



أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - فرع بنغازي

د. فاطمة علي بلقاسم الفرجاني
fatma.elfergani@uob.edu.ly

كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا

تاريخ الوصول: 2024.10.09 - تاريخ الموافقة: 2024.11.17

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، بنغازي، ليبيا.

الملخص

هدف هذه الدراسة معرفة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي، وقد أتبع في الدراسة المنهج الوصفي، كما طُوِّرت استمارة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة الأولية اعتماداً على بعض الدراسات السابقة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (171) موظفًا بالأكاديمية، واختيرت عينة عشوائية بسيطة حجمها (120) موظفًا بمعدل استجابة (82%) تقريبًا، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع كلٍّ من مستوى الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أوضحت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية، إذ تبيّن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأعراف والقيم التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، وفي الوقت نفسه لم يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات والتوقعات التنظيمية. وبناءً على نتائج الدراسة تم اقتراح عدد من التوصيات التي قد تسهم في تعزيز أثر الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي.

The impact of Organization Culture on Organizational Citizenship Behavior in The Libyan Academy in Benghazi

Fatma Ali Bulgasem Elfergani

Faculty of Economic, University of Benghazi, Libya

Abstract

The study aimed to identify the impact of Organization Culture on Organizational Citizenship Behavior in The Libyan Academy in Benghazi. Descriptive approach has been used in the study. The questionnaire was developed based on some previous studies. The population of the study reached (171) employee, random sample selected was (120), with refund rate approximately of (82%). The results found that the overall level of Organization Culture and Organizational Citizenship Behavior were at a high degree. The results also indicated there was a significant effect of Organization Culture on Organizational Citizenship Behavior in The Libyan Academy, whereas there was a significant effect of the Organizational Norms and Organizational Values on Organizational Citizenship Behavior, but there wasn't a significant effect of the Organizational Expectations and Organizational Beliefs on Organizational Citizenship Behavior in The Libyan Academy. Based on the results, the study came out with a set of recommendations that are expected to contribute to enhancing the effect Organization Culture on Organizational Citizenship Behavior in The Libyan Academy.

Keywords

Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior, The Libyan Academy, Benghazi, Libya.

الفاعلية التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والعدالة المدركة، والثقة التنظيمية، والأداء الابداعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والأداء التنظيمي، وغيرها (أحمد، 2023؛ بحري وخرموش، 2020).

كما تُعد الثقافة التنظيمية أحد العوامل الأساسية لتفوق منظمات الأعمال المعاصرة التي تعمل في بيئة تتميز بتغيرات سريعة تؤثر في أدائها وتحقيق أهدافها؛ لذا تبدي هذه المنظمات اهتمامًا خاصًا بثقافتها، وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل، إذ تتضمن أبعادًا هيكلية وسلوكية، فكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية - كان

المحور الأول: إطار الدراسة العام

1.1 المقدمة: تواجه المنظمات المعاصرة - في بيئة الأعمال - كثيرًا من التغيرات السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية التي يدفعها إلى اتخاذ إستراتيجيات قادرة على إحداث أثر إيجابي في الأداء الوظيفي الذي ينعكس على زيادة كفاءة المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية، ومن ذلك تشجيع الموظفين على انتهاج سلوكيات المواطنة التنظيمية التي حظيت باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الماضية؛ لما لها من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة شديدة التنافسية، إذ أوضحت هذه البحوث أهمية سلوك المواطنة في تحقيق

ذلك مؤشراً على قوة الثقافة واتساع تأثيرها (عبد اللطيف وجودة، 2010).

وتضفي الثقافة التنظيمية على المنظمة خصائص وصفات تميزها عن غيرها من المنظمات، كما توفر الإطار الفكري والمرجعي الذي يبين كيفية أداء العمل بها، ومن ثم تُعدُّ الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد داخل المنظمة وفقاً لطبيعتها وقوتها من خلال منظومة القيم والمعتقدات السائدة بها (Mohanty & Rath, 2012; Beitali et al, 2014).

ويتجسد تأثير الثقافة التنظيمية في سلوك الموظفين بالمنظمة في تصرف الموظفين بما يتفق مع القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة التي تعبر عن كيفية أداء الأعمال والمهام الوظيفية وطبيعة العلاقات بها، وكلما انسجمت الثقافة التنظيمية مع معتقدات الموظفين وتوقعاتهم عن تشجيع المبادرات الفردية والابداع والمبادرة وقبول المخاطرة - انعكس ذلك على زيادة فاعلية المنظمة (بلجارية وبولحية، 2020)، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكييفية وقوية تمكن أعضائها من الابتكار والإبداع، وقبول المخاطرة، والمشاركة في اتخاذ القرارات؛ مما يدفعهم إلى تحقيق مستويات أداء فردي عالية تتجاوز الأهداف والغايات المحددة، وذلك من خلال سلوكيات المواطنة التنظيمية (البشاشه والحراشنة، 2011)، ومن ثم فان تأثير الثقافة على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية، التي تدخل في تشكيل توجهاتهم، وتقودهم إلى انتهاج سلوكيات معينة وتشجيعها، أو رفض هذه السلوكيات، فإذا كان من السائد في المنظمة ممارسة الموظفين لأنماط من السلوكيات التطوعية والعلاقات التعاونية وتشجيعهم عليها، فإن كل أفراد المنظمة سيتأثرون، وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، وأما إذا كانت الثقافة التنظيمية تحث على التقييد بمهام الوظيفة الرسمية فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدوداً للغاية. وبناء على ذلك فإن الثقافة التنظيمية تؤثر سلبياً أو إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للقيم والمعتقدات التي تقوم عليها هذه الثقافة (شيوخاوي، 2016؛ العامري، 2003).

2.1 الدراسات السابقة: أوضحت عدة دراسات عربية وأجنبية وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية؛ لأنها تُعدُّ الثقافة عاملاً مهماً لترسيخ سلوك المواطنة وتموُّه؛ فقد بينت دراسة (Mohany & Rath (2012 وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في ثلاثة قطاعات اقتصادية في الهند، هي:

التصنيع، وتقنية المعلومات، والخدمات المصرفية، إذ إنّ العوامل الثقافية تغرس سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بهذه القطاعات المختلفة، وتدعمها، والموظفون قد يكونون مستعدين لممارسة سلوكيات المواطنة ولكن الثقافة غير المستعدة لاستيعاب هذه السلوكيات تجعل الجهود الفردية غير ذات جدوى.

كما أكدت دراسة (Purnama (2013 أن الثقافة التنظيمية بأبعادها (الابتكار وتحمل المخاطر، والاهتمام بالتفاصيل، والتوجه نحو الإنتاج، والتوجه نحو الأفراد، والتوجه نحو فرق العمل، والتنافسية، والاستقرار) تؤثر إيجابياً بشكل كبير على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتصنيع الاحذية بمدينة جاوه الإندونيسية، الذي -بدوره- يؤثر في الأداء التنظيمي ونجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها.

وأظهرت دراسة (Ghashgheainia & Haffzi (2015 وجود علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن أبعاد الثقافة الأكثر فعالية هي: الابتكار، ثم الثقة، ثم التماسك الاجتماعي، ثم التواصل، وآخرًا التحدي الوظيفي.

