

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا  
قسم إدارة أعمال



الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل  
الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء  
{دراسة على البنوك التجارية – ولاية الخرطوم}

The Mediating Role Of organizational citizenship behavior on the  
Relationship Between Ethical Work Climate and Proactive customer  
service performance

A Study on Commercial Banks – Khartoum State

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إشرافه :

د/ ميسون علي عبد الكريم

إعداد الباحثة:

إسراء صائب التجاني محمد

2019



صفحة الموافقة

اسم الباحث : إسراء هادي التواتر حبه  
عنوان البحث : الدور البيئي لمدن المعاصرة لتتمه في  
العولمة بين صقار لهم الاضرت و الادلا لآسيما  
كثبه الملود

موافق عليه من قبل :

المستحق الخارجي

الاسم : البرهان محمد التواتر حبه  
التوقيع : [Signature]  
التاريخ : 2019 / 8 / 19

المستحق الداخلي

الاسم : د. عبدالمستطفي التواتر حبه  
التوقيع : [Signature]  
التاريخ : 2019 / 8 / 19

المشرف

الاسم : د. حسين علي التواتر حبه  
التوقيع : [Signature]  
التاريخ : 2019 / 8 / 19

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾

صدق الله العظيم

( القلم : الآية 4 )



# الإهداء

إلى من تجرع كأس الشقاء ليسقيني قطرة حب ... إلى من كلت أنامله ليقدّم لي لحظة  
سعادة... إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

(والدي العزيز)

إلى من أرضعتني الحب والحنان... إلى رمز الحب وبلسم الشفاء... إلى القلب الناصع  
بالبياض

(والدتي الغالية )

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة ... إلى رياحين حياتي

( إخوتي وأخواتي الأعزاء )

إلى اللذين بذلوا كل جهد وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة

( أساتذتي الأعزاء )



# الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه عدد خلقك ورضا نفسك وزنه عرشك ومداد كلماتك ،، اللهم لك الحمد ولك الشكر حتى ترضى ولك الحمد ولك الشكر عند الرضى ولك الحمد ولك الشكر دائما وأبدا على نعمتك.

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا \_ كلية الدراسات العليا قسم الدراسات التجارية بكل إدارتها وأساتذتها وموظفيها وعاملها لمساعدة طلاب العلم.

وأقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى **الدكتورة / ميسون علي عبد الكريم** المشرفة على هذه الدراسة حيث كان لملاحظاتها وتوجيهاتها النيرة عظيم الفضل في إخراج الدراسة بهذه الصورة ، وساهمت في رسخ الكثير من الأسس والمبادئ العلمية والبحثية لدي الباحثه ، أعانها الله وسدد خطاها ورزقها سعادة الدارين وإلى جميع أساتذتي طول مسيرتي التعليمية ، والشكر موصول إلى **دكتور/ صديق بلل إبراهيم** و**دكتور/ عبدالسلام آدم حامد** و**دكتور/ الطاهر أحمد محمد** و**دكتورة / أمينه** لتحكيمهم إستبانة الدراسة.

والشكر لأفراد أسرتي لدعمهم لي طول فترة دراسه ولوقوفهم معي دائما.

كما يسرني ويشرفني أن أتقدم بوافر الشكر والإمتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذا البحث وإثرائهم بتوجيهاتهم السديدة ، اللهم أجزهم عنا خير الجزاء وأتوجه بجزيل الشكر إلى بعض المصارف التجارية لإتاحتهم لي بإجراء الدراسة لديهم بتوزيع أداة الإستبيان.



## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ، كما أنها هدفت لمعرفة مستوى مناخ العمل الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء الإستباقي لخدمة العملاء لدى العاملين في مجتمع الدراسة وأن أهم فرضيات الدراسة تمثلت في (توجد علاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ، توجد علاقة بين مناخ العمل الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية ، توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ، سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء) ولتحقيق هذه الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي حيث تم تصميم إستبيان وزع على عينة تمثل مجتمع الدراسة مكونة من (240) استبانة وقد تم استرداد ( 217 ) استبانة صالحة للتحليل تمثل (90.4%) وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ايجابية جزئية بين مناخ العمل الاخلاقي والأداء الاستباقي لخدمة العملاء ، هنالك علاقة ايجابية جزئية بين مناخ العمل الاخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية ، هنالك علاقة ايجابية جزئية بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الاستباقي لخدمة العملاء ، سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط جزئيا العلاقة بين مناخ العمل الاخلاقي والأداء الاستباقي لخدمة العملاء ، وقدمت الدراسة تأثيرات نظرية وتطبيقية.

### الكلمات المفتاحية:

مناخ العمل الأخلاقي - سلوك المواطنة التنظيمية - الأداء الإستباقي لخدمة العملاء



## Abstract

This study aimed to know the mediating role of organizational citizenship behavior on relationship between ethical work climate and the proactive customer service performance . It also aimed to know the level of the ethical work climate and organizational citizenship behavior and the proactive customer service performance in the employees of the study society and The most important hypotheses of the study were (There is a relationship between the ethical work climate and the proactive customer service performance, there is a relationship between the ethical work climate and the organizational citizenship behavior, there is a relationship between the organizational citizenship behavior and the proactive customer service performance ,the Organizational citizenship behavior mediates the relationship between ethical work climate and the proactive customer service performance) To achieve these hypotheses A questionnaire was designed and distributed to a sample representing the study population consisting of (240) questionnaires (217) valid answers were obtained (90.4%) After conducting the necessary statistical analysis the study founds There is a partial positive relationship between ethical work climate and the proactive customer service performance , There is a partial positive relationship between ethical work climate and of organizational citizenship behavior, There is a partial positive relationship between organizational citizenship behavior and the proactive customer service performance , the organizational citizenship behavior partly mediates the relationship between ethical work climate and the proactive customer service performance , and The study provided theoretical and applied effects.

### key words:

Ethical Work Climate - Organizational Citizenship Behavior - Proactive Customer Service Performance



## قائمة الموضوعات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الأيه	1
ب	الإهداء	2
ج	الشكر والتقدير	3
د	المستخلص باللغة العربية	4
هـ	Abstract	5
و	قائمة الموضوعات	6
ط	قائمة الجداول	7
<b>الفصل الأول {الإطار العام للدراسة}</b>		
1	المقدمة	1-1
1	التمهيد	2-1
2	مشكلة الدراسة	3-1
3	أسئلة الدراسة	4-1
4	أهداف الدراسة	5-1
4	أهمية الدراسة	6-1
5	التعريفات الإجرائية	7-1
6	حدود الدراسة	8-1
6	تنظيم الدراسة	9-1
<b>الفصل الثاني {الإطار النظري للدراسة}</b>		
8	المقدمة	1-2



8	التمهيد	2-2
9	مناخ العمل الأخلاقي	3-2
17	سلوك المواطنة التنظيمية	4-2
24	الأداء الإستباقي لخدمة العملاء	5-2
29	العلاقة بين متغيرات الدراسة	6-2
<b>الفصل الثالث { نموذج ومنهجية الدراسة }</b>		
33	المقدمة	1-3
33	نظرية الدراسة	2-3
37	تفسير النظرية	3-3
37	نموذج الدراسة	4-3
38	تطوير فرضيات الدراسة	5-3
42	أسلوب الدراسة	6-3
42	مجتمع الدراسة	7-3
42	عينة الدراسة	8-3
42	أدوات ومصادر جمع المعلومات	9-3
44	قياس متغيرات الدراسة	10-3
45	الأختبار المبدئي لأداة جمع البيانات	11-3
45	توصيف أداة جمع البيانات	12-3
45	جودة المقاييس	13-3
46	تطوير الإستبيان	14-3
47	أساليب التحليل الإحصائي	15-3
<b>الفصل الرابع { تحليل البيانات }</b>		
49	المقدمة	1-4
50	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	2-4



52	التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة	3-4
55	الإعتمادية	4-4
57	نموذج الدراسة المعدل	5-4
59	المتوسطات والانحرافات المعيارية	6-4
60	الإرتباطات بين متغيرات الدراسة	7-4
63	الإنحدار	8-4
<b>الفصل الخامس {النتائج والتوصيات}</b>		
80	مقدمة	1-4
80	نتائج الدراسة	2-4
83	مناقشة النتائج	3-4
85	تأثيرات الدراسة	4-4
87	محددات الدراسة	5-4
87	التوصية ببحوث مستقبلية	6-4
88	المصادر والمراجع	7-4
<b>الملاحق</b>		
93	الإستبانة	
99	أسماء المحكمين للإستبانة	
100	ملخص الدراسات السابقة	

## قائمة الجداول

الصفحة	إسم الجدول	الرقم
43	مقياس ليكرت الخماسي	1-3
44	متغيرات الدراسة	2-3
46	مصادر مقاييس الإستبيان	3-3
48	الإختبار المبدئي لأداه الدراسة	4-3
49	معدل استجابة المبحوثين	1-4
51	البيانات الشخصية	2-4
53	التحليل العاملي للمتغير المستقل	3-4
54	التحليل العاملي للمتغير الوسيط	4-4
55	التحليل العاملي للمتغير التابع	5-4
56	الإعتمادية	6-4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	7-4
63	الارتباطات بين متغيرات الدراسة	8-4
64	إختبار الفرضية الأولى	9-4
64	إنحدار مناخ العمل الأخلاقي على الأداء الإستباقي	10-4
66	العلاقة بين أبعاد مناخ العمل الاخلاقي و الكياسة	11-4

67	العلاقة بين أبعاد مناخ العمل الاخلاقي و الروح الرياضية	12-4
68	العلاقة بين أبعاد مناخ العمل الاخلاقي والسلوك الحضاري	13-4
69	العلاقة بين أبعاد مناخ العمل الاخلاقي ووعي الضمير	14-4
70	العلاقة بين أبعاد مناخ العمل الاخلاقي و الايثار	15-4
71	إختبار الفرضية الثانية	16-4
86	العلاقة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الإستباقي	17-4
86	إختبار الفرضية الثالثة	18-4
87	الإنحدار المتعدد بين الكياسة ومناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي	19-4
88	الانحدار المتعدد بين الروح الرياضيه و مناخ العمل الأخلاقي و الأداء الاستباقي	20-4
89	الانحدار المتعدد بين السلوك الحضاري و مناخ العمل الأخلاقي و الأداء الاستباقي	21-4
76	الانحدار المتعدد بين ووعي الضمير و مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي	22-4
77	الانحدار المتعدد بين الإيثار و مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي	23-4
78	إختبار الفرضية الرابعة	24-4



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 1-1 مقدمة

يحتوى هذا الفصل على مشكلة الدراسة وأسئلة الدراسة وأهداف الدراسة وأهمية الدراسة والتي تنقسم إلى أهمية نظرية وأخرى تطبيقية ومن ثم تم التطرق إلى التعريفات الإجرائية للدراسة وحدود الدراسة وتنظيم الدراسة.

### 1-2 تمهيد

إن دراسته الأداء الاستباقي في تقديم الخدمة للعملاء لم يحظ بالاهتمام الواجب من قبل الباحثين في الإدارة وفي سياق تقديم خدمة العملاء ؛ حيث يتكيف الموظفون مع الظروف المتغيرة ويتوقعون تحديات جديدة ويخصصون الحلول للعميل ويكون السلوك الاستباقي أكثر أهمية من السلوك الروتيني والمحدد وقد أصبح السلوك الاستباقي في العمل على نحو متزايد عاملا حاسما في تحديد الوظائف و له ما يبرره نظرا لعدم كفاية النماذج التقليدية التي تتطلب من الموظفين اتباع التعليمات ووصف المهام والأوامر في التأثير على نتائج العمل القيمة واعترافا بالأهمية الواجبة لاستباقية الموظف في مكان العمل، اهتم الباحثون بأشكال مختلفة من السلوك الاستباقي في مجالات مثل التطوير الوظيفي، وإدارة الإجهاد، ونجاح المشاريع، والتغيير التنظيمي (Rank et al , 2007).

تتطلب الخدمة عالية الجودة إجراءات تفكير استباقي يساعد على منع حدوث فشل في تقديم الخدمات وتشمل هذه السلوكيات طويلة الأجل توقع احتياجات العملاء في المستقبل وذلك من خلال تقديم وعود مع العملاء بشكل مستمر، وإقامة علاقات عمل فعالة مع موظفي الخدمة الأخرى لضمان الانتقال السلس في التفاعل مع العملاء ومن خلال التماس ردود الفعل من العملاء بشكل استباقي ، وقيام الموظفين باستخدام جميع أنواع الموارد لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء المتنوعة والمتغيرة بسرعة ( Raub and Liao, 2012 ).

ويشمل الأداء الاستباقي لخدمة العملاء الموظفين الذين يتخذون مبادرات لتحسين العمليات وتوقع المشكلات والحلول المستقبلية والحفاظ على الإستمرارية في العمل ، ويختلف هذا السلوك عن أداء المهام، حيث أنه يتجاوز الوصف الوظيفي المحدد من نصوص خدمته وإجراءات التشغيل المعيارية ، وقد ثبت أن هذا السلوك

الاستباقي يؤدي إلى نتائج تنظيمية إيجابية مثل : أداء المبيعات ، سلوكيات تنظيم المشاريع ، الابتكار الفردي ( Raub and Liao , 2012 ).

على الرغم من الاهتمام المتزايد بأشكال محددة من سلوك الموظفين الاستباقي في مجالات مثل التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي ، وعلى المدى الطويل أثبت العديد من الدراسات أن الأفراد الذين يعملون في مؤسسة خدمات مالية كبيرة أن الأداء الاستباقي لخدمة العملاء كان مميزاً و كان مرتبطاً بشكل كبير وإيجابي بتقييمات الموظفين لمبادراتهم الشخصية لإرضاء العملاء ، وعلى ضوء ذلك فإن القليل من الأبحاث قد حققت في الأداء الاستباقي في مجال خدمة العملاء وبناءً على مراجعة للأدب حول الأداء الاستباقي لخدمة العملاء هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفاهيم ومحاور وقياس ( الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الاستباقي لخدمة العملاء) وإيجاد العلاقات المتبادلة بينهم .

### 3-1 مشكلة الدراسة

تم الإطلاع علي دراسات سابقه في موضوع البحث، إتضح أن هنالك عده دراسات تناولت الأداء الإستباقي منها دراسه (Chen et al , 2007) بعنوان تأثير ممارسات الموارد البشرية العالية الالتزام على الأداء الإستباقي لخدمه العملاء ، ودراسه ( Liao , 2012 ) التي درست القيام بالشيء الصحيح دون أن يقال: التأثيرات المشتركة لمبادرة المناخ والفعالية الذاتية العامة على الأداء الإستباقي لخدمه العملاء ودراسه ( Zhu et al , 2017 ) التي درست " النبذ في مكان العمل والأداء الإستباقي لخدمة العملاء : الحفاظ على منظور الموارد" ، ودراسه(Rank et al , 2007) التي درست " الأداء الاستباقي لخدمة العملاء: العلاقات مع المتغيرات الفردية والمهمة والقيادة ، أما هذه الدراسة تناولت إختبار أثر مناخ العمل الأخلاقي علي الأداء الإستباقي لخدمه العملاء " .

ركزت بعض الدراسات علي دراسه مناخ العمل الأخلاقي مثل دراسه ( Victor , B. Cullen , 1988 ) بأبعاده (القواعد ، الرعايه ، الإستقلال ، دور فعال ، القانون) ، ودراسه ( Cullen et al , 1993 ) بأبعاده (المصلحة الذاتية، كفاءة أرباح الشركة، مصلحة الفريق، المسؤولية الاجتماعية ، المبدأ، الأخلاق الشخصية، القواعد) ، ودراسه ( Abou Hashish , 2015 ) بأبعاده ( القواعد ، القانون ، القواعد ، دور فعال ، الإستقلال )، أما هذه الدراسة تناولت مناخ العمل الأخلاقي بأبعاده ( الرعايه ، فعاليه العاملين ، القانون ).

هنالك دراسات قليلة إختبرت أثر مناخ العمل الأخلاقي علي الأداء الإستباقي منها دراسه ( Laua et al ) ( 2017 ) ، كذلك عده دراسات تناولت سلوك المواطنه التنظيميه منها دراسه ( Huang et al 2012 ) تناولت تحليل متعدد الأبعاد للمناخ الأخلاقي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والسلوكيات المواطنه التنظيمية ، ودراسه ( Nielsen , 2009 ) ركزت علي سلوك المواطنه التنظيمية والأداء ، في أن دراسة ( Chiang, Hsieh , 2012 ) درست آثار الدعم التنظيمي المتصور والتمكين النفسي على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط لسلوك المواطنه التنظيمية ، ودراسه ( JAIN et al , 2011 ) القوه الإجتماعيه كوسيله لزياده الفعاليه الشخصيه والتنظيميه الدور الوسيط لسلوك المواطنه التنظيمية ، دراسه ( علي ، 2013 ) درست أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل وسلوك المواطنه التنظيمية كمتغير وسيط ، دراسه ( Jun Jo, Kyoo Joo, 2011 ) درست تقاسم المعرفة : تأثير تعلم ثقافه المنظمه ، والالتزام التنظيمي ، وسلوكيات المواطنه التنظيمية ، دراسه ( Maharani et al , 2013 ) درست الدور الوسيط لسلوك المواطنه التنظيمية في العلاقة بين تأثير القيادة التحويلية والرضا الوظيفي على أداء الموظفين ، و دراسه ( Zehir et al , 2014 ) درست القيادة الكاريزميه وسلوك المواطنه التنظيمية: الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي، لذا فإن هذه الدراسه تناولت الدور الوسيط لسلوك المواطنه التنظيميه في علاقه بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمه العملاء، وتناولت هذه الدراسه سلوك المواطنه التنظيميه بأبعاده (الإيثار ، الكياسه ، السلوك الحضاري ، الروح الرياضيه ، وعي الضمير).

أغلب هذه الدراسات أجرت في بيئه الأعمال الأجنبية والعربيه ، أما هذه الدراسه أجرت في بيئه الأعمال السودانيه.

## 4-1 أسئلة الدراسة

- 1 - ماهو أثر مناخ العمل الأخلاقي علي الأداء الإستباقي لخدمه العملاء؟
- 2- ما هو أثر مناخ العمل الأخلاقي علي سلوك المواطنه التنظيميه ؟
- 3 - ما هو أثر سلوك المواطنه التنظيميه علي الأداء الإستباقي لخدمه العملاء ؟
- 4 - هل سلوك المواطنه التنظيميه يفسر علاقه بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمه العملاء ؟
- 5 - ما هو مستوى مناخ العمل الأخلاقي في البنوك السودانيه ؟
- 6- ما هو مستوى سلوك المواطنه التنظيمية في البنوك السودانيه ؟
- 7- ما هو مستوى الأداء الإستباقي لخدمة العملاء في البنوك السودانيه ؟

8- ما هو مستوى توسط سلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمه العملاء في البنوك السودانية؟

## 1-5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي :

- 1 - معرفه أثر مناخ العمل الأخلاقي علي الأداء الإستباقي لخدمه العملاء.
- 2 - دراسه أثر مناخ العمل الأخلاقي علي سلوك المواطنة التنظيميه.
- 3 - إختبار أثر سلوك المواطنة التنظيميه علي الأداء الإستباقي لخدمه العملاء.
- 4 - بيان الأثر المفسر لسلوك المواطنة التنظيميه في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمه العملاء.
- 5 - معرفة مستوى مناخ العمل الأخلاقي في البنوك السودانية .
- 6 - معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك السودانية .
- 7 - معرفة مستوى الأداء الإستباقي لخدمة العملاء في البنوك السودانية .
- 8 - معرفة مستوى توسط سلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء في البنوك السودانية .

## 1-6 أهمية الدراسة

### 1-6-1 الأهمية النظرية :

تحاول هذه الدراسة الإسهام في المعرفه من خلال إختبار الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمه العملاء وضمن إطار نظري يحدد العلاقة بين المتغيرات ، وأن هنالك مقاييس وأبعاد جديده يتم ربطها بمتغيرات الدراسه والتعرف على أثرها وفتح آفاق جديدة للطلاب والباحثين في هذا المجال .

### 1-6-2 الأهمية التطبيقية :

مساعدته المؤسسات البنكية في إدراك دورمناخ العمل الأخلاقي ومعرفه مدى تأثير سلوك المواطنة التنظيميه على الأداء الإستباقي لخدمه العملاء والتعرف علي سلوك المواطنة التنظيميه لدى العاملين بأن تكون النتائج

التي يتوصل إليها تساعد علي كشف دور مناخ العمل الأخلاقي من خلال سلوك المواطنه التنظيميه علي الأداء الإستباقي لخدمه العملاء كما تأمل الدارسه من تقديم توصيات لمتخذي القرار في البنوك السودانيه من أجل المساعده في كفييه الإستفاده لتحسين وتطوير مناخ العمل الأخلاقي في تحقيق الأداء الإستباقي لخدمه العملاء حتي تتمكن البنوك من العمل على التحسين المستمر لتبقى رائدة بتقديمها أفضل وأجود الخدمات وبالتالي تحسين وضعها التنافسي وأداء مهامها دون التقصير في أدوارها الأخرى .

## 1-7 التعريفات الإجرائية

### 1-7-1 1-7-1 مناخ العمل الأخلاقي :

يعرف بأنه نوع من مناخ العمل التنظيمي الذي يفهم على أنه مجموعة من المبادئ التوجيهية والمناخات التي تعكس الإجراءات التنظيمية والسياسات والممارسات مع العواقب الأخلاقية (Cullen et al 2003). ويتضمن ثلاثة أبعاد هي :

- **الرعاية :** تعني بأن الأفراد لديهم إهتمام بمصلحة المنظمه وشعورهم بالمسؤوليه تجاه المجتمع الخارجي الذين قد يتأثرون بقراراتهم الأخلاقية (Cullen et al 2003).

- **فعاليه العاملين :** قيام الأفراد بإتخاذ القرارات لخدمة مصالح المنظمه وتقديم المنافع الشخصية (Cullen et al 2003).

- **القانون :** مدونات قواعد السلوك التي تحكمها الهيئات المهنية وأكبر النظم الاجتماعيه (Cullen et al 2003).

### 1-7-2 سلوك المواطنه التنظيمية :

هو درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه الموظف بصورة اختيارية أو تطوعية، ويحدث أثرا ايجابيا يساعد في خدمة المنظمه وزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي، دون احتساب ذلك السلوك ضمن جدول المكافآت والحوافز الرسميه (الطعامسة ، 2015) ، وتتضمن خمس أبعاد هي :

- **الايثار :** يعني مساعدة الموظف للرؤساء والزملاء والمراجعين في المهام المتعلقة بالعمل، وتعاونهم ومساعدته للموظفين الجدد ( الطعامسة ، 2015).

- **اللطف و الكياسة :** تعني محاولة الموظف تجنب إثارة المشاكل والوقايه منها وتقديم مقترحات لحلها، وعدم استغلال حقوق الآخرين أو التعدي عليها ( الطعامسة ، 2015).

- الروح الرياضية : تعني تحمل الأعباء و المهام الإضافية دون تذمر أو رفض، واستغلال الوقت في العمل وخدمة الآخرين ولو على حساب الوقت الشخصي ( الطعامسة ، 2015 ).

- السلوك الحضاري : يعني المشاركة البناءة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصيرها والمحافظة على سمعتها وتقديم المقترحات لتحسين الأداء والإنتاجية ( الطعامسة ، 2015 ).

- وعي الضمير : يعني سلوك الموظف الطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور واحترام اللوائح والعمل بجدية ( الطعامسة 2015 ).

### 1-7-3 الأداء الإستباقي لخدمه العملاء :

رغبة الموظفين في التعامل مع خدمه العملاء والسعي لتلبية حاجاتهم ورغباتهم بطريقه إستباقيه والسعي للتأثير على العملاء سعيا لتحسين عمل المنظمه ( Raub and Liao 2012 ).

### 1-8 حدود الدراسة

الحدود المكانية : إقتصرت الدراسة على موظفين البنوك السودانية التجارية داخل ولاية الخرطوم  
الحدود الزمانية : 2018\_2019م

### 1-9 تنظيم الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول أساسية يتفرع منها الآتي :

**الفصل الأول** يشمل الإطار العام للدراسة بحيث يتناول مقدمة الدراسة ومشكلة الدراسة وأسئلة الدراسة وأهداف الدراسة وأهمية الدراسة والتعريفات الإجرائية للدراسة ومن ثم حدود الدراسة وتنظيم الدراسة.

**الفصل الثاني** يشمل الإطار النظري للدراسة ، حيث يبدأ بتعريف المناخ التنظيمي وأهمية المناخ التنظيمي وخصائص المناخ التنظيمي ومستويات المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي ثم مفهوم مناخ العمل الأخلاقي وعوامل مناخ العمل الأخلاقي ومبادئ مناخ العمل الأخلاقي وأنواع المناخ الأخلاقي ومكونات مناخ العمل الأخلاقي ومستويات مناخ العمل الأخلاقي وعوامل تحسين مناخ العمل الأخلاقي ، ومن ثم تم التطرق إلي سلوك المواطنه التنظيميه ومداخل سلوك المواطنه التنظيميه وأهميه سلوك المواطنه التنظيميه وخصائص سلوك المواطنه التنظيميه وأنماط سلوك المواطنه التنظيميه ومحددات سلوك المواطنه التنظيميه ومعوقات سلوك المواطنه التنظيميه ، ومن ثم تم التطرق إلي الأداء الإستباقي لخدمه

العملاء بحيث يشمل علي مفهوم الأداء وأهميه الأداء وأهداف الأداء ومعايير الأداء وعناصر الأداء ثم مفهوم وتعريف الأداء الإستباقي لخدمه العملاء وخصائص الأداء الإستباقي لخدمه العملاء ونتائج الأداء الإستباقي لخدمه العملاء ، و ثم تم التطرق إلي العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي وسلوك المواطنه التنظيميه والأداء الإستباقي لخدمه العملاء.

