

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

مينة شهري  
محاضرة بجامعة محمد بوقرة  
بومرداس، الجزائر

أنيس خصاونة  
أستاذ بقسم الإدارة العامة بجامعة اليرموك  
اربد، الأردن

( قدم للنشر في ٢٧ / ١ / ١٤٣٢هـ، وقبل للنشر ٢٣ / ١٠ / ١٤٣٣هـ )

الكلمات المفتاحية: سلوك المواطنة التنظيمية، التوجه نحو الأداء، شركات الاتصالات الأردنية، زين، أمنية. ملخص البحث. سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بتوجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، وكذلك التعرف على أثر مجموعة من الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية والتوجه نحو الأداء من وجهة نظر العاملين بشركات الاتصالات الأردنية. ولتحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته تم تطوير استبانة، وتوزيعها على عينة طبقية عشوائية من موظفي شركات الاتصالات الأردنية. كشفت النتائج عن وجود مستويات مرتفعة من كل من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركات الاتصالات الأردنية، وكذلك من التوجه نحو الأداء لدى الشركات المبحوثة. كما تبين أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغيرات الجنس، العمر، المسمى الوظيفي للوظيفة، الخبرة في الوظيفة الحالية. أما بالنسبة لمستوى التوجه نحو الأداء، فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تقدير المبحوثين تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص المهني، الرتبة الوظيفية. كما أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية، بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وبين مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، كما أكدت نتائج الدراسة على وجود أثر قوي وإيجابي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة على توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، إلا أن هذا التأثير اختلف من بعد لآخر. وأوصت الدراسة بأهمية التعزيز المستمر لسلوك المواطنة التنظيمية، وتنمية العلاقات الإيجابية التي تربط الموظفين ببعضهم البعض، وإجراء المزيد من الدراسات حول سلوك المواطنة التنظيمية في شركات قطاع الاتصالات الأردنية وغيرها من القطاعات.

## مقدمة

إن للمنظمات موارد متعددة منها المادية، والمالية، والبشرية، والمعلوماتية، ومما لا شك فيه أن المنظمات التي تريد النجاح عليها توظيف هذه الموارد مجتمعة بكفاءة وفعالية؛ لأنها تشكل وحدة متكاملة لا غنى عن أي منها في تحقيق الغايات. ويتصدر المورد البشري الموارد الأخرى في تحقيق الغايات المنشودة نظراً لما يمتلكه من القدرة على توظيف باقي الموارد لخدمة أهداف المنظمات. وقد شهدت العقود الماضية اهتماماً متنامياً ومستمرًا بالعنصر الإنساني، إذ أصبحت المنظمات على اختلاف أنواعها تعد الإنسان العامل الحاسم في نجاحها وتقدمها وازدهارها.

إنه لمن الضروري الإهتمام الجاد بالسلوك الإنساني في المنظمات وتفسيره والتنبؤ به وتوجيهه نحو الأداء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، فمن خلال هذا الأداء وبه يتجسد مدى التكامل والتناغم بين مختلف موارد المنظمة وأنشطتها الموجهة لإنتاج السلع والخدمات. ويمكن أن يلعب مستوى توجه المنظمات والعاملين فيها نحو الأداء دوراً هاماً في التأثير على جودة واتجاه الأداء لهذه المنظمات، وعليه فإن رفع وتحسين مستوى التوجه نحو الأداء قد يكون من بين أهم ركائز الإنجاز النهائي للاستخدام الاقتصادي الأمثل لموارد المنظمة في المنشآت الصناعية، أو الخدمية على حد سواء.

أكد (Robbins & Judge. 2007) أن المنظمات الناجحة دائماً في حاجة ماسة إلى العاملين الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية، وإنجاز أعلى من ما هو متوقع منهم، فالمرونة أصبحت متطلباً للمؤسسات

الإدارية، مما يستدعي وجود العاملين الذين يظهرون مستوى عالياً من سلوك المواطنة التنظيمية، حيث إن المؤسسات التي يكون العمل فيها مقتصرًا على قيام كل فرد بأداء أعماله الموكلة إليه فقط محكوم عليها بالفشل. فسلوك المواطنة التنظيمية يسهم في إستثمار الموارد البشرية، والمادية، وتوجيهها لتحقيق الأهداف بكفاية وفعالية، كما يؤدي لتقليل مقاومة التغيير وسرعة التكيف مع التطورات المحيطة بالمنظمة (Williams&Anderson,1991)، وتحسين الإنتاجية وزيادتها كما ونوعاً، ويؤدي إلى بناء مناخ تنظيمي تعاوني إيجابي تسوده علاقات التعاون والمشاركة وتشجيع الإبداع والتميز، مما يؤدي إلى المحافظة على الموارد البشرية الموجودة، وجذب المزيد من الكفاءات الراجعة في العمل (Podaskoff,1997).

استناداً إلى ما سبق فإن هذه الدراسة تسعى

للكشف عن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية، وعلاقته بمستوى توجه هذه الشركات نحو الأداء.

## مشكلة الدراسة

شهد قطاع الاتصالات في الأردن تغيرات كبيرة، بداية من خصخصة هذا القطاع وصولاً إلى دخول أكثر من شركة متنافسة في تقديم خدمات الاتصالات المتنوعة، سواء المكالمات الهاتفية (الخلوي، والثابت) أو خدمات إنترنت إن المتتبع لسياسات شركات الاتصالات محل الدراسة، وبرامجها التنفيذية، وأنظمة عملها، يجد عدداً من المعطيات التي تشير إلى وجود بيئة تنظيمية ملائمة لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية دون التأكد من مدى مساهمتها في زيادة التوجه نحو الأداء

العربية وكذلك الأردنية في هذا المجال. أما على المستوى التطبيقي فتكتسبت الدراسة أهميتها من خلال تزويد شركات الاتصالات الأردنية بالتغذية الراجعة المتعلقة بمستوى ممارسة موظفيها لسلوك المواطنة التنظيمية وكذلك مستوى توجه المنظمة ككل نحو الأداء. وعليه تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية .

٢- التعرف على مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء.

٣- معرفة أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على تقدير المبحوثين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وكذا مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء.

٤- معرفة العلاقة الإرتباطية بين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء.

٥- عرفة مدى تأثير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء.

#### حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحليل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتوجه نحو الأداء، وكذا علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية. والتي شملت كلا من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، المسمى الوظيفي للوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الرتبة الوظيفية.

الحدود المكانية: يتم تطبيق هذه الدراسة على شركتي

لدى موظفيها. وعليه فإن مشكلة الدراسة تتلخص في عدم معرفتنا لمدى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية، وعلاقة ذلك بمستوى توجهها نحو الأداء علماً بأن هناك ندرة الدراسات المنشورة التي تناولت هذا الموضوع. استناداً إلى ذلك فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية ؟

٢- ما مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة كل من سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى التوجه نحو الأداء في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، المسمى الوظيفي للوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الرتبة الوظيفية، اسم الشركة)؟

٤- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة على مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء ؟

#### أهمية الدراسة وأهدافها

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة على المستوى النظري نتيجة لقلّة الكتابات و الدراسات المنشورة التي تناولت هذا الموضوع سواء في البيئة العربية بشكل عام أو البيئة الأردنية بشكل خاص، لذلك فإنه من المأمول أن تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة

التسامح والصبر تجاه أي متاعب مؤقتة أو بسيطة ، دون التذمر أو الرفض أو ماشابه ذلك، والقدرة على الحفاظ على الموقف الإيجابي حتى عندما تسير الأمور عكس رغباته ومقترحاته.

٤- الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة: وهي المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة ، والاهتمام بشؤون المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات والفعاليات غير الرسمية، والمحافظة على التغيير، وقراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة .

٥- التفاني والإخلاص في العمل: أي العمل وفقاً لما يمليه الضمير ويتمثل هذا بإخلاص الفرد للمثاليات التي يضعها كمييار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، ويقوم الموظف بالسلوك الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، واحترام اللوائح والأنظمة، والعمل بجدية.

#### توجه الشركة نحو الأداء

مدى الدعم والميل والجاذبية التي يحظى بها الأداء من قبل المنظمة والعاملين فيها. لهذا الغرض ، وقد تم اعتماد الأبعاد الخمسة التالية كمؤشرات لمدى توجه المنظمات نحو الأداء (خصاونة، ٢٠١٢):

١- تقييم أداء العاملين: مدى استناد تقييم أداء العاملين في المنظمة إلى أدائهم الفعلي لمهام وظائفهم، ومدى اعتماد هذا التقييم على معايير وأسس موضوعية، وكذلك حرص الرؤساء على استخدام الموظفين لطاقتهم الكاملة وتقدير الأداء الجيد.

٢- ترقية العاملين ونموهم الوظيفي: ويشير هذا البعد

الاتصالات «أمنية» و «زين» فقط، إذ تم الاقتصار في جمع البيانات على مركز الشركتين وفروعها بعمان فقط، دون الامتداد إلى المناطق الأخرى.

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من سنة ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٠ فقط.

#### التعريفات الاصطلاحية لمتغيرات الدراسة

##### سلوك المواطنة التنظيمية

ويمثل مستوى السلوك الإنساني الذي يؤديه عضو المنظمة بصورة اختيارية أو تطوعية، يتجاوز حدود الدور الرسمي، ويحدث أثراً إيجابياً يصب في خدمة المنظمة وزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي دون احتساب ذلك السلوك علنياً ضمن جدول المكافآت والحوافز الرسمية (Podsakoff et al, 1997). ويتم قياس هذا المتغير بالاعتماد على النموذج الخماسي الأبعاد (الإيثار، المجاملة، الالتزام العام، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) (Organ, 1994) إلا أنه تم تبنيه وفق الأسماء التالية حتى يتوافق مع البيئة العربية:

١- الإيثار: هو ذلك السلوك الذي يهدف إلى مساعدة الآخرين في العمل (زملاء، رؤساء، عملاء) بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لأداء أعمالهم بالطريقة الصحيحة، حيث يكون الشخص مستعداً لبذل الجهد والوقت لمساندة وتشجيع الآخرين.

٢- الاحترام والمجاملة: وهو السلوك الذي يحرص فيه العامل على احترام الآخرين، والتصرف وفق طرق لا تؤذي وتستغل حقوق الآخرين، إلى جانب إعطائه المعلومات للذين يمكنهم أن يستفيدوا منها، وكذلك العمل على تفادي وحل مشاكل المتعلقة بالعمل.

٣- الروح الرياضية: وهي رغبة العامل الشخصية في

والتشريعات التنظيمية للسلوكيات والأفكار الإبداعية والابتكارية عند الموظفين ودراستها بجدية وتقديرها وتوظيفها ومكافأتها.

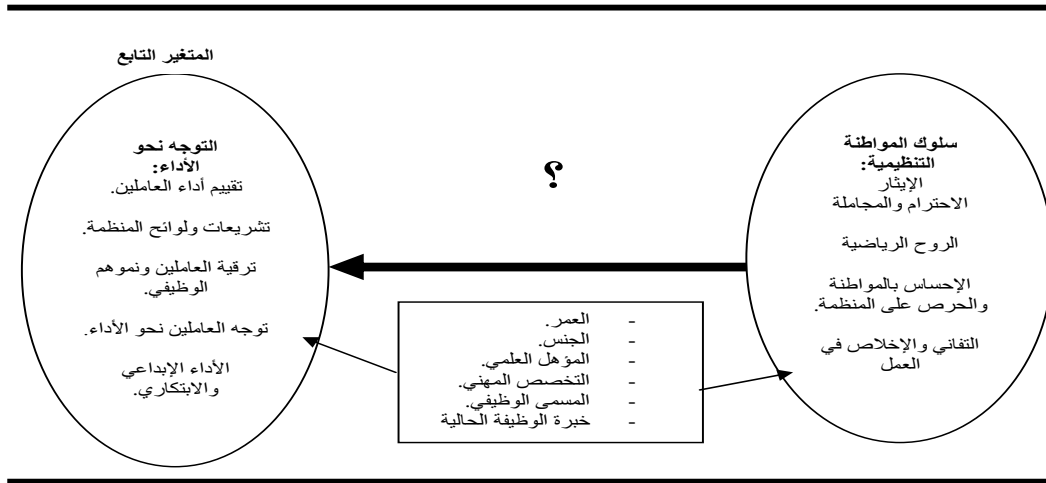
٥- توجه العاملين نحو الأداء: ويشير هذا البعد إلى حرص العاملين على إنجاز مهامهم وظائفهم بمهنية واحتراف وسعيهم للحصول على معلومات راجعة عن أدائهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

استنادا الى ما سبق فقد تم تطوير نموذج الدراسة

إلى مدى ارتباط ترقية الموظفين وتقديمهم الوظيفي بأدائهم الفعلي وإنجازاتهم .

٣- تشريعات المنظمة ولوائحها: مدى دعم تشريعات ولوائح المنظمة لمبادئ وقيم الجدارة والكفاءة عند تعيين الموظفين، وفيما إذا كانت هذه التشريعات تؤدي إلى تحقيق الكفاءة في الأداء وتساعد على استخدام الموظفين لأقصى طاقتهم لصالح العمل.

٤- الأداء الإبداعي والابتكاري: مدى تشجيع الرؤساء



الشكل رقم (١). النموذج المقترح.

الدور الإضافي المتضمن السلوك الموجه نحو المنظمة، والسلوك الموجه نحو الجماعة على تميز كل من المرؤوسين والهيكل التنظيمي إلى جانب الثقافة التنظيمية. من جانب آخر قام (الفهداوي، ٢٠٠٥) بدراسة هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته مع التغيير التحولي لدى موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك. توصلت الدراسة إلى أن ممارسة الباحثين لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية وهامة إحصائياً بين المواطنة التنظيمية والتغيير التحولي. وفي

وفقاً للشكل رقم (١) التالي الذي يظهر أهم العناصر والمتغيرات التي سوف تأخذها الدراسة بعين الاعتبار.

#### الدراسات السابقة

##### الدراسات المحلية

ركزت دراسة (الشمايلة، ٢٠٠٤) على التعرف على تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مهمة بين سلوكيات الدور الإضافي والتميز التنظيمي. أظهرت الدراسة أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير سلوكيات

هيئة التدريس. بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية مهمة بين ممارسة القادة الأكاديميين للذكاء العاطفي والقيادة التحويلية من جهة والتمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم من جهة أخرى. وفي القطاع المصرفي قام (ريان، ٢٠٠٩) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى وجود سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في القطاع المصرفي الأردني، ومدى توفر الثقة المتبادلة بين العاملين ورؤسائهم المباشرين في هذا القطاع، وأثر كل من سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة على أداء العاملين. كشفت نتائج الدراسة أن العاملين في القطاع المصرفي الأردني يبدون سلوكا متميزا يندرج ضمن ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى تميز أدائهم بالكفاءة والجودة العالية. أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن كل من سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة بين العاملين ورؤسائهم المباشرين تؤثر طرديا على مستوى أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، وأن تأثير كل من سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة بين العاملين ورؤسائهم المباشرين مجتمعين على أداء العاملين أكبر من تأثير كل منهما منفردا. أما (أبازيد، ٢٠١٠) فقد ركز في دراسته على الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. أظهرت النتائج وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، كما تبين وجود أثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة، ولم تظهر النتائج أية فروقات في اتجاهات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية، كما قدمت الدراسة عدة توصيات واقتراحات لتعزيز مسار

سياق آخر أجرى (المعاينة، ٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المديرين. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت متوسطة وفق تصور مديرهم. وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة في الوظيفة الحالية، والمؤهل العلمي. وأشارت النتائج أيضا إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية. أما دراسة (سحيمات، ٢٠٠٧) فقد ركزت على التعرف على درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة لسلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة معلمي المدارس لسلوك المواطنة جاءت بدرجة مرتفعة وتبين أن هنالك علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيا بين درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية ومستوى أدائهم الوظيفي. وفي قطاع الجامعات الأردنية أجرى (أبو دية، ٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للذكاء العاطفي، والقيادة التحويلية، وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم، إلى جانب قياس كل من التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس. كشفت نتائج الدراسة عن وجود درجة عالية من سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء

التمكين النفسي ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

### الدراسات العربية

تضمنت دراسة (العامري، ٢٠٠٢) محاولة للتعرف على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وتبنيه في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. خلصت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية متوفر لدى الباحثين (السعوديين والعرب والأجانب) ولكنه بدرجة متدنية ودون المستوى المطلوب. كما أظهرت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباط قوية بين عمر المدير ورؤيته لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفيه، كما تبين وجود اختلافات في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى بعد المجاملة (الكياسة) تعزى إلى متغير الجنسية لصالح الأجانب. أما (نعساني واليوسف، ٢٠٠٢) فقد قام ببناء واختبار نموذج يفسر العلاقة بين نمطي القيادة (التحويلية والتبادلية) وسلوك المواطنة التنظيمية، وكيفية تأثرهما بالعدالة التنظيمية والثقة بالإدارة كمتغيرات الوسيطة في شركات القطاع العام في محافظة حلب في سوريا. تمخضت الدراسة عن العديد من النتائج الهامة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية، إذ كشفت عن وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العدالة الإجرائية والثقة كمتغيرات وسيطة، بالإضافة إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والعدالة الإجرائية من جهة وبين القيادة التبادلية من جهة أخرى. كما أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة بين الثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، إلى جانب وجود علاقة ارتباط قوية بين العدالة التوزيعية وسلوكيات

المواطنة التنظيمية. من جانب آخر أجرى (حامد، ٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى معرفة فيما إذا كانت العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تتأثر بعلاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي في الشركات البترولية المصرية التابعة لقطاع الأعمال العام (الهيئة المصرية العامة للبتروول). توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة البحث، بالإضافة إلى ذلك كشفت النتائج أن كلا من المتغيرين الوسيطين (علاقة الفرد برئيسه وإدراك الفرد للدعم التنظيمي) ذو تأثير جوهري على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. أما دراسة (العامري، ٢٠٠٣) فهدفت إلى التعرف على محددات سلوك المواطنة التنظيمية وآثارها في مختلف المنظمات بالمملكة العربية السعودية من خلال استخدام المنهج المكتبي التحليلي، الذي يقوم على دراسة نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من جوانبه المختلفة وتحليلها. توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن لهذا السلوك آثار متعددة تشمل تحسين مستوى الأداء المؤسسي، والفعالية التنظيمية، والإرتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين، والحد من التسرب الوظيفي، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف والإبداع، وزيادة فرص النجاح والإستمرار للمنظمة. وكشفت الدراسة عن وجود العديد من المتغيرات المؤثرة في ظهور سلوك المواطنة التنظيمية أو إختفائه، بما في ذلك الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والقيادة الإدارية، ومدة خدمة الموظف والعمر، والثقافة التنظيمية، والدوافع الذاتية. ركزت دراسة (الزهراني، ٢٠٠٧) على تحديد

الفردية (الحالي والمتوقع) في حين تبين أنه توجد علاقة قوية وموجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الجماعي (الحالي والمتوقع). أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن الإعتيادية بين الوظائف تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة الكائنة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الجماعي المتوقع مستقبلاً، إذ كلما زادت الإعتيادية بين الوظائف داخل فريق العمل الواحد كلما زادت العلاقة الموجودة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء. أما (Turnipseed & Rassuli, 2005) فقد ركزا على دراسة درجة ممارسة الرؤساء والمرؤوسين لسلوك المواطنة التنظيمية في شركات لتصنيع السيارات في الهند، بالإضافة إلى الكشف عن حجم وطبيعة العلاقة الرابطة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود إختلاف واضح بين تصورات الرؤساء والمرؤوسين وإدراكهم لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى توافر مستوى أكبر لممارسة الرؤساء لسلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بالمرؤوسين. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وإيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء، حيث ارتبط الأداء الجيد والتميز بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية. أما دراسة (Barchrach & Powell, 2006) فقد هدفت إلى تقدير أثر الإعتيادية المتبادلة للمهام على الأهمية المنسوبة لسلوك المواطنة التنظيمية في تقييم أداء العامل في مجموعة شركات بالولايات المتحدة الأمريكية. خلصت نتائج الدراسة إلى أن العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وتقييم الأداء تتأثر بدرجة الإعتيادية المتبادلة للمهام. وأكدت النتائج على أن تأثير سلوك المواطنة على التقييم الكلي

مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بجدة في المملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بصفة عامة متوسط من وجهة نظر المديرين في حين يرى المعلمون أن لديهم مستوى عال من سلوك المواطنة التنظيمية. وفي سياق آخر قام (محارمة، ٢٠٠٨) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة من العوامل الشخصية، والوظيفية لدى موظفي الأجهزة الحكومية القطرية. كشفت نتائج الدراسة عن وجود درجة متوسطة نسبياً لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة، كما سجل كل من بعدي المجاملة والإيثار أعلى درجات الممارسة مقارنة بباقي الأبعاد، بالإضافة إلى ذلك كشفت نتائج الدراسة عن وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير جنس الموظف و لصالح الإناث، وكذلك متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية ولصالح الموظفين أصحاب الخبرة الأقل من ٥ سنوات.