كذلك أثبتت دراسة العزام (2015) وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، والتعاون، والرؤية المشتركة، وممارسة الإدارة، والمعايير الثقافية المشتركة) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسيطة بمحافظة إربد بالأردن.

كما بينت دراسة (Olalekan & Ekene (2019 وجود آثار إيجابية كبيرة للثقافة التنظيمية بأبعادها (الموجهة نحو الدور-الموجهة نحو الانجاز) على سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية النيجيرية، وأن الثقافة الموجهة للإنجاز تجذب المكافاة للأداء المتميز للموظفين؛ مما يثير رغبتهم في دعم بعضهم بعضاً، ورعاية بعضهم بعضاً، وهذا يزيد جانب الإيثار في سلوك المواطنة التنظيمية.

في حين أكدت دراسة بحري وخرموش (2020) وجود علاقة موجبة قوية جداً بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الإسمنت في عين الكبيرة بالجزائر، إذ تعمل الثقافة التنظيمية على زيادة سلوك المواطنة لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، كما تسهم الثقافة في دمج الموظف مع زملائه في العمل من خلال غرس مجموعة من القيم والمعتقدات الخاصة بالعمل، التي من شأنها زيادة سلوك المواطنة التنظيمية.

للهوض بمستوى الخدمات التعليمية بها، وتحقيق الفعالية والكفاءة في مؤسسات التعليم العالي؛ مما يتطلب قيام الموظفين ببعض المهام الإضافية خارج مهامهم الرسمية لتطوير العملية التعليمية؛ كمساعدة الزملاء والإدارة في العمل، ومساعدة الطلبة، والإسهام في حل مشاكل العمل، وغيرها، مما يؤكد دور سلوك المواطنة التنظيمية في الارتقاء بمستوى الأداء في مؤسسات التعليم العالي (الفرجاني، 2017).

ولقد أكدت كثير من الدراسات السابقة على وجود أثر الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية؛ إذ تعد الثقافة التنظيمية عاملاً أساسياً في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية ونموه، من خلال قبولها أو رفضها لهذا السلوك التطوعي بما يتماشى مع القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية السائدة في المنظمة (Purnama, 2013; Khan & Abdul Rashid, 2012; Mohanty & Rath, 2012 a; Harwiki, 2013; Beitali et al, 2014). وأن عدم إدراك المنظمات لأهمية علاقة الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين له أثر بالغ في المنظمات قد يؤدي إلى فشلها، ويمثل مشكلة حقيقية تستحق العناية والبحث (العزام، 2015)، وإضافةً إلى ذلك أوصت بعض الدراسات العلمية إلى ضرورة دراسة الأنماط الثقافية المختلفة واثرها في سلوك المواطنة التنظيمية (Mohany & Rath, 2012)، وضرورة خلق ثقافة تنظيمية تمكينية تشجع الإبداع والابتكار للاستفادة من سلوكيات المواطنة التنظيمية (Olalekan & Ekene, 2019)، وأهمية تبني الثقافة التنظيمية الداعمة لتعزيز السلوك التطوعي وتحفيز العاملين على انتهاج سلوكيات المواطنة التنظيمية (الفرجاني، 2017)، كما أوصت كلا من دراسة العبار (2019) ودراسة بن نصر والأشلم (2021) بتناول موضوع الثقافة التنظيمية وربطه بالمتغيرات التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي اللببية، وبناء على ذلك ستحاول الدراسة التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية اللببية للدراسات العليا فرع بنغازي، وتدور مشكلة الدراسة حول التساؤلات الآتية:

1. ما أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بالأكاديمية اللببية للدراسات العليا فرع بنغازي؟
2. ما مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالأكاديمية اللببية للدراسات العليا فرع بنغازي؟
3. ما أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالأكاديمية اللببية للدراسات العليا فرع بنغازي؟

كما أوضحت دراسة AL-madaha, AL-adwan & Zakzouk (2021) أن السياسة التنظيمية المدركة لدى الموظفين بالقطاع المصرفي الأردني تتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن بعض أبعاد الثقافة التنظيمية -مثل: تجنب عدم اليقين وفروق السلطة- لها تأثير أقوى في كيفية ادراك الموظفين للسياسات التنظيمية، كما أظهر النتائج بعد الجماعية علاقة سلبية مع السياسات التنظيمية؛ إذ يميل الموظفون إلى العمل في مجموعات وتحمل المسؤولية تجاه الزملاء في مكان العمل، كما بينت التأثير السلبي المدمر للسياسات التنظيمية المدركة على سلوك المواطنة لدى الموظفين في القطاع المصرفي الأردني.

وكشفت دراسة (Khatiri, Shrimali & Arora (2022) في قطاع تكنولوجيا المعلومات بالهند أن الثقافة التنظيمية (إدارة التغيير، وتحقيق الأهداف، والعمل الجماعي، والتوجه نحو العملاء، والقوة الثقافية) لها تأثير إيجابي عالٍ في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تحفيز الموظفين وتشجيع للقيام بها، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمات.

وقد أظهرت دراسة (Siswondo, et al (2022) أن للثقافة التنظيمية تأثيراً إيجابياً معنوياً كبيراً في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة التنمية الإقليمية لمدينة سيربيون في أندونيسيا؛ إذ تدعم القيم والمعتقدات والفلسفات والعادات التنظيمية الموظفين لزيادة ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية الجيدة بالشركة.

وتتفق هذه الدراسة مع غالب الدراسات في اعتماد المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، وفي تناولها لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية في أبعادها الرئيسة (الإيثارة، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير)، وتختلف عن الدراسات السابقة في أبعاد الثقافة التنظيمية؛ إذ لم تُتناول (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية) في دراسة تربط بين المتغيرين، وهذا يمثل فجوة معرفية تحتاج إلى مزيد من البحث، كما تختلف الدراسة عن سابقتها في طبيعة مجتمع الدراسة؛ إذ لم يسبق تناول الموضوع في مجال التعليم العالي في البيئة اللببية.

1.3 مشكلة الدراسة: تعد مؤسسات التعليم العالي من المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التنمية المعرفية من خلال جهود فرق العمل الجماعي؛ إذ تستدعي طبيعة عملها تكاتف الجهود وتعزيز السلوكيات الإيجابية؛

H_0 : عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي.

H_1 : وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يُتوقع وجود أثر معنوي إحصائياً للقيم التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي، وتصاغ في شكل فرضية إحصائية كما يلي:

H_0 : عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي.

H_1 : وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي.

الفرضية الفرعية الثانية: يُتوقع وجود أثر معنوي إحصائياً للمعتقدات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي، وتصاغ في شكل فرضية إحصائية كما يلي:

H_0 : عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي.

H_1 : وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يُتوقع وجود أثر معنوي إحصائياً للتوقعات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي، وتصاغ في شكل فرضية إحصائية كما يلي:

H_0 : عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي.

H_1 : وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي.

4.1 أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي.
2. التعرف على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي.
3. تحديد أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي.
4. طرح مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في زيادة إدراك أهمية الثقافة التنظيمية في دعم ورفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي.

