

دور العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

الباحث

م. أحمد عبد الله أمانة

جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

المخلص

سعى هذا البحث إلى تحديد دور العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات بالتطبيق في منظماتنا العراقية ومن أجل تحقيق هذا الغرض اعتمد الباحث ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الايثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) وفقاً الى (Organ,1988)، كما تم اعتماد أبعاد صناع المعرفة (الإنجازات والتحديات، النمو الفردي، التميز، الاستقلالية، الأهداف الموجهة) وفقاً الى (Cheng&Zhang,2008:3)، وايضاً تم اعتماد ابعاد الأداء العالي (جودة الادارة، الالتزام طويل الامد، الانفتاح والتوجه الفعال، التحسين المستمر، جودة قوى العمل) وفقاً الى (DeWaal,etal.,2014:37-38). وتم اختيار تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانة شملت (٦٠) تدريسي في الكلية المبحوثة، فضلاً عن المقابلات الشخصية. وقد استخدم معامل الارتباط (Spearman)، واختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو إن هناك دور وثيق وفاعل ومعنوي بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات منها الاتي :

- العمل على تشجيع ممارسة سلوكيات المواطنة اللازمة لتحقيق الأداء العالي من خلال مكافأة تلك السلوكيات بمختلف الطرائق
- ترسيخ ودعم القيم التنظيمية الإيجابية في بيئة العمل، مثل العدالة والمساواة والمشاركة والولاء للمنظمة والتي تسهم ببذل الجهود من اجل تحقيق مستويات أداء عالية.
- جذب صناع المعرفة للافادة من المعرفة المتراكمة نتيجة الخبرة والتعلم واستثمارها في تحقيق الأداء العالي.
- التركيز على صناع المعرفة في تعزيز روح التعاون والمساعدة بين العاملين للوصول للسلوك الايجابي الذي يحقق الأداء العالي.

Abstract

This Research aimed to determine The Role of The Relationship Between Organizational Citizenship Behaviors and Knowledge Worker in Achieving High performance for organizations application in the Iraqi our organizations and For this purpose the researcher has depended on the dimensions of organizational behavior citizenship (altruism, civility, awareness of conscience, sportsmanship, Civic Virtue), according to (Organ,1988), and depended on the dimensions of knowledge workers (Achievements and challenges, Individual growth, Autonomy, Recognition and Oriented-goals) according to (Cheng&Zhang,2008:3), and depended on the dimensions of High Performance (Management Quality, Openness and Action-Oriented, Long-term Orientation, Continuous Improvement and Renewal, Quality of Employees) according to (DeWaal,etal.,2014:37-38). Was chosen as teaching the Faculty of Management and Economics at the University of Karbala, a field to search through a questionnaire form included (60) teaching in the surveyed college, as well as personal interviews. It has been used correlation coefficient (Spearman), and test (t) to see significant relationship between the variables, and test (F) to determine the moral regression equation, has also been used (R^2) to explain how the impact of the independent variable on the dependent variable. One of the main conclusions that have been reached is that there is an active and significant role between organizational citizenship behaviors and knowledge Worker in achieving high performance of organizations, research has concluded a number of recommendations, including the following:

- To encourage the exercise of citizenship behaviors necessary to achieve high performance by rewarding those behaviors in different ways.
- Establishing and supporting positive organizational values in the work environment, such as justice, equality, participation and loyalty to the organization, which contribute to make efforts in order to achieve high performance levels.
- Attract knowledge Worker to take advantage of the accumulated knowledge as a result of learning and experience and investment to achieve high performance.
- Focus on knowledge Worker in promoting the spirit of cooperation and assistance among employees to gain access to the altruistic behavior that achieves high performance.

المقدمة

في ظل التوجهات المعاصرة نحو تقديم خدمات ذو جودة عالية، اخذت المنظمات الحديثة تتجه نحو البحث عن الأشخاص الذين يمتلكون مخزون معرفي قادرين على حل المشكلات التي تواجه المنظمة، كما ان ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من ايثار وكياسة والضمير الحي والروح الرياضية والسلوك الحضاري، ولاسيما في بيئة متنوعة ثقافياً واجتماعياً مثل البيئة العراقية، يسهم في نمو الأداء وتحسينه ليصل لمستويات عالية، مما استوجب على منظماتنا المحلية (جامعاتنا) البحث عن رأسمال بشري ذو معرفة ومقدرات ومهارات تمكنهم من تحقيق الأداء العالي وتميز منظماتهم على المستوى المحلي ومن ثم العالمي.

وقد تم اختيار تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء لتطبيق الجانب الميداني للبحث كونها من اكبر الكليات التي تتعامل مع شريحة كبيرة ومتنوعة من المجتمع العراقي (طلبة وموظفين وأساتذة من داخل وخارج الجامعة، فضلاً عن المراجعين الخارجيين من دوائر الدولة والقطاع الخاص)، وايضاً لما تمتلكه من رأس مال بشري قادر على تحقيق مستويات عالية من الأداء مما مكنها أن تكون رائدة في مجال عملها على مستوى الكليات الأخرى في الجامعة. ومن اجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته في أربعة مباحث كالآتي :

- ◆ المبحث الأول : منهجية البحث .
- ◆ المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث (سلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة والأداء العالي) .
- ◆ المبحث الثالث : الإطار الميداني للبحث ويشمل اختبار علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث .
- ◆ المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

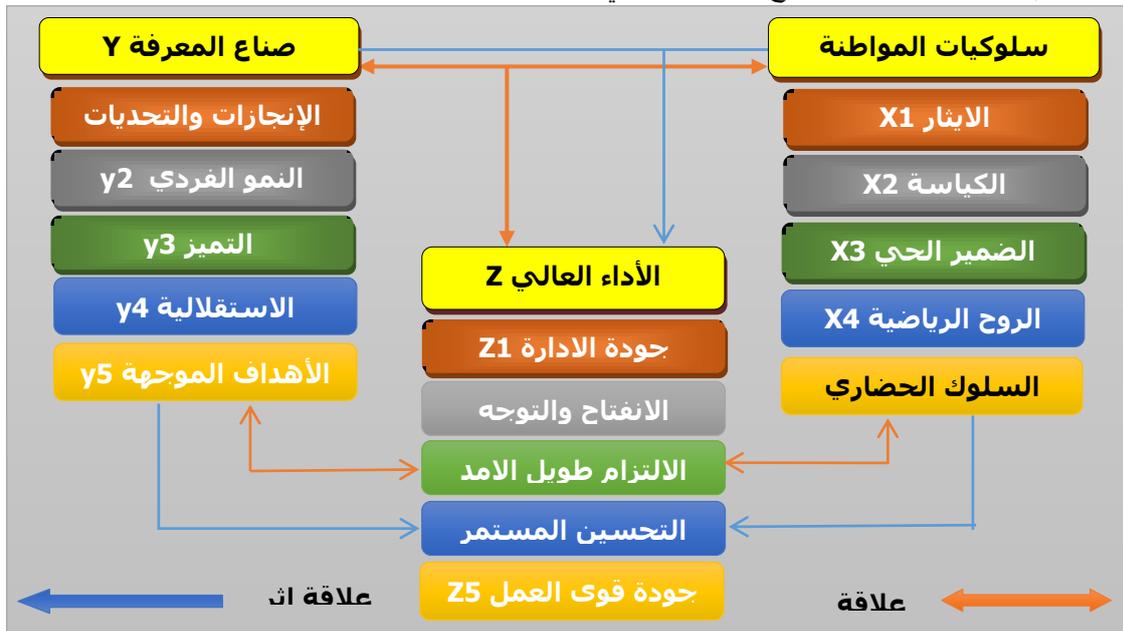
المبحث الأول / منهجية البحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث الحالي على وفق الفقرات الآتية :

أولاً: تساؤلات البحث : تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي : ((هل تدرك عينة البحث أهمية العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية و صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي للكلية المبحوثة؟)) ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية :

- هل يتم ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية عينة البحث بشكل يسهم بتحقيق الأداء العالي؟
 - هل يسهم صناع المعرفة في الكلية عينة البحث بتحقيق الأداء العالي؟
 - هل توجد علاقة ارتباط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة بتحقيق الأداء العالي؟
 - هل يوجد تأثير لسلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي؟
- ثانياً : أهمية البحث : تتبع أهمية البحث من خلال الدور الذي تلعبه سلوكيات المواطنة التنظيمية التي أصبحت من السلوكيات المهمة في المنظمات الحديثة، ولاسيما المنظمات الاكاديمية التي تزود المجتمع بالمعرفة الضرورية لتحقيق الرفاه والنهوض لأفراد المجتمع، وايضاً مع تزايد أهمية صناع المعرفة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية مما يسهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء، كما تتبع أهمية البحث من كونه يحاكي احدى مؤسسات التعليم العالي في بلدنا العزيز الذي يتجه نحو مواكبة المنظمات التعليمية العالمية ويتمثل ذلك بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء، ومن النقاط الآتية يمكننا أن نلمس أهمية البحث :
- سلط الضوء على دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تعزيز روح التعاون في الكلية المبحوثة ومدى اسهامها في تحقق الأداء العالي.

- سلط الضوء على دور صناعات المعرفة في تحقيق الأداء العالي في الكلية المبحوثة، وما يسهم في تميزها وتفوقها.
 - سلط الضوء على دور صناعات المعرفة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي في الكلية المبحوثة، وما يسهم في تطوير مواردها البشرية.
 - التعرف على إمكانات وقدرات الكلية المبحوثة في العمل التنظيمي والمعرفي بخصوص متغيرات البحث ومدى تطبيقها على الواقع الفعلي داخل الكلية.
 - يستند البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والتي تحدد طبيعة العلاقة والأثر بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وصناعات المعرفة في تحقيق الأداء العالي، ومدى إفادة المنظمات من هذه النتائج في خططها واستراتيجياتها.
- ثالثاً : أهداف البحث : يرمي البحث إلى تحديد دور سلوكيات المواطنة التنظيمية وخصائص صناعات المعرفة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي من خلال الأهداف الفرعية الآتية :
- أ- تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية .
- ب- تحديد مستوى كلاً من تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل صناعات المعرفة لتحقيق الأداء العالي في الكلية المبحوثة.
- ت- تحليل علاقة الارتباط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء العالي في الكلية المبحوثة.
- ث- تحليل علاقة الارتباط بين صناعات المعرفة والأداء العالي في الكليات المبحوثة.
- ج- اختبار تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء العالي للكلية عينة البحث وتقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال .
- ح- اختبار تأثير صناعات المعرفة ومدى مساهمتهم في تحقيق الأداء العالي للكلية عينة البحث وتقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال .
- رابعاً : مخطط البحث الفرضي : في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء مخطط فرضي يبين العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية و صناعات المعرفة في تحقيق الأداء العالي والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع البحث، وكالاتي :



شكل (1) / المخطط الفرضي للبحث

ويتضمن هذا المخطط المتغيرات الآتية :

1. المتغير المستقل الاول (X) (Independent Variable) : ويتمثل بسلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة بـ (الايثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) .
2. المتغير المستقل الثاني (Y) (Independent Variable) : ويتمثل بصناع المعرفة المتمثلة بـ (الإنجازات والتحديات، النمو الفردي، التميز، الاستقلالية، الأهداف الموجهة) .
3. المتغير المعتمد (Z) (Dependent Variable) : ويتمثل بالأداء العالي بأبعاده المتمثلة بـ (جودة الادارة، الانفتاح والتوجه الفعال، الالتزام طويل الامد، التحسين المستمر، جودة قوى العمل) .

خامساً : فرضيات البحث : انطلق البحث الحالي في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية :

1. الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والاداء العالي بأبعاده، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الايثار والاداء العالي بأبعاده.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكياسة والاداء العالي بأبعاده.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الضمير الحي والاداء العالي بأبعاده.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الروح الرياضية والاداء العالي بأبعاده.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الحضاري والاداء العالي بأبعاده.
2. الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صناع المعرفة والاداء العالي بأبعاده، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإنجازات والتحديات والاداء العالي بأبعاده.
 - ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمو الفردي والاداء العالي بأبعاده.
 - ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التميز والاداء العالي بأبعاده.
 - ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقلالية والاداء العالي بأبعاده.
 - ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأهداف الموجهة والاداء العالي بأبعاده.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة ارتباط متعدد ذو دلالة معنوية بين كلاً من سلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة مجتمعين مع الاداء العالي .
4. الفرضية الرئيسية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الاداء العالي ، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإيثار في الاداء العالي.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للكياسة في الاداء العالي.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للضمير الحي في الاداء العالي.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للروح الرياضية في الاداء العالي.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسلوك الحضاري في الاداء العالي.
5. الفرضية الرئيسية الخامسة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لصناع المعرفة في الاداء العالي، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإنجازات والتحديات في الاداء العالي.

- ب-** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمو الفردي في الاداء العالي.
- ت-** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمييز في الاداء العالي.
- ث-** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستقلالية في الاداء العالي.
- ج-** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأهداف الموجهة في الاداء العالي.
- ٦.** الفرضية الرئيسية السادسة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل من سلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة مجتمعين في الاداء العالي .

سادساً : حدود البحث : وتقسم حدود البحث وفق الفقرات الآتية :

- ١- الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية للبحث بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها كونها تمتلك مقومات صناع المعرفة الذين يقدمون الأداء العالي، إضافة أنها من الكليات المهمة التي تتعامل مع جهات متعددة، إضافة الى كونها تعكس الصورة الإيجابية عن الجامعة بصورة عامة لجميع الفئات (طلبة، أساتذة، موظفين، من داخل وخارج قطاع العمل فضلاً عن المراجعين)، وبذلك تعطينا صورة واضحة عن مدى تطبيق ابعاد البحث في الكلية عينة البحث.
- ٢- الحدود الزمنية : لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين ٢٢/٢/٢٠١٥م ولغاية ٤/٣/٢٠١٥م .
- ٣- الحدود البشرية : تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (قصدي) إذ بلغ حجم العينة بواقع (٦٠) تدريسياً في كلية الادارة والاقتصاد بجامعة كربلاء.

سابعاً : أدوات البحث : من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية :

- ١- أدوات الإطار النظري : وتمثلت بالكتب والرسائل والاطاريح والدوريات والبحوث والمجلات، والشبكة الدولية للإنترنت.
- ٢- أدوات الإطار الميداني : اعتمدت عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي :
- أ.** المقابلة الشخصية : تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد عينة البحث، بهدف الوقوف على آرائهم بخصوص متغيرات البحث، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة على التساؤلات التي تطرح، لضمان الحصول على الدقة المطلوبة .
- ب.** استمارة الاستبانة : اعتمدت أداة رئيسه للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وقد روعيت في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابة والذي يتراوح مداه بين (٥-١) درجات، إذ تعطي (٥) درجات اذا كانت اجابة المبحوثين اتفق بشدة و(١) درجة اذا كانت الاجابة لا اتفق بشدة و(٢) درجة اذا كانت لا اتفق و(٣) درجة اذا كانت الاجابة محايد و(٤) درجة الى اتفق، انظر ملحق (١) . وبهدف ضمان الدقة المطلوبة للبيانات التي سيتم الحصول عليها خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات مصداقية الاستبانة إذ يشير الصدق إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس واختبار صدق المقياس اعتمد الباحث الاتي :
- الصدق الظاهري: الذي يعرف بصدق المحكمين فقد عرض الباحث الاستبانة بعد صياغتها على المحكمين المختصين في العلوم الإدارية بهدف التحقق من مدى انتماء الفقرات الى مجالها، ولقد كانت آراؤهم إيجابية

بخصوص معظم الفقرات، مع تثبيت بعض الملاحظات المهمة في تعديل او إعادة صياغة بعض الفقرات. مما يساعد على تقويم صلاحية هذه الفقرات من خلال أخذها بالحسبان، وإجراء التصحيحات الملائمة عليها.

- صدق المحتوى : وهو مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث تغطي المساحة المهمة لمجالها، إذ استعملت قيمة معامل (ألفا - كرونباخ) ، بنسبة (٧٦%) لبعد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبنسبة (٧٩%) لبعد صناع المعرفة، وبنسبة (٨١%) لبعد الاداء العالي، وهذا ما يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق.