**الفصل الثالث** يتناول نموذج وفرضيات ومنهجية الدراسة و مصادر جمع البيانات للدراسة وأداة جمع البيانات للدراسة ومن ثم يتم تناول التعرف إلى مجتمع البحث وعينة البحث وقياس متغيرات الدراسة والإختبار المبدئي للدراسة وتطوير الإستبيان وأساليب تحليل البيانات .

**الفصل الرابع** يتناول تحليل البيانات والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة ودرجة الإعتمادية والانحراف المعياري والإرتباطات بين متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات وأهم النتائج التي تم التوصل إليها.

**الفصل الخامس** يتناول أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها والتأثيرات النظرية والتطبيقية ومحددات الدراسة والمقترحات للبحوث المستقبلية وأهم الأبحاث العربية والأجنبية والأوراق العلمية والملاحق .

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسه

## الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

### 1-2 مقدمه

يشمل هذا الفصل مناخ العمل الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ومن ثم التطرق إلى توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### 2-2 تمهيد

يعد المناخ الأخلاقي أحد العوامل الرئيسية التي تشكل العلاقات داخل المنظمة ومواقف الموظفين ، وبالتالي يكون لها أيضاً تأثير كبير حيث يعد فهم العلاقة بين المناخ الأخلاقي التنظيمي ومواقف وسلوكيات الموظفين مجالاً بحثياً مهماً ، حيث قام العديد من الباحثين بتطوير أساساً نظرياً يشير إلى أن المناخ هو فئة من المناخ التنظيمي وبالتالي يلتقط تصور الموظفين حول ممارسات وإجراءات المحتوى الأخلاقي التي تتبناها الشركة بالإضافة إلى ذلك يشير المناخ الأخلاقي في المؤسسة إلى تصورات مشتركة حول السلوك الصحيح أخلاقياً وكيف ينبغي التعامل مع القضية الأخلاقية وعلاوة على ذلك يعتبر المناخ الأخلاقي مهماً لأنه يُعتقد أن الأبعاد المختلفة للمناخ الأخلاقي قد ترتبط بأنواع مختلفة جداً من السلوك الأخلاقي (Cullen et al , 2003).

إن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل ، حيث أنه غالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي ورغم أهمية السلوك اللاطوعي فقد بدأ الإهتمام العلمي بسلوك المواطنة التنظيمية في الثلاثينات من القرن الماضي من قبل وهو ما أطلق عليه الباحثون مؤخراً بمصطلح سلوك المواطنة التنظيمية ، وقد إستحوذ موضوع المواطنة التنظيمية عناية الكثير من الباحثين منذ مطلع القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر إن الأفكار الأولى لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ضمن السياقات التنظيمية أكدت على العلاقات التعاونية والتفاعل الإجتماعي ما بين الأفراد والتي لا ترتبط رسمياً بنظم الحوافز الرسمية لإنجاز الأهداف التنظيمية (المليفي ، 2017) .

أصبح العنصر البشري أهم مورد بين موارد المنظمة كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية صعبة وهذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها فحياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه يتوقف على أداء العاملين فيها ، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة مما يؤدي إلى إبقائها ونموها وتوسعها وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن تحقيقها فإنها تعطى إهتماما خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة للوصول من خلالها إلى المزايا المهمة المتمثلة برفع الروح للعاملين وإشعارهم بالعدالة ودفعهم إلى تحمل المسؤولية وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة (الحنوش ، 2017) .

## 2-3-3 مناخ العمل الأخلاقي

### 2-3-1 تعريف المناخ التنظيمي

ظهر مصطلح المناخ التنظيمي في مطلع الستينات من القرن الماضي حيث حظي بإهتمام العديد من الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي وقدمت له العديد من التعاريف نوجز البعض منها فيما يلي :

**عرفه اللوزي** بأنه مجموعة الخصائص البيئية للعمل، والتي تتمتع بدرجة عالية من الثبات النسبي والتي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات بشكل يترتب عليه تحقيق الرضا وانعكاس ذلك على المنظمة في الوصول إلى أهدافها " ويبين هذا التعريف أن المناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة خصائص تتمتع بالثبات النسبي والتي لها تأثير على سلوك العاملين، مما تحقق لهم الرضا وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة (عيساني ، 2017).

**ويعرفه الشنطي** بأنه مجموعة الخصائص التي تميز العمل داخل المنظمة وتدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات المختلفة وهذه الخصائص يمكن التعرف إليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المنظمة ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد سلوكهم وتؤثر على أدائهم " ويوضح هذا التعريف أن المناخ التنظيمي هو محصلة إدراك الأفراد لمميزات وخصائص المنظمة والتي من خلالها يتم تفريق المنظمة عن غيرها من المنظمات، كما تبين تأثيرها على سلوك الأفراد ودافعيتهم (عيساني ، 2017).

ويعرفه العميان بأنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة (عيساني ، 2017).

الملاحظ على التعاريف السابقة أنها تركز على خصائص البيئة الداخليه للعمل والتي لها تأثير مباشر على سلوك العاملين وعلى إتجاهاتهم ومستوى أدائهم سواء بالإيجاب أو السلب ، أي أن المناخ التنظيمي يشير إلى مختلف العادات ، القيم ، الثقافة ، الأنماط السلوكية التي تعكس بدورها إنطباعات العاملين حول المؤسسه وحول الإدارة العليا وممارساتها المختلفه (عيساني ، 2017) .

## 2-3-2 خصائص المناخ التنظيمي

هنالك عدة خصائص للمناخ التنظيمي :

- 1- عبارة عن عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصه أي أنه يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون (هارون ، 2019).
- 2- يمتاز بنوعية ثابتة بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المنظمة لإيجاه بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارساتها (هارون ، 2019).
- 3- يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين (هارون ، 2019).
- 4- توجد علاقة بين الصفات و التصرفات التنظيمية بشكل مباشر في سلوكيات العاملين(هارون ، 2019) .
- 5- يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم وإتجاهاتهم وتوقعاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية و الثقافية (هارون ، 2019).

## 3-3-2 أهميه المناخ التنظيمي

يحظى المناخ التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين وذلك نظر لأهميه المناخ التنظيمي في الآتي :

- 1- يعتبر المناخ التنظيمي من العناصر الهامة التي تقود المنظمة إلى الفعاليه وتحقيق الأهداف المرجوة (عيساني ، 2017) .

- 2- له أهميه مباشرة وغير مباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالأفراد داخل المنظمة وأيضا التأثير الواضح للمناخ على أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق

أهدافها بالبيئة المحيطة (عيساني ، 2017) .

- 3- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد (عيساني ، 2017) .
- 4- مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة (عيساني ، 2017).
- 5- تأثيره على كفاءة العاملين داخل المنظمة لأن قدرة المنظمة على تأديته المهام المناطه بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين بها (عيساني ، 2017).
- 6 - تحديد طبيعة المناخ السائد في المنظمة يسهم في التعرف إلى طبيعة السلوك للأفراد والجماعات داخل المنظمة وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم فيه (عيساني ، 2017) .
- 7- حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية (عيساني ، 2017) .
- 8- وسيلة تمكن المنظمة من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات ومواجهة التغييرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل (عيساني ، 2017).
- 9- عنصر رئيس لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها (عيساني ، 2017).

## 2-3-4 مستويات المناخ التنظيمي

يوجد للمناخ التنظيمي مستويين هما :

**1/ على مستوى المنظمة :** يتم إدراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة ، أي أن جميع الأفراد في المنظمة يدركون خصائص ولوائح وسياسات ونظم المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل (هارون ، 2019) .

**2/ على مستوى مجموعه من الأفراد :** تدرك كل مجموعه من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الإختلاف إلى العديد من العوامل مثل : الإختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الإختلافات في طبيعه العمل ، ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على إتجاهاتهم ناحيه العمل وتكون مستقلة جزئيا من مكان العمل وذلك نظرا للقيم والإتجاهات التي يحملها

الأفراد معهم إلى مكان العمل أي أن الأفراد من خلفية إجتماعية واحدة تكون لديهم إتجاهات وقيم مشتركة إتجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفه إتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعيه إدراكهم للمناخ التنظيمي (هارون ، 2019 ) .

## 2-3-5 تعريف مناخ العمل الأخلاقي

تتكون المنظمات من جماعات من العاملين الذين يتفاعلون فيما بينهم للمشاركة في أداء رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها وأن المناخ الأخلاقي يعد جزءا من المناخ التنظيمي وهو المتغيرات الوظيفية التي يمكن أن تدار وتغير من أجل تحسين بيئة العمل فهو ناشئ عن التصرفات والتصورات والثقافات المختلفة للعاملين داخل المنظمة ، ويعد المناخ الأخلاقي ركنا رئيسيا في نجاح أي منظمة وإستمرارها على التقدم في العمل وتحقيق أهدافها وأن إدارة المنظمة الناجحة هي التي تحافظ على مناخها الأخلاقي سليما ، فالمناخ التنظيمي هو تصورات العاملين تجاه الأفعال الأخلاقية المناسبة والسياسات التي تم كشفها داخل مكان العمل (Victor and Cullen , 1988) .

عرف ( Martin and Cullen , 2006 ) المناخ الأخلاقي بأنه نوع أو جزء من المناخ التنظيمي داخل المنظمة وهو مجموعة من الأنظمة والقوانين التي تعكس الإجراءات التنظيمية والسياسات والممارسات داخل المنظمة في سياق أخلاقي ؛ إذ يعد مفهوم المناخ الأخلاقي مماثلاً لتركيبات أوسع مثل : المناخ التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ولكن أكثر تركيزا على الجوانب الأخلاقية ويعزي مناخ العمل الأخلاقي إلى الكيفية التي يدرك بها أعضاء المنظمة ويصفون النوايا الأخلاقية والنتائج ذات الصلة بسياسات المنظمة وإجراءاتها . عرف (Schneider and Ehrhart , 2013) المناخ الأخلاقي بأنه " مجموعة من التفاهات المشتركة حول السلوك الصحيح وكيف يتم التعامل مع القضايا الأخلاقية ، وهو يؤثر ويزيد من درجة التأثير في العمل ويحسن السلوك الأخلاقي وسياسة العمل" .

و عرف ( Victor and Cullen , 1988 ) المناخ الأخلاقي التنظيمي بأنه "التصورات السائدة عن الممارسات والإجراءات التنظيمية النموذجية ذات المحتوى الأخلاقي ، وإدراكات العاملين للمعايير الأخلاقية المتعلقة بقواعد وقيم وإجراءات وممارسات المنظمة" .

## 2-3-6 خصائص مناخ العمل الأخلاقي

عندما يكون هنالك مناخ عمل جيد فإن الموظف مكرس للعمل الذي يعتبره ذا قيمة ويتحمل أعلى مستويات المسؤولية وأيضاً يتحمل المسؤولية عن إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد وعلى اتخاذ القرارات الجيدة التي تساعد الأشخاص والشركات على النجاح وإن وجود مناخ عمل قوي في العمل يعني أن الموظف يفهم أن الإنتاجية والمهارات التنظيمية والموثوقية وامتلاك شخصية جيدة كلها سمات يشاركها الأشخاص الناجحون ، فهناك عدد من الخصائص التي لا بد من توافرها في مناخ العمل منها :

**1/ المصادقية :** عندما يكون هنالك مناخ يسوده الأمانة والصدق في السياسات والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمنظمة فإن الموظفون يتمتعون بالأخلاقيات القوية بعيداً عن الكذب أو الغش وجعل أنفسهم أكثر ذكاءً ويتحملون المسؤولية عن الأخطاء ويتحملون الفشل ويحافظون على خطوط الاتصال مفتوحة مع جميع المعنيين ويتفهم الموظفون رؤسائهم وعمالهم ، والمناخ ذو الأخلاق الجيدة يساعد الموظفون على رفع الروح المعنوية (الخرزاعلة ، 2014) .

**2/ تنوع القيم :** تختلف القيم والثقافات والعادات والتقاليد في مناخ العمل بحيث يفهم الأشخاص بعضهم البعض ، فعلى المنظمة أن تسعى لجعل توفر قدر عالي من التعاون بين الموظفين وعليها أن تقدّر مساهمات الجميع بغض النظر عن القدرة أو العمر أو الجنس أو العرق فهي تتيح المزيد من الإبداع وحل المشكلات بشكل أفضل وإحترام رأي الآخرين ، ويساهم التنوع في مكان العمل في تفاعلات العملاء الناجحة وجعل معنويات الموظفين أعلى (الخرزاعلة ، 2014) .

**3/ إحترام الآخرين :** لا بد أن يتمتع مناخ العمل بجو يسوده الإحترام بين الموظفين وإحترام القوانين والسياسات الخاصة بالمنظمة وإحترام العملاء أو الأشخاص الذين تتم مقابلتهم لكسب الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة الداخليين والخارجيين مما يساهم ذلك في وجود جو من الإلفة بينهم (الخرزاعلة ، 2014) .

**4/ التعاون :** لا بد من توفر مناخ يسوده روح التعاون بين الموظفين ، حيث أن التعاون المتزايد يؤدي إلى زيادة الثقة في ترسيخ الحلول الخاصة بالأفراد والمنظمة ، وفي دفع الجميع للعمل كفريق واحد ويكون لديهم اهداف مشتركة وغرض واحد (الخرزاعلة ، 2014) .

## 2-3-7 مبادئ مناخ العمل الأخلاقي

حدد هذه مبادئ لمناخ العمل الأخلاقي هي :

**أ/ الحيادية :** يعمل الأفراد على تقديم الخدمات والنصيحة بغض النظر عن معتقداتهم السياسية المختلفة بين الأفراد فينبغي عدم الإنحياز لأفراد معينين لأي سبب كان وإتخاذ موقف وسط من قضية ما بين أي طرفين (الخرزاعلة ، 2014).

**ب/إحترام القانون :** خضوع الأفراد للقواعد القانونية في العمل وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من قبل المسؤول عن العمل والإلتزام بها حتى تعمل على ضمان حقوق الأفراد وتحقيق أهدافهم وإقتناعهم بأن الإلتزام بالقوانين والتمسك بها يعمل على تحقيق العمل بكفاءة عالية (الخرزاعلة ، 2014) .

**ج/ النزاهة :** أن يتحلى الأفراد بقيم عالية وقيامهم بالعمل بكل صدق وأمانة والإستقامة فيه والبعد عن السوء والرشوة وترك الشبهات والمعصية وهي ظاهرة إنسانية تحكمها قوانين الإنسان وقيمة وأنها أوسع من مصطلح الأمانة والأخلاق لأنها تشمل قيم الكفاءة والإحترام والحفاظ على الإلتزامات (الخرزاعلة ، 2014).

## 2-3-8 أنواع المناخ الأخلاقي

صنف أنواع المناخ الأخلاقي إلى :

### أ. المناخ الأداة ( Instrumental Climate )

يعمل الأفراد في ظل هذا المناخ على تلبية مصالحهم الذاتية ، إذ تكون مصلحة الأفراد هي المصلحة الفضلى وأن كل فرد يعمل بما يراه مناسباً لمصلحته الشخصية ويعتقد الأفراد أن القرارات تتخذ لخدمة مصالح العمل وليس لتحقيق فوائد شخصية ويكون لدى الأفراد تحيز كبير للصفات التي تخدم المصلحة الذاتية ، وينسبون نجاحهم إلى عوامل شخصية وإهمالهم للعوامل خارجية أو ظرفية ويستخدم الأفراد هذه المصلحة في تعزيز الذات لديهم وتقديرها (الخرزاعلة ، 2014).

### ب. مناخ الكفاءة ( Efficiency Climate )

وهو الموهبة والمقدرة على إنجاز جزء معين من العمل عند مستوى محدد ، وهو الفهم أو المقدرة أو المعرفة التي يتم تعلمها أو إكتسابها من الأفراد الآخرين ، ويكون لدى الأفراد طريقة محددة لإنجاز مهامهم حتى تكون في أعلى مستوى وتكون مميزة وتختلف مهامهم عن بقية الأفراد في العمل وتكون الطريقة التي يتبعونها هي الأنسب للعمل بالشكل الصحيح (الخرزاعلة ، 2014) .

### ج. المناخ المستقل ( Independen Climate )

يعمل الأشخاص في هذا المناخ وفقا لمعتقداتهم الأخلاقية ويتصرفون وفق مجموعة من المبادئ المدروسة جيداً ويمنح الموظف حرية كاملة للإستناد إلى مبادئه الأخلاقية الذاتية وإلى القيم التي يتعامل بها مع الأفراد وهو المسؤول عن أعماله (الخرافة ، 2014 ).

### د . مناخ القواعد ( Rules Climate )

يؤكد هذا المناخ على القواعد التي يتم تحديدها من قبل الأفراد المسؤولين في المنظمة والتي تتعلق بجوانب العمل ويسترشد متخذي القرار بهذه القواعد أو المعايير مثل قواعد السلوك ، إتباع القرارات و التعليمات الإدارية في المنظمة التي حددتها الإدارة (الخرافة ، 2014 ).

## 2-3-9 أبعاد مناخ العمل الأخلاقي

### أ. فعاليه العاملين :

يسعى الأفراد لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية ويبدلون أقصى مجهود لتعزيز مصالح المنظمة بإعتبارهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وتقوم المنظمة بمشاركتهم في إتخاذ القرارات لزيادة فعاليتهم وتوفير المناخ المناسب ( Victor , B. Cullen ,1988 ).

### ب. القانون :

يعتمد مناخ العمل الأخلاقي على الأنظمة والقوانين والمعايير الموضوعية للأفراد ولا بد من الإلتزام بها وهو أساس العمل ويعمل على تحديد حقوق أي شخص والتزاماته ، وكل من يخالف هذه القوانين تكون له عقوبة ( Victor , B. Cullen ,1988 ).

### ج . الرعاية :

يسعى الأفراد إلى الخير والعطاء ويقومون بالإهتمام بالأفراد سواء كانوا داخل المنظمة أم خارجها ويهتمون بسعادة بعضهم بعضا ويقوم الأفراد بالإلتزام بالقوانين والأنظمة ويهتمون بعدم إيقاع الضرر بالأفراد ( Victor , B. Cullen ,1988 ).

## 2-3-10 مكونات مناخ العمل الأخلاقي

يتكون مناخ العمل الأخلاقي من :

أ. العدالة : عكس الظلم وهي الإستقامة والمعاملة العادلة بين الجميع دون تمييز وعدم الإنحياز لأي أمر وتحقيق التوازن بين جميع الأفراد الذين يجب أن يعملوا بالقوانين والأنظمة بعدالة ومساواة وصدق ، وإذا لم

تتحقق العدالة في العمل فإن الظلم سيؤثر في الأفراد بشكل سلبي ويؤدي لحدوث مشاكل في العمل (الخرزاعلة ، 2014).

ب. **الأمانة** : هي طمأنينة النفس وزوال الخوف وهي واحدة من الركائز الأساسية للأخلاق وهي قيم عليا وخلق رفيع يتحلى بها الأفراد فإذا فقدت الأمانة تكثر الخيانة ويصبح سلوك الأفراد خاطئا وسيئا (الخرزاعلة ، 2014).

ج. **السرية** : هي حفاظ الموظف على سرية المعلومات التي يطلع عليها بحكم موقعة الوظيفي ، الامر الذي يزيد من ثقة رؤسائه به ، والعمل على حل المشكلات التي تحصل في العمل بسرية تامة مما يزيد من فاعلية العمل (الخرزاعلة ، 2014) .

## 2-3-11 مستويات مناخ العمل الأخلاقي

يوجد لمناخ العمل الأخلاقي خمسة مستويات هي :

أ. **المستوى الفردي** : هو كل سلوك إنساني يقوم به الفرد داخل المنظمة ويكون مسؤولا عن العمل الذي يؤديه ، وأن للعمل قيمة جوهرية يجب إحترامها والإصرار على تنميتها وتقبل الآخرين والتعامل مع المواقف بقبولها أو رفضها (الخرزاعلة ، 2014).

ب. **المستوى التنظيمي** : يقوم المستوى التنظيمي على نظم القيم المختلفة في السلوك والأخلاقيات التي يتم العمل بموجبها من قبل الأفراد يمكن من خلاله العمل على تنسيق جهود ومقدرات الأفراد والجماعات نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة (الخرزاعلة ، 2014).

ج. **المستوى المهني** : هو اعتماد القيم والقواعد الأخلاقية التي تنطبق على عمل الأفراد وتطورة وتقدمة وتطبيق القواعد التي توجد داخل بيئة العمل(الخرزاعلة ، 2014).

د. **المستوى الإجتماعي** : هو القيم والقوانين والعادات والتقاليد التي تختلف من مجتمع إلى آخر ومن شخص لآخر(الخرزاعلة ، 2014).

هـ. **المستوى الدولي** : هو المستوى الأخير الذي توجد فيه عناصر ثقافية وسياسية تتعلق بالدين والأعمال التجارية الدولية للعولمة وأن هذا المستوى يواجه صعوبات في حل التحديات الأخلاقية (الخرزاعلة ، 2014).

## 2-3-12 عوامل تحسين مناخ العمل الأخلاقي

هنالك مجموعة من العوامل التي تساعد على تهيئة مناخ عمل أخلاقي للمنظمة يمكن تحديدها بعاملين أساسيين :

- أ. **دور القيادة** : يعد دور القيادة مهما في صنع المعايير الاخلاقية التي توجه سلوك الأفراد العاملين وتؤثر في إتخاذهم للقرارات وعندما يتفاعل سلوك الأفراد مع القواعد والإجراءات والعملية الوظيفية بشكل عام يصبح هذا السلوك جزءاً من الثقافة الوظيفية التي تؤثر تأثيراً كبيراً في العمل (الخرزاعلة ، 2014) .
- ب. **النتشئة الإجتماعية** : التي يقصد بها تلك العملية التي يتعلم من خلالها الموظف ويتكيف مع القيم والأعراف الموجودة في المنظمة ؛ إذ يتعين على العاملين الجدد والقدامى أن يدرکوها ويمارسوها وعلى المنظمة أن تقوم بوضع برامج وخطط تسمح من خلالها للعاملين بإبداء آرائهم بكل شفافية ومصداقية ودون أي تأثيرات خارجيه (الخرزاعلة ، 2014) .

## 2-4 سلوك المواطنة التنظيمية

### 2-4-1 تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

إن سلوك المواطنة التنظيمية هو ترجمه للمصطلح الإنجليزي organizational citizenship behavior ويرمز له بإختصار (O. C.B) ، ولقد عرفه محارمه بأنه "سلوك إختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي ويتمثل في حرص الموظف علي منظمته ونجاحها وسمعتها ووقتها وممتلكاتها ومستقبلها وحرصه علي مساعدة الآخرين من زملاء ومراجعين وموظفين جدد والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمه وسعيه لبذل جهود مضاعفه لزيادة الإنتاجيه وتحسين الأداء " (القحطاني ، 2014) وعرفه الجاويش بأنه " ذلك السلوك الذي ينتهجه الموظف طواعيه برضا نفسه غير مرغم أو مكره وبدون توقع أي مقابل مادي في مقر عمله " (القحطاني ، 2014).

عرفه الجعيد بأنه "مجموعه الأعمال التطوعية التي تصدر من الموظف في مجال عمله التي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوب منه أدائها رسميا والهادفة إلى تعزيز أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية" (القحطاني ، 2014) .

وعرفه زيدان بأنه "سلوك الضمير الحي أي الإنجاز وفقا لما يمليه الضمير فهو سلوك الدور الإضافي الإختياري ويتصف بتقديم المساعدة للزملاء وللمنظمة ككل وتحسين صورة المنظمة أمام من لا ينتمون إلى المنظمة أو أمام المنظمات المنافسة ويقوم الفرد بهذا السلوك دون النظر إلى إعتبارات الحوافز أو المكافآت المادية وإن إمتنع عن ممارسته لا يتعرض للعقاب والقيام به بشكل دوري يسهم في تحقيق الرفاهية التنظيمية" (القحطاني ، 2014) .

وعرفه العامري بأنه " التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسميا في المنظمة والتي تمتاز بالطبيعه الإختياريه غير الإكراهية وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإدارية للمنظمة وذات الأهمية الكبيرة لفعالية المنظمة ونجاحها وإستمرار أدائها " (القحطاني ، 2014).

## 2-4-2 مداخل سلوك المواطنة التنظيمية

يكن تناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسين هما:

**المدخل الأول :** يفترض هذا المدخل أن هنالك إنفصالا بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسميا وطبقا لهذا المدخل ينظر إلي سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك ذاتي ( Discretionary ) لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافآت الرسمي كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة (القحطاني ، 2014).

