



دور البراعة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية

(دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر التدريسية في جامعة نولج في مدينة اربيل)

ID No.3975

(PP 44 - 63)

<https://doi.org/10.21271/zjhs.25.5.4>

شيروان عمر اوامر

إدارة الاعمال
كلية الإدارة والإقتصاد
جامعة صلاح الدين-أربيل
sherwan.omar@su.edu.krd

زانا مجيد صادق

الادارة والمحاسبة
فكلتي العلوم الانسانية و الاجتماعية
جامعة كويه
zana.sadq@koyauniversity.org

سردار عبدالحميد احمد

إدارة الاعمال
كلية الإدارة والإقتصاد
جامعة صلاح الدين-أربيل
sardar.ahmed@su.edu.krd

الاستلام: 2021/02/23

القبول: 2021/06/16

النشر: 2021/11/20

ملخص

يهدف البحث إلى قياس وبيان العلاقة والاثر بين البراعة التنظيمية بأبعادها (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي المرن) و سلوكيات المواطنة التنظيمية في جامعة نولج في مدينة اربيل بأقليم كردستان العراق، اذ انطلق البحث من خلال طرح مجموعة من التساؤلات ابرزت من خلالها مشكلة البحث، و تم تصميم وتطوير الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث بهدف تحقيق الاهداف واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث لذا قام الباحثون باختيار العينة عشوائياً من خلال توزيع الاستمارات على الكوادر التدريسية، اذ تم توزيع (50) استمارة، وتم استرجاع (48) منها، و كانت (47) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصل الباحثون إلى النتائج الآتية: كان مستوى تصورات المستجيبين حول مستوى تطبيق البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي المرن) في جامعة نولج في مدينة اربيل مرتفعاً، أما فيما يخص مستوى تطبيق مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإثارة، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، و السلوك الحضاري) في جامعة نولج في مدينة اربيل فقد كانت تصورات المستجيبين حولها متوسطاً و مرتفعاً، وتوصل البحث الى وجود علاقات ارتباط و تأثير بين البراعة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وفي ضوء النتائج تم صياغة بعض التوصيات و المقترحات للمنظمة المبحوثة ومن اهمها ضرورة الاستمرار في توضيح أهمية ادراك الافراد العاملين في المنظمات للبراعة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة بما ينعكس إيجاباً على الاداء الوظيفي و بالتالي الاداء المنظمي.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي المرن، سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المقدمة

شهد الفكر الإداري في نهاية القرن الماضي ومطلع القرن الحالي دراسات جدية لموضوعات ولدتها متطلبات وظروف بيئة الأعمال، والتي باتت الاضطراب والتغير المستمر سمة ملازمة لها. فالتغييرات التي شهدتها بيئة الادارة و التنظيم جعلت من الصعب على المنظمات أن تبقى وتستمر بعملها من دون إجراء تغييرات معينة، وفرضت هذه التحديات ضرورة استحداث واستجلاء مفاهيم ادارية جديدة وللتعامل معها ، وبرزت البراعة التنظيمية بوصفها واحدة من بين أهم تلك المفاهيم والتوجهات التي من خلالها تستطيع المنظمات مواجهة هذه الظروف، وبالمقابل فان مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية تعد ركيزة اساسية في بناء العلاقات التنظيمية و الوظيفية و الانسانية داخل المنظمات و خارجها، و يعكس هذا المفهوم امكانية المنظمة في تفاعلها بيئياً و اجتماعياً و في دعمها لقيم التوافق ضمن الاهداف و المصالح لرفع مستويات الكفاءة و الفاعلية في الاداء التنظيمي. و تعد البراعة التنظيمية بناء متكامل يشير إلى توجه المنظمة المزدوج للاستكشاف والاستغلال فالمنظمات البارعة تتماثل في السعي إلى استغلال الكفاءات واستكشاف الفرص الجديدة، فالاستغلال يشمل أنشطة مثل الكفاءة والاختيار والتنفيذ أي التركيز على الأنشطة الحالية في مجالات عمل المنظمة الحالية، بينما يتضمن الاستكشاف التنوع والتجريب والبحث أي التركيز على الأنشطة الجديدة في المجالات المستحدثة.

لغرض تحقيق البحث لأهدافه تضمن أربعة محاور أساسية تم التطرق في الاول منها الى عرض الاطار العام للبحث ومنهجيتها، تلاها عرض الإطار النظري والذي تناول الباحثون مفاهيم البراعة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأختص المحور الثالث بعرض الإطار الميداني ليتضمن المعالجة العملية التحليلية لمتغيري البحث وبالاستعانة بالأساليب الإحصائية اللازمة، وأختتم البحث بالمحور الرابع الذي تضمن تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحثون.

(1) الإطار العام للبحث

اولا: مشكلة البحث:

بالرغم من تناول الباحثين موضوع البراعة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكثير من الدراسات الا انها لا تزال قليلة في البيئة المحلية، اذ ان المستوى العالي من سلوكيات المواطنة التنظيمية لا يمكن تحقيقه الا بوجود براعة تنظيمية في المنظمات، و يعتبر القطاع التعليمي من اهم القطاعات و اكثرها حيوية لتقديمه الخدمات الى شرائح مختلفة وكبيرة من فئات المجتمع المختلفة. وعليه يحاول البحث الحالي تسليط الضوء على دور البراعة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في جامعة نولج في مدينة اربيل، وتتجسد مشكلة البحث في سؤال أساس مفاده:

1. ما دور البراعة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟ ويتفرع منها مجموعة من التساؤلات:
2. هل تتبنى المنظمة المبحوثة مفاهيم البراعة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية؟
3. ما مدى ادراك عينة البحث لمفاهيم البراعة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية؟
4. ما دور براعة الاستغلال في سلوكيات المواطنة التنظيمية؟
5. ما دور براعة الاستكشاف في سلوكيات المواطنة التنظيمية؟
6. ما دور براعة الهيكل التنظيمي المرن في سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

ثانيا: أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى قياس دور البراعة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال الأهداف الفرعية

الآتية:

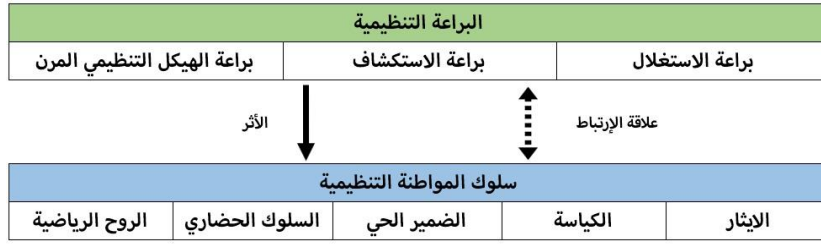
1. التعرف بالأطر والمفاهيم النظرية لكل من البراعة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية، وما يتصل بهما من أفكار.
2. التعرف على واقع تطبيق البراعة التنظيمية و على المستوى الذي وصلت إليه المنظمة المبحوثة في بناء سلوكيات المواطنة التنظيمية لافرادها العاملين.
3. تقديم مقترحات للمنظمة المبحوثة في ضوء ما ستوصل إليه البحث من نتائج وكذلك للباحثين عموما.
4. تحديد طبيعة العلاقة و الاثر بين البراعة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثالثا: اهمية البحث:

1. يعالج هذا البحث موضوعا هاما في سلوك الموارد البشرية و التي من الممكن ان يكون ذا اثر كبير في زيادة الدافعية و التزام العاملين و ذلك من خلال شعور الموارد البشرية في المنظمات بالعدالة و المساواة.
2. الدور المتوقع في مساعدة المديرين في الجامعة المبحوثة في تشخيص نقاط القوة والضعف ضمن ممارسات الإدارة للبراعة التنظيمية تجاه الأفراد العاملين بهدف المساهمة في عملية المعالجة والتحسين.
3. المساهمة في الكشف عن اهمية البراعة التنظيمية و ما ينتج عنها من سلوكيات ايجابية في حال و جودها و ما يرافق غيابها من سلبيات تظهر بشكل ممارسات في سلوكيات الافراد العاملين.
4. يتناول هذا البحث قطاعا تطبيقيا على قدر كبير من الاهمية وهو (القطاع التعليمي)، مما يوجب على المديرين في هذا القطاع ايلاء اهمية للبراعة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية مما لها دور في تحسين الدافعية و انتاجية الكوادر التدريسية.

رابعا: أنموذج البحث الافتراضي:

اعتمادا على الإطار الفكري لأدبيات البراعة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه قام الباحثون بتوليف مخطط مطور وفرضي للبحث مجسدا للعلاقات بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير فيها، فيمثل المتغير المستقل في هذا البحث البراعة التنظيمية متمثلة بابعادها (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، و براعة الهيكل التنظيمي المرن)، في حين أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمثل المتغير التابع والذي يتكون ابعادها من (الايثار، الكياسة، الضمير الحي، السلوك الحضاري، و الروح الرياضية). ويوضح الشكل (1) أنموذج البحث الافتراضي.



شكل (1) انموذج البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثون

خامسا: فرضيات البحث:

في ضوء ما تم عرضه سابقا في إشكالية البحث يمكننا تحديد الفرضيات الرئيسية للبحث و بالشكل التالي:

الفرضية الاولى: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين البراعة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية. و تنبثق الفرضيات الفرعية التالية من الفرضية الرئيسية الاولى و التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين (براعة الاستغلال) و سلوك المواطنة التنظيمية.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين (براعة الاستكشاف) و سلوك المواطنة التنظيمية.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين (براعة الهيكل التنظيمي المرن) و سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للبراعة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية. و تنبثق الفرضيات الفرعية التالية من الفرضية الرئيسية الثانية و التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

1. توجد علاقة تأثير لـ (براعة الاستغلال) في سلوك المواطنة التنظيمية.
2. توجد علاقة تأثير لـ (براعة الاستكشاف) في سلوك المواطنة التنظيمية.
3. توجد علاقة تأثير لـ (براعة الهيكل التنظيمي المرن) في سلوك المواطنة التنظيمية.