ثامناً : أدوات التحليل الإحصائي: تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية المبينة لتحليل فرضيات البحث ومخططه واختبارها كآلاتي:

- ١- الأساليب الإحصائية الوصفية : تستخدم للتحقق من تركز إجابات عينة الدراسة وتشتتها وكالاتي :
 - أ. الوسط الحسابي الموزون : لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة .
 - ب. الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية .
 - ج. معامل الاختلاف : لتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وبيان مقدار الاختلاف في القيم عن وسطها الحسابي .
- ٢- الأساليب الإحصائية التحليلية :
 - معامل الارتباط البسيط : أُستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين .
 - معامل الارتباط المتعدد : أُستخدم لقياس قوة العلاقة بين ثلاثة متغيرات .
 - معامل الانحدار الخطي البسيط : أُستخدم لاختبار أثر المتغيرات المستقلة كلاً على انفراد في المتغير المعتمد .
 - معامل الانحدار المتعدد : أُستخدم لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعين في المتغير المعتمد .
 - معامل التفسير (R^2) : أُستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد
 - اختبار (T) : أُستخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط .
 - اختبار (F) : أُستخدم في اختبار معنوية علاقات التأثير .
 - تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات .

المبحث الثاني / الإطار النظري

يتناول هذا المبحث الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث المفهوم والأهمية والابعاد المتمثلة بـ (الايثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) والإطار النظري لصناع المعرفة من حيث المفهوم والأهمية والابعاد المتمثلة بـ (الإنجازات والتحديات، النمو فردي، التميز، الاستقلالية، الأهداف الموجهة) والاطار النظري للأداء العالي من حيث المفهوم والأهمية والابعاد المتمثلة بـ (جودة الادارة، الانفتاح والتوجه الفعال، الالتزام طويل الامد، التحسين المستمر، جودة قوى العمل) وكالاتي :

اولاً : سلوكيات المواطنة التنظيمية **Organizational Citizenship Behaviors**

١. المفهوم والاهمية : لقد بين (Taheri&Soltani,2013:66) انه بالاعتماد على تعريف (Organ) ان المواطنة تمثل ذلك الانسان الذي يتوقع ان يمثل اهداف المنظمة اكثر من متطلبات واجباته واكثر من مهامه الرسمية ومن ناحية أخرى انه يبحث عن تعريف وإدارة وتقييم سلوك الدور الإضافي للموظفين الذين يعملون في المنظمة وكنتيجة لسلوكهم فأن كفاءة المنظمة تتحسن. ويذكر (Al-Hysat,etal.,2013:213;216) ان سلوك المواطنة التنظيمية مفهوم اداري حديث ينشأ من ذكاء الفكر الإداري والذي يتطلع لتطوير أداء المنظمة وعاملها فأنه يوجه سلوك المجموعات والافراد ليس فقط داخل المنظمة ولكن ايضاً خارجها وهو على ثلاثة أنواع من السلوك في المنظمات هي :

- ◆ الاستقطاب والمحافظة على الأشخاص في المنظمة.
- ◆ تطبيق المهام الرئيسة من وظائفهم.
- ◆ نشاطات ما بعد الواجبات الرسمية لوظائفهم.
- وفي ضوء ذلك يمكن تمييز ثلاثة أنماط سلوكية مهمة لتحقيق الكفاءة التنظيمية وكالاتي:
- تحفيز الافراد للانضمام للمنظمة والبقاء فيها.
- تحفيز الافراد لأداء المتطلبات المحددة في ادوارهم ووظائفهم.
- تحفيز الافراد لخلق وابتداع اكثر من نشاطاتهم الرئيسة.

كما يرى (Lee,etal.,2013:55) ان سلوكيات المواطنة التنظيمية هي جهود العاملين الإضافية التي لم تطلب رسمياً في المنظمة، أي انها أفعال اختيارية من قبل الموظفين مبني على مكونين هما الالتزام التنظيمي والذي يشير الى نية الموظفين لاتباع القواعد التنظيمية، والايثار والذي يعني ان سلوك الموظفين هو السلوك الطوعي الذي يساعد الاخرين في العمل المنظمي.

وبين (Damirchi,etal.,2013:68) انها سلوكيات طوعية بالكامل وشخصية وهذا يعني ان الأشخاص لا يستلمون مكافئة عن تأدية هذه السلوكيات ولا يعاقبون ان لم يؤديها، في الحقيقة ان سلوكيات المواطنة هي أفعال طوعية تعبر عن ميول الأشخاص لتكريس جهودهم لتقديم الراحة والرفاهية للناس الاخرين، ان بيئة العمل الحديثة تحتاج بجانب الموظفين ان يتميزوا بسلوك مواطنة جيد يظهر ميل للتعاون والمساعدة لكل من العاملين والزبائن ايضاً.

ويعتقد (Sjहरुddin,2013:134) ان سلوكيات المواطنة التنظيمية هي شكل من اشكال السلوكيات التعاونية التي ظهرت خلال العقود الثلاثة الماضية والتي اختلفت اهتمام متزايد وبشكل جوهري تتمثل بالاتي :

١. الرغبة بالانضمام والبقاء في النظام (المنظمة).
٢. أداء موثوق أي انه دور سلوكي يمكن ان يستعمل لان يكون قادراً على اجتماع وتجاوز المعايير الدنيا وبشكل نوعي او كمي.
٣. سلوك ابداعي وتلقائي فأنه يشكل السلوك خارج الأدوار المطلوبة من لدن شاغل الوظيفة أي انه قادر على اتمام واجباته.

واوضح (Dash&Pradhan,2014:19) انها تمثل الأداء الذي يأتي بعد متطلبات الوظيفة الرسمية أي تعني ان الموظفين يمكن ان يتخذوا القرار سواء كانوا هم سيؤدون هذا النوع من السلوك والى أي درجة يمكنه. ويذهب (Koster,2014:1) الى انها مساعدة الموظفين الاخرين في المنظمة من خلال أعمالهم، مشاركتهم بالمعرفة، وكذلك توجيه الموظفين الجدد، ان جذب هذا النوع من السلوك الايثاري مهم جداً في المنظمات التي تعتمد اساساً على الفريق والتي تتميز بتقدير المهمة والاعتماد الذاتي بين الموظفين، لذا يعتمد نجاح الفرق على

رغبة الموظفين الذي سيكون موالى الى المنظمة ورفاقهم في العمل من خلال مساعدتهم لإنهاء مهام الفريق وكنتيجة لذلك تستفيد المنظمات من سلوك الموظفين الايثاري من خلال كلف اوطاً للمراقبة وسهولة إدارة الموظفين ذوي الاعتماد الذاتي في أداء الاعمال المناطة بهم ومصادر اقل للتوجيه الفعال لموظفين الجدد، وذلك يرتبط بعامل الروح المعنوية التي يتضمن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ويرى كل من (IKINCI,2014:330)(Icerli&Yıldırım,2012:168) انها تشير الى السلوكيات والمواقف التي يؤديها الموظفين الغير مرتبطة بسلسلة الأوامر او المراجع ولكنها تعطي الميزة للمنظمة من خلال القيادة والتوجيه الذاتي فضلاً عن القاعدة الطوعية للتصرف وباختصار انه سلوك طوعي من لدن الموظفين في المنظمة الذين يملكون مشاعر مخلصه وصادقة تجاه العمل، كما انه سلوك يحل بشكل رئيسي في ضوء مفهومين هما الاشتراك والمساهمة النشيطة في تحقيق الأهداف التنظيمية وتتفادى السلوكيات التي تؤدي الى الانحراف عن الأهداف التنظيمية. ووجد (Yardan,etal.,2014:2014) انه السلوك الذي يتجاوز المتطلبات الرسمية للعمل ومفيدة جداً للمنظمة. وحدد (Tziner&Sharoni,2014:36) بأنه السلوك الذي يرغب العاملون المساهمة به في موقع العمل بشكل اكبر مما هو مطلوب من متطلبات الوظيفة الرسمية، فهو سلوك اختياري لا يعترف به رسمياً ولا يكافئ، كما يمكن عده مساهمة ثمينة جداً في المنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية وتنافسية جداً لكونه يحقق الأداء الفاعل للمنظمة. ان سلوكيات المواطن التنظيمية يتضمن أنواع مختلفة من السلوك التنظيمي كمساعدة الزملاء الذين لديهم اعمال كثيرة، منع النزاعات في موقع العمل، احترام حقوق الاخرين واللوائح والتعليمات (حتى وان لم يشرف عليهم المشرفين) وبذلك فإنها ترتبط بحد كبير بولاء الموظف لمنظمتهم ودرجة فهمه لأهداف المنظمة التي تسهم بدورها في تسهيل العمل التنظيمي وزيادة معدل الإنتاج التنظيمي. ومما تقدم يمكن ان نعرفها بأنها السلوكيات التي يمارسها الموظف في منظمتهم بشكل طوعي واختياري ولا ينتظر منه أي مردودات شخصية حالية، ولا يتوقع ان يعاقب ان لم يؤديها كونها ليست من مسؤولياته المكلف بها وانما هي اعمل إضافية تسهم في تحسين مختلف أنشطة المنظمة وتحقق مستويات عالية من الأداء والانتماء للمنظمة وتحقيق أهدافها اولاً فضلاً عن كونها تسهم في تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة.

ومن حيث الأهمية وجد (Ngadiman,2013:56) ان سلوك المواطن التنظيمي هو نوع من أنواع سلوك أعضاء المنظمة تنوي من خلاله تحسين فاعلية المنظمة بدون اهمال معدل انتاج الهدف الفردي لكل موظف، ان هذا السلوك للعاملين لا يرتبط رسمياً بالإدارة عند تقييم أداء الموظف، لكن وجوده قادر على تحسين وظيفة المنظمة او فاعليتها، كما انه يستند اكثر على الحرية الفردية في اظهار المبادرة، كما انه يعكس خصائص الموظف الجدي، الفطن، المساعد، التعاوني.

وأوضح (Taheri&Soltani,2013:66) ان سلوكيات المواطن التنظيمية تسهم في تحقيق النجاح التنظيمي من خلال (زيادة كفاءة الموظفين والإدارة، السماح لاستخدام الموارد التنظيمية لأغراض اكثر إنتاجية، الحد من الحاجة لتحديد الموارد النادرة لمهام الصيانة، تعزيز قوة المنظمات من اجل جذب والحفاظ على كفاءة الموظفين، زيادة اتساق أداء المنظمات، تمكين المنظمة لمطابقة اكثر فاعلية مع التغيرات البيئية). ويرى (Polatc&Cindiloglu,2013:301) ان سلوك المواطن التنظيمي يؤثر على الحياة التنظيمية في مختلف سماتها، حيث يندرج ضمن الزيادة في ميل الموظفين لمساعدة بعضهم البعض ويحسن الشعور بالمسؤولية وزيادة نجاح الاعمال من خلال سلوك المواطن، وأكدت العديد من الدراسات انه سلوك يحقق العديد من المنافع منها استدامة الأداء التنظيمي للموظف ويزيد من معدل الإنتاج للموظف والإدارة، يحقق انسجاماً شخصياً، ويحقق

التكيف للتغيير في البيئة التنظيمية. ويذكر (Al-Hysat,etal.,2013:217) انه يمكن ابراز أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في الأداء العام للمنظمة من خلال الاتي:

- ◆ تُمكن من التفاعل بإدارتهم عملياً وزيادة النتائج العامة للمنظمة.
- ◆ تُمكن من استغلال مواردهم النادرة.
- ◆ تُحسن قدرة زملاء العمل والمدراء لأداء وظائفهم بشكل افضل من خلال اعطائهم وقت كافي للتخطيط الفعال وحل المشاكل.

ان مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي يسهم في تعزيز التركيب الاجتماعي والنفسي ويدعم أداء عمل المنظمة وبعبارة أخرى

ان المستوى العالي لسلوك المواطنة التنظيمي يتمثل بالمساهمة في تقليل مشاكل المنظمة فإنه يزيد من الالتزام ورضا الموظف، كما انه يسهم في زيادة معدل انتاج المديرين والموظفين في المنظمة، وبوصفه الطريق الصحيح لاستثمار الموارد التنظيمية للأغراض المنتجة وليس الشخصية، وايضاً يحقق التنسيق بين أعضاء الفريق ويعتبر بيئة تنظيمية مقنعة للموظف كما انه يؤثر في جذب الموظفين المبدعين والمنتجين للمنظمة والمحافظة عليهم كما يمكن هذا السلوك التركيز على مصلحة المنظمة بدلاً من مصالحهم الشخصية.

(Tokgoz&Seymen,2013:62)(Karaman&Aylan,2012:36)(Akbolat,2013:219)

(Mert,2014) واكد (IKINCI,2014:330)(Adiguzel&Ozkan,2013:278) ان سلوكيات المواطنة تحتل أهمية كبيرة في المنظمات الحديثة كونها تمكن الموظفين من التكيف للتغيير ويقابل توقعات المجتمع ويحسن من نوعية الخدمات المقدمة ويزيد من الكفاءة الإدارية ويحسن من العلاقات الإنسانية والتي بمجملها تؤدي الى عدم خسارة المنافسة للمنظمة وبذلك تصبح المنظمة بحاجة اكثر لقوة عمل تعمل طواعية وتتقبل التحسين المنظمي، مما يؤدي الى تقليل مشاكل تكيف الموظفين مع منظماتهم لإبقاء ثققتهم في منظماتهم وايضاً اتخاذ الإجراءات وقائية ضرورية لتفادي إمكانية الإحباط او الغضب وبذلك يكونون مثلهفين لزيادة الأداء التنظيمي. كما ذكر (Sofiah,etal.,2014:73) انه يزود المعرفة الى المديرين عن سلوك موظفيهم او يعطيهم الفهم الكافي لغرض انتزاع تعاون منهم لكي ينجزوا هدف المنظمة، كما انه سلوك اختياري تجريبي يزيد من فاعلية المنظمة ويدعم سياق المنظمة الاجتماعي والنفسي من خلال الاشكال المختلفة من التعاون والمساعدة بين الموظفين الاخرين في المنظمة. ان سلوك المواطنة التنظيمي يعد ذو كفاءة مهمة للموظفين والمنظمات ومواقع العمل، فهو سلوك مساعد للمنظمة ويعد جزءاً مهماً من العناصر الجوهرية للعمل فهو سلوك يؤدي من قبل الموظفين في اغلب الأحيان لدعم مصالح المنظمة بالرغم من انه قد لا يؤدي الى منافع فردية مباشرة ويعد كذلك بأنه سلوك ليس مذكوراً في متطلبات وصف الوظيفة الرسمي (Vahidi,etal.,2014:92)

ويرى (Unni,2014:77) ان سلوك المواطنة التنظيمي يعتبر اللاعب المهم في أداء المنظمة ككل ويحتل مساحة مهمة ومعترف بها، وازداد الاهتمام بهذا السلوك جوهرياً خلال العقود الماضية، اذ انه يمثل سلوكاً مساعداً والذي لا يكون له قواعد مكتوبة في المنظمة ولا يحتوي او يواجه بالمكافأة انما هو سلوك الدور الإضافي، حيث يعتبر (Dennis Organ) باحثاً رائداً في هذا السلوك وعرفه بأنه السلوك الفردي والاختياري الغير موجه ولا يمكن تحديده بنظام الحوافز الرسمي والذي يروج اجمالاً للأداء الفعال للمنظمة... أي انه مسألة سلوك اختياري شخصي.

