12	تحرص شركتك على تقديم وتسليم خدماتها ومنجاتها في الوقت المناسب.					
13	تمتلك الشركة شبكات تواصل متطورة مع الزبائن.					
14	تحرص ادارة الشركة على تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف العمل المختلفة.					

رقم الفقرة	فقرات الإستبانة	دائما 5	غالبا 4	احيانا 3	نادرا 2	نادرا 1
15	تحرص الإدارة العليا على إشراك العاملين في الدورات التدريبية بهدف تنمية مهاراتهم.					
16	تسعى شركتك لتحقيق مركز تنافسي جديد بين المنافسين.					
17	تحرص شركتك على ترسيخ ثقافة التميز في المنظمة.					
18	تضع شركتك مقاييس واضحة لقياس مختلف أهدافها والسيطرة على تكاليفها التشغيلية.					
19	تجتهد ادارة الشركة على إتمام مستوى التميز .					
20	تطبيق شركتك معايير الجودة والتغيير والتحسين المستمر .					
21	تجتهد شركتك باقتناص الفرص المؤكدة.					
22	تسعى إدارة الشركة إلى تنمية علاقات مفتوحة مع الموظفين .					
23	تركز إدارة الشركة على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، لتحقيق فاعلية الأداء والتميز المنظمي.					
24	تحقق الشركة علاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.					
25	تحرص إدارة الشركة على خلق بيئة العمل الفعالة لتحقيق سلوك المواطنة التنظيمي.					
26	تقييم الإدارة العليا إسهامات الموظفين وعملهم التطوعي بنمو الشركة.					
27	تولد شركتك الثقة لديك من خلال سلوك المواطنة التنظيمي.					
28	تشجع ادارة الشركة على التشارك بالمعرفة بين جميع الموظفين والفروع.					
29	تتغلب الإدارة العليا على العقبات بالسهولة والمرونة التي تخفض من مستوى الأداء لدى الموظفين.					

الملحق (3) كتاب تسهيل المهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم، در/خ/1422/25
التاريخ، 2020/06/21

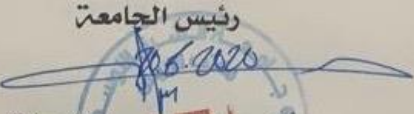

السيد مدير عام شركة أورنج للاتصالات الأردنية المحترم
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية



تحية طيبة وبعد،،،

فلغايات توفير وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي؛ نرجو التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالبة الماجستير سماح خليل قنديل، ورقمها الجامعي (401810123)، المسجلة في تخصص إدارة الأعمال/ كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والتي تتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالتها، علماً أن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيس الجامعة
أ.د. محمد محمود الحيلة

9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo www.meu.edu.jo