سادسا: مجتمع البحث و عينته

تم تحديد جميع الكوادر التدريسية في جامعة نولج في مدينة اربيل باقليم كوردستان العراق كمجتمع البحث وبلغ عددهم (120) كادرا تدريسيا و قام الباحثون باختيار العينة العشوائية من خلال توزيع الاستمارات على الكوادر التدريسية، اذ تم توزيع (50) استمارة، وقد بلغ عدد الاستمارات المعادة (48) استمارة، وتم استبعاد (1) استمارة منها لعدم صلاحيتها لأغراض البحث والتحليل، وبذلك أصبحت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (47) أي نسبة استجابة مجتمع البحث كانت (94%).

سابعاً: أداة البحث

تم تصميم و تطوير استمارة الاستبانة من خلال الإطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، لقياس دور البراعة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتكونت الاستبانة من قسمين هما:

1. يتضمن المعلومات الديموغرافية المعبرة عن سمات عينة البحث وهي (الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة الجامعية، والمؤهل العلمي، و اللقب العلمي).
2. يتضمن (35) فقرة موزعة على مقياس ليكرت الخماسي للخيارات المتعددة لغرض قياس متغيرات البحث، والجدول التالي يوضح تركيبة الاستبانة:

جدول (1) تركيبة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الاسئلة	الفقرات	المصدر "المقياس المتبع"
1	المعلومات الديموغرافية	الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الجامعية، اللقب العلمي	5		من اعداد الباحثون
2	البراعة	براعة الاستغلال	5	X1 - X5	(حسين و العاني،



التنظيمية	براءة الاستكشاف براءة الهيكل التنظيمي المرن	5 5	X6 - X10 X11 - X15	(صالح و سليمان، 2020)، (الطرفي و اخرون، 2019)
3	الأيثار الكياسة الضمير الحي السلوك الحضاري الروح الرياضية	4 4 4 4 4	Y1 - Y4 Y5 - Y8 Y9 - Y12 Y13 - Y16 Y17 - Y20	(نوح، 2013)، (الطعامسة و حسب الله، 2015)، (أبو تاية، 2012)، (Jahangir et ., 2004) (ال، حجج، 2012)، (العزام، 2015)

المصدر: من اعداد الباحثون

ثامنا: اساليب المعالجة الاحصائية

اعتمد الباحثون على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الاستبانة، و استخدمت أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري من أجل إعطاء وصف شامل لاجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة، و لاختبار الفرضية الاولى و فروعها تم الاستعانة بمعامل الارتباط المتعدد و ذلك للتعرف على علاقات الارتباط بين المتغيرات، و لاختبار الفرضية الثانية و ما ينبثق منها من فروع فقد تم الاستعانة بالانحدار البسيط للتعرف على العلاقة التائية لابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

(2) الاطار النظري

اولا: البراعة التنظيمية

أ. مفهوم البراعة التنظيمية

البراعة (Ambidexterity) كلمة أصلها لاتيني وتعني يدين يمينين، وكذلك يمكن أن تأخذ عدة معان هي استعمال كلتا اليدين بالسهولة المتساوية أو متعددة الاستعمال جدا، إن استعمال الازدواجية والخداع للأشخاص البارعين القادرين على دمج وجه صادق للأعمال الماكرة بطريقة من الصعب جدا اكتشاف نيتهم الحقيقية (Tempelaar, 2010, 1). أما قاموس أكسفورد، فبين أن كلمة (Ambidextrous) تعني القدرة على العمل بكلتا اليدين بسهولة متساوية، كذلك قاموس المورد الحديث بينها بأنها تعني قادر على العمل بكلتا اليدين بسهولة متساوية، بارع الى حد استثنائي، مخادع، ذو وجهين (البغدادى و الجبورى، ٢٠١٥، ٢٢). و عرف (O'reilly et al, 1996, 24) البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) على انها القدرة على ممارسة الابداع التدريجي والمتقطع بنفس الوقت ومن جمع الهياكل والعمليات والثقافات المتعددة والمتناقضة داخل المنظمة نفسها. تمثل البراعة التنظيمية قدرة المنظمة على إجراء التغييرات المرتبطة بالتوسيع والاستكشاف بشكل متزامن (Tushman & O'Reilly, 1998, 6)، و اشار (He & Wong, 2004, 481) الى حاجة المنظمات لتحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف لتحقيق الأداء المتفوق و انها اكتساب استراتيجيات الاكتشاف والاستغلال بأن واحد (نشاطات الابداع التكنولوجي تهدف الى الدخول في مجال منتج / سوق جديد) واستراتيجيات الابداع التكنولوجي تهدف لتحسين مراكز السوق / المنتج الحالي (Ahmad et al, 2019, 935). ويرى (Mone et al, 2007, 910) البراعة بأنها القدرة على استكشاف الإمكانيات الجديدة لمواجهة التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال وبنفس الوقت استغلال حالات التأكيد الحالية لمواجهة متطلبات العمل الحالية. في حين عبر عنها كل من (Carmeli & Halevi, 2009, 211) بأنها امتلاك المنظمة للقابلية على توسيع قدراتها الموجودة فضلا عن استكشاف الفرص الجديدة وبمهارات متساوية بينما يوضح (Simsek, 2009, 864) أن هناك ثلاث أوجه لتعريف البراعة التنظيمية، الأولى وجهة النظر الهيكلية والثانية السياقية والثالثة من وجهة النظر الإدراكية، إذ تركز وجهة النظر الهيكلية على التصميم التنظيمي في حين تركز وجهة النظر السياقية على بناء البيئة التنظيمية المناسبة لتعزيز سلوكيات العاملين نحو البراعة التنظيمية وأخيرا تركز وجهة النظر الإدراكية على تعريف البراعة التنظيمية وفقا للانجازات التنظيمية بالتركيز على الأداء الاستكشافي والأداء الاستغلالي. و عرف (Shoo, 2010, 3) البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على استثمار المعرفة الحالية واستكشاف معرفة جديدة، وفي حين ذكر (Tempelaar, 2010, 75) أن مفهوم



البراعة التنظيمية يطبق في مستوى عمليات الفريق وكذلك التأثير بالإبداع الفردي في حل المشاكل، ويتم ذلك من خلال تأثيرات الرؤية والثقة المشتركة في مستوى الفريق داخل المنظمة، و أشار (Huang, 2010, 3) إلى أن البراعة التنظيمية تنبثق من حقل الإدارة التنظيمية وإدارة المعرفة وتتضمن فكرتها الأساسية في التعامل الآتي مع الأنشطة المتكاملة والتي تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات للحصول على الكفاءة والمرونة في كل المستويات التنظيمية مع تشكيل التحالفات الاستراتيجية ويذكر من (Bodwell & Dumbach, 2011, 1) أن البراعة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على دمج روابط الاستكشاف والاستغلال مع بعض بشكل آني أما (Yigit, 2013, 60) فيعبر عن البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق النجاح في أنشطة الاستغلال والاستكشاف معا لتحقيق الأرباح وضمان بقاء المنظمة طويلا في المستقبل ضمن بيئة الأعمال التنافسية. ويعرفها (رشيد وجابر، ٢٠١٤، ١٣) بأنها قابلية المنظمة على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار مقدراتها الحالية بهدف خلق القيمة للمنظمة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد بطريقة آمنة. ويعرفها (عويس، ٢٠١٥، ٢٤٧) بأنها قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات الموجودة وإيجاد مجالات جديدة للمنظمة بقصد استكشاف أنشطة جديدة بالصورة الذي يوجد التوازن النسبي بين الادائين الاستثماري والاستكشافي فضلا عن التوفيق بين مصادر المنظمة والسوق وظروف المنافسة، وعرفها (Burgess et al, 2015, 254) بأنها قدرة المنظمة على ادارة مكونات معقدة ومتضاربة في نفس الوقت، مثل الاستكشاف مع الاستغلال، والكفاءة مع الفعالية، والموائمة مع التكيف، بينما يرى (البناء، ٢٠١٦، ٢٣١) إن البراعة التنظيمية تمثل القدرة على تنفيذ الإبداع وتحسين الاستراتيجيات المتبعة، كما أنها تتطلب موائمة الأنشطة عبر المستويات التنظيمية المتعددة بضمن ذلك الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الفعالة ذات القيادة الجيدة، وقد أورد (Nicholson, et al, 2016, 246) تعريفا للبراعة التنظيمية بانها القدرة التنظيمية على الانخراط المزدوج في مجالات نمو المنظمة مثل التوسيع والاستكشاف، و ارتباطها بظاهرة التناقض، إذ أن المنظمات البارعة تمتلك القدرة على إيجاد التعاضد بين التملك بهدف توليد فرص استغلالية قيمة في المستقبل. ويرى الباحثون بان البراعة التنظيمية عبارة عن حشد الموارد المنظمة وتوجيهها لغرض تحقيق اهدافها المنشودة عن طريق استغلالها و استكشاف الفرص الجديدة في سوق المنافسة من خلال البناء التنظيمي المرن لضمان بقائها واستمرارها على الأمد الطويل.

ب. أهمية البراعة التنظيمية

1. تبرز أهمية البراعة التنظيمية في مجال المشاريع بشكل واسع في القطاعين العام والخاص كوسيلة لتقديم المنتجات الجديدة والفوائد التجارية أو التغيير التنظيمي وقد أدى ذلك إلى توسيع نطاق أساليب العمل فأصبحت منهجا للعديد من المنظمات (حسين و العاني، 2018، 279).
2. ترتبط بتحقيق النجاح على الأمد الطويل كونها تبحث في تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن، وغالبا ما ترتبط البراعة التنظيمية ايجابية مع مؤشرات الأداء (O'reilly et al, 1996, 76).
3. تمكن منظمات الأعمال من مواصلة أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال في آن واحد من أجل تحقيق أداء مالي أفضل والبقاء لمدة أطول (عويس، 2015: 242).
4. إنها تزود منظمات الأعمال بجملة من الخيارات لتوليد النتائج المهمة كونها تتعامل مع قدرة المنظمة على إدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي من خلال الكفاءة والتأثير، الموائمة والتكيف، تحقيق الأمثلية والإبداع (البغدادي والجوري، 2015: 22).
5. تمكن منظمات الأعمال من تنويع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل بيئة تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد والحاجة إلى تطوير القدرة السريعة للتحويل نحو الفرص الجديدة وفهم واضح لكيفية الإبداع في الأمد القصير فضلا عن كيفية تنسيق الأنشطة بهدف تحقيق هذه القيمة التي هي شرط النجاح الأساسي فضلا عن قدرة التكيف مع البيئة (علي وشرفاني، 2017: 15)، (Datte, 2011, 6)، (Bodika, 2014, 26).