٢. ابعاد سلوك المواطنة التنظيمي :

لقد اتفق الكثير من الكتاب والباحثين مع رائد السلوك التنظيمي (Dennis Organ) في تصنيفه لخمسة ابعاد لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية ومنهم: (Yilmaz,2012:240)(Ngadiman,2013:58) (Khorshidi&Sadeghi,2013:162)

(Chien,2013:2197)(Hakim,etal.,2014:5)(Dash&Pradhan,2014:19)(Kolade,etal.,2014:38)

(Nwibere,2014:326-327)(Odle,2014:8)(Bambale,2014:2)

وفقاً لرأي (Dennis Organ) ان سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على الابعاد الاتية (مساعد زملاء العمل (الايثار)، المجاملة او الشفقة (الكياسة)، نظرة المنظمة نحو الإيجابية بدلاً من السلبية (الروح الرياضية)، المواطنة الواعية (السلوك الحضاري)، تلبية او تجاوز المتطلبات الدنيا للدور المطلوب من المنظمة (الضمير الحي). (Sjahrudin,2013:134)

١. الایثار **Altruism** : ويقصد به مدى قدرة الفرد على مساعدة الآخرين الذين حوله (الزملاء، الرؤساء، الزبائن) في أداء عملهم لتحقيق أهداف المنظمة. (السليفاني، ٢٠١٠: ٦٠) ويقصد به مدى قيام الموظف بمساعدة الموظفين (زملاء، رؤساء، مرؤوسين) في منظمته للقيام بأعمالهم، وكما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة. (ابوتايه، ٢٠١٢: ١٥٣) (الرقاد وابودية، ٢٠١٢: ٧٤٦) كما يطلق عليه سلوكيات المساعدة وهو نمط من السلوك يقوم به الموظف لمساعدة الآخرين بشكل مباشر او غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المنظمة. (معمرى ومنصور، ٢٠١٤: ٤٧)

٢. الكياسة **Courtesy** : هو السلوك الذي يهدف إلى حل المشاكل بين العاملين ومنع وقوعها في بيئة العمل، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، والحفاظ على موارد المنظمة. (السليفاني، ٢٠١٠: ٦٠) وتعني سعي الموظف لتجنب اثاره المشاكل والخلافات في العمل، واتخاذ التدابير الوقائية لمنع حدوثها. كما تشمل ادراكه للأثر الذي قد يتركه سلوكه في الآخرين ومن ثم عدم اعتدائه على الآخرين. (نوح، ٢٠١٣: ٢٧) (نجم وكريم، ٢٠١٤: ٣٤٦)

٣. الضمير الحي **Conscientiousness** : ويمثل سلوك الفرد الإرادي والتطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من الدور الرسمي الذي يقوم به الفرد من متطلبات الوظيفة في مجال التزامه بالدوام والحضور بالوقت المطلوب والعمل بأوقات إضافية من دون أجر، واحترام لوائح المنظمة بدقة. (السليفاني، ٢٠١٠: ٦٠) ويعني سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته ، وذلك من خلال التطوع بأعمال إضافية وابداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة. (سميرة، ٢٠١٤: ١٦)

٤. الروح الرياضية **Sportsmanship** : يقصد بها رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه في ظروف عمل مختلفة وتحمل المتاعب وادخار الطاقة الموجهة لإنجاز العمل دون شكوى أو تدمير. (السليفاني، ٢٠١٠: ٦٠) وهي تدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية او مؤقتة دون شكوى او تدمير، واستغلال وقته وجهده للقيام بأعماله. (نوح، ٢٠١٣: ٢٧) (معمرى ومنصور، ٢٠١٤: ٤٧) (سميرة، ٢٠١٤: ١٦) وهو سلوك الصبر والتحمل وعدم التذمر على ما يتعرض له الفرد العامل من ازعاجات أثناء العمل، فضلاً عن اسهاماته في منع الخلافات والجدل بين زملائه وتشجيعهم على حل المشاكل بأسلوب عقلاني. (الشامي، ٢٠١٤: ٤٤)

٥. السلوك الحضاري **Civic Virtue** : وهي رغبة الفرد في المشاركة في نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية كحضور الاجتماعات التي تعقدها إدارة المنظمة، أو التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرائق العمل فيها، أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل أو المنظمة والمحافظة على سمعة المنظمة. (السليفاني، ٢٠١٠: ٦٠) ويشير الى مشاركة الموظف الفعالة والمسؤولية في إدارة الاعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطويرها من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر كالإعلانات والاعتمادات داخل المنظمة، كما يعني احترام القوانين وأنظمة المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل. (ابوتايه، ٢٠١٢: ١٥٤) (نوح، ٢٠١٣: ٢٧) (سميرة، ٢٠١٤: ١٦) كما وتعني المشاركة البناءة المسؤولة في إدارة المنظمة، والاهتمام بمصلحتها ومصيرها وإظهار سلوك الانتماء للمنظمة والولاء لها من خلال تحسين صورتها وسمعتها والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها. (معمرى ومنصور، ٢٠١٤: ٤٧)

ثانياً : صناع المعرفة **Knowledge Workers**

١. المفهوم والأهمية : لقد اتفق كثير من الكتاب والباحثين على ان مفهوم صناع المعرفة وضع من لدن العالم الأمريكي بيتر دركر في خمسينيات القرن الحالي وايضاً بما جاء به العالم الكندي المشهور فرانسيكز وكما في ادناه (Liu&Chai,2011:3)

(Guidice,2009:144)(Schneckenberg,2009:513)(Juan&Kai,2010:996)

(Eschenbach,2010:476)

(Bildstein,etal.,2013:790) ان صناع المعرفة هم المجموعات الجديدة التي تشكلت في عصر اقتصاد المعرفة وقد قام العديد من العلماء الاجانب والمحليين بأجراء الدراسات عليهم ومنهم **Drucker** الذي وصفهم بالأشخاص الذين يفهمون ويستعملون الرموز والمفاهيم والمعرفة والمعلومات، اما آرثر اندرسون يصفهم بالمجموعات التي تمتلك الفكر والابداع والسلطة، اما فرانسيكز العالم الكندي المشهور يصر بأن صناع المعرفة هم الاشخاص الذين يخلقون الثروة بالدماغ بدلاً من الايدي، وهم يضيفون القيمة الى منتجات المنظمة من خلال ابداعاتهم وتحليلهم واحكامهم وتكاملهم وتصميمهم، وفي الوقت الحاضر فأن التعريف المقبول عموماً لصناع المعرفة بأنهم الاشخاص المفكرين الذين يمتلكون المعرفة القوية والقدرة على الابداع وبإمكانهم الاستفادة التامة من التعلم والتقنية الحديثة لتحسين كفاءة العمل. كما عرفهم **Drucker** بالنقاط الاتية :

- هو الشخص الذي يمتلك معرفة مهمة للمنظمة وغالباً ما يكون الشخص الوحيد الذي يملكها.
- هو الشخص الذي يستطيع استخدام المعرفة في عمله.
- ان المعرفة غير ملموسة نسبياً، فالشخص قد لا يعرفها او لا يفهم اهميتها والاشخاص الاخرين في المنظمة لديهم نظرة محدودة للمعرفة ولا يمكنهم تعلمها او لا يمكن استخدامها كونها تتطلب شهادة عليا.
- هو الشخص الذي يعمل بشكل فكري في اغلب الاحيان ولكن هذه ليست قاعدة.

(Mladkova,2011:250)

لقد بين (**Drucker**) نقلاً عن (**Zhaohui&Huan,2011:478**) بأن صناع المعرفة ليسوا عملاً بحد ذاته بل هم راس مال، وبذلك يمكن ان نعرف صناع المعرفة بأنهم الاشخاص الذين يقدرون معرفتهم ومقدرتهم للعمل في الحقول المختصة، ان صناع المعرفة عادتاً ما يتضمن عملهم تخطيط، بحث، اكتساب، تنظيم، تطوير المعلومات الضرورية للتقدم في الحقول المهنية المتخصصة. وبين (**Markova&Ford,2011:813**) تعتمد منافسة منظمات الاعمال على نحو متزايد على قدرتهم على توليد المعرفة والابداع ، مثل هذه التغيرات العاصفة

ادت الى ظهور صنف الاشخاص المعروف بصناع المعرفة والذي اطلقه بيتر دركر والذي اشار الى ان فكرة صناع المعرفة تشير الى الاشخاص الذين لديهم القدرة الفكرية والكفاءة والخبرة لخلق واستخدام المعرفة لتوليد الافكار الجديدة وتطوير المنتجات الجديدة. ويعتقد (Guang,etal.,2011:425) انهم القوة الجوهرية للموارد البشرية للمنظمة وهم المفتاح الذي يؤمن القدرة المستدامة لتنافسية المنظمة. ووضح (Qiang-guo&Wen-3-1-2011:1) انهم مجموعات الاشخاص التي تشترك بشكل رئيسي بالعمل الفكري وتستعمل معرفتهم لتنفيذ عمل مبدع ويخلق القيمة ويجعلها مدركة ومرتبطة مع الاستقلالية والفردية والابداعية، كونهم يمتلكون ابداع اكثر ونباهة اعلى وقدرة لإدارة الذات اعلى وهم مهتمون بتخطيط مهنتهم الخاصة ويعيرون انتباه اكبر لتطوير المنظمة. ويؤمن (Haihua&Zhanguo,2011:364) بأنهم الاشخاص الاساسيين الذين يمتلكون المعرفة والمهارات ، والقدرة العالية على التعلم وخلق وادارة وخلق القيمة مع المعرفة والمعلومات والعمل على الاستخدام الكامل للميزة التقنية لتحسين كفاءة العمل. وبين (Liu&Chai,2011:3) أنهم اولئك الاشخاص الذين يستخدمون المعرفة الاحترافية والمهارات المرتبطة بالإنتاج والادارة ونشاطات تطبيق المعرفة في مشروع معين، وبشكل عام يتمتعون بعرفة قوية وقدرة او موهبة، فأنهم يمكن ان يطلق عليهم (مجموعة الاشخاص الموهوبين النادرين) فالموهوبين لهم معرفة وفيرة وقدرة قوية ويخلقون القيمة من خلال ادارة وتطبيق المعرفة. وعرفتهم مطبعة جامعة اكسفورد ٢٠١١ في صفحتها الاولى نقلاً عن (Hebert,2012:140) بأنهم الاشخاص الذين يتضمن علمهم معالجة او استعمال المعلومات ويعتبرون سلع ثمينة جداً.

واشار (Bigliardi,etal.,2012:37) بانهم نوع معين من الاشخاص في مجال المعرفة وهم موظفو البحث والتطوير، العلماء، ومهارات ومواهب المهندسين والعاملين التقنيين الآخرين المشاركين في الاستشارة المعتمدة على أبحاث متخصصة، وأعمال تطوير المنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة.

ويرى كلاً من (Yuolong,etal.,2013:8309)(Wang,etal.,2013:4276) انهم الاشخاص الذين يتقنون الكثير من الرموز او المفاهيم ويطبّقون المعرفة او المعلومات في علمهم بالمنظمات الحديثة ويتمثل ذلك بالمديرين التنفيذيين للمنظمة، كما انهم يستفيدون استفادة تامة من التقنية الحديثة والمعرفة الاحترافية لتحسين كفاءة علمهم ويمتلكون قدرة على التعلم والابداع بشكل متين ، فهم يعتبرون الموارد الجوهرية للمنظمات الحديثة ومن الاهمية الكبرى لإبقاء الاستمرار الديناميكي لأنظمة صناع المعرفة في سوق المنافسة العنيفة. وعرفهم (Lei&Lan,2013:61) بأنهم الاشخاص الذين يمتلكون المقدرة بالمشاركة في انتاج المعرفة والابداع والابتكار وتطبيقها في المنظمة، وهم ينمون رأس المال المعرفي للمنظمة ويتخذونها كوظيفة لهم.

ووجد (Zhan,etal.,2013:558) انهم الاشخاص الذين يكملون المهام المناطة بهم بالمدخلات الفكرية والابداعية والسلطوية وبضمنها الاحترافية مع المهارات العميقة، حيث يعمل هذا النوع من العاملين في البحث والتطوير وهندسة التصاميم وخدمات قانونية وتسويقية واستشارات ادارية ، وبعبارة اخرى انهم العاملين الذين يقدمون قيمة مضافة عالية للمنتجات والخدمات مع المعرفة والمقدرة وتحافظ على تجديد معرفتهم وتحسن مقدراتهم للتكيف مع المهام المعقدة وبيئات العمل المتنوعة . ومما تقدم يمكن ان نعرف صناع المعرفة بأنهم العاملون الذين يمتلكون المعرفة المتراكمة نتيجة التعلم والخبرة وممارسة عمليات ادارة المعرفة من توليد وخرن وتوزيع وتطبيق للمعرفة في مختلف اعمال المنظمة، ويتميزون بعدة خصائص هي الإبداع، الابتكار، الاستقلالية والتميز في العمل، مما يجعلهم يضيفون قيمة للمنظمة ليس فقط من خلال حلولهم الابداعية لمختلف المشاكل المعقدة ولكن ايضاً من خلال توظيف خبرتهم وامكاناتهم الموهوبة في مشاركتهم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

اما من حيث الاهمية يؤكد (McAusland&Kuhn,2011:84) في دراستهما على ان الدول تتنافس فيما بينها لتوفير البيئة المناسبة للحفاظ على حقوق الملكية الفكرية لصناع المعرفة المتقلين دولياً، وهذا له تأثير كبير ومناسب ميدانياً خاصة بالنسبة الى الدول النامية في سعيها لجذب صناع معارفها. وبين (Youyou&Yansong,2011:3) ان صناع المعرفة من المهم جداً ان يتولوا تنفيذ الاتصال الصاعد في المنظمة لانهم يمتلكون مخزون غني من المعرفة والابداع القوي مما يمكنهم من تمييز المشاكل بالوقت المناسب ويقدموا الاقتراحات الجيدة والضرورية لتطوير المنظمات ، ان الاتصال الفعال بين صناع المعرفة والمدراء يمكن ان يلهموا حماسهم ويمكنهم من مساحة كاملة لإبداعاتهم وبذلك يخلقون قيمة اكثر للمنظمة.

ويؤكد (Margaryan,etal.,2011:568) على انهم المسؤولون عن اثاره الابداع والنمو في المنظمات، وابتكار المنتجات والخدمات الجديدة، وتصميم برامج التسويق، وخلق الاستراتيجيات في الاقتصاد الحالي.

واوضح (Dul,etal.,2011:2) ان صناع المعرفة او ما يسمى بـ(الصنف المبدع) من العاملين ينظر لهم كجوهر المنافسة للمنظمة في الاقتصاد المعتمد على المعرفة، فأنهم يشتركون في خلق وتوزيع او تطبيق المعرفة، حيث تشمل ادعتهم على وسائل الإنتاج، فأنهم مصدرراً للأفكار الاصلية والمفيدة والحلول لتجديد منتجات وخدمات وعمليات المنظمة، كما ان ادارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تدعيم قدرة ابداع المنظمة من خلال تحسين الابداع لصناع المعرفة، كما انها تقوم بإجراءات ترويجية للتركيز الابداعي في المستوى الفردي، استخدام والقياس المبدعة، تدريب وتطوير العاملين ليصبحوا اكثر ابداعاً، فمن خلال اختيار واستخدام المواهب المبدعة المنظمة بإمكانها ان تجذب مرشحين محتملين يمتلكون (خصائص الشخصية المبدعة)، وبذلك تستطيع المنظمة ان تطور المعرفة والمهارات الابداعية وتحسن قابليتهم المبدعة. ووضح(Cao,2011:1-2)انهم موهبة نادرة وقيمة فأنهم يطورون ابداعهم، يستثمرون امكانياتهم، ليتمكنهم من لعب دورهم بشكل كامل في سوق المنافسة العنيفة، فهم مفتاح البقاء والنمو المستمر للمنظمات، لذلك يجب على المنظمات ان تجعل قوتها الخاصة لوضع شروط لمراقبة فعالة لعدم خسارة صناع المعرفة.

وبين(Mitchell&Meacheam,2011:152)انهم يبنون علاقات رئيسة مع مدراءهم الذين يعتمدون على المعرفة المتخصصة التي يمتلكونها لتقييم الحالات الحرجة ولتطبيق مهاراتهم التي يتمتعون بها لخدمة مصالح المدير الرئيس، فمنذ ان امتلك صناع المعرفة المتخصصة المطلوبة لحل المشاكل واتخاذ قرارات غير رسمية، المدراء سيعتمدون على صناع المعرفة ويتوقعون بأنهم سوف يقومون بالتحليلات الدقيقة والضرورية لاتخاذ قرارات ملائمة للأمور المعقدة التي تواجههم، مما يعطي قيمة مستدامة للمنظمة من خلال تلك العلاقة.

ويرى كل من(Qiang-guo&Wen-han,2011:1-3)(Fei&Bing,2012:1274)ان المورد البشري اصبح العامل الرئيسي لكسب الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، ان المنظمة سواء كانت كبيرة ام صغيرة تبدل كل الجهود لاكتساب الموهبة المتقدمة، اصبحت المعرفة في اقتصاد المعرفة جوهر تنافسية المنظمات بشكل متزايد، صناع المعرفة يتقنون النظرية العملية للمعرفة بالإضافة الى امتلاك الخبرة التي اصبحت اكثر فأكثر اهمية في جميع المنظمات، ان تطوير ونمو المنظمة متلازم مع الكفاءة العالية والفريق عالي الجودة من صناع المعرفة الذين يستفيدون استفادة تامة من المعرفة العلمية والتقنية الحديثة لتحسين الكفاءة ومن جهة اخرى يمتلكون قدرات قوية للتعلم والمعرفة الابداعية فمن خلال ابداعهم وتحليلهم وخبرتهم واحكامهم وتصميمهم يجلبون القيمة المضافة للمنتج مستنديين بذلك على خلفيتهم الثقافية والفكرية.

