

**دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق سلوك  
المواطنة التنظيمي دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة /  
النجف الاشرف**

**الأستاذ الدكتور**

**محمد ثابت الكرعاوي**

**الباحث**

**بهاء ضياء رشيد**

**جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد**

**The role of strategic human resource management in achieving  
organizational citizenship behavior An exploratory study at the  
University of Kufa / Najaf**

**Professor Dr. Muhammad Thabet Al-Karaawi**

**Researcher Bahaa Daa Rashid**

**University of Kufa- Faculty of Administration & Economics**

**Abstract:**

The study aims to know the relationship between strategic human resource management with its dimensions (cohesion, integration, delegation) and organizational citizenship behavior with its dimensions (altruism, conscience, sportsmanship, courtesy, civic virtue). Where the study was conducted on a sample of (99) respondents, including deans and heads of departments at the University of Kufa, where it was relied on (Sajeevanie, et al, 2020: 5) to measure the dimensions of strategic human resource management and on (Habeeb, 2019) to measure the dimensions of organizational citizenship behavior. The study also used the questionnaire as a main tool for data collection and processing through a set of statistical methods, including (arithmetic mean, standard deviation, path factor) and extracting the results using the computer program (Smart PLS)

Keywords: organizational citizenship behavior

**الملخص :**

تهدف الدراسة الى معرفة العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (التماسك، التكامل، التفويض) وسلوك المواطنة التنظيمي بأبعاده (الايثار، الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، الفضيلة المدنية). حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٩٩) مستجيبا تتضمن عمداء ورؤساء اقسام في جامعة الكوفة، حيث تم الاعتماد على (Sajeevanie, et al,2020) لقياس ابعاد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وعلى (Habeeb, 2019) لقياس ابعاد سلوك المواطنة التنظيمي، كما استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ومعالجتها عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية منها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معمل المسار) واستخراج النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي ( Smart PLS).

**الكلمات الدالة:** إدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية، سلوك المواطنة التنظيمي

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة (the study Problem)

تتمثل مشكلة الدراسة على مدى معرفة المنظمة المبحوثة بمتغيرات الدراسة حيث تعاني المنظمة من وجود ضعف في أدائها والناتج عن هذا ضعف التواصل بين افراد المنظمة المبحوثة والذي ينتج عنها عدم تحقيق التكامل داخل المنظمة المبحوثة وان السبب في وجود هذا الضعف هو وجود فجوة معرفية لدى المنظمة المبحوثة بمتغيرات الدراسة حيث تسعى الدراسة الى تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي من اجل تحقيق أداء أفضل لدى الافراد العاملين داخل المنظمة وذلك يؤدي الى تحقيق أداء أفضل للمنظمة والذي يساعد المنظمة ان تكون اكثر مرونة لمواجهة التحديات الخارجية ومن خلال مشكلة الدراسة يمكن تحديد مجموعة من التساؤلات وهي كما يلي:

- ١- ما مستوى تطبيق سلوك المواطنة التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
- ٢- ما مستو التأثير بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية؟
- ٣- ما مستوى الارتباط بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية؟

#### ثانياً: أهمية الدراسة (the importance of studying)

يتم توضيح أهمية الدراسة من خلال مجموعة من النقاط التالية:

- ١- تسعى الدراسة الى تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة عن طريق طرح خلاصة أفكار الباحث في مجال متغيرات الدراسة (إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، سلوك المواطنة التنظيمي).
- ٢- تبرز أهمية الدراسة من خلال سعيها في ردم الفجوة المعرفية فيما يخص بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، سلوك المواطنة التنظيمي).
- ٣- تبرز أهمية الدراسة لتعريف المنظمة المبحوثة على مدى أهمية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ودورها في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي.

### ثالثاً: اهداف الدراسة (Objectives of the study)

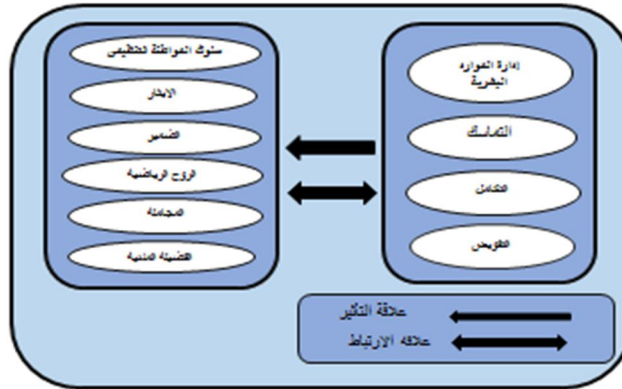
تسعى الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن ذكرها على شكل مجموعة من النقاط وهي:

- 1- توفير قاعدة معلومات للمهتمين بالدراسة والتي تعد بمثابة القوة التي تساعد المنظمة المبحوثة من تحقيق أهدافها.
- 2- عرض وتحليل وتفسير المقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة (إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، سلوك المواطنة التنظيمي).
- 3- تحديد نوع وطبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية.
- 4- تحديد مستوى التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية.

### رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة (The hypothesis of the study)

يقدم مخطط الدراسة صورة واضحة عن مشكلة الدراسة بطريقة منظمة من اجل فهمها وحلها والغرض منها معرفة علاقة التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة اذ تم قياس إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (التكامل، التماسك، التفويض) من خلال (Sajeevanie, et al,2020) وسلوك المواطنة التنظيمي بأبعادها (الايثار، الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، الفضيلة المدنية) من خلال (Habeb, 2019) وكما موضح في الشكل ادناه.

