

# أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الخدمية (دراسة مسحية على المصارف العامة بمدينة حماة)

## الاطار العام للبحث

### الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين اداء المؤسسات الخدمية واعتبار ان سلوك المواطنة التنظيمية من الوسائل الهامة والفاعلة في تحقيق النجاح والنمو للمنظمات وتحسين ادائها و تقدمها. ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان شمل (31) سؤال بحثي لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة المكونة من (145) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم التوصل الى عدد من النتائج من اهمها:

- 1- وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل سلوك المواطنة والمتغير التابع زيادة الحصة السوقية.
  - 2- وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل سلوك المواطنة والمتغير التابع زيادة قدرة المصارف على المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
  - 3- وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية بين سلوك المواطنة وزيادة الربحية.
  - 4- وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل سلوك المواطنة والمتغير التابع رضا عملاء المصارف محل الدراسة.
  - 5- وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل سلوك المواطنة والمتغير التابع زيادة القدرة التنافسية للمصارف محل الدراسة.
- وتم اقتراح عدة توصيات في نهاية البحث  
كلمات مفتاحية: مواطنة، سلوك المواطنة التنظيمية، المصارف.

## **Abstract**

This study was conducted to investigate the influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on improving the performance of Service institutions, supposing that OCB is considered one of the most important and efficient tools to achieve success and prosperity in organizations and to improve their performance.

To fulfill the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire of 31 questions to collect data from the participant sample which comprises 145 single. Data were collected and analyzed and hypotheses were tested out using SPSS. A number of findings were obtained from this study, the most important of which are:

1. There is a significant influence and a strong correlation between the independent variable (OCB) and the dependent variable (the increase of the market share).
2. There is a significant influence and a moderate correlation between the independent variable (OCB) and the dependent variable (the increase of the capability of banks to maintain the current clients and to prospect for new clients).
3. There is a significant influence and a strong correlation between the independent variable (OCB) and the dependent variable (the increase of profits).
4. There is a significant influence and a strong correlation between the independent variable (OCB) and the dependent variable (the clients of the banks participating in the study being satisfied).
5. There is a significant influence and a strong correlation between the independent variable (OCB) and the dependent variable (the increase of the competitive capability of the banks taking part in the study).

Based on the findings of the study, some recommendations were proposed at the end of this research.

**Keywords:** citizenship, organizational citizenship behavior (OCB), banks

## 1/1- مقدمة عامة للدراسة

نعيش في وقتنا الحاضر في عصر يتسم بالتطور والتغيرات المتسارعة ولذلك اصبح يطلق عليه عصر المعرفة او عصر التكنولوجيا او عصر الفضاء اللامحدود وعصر المنظمات ايضاً وفي خضم هذا التسارع والتطور الحاصل تتأثر المنظمات بالبيئة المحيطة بها فهي لا تعيش في بيئة مغلقة على نفسها بل تتأثر وتتوثر بالبيئة الخارجية فان لم تستطع ان تواكب هذه التغيرات سوف تجد نفسها في وضع حرج فهي مضطرة اليوم الى التكيف مع هذه التغيرات ومواكبتها من عدة نواح فأنشاء هيكل تنظيمي يواجه هذه التغيرات من خلال استخدام امثل للموارد اصبح ضرورياً لأي منظمة في عصرنا الحالي ليساعدها على تحقيق اهدافها ورفع قدرتها التنافسية، وتعتبر الموارد البشرية من اهم الموارد لأي منظمة فهي المحرك الرئيسي لكل الانشطة وتحويلها الى مخرجات ولكي تضمن المنظمات رفع قدرات الموارد البشرية عليها الاهتمام الكبير بسلوك العاملين ودعمهم فالدعم التنظيمي والعلاقات الانسانية تشير الى نتائج مبهرة في نجاح المنظمات من خلال العلاقة بين الافراد والادارة والمنظمات التي يعملون بها ومن هنا تأتي اهمية سلوك المواطنة والاهتمام به كأحد المواضيع الجديدة المساهمة في زيادة فعالية المنظمات.

## 2/1- الدراسات السابقة:

نتناول في هذه الفقرة أهم الدراسات التي تناولت موضوع البحث وعلى أهم النتائج التي توصلت إليها وسوف يتم التعرف على هذه الدراسات من خلال العرض الآتي:

## 1/2/1- الدراسات العربية:

(1)- دراسة (حامد، 2003) عنوان الدراسة: أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بالشركات التابعة للهيئة المصرية العامة للبتروول.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي، وكذلك اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر:

- هناك درجة مرتفعة من إدراك العاملين بالشركات التابعة والبحث عن العدالة التنظيمية.

- هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وكلاً من إدراك الفرد للدعم التنظيمي وعلاقة الفرد برئيسه.

- هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

**(2) دراسة (الزهراني، 2007)** عنوان الدراسة: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس. هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، بجامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام للبنين بمدينة جدة وتباين العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- يرى المديرون مستوى سلوك المواطنة لدى المعلمين بصفة عامة هو مستوى متوسط

- يرى المعلمون أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم هو مستوى عالي.

- عدم وجود علاقة ارتباط بين العوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة وممارستهم لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

**(3) دراسة (الزهيري، 2010)** عنوان الدراسة: دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي، دراسة استطلاعية في الشركات العامة للإسمنت في العراق. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة ذات الأثر الكبير في الشركة العامة للإسمنت وكيفية استخدامها بفاعلية من المديرين لاحتواء تأثيرها، فضلاً عن تشخيص واقع سلوك المواطنة التنظيمية وتحديد دور كل منهما في الحد من الانهيار التنظيمي. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- تتسجم مبادئ الإدارة العليا وقيمها مع قيم ومبادئ المنتسبين إليها تكون ميالة لنزعة خيرية ومستعدة لبذل درجات عالية من الجهد للارتقاء بالمنظمة.

- يتحمل الأفراد الضغط من أجل الارتقاء بالمنظمة إلا أنهم لا يسيطرون على الانحرافات دائماً وذلك لتركيزهم على الجوانب الإيجابية.

