

## سلوكيات المواطنة التنظيمية ودورها في تعزيز النجاح الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في الجامعات الأهلية في مدينة أربيل

الباحث: كاروان كمال حسن  
ديوان الوزارة  
وزارة الصحة/ إقليم كردستان العراق  
Karwanemc55@yahoo.com

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى تحليل دور سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الايثار، الضمير الحي، السلوك الحضاري) في النجاح الاستراتيجي والمتمثلة بأبعادها (البقاء، التكيف، النمو) في رأي عينة من رؤساء الأقسام العلمية في عدد من الجامعات الخاصة. تمت إثارة مجموعة من التساؤلات لتشخيص مشكلة البحث تمحورت حول المفاهيم لمتغيرات البحث، وحول طبيعة الارتباط والتأثير بين المتغيرات. وتم تصميم مخطط فرضي يعبر عن الفرضيات الرئيسية، واستخدمت استمارة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات حيث تم توزيعها على رؤساء الأقسام في الجامعات الأهلية في مدينة أربيل وبلغ عددها (85) استمارة وكانت جميعا صالحة للتحليل. ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت لاختبارات متعددة من خلال استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.V.25). وانتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي. ووصل البحث الى استنتاجات عدة اهمها وجود علاقات ارتباط معنوية ايجابية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي وهذا يؤكد استفادة الجامعات المبحوثة في توجيه سلوكيات المواطنة التنظيمية لغرض تعزيز النجاح الاستراتيجي، ويقترح البحث ضرورة استثمار العلاقات القوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي وتوجيه هذه العلاقة نحو خدمة الجامعات المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:** سلوكيات المواطنة التنظيمية، النجاح الاستراتيجي.

### **Organizational citizenship behaviors and its role in enhanceing strategic success**

### **An Analytical study of the opinions of a sample of department heads in private universities in Erbil**

Researcher: Karwan Kamal Hassan  
Office of the Ministry  
Ministry of Health/Kurdistan Region, Iraq

### **Abstract:**

The current research aims to analyze the role of organizational citizenship behaviors with its dimensions (altruism, lining conscience, civilized behavior) on strategic success, represented by its dimensions (survival, adaptation, growth). In the opinion of a sample of the heads of scientific departments in a number of private universities, the research problem was identified by asking questions centered on the

concepts of the research variables, and about the nature of the association and influence between Variables. A hypothetical scheme was designed that expresses the main assumptions, and the questionnaire form was used as a means of obtaining data, as it was distributed to heads of departments in private universities in the city of Erbil, and its number reached (85) questionnaires and all were suitable for analysis. In order to verify the validity of the hypotheses, underwent multiple tests using the statistical program (SPSS. V.25). the research followed a descriptive analytical approach. The research reached several conclusions, the most important of which is the existence of positive intelligence correlations between organizational citizenship behaviors and strategic success. This confirms the benefit of the researched universities in directing organizational citizenship behaviors for the purpose of enhancing strategic success. The research suggests the need to invest in strong relationships between organizational citizenship behaviors and strategic success at the macro level and directing this relationship towards serving the researched universities.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behaviors, Strategic Success.

#### المقدمة

أصبحت التغيرات والتحديات مستمرة التي تواجه المنظمات سمة يتوجب على المنظمات التعايش والتكيف معها وتبني قدراتها الذاتية من أجل أن تتمكن من النمو والتطور المستمر في ظل بيئة متغيرة ومتنافسة، ومما لا شك فيه أن هذه التغيرات تجلب معها تغيرات جديدة من القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية مما يغرس سلوك جديد يسهم في بناء قدرات المنظمة وزيادة فاعلية أدائها ولا يمكن أن يطبق هذا إلا من خلال موارد البشرية ذوو كفاءة ومعارف ومهارات وقدرات أبداعية للتفاعل والتعامل مع هذه التغيرات، لذا يمارس العاملون في المنظمة مجموعة من السلوكيات والتي من الممكن أن تكون إيجابية أو سلبية، ومن هذه السلوكيات سلوك المواطن التنظيمية التي تشير إلى زيادة إحساس الموظف بالمسؤولية تجاه المنظمة التي يعمل فيها، الأمر الذي سينعكس في دفعه لبذل المزيد من الجهد والأداء في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وهذه السلوكيات ممكن أن تؤثر في أداء الأفراد العاملين أما بشكل إيجابي أو سلبي ودرجة التزامهم وولائهم ورغبتهم في الاستمرار بهذا العمل لذا يمكن اعتبار سلوك المواطن التنظيمية الحجر الأساس في نجاح وفاعلية ثقافة المنظمة كونه يشمل أحد المؤثرات الأساسية التي تؤدي دورا حيويا في سلوك الأفراد وسينعكس على أداء العاملين، وسيؤدي الى تعزيز ابعاد النجاح الاستراتيجي من بقاء وتكيف ونمو.

ومن هذا المنطلق جاء البحث الحالي بدراسة سلوكيات المواطن التنظيمية وأبعادها ودورها في تعزيز النجاح الاستراتيجي من خلال اربعة فصول. تناول الفصل الاول الإطار المنهجي، اما الفصل الثاني تطرق الى بيان مفاهيمي لسلوكيات المواطن التنظيمية في المبحث الاول النجاح الاستراتيجي في المبحث الثاني، كما خصص المبحث الثالث وما بعده للإطار الميداني وعرض الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول: الإطار المنهجي للبحث

اولاً. مشكلة البحث: يمتاز العصر الحالي بثورة التغييرات والتطورات السريعة والمعقدة التي تعترتها تحديات كثيرة في كافة مظاهر الحياة، وقد شملت تلك التغييرات التقدم العلمي والتطور التكنولوجي، والانفتاح على العالم المتمثل بسرعة الاتصالات وزيادة شدة المنافسة، ومن أجل مواكبة كل هذه التحديات لابد من الاهتمام بالنجاح الاستراتيجي وابعاده من بقاء وتكيف ونمو. ومن هنا تأتي أهمية استثمار أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كهدف أساسي لتعزيز النجاح الاستراتيجي، ويمكن اثاره التساؤلات الآتية المعبرة عن مشكلة البحث

١. ما مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية في الجامعات المبحوثة؟  
٢. هل هناك تصور واضح لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات المبحوثة حول النجاح الاستراتيجي وأبعاده؟

٣. هل توجد علاقة وتأثير بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي؟

ثانياً. أهمية البحث: تجد أهمية البحث في جانبين يمكن استعراضها في الآتي:

### ١. الأهمية الأكاديمية:

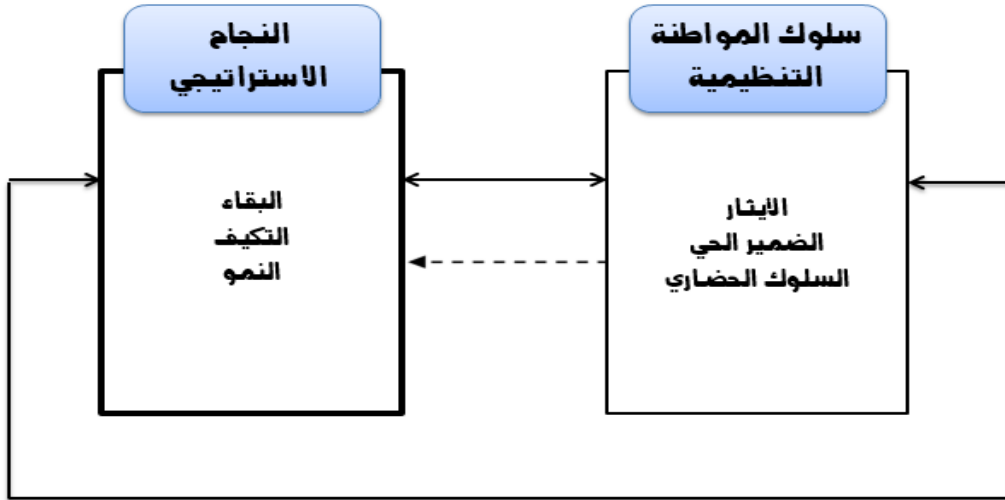
أ. تنبثق أهمية البحث من الأهمية الحيوية لتغييراتها بوصفها موضوعات حيوية في السلوك التنظيمي.  
ب. تنبثق أهمية البحث من خلال أهمية المتغيرين المواطنة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي حيث انهما من المتغيرات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين لمجال السلوك التنظيمي حيث ان النجاح الاستراتيجي للمنظمات يتوقف على استثمار المواطنة الاستثمارية.  
ج. تظهر أهمية البحث من خلال بناء إطار مفاهيمي حول متغيرات البحث وتقييم نتائج اختبار فرضيات المنبثقة من النموذج الفرضي على الجامعات والكليات الأهلية في سبيل الاستفادة منها لديمومتها في عالم المنافسة.