٢. ابعاد صناع المعرفة : تم اعتماد نموذج عوامل التحفيز الذاتية طبقاً للمراجعات الادبية السابقة، الذي تتضمن عوامل التحفيز الذاتية وتحليل الخصائص الفردية لخمس خصائص هي كالاتي :

(Cheng&Zhang,2008:3)

• الانجازات والتحديات **Achievements and challenges** : صناع المعرفة الذين يعملون لفترة طويلة تعلموا المعرفة والابداع التكنولوجي الذين يحتاجونهما في انجاز وتحدي المهام. لقد وضح (Chen,2011:3) بانهم الاشخاص الذين يمتلكون مواقع المهارة المحددة في مجالات معينة وغالبا يستخدمون هذه المهارات لتشخيص وانجاز واعادة حل المشاكل، تحديد أولوية، واعادة تشكيل اتخاذ القرار التنظيمي والتأثير و/او بشكل جوهري في توجيه الاستراتيجيات التنظيمية. كما أشار (Kelly,etal.,2011:610) بانهم العاملين الذين يطبقون معارفهم ومهاراتهم الثمينة(المطورة عن طريق الخبرة) لإنجاز وحل المشاكل المعقدة، غير المألوفة، وغير التطبيقية(النظرية)في البيئات التي توفر معرفة غنية متراكمة وموارد علائقية.

• النمو الفردي **Individual growth** : صناع المعرفة يحتاجون التعلم الذي يحسن قدراتهم الثمينة وامكانية عمل والابداع للمدى المحدد لخصائص تعلمهم للنمو الفردي للباحثين. وأكد (Haihua&Zhanguo,2011:364) بانهم العاملين الاساسيين الذين يمتلكون المعرفة والمهارات، والقدرة العالية على التعلم وادارة وخلق القيمة مع المعرفة والمعلومات والعمل على الاستخدام الكامل للميزة التقنية لتحسين كفاءة عملهم وهذا يجعلهم في نمو مستدام. ووجد (Wong,etal.,2013:4276) هو الشخص الذي يتقن ويفهم ويدرك معظم المفاهيم والرموز ويستخدم المعرفة والمعلومات في عمله ويظهر ذلك واضحا في عمل المدراء التنفيذيين في المنظمات، ويستفيد بشكل كامل وواسع من كافة التكنولوجيا الحديثة لتحسين وتطوير كفاءة عمله، وله القدرة على التعلم والابتكار، و يعد مورد جوهري واساسي للمنظمات الحديثة.

• الاستقلالية **Autonomy** : يحتاج صناع المعرفة الاستقلالية لانطلاق قدراتهم وافكارهم، والعمل المرين يساعدهم بالاستقلالية عن الاله التنظيمية وانظمة الادارة. وتابع (O'Neill&Adya,2007:413) الى أن صناع المعرفة هم الاشخاص المستقلين ذاتياً ويتمتعون بالتقدم وقابلية الحركة المهنية، ويقاومون سيطرة وقيادة المنظمة، ان التزامهم هذا أكثر مهنية واكل تحفيز منظمي لذلك معرفتهم عامل حرج لتحقيق النجاح التنظيمي الطويل المدى.

• التمييز **Recognition** : تميز صناع المعرفة يأتي من القيادة، المدراء، المنظمة بالإضافة الى فريق البحث، الزملاء، الاتباع، والتميز بـ ٣٦٠ وعلية يؤكد كامل الانجازات الاكاديمية والتفاعل الاجتماعي وغيرها، العديد من صناع المعرفة في الادارة وحتى في الاقسام الحكومية وما يمتلكون من سلطة سوف تميزهم في المنظمة والمجتمع. والتميز هو عملية التفرد في مجال العمل، أو التميز عن بقية الافراد بالمواقف أو المهارات أو الكفاءة أو القيم والتميز بالانتماء العرقي أو العمر أو الدين وغيرها. (Dessler,2013:81)

• الاهداف الموجهة **Oriented-goals** : صناع المعرفة يرغبون عملهم الموجه الواضح، والذي يقابل هدفهم الفردي وهدف الجماعة، والمنظمة ولكي يدرك الانسجام بين الفرد والفريق والمنظمة. وأكد (Wu,2008:52) على انهم يمتازون بالإمكانية الكبيرة في التوجه في وظائفهم فصناع المعرفة في بعض الأحيان تكون حياتهم الوظيفية أطول من حياة المنظمة التي يعملون بها. من ناحية أخرى ولأن صناع

المعرفة يملكون أدوات الإنتاج الرئيسة، والمعرفة الضمنية في أدمغتهم، فهم قادرون على قبول مهام جديدة وفرص عمل جديدة ضمن توجهات وأهداف المنظمة. لذلك لديهم الحرية الأكبر في اختيار وظائفهم مقارنة مع العاملين التقليديين.

ثالثاً: الأداء العالي High Performance

١. المفهوم والأهمية :

لقد بين (Lammanem,2007:8) إن الأداء العالي هو تحقيق المنظمة للأرباح والنمو المستدام من خلال الاستثمار الفعال للموارد المتاحة ، وقيادة كفوّه لتحقيق التميز التنظيمي وتحقيق النتائج الإيجابية للمجتمع. فهو الأداء ذو المستوى الذي يتفوق كثيراً على المستوى المطلوب والمتوقع في الأداء.(Mondy,2008:245) وأشار (Arocas&Camps,2008:27) إن الأداء العالي يزيد من الفاعلية التنظيمية من خلال خلق الممكن لجعل العاملين أكثر شمولية في المنظمة ويعملوا بجهد لتنفيذ أهدافها وبعبارة أخرى زيادة الالتزام لدى العاملين باتجاه المنظمة وإشباع العمل. وحدد (DeWaal,2008:2) الأداء العالي بعملية تكيف المنظمات ونشاط الشركات والمرونة في التنظيم الذي يؤدي إلى ارتفاع أداء العمل. بينما عرفه (Guthrie,2008:5) الطريقة الفريدة في التفكير وهي محاولة لتعظيم التوافق بين النظم الفرعية والاجتماعية والفنية في المنظمة. ووجد (Lussier,2008:323) إن مستوى الأداء المطلوب يعتمد على ثلاثة عوامل هي (القابلية، التحفيز، الموارد)، إن القابلية والتحفيز عاملان يقودان جهود العاملين للسلوك الذي يخلق مستوى الأداء، ولكي يكون الأداء عالي يجب أن تكون تلك العوامل الثلاثة عالية أيضاً ، فإن انخفاض أو فقد أحدهم فإن مستوى الأداء سيتأثر بشكل عكسي (فإن صيغة الأداء = القابلية * التحفيز * الموارد). ويرى (Cheese,2008:28) إن المنظمات تحقق المستوى العالي للأداء من خلال قياس قوة الموهبة التي تمتلكها المنظمة من خلال قياس مدى الاستثمار في عمليات صناع المعرفة والإمكانات لكي تكون متأكدة إن تلك الموهبة قد تم تحديدها واستكشافها وتطويرها ونشرها بالطرائق التي تخلق القيمة للمنظمة.

وبين (Morgan&Anthony,2008:29) إن الأداء العالي يحقق للمنظمة العدالة في تلبية الحاجات الوظيفية وحاجات الأشخاص، الاستدامة في البيئة التي تعمل فيها، المرونة للتكيف مع التغيرات بأقل وقت وجهد وضياح، تتكيف بسهولة في تلبية متطلبات الأشخاص والجماعات، الترابط لتتمكن من التعامل والتواصل الكامل، الثقة وتقليل الضياح في الخدمات والوقت.

وقدم (DeWaal,2008:3) العناصر الرئيسية للأداء العالي والتي تضم عدد من المتغيرات الفرعية:

- إدارة الجودة: وتشمل الثقة التنظيمية العالية، التركيز على تحقيق النتائج، المشاركة باتخاذ القرارات.
- التوجه نحو العمل: ويشمل إدارة الحوار بين الموظفين، تعلم وتبادل المعارف بالاتصال، إدارة التغيير.
- التوجه على المدى الطويل: ويشمل حسن التنظيم، إقامة العلاقات طويلة الأمد مع جميع أصحاب المصالح، توفير الأمن الوظيفي، استراتيجية واضحة لأعمال المنظمة.

وعرفه مجموعة من الكتاب والباحثون بأنه الأداء الذي يحقق للمنظمات نتائج مالية وغير مالية بشكل أفضل من المنظمات الأخرى خلال مدة زمنية من خمسة إلى عشرة سنوات.

(DeWaal&Frijns,2008;2009;2011;2012:30;2;5;3) (DeWaal,2008;2009;2010:2;31;10)

(DeWaal&Chachage,2011:151)(DeWaal&Sultan,2012:216)

وبين (Millington,2009:3) هو عملية وضع التدابير لكيفية المساهمة والقضاء على الحواجز وضمان توفر الموارد اللازمة واختيار أفضل المدراء والموظفين وإزالة سوء الأداء. أما (Pakwihok,2010:32) فيرى بأنه

الأداء الأعلى عند مقارنته مع المنافسين أو مع لمنظمات ذات الصناعة نفسها، كما إن استدامته يتحقق في قدرة المنظمة على استدامة أدائها المتفوق خلال مدة من الزمن . ويرى (Schermehorn,2010:49) إن منظمات ذات الأداء العالي تمتلك خصائص تميزها عن المنظمات ذات الأداء التقليدي والتي يمكن تعريفها (المنظمات ذات الأداء العالي) بأنها المنظمات التي تحقق التميز في خلق بيئة عمل ذات جودة عالية. وأضاف كلاً من (Young,etal.,2010:182)(Rocha,2010:74) إن أنظمة العمل ذات الأداء العالي والخبرات عرفت بأنها القواعد الأساسية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية للعمل وتحسن فاعلية المنظمة وتزيد من التزام العاملين وإنتاجيتهم.

ووضح (Akdemire,etal.,2010:150) إن الأداء العالي يتحقق عندما تمتلك المنظمة ثقافة داعمة لجعل العاملين يتحملون المسؤولية اللازمة لإشباع حاجات الزبائن بطرائق مناسبة لضمان نجاح أعمالها. ووجد (Bagorogoza&DeWaal,2010:306-309) إن مفهوم الأداء العالي يربط ما بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من جهة ومن جهة أخرى يربط ما بين اتخاذ القرار والتفكير الفعال في المنظمة، إن الأداء العالي لمنظمات الأعمال معناه أنها أكثر فعالية من منافسيها في استثمار ما قد تم جمعه من استخبارات، وتحفيز قوى عملهم وذلك يولد ارتباط قوي بين الأداء المالي وأسبقيات المكانة التنظيمية في تطوير رأس المال البشري ومقدراتهم الضرورية للنجاح.

وأشار (Bardwell&Calydon,2010:38) إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء العالي كونها قضية استراتيجية، إذ إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها هو نتيجة لمقدرات العاملين فيها وبالتالي فإن مستويات الأداء للأفراد العاملين ومدى مساهمتهم في تحقيق الأداء العالي يبرز من خلال ما يمتلكونه من نقاط قوة وكذلك من خلال :

- ربط قرارات الاختيار والترقية للمنظمة بنماذج المقدرات.
 - تطوير استراتيجيات تقدم الدعم بشكل فاعل بالوقت المناسب للمهارات المطلوبة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة
 - وضع سياسة التعويض وإدارة الأداء التي تستقطب وتحافظ وتحفز العاملين ذوي الأداء العالي.
- ويرى (DeWaal,2010:10) إن الأداء العالي يوصف من خلال ما يتم انجازه ومدى الرضا المتحقق من قبل العاملين والزبائن والمستويات العالية من المبادرات الفردية، ومدى الإنتاج، الإبداع، مقياس الأداء، وأنظمة المكافآت، القيادة القوية، وبين إن منظمات الأداء العالي تتشارك في مجموعة من الخصائص هي: (تحقق تقدم متواصل على الأمد الطويل بالمقارنة مع المنظمات الأخرى، تمتلك القدرة على التكيف والاستجابة السريعة مع التغيرات البيئية المتسارعة، ذات توجه طويل الأمد، تركز على التحسين المستمر وتطوير قابليتها، تأمين فرص لتطوير قوى العمل وتحسين ظروف العمل).

وأوضح (Leggat,etal.,2011:383) إن أنظمة العمل ذات الأداء العالي (HPWS) تمكن الإدارة من تحفيز العاملين في أماكن العمل لتحقيق أهداف المنظمة ، إن تجارب وخبرات أنظمة العمل ذات الأداء العالي تقرض الأداء المؤثر للعاملين من خلال دعم المعرفة والمهارات والقابليات للعاملين ودرجة الالتزام وتقديم إليهم مع المعلومات القدرة على التمييز الضرورية لتمثيل المهارات والالتزام في انجاز أعمالهم وذلك يسمح للعاملين من تحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة موارد بشرية فعالة وذلك يشجع على زيادة تدفق المعلومات ودعم قوة اتخاذ القرار والذي يقود إلى اكبر إنتاجية للمنظمة.

ووجد (Farndale,2011:6-7)(Gupta,2011:221-223) إن الأداء العالي للعمال في المنظمة هو الافتراض الرئيسي لخلق بيئة عمل داخلية تدعم احتياجات الزبائن والتعرف على توقعاتهم، إن نظام الأداء العالي

يقوي ويعزز الالتزام التنظيمي ويولد تحفيز وترابط عالي لإنجاز الأعمال، كما إن الأداء العالي أو الالتزام العالي يحافظ على تحقيق واستدامة مستويات عالية من الأداء المطلوب لتلبية العمل وخبرات تطور وترفع معرفة وقابلية العاملين لخلق القيمة للمنظمة.

إن الأداء العالي للموارد البشرية في المنظمة هو نظام لخبرات إدارة الموارد البشرية الذي يحقق التناغم والتناسق فيما بينها باتجاه الغرض المراد تحقيقه لدعم الإمكانيات التنظيمية والتحفيز والفرص لتقديم خدمات إدارة الموارد البشرية للمنظمة مما يجعل أداؤها ذو مستوى عالي. (Chan&Mak,2012:137)

٢. أبعاد الأداء العالي : لقد اتفق العديد من الكتاب والباحثون على مجموعة من خصائص المنظمات ذات الأداء العالي أمثال

(DeWaal,2008;2009;2010;2011;2012:3;6;312;7;32)(DeWaal&Frijins,2009;2011;2012:2;7;4)

(DeWaal&Chachage,2011:152)(DeWaal&Sultan,2012:216)(DeWaal&Jansen,2013:45)

(DeWaal,2013:79)(DeWaal&Akaraborwor,2014:37-38) حيث قام (DeWaal) بـ (٢٩٠) دراسة مختصة بالأداء العالي للمنظمات من خلال استبيان وزع على (١٤٧٠) منظمة وحصل على (٢٠١٥) استجابة حدد من خلالها (٣٥) خاصية للأداء العالي تقسم في ضوء خمسة عوامل أساسية هي (جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه الفعال، التوجه طويل الأمد، التحسين المستمر، جودة القوى العاملة) والتي سنعتمدها كأبعاد فرعية لمتغير الأداء العالي كونها طبقت على مدى واسع من المنظمات والتي بدورها أفرزت تلك الخصائص لتكون مميزات تتميز بها منظمات الأداء العالي :

♦ جودة الإدارة **Management Quality** : تعد جودة الإدارة في المنظمة إحدى الخصائص المميزة لمنظمات الأداء العالي فالمديرون يحرصون على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام، كما إنهم يؤدون عملهم بنزاهة ويعكسون مستويات عالية من الالتزام والاحترام والحماس والتوافق مع الآخرين كما يقوم هؤلاء المديرين باتخاذ القرارات الموجهة نحو النشاط وتجنب الإسهاب في التحليل والتكرار بدلاً من ذلك على القرارات والأعمال الجوهرية، كما إن إدارة منظمة الأداء العالي تتميز باهتمامها بتدريب العاملين لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج من خلال دعم الإدارة ومساعدتهم وحمايتهم من التدخلات الخارجية في مقابل تحميلهم مسؤولية النتائج ومحاسبة المقصرين .

♦ الانفتاح والتوجه الفعال **Openness and Action-Oriented** : لا تقتصر هذه الخاصية على خلق ثقافة الانفتاح فحسب ، وأما التركيز على توصيفه لتحقيق النتائج ، فإدارة منظمات الأداء العالي تعنى بآراء العاملين من خلال إقامة الحوارات معهم وإشراكهم في كل الأعمال المهمة ، كما تمكن لهم إجراء التجارب والتعلم من أخطائهم وبالتالي تصبح فرصة تعلم كما إنها تشجع العاملين على تحمل نوع من المخاطرة المحسوبة وتبادل المعرفة بهدف الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل، وتعمل منظمات الأداء العالي على تشجيع الأفراد العاملين على تطوير قابليتهم الديناميكية والدفع باتجاه التغيير والتجديد، والمشاركة الشخصية لإدارة تلك المنظمات في هذه العملية .