الشكل (١): المخطط الفرضي



### خامسا: فرضيات الدراسة (Study hypotheses)

تقدم فرضيات الدراسة الحلول التي من المتوقع ان تنسجم مع مشكلة الدراسة، واستنادا الى المخطط الفرضي للدراسة والعلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية يمكن عرض فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وسلوك المواطنة التنظيمي ومن خلالها تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التماسك وسلوك المواطنة التنظيمي.
  - ٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل وسلوك المواطنة التنظيمي.
  - ٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفويض وسلوك المواطنة التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وسلوك المواطنة التنظيمي ومن خلالها تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:
- ١- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التماسك وسلوك المواطنة التنظيمي.
  - ٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التكامل وسلوك المواطنة التنظيمي.
  - ٣- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التفويض وسلوك المواطنة التنظيمي.

### سادسا: مسوغات الدراسة (Justifications for the study)

حيث يتم تقسيم مسوغات الدراسة الى قسمين وهما:

- ١- المسوغات المعرفية: من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي يتبين من خلالها ان هناك ندرة في الدراسات التي تتناول متغيرات الدراسة وخاصة (إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية) لذلك يحاول الباحث من خلال الجانب النظري توضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية.
- ٢- المسوغات التطبيقية: تطبيق إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة وذلك لغرض التأثير على الافراد العاملين لغرض تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي والذي يساعد في تحقيق التعاون والتواصل بين الافراد العاملين داخل المنظمة

المبحوثة وتوفير بيئة عمل مرنة تساعد على مواجهة التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة المحيطة بها.

#### سابعاً: حدود الدراسة (The limits of the study)

تتضمن الدراسة العديد من الحدود وهي:

١- الحدود البشرية: تتضمن الدراسة عدد من العمداء ورؤساء الأقسام لجامعة الكوفة والذي يتكون عددهم (٩٩).

٢- الحدود الزمانية: تمت الحدود الزمانية للدراسة بجانبها النظري والتطبيقي من ١/ ١١ / ٢٠٢١ ولغاية ١ / ٥ / ٢٠٢٢ حيث تضمنت هذه المدة الزمنية جمع المصادر والمعلومات للجانب النظري واعداد استمارة الاستبيان وتوزيعها لأجراء التحليل الاحصائي للجانب التطبيقي.

٣- الحدود المكانية: حيث تم اختيار جامعة الكوفة كمجتمع للدراسة وذلك لأسباب تتعلق بطبيعة متغيرا الدراسة.

#### ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة (study population and sample)

١- مجتمع الدراسة: حيث تم اختيار جامعة الكوفة مكان للتطبيق ومجتمع الدراسة هم العمداء ورؤساء الأقسام والبالغين عددهم (٩٩).

٢- عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة من العمداء ورؤساء الأقسام وقد بلغ عددهم (٩٩) مستجيباً حيث تم الاعتماد على جدول العينات في استخراج العينة المناسبة.

#### المبحث الثاني: الجانب النظري

##### المتغير الأول: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (The concept of strategic human resource management)

وصف (79: Ait Razouk, et al, 2009) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأنها نظام متماسك من ممارسات الموارد البشرية التي تضمن تعاون الموظفين من خلال مستوى أعلى من التنفيذ، من أجل زيادة الأداء الاقتصادي والاجتماعي وتوسعي

ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مثل الاستقلالية والتدريب ومشاركة المعلومات والمشاركة في القرارات والتعويضات لجعل الموظفين مصدرًا للميزة التنافسية أثناء العمل على الالتزام والمشاركة. وأشار (Bibu, et al, 2015: 669) بان إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إدارة استباقية للموارد البشرية يمكن من خلالها مواءمة استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. وذكر (Pongpearchan, 2016) بان إدارة الموارد البشرية قد تغيرت بشكل كبير حيث أصبح يُنظر إلى الموارد البشرية على أنهم استراتيجية التي يمكن من خلالها السيطرة على الخبرة والاحتفاظ بهم حيث من المهم أن يتم تنسيق استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة وفقاً لذلك ليس فقط لضمان نجاح الشركة، ولكن أيضاً الحفاظ عليها والحصول على ميزة تنافسية. كما عرف (OMONDI, 2017: 9) بان إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي نموذج جديد في المنظمة الحديثة والذي يعتمد على المورد الأكثر أهمية الذي يجب أن توفره أي منظمة حيث أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحفيز أداء الشركات. كما ذكر (Vu & Nwachukwu, 2020: 7) أن الموارد البشرية هي أحد الأصول الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق نجاح المنظمات وان إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على مواءمة إدارة الموارد البشرية مع المحتوى الاستراتيجي للشركة واستراتيجية الموارد البشرية وأن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تركز على إنشاء وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية التي تضمن مساهمة الأفراد في الأهداف المنظمة. في حين عرفها (Dushanbe, 188: 2015) بانها عبارة عن مجموعة من الأنشطة المؤثرة على سلوك الأفراد والتي تؤدي الى تحفيزهم على تصميم وتنفيذ احتياجات المنظمة الاستراتيجية

### **ثانياً: ابعاد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ( Dimensions of strategic human resource management)**

حدد (Sajeevanie, et al,2020: 5) ثلاث ابعاد رئيسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وهي (التماسك، التكامل، التفويض)

١- التماسك: ان الغرض من التماسك لمنع التناقض بين أنظمة الموارد البشرية واقسام المنظمة حيث يساعد على تلبية احتياجات المنظمة وليس فقط احتياجات

إدارة الموارد البشرية وكذلك المساعدة في حل المشاكل التي يمكن ان تواجهها المنظمة والقدرة على استخدام راس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية لغرض تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

٢- التكامل: هو العنصر الأساسي الذي يساعد المنظمة على تحقيق الاتصال بين الأقسام والسلاسة في انجاز المهام المشتركة ونقل المعلومات لتحقيق المرونة المطلوبة للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة وكذلك تحقيق التطابق الأمثل بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة.