**المدخل الثاني :** يقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية كالتالي في علوم الفلسفة والسياسة والإجتماع ، حيث يتم النظر إلي المواطنة المدنية علي أنها كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع وطبقا لهذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على نوعين من السلوك هما :

- 1/ السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي الرسمي للدور المطلوب منه .
- 2/ السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبه منه (القحطاني ، 2014).

## 2-4-3 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

حظى سلوك المواطنة التنظيمية بإهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الماضية لما له من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئه الأعمال التنافسيه ، إذ يرى إلى أهميه سلوك المواطنة التنظيمية في العديد من المجالات كإلفاعليه التنظيمية ، تقييم الأداء ، الإلتزام التنظيمي ، الرضا الوظيفي ،

العدالة التنظيمية المدركة ، دوران العمل والغياب ، الثقة التنظيمية وتأثيره علي مخرجات العمل داخل المنظمه يتضح من خلال توفير القدرة على الإبداع والإبتكار من خلال تنميته وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد وتعزيز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة ويوفر الفرصه للأفراد لإختيار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات . كما يرى أن سلوك المواطنة التنظيمية يدعم أداء المنظمة إلى جانب تدعيمه لأداء الفرد ذاته ويساعد المدير على التفرغ لأداء أعبائه الوظيفيه بشكل أفضل إذا ما أظهر العاملون بعض جوانب سلوك المواطنة التنظيمي مثل : تعليم العاملين الجدد أو التعاون مع بقية زملاء أو تجنب إثارة المشاكل أو الخلافات وتدعيم روح الفريق (المليفي ، 2017).

كما تبرز أهميه سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء الكلي للمنظمه من خلال :  
أ- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة (المليفي ، 2017) .

ب- القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها (المليفي ، 2017).

ج- يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل (المليفي ، 2017).

وقد أكد أن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية تتمثل في العديد من الإسهامات في جذب وإستثمار الموارد البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية ، كما يؤدي لتقليل مقاومة التغيير وسرعة التكيف مع التطورات المحيطة بالمنظمات ، كما أنه يسهم في تحسن الإنتاجية وزيادتها كما ونوعا ويؤدي إلى بناء مناخ تنظيمي تعاوني إيجابي تسوده علاقات التعاون والمشاركة وتشجيع الإبداع والتميز ومن ثم يؤدي إلى المحافظة على الموارد البشرية الموجودة وجذب المزيد من الكفاءات الراضية في العمل ( القحطاني ، 2014 ) .

## 2-4-4 خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن الوصول إلى مجموعة من السمات والخصائص التي يتسم بها سلوك المواطنة التنظيمية :  
1/ أن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية وهو زائد عما هو موصوف رسميا في المنظمة ، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف (القحطاني ، 2014).

2/ أن هذا السلوك يتميز بالطبيعة الإختيارية وليس الإجبارية بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومعتمد من جانب الأفراد أنفسهم ويخضع لرغبتهم ومبادراتهم وإرادتهم الحرة دون أي تأثير خارجي من المنظمة (القحطاني ، 2014) .

3/ شمولية سلوك المواطنة التنظيمية لأكثر من نمط سلوكي ، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طوعا من ناحية مثل ( مساعدة الفرد لزملائه بالعمل ، تقديم الإقتراحات لتحسين وتطوير الأداء ) ومن ناحية هنالك سلوكيات يمتنع الفرد من ممارستها طوعا حتى لو كان من حقه ممارستها مثل ( تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين ، عدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل ) وهذا ما يعرف بجودة الإمتناع (القحطاني ، 2014).

4/ إيجابية هذا السلوك ، بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة ومن ثم يمكن إدراك هذا السلوك بشكل إيجابي من قبل من يلاحظه (القحطاني ، 2014).

5/ لا يوجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي وأن هذا السلوك لا يجلب أي فائدة أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد في الأجل القصير ولكن يتوقع الفرد أن يؤخذ هذا السلوك في الإعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو أن السلوك يحقق لممارسة الأفضلية (القحطاني ، 2014).

6/ أن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة وإنتماؤه إليها ورغبته الأكيدة في البقاء فيها وفي الإرتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها (القحطاني ، 2014).

## 2-4-5 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

رغم الإهتمام الكبير بدراسة سلوكيات المواطنه التنظيميه إلا أنه بمراجعه الأدبيات بهذا الموضوع يلاحظ أن هناك عدم إتفاق على الأبعاد المكونه لتلك السلوكيات فقد أشارت الأدبيات إلى أن هنالك ما يزيد عن عشرين بعدا محتملا لسلوكيات المواطنه التنظيميه وأن هنالك قدرا كبيرا من التداخل فيما بينها ونوضح فيما يلي أهم الأبعاد التي تم التطرق لها في هذه الدراسة :

أ.الإيثار : وهو مدى قدرة الفرد على إبداء المساعدة طواعية لزملاء عمله ورؤسائه والمتعاملين الخارجين مع المنظمة كإرشاد العاملين الجدد على أساليب العمل وكيفية أداء المهام وإكمال الزملاء في إكمال مهامهم وهو سلوك إختياري لمساعدة فرد لفرد آخر في أداء مهامه أو حل المشكلات المرتبطة بالمنظمة ويعد من الأبعاد المهمة لسلوك المواطنة التنظيمية بحيث يجعل العمل أكثر كفاءة لأن الوقت الذي يحتاجه فرد عامل لإنجاز مهمة مستعجلة يكون أكبر مما لو تشارك إثنان في إنجاز تلك المهمة ، وأنه يساهم في تعاون الأفراد

مع بعضهم (القحطاني ، 2014 ).

**ب. الكياسه :** وهي تعكس مدى مساهمه الفرد في منع المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملاؤه في العمل وذلك عن طريق تقديم الإرشاد لهم وتزويدهم بالمعلومات التي يمكن أن يستفيدوا منها وتجنب إثارة المشاكل عن طريق إدراكه لتأثير تصرفاته على الآخرين وعدم إستغلاله لحقوق الآخرين أو التعدي عليها ويعد هذا البعد ذا أهمية في التنسيق بين مجموعة الأفراد العاملين وتعزيز روح التعاون الفاعل بينهم لإنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم (القحطاني ، 2014 ).

**ج. السلوك الحضاري :** وهو يمثل المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة والإهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية والمحافظة على التغيير وقراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها وتقديم إقتراحات لتقليل الكلفة أو تقديم افكار للوصول إلى تشغيل أكثر كفاءة وتأدية العمل بالصورة التي تحافظ على سمعتها ووصولها إلى النجاح المستمر (القحطاني ، 2014 ).

**د. الروح الرياضيه :** وهي تعكس مدى إستعداد الفرد لتقبل بعض الأعباء أو المهام الإضافيه دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك والتسامح والصبر على بعض الإحباطات والمضايقات والإزعاج في الحساء التنظيميه دون الشعور بالظلم ، وهو يمثل موقف الفرد الإيجابي من المواقف السلبية الموجودة في العمل وقدرته على التكيف مع الصعاب والخلافات الموجودة داخل المنظمة (القحطاني ، 2014 ).

**هـ. وعي الضمير :** وهو الضمير الحي الذي يتصرف وفقا لما يميله الضمير وكذلك العمل على الإخلاص للمثاليات التي يضعها الفرد كمييار لسلوكياته ، فيتجه إلى إنجاز دورة في المنظمة بإسلوب يزيد على المستوى المعروف أو المتوقع منه ، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور وإحترام اللوائح والأنظمة والعمل بجديه (القحطاني ، 2014 ).

ومما سبق يتضح أن الأبعاد الخمسه تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وقد تختلف ترجمه بعض أسماء هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى ثابتة في تعريفها الإجرائي ومدلولاتها وهذا ما يؤيدة الباحث وينتهجه في دراسته لكثرة الدراسات التي أخذت بهذا الأسلوب الخماسي الأبعاد ولشمولية جميع جوانب سلوك المواطنة التنظيمية ولتطبيقاتها التطوعية التي تمارس في الواقع الفعلي في المنظمات.

## 2-4-6 أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط التي يمارسها العاملون في منظماتهم ألا وهي :

**1/ النمط المتعلق بشؤون العمل :** يشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون

العمل كمساعدة الآخرين المتغييبين عن العمل ، توجيه الموظفين الجدد ، مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة ، مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله ؛ إذ إن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية أساساً (القحطاني ، 2014) .

**2/ النمط المتعلق بالأمور الشخصية :** يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية التي تواجه الزملاء والمديرين والعملاء فيسعى لمساعدته (القحطاني ، 2014) .

**3/ النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة :** يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم وشرح الطرق والإجراءات التي تساعدهم لكي يستفيدوا من خدمات تلك المنظمة (القحطاني ، 2014) .

**4/ النمط المتعلق بالتنظيم الإداري :** وهذا من خلال الإلتزام بالقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل مثل الحضور والإنصراف حسب مواعيد العمل المحددة ، وإستخدام الموارد التنظيمية الإستخدام الأمثل ، وبإقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحاً وتميزاً (القحطاني ، 2014) .

**5/ النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المنظمة :** يشمل هذا النمط إقبال الموظف علي القيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة كالإشتراك في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار وحضور الإجتماعات والندوات (القحطاني ، 2014) .

**6/ النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين :** وذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها مع العاملين والعملاء والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها مما يسهم في تحسين سمعتها عند الآخرين (القحطاني ، 2014) .

## 2-4-7 معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وطرق علاجها

إن عدم مساهمة الموظفين في المنظمات بسلوك المواطنة التنظيمية كان له معوقات وذلك يعود إلى مجموعة من الأسباب أهمها :

1/ عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة ، فضلا عن عدم تقوية وتعزيز توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة (القحطاني ، 2014 ) .

2/ عجز ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل ، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية مما ينعكس سلبا على تميز أدائهم (القحطاني ، 2014 ) .

3/ تدني مستوى الثقة وضعف العلاقة بين المرؤوسين والعاملين مع قياداتهم وعدم وفاء المديرين بوعودهم ومسؤولياتهم (القحطاني ، 2014 ) .

4/ عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم ، تعتبر من أهم الأسباب التي تقف عائقا أمام الموظفين للقيام بالسلوكيات التطوعية (القحطاني ، 2014 ) .

5/ إفتقار بعض المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فيها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية (القحطاني ، 2014 ) .

وعلى الرغم من كثرة المعوقات التي تقف حائلا أمام سلوك المواطنة التنظيمية فإن كثير من الدراسات أظهرت سبلا عديدة لمعالجة هذه المعوقات ، منها من يرى أن معالجة معوقات سلوك المواطنة التنظيمية بفاعلية يستدعي الإهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي هذه السلوكيات المفيدة ؛ فالموظف الذي يشعر في المنظمة بفائدة وأهمية يزداد حماسة لبذل المزيد من الجهد من أجلها ، كما يزداد حماس الموظف إذا كان يعمل في جو ودي تظهر فيه الحاجة إلى جهودة بشكل واضح وبالتالي فإن توفير هذا المناخ في المنظمة يثير وعي الموظفين ويشعرهم بالقضايا المهمة التي تحيط بهم بشكل يخلق روح المبادرة والتعاون بينهم كما أن التركيز على إشباع حاجاتهم الإرتقائية عن طريق الإثراء الوظيفي وتنوع الواجبات الوظيفية والبعد عن الرسمية والمركزية يساعد في خلق جيل يتسم بسلوك المواطنة التنظيمية ومن أساليب التغلب على معوقات سلوك المواطنة التنظيمية ما يلي :

1/ حث المديرين للعاملين بمنظمتهم على التمسك بالقيم الدينية من أجل تدعيم القيم الإيجابية للعمل التعاوني والتطوعي بجانب العمل الرسمي والقضاء على القيم السالبة (القحطاني ، 2014 ) .

2/ إهتمام القيادات الإدارية بالعمل على تفعيل البرامج الداعمة للعاملين كتقوية مهارات التفكير والإتصال

- الشخصي لدى الموظفين ، والإهتمام بفرص تكوين صداقات في العمل (القحطاني ، 2014 ) .
- 3/ السعي إلى بناء علاقات مفتوحة غير رسمية بين العاملين والإهتمام بحالتهم النفسية والإجتماعية والعمل على إشباع حاجاتهم وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فقط (القحطاني ، 2014 ) .
- 4/ ترغيب العاملين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتعزيزها بالحوار معهم بعيدا عن المركزية مع وضع مكافآت لمن يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية (القحطاني ، 2014 ) .
- 5/ مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات التي تهم حاجاتهم وإحتياجاتهم في المنظمة (القحطاني ، 2014 ) .

## 2-5 الأداء الإستباقي لخدمة العملاء

### 2-5-1 مفهوم الأداء

- عرفه هلال بأنه " تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ومتابعة النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة " (الحربي ، 2017) .
- وعرفه شهاب بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل " (الحربي ، 2017) .
- وعرفه عبيد بأنه " مجموع النتائج التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول وإتباعه لأنظمة وتعليمات المنظمة التي يعمل بها ويسعى لتحقيق أهدافها " (الحربي ، 2017) .
- بينما يرى محمد أن الأداء يشير إلى " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يؤدي بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الجهد والأداء ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد " (الحربي ، 2017) .

### 2-5-2 أهمية الأداء

- يرى أن الأداء يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ؛ لأنها ستكون أكثر إستقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا ، حيث أن أهمية الأداء الوظيفي من وجهة نظر المنظمة ترجع إلى إرتباطها بمراحل حياتها المختلفة ( مرحلة الظهور والنضوج ، مرحلة البقاء والإستمرارية ، مرحلة الإستقرار ، مرحلة السمعة والفخر ، مرحلة التميز ، مرحلة الريادة ) وبالتالي فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من

مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً أو أكثر تدهوراً إنما يتوقف على مستويات أداء العاملين بها (الحربي ، 2017).

## 2-5-3 عناصر الأداء

توجد عدة عناصر مرتبطة بالأداء وهي :

أ. **المعرفة بالمتطلبات الوظيفية** : تشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها (الحربي ، 2017).

ب. **نوعية العمل** : تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء (الحربي ، 2017) .

ج. **كمية العمل** : أي مقدار حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز (الحربي ، 2017).

د. **المثابرة والثوق** : يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه (الحربي ، 2017).

## 2-5-4 تصنيفات وسلوكيات أداء العاملين

إن أداء العاملين هو مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعملة يتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة في الوظيفة إضافة إلى نمط الإتصال والتفاعل مع أعضاء المنظمة والسعي نحو الإستجابة بكل حرص ، ويرى عدة تصنيفات لسلوكيات أداء العاملين :

أ. **الأداء المتميز** : هو ذلك الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي وعادة ما يكون الفضل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته (الحربي ، 2017).

ب. **الأداء الجيد جدا** : هو ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان وسببها عادة جهود ومهارة الموظف (الحربي ، 2017) .

ج. **الأداء دون الجيد** : هو ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل ، وعادة ما يعود سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف وأحيانا بيئة العمل (الحربي ، 2017) .

د. **الأداء غير المرضي** : هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل أو متطلباته ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشر (الحربي ، 2017).

## 5-5-2 تحسين الأداء

تحسين الأداء هو إستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وكما ذكر أن تحسين الأداء يعني إستخدام جميع الموارد والإمكانات المتاحة لتقديم خدمة أو منتج مميز ، ولا يقتصر تحسين الأداء على التميز في الخدمة أو المنتج فقد يتضمن حسن إستغلال إدارة الوقت في إنجاز أكبر كم هائل من الأعمال والمهام ولكن بدقة ومهارة تعبر عن كفاءة أداء العاملين (الحنوش ، 2017 ).

كما أن تحسين أداء العاملين على تنفيذ المهام ورفع كفاءة الأداء الذي تنتشده المنظمات لا يتحقق إلا من خلال الإلتزام بعدد من المبادئ أهمها:

- أ. **التدريب :** وهي عملية منظمة ومستمرة أساسها الفرد وتقوم على إستخدام مجموعة من المعايير والأساليب التي تحدث تغيرات محددة سلوكية ومعلوماتية وذهنية يتطلبها الفرد أو الجماعة أو المنظمة وتتعكس على إرتفاع معدلات أداء الفرد أو الجماعة (الحنوش ، 2017 ) .
- ب. **تحسين المناخ المادي للعمل :** وهو قيام المنظمة بتوفير العوامل المناخية المناسبة داخل بيئة العمل مثل ( الإضاءة ، التهوية ، درجة الحرارة ) فتلك العوامل تسهم في مساعدة العاملين على أداء أعمالهم (الحنوش ، 2017 ) .
- ج. **تحقيق التعاون :** إن روح التعاون بين العاملين التي تسود داخل المنظمة تحفز العاملين على أداء العمل بفاعلية ، فوجود المناخ التنظيمي المفتوح من خلال العمل الجماعي وروح الفريق يرفع من معدلات الإنتاج (الحنوش ، 2017 ) .

## 6-5-2 تعريف الأداء الإستباقي لخدمة العملاء

يشير مصطلح "استباقية" إلى قدرة الموظفين ورغبتهم في التعامل مع أدوار عملهم بطريقة نشطة ومستقبلية والبحث عن فرص للتحسين ، وله تأثير واضح على بينتهم ويمكن توجيه السلوكيات الاستباقية إلى مجموعة متنوعة من الأهداف بما في ذلك الذات والأشخاص الآخرين والمؤسسة ويمكن أن يمتد التمييز بين مجرد الكفاءة في دور العمل وأشكال استباقية أكثر من أداء العمل إلى مجال أداء خدمة العملاء ( Crant, 2000 ) .

وتم تعريف الأداء الإستباقي لخدمة العملاء على أنه " شكل خاص من سلوك الخدمة الذاتية والموجهة على المدى الطويل لخدمه العملاء و يعرض موظفو خدمة العملاء الاستباقيون سلوكيات الخدمة الذاتية والموجهة على المدى الطويل من خلال توقع احتياجات العملاء أو مشاكلهم من خلال إقامة شراكات مع موظفي الخدمة

الأخرين والتي يمكن أن تسهل لقاءات الخدمة المستقبلية مع العميل ومن خلال استجداء التعليقات من العملاء بشكل استباقي ، كما أنهم يسعون إلى تحقيق توقعات العملاء من خلال المتابعة في تقديم "الإضافات" الخدمية الموعودة بطريقة ثابتة (Rank et al, 2007).

يشير الأداء الاستباقي لخدمة العملاء إلى سلوكيات الخدمة التي تتبع أوصاف عمل رسمية ونصوص خدمة وتتكون من إكمال مهام الخدمة الأساسية باستخدام إجراءات الخدمة القياسية وإنه يعكس كفاءة موظفي الخدمة في تنفيذ الأجزاء الأساسية من عملهم من خلال تطبيق معايير الخدمة بضمير حي ، ويُعد أداء الخدمات الاستباقية عاملاً مهماً في التأثير على رضا العملاء والذي يعتمد بشكل كبير على تجربة التفاعل مع موظفي الخدمة ومدى تلبية لقاءات الخدمة مع توقعات العملاء ، وقد أظهرت الأبحاث السابقة أن الأداء الاستباقي لخدمة العملاء يساهم في تعزيز رضا العملاء ومع ذلك فقد اقترحت أبحاث الخدمات أيضاً أن يكون الأداء الاستباقي لخدمة العملاء مهماً لرضا العملاء في سياق الخدمة ، وإن "الإضافات" غير المتوقعة للخدمة التي لا تنص عليها معايير الخدمة ولا تسببها حالات الفشل في تقديم الخدمة هي بشكل خاص بارزة في تصورات العملاء لجودة الخدمة وهذه العناصر غير المرغوب فيها وغير المطلوبة في عملية تقديم الخدمات هي نتيجة للسلوكيات الاستباقية ذاتية التشغيل من قبل موظفي الخدمة فهي تتطلب من موظفي الخدمة أخذ زمام المبادرة ، علاوة على ذلك تتطلب الخدمة عالية الجودة التفكير المستقبلي والإجراءات الاستباقية التي تساعد في منع فشل تقديم الخدمة ، وتتضمن هذه السلوكيات ذات التوجه البعيد المدى توقع احتياجات العملاء المستقبلية متابعتاً وعوداً تجاه العملاء بطريقة مستمرة وإقامة علاقات عمل فعالة مع موظفي الخدمة الآخرين لضمان التحولات السلسة في التفاعل مع العملاء (Raub and Liao, 2012)

## 2-5-7 خصائص الأداء الاستباقي لخدمة العملاء

يعكس الأداء الاستباقي لخدمة العملاء الخصائص الأساسية الثلاثة للمبادرة الشخصية حيث قد يتم إثباتها من قبل موظفي خدمة العملاء وهي :

**أولاً :** تستلزم سلوكاً ذاتي البدء (على سبيل المثال : إظهار سلوكيات خدمة تفوق تلك التي يطلبها العملاء أو المشرفون (Chen et al, 2017) .

**ثانياً :** يشتمل هذا السلوك على المدى الطويل (أي التفكير المستقبلي) مثل : توقع احتياجات العملاء المستقبلية وإقامة الشراكات مع موظفي الخدمة الآخرين والتي قد تكون مفيدة في تفاعلات العملاء

المستقبلية (Chen et al, 2017).

**ثالثاً :** ينطوي ذلك على سلوك مستمر مثل : متابعة تقديم الخدمات الخاصة الموعودة والسعي بشكل استباقي إلى الحصول على تعليقات للتحقق من رضا العملاء ، باختصار نحن نعرّف الأداء الاستباقي لخدمة العملاء بسلوك الخدمة الذاتية للأفراد والموجهة على المدى الطويل والخدمة الدائمة التي تتجاوز متطلبات الأداء المحددة بوضوح (Chen et al, 2017).

## 2-5-8 نتائج الأداء الاستباقي لخدمه العملاء

يتضمن الأداء الاستباقي لخدمة العملاء كل من المبادرات الموالية للعميل ( أي الموجهة للعملاء) والمؤيدة للموظفين من خلال تقديم مبادرات موجهة إلى العملاء ، ومن أجل تحسين تقديم الخدمات بشكل عام للعميل التي تترجم في نهاية المطاف إلى نتائج للعملاء وتشمل هذه:

**(1) استشعار المعلومات:** الاتصال بالمشرف بشكل استباقي وتقديم معلومات حاجة المستهلك إلى صانع القرار بحيث يمكن أن تتعامل هذه الاتصالات مع التغيرات البيئية المتصورة واحتياجات العملاء المطورة حديثاً أو التي لم يتم الوفاء بها والفرص لتحسين تقديم الخدمات ، وفي نهاية المطاف توفر هذه المشاركة الاستباقية من المنظمة مع مدخلات عالية الجودة لإدارة فعالة لتقديم خدمة العملاء الخدمات ( Jauhari et al, 2017)

**(2) تقاسم المعرفة:** من خلال فعالية التعلم الضمني أثناء العمل من أجل جعل الفريق مجهزاً بشكل أفضل ومهياً للقاءات المستقبلية لتقديم الخدمات من خلال مشاركة معرفتهم مع زملائهم في الفريق بحيث تتضمن توحيد تقديم الخدمات وبغض النظر عن أي عضو من عملاء الفريق يتفاعل معه يبقى تقديم الخدمة موحدًا في جوهرها ويساعد هذا في مواجهة المشكلات الناجمة عن عدم التجانس في تقديم الخدمات ( Jauhari et al, 2017).

**(3) التعاون:** إنشاء شراكات / تعاون أفراد الخدمه مع زملائهم في الفريق لتوفير خدمة عملاء سريعة وموثوقة ويتطلب التعاون بين زملاء الفريق في كثير من الأحيان في خدمات الأعمال بسبب الطبيعة المعقدة (عالية التبعية) من هذه الخدمات ويساعد التعاون الاستباقي العملاء على الاستمتاع بخدمة خالية من المتاعب دون الحاجة إلى القلق على التحولات المعقدة (Jauhari et al, 2017) .

**(4) التطوير الذاتي الإستباقي:** ينطوي على تعلم أشياء مهمة لتقديم خدمة موثوقة ، ولكن قد لا يتم تحديدها أو تدريسها بشكل رسمي وهذه الجهود الإستباقية لتعلم مهارات جديدة لأداء وظيفي متفوق تصبح مهمة بشكل خاص في الصناعات الديناميكية حيث لا يمكن تلبية جميع متطلبات وتوقعات العملاء من خلال المبادئ التوجيهية المنصوص عليها رسميا ، علاوة على ذلك من الصعب للغاية تحديد الموظفين وتدريبهم رسمياً على المتطلبات الديناميكية وبالتالي فإن التنمية الذاتية مطلوبة من أجل القدرة على التكيف و المرونة في تقديم الخدمات أثناء إنشاء الخدمات بالاشتراك مع العملاء (Jauhari et al, 2017).

**(5) الملكية:** الحصول على ملكية المهام التي تتطلب المتابعة المنتظمة والتفاعل مع العملاء ومثل هذا السلوك يعبر عن رعايه أفراد الخدمه تجاه العملاء والذي هو بدوره يساعد على بناء علاقات طويلة الأجل بين الطرفين (Jauharietal, 2017).