### ٢. الأهمية الميدانية:

أ. تظهر أهمية البحث من أهمية القطاع المبحوث حيث ان كليات والجامعات الأهلية تمثل القطاع الحيوي في دعم التعلم والخدمة التعليمية.  
ب. تظهر أهمية البحث من خلال تعريف الجامعات الأهلية على مدى توافر المواطنة التنظيمية ودورها في تعزيز النجاح الاستراتيجي.

ثالثاً. أهداف البحث: يهدف البحث الى:

١. الكشف عن مدى مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الجامعات المبحوثة.  
٢. التعرف على مدى توفر أبعاد النجاح الاستراتيجي لدى الجامعات المبحوثة.  
٣. التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي.  
٤. بناء المخطط الفرضي للبحث ومحاولة اختبار فرضياته وتعميم نتائجها على الميدان المبحوث.  
رابعاً. المخطط الفرضي للبحث: في ضوء مشكلة البحث وتحقيق اهدافه تم بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد كما هو موضح في الشكل (١).



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث.

#### خامساً. فرضيات البحث:

١. الفرضية الرئيسة الأولى: تختلف آراء أفراد المستجيبين في الجامعات المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث الحالي.
  ٢. الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي.
  ٣. الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي.
- سادساً. أساليب جمع البيانات والمعلومات:

١. الجانب النظري: تم الاستفادة مما متوفر من مراجع ودوريات ومواقع أكاديمية في الانترنت.
٢. الجانب التطبيقي: تم تصميم استمارة استبانة كوسيلة لجمع البيانات في الميدان المبحوث، كما في الملحق (١).

سابعاً. مجتمع البحث وعينته: يتمثل مجتمع البحث بالجامعات الأهلية في مدينة أربيل والبالغ عددهم (7) جامعة (جامعة جيهان، جامعة تيشك، الجامعة اللبنانية الفرنسية، جامعة نولج، جامعة أربيل الدولية، جامعة البيان وجامعة الكاثوليكية) والتي تمثل أيضاً مجتمع البحث، أما عينة البحث فتكونت من (85) رئيس قسم علمي في الجامعات المذكورة اعلاه.

ثامناً. الاختبارات قبل توزيع الاستمارة: بهدف التحقق من صحة مقياس البحث وتوخي الدقة العلمية في تحصيل البيانات، تم إخضاع المقياس لمجموعة من الاختبارات يمكن توضيحها على النحو الآتي:

١. قياس الصدق الظاهري والشمولية: بهدف قياس الصدق الظاهري تم عرض الاستبانة على المتخصصين ذوي الخبرة في مجال الادب الإداري للتأكد من وضوح العبارات والاسئلة المدرجة في استمارة الاستبانة والتأكد من صلاحيتها لأختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية واستشف آرائهم بشأن امكانية استخدام الاستبانة لقياس المتغيرات والتأكد من صحتها وصلاحيتها، وتأسيساً على

آراء الخبراء تم تغيير وتحديث بعض العبارات لتكون معبرة عن رأي اغلبية المحكمين وبما ينسجم مع الاشكالية المطروحة للبحث واهدافها وفرضياتها.

٢. **قياس مستوى ثبات الاستبيان:** تم الاعتماد على مقياس الفا-كرونباخ لقياس مستوى ثبات الاستبانة والتي تكون مقبولة في العلوم السلوكية عندما تبلغ قيمة هذا المقياس (0.60) او اكثر، وبهدف التاكيد من ثبات الاستبانة ودقتها تم اختيار عينة عشوائية من (20) فردا من افراد العينة وتم توزيع الاستبانة عليهم بصورتها الاولية وتم تكرار الاختبار بعد 20 يوما للتأكد من مستويات التوافق بين الاجابات، اكدت نتائج الجدول (١) بأن نتائج الاختبار كانت معنوية اذ ان جميعها كانت اكبر من (0.60) وبذلك تم الاعتماد على الاستبانة بصيغتها النهائية والجدول (١) يوضح ثبات الاستبانة:

الجدول (١): ثبات الاستبيان من خلال مقياس الفا-كرونباخ

أبعاد البحث	عدد الفقرات	معامل الثبات
الايثار	5	0.817
الضمير الحي	5	0.824
السلوك الحضاري	5	0.817
البقاء	5	0.854
التكيف	5	0.897
النمو	5	0.846
أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	15	0.762
أبعاد النجاح الاستراتيجي	15	0.841
جميع عبارات الأستبانة	30	0.781

المصدر: من إعداد الباحث.

تاسعاً. الوسائل الاحصائية المستخدمة: تم استخدام مجموعة من الوسائل الاحصائية من خلال برامج (SPSS)، من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث وأختبار فرضياتها وتمثل هذه الوسائل بالآتي:

١. التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.
٢. الأوساط الحسابية.
٣. الانحرافات المعيارية
٤. معامل الأختلاف.
٥. معامل الارتباط بيرسون.
٦. الانحدار الخطي البسيط.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

#### اولاً. سلوكيات المواطنة التنظيمية:

١. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، والذي يعود تاريخه الى نهاية السبعينات على يد (Organ, 1977) وبداية الثمانينات (Bateman & Organ, 1983) وعرفه (Yen, et al., 2008) بأنه السلوك الوظيفي يؤده الفرد طوعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، ولا يتم مكافئة الفرد من خلال

هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة، والسلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لانجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل والمحافظة على النظام الاجتماعي والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل ودون أبداء أي شكوى أو تدمير من العمل.

ويشير (Christian, et al., 2011: 112) إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنه ذلك النشاط الذي يمارسه الأفراد في المنظمة والذي يتجاوز التوقعات الرسمية لمتطلبات وظائفهم والتي تعتمد مثل هذه السلوكيات على الثقافة التنظيمية المحفزة، أما (أبو تايه، ٢٠١٢: ١٤٥) فيعرفه على أنه "سلوك طوعي يقوم به الفرد دون إنتظار المكافأة أو الحوافز المادية من أجل الإرتقاء بالمنظمة، في حين يرى (Farooqi, 2012: 85) بأنه شعور وأحاساس داخلي تدفع الفرد للعمل الطوعي الذي تحقق أهداف المنظمة. ويضيف (Dorothea, 2013: 41-49) بأن سلوك المواطنة التنظيمية مفيد للمنظمة والأدارة والجماعة والأفراد ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمة، فهو شعور واحساس داخلي بالمسؤولية تدفع الفرد بالعمل الطوعي الذي يحقق طموحات المنظمة.

وبنفس النهج يركز (Resay & Sabzikaran, 2013) على السلوكيات التعاونية التي يمارسها العاملون في المنظمة ويدعى بالسلوكيات المواطنة التنظيمية وهي جهود فردية وطوعية من قبل أعضاء المنظمة ويؤدي الى تعزيز فعالية المنظمة من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة، والسلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لانجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، وعلى نفس السياق عرفه كل من (Zhang and Liao, 2015: 64)

ويشير كل من (نجيب وكريم، ٢٠١٨: ٣٠٢) الى المواطنة التنظيمية على انه سلوك طوعي ذاتي يتخطى الادوار الرسمية ولا يرتبط بالمكافآت ولا يخضع لقواعد رسمية. تأسيسا على ما سبق نورد تعريفا اجرائيا للمواطنة التنظيمية على انه تصرفات طوعية يسلكها العاملون في مواقف معينة وهي تقع ضمن المهام المحددة له في الوصف الوظيفي ولا تحكمها قواعد رسمية او انظمة مكافآت مباشرة.

ويرى الباحث بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، ولا تخضع لمكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة، ونو أهمية كبيرة للأداء الناجح والفعال للمنظمة. وهو سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية، ويخضع للإرادة الحرة للفرد، ولا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوظيفة.

٢. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية: كشفت العديد من الدراسات أن السلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، وذلك أن هذا السلوك يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والأبداع وعملية التكيف السريع للعمل مع التطورات الخارجية، كما أن المنظمات الناجحة التي ترغب في الوصول إلى المستوى عالية في الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية تكون بحاجة ماسة إلى العمال الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية وأنجاز أعلى من المتوقع في الوقت الحاضر الذي يتميز بالديناميكية، وعليه فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك يتخطى المتطلبات القانونية الرسمية ولا يعد ضمن نظام الحوافز

ومكافئات ويكون موجها نحو الفرد والجماعة والمنظمة يعزز بشكل أو بآخر من الأداء والفعالية التنظيمية بالمنظمات المعاصرة ويمكنها من التكيف والبقاء المدة طويلة (معمري ومنصور، ٢٠١٨: ٤٤) وكذلك يؤكد (الصرايرة، ٢٠١٢: ٨٣) على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على انه سلوك الذي يسهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في أقسام والأدارات المختلفة، مما يسهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة ويحافظ على وحدة تماسك المنظمة.