الدراسات الأجنبية

قام (Nielson, 2001) بدراسة هدفت إلى تقييم العلاقة الموجودة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتنبؤ بالأداء الفردي والجماعي للعاملين، بالإضافة إلى تحري تأثير الإعتيادية بين الوظائف على العلاقة الموجودة بين كل من سلوك المواطنة التنظيمية والأداء في (٦) منظمات أعمال، تقع شرق الولايات المتحدة الأمريكية. توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء

المشاركين في برنامج تنمية المديرين التنفيذيين في بكين (الصين). حيث توصلت الدراسة إلى نتائج غير متوقعة كان أهمها: لا يوجد أي تأثير للعلاقات الشخصية على أداء العامل الصيني، في حين يتأثر أدائه بشكل كبير بالروابط العائلية لكن سلبيا، أما فيما يخص سلوك المواطنة التنظيمية فقد بينت النتائج أن له تأثيرا كبيرا وإيجابيا على أداء العاملين، كما سجل كل من بعدي الإيثار وفضيلة المواطنة أكبر تأثير على الأداء. أما دراسة (Paille, 2009) فقد اهتمت بالتعرف على مدى صلاحية تطبيق مقياس سلوك المواطنة التنظيمية المعتمد في الولايات المتحدة الأمريكية، في البيئة الفرنسية من خلال اختبار المقياس الذي طوره (Podsakoff & MacKenzie) في سنة ١٩٩٤، والمكون من أربعة أبعاد رئيسية (الإيثار، الروح الرياضية، فضيلة المواطنة، مساعدة الآخرين)، وإدراجه في دراسة مقارنة بين سلوك الموظفين في منظمات أعمال أمريكية، والموظفين الفرنسيين خريجي جامعة (Pool of Alumni) بفرنسا. وقد توصل الباحثان إلى أنه من الممكن وبشكل كبير تبني المقياس الذي طوره (Podsakoff & MacKenzie) في سنة ١٩٩٤ في البيئة الفرنسية. أخيرا فقد هدفت دراسة (Armenio & Neuza & Miguel, 2010) إلى إختبار مدى تأثير الإستقامة التنظيمية والسعادة على ظهور سلوك المواطنة التنظيمية والأداء التنظيمي لدى العاملين بشركات صناعية مختلفة (المطاط، البلاستيك، الزجاج) في لشبونة (البرتغال). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحلي العاملين بالإستقامة التنظيمية كان له تأثير مباشر على بروز سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلى جانب تأكيد الدراسة على الدور الوسيط لعامل السعادة لدى

للأداء سوف يزداد في المحيط الذي تسوده درجة عالية من الإعتيادية المتبادلة للمهام. وعليه فإن الفرد العامل الذي يظهر بوادر سلوك المواطنة التنظيمية في ظل المحيط الذي تسوده درجة عالية من الإعتيادية المتبادلة للمهام سيعتبر مساهما في إنتاجية وحدته بإتجاه إيجابي، في حين أنه عندما يسود محيط العمل مستوى منخفض من الإعتيادية المتبادلة للمهام فإن العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و تقييم الأداء تكون سلبية. لذلك فإن العامل الذي يبدي بوادر ملحوظة لسلوك المواطنة التنظيمية في هذا المحيط سيقومه مديره على أنه صاحب سلوك إجتماعي أكثر من اللازم، وسيعتبره مساهما في إنتاجية وحدته بإتجاه سلبى؛ لأن مثل هذا السلوك يخفف من عناية الفرد بأدائه. ومع أن نتائج الدراسة جاءت مؤكدة على علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بتقييم أداء العاملين، إلا أنها قيدت الأمر بدرجة الإعتيادية المتبادلة للمهام. من ناحية أخرى قام (Zoghbi, 2007) بدراسة هدفت إلى إختبار مدى تأثير الثقة بالنفس والإتجاهات الإيجابية نحو الموظفين (مدراء و زملاء العمل) في البيئة التنظيمية على بروز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الجامعات الحكومية الإسبانية (من غير أعضاء هيئة التدريس). كشفت نتائج الدراسة أن الإتجاهات الإيجابية نحو مدراء العمل (كأشخاص وليس كرؤساء) ترتبط بشكل وثيق بظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية إلا أن الثقة بالنفس كان لها الدور الكبير في تعزيز هذه العلاقة. وقام (Irene & Siu, 2009) بدراسة ركزت على التعرف على تأثير كل من الرأسمال الإجتماعي (الروابط العائلية والعلاقات الشخصية) وسلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي، لدى

تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات اللازمة حول متغيرات الدراسة.

• أسئلة الدراسة: تسعى الدراسة الى الإجابة على الأسئلة البحثية التالية:

١- ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى

العاملين في شركات الاتصالات الأردنية؟

٢- ما مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقدير المبحوثين لمستوى

ممارسة كل من سلوك المواطنة التنظيمية في شركات

الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية

والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص

المهني، المسمى الوظيفي للوظيفة، عدد سنوات الخبرة

في الوظيفة الحالية، الرتبة الوظيفية، اسم الشركة)؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقدير المبحوثين لمستوى التوجه

نحو الأداء في شركات الاتصالات الأردنية تعزى

للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر،

المؤهل العلمي، التخصص المهني، المسمى الوظيفي

للوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الرتبة

الوظيفية، اسم الشركة)؟

٥- هل هنالك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة

سلوك المواطنة التنظيمية وبين ومستوى توجه شركات

الاتصالات الأردنية نحو الأداء؟.

٦- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة

التنظيمية منفردة ومجمعة على مستوى توجه شركات

الاتصالات الأردنية نحو الأداء؟

العاملين بين كل من الإستقامة التنظيمية وظهور سلوك المواطنة التنظيمية.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لكونها بحثت في أثر سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير

مستقل على توجه الشركة بشكل عام نحو الأداء كمتغير

تابع، وهي علاقة لم تدرس سابقا في بيئتنا العربية في

حدود علم الباحثان. كما لوحظ أن غالبية الدراسات

السابقة ركزت على مستوى إداري معين في حين تأتي

هذه الدراسة لتشمل كل المستويات الإدارية. من ناحية

أخرى فإن معظم الدراسات السابقة أجريت على

منظمات صناعية وخدمية ذات ملكية عامة وخاصة،

في حين تتناول الدراسة هذه الدراسة شركات خدمية

خاصة، يوجد من ضمنها شركات كانت ذات ملكية

عامة وتمت خصصتها. لذلك فإن الإسهام الذي

يمكن أن تشارك به هذه الدراسة هو تقديم مقارنة دقيقة

عن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته

بالتوجه نحو الأداء في ظل شركات خاصة وأخرى

تعرضت لعملية الخصخصة. أخيرا فإنه تجدر الإشارة

الى أن هذه الدراسة تناولت شركات الاتصالات

الأردنية، المعروفة بدورها الحيوي في تنمية الإقتصاد

الوطني الأردني والتي لم تحظى بالكثير من البحث إذ لم

يتم فيها حتى الآن اختبار أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

وعلاقتها بالتوجه نحو الأداء في حدود علم الباحثين.

#### الطريقة والإجراءات

• منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي، لأنه يعكس الممارسات والظواهر الموجودة،

ويرصد مدى توافر أبعاد كل من سلوك المواطنة

التنظيمية، والتوجه نحو الأداء لدى مجتمع الدراسة،

بالإضافة إلى التعرف على طبيعة وإتجاه العلاقة بين كل

من سلوك المواطنة التنظيمية، والتوجه نحو الأداء. وقد

مقارنة ب (٩٥٠) موظف في شركة «زين»، وذلك استنادا للمعلومات المحصلة من رئيسا قسم شؤون العاملين في الشركتين. تم توزيع (٢٣٠) استبانة بطريقة عشوائية على الشركتين، بواقع (١٥٠) استبانة لشركة «زين»، و (٨٠) استبانة لشركة «أمنية»، وتم استرداد (١٢٦) استبانة من شركة «زين» و (٧٠) استبانة من شركة «أمنية»، وقد استبعد منها (١١) استبانة لعدم صلاحيتها، ليكون عدد الاستبانات التي يشملها التحليل (١٨٥) استبانة. أي ما نسبته (٤٣, ٨٠٪) من مجموع المستجيبين، وهي نسبة مقبولة إحصائيا. والجدول (١) التالي يظهر عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة من الشركتين.

• مجتمع الدراسة وعينتها: يشكل قطاع الاتصالات إطارا لهذه الدراسة وذلك لأهمية هذا القطاع في الإقتصاد الأردني والذي يضم أربع شركات (أورنج، زين، أمنية، أكسبرس)، وقد كان معولا من الباحثان اشتغال كل شركات الاتصالات الأردنية في دراستها، لكن ولظروف متعلقة بالوقت، وبسياسة، وظروف الشركات تم اقتصار عينة الدراسة على شركتي «أمنية» و«زين» فقط (انظر الملحق رقم (١)، والتي تكون ما نسبته (٥٠٪) من مجتمع الدراسة.

• وحدة المعاينة والتحليل: شملت وحدة الدراسة الحالية (٢٣٠) موظف من شركتي الاتصالات «أمنية» و«زين»، أي ما نسبته ١٦٪ من مجموع أفراد وحدة المعاينة والبالغ عددهم (١٤٠٠) موظف في العاصمة عمان، علما أن شركة «أمنية» لديها (٤٥٠) موظف

الجدول رقم (١). الاستبانات الموزعة والمسترجعة.

الشركة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات الصالحة	النسبة المئوية للاستبانات المسترجعة الصالحة
أمنية	٨٠	٧٠	٥	٦٥	٨٠٪
زين	١٥٠	١٢٦	٦	١٢٠	٨١, ٢٥٪
المجموع	٢٣٠	١٩٦	١١	١٨٥	٨٠, ٤٣٪

الدراسة، وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في قسمي الإدارة العامة وإدارة الأعمال في جامعة اليرموك وقد أجريت التعديلات الضرورية في ضوء ملاحظات المحكمين. وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء تضمن الجزء الأول منها البيانات الشخصية والوظيفية للموظفين في الشركة في حين تضمن الجزء الثاني (٢١) فقرة موزعة على خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية وهي: بعد

• طرق جمع البيانات: للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة فقد تم الاستفادة من المصادر الجاهزة كالكتب، والدراسات العلمية النظرية منها والتطبيقية، والرسائل الجامعية، والتقارير والإحصاءات الخاصة بالشركة. من جانب آخر فقد تم تصميم استبانة للحصول على البيانات الأولية للدراسة وذلك بالاعتماد على ما طرحه الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع

ألفا لكل الأبعاد مجتمعة (٠,٩٥) في الفترة الأولى، و(٠,٩٣) في الفترة الثانية، و(٠,٩٥) في الفترة الثالثة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وهي نسب جيدة و مقبولة في بحوث العلوم الإنسانية، وبالتالي فإن هذا يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في العملية التحليلية في الدراسة الحالية .

#### إجراءات تطبيق الدراسة

بعد التحقق من توفر جميع الشروط اللازمة لإجراء الدراسة بالصورة الصحيحة، من حيث إعداد أدوات الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، وتحديد مجتمع الدراسة وعييتها وبعد الحصول على موافقة الشركتين تم توزيع الاستبانات بطريقة مباشرة من قبل الباحثين على أفراد العينة الذين تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من الشركتين «أمنية» و «زين» خلال الفترة الزمنية الممتدة من ٠٨/٠٤/٢٠١٠ إلى ٢٩/٠٤/٢٠١٠.

#### المعالجة الإحصائية :

تمت معالجة بيانات الاستبانات بعد التأكد من استيفائها كافة البيانات المطلوبة، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية (التكرارات والنسب المؤوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، اختبار معامل "بيرسون" للارتباط، اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression)، اختبار تحليل التباين الثنائي (OneWay ANOVA) واختبار (T-Test) للمقارنات الثنائية، كما تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffee) للمقارنة البعدية.

الإيثار، وعدد فقراته أربعة (٨-١١)، وبعد الإحترام والمجاملة، وعدد فقراته أربعة (١٢-١٥)، وبعد الروح الرياضية، وعدد فقراته أربعة (١٦-١٩)، وبعد الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة، وعدد فقراته خمسة (٢٠-٢٤)، وبعد التفاني والإخلاص في العمل، وعدد فقراته أربعة (٢٥-٢٨). وقد استعان الباحثان بالمقاييس التي إستخدمها كل من: (Podsakoff,1993) و (Organ,1998) و (Niehoff & Moorman,1993) في صياغة هذه الفقرات، والتي ترجمها إلى العربية كل من (زايد، ٢٠٠٠) و(خليفة، ١٩٩٧) و (سحيمات، ٢٠٠٧) على التوالي. أما الجزء الثالث فقد تضمن (٢٢) فقرة موزعة على خمسة أبعاد لقياس التوجه نحو الأداء وهي: بعد ترقية العاملين ونموهم الوظيفي، وعدد فقراته ثلاث (٢٩-٣١)، بعد توجه العاملين نحو الأداء، وعدد فقراته خمسة (٣٢-٣٦)، بعد الأداء الإبداعي والابتكاري، وعدد فقراته خمسة (٣٧-٤١)، بعد تقييم أداء العاملين وعدد فقراته ستة (٤٢-٤٧)، بعد تشريعات المنظمة ولوائحها، وعدد فقراته ثلاث (٤٨-٥٠). وقد تم الاستعانة بدراسة (الخصاونة، ٢٠١٢) عند صياغة هذه الفقرات. أما بالنسبة لثبات الاستبانة فقد استخدم الباحثان معامل الإتساق الداخلي Cronbach Alpha من خلال توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (١٥) مفردة خلال فترتين مختلفتين (١٥ يوم)، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (٢) أدناه، حيث أشارت إلى درجة ثبات عالية لاستجابة المبحوثين خلال الفترتين، إذ تراوحت نسبة ألفا المعيارية لأبعاد الأداة بين (٠,٧٠ - ٠,٩٦)، كما تم التأكد مرة أخرى من ثبات أداة الدراسة عند التوزيع النهائي للاستبانات، وقد سجلت نسبة كرومباخ

الجدول رقم (٢). نتائج إختبار كرومباخ ألفا لأبعاد الدراسة وأداة الدراسة ككل .

أبعاد أداة الدراسة	معامل الثبات (١)	معامل الثبات (٢)	معامل الثبات (٣)
الإيثار	٠,٧٦	٠,٧٥	٠,٧٢٦
الاحترام والمجاملة	٠,٧٣	٠,٨٣	٠,٨٣٢
الروح الرياضية	٠,٧١	٠,٧١	٠,٧٠١
فضيلة المواطنة	٠,٧٤	٠,٧٢	٠,٧٧٨
الإخلاص والتفاني في العمل	٠,٧٢	٠,٨٥	٠,٧٣١
المتغير المستقل: سلوك المواطنة التنظيمية	٠,٨٧	٠,٨٨	٠,٩١٣
ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	٠,٩٤	٠,٧٩	٠,٧٤٤
توجه العاملين نحو الأداء	٠,٩٣	٠,٨٢	٠,٨٧٥
الأداء الإبداعي والابتكاري	٠,٩٠	٠,٨٧	٠,٨٦٤
تقييم أداء العاملين	٠,٩٦	٠,٧٥	٠,٨٩٤
تشريعات ولوائح المنظمة	٠,٧٦	٠,٨٠	٠,٨٥٩
المتغير التابع: توجه الشركة نحو الاداء	٠,٩٦	٠,٩٣	٠,٩٤٣
معامل الثبات الكلي للأداة الدراسة	٠,٩٥	٠,٩٣	٠,٩٥٤

مقياس التحليل: الحسابي الكلي لكل بعد. و استنادا إلى ذلك فإن قيم

لقد تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك تقدير العاملين لمستوى توجه الشركة نحو الأداء، وقد تم حساب الوسط

الجدول رقم (٣). مقياس التحليل.

درجة عالية	درجة متوسطة	درجة
٥	٣,٥	٢,٥
		١

و بناءً على ذلك إن كانت قيمة المتوسط الحسابي للتصورات مرتفعا، وهذا يعني موافقة مرتفعة لأفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر أو يساوي (٣,٥١) فسيكون مستوى

الوظيفة التي يشغلها الموظف في الهيكل التنظيمي للشركة، وله فئتان الفئة الأولى رئيس قسم و رئيس وحدة، أما الفئة الثانية فهي موظف تنفيذي.

٣- رتبة الموظف في المنظمة: ويشير هذا المتغير إلى خدمة الموظف الحالية أو السابقة في مواقع إشرافية كان من خلالها مسؤولاً عن موظفين آخرين، ولها فئتان، الفئة الأولى و تضم الموظفين الذين يعملون حالياً أو سبق أن عملوا في مواقع إشرافية كانوا مسؤولين فيها عن موظفين آخرين، في حين أن الفئة الثانية تضم من ليس لديهم مثل هذه الخبرة الإشرافية.

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجدول رقم (٤) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، المسمى الوظيفي للوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الرتبة الوظيفية، اسم الشركة.

بين (٢,٥١ - ٣,٥) فإن مستوى التصورات سيكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل أو يساوي (٢,٥) فسيكون مستوى التصورات منخفضاً.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغير المستقل: وهو درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية.

ثانياً: المتغير التابع: مستوى التوجه نحو الأداء الوظيفي لدى شركات الاتصالات الأردنية.

ثالثاً: الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين: وتتضمن بالإضافة إلى الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي ومدة الخدمة ما يلي:

١- التخصص المهني: وله ثلاث فئات، الفئة الأولى إداري، والفئة الثانية مهندس و فني، و أما الفئة الثالثة فهي خدمة الزبائن.

٢- المسمى الوظيفي للوظيفة: يتضمن ترتيباً أو موقع

الجدول رقم (٤). توزيع أفراد العينة تبعاً إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٠٩	٥٨,٩
	أنثى	٧٦	٤١,١
	المجموع	١٨٥	١٠٠,٠
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٤٤	٢٣,٨
	٢٦-٣٥ سنة	١٠٤	٥٦,٢
	أكثر من ٣٦ سنة	٣٧	٢٠,٠
	المجموع	١٨٥	١٠٠,٠

تابع الجدول رقم (٤).