٣- التفويض: يعتبر التفويض جزء من ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ويقصد بها هو نقل ممارسات الموارد البشرية حيث يتم المشاركة في تنفيذ وإدارة الممارسات مثل تقييم الأداء والاختيار والتوظيف والتدريب وان الغرض من التفويض هو تحقيق مستوى اعلى من الكفاءة والفعالية كما يساعد على خفض التكاليف والإسراع في اتخاذ القرارات والاستفادة من المعرفة المتنوعة لدى الموظفين.

### التغير الثاني: سلوك المواطنة التنظيمي

**أولاً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي (The concept of organizational citizenship behavior)**

وصف (Lee, 2016: 19) سلوك المواطنة التنظيمي بأنه استعداد الموظفين للمساهمة في الجهود التعاونية، ووصفها بأنها "شيء مختلف عن الفعالية أو القدرة أو قيمة المساهمات الشخصية" والتي يمكن أن تختلف بين الأفراد. وأشار (Nadim, et al, 2016:58) بأنه فعل فردي أو سلوك طوعي يعزز الأداء الفعال للمنظمة، ويعتبر هذا السلوك طوعي أو متعمد يعني أن هذا السلوك ليس دور مهمة مطلوباً لتصوير وظيفة الموظف. وهذا السلوك ليس بواجب، ولا يترتب عليه عقوبة ويعتبر موافقة إيجابية من الموظف تجاه المنظمة ويقوم الموظفون بأكثر من حجم العمل المطلوب تعاقدياً في وظيفة معينة. كما وصفه (Avci, 2016:320) بأنه سلوك تطوعي، ويتجاوز سلوكيات العمل



الروتينية ويساهم في النجاح التنظيمي وهذه السلوكيات غير رسمية التي تتجاوز العمل الرسمي. كما ذكر (Khoshnamoghdam, 2017: 174) بأنه التفاعل المستمر لأعضاء المنظمة والذي يعزز من مستوى الأداء التنظيمي ويقلل من حاجة المنظمة الموارد النادرة لأداء المهام ويساعد بالاحتفاظ بالموظفين ويحسن قدراتهم. كما جادل (Qawasmeh, 2018: 72) بأن سلوك المواطنة هو احد الحلول التي تؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي وان هذا السلوك يتعلق بالفرد ويحترمه قادة المنظمة وهو احد أنواع السلوك التقديري والاختياري. وعرفه (Güven, 2018: 55) بأنه سلوك إيجابي يساعد على التعاون والتماسك داخل المنظمة ويعتبر هذا بأنه نشاط تطوعي مكمل لواجبات الموظف ويكون الموظف ملتزما أكثر من المتوقع. كما أشار (Obedgiu, et al, 2020: 104) بأنها سلوكيات الأفراد التي تعزز الأداء التنظيمي ويتحقق هذا السلوك من خلال توفير بيئة اجتماعية ونفسية إيجابية يمكن أن يزدهر فيها العمل وهو مهم للموظفين بقدر ما يعزز الروابط الاجتماعية التي تؤثر على الأداء الوظيفي. واعتبر (Alhor, et al, 2021: 21).

ان سلوك المواطنة هو سلوك طوعي يؤديه الفرد بالإضافة الى الأدوار الرسمية المتعلقة بالوظيفة وان هذا السلوك يحتوي على مجموعة من الإجراءات والممارسات الصادرة من الفرد نفسه لغرض الوفاء بالمتطلبات الرسمية للوظيفة. كما عرف (Zhao & Zhou, 2019:3) بأنها اعمال تطوعية التي يقوم بها الموظفون تجاه المنظمة لتحسين البيئة داخلها. وكما وصفها (Tan, et al, 2019:127) عبارته عن سلسلة من سلوكيات الموظف التي لا تتوقعها الشركة. كما أشار (Abusamaan, et al, 2020: 176) بأنها سلوك يقوم به الفرد في المنظمة والذي يتجاوز الأداء الرسمي ويزيد من فاعلية أداء العمل في المنظمة. في حين ذكر (Sumarmi & Tjahjono, 2021: 2) وهي مجموعة من السلوكيات التي تعزز من أداء المنظمة، ولكن لا يتم تسجيلها في النظام الرسمي للمنظمة أو ملزمة باستمرار وتتلقى مكافآت خاصة.

**ثانياً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي (Dimensions of organizational citizenship behavior)**

حدد (Pasikhani & Kuchesfahani, 2018: 31) و( Berbaoui, et al, 2015: 9) خمسة أبعاد رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمي وهي (الإيثار، والضمير، والروح الرياضية، والمجاملة، والفضيلة المدنية) ويتم شرحها كما يلي:

١- الإيثار: يتكون الإيثار من الإجراءات الطوعية التي تساعد الآخرين في مهمة ذات صلة من الناحية التنظيمية حيث يقوم الشخص الذين يتمتعون بهذا السلوك في تقديم المساعدة لزملائه في العمل من دون مقابل مثل المساعدة الطوعية في توجيه موظف جديد، ومشاركة استراتيجيات، وتعليم الموظفين المعرفة أو المهارات المفيدة، وإظهار الموظفين كيفية إنجاز المهام الصعبة.