٣. **أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:** على الرغم من الأهتمام المتزايد من قبل الكتاب والباحثين حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فهناك من يرى بأنه يتمثل ببعدين أساسيين، وآخرون يرون ثلاث أو أربعة أبعاد، في حين يؤكد الكتاب والباحثين الآخرون على خمسة على نحو التالي :

الجدول (٢) ابعاد السلوك المواطنة التنظيمية

الكتاب والباحثين	ابعاد السلوك المواطنة التنظيمية
Jahangir, et al., 2004 Koster & sanders, 2006	الأيثار، الامتثال العام
Farh, et al., 2004	المبادرة، مساعدة الزملاء، نشاط مجموعة مشتركة
Abubakr, S., Al Obaidli, H, 2013	مساعدة اشخاص، المبادرة الفردية، الشخصية الموالية
Ebrahimpour, H., Zahed, A., Khaleghkhah, A., and Sepehri, M.2011	ادارة المواطنة الشخصية، ادارة المواطنة التنظيمية، ادارة المواطنة الوظيفية
(شاهين، ٢٠١٠) و(الصرايرة، ٢٠١١)	الأيثار، التطوعية، اتباع التعليمات، الحماس الزائد
Dipaola, 2001, Organ, 1989 , Van Dyne, et.al, 1994 العامري، ٢٠١٢، خليفة، ٢٠١٣، أبوتاية، ٢٠١٢، الصباغ، ٢٠٠٦	الأيثار، الكياسة، واعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من الجدول أعلاه بأن هناك عدد كبير من الباحثين متفقين على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في (الأيثار، الكياسة، واعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) لذا تم اعتماد هذه الأبعاد في البحث الحالي لملاءمة طبيعة عينة البحث معها، وفيما يلي شرح موجز لكل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: (Organ, 1995)، (Ryan & Podsakoff et al., 2000)، (Allens & Lee, 2002)

أ. الأيثار: وهو السلوك التفاني الموجه نحو أعضاء المنظمة الرؤساء والزملاء في المهام المتعلقة في العمل وكيفية إنجاز العمل أو المساعدة ومد يد العون في حل مشكلاتهم الشخصية، فضلا عن ذلك مساعدة زبائن وعملاء المنظمة.

ب. الكياسة: يشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل اجراءات عمل المنظمة ومساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية وغير رسمية.

ج. الضمير الحي: تشير إلى السلوك الفرد غير المباشرة نحو المنظمة والآخرين من خلال الألتزام ettings بأوقات الدوام وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع والانصياع التلقائي إلى سياسات وأنظمة والتعليمات وقواعد العمل في المنظمة، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، واحترام اللوائح والأنظمة والعمل بجدية.

د. الروح الرياضية: تشير إلى سلوك الفرد نحو أستيعاب الأشياء غير الرسمية التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى أو تذمر، بالإضافة إلى التسامح والصبر والحساس بمشكلات الآخرين في الحياة التنظيمية.

هـ. السلوك الحضاري: يشير الى سلوك والنشاطات التي يبديها الفرد من خلال أنغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة، ومتابعة كافة أنشطتها كحضور الاجتماعات والندوات والأطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة، وتأدية العمل بالصورة التي تحافظ على سمعتها.

#### ثانياً. النجاح الاستراتيجي:

١. مفهوم النجاح الاستراتيجي: يعد النجاح الاستراتيجي الهدف و الأهمية الأكبر لأية منظمة مهما كانت نشاطها وحجمها وطبيعتها و عائداتها، إذ لم يعد التركيز على كفاءة وفاعلية المنظمة وحده له جدوى للحكم على نجاح المنظمة بل أن النظرة الحديثة تشمل التركيز على النجاح الاستراتيجي والذي يعد من أهم أسباب بقاء وأستمرار المنظمات (3: Vayyavur, 2015) الى أنه درجة النجاح التي وصلت اليها المنظمة وقدرتها على التكيف في بيئتها الحالية والمستقبلية وهذا ما يستلزم دور قيادي فاعل ذوو عقلية ريادية وذات رؤية أستراتيجية للكشف عن الفرص المستقبلية وكيفية استغلال هذا الفرص في الأسواق لغرض النمو والتميز على المنظمات المنافسة. ويعرف (2: Tanner, 2005) النجاح الإستراتيجي بأنه توافر رؤية واضحة لأنشطة المنظمة التي تسهم في دفعها إلى الأمام وتحقيق أهدافها من خلال تنظيم أنشطتها وتطوير الأصول غير ملموسة فيها مثل العاملين وسمعة المنظمة، ويعبر كل من (Scholes & Johnson, 2002: 476) عن النجاح الأستراتيجي بأنه نجاح في صياغة الأستراتيجية من قبل الإدارة العليا للمنظمة.

حيث يرى (الطائي وآخرون، ٢٠١٥: ٥٧) النجاح الأستراتيجي بأنه امتلاك الإدارة القدرة على الحصول على المعرفة والخبرات والأفكار والتحليل الناجح لخبرات وتاريخ المنظمات المناظرة أو أقتناسها لفرص جديدة بعد أن حققت أهدافها في الوقت المحدد. ويشير (5: Matt, 2016) الى النهج المتبع من قبل المنظمة المتسم بالأفكار الإبداعية المتجددة، والهادف إلى التكيف والبقاء والنمو في ظل الصراع التنافسي.

حيث يرى (34: Thomas, 2005) النجاح الإستراتيجي من خلال القيادة والأدارة الناجحة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال وتتوقع الأحداث وتواجه الواقع بنظرة طويلة الأمد تركز على المعرفة التي تضيف من خلالها قيمة للزبون ولجميع أصحاب المصلحة، وفي وقتنا هذا تعد المعرفة عنصر أساسي في تحقيق النجاح الأستراتيجي وأكثر أهمية من عنصر الإدارة والمنتج ذاته. ومن جهة أخرى فقد أشار الكثيرين (الخيال، ٢٠٠٥: ٣٣١)،



(العريبي، ٢٠٠٥: ٨٨) أن نجاح منظمة ما يعتمد على مدى استثمارها للقدرة العقلية، إذ تمثل القيمة الحقيقية من خلال نقل وتعلم المعرفة الجديدة وضعها موضوع التنفيذ وأن أسباب النجاح اليوم تعود الى رأس المال المعرفي. كما أصبح السلاح الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل المنظمات، وهو المحرك الرئيس لنموها.

٢. **أهمية النجاح الاستراتيجي:** يعد النجاح الاستراتيجي ضرورة حتمية لبقاء المنظمات وأستمرارها سواء كان ذلك من وجهة نظر المنظمة والعاملين والمتعاملين معها، إذ أكد (willem, 2015: 1) على أن النجاح الاستراتيجي يبين درجة التزام المنظمة تجاه مستفيدين من خدماتها ومنتجاتها وتقييمها لرؤسائهم ومستوى أهتمامها برأس المال الفكري للعاملين لديها وفي أطار سعيها للبقاء في المنافسة، والتكيف مع التغييرات البيئية المحيطة بها، ومن ثم النمو والتميز على منافسيها. وأضاف (Azimi & Hamide, 2013: 4) بأنه يعكس صورة شاملة وحقيقية الإدارة العليا وأصحاب المصالح والزبائن عن النشاط المنظمة ومدى أقتربها من الغايات المرسومة لها وقدرتها في تحقيق أهدافها ورسالتها، فضلا عن أنه يدل على عمل أشياء على نحو أفضل مما يتمكن منافسيها على أدائها، وذلك لأمتلاكها قدرات متميزة وجوهرية تمكنها من تطوير الميزات التنافسية بصورة مستمرة والحصول على مركز تنافسي متميز في السوق. وأشار (العزاوي وبشري، ٢٠٠٨: ١٢٦) النجاح الاستراتيجي يقدم أدوات جديدة لقياس نجاح المنظمة على مدى البعيد، وهذه الأدوات تشكل معايير تحكم ظروف البيئتين الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة، ويمكن أن نضيف الى ما تقدم بأن النجاح الاستراتيجي يعد دليلا على قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها وأيجاد الحلول المناسبة لها على نحو الذي يبقيها منظمة قوية في ميدان التنافس مع نظيراتها.

٣. **أهداف النجاح الاستراتيجي:** يكمن النجاح الاستراتيجي في قدرة المنظمة على أداء أعمالها بشكل أفضل من منافسيها، بالنظر لأمتلاكها قدرات متميزة وجوهرية لايمكن تقليدها وأستنساخها من الغير من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والحصول على مركز تنافسي متميز يصعب على المنافسين بلوغه وبنفس سياق يصف (Tanner, 2005: 2) نجاح الاستراتيجي يوفر صورة واضحة عن أنشطة المنظمة تسهم في نجاحها ودفعها إلى الأمام من خلال تنظيم هذه الأنشطة وتطوير الأصول غير ملموسة فيها كرأس المال المعرفي وما الى ذلك، وذكر (داود، ومحبوب، ٢٠٠٧: ٥٧) الى أن هذا النجاح يركز على مستقبل المنظمة ويرمي الى تحقيق النتائج المخطط لها والاستعداد الدائم للأحداث أي تغيير في المنظمة في الوقت المناسب من خلال أعتداد مجموعة من البدائل يتم المفاضلة بينها وأختيار أنسبها وفقا لأمكانيات المنظمة ووضعيتها التنافسية.

