

أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن

زياد العزام*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسطية في محافظة إربد، كما أنها جاءت لمعرفة درجة مستوى الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. ولتحقيق هذه الأهداف تم تطوير إستبانة وزعت على عينة (مجتمع الدراسة) تمثل مجتمع الدراسة كاملاً المكون من (183) عاملاً، وقد تم إسترداد (145) إستبانة كان الصالح منها للتحليل (120) إستبانة تمثل (65.57%)، وتم استخدام التحليل الإحصائي SPSS 19.0 لإستخراج التكرارات والنسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتحليل الإنحدار المتعدد لمعرفة مقدار مساهمة أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في كل عنصر من عناصر سلوك المواطنة التنظيمية.

وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. هناك مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية ومستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية.
2. وجود علاقة ارتباط قوية دالة إحصائياً بين كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الثقة (0.498)، والتعاون (0.318)، والرؤية المشتركة (0.505)، وتأثيرات ممارسة الإدارة (0.485)، والمعايير الثقافية المشتركة (0.498) وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث كان مستوى الدلالة $\alpha = 0.001$.
3. وجود أثر للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث فسر متغير الثقافة التنظيمية ما نسبته 50.4% من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية وكانت مستوى الدلالة لقيمة (F) (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهي بذلك دالة إحصائياً، وبينت أن مقدار مساهمة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية: التعاون (0.000)، والرؤية المشتركة (0.004)، والمعايير الثقافية المشتركة (0.040) في سلوك المواطنة التنظيمية، وكان بُعد الرؤية المشتركة الأكثر تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية.

وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد تم اقتراح عدد من التوصيات.

الكلمات الدالة: الثقافة، الثقافة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، القيادة الإدارية، الممارسات الإدارية.

المقدمة

الحاد. ومما لا شك فيه أن هذه التغييرات تجلب معها قيم وعادات ثقافية جديدة تتجسد في أنماط سلوكية أيضاً جديدة تسهم في بناء قدرات المنظمة وزيادة فاعلية أدائها ولا يتأتى هذا إلا من خلال توافر موارد بشرية لديها المعارف والمهارات والقدرات الإبداعية والإبتكارية للتفاعل والتعامل الفعال مع مختلف متغيرات بيئة الأعمال من أجل تكوين وإضافة قيم تدعم المنظمات في هذا الإطار، بالإضافة إلى مدى إستعداد هذه الموارد البشرية من بذل الجهود الكبيرة لخدمة المنظمة مع إمتلاك الرغبة القوية في البقاء ضمن كوارها والقبول بقيمتها وأهدافها الأساسية. ونزولاً عند رغبة المنظمات في تحقيق الكفاءة والفاعلية فقد أولت المنظمات الإهتمام البالغ بتنمية وتطوير الأداء بالإستناد إلى المفاهيم الحديثة في الإدارة، ومن

تواجه المنظمات كثيراً من المتغيرات التي تؤثر فيها، حيث أسهمت هذه المتغيرات بمختلف مكوناتها وأبعادها بتأثيرات كثيرة كانت محللتها أن التغيير المستمر والمتسارع أصبح سمه يتعين على المنظمات التعايش معها ومواجهتها دون الإنعزال عنها في بيئة سمتها الإبتكارية والتنافسية، ووجب عليها أن تتواءم معها وأن تبني قدراتها الذاتية من أجل أن تتمكن من النمو والتطور المستمر في ظل بيئة ميزتها التنافس

* جامعة اليرموك، إربد، الأردن. تاريخ استلام البحث 2014/4/11، وتاريخ قبوله 2014/6/20.

المواطنة التنظيمية لدى العاملين لما له من أثر بالغ في نجاح المنظمة في الوصول إلى العالمية من عدمه، وهذا قد شكل مشكلة حقيقية تستحق العناية والبحث، وبشكل أكثر وضوحاً فإن عدم الإهتمام بالثقافة التنظيمية ومتابعة التغييرات التي قد تطرأ عليها نتيجة ديناميكية التغييرات والتطورات التي تنصب على العمل والتنظيم قد تولد شعوراً لدى الموظفين ينعكس سلباً على أدائهم لأعمالهم من خلال سلوكيات تنظيمية تؤذي المنظمة وقد تؤدي بها إلى الإندثار.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وأبعادها المختلفة والعوامل أو المحددات المؤثرة فيها من وجهة نظر العاملين، مما يوفر لمنخذي القرارات بيانات واقعية تساعد في تبني سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز الأبعاد الإيجابية وتصويب الأبعاد السلبية، الأمر الذي يمكن أن يميز الثقافة التنظيمية للمنظمة لما لها من أثر واضح في رضا العاملين عن أعمالهم وفي رفع مستوى أدائهم ومعنوياتهم ويمنحهم الفرصة للإبداع والتطور الذاتي.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية تبني سلوك المواطنة التنظيمية (أو السلوكيات الإبداعية) لدى العاملين في كافة المنظمات الحكومية أو حتى الأهلية خصوصاً المؤسسات الخدمية التي تتعامل مع الجمهور مباشرة وتقدم لهم خدمات أساسية إذ سيساعدها على تبني أساليب عمل جديدة تختلف عن نمطية العمل التقليدية مما يسهم في حل الكثير من المشاكل التي تعترض سبيلها وأن تتبنى التغيير فيها، كذلك معرفة العوامل التي تعزز وتشجع سلوك المواطنة التنظيمية والذي من شأنه أن يسهم في جذب المبدعين لبيئة العمل وأن يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة.

أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية الآتية:
- 1- التعرف على إنطباعات وإدراك العاملين للثقافة التنظيمية السائدة وأبعادها في بلدية الوسطية في محافظة إربد.
 - 2- التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وعناصره والعوامل المؤثرة فيه ومستويات تطبيقه في بلدية الوسطية في محافظة إربد.
 - 3- التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسطية في محافظة إربد.
 - 4- التعرف على العلاقة بين الخصائص الشخصية للعاملين

هذه الأساليب الإهتمام بالثقافة التنظيمية كونها تعتبر عنصراً حقيقياً ليس فقط في تكوين المنظمات وإنما في التأثير في السلوك البشري والتنظيمي مما حدا بها لخلق ثقافة خاصة تتميز وتختلف عن نظيراتها من المنظمات الأخرى (القريوتي، 2000؛ العميان، 2002).

وتتصف الثقافة التنظيمية بالتغيير والديناميكية حيث تتطور وتتغير إستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، فأصبح من غير الممكن أن تبقى المنظمة بمعزل عن التغييرات (الفرحان، 2002)، وحيث أن الثقافة التنظيمية تعتبر عنصراً هاماً من عناصر هوية المنظمة تتفاعل مع الأعضاء الجدد الوافدون إليها - كما هو الحال بالنسبة للأعضاء القدامى- لإكسابهم الثقافة التنظيمية الجديدة التي تحقق الإنتماء وضمان البقاء فيها، أي أن الثقافة التنظيمية تتجسد في سلوكيات ينتهجها الموظفون كي يحققوا نتائج طيبة (جواد، 2000)، وقد أولى الباحثون دور الثقافة التنظيمية جلّ الأهتمام لأنها بوتقة العملية الإدارية التي تنصهر فيها القيم والمبادئ لتشكل ما يعرف بالتأثير على السلوك البشري الذي ينتهجه العاملون في المنظمات وبالتالي تطمح القيادات العليا إلى صبغ الثقافة التنظيمية لسلوكيات هؤلاء الأفراد ليتشكل ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية النابع من داخل الفرد وحس المسؤولية والإنتماء والولاء لمنظمتها التي تحركه تجاه سلوكيات إيجابية بناء ذاتية غير مجبرين عليها من قبل المنظمة.

مشكلة الدراسة

تعيش معظم منظمات الأعمال في عالم اليوم في حلقات وثورات التقدم التكنولوجي والطفرات العلمية التي تسهم بشكل كبير في تجسيد هوية وثقافة المنظمة وذلك لبلوغ الأهداف التنظيمية بالإعتماد على توجيه القيادات الإدارية في المنظمة لتحقيق هذه الأهداف بمساعدة الموظفين داخل التنظيم. فالثقافة التنظيمية هي القادرة على توفير الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتجعله مميزاً عن غيره من المنظمات الأخرى، فإداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة. إن عدم إدراك المنظمات لأهمية الثقافة التنظيمية السائدة فيها والصلة التي تربطها بالسلوك التنظيمي الذي ينتهجه الموظف في المنظمة وقدرتها على التحفيز على سلوك

(الثقة، والتعاون، والرؤية المشتركة، وتأثير ممارسة الإدارة، والمعايير الثقافية المشتركة) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والإمتثال، وسلوك الفضيلة) في بلدية الوسطية". وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الثقة، وثقافة التعاون، والرؤية المشتركة، وتأثير ممارسة الإدارة، والمعايير الثقافية المشتركة) في عنصر الإيثار".

ب- "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الثقة، وثقافة التعاون، والرؤية المشتركة، وتأثير ممارسة الإدارة، والمعايير الثقافية المشتركة) في عنصر الكياسة".

ج- "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الثقة، وثقافة التعاون، والرؤية المشتركة، وتأثير ممارسة الإدارة، والمعايير الثقافية المشتركة) في عنصر الروح الرياضية".

د- "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الثقة، وثقافة التعاون، والرؤية المشتركة، وتأثير ممارسة الإدارة، والمعايير الثقافية المشتركة) في عنصر الإمتثال".

هـ- "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الثقة، وثقافة التعاون، والرؤية المشتركة، وتأثير ممارسة الإدارة، والمعايير الثقافية المشتركة) في عنصر سلوك الفضيلة".

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، والمركز الوظيفي) وتبني سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد.

5- تقديم توصيات واقتراحات من شأنها المساعدة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في بلدية الوسطية لما لها من أثر فعال في تبني سلوك المواطنة التنظيمية مما يساعد في إستمرارية عمل البلدية وتطويرها وزيادة فاعليتها.

أسئلة الدراسة وفرضياتها

ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى تقييم العاملين للثقافة التنظيمية السائدة في بلدية الوسطية في محافظة إربد؟

2- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد في بلدية الوسطية في محافظة إربد؟

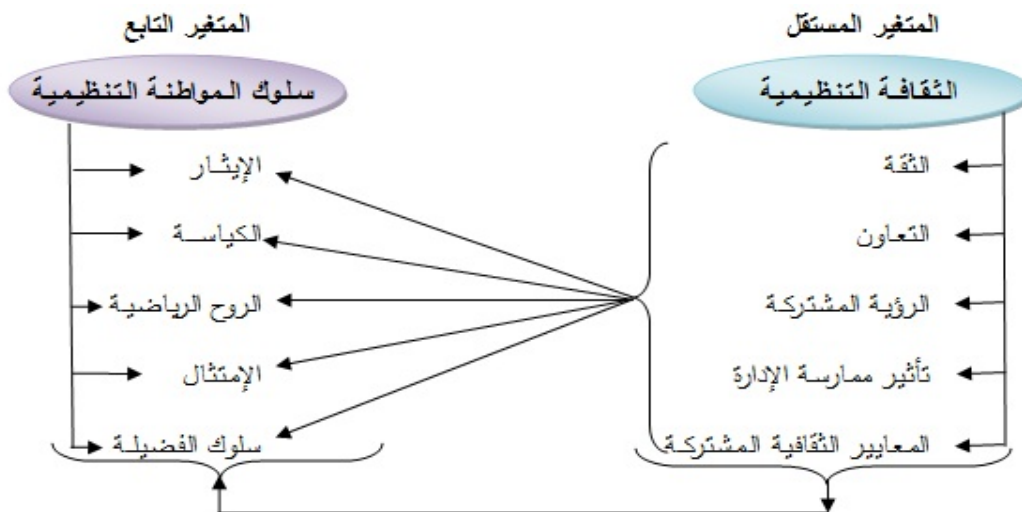
3- هل هناك فروق إحصائية بين إتجاهات العاملين في بلدية الوسطية نحو سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية؟

• واستناداً إلى ما سبق فإن الدراسة الحالية سوف تركز على الفرضيات الرئيسية الآتية:

(1) "هناك علاقات إرتباطية هامة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، والتعاون، والرؤية المشتركة، وتأثيرات ممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية المشتركة) وسلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية".