5.1 أهمية الدراسة:

- **الأهمية العلمية:** يُعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي لقيت اهتماماً كبيراً في مجال السلوك التنظيمي؛ لأهميته القوي في المنظمات المعاصرة؛ لذا تقدم الدراسة إضافة علمية جديدة إلى البحوث السابقة في مجال السلوك التنظيمي؛ إذ تربط بين متغيري الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا الطرح لم يلق كثيراً من الاهتمام، وخاصة في قطاع التعليم العالي في البيئة الليبية، وبذلك فهي تزود المكتبة العربية بدراسة جديدة تربط بين أبعاد المتغيرين لم يسبق تناولها في بيئة الدراسة -بحسب علم الباحثة.

- **الأهمية العملية:** توفر نتائج الدراسة معلومات مهمة لمتخذي القرارات بالأكاديمية الليبية عن مكونات الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية بها، وكذلك توضح النتائج طبيعة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، كما تقدم مجموعة من التوصيات للإفادة من نتائج الدراسة في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي.

6.1 فرضيات الدراسة: بُنيت الفرضية الرئيسية للدراسة بالاعتماد على نتائج الدراسات التي أوضحت وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، وبذلك يمكن صياغة الفرضية البحثية للدراسة على النحو الآتي: يُتوقع وجود أثر معنوي إحصائياً للثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي، وتصاغ في شكل فرضية إحصائية كما يلي:

تلقيها وتعليمها للأعضاء الجدد، باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والإحساس عند التعامل مع تلك المشاكل" (Schein, 1985: p17)، كما تعرف بأنها: "مجموعة القيم والعادات والتقاليد في المنظمة ومعايير السلوك المتعارف عليها، التي تعمل بمثابة الأساس لنظام الإدارة، كما تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة" (السيد: 2008: ص197)، ويُذكر السيبي (2009: ص425) أنها "تمثل إدراك وإحساس الأفراد لمعاني تنظيمية مشتركة بينهم"، ويشير النصور (2012: ص192) إلى أن (Dessler) عرفها بأنها: "مكونات المؤسسة والأهمية وتشتمل العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية، وهي تشتمل على سلوك العاملين في المؤسسة، ومدى تعاونهم مع بعضهم بعضاً، ومعايير الترقبات والحوافز والعقوبات".

ومن خصائص الثقافة التنظيمية (عبدالرزاق وآخرون، 2019):

- مجموعة من القيم والمعتقدات التنظيمية التي تؤثر في سلوك العاملين بالمنظمة.
- نظام من المعاني المشتركة التي تميز منظمة بخصائص معينة.
- طقوس سلوكية تدفع سياسة المنظمة إلى اتجاه معين.
- مجموعة مبادئ وضعتها وطورتها جماعات العمل للتعامل مع المشاكل.
- معايير تحدد السلوك الملائم المتوقع من أعضاء المنظمة.

وللثقافة التنظيمية وظائف عدّة، منها: تحقيق التماسك والتماثل السلوكي للأفراد داخل المنظمة، وتمييز المنظمة عن المنظمات الأخرى، ومنح الموظفين شعور الهوية، وتسهيل التزام الموظفين بالمصلحة العامة للمنظمة، والمساعدة على استقرار النظام الاجتماعي بالمنظمة، كما أنها تسهل الالتزام بالجماعة بدلاً من الفردية، وتؤثر على معايير فاعلية السلوك التنظيمي (أداء-رضا)، وتساعد على حل الصراعات التنظيمية، وتحقيق النجاح المالي، وتضع معايير لمختلف الأنماط السلوكية، وكذلك تضع قواعد السلوك المرغوب فيه وغير المرغوب (السيبي، 2009).
أبعاد الثقافة التنظيمية: هناك اختلاف بين الباحثين في دراساتهم حول تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، فقد اجتهد كل باحث في تحديدها بشكل مختلف، وقد حددت الأبعاد التي تميز الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة على النحو الآتي (العبار، 2019؛ عبدالرزاق وآخرون، 2019):

- القيم التنظيمية (Organizational Values): تمثل تفاهماً مشتركاً في بيئة العمل، وتسعى إلى توجيه سلوك العاملين بالمنظمة،

الفرضية الفرعية الرابعة: يُتوقع وجود أثر معنوي إحصائياً للأعراف التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي، وتصاغ في شكل فرضية إحصائية كما يلي:
H0: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي.
H1: وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي.

7.1 حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على أثر الثقافة التنظيمية المتمثلة بأبعادها في (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية) على سلوك المواطنة التنظيمية، ويتكون من (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير).
- الحدود المكانية: الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي.
- الحدود البشرية: تتمثل في جميع الموظفين بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي.
- الحدود الزمنية: أُجريت الدراسة أثناء فصل الربيع للعام 2023 - 2024.

8.1 مصطلحات الدراسة.

- الثقافة التنظيمية: هي "منظومة الأفكار، والمعتقدات، والتقاليد، والقيم، وأساليب التفكير والعمل، والتوقعات، والمعايير التي يلتقي حولها الموظفون، وتؤثر في سلوكهم داخل المنظمة، وتشكل شخصياتهم، وتتحكم في خبائرهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة كماً وكيفاً" (بلجازية وبولحية، 2020: ص177).

- سلوكيات المواطنة التنظيمية: عرفها (Organ 1997: p86) بأنها "سلوكيات فردية اختيارية لا ترتبط بشكل صريح أو مباشر بنظام المكافآت الرسمي بالمنظمة، وتعزز في مجملها الفعالية الوظيفية للمنظمة".

المحور الثاني: الإطار النظري

1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية: يعبر مفهوم الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) عن "مجموعة الافتراضات الأساسية التي أوجدتها أو اكتشفتها أو طورتها جماعة معينة من الأفراد؛ لمواجهة مشكلات التكيف الخارجي والاندماج والتنسيق الداخلي، التي أثبتت فعاليتها لفترة طويلة من الزمن، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم

وتمكنهم من التمييز بين ما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وتعد القيم الثقافية الركيزة الأساسية وجوهر فلسفة المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، وتحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية.

- **المعتقدات التنظيمية (Organizational Expectations):** تعبر عن الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية، مثل: أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة، والإسهام في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين مستوى أدائها المؤسسي.

- **التوقعات التنظيمية (Organizational Beliefs):** تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، الذي يشمل مجموعة من التوقعات التي يتوقعها ويحددها العاملون من المنظمة، وكذلك ما يتوقعه المنظمة من العاملين بها.

- **الأعراف التنظيمية (Organizational Norms):** هي معايير متفق عليها، وواجبة الاتباع، يلتزم بها العاملون لأنها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل، وعادة ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة.