النسبة المئوية	التكرار	المستوى	المتغير
١٧,٨	٣٣	دبلوم متوسط فأقل	المؤهل العلمي
٨٢,٢	١٥٢	بكالوريوس فأعلى	
١٠٠,٠	١٨٥	المجموع	
٥٦,٢	١٠٤	إداري	التخصص المهني
٢٢,٢	٤١	مهندس / فني	
٢١,٦	٤٠	خدمة الزبائن	
١٠٠,٠	١٨٥	المجموع	
٣٣,٥	٦٢	رئيس قسم / وحدة	المسمى الوظيفي للوظيفة
٦٦,٥	١٢٣	موظف تنفيذي	
١٠٠,٠	١٨٥	المجموع	
٥٦,٢	١٠٤	٥ سنوات فأقل	الخبرة في الوظيفة الحالية
٢٩,٢	٥٤	٦-١٠ سنوات	
١٤,٦	٢٧	أكثر من ١١ سنة	
١٠٠,٠	١٨٥	المجموع	
٥٦,٨	١٠٥	رؤساء	الرتبة الوظيفية
٤٣,٢	٨٠	مرؤوسين	
١٠٠,٠	١٨٥	المجموع	
٦٤,٩	١٢٠	زين	الشركة
٣٥,١	٦٥	أمنية	
١٠٠,٠	١٨٥	المجموع	

التنفيذيين أي بنسبة (٥, ٦٦٪)، بينما شكل رؤساء الأقسام والوحدات (٦٢) فردا وبنسبة (٥, ٣٣٪) وهذا التوزيع يبدو طبيعيا وينسجم مع توزيع الموظفين على المستويات الإدارية المختلفة. وقد بلغ عدد من الأفراد المبحوثين في شركات الاتصالات الأردنية ممن تقل سنوات خبرتهم في الوظيفة الحالية عن (٥ سنوات) (١٠٤) أي مانسبته (٢, ٥٦٪)، بينما بلغت نسبة من خبرتهم من (١٠٦) سنوات (٢, ٢٩٪) و عدددهم (٥٤) فردا، أما أقل نسبة فكانت للأفراد الذين تزيد سنوات خبرتهم في الوظيفة الحالية عن (١١ سنة)، إذ بلغت نسبتهم (٦, ١٤٪) و عدددهم (٢٧) فردا، وبالتالي فإن هذا دليل على أن غالبية أفراد المجتمع تم توظيفهم في الفترة التأسيسية للشركتين. وبالنسبة إلى عدد المبحوثين في شركات الاتصالات الأردنية ممن شغلوا وظائف كانوا فيها مسؤولين عن موظفين بلغ (١٠٥) أي ما نسبته (٨, ٥٦٪)، بينما بلغ عدد المبحوثين ممن لم تتح لهم فرصة شغل وظائف إشرافية (٨٠) فردا، أي ما نسبته (٢, ٤٣٪). أخيرا تشير البيانات المعروضة في الجدول رقم (٤) إلى أن (١٢٠) من الأفراد المبحوثين في شركات الاتصالات الأردنية قد كانوا ضمن كوادرات شركة "زين" أي ما نسبته (٩, ٦٤٪)، بينما بلغ عدد الأفراد المبحوثين من شركة "أمنية" (٦٥) فردا أي ما نسبته (١, ٣٥٪)، ويتضح من هذه البيانات أن عدد الأفراد المبحوثين من شركة "زين" أكبر من عدد الأفراد المبحوثين من شركة "أمنية"، وذلك راجع إلى استخدام العينة الطباقية العشوائية عند اختيار عينة الدراسة، لكي ينسجم عدد أفراد كل عينة مع حجم المجتمع المأخوذة منه، بهدف الحفاظ على الخصائص الفعلية لمجتمع الدراسة.

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (٤) أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، إذ بلغ عدد الذكور (١٠٩) بنسبة (٩, ٥٨٪)، وعدد الإناث (٧٦) بنسبة (١, ٤١٪) من مجموع العاملين المستجيبين، كما أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا بالنسبة للمبحوثين من الشركتين كانت الفئة العمرية الشابة، (٢٦-٣٥ سنة)، إذ بلغت (١٠٤) أي ما نسبته (٢, ٥٦٪)، في حين أن الفئة الأقل تكرارا (أكبر من ٣٦ سنة)، بلغت (٣٧) شخصا، أي ما نسبته (٢٠٪) مما يعني أن قطاع الاتصالات هو عبارة عن قطاع حيوي مستقطب للعمالة الشابة القادرة على العطاء والتكيف مع التغيرات الحديثة. من جانب آخر يلاحظ من الجدول رقم (٤) أن (١٥٢) من المبحوثين يحملون درجة (البكالوريوس فأعلى)، أي ما نسبته (٢, ٨٢٪)، بينما بلغ حملة درجة (دبلوم متوسط فأقل) (٣٣) فردا وبنسبة (٨, ١٧٪). وعليه فإن ذلك يعطي مؤشرا مفاده أن شركات الاتصالات الأردنية تركز أكثر على استقطاب الأفراد ذوي التأهيل العلمي من درجة البكالوريوس فأعلى، وهذا راجع لطبيعة مجال تخصصها وحساسيتها و تطلبه لدقة ومعرفة تخصصية. ويلاحظ أن جل المبحوثين (١٠٤) هم من الإداريين أي ما نسبته (٢, ٥٦٪)، أما المهندسين والفنيين فقد شكلوا (٤١) فردا بنسبة (٢, ٢٢٪)، بينما شكل الأفراد المبحوثين من تخصص خدمة الزبائن (٤٠) فردا وبنسبة (٦, ٢١٪). وبالتالي فإن التخصص المهني السائد هو الكادر الإداري، وهذا يتفق مع طبيعة شركات الاتصالات الأردنية موضع الدراسة باعتبارها شركات خدمية بالدرجة الأولى. ويتبين من الجدول (٤) أن (١٢٣) فردا من المبحوثين هم من الموظفين

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة  
سؤال البحث الأول: ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة  
التنظيمية لدى العاملين في شركات الاتصالات  
الأردنية؟  
للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات  
الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد سلوك المواطنة  
التنظيمية منفردة ومجمعة، في شركات الاتصالات  
الأردنية، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٥). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة.

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	الإيثار	٤,٣٩	٠,٦١	٢	مرتفعة
٢	الاحترام والمجاملة	٤,٥٥	٠,٦١	١	مرتفعة
٣	الروح الرياضية	٤,٣٧	٠,٦٠	٣	مرتفعة
٤	الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	٤,٣٥	٠,٦٠	٤	مرتفعة
٥	التفاني والإخلاص في العمل	٤,١١	٠,٧٥	٥	مرتفعة
	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجمعة.	٤,٣٥	٠,٥١		مرتفعة

(٢٠٠٨) إذ كانت الممارسة متوسطة.  
كما يتضح كذلك من جدول رقم (٥) أن  
جميع أبعاد المتغير المستقل سلوك المواطنة التنظيمية  
جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد تراوحت  
متوسطاتها الحسابية بين (٤,١١-٤,٥٥)، وقد جاء  
بعد (الاحترام والمجاملة) بالمرتبة الأولى وبمتوسط  
حسابي (٤,٥٥)، يليه بعد (الإيثار) في المرتبة الثانية  
وبمتوسط حسابي (٤,٣٩)، ثم جاء في المرتبة الثالثة  
بعد (الروح الرياضية) بمتوسط حسابي (٤,٣٧)، وفي  
المرتبة الرابعة جاء بعد (الإحساس بالمواطنة والحرص  
على المنظمة) بمتوسط حسابي (٤,٣٥)، وأخيراً جاء  
بعد (التفاني والإخلاص في العمل). وعلى هذا يستدل  
من النتائج السابقة أن كل الأبعاد حصلت على درجات

يظهر من جدول رقم (٥) أن المتوسط الكلي  
للمتغير المستقل سلوك المواطنة التنظيمية قد بلغ  
(٤,٣٥) بإنحراف معياري مقداره (٠,٥١) على  
مستوى شركات الاتصالات الأردنية موضع البحث.  
وتعني هذه النتيجة أن درجة ممارسة سلوك المواطنة  
التنظيمية كانت مرتفعة لدى العاملين بشركات  
الاتصالات الأردنية، مما يدل على حماس المبحوثين  
للتحلي بأخلاقيات المواطنة التنظيمية إيماناً وعملاً.  
وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (سحيمات،  
٢٠٠٧)، (الفهداوي، ٢٠٠٥)، (أبودية، ٢٠٠٩)،  
(Niehoff & Walz, 1996)، حيث كانت درجة ممارسة  
سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعة، واختلفت مع  
دراسة (المعاينة، ٢٠٠٥)، (حواس، ٢٠٠٣)، (محارمة،

أعضاء لهم أهميتهم في العمل ويتوقف عليهم نجاح الشركة، كما قد يرجع السبب كذلك إلى أن العاملين يولون اهتماما كبيرا لمثل هذه الممارسات بوصفها مصدرا للتفاهم والاحترام المتبادل بين العاملين، وأنها عامل مهم في تعميق الولاء والانتفاء لدى العاملين لعملهم. وللتحقق من مدى معنوية هذه النتائج تم تطبيق اختبار (One Sample T-Test) على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة، جدول رقم (٦) يوضح ذلك.

ممارسة مرتقعة، إلا أن بعد (الإحترام والمجاملة) حصل على أعلى درجة ممارسة. وهذا يدل على أن العاملين بشركات الاتصالات الأردنية يسعون إلى تجنب الوقوع في المشاكل مع الآخرين وذلك من خلال احترام حقوق الآخرين وخصوصياتهم، والمساهمة في تزويد زملائهم بالمعلومات والخبرات المناسبة التي تساعدهم على أدائهم لعملهم، وكذلك التشاور معهم في القرارات المتخذة. وقد يعزى ذلك إلى الولاء والانتفاء الكبير لدى العاملين، إذ عزز الشعور والإدراك لديهم بأنهم

الجدول رقم (٦). نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-Test) على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة.

م	البعد	T	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
١	بعد الإيثار	٣١,٢٠	١٨٤	*٠,٠٠
٢	بعد الاحترام والمجاملة	٣٤,٤٧	١٨٤	*٠,٠٠
٣	بعد الروح الرياضية	٣١,١١	١٨٤	*٠,٠٠
٤	بعد الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	٣٠,٤٣	١٨٤	*٠,٠٠
٥	بعد التفاني والإخلاص في العمل	٢٠,٠١	١٨٤	*٠,٠٠
	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجموعة	٣٥,٨١	١٨٤	*٠,٠٠

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ .

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات لكل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة، والجدول التالي توضح ذلك.

أولاً: بعد الإيثار: اشتمل هذا البعد على أربع فقرات. وبين الجدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى ممارستها. لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

يظهر من جدول رقم (٦) أن قيمة (T) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجموعة جاءت مرتفعة، إذ بلغت (٣٥,٨١)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ . في حين تراوحت قيم (T) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة بين (٢٠,٠١-٣٤,٤٧)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ . وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود مستوى مرتفع فعلاً من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

الجدول رقم (٧). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد الإيثار.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	أساعد زملائي عندما يكون لديهم أعباء عمل ثقيلة.	٤,٤٦	٠,٨٥	١	مرتفعة
٢	أساعد في توجيه العاملين الجدد حتى وإن لم يطلب مني ذلك.	٤,٤٦	٠,٧٥	١	مرتفعة
٣	أشجع زملائي على تعلم مهارات وتقنيات جديدة عند الحاجة إلى ذلك.	٤,٣٨	٠,٨١	٣	مرتفعة
٤	لدي استعداد لتخصيص جزء من وقتي لمساعدة الآخرين الذين لديهم مشكلات عمل.	٤,٢٥	٠,٨٥	٤	مرتفعة
	بعد الإيثار	٤,٣٩	٠,٦١	-	مرتفعة

الوعي لدى العاملين بشركات الاتصالات الأردنية واقتناعهم بضرورة تقوية رابطة الزمالة لتعزيز التعاون والإنتاجية وللحفاظ على الميزة التنافسية للشركة مقارنة بالشركات الأخرى. كما تبين أن العاملين مستعدون كذلك لتخصيص جزء من أوقاتهم للمساعدة في توجيه زملائهم الجدد والعمل على تخفيف مشاكل العمل المحتملة، وقد يعود ذلك إلى شعور العاملين الذين يقومون بمثل هذا السلوك بالإنجاز وتحقيق الذات وكذا السعادة عند مساعدتهم لزملائهم.

ثانياً: بعد الاحترام والمجاملة: اشتمل هذا البعد على أربع فقرات ويبين الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى ممارستها لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

يظهر من جدول رقم (٧) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة لدى الباحثين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعد الإيثار بين (٤,٢٥ - ٤,٤٦) وكان أعلاها للفقرات (١, ٢) التي تشير إلى مساعدة الموظف لزملائه عندما يكون لديهم أعباء عمل ثقيلة، والمساعدة في توجيه العاملين الجدد حتى وإن لم يطلب منه ذلك وبمتوسطات حسابية بلغت (٤,٤٦) و(٤,٤٦) على التوالي. بينما كان أدناها للفقرة (٤) التي تشير إلى استعداد الموظف لتخصيص جزء من وقته لمساعدة الآخرين الذين لديهم مشكلات عمل وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٥). وتعني هذه النتائج أن تحلي العاملين في شركات الاتصالات الأردنية بالمواطنة التنظيمية قد ظهر من خلال سلوكيات تتحلى بالإيثار والتي تنعكس من خلال توجه العاملين أكثر نحو مساعدة زملائهم الذين لديهم أعباء عمل كثيرة، ومن خلال تقديم اقتراحات لتحسين العمليات في العمل وتطويرها. وقد يرجع السبب في هذا إلى نمو

الجدول رقم (٨). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد 'الاحترام والمجاملة'.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	أحترم حقوق وخصوصيات زملائي في العمل.	٤,٦٩	٠,٦٥١	١	مرتفعة
٢	أستأور مع زملائي في العمل الذين قد يتأثرون بقراراتي.	٤,٤٥	٠,٧٨	٤	مرتفعة
٣	أقدم التشجيع والدعم المعنوي لزملائي في الأوقات الصعبة.	٤,٥٢	٠,٨٠	٢	مرتفعة
٤	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات والخبرات المناسبة التي تساعد على أداء أعمالهم على أحسن وجه، كلما لزم الأمر.	٤,٥٤	٠,٧٦	٣	مرتفعة
	بعد الاحترام والمجاملة	٤,٥٥	٠,٦١	-	مرتفعة

ممارستها لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

يظهر من جدول رقم (٩) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة لدى الباحثين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعدها (٤,٦٩-٤,٤٥)، وكان أعلاها للفقرة (١) التي تشير إلى احترام الموظف لحقوق وخصوصيات زملائه في العمل وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٩)، بينما كان أدناها للفقرة (٤) التي تشير إلى قيام الموظف بتزويد زملائه بالمعلومات كلما لزم الأمر وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٥). وتعني هذه النتائج أن العاملين في شركات الاتصالات الأردنية يتوجهون نحو تجنب حدوث مشاكل من خلال احترام حقوق الآخرين وعدم التعدي عليها، والعمل على التشاور مع زملائهم في العمل والسماح لمقترحاتهم بشأن قراراتهم قبل تنفيذها. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن بيئة العمل داخل الشركات توفر أجواء مريحة للعمل، وتتجه نحو الاعتماد على الحوار والمناقشة.

ثالثاً: بعد الروح الرياضية: اشتمل هذا البعد على أربع فقرات ويبين الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى

يظهر من جدول رقم (٨) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة لدى الباحثين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعدها (٤,٦٩-٤,٤٥)، وكان أعلاها للفقرة (١) التي تشير إلى احترام الموظف لحقوق وخصوصيات زملائه في العمل وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٩)، بينما كان أدناها للفقرة (٤) التي تشير إلى قيام الموظف بتزويد زملائه بالمعلومات كلما لزم الأمر وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٥). وتعني هذه النتائج أن العاملين في شركات الاتصالات الأردنية يتوجهون نحو تجنب حدوث مشاكل من خلال احترام حقوق الآخرين وعدم التعدي عليها، والعمل على التشاور مع زملائهم في العمل والسماح لمقترحاتهم بشأن قراراتهم قبل تنفيذها. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن بيئة العمل داخل الشركات توفر أجواء مريحة للعمل، وتتجه نحو الاعتماد على الحوار والمناقشة.

ثالثاً: بعد الروح الرياضية: اشتمل هذا البعد على أربع فقرات ويبين الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى

أو زملائهم، لتصورهم بأن الشركة تعمل على إرضاء حاجاتهم، وبالتالي تتوقع منهم تفهم مشاكل بعضهم، من أجل الحفاظ على علاقات طيبة تضمن بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها وأهدافهم. كما قد يعزى ذلك إلى إحساس العاملين بالمناخ النفسي المريح للعمل، وشعورهم بأن المدير يميل إلى مناقشة القضايا وبحثها معهم لحل الخلافات عن طريق الحوار والمناقشة الجادة، وإقناعهم بالتسامح لتحقيق الاستقرار داخل الشركة والاستمرار فيها وعدم تركها.

الجدول رقم (٩). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد 'الروح الرياضية'.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	لا أقضي الوقت في التذمر والشكوى من العمل أو من الآخرين.	٤,١٩	٠,٨٩	٤	مرتفعة
٢	أهتم بالامتيازات والجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها أكثر من اهتمامي بالجوانب السلبية التي لا تنسجم مع رغباتي ومولاتي.	٤,٣٠	٠,٨٧	٣	مرتفعة
٣	إذا أخطأت في حق أي من زملائي فإنني أتقدم للاعتذار منه.	٤,٥٤	٠,٧٦	١	مرتفعة
٤	أقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي.	٤,٤٥	٠,٧٧	٢	مرتفعة
	بعد الروح الرياضية	٤,٣٧	٠,٦٠		مرتفعة

رابعاً: بعد الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة: وترتيب الفقرات، ومستوى ممارستها لدى العاملين في اشتمل هذا البعد على خمس فقرات. ويبين الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الجدول رقم (١٠). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد 'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	أحرص على حضور اللقاءات والندوات المهمة غير الرسمية التي تعقدتها الشركة والتي تساعد على تعزيز مكانة الشركة.	٤,٠١	٠,٩٦	مرتفعة	٥
٢	أتابع بانتظام قراءة إعلانات ومذكرات وتعاميم الشركة الموجهة للعاملين.	٤,٢٧	٠,٩٦	مرتفعة	٤
٣	أتأقلم مع كل التطورات التي يتطلبها نجاحي في عملي بالشركة.	٤,٤٩	٠,٧١	مرتفعة	٢
٤	أهتم وأحرص على إعطاء صورة إيجابية للآخرين عن شركتي.	٤,٦١	٠,٧١	مرتفعة	١
٥	لدي استعداد للقيام بمهام غير مطلوبة مني لكنها تساعد على تحسين صورة الشركة لدى الآخرين.	٤,٣٩	٠,٧٧	مرتفعة	٣
	بعد الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	٤,٣٥	٠,٦٠		مرتفعة

والصادق بشركتهم من خلال الانخراط بالحياة اليومية للشركة، والمشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمورها، والحرص الدائم على إعطاء صورة إيجابية للآخرين عنها. وقد يعزى السبب في ذلك إلى شعور العاملين بالاعتزاز والفخر لانتمائهم لشركات الاتصالات الأردنية دون غيرها من الشركات، ما يعزز شعورهم بالالتزام نحو شركتهم، إذ يعتبرون أن الذي يربطهم بالشركة أكبر من مجرد عقد العمل الرسمي والتواجد في أوقات الدوام.