٢- الضمير: هو سلوك تقديري يتجاوز الحد الأدنى لمستوى متطلبات الدور في المنظمة، حيث يعتبر الضمير بأنه سلوك انضباط النفس مع متطلبات العمل في مواقف معينه مثل الامتثال للقواعد واللوائح، وعدم أخذ فترات راحة إضافية، والعمل الإضافي: أيام طويلة. المزيد من الضمير بالنسبة للموظف يعني المزيد من المسؤولية وإشراف أقل.

٣- الروح الرياضية: هي إظهار للاستعداد لتحمل مضايقات الموظفين البسيطة والمؤقتة وفرض العمل دون مظالم أو شكاوى أو طعون أو اتهامات أو احتجاج، أي قدرة الشخص على أداء أعمال في ظروف عمل صعبة وعدم التذمر أي (لا يمتلك الشخص أي مشاعر سلبية تجاه الآخرين) وبالتالي الحفاظ على الطاقات التنظيمية لإنجاز المهام وتخفيف أعباء المديرين.

٤- المجاملة: هو منع خلق المشاكل للزملاء في العمال. يتجنب الموظف اللطيف خلق مشاكل ومدى اهتمام الشخص بالآخرين حيث يجب ان يكون مهذباً مع زملائه في مكان العمل. يقلل من الصراع بين المجموعات حتى لا يقع المديرين في نمط إدارة الأزمات.

٥- الفضيلة المدنية: هي سلوك الفرد الذي يشير إلى أن الموظف يشارك بشكل مسؤول في حياة الشركة أو يشارك فيها أو يهتم بها. كما يشير هذا السلوك إلى مدى ارتباط الموظف بمنظّمته والدفاع عنها والتكلم عن المنظمة بصورة إيجابية مع أشخاص خارج المنظمة ويمثل هذا البعد اهتماماً على المستوى الكلي بالمنظمة أو التزاماً بها. يُظهر هذا السلوك الرغبة في المشاركة بنشاط في الأحداث الإدارية، ومراقبة بيئة المؤسسة بحثاً عن التهديدات والفرص، والبحث عن مصلحة المنظمة الفضلى.

### العلاقة بين متغيرات البحث ( The relationship between the search variables)

وصف (79: 2009, Ait Razouk, et al) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأنها نظام متماسك من ممارسات الموارد البشرية التي تضمن تعاون الموظفين من خلال مستوى أعلى من التنفيذ، من أجل زيادة الأداء الاقتصادي والاجتماعي وتوسيع ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مثل الاستقلالية والتدريب ومشاركة المعلومات والمشاركة في القرارات والتعويضات لجعل الموظفين مصدرًا للميزة التنافسية أثناء العمل على الالتزام والمشاركة. وأشار (Acaray & Akturan, 2015: 473) بأن سلوك المواطنة التنظيمي هو السلوك الفردي التقديري وليس المعترف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي والذي يعزز بشكل إجمالي الأداء الفعال للمنظمة. نقصد وفقاً لتقديرنا أن السلوك ليس شرطاً موجود في الدور أو الوصف الوظيفي الذي يمثل الشروط المحددة بوضوح لعقد عمل الشخص مع المنظمة، السلوك هو بالأحرى مسألة اختيار شخصي، بحيث لا يفهم إغفاله عموماً على أنه يعاقب عليه. في حين ذكر (Kang & Kim, 2011: 389) أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يمكن أن تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمي وذلك من خلال تعزيز التدريب والتعويض وجعل الموظفين متحمسين وكذلك التطوير الوظيفي ومراعات الآخرين يمكن من خلال هذه الإجراءات أن تحقق سلوكيات الايثار والضمير والمشاركة والفضيلة المدنية حيث تعتبر هذه السلوكيات بأنها الابعاد التي يمكن من خلالها قياس سلوك المواطنة التنظيمي،

في حين إذا لم يتم تقديم التعويض المناسب للموظف سوف تنخفض السلوكيات المذكورة أعلاه.

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### أولاً: ثبات مقياس البحث

قبل الخوض في الاختبارات الإحصائية المختلفة في هذا البحث، كان لا بد من التعرف على مدى ثبات المقياس المستخدم في جمع البيانات اللازمة لها، إذ إن ثبات واتساق فقراته يعد ضرورة ملحة للتعميل عليه. وللتعرف على توافر الثبات في مقياس البحث الحالي من عدمه لجأ الباحث إلى استخراج قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمقياس البحث الحالي باستخدام برنامج SPSS V.26، الذي تظهر نتائجه في الجدول (1).

الجدول (1) معامل ألفا كرونباخ لمقياس البحث

المتغير	ألفا كرونباخ	البعد	الرمز	ألفا كرونباخ
ادار الموارد البشرية الاستراتيجية	.910	التعامك	CO	.810
		التكامل	IN	.844
		التفويض	DE	.912
سلوك اللواطنة التنظيمية	.908	الايثار	AL	.787
		الضمير	CON	.871
		الروح الرياضية	SP	.852
		الجمالة	COU	.870
		الفضيلة المنية	CV	.803

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.26.

إن نتائج الجدول (1) أشارت إلى إن قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث الحالي وأبعادها قد تراوحت بين (0.787 - 0.910)، وهو ما يدل على توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات المقياس المستخدم.

### ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يمثل التحليل الوصفي العدسة التي يمكن من خلالها ملاحظة مدى انتشار متغيرات المتغيرات التي تناولتها الدراسة في مجتمع المنظمة المبحوثة وذلك من خلال استعراض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكما يلي:

#### التحليل الوصفي لمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية)

لمعرفة مستوى توافر المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية والمؤلف من ثلاثة أبعاد هي (التماسك، التكامل، التفويض)، في المنظمة المبحوثة. يظهر الجدول (2) عدد من الاختبارات المتعلقة بـ (المتوسط والانحراف المعياري، الأهمية النسبية).