ج. شروط نجاح البراعة التنظيمية

1. وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يُبرز بشكل فكري أهمية كلاً من الاستكشاف والاستثمار (Papachroni et al., 2014, 2).
2. معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤيا والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية (O'Reilly & Tushman, 2011, 9).



3. أملاك الفريق الأقدم لوحدة استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية (ابراهيم، ٢٠١٧، ٣١).
4. القدرة التي تمتلكها القيادة العليا للتحمل وحل التوترات (Papachroni et al., 2014, 2).
5. التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، إذ تستهدف كل وحدة (عمل معين، هيكل، عملية، ثقافة، أنظمة) خاصة بها بحيث تستفيد من الموجودات التنظيمية كافة (ابراهيم، ٢٠١٧، ٣١).
6. البيئة الديناميكية للمنظمة أكثر تناسبا لتحقيق البراعة (Lee et al, 2003,44).

د. خصائص البراعة التنظيمية

- اشار الباحثان (Bodwell & Chermack, 2010) إلى الخصائص الرئيسية التالية للبراعة التنظيمية (جمال و عبد، 2020، 117):
1. الإدراك والمتمثل بقدرة المنظمة المستندة على تحقيق توازن بين كلا من الرقابة المركزية واللامركزية على تحديد الفرص والتهديدات.
 2. الاقتناص وتمثل القدرة الموجودة لدى المنظمة على الاستفادة من الفرص المستجدة وتعبئة قدرتها على احتضان السلع والخدمات التي تلبي حاجات فئتها المستهدفة.
 3. إعادة التشكيل.

هـ. ابعاد البراعة التنظيمية

تجسدت أبعاد البراعة التنظيمية ببعدين رئيسيين حازت على اتفاق العديد من الدراسات والبحوث كدراسة (Tuan, 2016, 47), (Popadić et al, 2015), (Gibson & Birkinshaw, 2004) وهي ذات الأبعاد التي تبناها البحث الحالي والتي تنسجم مع اهدافه وفيما يأتي استعراض لتلك الأبعاد:

1. براعة الاستغلال: ويتمثل بقدرة المنظمة على القيام بعمليات التحسين المستمر بغية تكوين القيمة في الامد البعيد، إذ يتم تصميم المنتجات بشكل يحقق رضا الزبائن الحاليين في الاسواق الحالية عبر تحسين المهارات والمعرفة والمقدرات الحالية وتوسيع قنوات التوزيع الحالية والعمل بالطاقة القصوى بقصد تحقيق مستوى الكفاءة المستهدفة (Popadiuk & Bido, 2015: 241). ان الاستغلال يرتبط بأنشطة مثل الصقل والكفاءة والاختيار والتنفيذ والإنتاجية، والذي يكون على طرف نقيض من الاستكشاف الذي ينطوي على البحث، والتنوع، والمخاطر، والتجريب، والمرونة (Aljaf et al, 2019: 494).
2. براعة الاستكشاف: ويتمثل بعملية البحث عن الفرص والمعرفة الجديدة، فقد عرف كل من (Popadiuk & Bido, 2015: 240) الاستكشاف بأنه عملية تتضمن امتلاك رؤية تركز على البحث عن الفرص التي تضطلع بتقديم المنتجات غير المألوفة بما يعزز من تنافسية المنظمة وامتلاك القدرة على التنبؤ بحاجات السوق المستهدفة او البحث عن أسواق جديدة. في حين يرى كل من (Alegre & Chiva, 2009: 5) ان سعي المنظمة للبحث عن الفرص الجديدة يرتبط مع الطلب والعرض على المنتجات وقد تكون بعض المنتجات الموسمية فرصة اذا ما تمكنت المنظمة من استثمارها، كما وصف كل من (Karim et al, 2016: 7) الاستغلال والاكتشاف بأنهما بعدين متوازيين إذ يركزان على امكانية الاستغلال بنفس مستوى الاستكشاف، أي ان المنظمة تكون قادرة على استثمار المقدرات التي تمتلكها ، فضلا عن استكشافها لفرص جديدة في ذات الوقت.
3. براعة الهيكل التنظيمي المرن: تمثل براعة الهيكل التنظيمي المرن قدرة المنظمات على التحمل والتكيف للتغيير الحاصل في البيئة المحيطة وبأكثر من اسلوب كفوء، كما يساعد هذا البعد المنظمات البارعة لإدارة الطلبات المتعددة والمتناقضة (Mala et al, 2017, 131)، كونه يؤدي الى تشكيل الفرق الاستكشافية المكانية والوحدات الاستغلالية في المواقع المختلفة مما يولد الاحساس بالحرية في أنشطة العمل المتعددة وبالتالي توليد المرونة الهيكلية، وذلك من خلال تطوير الآليات الهيكلية التي تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المنظمة لتحقيق الموائمة والقدرة على التكيف مع البيئات المحلية المتعارضة (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥، ٢٣)، اما (Simsek et al, 2009: 884) فيرى أن مفاهيم البراعة الهيكلية مختلفة لكنها تكمل بعضها البعض في زيادة دعم أداء المنظمات، وان هذا البعد لا يخص الهياكل فقط بل البناء لأنظمة وعمليات وتسهيلات بارعة.

ثانيا: سلوكيات المواطنة التنظيمية

أ. مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبيًا في الفكر الإداري و الذي لقي اهتمامًا ملحوظًا من قبل الباحثين و الإداريين بسبب طبيعته المركبة و كذلك لارتباطه بعلاقة وثيقة بأهم عنصرين في المنظمة وهما الموارد البشرية فضلًا عن المخرجات و الإبعاد التنظيمية (أبو تاية، 2012، 153)، و يعرفه (الفهداوي، 2005، 394) بأنه درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه عضو المنظمة بصورة اختيارية، و يحدث أثرًا إيجابيًا يصب في خدمة المنظمة و زيادة قدرتها على الأداء التنظيمي، دون احتساب ذلك السلوك ضمن جدول الحوافز الرسمية. كما يشار إلى سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك طوعي بطبيعته، و يؤثر السلوك الإيجابي للفرد الذي يقدم خدماته للآخرين بما يعزز الاداء المنظمي (الزبيدي، 2007، 64). بدوره يرى كل من (البشاشه و الحراشة، 2011، 649) بأن سلوك المواطنة التنظيمية يعني سلوك الفرد التقديري الذي لا يكون لديه اهتمام بإظهاره مباشرة للمنظمة الرسمية، ولا يحصل على مكافأة جراء ممارسته مع انه في مجمله يؤدي إلى تعزيز الفعالية الوظيفية للمنظمة ككل. و عرفه (الطعامسة و حسب الله، 2015، 20) بأنه السلوكيات التي تساهم في ثقافة و مناخ المنظمة، و السياق الذي تنفذ خلاله النشاطات التحويلية و نشاطات الصيانة غير المنصوص عليها في الوصف الوظيفي للوظيفة. و يمكن تبرير الاهتمام المتزايد بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال النظر إلى طبيعة هذا المفهوم و علاقته بالأبعاد و المخرجات التنظيمية. فسلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بالكثير من المفاهيم الإدارية المهمة في المنظمة كالاتجاهات و الإدراك و القيادة و التغيير (Mohammedamin et al, 2018, 164)، و يرى الباحثون أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي السلوكيات الإيجابية التي يقوم بها أفراد المنظمة من خلال الإيثار و اللطف و اللياقة و الضمير الحي و السلوك الحضاري في تقديم خدماتهم للآخرين و التعامل معهم بروح رياضية بما يعزز الاداء المتميز في عملهم.

حتى يتحقق سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، فلا بد ان يشعر الافراد بالعدالة التنظيمية بها، و معنى ذلك ان اداء العاملين لسلوك المواطنة التنظيمي من اهم نواتج الشعور بالعدالة في المنظمة (نافع، 2012، 369). و قد قسم (Chegini, 2009:172) سلوك المواطنة المنظمة الى ثلاث مجاميع وهي: الطاعة المنظمة، الولاء المنظمي، و التعاون المنظمي. اما اهم الخصائص التي يتصف بها سلوك المواطنة التنظيمية يمكن تلخيصها الى مايلي (حامد، 2003، 13) :

1. انه سلوك طوعي ينبع من الادوار الاضافية التي يمكن ان يقوم بها الفرد.
2. لا تتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة.
3. انه سلوك يسهم في زيادة فاعلية المنظمة.
4. سلوك طوعي يفوق المهام المطلوب انجازها و غير محددة ضمن الوصف الوظيفي.

فضلا عما سبق فيشير زايد الى ان سلوكيات المواطنة التنظيمية غير ملزمة فنيا و تنظيميا للفرد. (شعلان و عليوي، 2020، 451).

ب. ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

ليس هنالك اتفاق بين الباحثين حول ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية وما يحتويه هذا السلوك من مجالات، اذ يرى (Smith et al., 1983) بأن سلوك المواطنة التنظيمية يشمل بعدين وهما (الإيثار و الطاعة) ، و لكن غالبية الباحثون يؤيدون إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من خمسة أبعاد أساسية (النموذج خماسي الإبعاد) وهي الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، و السلوك الحضاري، و قد تم اعتمادها في الدراسات التالية: (Koopman, 2003,34)، (العامري، 2004، 71)، (Jahangir et al., 2004,85)، (الزبيدي، 2007، 68)، (البشاشه و الحراشة، 2011، 650)، (الطعامسة و حسب الله، 2015، 21)، (أبو تاية، 2012، 167)، (محمد و عثمان، 2012، 112)، (نوح، 2013، 27)، (العزام، 2015، 111)، (الريبعوي و الدراجي، 2016، 310 - 321). اما (Van Dyne et al, 1994, 765- 802) و (Ackfeldt and Coote, 2005, 151- 159) فحددوا ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية بسبعة ابعاد و هي الإيثار، فضائل المواطنة العامة المدنية، الروح الرياضية، الضمير الحي، الكياسة (اللطيف و اللياقة)، تشجيع الغير، و حفظ النظام.