**(4) دراسة (الرقاد وأبو دية، 2012)** عنوان الدراسة: الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة

التدريسية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين للذكاء العاطفي وعلاقته على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وشملت الدراسة على جميع القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك والجامعة الأردنية وجامعة مؤتة واختيرت عينة عشوائية من القياديين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المذكورة، ومن أبرز النتائج نذكر:

- توافر درجة عالية من الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين ودرجة عالية من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية.  
- وجود علاقات ارتباط قوية بين توافر الذكاء العاطفي ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية.

### 2/2/1- الدراسات الأجنبية:

**1) دراسة (2000،Turnipseed):** عنوان الدراسة مقارنة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية هدفت هذه الدراسة إلى قيام مقارنة ثنائية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية، كظاهرة تتجاوز الثقافة الوطنية، بين أفراد أجريت عليهم الدراسة من الجنسية الأمريكية وعددهم (106) ضمن خط الإنتاج الوسط، ومن الجنسية الرومانية وعددهم (101) وتوصلت الدراسة إلى أن تفاوت الالتزام الاجتماعي لدى الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة، أدى إلى تفاوت تصوراتهم نحو سلوكيات الدور الرسمي، ونحو سلوكيات الدور الإضافي، وإنهم يميلون إلى إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية إذا شعروا بأنها سلوكيات ضمن السلوك الرسمي وليس خارجه. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ضرورة وضع تعريفات محددة للعمل الرسمي والدور الإضافي، لضمان الالتزام التنظيمي.  
- الاهتمام بجميع سلوكيات المواطنة التنظيمية لأنها تؤدي إلى الأداء الفاعل للمنظمة.

**2) دراسة (2002،Williams et al.):** عنوان الدراسة: العدالة والمكافآت العادلة مقابل المعاملة العادلة ونوايا سلوك المواطنة التنظيمية

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العدالة والمكافآت العادلة مقابل المعاملة العادلة ونوايا سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال استبانة شملت 114 موظفاً ضمن مواقع تنظيمية متنوعة، ومن أهم أهدافها هي تأكيد العلاقة الإيجابية بين المكافآت والحوافز وأثرها على رفع سلوك المواطنة التنظيمية ولقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- احتمالية زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية، حينما يشعر الموظفون بعدالة المعاملة من قبل المشرفين وتصبح إيجابية.

- العدالة في المكافآت وفي الإجراءات الرسمية لا تقدم دلالة واضحة التأثير في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

**(3) دراسة (2013.Yaghoubi,et al)** عنوان الدراسة: العلاقة بين إنتاجية الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة فعالية المنظمة من خلال إنتاجية الأفراد داخلها ومدى ارتباط هذه الإنتاجية وتحقيقها من خلال سلوك المواطنة التنظيمية التي يمارسه الأفراد في المنظمة. ولقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

- أن هناك علاقة وطيدة بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة وإنتاجية الموارد البشرية في منطقة تبريز الثالثة التعليمية في أذربيجان - الإيرانية.

- الموارد البشرية هي أساس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تطوير الموارد البشرية سيتم تطوير سلوك المواطنة التنظيمية مما يؤدي لنجاح المنظمة.

**(4) دراسة (2013,Duffy and Lilly)** عنوان الدراسة: هل يحتاج الأفراد أن يلعبوا دوراً وسيطاً للعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية، والثقة التنظيمية، وإدراك الدعم التنظيمي

وهدفت هذه الدراسة على معرفة أثر المحفزات الداخلية (الجوهرية) على سلوك المواطنة التنظيمية مستخدمين بذلك نظرية الحاجات لماكلياند ذات الأبعاد (حاجات الانتماء، وحاجات الإنجاز، وحاجات القوة) كأدوار وسيطة بين سلوك المواطن التنظيمية والثقة التنظيمية والدعم التنظيمي. وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- أن حاجات الإنجاز والسلطة تلعبان دوراً رئيسياً في تحفيز سلوك المواطنة التنظيمية  
- أن حاجات الإنجاز والسلطة تلعبان دوراً وسيطاً بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي على نحو غير متوقع.

- تقييم الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية:

هناك قلة في عدد الأبحاث المنشورة في البيئة العربية والتي تتطرق إلى العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والاداء العام للمنظمات، فالعديد من الدراسات السابقة وضحت اثر سلوك المواطنة التنظيمية في العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وغيره، وأخرى تطرقت إلى سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية، كما أن النتائج التي يمكن ان نتوصل

إليها من خلال هذه الدراسة قد يكون لها تأثير كبير ومهم على المنظمات الخدمية التي تعتمد على المواطنة التنظيمية، والدور الفعال لها وإمكانية الاستفادة منها وبالتالي الوصول إلى تحسين أداء المنظمة ونجاحها وقدرتها على الحفاظ على كيان مرموق ومتميز.

وإن من أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يتعلق بالجوانب التالية :

1- بيئة الدراسة: أجريت العديد من الدراسات السابقة على المنظمات الامريكية والاوربية بالإضافة إلى العديد من المنظمات العربية في القطاع الخدمي والسلعي مثل المدارس والجامعات حيث سوف يتم تطبيق هذه الدراسة على المصارف العامة في حماة، وعلى الأغلب لم يقوم أحد من الباحثين في مثل هذه الدراسة على المصارف.

2- هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة حول أثر المواطنة التنظيمية على العدالة التنظيمية وغيرها ولكنها لم تتطرق إلى دراسة أثر سلوك المواطنة التنظيمية لتحسين أداء المنظمات وتحليل أثرها في فعالية المنظمات من خلال وضع المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط.