الجدول (2) التحليل الوصفي للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية)

المتغير	البعد	رمز البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
التماسك		CO1	3.89	0.974	77.8
		CO2	3.98	0.873	79.6
		CO3	3.62	0.984	72.4
		CO4	3.78	0.842	75.6
		CO5	3.76	0.936	75.2
		CO6	3.82	0.895	76.4
		CO7	3.58	1.051	71.6
المعدل			3.775714286	0.936428571	75.51428571
التكامل	إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	IN1	3.56	1.064	71.2
		IN2	3.36	1.23	67.2
		IN3	3.73	1.066	74.6
		IN4	3.55	0.988	77
		IN5	3.76	0.95	75.2
		IN6	3.83	0.942	76.6
		IN7	3.78	0.894	75.6
		IN8	3.75	0.839	75
		IN9	3.66	0.924	73.2
		IN10	3.59	1.012	71.8
		IN11	3.8	0.814	76
المعدل			3.697272727	0.974818182	73.94545455
التفويض		DE1	3.74	0.988	74.8
		DE2	3.81	0.928	76.2
		DE3	3.88	0.771	77.6
		DE4	3.75	0.814	75
		DE5	3.75	0.869	75
		DE6	3.87	1.054	77.4
		DE7	3.66	0.972	73.2
المعدل			3.78	0.913714286	75.6
المعدل			3.7424	0.94696	74.848

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.26.

إن الجدول (2) أظهر مجموعة من النتائج لعينة مكونة من (99) مستجيباً، تقدم دليلاً على إدراك متغير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المنظمة قيد البحث. إذ قد حقق هذا المتغير وسيط عام قدره (3.7424) وهو بهذا يعد أكبر من الوسط الفرضي

البالغ (3)، واهمية نسبية مقدارها (٧٤.٨٤٨) مع إنحراف معياري عام (0.94696). مما يدل على عدم تشتت البيانات بشكل كبير.

يبين الجدول (٣) الإحصاءات الوصفية والترتيب النهائي للأبعاد والذي يبين مدى اهتمام افراد عينة الدراسة بهذه الابعاد ومدى ملامستها وجديتها على ارض الواقع (العملي)، اذ جاء ترتيبها كما يلي (التفويض، التماسك، التكامل):

الجدول (٣) خلاصة التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل ادارة الموارد

البشرية الاستراتيجية

ت	الرتبة	البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
	الأول	التفويض	3.78	0.913714286	75.6
١	الثاني	التماسك	3.775714286	0.936428571	75.51428571
	الثالث	التكامل	3.697272727	0.974818182	73.94545455

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v. 26

ثانيا: التحليل الوصفي للمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية):

لمعرفة مستوى توافر المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية والمؤلف من خمسة ابعاد هي (الايثار، الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، الفضيلة المدنية)، في المنظمة المبحوثة. يظهر الجدول (4) عدد من الاختبارات المتعلقة ب(المتوسط والانحراف المعياري).

الجدول (4) التحليل الوصفي للمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)

المتغير	البعء	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
الايثار		AL1	3.328	1.00753	76.56
		AL2	3.5669	0.98237	71.338
		AL3	3.707	0.92168	74.14
		AL4	3.9873	1.00631	79.746
	المعدل		3.7723	0.9794725	75.446
الضمير		CON	3.8089	0.99443	76.178
		CON	3.465	1.22228	69.3
		CON	3.6879	0.88327	73.758
	المعدل		3.653933333	1.033326667	73.07866667
الروح الرياضية		SP1	3.758	0.90866	75.16
		SP2	4.0255	1.04359	80.51
		SP3	4.0573	0.96238	81.146
		SP4	3.8981	0.92809	77.962
	المعدل		3.934725	0.96068	78.6945
المجاملة		COU1	3.328	0.76943	76.56
		COU2	3.6815	0.8168	73.63
		COU3	3.7197	0.8685	74.394
	المعدل		3.743066667	0.818243333	74.36133333
الفضيلة المعنوية		CV1	4.0382	0.79167	80.764
		CV2	4.0001	0.80861	80
		CV3	3.7389	0.80977	74.778
		CV4	3.7325	1.0883	74.65
	المعدل		3.877425	0.8745875	77.548
	المعدل العام		3.80715	0.9340	76.143

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.26.

إن الجدول (4) أظهر مجموعة من النتائج لعينة مكونة من (99) مستجيباً، تقدم دليلاً على إدراك متغير سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة قيد البحث. إذ قد حقق هذا المتغير وسيط عام قدره (3.80715) وهو بهذا يعد أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وأهمية نسبية مقدارها (٧٦.١٤٣) مع إنحراف معياري عام (0.9340). مما يدل على عدم تشتت البيانات بشكل كبير.

يبين الجدول (5) الإحصاءات الوصفية والترتيب النهائي للأبعاد والذي يبين مدى اهتمام أفراد عينة الدراسة بهذه الأبعاد ومدى ملامستها وجدديتها على أرض الواقع (العملي)، إذ جاء ترتيبها كما يلي (الروح الرياضية، الفضيلة المهنية، الأيثار، الجمالة، الضمير):

الجدول (5) خلاصة التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع سلوك المواطنة

التنظيمية

ت	الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	الأول	الروح الرياضية	3.934725	0.96068	78.6945
٢	الثاني	الفضيلة المهنية	3.877425	0.8745875	77.548
٣	الثالث	الأيثار	3.7723	0.9794725	75.446
٤	الرابع	الجمالة	3.743066667	0.818243333	74.86133333
٥	الخمس	الضمير	3.653933333	1.033326667	73.07866667

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v. 26

ثالثاً: تقييم الانموذج الهيكلي واختبار الفرضيات

بعد ان اكتملت الخطوة الأولى من نمذجة المعادلة الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM فان الخطوة الثانية فتمثل بتقييم الانموذج الهيكلي والتي تتضمن إيجاد معاملات المسارات والتي يمكن من خلالها قياس التأثيرات المباشرة، بالإضافة الى استخراج قيمة معامل التفسير  $R^2$  والذي يستخدم في تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير المعتمد.