و في البحث الحالي يتم الاعتماد على (النموذج خماسي الإبعاد) لابعاد سلوك المواطنة التنظيمية لانه يعتبر الاكثر شمولية، فضلا عن تمثيله لكافة جوانب الانماط السلوكية للمواطنة التنظيمية، و يشتمل هذا النموذج على الابعاد التالية:

1. الإيثار (Altruism): يتعلق هذا البعد بتقديم المساعدة الطوعية لفرد معين مع الاخذ بالاعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة او مشكلة معينة و يعكس هذا المكون رغبة الفرد في مساعدة الاخرين مثل الرؤساء و زملاء العمل او حتى الزبائن، و من نماذج سلوك الإيثار مشاركة العاملين الاخرين طرق و اساليب العمل الجديدة او الرغبة في مساعدة العاملين الجدد و تعليمهم و منع حدوث مشكلات مرتبطة بالعمل (عبدالله و اخرون، 2008، 17).



2. السلوك الحضاري (Civic Virtue): و تتضمن الاعمال التي تعكس روح الاهتمام و الولاء للمنظمة و مصالحها، مثل الحرص على تفاصيل مهمة مثل الصيانة للاجهزة او انظمة امنية او صحية، و كذلك المبادرات الفعالة التي تخدم المنظمة و تحقق اهدافها بفاعلية (نوح، 2013، 27)

3. الروح الرياضية (Sports Manship): او روح التسامح و التي تجسد سلوك الفرد نحو استيعاب الاشياء غير المناسبة والتي تحصل في بيئة العمل من دون شكوى او تدمر، بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين (محمد و عثمان، 2012، 112). و يرى (البشاشه و الحراشة، 2011، 650) بأن هذا البعد يعني تحمل المشاق وإحاطات العمل، وعدم الراحة، والإجهد الناتج عن ممارسات مهام العمل

4. رقابة الضمير او الضمير الحي (Compliance): يرى (العزام، 2015، 111) بان هذا البعد عبارة عن سلوك تطوعي يعدى الحد الأدنى لمام الدور الرسمي الذي يقوم به الفرد مثل (العمل أوقات إضافية دون اجر، إتباع اللوائح بدقة). وتشير إلى سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات الدوام وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع الانصياع التلقائي إلى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة (الطعامسة و حسب الله، 2015، 21).

5. الكياسة او اللطف واللياقة (Courtesy): وتشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة، ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية (الطعامسة و حسب الله، 2015، 21).

3) تحليل البيانات في الجانب الميداني

يتضمن هذا المحور تحليلاً تفصيلياً للبيانات وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة البحث ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية ومن ثم اختبار الفروض.

اولاً: وصف خصائص عينة البحث:

1. الجنس: يوضح الجدول (2)، توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس وتبين أن معدل الذكور قد بلغ (78.7%) بينما معدل الإناث بلغ (21.3%)، أي أن غالبية الكادر التدريسي من فئة الإناث ويعزى ذلك لعدة اسباب منها نوعية الكوادر الأكاديمية المتوفرة في سوق العمل، والفرص الموجودة فيها، فضلاً عن توجه جنس الأفراد للعمل في القطاع الخاص.

2. العمر: تم تبويب أعمار عينة البحث ضمن اربع فئات ويلحظ من الجدول (2) أن نسبة معدل الأفراد وفقاً للعمر من الفئة (31-40) سنة قد بلغ (70.2%) والتي يمثل أعلى المعدلات مقارنة بالفئات العمرية الأخرى. في حين أن معدل الفئة العمرية (51-60) سنة بلغ (12.8%) يمثل ادنى المعدلات مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، ويعكس ذلك ان افراد عينة البحث من ذوي القدرات والامكانيات العقلية التي تؤهلهم للأجابة بشكل منطقي على اسئلة الاستبانة نظراً للخبرات الحياتية المتراكمة لديهم.

3. الشهادة: يوضح الجدول (2)، توزيع أفراد عينة البحث حسب الشهادة وتبين أن حملة شهادة الماجستير قد بلغ (61.7%) بينما حملة شهادة الدكتوراه قد بلغ (38.3%)، وهذا يعكس نوعية الشهادات الأكاديمية الموجودة ضمن أفراد عينة البحث، فضلاً عما تم التطرق اليه في توضيح جنس أفراد عينة البحث.

4. اللقب العلمي، يوضح الجدول (2)، توزيع أفراد عينة البحث حسب اللقب العلمي وتبين أن حملة اللقب مدرس مساعد قد بلغ (40.4%) بينما حملة اللقب العلمي استاذ قد بلغ (4.3%)، أي أن حملة اللقب العملي في مجموعهم والتي هي أعلى من مرتبة المدرس المساعد تبلغ (59.6%) مما يدل على وجود خبرات تدريسية وبحثية لدى افراد عينة البحث.

5. سنوات الخدمة: يلحظ من الجدول (2) أن نسبة معدل أفراد وفقاً لسنوات الخدمة من الفئة (6-10) سنة قد بلغ (70.2%) و التي يمثل أعلى معدل مقارنة بعدد سنوات الخدمة الإجمالية الأخرى، في حين أن الفئة (16-20) سنة قد بلغ (8.5%) والتي يمثل اقل النسب المئوية، إن هذه النسب يوضح بشكل جلي ان افراد عينة البحث يمتلكون الخبرة اللازمة لتفهم واستيعاب موضوع البحث والاسئلة المتعلقة باستمارة البحث والاجابة بشكل علمي عليها.

جدول (2) وصف خصائص عينة البحث

النسبة المئوية %	التكرار		
78.7	37	ذكر	الجنس
21.3	10	انثى	



0.0	0	من 21 - أقل من 30	العمر
70.2	33	من 31 - أقل من 40	
17.0	8	من 41 - أقل من 50	
12.8	6	من 51 - أقل من 60	
النسبة المئوية %		التكرار	
61.7	29	ماجستير	الشهادة
38.3	18	دكتورا	
40.4	19	مدرس مساعد	اللقب العلمي
34.0	16	مدرس	
21.3	10	استاذ مساعد	
4.3	2	استاذ	
0.0	0	5 - 1	سنوات الخدمة الجامعية
70.2	33	10 - 6	
21.3	10	15 - 11	
8.5	4	20 - 16	
0.0	0	25 - 21	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثانيا: ثبات اداة البحث

أستخدم الباحثون طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وقد كشفت النتائج الموضحة في الجدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيد نسبياً، إذ ان المدى المقبول هي ان تكون (أكبر من 60%)، و كانت قيم الفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (864). وبالتالي يدل على وجود ارتباط بين اجابات أفراد عينة البحث و صلاحية الاستبانة لغرض البحث .

جدول (3) معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحاور	عدد الفقرات	قيمة معامل الفا كرونباخ
البراعة التنظيمية	15	.758
سلوكيات المواطنة التنظيمية	25	.812
جميع فقرات الاستبانة	40	.864

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثالثا: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1. وصف و تشخيص ابعاد البراعة التنظيمية:

يظهر الجدول (4) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد البراعة التنظيمية وعلى النحو التالي

:

أ. براعة الاستغلال: استخدمت العبارات (X1 - X5) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.57) و (4.13) و بدرجة انسجام متوسط الاهمية حيث بلغت الوسط الحسابي العام (3.78) و بانحراف معياري عام بلغ (1.118) وكانت اكبر نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة X5 و الذي ينص على (تقدم الجامعة برامج ترويجية متعددة لتؤثر على قرارات زبائنها حول خدماتها التعليمية) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.13) (0.875) على التوالي مما يدل على وجود اهتمام من قبل ادارة الجامعة لتنويع الطرق والاساليب المستخدمة للتأثير على قرارات الفئة المستهدفة لتقديم خدماتها . في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة X4 و الذي ينص على ان (تهتم الجامعة بتدريب عاملها وتمتية مهاراتهم) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.57) و (1.264) على التوالي أي أن توجه الجامعة منصب على الزبون الخارجي أكثر من الزبون الداخلي.

ب. براعة الاستكشاف: استخدمت العبارات (X6 - X10) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.77) و (4.19) و بدرجة انسجام متوسط الاهمية حيث بلغت الوسط الحسابي العام (3.97) و بانحراف معياري عام بلغ (0.844) وكانت اكبر نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة X10 و الذي ينص على (تتهدد الجامعة الفرص الجديدة بسرعة دون التفكير بالمخاطر المحتملة) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.19) و (0.844) على التوالي مما يبرز روح المغامرة والمجازفة لدى



الجامعة في اقتناص الفرص من جهة فضلا عن المخاطر المترتبة على ذلك من جهة اخرى. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة X9 والذي ينص على ان (تسعى الجامعة لاكتساب التعلم عن طريق التجارب المخطط لها لخلق قدرات جديدة تتميز بها في الاسواق)، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.77) و(983). على التوالي ويعكس ذلك ظروف الثبات والاستقرار في البيئة، اذ ان البيئة التي تعمل ضمنها المنظمات تمتاز بالتغيير نتيجة للظروف الاقليمية والدولية فضلا عن الداخلية وان عملية اكتساب قدرات جديدة تعتبر عملية تراكمية يحتاج الى الجهد والوقت.