**(6) المبادرة:** اقتراح الأفكار والحلول بشكل استباقي لمشاكل العملاء المحتملين وهذا السلوك يعبر عن مصلحة رفاهية العميل مما يساعد في بناء علاقة الثقة (Jauhari et al, 2017) .

## 2-6 العلاقة بين متغيرات الدراسة

### 2-6-1 العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء :

دراسه (Laua et al , 2017) بعنوان " مناخ العمل الأخلاقي ، إلتزام الموظف والأداء الإستباقي لخدمه العملاء : اختبار آثار الوساطة من السياسات التنظيمية " وقد توصلت النتائج إلى : أن هنالك تأثير مباشر على تصورات الموظفين للسياسات التنظيمية، والالتزام العاطفي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء. وعلاوة على ذلك فإن السياسات التنظيمية المتصورة توسط جزئيا العلاقة بين المناخ الأخلاقي والالتزام العاطفي، ولكن ليس ذلك بين المناخ الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .

دراسه (Chen et al , 2007) : بعنوان " تأثير ممارسات الموارد البشرية العالية الإلتزام على الأداء الإستباقي لخدمة العملاء " وقد توصلت النتائج إلى : أن ممارسات الموارد البشرية عالية الإلتزام أثرت إيجابيا على موظفي الخدمة المدنية عبر الكفاءة الذاتية ذات الصلة بالعمل والدعم التنظيمي المدرك والعاطفة متناغمة للعمل ، ودراسه (Goebel ,Weißenberger, 2017) : بعنوان " العلاقة بين الضوابط غير

الرسمية والعمل الأخلاقي والأداء التنظيمي " وقد توصلت النتائج إلى : أن المناخ الأخلاقي يؤثر على الأداء التنظيمي من خلال تعزيز مستويات الثقة المتبادلة بين الموظفين ، ودراسه ( Jauhari et al , 2017 ) بعنوان " دور الوساطه للتمكين النفسي والالتزام العاطفي من موظفي الخدمة في الخطوط الأمامية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستباقي لخدمة العملاء " وقد توصلت النتائج إلى : تؤثر القيادة التحويلية تأثير إيجابي على الأداء الإستباقي لخدمه العملاء ، بينما التمكين النفسي له تأثير غير مباشر علي الأداء الأستباقي لخدمه العملاء ، وأن الإلتزام العاطفي له تأثير مباشر علي الأداء الإستباقي لخدمه العملاء.

## 2-6-2 العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي و سلوك المواطنة التنظيمية :

دراسه (Huang et al , 2012) بعنوان " تحليل متعدد الأبعاد للمناخ الأخلاقي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، و سلوك المواطنة التنظيمية " وقد توصلت النتائج إلى : المناخ الأخلاقي يؤثر تأثير سلبي علي سلوك المواطنه التنظيميه ، و الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يوثران تأثير سلبي علي سلوك المواطنه التنظيميه ، ودراسه ( Zehir et al , 2014 ) بعنوان " القيادة الكاريزميه و سلوك المواطنة التنظيمية: الدور المتوسط للمناخ الأخلاقي " وقد توصلت النتائج إلى : وجود علاقات إيجابية بين القيادة الكاريزمية والمناخ الأخلاقي و سلوك المواطنه التنظيميه ، وقد وجد أن المناخ الأخلاقي هو وسيط ضعيف في العلاقة بين القيادة الكاريزمية و سلوك المواطنه التنظيميه ، ومع ذلك إن المناخ الأخلاقي يتوسط العلاقة بين عامل سلوك المواطنه التنظيميه من الفضيلة المدنية والعوامل القيادية الكاريزمية من الحساسية للبيئة / الرؤية الاستراتيجية والتعبير، والحساسية لاحتياجات الأعضاء، والوضع الراهن .

## 3-6-2 العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الإستباقي لخدمة العملاء :

دراسه ( Nielsen , 2009 ) بعنوان " سلوك المواطنة التنظيمية والأداء " وقد توصلت النتائج إلى : أن هنالك وجود علاقة إجمالية إيجابية بين سلوك المواطنه التنظيميه وبين الأداء فضلا عن وجود عدة متغيرات معتدلة ، ودراسه ( Chiang, Hsieh , 2012 ) بعنوان " آثار الدعم التنظيمي المتصور والتمكين النفسي على الأداء الوظيفي: آثار الوساطه للسلوك المواطنة التنظيمية " وقد توصلت النتائج إلى : أن الدعم التنظيمي المتصور والتمكين النفسي يوثران تأثيرا إيجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية ولم يؤثر الدعم التنظيمي

المدرّوس تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي و أثر التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي و عمل السلوك التنظيمي كوسيط جزئي بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي، وكذلك بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي ، و دراسه (Maharani, Nuermegati , 2013) بعنوان " دور سلوك المواطنة التنظيمية في التوسط في تأثير القيادة التحويلية ، الرضا الوظيفي على أداء الموظفين " وقد توصلت النتائج إلى : أن القيادة التحويلية لا تؤثر على الرضا الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر مباشرة على أداء الموظفين ، وأن القيادة التحويلية تؤثر مباشرة على أداء الموظفين، وأن الرضا الوظيفي يؤثر مباشرة على أداء الموظفين، وسلوك المواطنة التنظيمية لا يتوسط تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين، وسلوك المواطنة التنظيمية يتوسط تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظف ، ودراسه (علي ، 2013 ) بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل دور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط " وقد توصلت النتائج إلى : وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية ، ولا توجد علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء ونية ترك العمل ، و توجد علاقة غير مباشرة بين ممارسة تقييم الأداء ونية ترك العمل من خلال سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لان ممارسة تقييم الأداء تؤثر على سلوك الكياسه وسلوك وعي الضمير والالذان بدورهما يؤثران على نية ترك العمل ، ودراسه (jun jo , ,kyoo joo, 2011) بعنوان " تأثير تعلم ثقافه المنظمة على نيه تقاسم المعرفه ، الدور الوسيط لسلوك المواطنة والإلتزام التنظيمي " وقد توصلت النتائج إلى : تعلم ثقافه المنظمه ترتبط ارتباطا كبيرا بالالتمام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية ونوايا تقاسم المعرفه. تحول سلوك المواطنة التنظيمية إلى الوساطة التامة للعلاقة بين الالتمام التنظيمي ونية تقاسم المعرفه ، ودراسه (Jainr et al , 2011) بعنوان " القوة الاجتماعية كوسيلة لزيادة الفعالية الشخصية والتنظيمية: دور الوساطة لسلوك المواطنة التنظيمية " و قد توصلت النتائج إلى : السلطه الإجتماعيه لها تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيميه وأن السلوك له تأثير إيجابي على الفعاليه الشخصيه والتنظيميه .

## ما تضيفه الدراسة الحاليه :

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها والمتعلقة بمتغيرات هذه الدراسة والتي أفادت الدراسة الحالية في تحديد المنهج الأمثل يمكن ملاحظة الأمور التالية :

- 1- الدراسات السابقة أجريت في بيئه الأعمال الأجنبية أما هذه الدراسه أجريت في بيئه الأعمال السودانية.

2- تناولت هذه الدراسة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء بحيث لم تتناول الدراسات التي تم الإطلاع عليها سلوك المواطنة التنظيمية كوسيط بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء.

3- كما تميزت الدراسة بأنها تعتبر من الدراسات الرائدة في السودان مما يدل على ذلك هو عدم وجود دراسات تناولت الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي و الأداء الإستباقي لخدمة العملاء .

## الفصل الثالث

# نموذج ومنهجية الدراسة

## الفصل الثالث

### نموذج ومنهجية الدراسة

#### 1-3 مقدمة

يتناول هذا الفصل نظرية ونموذج الدراسة المقترح ويستعرض نظرية الدراسة ونموذج الدراسة وتطوير فرضيات الدراسة وإسلوب الدراسة ومجتمع الدراسة وأدوات ومصادر جمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة والإختبار المبدئي للدراسة وتوصيف أداة الدراسة وجودة المقاييس وتطوير الإستبيان وأساليب التحليل الإحصائي .

#### 2-3 نظرية الدراسة

##### 1-2-3 نظرية التبادل الاجتماعي:

تعد نظرية التبادل الاجتماعي جزءاً من النظرية التفاعلية الرمزية طالما انها تنظر إلى طبيعة التفاعل المتبادل بين الافراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات ، وقد كان روادها امثال كيلي وثيريوت وجورج هومانز وبيتر بلاو اعضاءاً في النظرية التفاعلية أو التفاعلية الرمزية إلا أنهم إنشقوا عن النظريتين وكونوا نظرية جديدة يطلق عليها نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) ، إن هذه النظرية تؤمن بأن الحياة الاجتماعية ما هي إلا عملية تفاعلية تبادلية ، بمعنى أن اطراف التفاعل أو طرفي التفاعل لا يعطي للطرف الآخر فقط بل يأخذ منه ، والأخذ والعطاء بين الطرفين المتفاعلين انما يسبب ديمومة العلاقة التفاعلية وتعميقها ، بينما اذا اسند الفرد علاقته التفاعلية على مبدأ الأخذ دون العطاء او العطاء دون الاخذ فأن العلاقة لا بد ان تفتر وتبرد بل تنقطع وتتلاشى عن الأنظار.

##### 2-2-3 تأسيس نظرية التبادل الاجتماعي

ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي في نهاية عقد الخمسينات من القرن العشرين عندما نشر رائد التبادل الاجتماعي اج. كيلي و جي. ثيوت كتابهما الموسوم " علم النفس الاجتماعي للجماعات" عام 1959 ،

وعندما نشر العالم جورج هومانز كتابه الموسوم " السلوك الاجتماعي وأشكاله الاولية " عام 1959 ، وفي هذين الكتابين وضع رواد نظرية التبادل الاجتماعي المبادئ الاساسية للتبادل والمنطلقات الفكرية التي تنطلق منها النظرية ، والنظرية هذه كانت رد فعل للنظريات البنيوية والوظيفية والبنيوية الوظيفية ذلك انها لا تنطلق في تفسيراتها للظواهر الاجتماعية من مسلمات بنيوية وعوامل وظيفية تتعلق بأجزاء البناء الاجتماعي ووظائفها ، بل تنطلق في تفسيراتها من منطلقات تفاعلية تعتمد على التبادل في الأخذ والعطاء بمعنى طرف يأخذ وطرف آخر يعطي .

ونظرية التبادل الاجتماعي كغيرها من النظريات الاجتماعية يمكن استعمالها في تفسير وتحليل جميع الظواهر والعمليات الاجتماعية التي نفكر بها ، بمعنى اخر انها ليست نظرية محدودة بل هي نظرية عامة وواسعة يمكن أن تفسر جميع زوايا ومظاهر وعمليات النظام الاجتماعي والحياة الاجتماعية ، زيادة على ذلك أن النظرية لا تفسر الجوانب السلوكية للمجتمع والحياة الاجتماعية فقط بل تفسر أيضاً الجوانب الديناميكية والتحولية أيضاً ، وأن التمرس في دراسة النظرية التبادلية يمكن أن يطبق النظرية على الكثير من الموضوعات ذات المضمون السكوني أو الاستاتيكي وذات المضمون التحولي والديناميكي .

وهناك من يتهم النظرية على أنها نظرية اقتصادية ومادية بحتة لأنها تتعلق بالمنفعة والكسب والحصول على أكبر كمية من الربح المادي من قبل الشخص أو الأشخاص الذين قاموا بعملية التبادل التفاعلي كالعلاقة بين الموظف ودائرتة والعلاقة بين الطالب وكليته والعلاقة بين الزوج وزوجته ، وإن مثل هذا الإتهام للنظرية التبادلية هو إتهام غير مبرر وبعيد كل البعد عن الواقع والحقيقة والشخص الذي يدعي بأن نظرية التبادل الاجتماعي هي نظرية مادية صرفة غير قادرة على تفسير السلوك والعلاقات تفسيراً انسانياً واجتماعياً فإن ادعاءه هذا يدل على انه لا يفهم النظرية ولا يعرف مبادئها ومنطلقاتها النظرية ، ذلك أن النظرية قادرة على تفسير الجوانب المادية للعلاقات التبادلية بين الافراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات وتفسير الجوانب الاعتبارية والقيمية والانسانية والأخلاقية للعلاقة التبادلية بين هؤلاء .

إن القوة التي تنطلق منها نظرية التبادل الاجتماعي إنما تتجسد بضرورة تحقيق الموازنة بين ما يعطيه الفرد للمجتمع وما يعطيه المجتمع للفرد علماً بأن الموازنة بين الاخذ والعطاء تقود الى العدالة التوزيعية والعدالة التصحيحية واستتباب العدالة وانتشارها إنما يقودان الى تعميق العلاقات الاجتماعية بين البشر واستمرارها وعدم تعكير نماذجها وصيغها .

ومما يجذر النظرية ويعزز قوتها ويرفع شأنها بين النظريات الإجتماعية الأخرى أن مادتها أو أطرافها ليسو هم الأفراد فحسب بل الجماعات والمؤسسات والمجتمعات المحلية والمجتمعات الكبيرة ايضاً فالنظرية لها القدرة على تفسير العلاقات التفاعلية التبادلية بين البشر وبين الجماعات وبين المجتمعات المحلية او الكبرى.

### 3-2-3 اهم المبادئ التي تستند عليها نظرية التبادل الإجتماعي

تكمن المبادئ الاساسية التي تستند عليها نظرية التبادل الإجتماعي في الإضافات التي قدمها جميع علمائها بدءاً بثيوت كيللي ومروراً بجورج هومانز وانتهاءً ببينتر بلاو وعلماء بأن المبادئ الاساسية التي تستند عليها نظرية التبادل الاجتماعي هي عشرة مبادئ كما يلي :

1- إن الحياة الإجتماعية التي نعيشها هي عملية اخذ وعطاء أي تبادل بين شخصين أو فئتين أو جماعتين أو مجتمعين .

2- العطاء الذي يقدمه الفرد أو الجماعة للفرد الأخر أو الجماعة الأخرى هو الواجبات الملقاة على عاتقها ، بينما الاخذ الذي يحصل عليه الفرد من الفرد الاخر هو الحقوق التي يتمتع بها بعد ادائه للواجبات.

3- تتعمق العلاقات وتستمر وتزدهر اذا كان هناك ثمة موازنة بين الأخذ والعطاء اي بين الحقوق والواجبات المناطة بالفرد أو الجماعة .

4- تتوتر العلاقات أو تنقطع أو تتحول الى علاقات هامشية في أحسن الأحوال اذا إختل مبدأ التوازن بين الأخذ والعطاء بين الشخصين المتفاعلين .

5- يمكن تسجيل واجبات الفرد وحقوقه على قائمة ويمكن تحويل الواجبات والحقوق إلى بيانات كمية بطريقة فيها الموازنة أو عدم الموازنة بين الواجبات والحقوق .

6- إذا تكررت الحقوق أو الإمتيازات التي يتسلمها الفرد فإنها تصبح أقل أهمية بالنسبة له .

7- الموازنة بين الواجبات والحقوق لا تتحدد بالمجالات المادية بل تتحدد ايضاً بالمجالات القيمية والمعنوية والروحية والاعتبارية ، لذا لا يمكن إعتبار نظرية التبادل الاجتماعي نظرية مادية نفعية بحتة كما يتصور البعض ، بل يمكن اعتبارها نظرية قيمية وأخلاقية ومعنوية وروحية .

8- لا تنطبق قوانين التبادل الإجتماعي على التفاعل الذي يحدث بين الأفراد بل تنطبق أيضاً على التفاعل الذي يحدث بين الجماعات والمؤسسات والمجتمعات المحلية والمجتمعات الكبيرة .

9- إن نظرية التبادل الاجتماعي ليست قوانين شمولية كونية تعتمد على المصلحة المتبادلة بين الافراد وإنما هي تعاليم مبدئية وإنسانية تستطيع أن تفسر الظواهر المعقدة للعلاقات الإجتماعية والسلوك الاجتماعي الذي يقوم به الأفراد والجماعات في المجتمع .

10- تعتقد نظرية التبادل الاجتماعي إن إختلال التوازن بين التكاليف والأرباح بين الاشخاص او الجماعات لا يسبب قطع العلاقة بل تقوية العلاقة وديمومتها ، اذ أن الطرف الذي يعطي أكثر مما يأخذ من الطرف الآخر يجعل الطرف الأخير يشعر أنه تحت مسؤولية تقديم التنازلات أو المكافآت أو الواجبات تجاه الطرف الآخر ، وعندما يقوم الطرف الثاني بتقديم التنازلات للطرف الأول ، فهذا يسبب تقوية العلاقات بين الطرفين كما يرى بيتر بلاو زعيم أو رائد النظرية التبادلية الإجتماعية .

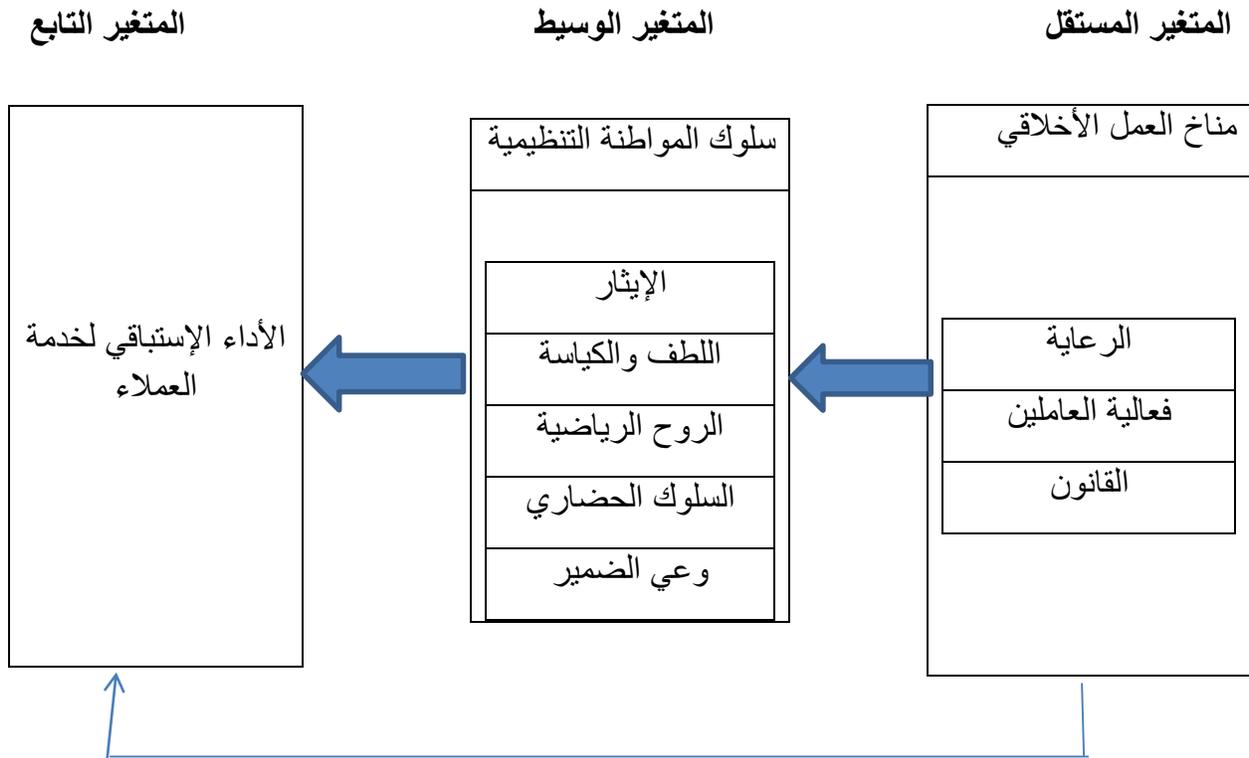
### 3-2-4 المفاهيم الاساسية في النظرية التبادلية الاجتماعية

يرى (ريتشارد اميرسون ) أن أهم المفاهيم الأساسية التي تستخدم في نظرية التبادل الاجتماعي والتي تعبر عن أهم القضايا التي تثيرها هذه النظرية هي : مفهوم الفاعل ACTOR، وعلاقة التبادل EXCHANGE ، والقيمة value ، والمكافأة reward ، والبدائل alternatives ، والتكلفة cost ، والاعتماد dependence ، والتوازن ، والقوة ، والفوائد ، والموارد والمصادر ، وتتضمن نظرية التبادل الاجتماعي بعض القضايا أو الإفتراضات الأساسية حول طبيعة الإنسان وطبيعة المجتمع وكيفية ادائه لوظائفه ، ومن حيث طبيعة الإنسان ترى هذه النظرية أن الإنسان يتصرف بشكل منطقي وعقلاني ، فكل إنسان يضع أمامه مجموعة من الأهداف ويحدد لنفسه أكثر الوسائل كفاءة لبلوغ هذه الأهداف ، ويضع الإنسان غيره من أعضاء المجتمع في اعتباره أثناء سعيه لتحقيق أهدافه ، حيث أن هؤلاء الأعضاء يؤثرون أو حتى يتحكمون في عملية سعي الإنسان لتحقيق أهدافه ، وهذا الموقف هو الذي ينتج العلاقة الاساسية للتبادل ويصبح السلوك بهذا المعنى سلوكاً اجتماعياً كما يتخذ السلوك شكل التبادل حيث أن الأشخاص الآخرين الموجودين في الوسط الاجتماعي يملكون المصادر أو الموارد المختلفة ومن ثم فإننا نتبادل القيود بالسلع والعمل بالنقود ، كما نتبادل المشاعر والعواطف ويجد الناس أنفسهم دائماً في مواقف إجتماعية تبادلية حيث يتبادلون السلوك والخدمات ويتبادلون الدعم العاطفي والإنفعالي.

### 3-3 تفسير النظرية

تفترض نظرية التبادل الإجتماعي التي تركز على المعيار العالمي للمعاملة بالمثل أن المنشآت والشركات تتعامل مع الموظفين ذات المصلحة الذاتية لتحقيق أهداف لا يمكنها تحقيقها بمفردها و تزداد المعاملات بين المنشأة والموظفين لتصبح معتادة وعاطفية عندما يقدر الموظف الموارد المتبادلة ، و تدعم الدراسات التجريبية هذه النظرية كدراسة ( Hartline and Schwepker2005 ) تلخص إلى أن المناخ الإيجابي يؤدي إلى السلوك التنظيمي الإيجابي بحيث يميل الموظفون إلى المعاملة بالمثل بالطريقة التي يشعرون بها أنهم يعاملون كما يريدون وعندما يكون المناخ الأخلاقي متاحاً لتنظيم السياسات والإجراءات والممارسات التنظيمية يكون الموظفون أكثر ميلاً للانخراط في سلوك خارج الدور كعمل للمعاملة بالمثل ، ودراسة ( Chuang and liao 2010 ) تم العثور على سياسات واستراتيجيات لتكون عاملاً في الأداء العالي لدى الموظفين ، كما لخص ( leung2008 ) إلى أن المناخ الأخلاقي الذي يركز على القانون والمدونة والرعاية من المرجح أن يعزز ويحسن في تنمية السلوك لدى العاملين ويشعرون بإنتمائهم وولائهم للمنظمة مما يحسن ويطور أداء الموظف لتقديم أفضل وأجود الخدمات دون أن يطلب منه ذلك.

### 3-4 نموذج الدراسة



### 3-5 تطوير فرضيات الدراسة

بناء على نموذج الدراسة والمتغيرات التي تم تحديدها والعلاقات بين تلك المتغيرات كما تم توضيحها في الاطار النظري، يمكن صياغة أربع فرضيات لاختبار تلك العلاقة والوصول الى اجابات لتساؤلات الدراسة وتحقيق اهدافها.

#### 3-5-1 الفرضية الاولى:

وفقا لما جاء في دراسه (lau et al, 2017) أن مناخ العمل الأخلاقي يؤثر على الأداء الإستباقي من خلال تطبيق سياسه نظام المكافآت والإلتزام العاطفي ، وأيضا دراسه ( Goebel, 2017 ) أوضحت علاقه بين الضوابط غير الرسميه ومناخ العمل الأخلاقي والأداء التنظيمي وأوضحت أن المناخ الأخلاقي لا يؤثر على الأداء التنظيمي من خلال تعزيز مستويات الثقة المتبادله بين الموظفين ، لذا تنص الفرضية الرئيسة الاولى على الاتي :

هناك علاقة بين مناخ العمل الإستباقي والأداء الإستباقي لخدمه العملاء ، وتنبتق منها الفرضيات الفرعية

التالية:

- هناك علاقة بين الرعايه والأداء الإستباقي لخدمه العملاء .
- هناك علاقة بين فعاليه العاملين والأداء الإستباقي لخدمه العملاء .
- هناك علاقة بين القانون والأداء الإستباقي .