♦ الالتزام طويل الأمد **Long-term Orientation** : من أهم السمات الأساسية لمنظمات الأداء العالي هي الالتزام طويل الأمد تجاه أصحاب المصالح من حملة الأسهم، وزبائن، عاملين، وموردين، والمجتمع بشكل عام، فمنظمات الأداء العالي تكافح باستمرار لتحسين عملية خلق القيمة للزبائن من خلال معرفة ماذا يريدون والحرص على بناء علاقات ممتازة معهم والتواصل معهم باستمرار والاستجابة لكل رغباتهم وتلتزم إدارة

منظمات الأداء العالي بالعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحفيز العاملين على أن يكون شعارهم الأساسي هو خدمة المنظمة في ذات الوقت الذي تسعى فيه إلى تحقيق مصلحة أعضائها وتلبية احتياجاتهم والعمل على خلق بيئة عمل آمنة من خلال منح العاملين الإحساس بالأمان والاستقرار والروح الرياضية الداخلية بهدف خلق وتطوير القيادات الإدارية من داخل المنظمة.

♦ التحسين المستمر **Continuous Improvement** : عادةً ما يبدأ التحسين والإبداع المستمر في منظمات الأداء العالي من خلال تبني المنظمة الاستراتيجيات التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من خلال تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات السابقة ومن ثم تقوم المنظمة بتوجيه مواردها وقابليتها لخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية وتحسين وتنظيم عملياتها لتحسين مقدراتها على الاستجابة للأحداث والتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية من خلال تطوير منتجات وخدمات تلبي حاجات الزبائن المتغيرة والمتطورة .

♦ جودة قوى العمل **Quality of Employees** : من خصائص منظمات الأداء العالي بناء فريق إدارة وفرق عمل متنوعة ومكاملة بعضها للبعض الآخر وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيد في العمليات وتشجيع الحلول الابتكارية لها حيث تعمل المنظمات على تدريب العاملين فيها لكي يكونوا مرنين والسماح لهم بالتعامل من الآخرين من خلال دخولهم بشراكات مع الموردين والزبائن ليتمكنوا من تحقيق نتائج استثنائية ويتحملون مسؤولية أدائهم ويكونوا مبدعين بالاعتماد على طرائق جديدة لتحقيق للنتائج المطلوبة.

المبحث الثالث / الإطار الميداني

يسعى هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث، واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والمتمثلة بسلوكيات المواطنة التنظيمية (X)، وصناع المعرفة (Y) والاداء العالي (Z) على مستوى الكلية عينة البحث للتحقق من مدى سريان المخطط البحث الفرضي باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة وقد تم استخدام المقياس الخماسي (ليكرت)، وذلك بهدف تحليل وقياس استجابات الأفراد المبحوثين حول أسئلة استمارة الاستبانة، وكما يأتي :

أولاً : وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيراتها التي تم اعتمادها وهي المتغير المستقل الاول سلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعاده (الايثار، والكياسة، والضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري)، والمتغير المستقل الثاني صناع المعرفة وابعاده (الإنجازات والتحديات، النمو الفردي، التميز، الاستقلالية، الأهداف الموجهة) والمتغير المعتمد الاداء العالي وأبعاده (جودة الادارة، الانفتاح والتوجه الفعال، الالتزام طويل الامد، التحسين المستمر، جودة قوى العمل). وكما في ادناه:

الجدول (٢) / وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث

متغيرات البحث وابعاده	المتوسط الموزون	شدة الاجابة	انحراف معياري	معامل الاختلاف المعياري
الايثار	3.45	69%	1.373	0.398
الكياسة	3.41	68.33%	1.372	0.401

0.38	1.324	69.66%	3.48	الضمير الحي
0.385	1.323	68.66%	3.43	الروح الرياضية
0.38	1.311	69%	3.45	السلوك الحضاري
0.388	1.339	68.93%	3.44	سلوك المواطنة التنظيمي
0.387	1.336	69%	3.45	الإنجازات والتحديات
0.382	1.337	70%	3.5	النمو الفردي
0.387	1.336	69%	3.45	التميز
0.396	1.36	68.66%	3.43	الاستقلالية
0.365	1.298	71%	3.55	الأهداف الموجهة
0.383	1.333	69.53%	3.47	صناع المعرفة
0.373	1.269	68%	3.4	جودة الإدارة
0.376	1.266	67.33%	3.36	الانفتاح والتوجه الفعال
0.382	1.294	67.66%	3.38	الالتزام طويل الأمد
0.387	1.305	67.33%	3.36	التحسين المستمر
0.376	1.266	67.33%	3.36	جودة قوى العمل
0.378	1.279	67.53%	3.37	الأداء العالي

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

١. سلوكيات المواطنة التنظيمية: بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل سلوكيات المواطنة التنظيمية (٣.٤٤) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (٣) وبلغ الانحراف المعياري (١.٣٣) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف لسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠.٣٨٨) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة البحث حول هذا المتغير بلغت (٦٨.٩٣%). ويدل ذلك على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وانعكس ذلك إيجاباً على إجاباتها. إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة الخمسة التي تعود لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وان شدة الإجابة لأبعاد هذا المتغير جميعها كانت أعلى من (٥٠%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث (٦٨.٣٣%) لبعده الكياسة وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- أ. الايثار: يتضح من نتائج الجدول (٢) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد الايثار بلغ (٣.٤٥) وبتباخراف معيارى (١.٣٧) وبمعامل اختلف (٠.٣٩٨) وقد تبين إن الوسط الحسابى الموزون اكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٦٩%)، وهذا يدل على إن بعد الايثار من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة إذ تدرك أهمية الرغبة فى العمل بشكل طوعى لتحقيق الاداء العالى.
- ب. الكياسة: بلغ الوسط الحسابى الموزون لبعد الكياسة (٣.٤١) وبتباخراف معيارى (١.٣٧) وبمعامل اختلف (٠.٤٠١) وقد تبين إن الوسط الحسابى الموزون اكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (٦٨.٣٣%)، وهذا يدل على إن بعد الكياسة يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة باعتباره احد الأبعاد المهمة وإن بذل الجهود المتميزة لتطوير العلاقات الإنسانية بين العاملين يسهم فى تحقيق الاداء العالى طبقاً لرأى العينة .
- ج. الضمير الحى: يتضح من نتائج الجدول (٢) إن الوسط الحسابى الموزون لبعد الضمير الحى بلغ (٣.٤٨) وبتباخراف معيارى (١.٣٢) وبمعامل اختلف (٠.٣٨) وقد تبين إن الوسط الحسابى الموزون اكبر من متوسط أداة القياس، وأكبر من متوسطات باقى الابعاد ويشير ذلك الى أن بعد الضمير الحى وهو البعد الاكثر إغناءً لمتغير الاداء العالى. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٦٩.٦٦%)، وهذا يدل على إن بعد الضمير الحى من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة إذ تدرك أهمية الالتزام بالدوام وتنفيذ المهام المناطة بهم فضلاً عن العمل لأوقات إضافية يحقق الاداء العالى .
- د. الروح الرياضىة: بلغ الوسط الحسابى الموزون لبعد الروح الرياضىة (٣.٤٣) وبتباخراف معيارى (١.٣٢) وبمعامل اختلف (٠.٣٨٥) وقد تبين إن الوسط الحسابى الموزون اكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (٦٨.٦٦%)، وهذا يدل على إن بعد الروح الرياضىة يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة باعتباره احد الأبعاد المهمة وإن تقبل الآراء والانتقادات من الاخرين بخصوص العمل يحقق الاداء العالى.
- هـ. السلوك الحضارى: بلغ الوسط الحسابى الموزون لبعد السلوك الحضارى (٣.٤٥) وبتباخراف معيارى (١.٣١) وبمعامل اختلف (٠.٣٨) وقد تبين إن الوسط الحسابى الموزون اكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (٦٩%)، وهذا يدل على إن بعد السلوك الحضارى يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة باعتباره احد الأبعاد المهمة وإن تقديم الاقتراحات وحضور الاجتماعات والمشاركة فى الفعاليات التنظيمية الغير رسمية تساهم فى تحقيق الاداء العالى.
٢. صناع المعرفة: بلغ الوسط الحسابى الموزون للمتغير المستقل صناع المعرفة (٣.٤٧) وهو أكبر من الوسط الحسابى الفرضى والبالغ (٣) وبلغ الانحراف المعيارى (١.٣٣) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف لصناع المعرفة (٠.٣٨٣) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة البحث حول هذا المتغير بلغت (٦٩.٥٣%) . ويدل ذلك على إن آراء العينة تعطى اهتماماً بهذا المتغير وانعكس ذلك إيجاباً على إجاباتها. إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الخمسة التى تعود لمتغير صناع المعرفة كانت أعلى من الوسط الحسابى الفرضى. وإن شدة الإجابة لأبعاد هذا المتغير جميعها كانت أعلى من (٥٠%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث (٦٨.٦٦%) لبعد الاستقلالية وفيما يلي شرح تفصيلى لآراء عينة البحث المبوثة حول أبعاد صناع المعرفة.
- أ. الانجازات والتحديات: يظهر من نتائج الجدول (٢) إن الوسط الحسابى الموزون لبعد الانجازات والتحديات بلغ (٣.٤٥) وبتباخراف معيارى قدره (١.٣٣) وبمعامل اختلف (٠.٣٨٧) وقد تبين إن الوسط الحسابى الموزون

أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٦٩%)، وهذا يدل على إن بعد الانجازات والتحديات يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث كما وتدرك العينة أهمية مواجهة التحديات وتحقيق الانجازات من قبل أشخاص يمتلكون مخزون معرفي ملائم لحل المشاكل المعقدة.

ب. النمو الفردي: بلغ الوسط الحسابي الموزون للنمو الفردي (٣.٥) وانحراف معياري قدره (١.٣٣) وبمعامل اختلاف (٠.٣٨٢) وكان الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٧٠%)، وهذا يدل على إن بعد النمو الفردي يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره اهم الأبعاد لصناع المعرفة. إذ تدرك العينة أهمية الامكانيات والمقدرات الشخصية التي يتمتع بها الافراد من اجل تحقيق الأداء العالي للمنظمة.

ج. التميز: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد التميز (٣.٤٥) وانحراف معياري قدره (١.٣٣) وبمعامل اختلاف (٠.٣٨٧) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٦٩%)، وهذا يدل على إن التميز يعد من الأبعاد المهمة لأفراد عينة البحث. وان العينة تهتم بمحاولة تحسين إدارة الأداء الحالي والمستقبلي من خلال نقل المعرفة، تغيير التوجهات، زيادة المهارات مما يسهم بتحقيق نسب عالية من الأداء المنظمي.

د. الاستقلالية: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الاستقلالية (٣.٤٣) وانحراف معياري قدره (١.٣٦) وبمعامل اختلاف (٠.٣٩٦) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٦٨.٦٦%)، وهذا يدل على إن بعد الاستقلالية يعد من الأبعاد المهمة لأفراد عينة البحث. وان العينة تهتم بالاستقلالية لأنها حلقة الوصل الأقرب لنظام إدارة الأداء المنظمي المتميز فهي تؤكد على الاعتماد على المهارات والخبرة الذاتية التي تقود للأداء العالي للمنظمة ككل.

هـ. الاهداف الموجهة: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الاهداف الموجهة (٣.٥٥) وانحراف معياري قدره (١.٢٩) وبمعامل اختلاف (٠.٣٦٥) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وأكبر من باقي أبعاد صناع المعرفة ويعني ذلك أن هذا البعد هو الاكثر إغناء لمتغير صناع المعرفة، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٧١%)، وهذا يدل على إن بعد الاهداف الموجهة يعد من الأبعاد المهمة لأفراد عينة البحث. وان العينة تهتم بالأهداف الموجهة لأنها الطريق الأقرب لتحقيقها مما يؤدي للمتميز المنظمي من جراء تحقيق مستويات اداء عالية بفترات زمنية قياسية للإنجاز.

٣. الاداء العالي: بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المعتمد الاداء العالي (٣.٣٧) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وبلغ الانحراف المعياري (١.٢٧) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف (٠.٣٧٨) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول هذا المتغير بلغت (٦٧.٥٣%). ويدل ذلك على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الخمسة التي تعود لمتغير الاداء العالي كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وان شدة الإجابة لعينة البحث جميعها كانت أعلى من (٥٠%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث (٦٧.٣٣%) لبعد الانفتاح والتوجه الفعال وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة حول أبعاد الاداء العالي.

أ. جودة الإدارة : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد جودة الإدارة (٣.٤) وانحراف معياري قدره (١.٢٦) وبمعامل اختلاف (٠.٣٧٣) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وأكبر من باقي أبعاد الاداء العالي ويعني ذلك أن هذا البعد هو الاكثر إغناء لهذا المتغير وبلغت نسبة شدة الإجابة

لأفراد عينة البحث (٦٨%)، وهذا يدل على إن بعد جودة الادارة من أهم الأبعاد لأفراد العينة إذ تدرك العينة اهمية جودة الإدارة كواحدة من الخصائص المميزة لمنظمات الأداء العالي إذ يحرص المديرون على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام، كما إنهم يؤدون عملهم بنزاهة ويعكسون مستويات عالية من الالتزام والحماس والتوافق مع الآخرين.

ب. الانفتاح والتوجه الفعال: بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد (٣.٣٦) وانحراف معياري قدره (١.٢٦) وبمعامل اختلاف (٠.٣٧٦) وهو المعامل الاقل نسبة لباقي الابعاد إذ يبين ذلك مدى تجانس اجابات العينة حول هذا البعد ويظهر إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٦٧.٣٣%)، وهذا يدل على إن بعد الانفتاح والتوجه الفعال يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره أحد الأبعاد المهمة للأداء العالي. إذ تدرك العينة أهمية العناية بأراء العاملين من خلال إقامة الحوارات معهم وإشراكهم في كل الأعمال المهمة، كما تمكن لهم إجراء التجارب والتعلم من أخطائهم وبالتالي تمنح فرصة تعلم وتدرك أهمية تشجيع العاملين على تحمل نوع من المخاطرة المحسوبة وتبادل المعرفة بهدف الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل.

ج. الالتزام طويل الامد: بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد (٣.٣٨) وانحراف معياري قدره (١.٢٩) ومعامل اختلاف (٠.٣٨٢) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٦٧.٦٦%)، وهذا يدل على إن بعد الالتزام طويل الامد يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره أحد الأبعاد المهمة للأداء العالي. إذ تدرك العينة أهمية الالتزام طويل الأمد تجاه أصحاب المصالح، إذ تكافح منظمات الأداء العالي لتحسين عملية خلق القيمة للزبائن من خلال معرفة ماذا يريدون والحرص على بناء علاقات ممتازة معهم والتواصل معهم باستمرار والاستجابة لكل رغباتهم.

د. التحسين المستمر: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد التحسين المستمر (٣.٣٥) وانحراف معياري قدره (١.٣) ومعامل اختلاف (٠.٣٧٦) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٧٦.٤%)، وهذا يدل على إن بعد التحسين المستمر من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره أحد الأبعاد المهمة للأداء العالي. وان العينة تهتم بتبني المنظمة لاستراتيجيات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من خلال تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات السابقة.

هـ. جودة قوى العمل: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد جودة قوى العمل (٣.٣٦) وانحراف معياري قدره (١.٢٦) ومعامل اختلاف (٠.٣٨٧) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٦٧.٤٥%)، وهذا يشير الى إن بعد جودة قوى العمل من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره أحد الأبعاد المهمة للأداء العالي. وان العينة تهتم ببناء فريق إدارة وفرق عمل متنوعة ومكاملة بعضها للبعض الأخر وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيدات في العمليات وتشجيع الحلول الابتكارية لها.