ج. الهيكل التنظيمي المرن: استخدمت العبارات (X11 - X15) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.40) و (4.02) و بدرجة انسجام متوسط الاهمية حيث بلغت الوسط الحسابي العام (3.83) و بانحراف معياري عام بلغ (0.925) وكانت اكبر نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة X11 و الذي ينص (يتصف الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة وسهولة التغيير لمواجهة التغيرات الحاصلة في الاسواق) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.02) (821). على التوالي وهذا ما تتميز بها المنظمات الناجحة للتغلب على الصعوبات والعوائق وخاصة في بيئة عملها الحالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة X15 والذي ينص على ان (تعمل الجامعة على التنسيق بين الاستغلال الامثل للفرص والبحث عن فرص جديدة وتحقيق التزامن بينهم من خلال رؤية مشتركة). ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.40) (0.970) على التوالي.

الجدول (4) التكرارات و الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد البراعة التنظيمية

الرقم	موافق بشدة	موافق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
X1	53.2	25	10.6	5	21.3	10	10.6	5	53.2	25	1.380	
X2	19.1	9	53.2	25	12.8	6	53.2	25	19.1	9	1.036	
X3	19.1	9	38.3	18	29.8	14	38.3	18	19.1	9	1.035	
X4	27.7	13	29.8	14	25.5	12	29.8	14	27.7	13	1.264	
X5	38.3	18	42.6	20	12.8	6	42.6	20	38.3	18	.875	
المعدل العام ل فقرات براءة الاستغلال												
X6	17.0	8	59.6	28	21.3	10	59.6	28	17.0	8	1.118	
X7	19.1	9	55.3	26	14.9	7	55.3	26	19.1	9	.686	
X8	38.3	18	40.4	19	19.1	9	40.4	19	38.3	18	.868	
X9	19.1	9	53.2	25	17.0	8	53.2	25	19.1	9	.807	
X10	40.4	19	44.7	21	10.6	5	44.7	21	40.4	19	.983	
المعدل العام ل فقرات براءة الاستكشاف												
X11	27.7	13	53.2	25	6.4	3	53.2	25	27.7	13	.876	
X12	27.7	13	55.3	26	12.8	6	55.3	26	27.7	13	.844	
X13	27.7	13	48.9	23	2.1	1	48.9	23	27.7	13	.821	
X14	23.4	11	51.1	24	4.3	2	51.1	24	23.4	11	.921	
X15	10.6	5	40.4	19	21.3	10	40.4	19	10.6	5	1.122	
المعدل العام ل فقرات براءة الهيكل التنظيمي												
												.791
												.970
												.925

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

2. وصف و تشخيص ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

يظهر الجدول (5) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد سلوك المواطنة التنظيمية وعلى النحو التالي :

أ. الايثار: استخدمت العبارات (Y1 - Y4) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.38) و (4.13) وانحرافات المعيارية بين (0.575) و (0.884)، و بدرجة انسجام متوسط الاهمية حيث بلغت الوسط الحسابي العام (3.85) و بانحراف معياري عام بلغ (0.784) وكانت اكبر نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Y4 و الذي ينص على ان (أتنازل عن إجازاتي إلى زميل آخر هو بأمس الحاجة إليها) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.13) (575). على التوالي ويمثل هذا روح العمل كفريق والموجودة لدى الكادر التدريسي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Y1 والذي ينص على ان



(أساعد الآخرين لأداء مهماتهم وخاصة في الظروف غير الاعتيادية) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.38) (0.874) على التوالي ويمكن ان يعزى ذلك الى ضيق الوقت لدى أفراد العينة والانشغال بالواجبات والالتزامات واطعة في الظروف الحالية، او يمكن ان يبرز نوع من المنافسة والاعتماد على الذات في أداء المهام.

ب. الكياسة او اللطف: استخدمت العبارات (Y8 - Y5) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.19) و (4.02) وانحرافاته المعيارية بين (0.737) و (1.498)، و بدرجة انسجام عالية الاهمية حيث بلغت الوسط الحسابي العام (3.61) و بانحراف معياري عام بلغ (1.130) وكانت اكبر نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Y5 والذي ينص على ان (أتحدث مع الآخرين عن خصائص الجامعه بموضوعية واحترام) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.02) (0.737) على التوالي ويمكن ان يعزى ذلك الى طبيعة الخصائص الشخصية والمكانة العلمية لأفراد عينة البحث فضلا عن الخبرة الحياتية. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Y7 والذي ينص على ان (ألتزم بالموضوعية في الحكم على الأمور وأتجنب الإساءة للآخرين) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.19) (1.498) على التوالي.

ج. الضمير الحي: استخدمت العبارات (Y12 - Y9) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (2.89) و (4.13) وانحرافاته المعيارية بين (1.140) و (1.208)، و بدرجة انسجام متوسط الاهمية حيث بلغت الوسط الحسابي العام (3.62) و بانحراف معياري عام بلغ (1.243) وكانت اكبر نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Y11 والذي ينص على ان (أشارك في حوارات العمل بهدف إثرائها ثم التعلم منها) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.13) (1.172) على التوالي مما يدل على سعي أفراد العينة لابرار خبراتهم والتعلم من خبرات الآخرين. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Y10 والذي ينص على ان (أعمل بعد أوقات الدوام الرسمية عندما تتطلب مصلحة العمل ذلك) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (2.89) (1.184) على التوالي.

د. السلوك الحضاري: استخدمت العبارات (Y16 - Y13) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.11) و (4.06) وانحرافاته المعيارية بين (0.987) و (1.586)، و بدرجة انسجام متوسط الاهمية حيث بلغت الوسط الحسابي العام (3.50) و بانحراف معياري عام بلغ (1.282) وكانت اكبر نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Y16 والذي ينص على ان (أتقبل نقد الآخرين وملاحظاتهم داخل المنظمة أو خارجها بصدق رطب) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.06) (0.987) على التوالي ويدل ذلك على وجود نوع من التواضع لدى أفراد العينة فضلا عن كون عملية النقد فرصة للتطوير والتقدم سواء على مستوى الأفراد او المنظمة. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Y13 والذي ينص على ان (أتقبل النصح والتوجيه بسرور بالغ) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.11) (1.289) على التوالي.

هـ. الروح الرياضية: استخدمت العبارات (Y20 - Y17) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.60) و (4.15) وانحرافاته المعيارية بين (0.891) و (1.035)، و بدرجة انسجام متوسط الاهمية حيث بلغت الوسط الحسابي العام (3.83) و بانحراف معياري عام بلغ (0.909) وكانت اكبر نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Y20 والذي ينص على ان (أحفز زملائي على التفكير الذاتي بطريقة تخدم المنظمة في النهاية) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.15) (0.807) على التوالي وهذا هو جوهر العمل من حيث تحفيز الافراد على التفكير بطرق مختلفة ومتنوعة لتطوير المنظمة اذ أن عملية التفكير ينعكس في سلوكيات الأفراد. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Y19 والذي ينص على ان (أشجع زملائي على استثمار أوقات الاجتماع في تحديد الأسبقيات التي تهتم المنظمة بدل الخوض في القضايا الجانبية) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.60) (1.035) على التوالي وهنا ضرورة الادارة الفعالة للاجتماعات.

الجدول (5) التكرارات و الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.874	3.38	4.3	2	6.4	3	42.6	20	40.4	19	6.4	3	Y1
.884	3.96	2.1	1	4.3	2	14.9	7	53.2	25	25.5	12	Y2
.806	3.96	2.1	1	2.1	1	14.9	7	59.6	28	21.3	10	Y3
.575	4.13	0.0	0	0.0	0	10.6	5	66.0	31	23.4	11	Y4
.784	3.85	المعدل العام لفقرات الإيثار										
.737	4.02	0.0	0	4.3	2	12.8	6	59.6	28	23.4	11	Y5



1.006	3.66	0.0	0	10.6	5	40.4	19	21.3	10	27.7	13	Y6
1.498	3.19	23.4	11	8.5	4	17.0	8	27.7	13	23.4	11	Y7
1.280	3.60	14.9	7	2.1	1	12.8	6	48.9	23	21.3	10	Y8
1.130	3.61	المعدل العام لفقرات الكياسة										
1.140	3.49	6.4	3	8.5	4	38.3	18	23.4	11	23.4	11	Y9
1.184	2.89	19.1	9	10.6	5	38.3	18	25.5	12	6.4	3	Y10
1.172	4.13	2.1	1	12.8	6	10.6	5	19.1	9	55.3	26	Y11
1.327	3.98	0.0	0	10.6	5	23.4	11	12.8	6	53.2	25	Y12
1.208	3.62	المعدل العام لفقرات الضمير الحي										
1.289	3.11	14.9	7	19.1	9	19.1	9	34.0	16	12.8	6	Y13
1.267	3.30	8.5	4	19.1	9	29.8	14	19.1	9	23.4	11	Y14
1.586	3.53	23.4	11	2.1	1	10.6	5	25.5	12	38.3	18	Y15
.987	4.06	0.0	0	4.3	2	19.1	9	38.3	18	38.3	18	Y16
1.282	3.50	المعدل العام لفقرات السلوك الحضاري										
1.006	3.66	0.0	0	10.6	5	40.4	19	21.3	10	27.7	13	Y17
.791	3.94	0.0	0	4.3	2	21.3	10	51.1	24	23.4	11	Y18
1.035	3.60	4.3	2	8.5	4	29.8	14	38.3	18	19.1	9	Y19
.807	4.15	0.0	0	2.1	1	19.1	9	40.4	19	38.3	18	Y20
.909	3.83	المعدل العام لفقرات الروح الرياضية										

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

3. تحليل فرضيات البحث

أ. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تم استخدام تحليل بيرسون لاستخراج معامل الارتباط بين متغيرات البحث، اذ يشير الجدول (6) الى ان درجة الارتباط الكلي بلغت ($.756^{**}$) وعند مستوى معنوية (0.000). والتي تتضمن وجود ارتباط معنوي بين البراعة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية ويبرز هذا الى أهمية دور البراعة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث. و يشير الجدول (6) الى وجود علاقات الارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال)، (براعة الاستكشاف)، (براعة الهيكل التنظيمي المرن) و سلوك المواطنة التنظيمية، اذ كان العلاقة الايجابية بين بعد براعة الاستكشاف و سلوك المواطنة التنظيمية ($R = .842^{**}$) من اقوى العلاقات الارتباطية ويظهر ذلك بوضوح من خلال الفرص الوظيفية التي تتوفر خلال اقتناص الفرص وبالتالي استمرارية أفراد عينة البحث في مهامهم، في حين العلاقة بين البعد براعة الهيكل التنظيمي المرن و سلوك المواطنة التنظيمية ($R = .768^{**}$) من اضعف العلاقات الارتباطية، و بالتالي قبول الفرضية الاولى و الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية و الفرضيات الفرعية من الفرضية الاولى.