### 3/1- مشكلة البحث:

يمثل مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية احد الامور الرئيسية في تشكيل اتجاهات وواجبات الموظف نحو منظمته او مؤسسته وسلوك المواطنة سلوك اختياري من قبل الموظف ويهدف الى الارتقاء بكفاءة وفعالية المنظمة وهو بذلك لا يرتبط بالعقاب او المكافاة وانما يرتبط بطبيعة الفرد لتحقيق مصالح منظمته وشعوره نحوها وهذا ما يبرر الاهتمام الكبير بسلوك المواطنة وتأتي هنا الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة وتحسين أداء المؤسسات الخدمية محل الدراسة ولذلك تتمحور مشكلة الدراسة حول الاسئلة التالية:

**السؤال البحثي الرئيسي:** هل توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية، وبين تحسين أداء المؤسسات الخدمية محل الدراسة؟

وينفرد من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الفرعي الأول:** هل توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية، وبين زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الخدمية محل الدراسة؟

**السؤال الفرعي الثاني:** هل توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية، وبين قدرة المؤسسات الخدمية على المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد للمؤسسات محل الدراسة؟

**السؤال الفرعي الثالث:** هل توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية، وبين زيادة ربحية المؤسسات الخدمية محل الدراسة؟

**السؤال الفرعي الرابع:** هل توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية، وبين تحقيق رضا العملاء للمؤسسات الخدمية محل الدراسة؟

**السؤال الفرعي الخامس:** هل توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية محل الدراسة؟

#### 4/1- اهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين اداء المؤسسات الخدمية واعتبار ان سلوك المواطنة التنظيمية من الوسائل الناجعة والفاعلة في تحقيق الفاعلية المطلوبة للمنظمات وتحسين ادائها وتحقيق تقدمها:

**الهدف الرئيسي:** دراسة العلاقة بين سلوك المواطنة، وبين تحسين اداء المؤسسات الخدمية محل الدراسة.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

**الهدف الفرعي الأول:** دراسة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية، وبين زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الخدمية محل الدراسة.

**الهدف الفرعي الثاني:** دراسة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية، وبين قدرة المؤسسات الخدمية على المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد للمؤسسات الخدمية محل الدراسة.

**الهدف الفرعي الثالث:** دراسة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية، وبين زيادة ربحية المؤسسات الخدمية محل الدراسة.

**الهدف الفرعي الرابع:** دراسة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية، وبين تحقيق رضا العملاء للمؤسسات الخدمية محل الدراسة.

**الهدف الفرعي الخامس:** دراسة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية، وبين زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية محل الدراسة.



## 5/1- أهمية البحث:

تبرز أهمية الدراسة من خلال محاولتها تسليط الضوء على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وهو من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير لما تحققه من نتائج هامة للمنظمات وزيادة فعاليتها وإدائها في ظل التطورات الهائلة التي تحصل في العالم في كافة المجالات. وتتبع أهمية البحث أيضاً من خلال معرفة العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية وقدرة هذه العوامل في تحسين أداء المنظمات وزيادة فعاليتها وتزداد الأهمية في محاولة هذه الدراسة سد النقص في الأبحاث العربية المتعلقة بهذا المفهوم فهو من المواضيع القليلة في الأبحاث العربية وتشير إلى ذلك قلة الدراسات العربية حول هذا المفهوم.

## 6/1- فرضيات البحث:

### تصاغ الفرضية الأساسية كما يلي:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة معنوية بين سلوك المواطنة، وبين تحسين أداء المؤسسات الخدمية بحماة محل الدراسة .

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية، وبين زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الخدمية محل الدراسة.

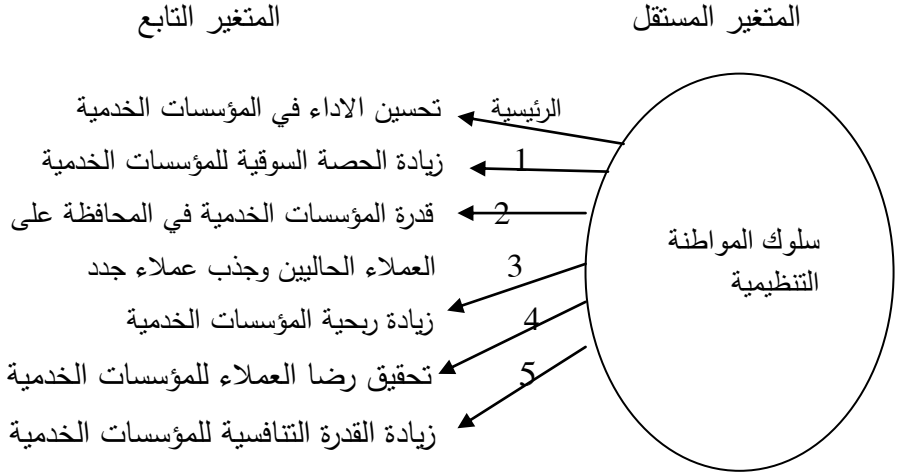
**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية، وبين قدرة المؤسسات الخدمية في المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد للمؤسسات الخدمية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية، وبين زيادة ربحية المؤسسات الخدمية محل الدراسة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية، وبين تحقيق رضا العملاء للمؤسسات الخدمية محل الدراسة.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية، وبين زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية محل الدراسة.

## 7/1- متغيرات البحث:



## 8/1- مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في فروع المصرف التجاري السوري في مدينة حماة، وعلى اختلاف مسمياتهم الوظيفية:

الجدول رقم (1) يوضح اعداد الموظفين في المصارف التجارية

فرع (1)	فرع (2)	فرع (3)	فرع (4)
64	32	30	30

المصدر اعداد الباحث

ونظراً للإمكانية من حيث الوقت والجهد للقيام بمسح شامل لمجتمع الدراسة، والذي يبلغ حجمه (156) موظفاً، فقد قام الباحث باعتماد مجتمع الدراسة كحصر شامل، وخاصة ان المسح الشامل يعطي نتائج دقيقة جداً، مقارنة مع النتائج التي تعطيها دراسة العينة المأخوذة من المجتمع الكلي، وقد تم توزيع (145) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد (120) استبانة صالحة للدراسة وذلك بنسبة استجابة بلغت (82.75%).

## 9/1- منهجية البحث:

ستعتمد الدراسة على أسلوبين أساسيين: 1- الاسلوب النظري: اعتمد الباحث على الوصف التحليلي، من اجل جمع البيانات من الظاهرة المدروسة واهم مصادر البيانات الثانوية هي: أ- الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث.

ب- الدوريات العلمية والعربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث.

ج- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث (عربية، أجنبية).

د- منشورات الوزارات والإدارات المختلفة.