٤. **أبعاد النجاح الاستراتيجي:** الأبعاد (المقاييس) تقنية تكسب النظريات طابع التطبيق والأختبار لإثبات صحة الفرضيات المعتمدة، كما أنها تشكل مسارات العلاقات بين أبعاد الظواهر المدروسة وارتباطاتها مع ظواهر أقرب (الساعدي، ٢٠٠٦: ٢٦) وهنا سؤال يطرح نفسه (ماهي أبعاد أو مقياس النجاح؟) أجابة كل من (Green & Katz, 2007: 586) على هذا التساؤل بأن مقياس النجاح لمدة قصيرة (الربحية) ولمدة طويلة هو (البقاء) حيث أشار الى بعض مؤشرات النجاح الاستراتيجي والتي تتمثل بما يأتي:

أ. **البقاء:** يشير (الركابي) الى البقاء بأنه جوهر النجاح الاستراتيجي ويجري الحكم على المنظمة بأنها ناجحة من خلال أبقائها في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر بسبب الظروف التي تعمل في ظلها ولكن هل أن جميع المنظمات ناجحة بذات المستوى؟ بالتأكيد كلا لذا يعد البقاء الأساس الذي يمكن المنظمة من البحث عن وضع يتناغم الأجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة من أجل الاستمرار والنمو (الركابي، ٢٠٠٤: ٣٤٧) ويعد البقاء في ميدان المنافسة هدفا تسعى له كافة المنظمات وربما يتطلب منها الأهتمام بمصالح كافة الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من المستثمرين وموردين وزبائن وعاملين فيها وأن تحقيق هذه المصالح يتطلب دراسة موسعة لعلاقة المنظمة معهم (Jones, 2010: 310).

ب. **التكيف:** تشير أغلب الدراسات إلى أن البيئة تختلف اختلافا كبيرا عما كانت عليه في السابق فالمنافسة العالمية وتكنولوجيا المعلومات والثورة في جودة الخدمة والتنوع والأخلاق والموارد البشرية تجبر إدارة جميع أنواع المنظمات على اعادة التفكير في نهجها المتبع، ويعد التغيير أمرا تطوريا ينظر اليه على أنه ثابت نسبيا في الحقائق المبدئية وللعرض المنظمات إلى التغيير الشامل في سعيها التنافسي و يشار الى هذا النوع من التغيير على أنه متميز ويتطلب استجابة المنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية وقد يصف بعض التغيير المتميز على أنه تغيير يؤثر على المنظمة تبعا لتعديل جذري وتنظيمي (العنزي، ٢٠١٠: ١٢٦) ويصف (الشماع وحمود، ٢٠٠٧: ٣٢٩) التكيف بأنه درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وأيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان . وبين (Koster, 2006: 20) بأن المنظمات يمكن أن تتكيف مع التغييرات البيئة خلال التعديلات في الهيكل والممارسات، في حين يرى (Hill & Jones, 2012: 508) بأن المنظمات الأكثر نجاحا هي تلك التي يعد فيها التغيير مبدأ أساسيا والتي يسعى فيها المدبرون الى تحسين نقاط القوة المنظمة وأستبعاد نقاط الضعف لكي تتمكن من زيادة حجم الربحية المستقبلية.

ج. **النمو:** نظر (Jones, 2007: 312) الى النمو بوصفه مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة تقوم فيها بتطوير مهارات ومعارف خلق القيمة التي تجعلها تكتسب موارد إضافية، وأن النمو يسمح للمنظمة أن تزيد قيمتها العلمية وبالتالي تطوير ميزتها التنافسية، ويعد النمو من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل من أجل الحصول على موقع متقدم في مجال العمل الذي تعمل فيه من خلال الزيادة في حجمها وحجم العمليات والأستثمارات المستعملة وحجم العوائد المتحققة لها جراء هذه الأستثمارات وبمعنى آخر أن يكون حجم المنظمة في المستقبل أفضل مما هو عليه حاليا، فالمنظمة لاتستطيع تحقيق ذلك الا اذا أستطاعت أن تترجم ذلك إلى أهداف خاصة بنوع معينة، وعلى المنظمات أن تنمو سريعا لمجاراة التغييرات التي تحدث حولها وينبغي أن توازن المنظمات في وقت الحاضر نفسها للابداع والتغيير ليس فقط من أجل الأزدهار ولكن أيضا للبقاء في عالم المنافسة الحادة (Daft, 2001: 352).

### المبحث الثالث: الإطار الميداني

أولاً. **وصف عينة البحث:** تمثلت عينة البحث بكافة الجامعات الخاصة في مدينة أربيل وبلغ عددهم (7) جامعات، اما المستجيبين فبلغ عددهم (85) رئيسا للاقسام العلمية، حيث تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم، وتمت إعادة (85) استمارة، وكلها كانت صالحة للتحليل. وان نسبة الاستجابة بلغت (100%).

**ثانياً. وصف عينة البحث على ضوء خاصية الجنس للمستجيبين:** تظهر نتائج الجدول (٣) بأن اغلبية المستجيبين هم من الذكور وبلغت نسبتهم (83.5%)، مقابل نسبته (16.5%) للإناث، وهذه دلالة على ان اغلبية رؤساء الاقسام المكلفين لمناصب رؤساء الاقسام هم من الذكور وان تكليف النساء لهذه المناصب في الجامعات الخاصة اقل بكثير مقارنة بالذكور وذلك بسبب التزاماتهم العائلية وطول فترة الدوام الرسمي في هذه الجامعات.

**ثالثاً. وصف عينة البحث على وفق العمر:** يوضح الجدول (٣) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان اعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (41-50 سنة) والتي بلغت نسبتهم (36.5%)، وتلتها نسبة (29.4%) للفئة العمرية (51 سنة-فأكثر)، ثم جاءت الفئة العمرية (31-40 سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (25.9%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (21-30 سنة) وبنسبة بلغت (8.2%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في الجامعات المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية.

**رابعاً. وصف عينة البحث حسب على ضوء خاصية المؤهل العلمي للمستجيبين:** تشير معطيات الجدول (٣) بأن معظم المستجيبين هم من حملة الشهادات الجامعية والشهادات العليا اذ بلغ نسبة حملة الدكتوراه (52.9%) فيما بلغ نسبة حاملي شهادة الماجستير (44.7%)، فيما كانت نسبة الحاصلين على مؤهل الدبلوم العالي (2.4%). وهذه النتائج تدعم تطبيق التعليمات الجامعية التي تنص على ان المكلفين بمهام رؤساء الاقسام يجب أن يمتلكون مؤهلات عالية.

**خامساً. وصف عينة البحث حسب اللقب العلمي:** يتبين من المعلومات في الجدول (٣) ان توزيع الأفراد المستجيبين حسب سمة اللقب العلمي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون اللقب (مدرس) والتي بلغت (36.5%)، تلتها بالنسبة (28.2%) هم من الذين يمتلكون اللقب (أستاذ مساعد)، في حين كان نسبة الحاصلين على اللقب (مدرس مساعد) قد بلغت (20%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة حاملي اللقب (أستاذ) اذ بلغت (15.3%). مما يشير الى ان اكثرية رؤساء الاقسام في الجامعات المبحوثة من الالقاب العلمية (مدرس، أستاذ مساعد) وملائمة ذلك مع فئاتهم العمرية الناضجة لتحملهم المسؤوليات الادارية.

**سادساً. وصف عينة البحث حسب الخدمة الاجمالية:** يظهر معطيات الجدول (٣) بأن اغلبية المستجيبين يمتلكون خدمة إجمالية بحدود (16-20 سنة) وكانت نسبتهم (28.2%)، اما الذين لديهم خدمة (21 سنة فأكثر) فبلغت نسبتهم (27.1%) وكانوا بالمرتبة الثانية، اما المرتبة الثالثة فكانت للذين يمتلكون خدمة اجمالية (11-15 سنة) وبلغت نسبتهم (18.8%)، تلتها نسبة (15.3%) للفئة الذين لديهم خدم من (6-10) سنوات، وجاءت فئة (5 سنوات فما دون) بأخر مرتبة اذ ان نسبتهم كانت اقل من كل الفئات وبلغت (10.6%).

**سابعاً. وصف عينة البحث حسب الخدمة في المنصب الحالي:** تشير نتائج الجدول (٣) الى ان (42.4%) من الأفراد العينة لديهم خدمة كرئيس للقسم لمدة (سنتان فما دون) فيما بلغت نسبة الذين يعملون كرئيس للقسم لمدة (3-5 سنة) (37.6%)، اما الذين لديهم خدمة كرئيس للقسم لسنة سنوات وأكثر فأن نسبتهم بلغت (20%).