جدول (6) تحليل علاقات الارتباط بين البراعة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية

Sig. (2-tailed)	سلوك المواطنة التنظيمية	
.000	.756**	البراعة التنظيمية
.000	.785**	براعة الاستغلال
.000	.842**	براعة الاستكشاف
.000	.768**	براعة الهيكل التنظيمي المرن

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ب. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

ينص الفرضية الثانية بأنه هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية. و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، وذلك من اجل التعرف على وجود تأثير بين المتغيرات المذكورة. اذ تشير نتائج الجدول (7) الى ان وجود اثر للبراعة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية ويدعم ذلك قيمة



(F) المحسوبة حيث بلغت (112.336) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (3.211) وعند مستوى معنوية (0.000)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.578) والذي يشير الى قدرة البراعة التنظيمية في تفسير التغييرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمية بنحو (57.8%)، وان حوالي (42.2%) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج الحالي للبحث. و بالتالي قبول الفرضية الثانية و الذي ينص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للبراعة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية و الفرضيات الفرعية من الفرضية الثانية.

الجدول (7) تحليل اثر البراعة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية				
Sig.	R Square	F calculated	F tabulated	
.000	.578	112.336	3.211	البراعة التنظيمية
.000	.601	98.876	3.211	براعة الاستغلال
.000	.789	102.453	3.211	براعة الاستكشاف
.000	.522	76.541	3.211	براعة الهيكل التنظيمي المرن

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

اما على مستوى الابعاد فيشير الجدول (7) الى وجود اثر لابعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال)، (براعة الاستكشاف)، (براعة الهيكل التنظيمي المرن) في سلوك المواطنة التنظيمية، وقد كان اثر البعد براعة الاستكشاف (R Square = .789) في سلوك المواطنة التنظيمية من اقوى العلاقات التأثيرية، والذي يشير الى قدرة بعد براعة الاستكشاف في تفسير التغييرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمية بنحو (78.9%)، في حين كان اثر البعد براعة الهيكل التنظيمي المرن (R Square = .522) في سلوك المواطنة التنظيمية من اضعف العلاقات التأثيرية، ويعني ذلك أن قدرة بعد براعة الهيكل التنظيمي في تفسير التغييرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمية بنحو (52.2%).

4) الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج أهمية ودور البراعة التنظيمية في المنظمات وبالاخص بعد براعة الاستكشاف من بين الابعاد الاخرى فضلا عن أهمية ودور سلوكيات المواطنة التنظيمية.
2. تبين النتائج أهمية بُعد الاثار والتضحية بالمصالح الشخصية لصالح الاخرين ضمن مستوى ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الكوادر التدريسية في الجامعة المبحوثة.
3. أظهرت نتائج البحث توجه الجامعة نحو الزبون الخارجي ضمن برامجها الترويجية من خلال تنويع الطرق والادوات اللازمة لذلك.
4. توضح النتائج دور الخلفية العلمية والخبرة العملية لدى أفراد عينة البحث في ممارسة سلوكيات تؤدي الى نجاح المنظمة.
5. تبين نتائج البحث قدرة الجامعة المبحوثة في التنبؤ لتشخيص الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن فضلا عن مغامرتها في دخول الفرص الجديدة.

ثانيا: التوصيات

1. ضرورة العمل على تعزيز مستوى البراعة التنظيمية في جميع المنظمات لما لها من أثر ايجابي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.
2. ضرورة الاستمرار في توضيح أهمية ادراك الافراد العاملين في المنظمات للبراعة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بإبعادها المختلفة بما يعكس ايجابا على الاداء الوظيفي و بالتالي الاداء المنظمي.
3. ضرورة ترسيخ مفهوم المواطنة التنظيمية بإبعاده المختلفة للافراد العاملين عن طريق عقد الدورات والندوات التي تحفز العاملين وتؤكد لهم أهمية المواطنة التنظيمية، وغرس هذا المفهوم لديهم.
3. ضرورة توضيح معايير تقييم اداء الافراد العاملين في المنظمات و الاعتماد على المعايير الواضحة بما يتعلق بتحديد الواجبات و المسؤوليات المناطة بالافراد لضمان تحقيق الاهداف المنشودة.



4. ضرورة اشراك الافراد العاملين في صنع القرارات و في ابداء ارائهم و التي تؤثر في عملهم، والسماح لهم بأداء آرائهم وملاحظاتهم مما يساعد على جعل هذه القرارات أكثر فاعلية.
5. ضرورة العمل على رفع مستوى الروح الرياضية للافراد العاملين في المنظمات و التوجة بشكل جاد نحو دراسة اسباب انخفاضه و ايجاد الحلول المناسبة لمعالجة اسبابه.

المصادر العربية:

1. ابراهيم، مها صباح، (2017)، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد (12)، العدد (39)، ص: 230-204.
2. ابو تايه، بندر كريم، (2012)، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، ص: 145-186.
3. ابو زيد، محمد خير، (2005)، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. البشابه، سامر عبدالمجيد و الحراشة، محمد احمد، (2011)، أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن: دراسة ميدانية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 7، العدد 4، ص: 647-680.
5. البطش، محمد و ابوزينة، سعيد، (2007)، مناهج البحث العلمي: تصميم البحث و التحليل الاحصائي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان
6. البغدادى، عادل هادي، و الجبوري، حيدر جاسم، (2015)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية، دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين و آسيا سيل) في العراق، مجلة القادسيه للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، ص: 17-32.
7. البناء، زينب مكي محمود، (2016)، دور البراعة التنظيمية في المنظمات المتعلمة من خلال الابداع الجذري، مجلة الكريلاء العلمية، المجلد 14، العدد 2، ص: 256-228.
8. جمال، دينا حامد، و عبد، انتصار حمزة، (2020)، البراعة التنظيمية وتأثيرها على الاداء السياحي الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في هيئة السياحة)، دراسات اقتصادية، 2020، المجلد 42، ص: 135-111
9. حامد، سعيد شعبان، (2003)، اثر علاقة الفرد برئيسه و ادراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية في كلية التجارة جامعة الازهر، مجلة جامعة الازهر، مصر.
11. حجاج، خليل جعفر، (2012)، دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، مجلة تنمية الرافدين العدد 110 مجلد 34، ص: 105-138.
12. حسين، هدى عبد الرحيم و العاني، الاء عبد الموجود، (2018) التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة و البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، العدد (105)، المجلد (24)، ص: 216-293.
13. حواس، اميرة محمد رفعت، (2003) اثر الالتزام التنظيمي و الثقة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
14. الربيعاوي، سعدون حمود حثير و الدراجي، سلام سعد سريح (2016) أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي (بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الادارية، جامعة واسط العدد 12، ص: 308-331.
15. رشيد، صالح عبد الرضا، و جابر، نجاح، (٢٠١٤) دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٦)، العدد (٤).
16. الزيدي، ناظم جواد عبد سلمان، (2007)، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمة"، أطروحة دكتوراة فلسفة غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
17. صالح، إيمان أحمد، و سليمان، نضال علي، (2020)، دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الادوية/نينوى، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (49)، ص: 124-105.
18. الطرقي، علاء حسين فاضل، و قنديل، احمد محمد رضا، و الحكيم، ليلى محسن، و الشمري احمد عبد الله امانه، (2019)، التأثير الوسيط للمواطنة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الريادة الاستراتيجية و البراعة الاستراتيجية بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات النقالة في محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (8)، العدد (32)، كانون الأول (2019)، ص: 82-124.
19. الطعماسة، سلامة عبد الله خلف و حسب الله، عبد الحفيظ علي، (2015)، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - السودان، المجلد 16، العدد 1، ص: 15-33.
20. الطعماسة، سلامة عبدالله، (2015)، أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات QIZ في الأردن، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الوادي- الجزائر، العدد 8، ص: 291-310.
21. العامري، أحمد بن سالم، (2003)، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 2، ص: 67- 83.
22. عبدالله، أييس أحمد، فليح، حكمت محمد، و أحمد، حميد أنور، (2008)، العدالة الاجرائية و اثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 12، ص: 9-31.