1- الأسلوب الميداني: من خلال القيام بدراسة مسحية لجمع البيانات الأولية اللازمة من خلال تصميم قائمة استقصاء تتضمن مجموعة من الأسئلة أو العبارات اللازمة لقياس متغيرات البحث، واختبار فرضيات البحث، وذلك باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة.

### 10/1- حدود البحث:

- حدود زمانية : تم انجاز هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية المتمثلة في العام (2015 م).
- حدود مكانية: ستقتصر هذه الدراسة على فروع المصرف التجاري السوري في مدينة حماة.
- حدود موضوعية: وهي الحدود التي تتعلق بأثر سلوك المواطنة التنظيمية وتحسين اداء المصارف العامة محل الدراسة.

## الاطار النظري

### سلوك المواطنة التنظيمية

#### 1/2- تمهيد

في ظل ظاهرة العولمة والتغيير الكبير والمتسارع الحاصل في كافة مجالات الحياة لابد للمنظمات التي تسعى للبقاء والاستمرار ومواجهة هذه التحديات والمتطلبات والاستفادة من الفرص المتاحة امامها بأساليب وطرق متعددة تتجاوز السلوك الرسمي، حيث قال ( Katz 1964) إن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد. وسيتناول الباحث في الاطار النظري مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية واهميته وابعاده وخصائصه ومحدداته وتحسين الاداء من خلال دراسة مفهوم الحصة السوقية والحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد وزيادة الربحية ومفهوم رضا العملاء والقدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية.

## 2/2- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

نتطرق بداية الى مفهوم المواطنة حيث تشتق من كلمة الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام أوطنه اتخذه وطناً وأوطن فلان ارض كذا، أي اتخذها محلاً ومسكناً يقيم فيه. (ابن منظور، 1999).

وقد عرفت دائرة المعارف البريطانية المواطنة بأنها علاقة بين فرد ودولة كما يحددها قانون تلك الدولة بما تتضمنه تلك العلاقة من واجبات وحقوق تلك الدولة وتدل ضمناً على مرتبة من الحرية مع ما يصاحبها من مسؤوليات وهي بوجه العموم تسبغ على المواطن حقوقاً سياسية مثل حقوق الانتخاب وتولي المناصب العامة.

وقد اكدت الابحاث والدراسات ان ظهور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كان في منتصف السبعينات وتعددت تعاريف الباحثين التي تحاول توضيح سلوك المواطنة التنظيمية ومنها:

- عرفه (Niehoff & Moorman، 1993) بأنه سلوك الدور الإضافي ، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار ، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة.

- كما عرفه (Lambert، 2006) : أنه ذلك السلوك الذي يتجاوز المتطلبات الأساسية للعمل، ويكون إلى حد كبير عمل تقديري يقوم به العاملين داخل المنظمة، وتعود الفائدة منه على المنظمة. ويعتقد ( Polat، 2009) انه سلوك مفيد للمنظمة والادارة والجماعات والافراد ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات. وعرفه (Greenberg، 2011) انه ذلك النشاط أو الإجراء الذي يمارسه الأفراد في المنظمة والذي يتجاوز التوقعات الرسمية لمتطلبات وظائفهم والتي تعتمد مثل هذه السلوكيات على الثقافة التنظيمية المحفزة.

ونستنتج من التعاريف السابقة سلوك المواطنة التنظيمية هو من السلوكيات الايجابية التي يقوم بها الافراد اختياريًا دون مقابل ويقدم الفائدة للمنظمة والعلماء والعاملين على حد سواء.

## 3/2- اهمية سلوك المواطنة التنظيمية

ان الاهتمام بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية له اهمية كبيرة وتأثير اكبر في نجاح المنظمة واستمرارها فالدور الاضافي الذي يقوم به الموظف يساهم بتحقيق اهداف المنظمة وتعزيز قدرتها على المنافسة وحمايتها من الاخطار. وقد اكد ( الرقاد وابو دية، 2012) ان الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية يتبلور بالنتائج الايجابية للمنظمة من العلاقات الداخلية الى الناتج الكلي والاهداف الكلية فهي تنظم العلاقات التبادلية بين الافراد وتحافظ على وحدة المنظمة

وتماسكها ويساهم في تطوير وتحسين الاداء وتعزيز كفاءة المؤسسة وهذا يزيد من حجم المخرجات وتحقيق النجاح والتميز لما لسلوك المواطنة من مرونة والخروج عن الدور الروتيني مما يحفز على الابداع وحب الانتماء. ويرى الباحثين في مجال المواطنة التنظيمية ان لها اهمية كبيرة في الاداء الكلي للمنظمة من خلال:

- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الادارة بوسائل للتفاعل بين الافراد داخل المنظمة تؤدي الى زيادة النتائج الاجمالية المحققة

- نظراً لقلّة الموارد في المنظمات فان القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية تؤدي الى امكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

ولذلك ان سلوك المواطنة له اهمية كبيرة في الاستفادة من الموارد البشرية بجميع جوانبها لتحقيق اهداف المنظمة وخلق فرص الابداع والابتكار وتوفير مناخ مناسب للسلوك الايجابي والحضاري للأفراد العاملين في المنظمة وتحسين الانتاجية وتقليل معدل دوران العمل.

#### 4/2- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

لقد تم التوصل الى العديد من السمات والخصائص التي يتصف بها سلوك المواطنة التنظيمية وقام (Johns،1996) بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية منها:

1- إنه سلوك اختياري ، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

2- إنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد.

3- إنه يسهم في زيادة فعالية المنظمة.

4- لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.

#### 5/2- ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية

لقد تناول بعض الباحثين والمهتمين بسلوك المواطنة التنظيمية انه احادي البعد (George، 1991، بينما تناول البعض الاخر من المهتمين أن لهذا السلوك بعدين (Organ،1997). وتشير معظم الدراسات المهمة بسلوك المواطنة التنظيمية على انه

يتكون من خمسة ابعاد اساسية ( Polat، 2009، Organ and Ryan، 1995) وهي:

1- الإيثار: هو سلوك اختياري للموظف في مساعدة زملاءه في العمل على أداء عملهم وتشمل ايضا مساعدة عملاء المنظمة في تسهيل اعمالهم وحصولهم على الخدمة المطلوبة.