### اختبار علاقات الارتباط:

#### الفرضية الرئيسية الأولى

وتتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى، كما يأتي: وتنص على:  
وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وسلوك المواطنة التنظيمية، وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وسلوك المواطنة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.749) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الرئيسة الثالثة، وتتفرع عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية، هي:

A. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التماسك وسلوك المواطنة التنظيمية:  
يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التماسك وسلوك المواطنة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.671) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

B. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التكامل وسلوك المواطنة التنظيمية:  
يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التكامل وسلوك المواطنة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.685) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

C. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التفويض وسلوك المواطنة التنظيمية:  
يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التفويض وسلوك المواطنة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.687) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.



الجدول (6) مصفوفة علاقة الارتباط بين ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأبعادها مع سلوك المواطنة التنظيمية

		SRHM	CO	IN	DE	OCB
SRHM	Pearson Correlabon	1	.834	.850	.839	.749
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97
CO	Pearson Correlabon	.834	1	.902	.871	.671
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97
IN	Pearson Correlabon	.850	.902	1	.890	.685
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	97	97	97	97	97
DE	Pearson Correlabon	.839	.871	.890	1	.607
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	97	97	97	97	97
OCB	Pearson Correlabon	.749	.671	.685	.607	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	97	97	97	97	97

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.26.

### ثانياً: معايير تقييم النموذج الهيكلي

وتتضمن معايير تقييم النموذج الهيكلي وفق أسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM على اربعة معايير وكما يوضحها الجدول (٧) وفيما يلي توضيح لهذه المعايير الاربعة:

### جدول (٧) معايير نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM

المعيار	الحد المقبول
جودة مطابقة النموذج	$SRMR > 0.08$
تقييم الارتباط الخطي	عامل تضخم التباين $VIF > 5$
معنوية معاملات المسار	قيمة $t < 1.96$ ؛ قيمة $p > 0.05$
معامل التحديد $R^2$	0.20 - 0.50 - 0.70 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير
حجم التأثير $f^2$	0.02 - 0.15 - 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى:

Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.

### ١- التقييم الكلي لجودة مطابقة الانموذج

وفقا ل (Hair et al., 2017) فإنه يتوفر حاليا معيار وحيد موثوق لجودة المطابقة الخاصة بالأنموذج الهيكلية لمسار PLS وهو معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)، اذ عندما تكون قيمته ٠ فان ذلك يشير الى مطابقة مثالية في حين ان القيمة المقبولة له هو عندما تكون اقل من ٠.٠٨ (Henseler et al., 2016, p. 9).

### ٢- تقييم الارتباط الخطي Collinearity Assessment

يشير الارتباط الخطي الى حدوث درجة عالية من الارتباط بين متغيرين مستقلين ويتم قياسه من خلال عامل تضخم التباين (*Variance Inflation Factor* (VIF) والذي يجب ان تقل قيمته عن (٥) وفقا ل (Hair et al., 2017).

### ٣- معاملات المسار Path Coefficients

تسمى أيضا هذه المعاملات بالتأثيرات المباشرة *Direct Effects* وهي تمثل العلاقات الفرضية بين المتغيرات والتي تكون قيمها المعيارية تتراوح بين +١ و-١، اذ عندما يقترب معامل المسار من الواحد فان ذلك يدل على وجود علاقة إيجابية قوية والعكس صحيح. ويمكن تحديد معنوية هذه المعاملات من خلال الخطأ المعياري الذي يتم الحصول عليه من خلال عملية تسمى *Bootstrapping* والتي يؤديها برنامج *SmartPLS*، ومن خلالها يتم حساب قيمة *t* والتي يجب ان تكون قيمتها اعلى من ١.٩٦ عند مستوى معنوية قدره ٠.٠٥ (Hair et al., 2017, p. 195).

### ٤- معامل التحديد R2 Coefficient of Determination

يسمى هذا المعامل أيضا بمعامل التفسير لأنه يقيس مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، وتتراوح قيمته بين ٠ و١ وكلما ازدادت فإنه يدل على درجات اعلى من التفسير، ولتقييم النتائج فان (Hair et al., 2017, p. 171) أشار الى ان القيم ٠.٢٥، ٠.٥٠، ٠.٧٥ تشير الى قيم ضعيفة، متوسطة، وكبيرة على التوالي.