(2) "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية

أنموذج الدراسة



حدود الدراسة

أولاً: الحدود المكانية: إقتصرت هذه الدراسة على العاملين في بلدية الوسطية في محافظة إربد والذين يؤدون خدمات عامة للمواطنين قد تتطلب العمل خارج أوقات الدوام الرسمي أو الأعمال التطوعية التي تصب في مصلحة كافة الأطراف.

ثانياً: الحدود الزمانية: طبق الباحث هذه الدراسة خلال العام 2013 وخصوصاً بعد الإنتخابات البلدية التي شهدتها المملكة بفترة تتناسب لمعرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية في خلق سلوك مواطنة تنظيمية لدى العاملين ودور القيادة فيها.

ثالثاً: الحدود الإجرائية: قام الباحث باستخدام الأداة التي تمت تصميمها لتتناسب وطبيعة العمل البلدي وشملت على متغيرات الدراسة التي سوف يتم قياسها.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي لقيت إهتماماً واضحاً في الآونة الأخيرة، بغية التعرف على ماهيتها، ومصادر تكوينها، وكيفية تشكيلها ونقلها وتعميمها، وأسباب تغييرها بحيث أصبحت الثقافة التنظيمية الملائمة والنافعة للمنظمة في مراحل معينة تصبح غير ملائمة، وضارة لنفس المنظمة في المراحل الأخرى، كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير المنظمات من خلال السلوك الفردي للعاملين بالتركيز على القيم والمعتقدات والعادات التي ترغب المنظمة في ترسيخها في أذهانهم لتصب في مصلحة العمل، كما ينظر إليها على أنها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، وبذلك تختلف كل منظمة عن الأخرى من حيث الثقافة التي تسودها.

تعددت التعريفات الخاصة بالثقافة التنظيمية وتعرض الكثير من الباحثين والدراسين لهذا المفهوم، حيث عرف (القيروتي، 2000: 151) الثقافة التنظيمية بأنها "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ما هية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه". بينما عرفها دافت (Daft, 2000: 374-375) بأنها "قيم ومعتقدات وإفتراسات مشتركة يعبر بها الفرد عن المنظمة"، أما شيرمربرون فقد عرفها على أنها "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد". أيضاً يعرفها (الهوري، 1998:

286) بأنها "نمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة بما في ذلك الأمثال الشعبية الموجهة للسلوك السائد وقصص البطولة وقصص الشهداء والمحظورات والمحرمات والطقوس الاحتفالية والملاعب والناورات السياسية والحركات المسرحية التنظيمية والمجازات والرموز". وقد عرفها كوسين Kossen بأنها "مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة" (العميان، 2002: 311؛ العميان، 2008:). وأشار المصري إلى أن الثقافة التنظيمية هي "ذلك النمط العام للتصرفات، والمعتقدات المشتركة Shared Beliefs، والقيم Values، وقواعد السلوك Rules of Behavior التي يتقبلها أعضاء التنظيم ويلتزمون بتطبيقها" (المصري، 1999).

ويعرفها (الهيجان، 1992؛ البدايه والعضايله، 1996) بأنها "تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما حيث الاعتقاد أن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة للمديرين وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرؤوسيهيم". وتعرف بأنها "مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المنظمة فتنتج قواعد السلوك وبها ينمو النظام ضمن المنظمة الواحدة" (السواط، والعتيبي، 1998: 56). وتعرف كذلك بأنها "محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل بالتالي أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي" (الصاب وآخرون، 2002)، وهي تعني هنا أن كل ما تعلمه الأفراد داخل المنظمة خلال الفترة الزمنية التي يقضونها بالتعامل مع كافة المشاكل البيئية الخارجية وحتى الداخلية التي يمكن أن تسبب لهم الخروج من المنظمة، وبطبيعة الحال تشمل هذه على عملية التعلم التنظيمي المشتملة على المعارف والمهارات السلوكية (Behavioal) والإدراكية (Emotional).

وتعرفها باتريشا بوهلر (Buhler, 2001) بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والمشاعر والإفتراسات المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تعكس سلوكياتهم داخل المنظمة" ويشير معنى الثقافة التنظيمية إلى التأثير على بيئة المنظمة والناجم عن مجموعة قواعد السلوك والقيم والفلسفة والأنشطة غير الرسمية داخل المنظمة (Donnelly et. al., 1995). كذلك تعرف على أنها مجموعة القيم والإفتراسات والتوقعات والمعتقدات وقواعد السلوك المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة (Daft and Marcic, 2001).