2- اللباقة والكياسة: سلوك اختياري يسعى من خلاله الموظف إلى عدم اثاره المشاكل مع الآخرين وعدم وقوعها واحترام آرائهم.

3- الروح الرياضية: تميز الموظف الذي يعمل دون تذمر او شكوى ويتسامح مع الاخرين.

4- السلوك الحضاري: يشير الى سلوك الموظف واهتمامه في تقديم المبادرات البناءة لتطوير المنظمة وولائه لها وحضور الاجتماعات وقراءة التعاميم الداخلية في المنظمة.

5- وعي الضمير: سلوك الموظف في الالتزام بأخلاقيات العمل واحترام الانظمة بدون رقابة. ويرى (Podaskoff, 1997) ان الروح الرياضية والسلوك الجيد كانت مساعدة بشكل ايجابي للأداء في المستوى الكمي وكذلك النوعي.

## 7/2- مفهوم تحسين الأداء

يعرف الأداء (Fernandez, 2000): البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة. لذلك يشير مفهوم الأداء إلى العمل الذي يقود للقيام بالأعمال كما يجب أن تقوم ويتصف بالشمولية والاستمرار، وبهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المنظمة وبقائها في أسواقها المستهدفة كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرتها على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب. وبالتالي إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى (الخرامي، 1999). ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء (شرف الدين، 2012):

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون - القياس المستمر ومتابعة الأداء
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين - التركيز على النظم والعمليات ومن المؤشرات التي تقيس مستوى الاداء نورد ما يلي:

## 1/7/2- مفهوم الحصة السوقية (Market Share Concept):

تعرف الحصة السوقية بنصيب المنظمة الى اجمالي نصيب المنظمات المنافسة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للمنظمات المنافسة، ويساعد تحليل الحصة السوقية التعرف على موقف المنظمة بالنسبة للمنظمات الاخرى ودرجة التغير فيها، وبشكل عام إذا ارتفع نصيب المنظمة من السوق فمعنى ذلك أنها تحقق كسباً وتوقفاً ملموساً في مواجهة منافسيها أما إذا انخفض نصيب المنظمة من السوق فإن ذلك يعني أنها تخسر جزءاً من

نصيبها في السوق إلى المنافسين. تعد الحصة السوقية من الوسائل التي يتأكد بها مدى تحقيق الأهداف التسويقية والقيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن المخطط.

### 2/7/2- الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد:

اتجهت معظم المنظمات في ظل المنافسة الشديدة الى الاهتمام بالعملاء وتلبية رغباتهم حيث اكدت الكثير من الدراسات ان اغلب ارباح المنظمات يأتي من العملاء الدائمين وقد حدد (Philip Kotler, 2003) أربعة حقائق توضع أهمية رضا العملاء:

- الحصول على عملاء جدد يكلف المنشأة 5- 10 أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

- المنشآت في المتوسط تفقد 10- 30% من عملائها سنويا وبالتالي تقليل معدل فقد العملاء بنسبة 5% يزيد الأرباح بنسبة 25 - 80% حسب نوع الصناعة او الخدمة.

- معدل ربح العميل يزداد مع امتداد فترة الشراء او الاستمرار.

ولكن رضا العملاء لا يكفي فقد يتجهون الى منظمات اخرى حتى وان كانوا راضين عن المنظمة التي يتعاملون معها عندما تقدم المنظمات الاخرى عروضاً افضل، ولذلك لا بد للمنظمات ان تحقق الرضا الكامل للعملاء وتقوية العلاقة معهم لأنها ان خسرت عميلا لن ينسى انه تحول الى منظمة اخرى، فعليها قياس رضا العملاء وتنمية الجهد الذي تبذره المنظمة لتوسيع قاعدتها من العملاء وبالتالي جذب اكبر عدد ممكن من العملاء.

وقد اكدت على ذلك تعاريف التسويق بالعلاقات ويعرف (عبد العظيم، 2008) التسويق بالعلاقات على انه علم وفن جذب مستهلكين جدد والاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين وتحقيق النمو اللازم للمعاملات التي تتم مع المستهلكين المربحين. ويحقق كل ذلك ميزة للمنظمة وتحسين الاداء وزيادة النمو.

### 3/7/2- زيادة الربحية:

تعتبر الربحية الهدف الاساسي لأي منظمة وتبذل كل ما بوسعها لتحقيق هذا الهدف ولذلك هي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المنظمة والاستثمارات التي ساهمت في

تحقيق هذه الأرباح. ويعرفها (حماد، 2005) المؤشر الكاشف لمركز البنك التنافسي في الأسواق المصرفية وجودة إدارتها. ولقياس الربحية معايير مختلفة من أهمها:

- القوة الإيرادية : وهي قدرة المنظمة على توليد الأرباح من الاعمال التي تقوم بها  
- العائد على الاستثمار: ينتج من مقارنة الربح المتحصل عليه مع الأموال التي تم استثمارها، ولذلك نجد أن المنظمات تبذل جهوداً كبيرة نحو الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أفضل عائد ممكن ينعكس ايجاباً في رفع وتحسين اداء المنظمة.

#### 4/7/2- رضا العملاء:

عرف (توفيق، 2007) رضا العملاء: هو إحساس بالرضا لدى العميل بعد إتمام عملية شراء منتج أو الحصول على خدمة، وذلك بناء على توقعات العميل. ويعرف الرضا ( Philip Kotler et al، 1999): إحساس الفرد بالمتعة أو الإحباط الناتج عن أداء المنتج أو القيمة المتحصل عليها من استهلاك أو استخدام المنتج مقارنة بتوقعه قبل الاستخدام. ولذلك رضا العملاء هو ادراكهم لمستوى معين من المنتج او الخدمة يلبي طموحاتهم ويحقق المنفعة المطلوبة مقابل ما يقدمه. ويُعد قياس رضا العملاء من اهم المؤشرات لتقييم ومتابعة نجاح المنظمات وتقييم ادائها ومؤشر اساسي لتحليل مواطن القوة والضعف في أدائها.