2.2 مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: يُعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيًا، التي تزايدت أهميتها في المنظمات المعاصرة؛ نظرًا لما يترتب عليه من آثار إيجابية على أدائها وتحقيقها أهدافها بكفاءة وفعالية، وقد ظهر المصطلح (Organizational Citizenship Behaviors) لأول مرة على يد الباحث (Organ) في نهاية السبعينيات ليصف الجهد التعاوني للعاملين أو السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية، وقد توصل إلى تعريف شامل مستخدم الآن في معظم الدراسات المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ عرّفها (Organ 1997:p86) بأنها: "سلوكيات فردية اختيارية لا ترتبط بشكل صريح أو مباشر بنظام المكافآت الرسمي بالمنظمة، وتعزز في مجملها الفعالية الوظيفية للمنظمة"، كما عرّف (Chien 2003:p2) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "تصرف الفرد التطوعي والاختياري الذي لا يندرج ضمن التعليمات وعقد العمل، ويسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة فعاليتها وكفاءتها". ويرى الشبابشة والحراشنة (2011:ص649) أن سلوك المواطنة التنظيمية هو "سلوك الفرد التقديري الذي لا يكون لديه اهتمام بإظهاره مباشرة للدائرة الرسمية، ولا يحصل على مكافأة جراء ممارسته، مع أنه في مجمله يؤدي إلى تعزيز

الفعالية الوظيفية للمنظمة ككل"، ويعرفه العزام (2015:ص110) بأنه: "سلوك اختياري طوعي لا يثاب فاعله ولا يعاقب تاركه، إلا أنه يساهم في تحسين أداء المنظمة، وزيادة فاعليتها، وبقائها في أوج العطاء والمنافسة"، ويرى الحدراوي (2020:ص10) أنها "سلوك تطوعي يرتبط بإنتاجية العمل وفعالية الفرد في المنظمة، ويمكن أن يؤثر على الأعمال على المدى القصير أو الطويل، كما يحدث بشكل منتظم أو مؤقت"، ويشير (العامري، 2003) إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتضمن الخصائص التالية:

- سلوكيات تتجاوز أكثر مما هو موصوف في أنظمة المنظمة الرسمية.

- تمتاز بأنها ذات طبيعة اختيارية تطوعية.

- لا توجد مكافأة محددة لها بشكل مباشر في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة.

- سلوكيات مهمة جدًا للأداء الناجح والفعال للمنظمة.

وتتمثل أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في رفع مستوى فاعلية المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة شديدة التنافس، من خلال تحقيق الموظفين لأداء أعلى من المتوقع (أبو تايه، 2012)، وتأثيره الكبير على القرارات الإدارية، والرضا الوظيفي، ومستوى الأداء الوظيفي والتنظيمي (Mohanty & Rath, 2012; Khan et al, 2014)، كما تتبع أهمية سلوك المواطنة من القدرة على تخفيض معدلات دوران العمل، وتعزيز المشاركة المعرفية، وزيادة مستوى الأداء والكفاءة والفعالية، ورفع الروح المعنوية، والقدرة على الإبداع والابتكار، وتخفيض الصراعات التنظيمية، وتعزيز الدافع للإنجاز، والشعور بالمسؤولية لأعضاء المنظمة (بشير، 2022)، كما أنه يساهم في تحسين قدرة المديرين والموظفين في تخصيص الوقت للتخطيط الفعال، وحل مشاكل العمل، ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التفاني في العمل والإخلاص والولاء، وكذلك الاستفادة من الموارد النادرة للوظائف لزيادة إنتاجية المنظمة، والحفاظ على تماسك المنظمة (أحمد، 2023).

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: يتناول الباحثون سلوك المواطنة التنظيمية من اتجاهاتٍ عدّة، وفي هذه الدراسة اعتمد الاتجاه الذي يرى أن سلوك المواطنة التنظيمية يقوم على خمسة أبعاد رئيسة (العامري، 2003؛ الحدراوي، 2020) هي:

- الإيثار (Altruism): ويطلق عليه بعض الباحثين: سلوك الولاء الاجتماعي، ويقصد به مدى مساعدة الفرد للأشخاص الذين حول

-القسم الثاني يتضمن مقياس الثقافة التنظيمية بالاعتماد على دراسة (عبدالرزاق وآخرون، 2019) وقد يشمل (16) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية.

-القسم الثالث تناول مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي طوره (Organ, 1990) والذي استُخدم في كثير من الدراسات العربية وتبت ملاءمته للبيئة العربية، كما طبق في البيئة الليبية (الفرجاني، 2017)، ويتكون هذا المقياس من (20) فقرة موزعة على الأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية: (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، وقيست إجابة كل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح الجدول الآتي:

جدول رقم (1) توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي:

الإجابة الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1	

ولتحديد مستوى كل متغير عدُّ كلُّ متغير وسطه الحسابي (من 1- أقل من 1.80) ضعيفاً جداً، والمتغير الذي متوسطه الحسابي (من 1.80 - أقل من 2.60) ضعيفاً، والذي متوسطه الحسابي (من 2.60 - أقل من 3.40) متوسطاً، والذي متوسطه الحسابي (من 3.40 - أقل من 4.20) مرتفعاً، والذي متوسطه الحسابي (من 4.20 - 5) مرتفعاً جداً (عبدالفتاح، 2008).

3.3 مجتمع وعينة الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا- فرع بنغازي، البالغ عددهم (171) موظفاً، واتبعت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وكان حجم العينة وفقاً لجدول حجم المجتمع وحجم العينة (120) شخص (سيكاران، 2013)، وبلغ معدل الاستجابة تقريباً (82%) بعدد (98) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

4.3 أساليب التحليل الإحصائي: لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات استُخدم الإحصاء الوصفي التحليلي اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS 26) في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، ومعامل الثبات (Cronbach Alpha) لبيان مدى الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة، كما استخدمت التكرارات والنسب المئوية لتعرّف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تركيز الإجابات المتعلقة بالمتغيرات وأبعادها، ومدى

(الزملاء، الرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل أو حل المشاكل، مما يعكس تفضيل الفرد للآخرين على نفسه أو إثارة عليها.

- الكياسة (Courtesy): وتوضح مدى إسهام الفرد في تجنب وقوع المشكلات المتعلقة بالعمل، وذلك من خلال تقديم النصائح، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشكلات مع الآخرين، واحترام رغبات الزملاء، مما يؤدي إلى الحفاظ على معنويات مجموعة العاملين المشاركين في نفس العمل عند مستوى مرتفع، مما يمكنهم من تقديم الإسهامات البناءة بدلاً من الجدل أو النزاع الشخصي بينهم.

- الروح الرياضية (Sportsmanship): ويقصد بها مدى استعداد الشخص لتحمل الإحباط والمضايقات التنظيمية، أو أوضاع العمل السيئة، أو متاعب شخصية مؤقتة دون امتعاض أو شكوى أو ما شابه ذلك، وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.

- السلوك الحضاري (Civic Virtue): ويعني المشاركة والمساهمة البناءة في تطوير المنظمة والاهتمام بمصيرها، من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، والمحافظة على التغيير، وقراءة مذكرات المنظمة وإعلانها، وتأدية العمل بصورة تساعد على المحافظة على سمعة المنظمة.

- وعي الضمير (Conscientiousness): ويمثل السلوك الذي يقدم العروض التي تفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، بالتسمك بالقواعد والإجراءات التنظيمية في مجال الحضور والانصراف في المواعيد، والعمل في ساعات العمل الرسمية، واحترام اللوائح والأنظمة، وعدم إضاعة وقت العمل، والاستراحات، والعمل بجدية... إلخ.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية

1.3 منهج الدراسة: أجريت هذه الدراسة في إطار المنهج الوصفي اعتماداً على أسلوبين أولهما الدراسة النظرية، وذلك بإجراء المسح المكتبي، واستخدام شبكة الإنترنت للاطلاع على المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، وبناء الإطار النظري، وثانيهما الدراسة الميدانية، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، واختبار مدى صحة الفرضيات الموضوعية، من خلال جمع البيانات بواسطة استمارات الاستبانة، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة للتحليل.