ثانياً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية والثالثة) تهدف هذه الفقرة إلى قياس علاقة الارتباط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ، صناع المعرفة والاداء العالي باختبار الفرضية الرئيسية الاولى والثانية والثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وذلك باستخدام معامل

الارتباط البسيط (سبيرمان) وإحصاء الاختبار (t) حيث يظهر من الجدول (3) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها كالاتي :

جدول (3) / معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

Z	Z5	Z4	Z3	Z2	Z1	ترميز المتغيرات وأبعادها
٠.٨٧٩	٠.٨٦٠	٠.٩٠٤	٠.٨٧	٠.٨٦٠	٠.٨٦٧	X
١٧.٢٤	١٥.٧٥	١٩.٧٢	١٦.٤٥	١٥.٧٥	١٦.٢٧	T المحسوبة
٠.٨٢٩	٠.٧٨٣	٠.٨٧١	٠.٨٤٧	٠.٧٨٣	٠.٨٢٦	X1
١٣.٨٥	١١.٧٤	١٦.٥٤	١٤.٨٩	١١.٧٤	١٣.٦٩	T المحسوبة
٠.٨٠٧	٠.٧٨٧	٠.٨٣٨	٠.٨٠٠	٠.٧٨٧	٠.٧٩١	X2
١٢.٧٥	١١.٨٩	١٤.٣٥	١٢.٤٥	١١.٨٩	١٢.٠٧	T المحسوبة
٠.٨٧٥	٠.٨٦٠	٠.٨٩٧	٠.٨٦٦	٠.٨٦٠	٠.٨٥٧	X3
١٦.٨٨	١٥.٧٥	١٨.٩٤	١٦.٢٢	١٥.٧٥	١٥.٥٢	T المحسوبة
٠.٨٥٩	٠.٨٦١	٠.٨٧١	٠.٨١٥	٠.٨٦١	٠.٨٥٦	X4
١٥.٠٧	١٥.٨٢	١٦.٥٧	١٣.١٤	١٥.٨٢	١٥.٤٩	T المحسوبة
٠.٩٢٧	٠.٩١٥	٠.٩٤٠	٠.٩١٩	٠.٩١٥	٠.٩٠٩	X5
٢٣.١٢	٢١.١٦	٢٥.٩٠	٢١.٨٣	٢١.١٦	٢٠.٣٨	T المحسوبة
٠.٨٧٣	٠.٨٥٢	٠.٨٩٩	٠.٨٦٦	٠.٨٥٢	٠.٨٦١	Y
١٦.٧٠	١٥.١٨	١٩.١٧	١٦.١٦	١٥.١٨	١٥.٧٩	T المحسوبة
٠.٨٨٢	٠.٨٦٦	٠.٩٠٤	٠.٨٦٨	٠.٨٦٦	٠.٨٧٠	Y1
١٧.٤٩	١٦.٢٠	١٩.٨٢	١٦.٣١	١٦.٢٠	١٦.٥٠	T المحسوبة
٠.٨٥٩	٠.٨٣٠	٠.٨٩٠	٠.٨٥٩	٠.٨٣٠	٠.٨٤٩	Y2
١٥.٦٦	١٣.٩٠	١٨.٢٥	١٥.٦٨	١٣.٩٠	١٥.٠٤	T المحسوبة
٠.٨٨٢	٠.٨٦٦	٠.٩٠٤	٠.٨٦٨	٠.٨٦٦	٠.٨٧٠	Y3

- ١١.٧٤، ١٦.٥٤، ١٤.٨٩، ١١.٧٤) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢.٣٩٠)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الايثار، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).
- ج. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) بين الكياسة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والاداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠.٨٠٧)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الكياسة والاداء العالي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٢.٧٥) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢.٣٩٠) عند مستوى معنوية (١%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الكياسة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X2)، وكل من (جودة الادارة Z1، الانفتاح والتوجه الفعال Z2، الالتزام طويل الامد Z3، التحسين المستمر Z4، جودة قوى العمل Z5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.791، ٠.٧٨٧، ٠.٨٣٨، ٠.٨٠٠، ٠.٧٨٧) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (١٢.٠٧، ١٢.٤٥، ١١.٨٩، ١٤.٣٥، ١١.٨٩) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢.٣٩٠)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الكياسة، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).
- د. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) بين الضمير الحي بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والاداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠.٨٧٥)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الضمير الحي والاداء العالي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٩.٨٨) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢.٣٩٠) عند مستوى معنوية (١%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين التطوير بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X3)، وكل من (جودة الادارة Z1، الانفتاح والتوجه الفعال Z2، الالتزام طويل الامد Z3، التحسين المستمر Z4، جودة قوى العمل Z5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (٠.٨٥٧، ٠.٨٦٠، ٠.٨٦٦، ٠.٨٩٧، ٠.٨٦٠) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (١٥.٧٥، ١٨.٩٤، ١٦.٢٢، ١٥.٥٢، ١٥.٧٥) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢.٤٥٧)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الضمير الحي، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).
- هـ. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) بين الروح الرياضية بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والاداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠.٨٥٩)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الروح الرياضية والاداء العالي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٥.٧٠) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢.٣٩٠) عند مستوى معنوية (١%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الروح الرياضية بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X4)، وكل من (جودة الادارة Z1، الانفتاح والتوجه الفعال Z2، الالتزام طويل الامد Z3، التحسين المستمر Z4، جودة قوى العمل Z5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي:

(0.856, 0.861, 0.871, 0.815, 0.861) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (15.82, 16.57, 13.14, 15.82, 15.49) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الروح الرياضية، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

و. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين السلوك الحضاري بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والاداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.927)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين السلوك الحضاري والاداء العالي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (23.12) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين السلوك الحضاري بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X5)، وكل من (جودة الادارة Z1، الانفتاح والتوجه الفعال Z2، الالتزام طويل الامد Z3، التحسين المستمر Z4، جودة قوى العمل Z5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.909, 0.915, 0.940, 0.919, 0.915) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (21.16, 21.83, 25.90, 21.16, 20.38) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل السلوك الحضاري، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

من هذه النتائج الاحصائية يستدل الباحث على قبول الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها بمعنى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها والاداء العالي بأبعاده.

2. تحليل علاقة الارتباط بين صناع المعرفة والاداء العالي واختبارها (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المنبثقة منها)

أ. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين صناع المعرفة بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً، والاداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.873)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين صناع المعرفة والاداء العالي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (16.70) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%). يستدل من ذلك قبول الفرضية. وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين صناع المعرفة والاداء العالي. بلغت قيم معاملات الارتباط بين صناع المعرفة بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً (Y)، وكل من (جودة الادارة Z1، الانفتاح والتوجه الفعال Z2، الالتزام طويل الامد Z3، التحسين المستمر Z4، جودة قوى العمل Z5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.852, 0.899, 0.866, 0.852, 0.861) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (15.18, 19.17, 16.16, 15.18, 15.79) على

التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢.٣٩٠)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل صناعات المعرفة، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ب. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) بين الانجازات والتحديات بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والاداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠.٨٨٢)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الانجازات والتحديات والاداء العالي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٧.٤٩) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢.٣٩٠) عند مستوى معنوية (١%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الانجازات والتحديات بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (٧1)، وكل من (جودة الادارة Z1، الانفتاح والتوجه الفعال Z2، الالتزام طويل الامد Z3، التحسين المستمر Z4، جودة قوى العمل Z5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (٠.٨٧٠، ٠.٨٦٦، ٠.٩٠٤، ٠.٨٦٨، ٠.٨٦٦) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (١٦.٢٠، ١٩.٨٢، ١٦.٣١، ١٦.٢٠، ١٦.٥٠) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢.٣٩٠)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الانجازات والتحديات، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ت. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) بين النمو الفردي بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والاداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠.٨٥٩)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين النمو الفردي والاداء العالي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٥.٦٦) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢.٣٩٠) عند مستوى معنوية (١%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين النمو الفردي بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (٧2)، وكل من (جودة الادارة Z1، الانفتاح والتوجه الفعال Z2، الالتزام طويل الامد Z3، التحسين المستمر Z4، جودة قوى العمل Z5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (٠.٨٤٩، ٠.٨٣٠، ٠.٨٥٩، ٠.٨٩٠، ٠.٨٣٠) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (١٣.٩٠، ١٨.٢٥، ١٥.٦٨، ١٣.٩٠، ١٥.٠٤) وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢.٣٩٠)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل النمو الفردي، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ث. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) بين التميز بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والاداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠.٨٨٢)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين التميز والاداء العالي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٧.٤٩) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢.٣٩٠) عند مستوى معنوية (١%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين التميز بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (٧3)، وكل من (جودة الادارة Z1، الانفتاح والتوجه الفعال Z2، الالتزام طويل الامد Z3، التحسين المستمر Z4، جودة

قوى العمل (Z5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.876، 0.866، 0.868، 0.904، 0.866) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (16.16، 16.15، 16.45، 16.15، 19.72) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل التميز، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ج. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الاستقلالية بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً، والاداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.859)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الاستقلالية والاداء العالي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (15.64) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الاستقلالية بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (Y4)، وكل من (جودة الادارة Z1، الانفتاح والتوجه الفعال Z2، الالتزام طويل الامد Z3، التحسين المستمر Z4، جودة قوى العمل Z5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.826، 0.891، 0.868، 0.826، 0.846) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (16.31، 18.32، 13.70، 14.82، 13.70) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الاستقلالية، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ح. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الاهداف الموجهة بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً، والاداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.873)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الاهداف الموجهة والاداء العالي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (16.73) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الاهداف الموجهة بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً (Y5)، وكل من (جودة الادارة Z1، الانفتاح والتوجه الفعال Z2، الالتزام طويل الامد Z3، التحسين المستمر Z4، جودة قوى العمل Z5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.860، 0.895، 0.858، 0.860، 0.858) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (15.72، 18.77، 15.62، 15.72، 15.64) على التوالي وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، مما يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الاهداف الموجهة، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

من هذه النتائج الاحصائية يستدل الباحث على قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها بمعنى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين صناعات المعرفة بأبعاده والاداء العالي بأبعاده.

٣. تحليل علاقة الارتباط المتعدد بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة مجتمعين مع الاداء العالي واختبارها (اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة) ومن اجل قبول الفرضية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط المتعدد باستخدام اختبار (F) للوقوف عند معنوية العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة مجتمعين مع الاداء العالي ومثلما موضح ادناه:

جدول (٤) // نتائج علاقات الارتباط المتعدد لسلوكيات المواطنة التنظيمية (X) وصناع المعرفة (Y) مع الاداء العالي (Z)

درجة الثقة	قيمة F		الاداء العالي Z	المتغير المعتمد المتغيرات المستقلة
	الجدولية	المحسوبة	الارتباط المتعدد r	
٠.٩٩	٧.٠٨	١٦.٩٦	٠.٨٧٦	سلوكيات المواطنة التنظيمية X وصناع المعرفة Y

n=60

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

إذ يشير جدول (٤) إلى وجود علاقة ارتباط متعدد موجبة وذات دلالة معنوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة مع الاداء العالي إذ بلغت قيمة الارتباط المتعدد (٠.٨٧٦) وتشير هذه القيمة إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرات في الكلية المبحوثة مما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (١٦.٩٦) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند درجة ثقة (٩٩%). وهذا ما يؤكد ضرورة اهتمام الكليات المبحوثة بالمتغيرين معا لما لهما من علاقة ايجابية واضحة مع الاداء العالي.

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط متعدد وذو دلالة معنوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة مع الاداء العالي وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

ثالثاً : اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والخامسة والسادسة)

تهدف هذه الفقرة إلى قياس تأثير المتغيرات المستقلة لسلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة في المتغير المعتمد الاداء العالي باختبار الفرضية الرئيسية (الرابعة والخامسة والسادسة)، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وذلك اعتماداً على تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من أو تساوي قيمة (F) الجدولية. ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) اصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01)، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للمتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وكالاتي :

١. قياس تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية وابعادها في الاداء العالي (اختبار الفرضية الرابعة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها)

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الاداء العالي)

يشير الجدول (٥) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :

$$Z = 32.66 + 0.891 * X \quad \text{جدول (٥)}$$

Z=

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية (X) في الاداء

العالي (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		سلوكيات المواطنة التنظيمية X	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Z
0.773	7.08	10.25	0.891	32.66	الاداء العالي Z

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

n= 60

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٥) ما يأتي :

١. بلغت قيمة (b) (0.891) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (0.891) .

٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (10.25) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%) بذلك يتم قبول الفرضية وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور مما يشير ان لسلوكيات المواطنة التنظيمية (X) تأثير معنوي على الاداء العالي (Z).

٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.773) وهذا يعني ان سلوكيات المواطنة التنظيمية (X) يفسر ما نسبته (77.3%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (Z)، اما النسبة المتبقية (22.7%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الايثار في الاداء العالي) يشير الجدول (٦) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الايثار في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :

$$Z = 57.8 + 4.036 * X1 \quad \text{جدول (٦)}$$

Z= 57.8 +

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الايثار (X1) في الاداء العالي (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		الايثار X1	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (%)	المحسوبة	b	A	المتغير المعتمد Z
0.688	7.08	7.61	٤.٠٣٦	٥٧.٨	الاداء العالي Z

n= 60

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٦) ما يأتي :

١. بلغت قيمة (b) (٤.٠٣٦) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٤.٠٣٦).
٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (٧.٦١) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند مستوى معنوية (١%) بذلك يتم قبول الفرضية مما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير ان لبعده الايثار (X1) تأثير معنوي على الاداء العالي (Z).
٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (٠.٦٨٨) وهذا يعني ان الايثار (X1) يفسر ما نسبته (٦٨.٨%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (Z)، اما النسبة المتبقية (٣١.٢%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الكياسة في الاداء العالي) يشير الجدول (٧) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الكياسة في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

$$+ ٤.٣٧٨ * X2$$

جدول (٧)

$$Z = ٣٧.٢٧$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الكياسة (X2) في الاداء العالي (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		الكياسة X2	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	a	المتغير المعتمد Z
0.651	7.08	7.16	4.378	37.27	الاداء العالي Z

n= 60

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٧) ما يأتي :

١. بلغت قيمة (b) (٤.٣٧٨) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٤.٣٧٨).

٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (٧.١٦) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، بذلك يتم قبول الفرضية وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعده الكياسة (X2) تأثير معنوي على الاداء العالي (Z).

٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (٠.٦٥١) وهذا يعني ان بعد الكياسة (X2) يفسر ما نسبته (65.1%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (Z) اما النسبة المتبقية (34.9%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الضمير الحي في الاداء العالي) يشير الجدول (٨) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الضمير الحي في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

جدول (٨) $X3 * ٤.٠٢١$

$$Z = ٥٨.٦٩ +$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الضمير الحي (X3) في الاداء العالي (Z)

معامل	قيمة (F)		الضمير الحي X3	Constant	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Z
	الجدولية (١%)	المحسوبة	B	a	
التفسير R^2					
0.766	7.08	٩.٨٣	٤.٠٢١	٥٨.٦٩	الاداء العالي Z

n= 60

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

ينضح من النتائج الواردة في الجدول (٨) ما يأتي :

١. بلغت قيمة (b) (٤.٠٢١) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٤.٠٢١) .

٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (٩.٨٣) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعده الضمير الحي (X3) تأثير على الاداء العالي (Z).

٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (٠.٧٦٦) وهذا يعني ان بعد الضمير الحي (X3) يفسر ما نسبته (76.6%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (Z) اما النسبة المتبقية (23.4%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الروح الرياضية في الاداء العالي) يشير الجدول (٩) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط،

والمستخدمة في قياس تأثير الروح الرياضية في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

$$Z = 28.28 + 4.028 * X4 \quad \text{جدول (9)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الروح الرياضية (X4) في الاداء العالي (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		الضمير الحي X4	Constant	المتغير
	الجدولية (%)	المحسوبة	b	A	المستقل X المتغير المعتمد Z
0.739	7.08	8.5	4.028	28.28	الاداء العالي Z

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

$$n = 60$$

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (9) ما يأتي :

- 1- بلغت قيمة (b) (4.028) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X4) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (4.028) .
- 2- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (8.5) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعده الروح الرياضية (X4) تأثير على الاداء العالي (Z).
- 3- بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.739) وهذا يعني ان بعد الروح الرياضية (X4) يفسر ما نسبته (73.9%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (Z) اما النسبة المتبقية (26.1%) فتعود الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط البحث.
- ح- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده السلوك الحضاري في الاداء العالي) يشير الجدول (9) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير السلوك الحضاري في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

$$Z = 35.58 + 4.407 * X5 \quad \text{جدول (9)}$$

$$Z = 35.58$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير السلوك الحضاري (X5) في الاداء العالي (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		السلوك الحضاري X5	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	a	X المتغير المعتمد Z
0.860	7.08	18.43	4.407	35.58	الاداء العالي Z

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

$$n = 60$$

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٩) ما يأتي :

٤- بلغت قيمة (b) (٤.٤٠٧) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X5) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٤.٤٠٧) .