#### 5/7/2- القدرة التنافسية للمصارف:

لقد كانت المصارف سابقاً بعيدةً عن المنافسة غير انها اخذت في الوقت الحاضر تشهد تحديات كبيرة للمحافظة على بقاءها واستمرارها فأصبح من الضرورة للمنظمات زيادة قدرتها التنافسية. وتعرف القدرة التنافسية (السلمي، 2001) المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عنهم من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، ليحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. والقدرة التنافسية تمنح المنظمات نتائج مهمة كالاستفادة من الفرص التسويقية الجديدة والدخول في مجالات اخرى جديدة ووسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي ترغبه المنظمة.

وقد اصبحت القدرة التنافسية للمنظمات اكثر ضرورة بعصرنا الحالي ليس لمجرد البقاء بل ايضا لتحقيق النمو والتوسع الذي تسعى اليه، واحدى الوسائل الهامة في تحسين الاداء للمنظمات.



### 3- النتائج والمناقشة:

#### 1/3- الاحصاءات الوصفية:

يهدف هذا الجزء من البحث الى حساب وتحليل الاحصاءات الوصفية لكل عبارة من عبارات المقاييس ولكل متغير من متغيرات البحث

الجدول رقم (2) الاحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين حول سلوك المواطنة

رقم السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
1	4.05	.924	0.81	3	قوية
2	3.80	.875	0.76	6	قوية
3	3.70	1.149	0.74	7	قوية
4	3.10	1.226	0.62	8	متوسطة
5	3.10	.834	0.62	8	متوسطة
6	4.15	.657	0.83	2	قوية
7	3.90	.893	0.78	5	قوية
8	4.50	.594	0.9	1	قوية
9	4.05	.743	0.81	3	قوية
10	4.00	.550	0.8	4	قوية
المتوسط الكلي لسلوك المواطنة	3.835	.534	0.76		قوية

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

تقيس الاسئلة من (1 الى 10) واقع سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأستلته بين (3.10 - 4.50) ويدل ذلك ان المبحوثين لديهم معرفة جيدة بسلوك المواطنة بدليل درجة الموافقة القوية.

الجدول رقم (3) الاحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين حول زيادة الحصة السوقية Y1

رقم السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم نسبية	الترتيب	درجة الموافقة
1	3.65	.857	0.73	4	قوية
2	3.70	.904	0.74	3	قوية
3	3.80	1.034	0.76	2	قوية
4	4.25	.770	0.85	1	قوية
المتوسط الكلي	3.83	.528	0.76		قوية

تقيس الاسئلة من (1 الى 4) واقع زيادة الحصة السوقية في المصارف محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.65 - 4.25) ويدل ذلك ان المبحوثين لديهم معرفة جيدة بمفهوم زيادة الحصة السوقية بدليل درجة الموافقة القوية.

الجدول رقم (3) الاحصاءات الوصفية لقدرة المصارف المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد

رقم السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم نسبية	الترتيب	درجة الموافقة
1	4.20	.603	0.84	2	قوية
2	4.15	.657	0.83	3	قوية
3	4.40	.666	0.88	1	قوية
4	4.10	.893	0.82	4	قوية
المتوسط الكلي	4.21	.568	0.842		قوية

تقيس الاسئلة من (1 الى 4) قدرة المصارف المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد في المصارف حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاسئلته بين (4.10 - 4.40) ويدل ذلك ان المبحوثين لديهم معرفة جيدة بالمحافظة على العملاء بدليل درجة الموافقة القوية.

الجدول رقم (4) الاحصاءات الوصفية زيادة ربحية المصارف y3

رقم السؤال	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	قيم نسبية	الترتيب	درجة الموافقة
1	3.95	1.028	0.79	2	قوية
2	3.85	1.066	0.77	3	قوية
3	3.80	.984	0.76	4	قوية
4	4.10	.438	0.82	1	قوية
المتوسط الكلي	3.92	.615	0.784		قوية

تقيس الاسئلة من (1 الى 4) زيادة ربحية المصارف محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاسئلته بين (3.80 - 4.10) ويدل ذلك ان المبحوثين لديهم معرفة جيدة بربحية المصارف بدليل درجة الموافقة القوية.

الجدول رقم (5) الاحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين تحقيق رضا العملاء y4

رقم السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف	القيم النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
1	3.90	.703	0.78	1	قوية
2	3.75	.833	0.75	4	قوية
3	3.65	1.157	0.73	5	قوية
4	3.80	.984	0.76	3	قوية
5	3.85	.795	0.77	2	قوية
المتوسط الكلي	3.79	.615	0.758		قوية

تقيس الاسئلة من (1 الى 5) تحقيق رضا العملاء في المصارف محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.65 - 4.90) ويدل ذلك ان المبحوثين لديهم معرفة جيدة بتحقيق رضا العملاء بدليل درجة الموافقة القوية.

الجدول رقم (6) الاحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين زيادة القدرة التنافسية للمصارف y5

رقم السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	الترتيب	درجة الموافقة
1	3.60	.803	0.72	4	قوية
2	3.65	.913	0.73	3	قوية
3	4.05	1.122	0.81	1	قوية
4	3.80	.681	0.76	2	قوية
المتوسط الكلي	3.77	.577	0.754		قوية

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss

تقيس الاسئلة من (1 الى 4) زيادة القدرة التنافسية في المصارف محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.65 - 4.05) ويدل ذلك ان المبحوثين لديهم معرفة جيدة بالقدرة التنافسية بدليل درجة الموافقة القوية.

### 2/3- الدراسة الاحصائية:

تم توزيع استبيان على زبائن وموظفي البنك التجاري كلا على حدا وتفريغ البيانات التي حصلنا عليها وتحليلها اعتمادا على البرنامج الاحصائي spss وكانت الدراسة العملية كما يلي: - لقياس درجة مصداقية وثبات البيانات نقوم بإيجاد معامل الفا كرونباخ:

حساب قيمة معامل الفا كرونباخ وهو معامل الثبات

الجدول رقم (7) حساب معاملي الثبات والصدق للبيانات

معامل الثبات	معامل الصدق
0.846	0.919

نلاحظ ان قيمة معاملي الثبات والصدق عاليتين وهذا يدل على مصداقية عالية للبيانات

### 1/1/3- دراسة نموذج الانحدار البسيط :

1- دراسة العلاقة بين المتغير المستقل X (سلوك المواطنة التنظيمية) والمتغير التابع y1 (زيادة

الحصة السوقية للمصارف)

الجدول رقم(8) تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل X مع المتغير التابع y1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.826a	.682	.679	.29968

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	22.703	1	22.703	252.788	.000a
Residual	10.597	118	.090		
Total	33.300	119			

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	.716	.199	.826	3.597	.000
mowatana	.817	.051		15.899	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.826، وهي علاقة ارتباط قوية، كما أن قيمة معامل التحديد 0.682، أي ان المتغير المستقل يؤثر بنسبة 0.682 من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 68.2% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية = sig

0.00، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نقبل الفرضية الأولى.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل الأول:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 0.716 + 0.817X$$

يعتبر هذا النموذج هو النموذج الافضل للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل سلوك المواطنة.