2.3 أداة ومقياس الدراسة: اعتمدت استمارة الاستبانة أداة جمع البيانات الأولية للدراسة، وتشمل ثلاثة أقسام:

-القسم الأول خصص لجمع البيانات المتعلقة بالخصائص الوظيفية، وهي: الجنس، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة بالأكاديمية.

النسبة المئوية	العدد	المخصص
8.2%	8	من 10 - أقل من 15 سنة
22.4%	22	من 15 سنة فأكثر
100%	98	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3) أن أفراد العينة من الذكور نسبتهم (46.9%)، في حين بلغت نسبة الإناث (53.1%) من مجمل أفراد عينة الدراسة، وفيما يخص المستوى التعليمي فإن المستوى الجامعي فما فوق غالب أفراد عينة الدراسة؛ إذ كانت نسبتهم حوالي (75.5%)، وهذا يتناسب مع طبيعة العمل بالأكاديمية، بينما بلغ حملة الثانوية أو ما يعادلها ما نسبته (24.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفيما يتعلق بمدى الخدمة بالأكاديمية تبين أن (45.9%) من عينة الدراسة قضى مدة عمل بالأكاديمية (أقل من 5 سنوات)، وما نسبته (23.5%) من العينة مدة عملهم بالأكاديمية (من 5 - أقل من 10 سنوات)، في حين أن (30.6%) تصل مدة عملهم بالأكاديمية (10 سنوات فأكثر)، وهذا يدل على تنوع خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس والمستوى التعليمي ومدة العمل بالأكاديمية، مما يؤهلهم للإجابة عن الأسئلة المطروحة في الدراسة.

2.6.3 وصف متغيرات الدراسة:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر الثقافة التنظيمية.

الترتيب	المستوى	القيمة الاحتمالية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
1	مرتفع	0.00	17.03	0.580	4.015	القيم التنظيمية
2	مرتفع	0.00	12.41	0.604	3.757	المعتقدات التنظيمية
4	متوسط	0.00	4.336	0.716	3.313	التوقعات التنظيمية
3	مرتفع	0.00	9.406	0.698	3.663	الأعراف التنظيمية
-	مرتفع	0.00	13.80	0.493	3.687	الثقافة التنظيمية

يتضح من الجدول رقم (4) أن مستوى الثقافة التنظيمية حسب وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.687) بانحراف معياري بلغ (0.493)، وتعد هذه النتيجة منطقية في ضوء المتوسطات الحسابية لأبعاد الثقافة التنظيمية، فقد جاء بُعد القيم التنظيمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.015)، يليه بُعد المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.757)، ثم بُعد الأعراف التنظيمية بمتوسط حسابي (3.663)، وأخيراً جاء بُعد التوقعات

تشنت هذه الإجابات، كما استُخدم تحليل الانحدار البسيط والمتعدد القياسي لاختبار الفرضيات.

5.3 صدق الأداة وثباتها: عرضت استمارة الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في جامعة بنغازي لتحكيمها والتحقق من الصدق الظاهري لفقراتها، وقد وافق المحكمون عليها بعد إجراء بعض التعديلات، كما أجريت اختبارات الصدق والثبات لاستمارة الاستقصاء لتُعرف مدى إمكان الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج التي يُوصَل إليها، وللتحقق من مؤشرات جودة المقاييس احتُسب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) والصدق الذاتي على النحو الآتي:

جدول رقم (2) نتائج اختبار الثبات والصدق الذاتي لمتغيري الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ	الصدق الذاتي
الثقافة التنظيمية	16	0.842	20.9
سلوك المواطنة التنظيمية	20	0.917	0.96

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات كرونباخ ألفا لمتغيري الدراسة ومعاملات الصدق الذاتي عالية، وبذلك يعد هذا المقياس صادقاً لما وضع لقياسه، كما يتمتع بدرجة عالية من الثبات مقارنة بالمستوى المقبول (0.75) وهو الحد الأدنى المقبول لثبات أي مقياس في العلوم الإدارية، ومن ثم يمكن الاعتماد على الاستبانة في التطبيق الميداني، وأن تكون أداة مقبولة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

6.3 تحليل بيانات الدراسة:

1.6.3 خصائص عينة الدراسة: باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية تم تُعرف بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة التي استجابت لأداة الدراسة وبلغت (98) مفردة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (3): عرض خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	المخصص
46.9%	46	ذكر
53.1%	52	أنثى
100%	98	المجموع
24.5%	24	الثانوية أو ما يعادلها
51.0%	50	مستوى جامعي أو ما يعادله
24.5%	24	مؤهلات عليا
100%	98	المجموع
45.9%	45	أقل من 5 سنوات
23.5%	23	من 5 - أقل من 10 سنوات

التنظيمية بمتوسط حسابي (3.313)، ويتضح من ذلك ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية بالأكاديمية الليبية وجميع أبعادها ما عدا التوقعات التنظيمية بمستوى متوسط حسب وجهة نظر عينة الدراسة، وفيما يلي نتائج وصف لعبارات الثقافة التنظيمية في الأكاديمية الليبية فرع بنغازي:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الثقافة التنظيمية

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1. القيم التنظيمية.				
1	يتقبل موظفو الأكاديمية ضغوط ومخاطر العمل من أجل مصلحة الأكاديمية وتطورها.	4.05	0.830	مرتفع
2	يتحمل موظفو الأكاديمية مسؤولية أداء المهام والواجبات دون إشراف مستمر عليهم.	3.98	0.837	مرتفع
3	يتم موظفو الأكاديمية بإنجاز المهام والواجبات ضمن المدة الزمنية المحددة لها.	4.07	0.722	مرتفع
4	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الأكاديمية بالود والاحترام المتبادل.	3.96	0.919	مرتفع
2. المعتقدات التنظيمية.				
5	تتوافر قنوات مشتركة لدى موظفي الأكاديمية بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.38	0.990	مرتفع
6	يعتقد موظفو الأكاديمية بضرورة المشاركة في تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل.	3.68	0.794	مرتفع
7	يسود الاعتقاد لدى موظفي الأكاديمية بأن التوجه نحو الفريق وتشجيع العمل الجماعي يسهم في إنجاز العمل.	3.84	0.833	مرتفع
8	يعتقد موظفو الأكاديمية بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز العمل بمجودة عالية.	4.13	0.713	مرتفع
3. التوقعات التنظيمية.				
9	تتوقع الأكاديمية قيام الموظفين بجميع واجباتهم ومهامهم طالما يتحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية وفق أنظمة وقوانين العمل.	3.74	1.029	مرتفع
10	تسعى إدارة الأكاديمية دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظفين من حوافز ومكافآت وغيرها.	2.62	1.098	متوسط
11	تحرص إدارة الأكاديمية على توفير خدمات تعليمية متميزة وفقاً للإمكانيات المادية المتاحة.	3.02	1.121	متوسط
12	يبدل موظفو الأكاديمية الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات والأهداف التي تتوقعها منهم.	3.87	0.808	مرتفع
4. الأعراف التنظيمية.				
13	يسعى موظفو الأكاديمية إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية الحديثة.	3.88	0.828	مرتفع
14	يلتزم موظفو الأكاديمية بمعايير العمل التي تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.	3.77	0.797	مرتفع
15	يلتزم موظفو الأكاديمية بمعايير العمل التي تساعد على تشجيع روح التعاون وخلق علاقات عمل جماعي.	3.85	0.854	مرتفع
16	تهتم الأكاديمية بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المثيرة وجعلها نموذجاً يحتذى.	3.16	1.137	متوسط

ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية.