خامساً: بعد التفاني والإخلاص في العمل: اشتمل هذا البعد على أربع فقرات ويبين الجدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى ممارستها لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

يظهر من جدول رقم (١٠) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة لدى الباحثين. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعد (الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة) بين (٠١، ٤-٦١، ٤)، وكان أعلاها للفقرة (٤) التي تشير إلى اهتمام الموظف وحرصه على إعطاء صورة إيجابية للآخرين عن شركته وبمتوسط حسابي بلغ (٦١، ٤)، بينما كان أدناها للفقرة (١) التي تشير إلى حرص الموظف على حضور اللقاءات والندوات الهامة غير الرسمية التي تعقدتها الشركة والتي تساعد على تعزيز مكانتها وبمتوسط حسابي بلغ (٠١، ٤). وعليه يتبين من خلال هذه النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية يظهر كذلك من خلال ممارسات بعد (الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة) الذي يتحلى به العاملون في شركات الاتصالات الأردنية والذي يبدو من خلال تعبيرهم عن اهتمامهم الحقيقي

الجدول رقم (١١). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد التفاني والإخلاص في العمل.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	أقوم بأنشطة تتجاوز المهام الرئيسية لوظيفتي.	٤, ١١	٠, ٩٢	٣	مرتفعة
٢	مستعد للعمل لساعات إضافية دون أجر.	٣, ٧١	١, ٣٣	٤	مرتفعة
٣	أتقيد بتعليمات وقواعد الشركة وذلك بدافع شخصي ذاتي.	٤, ٤٨	٠, ٨١	١	مرتفعة
٤	إذا أنهيت واجباتي الوظيفية قبل انتهاء موعد العمل فإنني أحاول إيجاد عمل منتج إضافي لأداه دون توقع مكافأة.	٤, ١٣	٠, ٩١	٢	مرتفعة
	بعد التفاني والإخلاص في العمل	٤, ١١	٠, ٧٥		مرتفعة

(التفاني والإخلاص في العمل) بين (٣، ٧١-٤٨، ٤)، وكان أعلاها للفقرة (٣) التي تشير إلى تقيد الموظف بتعليمات وقواعد الشركة وذلك بدافع شخصي ذاتي منه

يظهر من جدول رقم (١١) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة لدى العاملين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعد

يعزى إلى إحساس العاملين بضرورة الالتزام الأخلاقي نحو عملهم، والذي ربما يعود إلى إيمانهم برؤية شركتهم ورسالتها وأهمية مساهمتهم في تحقيقها.

تشير نتائج مناقشة السؤال البحثي الأول، إلى وجود مستوى عال من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية،

سؤال البحث الثاني: ما مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجمعة، لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، والجدول رقم (١٢) يوضح ذلك:

الجدول رقم (١٢). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجمعة.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	٣,٨٣	٠,٨٧	٤	مرتفعة
٢	توجه العاملين نحو الأداء	٣,٩٧	٠,٧٣	٢	مرتفعة
٣	الأداء الإبداعي والإبتكاري	٣,٩١	٠,٨١	٣	مرتفعة
٤	تقييم أداء العاملين	٣,٧٤	٠,٩٠	٥	مرتفعة
٥	تشريعات المنظمة ولوائحها	٤,٠٣	٠,٨٣	١	مرتفعة

مكانة هامة على مستوى الاقتصاد الأردني ما مكنها من استقطاب أحسن الموارد البشرية الشابة والمؤهلة من جميع التخصصات على مستوى سوق العمل، ما كان له الأثر الكبير على مستوى نشاط هذه الشركات بشكل عام وعلى توجهها نحو الأداء بشكل خاص.

كما يتضح من الجدول أن جميع أبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة جاءت بدرجة تقييمية

وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٨)، بينما كان أدناها للفقرة (٢) التي تشير إلى استعداد الموظف للعمل لساعات إضافية دون أجر وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧١). وبالتالي يتبين من خلال هذه النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية يظهر كذلك من خلال ممارسة العاملين لبعد (التفاني والإخلاص في العمل) الذي يتجسد من خلال إخلاص العاملين للمعايير التي يضعونها لسلوكياتهم، وحرصهم على التقيد بتعليمات الشركة وقواعدها، والإتجاه نحو إنجاز ما هو أبعد من متطلبات دورهم الرسمي، حتى وإن لم يطلب منهم ذلك. وقد يعود سبب ذلك إلى حرص العاملين على قضاء الوقت الكافي لإنجاز أعمالهم، نتيجة إحساسهم بمسؤولية أدوارهم وأهميتها في تحقيق أهداف الشركة. كما قد

يظهر من جدول رقم (١٢) أن المتوسط الكلي لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء قد بلغ (٣,٨٨) بانحراف معياري مقداره (٠,٦٨)، وبالتالي واستنادا إلى هذه النتيجة فإنه يمكن القول إن مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء كان مرتفعا من وجهة نظر العاملين بها، والذي قد يفسر بأن شركات الاتصالات الأردنية شركات حديث وذات

الاتصالات الأردنية لها أثر كبير في توجيه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء. أي أن مستوى دعم التشريعات والخطط التنظيمية للأداء أعلى نسبياً من سائر الأبعاد الأخرى من وجهة نظر العاملين بشركات الاتصالات الأردنية، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن التشريعات واللوائح والخطط المعتمدة ذات كفاءة ومرونة عالية، وتسهم بشكل كبير في دعم التوجه العام لشركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من خلال استنادها على مبادئ وقيم الجدارة والكفاءة بجدية على أرض الواقع وليس شكلياً. وللتحقق من مدى معنوية هذه النتائج تم تطبيق اختبار (One Sample T-Test) على أبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجمعة، جدول رقم (١٣) يوضح ذلك.

مرتفعة، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٧٤ - ٤,٠٣)، و جاء بعد 'تشريعات المنظمة ولوائحها' بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٠٣)، يليه بعد 'توجه العاملين نحو الأداء' في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (٣,٩٧)، ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد 'الأداء الإبداعي والابتكاري' بمتوسط حسابي (٣,٩١)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد 'ترقية العاملين ونموهم الوظيفي' بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وأخيراً جاء بعد 'تقييم أداء العاملين' بمتوسط حسابي (٣,٧٤) في المرتبة الخامسة. وبالتالي يستدل من النتائج السابقة أن كل الأبعاد حصلت على درجات تقييمية مرتفعة لدى العاملين في شركات الاتصالات، إلا أن بعد 'تشريعات المنظمة ولوائحها' حصل على المرتبة الأولى. وتعني هذه النتائج أن التشريعات واللوائح المعتمدة في شركات

الجدول رقم (١٣). نتائج اختبار (One Sample T-test) على أبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجمعة.

الرقم	الأبعاد	T	درجات الحرية	الدالة الإحصائية
١	ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	١٣,٠١	١٨٤	*٠,٠٠
٢	توجه العاملين نحو الأداء	١٨,١٤	١٨٤	*٠,٠٠
٣	الأداء الإبداعي والابتكاري	١٥,٤٢	١٨٤	*٠,٠٠
٤	تقييم أداء العاملين	١١,١٥٠	١٨٤	*٠,٠٠
٥	تشريعات المنظمة ولوائحها	١٦,٨٥	١٨٤	*٠,٠٠
	أبعاد التوجه الشركة نحو الأداء مجمعة.	١٧,٥٧	١٨٤	*٠,٠٠

\* دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥  $\leq \alpha$ ).

الدالة (٠,٠٥  $\leq \alpha$ )، في حين تراوحت قيم (T) لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة بين (١١,١٥ - ١٨,١٤)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى

يظهر من جدول جدول رقم (١٣) أن قيمة (T) لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء مجمعة قد بلغت (١٧,٥٧)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ). وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود مستوى مرتفع فعلا من توجه شركات الاتصالات نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات كل بعد من أبعاد توجه الشركة نحو الأداء، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (١٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد 'ترقية العاملين ونموهم الوظيفي'.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	تعتمد فرص الموظف في النمو والتطور الوظيفي في الشركة على أدائه الفعلي الجيد وتنفيذه لمهام وظيفته.	٤,٢١	٠,٩٢	١	مرتفعة
٢	تعتمد فرص الموظف في الترقية إلى وظائف إدارية عليا في الشركة على أدائه الفعلي أكثر من علاقاته الشخصية برئيسه.	٣,٧٦	١,١٦	٢	مرتفعة
٣	تتاح فرص النمو والترقية إلى وظائف أعلى للجميع بشكل منصف وعادل.	٣,٥٤	١,١٢	٣	مرتفعة
	بعد ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	٣,٨٣	٠,٨٧		مرتفعة

على معايير وأسس دقيقة في عمليات الترقية ومرتبطة بشكل أساسي بالأداء الفعلي للمهام للموظف. ثانيا: بعد توجه العاملين نحو الأداء: اشتمل هذا البعد على خمس فقرات ويبين الجدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى تقييمها لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

يظهر من جدول رقم (١٥) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة تقييم مرتفعة لدى الباحثين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لبعدهم توجه العاملين نحو الأداء) بين (٣,٩١-٤,٠٣)، وكان أعلاها للفقرة (٣) التي تبين مدى عمل الموظفين في الشركة بجدية على تطوير قدراتهم ومهاراتهم المتعلقة بوظائفهم

يظهر من جدول رقم (١٤) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة تقييم مرتفعة لدى الباحثين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعدهم (ترقية العاملين ونموهم الوظيفي) بين (٣,٥٤-٤,٢١)، إذ كان أعلاها للفقرة (١) التي تشير إلى مدى اعتماد فرص الموظف في النمو والتطور الوظيفي في الشركة على أدائه الفعلي الجيد وتنفيذه لمهام وظيفته وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٢١)، بينما كان أدناها للفقرة (٣) المتعلقة بفرص النمو والترقية إلى وظائف أعلى للجميع بشكل منصف وعادل وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٤). وتعني هذه النتائج أن ترقية العاملين ونموهم الوظيفي تسهم بشكل كبير في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، وقد يرجع السبب في ذلك إلى اعتماد الشركات

وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٣)، بينما كان أدناها للفقرة (١) التي تشير إلى مدى ممارس الموظفين لمهام وظائفهم في الشركة باحتراف ومهنية وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١). وتعني هذه النتائج بأن توجه العاملين نحو الأداء مرتفع في شركات الاتصالات الأردنية، وقد يعزى السبب إلى أن الغالبية الكبرى المكونة للعمالة في هذه الشركات هي عمالة شابة مفعمة بالحماس والتطلع

إلى الإنجاز، وممثلة لمؤهلات علمية وتدريبية جيدة، كما وقد يرجع السبب إلى توفر ظروف ومتغيرات أخرى يتطلبها الأداء الجيد في هذه الشركات مثل دعم الإبداع وتشجيعه، وعدالة وتكافؤ نظام الحوافز والمكافآت، مما يجعل العاملين أكثر حرصاً على تطوير قدراتهم، في ضوء المعلومات الراجعة التي يحصلون عليها من قبل رؤسائهم.

الجدول رقم (١٥). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد 'توجه العاملين نحو الأداء'.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	يمارس الموظفون مهام وظائفهم في الشركة باحتراف ومهنية.	٣,٩١	٠,٩٥	٥	مرتفعة
٢	يبدل الموظفون في الشركة أقصى جهودهم لإنجاز وتحقيق أهداف ووظائفهم.	٣,٩٣	٠,٩٦	٤	مرتفعة
٣	يعمل الموظفون في الشركة بجدية على تطوير قدراتهم ومهاراتهم المتعلقة بوظائفهم.	٤,٠٣	٠,٨٣	١	مرتفعة
٤	يسعى الموظفون في الشركة للحصول على معلومات راجعة عن نتائج الأعمال التي يقومون بها.	٣,٩٧	٠,٨٧	٣	مرتفعة
٥	يعمل الموظفون في الشركة على تحسين مستوى أدائهم في ضوء المعلومات الراجعة التي يحصلون عليها من قبل رؤسائهم.	٤,٠١	٠,٨٤	٢	مرتفعة
	بعد توجه العاملين نحو الأداء	٣,٩٧	٠,٧٣		مرتفعة

ثالثاً: بعد الأداء الإبداعي والابتكاري: اشتمل هذا البعد على خمس فقرات ويبين الجدول رقم (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى ممارستها لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

يظهر من جدول رقم (١٦) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة تقييم مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعد (الأداء الإبداعي والابتكاري) بين (٣,٨٦-٣,٩٩)، وكان أعلاها للفقرة (٥) المتعلقة بمدى تشجيع الشركة لتوظيف وتطبيق الأفكار الابتكارية في العمل بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٩)، بينما كان أدناها للفقرات (٣,٢) المتعلقة بمدى تكريم الموظفين المبدعين في العمل وتقديرهم من قبل رؤسائهم، ومدى حصولهم على فرص أعلى للتقدم الوظيفي في الشركة مقارنة مع زملائهم غير المبدعين وبمتوسطات حسابية بلغت (٣,٨٦) و (٣,٨٦) على

ثالثاً: بعد الأداء الإبداعي والابتكاري: اشتمل هذا البعد على خمس فقرات ويبين الجدول رقم (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى ممارستها لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

يظهر من جدول رقم (١٦) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة تقييم مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعد (الأداء الإبداعي والابتكاري) بين (٣,٨٦-٣,٩٩)، وكان أعلاها للفقرة (٥) المتعلقة بمدى تشجيع الشركة لتوظيف وتطبيق الأفكار الابتكارية في العمل بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٩)، بينما كان أدناها للفقرات (٣,٢) المتعلقة بمدى تكريم الموظفين المبدعين في العمل وتقديرهم من قبل رؤسائهم، ومدى حصولهم على فرص أعلى للتقدم الوظيفي في الشركة مقارنة مع زملائهم غير المبدعين وبمتوسطات حسابية بلغت (٣,٨٦) و (٣,٨٦) على

الرؤساء والتشريعات للسلوكيات والأفكار الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، بالإضافة إلى التعامل معها بجدية من خلال دراستها والعمل على توظيفها على أرض الواقع.

التوالي. وتعني هذه النتائج بأن تشجيع الأداء الإبداعي لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية كان له إسهام كبير في تحفيز العمال على الأداء، مما كان له الأثر الكبير في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء. وقد يعزى السبب في ذلك إلى دعم وتشجيع

الجدول رقم (١٦). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد 'الأداء الإبداعي والابتكاري'.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	تخضع المقترحات والأفكار الإبداعية للمرؤوسين التي من شأنها تطوير العمل للدراسة الجادة من قبل الرؤساء.	٣,٩٤	٠,٩٢	٢	مرتفعة
٢	يتم تكريم وتقدير الموظفين المبدعين في العمل من قبل رؤسائهم.	٣,٨٦	١,١٢	٤	مرتفعة
٣	يحظى الموظفون المبدعون والخالقون بعملهم في الشركة بفرص أعلى للتقدم الوظيفي من زملائهم غير المبدعين.	٣,٨٦	١,٠٤	٤	مرتفعة
٤	تشجع لوائح وقوانين وسياسات الشركة العاملين على الإبداع والابتكار لطرق وأساليب جديدة لأداء العمل.	٣,٩٢	٠,٩٥	٣	مرتفعة
٥	تشجع الشركة توظيف وتطبيق الأفكار الابتكارية في العمل.	٣,٩٩	٠,٩٦	١	مرتفعة
	بعد الأداء الإبداعي والابتكاري	٣,٩١	٠,٨١		مرتفعة

(٤) التي تشير إلى مدى تأثير اختلاف الموظف بالرأي مع رئيسه سلبي على تقرير أدائه السنوي وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥١). وتعني هذه النتائج أن تقييم الأداء للعاملين في شركات الاتصالات الأردنية كان له إسهام كبير في توجيهها نحو الأداء، خاصة وأنه يؤثر في معظم العمليات الإدارية وخصوصا التدريب والترقيات والنمو الوظيفي والدافعية. وقد يرجع السبب في ذلك إلى ثقة العاملين بأن الأسس والمعايير المعتمدة في تقييم الأداء تستند إلى الموضوعية والدقة والعدالة، وكذلك ثقتهم بأن رؤسائهم يقدرون العمل الجيد للمرؤوسين، ويستندون إليه بالدرجة الأولى في عملية التقييم.

رابعاً: بعد تقييم أداء العاملين: اشتمل هذا البعد على ست فقرات وبين الجدول رقم (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى تقييمها لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

يظهر من جدول رقم (١٧) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة تقييم مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعدها (تقييم أداء العاملين) بين (٣,٥١ - ٣,٨٨). وكان أعلاها للفقرة (٢) المتعلقة بمدى تقدير ومكافأة الرؤساء للأداء الجيد للموظف وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٨)، بينما كان أدناها للفقرة

الجدول رقم (١٧). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد 'تقييم أداء العاملين'.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	يركز الرؤساء في الشركة على انتقاد الأداء الضعيف وليس الأشخاص.	٣,٨٥	١,٠٨	٢	مرتفعة
٢	يتم تقدير ومكافأة الأداء الجيد للموظف من قبل رؤسائه .	٣,٨٨	١,٠٥	١	مرتفعة
٣	تستند عملية تقييم أداء الموظف من قبل رؤسائه على أسس موضوعية.	٣,٧٨	١,٠٤	٤	مرتفعة
٤	لا يؤثر اختلاف الموظف بالرأي مع رئيسه سلبا على تقرير أداءه السنوي .	٣,٥١	١,١٨	٦	مرتفعة
٥	لا يؤثر إمتداح الموظف في الشركة لرئيسه المباشر إيجابيا على تقرير أدائه السنوي.	٣,٦١	١,٢١	٥	مرتفعة
٦	يعكس تقرير الأداء السنوي للموظف في الشركة أدائه الفعلي.	٣,٨١	١,١١	٣	مرتفعة
	بعد تقييم أداء العاملين	٣,٧٤	٠,٩٠		مرتفعة

خامسا: بعد تشريعات المنظمة ولوائحها: اشتمل هذا الفقرات، ومستوى تقييمها لدى العاملين في شركات البعد على ثلاث فقرات وبين الجدول رقم (١٨) الاتصالات الأردنية. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب

الجدول رقم (١٨). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد 'تشريعات المنظمة ولوائحها'.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	تتصف لوائح وتشريعات الشركة التي أعمل بها بتوجهها نحو تحقيق الجدارة والكفاءة في الأداء.	٤,٠٧	٠,٩٤	٢	مرتفعة
٢	يتم تطبيق أسس ومعايير للجدارة والكفاءة عند تعيين الموظفين في الشركة .	٣,٩١	٠,٩٥	٣	مرتفعة
٣	تشجع اللوائح والتشريعات المعمول بها في هذه الشركة الموظفين على استخدام أقصى طاقاتهم وقدراتهم الكامنة لصالح العمل.	٤,١٠	٠,٩٢	١	مرتفعة
	بعد تشريعات المنظمة ولوائحها	٤,٠٣	٠,٨٣		مرتفعة

يظهر من جدول رقم (١٨) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة تقييم مرتفعة لدى الباحثين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعده (تشريعات المنظمة ولوائحها) بين (٩١، ٣-١٠، ٤)، وكان أعلاها للفقرة (٣) المتعلقة بمدى تشجيع اللوائح والتشريعات المعمول بها في الشركة الموظفين على استخدام أقصى

العلمي، التخصص المهني، خبرة الوظيفة الحالية، المسمى الوظيفي للوظيفة، الرتبة الوظيفية)، والجدول رقم (١٩) يوضح ذلك

يُظهر جدول رقم (١٩) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة، تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، خبرة الوظيفة الحالية، المسمى الوظيفي للوظيفة، الرتبة الوظيفية)، ولمعرفة الدلالات الإحصائية لهذه الفروق تم حساب مايلي :

أولاً: حسب متغير الجنس: تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) لتحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجمعة، تبعاً لمتغير الجنس، والجدول رقم (٢٠) يوضح ذلك.