في ضوء ما سبق من تعريفات يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها منظومة متكاملة من القيم والعادات والمعتقدات والتقاليد والأنماط السلوكية وأنماط التفكير الأخرى

أو القوى التي لها تأثير صريح على سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة وبالتالي ينعكس على أسلوب الممارسة التي تنتهجها الإدارة في تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها. ويشير الكثير من الباحثين إلى أنه يمكن إختزال مكونات الثقافة التنظيمية بالتالي (الفاعوري، 2005؛ أبو بكر وطه، 2005؛ المدهون والجزراوي، 1995؛ العميان، 2002؛ القربوتي، 2000؛ كساب، 2011؛ جلاب، 2011؛ السكارنه، 2009):

1. القيم التنظيمية Organizational Values: تضم القيم بشكل عام التفاهات والتوافقات المشتركة بين أفراد المنظمة لتحديد المرغوب أو غير المرغوب، أما القيم التنظيمية فتمثل القيم التي تنعكس على العمل وتعمل على توجيه سلوك الأفراد ضمن الأطر والظروف التنظيمية المختلفة، وتستمد هذه القيم من البيئة ومصادرها التعاليم الدينية والتنشئة الإجتماعية والخبرات السابقة وأنماط الجماعات التي ينتمي إليها الفرد العامل، ومن هذه القيم؛ المساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت، الإهتمام بالأداء والإحترام. إن تنوع القيم الثقافية في المجتمعات يؤدي إلى إختلاف كبير في استجابات الكوادر الإدارية لأنماط قياداتها، وإذا كانت القيم هي بمثابة شخصية المنظمة فيجب على القيادات الإدارية أن تكافح وتناضل من أجل تبني نظام القيم الذي يعزز أو يحقق النجاح المنشود (فرانيسيس وودكو، 1995: ترجمة هيجان).

2. المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs: المعتقدات التنظيمية عبارة عن الأفكار المشتركة بين أفراد التنظيم حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن جملة هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3. الأعراف التنظيمية Organizational Norms: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على إعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ومن هذه الأعراف التنظيمية؛ إلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس الوقت، تكون هذه الأعراف عادةً غير مكتوبة، وواجبة الإلتباع.

4. التوقعات التنظيمية Organizational Expectations: التوقعات التنظيمية هي تلك الأمور التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك المنظمة من الفرد خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، أي التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، ومن هذه التوقعات التنظيمية؛ التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد النفسية والإقتصادية.

التي يجتمع عليها العاملين في المنظمات وتؤثر في سلوكهم وتشكل وتصل شخصياتهم وهوية المنظمة وبالتالي تؤثر في إنتاجية المنظمة وقدرتها على التطور والتغيير.

ثانياً: مصادر الثقافة التنظيمية

هناك العديد من المصادر التي تستقي المنظمة ثقافتها منها وتؤسسها بحيث تنصهر مكونة ثقافة خاصة بالمنظمة، وأن كل منظمة تختلف في ثقافتها عن الأخرى، وترى (العاجز، 2011) أن أهم مصادر الثقافة التنظيمية ترجع إلى المؤسسين الأوائل في تشكيل المنظمة، حيث يسهم هؤلاء المؤسسين في تكوين ثقافة المنظمة وعاداتها وتقاليدها وأساليب العمل وطرق الإختيار والتعيين التي غالباً ما تتفق ورؤاهم وقيمهم أنفسهم. وغير بعيد عن تلك النظرة، فإن كثيراً من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة يرون أن هنا مصادر تستقي المنظمة منها ثقافتها وتعززها بما يخدم مصالحها:

1- العادات والتقاليد والأعراف: تؤثر هذه العادات والتقاليد والأعراف بالتشارك مع البيئة المحيطة بالفرد في طبيعة الفرد الفسيولوجية وتثير سلوكياتهم وتحدد لها أنماطاً مختلفة قد يصعب التعامل معها.

2- الطقوس والإحتفالات: وتشمل هذه المناسبات المحلية والوطنية وكيفية الإحتفال بها بالإضافة إلى المناسبات التي تنشأ في المنظمة الإدارية.

3- القصص التراثية: من خلالها تعتبر الشخصيات التي تمثلها رموزاً تعزز مفهوم الترابط الإجتماعي للفرد بمجمعه وبيئته المحيطة والتعلم منها وإستخلاص الدروس والحكم المستفادة وتعززها لصالح المنظمة وخصوصاً في حل المشاكل التي قد تعترض بعض عملياتها.

4- الطرائف والنكات الاجتماعية: تستخدم هذه الطرائف والنكات من قبيل تخفيف الضغط النفسي للأفراد بإبتداعهم نكات ومزاحاً يؤلف ما بين قلوبهم ويستشعرون به الفرح والسرور والمودة مما يسهم في تقليل حدة النزاعات وضغوط العمل الكبيرة.

5- القصص والحكايات: تعكس هذه القصص والحكايات رسائل ضمنية أو صريحة تختص بتحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبتكار والإبداع والتفاني والإخلاص في العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية التي من خلالها يتم تحقيق رغباتهم وطموحاتهم.

ثالثاً: مكونات الثقافة التنظيمية

ينضوي تحت مفهوم الثقافة التنظيمية العديد من المكونات

وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، وعدم تقصير المخاطرة ، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء، والمشكلة الرئيسية في ثقافة الدور أنها تكون مناسبة متى ما اتصفت الظروف البيئية بالإستقرار وهو أمر نادر الحدوث.

ت. ثقافة المهمة Task Culture: تركز هذه الثقافة على الإنجاز وأداء المهام والأعمال عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف (أي الإهتمام بالنتائج)، وغالباً ما تميل هذه الثقافة إلى حل المشكلات بالإعتماد على الخبرة والعمل الجماعي مما يجعل المنظمات عالية التكيف مع المتغيرات والمستجدات، إلا أن المعضلة تكمن بصعوبة الرقابة وإحتمالية ضياع الموارد.

ث. ثقافة العمليات Process Culture: تقتصر ثقافة العمليات على الإهتمام بطريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح في إطار ثقافة العمليات هو الأكثر دقةً وتنظيماً وإهتماماً بتفاصيل عمله اليومي والكلي.