الترتيب	المستوى	القيمة الاحتمالية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
1	مرتفع	0.00	23.627	0.473	4.13	الإيثار
3	مرتفع	0.00	14.584	0.600	3.88	الكياسة
5	مرتفع	0.00	8.247	0.743	3.62	الروح الرياضية
2	مرتفع	0.00	17.225	0.568	3.98	السلوك الحضاري
4	مرتفع	0.00	11.143	0.676	3.76	وعي الضمير
-	مرتفع	0.00	19.240	0.470	3.91	سلوك المواطنة التنظيمية

يشير الجدول رقم (6) إلى آراء أفراد العينة نحو سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية عامةً مرتفع؛ إذ بلغ (3.91) بانحراف معياري (0.470)، أما أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فقد حصلت بعد الإيثار على أعلى متوسط حسابي (4.13)، يليه بعد الكياسة بمتوسط حسابي (3.88)، ثم بُعد وعي الضمير بمتوسط حسابي (3.76)، وفي المرتبة الأخيرة بُعد الروح الرياضية بمتوسط حسابي (3.62)، وهذا يدل على ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية وجميع أبعادها حسب وجهة نظر عينة الدراسة، وفيما يلي عرض نتائج وصف عبارات سلوك المواطنة التنظيمية في الأكاديمية الليبية فرع بنغازي:

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات سلوك المواطنة التنظيمية.

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1. الإيثار				
1	يساعد موظفو الأكاديمية زملائهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.	4.09	0.576	مرتفع
2	يقدم موظفو الأكاديمية المساعدة لزملائهم عندما يكون لديهم أعباء كثيرة.	4.12	0.597	مرتفع
3	يتعاون موظفو الأكاديمية مع رؤسائهم لأداء الأعمال على أحسن وجه.	4.10	0.725	مرتفع
4	يقوم موظفو الأكاديمية بمساعدة وإرشاد الطلبة والمراجعين ليحصلوا على خدمة متميزة.	4.24	0.627	مرتفع جداً

لهما أقل من (3)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل بيانات الدراسة.

- شرط عدم وجود التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة:

جدول رقم (9) اختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح

المتغيرات المستقلة	معامل التضخم (VIF)	معامل التباين المسموح Tolerance
القيم التنظيمية	1.354	0.739
المعتقدات التنظيمية	1.748	0.572
التوقعات التنظيمية	1.599	0.626
الأعراف التنظيمية	1.660	0.600

يتبين من الجدول (9) أن قيم معامل التضخم للمتغيرات المستقلة تقل عن (10)، كما أن قيم معامل التباين المسموح به أكبر من (0.05)، وهذا مؤشر إلى عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة للدراسة.

1. الفرضية الرئيسية: عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

للتقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار هذه الفرضية. جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار البسيط للثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير	قيمة (B)	قيمة (β) غير معيارية	قيمة (t)	(Sig.) t
الثابت	1.603	-	5.87	0.000
الثقافة التنظيمية	0.627	0.657	8.54	0.000
(R)=0.657	(R2)=0.432	R2 adj=0.426	(F)=72.937	F(Sig.) = 0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (10) وجود علاقة إيجابية طردية (65.7%) بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي، كما يتبين أن قيمة معامل التحديد المعدل (R^2 adj) بلغت (0.426)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية عمومًا تفسر ما نسبته (42.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن قيمة (F) بلغت (72.937) بمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني أنها دالة إحصائية، وأن الانحدار معنوي

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5	يقوم موظفو الأكاديمية بمساعدة الموظفين الجدد ويفيدونهم بخبراتهم.	4.09	0.705	مرتفع
2. الكياسة				
6	يبتغى موظفو الأكاديمية إثارة المشاكل في العمل.	3.99	0.806	مرتفع
7	يحرص موظفو الأكاديمية على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.	3.78	0.740	مرتفع
8	ينتبه موظفو الأكاديمية إلى لأثر الذي يتركه سلوكهم في الآخرين.	3.87	0.683	مرتفع
9	يحرص موظفو الأكاديمية على حقوق الآخرين ولا يتعدون عليها.	3.91	0.788	مرتفع
3. الروح الرياضية				
10	يقوم موظفو الأكاديمية بالمهام الإضافية دون تدمير.	3.44	0.953	مرتفع
11	يقوم موظفو الأكاديمية بمساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك وقتًا إضافيًا.	3.68	0.832	مرتفع
12	يستغل موظفو الأكاديمية وقتهم للقيام بالعمل.	3.73	0.819	مرتفع
4. السلوك الحضاري				
13	يحافظ موظفو الأكاديمية على سمعتها.	4.10	0.634	مرتفع
14	يتابع موظفو الأكاديمية دائما الإعلانات والتعميمات الداخلية.	3.99	0.666	مرتفع
15	يحرص موظفو الأكاديمية على حضور الاجتماعات والقاعات المتعلقة بالعمل.	3.82	0.791	مرتفع
16	يحترم موظفو الأكاديمية أنظمة وتعليمات الأكاديمية.	3.99	0.725	مرتفع
17	يتم موظفو الأكاديمية بمستقبلها.	4.05	0.737	مرتفع
5. وعي الضمير				
18	يتقدم موظفو الأكاديمية بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه.	3.73	0.926	مرتفع
19	ينضو موظفو الأكاديمية بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل.	3.77	0.784	مرتفع
20	يساهم موظفو الأكاديمية في حل المشاكل في العمل.	3.79	0.840	مرتفع

7.3 اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي - استخدم تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد القياسي، وقبل ذلك تُحَقَّق من افتراضات اختبار الانحدار، وهي:

- التوزيع الطبيعي للبيانات:

جدول رقم (8) اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	الثقافة التنظيمية	سلوك المواطنة التنظيمية
معامل الالتواء	-0.470	-0.029
معامل التفرطح	0.733	0.196

يتضح من الجدول (8) أن قيمة معامل الالتواء الربيعي لمتغيرات الدراسة تقع في مدى (من 1 إلى -1)، كما يتضح أن قيمة معامل التفرطح

التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي، كذلك تبين قيمة معامل الانحدار المعيارية (β) لبُعد التوقعات التنظيمية بلغت (0.046) عند مستوى دلالة إحصائية (0.469)، وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير للتوقعات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية محل الدراسة، كما يشير الجدول إلى أن قيمة (F) بلغت (20.643) بمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويعني ذلك أنها دالة إحصائية، مما يدل على أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر، وبذلك نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغيرات المستقلة، ونستنتج من ذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعدي الثقافة التنظيمية (الأعراف التنظيمية، والقيم التنظيمية) على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية، في حين لا يوجد أثر للمعتقدات والتوقعات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية محل الدراسة.