يبين الجدول رقم (٢٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير الجنس، وذلك في أبعاد: 'الإيثار'، و'الاحترام والمجاملة'، و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'، و'الروح الرياضية'، وكذلك في الأبعاد مجتمعة، إذ كانت قيم (T) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ). من جانب آخر تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية فقط في البعد المتعلق 'بالتفاني والإخلاص في العمل' إذ بلغت قيمة (T) (١,٦٠١)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ). وبالرجوع إلى جدول (١٩) تبين أن الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي (٤,٢١)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (٤,٠٣).

طاقاتهم وقدراتهم الكامنة لصالح العمل وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١٠)، بينما كان أداؤها للفقرة (٢) المتعلقة بمدى تطبيق أسس ومعايير الجدارة والكفاءة عند تعيين الموظفين في الشركة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١). وتعني هذه النتائج أن التشريعات واللوائح المعتمدة في شركات الاتصالات الأردنية لها أثر كبير في توجيهها نحو الأداء، وقد يعود السبب إلى أن التشريعات واللوائح المعتمدة ذات كفاءة ومرونة عالية وتتميز بتوجيهها نحو تحقيق الجدارة والكفاءة في الأداء فعلياً وليس شكلياً، وهذا ما جعل العاملين ميالين إلى استخدام أقصى طاقاتهم والعمل بجدية أكثر، وإبداء قدراتهم الإبداعية الكامنة لديهم.

تشير نتائج مناقشة وتحليل السؤال البحثي الثاني إلى وجود درجة تقييمية مرتفعة لمستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها.

سؤال البحث الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة كل من سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى التوجه نحو الأداء في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، المسمى الوظيفي للوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الرتبة الوظيفية، اسم الشركة)؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة، تبعاً لمتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل

المتغير	المستوى	العدد	بعد الإيتار		بعد الاحترام والجمالية		بعد الروح الرياضية		بعد الإحساس بالنظمه		بعد التقاني والإخلاص في العمل		أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.	
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	١٠٩	٤,٤١	٠,٦٠	٤,٥٣	٠,٦٤	٤,٣٦	٠,٦٣	٤,٣١	٠,٥٩	٤,٠٣	٠,٧٨	٤,٣٣	٠,٥٣
	أنثى	٧٦	٤,٣٧	٠,٦١	٤,٥٨	٠,٥٦	٤,٣٩	٠,٥٦	٤,٤١	٠,٦٢	٤,٢١	٠,٧١	٤,٣٩	٠,٤٩
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٤٤	٤,٢٣	٠,٦٩	٤,٤١	٠,٧١	٤,٢٢	٠,٦٨	٤,٣٠	٠,٦١	٣,٩٤	٠,٧٧	٤,٢٣	٠,٥٥
	٢٦-٣٥ سنة	١٠٤	٤,٤١	٠,٥٩	٤,٥٤	٠,٥٤	٤,٤٢	٠,٥٢	٤,٣٧	٠,٥٨	٤,١٢	٠,٧٧	٤,٣٨	٠,٤٨
المرحلة الوظيفية	أكثر من ٣٦ سنة	٣٧	٤,٥٢	٠,٥٠	٤,٥٨	٠,٦٧	٤,٤٢	٠,٧٠	٤,٣٦	٠,٦٧	٤,٢٦	٠,٦٦	٤,٤٢	٠,٥٤
	دبلوم متوسطة فأقل كالتورتيس فاعلي	٣٣	٤,٤٥	٠,٤٤	٤,٥٨	٠,٥١	٤,٥٢	٠,٣٨	٤,٥٣	٠,٣٩	٤,٢٦	٠,٦٥	٤,٤٧	٠,٣٢
التخصص المهني	إداري	٣٠٤	٤,٤٠	٠,٥٧	٤,٥٤	٠,٦٠	٤,٣٥	٠,٦٠	٤,٣٦	٠,٦٣	٤,١٧	٠,٧٧	٤,٣٧	٠,٥٢
	مهندس/ فني	٤١	٤,٤٣	٠,٥٥	٤,٥٤	٠,٥٣	٤,٤٣	٠,٥٢	٤,٢٢	٠,٥٢	٤,١٣	٠,٦٠	٤,٣٤	٠,٤١
المسمى الوظيفي	خدمة الزبائن	٤٠	٤,٣١	٠,٧٥	٤,٥٨	٠,٧٢	٤,٣٦	٠,٦٨	٤,٤٦	٠,٦٠	٣,٩٢	٠,٨٤	٤,٣٣	٠,٥٩
	رئيس قسم/ وحده	٦٢	٤,٥٤	٠,٥٣	٤,٦٢	٠,٦١	٤,٤٤	٠,٦٠	٤,٣٧	٠,٦٥	٤,٣٢	٠,٧٠	٤,٤٥	٠,٥٣
الدرجة في الوظيفة الحالية	موظف مبتدئي	١٢٣	٤,٣٢	٠,٦٣	٤,٥١	٠,٦١	٤,٣٤	٠,٦٠	٤,٣٣	٠,٥٨	٤,٠٠	٠,٧٦	٤,٣٠	٠,٥٠
	٥ سنوات فأقل	٣٠٤	٤,٣٦	٠,٦٦	٤,٦٠	٠,٦٤	٤,٣٨	٠,٦٣	٤,٣٢	٠,٦٢	٣,٠٤	٠,٨١	٤,٣٤	٠,٥٥
الرتبة الوظيفية	١-١٠ سنوات	٥٤	٤,٤١	٠,٥٣	٤,٤٩	٠,٤٥	٤,٣٨	٠,٤٠	٤,٤٣	٠,٥١	٣,١٤	٠,٧٠	٤,٣٧	٠,٤٣
	أكثر من ١١ سنة	٢٧	٤,٤٦	٠,٥٤	٤,٤٧	٠,٧٦	٤,٣١	٠,٧٩	٤,٣١	٠,٧٠	٤,٣١	٠,٦٢	٤,٣٧	٠,٥٨
الرتبة الوظيفية.	رئيس	١٠٥	٤,٤٥	٠,٥٧	٤,٥٧	٠,٦٠	٤,٤٥	٠,٥٩	٤,٣٧	٠,٦١	٤,١٩	٠,٧٧	٤,٣٤	٠,٥١
	مرؤوس	٨٠	٤,٣٢	٠,٦١	٤,٥٢	٠,٦٣	٤,٣٤	٠,٦١	٤,٣٣	٠,٦٠	٤,٠٠	٠,٧٢	٤,٣٠	٠,٥٢

الجدول رقم (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة تبعاً لتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، خبرة الوظيفة الحالية، المسمى الوظيفي للوظيفة، الرتبة الوظيفية.

الجدول رقم (٢٠). نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً إلى المتغير الجنس.

المصدر	المجال	درجات الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
الجنس	الإيثار	١	٠,٤٥٠	٠,٦٥٣
	الاحترام والمجاملة	١	٠,٦٢٣-	٠,٥٣٤
	الروح الرياضية	١	٠,٤٠١-	٠,٦٨٩
	الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	١	١,٠١٤-	٠,٣١٢
	التفاني والإخلاص في العمل	١	١,٦٠١-	* ٠,٠١١
	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجموعة	١	٠,٨٥٧-	٠,٣٩٣

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ .

المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة، تبعاً لمتغير العمر، والجدول رقم (٢١) يوضح ذلك. يبين الجدول رقم (٢١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ ، في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير العمر، وذلك في الأبعاد المتعلقة: 'بالإيثار'، و'الروح الرياضية'، و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'، و'التفاني والإخلاص في العمل' والأبعاد مجموعة، إذ كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ . من جانب آخر تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية فقط في بعد 'الاحترام والمجاملة' تبعاً لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة (F) (٣, ١٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ ، ولمعرفة مصادر الفروق تم تطبيق اختبار (Scheffe)، والجدول (٢٢) يوضح ذلك.

وهذا يعني أن درجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف باختلاف الجنس إلا في بعد 'التفاني والإخلاص في العمل' ولصالح الإناث، مما يعني وجود استعداد لدى الموظفات إلى التوجه إلى إنجاز أدوارهن بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف والمطلوب منهن، أكثر من أقرانهم من الموظفين الذكور في شركات الاتصالات الأردنية، وقد يعود السبب في ذلك إلى شعور المرأة بجهود ومسااعي شركات الاتصالات الأردنية في إدماجها ودعم تطورها ونموها الوظيفي دون تمييز أو تحيز، مما ولد لديها إحساساً بضرورة إثبات وجودها والتأكيد على أنها جادة في مسعاها من خلال مضاعفت جهودها والتفاني في عملها بشكل أكبر. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (محارمة، ٢٠٠٨) حيث كانت الفروق لصالح الإناث، واختلفت مع دراسة (خليفة، ١٩٩٧) و(محمد، ٢٠٠٠) حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

ثانياً: حسب متغير العمر: تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) على أبعاد سلوك

الجدول رقم (٢١). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً إلى المتغير العمر.

المصدر	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدالة الإحصائية
العمر	الإيثار	٠,٦٦٣	٢	٠,٣٣٢	٠,٨٩٨	٠,٤٠٩
	الاحترام والمجاملة	٢,٣٠٥	٢	١,١٥٢	٣,١٤٦	*٠,٠٤٥
	الروح الرياضية	١,٣٨٥	٢	٠,٦٩٢	١,٩٥٣	٠,١٤٥
	الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	٠,٤٦٦	٢	٠,٢٣٣	٠,٦٤٨	٠,٥٢٤
	التفاني والإخلاص في العمل	٠,٥٠٠	٢	٠,٢٥٠	٠,٤٦٦	٠,٦٢٨
	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.	٠,٨١١	٢	٠,٤٠٦	١,٥٧٠	٠,٢١١

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ .

الجدول (٢٢). نتائج تطبيق اختبار (Scheffe) على بعد 'الاحترام والمجاملة' تبعاً لمتغير العمر.

العمر	المتوسط الحسابي	أقل من ٢٥ سنة	٢٦-٣٥ سنة	أكثر من ٣٦ سنة
أقل من ٢٥ سنة	٤,٤١		*٠,١٨	
٢٦-٣٥ سنة	٤,٥٩	*٠,١٨		
أكثر من ٣٦ سنة	٤,٥٨			

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ .

من ٢٥ سنة)، وقد يعود السبب في ذلك بطبيعة الحال إلى أن هذه الفئة ذات عمر أكبر نسبياً وتتمتع بنضج فكري وخبرات أكثر، مما يمددها بشعور أكبر بالمسؤولية نحو زملاء العمل ومساعدتهم والتشاور معهم. ثالثاً: حسب متغير المؤهل العلمي: تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) لتحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجموعة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (٢٣) يوضح ذلك.

يظهر من جدول رقم (٢٢) أن مواقع الفروق كانت بين الفئات العمرية (أقل من ٢٥ سنة)، و(٢٦-٣٥ سنة) ولصالح الفئة العمرية (٢٦-٣٥ سنة)، بمتوسط حسابي (٤,٥٩)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة) (٤,٤١). وهذا يعني أن هنالك مستوى أعلى للممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد 'الاحترام والمجاملة' لدى الفئة العمرية (٢٦-٣٥ سنة) مقارنة بالفئة العمرية (أقل

الجدول رقم (٢٣). نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي.

المصدر	البعد	درجات الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	الإيثار	١	٠,٦٨٣	٠,٤٩٥
	الاحترام والمجاملة	١	٠,٣٥٩	٠,٧٢٠
	الروح الرياضية	١	١,٥٣٩	٠,١٢٦
	الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	١	١,٠٢٣	٠,٠٥٦
	التفاني والإخلاص في العمل	١	١,٢٦٠	٠,٢٠٩
	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة	١	١,٤٦٥	٠,١٤٥

رابعاً: حسب متغير التخصص المهني: تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير التخصص المهني، والجدول رقم (٢٤) يوضح ذلك.

يبين الجدول رقم (٢٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير التخصص المهني حيث كانت قيم (F) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغير التخصص المهني غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ ، بمعنى أنه لا تختلف درجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية باختلاف التخصص المهني. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك يحتاج إليه ويتم تشجيع ممارسته في كل التخصصات دون استثناء.

يظهر من البيانات الواردة في الجدول رقم (٢٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي إذ كانت قيم (T) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ . تدل هذه النتيجة أنه لا تختلف درجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية باختلاف المؤهل العلمي. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لا يحتاج بالضرورة إلى مستوى تعليمي محدد للمشاركة فيه، بل هو سلوك يفتح المجال لكل العاملين من أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة للانخراط فيه. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المعاينة، ٢٠٠٥) حيث لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة (سحيات، ٢٠٠٧) التي أكدت على وجودها.

الجدول رقم (٢٤). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً إلى المتغير التخصص المهني.

المصدر	الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
التخصص المهني	الإيثار	٠,٠٩٧	٢	٠,٠٤٨	٠,١٣١	٠,٨٧٧
	الاحترام والمجاملة	٠,٤١٩	٢	٠,٢٠٩	٠,٥٧٢	٠,٥٦٦
	الروح الرياضية	٠,٥٦٦	٢	٠,٢٨٣	٠,٧٩٨	٠,٤٥٢
	الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	١,١٦٦	٢	٠,٥٨٣	١,٦٢٢	٠,٢٠٠
	التفاني والإخلاص في العمل	٠,٥٩٣	٢	٠,٢٩٧	٠,٥٥٣	٠,٥٧٦
	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة	٠,١٥٥	٢	٠,٠٧٧	٠,٣٠٠	٠,٧٤١

خامساً: حسب متغير المسمى الوظيفي للوظيفة: منفردة ومجموعة، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي للوظيفة، تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) والجدول رقم (٢٥) يوضح ذلك. لتحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها

الجدول رقم (٢٥). نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي للوظيفة.

المصدر	الأبعاد	درجات الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
المسمى الوظيفي	الإيثار	١	١,٣٧٥	٠,١١٩
	الاحترام والمجاملة	١	١,١٤٤	٠,٢٥٤
	الروح الرياضية	١	١,٠٥٢	٠,٢٩٤
	الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	١	٠,٢٦١	٠,٧٩٤
	التفاني والإخلاص في العمل	١	٢,٧٤٦	*٠,٠٠٧
	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة	١	١,٤٥٧	٠,٠٦٥

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ .

تبين من الجدول رقم (٢٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة (الإيثار، و'الروح الرياضية'، و'الإحساس بالمواطنة' التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي للوظيفة وذلك في الأبعاد المتعلقة: 'بالإيثار'، و'الروح الرياضية'، و'الإحساس بالمواطنة

بحرية أكبر، على عكس العاملين في مستويات الإدارية التنفيذية حيث تنحصر صلاحياتهم في الجوانب الفنية والتنفيذية، مما يجد من قدرتهم على الانخراط في سلوكيات تطوعية. كما وقد يعود السبب في ذلك إلى إدراك القائد أن لأفعاله انعكاسات مباشرة على قيم، وأفعال، وسلوكيات المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منه، فبقدر ما يبرز عن القادة من ممارسات وتصرفات تنم عن الروح التطوعية، وتفصح عن أبعاد المواطنة التنظيمية لديهم، بقدر ما تكون آلية القدوة ذات تأثير إيجابي في تحريك وتحفيز الأفراد نحو أفعال تطوعية مماثلة.

سادساً: حسب متغير الخبرة في الوظيفة الحالية: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير خبرة الوظيفة الحالية، والجدول رقم (٢٦) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٢٦). نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً إلى متغير خبرة الوظيفة الحالية.

المصدر	الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الخبرة في الوظيفة الحالية	الإيثار	٠,٢٤٥	٢	٠,١٢٣	٠,٣٣٢	٠,٧١٨
	الاحترام والمجاملة	٢,٤٨٦	٢	١,٢٤٣	٣,٣٩٤	*٠,٠٣٦
	الروح الرياضية	١,٤٢١	٢	٠,٧١١	٢,٠٠٥	٠,١٣٨
	الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	٠,٢٧١	٢	٠,١٣٦	٠,٣٧٨	٠,٦٨٦
	التفاني والإخلاص في العمل	٠,١٦٩	٢	٠,٠٨٤	٠,١٥٧	٠,٨٥٥
	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.	٠,٤٤٥	٢	٠,٢٢٣	٠,٨٦١	٠,٤٢٤

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ .

والحرص على المنظمة، و'الاحترام والمجاملة' والأبعاد مجتمعة، إذ كانت قيم (T) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ . من جانب آخر فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية فقط لبعدها 'التفاني والإخلاص في العمل' تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي للوظيفة حيث كانت قيم (T)  $(2,746)$ ، ولمعرفة مصادر الفروق تم الرجوع إلى جدول رقم (١٩) حيث بين الجدول أن الفروق لصالح المسمى الوظيفي (رئيس قسم / رئيس وحدة) بمتوسط حسابي  $(4,32)$ ، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمسمى الوظيفي (موظف تنفيذي)  $(4,00)$ ، و يتضح من هذه النتيجة أن رؤساء الأقسام والوحدات لديهم استعداد أكبر مقارنة مع الموظفين التنفيذيين في شركات الاتصالات الأردنية للقيام بأعمال إضافية تزيد عن أدوارهم الرسمية بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف والمطلوب منهم، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن وجود العامل في مستويات إدارية عليا يتيح له المجال للتصرف

عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ). في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) فقط في بعد 'الاحترام والمجاملة' تبعاً لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) (3,39) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، ولمعرفة مصادر الفروق تم تطبيق اختبار (Scheffe)، جدول (27) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول رقم (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية، وذلك في الأبعاد المتعلقة: 'بالإيثار'، و'الروح الرياضية'، و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'، و'التفاني والإخلاص في العمل'، و'الأبعاد مجتمعة'، إذ كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً

الجدول رقم (27). نتائج اختبار (Scheffe) على بعد 'الاحترام والمجاملة' تبعاً إلى متغير الخبرة في الوظيفة الحالية.

الخبرة	المتوسط الحسابي	٥ سنوات فأقل	٦-١٠ سنوات	أكثر من ١١ سنة
٥ سنوات فأقل	٤,٦٠			*٠,٢٣
٦-١٠ سنوات	٤,٤٩			
أكثر من ١١ سنة	٤,٤٧	*٠,٢٣		

\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ).

أكثر حرصاً وتجنباً لعدم إحداث المشاكل التي من الممكن أن يسببها لزملائهم. كما قد يعود السبب في ذلك إلى أن هؤلاء العاملين تتوفر لديهم الرغبة الكبيرة في البقاء والتكيف مع الشركة، مما يجعلهم أكثر تركيزاً على الجوانب الإيجابية لعملهم، وأكثر تقبلاً للمضايقات والمفاجآت البسيطة من محيط عملهم، ويصبرون عليها دون شكوى أو تدمير. وهذه النتيجة تتوافق مع ما خلصت إليه كل من دراسة (سحيات، 2007) و(محارمة، 2008).