ج. ثقافة الإنجاز Achievement Culture: وتتركز هذه الثقافة التنظيمية على مستويات النجاح والنمو والتميز لدى أفراد المنظمة، ويمكن القول أن المنظمات تمتلك ثقافة الإنجاز إذا كانت تعتمد على منهجية تعزيز الإنجازات من خلال الحوافز أو الطقوس التكريمية أو شهادات التقدير وبالتالي زيادة حماس الموظفين لتقديم المزيد من الأداء الناجح والمميز.

2. الثقافة التنظيمية تبعاً لنمط القيادة الإدارية (تصنيف والاش):

أ. الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture: هي التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات بشكل هرمي وتقوم على أساس الرقابة (التحكم) والقوة (الإلزام) بحيث يكون العمل منظماً والتنسيق بين الوحدات ظاهراً للعيان.

ب. الثقافة الإبداعية Innovative Culture: تقوم هذه الثقافة على توفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع ليس بالتركيز على التحسينات الممكنة إضافتها للمنظمة فقط، بل التركيز على المنظمات المتعلمة والتي يتعلم من خلالها الفرد أن الفشل مفتاح النجاح، وهنا يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات لخلق فكرة وطريقة عمل جديدة تنقل المنظمة من حالة إلى حالة أكثر نمواً وتطوراً من ذي قبل.

ت. الثقافة المساندة Supportive Culture: أو تسمى ثقافة التعاطف الإنساني حيث تركز على العلاقات الإجتماعية وبيئة عمل تتميز بأجواء الألفة والمحبة والود، ويمكن أن تسود المنظمة أجواء الثقة والمساواة والتعاون، والعدل، والإنصاف والأمان.

5. الطقوس والعادات التنظيمية Organizational Rituals and Traditions: هي تلك الأحداث والأنشطة التي تمارس في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الإلتزام إلى المنظمة، كطقوس إلتحاق موظف جديد بالمنظمة، وطريقة تحضير وإدارة الإجتماعات، وطريقة الكلام والكتابة، وطقوس التكريم للموظف المثالي أو الأداء المتميز.

6. الموروث الثقافي للمنظمة Organizational Heritage: هو تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة، منها ما هو إيجابي، والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره واعتباره مرجعاً محفزاً للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنه.

7. الأخلاقيات التنظيمية Organizational Ethics: تمثل مكوناً رئيسياً لمكونات الثقافة المنظمة، وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة والأطراف الخارجية، وعادة ما تتكون أخلاقيات المنظمة من أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة والمجتمع، أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة، أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

سعى العديد من الكتاب والباحثين إلى تحليل الثقافة التنظيمية والتي تختلف في مجملها من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر حسب الأساس المستخدم في التقسيم حيث قسمت الثقافة التنظيمية إلى الأنواع التالية (الأحمد، 2008؛ الصرايرة، 2003؛ عبداللطيف وجوده ، 2010؛ العزاوي ، 2009؛ الهواري، 2002؛ Finchan and Rhodes, 1999؛ Daft, 2004):

1. مدى قدرة ثقافة المنظمة السائدة على عكس إحتياجاتها الحقيقية (تصنيف هاندي) وتشمل:

أ. ثقافة القوة Power Culture: يشير هذا النوع إلى مركزية اتخاذ القرارات وحصر جميع الصلاحيات بالإدارة العليا فقط بينما الإدارات الأخرى تعتبر تنفيذية وغالباً ما تشاهد هذه في المنظمات صغيرة الحجم، وتبدأ المشاكل أو التأثيرات عندما يصبح حجم هذه المنظمات كبيراً للدرجة التي تشعر بها الإدارة العليا بصعوبة الإحتفاظ بالصلاحيات بيدها (المحافظة على المركزية) وذلك بسبب التعقيدات والتفاصيل الكثيرة والظروف التي تواجهها.

ب. ثقافة الدور Role Culture: إن ما يميز هذه الثقافة عن سابقتها هو تركيزها على ينصب على نوع التخصص الوظيفي،

ومكوناتها وعناصرها وديمومتها وتفاعلها مع العناصر التنظيمية الأخرى تؤثر وبشكل مباشر في سلوكيات الأفراد والجماعات داخل التنظيم الواحد وحتى مع التنظيمات الإدارية الأخرى، حيث تتمثل هذه المسلكيات بتصرفات ومنهجية عمل عبثية غير منظمة ولامبالاة عالية مما يؤثر سلباً في إنتاجية وكفاءة وفعالية المنظمة الإدارية ويؤثر سلوك الفرد السلبي سلباً في سلوكيات أقرانه وأفراد الجماعات التنظيمية المختلفة، وتسعى المنظمات جاهدة لإعطاء الثقافة التنظيمية حيزاً كبيراً من الأهمية لخلق إبداعات فردية وإدارية تستطيع من خلالها الصمود والثبات في وجه التغييرات وتكييفها لخدمة مصالحها ومصالح العاملين داخلها.

سلوك المواطنة التنظيمية

أولاً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

تعتبر كتابات برنارد في العام 1938م في مجال الرغبات الحقيقية للأفراد ومدى إستعدادهم لتقديم خدمات وأعمال جيدة هي بداية الشرارة الحقيقية في تحليل الأسس الدافعة للسلوك التنظيمي والتي إعتد عليها فيما بعد كاتز في العام 1964م حينما حدد ثلاثة أنماط رئيسية للأسس الدافعة للسلوك التنظيمي (Katz, 1964)، بعدها وفي نهاية السبعينات ظهر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior (OCBs) على يد العالم أوجان في العام 1977 موصفاً بذلك السلوكيات التعاونية والإبتكارية التلقائية عندها قام بدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء. ثم قامت بعد ذلك دراسة باتمان وأوجان في العام 1983م بإعادة إختبار نتائج دراسة (أوجان، 1977) حيث أظهرت أنه وعلى الرغم من عدم وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية إلا أن الرضا الوظيفي يرتبط بقوة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك لأن الأخيرة أقل تقيداً وإعتماداً على كل من قدرة الفرد والتكنولوجيا المستخدمة في العمل بالمقارنة بالإنتاجية. ومنذ عام 1983 وحتى الآن توالى الأبحاث والدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية.