المحور الرابع: النتائج والتوصيات

1.4 نتائج الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي كان بشكل عام مرتفعاً، وقد جاءت القيم التنظيمية في المرتبة الأولى، تليها المعتقدات التنظيمية، ثم الأعراف التنظيمية، وجاءت التوقعات التنظيمية في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط، وبمقارنة هذه النتائج بنتائج الدراسات التي تناولت هذه الأبعاد نفسها تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (العبار، 2019) التي بينت ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي، واختلفت في ترتيب الأبعاد، حيث جاءت المعتقدات التنظيمية أولاً، ثم التوقعات التنظيمية، يليها القيم التنظيمية، وأخيراً الأعراف التنظيمية، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة (عبدالرزاق وآخرون، 2019) أظهرت ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، إلا أنها تختلف من حيث الأبعاد جاءت مرتبة كما يأتي: الأعراف التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، إضافةً إلى الاتفاق مع نتائج دراسة (جبريل والشيخ، 2020) التي أكدت ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية بشركة المدار الجديد، إلا أن الأبعاد كانت مرتبة على النحو الآتي: القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية.

ولا يساوي الصفر، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي، ومن ثم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي.

2. الفرضيات الفرعية: لاختبار الفرضيات الفرعية وتوضيح أهمية

المتغيرات المستقلة في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية محل الدراسة استخدم تحليل الانحدار المتعدد القياسي الذي يعرض المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

جدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي لأبعاد الثقافة التنظيمية

على سلوك المواطنة التنظيمية

المتغيرات المستقلة	قيمة (β)	قيمة (t)	قيمة (f)	f (Sig.)	معامل (R2adj)	معامل (R2)	قيمة (R)
القيم التنظيمية	0.220	3.12	0.002	0.000	0.448	0.47	0.686
المعتقدات التنظيمية	0.074	0.956	0.341	0.000	0.448	0.47	0.686
التوقعات التنظيمية	0.046	0.728	0.469	0.000	0.448	0.47	0.686
الأعراف التنظيمية	0.296	4.503	0.000	0.000	0.448	0.47	0.686

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (11) معامل الارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية والمتغيرات المستقلة، إذ بلغ قيمة متوسطة (0.686) بقيمة معامل تحديد معدل (0.448)، وتفسر المتغيرات المستقلة (44.8%) من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية، ويتضح أن قيمة معامل الانحدار المعيارية (β) لبُعد الأعراف التنظيمية بلغت (0.296) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهذا يشير إلى وجود تأثير للأعراف التنظيمية بنسبة (29.6%) على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي، كما يوضح الجدول أن قيمة معامل الانحدار المعيارية (β) لبُعد القيم التنظيمية بلغت (0.220) عند مستوى دلالة إحصائية (0.002)، وهذا يعني أن للقيم التنظيمية تأثيراً بنسبة (22%) على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية.

كما يتضح من الجدول (11) أن قيمة معامل الانحدار المعيارية (β) لبُعد المعتقدات التنظيمية بلغت (0.074) عند مستوى دلالة إحصائية (0.341)، وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير للمعتقدات

على سلوك المواطنة التنظيمية؛ فقد فسرت القيم التنظيمية ما نسبته (22%) من التباين في المتغير التابع، ومن ثم رُفِضَ الفرضية الفرعية الأولى القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي، ويتضح من هذه النتيجة أن أثر الثقافة التنظيمية بالأكاديمية على سلوك المواطنة التنظيمية يحصل من خلال الأعراف والقيم التنظيمية التي يؤمن بها الموظفون، مثل الأعراف التنظيمية التي تسعى إلى التكيف مع المتغيرات البيئية الحديثة ومعايير العمل التي تشجع روح التعاون وخلق علاقات عمل جماعي ودعم الابداع والابتكار، كذلك القيم التنظيمية المتمثلة في قيمة إنجاز المهام والواجبات ضمن الفترة الزمنية المحددة لها، وتقبل ضغوط العمل ومخاطره من أجل مصلحة الأكاديمية وتطورها، وعلاقات الود والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في الأكاديمية، هذه الأعراف والقيم التنظيمية تشجع وتزيد من الممارسات التطوعية بين موظفي الأكاديمية تجاه الزملاء والطلبة والمراجعين وأعضاء هيئة التدريس؛ مما يعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي للأكاديمية.

5. بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، وبذلك يُقبَلُ الفرضية الفرعية الثانية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي، كما كشفت النتائج عن عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، وبذلك يُقبَلُ الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي.

2.4 التوصيات: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. العمل على زيادة الوعي بأهمية دور الثقافة التنظيمية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالأكاديمية من خلال عقد الندوات وورش العمل التي تستهدف القيادات الأكاديمية والإدارية والموظفين بالأكاديمية محل الدراسة.

2. يتضح من نتائج الدراسة أن الأعراف التنظيمية هي أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية، على الرغم من أنها جاءت في المرتبة الثالثة من حيث مستوى توافرها في الأكاديمية بعد

2. أوضحت النتائج أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي كان مرتفعاً، وقد جاء بُعد الإيثار في المرتبة الأولى، يليه بُعد السلوك الحضاري، ثم بُعد الكياسة، ثم بُعد وعي الضمير، وفي المرتبة الأخيرة بُعد الروح الرياضية، ومقارنة هذه النتائج بنتائج الدراسات التي تناولت الأبعاد نفسها تأتي هذه النتائج متوافقة مع نتائج دراسات (الفرجاني، 2017؛ العزام، 2015؛ أبا تايه، 2012؛ أبا زيد، 2010) التي بينت وجود مستويات مرتفعة من سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما تختلف نتائج الدراسة مع دراسات (أمشير، 2023؛ الحدراوي، 2020؛ البشايشة والحراشنة، 2011) التي أوضحت أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية متوسط في المنظمات التي أجريت بها هذه الدراسات.

3. بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية؛ فقد فسرت الثقافة التنظيمية ما مقداره (42.6%) من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية عموماً، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي، ومن ثم رفض الفرضية الرئيسة القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي، إذ يتضح أن الثقافة التنظيمية بالأكاديمية تحفز الموظفين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية والانخراط فيها من خلال تشجيعها لهذه الممارسات السلوكية التطوعية في العمل، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء بالأكاديمية، وهذه النتيجة تتفق بصفة عامة مع نتائج الدراسات السابقة العربية (العزام، 2015؛ بحري وخرموش، 2020) ونتائج الدراسات الأجنبية مثل: (Olalekan & Ekene, 2019; Al-Madaha et al, 2021; Khatri et al, 2022; Siswondo, 2022) التي أكدت جميعها وجود أثر للثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية.

4. كشفت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، إذ فسرت الأعراف التنظيمية ما نسبته (29.6%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية، ومن ثم رُفِضَ الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية

بحري، صابر وخرموش، منى. (2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية، *مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 26 (3): 122-143.

البشاشه، سامر عبد المجيد؛ والحراشة، محمد أحمد. (2011). أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 7(4): 647-680.