## 2- دراسة العلاقة بين المتغير المستقل x (سلوك المواطنة التنظيمية) والمتغير التابع y2

(قدرة المصارف على المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد)

- ايجاد معادلة الانحدار البسيط بين المتغير التابع قدرة المصارف على المحافظة على

العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد والمتغير المستقل سلوك المواطنة:

الجدول رقم(9) تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل x مع المتغير التابع y2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.614	.377	.372	.45050

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	14.508	1	14.508	71.486	.000a
Residual	23.948	118	.203		
Total	38.456	119			

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant mowatana	1.707	.299	.614	5.706	.000
	.653	.077		8.455	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.614، وهي علاقة ارتباط متوسطة، كما أن قيمة معامل التحديد 0.377، أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة 0.377 من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر مانسبته 37.7% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها).

وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية  $\text{sig} = 0.00$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبالتالي نقبل الفرضية الثانية.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل الأول:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 1.707 + 0.653X$$

يعتبر هذا النموذج هو النموذج الافضل للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل سلوك المواطنة.

### 3- دراسة العلاقة بين المتغير المستقل x (سلوك المواطنة التنظيمية) والمتغير التابع y3 (زيادة ربحية المصارف)

– ايجاد معادلة الانحدار البسيط بين المتغير التابع زيادة ربحية المصارف والمتغير المستقل سلوك المواطنة:

الجدول رقم(10) تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل x مع المتغير التابع y3

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.705a	.498	.493	.43804

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	22.434	1	22.434	116.918	.000a
Residual	22.641	118	.192		
Total	45.075	119			

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
Constant	.810	.291		2.783	.006
mowatana	.812	.075	.705	10.813	.000

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.705، وهي علاقة ارتباط قوية، كما أن قيمة معامل التحديد 0.498، أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة 0.498 من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 49.8% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية = sig = 0.00، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل الأول:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 0.810 + 0.812X$$

يعتبر هذا النموذج هو النموذج الافضل للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل سلوك المواطنة.

#### 4- دراسة العلاقة بين المتغير المستقل x (سلوك المواطنة التنظيمية) والمتغير التابع y4

(تحقيق رضا العملاء)

- ايجاد معادلة الانحدار البسيط بين المتغير التابع تحقيق رضا العملاء والمتغير المستقل سلوك المواطنة:

الجدول رقم(11) تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل x مع المتغير التابع y4

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.713 <sup>a</sup>	.508	.504	.37568

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	17.174	1	17.174	121.687	.000a
Residual	16.654	118	.141		
Total	33.828	119			

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	1.064	.249		4.265	.000
mowatana	.711	.064	.713	11.031	.000

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.713، وهي علاقة ارتباط قوية، كما أن قيمة معامل التحديد 0.508، أي ان المتغير المستقل يؤثر بنسبة 0.508 من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 50.8% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية sig = 0.00، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نقبل الفرضية الرابعة.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل الأول:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 1.064 + 0.711X$$

يعتبر هذا النموذج هو النموذج الافضل للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل سلوك المواطنة.

##### 5- دراسة العلاقة بين المتغير المستقل x (سلوك المواطنة التنظيمية) والمتغير التابع y5 (زيادة القدرة التنافسية للمصارف)

- ايجاد معادلة الانحدار البسيط بين المتغير التابع زيادة القدرة التنافسية والمتغير المستقل سلوك المواطنة:



الجدول رقم (12) تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل x مع المتغير التابع y5

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.736 <sup>a</sup>	.542	.538	.39228

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	21.517	1	21.517	139.830	.000a
Residual	18.158	118	.154		
Total	39.675	119			

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	.724	.260		2.779	.006
mowatana	.796	.067	.736	11.825	.000

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.736، وهي علاقة ارتباط قوية، كما أن قيمة معامل التحديد 0.542، أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة 0.542 من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 54.2% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية = sig = 0.00، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نقبل الفرضية الخامسة.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل الأول:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 0.724 + 0.796X$$

يعتبر هذا النموذج هو النموذج الافضل للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل سلوك المواطنة.

## 4- النتائج والتوصيات

### 1/4- النتائج

بين هذا البحث سلوك المواطنة وعلاقته بتحسين اداء المنظمات الخدمية ويأتي هذا الجزء من البحث الى استخلاص اهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث:

1- تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى الى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل سلوك المواطنة والمتغير التابع زيادة الحصة السوقية للمصارف محل الدراسة. وهذا ما يتفق مع دراسة ( BAMBALÉ, 2011) بان العلاقة قوية بين سلوك المواطنة وزيادة الحصة السوقية.

2- تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية الى وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغير المستقل سلوك المواطنة والمتغير التابع زيادة قدرة المصارف على المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد للمصارف محل الدراسة وهذا ما يتفق مع دراسة ( Bienstock, 2003) بان المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد يتم من خلال تعزيز سلوك المواطنة لدى موظفي المصارف وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية.

3- تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة الى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل سلوك المواطنة والمتغير التابع زيادة الربحية للمصارف محل الدراسة وهذا ما يتفق مع دراسة ( Teoh Wee Jim, 2013) الذي اشار الى ارتباط قوي بين سلوك المواطنة وتحسين كفاءة المصارف وزيادة ربحها واوصى بضرورة تعميق مفهوم سلوك المواطنة.

4- تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة الى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل سلوك المواطنة والمتغير التابع رضا عملاء المصارف محل الدراسة وهذا ما اشار اليه ( SIADAT, 2012) بدراسته رضا العملاء وسلوك المواطنة ( $R = 0.736$ ).

5- تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة الى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل سلوك المواطنة والمتغير التابع زيادة القدرة التنافسية للمصارف سة.

### 2/4- التوصيات:

وضحت هذه الدراسة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بتحسين الاداء العام للمنظمات ويأتي هذا الجزء لاستنتاج اهم النتائج والتوصيات التي توصل اليها البحث:

- 1- اشارت النتائج الى درجة ارتباط قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وزيادة الحصة السوقية ويوصي الباحث الى تعزيز سلوك المواطنة للموظفين في المصارف وبالتالي الحفاظ على المستوى العاليي للحصة السوقية.
- 2- اشارت النتائج الى درجة ارتباط متوسطة بين سلوك المواطنة وزيادة قدرة المصارف على المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد للمصارف محل الدراسة ويوصي الباحث بضرورة اهتمام الادارة اكثر بالمحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد من خلال تعزيز سلوك المواطنة للموظفين في المصارف وبالتالي زيادة قدرة المصارف على المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد للمصارف محل الدراسة .
- 3- اشارت النتائج الى درجة ارتباط قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية زيادة الربحية للمصارف ويوصي الباحث الى ضرورة تعزيز سلوك المواطنة للموظفين في المصارف وبالتالي رفع وزيادة ربحية المصارف محل الدراسة.
- 4- اشارت النتائج الى درجة ارتباط قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية ورضاء عملاء المصارف ويوصي الباحث الى ضرورة الاهتمام اكثر برضاء العملاء وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية وتعزيز سلوك المواطنة للموظفين في المصارف محل الدراسة وبالتالي تحقيق مستويات اعلى من رضا العملاء.
- 5- اشارت النتائج الى درجة ارتباط قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وزيادة القدرة التنافسية للمصارف محل الدراسة ويوصي الباحث الى ضرورة تقديم اساليب متطورة في الخدمات المقدمة للعملاء وتعزيز سلوك المواطنة للموظفين في المصارف وبالتالي رفع مستوى القدرة التنافسية للمصارف محل الدراسة.

### 3/4-المراجع:

#### - المراجع العربية:

1. الخزامي عبد الحكم أحمد(1999) تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء.الجزء (3)، مكتبة ابن سينا، القاهرة، ص (11).
2. السلمي، علي (2001) "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، ص104.
3. توفيق، عمرو عبد الرحمن،2007، إدارة علاقات العملاء. القاهرة، ص 235.
4. محمد عبد العظيم،2008- التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 33.
5. الزهراني، محمد بن عبد الله بن سعيد، ( 2007) سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير،السعودية جامعة أم القرى.
6. الزهيرى، مروة عبد الكريم،2010 دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة استطلاعية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، رسالة ماجستير، العراق، جامعة الكوفة.
7. الرقاد، هناء، ابو دية، عزيزة (2012) الذكاء العاطفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء الهيئة التدريسية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 2 ص 737-763.
8. حماد، طارق عبد العال(2005) حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ والتجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف. الدار الجامعية.
9. سعيد شعبان حامد (2003) اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة - جامعة القاهرة، مصر، السنة الثانية والأربعون، العدد الواحد والستون.
10. شرف الدين، مومن(2012) دور الادارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص (54).

- FERMANDEZ,A 2000-Les nouveaux tableaux de bord des décideurs. Editions d'organisation, Paris, 40p.
- JOHNS,G 1996- Organizational Behavior. New York ,161p.
- GEORGE J. M. 1991, "State or trait: effects of positive mood on prosocial behaviors at work". 299-307P.
- Greenberg, J 2011- "Behaviour in Organizations". Pearson Education Limited. Essex. England. (10<sup>th</sup> Edition).
- Katz, D 1964- Motivational basis of organizational behavior. 131-146p.
- LAMBERT, S 2006- "Both art and science: Employing organizational documentation in workplace-based research". Pitt-Catsoupes,M.,Kossek, E.E., and Sweet, S. (Eds). "The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches". Mahwah. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- ORGAN, D and RYAN, K 1995- A meta-analytical review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviors Personnel Psychology. 775-802p.
- PHILIP K 1999- Principles of Marketing. Prentice Hall Europe.
- PHILIP, K 2003-Marketing Insights from A to Z .John Wiley & Sons.
- TEOH, W 2013-The Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior in Banking Industry.International Journal of Management 178-192p.
- BAMBALE A 2011- Understanding Significant Relationships between Organizational Citizenship Behavior and Marketing Function. Faculty of Commerce and Management Studies, 14p.
- NIHOFF, B, and MOORMAN, R 1993- "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", Academy of Management Journal, Vol.36, 527-556p.
- ORGAN, D 1977- A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction. performance hypothesis, Academy of management review, Vol.(2), 46-53p.

- PODSAKOFF, B 1997- Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research, Human Performance.133-151p.
- POLAT, S 2009- Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. Procedia Social and Behavioral Sciences 1591–1596p.
- SIADAT,S 2012-Designing a Model for Assessing the Relationship between Organizational Citizenship Behaviors and Customer Satisfaction. Journal of Public Administration and Governance 128p.
- Yaghoubi, Nour -Mohammad, Habibollah Salarzahi and Jamshid Moloudi. (2013). “The Relationship between Human Resource Productivity (HRP) and Organizational Citizenship Behavior (OCB)”. African Journal of Business Management.
- Turnipseed ,D,L, & Murkison ,E,C. 2000 Good soldiers and their syndrome: organizational citizenship behavior and work environment. North American Journal of psychology, 2, 281-302.
- Williams, S. Pitre, R., & Zainuba, M., (2002), Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment, The Journal of Social Psychology, Vol.142, No.1.
- Duffy, Jo Ann, and Lilly, Juliana. (2013). “Do Individual Needs Moderate the Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and Perceived Organizational Support Institute of Behavioral and Applied Management. 185-197.
- CAROL C. Bienstock, Carol W2003- Organizational citizenship behavior and service quality. Journal of Services Marketing, 357p.