الجدول (٣): وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين

توزيع الأفراد المستجيبين						العوامل
المجموع	أنثى		ذكر			الجنس
	14		71			
	%16.5		%83.5			
المجموع	51 سنة فأكثر	41-50 سنة	31-40 سنة	21-30 سنة	العمر	
	25	31	22	7		
	%29.4	%36.5	%25.9	%8.2		
المجموع	دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي	المؤهل العلمي
	45		38		2	
	%52.9		%44.7		%2.4	
المجموع	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	اللقب العلمي	
	13	24	31	17		
	%15.3	%28.2	%36.5	%20		
المجموع	21 سنة فأكثر	16-20 سنة	11-15 سنة	6-10 سنة	5 سنوات فما دون	مدة الخدمة الاجمالية
	23	24	16	13	9	
	27.1%	28.2%	18.8%	15.3%	10.6%	
المجموع	6 سنوات فأكثر		3-5 سنة		سنتان فما دون	مدة الخدمة كعضو في مجلس الكلية
	17		32		36	
	20%		37.6%		42.4%	

المصدر: من إعداد الباحث.

### المبحث الرابع: وصف متغيرات البحث

أولاً. وصف وتشخيص متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية: يستعرض هذا المحور وصف متغيرات البحث عبر تحليل آراء الأفراد المستجيبين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، ومعامل الاختلاف، وعلى النحو الآتي:

١. بعد الأيثار: توضح نتائج الجدول (٤) المستوى الكلي لفقرات هذا البعد (X<sub>1</sub>-X<sub>5</sub>) من خلال نسبة الاتفاق العام البالغة (72.47%) مقابل نسبة عدم اتفاق (17.41%) وبنسبة الاتفاق (75.39%)، وبوسط حسابي وانحراف معياري بلغا (3.77) (0.821) على التوالي. وهذه النتائج تدعم توفر بعد الايثار في الجامعات المبحوثة وبمستوى جيد على ضوء النتائج الآتية.

اما على صعيد الفقرات فأن الفقرة (X<sub>2</sub>) حققت اعلى مستوى مقارنة مع الفقرات الاخرى يدعم ذلك نسبة الاتفاق (87.29%)، والوسط الحسابي (4.36) وانحراف معياري (0.633)، وهذه النتائج تدل على المستوى العالي لاستعداد رؤساء الاقسام للتعاون مع الاخرين للقيام بالانشطة

والاعمال حتى وان لم يطلب منه ذلك، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر المستجيبين لجأ الباحث إلى استخدام معامل الاختلاف (CV) للعينة الواحدة لتحقيق ذلك، حيث بلغ معامل الاختلاف للعبارة (X<sub>2</sub>) ما قيمته (14.50%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات سلوك الأيثار.

اما اقل مستوى محققها الفقرة (X<sub>4</sub>) والتي تنص على حرص رؤساء الاقسام على اقامة علاقات ودية مع كافة الاطراف اذ بلغت نسبة الاتفاق (38.82%) والوسط الحسابي والانحراف المعياري (1.94) و(1.073) على التوالي وهذه دلالة على المستوى المنخفض لهذه الفقرة.

٢. **بعد الضمير الحي:** تم استخدام الفقرات (X<sub>6</sub>-X<sub>10</sub>) لقياس هذا البعد، وبينت نتائج الجدول (٤) المستوى العالي لتوفر هذا البعد في الجامعات المبحوثة اذ جاء الوسط الحسابي بقيمة (3.96) وكانت نسبة استجابة المستجيبين عالية ايضا يدعم ذلك نسبته الاتفاق البالغة (73.88%) مقابل نسبة عدم اتفاق (10.35%).

وعلى مستوى فقرات هذا البعد جاءت فقرة (X<sub>10</sub>) بأعلى مرتبة اذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.52) و(0.683) على التوالي وكانت الاستجابة عالية الاهمية بين المستجيبين تجاه هذه الفقرة والتي تنص على حرص رؤساء الاقسام على تطبيق الانظمة والقواعد والسياسات وتعليمات العمل في الكلية، حيث بلغت نسبة الاتفاق (90.35%) اما الفقرة (X<sub>7</sub>) والتي تنص بذل رؤساء الاقسام لأقصى جهد لتنفيذ الاعمال المطلوبة. فجاءت بأقل مستوى مقارنة مع الفقرات الاخرى لهذا البعد اذ بلغت نسبة الاتفاق (65.88%) وبوسط حسابي (3.29) وبأنحراف معياري (1.252).

٣. **بعد السلوك الحضاري:** اظهرت نتائج الجدول (٤) المستوى العالي لفقرات هذا البعد (X<sub>11</sub>-X<sub>15</sub>) اذ بلغت نسبة الاتفاق (87.76%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه الفقرات مقابل نسبة (4.94%) غير متفقين مع مضمون فقرات هذا البعد، وبلغ الوسط الحسابي (4.32) فيما كانت نسبة التشتت في الاجابات منخفضة يدعم ذلك الانحراف المعياري (0.811). وساهمت الفقرة (X<sub>13</sub>) والتي تنص على تكيف رؤساء الاقسام مع كل التطورات التي يتطلبها النجاح في العمل، بأغناء هذا البعد بدرجة أكبر من بقية الفقرات اذ بلغت نسبته الاتفاق (89.88%) وبوسط حسابي وانحراف معياري (4.49) و(0.590) على التوالي اما الفقرة (X<sub>15</sub>) والتي تنص على حرص رؤساء الاقسام في اعطاء صورة واضحة وإيجابية عن الكلية للاخرين. فكانت اقل اسهاما في اغناء هذا البعد مقارنة مع بقية الفقرات يدعم ذلك نسبة الاتفاق البالغة (76.79%) وقيمة الوسط الحسابي البالغ (3.99).

الجدول (٤): وصف أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

أبعاد متغير سلوكيات المواطنة	العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا أتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	نسبة الاتفاق (%)
		5		4		3		2					
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
الأبشار	X1	42.35	36	41.18	35	15.29	13	0.00	0	4.24	0.797	18.82	84.71
	X2	42.35	36	54.12	46	1.18	1	2.35	2	4.36	0.633	14.50	87.29
	X3	35.29	30	54.12	46	8.24	7	0.00	0	4.20	0.784	18.67	84.00
	X4	4.71	4	3.53	3	15.29	13	34.12	29	1.94	1.073	55.28	38.82
	X5	31.76	27	52.94	45	10.59	9	3.53	3	4.11	0.817	19.90	82.12
المعدل		31.29		41.18		10.12		8.00		3.77	0.821	25.43	75.39
		72.47						9.41		17.41			
الضمير الحي	X6	42.35	36	47.06	40	5.88	5	3.53	3	4.26	0.819	19.23	85.18
	X7	16.47	14	34.12	29	24.71	21	11.76	10	3.29	1.252	38.01	65.88
	X8	40.00	34	38.82	33	16.47	14	3.53	3	4.13	0.897	21.72	82.59
	X9	21.18	18	35.29	30	28.24	24	12.94	11	3.60	1.037	28.81	72.00
	X10	60.00	51	34.12	29	3.53	3	2.35	2	4.52	0.683	15.12	90.35
المعدل		36.00		37.88		15.76		6.82		3.96	0.938	24.58	79.20
		73.88						10.35		3.53			
السلوك الحضاري	X11	56.47	48	37.65	32	3.53	3	2.35	2	4.48	0.683	15.24	89.65
	X12	51.76	44	40.00	34	7.06	6	1.18	1	4.42	0.679	15.35	88.47
	X13	54.12	46	41.18	35	4.71	4	0.00	0	4.49	0.590	13.13	89.88
	X14	47.06	40	36.47	31	8.24	7	4.71	4	4.19	1.018	24.31	83.76
	X15	40.00	34	34.12	29	12.94	11	10.59	9	3.99	1.086	27.23	79.76
المعدل		49.88		37.88		7.29		3.76		4.32	0.811	19.05	86.31
		87.76						4.94		1.18			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات البرنامج الإحصائي.

### ثانياً. وصف أبعاد النجاح الاستراتيجي:

١. **بعد البقاء:** يظهر الجدول (٥) اجابات المستجيبين حول فقرات بعد البقاء ( $Y_5 - Y_1$ ) وذلك من خلال نتائج التوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية والاوراط الحسابية والذي بينت وجود اتفاق عالي على فقرات هذا البعد، اذ بلغ نسبة الاتفاق (88.47%) فيما بلغة نسبة عدم الاتفاق (1.41%) وبمستوى عالي اذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.32) و(0.705) على التوالي.