سابعاً: حسب متغير الرتبة الوظيفية: تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) لتحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجمعة، تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية، والجدول رقم (28) يوضح ذلك.

يظهر من جدول رقم (27) أن مواقع الفروق كانت بين مستويات الخبرة (٥ سنوات فأقل)، و(أكثر من ١١ سنة) ولصالح مستوى الخبرة (٥ سنوات فأقل) بمتوسط حسابي (٤,٦٠)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمستوى الخبرة (أكثر من ١١ سنة) (٤,٤٧). وهذا يعني أن مستوى ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف باختلاف الخبرة في الوظيفة الحالية، إلا في بعد (الاحترام والمجاملة) ولصالح مستوى الخبرة (٥ سنوات فأقل). وقد يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين أصحاب الخبرة القصيرة والذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات، لا يعرفون أو غير متأكدين من حجم المسؤوليات المطلوبة منهم لينجزوها، وبالتالي فإنهم يحدوها بشكل واسع، هذا ما يجعلهم

الجدول رقم (٢٨). نتائج اختبار (Independent Samples TTest) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجمعة تبعاً إلى متغير الرتبة الوظيفية.

المصدر	الأبعاد	درجات الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
الرتبة الوظيفية.	الإيثار	١	١,٤٤٦	٠,١٥٠
	الاحترام والمجاملة	١	٠,٥١٩	٠,٦٠٤
	الروح الرياضية	١	٠,٦٤٩	٠,٥١٧
	الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	١	٠,٣٧٠	٠,٧١٢
	التفاني والإخلاص في العمل	١	١,٧٦٤	٠,٠٧٩
	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجمعة.	١	١,١٨٠	٠,٢٤٠

التنظيمية بين الشركتين "زين" و"أمنية" تم تطبيق اختبار (Independent Samples TTest) على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة، تبعاً لمتغير اسم الشركة والجدول رقم (٢٩) يوضح ذلك.

تبين البيانات الواردة في الجدول (٢٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الشركتين "زين" و"أمنية"، إذ بلغت قيمة (T) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجمعة، (١,٠٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)  $\alpha$ ، في حين بلغت قيم (T) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة؛ 'الإيثار'، و'الاحترام والمجاملة'، و'الروح الرياضية'، و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'، و'التفاني والإخلاص في العمل' (٠,٠٧) (٠,٩٢) (٠,٤٠) (١,٧٠) (٠,٩٢) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)  $\alpha$ . يتضح من هذه النتيجة أنه لا توجد اختلافات في مستوى ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في

يظهر من الجدول رقم (٢٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)  $\alpha$  في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية حيث كانت قيم (T) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية، غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)  $\alpha$ . بمعنى أنه لا تختلف ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية باختلاف الرتبة الوظيفية. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الرتبة الوظيفية للعامل لا تؤثر على توجهه نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، بمعنى أن العاملين يتحلون بروح المواطنة التنظيمية سواء عند إشغالهم لمناصب قيادية يكونون فيها مشرفين على الآخرين، أو عند إشغالهم لمناصب يكونون فيها مرؤوسين من قبل آخرين.

ثامناً: حسب متغير اسم الشركة: لمعرفة الفروق في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة

تمتلك تقريبا المؤهلات الشخصية والعلمية والوظيفية نفسها، والتي بدورها يكون لها التأثير المباشر على سلوكيات تلك الموارد البشرية، وبالتالي على إصدارها للممارسات نفسها التي من ضمنها ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .

الشركتين المبحوثتين شركة "زين" و "أمنية". وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن طبيعة العمل المشتركة لشركتين "زين" و "أمنية" وتخصصهما في مجال واحد (خدمات الاتصالات) يفرض عليهما تبني - تقريبا - نفس التشريعات واللوائح المعمول بها وكذلك احتمال استقطاب نوعيات متشابهة من الموارد البشرية والتي

الجدول رقم (٢٩). نتائج اختبار (TTest) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجمعة تبعاً لمتغير اسم الشركة.

الأبعاد	الشركة	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	قيمة T	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
بعد الإيثار	زين	٤,٣٩	٠,٦١	٠,٠٧	١٨٣	٠,٩٤
	أمنية	٤,٣٨	٠,٥٩			
بعد الاحترام والمجاملة	زين	٤,٥٧	٠,٥٧	٠,٩٢	١٨٣	٠,٣٥
	أمنية	٤,٤٩	٠,٦٧			
بعد الروح الرياضية	زين	٤,٣٨	٠,٥٤	٠,٤٠	١٨٣	٠,٦٨
	أمنية	٤,٣٤	٠,٦٨			
بعد الإحساس بالمواطنة حرص على المنظمة	زين	٤,٤٠	٠,٥٦	١,٧٠	١٨٣	٠,٠٩
	أمنية	٤,٢٤	٠,٦٦			
بعد التفاني والإخلاص في العمل	زين	٤,٣٨	٠,٧٠	٠,٩٢	١٨٣	٠,٣٥
	أمنية	٤,٢٩	٠,٨٣			
أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.	زين	٤,٣٨	٠,٤٦	١,٠٤	١٨٣	٠,٢٩
	أمنية	٤,٢٩	٠,٥٩			

سؤال البحث الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تقدير المبحوثين لمستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص المهني، خبرة الوظيفة الحالية، المسمى الوظيفي للوظيفة، الرتبة الوظيفية، اسم الشركة).

استناداً لما سبق، وبعد التحقق من متغيرات الدراسة الثمانية، فإن متغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي للوظيفة، الخبرة في الوظيفة الحالية) هي فقط التي أظهرت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (٣٠). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة وجمعاً تبعاً إلى متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، خبرة الوظيفة الحالية، المسمى الوظيفي للوظيفة، الرتبة الوظيفية.

المتغير	المستوى	المعاد	ترقية العاملين ونموهم الوظيفي		توجه العاملين نحو الأداء		الأداء الابداعي والابتكار		تقييم أداء العاملين		تسهيلات المنظمة ولواحقها		أبعاد توجه الشركة نحو الأداء مجتمعة	
			المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي
الجنس	ذكر	١٠٩	٣,٦٩	٠,٨٥	٣,٩٢	٠,٧٢	٣,٧٩	٠,٨٤	٣,٦٤	٠,٩١	٣,٩٥	٠,٨١	٣,٧٩	٤,٠٢
	أنثى	٧٦	٤,٠٥	٠,٨٦	٤,٠٤	٠,٧٣	٤,٠٩	٠,٧٢	٣,٨٨	٠,٨٨	٤,١٣	٠,٨٤	٤,٠٢	٤,٠٢
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٤٤	٣,٨٤	٠,٨٧	٣,٩٥	٠,٧٩	٣,٨٥	٠,٩٣	٣,٧٧	٠,٨٧	٣,٩٣	١,٠٠٠	٣,٨٦	٣,٨٦
	٢٦-٣٥ سنة	١٠٤	٣,٨١	٠,٩٠	٣,٩٩	٠,٦٩	٣,٨٨	٠,٨٠	٣,٦٥	٠,٩٧	٤,٠١	٠,٧٩	٣,٨٥	٣,٨٥
المؤهل العلمي	أكثر من ٣٦ سنة	٣٧	٣,٩٠	٠,٨٢	٣,٩٤	٠,٧٦	٤,٠٩	٠,٦٥	٣,٩٥	٠,٧١	٤,١٧	٠,٧٠	٤,٠٠	٤,٠٠
	دبلوم أقل متوسط أقل بكالوريوس فأعلى	٣٣ ١٥٢	٤,٠٨ ٣,٧٨	٠,٨٦ ٠,٨٧	٤,٢٢ ٣,٩١	٠,٦٧ ٠,٧٣	٤,٠٢ ٣,٨٩	٠,٦٦ ٠,٨٣	٤,٠٢ ٣,٦٨	٠,٧١ ٠,٩٣	٤,٤٠ ٣,٩٤	٠,٥٣ ٠,٨٦	٤,١٣ ٣,٨٣	٤,١٣ ٣,٨٣
التخصص المهني	إداري	١٠٤	٣,٩٣	٠,٨٠	٣,٩٣	٠,٧٤	٣,٩٥	٠,٧٩	٣,٧٩	٠,٨٧	٤,٠٠	٠,٨١	٣,٩٠	٣,٩٠
	مهندس / فني	٤١	٣,٦١	٠,٩٣	٣,٩٦	٠,٥٩	٣,٨٠	٠,٨٠	٣,٥٩	٠,٨٧	٣,٩١	٠,٧٦	٣,٧٧	٣,٧٧
المسمى الوظيفي للوظيفة	خدمة الزبائن	٤٠	٣,٨٢	٠,٩٧	٤,٠٩	٠,٨١	٣,٩٥	٠,٨٧	٣,٧٧	١,٠٢	٤,٢٢	٠,٩٣	٣,٩٥	٣,٩٥
	رئيس قسم / وحدة قسم موظف تقني	٦٢ ١٢٣	٣,٩٥ ٣,٧٨	٠,٨١ ٠,٩٠	٣,٩٨ ٣,٩٧	٠,٧٠ ٠,٧٤	٤,٠٠ ٣,٨٧	٠,٧٩ ٠,٨١	٣,٨٤ ٣,٦٩	٠,٨٨ ٠,٩١	٤,٠٥ ٤,٠١	٠,٧٦ ٠,٨٦	٤,٠٥ ٣,٨٥	٤,٠٥ ٣,٨٥
الخبرة في الوظيفة الحالية	٥ سنوات فأقل	١٠٤	٣,٧١	٠,٩٢	٣,٩٦	٠,٧٤	٣,٨٨	٠,٩٠	٣,٧١	٠,٩٨	٣,٩٣	٠,٩٣	٣,٨٣	٣,٨٣
	٦-١٠ سنوات أكثر من ١١ سنة	٥٤ ٢٧	٣,٩٦ ٤,٠٥	٠,٨٠ ٠,٧٦	٤,٠٦ ٣,٨٣	٠,٦٤ ٠,٨٤	٤,٠٠ ٣,٩٠	٠,٦٢ ٠,٧٩	٣,٧٧ ٣,٨٠	٠,٨٣ ٠,٧٤	٤,١٤ ٤,١٧	٠,٦٥ ٠,٦٨	٣,٩٦ ٣,٩٢	٣,٩٦ ٣,٩٢
الرتبة الوظيفية	رئيس	١٠٥	٣,٨٩	٠,٨١	٣,٩٧	٠,٧١	٣,٩٦	٠,٧٩	٣,٨٥	٠,٧٥	٤,١٢	٠,٧٨	٣,٩٥	٣,٩٥
	مؤرخس	٨٠	٣,٧٦	٠,٩٤	٣,٩٦	٠,٧٦	٣,٨٥	٠,٨٣	٣,٥٩	١,٠٥	٣,٩٠	٠,٨٨	٣,٨٠	٣,٨٠

في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، خبرة الوظيفة الحالية، المسمى الوظيفي للوظيفة، الرتبة الوظيفية)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم إجراء مايلي:

أولاً: حسب متغير الجنس: تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) لتحديد مستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة، تبعاً لمتغير الجنس، والجدول رقم (٣١) يوضح ذلك.

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجموعة، تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، خبرة الوظيفة الحالية، المسمى الوظيفي للوظيفة، الرتبة الوظيفية) في شركات الاتصالات الأردنية، والجدول التالي توضح ذلك: يظهر من البيانات الواردة في جدول (٣٠) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة،

الجدول رقم (٣١). نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً إلى المتغير الجنس.

المصدر	الأبعاد	درجات الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
الجنس	ترقية العاملين ونموهم توظيفي	١	٢,٨٤٢-	* ٠,٠٠٥
	توجه العاملين نحو الأداء	١	١,٠٩٠-	٠,٢٧٧
	الأداء الابداعي والابتكار	١	٢,٤٩٧-	* ٠,٠١٣
	تقييم أداء العاملين	١	١,٧٧٥-	* ٠,٠٤١
	تشريعات المنظمة ولوائحها	١	١,٧٠٤-	* ٠,٠٤٣
	أبعاد توجه الشركة نحو الأداء مجموعة	١	٢,٢٩٢-	* ٠,٠٢٣

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ .

أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في إجابات الباحثين عن كل من الأبعاد: 'ترقية العاملين ونموهم الوظيفي'، إذ بلغت قيمة (T) (٢,٨٤٢) ولصالح الإناث بمتوسط حسابي (٤,٠٥)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (٣,٦٩)، وبعد الأداء الإبداعي والابتكار، إذ بلغت قيمة (T) (٢,٤٩٧) ولصالح الإناث بمتوسط حسابي (٤,٠٩)،

بينت النتائج جدول (٣١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ ، في مستوى تقييم العاملين لمستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء في الأبعاد الخمسة مجموعة، تعزى إلى متغير الجنس، إذ بلغت قيمة (T) (٢,٢٩٢) ولصالح الإناث بمتوسط حسابي (٤,٠٢)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (٣,٧٩). كما قد تبين

أكبر في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، مقارنة مع ما يعتقده زملائهم من الذكور. وقد يرجع السبب في ذلك إلى شعور المرأة العاملة في شركات الاتصالات الأردنية، بالتقدير والإحترام والترحيب بوجودها، والذي ينعكس من خلال تشريعات المنظمة ولوائحها و جهودها في ضم العنصر النسوي والترحيب به في كل النشاطات والوظائف الموجودة بالشركات وثقتها الكبيرة بعدالة عملية تقييم الأداء المبنية أساساً على الأداء الفعلي وليس على التمييز، إلى جانب إدراكها للأهمية التي توليها الشركة لأفكارها الإبداعية، وأعمالها الابتكارية.

ثانياً: حسب متغير العمر: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة، تبعاً لمتغير العمر، والجدول رقم (٣٢) يوضح ذلك.

بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (٣, ٧٩)، وبعد تقييم أداء العاملين، إذ بلغت قيمة (T) (١, ٧٧٥) ولصالح الإناث بمتوسط حسابي (٣, ٨٨)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (٣, ٦٤)، وبعد تشريعات المنظمة ولوائحها، إذ بلغت قيمة (T) (١, ٧٠٤) ولصالح الإناث بمتوسط حسابي (٤, ١٣)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (٣, ٩٥). من جانب آخر تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الباحثين لبعدها توجه العاملين نحو الأداء، تبعاً لمتغير الجنس، إذ بلغت قيم (T) (١, ٠٩٠) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠, ٠٥)  $\alpha \leq$ . وهذا يعني أن فئة الإناث من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية ترى بأن الترقيات والنمو الوظيفي للعاملين، والأداء الإبداعي والابتكاري، وكذلك تقييم أداء العاملين، وتشريعات المنظمة ولوائحها، موجهة ومساهمة بشكل

الجدول رقم (٣٢). نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً إلى المتغير العمر.

المصدر	الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
العمر	ترقية العاملين ونموهم توظيفي	١, ٣٠٧	٢	٠, ٦٥٤	٠, ٩٤١	٠, ٣٩٢
	توجه العاملين نحو الأداء	٠, ٠٧٧	٢	٠, ٠٣٩	٠, ٠٧٥	٠, ٩٢٨
	الأداء الإبداعي والابتكار	١, ٦٠٦	٢	٠, ٨٠٣	١, ٢٦٨	٠, ٢٨٤
	تقييم أداء العاملين	٠, ٨٧٢	٢	٠, ٤٣٦	٠, ٥٧٠	٠, ٥٦٧
	تشريعات المنظمة ولوائحها	١, ٠٢٧	٢	٠, ٥١٤	٠, ٨٤٣	٠, ٤٣٢
	أبعاد التوجه نحو الأداء مجموعة.	٠, ١٥٨	٢	٠, ٠٧٩	٠, ١٨٠	٠, ٨٣٥

الأردنية نحو الأداء تعزى إلى متغير العمر، حيث كانت قيم (F) لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجموعة في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغير العمر غير

تبين من الجدول رقم (٣٢) عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠, ٠٥)  $\alpha \leq$ ، في تقدير الباحثين لمستوى التوجه في شركات الاتصالات

مهنية واحترافية بغض النظر عن أعمارهم. ثالثاً: حسب متغير المؤهل العلمي: تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) لتحديد مستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (٣٣) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣٣). نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي.

المصدر	الأبعاد	درجات الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	ترقية العاملين ونموهم توظيفي	١	١,٨٠٤	*٠,٠٤٣
	توجه العاملين نحو الأداء	١	٢,٢٤٤	*٠,٠٢٦
	الأداء الابداعي والابتكار	١	٠,٨٦١	٠,٣٩٠
	تقييم أداء العاملين	١	١,٩٩٥	*٠,٠٤٧
	تشريعات المنظمة ولوائحها	١	٢,٩٦٣	*٠,٠٠٣
	أبعاد التوجه نحو الأداء مجموعة	١	٢,٢٩٥	*٠,٠٢٣

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ .

دلالة إحصائية مهمة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في مستوى التوجه نحو الأداء على كل من الأبعاد: ترقية العاملين ونموهم الوظيفي، إذ بلغت قيمة (T) (١,٨٠) ولصالح المؤهل العلمي (دبلوم متوسط فأقل) بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمؤهل العلمي (بكالوريوس فأكثر) (٣,٧٨)، وبعد توجه العاملين نحو الأداء، إذ بلغت قيمة (T) (٢,٢٤)، ولصالح المؤهل العلمي (دبلوم متوسط فأقل) بمتوسط حسابي (٤,٢٢)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمؤهل العلمي (بكالوريوس فأكثر) (٣,٩١)، وبعد تقييم أداء العاملين، إذ بلغت قيمة (T) (١,٩٩)، ولصالح المؤهل العلمي (دبلوم

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ . بمعنى أنه لا يختلف توجه العاملين في شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء باختلاف فئتهم العمرية، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين يجدون أنه من الضروري والطبيعي سعيهم إلى إنجاز مهامهم ووظائفهم بكل

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في درجة تقييم العاملين لمستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة (T) (٢,٢٩) لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء مجموعة في شركات الاتصالات الأردنية. وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ . وبالرجوع إلى الجدول (٣٠) يتبين أن الفروق لصالح المؤهل العلمي (دبلوم متوسط فأقل) وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١٣) مقارنة مع متوسط حسابي بلغ (٣,٨٣) للمبحوثين من فئة (بكالوريوس فأكثر). كما تبين أن هنالك فروق ذات

للعاملين، وتوجه العاملين نحو الأداء، وتقييم أداء العاملين، وكذلك تشريعات المنظمة ولوائحها، موجهة ومساهمة في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء بشكل أكبر مما يعتقده العاملين من ذوي المؤهل العلمي الأعلى (بكالوريوس فأكثر). وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين أصحاب المؤهل العلمي المنخفض تكون أفاقهم وطموحاتهم محدودة في الشركة مما قد يؤثر على طريقة تفكيرهم وعملهم إذ أصبحوا يكتفون بإتقان أعمالهم وإنجازها بحرفية دون الارتقاء إلى التفكير الإبداعي.

رابعاً: حسب متغير التخصص المهني: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) على أبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير التخصص المهني، والجدول رقم (٣٤) يوضح ذلك.