وبناءً على ما تقدم، وجب مراعاة سلوك المواطنة التنظيمية بشكل جدي لأنه سلوك مؤثر بشكل صريح ومباشر في المنظمات الإدارية، وقد عرف (Organ and Konvsky, 1989; Organ, 1988; Organ and Lingl, 1994) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "تلك السلوك الفردي الطوعي والإختياري الذي يقع خارج نطاق الأدوار الوظيفية الرئيسية ويعتمد كلياً على الجوانب التعاونية من الأفراد داخل التنظيم ولا يشتمل

3. الثقافة التنظيمية المبنية على أساس توجهات العاملين داخل منظماتهم (تصنيف جونز):

أ. ثقافة إنتاجية Capital Cultur: تركيز الثقافة الإنتاجية على توجهات وإحساس العاملين نحو العمل الذي يقومون به لتفادي وتحسين ضعف أدائهم، وتحتاج المنظمة لتوفير الضمانات الكافية لكي يستطيع الأفراد تقديم العمل دون ضعف أو كلل.

ب. ثقافة مهنية Professional Culture: تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة، بدلاً من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.

4. الثقافة التنظيمية حسب درجة القوة والضعف (تصنيف لوثنانز):

أ. الثقافة القوية Strong Culture: وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكاً كبيراً فيما بينهم، وتعتمد هذه الثقافة على عنصرى الشدة، اللذين يرمزان إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات، والإجماع، والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

ب. الثقافة الضعيفة Weak Culture: وفيها يسير الأفراد في طرق مبهمه غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.

5. الثقافة التنظيمية بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة (تصنيف دافت):

أ. ثقافة التكيف Adaptability Culture: تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة أن تعتمد منهجية المرنة والتغيير لمقابلة إحتياجات الزبائن من خلال الإبتكار والتطوير.

ب. ثقافة الرسالة Mission Culture: تركز على وضوح الرؤية لهدف المنظمة وعلى تحقيق الأهداف، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع مثل نمو المبيعات والربحية، أو حصتها في السوق، للمساعدة في تحقيق هذا الغرض.

ت. ثقافة القبيلة Clan Culture: يركز هذا النوع من الثقافة بشكل أساسي على إشراك ومشاركة الأفراد داخل المنظمة، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.

ث. الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture: يكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والإمتثال، والتعاون بين الأفراد. وخالصة القول، أن الثقافة التنظيمية بمفهومها وأهميتها

وأشار (العامري، 2004) إلى أن كثيراً من الدراسات في مجال سلوك المواطنة التنظيمية ذات أهمية كبرى للمنظمات خصوصاً فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وزيادة عمليات الإبداع وسرعة المنظمة للإستجابة للمتغيرات البيئية وقدرتها على التكيف معها وتكيف العاملين معها. أيضاً توصلت دراسات أخرى إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من جودة، وكمية العمل المنجز، وفي تفسير الباحثين لهذه النتيجة، أشاروا أن هناك عدداً من الأسباب قد تشرح هذه العلاقة منها: أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على توجيه الموارد بشكل أكبر نحو تحقيق الأهداف الإنتاجية، وأنه يعزز من إنتاجية المديرين والعاملين، ويسهم في تنسيق النشاطات بين جماعات العمل بشكل أفضل، ويعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل للعاملين، والمحافظة عليهم عن طريق جعلها مكان عمل جاذب.

ثالثاً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

لم يتفق الباحثون في مجال السلوك التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية حول ما يحتويه هذا السلوك من مجالات، ففي حين يرى (Smith et. al., 1983) بأن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يشمل على بعدين هما:

1. الإيثار Altruism

2. الطاعة Generalized Compliance.

في حين نجد (Organ, 1988; 1989; 1997; Van Dyne et al., 1994; Ackfeldt and Coote, 2005) قد توسع في المفهوم ليشتمل على الأبعاد التالية:

(1) الإيثار Altruism: ويقصد به ذلك السلوك الموجه (الطوعي) الذي يتخذ مساعدة الزملاء الآخرين أو العميل (الزبون) أو المدير في تأدية لوظائفهم داخل المنظمة دون الإلتفات للحصول على مكافأة تحفيزية له جراء ذلك السلوك.

(2) الكياسة Courtesy: سلوك يهدف إلى حل المشكلات بين العاملين وبينهم وبين العملاء.

(3) تشجيع الغير Cheerleading:

(4) حفظ النظام Peacekeeping: سلوك موجه لتحقيق أهداف المنظمة (مثل: الحفاظ على موارد المنظمة).

(5) الروح الرياضية Sportsmanship: ويتضمن هذا البعد رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه تحت أي ظروف ودون أي شكوى أو تدمير، وتشجيع حل الخلافات التي قد تنشأ بين الأفراد في المنظمة وتقبل الإلتقادات ومحاولة التحلي بالهدوء التام عند أي طارئ أو مشكلة لضمان عدم

على مكافئات أو حوافز جراء القيام به ويؤدي إلى زيادة فاعلية الداء التنظيمي للمنظمة".

أما (Schnake and Dumbler, 2003) فيعرفان سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "سلوك خارج الدور الذي يتحدد من خلال الوصف الوظيفي للفرد، ولا يترتب عليه مكافآت في حالة حدوثه، أو عقاب في حالة عدم حدوثه من قبل المنظمة، ولكنها تستفيد منه بشكل أو بآخر لتحسين كفاءتها وأدائها".