٥- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (١٨.٤٣) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعد السلوك الحضاري (X5) تأثير على الاداء العالي (Z).

٦- بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (٠.٨٦٠) وهذا يعني ان بعد السلوك الحضاري (X5) يفسر ما نسبته (86%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (Z) اما النسبة المتبقية (14%) فتعود الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط البحث.

يستدل الباحث من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، أي أن لسلوكيات المواطن التنظيمية بأبعادها تأثير ذو دلالة معنوية في الاداء العالي.

٢. قياس تأثير صناع المعرفة في الاداء العالي (اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها)

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لصناع المعرفة في الاداء العالي)

يشير الجدول (١٠) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير صناع المعرفة في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

$$Y * ٤.٤٦٠ +$$

جدول (١٠)

$$Z = ٣٢.٣٦$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير صناع المعرفة (Y) في الاداء العالي (Z)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		صناع المعرفة Y	Constant	المتغير المستقل Y
	الجدولية (١%)	المحسوبة	b	a	
0.778	7.08	١٠.٥٥	٤.٤٦٠	٣٢.٣٦	الاداء العالي Z

$$n = 60$$

المصدر : اعداد الباحث وفقاً للمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٠) ما يأتي :

١. بلغت قيمة (b) (٤.٤٦٠) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (Y) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٤.٤٦٠) .

٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (١٠.٥٥) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لصناع المعرفة (Y) تأثير معنوي على الاداء العالي (Z).

٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (٠.٧٧٨) وهذا يعني ان صناع المعرفة (Y) يفسر ما نسبته (٧٧.٨%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (Z) اما النسبة المتبقية (٢٢.٢%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الانجازات والتحديات في الاداء العالي) يشير الجدول (١١) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الانجازات والتحديات في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

$$Z = 68.12 + 3.864 * Y1 \quad (11)$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الانجازات والتحديات (Y1) في الاداء العالي (Z)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		الانجازات والتحديات Y1	Constant	المتغير المستقل Y1
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	a	المتغير المعتمد Z
0.738	7.08	8.46	3.864	68.12	الاداء العالي Z

n= 60

المصدر: اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١١) ما يأتي:

١. بلغت قيمة (b) (٣.٨٦٤) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (Y1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٣.٨٦٤).
٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (٨.٤٦) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان للانجازات والتحديات (Y1) تأثير معنوي على الاداء العالي (Z).
٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (٠.٧٣٨) وهذا يعني ان الانجازات والتحديات (Y1) يفسر ما نسبته (٧٣.٨%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (Z) اما النسبة المتبقية (٢٦.٢%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي.
- ت. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده النمو الفردي في الاداء العالي) يشير الجدول (١٢) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير النمو الفردي في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

$$Z = 32.36 + 4.460 * Y2 \quad \text{جدول (١٢)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير النمو الفردي (Y2) في الاداء العالي (Z)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		النمو الفردي Y2	Constant	المتغير
	الجدولية (١%)	المحسوبة	b	A	المستقل Y2 المتغير المعتمد Z
0.778	7.08	10.55	4.460	32.36	الاداء العالي Z

n= 60

المصدر: اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٢) ما يأتي:

١. بلغت قيمة (b) (٤.٤٦٠) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (Y2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٤.٤٦٠) .

٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (١٠.٥٥) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعده النمو الفردي (Y2) تأثير معنوي على الاداء العالي (Z).

٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (٠.٧٧٨) وهذا يعني ان النمو الفردي (Y2) يفسر ما نسبته (٧٧.٨%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (Z) اما النسبة المتبقية (٢٢.٢%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي.

ث. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التميز في الاداء العالي) يشير الجدول (١٣) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير التميز في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

$$Y3 = 4.460 * Z +$$

جدول (١٣)

$$Z = 32.36 +$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التميز (Y3) في الاداء العالي (Z)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		التميز Y3	Constant	المتغير المستقل Y3
	الجدولية (١%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Z
٠.٧٧٨	7.08	١٠.٥٥	٤.٤٦٠	32.36	الاداء العالي Z

n= 60

المصدر: اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٣) ما يأتي:

١. بلغت قيمة (b) (٤.٤٦٠) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (Y3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٤.٤٦٠) .

٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (١٠.٥٥) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير إلى ان لبعده التمييز (Y3) تأثير على الاداء العالي (Z).

٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (٠.٧٧٨) وهذا يعني ان التمييز (Y3) يفسر ما نسبته (٧٧.٨%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (Z) اما النسبة المتبقية (22.2%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الخامسة والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الاستقلالية في الاداء العالي) يشير الجدول (١٤) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الاستقلالية في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

$$Z = 39.47 + 4.342 * Y4 \quad \text{جدول (١٤)}$$

$$Z = 39.47$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاستقلالية (Y4) في الاداء العالي (Z)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		الاستقلالية Y4	Constant	المتغير المستقل Y4
	الجدولية (١%)	المحسوبة	B	a	المتغير المعتمد Z
٠.٧٣٧	7.08	8.44	٤.٣٤٢	39.47	الاداء العالي Z

$$n = 60$$

المصدر: اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٤) ما يأتي:

١. بلغت قيمة (b) (٤.٣٤٢) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (Y4) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٤.٣٤٢) .

٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (٨.٤٤) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير إلى ان لبعده الاستقلالية (Y4) تأثير على الاداء العالي (Z).

٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (٠.٧٣٧) وهذا يعني ان الاستقلالية (Y4) تفسر ما نسبته (73.7%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (Z) اما النسبة المتبقية (26.3%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي.

ح. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الخامسة والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الاهداف الموجهة في الاداء العالي) يشير الجدول (١٥) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الاهداف الموجهة في الاداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :

$$Z = 83.68 + 3.605 * Y5 \quad \text{جدول (١٥)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاهداف الموجهة (Y5) في الاداء العالي (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		الاهداف الموجهة Y5	Constant	المتغير المستقل Y5
	الجدولية (١%)	المحسوبة	B	a	المتغير المعتمد Z
٠.٧٦٣	7.08	9.65	3.605	83.68	الاداء العالي Z

n= 60

المصدر: اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٥) ما يأتي:

١. بلغت قيمة (b) (٣.٦٠٥) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (Y5) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٣.٦٠٥) .
 ٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (٩.٦٥) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير إلى ان لبعده الاهداف الموجهة (Y5) تأثير على الاداء العالي (Z).
 ٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (٠.٧٦٣) وهذا يعني ان الاهداف الموجهة (Y5) تفسر ما نسبته (76.3%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (Z) اما النسبة المتبقية (23.7%) فتعود الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي.
- يستدل الباحث من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسية الخامسة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، أي أن لصناع المعرفة بأبعاده تأثير ذو دلالة معنوية في الاداء العالي.

٣. قياس تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة مجتمعين في الاداء العالي (اختبار الفرضية الرئيسية السادسة)

نتناول هذه الفقرة قياس تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة مجتمعين في الاداء العالي والذي تضمنته الفرضية الرئيسية السادسة التي نصها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة مجتمعين في الاداء العالي) ومن اجل قبول الفرضية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد وكما موضح في الجدول (١٦)

جدول (١٦) / تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية (X) وصناع المعرفة (Y)

مجتمعين في الاداء العالي (Z)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		الاداء العالي Z	Constant	المتغير
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	a	المعتمد Z المتغير المستقل
٠.٧٦٧	7.08	9.92	0.429	42.58	سلوكيات المواطنة التنظيمية X صناع المعرفة Y

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

n=60

ينضح من النتائج الواردة في الجدول (١٦) ما يأتي:

١. بلغت قيمة (b) (٠.٤٢٩) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار الخطي المتعدد، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X,Y) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٠.٤٢٩) .
 ٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي المتعدد (٩.٩٢) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير إلى ان لبعده سلوكيات المواطنة التنظيمية (X) وصناع المعرفة (Y) تأثير على الاداء العالي (Z).
 ٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.767) وهذا يعني ان سلوكيات المواطنة التنظيمية (X) وصناع المعرفة (Y) يفسران ما نسبته (٧٦.٧%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي (Z) اما النسبة المتبقية (٢٣.٣%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي.
- يستدل الباحث من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسية السادسة، أي أن لسلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة مجتمعين تأثير ذو دلالة معنوية في الاداء العالي.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات : سيتم في هذه الفقرة تناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وفقاً للجانب النظري للبحث وكالاتي :

١. ان المورد البشري يعد المرنكز الاساسي لتحقيق الاداء العالي لأي كلية تطمح لان تكون رائدة في مجال اعمالها .
٢. تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تمارسها الكلية الحلقة الاساسية لأن تمتلك رأسمال معرفي تعتمد عليه في مجال عملها ويحقق لها اكثر من ميزة مما يكسب ثقة موظفيها واساتذتها وولائهم .
٣. ان صناع المعرفة الذين استقطبتهم الكلية للعمل لديها اعطاها قيمة مضافة مكنتها من تعزيز ادائها الابداعي مما اسهم في تحقيق الاداء العالي.
٤. على الرغم من وجهات النظر المتباينة لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة الا ان هناك اجماعاً كبيراً على اهمية دورهما في تحقيق مستويات عالية من الاداء على مستوى الكلية ككل.

٥. امتلاك صناعات المعرفة خصائص ومهارات ومقدرات تمكنهم من التميز عن الآخرين في الكلية وتحقق لها ميزة استراتيجية تدعم أدائها التنظيمي العالي .
 ٦. يتحقق الاداء العالي للمنظمات نتيجة المعرفة والخبرة المتراكمة والمطورة باستمرار من صناعات المعرفة الذين يؤدون اعمالهم ويقدمون الحلول الابداعية والمبتكرة للمشاكل التي تواجهها الكلية.
 ٧. اكدت العينة وجود اهتمام من قبلها بسلوكيات المواطنة التنظيمية مما يعطي له بعدا تطبيقيا يتجسد في امكانية توظيفه في الكلية المبحوثة وبعد اداة جيدة لتحقيق مستويات أداء عالية.
- ثانياً: التوصيات : في ضوء ما تقدم، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وصناعات المعرفة في تحقيق الاداء العالي للكليات المبحوثة بشكل خاص ومنظمات الأعمال بشكل عام، وتتجسد بالآتي:
١. العمل على تشجيع ممارسة سلوكيات المواطنة اللازمة لتحقيق الأداء العالي من خلال مكافأة تلك السلوكيات بمختلف الطرائق
 ٢. ترسيخ ودعم القيم التنظيمية الإيجابية في بيئة العمل، مثل العدالة والمساواة والمشاركة والولاء للكلية والتي تسهم ببذل الجهود من اجل تحقيق مستويات أداء عالية.
 ٣. جذب صناعات المعرفة للاستفادة من المعرفة المتراكمة نتيجة الخبرة والتعلم واستثمارها في تحقيق الأداء العالي ولمختلف الممارسات الجامعية وذلك من خلال المشاركة في المؤتمرات والندوات المختلفة داخل وخارج البلد مع إمكانية تطبيق تلك الأبحاث بأسناد من الدولة.
 ٤. التركيز على صناعات المعرفة في تعزيز روح التعاون والمساعدة فيما بينهم للوصول للسلوك الايجابي الذي يحقق الأداء العالي.
 ٥. توفير مناخ يشجع الأفكار المبدعة والمبتكرة من مختلف المستويات في تطوير النشاطات الجامعية وبالتالي ينعكس ذلك على تطوير أداء كلياتهم وجامعاتهم.
 ٦. المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى الاساتذة بشكل يمكنهم من تحقيق الاداء العالي بالاعتماد على التدريب وإتاحة الفرصة نحو التعليم العالي واكتساب الخبرات من مؤسسات خارجية لتحقيق التميز التنظيمي على مستوى البلد.
 ٧. استخدام اساليب وطرائق متجددة ومبتكرة في مجالات الادارة والتعليم وغيرها من المجالات التي ترفع مستوى الأداء وتحقق التفوق والتميز في قطاع مهم في البلد.
 ٨. ضرورة التركيز لتوظيف سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية بشمولية اكبر في ظل بيئتنا العراقية التي تتسم بالتنوع الثقافي
 ٩. إن يراعي المسؤولين في الكليات المبحوثة تعزيز الاداء العالي ووضعه ضمن رسالتها واهدافها لما له من مردودات ايجابية على الكلية المبحوثة.
 ١٠. إن يعي المسؤولين في الكليات المبحوثة إن حرصهم على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل اساتذتها تقترب بتمكينهم من تأدية مهماتهم عبر منحهم مزيد من الاستقلالية ومشاركتهم بالمعلومات مما ينعكس بصورة ايجابية على تحسين مستويات ادائهم.

المصادر References

أولاً : المصادر العربية

أ. الرسائل و الاطاريح الجامعية

- 1- نوح، علياء حسني علاء الدين "اثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنين التنظيمية : دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب" رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٣.
- 2- سميرة، هارون "فعالية المواطن التنظيمية في تدعيم الابداع التنظيمي بالمنظمة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI " رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجامعة الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ٢٠١٤.
- 3- الشامي، افضل عباس "روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطن بتوسيط جانبية الهوية التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي العتبة الحسينية المقدسة" رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، كلية الإدارة الاقتصاد، جامعة كربلاء، ٢٠١٤.

ج. البحوث :

1. الرقاد، هناء خالد و ابودية، عزيزة "الذكاء العاطفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، ٢٠١٢.
2. أبو تاية، بندر كريم "اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، ٢٠١٢.
3. معمري، حمزة ومنصور، بن زاهي "سلوك المواطن التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة" مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ١٤، ٢٠١٤.
4. نجم، نجيب عبد المجيد وكريم، خولة صدر الدين "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية : دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك" مجلة أدب الفراهيدي، العدد ١٩، ٢٠١٤.

ثانياً : المصادر الاجنبية

A-Books

1. Bardwell, Julie & Calydon, Time, "Human Resource Management : A Contemporary Approach " 2nd Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2010 .
2. Dessler , Gary, "A Framework for Human Resource Management", 7th Edition , International Edition , Pearson , New Jersey, 2013.
3. Mondy, Judy, "Human Resource Management" 10th ed, Prentice Hall, New Jersey, 2008 .
4. Schermerhorn, John, "Introduction to Management: International Student Version" 10th Edition , John Wiley & Sons, New Jersey, 2010.
5. Silzer, R. & Dowell, B., " Strategy –Driven Talent management A leader ship Imperative," 1st edition ,John Wiley & sons ,New York, 2010.

B: Journals & Articles

1. Adıguzel, O., & Ozkan, D.S. "The effect of employee empowerment in health institutions on organizational citizenship behaviours", National Health & Hospital Management Congress, 2013.

2. Akbolat, M., Kahraman, A., & Kirilmaz, H. The effect of identification and psychological contract violation perceptions of the health workers on organizational citizenship behavior, *National Health and Hospital Management Congress*, 27–29, September 2013.
3. Akdemir, et al., "Characteristics of high performance organizations", *Journal of economics and Administrative Sciences*, Vol. 15, No. 1, 2010.
4. Al-Hyasat, Khaled M. K., Al Shra'ah, Ata E. M., Abu Rumman, Mohammed A., "The Impact of the Organizational Justice on the Development of the Organizational Citizenship Behavior in Jordanian Press Organizations", *European Journal of Business & Management*, Vol. 5, No. 2, 2013.
5. Arocas, Roberto Luna, & Camps, Joaquín, " A model of high performance work practices and turnover intentions" Emerald Group Publishing, *Personnel Review* Vol. 37 No. 1, 2008.
6. Bagorogoza, Janet & De Waal, André A., "The role of knowledge management in creating and sustaining high performance organizations: The case of financial institutions in Uganda" Emerald Group Publishing Limited, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 6 Iss: 4, 2010.
7. Bambale, Abdu Ja'afaru " Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: Review of Literature and Future Research Directions" *Journal of Marketing and Management*, 5 (1), May 2014 .
8. Bigliardi . B , Ivo Dormio . A , Galati . F , Schiuma . G , "The Impact of Organizational Culture on the Job Satisfaction of Knowledge Workers", *The journal of information and knowledge management systems* Vol. 42 No. 1, 2012 .
9. Bildstein , Ingo and Gueldenberg Stefan, & Tjitra Hora, "Effective leadership of knowledge workers: results of an intercultural business study" Emerald Group Publishing Limited, *Management Research Review* , Vol. 36 No. 8, 2013.
10. Cao , Hong "China's private enterprises to explore the loss of knowledge workers", *IEEE*, 2011.
11. Chan, Simon C.H. & Mak, Wai-ming, "High performance human resource practices and organizational performance: The mediating role of occupational safety and health" Emerald Group Publishing Limited, *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 3, No. 2, 2012.
12. Cheese, Peter, "Driving high performance in the talent-powered organization" Emerald Group Publishing Limited, *STRATEGIC HR REVIEW*, VOL. 7, NO. 4, 2008.
13. Chen . W , "IT Politics in the Domain of Knowledge Workers: A Chronological Analysis of Learning Management Systems", *IBIMA Business Review* , Vol. 2011.
14. Cheng , Wen & Zhang, Guoliang "Self-motivator Factors of Senior Knowledge Workers", *IEEE*, 2008.