متوسط فأقل) بمتوسط حسابي (٠,٢, ٤)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمؤهل العلمي (بكالوريوس فأكثر) (٣, ٦٨)، وبعد تشريعات المنظمة ولوائحها، إذ بلغت قيمة (T) (٢, ٩٦)، ولصالح المؤهل العلمي (دبلوم متوسط فأقل) بمتوسط حسابي (٤, ٤٠)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمؤهل العلمي (بكالوريوس فأكثر) (٣, ٩٤). من جانب آخر تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لبعدها الأداء الإبداعي والابتكاري، تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، إذ بلغت قيم (T) (٠, ٨٦)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، وإستناداً إلى ما سبق فإنه يمكن القول بأن العاملين في شركات الاتصالات الأردنية من أصحاب المؤهل العلمي المنخفض (دبلوم متوسط فأقل) يعتقدون بأن الترقيات والنمو الوظيفي

الجدول رقم (٣٤). نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً إلى متغير التخصص المهني.

المصدر	الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
التخصص المهني	ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	١, ١٥٠	٢	٠, ٥٧٥	٠, ٨٢٧	٠, ٤٣٩
	توجه العاملين نحو الأداء	١, ٤٣٨	٢	٠, ٧١٩	١, ٣٩١	٠, ٢٥٢
	الأداء الإبداعي والابتكار	٠, ٦٩٣	٢	٠, ٣٤٦	٠, ٥٤٧	٠, ٥٨٠
	تقييم أداء العاملين	٠, ٢٨٠	٢	٠, ١٤٠	٠, ١٨٣	٠, ٨٣٣
	تشريعات المنظمة ولوائحها	٤, ٠٩٤	٢	٢, ٠٤٧	٣, ٣٦١	*٠, ٠٣٧
	أبعاد التوجه نحو الأداء مجموعة.	٠, ٧٥١	٢	٠, ٣٧٦	٠, ٨٥٩	٠, ٤٢٥

\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ).

الأردنية نحو الأداء تعزى إلى متغير التخصص المهني، إذ كانت قيم (F) لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجموعة في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغير

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (٣٤) إلى عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية مهمة في تقدير الباحثين لمستوى التوجه في شركات الاتصالات

التخصص المهني غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  بإستثناء بعد 'تشريعات المنظمة ولوائحها' الذي أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية مهمة بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير التخصص المهني إذ بلغت قيمة (F) (٣٦, ٣) ، لمعرفة مصادر الفروق تم استخدام اختبار (Scheffe)، والجدول (٣٥) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣٥). نتائج اختبار (Scheffe) على بعد تشريعات المنظمة ولوائحها تبعاً لمتغير التخصص المهني.

التخصص المهني	المتوسط الحسابي	إداري	مهندس / فني	خدمة الزبائن
إداري	٤,٠٠			*٠,٣١
مهندس / فني	٣,٩١			
خدمة الزبائن	٤,٢٢	*٠,٣١		

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ .

خامساً: حسب متغير المسمى الوظيفي للوظيفة: تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) لتحديد مستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي للوظيفة، والجدول رقم (٣٦) يوضح ذلك.

يبين الجدول رقم (٣٦) أنه ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في تقدير المبحوثين لمستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي للوظيفة، حيث كانت قيم (T) لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجموعة، غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ . بمعنى أنه لا يختلف توجه العاملين في شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء باختلاف المسمى الوظيفي للوظيفة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين من كل المستويات الإدارية سواء العليا أم التنفيذية يجدون أنه من الضروري والطبيعي سعيهم إلى إنجاز مهامهم ووظائفهم بكل مهنية واحترافية بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية.

يظهر من جدول (٣٥) أن مواقع الفروق كانت بين تخصصات (إداري) و(خدمة الزبائن) ولصالح تخصص (خدمة الزبائن) بمتوسط حسابي (٤,٢٢)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لتخصص (إداري) (٤,٠٠). وهذا يعني أن العاملين في شركات الاتصالات الأردنية من تخصص (خدمة الزبائن) يعتقدون بأن تشريعات المنظمة ولوائحها، تساهم في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء بشكل أكبر مما يعتقده العاملين من التخصصات الإدارية الأخرى. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن عمل الموظفين من تخصص (خدمة زبائن)، هو ذو طابع فني روتيني ومبرمج وتخطيطي ولا يتطلب التعامل بشكل مباشر مع تشريعات المنظمة ولوائحها، مما يفضي إلى عدم إطلاعهم الشامل على تشريعات المنظمة ولوائحها بشكل جيد وكامل، لهذا فإنه من الممكن أن تكون آراؤهم نتيجة تقديرات وتقييمات شخصية لتجارب فردية ولتعاملات محدودة مع تشريعات المنظمة ليس أكثر.

الجدول رقم (٣٦). نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً إلى متغير المسمى الوظيفي للوظيفة.

المصدر	الأبعاد	درجات الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
المسمى الوظيفي	ترقية العاملين ونموهم توظيفي	١	١,٢٤٣	٠,٢١٦
	توجه العاملين نحو الأداء	١	٠,١٠٢	٠,٩١٩
	الأداء الابداعي والابتكار	١	١,٠٢٣	٠,٣٠٨
	تقييم أداء العاملين	١	١,٠٤٣	٠,٢٩٨
	تشريعات المنظمة ولوائحها	١	٠,٣٣٢	٠,٧٤٠
	أبعاد التوجه نحو الأداء مجموعة.	١	٠,٩٥٦	٠,٣٤٦

سادساً: حسب متغير الخبرة في الوظيفة الحالية: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) رقم (٣٧) يوضح ذلك. ومجموعة تبعاً لمتغير خبرة الوظيفة الحالية، والجدول لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعاده منفردة

الجدول رقم (٣٧). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمستوى توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجموعة تبعاً إلى متغير الخبرة في الوظيفة الحالية.

المصدر	الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الخبرة في الوظيفة الحالية	ترقية العاملين ونموهم توظيفي	٢,١٩٩	٢	١,٠٩٩	١,٥٨٢	٠,٢٠٨
	توجه العاملين نحو الأداء	١,٣٦٧	٢	٠,٦٨٣	١,٣٢٢	٠,٢٦٩
	الأداء الابداعي والابتكار	١,٤٣٠	٢	٠,٧١٥	١,١٢٩	٠,٣٢٦
	تقييم أداء العاملين	١,١٦٤	٢	٠,٥٨٢	٠,٧٦٠	٠,٤٦٩
	تشريعات المنظمة ولوائحها	٠,٢٩٩	٢	٠,١٥٠	٠,٢٤٦	٠,٧٨٣
	أبعاد التوجه نحو الأداء مجموعة.	٠,٥٣٠	٢	٠,٢٦٥	٠,٦٠٦	٠,٥٤٧

تبين من الجدول رقم (٣٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\leq 0,05$  في تقدير الباحثين لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجموعة، في شركات الاتصالات الأردنية، غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ ، مما يعني أنه لا يختلف

مهامهم ووظائفهم بكل مهنية واحترافية بغض النظر عن خبرتهم.

سابعاً: حسب متغير الرتبة الوظيفية: تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) لتحديد مستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة، تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية، والجدول رقم (٣٨) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣٨). نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة، تبعاً إلى متغير الرتبة الوظيفية.

المصدر	الأبعاد	درجات الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
الرتبة الوظيفية	ترقية العاملين ونموهم توظيفي	١	١,٠٣٤	٠,٣٠٣
	توجه العاملين نحو الأداء	١	٠,٠٧٧	٠,٩٣٩
	الأداء الابداعي والابتكار	١	٠,٨٧٧	٠,٣٨٢
	تقييم أداء العاملين	١	١,٩٢٤	*٠,٠٤٩
	تشريعات المنظمة ولوائحها	١	١,٧٤٧	*٠,٠٢١
	أبعاد التوجه نحو الأداء مجموعة	١	١,٩١١	*٠,٠١٦

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ .

بيانات الجدول رقم (٣٨) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في مستوى التوجه نحو الأداء على كل من الأبعاد: تقييم أداء العاملين؛ إذ بلغت قيمة (T) (١,٩٢)، ولصالح العاملين الذين شغلوا مناصب قيادية بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للعاملين الذين لم يشغلوا مناصب قيادية (٣,٥٩)، وبعد تشريعات المنظمة ولوائحها، إذ بلغت قيمة (T) (١,٧٤)، ولصالح العاملين الذين شغلوا مناصب قيادية

توجه العاملين في شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء باختلاف الخبرة في الوظيفة الحالية. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن هذه الشركات حديثة الإنشاء نسبياً وبالتالي لم يتح للعاملين فيها اكتساب خبرات طويلة، كما قد يرجع السبب كذلك إلى أنه بالأساس يتم اختيار الموظفين الشاغلين لوظائفهم الحالية تماشياً مع متطلبات ووظائفهم مما يجعلهم أكثر قدرة على إنجاز

تظهر نتائج الجدول رقم (٣٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في درجة تقييم العاملين لمستوى توجه الشركات للاتصالات الأردنية نحو الأداء في الأبعاد الخمسة مجموعة، تعزى إلى متغير الرتبة الوظيفية، إذ بلغت قيمة (T) (١,٩١) ولصالح العاملين الذين شغلوا مناصب قيادية بمتوسط حسابي (٣,٩٥)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للعاملين الذين لم يشغلوا مناصب قيادية (٣,٨٥). أما على صعيد الأبعاد منفردة فقد أشارت

المنظمة ولوائحها، مقارنة مع زملائهم ممن لم يشغلوا وظائف إشرافية على موظفين آخرين، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين الذين حظوا بفرصة الإشراف على موظفين آخرين، كان لديهم فرصة أكبر للاطلاع الشامل على طرق تقييم الأداء، والتشريعات المتبعة في المنظمة نتيجة طبيعة عملهم، لهذا فقد جاءت آراؤهم مستندة إلى خبراتهم الشخصية وتجاربهم الفعلية.

ثامناً: حسب متغير اسم الشركة: لمعرفة فيما إذا كان هنالك فروق في تقدير المبحوثين لمستوى توجه الشركتين نحو الأداء، «زين» و«أمنية» تم استخدام اختبار (Independent Samples TTest) على أبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجموعة لدى الشركتين تبعاً لمتغير اسم الشركة، والجدول رقم (٣٩) يوضح ذلك.

بمتوسط حسابي (١٢، ٤)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للعاملين الذين لم يشغلوا مناصب قيادية (٩٠، ٣). من جانب آخر تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في الأبعاد، ترقية العاملين ونموهم الوظيفي، وتوجه العاملين نحو الأداء، والأداء الإبداعي والابتكار، تبعاً لتغير الرتبة الوظيفية، إذ بلغت قيم (T) (١، ٠٣٤) (٠، ٠٧٧) (٠، ٨٧٧) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠، ٠٥). استناداً إلى ما سبق فإنه يمكن القول إن العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الذين حظوا بفرصة الإشراف على موظفين آخرين يعتقدون بأن هنالك مستوى أعلى من التوجه نحو الأداء في الجوانب المتعلقة بتقييم الأداء وتشريعات

الجدول رقم (٣٩). نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T Test) لأبعاد توجه الشركة نحو الاداء منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير اسم الشركة.

الأبعاد	الشركة	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	قيمة T	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
بعد ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	زين	٣,٧٩	٠,٨٧	٠,٧٨	١٨٣	٠,١٠
	أمنية	٣,٩٠	٠,٨٦			
بعد توجه العاملين نحو الاداء	زين	٤,٠٢	٠,٧١	١,٣٢	١٨٣	٠,١٤
	أمنية	٣,٨٧	٠,٧٣			
بعد الأداء الإبداعي والابتكار	زين	٣,٩٤	٠,٧٤	٠,٧٣	١٨٣	٠,٠٩
	أمنية	٣,٨٥	٠,٩١			
بعد تقييم أداء العاملين	زين	٣,٨٢	٠,٨٣	١,٦٩	١٨٣	٠,٢٣
	أمنية	٣,٥٨	٠,٩٩			
بعد تشريعات المنظمة ولوائحها	زين	٤,١٣	٠,٧٨	٢,٥١	١٨٣	٠,٣١
	أمنية	٣,٨٢	٠,٨٦			
أبعاد توجه الشركات نحو الأداء مجتمعة.	زين	٣,٩٣	٠,٦٤	١,٣٩	١٨٣	٠,١٤
	أمنية	٣,٧٨	٠,٧٤			

متغيرات (الجنس، الرتبة الوظيفية، والتخصص المهني) التي أظهرت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية. السؤال الخامس: هل هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وبين مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء؟.

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين متوسطات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة من جهة، ومع متوسطات أبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجموعة من جهة أخرى. جدول رقم (٤٠) يوضح ذلك.

يُظهر جدول رقم (٤٠) أن معامل الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ومجموعة وأبعاد توجه الشركة نحو الأداء مجموعة قد بلغ (٠,٦٧١)، أي بنسبة ارتباط تساوي (٦٧٪) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ )، وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط كبيرة و طردية بين ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وتوجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، بمعنى كلما زادت ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من طرف العاملين في شركات الاتصالات الأردنية كلما زاد توجه الشركات نحو الأداء. وهذا يتفق مع نتائج كثير من الدراسات المشابهة التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالأداء الوظيفي (محمد، ٢٠٠٠) و(ريان، ٢٠٠٩) و(سحيات، ٢٠٠٧) و( Tomas, ٢٠٠٨) و(Niehoff & Walz, ١٩٩٦) حيث أكدت جميعها على أن لسلوك المواطنة التنظيمية آثاراً متعددة على تميز المنظمة وتفوقها.

يظهر الجدول رقم (٣٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تقدير الباحثين لمستوى توجه الشركتين "زين" و"أمنية" نحو الأداء إذ بلغت قيمة (T) لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء مجتمعة، (١,٣٩) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، في حين بلغت قيم (T) لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة وذلك في الأبعاد؛ 'ترقية العاملين ونموهم الوظيفي'، و'توجه العاملين نحو الاداء'، و'الأداء الابداعي والابتكار'، و'تقييم أداء العاملين'، و'تشريعات المنظمة ولوائحها' (٧٨، ٠، ٦٩، ١، ٧٣، ٠، ٣٢، ١، ٠، ٥١، ٢) على التوالي وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ). استناداً إلى ذلك فإنه يمكن القول بأنه لا توجد اختلافات في درجة تقدير العاملين سواء في شركة "زين" أو "أمنية" لمستوى توجه الشركة التي ينتمي إليها نحو الأداء. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن طبيعة العمل المشتركة لشركتين "زين" و"أمنية" وتخصصهما في مجال واحد (خدمات الاتصالات)، قد يؤدي إلى استخدام معايير وأسس تقييمية للأداء متشابهة، كما يمكن أن تكون تشريعات ولوائح كلتا الشركتين مستندة إلى مبادئ الجدارة والكفاءة في تقييم الأداء وعند تعيين الموظفين، وكذلك إستناد كلتا الشركتين على الأداء الفعلي في تحديد الترقيات والنمو الوظيفي لكافة العاملين.

وخلاصة لنتائج مناقشة السؤال الرابع وبعد التحقق من متغيرات الدراسة الثانية، و بناءً عليه فإن المتغيرات الشخصية والوظيفية لم تؤثر على تقدير الباحثين لمستوى توجه الشركة نحو الأداء باستثناء

الجدول رقم (٤٠). معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة مع أبعاد توجه شركة نحو الأداء منفردة ومجموعة.

الأبعاد	الإيثار	الاحترام والمجاملة	الروح الرياضية	الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	التفاني والإخلاص في العمل	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لمجموعة
الإيثار	١					
الاحترام والمجاملة	*٠,٦١٨	١				
الروح الرياضية	*٠,٥٦٦	*٠,٦٦٤	١			
الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	*٠,٥٤٣	*٠,٦٢٣	*٠,٦٤٨	١		
التفاني والإخلاص في العمل*	*٠,٦٤٢	*٠,٤٥٠	*٠,٥٠١	*٠,٥١٤	١	
أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لمجموعة.	*٠,٨٢١	*٠,٨١٢	*٠,٨٢٠	*٠,٨٣٠	*٠,٧٨٠	١
ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	*٠,٢٨٦	*٠,٢١٨	*٠,٣٩٧	*٠,٣٧٣	*٠,٤٤١	*٠,٤٢٩
توجه العاملين نحو الأداء	*٠,٤٤٣	*٠,٤٥٨	*٠,٥٧٦	*٠,٥٨٨	*٠,٣٤٥	*٠,٥٩٢
الأداء الابداعي والابتكار	*٠,٤٤٢	*٠,٤٤١	*٠,٤٨٧	*٠,٤٤٤	*٠,٥٠٢	*٠,٥٧١
تقييم أداء العاملين	*٠,٤٢٠	*٠,٣٤٢	*٠,٤٦٨	*٠,٤٠٣	*٠,٥٠٩	*٠,٥٣٠
تشريعات المنظمة ولوائحها	*٠,٣٥٨	*٠,٤٣٢	*٠,٤٦٣	*٠,٥٥٢	*٠,٤٩٢	*٠,٥٧٣
أبعاد التوجه نحو الأداء لمجموعة.	*٠,٤٨٥	*٠,٤٦١	*٠,٥٨٣	*٠,٥٦٢	*٠,٥٥٩	*٠,٦٧١

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,01)$ .

كما تبين من جدول رقم (٤٠) أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة، كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ ، إلا أن أعلى قيمة ارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كانت بين بعد 'الروح الرياضية' وبعد 'الإحترام والمجاملة' وتساوي  $(0,66)$ . وهذا يعني أن هذين البعدين مرتبطان، فالموظف الذي يتمتع بروح رياضية يكون أكثر استعداداً للتعامل

التنظيمية وبين ومستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء.

سؤال البحث السادس: هل هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لدرجة ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة على مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء؟.

للإجابة على هذا السؤال تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لتحديد مدى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، إلى جانب معرفة أي من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الأكثر تأثيراً وتفسيراً للتباين في مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، والجدول رقم (٤١) يوضح ذلك.

يُظهر الجدول رقم (٤١) أن سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة له أثر مهم من الناحية الإحصائية على توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء إذ بلغت قيم (t) (١١٧٥)، وبدلالة إحصائية (٠,٠٠)، وهي قيمة إيجابية وقوية تدل على وجود تأثير طردي وقوي لسلوك المواطنة التنظيمية على توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء. كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٤١) أن كلا من الأبعاد؛ 'التفاني والإخلاص في العمل' و'الروح الرياضية' و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة' هي ذات تأثير مهم على توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء إذ بلغت قيم (t) (٩٠، ٣، ٥٥، ٣، ٧٨، ٢) على التوالي، وهي قيمة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٠). من جانب

مع الآخرين بلطف واحترام ومجاملة، وكذلك من يتعامل بسلوكيات تعبر عن المجاملة واللطف فلا بد له أن يتحلى بروح رياضية عالية وإلا فلن يتمكن من الحفاظ على مستوى مرتفع من الاحترام والمجاملة واللطف دائماً. كما أظهر الجدول رقم (٤٠) أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة وأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة، كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، إذ وجد أن أعلى قيمة ارتباط لكل من أبعاد 'الإيثار' و'الاحترام والمجاملة' و'الروح الرياضية' و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'، كانت مع بعد 'توجه العاملين نحو الأداء'. وهذا يدل على أن مساعدة العمال لبعضهم، والتخلي بالتسامح والصبر اتجاه المشاكل دون تدمير، وكذا الإهتمام بشؤون المنظمة والسعي للمشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمورهما ترتبط وتؤثر إيجاباً على مدى إنجاز العاملين لمهامهم ووظائفهم بمهنية واحتراف. من جانب آخر فقد جاءت أعلى قيمة ارتباط لبعدها 'التفاني والإخلاص في العمل' مع بعد 'تقييم أداء العاملين'. مما يشير إلى أن تفاني العاملين وإخلاصهم في العمل من خلال التوجه إلى إنجاز أدوارهم بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف ويفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، ليس إلا نتيجة إدراك العاملين بأن تقييم أدائهم بالشركة يستند أساساً إلى أدائهم الفعلي لمهام ووظائفهم، وكذلك يستند إلى معايير دقيقة وواقعية وأسس موضوعية غير منحازة.