23. العزام، زياد (2015) أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات الاردنية، العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، ص: 103-130.
24. علي، آري محمد، وشرفاني، دلمان خوشفي رمضان، (2017)، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية : دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الرابع.
25. عويس، ممدوح زكي أحمد (2010)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي / دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (05)، العدد (2).
26. الفهداوي، فهمي خليفة صالح، (2005)، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي : دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، دراسات العلوم الإدارية، عمان- الأردن.
27. اللوزي، فالح سلامة، (2009)، درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية و التعليم الاردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين و ثقمتهم بقادتهم، اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
28. محارمة، ثامر محمد، (2008)، سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 48، العدد 2
29. محمد، بشرى هاشم، و عثمان، أيسل جمدي (2012) أثر سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم الإنكالية الاجتماعية دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والأعمار والإسكان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 32، ص: 99-133.
30. المعاينة، علي احمد، (2005)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن للعدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
31. نافع، وجيه عبدالستار، (2012)، أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على البنك السعودي بمحافظة الطائف، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز الاقتصادية و الإدارية، المجلد 26، العدد 2، ص: 367-444.
32. نوح، علياء حسني علاء الدين، (2013)، اثر الدعم التنظيمي في اداء الشركات و سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، جامعة شرق الاوسط، عمان.
33. Ackfeldt, A.L., Coote, L. V., (2005), A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of Business Research*, Vol.58, PP: 151– 159.
34. Ahmad, B.S., Sadq, Z.M., Othman, B., and Saeed, V.S., (2019), The Impact of the Quality of Work Life on Organizational Intelligence. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2): 931-946, DOI: 10.37200/IJPR/V23I2/PR190341.
35. Alegre, J & Chiva R., (2009), Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning Capability and Performance in the Ceramic Tiles Industry", WP-EC 2009-08, Institute Valenciano De Investigations Economics, S.A.
36. Aljaf, N.A., Sadq, Z.M., and Hassan, R.S., (2019), The Role of Activating Work Ethic in Reducing Manifestations of Administrative Corruption. *Journal of University of Human Development*, 3(2), 493-523, DOI: 10.21928/juhd.20170610.20.
37. Bodika, Ndimi, (2014), Disrupting Growth with Organisational Ambidexterity: GE and the Global Growth Organisation", Master Thesis of Business Administration, University of Pretoria.
38. Bodwell, W., & Dumbach, J.C., (2011), Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy with Scenario Planning, *Technological Forecasting & Social Change journal*, Vol. 77, No 2.
39. Burgess, N., Strauss, K., Currie, G., & Wood, G., (2015), organizational ambidexterity and the Hybrid Middle Manager: The case of patient safety in UK Hospitals *Human Resource Management*, Vol. 54, and No. 1.
40. Campbell, L. & Finch, E., (2008), Customer satisfaction and organizational justice, *Facilities*, Vol.26, No. 7. PP: 178-189.
41. Carmeli, A., & Halevi, M. Y., (2009), how top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *Leadership Quarterly*, Vol. 20.
42. Chegini, G. M., (2009), The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, Vol. 1, No. 2, pp. 171-174.
43. Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson. C. L., (2002), Justice in Teams: Antecedents and consequences of procedural Justice *Climate*, Vol. 55, Issue 1, March 2002, PP: 83–109.
44. Datta, Avimanyu, (2011), Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity. *Journal of Management and Strategy*, Vol. 2, No. 1. Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1812122>.
45. Dipaola, M., (2011), " Organizational Citizenship Behavior in schools and its Relationship of school climate", *Journal of School Leadership*, 11:424- 447.
46. Feather, N. & Rauter, K, (2004), Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, No. 1, PP: 81-94.



47. FitzGerald, M., R., (2002), Organizational Cynicism; Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style. University of Cincinnati, Unpublished Dissertation.
48. Giap, B. N., Hackermeier, I., Jiao, X., & Wagdarikar, S. P., (2005), "Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student Jobs", *Workplace Behavior in Student Jobs*, PP: 1-14.
49. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J., (2004), The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No.2, pp. 209-226.
50. He, Z. L., and P. K. Wong, (2004), Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science* 15 (4): 481-94.
51. Hess, R.L., Ambrose, M., (2010), The Four Factor Model of Justice: An Application to Customer Complaint Handling. 9th International Business and Economy Conference.
52. Huang, P., (2010), Why and How to be Ambidextrous? The Relationship between Environmental Factors, Innovation Strategy and Organizational Capabilities, University Kaohsiung, Taiwan.
53. Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M., (2004), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents " *BRAC University Journal*, 1 (2): 75- 85.
54. Jandaghi, G., Alimadadi, A., Fard, S.M.H., & Golverdi, M., (2012), Relationship between organizational justice and staff happiness in the institutes of standard & industrial research of Qom province and jihad agricultural management in Qom city. *Human Resource Management Journal*, Vol. 43, PP: 6618-6626
55. Karim, S.M, Sadq, Z.M. and Al-Ahmedi, M.W., (2016), Equity Capital Sovereignty and Country's Economical Change. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*. 6(2): 1-9.
56. Koopman, R., (2003), The Relationship between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, Vol 16, pp: 606-613.
57. Lee, J., Lee, J., & Lee, H., (2003), Exploration and exploitation in the presence of network externalities. *Management Science*, 49(4), 553-570.
58. Mala, H.M., Ahmed, B.S., & Sadq, Z.M., (2017), Organizational Institutional Effectiveness through Transformational Leadership, *Qalaai Zanist Journal*, 2(3): 128-150, DOI: 10.25212/lfu.qzj.2.3.07.
59. Mcdowall, A., & Fletcher, C., (2004), Employee Development: An organizational Justice Perspective, *Personnel Review*, Vol. 33, No.1, PP:10-25.
60. Mohammedamin, S.I., Sadq, Z.M, & Othman, W.M., (2018), The Relationship Between Social Capital and Quality of Work Life and their Impact on Strategies to Enhance Employment Intolerance A Survey Study of the Views of a Sample of Teaching Staff at Nulj University in Erbil City. *Zanco Journal of Humanity Sciences*. 22(3): 156-176. DOI: 10.21271/zjhs.22.3.9.
61. Mone, T.J., Van Den Bosch, F.J., & Volberda, H.W., (2007), "Understanding variation in managers ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms". *Organization Science Journal*, Vol.20, No.1.
62. Moorman, R.H., (1991), The relationship between organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75.
63. Muchinsky, P.M., (2000), *Psychology Applied to work: An introduction to industrial and Organization psychology*, Wadsworth/Thomas, Belmont.
64. Nicholson, R.R., Khan, Z., Akhtar, P., & Merchant, H., (2016), The impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological safety in the global acquisitions of emerging market multinationals, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27 No.20.
65. Niehoff, B. and Moorman, R., (1993), Justice as Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 2, pp: 527-556.
66. O'Reilly, C.A., Harrell, J.B., and Tushman, M.L., (1996), Organizational Ambidexterity: IBM and emerging business opportunities". *California Management Review*, Vol.51, No.1.
67. Organ, Dennis W., (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
68. Popadic M., Cerne M. & Milohnic I., (2015), Organizational Ambidexterity, Explration, Exploitation and firms Innovation Performance, *Research Papers*, Vol. 48, No. 2, pp.112- 119.
68. Popadiuk, S., (2012), Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous", *International Journal of Information Management*, Vol.32, No.1, pp. 75-87.
69. Robbins, S.P. & Judge, T.A., (2009), *Organizational Behaviour*. Pearson Prentice Hall, USA, 13th ed.



70. Sekaran, U., (2005), Research Method for Business: A Skill Building Approach. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
71. Shoo, (2010), when to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities, China
72. Simsek Z., (2009), Organizational Ambidexterity: Towards AMultilevel Understanding, Journal of Management Studies, University of Connecticut 20 (3).
73. Simsek, Z, Heavey, C, Veiga, F & Souder, D., (2009), A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. Journal of Management Studies, 46(5).
74. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P., (1983), Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, Journal of Applied Psychology, Vol. 68, No. 4, PP: 653-663.
75. Tempelaar, M. P., (2010), "Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes" University Rotterdam.
76. Tuan, L, T, (2016), Organizational ambidexterity and supply chain agility: the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence", International Journal of Logistics Research and Applications, Vol. 19, Iss.6, pp. 1-21.
77. Tushman, M.L., & O'Reilly, C.A., (1998), Ambidextrous Organizations: Managing evolutionary and revolution.
78. Van Dyne L, Graham JW, Dienesch RM., (1994), Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation, Academy Management Review, Vol, 37, No. 4, PP: 765- 802.
79. Yigit, M., (2013), Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization, Master thesis, Entrepreneurship and Business Development, School of Management, Blekinge Institute of Technology, sweden.

الملحق (1)

استمارة الاستبانة

أخي الفاضل أختي الفاضلة:

تحية وتقدير ...

يطيب لي أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات، والذي أقوم به لغرض دراسة (دور البراعة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية). نرجو مساعدتنا للإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستبانة بالمعلومات المطلوبة خدمة لحركة البحث العلمي علماً إن الإجابة تتصف بطابع السرية التامة. شاكرين تعاونكم معنا ...

مع التقدير

الباحثون

الرجاء وضع اشارة (✓) في المكان المتفق مع اجاباتكم

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

الجنس	ذكر	
	انثى	
العمر	من 21 سنة - أقل من 30 سنة	
	من 31 سنة - أقل من 40 سنة	
	من 41 سنة - أقل من 50 سنة	
	من 51 سنة - أقل من 60 سنة	
المؤهل العلمي	ماجستير	
	دكتورا	
اللقب العلمي	مدرس مساعد	
	مدرس	
	استاذ مساعد	
	استاذ	
عدد سنوات الخبرة الجامعية	1 - 5	
	6 - 10	
	11 - 15	
	16 - 20	
	21 - 25	

الجزء الثاني



الرجاء وضع اشارة (✓) في المكان المتفق مع اجاباتهم، علما أن الموافق بشدة تعني (5) درجات وصولا الى غير موافق بشدة وتعني درجة واحدة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
اولا: البراعة التنظيمية: هي حشد الموارد المنظمة وتوجيهها لغرض تحقيق اهدافها المنشودة عن طريق استغلالها و استكشاف الفرص الجديدة في سوق المنافسة من خلال البناء التنظيمي المرن لضمان بقائها واستمرارها على الأمد الطويل.					
1. الاستغلال					
					1. تقوم الجامعة بأجراء تعديلات بسيطة وبانتظام على خدماتها الحالية.
					2. تعمل الجامعة على تحسين كفاءة عملياتها وانشطتها.
					3. تجتهد الجامعة لاستثمار الامكانيات المتاحة لها لتحقيق النمو والميزة التنافسية.
					4. تهتم الجامعة بتدريب عاملها وتممية مهاراتهم.
					5. تقدم الجامعة برامج ترويجية متعددة لتؤثر على قرارات زبائنها حول خدماتها التعليمية.
2. الاستكشاف					
					6. تسعى الجامعة لابتكار و تقديم خدمات تعليمية جديدة.
					7. تبحث الجامعة عن زبائن جدد لتسويق خدماتها.
					8. تمتلك الجامعة مهارات كبيرة في التنبؤ لتشخيص الاحتياجات المستقبلية للزبائن وغير المتوقعة منهم.
					9. تسعى الجامعة لاكتساب التعلم عن طريق التجارب المخطط لها لخلق قدرات جديدة تتميز بها في الاسواق.
					10. تنتهز الجامعة الفرص الجديدة بسرعة دون التفكير بالمخاطر المحتملة.
3. الهيكل التنظيمي المرن					
					11. لدى الجامعة القدرة على تلبية الطلبات المتعددة والمتغيرة.
					12. يتصف الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة وسهولة التغيير لمواجهة التغيرات الحاصلة في الاسواق.
					13. يساعد الهيكل التنظيمي المرن الجامعة على تحمل التغيير في البيئة وبأسلوب كفوء.
					14. تسعى الجامعة لتطوير آليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة في الاسواق.
					15. تعمل الجامعة على التنسيق بين الاستغلال الامثل للفرص والبحث عن فرص جديدة وتحقيق التزامن بينهم من خلال رؤية مشتركة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
ثانيا: سلوكيات المواطنة التنظيمية: هي السلوكيات الايجابية التي يقوم بها افراد المنظمة من خلال الايثار و اللطف و اللياقة والضمير الحي والسلوك الحضاري في تقديم خدماتهم للاخرين والتعامل معهم بروح رياضية بما يعزز الاداء المتميز في عملهم					
1. الايثار					
					21. أساعد الآخرين لأداء مهماتهم وخاصة في الظروف غير الاعتيادية
					22. أجد من الضروري أن أقدم العون لزملائي الجدد في العمل