#### 3-5-2 الفرضية الثانية

وفقا لما جاء في دراسه ( Zehir et al , 2014 ) أوضحت توسط مناخ العمل الأخلاقي بين القيادة الكاريزميه وسلوك المواطنة التنظيمية وأن هناك علاقات إيجابيه بين القيادة الكاريزميه وسلوك المواطنة التنظيميه ومناخ العمل الأخلاقي ، لذا تنص الفرضية الرئيسية الثانية على الاتي :

توجد علاقة بين مناخ العمل الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية وتنبتق منها الفرضيات الفرعية التالية :

- توجد علاقة بين الرعايه والإيثار .
- توجد علاقة بين فعاليه العاملين والإيثار .
- توجد علاقة بين القانون والإيثار .
- توجد علاقة بين الرعايه واللفف والكياسه .
- توجد علاقة بين فعاليه العاملين واللفف والكياسه .
- توجد علاقة بين القانون واللفف والكياسه .
- توجد علاقة بين الرعايه والروح الرياضيه .
- توجد علاقة بين فعاليه العاملين والروح الرياضيه .
- توجد علاقة بين القانون والروح الرياضيه .
- توجد علاقة بين الرعايه والسلوك الحضاري .
- توجد علاقة بين فعاليه العاملين والسلوك الحضاري .
- توجد علاقة بين القانون والسلوك الحضاري .
- توجد علاقة بين الرعايه ووعي الضمير .
- توجد علاقة بين فعاليه العاملين ووعي الضمير .
- توجد علاقة بين القانون ووعي الضمير .

### 3-5-3 الفرضيه الثالثه

وفقا لما جاء في دراسه (Nielsen ,2009) أوضحت وجود علاقة إجمالية إيجابية بين سلوك المواطنه التنظيمية وبين الأداء ، ودراسه ( Jauhari et al , 2017 ) بعنوان دور سلوك المواطنه التنظيمية في التوسط في تأثير القيادة التحويلية ، الرضا الوظيفي على أداء الموظفين أوضحت أن سلوك المواطنه التنظيمية يؤثر على أداء الموظفين ، لذا تنص الفرضيه الرئيسيه الثالثه علي الآتي :

توجد علاقته بين سلوك المواطنه التنظيميه والأداء الإستباقي لخدمه العملاء وتنبثق منها الفرضيات

الفرعيه التاليه :

- توجد علاقته بين الإيثار والأداء الإستباقي لخدمه العملاء .
- توجد علاقته بين اللطف والكياسه والأداء الإستباقي لخدمه العملاء .
- توجد علاقته بين الروح الرياضيه والأداء الإستباقي لخدمه العملاء .
- توجد علاقته بين السلوك الحضاري والأداء الإستباقي لخدمه العملاء .
- توجد علاقته بين وعي الضمير والأداء الإستباقي لخدمه العملاء .

### 3-5-4 الفرضية الرابعه

وفقا لما جاء في دراسة ( Chiang et al , 2012 ) بعنوان آثار الدعم التنظيمي المتصور والتمكين النفسي على الأداء الوظيفي: آثار الوساطه للسلوك المواطنه التنظيمية أوضحت الدعم التنظيمي المتصور والتمكين النفسي يؤثران تأثيرا إيجابيا على سلوك المواطنه التنظيمية ولم يؤثر الدعم التنظيمي المدروس تأثيرا إيجابيا على الأداء الوظيفي و أثر التمكين النفسي وسلوك المواطنه التنظيمية تأثيرا إيجابيا على الأداء الوظيفي و عمل السلوك التنظيمي كوسيط بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي، وكذلك بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي ، ودراسة (علي ، 2013 ) بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل دور سلوك المواطنه التنظيمية كمتغير وسيط أوضحت وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين

ممارسة تقييم الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية ، ولا توجد علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء ونية ترك العمل ، وتوجد علاقة غير مباشرة بين ممارسة تقييم الأداء ونية ترك العمل من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لان ممارسة تقييم الأداء تؤثر علي سلوك الكياسه وسلوك وعي الضمير واللذان بدورهما يؤثران على نية ترك العمل ، لذا تنص الفرضية الرابعة على الآتي :

**سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :**

- الإيثار يتوسط العلاقة بين الرعاية والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .
- الإيثار يتوسط العلاقة بين فعالية العاملين والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .
- الإيثار يتوسط العلاقة بين القانون والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .
- اللطف والكياسة يتوسط العلاقة بين الرعاية والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .
- اللطف والكياسة يتوسط العلاقة بين فعالية العاملين والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .
- اللطف والكياسة يتوسط العلاقة بين القانون والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .
- السلوك الحضاري يتوسط العلاقة بين الرعاية والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .
- السلوك الحضاري يتوسط العلاقة بين فعالية العاملين والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .
- السلوك الحضاري يتوسط العلاقة بين القانون والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .
- الروح الرياضية يتوسط العلاقة بين الرعاية والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .
- الروح الرياضية يتوسط العلاقة بين فعالية العاملين والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .
- الروح الرياضية يتوسط العلاقة بين القانون والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .
- وعي الضمير يتوسط العلاقة بين الرعاية والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .

- وعي الضمير يتوسط العلاقة بين فعالية العاملين والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .
- وعي الضمير يتوسط العلاقة بين القانون والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .

### 3-6 اسلوب الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام :

**المنهج الوصفي التحليلي :** وقد استخدم هذا المنهج لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بين " مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء و سلوك المواطنة التنظيمية " وتم الإعتماد على الإستبيان الذي تم تطويره لأغراض الدراسة وفقا للخطوات العلمية المتعارف عليها.

### 3-7 مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجتمع جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الموظفين والإداريين في البنوك السودانية في ولاية الخرطوم ، وتم إختيار قطاع البنوك باعتبارها قطاع حيوي من بين القطاعات الإقتصادية وله دور كبير في تسهيل الحصول على أفضل الخدمات المصرفية للعملاء وتحقيق الرفاهية الإجتماعية .

### 3-8 عينة الدراسة

لقد تم إختيار العينة القصدية وهي أفضل طريقة للحصول على المعلومات الأساسية بسرعة وأقل تكلفة ممكنة وهي تتيح للدارس جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للدارس بجمع المعلومات، وقد بلغ حجم العينة (240) مفردة، ومثلت وحدة التحليل الموظفين بالمستويات الادارية المختلفة في البنوك السودانية بولاية الخرطوم.

### 3-9 ادوات الدراسة و مصادر جمع البيانات

من اجل الحصول على المعلومات وتحقيق أهداف الدراسة والوصول الى النتائج وتقديم التوصيات اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات تمثلت في:

- **المصادر الثانوية:** حيث تم الإعتماد على الأبحاث العربية والأجنبية والرسائل والأوراق العلمية .

• **المصادر الاولية:** اعتمدت الدراسة على تطوير الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تخدم أهداف

الدراسة وبعدها يتم تحليل هذه البيانات المجمعة حسب غرض الدراسة وتقديم النتائج التي توصلت اليها

ويحتوي الإستبيان على خمسة اقسام :

- القسم الاول: البيانات الديموغرافية :

وشملت بيانات النوع والفئة العمرية والمؤهل العلمي والحاله الإجتماعيه والدرجه الوظيفيه وسنوات خبره

والغرض من تلك البيانات وصف خصائص العينة.

- القسم الثاني : ويشمل مناخ العمل الأخلاقي وابعاده (الرعايه ، فعاليه العاملين ، القانون ) .

- القسم الثالث : ويشمل سلوك المواطنه التنظيميه وابعادها (الإيثار ، اللطف والكياسه ، السلوك الحضاري ،

الروح الرياضيه ، وعي الضمير ) .

- القسم الرابع : ويشمل الأداء الإستباقي لخدمه العملاء .

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في القسم الثاني، الثالث ، الرابع للتعرف على قوة موافقة او عدم

موافقة المستقصى منهم على العبارات المحددة ويتكون المقياس من خمس فئات او درجات كما هو موضح

في الجدول التالي:

**جدول رقم (3-1)**

مقياس ليكرت الخماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	اوافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر : إعداد الباحثه (2019)

### 3-10 قياس متغيرات الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات وهي (مناخ العمل الأخلاقي ، سلوك المواطنه التنظيميه ، الأداء الإستباقي لخدمه العملاء ) وتم قياس تلك المتغيرات بعدد من العبارات كما هو موضح في الجدول أدناه :

جدول رقم (3-2) متغيرات الدراسة

الرقم	المتغيرات	عدد العبارات
1	الرعاية	4
2	فعالية العاملين	4
3	القانون	5
4	الإيثار	4
5	اللطف والكياسة	4
6	السلوك الحضاري	4
7	الروح الرياضية	4
8	وعي الضمير	4
9	الأداء الإستباقي لخدمة العملاء	5
المجموع		38

المصدر : اعداد الباحثه ( 2019 )

### 3-11 الاختبار المبدئي لأداة جمع البيانات

للتأكد من صدق الاداة فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة لإبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية فقراتها لتمثيل متغيراتها وطلب منهم ايضا التعديل والحذف والإضافة لما يرونه مناسباً لغرض قياس صدق أداة الدراسة ، وبعد ان تم إسترجاع الإستبانة من جميع المحكمين تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم فهناك عبارات تم تعديلها وأخرى تم حذفها وعلى ضوء ذلك ونتيجة لما سبق فقد استقر الحكم على المقياس وبعد اجراء التعديلات في فقراته اضافة وحذف ( انظر الملحق ) وبذا تكون المقياس من 38 فقرة تقيس مدى الاستجابة وفقا لما جاء في مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على قوة موافقة او عدم موافقة المستقصى منه على جملة معينة.

### 3-12 توصيف اداة جمع البيانات

وزعت الاستبانة توزيع شخصي لأن التوزيع الأصلي أفضل وسيلة لجمع البيانات ولأنه يمكن الباحث من جمع الاجابات التامة في اقرب وقت ممكن، كما يمكن الباحث من توضيح أي استفسار أو ازالة أي شك يتعلق بالأسئلة للمستجيب فورا.

### 3-13 جودة المقاييس

تعد المقاييس اداة تستخدم لنقل التراكم المعرفي إلى واقع ملموس يستدل به للتحقق من صحة النموذج والفرضيات اثباتا ونفيا ومن المهم أن نتأكد من الاداة التي نمينها لقياس مفهوم معين تقيس فعلا المتغير وهكذا يؤكد علينا الانهمل بعض الابعاد والعناصر المهمة، ويتم التأكد من جودة المقياس كالاتي :

- **التناسق الداخلي للمقاييس :** هذا يعني أن تكون الاسئلة مترابطة مع بعضها البعض كمجموعة تقيس مفهوما معينا وان يتوافر في كل سؤال في نفس الوقت القدرة على قياس نفس المفهوم حتى يفهم المستجيب المعنى الإجمالي من المقياس ومن كل سؤال من الأسئلة المكونة له.

ولتطبيق هذا المفهوم قامت الدارسة بأخذ المقاييس الواردة في الاداة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

- **صدق الاعتمادية :** ويعني ذلك أن تكون الاجابة المستخدمة متجانسة ومتكاملة وبما يحقق الصدق والثبات، بحيث تقيس الإستبانة الجوانب التي وضعت لقياسها وتؤدي نفس النتائج اذا استخدمت مرة اخرى تحت ظروف الدراسة.

### 3-14 تطوير الاستبيان

الجدول التالي يوضح مصادر العبارات التي من خلالها تم قياس متغيرات الدراسة

جدول رقم (3-3) مصادر مقاييس الاستبيان

المصدر	المقياس
( lau et al 2017)	الرعايه
( lau et al 2017)	فعاليه العاملين
( lau et al 2017)	القانون
( محمود علي الروسان ، 2017)	الإيثار
( محمود علي الروسان ، 2017 )	اللطف والكياسه
( محمود علي الروسان ، 2017 )	السلوك الحضاري
( سلامه عبد الله خلف ، 2015 )	الروح الرياضيه

( سلامة عبد الله خلف ، 2015 )	وعي الضمير
( lau et al 2017 )	الأداء الإستباقي لخدمه العملاء

المصدر: اعداد الباحثه ( 2019 )

### 3-15 أساليب التحليل الاحصائي

تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية ( SPSS ) لتحليل بيانات الدراسة، وذلك لتطبيق الأساليب الاحصائية المذكورة على بيانات الدراسة بحيث تستخدم هذه الدراسة عدد من الاساليب الاحصائية لوصف مفردات العينة لاختبار فرضياتها ووصف متغيراتها على النحو التالي:

- **الإحصاء الوصفية:** استخدمت التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لوصف استجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة من خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة تكرارات بنود الدراسة ووصف الخصائص لعينة الدراسة.
- **الإحصاء التحليلي:** استخدمت هذه الاساليب في هذه الدراسة لقياس إعتمادية الاداة وجودة توفيق متغيرات ونموذج الدراسة واختبار الفرضيات، حيث تستخدم معامل ارتباط ( كرونباخ ) الفا لقياس مصداقية الاداة المستخدمة في الدراسة.
- **اسلوب معامل الارتباط :** تم استخدامه للوصول الى جودة توفيق المتغيرات ونموذج الدراسة حيث تجرى تغيرات في النموذج وكذلك في الفرضيات بناء على نتائج التحليل العملي

جدول رقم ( 3-4 ) الاختبار المبدئي لأداة الدراسة

الاعتمادية	عدد العبارات	المتغير
0.70	4	الرعايه
0.60	4	فعاليه العاملين
0.70	5	القانون
0.56	4	الإيثار
0.70	4	اللطف والكياسه
0.72	4	السلوك الحضاري
0.60	4	الروح الرياضيه
0.60	4	وعي الضمير
0.56	5	الأداء الإستباقي لخدمه العملاء

المصدر : اعداد الباحثه (2019)

# الفصل الرابع

## تحليل بيانات

### الدراسه

## الفصل الرابع تحليل بيانات الدراسة

### 1-4 المقدمة :

يحتوى هذا الفصل على تحليل البيانات المتعلقة بمعدل الاستبانة والبيانات الشخصية للأفراد الذين اجرى عليهم البحث والتحليل العاملى لمتغيرات الدراسة وبالإضافة الى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة بجانب الاحصاء الوصفى ، والمتوسطات ، والانحراف المعياري لمتغيرات ثم تحليل الفرضيات .

معدل استجابة المبحوثين حجم العينة = (240)

### جدول (1-4)

النسبة %	العدد	البيانات
100%	240	الإستبانات الموزعة
91.7%	220	الإستبانات المستردة
8.3%	20	الإستبانات التي لم ترد
2.9%	7	الإستبانات الغير صالحة للتحليل
90.4%	217	الإستبانات الصالحة للتحليل

المصدر : إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية 2019

تم توزيع عدد (240) استبيان على العينة المبحوثة بمساعدة مقدره ومشكورة من بعض افراد العينة تمكنت الدارسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة. الجدول التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين. يلاحظ من الجدول أن عدد الاستبيانات المستردة يساوي (220) استبيان بنسبة (91.7%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم ترد (20) استبيان بنسبة (8.3%). بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (7) استبيان بنسبة (2.9%). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (217) استبيان بنسبة (90.4%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث إلي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

#### 4-2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

\* الجدول يوضح توزيع مفردات العينة حسب النوع حيث كان العدد الكلي (217) بلغت نسبة الذكور (65.5%) من العينة . بينما تشكل الإناث نسبة (35.5%) من العينة وهي نسبة أقل من الذكور .

\* كما وضح الجدول توزيع مفردات العينة الفئة العمرية . يلاحظ من الجدول أن 30 سنة واطل من 40 شكلت نسبة (57.6%) ، بينما شكلت من 41 واطل من 50 سنة بلغت نسبة بلغت (30.9%) ، بينما شكلت من 51 واطل من 60 سنة بلغت نسبة بلغت (11.5%) ، بينما شكلت 61 سنة فأكثر بلغت نسبة بلغت (0%) .

\* أما المؤهل العلمي يوضح الجدول أن دون الجامعي يشكلون نسبة (2.3%) من العينة ، تليها نسبة جامعي بنسبة (50.2%) ، تليها نسبة فوق جامعي بنسبة (47%) ، تليها نسبة اخرى بنسبة (0.5%) .

\* وقد كانت الحالة الاجتماعية : ان متزوج شكلوا نسبة (57.6%) ، اما اعزب بلغت نسبة (40.1%) ، اما اخرى بلغت نسبة (2.3%) .

\* وقد كانت الدرجة الوظيفية : ان مدير عام شكلوا نسبة (0.9%) ، اما مدير ادارة بلغت نسبة (7.4%) ، اما رئيس قسم بلغت نسبة (51.6%) ، اما موظف بلغت نسبة (40.1%) ، اما اخرى بلغت نسبة (0%) .

\* وقد كان سنوات الخبرة : من الجدول أن اقل من 5 سنوات يشكلون نسبة وهي (47%) ، تليها 6 الى 10 سنوات بنسبة (30%) ، ثم 11 الى 15 سنة بنسبة (9.2%) ، بينما 15 سنة فأكثر شكلت نسبة (13.8%) .

4-2-1 البيانات الشخصية :

جدول (4-2)

النوع	العدد	النسبة
النوع	140	64.5
ذكر		
أنثى	77	35.5
المجموع	217	%100
الفئة العمرية	125	57.6
	67	30.9
	25	11.5
30 سنة وقل من 40		
41 سنة وقل من 50		
51 سنة وقل من 60		
المجموع	217	%100
المؤهل العلمي	5	2.3
	109	50.2
	102	47
	1	.5
دون الجامعي		
جامعي		
فوق الجامعي		
أخرى		
المجموع	217	%100
الحالة الاجتماعية	125	57.6
	87	40.1
	5	2.3
متزوج		
غير متزوج		
اخرى		
المجموع	217	%100
الدرجة الوظيفية	2	.9
	16	7.4
	112	51.6
	87	40.1
مدير عام		
مدير ادارة		
رئيس قسم		
موظف		
المجموع	217	%100
سنوات الخبرة	102	47
	65	30
	20	9.2
	30	13.8
اقل من 5 سنوات		
6الى 10 سنوات		
11الى 15 سنة		
اكثر من 15 سنة		
المجموع	217	%100

المصدر: إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 4-3 التحليل العاملي:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغول، 2003).

تستند متغيرات هذه الدراسة بواسطة التحليل العاملي على الافتراضات التي تقدمت دراسة (Hair et al 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

- 1 - وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في المصفوفة
- 2 - ألا تقل قيمة (KMO) عن (0.6)
- 3 - ألا يقل اختبار ( Bartlett's ) عن (0,05)
- 4 - أن تكون قيم الاشتراكات الأولية (Cummunalities) للبنود أكثر من (0,50)
- 5 - ألا يقل تشبع ( Loading ) العامل عن (0,50). مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0,50) في العوامل الأخرى.
- 6 - ألا تقل قيم الجذور الكامنة ( Eigen values ) عن الواحد.

#### 4-3-1 التحليل العاملي للمتغير المستقل (مناخ العمل الاخلاقي )

اجري التحليل العاملي لعدد (13) عبارة تستخدم لقياس مناخ العمل الاخلاقي . الجدول يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير المستقل ( مناخ العمل الاخلاقي ).

في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكات الأولية (Cummunalities) أقل من (0,50) تم استبعادها.

جاءت المصنوفة في (3) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (5) عبارات شكلت القانون ، اشتمل النموذج الثاني علي (4) عبارات الرعاية ، اشتمل النموذج الثالث علي (3) عبارات شكلت فعالية العاملين .

### التحليل العملي للمتغير المستقل ( مناخ العمل الأخلاقي )

#### جدول (3-4)

3	2	1	القانون
.245	-.001	<b>.820</b>	يلزم العاملين في البنك بسياسات العمل
.112	.144	<b>.811</b>	يلزم العاملين بالتعليمات المنشورة في كتيب البنك
.230	.175	<b>.778</b>	يلزم العاملين في البنك بالعمل وفقا للقانون والمعايير المهنية
.141	.237	<b>.725</b>	في البنك لا يسمح باصدار قرارات تخترق القانون
.007	.421	<b>.662</b>	في البنك تعتبر المدونة الاخلاقية للمهنة هي الموجه الرئيسي
الرعاية			
.181	<b>.866</b>	.130	في البنك تعتبر مصلحة الفرد هي مصلحة الجماعة
.121	<b>.833</b>	.138	يضع البنك مصالح العاملين من ضمن الاولويات واعطائها الاهتمام الكبير
.242	<b>.817</b>	.193	البنك يراعي مصلحة العاملين عند اتخاذ القرارات
فعالية العاملين			
<b>.819</b>	.266	.092	يقوم العاملين ببذل مجهود لتعزيز مصالح البنك
<b>.775</b>	.080	.175	البنك ينظر لأهمية القرارات من حيث مساهمتها في ربحية المنظمة
<b>.688</b>	.307	.280	في البنك يؤدي العاملين اعمالهم بكفاءة
.304	<b>.607</b>	.339	البنك يسعى دائما إلى إيجاد حلول فعالة للمشاكل
<b>68.569</b>			Cumulative %
<b>.816</b>			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
<b>1371.245</b>			Bartlett's Test of

المصدر: إعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

## 4-3-2 التحليل العاملي للمتغير الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية

اجري التحليل العاملي لعدد (20) عبارة تستخدم لقياس سلوك المواطنة التنظيمية . الجدول يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) . في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكيات الأولية (Cummunalities) أقل من (0,50) تم استبعادها.

جاءت المصفوفة في (3) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (5) عبارات شكلت رضا العاملين ، اشتمل النموذج الثاني علي (4) عبارات شكلت كفاءة العمليات الداخلية ، اشتمل النموذج الثالث علي (4) عبارات شكلت التعلم و النمو.

جدول (4-4)

5	4	3	2	1	القياسية
.350	.124	.160	.066	<b>.775</b>	احرص على التنسيق مع الاخرين لإنجاز العمل
.113	.121	.306	.124	<b>.739</b>	اقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي
.225	.266	.212	.081	<b>.718</b>	احترم حقوق الاخرين في العمل
-.198	.117	-.047	.408	<b>.687</b>	احرص على تفادي المشكلات قبل حدوثها
الروح الرياضية					
.238	.189	.174	<b>.816</b>	.114	اقوم بتنفيذ الاعمال الاضافية دون تزمير
.165	.237	.105	<b>.803</b>	.142	اتقاضي عن الاختلافات البسيطة في بيئة العمل
-.203	.192	.170	<b>.770</b>	.165	استوعب ملاحظات الاخرين دون اثاره مشاكل
السلوك الحضاري					
.074	.103	<b>.788</b>	.095	.080	احرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل
.213	.033	<b>.643</b>	.424	.125	اتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في الشركة
.212	.262	<b>.640</b>	.076	.394	اتابع بانتظام التعليم والتعليمات الداخلية للشركة
.215	.117	<b>.592</b>	.137	.451	احترم انظمة وتعليمات المنظمة المعمول بها
وعي الضمير					
.103	<b>.764</b>	.120	.306	.163	احافظ على ممتلكات المؤسسة باهتمام
.252	<b>.711</b>	.218	.229	.147	اخطر جهة عملي مسبقا اذا لم اتمكن من الحضور
.228	<b>.684</b>	-.061	.135	.197	احرص على الالتزام باوقات الحضور والانصراف
-.207	<b>.622</b>	.453	.061	.077	اقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره
الابثار					
<b>.767</b>	.114	.213	.168	.092	اقدم المساعدة لزملائي في العمل ايا كان نوعها
<b>.705</b>	.204	.118	-.028	.269	اتعامل مع زبائن الشركة بإيجابية
<b>68.827</b>					Cumulative %
<b>.879</b>					Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
<b>1581.212</b>					Bartlett's Test of

المصدر :إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية 2019

### 4-3-3 التحليل العاملي للمتغير التابع الاداء الاستباقي

اجري التحليل العاملي لعدد (5) عبارة تستخدم الاداء الاستباقي. الجدول يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير التابع (الاداء الاستباقي). في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكيات الأولية (Cummunalities) أقل من (0,50) تم استبعادها. جاءت المصروفة في (1) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (4) عبارات شكلت الاداء الاستباقي .