بشير، منال صبري. (2022). سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمصر: دراسة تحليلية، *مجلة كلية التربية جامعة عين شمس*، 46(3): 403-441.

بلحازية، عمر وبولحية، الطيب (2020). أثر الثقافة التنظيمية في الابداع الإداري: دراسة ميدانية في البنوك التجارية لولاية جيجل، *مجلة البحوث والدراسات التجارية*، 4(2): 173-189.

بن نصر، مصطفى أحمد؛ والأشلم، خالد عياد. (2021). الثقافة التنظيمية لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا-مصراتة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، *مجلة البحوث الأكاديمية (العلوم الإنسانية)*، 20: 199-215.

جريل، وائل محمد؛ الشبخي، أحمد سعد. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي (ليبيا)، *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 5(2): 239-264.

الحدراوي، باقر خضير. (2020). تأثير سلوك المواطنة التنظيمية للقيادات الأكاديمية في تبني جودة الخدمات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 1(2): 1-43.

السيد، محمود. (2008). *السلوك التنظيمي*. القاهرة، مصر: دار ماس للطباعة.

السيسي، شعبان علي. (2009). *السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق*، الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.

سيكاران، أوما. (2013). *طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية*. (ترجمة إسماعيل البسيوني). الرياض: دار المريخ. (العمل الأصلي نشر في 2003).

شيخاوي، سهام. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة في المنظمة، *مجلة معارف-العلوم الاقتصادية*، 10(20): 120-137.

العامري، احمد بن سالم. (2003). محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، 17(2): 65-83.

العبار، بشير محمد. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى والعليا بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي، *مجلة البحوث المالية والاقتصادية*، 2(4): 17-42.

القيم والمعتقدات التنظيمية؛ لذا توصي الدراسة بالعمل على وضع كفاءات لتعزيز الأعراف التنظيمية بالأكاديمية، وتهيئة مناخ عمل مشجع يحفز ممارسات العمل المتميزة ويجعلها نموذجًا يحتذى.

3. أوضحت النتائج ارتفاع مستوى القيم التنظيمية فهي أعلى أبعاد الثقافة التنظيمية بالأكاديمية، لكن أثرها على سلوك المواطنة التنظيمية جاء في المرتبة الثانية بعد الأعراف، لذلك توصي الدراسة بالعمل على تفعيل دورها في دعم الموظفين بالأكاديمية وتشجيعهم على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

4. بما أن النتائج أظهرت مستوى متوسطاً من التوقعات التنظيمية بالأكاديمية، توصي الدراسة إدارة الأكاديمية بالاهتمام بتعريف توقعات الموظفين وتعزيزها، بالعمل على تلبية ما يتوقعه الموظفون من حوافز ومكافآت وغيرها، وكذلك السعي لتوفير خدمات تعليمية متميزة وفقاً للإمكانات المادية المتاحة.

5. إجراء دراسة حول أثر أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى (التي لم تتناولها الدراسة الحالية) في سلوكيات المواطنة التنظيمية بقطاع التعليم العالي بشقيه العام والخاص.

6. إجراء مزيد من الدراسات حول علاقة الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية بوجود متغيرات وسيطة، مثل: أنماط القيادة الإدارية، وجودة الحياة الوظيفية، وغيرها من المتغيرات التنظيمية.

قائمة المراجع

1. المراجع العربية:

أبا زيد، رياض. (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، *مجلة جامعة النجاح للبحوث*، 24(2): 493-519.

أبو تايه، بندر كريم. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 20(2): 145-187.

أحمد، نعيمة علي. (2023). أثر سلوك المواطنة التنظيمية على تميز الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المصارف بالملكة العربية السعودية، *مجلة جامعة البيضاء*، 5(5): 50-61.

أمشير، حليلة علي محمد. (2023). أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي مكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي الخمس: الدور الوسيط لمتغير العدالة التنظيمية، *مجلة أفاق اقتصادية*، 9(18): 159-192.

- of Fars, **Journal of Applied Environmental and Biological Sciences**, 5(11S)131-138.
- Harwiki,W.(2013). Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia. **IOSR Journal of Business and Management**, 8(5): 50-58
- Khan,S.K., & Abdul Rashid, M.Z.(2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia. **International Journal of Business and Social Science**. 3(8): 83-91.
- Khan,S.K., Padmashantini,P., & Gengswari,K.(2014). A Study on Organizational Citizenship Behavior in Banking Industry, **International Journal for Innovation Education and Research**. 2(7): 63-82.
- Khatrī,B., Shrimali,H.,& Arora,H.,(2022) Impact of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in IT Sector of India: An Exploratory Study using PLS-SEM, **Journal of Positive School Psychology**,6(3): , 2888–2899.
- Mohanty,J., & Rath,B.P.(2012). Influence Of Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study. **Global Journal Of Business Research**, 6(1): 65-76.
- Olalekan,A,A.,& Ekene,O,P.,(2019) The Effects Of Organizational Culture On Organizational Citizenship Behaviour In The Commercial Banks In Nigeria, **Apeejay-Journal of Management Sciences and Technology**, 6 (2):28-40.
- Organ, D.W., (1997). Organizational Citizenship Behavior: Its Construct Clean-Up Time, **Human Performance**,10(2):85-97.
- Purnama,c.(2013). Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance. **International Journal of**
- عبد اللطيف، عبد اللطيف؛ وجودة، محفوظ. (2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، 26 (2): 156-119.
- عبدالرزاق، خالدية مصطفى، وعباس، سامي أحمد، وأحمد، حميد علي.(2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، **المجلة العربية للإدارة**، 39(1):178-151.
- عبدالفتاح، عز حسن (2008)، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- العزام، زياد.(2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، 42(1):130-103.
- الفرجاني، فاطمة علي.(2017). مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي، **مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية**، 91:9-130.
- النسور، مروان محمد.(2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، 20(2):210-187.
2. المراجع الأجنبية:
- AL-madadha,A., AL-adwan,A.S., & zakzouk,F.A.,(2021) Organisational Culture and Organisational Citizenship Behaviour: The Dark Side of Organisational Politics,**Organizacija**,54(1):36-48.
- Beitali, M.K., Dadashzadeh, M., Dadashzadeh, V., & Alshahi, A.G. (2014). Determination of Role of Organizational Culture and Organizational Formality with Organizational Citizenship Behavior (OCB) among Teachers of District 2 of Urumieh in 2013. **International SAMANM Journal of Business and Social Sciences**, 2(2): 99-108.
- Chien, M.H. (2003). A Study to Improve Organizational Citizenship Behaviors. International Congress on Modelling of and Simulation. **Integrative Modelling of Biophysical, Social, Economic Systems for Resource Management Solutions**, 14: 1364-1367.
- Ghashghaeinia, A.R., & Hafezi,S.(2015) Relationship between organizational culture and organizational citizenship behavior among personnel of Islamic Azad University

Business Humanities and Technology,3(5):86-102.

Shien,E.H.(1985). **Organizational Culture and Leadership**. (3rd ed). San Francisco:Tossey Bass.

Siswondo,S., Sudrajatb,D., Solahudinc,A., & Wibowoc,S. (2022) The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on OCB (Organizational Citizenship Behavior) Employees, **Journal of Humanities and Social Sciences Innovation**, 2(5): 741–748.