					23	لا أمانع أن أكون بديلا عن أي زميل في العمل إذا اقتضت الظروف ذلك.
					24	أتنازل عن إجازاتي إلى زميل آخر هو بأمس الحاجة إليها
2. الكياسة او اللطف						
					25	أتحدث مع الآخرين عن خصائص الجامعة بموضوعية واحترام
					26	أسعى لإبراز الجوانب الإيجابية في منظمنا كجزء من الوفاء لها
					27	ألتزم بالموضوعية في الحكم على الأمور وأتجنب الإساءة للآخرين
					28	أبادر من دون تردد في تحقيق المصالحة بين زملاء العمل إذا ما حدث سوء فهم بينهم
3. الضمير الحي						
					29	ألتزم بالمواعيد المحددة للعمل بغض النظر عن آليات المحاسبة
					30	أعمل بعد أوقات الدوام الرسمية عندما تتطلب مصلحة العمل ذلك
					31	أشارك في حوارات العمل بهدف إثرائها ثم التعلم منها
					32	ألتزم بتعليمات العمل بشكل يعكس احترامي الذاتي
4. الروح الرياضية						
					33	أقبل النصح والتوجيه بسرور بالغ
					34	أنفذ المهمات المطلوبة مني دونما تذمر
					35	أتجنب التشكيك بزملائي لتكون بيئة العمل أكثر استقرارا وارتفاعا
					36	أقبل نقد الآخرين وملاحظاتهم داخل المنظمة أو خارجها بصدر رحب
5. السلوك الحضاري						
					37	أشارك زملائي بالأفكار التي من شأنها تحسين أداء الجامعة
					38	أقدم مقترحات مفيدة إلى زملائي تساهم في تحفيز العمل الجماعي
					39	أشجع زملائي على استثمار أوقات الاجتماع في تحديد الأسبقيات التي تهم المنظمة بدل الخوض في القضايا الجانبية
					40	أحفز زملائي على التفكير الذاتي بطريقة تخدم الجامعة في النهاية



پۆلی لیهاتووی ڕیکهستی له هه‌فتاره‌کانی هاونیشتمانبوونی ڕیکهستی

لێکۆڵینه‌وه‌یه‌کی شیکاری بۆ رای نموونه‌یه‌ک له ئەندامانی ده‌سته‌ی وانه‌ ووتنه‌وه له زانکۆی نوێج له شاری هه‌ولێر

شیروان عمر اومر	زانا مجید صادق	سردار عبدالحمید احمد
إدارة الاعمال	الإدارة والمحاسبة	إدارة الاعمال
كلية الإدارة والإقتصاد	فكلتي العلوم الانسانية و الاجتماعية	كلية الإدارة والإقتصاد
جامعة صلاح الدين-أربيل	جامعة كويه	جامعة صلاح الدين-أربيل
sherwan.omar@su.edu.krd	zana.sadq@koyauniversity.org	sardar.ahmed@su.edu.krd

پوخته

ئامانجی توێژینه‌وه بریتیه له پێوانه کردن وروونکردنه‌وه‌ی په‌یوه‌ندی وکاربگه‌ری نێوان لیهاتووی ڕیکهستی به په‌هه‌نده‌کانیه‌وه (لیهاتووی قۆزته‌وه، لیهاتووی دۆزینه‌وه، لیهاتووی په‌یکه‌ری ڕیکهستی نه‌رم) وه هه‌فتاره‌کانی هاوولاتی بوونی ڕیکهستی له زانکۆی نوێج له شاری هه‌ولێر هه‌رمی کورستانی عێراق، ئەم توێژینه‌وه‌یه ده‌ست پێده‌کات له پێشکەش کردنی کۆمه‌لیک پرسیار که له ڕیگای ئەم پرسیارانه کیشه‌ی توێژینه‌وه‌ی دیاریکرد، وه دیزان و په‌ره به فۆرمی پارسی کرا وه‌ک ئامرازێک بۆ کۆکردنه‌وه‌ی دانا له بۆرده‌ی توێژینه‌وه به مه‌به‌ستی جێ به‌جێ کردنی ئامانجه‌کان، وناقیکردنه‌وه‌ی گریمانە سه‌ره‌که‌کان و لاوه‌کیه‌کانی توێژینه‌وه، له به‌ر ئەم توێژه‌ره‌کان هه‌لسان به هه‌لبژاردنی بۆرده‌ی هه‌ره‌مه‌کی له ڕیگای دابه‌ش کردنی فۆرمه‌کان به سه‌ر کاده وانه‌ ووتنه‌وه، که (50) فۆرم دابه‌ش کرا و (48) یان گه‌راوه و له‌مه‌ش (47) دانه‌یان شیاو بوو بۆ شیکردنه‌وه‌ی ئاماری، وه توێژه‌ره‌کان گه‌یشتنه ئەم ئەنجامانه: ئاستی تێپاوانینی وه‌لامده‌ره‌کان ده‌رباره‌ی جێ به‌جێ کردنی لیهاتووی ڕیکهستی (لیهاتووی قۆزته‌وه، لیهاتووی دۆزینه‌وه، لیهاتووی په‌یکه‌ری ڕیکهستی نه‌رم) له زانکۆی نوێج فی شاری هه‌ولێر به‌رز بوو، به‌لام ده‌رباره‌ی ئاستی جێ به‌جێ کردنی هه‌فتاره‌کانی هاوولاتی بوونی ڕیکهستی (خۆنه‌ویستی، ژیری، گیانی وه‌رزشی، ویژدانی زیندوو، په‌فتاری ژیری) له زانکۆی نوێج له شاری هه‌ولێرته‌وه تێپاوانینی وه‌لامده‌ره‌وه‌کان ده‌رباره‌یان مام ناوه‌ند و به‌رز بوو، وتوێژینه‌وه‌که گه‌یشته هه‌بوونی په‌یوه‌ندی به‌ستراو و کاربگه‌ری نێوان لیهاتووی ڕیکهستی و هه‌فتاره‌کانی هاوولاتی بوونی ڕیکهستی به په‌هه‌نده جیاوازه‌کانی به‌وه‌ی په‌نگدانه‌وه‌ی ئەرتی هه‌بی له سه‌ر ئەدای وه‌زیفی وله ده‌ره‌نجام ئەدای ڕیکه‌راوه‌یی.

وشه‌ کلێلیه‌کان: لیهاتووی ڕیکهستی، لیهاتووی قۆزته‌وه، لیهاتووی دۆزینه‌وه، لیهاتووی په‌یکه‌ری ڕیکهستی نه‌رم، هه‌فتاره‌کانی هاونیشتمانبوونی ڕیکهستی.

The Role of Organizational Prowess on Organizational Citizenship Behaviors

An analytical study of the views of a sample of academic staffs in the Knowledge University in the Erbil city

Sardar Abdulhameed Ahmed
Business Administration
College Administration &
Economic/ Salahaddin
University-Erbil
sardar.ahmed@su.edu.krd

Zana Majed Sadq
Management and Accounting
Faculty. of Humanities and
Social/ Koya University
zana.sadq@koyauniversity.org

Sherwan Omer Omar
Business Administration
College Administration &
Economic/ Salahaddin
University-Erbil
sherwan.omar@su.edu.krd

Abstract

The research aims to measure and illustrate the effect and relationship between organizational ambidexterity including its dimensions (Exploitation ambidexterity, exploration ambidexterity, flexible organizational structure ambidexterity) and organizational citizenship behavior in Knowledge University in Erbil City in Iraqi Kurdistan Region. This research presents several questions which depicts the problem of the research. Questionnaire was designed as a data collection method in order to meet the research objectives and to test the main hypotheses of the research. Research sample were selected randomly through distributing the questionnaire among teaching staff. (50) questionnaires were distributed and (48) questionnaires were returned. (47) questionnaires were valid to run statistical analysis. The results of the research revealed: the perceptions level of the respondents about implementing organizational ambidexterity (Exploitation ambidexterity, exploration ambidexterity, flexible organizational structure ambidexterity) in Knowledge University in Erbil City were high. With regard to implementing the concept of organizational citizenship behavior (altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness, civic virtue) in Knowledge University in Erbil City, the perceptions of respondents were moderate and high. The research found that there is a significant effect and relationship between organizational ambidexterity and organizational citizenship behavior. In light of these results, several recommendations were formulated to the investigated organization including; the continues of illustrating the importance of employee's perceptions in organizational ambidexterity organizations and organizational citizenship behavior within its different dimensions that reflect positively on job performance and thus organizational performance.

Keywords: Organizational ambidexterity, Exploitation ambidexterity, Exploration ambidexterity, Flexible organizational structure ambidexterity and Organizational citizenship behavior.