التحليل العاملي للمتغير التابع (الاداء الاستباقي )

جدول (4-5)

3	2	1	الاداء الاستباقي
.189	.151	.873	انقل احتياجات وطلبات العملاء للادارات المختلفة في الشركة
.138	.159	.873	اتحقق من العملاء لمعرفة ما اذا كانت الخدمة تلبي توقعاتهم او تزيد
.181	.238	.821	اعتمد لى خبراتي وحكمي الشخصي لحل مشكلات الخدمة
.140	.305	.805	اطبق افكار جديده لتحسين ادائي للمهام الموكلة لي
77.343			Cumulative %
.570			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
168.848			Bartlett's Test of

المصدر :إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية 2019

### 4-4 الاعتمادية

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول ادناه معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات المستقل

القانون (0.85) ، الرعاية (0.87) ، فعالية العاملين (0.74) ، أما المتغير الوسيط الكياسة (0.81) ،  
 الروح الرياضية (0.69) ، السلوك الحضاري (0.78) ووعي الضمير (0.75) ، الايثار (0.61) ، اما المتغير  
 التابع الاداء الاستباقي (0.63) كما موضح أدناه

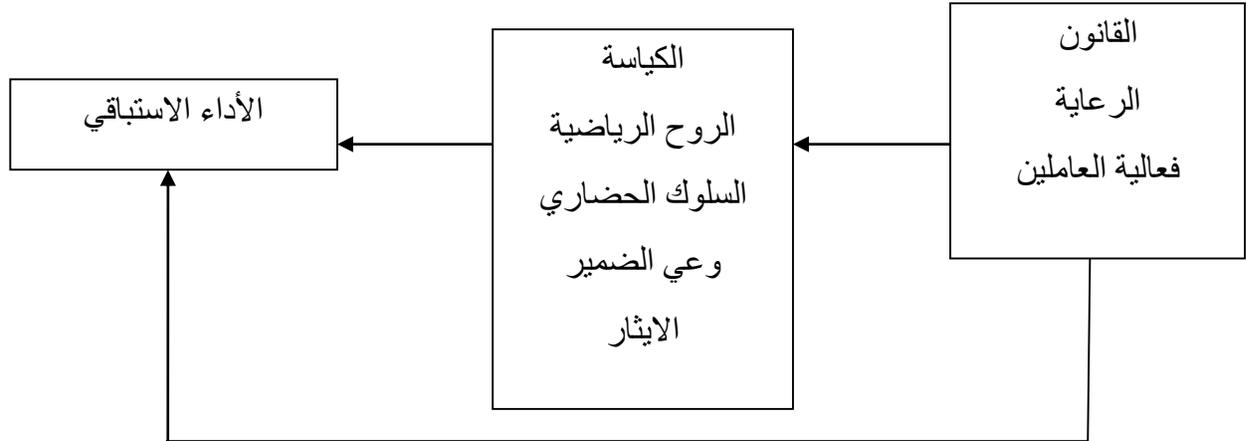
جدول (4-6)

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.85	5	القانون	المتغير المستقلة
0.87	4	الرعاية	
0.74	3	فعالية العاملين	
0.81	4	الكياسة	المتغير الوسيط
0.69	3	الروح الرياضية	
0.78	4	السلوك الحضاري	
0.75	4	وعي الضمير	
0.61	2	الايثار	المتغير التابع
0.63	4	الاداء الاستباقي	

المصدر: إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 5-4 نموذج الدراسة المعدل

مناخ العمل الاخلاقي      سلوك المواطنة التنظيمية      الاداء الاستباقي



المصدر : إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

#### الفرضية الأولى :

هنالك علاقة ايجابية بين مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي

الفرضيات الفرعية :

القانون يؤثر على الاداء الاستباقي

الرعاية يؤثر على الاداء الاستباقي

فعالية العاملين يؤثر على الاداء الاستباقي

#### الفرضية الثانية :

هنالك علاقة ايجابية بين مناخ العمل الاخلاقي و سلوك المواطنة التنظيمية

الفرضيات الفرعية :

القانون يؤثر على الكياسة

الرعاية يؤثر على الكياسة

فعالية العاملين يؤثر على الكياسة  
القانون يؤثر على الروح الرياضية  
الرعاية يؤثر على الروح الرياضية  
فعالية العاملين يؤثر على الروح الرياضية  
القانون يؤثر على السلوك الحضاري  
الرعاية يؤثر على السلوك الحضاري  
فعالية العاملين يؤثر على السلوك الحضاري  
القانون يؤثر على وعي الضمير  
الرعاية يؤثر على وعي الضمير  
فعالية العاملين يؤثر على وعي الضمير  
القانون يؤثر على الايثار  
الرعاية يؤثر على الايثار  
فعالية العاملين يؤثر على الايثار  
**الفرضية الثالثة :**

هنالك علاقة ايجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية و الاداء الاستباقي

الكياسة يؤثر على الاداء الاستباقي  
الروح الرياضية يؤثر على الاداء الاستباقي  
السلوك الحضاري يؤثر على الاداء الاستباقي  
وعي الضمير يؤثر على الاداء الاستباقي  
الايثار يؤثر على الاداء الاستباقي  
**الفرضية الرابعة :**

سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي

الفرضيات الفرعية :

القياسية يتوسط العلاقة بين القانون و الاداء الاستباقي  
القياسية يتوسط العلاقة بين الرعاية و الاداء الاستباقي  
القياسية يتوسط العلاقة بين فعالية العاملين و الاداء الاستباقي  
الروح الرياضية يتوسط العلاقة بين القانون و الاداء الاستباقي  
الروح الرياضية يتوسط العلاقة بين الرعاية و الاداء الاستباقي  
الروح الرياضية يتوسط العلاقة بين فعالية العاملين و الاداء الاستباقي  
السلوك الحضاري يتوسط العلاقة بين القانون و الاداء الاستباقي  
السلوك الحضاري يتوسط العلاقة بين الرعاية و الاداء الاستباقي  
السلوك الحضاري يتوسط العلاقة بين فعالية العاملين و الاداء الاستباقي  
وعى الضمير يتوسط العلاقة بين القانون و الاداء الاستباقي  
وعى الضمير يتوسط العلاقة بين الرعاية و الاداء الاستباقي  
وعى الضمير يتوسط العلاقة بين فعالية العاملين و الاداء الاستباقي  
الايثار يتوسط العلاقة بين القانون و الاداء الاستباقي  
الايثار يتوسط العلاقة بين الرعاية و الاداء الاستباقي  
الايثار يتوسط العلاقة بين فعالية العاملين و الاداء الاستباقي

#### 4-6 المتوسطات والانحرافات المعيارية

الجدول أدناه يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير المستقل ( القانون ، الرعاية ، فعالية العاملين ). يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي القانون ( وسط حسابي = 1.69 ، انحراف معياري=0.53) ، يليه الوسط الحسابي الرعاية (وسط حسابي = 1.93، انحراف معياري=0.70) ، يليه الوسط الحسابي فعالية العاملين (وسط حسابي = 1.78، انحراف معياري=0.56). ويلاحظ أن جميع هذه الأوساط الحسابية تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي.

ومن جانب آخر ومن ذات يتضح أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية ( الكياسة ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري ، وعى الضمير ، الايثار) الكياسة هو (الوسط حسابي = 1.51، الانحراف معياري= 0.58) ، الروح الرياضية هو (الوسط حسابي = 1.76،

الانحراف المعياري = 0.51) ، السلوك الحضاري هو (الوسط حسابي = 1.64 ، الانحراف المعياري = 0.50) ، وعي الضمير هو (الوسط حسابي = 1.50 ، الانحراف المعياري = 0.54) ، الايثار هو (الوسط حسابي = 1.61 ، الانحراف المعياري = 0.55) ، أما المتغير التابع الاداء الاستباقي التي تعرض كانت كالآتي الاداء الاستباقي ( الوسط الحسابي = 1.89 ، الانحراف المعياري = 0.64) .

جدول (7-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :-

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القانون	مستقل	1.69	0.53
الرعاية	مستقل	1.93	0.70
فعالية العاملين	مستقل	1.78	0.56
الكمياء	وسيط	1.51	0.58
الروح الرياضية	وسيط	1.76	0.51
السلوك الحضاري	وسيط	1.64	0.50
وعي الضمير	وسيط	1.50	0.54
الايثار	وسيط	1.61	0.55
الاداء الاستباقي	تابع	1.89	0.64

المصدر إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

#### 7-4 الارتباطات بين متغيرات الدراسة

اجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعنى أن الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها

متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) إلى (0.70) و تعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70) والجدول أدناه يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

من ذات الجدول نجد أن بعد القانون يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع الرعاية حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.438 ) ، نجد أن بعد القانون يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع فعالية العاملين حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.449 ) ، نجد أن بعد القانون يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع الكياسة حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.359 ) ، نجد أن بعد القانون يرتبط ارتباط ضعيف مع الروح الرياضية حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.298 ) ، نجد أن بعد القانون يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع السلوك الحضاري حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.406 ) ، نجد أن بعد القانون يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع وعي الضمير حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.337 ) ، نجد أن بعد القانون يرتبط ارتباط ضعيف مع الايثار حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.273 ) ، نجد أن بعد القانون يرتبط ارتباط ضعيف مع الاداء الاستباقي حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.180 ) ، نجد أن بعد الرعاية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع فعالية العاملين حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.470 ) ، نجد أن بعد الرعاية يرتبط ارتباط ضعيف مع الكياسة حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.214 ) ، نجد أن بعد الرعاية يرتبط ارتباط ضعيف مع الروح الرياضية حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.253 ) ، نجد أن بعد الرعاية يرتبط ارتباط ضعيف مع السلوك الحضاري حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.280 ) ، نجد أن بعد الرعاية يرتبط ارتباط ضعيف مع وعي الضمير حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.235 ) ، نجد أن بعد الرعاية يرتبط ارتباط ضعيف مع الايثار حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.132 ) ، نجد أن بعد الرعاية يرتبط ارتباط ضعيف مع الاداء الاستباقي حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.214 ) ، نجد أن بعد فعالية العاملين يرتبط ارتباط ضعيف مع الكياسة حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.264 ) ، نجد أن فعالية العاملين يرتبط ارتباط ضعيف مع الروح الرياضية حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.290 ) ، نجد أن بعد فعالية العاملين يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع السلوك الحضاري حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.402 ) ، نجد أن بعد فعالية

العاملين يرتبط ارتباط ايجابي معنوى مع وعي الضمير حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.378 ) ، نجد أن بعد فعالية العاملين يرتبط ارتباط ضعيف مع الايثار حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.229 ) ، نجد أن بعد فعالية العاملين يرتبط ارتباط ايجابي معنوى مع الاداء الاستباقي حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.339 ) ، نجد أن بعد الكياسة يرتبط ارتباط ايجابي معنوى مع الروح الرياضية حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.490 ) ، نجد أن بعد الكياسة يرتبط ارتباط ايجابي معنوى مع السلوك الحضاري حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.572 ) ، نجد أن بعد الكياسة يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع وعي الضمير حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.473 ) ، نجد أن بعد الكياسة يرتبط ارتباط ايجابي معنوى مع الايثار حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.396 ) ، نجد أن بعد الكياسة يرتبط ارتباط ضعيف مع الاداء الاستباقي حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.222 ) ، نجد أن بعد الروح الرياضية يرتبط ارتباط ايجابي معنوى مع السلوك الحضاري حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.552 ) ، نجد أن بعد الروح الرياضية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع وعي الضمير حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.550 ) ، نجد أن بعد الروح الرياضية يرتبط ارتباط ضعيف مع الايثار حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.286 ) ، نجد أن بعد الروح الرياضية يرتبط ارتباط ايجابي معنوى مع الاداء الاستباقي حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.315 ) ، نجد أن بعد السلوك الحضاري يرتبط ارتباط ايجابي معنوى مع وعي الضمير حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.500 ) ، نجد أن بعد السلوك الحضاري يرتبط ارتباط ضعيف مع الايثار حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.286 ) ، نجد أن بعد السلوك الحضاري يرتبط ارتباط ايجابي معنوى مع الاداء الاستباقي حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.315 ) ، نجد أن بعد وعي الضمير يرتبط ارتباط ايجابي معنوى مع الايثار حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.376 ) ، نجد أن بعد وعي الضمير يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع الاداء الاستباقي حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.446 ) ، نجد أن بعد الايثار يرتبط ارتباط ضعيف مع الاداء الاستباقي حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.256 ) .

## جدول (4-8)

الارتباطات بين متغيرات الدراسة : Person's Correlation Coefficient for All Variable

المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7	8	9
القانون	1								
الرعاية	.438(**)	1							
فعالية العاملين	.449(**)	.470	1						
القياسية	.359(**)	.214	.264	1					
الروح الرياضية	.298	.253	.290	.490(**)	1				
السلوك الحضاري	.406(**)	.280	.402(**)	.572(**)	.552(**)	1			
وعي الضمير	.337(**)	.235	.378(**)	.473(**)	.550(**)	.500(**)	1		
الايثار	.273	.132	.229	.396	.286	.286	.376(**)	1	
الاداء الاستباقي	.180	.214	.339(**)	.222	.315(**)	.315(**)	.446(**)	.256	1

المصدر إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

## 8-4 الإنحدار

### 1-8-4 اختبار علاقة مكونات مناخ العمل الاخلاقي على الاداء الاستباقي :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات مناخ العمل الاخلاقي على الاداء الاستباقي (Beta coefficient) لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد مناخ العمل الاخلاقي على الاداء الاستباقي . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على  $(R^2)$  للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين ال متغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه توجد علاقة ايجابية بين القانون و الاداء الاستباقي حيث بلغت بيتا (0.825) مستوى المعنوية (0.016) ، بينما توجد علاقة بين الرعاية و الاداء الاستباقي حيث بلغت بيتا (0.397)

مستوى المعنوية (0.056) ، بينما توجد علاقة بين فعالية العاملين و الاداء الاستباقي حيث بلغت بيتا (0.301) مستوى المعنوية (0.000) كما موضح في الجدول أدناه .

العلاقة بين أبعاد مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي

#### جدول ( 4-9)

الفرضيات الاولى :

حالة الاثبات	دعمت جزئيا	هنالك علاقة ايجابية بين مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي
دعمت		القانون يؤثر على الاداء الاستباقي
دعمت		الرعاية يؤثر على الاداء الاستباقي
دعمت		فعالية العاملين يؤثر على الاداء الاستباقي

المصدر إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

#### جدول(4-10)

Sig	الاداء الاستباقي	المتغير المستقل
.016	.825*	القانون
.056	.397*	الرعاية
.000	.301***	فعالية العاملين
	.119	R <sup>2</sup>
	.106**	Adjusted R <sup>2</sup>
	.119	Δ R <sup>2</sup>
	9.566	F change

المصدر إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

#### 4-8-2 اختبار علاقة مكونات مناخ العمل الاخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات مناخ العمل الاخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية ( الكياسة )  
(Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد مناخ العمل الاخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه توجد علاقة ايجابية بين القانون و الكياسة حيث بلغت بيتا (0.293) مستوى المعنوية (0.000) ، بينما توجد علاقة بين الرعاية و الكياسة حيث بلغت بيتا (0.681) مستوى المعنوية (0.031) ، بينما لا توجد علاقة بين فعالية العاملين و الكياسة حيث بلغت بيتا (0.118) مستوى المعنوية (0.121) كما موضح في الجدول أدناه .

العلاقة بين أبعاد مناخ العمل الاخلاقي و الكياسة

جدول (4-11)

Sig	القياسية	المتغير المستقل
.000	.293***	القانون
.031	.681*	الرعاية
.121	.118	فعالية العاملين
	.143	R <sup>2</sup>
	.131**	Adjusted R <sup>2</sup>
	.143	Δ R <sup>2</sup>
	11.835	F change

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0

المصدر إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

اختبار علاقة مكونات مناخ العمل الاخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات مناخ العمل الاخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية ( الروح الرياضية ) (Beta coefficient) لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد مناخ العمل الاخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه توجد علاقة ايجابية بين القانون و الروح الرياضية حيث بلغت بيتا(0.183)

مستوى المعنوية (0.016) ، بينما لا توجد علاقة بين الرعاية و الروح الرياضية حيث بلغت بيتا (0.097)

مستوى المعنوية (0.204) ، بينما توجد علاقة بين فعالية العاملين و الروح الرياضية حيث بلغت بيتا (0.163)

مستوى المعنوية (0.034) كما موضح في الجدول أدناه

جدول (3-12) العلاقة بين أبعاد مناخ العمل الاخلاقي و الروح الرياضية

المتغير المستقل	الروح الرياضية	Sig
القانون	.183*	.016
الرعاية	.097	.204
فعالية العاملين	.163*	.034
R <sup>2</sup>	.126	
Adjusted R <sup>2</sup>	.114**	
Δ R <sup>2</sup>	.126	
F change	10.241	

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0

المصدر إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

اختبار علاقة مكونات مناخ العمل الاخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات مناخ العمل الاخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية ( السلوك الحضاري ) (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد مناخ العمل

الاخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير

التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R<sup>2</sup>) للتعرف على

قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F

لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير،

حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه توجد علاقة ايجابية بين القانون و السلوك الحضاري حيث بلغت بيتا(0.272) مستوى المعنوية (0.000) ، بينما توجد علاقة بين الرعاية و السلوك الحضاري حيث بلغت بيتا (0.706) مستوى المعنوية (0.036) ، بينما توجد علاقة بين فعالية العاملين و السلوك الحضاري حيث بلغت بيتا (0.263) مستوى المعنوية (0.000) كما موضح في الجدول أدناه .

جدول (3-13) العلاقة بين أبعاد مناخ العمل الاخلاقي و السلوك الحضاري

المتغير المستقل	السلوك الحضاري	Sig
القانون	.272***	.000
الرعاية	.706*	.036
فعالية العاملين	.263***	.000
R <sup>2</sup>	.227	
Adjusted R <sup>2</sup>	.216**	
Δ R <sup>2</sup>	.227	
F change	20.815	

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

المصدر إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

#### اختبار علاقة مكونات مناخ العمل الاخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات مناخ العمل الاخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية ( و عي الضمير ) (Beta coefficient) لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد مناخ العمل الاخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة

0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه توجد علاقة ايجابية بين القانون و وعي الضمير حيث بلغت بيتا (0.206) مستوى المعنوية (0.005)، بينما توجد علاقة بين الرعاية و وعي الضمير حيث بلغت بيتا (0.847) مستوى المعنوية (0.014)، بينما توجد علاقة بين فعالية العاملين و وعي الضمير حيث بلغت بيتا (0.278) مستوى المعنوية (0.000) كما موضح في الجدول أدناه .

جدول (4-14) العلاقة بين أبعاد مناخ العمل الاخلاقي و وعي الضمير

المتغير المستقل	وعى الضمير	Sig
القانون	.206**	.005
الرعاية	.847*	.014
فعالية العاملين	.278***	.000
R <sup>2</sup>	.178	
Adjusted R <sup>2</sup>	.166**	
Δ R <sup>2</sup>	.178	
F change	15.363	

Note: level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0

المصدر إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

اختبار علاقة مكونات مناخ العمل الاخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات مناخ العمل الاخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية ( الايثار )  
(Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد مناخ العمل الاخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحسوب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه توجد علاقة ايجابية بين القانون و الايثار حيث بلغت بيتا (0.223) مستوى المعنوية (0.004) ، بينما لا توجد علاقة بين الرعاية و الايثار حيث بلغت بيتا (0.034) مستوى المعنوية (0.663) ، بينما لا توجد علاقة بين فعالية العاملين و الايثار حيث بلغت بيتا (0.145) مستوى المعنوية (0.064) كما موضح في الجدول أدناه .

جدول (4-15) العلاقة بين أبعاد مناخ العمل الاخلاقي و الايثار

المتغير المستقل	الايثار	Sig
القانون	.223**	.004
الرعاية	-.034	.663
فعالية العاملين	.145	.064
$R^2$	.090	
Adjusted $R^2$	.077**	
$\Delta R^2$	.090	
F change	7.001	

Note : level of significant: \* $p < 0.10$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0$

المصدر إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

جدول (4-16) الفرضيات الثانية :

حالة الاثبات	دعمت جزئيا	هنالك علاقة ايجابية بين مناخ العمل الاخلاقي و سلوك المواطنة التنظيمية
دعمت		القانون يؤثر على الكياسة
دعمت		الرعاية يؤثر على الكياسة
لم تدعم		فعالية العاملين يؤثر على الكياسة
دعمت		القانون يؤثر على الروح الرياضية
دعمت		الرعاية يؤثر على الروح الرياضية
دعمت		فعالية العاملين يؤثر على الروح الرياضية
دعمت		القانون يؤثر على السلوك الحضاري
دعمت		الرعاية يؤثر على السلوك الحضاري
دعمت		فعالية العاملين يؤثر على السلوك الحضاري
دعمت		القانون يؤثر على وعي الضمير
دعمت		الرعاية يؤثر على وعي الضمير
دعمت		فعالية العاملين يؤثر على وعي الضمير
دعمت		القانون يؤثر على الايثار
لم تدعم		الرعاية يؤثر على الايثار
لم تدعم		فعالية العاملين يؤثر على الايثار

المصدر إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

3-8-2 اختبار علاقة مكونات سلوك المواطنة التنظيمية على الاداء الاستباقي :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات سلوك المواطنة التنظيمية على الاداء الاستباقي (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد ادارة المعرفة على التطوير التنظيمي . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة

مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه توجد علاقة ايجابية بين الكياسة و الاداء الاستباقي حيث بلغت بيتا (0.648) مستوى المعنوية (0.043) ، بينما توجد علاقة بين الروح الرياضية و الاداء الاستباقي حيث بلغت بيتا (0.232) مستوى المعنوية (0.029) ، بينما توجد علاقة بين السلوك الحضاري و الاداء الاستباقي حيث بلغت بيتا (0.328) مستوى المعنوية (0.002) ، بينما توجد علاقة بين وعي الضمير و الاداء الاستباقي حيث بلغت بيتا (0.063) مستوى المعنوية (0.518) ، بينما توجد علاقة بين الايثار و الاداء الاستباقي حيث بلغت بيتا (0.063) مستوى المعنوية (0.518) ، كما موضح في الجدول أدناه .

جدول (4-17) العلاقة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية و الاداء الاستباقي

المتغير المستقل	اعادة الهيكلة	Sig
الكياسة	-.081	.307
الروح الرياضية	.071	.376
السلوك الحضاري	.118	.162
وعي الضمير	.356***	.000
الايثار	.082	.243
R <sup>2</sup>	.222	
Adjusted R <sup>2</sup>	.204**	
Δ R <sup>2</sup>	.222	
F change	12.075	

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0

المصدر إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

جدول (4-18) الفرضيات الثالثة :

حالة الاثبات	دعمت جزئيا	هنالك علاقة ايجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية و الاداء الاستباقي
لم تدعم		الكياسة يؤثر على الاداء الاستباقي
لم تدعم		الروح الرياضية يؤثر على الاداء الاستباقي
لم تدعم		السلوك الحضاري يؤثر على الاداء الاستباقي
دعمت		وعي الضمير يؤثر على الاداء الاستباقي

المصدر إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

الفرضية الرابعة :

سلوك المواطنة التنظيمية و مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي : الجدول أدناه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لاثر الدور الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي ، في النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المستقل القانون ، الرعاية ، فعالية العاملين ، والتابع الاداء الاستباقي كالأتي القانون و الاداء الاستباقي (B= .017), and (B=-.025), قد انخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط الكياسة ، الرعاية و الاداء الاستباقي (B= .065) (B= .060), and قد إنخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط الكياسة ، فعالية العاملين و الاداء الاستباقي (B= .301), and (B= .284), قد انخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط الكياسة كما موضح في الدول ادناه .

جدول (4-19) الانحدار المتعدد سلوك المواطنة التنظيمية و مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي

الاداء الاستباقي		
النموذج 2	النموذج 1	
-.025	.017	القانون
.060	.065	الرعاية
.284	.301	فعالية العاملين
.143		الكياسة
.136	.119	R <sup>2</sup>
.120	.106**	Adjusted R <sup>2</sup>
.018	.119	Δ R <sup>2</sup>
4.324	9.566	F change

إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<000

سلوك المواطنة التنظيمية و مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي : الجدول أدناه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لاثر الدور الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية فى العلاقة بين مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي ، فى النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المستقل القانون ، الرعاية ، فعالية العاملين ، والتابع الاداء الاستباقي كالأتى القانون و الاداء الاستباقي (B=- .017) (B= .027), and قد انخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط الروح الرياضية ، الرعاية و الاداء الاستباقي (B= .065), and (B= .042) قد إنخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط الروح الرياضية ، فعالية العاملين و الاداء الاستباقي (B= .301), (B= .262), and قد انخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط الروح الرياضية كما موضح فى الدول ادناه .

جدول (4 \_ 20) الانحدار المتعدد سلوك المواطنة التنظيمية و مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي

الاداء الاستباقي		
النموذج 2	النموذج 1	
-.027	.017	القانون
.042	.065	الرعاية
.262	.301	فعالية العاملين
.237		الروح الرياضية
.168	.119	R <sup>2</sup>
.152	.106**	Adjusted R <sup>2</sup>
.049	.119	Δ R <sup>2</sup>
12.470	9.566	F change

إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

**Note:** Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<000

سلوك المواطنة التنظيمية و مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي : الجدول أدناه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لاثر الدور الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية فى العلاقة بين مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي ، فى النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المستقل القانون ، الرعاية ، فعالية العاملين ، والتابع

الاداء الاستباقي كالأتي القانون و الاداء الاستباقي (B= .017), and (B=-.046), قد انخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط السلوك الحضاري ، الرعاية و الاداء الاستباقي (B= .065), and (B= .056), قد إنخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط السلوك الحضاري ، فعالية العاملين و الاداء الاستباقي (B= .301), and (B= .240), قد انخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط السلوك الحضاري كما موضح في الدول ادناه .

**جدول ( 4 - 21) الانحدار المتعدد سلوك المواطنة التنظيمية و مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي**

الاداء الاستباقي		
النموذج 2	النموذج 1	
-.046	.017	القانون
.056	.065	الرعاية
.240	.301	فعالية العاملين
.231		السلوك الحضاري
.160	.119	R <sup>2</sup>
.144	.106**	Adjusted R <sup>2</sup>
.041	.119	Δ R <sup>2</sup>
10.433	9.566	F change

إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

**Note:** Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<000

سلوك المواطنة التنظيمية و مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي : الجدول أدناه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لاثر الدور الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية فى العلاقة بين مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي ، فى النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المستقل القانون ، الرعاية ، فعالية العاملين ، والتابع

الاداء الاستباقي كالأتي القانون و الاداء الاستباقي (B= .017), and (B=- .061), قد انخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط وعي الضمير ، الرعاية و الاداء الاستباقي (B= .065) (B= .059), and قد إنخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط وعي الضمير ، فعالية العاملين و الاداء الاستباقي (B= .301), and (B= .195), قد انخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط وعي الضمير كما موضح في الدول ادناه.