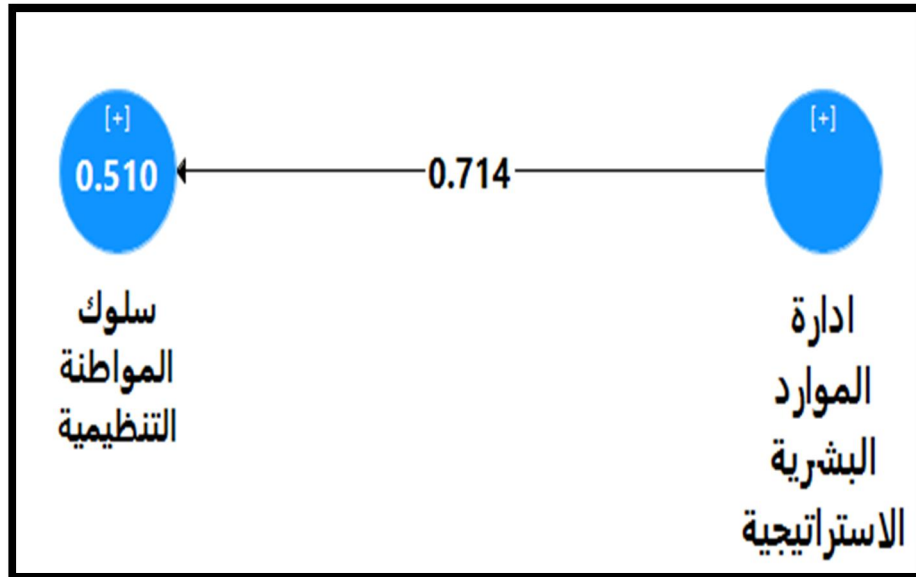
### ٥- حجم التأثير Effect Size f2

بالإضافة الى حساب قيمة  $R^2$  فانه يتوجب ان يتعرف الباحث الى مساهمة كل بُعد في تكوين هذه القيمة، وهذا ما يسمى بحجم التأثير  $f^2$ ، ولتقييم النتائج فان ( Hair et al., 2017, p. 158) أشار الى ان القيم  $0.02$ ،  $0.15$ ،  $0.35$  تشير الى تأثير صغير، متوسط، وكبير على التوالي.

### اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على انه " توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في سلوك المواطنة التنظيمية" واختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي الظاهر في الشكل (١٥) والذي يستعرض نتائجه الجدول (٨).

شكل (٢) الانموذج الهيكلي لاختبار للفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل معامل المسار في حين الارقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز  $\oplus$  الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

جدول (٨) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	P Value	النتيجة	حجم التأثير الفريد $f^2$	معامل التحديد $R^2$
0.06	H2	SHRM→OCB	١	0.714	13.794	0	قبل	0.975	0.510
									0.466

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

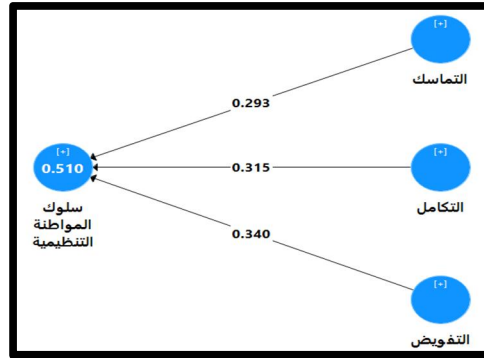
يستعرض الجدول (٨) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الثانية الرئيسية والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ (٠.٠٦) يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد بلغ معامل المسار (0.714) والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم  $p$  و  $t$  مما يشير الى معنوية علاقة التأثير وبالتالي فان تقبل الفرضية الرئيسية الثانية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  (٠.٥١٠) وبالتالي فان المتغير الوسيط (ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية) يفسر المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) بنسبة 51٪ وبقية القيمة تمثل عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

**اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية**

قام الباحث ببناء الانموذج الهيكلي الذي يظهر في الشكل (٣) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية (H2-1, H2-2, H2-3)، ويستعرض نتائجه الجدول (٩).

شكل (٣) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

الثانية



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل معامل المسار في حين الارقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز «+» الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم النموذج الهيكلي.

جدول (٩) نتائج تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

جودة المنظمة SRMR	فرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	P Value	النتيجة	حدود الثقة E	معامل التحديد R2
0.07	H2-1	OC→OCB	1.241	0.335	0.30	0.335	مقبول	0.138	0.07
	H2-2	IN→OCB	1.079	0.31	0.01	0.589	قبول	0.361	0.07
	H2-3	DE→OCB	1.335	0.3	0.00	0.533	قبول	0.156	0.07

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يستعرض الجدول (٩) نتائج تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ (٠.٠٧) يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد حققت جميع معاملات المسار للفرضيات الفرعية المعايير المطلوبة من قيم  $p$  و  $t$  مما يشير الى معنوية هذه العلاقات وبالتالي فإنه يتم قبول هذه الفرضيات. كذلك فقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  (٠.٥١٠) وبالتالي فإن ابعاد ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية قد فسرت 51% من العوامل التي تفسر متغير سلوك المواطنة التنظيمية وبقيّة النسبة تمثل عوامل لم تتناولها الدراسة.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- 1- يمكن من خلال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التغلب على التحديات التي تواجهها المنظمة وذلك من خلال تكامل الموارد البشرية الاستراتيجية مع استراتيجية المنظمة وذلك لان الافراد العاملين داخل المنظمة هم من يقومون بتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف بشكل استباقي.
- 2- تساهم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الى زيادة التزام الافراد العاملين داخل المنظمة وتقليل التكاليف وذلك من خلال تزويد الافراد العاملين بالمعرفة

والمهارات الضرورية في تحقيق أداء أفضل للمنظمة من اجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٣- حققت نتائج البحث بان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بإبعادها (التماسك، التكامل، التفويض) وسلوك المواطنة التنظيمي.

٤- حققت نتائج البحث بوجود علاقة تأثير مباشرة حيث ان إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (التماسك، التكامل، التفويض) تؤثر بصورة مباشرة في سلوك المواطنة التنظيمي وهذا يدل على انه يمكن من خلال مجموعة من الاستراتيجيات المتعلقة بأفراد المنظمة المبحوثة ان تساعد على تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي.