وبينت نتائج الجدول (٥) بأن الفقرة ( $Y_3$ ) ساهمت بدرجة كبيرة في اغناء هذا البعد اذ بلغت نسبة الاتفاق (92.24%)، وبوسط حسابي (4.61) وانحراف معياري (0.490)، وهذه النتائج تؤكد توفر المستوى العالي لبحث ادارة الكلية على بث فلسفة البقاء بين العاملين. فيما كانت الفقرة ( $Y_2$ ) اقل اسهاما في اغناء هذا البعد والتي تنص على حرص ادارة الكلية لاعتماد التقنيات المتطورة في عملها يدعم ذلك نسبة الاتفاق البالغة (79.76%) والوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.99) و(0.957) على التوالي.

٢. **بعد التكيف:** تؤكد المؤشرات الجدول (٥) وجود مستويات عالية من مؤشرات التكيف في الجامعات المبحوثة، يدعم ذلك قيمة نسبة الاتفاق البالغة (94.12%) وعلى المستوى الكلي والوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.44) و(0.603) على التوالي لفقرات هذا البعد ( $Y_{10} - Y_6$ ) وهذه دلالة على توافر مستويات عالية من مؤشرات التكيف كبعد اساسي من ابعاد النجاح الاستراتيجي. اما على مستوى الفقرات فان الفقرة ( $Y_9$ ) والتي تنص على تلبية ادارة الكلية وبأستمرار للطلبات المتغيرة لاطراف ذوي العلاقة، كانت الاعلى اسهاما في اغناء بعد التكيف ويؤكد ذلك نسبة الاتفاق (91.53%) والوسط الحسابي (4.58) والانحراف المعياري 0.520.

فيما كانت الفقرة (Y<sub>10</sub>) الأقل اسهاما في اغناء هذا البعد لان نسبة الاتفاق البالغة (86.59%) جاءت اقل من نسب الاتفاق على كافة الفقرات الاخرى لهذا البعد وكذلك جاء الوسط الحسابي بقيمة اقل من الاوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد اذ بلغ (4.33) وبأنحراف معياري (0.625) وهذه النتائج تؤكد المستوى المتوسط لحرص ادارة الكلية لتقديم خدماتها بطرق واساليب مبتكرة.

٣. بعد النمو: تشير معطيات الجدول (٥) إلى نسب الاتفاق حول فقرات هذا البعد (Y<sub>15</sub>-Y<sub>11</sub>) والتي تختص بتحليل بعد النمو كأحدى ابعاد النجاح الاستراتيجي وظهرت النتائج المستوى العالي لهذا البعد في الجامعات المبحوثة يؤكد ذلك قيمة الوسط الحسابي (4.20) والانحراف المعياري (0.746) وجاءت (Y<sub>11</sub>) بأعلى مستوى والتي تنص على محاولة ادارة الكلية لتطوير قدرات عاملها من خلال اشراكهم بدورات تدريبية. اذ بلغت نسبة الاتفاق (91.06%) والوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغا (4.55) و(5.888) على التوالي. اما الفقرة (Y<sub>15</sub>) والتي تنص على متابعة ادارة الكلية لاستراتيجيات وسياسات الكليات المتنافسة للمحافظة على الزبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد، فجاءت بأقل مستوى مقارنة مع الفقرات الاخرى اذ بلغت نسبة الاتفاق (67.29%) وبوسط حسابي (3.36)

الجدول (٥): وصف أبعاد النجاح الاستراتيجي

أبعاد متغير النجاح الاستراتيجي	العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المعدل
		1		2		3		4		5		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
البقاء	Y1	40.00	34	40.00	34	20.00	17	40.00	34	40.00	34	Y1
	Y2	28.24	24	54.12	46	10.59	9	54.12	46	28.24	24	Y2
	Y3	61.18	52	38.82	33	0.00	0	38.82	33	61.18	52	Y3
	Y4	50.59	43	35.29	30	14.12	12	35.29	30	50.59	43	Y4
	Y5	48.24	41	45.88	39	5.88	5	45.88	39	48.24	41	Y5
المعدل		45.65		42.82		10.12		42.82		45.65		
		88.47		1.41				88.47				
التكيف	Y6	57.65	49	34.12	29	8.24	7	34.12	29	57.65	49	Y6
	Y7	44.71	38	54.12	46	1.18	1	54.12	46	44.71	38	Y7
	Y8	47.06	40	42.35	36	9.41	8	42.35	36	47.06	40	Y8
	Y9	58.82	50	40.00	34	1.18	1	40.00	34	58.82	50	Y9
	Y10	41.18	35	50.59	43	8.24	7	50.59	43	41.18	35	Y10
المعدل		49.88		44.24		5.65		44.24		49.88		
		94.12		0.24				94.12				
النمو	Y11	60.00	51	35.29	30	4.71	4	35.29	30	60.00	51	Y11
	Y12	47.06	40	40.00	34	12.94	11	40.00	34	47.06	40	Y12
	Y13	48.24	41	48.24	41	2.35	2	48.24	41	48.24	41	Y13
	Y14	41.18	35	49.41	42	9.41	8	49.41	42	41.18	35	Y14
	Y15	21.18	18	23.53	20	34.12	29	23.53	20	21.18	18	Y15
المعدل		43.53		39.29		12.71		39.29		43.53		
		82.82		4.47				82.82				

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

والمعطيات الإحصائية الخاصة بأبعاد متغيرات البحث تشير إلى رفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "تختلف آراء أفراد المستجيبين في الجامعات المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث الحالي". وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "لا تختلف آراء أفراد المستجيبين في الجامعات المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث الحالي".

## المبحث الخامس: اختبار مخطط البحث وفرضياته

أولاً. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

تحليل العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي: يتضمن هذا المحور تحليل العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بسلوكيات المواطنة التنظيمية والمتغير المعتمد المتمثل بالنجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط بطريقة (Spearman) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على العلاقات بين متغيرات البحث ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما في الجدول (٦):

الجدول (٦): معامل الارتباط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي

القيمة الإحتمالية (Sig.)	النجاح الاستراتيجي	المتغير المستقل المتغير المعتمد
(0.000)	0.641**	سلوكيات المواطنة التنظيمية

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 85

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري البحث وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول (٦) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي قيمة (0.641\*\*) وعند مستوى معنوية (0.01)، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك تلامساً بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد الجامعات المبحوثة على سلوكيات المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تعزيز النجاح الاستراتيجي.

وتأسيساً على ما تقدم يستنتج الباحث بأن هناك ترابطاً قوياً بين المتغيرين على ضوء وجهات نظر المستجيبين في الجامعات ميدان البحث وهذه دلالة على ان الاعتماد على سلوكيات المواطنة التنظيمية يؤدي الى تعزيز النجاح الاستراتيجي، وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الرئيسية الثانية "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين النجاح الاستراتيجي".

ثانياً. العلاقة التآثرية بين المتغيرين: يتم في هذه الفقرة بيان القوة التآثرية بين المتغيرين والمتمثلة بسلوكيات المواطنة التنظيمية في المتغير المعتمد المتمثل في النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل (سلوكيات المواطنة التنظيمية) في المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) وعلى المستوى الكلي لتلك المتغيرات إذا تبين معطيات الجدول (٧) الآتي:

هناك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لسلوكيات المواطنة التنظيمية في النجاح الاستراتيجي: حيث بلغت قيمة (P-Value) (0.000) وهذه القيمة جاءت بمستوى منخفض مقارنة مع القيمة الافتراضية المعتمدة في البحث والبالغة (0.05) وبلغت قيمة (F) (57.821) وهي اعلى من قيمتها الجدولية (3.940) وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين وعلى المستوى الكلي كما تشير نتائج الاحصائي على المستوى الكلي إلى الآتي:



١. في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت ( $B_0$ ) وبالبالغة (1.093) أن هناك ظهوراً للنجاح الاستراتيجي من خلال أبعادها وبمقدارها (1.652) وذلك عندما تكون قيمة سلوكيات المواطنة التنظيمية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن النجاح الاستراتيجي تستمد خصائصها وبمستويات عالية من سلوكيات المواطنة التنظيمية.
٢. أما قيمة الميل الحدي ( $B_1$ ) فقد بلغت (0.664) وهي دلالة على أن تغييراً مقداره واحد (1) في متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تغير مقداره (0.664) في النجاح الاستراتيجي، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل سلوكيات المواطنة التنظيمية في المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي.
٣. أما قيمة ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.411) والتي تشير إلى أن ما نسبته (41.1%) من التغير الذي يحدث في النجاح الاستراتيجي يعود إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (41.1%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (58.9%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي أعتمد في البحث الحالي.

الجدول (٧): تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي

النجاح الاستراتيجي				متغير معتمد
$R^2$	F	$B_1$	الثابت- $B_0$	متغير مستقل
41.1%	57.821 Sig.(0.000)**	0.664 t(7.604) Sig.(0.000)**	1.093 t(4.699) Sig.(0.000)**	سلوكيات المواطنة التنظيمية

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig.  $\leq 0.05$ )  $F_{(1, 83)} = 3.940$  N= 85

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لسلوكيات المواطنة التنظيمية في النجاح الاستراتيجي".