جدول ( 4 - 22 ) الانحدار المتعدد سلوك المواطنة التنظيمية و مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي

الاداء الاستباقي		
النموذج 2	النموذج 1	
-.061	.017	القانون
.059	.065	الرعاية
.195	.301	فعالية العاملين
.379		وعي الضمير
.247	.119	R <sup>2</sup>
.223	.106**	Adjusted R <sup>2</sup>
.118	.119	Δ R <sup>2</sup>
32.894	9.566	F change

إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

**Note:** Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<000

سلوك المواطنة التنظيمية و مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي : الجدول أدناه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لاثر الدور الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية فى العلاقة بين مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي ، فى النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المستقل القانون ، الرعاية ، فعالية العاملين ، والتابع الاداء الاستباقي كالأتى القانون و الاداء الاستباقي (B= .017), and (B=-.026) قد انخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط الايثار ، الرعاية و الاداء الاستباقي (B= (B= .065) and (B= .071) قد إنخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط الايثار ، فعالية العاملين و الاداء الاستباقي (B= .301), and (B= .273) قد انخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط الايثار كما موضح فى الدول ادناه .

جدول ( 4- 23) الانحدار المتعدد سلوك المواطنة التنظيمية و مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي

الاداء الاستباقي		
النموذج 2	النموذج 1	
-0.026	.017	القانون
.071	.065	الرعاية
.273	.301	فعالية العاملين
.191		الايثار
.152	.119	R <sup>2</sup>
.136	.106**	Adjusted R <sup>2</sup>
.033	.119	Δ R <sup>2</sup>
8.311	9.566	F change

إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

**Note:** Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<000

جدول (4-24) إختبار الفرضية الرابعة :

حالة الاثبات	سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين مناخ العمل الاخلاقي و الاداء الاستباقي دعمت جزئيا
يقبل التوسط	الكماسة يتوسط العلاقة بين القانون و الاداء الاستباقي
يقبل التوسط	الكماسة يتوسط العلاقة بين الرعاية و الاداء الاستباقي
يقبل التوسط	الكماسة يتوسط العلاقة بين فعالية العاملين و الاداء الاستباقي
يقبل التوسط	الروح الرياضية يتوسط العلاقة بين القانون و الاداء الاستباقي
يقبل التوسط	الروح الرياضية يتوسط العلاقة بين الرعاية و الاداء الاستباقي
يقبل التوسط	الروح الرياضية يتوسط العلاقة بين فعالية العاملين و الاداء الاستباقي
يقبل التوسط	السلوك الحضاري يتوسط العلاقة بين القانون و الاداء الاستباقي
يقبل التوسط	السلوك الحضاري يتوسط العلاقة بين الرعاية و الاداء الاستباقي
يقبل التوسط	السلوك الحضاري يتوسط العلاقة بين فعالية العاملين و الاداء الاستباقي
يقبل التوسط	وعي الضمير يتوسط العلاقة بين القانون و الاداء الاستباقي
يقبل التوسط	وعي الضمير يتوسط العلاقة بين الرعاية و الاداء الاستباقي
يقبل التوسط	وعي الضمير يتوسط العلاقة بين فعالية العاملين و الاداء الاستباقي
يقبل التوسط	الايثار يتوسط العلاقة بين القانون و الاداء الاستباقي
يقبل التوسط	الايثار يتوسط العلاقة بين الرعاية و الاداء الاستباقي

يقبل التوسط

الايثار يتوسط العلاقة بين فعالية العاملين و الاداء الاستباقي

المصدر إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

# الفصل الخامس

## النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 1-5 مقدمة

يتناول هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة وتأثيرات الدراسة النظرية والتطبيقية ومحددات الدراسة والتوصية ببحوث مستقبلية والأبحاث العربية والأجنبية والرسائل والأوراق العلمية.

#### 5-2 نتائج الدراسة

5-2-1 اظهرت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية جزئية بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي

لخدمة العملاء ، حيث اكدت نتائج التحليل الاتي:

- هنالك علاقة إيجابية بين الرعاية والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .
- هنالك علاقة إيجابية بين فعالية العاملين والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .
- هنالك علاقة إيجابية بين القانون والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .

5-2-2 اظهرت نتائج التحليل ان هناك تأثير جزئي بين مناخ العمل الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية

، حيث اكدت نتائج التحليل الاتي:

- ليس هنالك علاقة إيجابية بين الرعاية والإيثار .
- ليس هنالك علاقة إيجابية بين فعالية العاملين والإيثار .
- هنالك علاقة إيجابية بين القانون والإيثار .
- هنالك علاقة إيجابية بين الرعاية واللطف والكياسة .
- ليس هنالك علاقة إيجابية بين فعالية العاملين واللطف والكياسة .

- هنالك علاقة إيجابية بين القانون واللفظ والكياسة .
- هنالك علاقة إيجابية بين الرعاية والسلوك الحضاري .
- هنالك علاقة إيجابية بين فعالية العاملين والسلوك الحضاري .
- هنالك علاقة إيجابية بين القانون والسلوك الحضاري .
- هنالك علاقة إيجابية بين الرعاية والروح الرياضية .
- هنالك علاقة إيجابية بين فعالية العاملين والروح الرياضية .
- هنالك علاقة إيجابية بين القانون والروح الرياضية .
- هنالك علاقة إيجابية بين الرعاية ووعي الضمير .
- هنالك علاقة إيجابية بين فعالية العاملين ووعي الضمير .
- هنالك علاقة إيجابية بين القانون ووعي الضمير .

3-2-5 اظهرت نتائج التحليل ان هناك تأثير جزئي بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الإستباقي

لخدمة العملاء ، حيث أكدت نتائج التحليل الآتي :

- \_ ليس هنالك علاقة إيجابية بين الإيثار والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .
- \_ ليس هنالك علاقة إيجابية بين اللطف والكياسة والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .
- \_ ليس هنالك علاقة إيجابية بين السلوك الحضاري والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .
- \_ ليس هنالك علاقة إيجابية بين الروح الرياضية والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .
- \_ هنالك علاقة إيجابية بين وعي الضمير والأداء الإستباقي لخدمة العملاء .

## 5-2-4 اظهرت نتائج التحليل ان سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط جزئيا العلاقة بين مناخ العمل

الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء، كما يلي:

- \_ الايثار يتوسط العلاقة بين القانون والاداء الاستباقي لخدمة العملاء.
- \_ الايثار يتوسط العلاقة بين الرعاية والاداء الاستباقي لخدمة العملاء.
- \_ الايثار يتوسط العلاقة بين فعالية العاملين والاداء الاستباقي لخدمة العملاء.
- \_ اللطف والكمياسة يتوسط العلاقة بين القانون والاداء الاستباقي لخدمة العملاء.
- \_ اللطف والكمياسة يتوسط العلاقة بين الرعاية والاداء الاستباقي لخدمة العملاء.
- \_ اللطف والكمياسة يتوسط العلاقة بين فعالية العاملين والاداء الاستباقي لخدمة العملاء.
- \_ السلوك الحضاري يتوسط العلاقة بين القانون والاداء الاستباقي لخدمة العملاء.
- \_ السلوك الحضاري يتوسط العلاقة بين الرعاية والاداء الاستباقي لخدمة العملاء.
- \_ السلوك الحضاري يتوسط العلاقة بين فعالية العاملين والاداء الاستباقي لخدمة العملاء.
- \_ الروح الرياضية يتوسط العلاقة بين القانون والاداء الاستباقي لخدمة العملاء.
- \_ الروح الرياضية يتوسط العلاقة بين الرعاية والاداء الاستباقي لخدمة العملاء.
- \_ الروح الرياضية يتوسط العلاقة بين فعالية العاملين والاداء الاستباقي لخدمة العملاء.
- \_ وعي الضمير يتوسط العلاقة بين القانون والاداء الاستباقي لخدمة العملاء.
- \_ وعي الضمير يتوسط العلاقة بين الرعاية والاداء الاستباقي لخدمة العملاء.
- \_ وعي الضمير يتوسط العلاقة بين فعالية العاملين والاداء الاستباقي لخدمة العملاء.

## 3-5 مناقشة النتائج

قبل مناقشة نتائج الفرضيات الرئيسية سيتم استعراض مستويات ادراك افراد عينة الدراسة لابعاد الدراسة، حيث اظهرت نتائج التحليل ان جميع متوسطات ابعاد متغيرات الدراسة كانت اقل من الوسط الفرضي للدراسة(3)، في المتغير المستقل كانت متوسطات ابعاد مناخ العمل الأخلاقي : الرعاية (1.93)، فعالية العاملين (1.78)، القانون (1.69) وهذا يعني موافقة الباحثين بصورة اكبر على بعد القانون ، أما ابعاد المتغير الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية نجد ان بعد الكياسة (1.51) والروح الرياضية (1.76) والسلوك الحضاري (1.64) ووعي الضمير (1.50) والإيثار(1.61) وهذا يعني موافقة الباحثين بصورة اكبر على بعد وعي الضمير ، أما الأداء الإستباقي لخدمة العملاء المتغير التابع بلغ (1.89).

### 1-3-5 هنالك علاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء

أوضحت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية جزئية بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( Lau et al 2017 ) والتي تناولت مناخ العمل الأخلاقي والتزام الموظف والأداء الإستباقي لخدمة العملاء : اختبار آثار الوساطة من السياسات التنظيمية حيث أظهرت النتائج أن هنالك تأثير مباشر على تصورات الموظفين للسياسات التنظيمية، والالتزام العاطفي وأن مناخ العمل الأخلاقي له تأثير إيجابي على الأداء الإستباقي لخدمة العملاء ، وهي تختلف مع دراسة ( Goebel 2017 ) التي أوضحت علاقه بين الضوابط غير الرسمية ومناخ العمل الأخلاقي والأداء التنظيمي حيث أظهرت النتائج أن المناخ الأخلاقي لا يؤثر على الأداء التنظيمي من خلال تعزيز مستويات الثقة المتبادلة بين الموظفين .

### 2-3-5 هنالك علاقة بين مناخ العمل الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية

أوضحت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية جزئية بين مناخ العمل الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Huang et al 2012) التي تناولت تحليل متعدد الأبعاد للمناخ الأخلاقي،

والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والسلوكيات المواطنة التنظيمية وأظهرت النتائج أن المناخ الأخلاقي يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية ، وتتفق مع دراسة ( ZEHIR et al 2014 ) التي تناولت القيادة الكاريزمية وسلوك المواطنة التنظيمية: الدور المتوسط للمناخ الأخلاقي وأظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية بين القيادة الكاريزمية والمناخ الأخلاقي و سلوك المواطنة التنظيمية.

### 5-3-3 هنالك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الإستباقي لخدمة العملاء

أوضحت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية جزئية بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( Nielsen2009 ) أوضحت وجود علاقة إجمالية إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء ، وتتفق مع دراسته ( Jauhari et al 2017 ) بعنوان دور سلوك المواطنة التنظيمية في التوسط في تأثير القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي على أداء الموظفين أوضحت أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر على أداء الموظفين

### 5-3-4 سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة

#### العملاء

أظهرت نتائج التحليل ان هناك تأثير جزئي لسلوك المواطنة التنظيمية في توسط العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( Chiang et al 2012 ) بعنوان آثار الدعم التنظيمي المتصور والتمكين النفسي على الأداء الوظيفي: آثار الوسايطه للسلوك المواطنة التنظيمية أوضحت أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثيرا إيجابيا على الأداء الوظيفي و عمل السلوك التنظيمي كوسيط بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي، وكذلك بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي ، وتتفق مع دراسة ( علي ، 2013 ) بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل دور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط أوضحت وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية ، وتوجد علاقة غير مباشرة بين ممارسة تقييم الأداء ونية ترك العمل من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لان ممارسة تقييم الأداء تؤثر على سلوك الكياسه وسلوك واعي الضمير والذنان بدورهما يؤثران على نية ترك العمل.

## 5-4 تأثيرات الدراسة

### 5-4-1 التأثيرات النظرية:

قامت الدراسة الحالية باختبار الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ، وتناولت هذه الدراسة هذه المتغيرات من حيث التعاريف والابعاد والعلاقة بين المتغيرات وطرق قياس كل متغير ، تأتي المساهمة النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي يساهم به مناخ العمل الأخلاقي على الأداء الإستباقي لخدمة العملاء حيث اظهرت النتائج ان بعد (القانون) له تأثير ايجابي على الأداء الإستباقي لخدمة العملاء، وأن (الرعاية) له تأثير ايجابي على الأداء الإستباقي لخدمة العملاء، وايضا (فعالية العاملين) له تأثير ايجابي على الأداء الإستباقي للخدمة العملاء ، وأيضا تساهم الدراسة في معرفة دور مناخ العمل الأخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية حيث اظهرت النتائج أن بعد ( القانون ) له تأثير إيجابي على أبعاد ( الإيثار ، اللطف والكمياسة ، السلوك الحضاري ، الروح الرياضية ، وعي الضمير ) وأن بعد ( الرعاية ) له تأثير إيجابي على أبعاد ( اللطف والكمياسة ، السلوك الحضاري ، الروح الرياضية ، وعي الضمير ) وأن بعد ( فعالية العاملين ) له تأثير إيجابي على أبعاد ( السلوك الحضاري ، الروح الرياضية ، وعي الضمير ) ، وكذلك تساهم الدراسة في معرفة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ، حيث اظهرت النتائج ان سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط بصورة جزئية العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء حيث اظهرت النتائج ان بعد (الإيثار) يتوسط العلاقة بين (الرعاية والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ، فعالية العاملين والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ، القانون والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ) كما بعد (اللطف والكمياسة ) يتوسط

العلاقة بين (الرعاية والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ، فعالية العاملين والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ، القانون والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ) كما بعد ( السلوك الحضاري ) يتوسط العلاقة بين ( الرعاية والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ، فعالية الموظفين والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ، القانون والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ) كما بعد ( الروح الرياضية ) يتوسط العلاقة بين (الرعاية والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ، فعالية العاملين والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ، القانون والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ) كما بعد ( وعي الضمير ) يتوسط العلاقة بين (الرعاية والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ، فعالية العاملين والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ، القانون والأداء الإستباقي لخدمة العملاء ) ، وأيضا تساهم الدراسة في معرفة دور سلوك المواطنة التنظيمية ، على الأداء الإستباقي لخدمة العملاء حيث أظهرت النتائج أن ( وعي الضمير ) له تأثير إيجابي على الأداء الإستباقي لخدمة العملاء .

#### 5-4-2 التأثيرات التطبيقية:

1. تبين هذه الدراسة لمتخذي القرار مدى أهمية توفر مناخ العمل الأخلاقي المناسب الذي يساعد على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين مما يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء الإستباقي لخدمة العملاء .
2. تبين هذه الدراسة مدى أهمية مناخ العمل الأخلاقي لمساعدة المصارف في تنمية السلوك التنظيمي لدى العاملين والذي يؤدي بدوره إلى تحسين أدائهم وتنمية ولائهم والذي ينعكس على تقديم أفضل الخدمات للعملاء .
3. مساعدة المصارف على التحسين المستمر لتبقى رائدة بتقديمها أفضل وأجود الخدمات وبالتالي تحسين وضعها التنافسي وأداء مهامها دون التقصير في أدوارها الأخرى .
4. أهمية تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين لتحسين مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية والإرتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين والحد من التسرب الوظيفي .

## 5-5 محددات الدراسة

1. استخدمت الدراسة اداة الاستبانة فقط لجمع البيانات فضلا عن وجود العديد من الادوات المستخدمة لجمع البيانات.
2. شملت الدراسة قطاع المصارف التجارية فقط.
3. قلة الدراسات باللغة العربية لمتغيرات الدراسة.
4. تناولت هذه الدراسة مناخ العمل الأخلاقي من خلال الابعاد ( الرعاية ، فعالية العاملين ، القانون ) وتناولت سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الابعاد ( الإيثار ، اللطف والكمياء ، السلوك الحضاري ، الروح الرياضية ، وعي الضمير ) والأداء الإستباقي لخدمة العملاء . وهذه الابعاد قد لا تمثل كل ابعاد المتغيرات المختلفة التي تم التركيز عليها في كثير من الدراسات السابقة.

## 6-5 التوصية ببحوث مستقبلية

1. اجراء مزيد من الدراسات تتعلق بمعرفة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء بقطاعات اخرى.
2. اجراء نفس الدراسة ولكن بأبعاد اخرى للمتغيرات وعلى القطاعات المختلفة.
3. اجراء دراسات تدرس تأثير الانواع المختلفة لمناخ العمل الأخلاقي على الأداء الإستباقي لخدمة العملاء.
4. لم يحظى مفهوم الأداء الإستباقي لخدمة العملاء داخل السودان باهتمام كبير ونسبة لذلك يوجد القليل من الدراسات التي تناولت مفهوم الأداء الإستباقي لخدمة العملاء وذلك من خلال ملاحظة الباحثه اثناء البحث المستمر في الادبيات السابقة ، لذلك ترى الباحثه ان تتوجه الدراسة المستقبلية لدراسة مفهوم الأداء الإستباقي لخدمة العملاء مع متغيرات مختلفة.

## 7-5 المصادر والمراجع

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً : الرسائل العلمية

1. سلامة عبد الله خلف الطعامسة (2015) " العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية : العدالة التنظيمية كمتغير وسيط " رساله دكتوراة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
2. عبد السلام بن شايح القحطاني (2014) " سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري " رساله دكتوراة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
3. شفاء عيساني (2017) " أثر المناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين " رساله ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح.
4. فهد بن عبد الرحمن محمد المليفي (2017) " الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية " رساله ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
5. سعد متعب صنهات الشطير الحربي (2017) " إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في رفع مستوى أداء العاملين " ، رساله ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
6. عبد الرحمن بن إبراهيم محمد الحنوش (2017) " دور أخلاقيات العمل في تعزيز أداء العاملين بإدارة الأمن والسلامة بوزارة المالية بالرياض " ، رساله ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
7. شفاء عيساني (2017) " أثر المناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين " مجله الدراسات الإقتصادية والمالية ، رساله ماجستير ، جامعه الشهيد حمه لخضر الوادي ، الجزائر.
8. بولومة هارون (2019) " واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية " ، رساله ماجستير ، جامعة محمد بو ضياف ، المسيلة .
9. محمود علي الروسان (2017) " أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية " ، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز ، رساله ماجستير ، جامعه عجلون ، الأردن .
10. أمل راضي دخيل الخزاولة (2014) " مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في

محافظة عمان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهه نظرهم " ، رساله ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، أيار .

11. حمد علي عيد الله عيسى (2014) " تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين " ، رساله ماجستير ، جامعة العلوم التطبيقية ، البحرين .

12. محمد أحمد الخليفة علي ( 2013 ) " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل دور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط " ، رساله ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مجله العلوم الإقتصادية.

### ثالثا : المجالات العلمية

1. Mengyuan Chen , Yijing Lyu , Yan Li , Xing Zhou , Weiwen Li , (2017) **The impact of high-commitment HR practices on hotel employees' proactive customer service performance.** *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 94-107.
2. Steffen Raub , Hui Liao (2012) **Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance.** *Journal of applied psychology*, 97(3), 651.
3. Sebastian Goebel , Barbara E. Weißenberger (2017) **The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance.** *Journal of business ethics*, 141(3), 505-528.
4. Patricia Yin Yin Lau , Jana L.Y. Terpstra Tong , Bella Ya – Hui Lien , Yen-Chen Hsu , Chooi Ling Chong (2017) **Ethical work climate, employee commitment and proactive customer service performance: Test of the mediating effects of organizational politics.** *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 20-26.
5. Hemang Jauhari and Shailendra Singh , Manish Kumar (2017) **"How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of**

**frontline service employees? Examining the mediating roles of psychological empowerment and affective commitment."** *Journal of Enterprise Information Management* 30.1: 30-48.

6. Hong Zhu,. Yijing Lyu , Xincal Deng,. Yijai Ye, (2017) **Workplace ostracism and proactive customer service performance: A conservation of resources perspective.** *International Journal of Hospitality Management*, 64, 62-72.

7. Sharon k Parker ., Helen M. Williams, Nick Turner. (2006) **Modeling the antecedents of proactive behavior at work.** *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.

8. Chun-Chen Huang, Ching-Sing You, and Ming-Tien Tsai (2012) **"A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors"** *Nursing Ethics* 19.4: 513-529.

9. Jinseok S. Chun , Yuhyung Shin , Jin Nam Choi , Min Soo Kim, (2013) **How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior.** *Journal of Management*, 39(4), 853-877.

10. John B Cullen , Bart Victor, James W. Bronson (1993) **"The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity."** *Psychological reports* 73.2: 667-674.

11. Bart Victor , John B. Cullen (1988) **The organizational bases of ethical work climates.** *Administrative science quarterly*, 101-125.

12. Chun – Fang Chiang , Tsung – Sheng Hsieh (2012) **The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance:**

**The mediating effects of organizational citizenship behavior.** *International journal of hospitality management*, 31(1), 180-190.

13. Ta - Wei Tang , Ya-Yun Tang (2012) "**Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates.**" *International Journal of Hospitality Management* 31.3 885-895.

14. Johannes Rank , Jeanne M. Carsten , Jens M.Unger , Pual E. Spector (2007) **Proactive customer service performance: Relationships with individual, task, and leadership variables.** *Human Performance*, 20(4), 363-390.

15. Ebtsam Aly Abou Hashish (2017) **Relationship between ethical work climate and nurses' perception of organizational support, commitment, job satisfaction and turnover intent.** *Nursing ethics*, 24(2), 151-166.

16. Tigi M. Nielsen, George A.Hrivnak , Megan Shaw (2009) **Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research.** *Small Group Research*, 40(5), 555-577.

17. Cullen, J.B., Parboteeah, K.P., Victor, B (2003) **The effects of ethical climates on organizational commitment: a two-study analysis.** *Journal Business Ethics* 46 (2), 127–141.

18. Crant, J.M., (2000) **Proactive behavior in organizations.** *Journal Management*. 26 (3), 435–462.

19. Schneider, B., Wheeler, J.K., Cox, J.F., (1992) **A passion for service: using content analysis to explicate service climate themes.** *Journal Appl. Psychol.* 77 (5), 705–716.

20. Martin KD and Cullen JB (2006) **Continuities and extensions of ethical climate theory: a meta-analysis review.** *Journal Business Ethics*; 90(4): 593–606.

21. Schwepker C.H, Hartline, M.D (2005) **Managing the ethical climate of customer-contact service employees**. *Journal Serv. Res.* 7 (4), 377–397.
22. Chuang, C.H., Liao, H( 2010) **Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees and customers**. *Journal Managment* 63 (1), 153–196.
23. Leung, A.S., (2008) **Matching ethical work climate to in-role and extra-role behaviors in a collectivist work setting**. *Journal Business. Ethics* 79 (1–2), 43–55
24. Schneider, B., Ehrhart, M.G., Macey, W.H.( 2013) **Organizational climate and culture**. *Ann. Rev.journal Psychol.* 64, 361–388.