تشير نتائج مناقشة السؤال البحثي الخامس الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين درجة ممارسة سلوك المواطنة

آخر أكدت النتائج أن كلا من بعد 'الإيثار'، و'الاحترام' والمجاملة' لا يوجد لها أي تأثير على توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، إذ بلغت قيمة (t) إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ). وهي قيم غير دالة

الجدول رقم (٤١). نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة على توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء.

الأبعاد	قيم $\beta$	t-value	الدلالة الإحصائية
الإيثار	٠,٠٢	٠,٢٧	٠,٧٨
الاحترام والمجاملة	-٠,٠١	-٠,١٨	٠,٨٥
الروح الرياضية	٠,٢٩١	٣,٥٥	*٠,٠٠
الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	٠,٢١٩	٢,٧٨	*٠,٠٠
التفاني والإخلاص في العمل	٠,٣٠	٣,٩٠	*٠,٠٠
أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة	٠,٦٥٦	١١,٧٥	*٠,٠٠

\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,01$ ).

وهي قيمة عالية تدل على أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يفسر ما نسبته (٤٦٪) من التباين الحاصل في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، عند مستوى الدلالة (٠,٠٠).

كما يظهر الجدول رقم (٤٢) مقدار التباين الحاصل في المتغير التابع (توجه شركات نحو الأداء) الذي يفسره أبعاد المتغير المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية) بمعزل عن المتغيرات الأخرى، من خلال كيفية دخول تلك الأبعاد في معادلة خط الانحدار. فقد تبين أن ثلاثة من أبعاد (سلوك المواطنة التنظيمية) فقط قد دخلت في معادلة خط الانحدار وهي أبعاد: 'الروح الرياضية' و'التفاني والإخلاص في العمل' و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'، في ثلاثة خطوات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب مقدار التباين في المتغير التابع 'توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو

استناداً إلى نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول رقم (٤٠) فقد تبين وجود ارتباطات دالة إحصائية بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، كما أكدت أيضاً نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول رقم (٤١) على وجود اختلافات في تأثير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على توجه الشركات الأردنية نحو الأداء. ولتحديد مدى التباين الذي يفسره كل من أبعاد المتغير المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية) في المتغير التابع (توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء)، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) و الجدول رقم (٤٢) يوضح ذلك:

يبين الجدول رقم (٤٢) بأن قيمة معامل الارتباط (R) لسلوك المواطنة التنظيمية بتوجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء قد بلغت (١, ٦٧٪)، في حين تبين أن قيمة (R-square) قد بلغت (٠, ٤٦)،

الأداء، في حين تم استبعاد بعدين وهما بعد 'الإيثار' وبعد 'الاحترام والمجاملة' من الدخول في هذه المعادلة. وقد تم دخول بعد 'الروح الرياضية' إلى معادلة خط الانحدار بمعامل ارتباط (R) بلغ (٣, ٥٨٪) مع توجه الشركات نحو الأداء، وبتباين مشترك مقداره (٣٤, ٠)، وتلا ذلك دخول بعد 'التفاني والإخلاص في العمل' إلى معادلة خط الانحدار بمعامل ارتباط مشترك (R) بنسبة (٦٦٪) مع توجه الشركات نحو الأداء، وبتباين مشترك مقداره (٤٣٥, ٠)، بمعنى أن بعد 'الروح الرياضية' وبعد 'التفاني والإخلاص في العمل' يفسران معا ما نسبته (٤٣, ٥٪) من التباين الحاصل في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، عند مستوى الدلالة (٠, ٠٠). ويؤكد ذلك بأن بعد 'التفاني والإخلاص في العمل' يفسر ما نسبته (٩, ٥٪) من التباين الحاصل في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء.

الجدول رقم (٤٢). نتائج تحليل الانحدار التدريجي لدراسة مقدار التباين في توجه الشركات نحو الأداء الذي تفسره أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

ترتيب دخول الأبعاد المستقلة ذات التأثير.	معامل الإرتباط المتعدد (R)	التباين المشترك (R- square)	التغير في التباين المشترك (R- square)	الدلالة الإحصائية
بعد الروح الرياضية	٠, ٥٨٣	٠, ٣٤٠	٠, ٣٤٠	*٠, ٠٠
بعد الروح الرياضية بعد التفاني والإخلاص في العمل	٠, ٦٦٠	٠, ٤٣٥	٠, ٠٩٥	*٠, ٠٠
بعد الروح الرياضية بعد التفاني والإخلاص في العمل بعد الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	٠, ٦٧١	٠, ٤٦١	٠, ٠٢٦	٠, ٠٠ *
أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة	٠, ٦٧١	٠, ٤٦١	-	٠, ٠٠ *

\* دالة إحصائية عند مستوى (a=٠, ٠١).

و'التفاني والإخلاص في العمل' و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'.

### ملخص نتائج الدراسة

بناءً على تحليل ومناقشة نتائج الدراسة، فإنه يمكن تلخيص أهم ما توصلت إليه كالتالي:

١- يوجد مستوى مرتفع من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركات الاتصالات الأردنية، وبمتوسط الحسابي بلغ (٤,٣٥) بانحراف معياري قدره (٠,٥١). كما تأكد أن جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية جاءت كذلك بمستوى ممارسة مرتفع وكان بعد ( الاحترام والمجاملة) أعلاها، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,٥٥-٤,١١).

٢- يوجد مستوى مرتفع لتوجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، إذ بلغ متوسطه الحسابي (٣,٨٨) بانحراف معياري قدره (٠,٦٨). كما تأكد أن جميع أبعاد توجه الشركات نحو الأداء جاءت كذلك بمستويات مرتفعة وكان بعد 'تشريعات المنظمة ولوائحها' أعلاها، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٧٤-٤,٠٣).

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، التخصص المهني، الرتبة الوظيفية، اسم الشركة، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في تقديرات المبحوثين تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المسمى الوظيفي للوظيفة، الخبرة في الوظيفة الحالية.

في إطار تفسير هذه النتائج فإنه يمكن القول إن اتجاه العاملين نحو إنجاز أدوارهم بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف والمتوقع منهم، و المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بشؤونها والحرص عليها كانت من السلوكيات المفسرة للتباين الحاصل في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء. كما أن تحلي العاملين بالتسامح والصبر اتجاه أي متاعب مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض، وكذلك قدرتهم على الحفاظ على المواقف الإيجابية حتى عندما تسير الأمور عكس رغباتهم واقتراحاتهم، كانت من أكثر السلوكيات المفسرة للتباين الحاصل في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء يتأثر كثيرا بسلوكيات العاملين الذين يتمتعون بروح رياضية عالية، والذين يملكون قدرة أكبر على التسامح والصبر على بعض المضايقات والإزعاجات في الحياة التنظيمية دون الشعور بالظلم والإحباط، ويكونون مستعدين أكثر لتقبل بعض الأعباء والمهام الإضافية في العمل دون تدمير، وبالتالي امتلاك العاملين لهذه الروح الرياضية العالية مكنهم من التركيز على الجوانب الإيجابية التي يضمنها لهم عملهم، واكتساب توجهات إيجابية نحو عملهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم لمهامهم و وظائفهم.

تشير نتائج مناقشة السؤال البحثي السادس إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لدرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، وذلك فقط في الأبعاد 'الروح الرياضية'

والإخلاص في العمل' و'الروح الرياضية' و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'، هي أكثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تأثيراً في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، في حين لم يسجل بعد 'الإيثار' و'الاحترام والمجاملة' أي تأثير يذكر في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، رغم تأكيد النتائج على وجود ممارسة عالية لهذين البعدين لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

٨- أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يفسر ما نسبته (٤٦٪) من التباين الحاصل في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، إلى جانب ذلك بينت النتائج أن بعد 'الروح الرياضية' هو أكثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تفسيراً للتباين الحاصل في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء بنسبة بلغت (٣٤٪). أما بعد 'التفاني والإخلاص في العمل' فقد تبين أنه يفسر ما نسبته (٩,٥٪) من التباين الحاصل في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء في حين أن بعد 'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة' فسّر فقط ما نسبته (٢,٦٪) من التباين الحاصل في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء.

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

- قيام شركات الاتصالات الأردنية بالبحوث بإيجاد طرق يتم من خلالها حفز و إبراز الآثار والأوجه الإيجابية في ممارسة بعد الإيثار والاحترام والمجاملة، وربطها بالتوجه نحو الأداء وذلك من خلال عقد برامج تدريبية تعمل على زيادة وعي العاملين بمفهوم

٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ <math>\alpha</math>) في تقدير المبحوثين لمستوى توجه الشركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، تعزى إلى متغيرات العمر، خبرة الوظيفة الحالية، المسمى الوظيفي للوظيفة، اسم الشركة، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ <math>\alpha</math>) تعزى فقط إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص المهني، الرتبة الوظيفية.

٥- يوجد علاقة ارتباط كبيرة وطردية بين ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وتوجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، إذ بلغت قيمة (R) (٠,٦٧١) أي بنسبة (١,٦٧٪). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مرتبطة فيما بينها، إلا أن أعلى قيمة إرتباط كانت بين بعد 'الروح الرياضية' وبعد 'الاحترام والمجاملة' بنسبة (٤,٦٦٪).

٦- أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مرتبطة مع أبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجمعة، كما وجد أن أعلى قيم إرتباط لكل من أبعاد: 'الإيثار'، و' الاحترام والمجاملة'، و'الروح الرياضية'، و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'، كانت مع بعد 'توجه العاملين نحو الأداء'، في حين جاءت أعلى قيم إرتباط لبعدها 'التفاني والإخلاص في العمل'، مع بعد 'تقييم أداء العاملين'.

٧- يوجد أثر قوي وإيجابي لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء بلغ (٦٥.٦٪). كما بينت النتائج اختلاف تأثير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على توجه الشركات الأردنية نحو الأداء، إذ وجد أن كلا من الأبعاد: 'التفاني

أخرى كالقطاع الصناعي، والقطاع الطبي، وغيرها، وذلك لإبراز أهمية هذا السلوك وتأكيد مساهمته في تحقيق كفاءة المنظمات المختلفة وفعاليتها. وبما أن نتائج الدراسة تشير الى أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تفسر ما نسبته (٤٦٪) من التباين الحاصل في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء يوصي الباحثان بالقيام بدراسات ميدانية أخرى على الشركات ذاتها وعلى باقي شركات قطاع الاتصالات الأردني لمعرفة العوامل الأخرى الكامنة وراء توجه المنظمات

### المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

أبازيد، رياض. (٢٠١٠). "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، ٢٤(٢)، ٤٩٣ - ٥١٦.

أبودية، عزيزة عيسى. (٢٠٠٩). الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية و علاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم. أطروحة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.

حامد، سعيد شعبان. (٢٠٠٣). " أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية ". مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة -

سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأهميتها، وأثارها الإيجابية سواء كانت على المستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى المنظمة، إلى جانب إظهار كيف ومتى يجدر بالفرد الانخراط فيها، أخذين بالاعتبار أن سلوك المواطنة التنظيمية ليس بالسلوك الصالح لكل زمان ومكان. من ناحية أخرى توصي الدراسة باتخاذ الإجراءات اللازمة للحيلولة دون المبالغة في المجاملات التي تعمل على التغطية والتغاضي عن بعض المشاكل البسيطة في الحياة التنظيمية، على أمل أن تحل من تلقاء ذاتها، أو الانسحاب منها للتحرر من ضرورة التعامل مع مواقف قد تخلق مشاكل وصراعات أكبر منها. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق تعزيز ثقة العاملين بروؤسائهم، وفتح المجال أمامهم لتعبير عن وجهات نظرهم بأكثر حرية.

• العمل على التنمية والتعزيز المستمر للسلوكيات التطوعية لدى العاملين من خلال تنمية العلاقات الإيجابية التي تربط الموظفين ببعضهم البعض كالصدقة والزمالة عن طريق تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لديهم، وينصح بأن تقوم إدارة الموارد البشرية بإدراج معايير ترتبط بسلوكيات المواطنة عند عملية الاستقطاب والتعيين للعاملين الجدد، وكذلك توسيع معايير تقييم الأداء لتأخذ بعين الاعتبار مجموعة من السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الفرد، والعمل على مكافأة سلوكيات المواطنة التنظيمية عندما يؤديها العاملون بشكل واضح، وتقديم جوائز ومكافآت وشهادات تقديرية مناسبة لتعزيز مثل هذه السلوكيات.

• إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بمتغيرات أخرى، في قطاعات

- جامعة القاهرة، مصر، ٤٢(٦١)، ٥٦٠١.
- الخصاونة، أنيس. (٢٠١٢). "مستوى توجه المنظمات الحكومية الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة نحو الأداء: وجهة نظر الموظفين". بحث مقبول للنشر في سنة ٢٠١٢، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة، ٢٦ (١)، السعودية.
- ريان، مجد حسين. (٢٠٠٩). سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرها على الأداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. الطبعة الأولى، دار الياقوت للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- الزهراي، محمد بن عبد الله بن سعيد. (٢٠٠٧). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، الكرك، المملكة العربية السعودية.
- السحيمات، ختام عبد الرحيم. (٢٠٠٧). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي. رسالة دكتوراه فلسفة في التربية غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الشميلة، نانسي عبد الله. (٢٠٠٤). تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- العامري، أحمد بن سالم. (٢٠٠٢). «سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين». مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، ١٦(٢)، ٤٣-٦٢.
- العامري، أحمد بن سالم. (٢٠٠٣). "محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات". مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، ١٧(٢)، ٦٧-٨٣.
- العثمان، محمد بن عبد الله. (٢٠٠٣). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء لدى شرطة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- الفهداوي، فهمي خليفة صالح. (٢٠٠٥). "علاقة المواطنة التنظيمية مع التغير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك". دراسات العلوم - الإدارية، ٣٢(٢)، ٣٩٢-٤١٤.
- محارمة، ثامر محمد. (٢٠٠٨). "سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة القطرية: دراسة ميدانية". دورية الإدارة العامة، ٤٨(٢)، ١٩٥-١٦١.
- المعاينة، علي. (٢٠٠٧). "تطلعات الفكر التربوي الأردني بين العدالة التنظيمية ومفهوم سلوك المواطنة". الطبعة الأولى، دار إبن بطوطة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- نعساني، عبد المحسن، واليوسف، أحمد. (٢٠٠٢). "اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية". مجلة بحوث جامعة حلب، العدد ٣٢.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Moran, M .T.** (2003). "Fostering Organizational Citizenship in Schools and Transformational leadership", www.mxsch.people.wm.edu
- Organ, Dennis.W.**(1988). Organizational Citizenship Behavior :The Good Soldier Syndrome, Lexington, MA: Lexington books.
- Organ, Dennis. W.** (1994). "Personality and Organizational Citizenship Behavior". Journal of Management, 20(2),p 265-478.
- Organ, D.W, Podsakoff, P.M, & Makenzie, S,B.** (2005). Organizational Citizenship Behaviors: Its Nature, Antecedents, and Consequences. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p55.
- Pablo, Zoghbi.** (2007). "The Influence of a Supporting Attitudinal Environment on Organizational Citizenship Behavior". The Journal of Work Psychology and Organization", 23(2),251-266.
- Paille, Pascal.**(2009). "Assessing Organizational Citizenship Behavior in The French Context: Evidence for The Four-Dimensional Model". The Journal of Psychology.143(2), 133-146.
- Podaskoff, Philip,M& Mackenzie S.B.**(1997). "Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance". Journal of Applied Psychology, 82(2),262-270.
- Robbins, Stephen P,Timothy A. Judge .** (2007). Organizational Behavior.12th ed, . Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Tjai, Michael Nielson.** (2001). Organizational Citizenship Behavior as Predictor of Work Team Performance. Un Published PHD, The University of Tennessee, Knoxville, USA.
- Williams, L& Anderson, S.** (1991). "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behavior". Journal of Management.17(3),601-617.
- Armenio,Rego&Neuza,Ribeiro&Miguel P,cunha.** (2010).» Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors», Journal of Business Ethics, vol(93),215–235.
- Batman, T.S& Organ,D.W.**(1983). "Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", Academy of Management Journal, 26 (4), 587-595.
- Brief, A & Motordiw,S.** (1986). "Psychological Organizational Behavior". Academy of Management Review. 11(4).
- Daniel, G. Barchrach, & Benjamin, C.powell.** (2006). "Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluation :The Impact of Task Interdependence". Journal of Applied Psychology, 91 (1),p 193 -201.
- David, Turnipseed & Ali, Rassuli.** (2005). "Performance Perception of Organization Citizenship Behaviors at Work :A Bi level Study Among Managers and Employees". British Journal of Management ,Vol(16), p231-244.
- Irene Hau, Siu Show .** (2009). "The Relationship Between Social Capital ,Organizational Citizenship Behavior ,and Performance Outcomes: An Empirical Study From China". Sam Advance Management Journal, p44-53.
- Katz, D.** (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. Behavioral Science, Vol (9), p131133.
- Khassawneh, Anis S.**(1996). "Performance Orientation of Bureaucratic Organizations in Jordan and United Arab Emirates: A Comparative Perspective". Indian Journal of Public Administration, VOL.XLII, Dec, No(4), p 707-719.

## The Impact of Organizational Citizenship Behavior, on Performance Orientation of Jordanian Telecommunication Companies From Employees perspective

**Anis Khasawneh**

*Professor of Public Administration  
at Yarmouk University,  
Irbid, Jordan*

**Mina Chehri**

*Lecturer, Mohammed Bougerah University,  
Boumerdes, Algeria*

( Received 27 / 1 / 1432 H , Accepted for Publication 23 / 10 / 1433 H )

**Key words:** Organizational Citizenship Behavior, Performance Orientation, Jordanian Telecommunication Companies, Zain, Umniah.

**Abstract.** This research aimed at investigating the level of organizational citizenship behavior and its relationship and impact on performance orientation of Jordanian telecommunication companies .Moreover, the impact of organizational and social background characteristics of employees on both organizational citizenship patterns and performance orientation of telecommunication companies is explicated. To collect the data needed for this study a questionnaire schedule was developed and distributed to a randomly drawn sample of employees in two Jordanian telecommunication companies. Findings of this study revealed a high level of both organizational citizenship behavior and performance orientation among Jordanian telecommunication companies. The results of the study, also, showed that level of organizational citizenship behavior in the two companies varies significantly with respect to gender, age, job title, and experience in the current job. On the other hand, the findings indicated that level of performance orientation in the two companies varies significantly with respect to variables related to gender, educational level, area of specialty, and job grade. A strong positive relationship between level of organizational citizenship and level of companies' performance orientation was, also, uncovered via the findings of this study. To this must be added that an empirically significant evidence of strong positive impact of various organizational citizenship behavior dimensions over performance orientation has been provided. Statistical techniques such as: means, percentages, standard deviations, T-test, analysis of variance, multiple and stepwise regression are all utilized in data processing and analysis via using SPSS. It has been recommended that certain measures need to be taken to continuously reinforce organizational citizenship behavior and to develop a positive relationship among employees. It has been indicated, however, that conducting more research of organizational citizenship behavior in Jordanian telecommunication sector and in other sectors is highly recommended.