#### الاستنتاجات والمقترحات

##### اولاً. الاستنتاجات:

١. بينت نتائج التحليل الإحصائي بأن أغلبية رؤساء الأقسام من الجامعات الخاصة المبحوثة هم الذكور ويعزى ذلك احياناً الى عزوف الأناث لتولي المهام الإدارية بسبب الثقافة السائدة في اقليم كوردستان تجاه عمل الأناث في القطاع الخاص.
٢. دلت النتائج على تمركز اعمار غالبية رؤساء الأقسام ضمن فئة متوسطي وكبار العمر وهذا ما يعزز قدرتهم على تعزيز النجاح نظراً لامتلاكهم الخبرات كافية فضلاً على ممارساتهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
٣. تبين من النتائج بأن اغلبية رؤساء الأقسام من حملة شهادة الدكتوراه والحاصلين على لقب استاذ مساعد ومدرس وهذين الخاصيتين متوافقة مع متطلبات مهام رؤساء الأقسام.
٤. كشفت معطيات التحليل الوصفي على أن اغلبية رؤساء الأقسام لديهم خدمة اجمالية كبيرة في مجال التعليم ومعظمهم يشغلون منصب رئيس قسم لدورة واحدة وهذا ما يتلاءم مع متطلبات تدوير المناصب الادارية في الكليات والجامعات.

٥. اشارت نتائج الوصف الى استعداد رؤساء الأقسام للتعاون مع الاخرين والقيام بمختلف المهام حتى وان لم يطلب من ذلك وهذه دلالة واضحة على ممارسة سلوك الايثار من قبل رؤساء الاقسام.
  ٦. دلت نتائج الوصف من المستوى العالي لحرص رؤساء الاقسام على تطبيق القواعد والتعليمات الموجودة في الكلية وهذه النتيجة تؤكد التعرف على وفق الضمير الحي من قبل رؤساء الاقسام.
  ٧. بينت نتائج الوصف والتشخيص على المستوي العالي لتقديم رؤساء الأقسام التوضيحات حول الأسباب التي دعت الى اتخاذ اجراءات معينة وهذا يدل على شفافية رؤساء الأقسام في التعامل مع الآخرين.
  ٨. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي المستوى العالي لتكيف رؤساء الاقسام مع التطورات التي يتطلبها النجاح في العمل وهذه دلالة على تبني السلوك الحضاري من قبل رؤساء الاقسام.
  ٩. بينت نتائج الوصف المستوى العالي لتلبية ادارة الكلية لرغبات كافة الاطراف ذوي العلاقة وهذه دلالة على الاستجابة والتكيف مع التغييرات في الرغبات.
  ١٠. دلت نتائج الوصف على المستوى العالي لمحاولة ادارة الكلية لتطوير قدرات عاملها كآلية النمو والتوسع.
  ١١. كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات معنوية موجبة بمستوى جيد جدا بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي، وهنا يدل على انه كلما زاد توجيه سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل الجامعات والكليات الاهلية يؤدي الى تعزيز النجاح الاستراتيجي.
  ١٢. افصحت نتائج تحليل الإنحدار البسيط بأن هناك تأثيرا معنويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية في النجاح الاستراتيجي بحسب ما افرزته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي وهذا يدل على ان كلما ارتكز الجامعات والكليات الاهلية على توظيف سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي الى تعزيز النجاح الاستراتيجي.
- ثانياً. التوصيات:** بناء على استنتاجات البحث التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات أمكن البحث الخروج بالمقترحات الآتية:
١. السعي نحو تشجيع الأناث لتولي المناصب الإدارية وذلك لإستثمار قدراتهم المتمثلة بالصبر وروح العمل على وفق نظام ساعات العمل المرنة وساعات الاسبوع المضغوط.
  ٢. التفكير الجدي في اعداد كوادر مؤهلة لتولي المناصب الإدارية في الجامعات المبحوثة من أعضاء الهيئة التدريسية المتميزين ذوي الاعمار الفتية وذلك من خلال تكليفهم برئاسة لجان ادارية أو إدارة وحدات وشعب إدارية كوسيلة للتدريب والتعليم.
  ٣. ضرورة المحافظة على المستويات العالية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وتعزيزها وتوظيفها في تعزيز النجاح الاستراتيجي.
  ٤. الاستمرار في تحديد الإجراءات لكافة المهام الإدارية من خلال مشاركة اعضاء الهيئة التدريسية وممثلي الطلاب وتعميمها على كافة الاقسام العلمية والوحدات الإدارية.
  ٥. المحافظة على التكيف مع متطلبات نجاح الاعمال وذلك من خلال مواكبة المستجدات من تقنيات ووسائل لتقديم الخدمة التعليمية.
  ٦. تعزيز عمليات بث فلسفة البقاء من خلال ترسيخ قيم وثقافة البقاء وبناء مناخ تنظيمي داعم لديمومة الكليات.

٧. توجية انظار الجامعات المبحوثة على الاستفادة من قدرات رؤساء الاقسام المساهمين في تحقيق النجاح الاستراتيجي وتكليفهم بمهام أخرى عند انتهاء فترة تكليفهم برئاسة اقسامهم أو الاستفادة منهم كأستشاريين اداريين وعلميين.
٨. الاستثمار في تشجيع اعضاء الهيئة التدريسية من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية للمشاركة ولا سيما المشاركة في الدورات والمؤتمرات خارج الاقليم لكونه أفضل وسيلة للتدريب ولتحديث المعلومات ولحسب مهارات جديدة.
٩. ضرورة استثمار العلاقات القوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي وتوجيه هذه العلاقة نحو خدمة الجامعات المبحوثة.
١٠. لفت انظار القيادات الجامعية للتأكيد على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث انها تعزز مؤشرات النجاح الاستراتيجي بدرجة كبيرة.

#### المصادر

##### اولاً. المصادر العربية:

١. أبو تايه بندر، (٢٠١٢)، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، يونيو، المجلد العشرون، العدد الثاني.
٢. الطائي، علي حسون وناجي، مصطفى، (٢٠١٥)، دور التغير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي-بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي في وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ٢١، العدد ٨.
٣. الخيال، توفيق عبدالمحسن، (٢٠٠٥)، اهمية المحاسبة عن رأس المال المعرفي ثروة المنظمات الجديدة، دار شاع، القاهرة، مصر.
٤. العريبي، عاصم فهد، (٢٠٠٥)، الجوانب المحاسبية لرأس المال المعرفي، مجلة الزيتونة للدراسات والبحوث، العدد ١.
٥. العنزري، اميرة خضير كاظم، (٢٠١٠)، دور ابعاد ادارة علاقات الزبون والتفكير الابداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة حالة في معمل الالبسة الرجالية في نجف، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٦. خليفة علي محمد، (٢٠١٣)، أثر سلوك المواطنة التنظيمية متغيرا وسيطا في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونية ترك العمل، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية، خرطوم.
٧. داودي، الطيب، ومحبوب، مراد، (٢٠٠٧)، تعزيز تنافسية المؤسسات من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد الثاني عشر، الجزائر، بكسرة.
٨. الركابي، كاظم نزار، (٢٠٠٤) الإدارة الأستراتيجية، المنافسة والعولمة، دار وائل للنشر، الأردن.
٩. الساعدي، مؤيد يوسف (٢٠٠٦)، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في أستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.

١٠. شاهين، ماجد، (٢٠١٠)، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على أداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية: دراسة مقارنة بين جامعة الإسلامية والأزهر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١١. الصباغ، شوقي محمد، (٢٠٠٦)، أثر العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة أفاق جديدة، السنة ١٨، العدد ١.
١٢. الصرايرة، حسين يوسف، (٢٠١٢)، درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية للقيادات التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات جامعة الأغواط، الجزائر.
١٣. الصرايرة، خالد، (٢٠١١)، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق (٢٧) (٢).
١٤. العامري، أحمد سالم، (٢٠١٢)، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية ٩ (١).
١٥. نجيب، عبد المجيد نجم، وخولة صدرالدين كريم، (٢٠١٨)، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (٨)، العدد (٢).

#### ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Abubakr, S., Al Obaidli, H., (2013), Leadership and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Financial Service Sector: The Case of the UAE, Asia-Pacific Journal of BusinessAdministration. 5 (2).
2. Azimi, Alireza & Hamedi, Javad, (2013), Identification and Prioritization of Interorganizational Success Factors in Microbial Biotechnology Firms, Journal of Virology & Microbiology, Vol.1.
3. Christian, M.S., Garza, A.S., & Slaughter, J.E., (2011), Work Engagement: A Quantitative Review a Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. Personnel Psychology, 64 (1).
4. Daft, Richard L; (2001), Organization Theory and Design, 7th Ed, South Western College publishing, Ohio.
5. Dipaola, Michael, (2001), Organizational Citizenship Behavior in schools and its Relationship of school climate, Journal of School Leadership, 11.
6. Dorothea Wahyu Ariani, (2013), the Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior, International Journal of Business Administration Vol.4, No.2.
7. Hill, Chrles W.L, Jones, Graeth R, (2012), Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 10th ed; south-western, Cengage Learning, U.S.A.
8. Ebrahimpour, H., Zahed, A., Khaleghkhah, A., and Sepehri, M.2011. A Survey Relation between
9. Farh, Jiing, Lihc, (2004), Organizational citizenship behavior in the people's republic of china organization science Vol15.No2.
10. Farooqui, M, R., (2012), Measuring organization citizenship Behavior (OCB) as a consequence of information system success? Testing the mediation effects of integration climate and project management" journal of information & Management, vol.45, PP. 394-402.