15. Chien, Yung-Chieh " Verifying the effects of organizational justice and work values upon organizational performance: using organizational citizenship behavior as the dual mediator" African Journal of Business Management", Academic Journals, Vol. 7(22),14 June, 2013.
16. Damirchi, Qader Vazifeh, Talatapeh, Mohammadbager Babai, Darban, Moosa Zamanzadeh," Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Moghan's Agro-Industry Company", International Journal of Management & Social Sciences Research, Vol.2, No.3, 2013.
17. Dash, Sangya and Pradhan, Rabindra Kumar " Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organisations" International Journal of Business and Management Invention, Vol.3, Issue 01, January 2014.
18. De Waal, André A. "The Secret of High Performance Organizations" , European School of Management , Management Oline Review, 2008.
19. De Waal, Andre A. & Akaraborworn, Chirapha Tan, "Is the high performance organization framework suitable for Thai organizations?" Emerald Group Publishing Limited, MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, VOL. 17 NO. 4 2013.
20. De Waal, André A. & Frijns, Miriam, " Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil Bank" MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, Emerald Group Publishing Limited, VOL. 15, NO. 1, 2011.
21. De Waal, A. & Frijns, Miriam, "APPLICABILITY OF the high performance organization framework in central africa: THE CASE OF RWANDA'S MINALOC", 2012.
22. De Waal, André A. & Frijns, Miriam, " Working on high performance in Asia: the case of Nabil Bank" Published in Measuring Business Excellence, vol. 13, issue 3, 2009.
23. De Waal, André A. "Characteristics of high performance organizations", Center for Organizational Performance, Hilversum, 2010 .
24. De Waal, André A. & Chachage, Bukaza, " Applicability of the high-performance organization framework at an East African university: The case of Iringa University College" Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Emerging Markets, Vol. 6, No. 2, 2011.
25. De Waal, André A. & Sultan, Suhail, "Applicability of the high performance organization framework in the Middle East: The case of Palestine Polytechnic University" Emerald Group Publishing, Education, Business & Society: Contemporary Middle Easter Issues, Vol.5, No.3, 2012.
26. De Waal, André A., "Characteristics of High Performance Organizations" Business Management and Strategy, Vol. 3, No. 1, 2012.
27. De Waal, André A., "The characteristics of a high performance organization", Emerald Group Publishing Limited, Business Strategy Series, Vol. 8, No. 3, 2007.

28. DeWaal, André A., et al., "Characteristics of high performing managers in The Netherlands" Emerald Group Publishing, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 33, No. 2, 2012.
29. De Waal, André A., "ACHIEVING HIGH PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR: WHAT NEEDS TO BE DONE?" International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance , Riyadh, Saudi Arabia, 2009.
30. De Waal, André & Jansen, Paul, "The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization", Emerald Group Publishing Limited, Evidence-based HRM : A Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 1 No. 1, 2013
31. De Waal, André, Orij, Ruben, Rosman, Jantien & Zevenbergen, Marijke, "Applicability of the high-performance organization framework in the diamond industry value chain", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Strategy and Management, Vol. 7 No. 1, 2014.
32. Drucker . P "Knowledge-Worker Productivity : The Biggest Challenge", California Management Review, VOL. 41, NO. 2, 1999 .
33. Dul , Jan, Ceylan , Canan, & Jaspersb , Ferdinand, "Knowledge worker creativity and the role of the physical work environment" , Forthcoming in Human Resource Management, 2011 .
34. Elif Dikmetaş Yardan1 Serap Durukan Köse2 Tuncay Köse3, " The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Hospital", Journal of Human Resources Management and Labor Studies, Vol. 2, No. 2, June 2014.
35. Eschenbach, Sebastian, "From inspired teaching to effective knowledge work and back again :A report on Peter Drucker's schoolmistress and what she can teach us about the management and education of knowledge workers", Emerald Group Publishing, Management Decision, Vol. 48, No. 4, 2010.
36. Farndale, Elaine, et al., "High commitment performance management: the roles of justice and trust" Emerald Group Publishing Limited, Personnel Review, Vol. 40, No. 1, 2011.
37. Fei , XIANG, Bing , LIU, "A Study on Work Stress of Real Estate Industry Knowledge Workers on the Basis of Psychological Contract" International Conference on Management Science & Engineering, 19th , September 20-22, Dallas, USA, 2012 .
38. Guang , XU, Yie-Zhuang , TIAN & Chen-Guang , ZHAO, "Based on Psychological Contract Perspective of Easing up Knowledge Workers' Pressure Strategy" , Supported by the National Natural Science Foundation of China and the National "Technology Policy Management", 2010.

39. Guidice, Rebecca M., Joyce Thompson, Heames, & Wang , Sheng,"The indirect relationship between organizational–level knowledge worker turnover and innovation : An integrated application of related literature" Emerald Group Publishing Limited, The Learning Organization , Vol. 16 No. 2,2009 .
40. Gupta, Vipin," Cultural basis of high performance organizations" Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Commerce and Management, Vol. 21, No. 3, 2011.
41. Guthrie , P., James, Patrick, C., Flood, Sarah, Mac,C., "High Performance Work Systems Workforce Productivity , and Innovation : A comparison of MNCS and Indigenous Firms Link Working Paper series", Dublin City University, 2008.
42. Haihuo , Kong & Zhanguo , Duna "Study on the Model of Knowledge Workers Efficiency and the Influence Factors", IEEE, 2011 .
43. Hakim, Wardhani, Nimran, Umar, Haerani, Siti, Alam, Syamsu " The Antecedents of Organizational Citizenship Behavior and Their Effect on Performance:Study on Public University in Makassar, South Sulawesi, Indonesia" IOSR Journal of Business and Management ,Vol.,16,Iss.,2,Ver. II,2014.
44. Hebert , Paulette R., "In situ perceptions of a move : Facility management interns consider scientist end–users at a national lab" , Emerald Group Publishing Limited, Journal of Facilities Management , Vol. 10 No. 2, 2012.
45. Icerli, L., & Yıldırım, M.H. "The relationship between organizational cynicism and organizational citizenship behaviour: a study in health sector". Journal of Organization and Administrative Sciences, 4(1),2012.
46. İkinci, Sinem, "A New Perspective: Organizational Citizenship Behaviour and its Reflections" TEM Journal – Volume 3, Number 4, 2014.
47. Juan , Wang & Kai , Xiong "Research on Innovation of the Incentive Mechanism and Strategies on Knowledge Workers", International Conference on E–Business&E–Government, IEEE,2010.
48. Karaman, A.,&Aylan,S. "Organizational Citizenship", *Journal of Economics and Administrative Sciences at Kahramanmaraş Sütçü İmam University*, 2(1),2012.
49. Kelly , Gra'inne, & Mastroeni , Michele, & Conway , Edel & Monks , Kathy, & Truss , Katie, & Flood , Patrick, & Hannon , Enda, "Combining diverse knowledge : knowledge workers' experience of specialist and generalist roles" Emerald Group Publishing,Personnel Review,Vol.40,No.5,2011.
50. Khorshidi, Abbas and Sadeghi, Saeed " An Investigation into the Rate of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Personnel of Shahed University in order to Purpose Improvement Strategies" Journal of Educational and Management Studies, J. Educ. Manage. Stud., 3(2),2013 .

51. Kolade, Obamiro John, Oluseye, Ogunnaike Olaleke, "Organizational Citizenship Behaviour, Hospital Corporate Image and Performance" Journal of Competitiveness, Vol. 6, Issue 1, 2014.
52. Koster, Ferry "When two worlds collide": Career satisfaction and altruistic organizational citizenship behavior", Journal of Business Science & Applied Management, Vol. 9, Issue 1, 2014.
53. Lee, Ung Hee, Kim, Hye Kyoung, and Kim, Young Hyung " Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes" Global Business and Management Research: An International Journal, Vol. 5, No. 1, 2013.
54. Leggat, Sandra G., et al., "High performance work systems: the gap between policy and practice in health care reform" Emerald Group Publishing, Journal of Health Organization and Management, Vol. 25, No. 3, 2011.
55. Lei , Hongzhen and Lan , Juanli, "Research into the influence factors of knowledge workers sharing residual claims rights" , Emerald Group Publishing, Journal of Knowledge-based Innovation in China , Vol. 5 No. 1, 2013.
56. Liu, Liang & Chai , Huaqi "Based on The Balanced Score Card: Performance Evaluation of knowledge workers", IEEE, 2011 .
57. Liu, Liang & Chai, Huaqi "The Research on Knowledge Workers' Tacit Knowledge on TRIZ", 2011.
58. Margaryan . A , Milligan . C & Littlejohn . A, "Validation of Davenport's classification structure of knowledge-intensive processes", Journal of Knowledge Management , VOL. 15 NO. 4, 2011.
59. Markova , Gergana & Ford , Cameron "Is money the panacea? Rewards for knowledge workers" Emerald Group Publishing Limited ,International Journal of Productivity and Performance Management ,Vol. 60 No. 8, 2011.
60. McAusland . C & Kuhn . P "Bidding for brains: Intellectual property rights and the international migration of knowledge workers" , Journal of Development Economics ,95 ,2011.
61. Mitchell, Rebecca & Meacheam, David "Knowledge worker control: understanding via principal and agency theory "Emerald Group Publishing Limited, The Learning Organization, Vol. 18, No. 2, 2011.
62. Morgan, Andrew & Anthony, Sarah, "Creating a high-performance workplace: a review of issues and opportunities" Emerald Group Publishing, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 10, No. 1, 2008.

63. Ngadiman,"INFLUENCE OF WORK SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF LECTURERS AT FACULTY OF TEACHERS' TRAINING AND EDUCATION, SEBELAS MARET UNIVERSITY, SURAKARTA" Educational Research International, Vol. 1 No. 3 June 2013.
- 64.Nwibere B.M. " INTERACTIVE RELATIONSHIP BETWEEN JOB INVOLVEMENT, JOB SATISFACTION, ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN NIGERIAN UNIVERSITIES" International Journal of Management and Sustainability,(٢٠١٤)٣ .
- 65.O'Neill , Bonnie S. and Adya , Monica, "Knowledge sharing and the psychological contract Managing knowledge workers across different stages of employment", Emerald Group Publishing Limited,Journal of Managerial Psychology,Vol.22,No.4,2007
- 66.OZDEM, Guven " THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS AND THE ORGANIZATIONAL AND PROFESSIONAL COMMITMENTS OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS" Journal of Global Strategic Management,12,2012.
- 67.Polatçı, S., & Cindiloğlu, M. "The effect of organizational harmony on organizational citizenship behaviour: the intermediary role of emotional commitment". *Journal of Economics and Administrative Sciences Faculty of Süleyman Demirel University*, 18(3),2013.
- 68.Qiang-guo , ZHENG, Wen-han , Ding, "Study on Influential Factors of Knowledge Worker Turnover Intention Based on the Factor Analysis" The research of stimulate methods of rural enterprises managers from Beijing Education Committee project, IEEE, 2011 .
- 69.Rocha, Robson,"Changing the (im)balance of power: high performance work systems in Brazil" Emerald Group Publishing Limited, Employee Relations,Vol.32, No.1,2010.
- 70.Schneckenberg , Dirk, "Web 2.0 and the empowerment of the knowledge worker" , Emerald Group Publishing, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 13 NO. 6 2009.
- 71.Sjahrudin, Herman " Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior" INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN

- BUSINESS COPY RIGHT, Institute of Interdisciplinary Business Research, VOL 4, NO 12, APRIL 2013.
72. Sofiah K.K., Padmashantini,P.,Gengeswari,K " A Study on Organizational Citizenship Behavior in Banking Industry" International Journal for Innovation Education and Research, Vol.2-07, 2014.
73. Taheri, Fatemeh, Soltani, Eiraj " The Study of Organizational Justice Effect on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior; (Case Study: Organization of Roads and Urban Development of Golestan State)" World of Sciences Journal, Volume: 01 Issue: 15, 2013.
74. Tokgoz, E., & Seymen, O,A. "The relationship between organizational confidence, organizational identification,&organizational citizenship behavior:astudy in astate hospital" *Suggestion*, 10(39),2013.
75. Tziner, Aharon & Sharoni, Gil " Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and work family conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture", Journal of Work and Organizational Psychology, 30,2014.
76. Unni V, Archana S " A Study of Relationship between Social Capital and Organizational Citizenship Behavior" International Journal of Managerial Studies and Research, Volume 2, Issue 4, May 2014.
77. Vahidi, Azin, kakavand, Saeide Tarokh, Mohammad Jafar " The influence of Organizational Citizenship Behavior on Information Security Behaviors " International Journal of Information and Communication Technology Research, Volume 4 No. 3, March 2014.
78. Wang , Shu-qin, Gao, Cun-chen, Liu , Yun-long, & Tang , Shu-hong. "Sliding mode variable structure control for the dynamic system of knowledge workers in high-tech enterprises" ,2013.
79. Wu . J , "On the Management Based on Characteristics of Knowledge Workers" , Modern Applied Science , Vol. 2, No. 2 , 2008.
80. Yılmaz, S. "A study on the job satisfaction, perception of organizational justice and organizational citizenship behaviors of the teachers in Kayseri",Journal of the Institute of Social Sciences, 33(2),2012.
81. Young, Suzanne, et al., "High performance work systems and employee well-being : A two stage study of a rural Australian hospital" Emerald Group Publishing Limited. Journal of Health Organization and Management ,Vol. 24, No. 2, 2010.

82. Youyou , Sun & Yansong , Xue, "Research on the Communication Art in Management from the Viewpoint of Knowledge Workers" , IEEE, 2010 .
83. Yunlong , LIU, Shuhong , TANG, Chao, SHANG, Huiping , QI, "Optimization of Knowledge Workers System by Sliding Mode Control" , China , 2013.
84. Zhan , Hong, Tang , Tian, & Zhang , Yue, "The Research on Characteristics of Knowledge Workers and Their Motivating Factors: A Review and Comparison Study", American Journal of Industrial and Business Management, 2013.
85. Zhaohui , Guo & Huan , Cao, "Empirical Analysis on Knowledge Workers' Satisfaction in Chinese Hi-tech Enterprises" , Sponsored by the scientific research fund project in Wuhan University of Science and Technology, IEEE, 2011.

b. Thesis

1. Pakwihok, Somnattha, "Achieving Superior corporate Performance and the characteristics of managerial dimensions : the stock exchange of Thailand", Doctoral thesis in philosophy (development administration) school of public administration national institute of development administration, 2010.
2. Odle, Taylor K., "Implications of Distance and Envy in Organizations: An Exploration of Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors", University of Tennessee Honors thesis Projects, 2014.

C. Internet

1. De Waal, A.A., "The characteristics of a high performance organization", 2009. available at: [http:// papers.ssrn.com /sol3/papers.cfm? abstracted ¼ 931873](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstracted=931873).
2. De Waal, André A., " The characteristics of a High Performance Organization" 2010. Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=931873>,
3. De Waal, André A., "The Secret of High Performance Organizations" Management Online Review, ESCP-EAP European School of Management, 2008. available at : www.moreexpertise.com.
4. De Waal, André A., " ACHIEVING HIGH PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR: WHAT NEEDS TOBEDONE?"CenterforOrganizationalPerformance,2011.available at: www.hpocenter.com.
5. Lammanen, Kai, "high performance organizations", 2007. available at : www.innotiimi.com

6. Mert, I.S. "The effects of job satisfaction subdimensions on Organizational Citizenship Behaviour: A study on Administrators". 2014. www.kho.edu.tr/akademik/enstitu/savben_dergi/92/Makale6.pdf.
7. Mladkova, Ludmila, "Knowledge Management for Knowledge Workers", Academic Publishing International Ltd, The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue 3,2011, available online at www.ejkm.com.