### ثانياً: التوصيات

١- توفي برامج التدريب والدورات لغرض تطوير مهارات الافراد العاملين وتعزيز مستوى أدائهم بما يتلاءم مع استراتيجيات المؤسسة المبحوثة لغرض تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٢- على المؤسسة المبحوثة ان تحقق التكامل وذلك من خلال تحقيق التكامل بين استراتيجياتها الفرعية مع استراتيجيتها الأساسية لغرض تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٣- تحفز الافراد العاملين وذلك من خلال منحهم بعض السلطة والمسئولية وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الحلول للمشاكل التي تواجههم وهذا ينمي من مهاراتهم وزيادة خبرتهم.

### قائمة المصادر والمراجع

- 1- Ait Razouk, A., Bayad, M., & Wannemacher, D. (2009). Strategic human resource management and tacit knowledge transfer: A case study. *Human Systems Management*, 28(1-2), 77-82.
- 2- Bibu, N., Munteanu, A. I., & Sala, D. (2015). Specific Aspects Of The Strategic Human Resource Management In Companies From Western Region Of Romania. In *Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE* (Vol. 9, No. 1, pp. 668-678). Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania.

- 3- Pongpearchan, P. (2016). Effect of transformational leadership on strategic human resource management and firm success of Toyota's dealer in Thailand. *Journal of Business and Retail Management Research*, 10(2).
- 4- OMONDI, J. O. (2017). *Relationship between strategic human resource management practices and service delivery in the ministry of information, communications and technology, Kenya* (Doctoral dissertation, Maseno University).
- 5- Vu, H. M., & Nwachukwu, C. (2020). STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL CULTURE AND ACADEMIC STAFF RETENTION: LITERATURE REVIEW. *Economics Management Innovation*, 12(2), 5-12.
- 6- Sajeevanie, T. L., Opatha, H. H. D. N. P., & Dissanayake, K. (2020). An Instrument to Measure the Practice of Strategic Human Resource Management in Private Sector Organizations. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 10(1).
- 7- Lee, S. H. (2016). *The relation between organizational citizenship behavior and fashion retail businesses' sustainability performance: investigating internal and external antecedents* (Doctoral dissertation, University of Missouri--Columbia).
- 8- Nadim, M., Hassan, M. M., Abbas, S., & Naveed, A. (2016). The role of organizational commitment and perceived organizational support in promoting organizational citizenship behavior. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 2(3), 54-67.
- 9- Avci, A. (2016). Investigation of Teachers' Perceptions of Organizational Citizenship Behavior and Their Evaluation in Terms of Educational Administration. *Educational Research and Reviews*, 11(7), 318-327.
- 10- Khoshnammoghdam, F. (2017). The impact of organizational citizenship behavior (OCB) and organizational commitment on market-orientation of the banks (Case Study: Parsian Bank Branches in Tehran). *International Journal of Business and Management*, 12(9), 173.
- 11- Qawasmeh, F. M. (2018). Assessment of organizational citizenship behavior (OCB) in Jordanian universities. *Internafional Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 68-82.
- 12- Güven, B. (2018). The Quantitative and Qualitative Analysis of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business & Economic Policy*, 5(3), 54-66.
- 13- Obedgiu, V., Nkurunziza, G., Simiyu, G., & Lubogoyi, B. (2020). An investigation of key predictors of organizational citizenship behavior of civil servants: Empirical evidence from Uganda. *International Journal of Organization Theory & Behavior*.
- 14- Alhor, R. H., Abusamaan, M. N., Al Shobaki, M. J., El Talla, S. A., & Abu-Naser, S. S. (2021). The Relationship of Organizational Justice to Civility Behavior as One of the Dimensions of Organizational Citizenship

- Behavior in the Palestenian Police. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 5(3).
- 15- Zhao, H., & Zhou, Q. (2019). Exploring the impact of responsible leadership on organizational citizenship behavior for the environment: A leadership identity perspective. *Sustainability*, 11(4), 944.
  - 16- Tan, J. X., Cham, T. H., Zawawi, D., & Aziz, Y. A. (2019). Antecedents of organizational citizenship behavior and the mediating effect of organization commitment in the hotel industry. *Asian J. Bus. Res*, 9(2), 121.
  - 17- Abusamaan, M. N., Al Shobaki, M. J., El Talla, S. A., & Abu-Naser, S. S. (2020). The Behavior of Organizational Citizenship in Palestinian Police Force between Reality and Expectations. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, 4(10).
  - 18- Sumarmi, S., & Tjahjono, H. K. (2021, March). Organizational citizenship behavior as antecedents and outcome in era technology. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1823, No. 1, p. 012005). IOP Publishing.
  - 19- Berbaoui, K., Silimani, I., & Sadek, Z. (2015). The relationship between demographic characteristics and organizational citizenship behavior in the national company for distribution of electricity and gas. *International Journal of Innovative Research in Engineering & Management*, 2(6), 8-11.
  - 20- Pasikhani, M. S. H., & Kuchesfahani, T. S. (2018). The impact of workplace spirituality on organizational citizenship behavior (OCB) with the mediating role of organizational commitment in nurses of Rasht Hospitals, Iran. *Journal of Advanced Pharmacy Education & Research| Oct-Dec*, 8(S2), 31.
  - 21- Yan, L., & Yan, J. (2013). Leadership, organizational citizenship behavior, and innovation in small business: an empirical study. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(2), 183-199.
  - 22- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.
  - 23- Langenderfer-Magruder, L., Alven, L., Wilke, D. J., & Spinelli, C. (2019). "Getting everyone on the same page": Child welfare workers' collaboration challenges on cases involving intimate partner violence. *Journal of family violence*, 34(1), 21-31.
  - 24- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
  - 25- Kang, M. W., & Kim, H. J. (2011). Influence of Strategic Human Resource Management of on Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior of Private Facility Security Guards. *The Journal of the Korea Contents Association*, 11(4), 389-403.