11. Jahangir, Nadim, Novell, (2004), Organizational citizenship behavior its nature and antecedents, BRAC.
12. Jones, Graeth R., (2010), Organizational theory, design and change, 6th Ed, person prentice, Hill.Inc, Upper saddle River, New Jersey.
13. Johnson, G. & Scholes, k., (2002), Exploring Corporate Strategy, 6th ed; prentice-Hall Financial Times.
14. Katz, Jeromea & Green, Richard p., (2007), Entrepreneurial small Business, Mc Graw-Hill, Irwin York, NY.
15. Koster, Ferry, sanders, Karin, (2006), Organizational citizenship behavior ,personal Review .Vol35 .No5
16. Lee, K. & Allen, N. J., (2002), Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions".Journal of Applied Psychology. 87 (1). 131-142.
17. Organ, D. W. 1977. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Cleanup Time, Human Performance, 10 (2).
18. Organ, D. W. and Konvsky, (1989), Cognitive versus Effective Determinants of Organization Citizenship,
19. Podsakoff, P.M. MacKenzie, S.B. Paine, J.B. & Bachrach, D. G., (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review ofthe Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for FutureResearch". Journal of Management. 26. 513-563
20. Resay , H. & sabzikaran, E., (2013), Exploring the effect of Organizational Citizenship Behavior on human resource productivity enhancement, Kuwait chapter of Arabian Journal of Business and management Review Vol,1, no,7 .
21. Tanner, S. J; (2005), Is Business excellence of any value? [www.aerospace.co.uk/doc/busex-valuemay2006.pdf](http://www.aerospace.co.uk/doc/busex-valuemay2006.pdf).
22. Thomas, c, (2005), greating owinning board,viewpoint journal, Vol. 21, No. 13
23. Williams, S. M., (20) Is a Company's intellectual Capital Performance and intellectual Capital Disclosure Practices Related? Evidence form publicly Listed Companies from the FTSE 100.
24. Van Dyne L, Graham JW, Dienesch RM., (1994), Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation, Academy Management Review, 37(4): 765-802.
25. Vayyavur, Rajeshwar, (2015), ERP Implementation Challenges & Critical Organizational Success Factors, International Journal of Current Engineering and Technology, Vol.5, No.4.
26. Yen , hsiuju R., Li, Eldon .Y, Niehoff, Brian P., (2008)," Do Organizational citizenship behaviors lead to
27. Zhang, Y, Liao, J, (2015), organization citizenship continuum and its consequences, business research China, Vol 5, No3.

## الملحق (1) استمارة الاستبانة

حكومة إقليم كردستان/العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

م/ استمارة الاستبانة

السيدات والسادة المحترمين..... تحية طيبة

نضع بين أيديكم استمارة البحث الموسوم (سلوكيات المواطنة التنظيمية ودورها في تعزيز النجاح الاستراتيجي/دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل)، وهي جزء من متطلبات معادلة شهادة الماجستير في العلوم الإدارية.

راجين الإجابة على فقراتها لكونكم الأقدر في التعامل مع الاستمارة لما نعاهدكم فيكم من خبرة وقدرة ذي التأثير الإيجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب.

لذا نرجو تفضلكم بوضع علامة (✓) في المكان الملائم والذي يعكس رأيكم وفي ضوء ما تعكسه آراءكم للموضوع والفقرة المطروحة ونود إعلامكم بأن آراءكم ستكون موضع ثقة إذ سيتم التعامل معها بسرية وأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً.

(شاكرين حسن استجابتكم و متمنين لكم دوام التوفيق وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير)

الباحث: كاروان كمال حسن

أولاً. المعلومات الشخصية:

١. الجنس: ذكر  أنثى

٢. العمر:

(٣٠-٢١) سنة  (٤٠-٣١) سنة  (٥٠-٤١) سنة  (٥١ سنة فأكثر)

٣. المؤهل العلمي: دكتوراه  ماجستير  دبلوم عالي

٤. اللقب العلمي: مدرس مساعد  مدرس  أستاذ مساعد  أستاذ

٥. عدد سنوات الخدمة الإجمالية:

(٥ سنوات فما دون)  (٦-١٠) سنة  (١١-١٥) سنة  (١٦-٢٠) سنة

(٢١ سنة فأكثر)

٦. عدد سنوات الخدمة كرئيس القسم:

(سنتان فما دون)  (٣-٥) سنة  (٦ سنة فأكثر)

ثانياً. متغيرات البحث:

أ. سلوكيات المواطنة التنظيمية:

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
أ. الأيثار:					
١	أساعد زملائي أعضاء الهيئة التدريسية حين يطلبون مني مساعدة.				
٢	لدي استعداد للتعاون مع الجميع للقيام بالأنشطة والأعمال حتى لو لم تكن مطلوبة مني.				
٣	أحرص على تقديم المساعدة الشخصية للزملائي في العمل.				
٤	أحرص على إقامة علاقات ودية مع كافة الأطراف.				
٥	أحرص على المحافظة على أسرار القسم العلمي ومهامها.				

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
<b>ب. الضمير الحي:</b>					
٦	التزم بمواعيد العمل اليومية بكل دقة.				
٧	أبذل أقصى جهدي لتنفيذ الأعمال المطلوبة مني بكل إخلاص وتفاني.				
٨	أشعر بالمتعة والسعادة لقضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي.				
٩	أعمل بوقت إضافي خارج الوقت المخصص للعمل إذا تتطلب الأمر.				
١٠	أحرص على تطبيق الانظمة والقواعد والسياسات وتعليمات العمل في الكلية.				
<b>ج. السلوك الحضاري:</b>					
١١	أتابع بانتظام قراءة المواقع الالكترونية التي ينشرها الكليات المتناظرة وأحاول أستفادة منها في عملي بالكلية.				
١٢	أحرص على حضور الإجتماعات واللقاءات والندوات والسمنارات التي تقيمها الجامعة والتي تساعد على تعزيز مكانتها.				
١٣	أتكيف مع كل التطورات التي يطلبها نجاحي في العمل بالكلية.				
١٤	أعمل على تقديم العديد من المقترحات لتطوير طرق العمل وأداء في الكلية.				
١٥	أحرص على إعطاء صورة واضحة وإيجابية للأخرين عن الكلية والجامعة.				

**ب. ابعاد النجاح الاستراتيجي:**

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
<b>أ. البقاء:</b>					
١	تسعى ادارة الكلية على مواكبة ما يقدمه المنافسين بشكل مستمر.				
٢	تحرص ادارة الكلية على الاعتماد على التقنيات المتطورة في عملها.				
٣	تبحث ادارة الكلية على بث فلسفة البقاء بين العاملين.				
٤	تدرج الكلية هدف البقاء ضمن رؤيتها واهدافها الاستراتيجية.				
٥	تعمل ادارة الكلية على استقطاب اعضاء الهيئة التدريسية ذوي الخبرات العالية.				
<b>ب. التكيف:</b>					
٦	تسعى ادارة الكلية الى فتح اقسام جديدة لمواكبة سوق العمل.				
٧	تشكل الكلية لجان خاصة لمراقبة التغيرات البيئية وتحليلها				
٨	تسعى ادارة الكلية الى ان تكون سباقة في للاستجابة للمستجدات البيئية.				

ت	الفقرات	بدائل الإيجابية			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
٩	تلبية ادارة الكلية وبأستمرار الرغبات المتغيرة لاطراف ذوي العلاقة.				
١٠	تحرص ادارة الكلية على تقديم خدماتها التعليمية بطرق واساليب مبتكرة.				
<b>ج. النمو:</b>					
١١	تحاول ادارة الكلية تطوير قدرات عاملينها من خلال اشراكهم بدورات تدريبية.				
١٢	توظف ادارة الكلية المعارف التي تمتلكها لاتخاذ قرارات التوسع.				
١٣	تقوم ادارة الكلية بأقامة علاقات متبادلة مع الكليات المتناظرة من اجل تبادل الخبرات.				
١٤	تشجع ادارة الكلية ثقافة المشاركة وفرق العمل وتبادل الآراء والمعلومات.				
١٥	تتابع ادارة الكلية استراتيجيات وسياسات الكليات المتنافسة للمحافظة على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.				