الملاحق



# جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

## كلية الدراسات العليا



السيد / ه ..... المحترم / ه

### الموضوع / مل إستبانة

نرجو تعاونكم معنا بملء هذه الإستبانة التي تحتوي علي بيانات خاصة بغرض البحث العلمي الذي يهدف إلي دراسته (الدور الوسيط لسلوك المواطنه التنظيميه في علاقه بين مناخ العمل الأخلاقي و الأداء الإستباقي لخدمه العملاء ) لنيل درجه ماجستير العلوم في إدارة الأعمال ، ونرجو كريم تفضلكم بالإجابة الدقيقه والمحددة وذلك من أجل إستكمال هذه الدراسة بمستوي عالي من الموضوعيه علما بأن ما تدلي به من بيانات سيكون في غايه السريه والإهتمام وإستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

،، مع وافر الشكر والتقدير ،،،

**الباحثه :**

إسراء صائب التجاني محمد

**المشرفه :**

د/ ميسون علي عبد الكريم

2019م

## أولاً : البيانات الشخصية

أرجو التكرم بوضع علامه ( / ) أمام الإجابة الصحيحة :

1/ النوع :

أنثى

ذكر

2/ الفئة العمريه :

من 41 سنه وأقل من 50

30 سنه وأقل من 40

من 61 سنه فأكثر

من 51 سنه وأقل من 60

3/ المؤهل العلمي :

أخري

فوق الجامعى

جامعى

دون الجامعى

4/ الحالة الإجتماعيه :

أخري

غير متزوج

متزوج

5/ الدرجة الوظيفيه :

أخري

موظف

رئيس قسم

مدير إدارة

مدير عام

6/ سنوات الخبرة :

5 الى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنه

11 الى 15 سنة

ثانيا : البيانات الخاصه بمتغيرات الدراسه  
 ضع علامة ( / ) فى المكان المناسب للاجابته التى ترى بانها تتوافق مع رايك

### المحور الأول : مناخ العمل الأخلاقي

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>الرعايه</b>						
1	يضع البنك مصالح العاملين من ضمن الأولويات وإعطائها الإهتمام الأكبر					
2	فى البنك تعتبر مصلحة الفرد هى مصلحة الجماعة					
3	العاملين فى البنك لديهم شعور قوى بالمسؤولية تجاه المجتمع الخارجى					
4	يراعى البنك مصلحة العاملين عند اتخاذ القرارات					
<b>فعاليه العاملين</b>						
5	يقوم العاملين ببذل مجهود لتعزيز مصالح البنك					
6	فى البنك يؤدي العاملين أعمالهم بكفاءة					
7	البنك ينظر لأهمية القرارات من حيث مساهمتها فى ربحية المنظمة					
8	البنك يسعى دائما إلى إيجاد حلول فعالة للمشاكل					
<b>القانون</b>						
9	فى البنك تعتبر المدونه الأخلاقيه للمهنه هى الموجه الرئيسي					
10	يُلزم العاملين فى البنك بالعمل وفقاً للقانون والمعايير المهنيه					

					يُلزم العاملين في البنك بسياسات العمل	11
					يُلزم العاملين بالتعليمات المنشورة في كتيب البنك	12
					في البنك لا يسمح باصدار قرارات تخترق القانون	13

### المحور الثاني : سلوك المواطنه التنظيميه

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>الإيثار</b>						
1	أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكلة إليهم					
2	استجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد					
3	أتعامل مع زبائن الشركة بإيجابية					
4	أقدم المساعدة لزملائي في العمل أيأ كان نوعها					
<b>الكياسه</b>						
5	أحرص على تفادي المشكلات قبل حدوثها					
6	أحترم حقوق الآخرين في العمل					
7	أحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل					
8	أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي					
<b>السلوك الحضاري</b>						

					أتابع بانتظام التعاميم والتعليمات الداخلية للشركة	9
					أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل	10
					أتجاوب مع كل التغييرات التي تحدث في الشركة	11
					أحترم أنظمة وتعليمات المنظمة المعمول بها	12
<b>الروح الرياضيه</b>						
					إذا أخطأت في حق أحد فإني أقدم الاعتذار	13
					أستوعب ملاحظات الآخرين دون إثارة مشاكل	14
					أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تذمر	15
					أتعاضى عن الإختلافات البسيطة في بيئة العمل	16
<b>وعى الضمير</b>						
					أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف	17
					أحافظ على ممتلكات المؤسسة باهتمام	18
					أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره	19
					أخطر جهة عملي مسبقا إذا لم أتمكن من الحضور	20

المحور الثالث : الأداء الإستباقي لخدمة العملاء

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أنقل إحتياجات وطلبات العملاء للإدارات المختلفة في الشركه					
2	أتحقق من العملاء لمعرفة ما إذا كانت الخدمة تلبي توقعاتهم أو تزيد.					
3	أبادر بالتعاون مع العاملين من أجل تقديم أفضل خدمه للعملاء					
4	أعتمد علي خبراتي وحكمي الشخصي لحل مشكلات الخدمة					
5	أطبق أفكار جديدة لتحسين ادائي للمهام الموكله لي					

## ملحق رقم ( 2 )

### أسماء المحكمين لأداة الإستبيان

الرقم	الإسم	الجامعة	الكلية
1	د. صديق بلل إبراهيم	جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا	إدارة الأعمال
2	د. عبد السلام آدم حامد	جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا	إدارة الأعمال
3	د. الطاهر أحمد محمد	جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا	إدارة الأعمال
4	د. أمينه عبد القادر	جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا	إدارة الأعمال

ملحق رقم ( 3 )

ملخص الدراسات السابقة

الرقم	إسم الباحث	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط أو المعدل	أهم النتائج والتوصيات	المحددات	التوصيه ببحوث مستقبلية
1	Chun – Fang Chiang , Tsung – Sheng Hsieh (2012)	آثار الدعم التنظيمي المتصور والتمكين النفسي على الأداء الوظيفي: آثار الوساطه للسلوك المواطنة التنظيمية	1/ الدعم التنظيمي المتصور	الأداء الوظيفي	سلوك المواطنة التنظيمية	الدعم التنظيمي المتصور والتمكين النفسي يؤثران تأثيرا إيجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية ولم يؤثر الدعم التنظيمي المدروس تأثيرا إيجابيا على الأداء الوظيفي و أثر التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية تأثيرا إيجابيا على الأداء الوظيفي و عمل السلوك التنظيمي كوسيط جزئي بين المدرك والأداء الوظيفي، وكذلك بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي		

		<p>ممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام أثرت إيجابيا على موظفي الخدمة المدنية عبر الكفاءة الذاتية ذات الصلة بالعمل والدعم بالتنظيمي المدرك والعاطفة متناغمة للعمل</p>	<p>الكفاءة الذاتية ذات الصلة بالعمل والدعم التنظيمي المدروس والعاطفة المتناغمة للعمل</p>	<p>الأداء الاستباقي لخدمة العملاء</p>	<p>ممارسات الموارد البشرية العالية الالتزام</p> <p>- التوظيف الانتقائي - التدريب الشامل - تقييم الأداء التنموي - نظم المكافآت المنصفة من الخارج - نظم المكافآت المنصفة الفردية</p>	<p>تأثير ممارسات الموارد البشرية العالية الالتزام على الأداء الاستباقي لخدمة العملاء</p>	<p>Mengyan Chen , Yijing Lyu , Yan Li , Xing Zhou , Weiwei Li (2017)</p>	2
		<p>المناخ الأخلاقي لا يؤثر على الأداء التنظيمي من خلال تعزيز مستويات الثقة المتبادلة بين الموظفين</p>	<p>مناخ العمل الأخلاقي (وسيط)</p> <p>الثقة (معدل)</p>	<p>الأداء التنظيمي</p> <p>- حجم المبيعات - الربحية - الحصص السوقية</p>	<p>الضوابط الشخصية</p> <p>الضوابط الثقافية</p>	<p>العلاقة بين الضوابط غير الرسمية والعمل الأخلاقي المناخ، والأداء التنظيمي</p>	<p>Sebastian Goebel , Barbara E. Weißenberger (2017)</p>	3

<p>يمكن للمحققين دراسة كيف تؤثر الأبعاد الفرعية لمناخ العمل الأخلاقي (القواعد والاستقلالية والرعاية والقانون والقانون) على الأداء الاستباقي لخدمة العملاء وبما أن المناخ يصف المناخ في المنظمات (شنايدر وآخرون، 2013)، فإن الأبحاث المستقبلية يمكن أن تدرس مناخ العمل كإشياء على مستوى المنظمة وتحليل البيانات المجمعة على المستوى الفردي داخل كل منظمة مع طريقة النمذجة الخطية الهرمية في دراستنا استخدمنا التقييمات التي تم الإبلاغ عنها ذاتياً لقياس الأداء الاستباقي قد تنظر لخدمة العملاء البحوث المستقبلية أيضاً في اتخاذ إجراء تقييم العملاء ومع ذلك قد تكون مصادر أخرى للتصنيفات مثل تقييمات العملاء</p>	<p>تعتبر الدراسة دراسة استقصائية والبحث وتصميم تقرير الموظف، فإنه يمكن قياس فقط التصورات وليس السلوك الفعلي للموظفين</p> <p>ثانياً : نتائج البحوث مستمدة من عينة مريحة من قطاع التجزئة في مدينة واحدة محدودة للتعميم ، وأخيراً الدراسة معتمده على التقارير الذاتية</p>	<p>اختبار آثار الوساطة من السياسات التنظيمية حيث أظهرت النتائج أن هنالك تأثير مباشر على تصورات الموظفين للسياسات التنظيمية، والالتزام العاطفي وأن مناخ العمل الأخلاقي له تأثير إيجابي على الأداء الاستباقي لخدمة العملاء</p>	<p>سياسة نظام المكافآت</p>	<p>الأداء الاستباقي لخدمة العملاء</p> <p>الالتزام العاطفي</p>	<p>مناخ العمل الأخلاقي</p> <p>الرعايه - الاستقلاليه - القانون - القواعد -</p>	<p>مناخ العمل الأخلاقي، التزام الموظف والأداء الاستباقي لخدمة العملاء : اختبار آثار الوساطة من السياسات التنظيمية</p>	<p>Patricia Yin Yin Lau , Jana L.Y. Terpstra Tong , Bella Ya – Hui Lien , Yen-Chen Hsu , Chooi Ling Chong (2017 )</p>	<p>4</p>
<p>يمكن للباحثين استكشاف دور الثقافة التنظيمية بما في ذلك الجوانب، مثل دعم الفريق وآليات المكافأة)، وخصائص الوظائف، و شخصية استباقية في التأثير على سلوك خدمة العملاء استباقية</p>	<p>أجريت الدراسة في منظمة واحدة، مما يزيد من احتمال انخفاض التباين في النتائج بسبب التأثير المعياري لثقافة تنظيمية واحدة يمكن للدراسات المستقبلية النظر في منظمات متعددة لأفضل تعميم وثمة قيد آخر لدراستنا هو تصميمها البحثي الذي يحظر بيانات السببية ويستمد أقوى دليل على تأثيرات الوساطة باستخدام التجريبية ( سينسر وآخرون، 2005؛ ستون روميرو وروزوبا، 2004)، مما يوحي بذلك التصاميم شبه التجريبية المستقبلية باعتبارها</p>	<p>تؤثر القيادة التحويلية تأثير إيجابي على السلوك الاستباقي لخدمة العملاء ، بينما التمكين النفسي له تأثير غير مباشر على الأداء الاستباقي لخدمة العملاء ، وأن الإلتزام العاطفي له تأثير مباشر على الأداء الاستباقي لخدمة العملاء</p>	<p>التمكين النفسي</p> <p>- الكفاءة</p> <p>- تقرير المصير</p> <p>- التأثير</p> <p>الإلتزام العاطفي</p>	<p>الأداء الاستباقي لخدمة العملاء</p>	<p>القيادة التحويلية</p> <p>- الرؤية</p> <p>- التحفيز الفكري</p> <p>- الاتصالات</p> <p>- القيادة الداعمة</p> <p>- الاعتراف الشخصي</p>	<p>دور الوساطة للتمكين النفسي والالتزام العاطفي من موظفي الخدمة في الخطوط الأمامية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستباقي لخدمة العملاء</p>	<p>Heman g Jauhari and Shailendra Singh ,Manish Kumar) (2017</p>	<p>5</p>

	امتدادا مفيدا لهذه الدراسة.							
		النبذ في مكان العمل يؤثر بشكل إيجابي على توتر الوظائف؛ فإن التوترات في الوظائف تقلل من توجه العملاء، الأمر الذي يقوض بدوره الموظفين. وعلاوة على ذلك، نجد أن الحاجة إلى الانتماء تؤدي إلى تفاقم تأثير النبذ في مكان العمل على توتر الوظائف بحيث يكون التأثير أقوى عندما تكون حاجة الموظفين للانتماء مرتفعة وليس منخفضة		الأداء الإيجابي لخدمة العملاء	النبذ في مكان العمل	النبذ في مكان العمل والأداء الاستباقي لخدمة العملاء: الحفاظ على منظور الموارد	Hong Zhu, Yijing Lyu, Xincai Deng, Yijai Ye, (2017)	6
		المناخ الأخلاقي له تأثير إيجابي على سلوك المواطن التنظيمية		سلوك المواطن التنظيمية	1/ المناخ الأخلاقي - الرعاية - الإستقلال - القانون - القواعد - دور فعال  2/ الرضا الوظيفي - الارتياح من المشرفين	تحليل متعدد الأبعاد للمناخ الأخلاقي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والسلوكيات المواطنة التنظيمية	Chun-Chen Huang, Ching-Sing You, and Ming-Tien Tsai (2012)	7

					<p>- الارتياح من زملاء العمل</p> <p>- الارتياح من الأجور</p> <p>- الرضا عن العمل نفسه</p> <p>3/ الالتزام التنظيمي</p> <p>- الالتزام المستمر</p> <p>- الالتزام المعياري</p> <p>- الالتزام العاطفي</p>		
تشير النتائج التي توصلنا إليها إلى أن البحث المستقبلي الذي ينظمه البنك ينبغي أن يأخذ في الحسبان التنظير والاختبار على مستويات أعلى من التحليل وعبر المستويات. وقد درست منات الدراسات التي أجراها البنك، ولكن قلة منها أجريت على مستوى المجموعة أو المنظمة. كما ينبغي للباحثين النظر في قياس جوانب مختلفة من البنك على مستوى المجموعة وقد يسهم ذلك في توفر المعلومات اللازمة لفرز النظريات والتي تشكل خطوة ضرورية لتطوير أبحاث البنك) وعلى الرغم من أن الباحثين قد استجابوا للدعوة إلى إجراء المزيد من البحوث على مستوى المجموعة، إلا أنهم كانوا بطيئين في إجراء البحوث التي تعالج القضايا عبر المستوى. وقد قام عدد	أولاً، استندت التقديرات التحليلية إلى النتائج المستمدة من البحوث الأولية. أي مشاكل خفية مع هذا البحث قد أثرت بالتالي نتائجنا. ثانياً، كنا محدودة من عينة صغيرة نسبياً من الدراسات. وثمة قيد ثالث يتعلق بالطبيعة المترامنة لمعظم الدراسات في تحليلنا التلوي. لقد وضعنا تصورا لمصرف البحرين المركزي كمؤشر للأداء وأخيراً، لم نتمكن من تقييم التأثير المحتمل للعديد من المشرفين المحتملين (على سبيل المثال، الترابط بين المهام والاستقلالية الجماعية) للعلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية على مستوى المجموعة والأداء، وذلك أساساً لأن بعض الدراسات في عينتنا تحتوي على	وجود علاقة إجمالية إيجابية بين سلوك المواطن التنظيمية وبين الأداء فضلاً عن وجود عدة متغيرات معتدلة.	الأداء	<p>سلوك المواطن التنظيمية</p> <p>- الفضيلة المدنية</p> <p>- الروح الرياضية</p> <p>- المساعدة</p> <p>- الإيثار</p> <p>- الضمير الحي</p> <p>- المجاملة</p>	سلوك المواطنة التنظيمية والأداء	Tigi M. Nielsen , George A.Hrivnak , Megan Shaw (2009 )	8

<p>قليل جدا من الباحثين باختبار فرضيات على مستوى متعدد فيما يتعلق بسلوك المواطنه التنظيميه</p>	<p>معلومات قليلة جدا عن هؤلاء المشرفين</p>							
		<p>1- وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء وسلوك المواطنه التنظيميه-2. لا توجد علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء ونية ترك العمل.</p> <p>3-توجد علاقة غير مباشرة بين ممارسة تقييم الأداء ونية ترك العمل من خلال سلوك المواطنه التنظيميه، وذلك لان ممارسة تقييم الأداء تؤثر على سلوك الكياسه والضمير وبنوعيهما يؤثران على نية ترك العمل.</p>	<p>سلوك المواطنه التنظيميه</p> <p>- الكياسه - الإيثار - وعي الضمير - الروح الرياضيه - السلوك الحضاري</p>	<p>نيه ترك العمل</p>	<p>ممارسات إداره الموارد البشريه</p> <p>- تقييم الأداء</p>	<p>أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل دور سلوك المواطنه التنظيميه كمتغير وسيط</p>	<p>محمد احمد الخليفة علي ( 2013 )</p>	<p>9</p>

<p>يجب أن تستند المزيد من البحوث إلى بيانات طولية لأن أسلوب المسح المقطع العرضي يحد من قدرة الباحثين على اختبار الإصابات بين المتغيرات. وبالإضافة إلى ذلك، لزيادة تعميم هذه الدراسة، ينبغي توزيع مصادر البيانات لتتناسب نسبيا مع السكان المستهدفين. وبالتالي، فإن وضع استراتيجيات أخذ العينات بطريقة صارمة أمر بالغ الأهمية لتحسين التعميم بحيث يمكن تجنب أخذ العينات المريحة. ويوصى بما في ذلك المشاركين مع خلفيات ديموغرافية أكثر تنوعا والمواقع والثقافات، وإعدادات العمل</p>	<p>اعتمدت هذه الدراسة على التقارير الذاتية للمشاركين المتطوعين عن مؤشرات البنات المستخدمة في هذه الدراسة. وهذا يمكن أن يضعف قابلية تعميم نتائج الدراسة. وبالإضافة إلى ذلك، تجاوزت كمية البيانات من الذكور بأغلبية ساحقة نسبة الإناث. ويمكن أن يؤدي هذا التوزيع غير المتكافئ إلى تحيز كبير موجه نحو الشركات وموجهة نحو الذكور. وتمنع البيانات المتحيزة الباحثين من إجراء تحليلات مقارنة بين المجموعات ومن تعميم نتائج الدراسات على جميع السياقات. وثمة قيد آخر هو أن هذه الدراسة التجريبية تقتصر على طريقة المسح المستعرضة، مما يترك مجالاً للمضاربة فيما يتعلق بالسببية بين المتغيرات. وبالإضافة إلى ذلك، اقتصر عينة الدراسة إلى حد ما على مجموعة ذات خصائص سكانية مماثلة: موظفون في القطاع الخاص في بيئة ثقافية كورية.</p>	<p>تعلم ثقافته المنظمه ترتبط ارتباطا كبيرا بالالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية ونوايا تقاسم المعرفة. تحول سلوك المواطنة التنظيمية إلى الوساطة التامة للعلاقة بين الالتزام التنظيمي ونية تقاسم المعرفة</p>	<p>سلوك المواطنة التنظيمية</p> <p>- الإيثار - الضمير - الروح - الرياضييه - المجامله - الفضيله المدنيه</p> <p>الالتزام التنظيمي</p> <p>- الإلتزام العاطفي</p>	<p>نيه تقاسم المعرفة</p> <p>- الفعاليه الشخصيه</p> <p>- الفعاليه التنظيميه</p>	<p>تعلم ثقافة المنظمة</p> <p>- التعلم المستمر - الحوار والتحقق - تعلم الفريق - التمكين - النظام - اتصال النظام - القيادة الاستراتيجية</p>	<p>تقاسم المعرفة : تأثير تعلم ثقافه المنظمه ، والالتزام التنظيمي ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية</p>	<p>Sung jun jo ,baek – kyoo joo ) ( 2011</p>	<p>10</p>
<p>إعتماد أساليب إضافية في المستقبل مع التركيز على سياق ثقافي أوسع. وينبغي أن تسعى البحوث المستقبلية في المنطقة أيضا إلى مقارنة البنك مع استراتيجيات أخرى ذات تأثير مباشر، مثل إدارة الانطباع والتدقيق من أجل إجراء فحص أشمل لفرضية سلطة البنك. ويمكن أيضا دراسة أهمية مفهوم القوة الاجتماعية على المتغيرات الأخرى للمصالح التنظيمية مثل الصحة العامة، وفعالية</p>	<p>تحيز المستجيبين في الاستبانات</p>	<p>السلطة الإجتماعيه لها تأثير كبير علي سلوك المواطنة التنظيميه وأن السلوك له تأثير إيجابي علي الفعاليه الشخصيه والتنظيميه</p>	<p>سلوك المواطنة التنظيميه</p> <p>- المشاركه - الإيثار - الفضيله المدنيه - الروح الرياضيه - الدعم العاطفي</p>	<p>- الفعاليه الشخصيه</p> <p>- الفعاليه التنظيميه</p>	<p>السلطه الإجتماعيه</p>	<p>القوة الاجتماعية كوسيلة لزيادة الفعالية الشخصية والتنظيمية: دور الوساطة لسلوك المواطنة التنظيمية</p>	<p>Jain, Ajay K., Sabir I. Giga, and Cary L. Cooper (2011)</p>	<p>11</p>

<p>السمعة، والرضا الوظيفي، وما إلى ذلك ضمن نفس الإطار. وبشكل أساسي، يجب اختبار "السمعة" كمتغير للوسيط بين البنك والقدرات الاجتماعية حيث من الممكن أن يكون للبنك تأثير أكبر على السلطة الاجتماعية من خلال وسطاء آخرين</p>								
<p>اختبار الاختلاف بين أداء البنك وأداء الموظفين على أساس النوع الاجتماعي والتعليم وسنوات الخدمة وغيرها من البيانات بحيث يتم إجراء البحوث بشكل أكثر شمولية وتفصيلاً للحد من التحيز المنهجي المشترك، لا بد من الإجابة على متغيرات الأداء ليس فقط استخدام التقييم الذاتي، ولكن يجب أيضاً تقييمها من قبل الباحثين</p>	<p>(1) هذا التصميم البحثي لا يزال غير قادر على القضاء تماماً على أسلوب التحيز المشترك. (2) التحيز للاستجابة الاجتماعية لأن جميع البيانات الواردة في هذه الدراسة تم الحصول عليها من التقييم الذاتي. (3) نتائج البحوث التي أجريت في بنك بت سيريا مانديري لها خصائص مختلفة مع البنك الأخرى الشريفة، وبالتالي فإن النتائج لا يمكن تعميمها تماماً</p>	<p>القيادة التحويلية لا تؤثر على البنك، سلوك المواطنه التنظيميه يؤثر مباشرة على أداء الموظفين ، وأن القيادة التحويلية تؤثر مباشرة على أداء الموظفين، وأن الرضا الوظيفي يؤثر مباشرة على أداء الموظفين، وسلوك المواطنه التنظيميه لا يتوسط تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين، وسلوك المواطنه التنظيميه بتوسط تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظف</p>	<p>سلوك المواطنه التنظيميه - الإيثار - الضمير - الروح الرياضيه - المجامله - الفضيله - المدنيه</p>	<p>اداء الموظفين - الكمي - الجوده - الوقت المناسب</p>	<p>القيادة التحويله - التأثير - الدافع - التحفيز - الفكري - النظر الفردي الرضا الوظيفي - الرضا عن العمل - الرضا عن نظام الدفع - الرضا عن الترقيه - الرضا عن زملاء العمل - الرضا عن الرؤساء</p>	<p>دور سلوك المواطنة التنظيمية في التوسط في تأثير القيادة التحويلية ، الرضا الوظيفي على أداء الموظفين</p>	<p>VivinM aharan i, Eka Afnan Troyna Nuermegati (2013)</p>	<p>12</p>

<p>التحقيق أساليب القيادة المختلفة مثل الخادمه والروحيه ، والأصيلة و دور المناخ الأخلاقي والمنظمة فيما يتعلق بأساليب القيادة المختلفه .</p> <p>يمكن للباحثين في المستقبل أن يتضمنوا نتائج فردية، مثل رضا الموظفين، والالتزام، والإبداع، أو النتائج التنظيمية، مثل الأداء التشغيلي</p> <p>يمكن للباحثين في المستقبل أن يشملوا بلدان أخرى وأن يركزوا على أنواع مختلفة من المنظمات التي تستخدم التوجيه الاستراتيجي وتقنيات الإدارة الجديدة لضمان الأداء المتفوق.</p>	<p>تقييم القيادة الكاريزمية فقط</p> <p>ركزنا فقط على الروابط بين القيادة الكاريزمية، والمناخ الأخلاقي، و سلوك المواطنه التنظيميه</p> <p>ركزنا فقط على السلوكيات القيادية. وأخيرا، تنطبق هذه البيانات فقط على عينة محددة في تركيا</p>	<p>وجود علاقات إيجابية بين القيادة الكاريزمية والمناخ الأخلاقي و سلوك المواطنه التنظيميه ، وقد وجد أن المناخ الأخلاقي هو وسيط ضعيف في العلاقة بين القيادة الكاريزمية و سلوك المواطنه التنظيميه ، ومع ذلك إن المناخ الأخلاقي يتوسط العلاقة بين عامل سلوك المواطنه التنظيميه من الفضيلة المدنية والعوامل القيادية الكاريزمية من الحساسية للبيئة / الرؤية الاستراتيجية والتعبير، والحساسية لاحتياجات الأعضاء، والوضع الراهن</p>	<p>المناخ الأخلاقي</p>	<p>سلوك المواطنه التنظيميه</p> <p>- الإيثار</p> <p>- الضمير الحي</p> <p>- الروح الرياضيه</p> <p>- المجامله</p> <p>- الفضيله</p> <p>- المدنيه</p>	<p>القياده الكاريزمية</p> <p>- الحساسيه</p> <p>تجاه البيئة</p> <p>- الحساسيه</p> <p>لاحتياجات الأعضاء</p> <p>- الرؤية</p> <p>الاستراتيجية والتعبير</p> <p>- المخاطر</p> <p>الشخصية</p> <p>- السلوك غير التقليدي</p> <p>- الوضع الراهن</p>	<p>القيادة الكاريزمية وسلوك المواطنه التنظيميه: الدور المتوسط للمناخ الأخلاقي</p>	<p>CEMAL ZEHİR BÜŞRA MÜCEL DİLİR</p> <p>ERKUT ALTINDAG</p> <p>YASIN ŞEHİTOĞLU</p> <p>SONGÜL ZEHİR</p> <p>(2014)</p>	<p>13</p>
---	--	--	------------------------	--	---	---	---	-----------