ويعرف (Lambert, 2006) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "ذلك السلوك الذي يتجاوز المتطلبات الأساسية للعمل، ويكون إلى حد كبير عمل تقديري يقوم به العاملون داخل المنظمة، وتعود الفائدة منه على المنظمة". بينما يعرفه (Lee and Allen, 2002) على أنه "ذلك السلوك غير الرسمي والمطلب الرئيسي لتنفيذ العمل إلا أنه يقدم تسهيلات وخدمات تعود بالنفع على المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر".

بينما لخص (Greenberg, 2011) مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "ذلك النشاط أو الإجراء الذي يمارسه الأفراد في المنظمة والذي يتجاوز التوقعات الرسمية لمتطلبات ووظائفهم والتي تعتمد مثل هذه السلوكيات على الثقافة التنظيمية المحفزة". أما (أبو تايه، 2012) فيعرفه على أنه "سلوك طوعي يقوم به الفرد دون إنتظار المكافأة أو الحوافز المادية من أجل الإرتقاء بالمنظمة، فهو شعور وإحساس داخلي بالمسؤولية تدفع الفرد بالعمل الطوعي الذي يحقق طموحات المنظمة".

مهما تعددت صيغ التعاريف الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية فإنها كلها حتماً تشترك في أن سلوك المواطنة التنظيمية نابع من إرادة ذاتية وهو سلوك إختياري طوعي لا يثاب فاعله ولا يعاقب تاركه إلا أنه يساهم في تحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وبقائها في أوج العطاء والمنافسة.

ثانياً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

يجمع الكثير من الباحثين والدراسين لسلوك المواطنة التنظيمية على أهميته الكبرى للمنظمة والفرد على حد سواء، وتتبع أهمية هذا السلوك من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق بناء قاعدة علاقات تبادلية بين الموظفين في الإدارات المختلفة، أيضاً يساهم هذا السلوك في تقليل الحاجة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة، ويحافظ على تماسك ووحدة المنظمة، كما أنه يحسن من قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل وغيرها (Motowidlo, 1991; Podsakoff et. al., 1997; Podsakoff et. al., 2000; Netemeyer et. al., 1997).

المكافئة، أيضاً توفر عناصر الإبداع الإداري بدرجة متوسطة بإستثناء عنصر الخروج عن المألوف، بالإضافة إلى وجود علاقة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وأن قيم الكفاءة، وفرق العمل المكونة للثقافة التنظيمية هي أكثر المكونات تأثيراً في الإبداع الإداري.

- دراسة (العوفي، 2005) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمدينة الرياض، أيضاً معرفة العلاقة والأثر التي تتركه الثقافة التنظيمية على مستويات الإلتزام لدى منسوبي الهيئة، وأظهرت النتائج أن جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية تسود بدرجة متوسطة، أما مستويات الإلتزام كانت عالية في الهيئة، أيضاً عدم وجود فوارق إحصائية بين الثقافة التنظيمية، والإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية، كما أظهرت وجود علاقات إيجابية بين الثقافة التنظيمية من جهة والإلتزام التنظيمي من جهة أخرى، وأن قيم الثقافة التنظيمية (العدل، والكفاءة، وفرق العمل) تنثر على الإلتزام الوظيفي بشكل كبير أما باقي القيم الثقافية فهي لا تؤثر في سلوك الإلتزام التنظيمي.

- دراسة (عبد الإله، 2006) هدفت إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة بالإضافة إلى معرفة درجة التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة وماهية العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة والتطوير التنظيمي، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية التي تسود الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، في الوقت ذاته أثبتت نتائج الدراسة أن الإدارة العليا -أعضاء مجلس الجامعة- يشكلون ثقافة الجامعة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية والأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط، أيضاً أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي.

- دراسة (الليثي، 2008) بعنوان "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي بالعاصمة المقدسة"، فانصب الإهتمام على معرفة مستويات الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري في المدارس الإبتدائية بالعاصمة المقدسة، ومعرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والإبداع الإداري بعناصره الكاملة، وأثمرت نتائج الدراسة بوجود مستويات عالية

تأثر المنظمة لأية خسائر أو أضرار قد تلحق بها.

(6) قيم المواطنة Civic Virtue : وتسمى أيضاً بالقيم الحضارية أو السلوك الحضاري وتقوم على أساس مشاركة الفرد بفاعلية في المنظمة والاهتمام بأمرها، وهنا تعكس هذه الأنشطة روح الإهتمام والولاء للمنظمة كصيانة الأجهزة التي يستخدمها الفرد في أعماله كالحاسب الشخصي والطابعة وغيرها من الأدوات الأخرى.

(7) مراعاة الضمير Conscientiousness : سلوك تطوعي يعدى الحد الأدنى لمهام الدور الرسمي الذي يقوم به الفرد (مثل العمل أوقات إضافية دون اجر، إتباع اللوائح بدقة).

الدراسات السابقة

نظرياً، يمكننا القول بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر حتماً بالمتغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية ومن ضمنها الثقافة التنظيمية للمنظمة. وهذا يدل عليه الباحثون عندما قاموا بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والإلتزام التنظيمي على سلوك الفرد أو الأفراد أو الجماعات وقد دلت النتائج على وجود علاقات بينما لم تصل بعضها لإثبات العلاقة إحصائياً. وهنا سوف يتناول الباحث الدراسات السابقة في البيئة العربية والأجنبية.

أولاً: الدراسات في البيئة العربية

لاحظ الباحث وجود ندرة في الدراسات العربية في مجال الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على كفاءة وفاعلية المنظمة، إلا أنه توجد الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على السلوك التنظيمي للفرد من ناحية سيكولوجية، وقد تناولت بعض الدراسات بعض العوامل التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية حيث كانت الثقافة التنظيمية من بين هذه العوامل، وهنا سوف يقسم الباحث الدراسات العربية من ناحية الدراسات العربية التي تناولت الثقافة التنظيمية من جهة، والدراسات العربية التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية من ناحية أخرى.

الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية في البيئة العربية

- دراسة (العنزري، 2004) بعنوان "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة السعودية، بالإضافة إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وقد خلصت الدراسة إلى توفر كافة القيم المكونة للثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة بإستثناء قيمة

البيئة العربية

- دراسة (العامري، 2003) فقد جاءت لتقصي محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية على المنظمات الإدارية، وخلصت الدراسة إلى أن لذلك السلوك آثاراً متعددة تتضمن تحسين مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية، والإرتقاء بالروح المعنوية، والحد من التسرب الوظيفي، كما كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك عوامل تساعد على ظهور أو إختفاء ذلك السلوك مثل؛ الرضا الوظيفي، والولاء الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية، والسياسة التنظيمية، والدوافع الذاتية.

- دراسة (الجراحي، 2005) هدفت إلى إبراز مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتسلط الضوء عليه وعلى العوامل المؤثرة فيه ودرجة تأثيرها لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، وخلصت الدراسة إلى أن هناك عوامل تؤثر بشكل كبير ومباشر في سلوك المواطنة التنظيمية مثل نوع الرقابة، والرضا الوظيفي، والمحيط الإجتماعي المساند، وخصائص الوظيفة، والعدالة التنظيمية، بينما هناك أثر بدرجة متوسطة في سلوك المواطنة التنظيمية لكل من الخصائص الفردية، وتماسك مجموعة العمل، والقوة القيادية، وإجراءات تقييم السلوك الطوعي، أيضاً هناك فروق دالة احصائياً لمتغير المنطقة التعليمية ومحور تماسك مجموعة العمل من جهة وبين المؤهل العلمي والعدالة التنظيمية و تماسك مجموعة العمل من جهة أخرى.

- دراسة (أبازيد، 2010) التي تناولت مفهوم التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن، حيث وزع الباحث 328 استبانة على أفراد عينة الدراسة بنسبة 63.03% من مجتمع الدراسة، وانتهت نتائج الدراسة إلى وجود مستويات عالية من التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي، كما تبين وجود اثر قوي للتمكين النفسي على سلوك العامل سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة.

- دراسة (البشاشه والحراشه، 2011) بعنوان "أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر متغيرات الدافعية في سلوك المواطنة التنظيمية في بلديات محافظات جنوب الأردن، وأظهرت النتائج أن تصورات العاملين في بلديات الجنوب لأنواع الحاجات (حاجات البقاء، الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق

من الثقافة التنظيمية وعنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري، كما أظهرت النتائج أن المؤهل العلمي يؤثر بشكل مباشر في بعد الثقافة المساندة، وأن مدة الخبرة تؤثر في عناصر الإبداع الإداري، أيضاً بينت النتائج أن الثقافة الإبداعية، وثقافة الدور، وثقافة المهمة هي التي تفسر الإبداع الإداري داخل البيئة التعليمية في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

- دراسة (طالب، 2011) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستويات الولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؛ جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، واعتمد الباحث على العينة الطبقيّة المكونة من 450 عاملاً استجاب منهم 413 عاملاً بنسبة 91.7% من العينة، وخلصت النتائج إلى وجود قيم تنظيمية في جامعتي الأزهر والإسلامية ولديهما أنماط سلوكية إيجابية على عكس جامعة الأقصى، وأن مستويات الولاء عالية جداً في الجامعتين الأوليين بينما متوسطة في الأقصى، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية، والقيم التنظيمية، والسياسات والإجراءات المتبعة، والأنظمة والقوانين المتبعة، والتوقعات التنظيمية من جهة والولاء التنظيمي من جهة ثانية.

- دراسة (صديقي، 2012) حيث تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في ولاية ورقلة في الجزائر، واستندت على الإستبانة في جمع البيانات مطبقةً إياها على 100 عامل في أربع مؤسسات من الحجم الصغير والمتوسط مناصفةً، ودلت النتائج إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، والإلتزام، وإحترام الوقت، والإبداع والإبتكار) على أداء الموارد البشرية في تلك المؤسسات بينما جماعية العمل وروح الفريق كبعدين من أبعاد الثقافة التنظيمية لا يؤثران في أداء الموارد البشرية في تلك المؤسسات في ولاية ورقلة.

- دراسة (عبانة وحاملة، 2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية الساندة (البيروقراطية، الإبداعية، المهمة، والداعمة) في دعم إدارة المعرفة (إكتساب المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد، وتوصلت الدراسة إلى أن نمط الثقافة السائد هو البيروقراطي، هذا بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية الساندة وأبعاد إدارة المعرفة؛ فكانت أقرها بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي بينما كانت أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي.

1) الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية في

العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة" والتي كشفت نتائجها إلى توافر العدالة التنظيمية بشكل متوسط بينما مستويات سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية وأن عدالة التعاملات هي أفضل مجال يمكن التنبؤ من خلاله بسلوك المواطنة التنظيمية في شركات الكهرباء في قطاع غزة.

- دراسة (Ahmad et. al., 2012) بعنوان "دراسة إستكشافية للتنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية وأهمية ربطه بإحتواء العاملين" حيث قام الباحثون بوضع نموذج لسلوك المواطنة التنظيمية وربطه بالمتغيرات التي تؤثر في ذلك السلوك، حيث تبين من مراجعة الأدبيات أن هناك علاقة ذات دلالة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي، والإلتزام الوظيفي، ومشاركة الموظفين، ومناخ تنمية الموارد البشرية. وأن مثل هذه العوامل المتنبئة بسلوك المواطنة التنظيمية قد تؤدي إلى تعزيز السلوكيات المطلوبة من العاملين لتحسين الأداء والنوايا السلبية الطوعية.

- دراسة (Sulaiman and Al-Obaidly, 2013) بعنوان "القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية في قطاع الخدمات المصرفية: دراسة حالة دولة الإمارات العربية المتحدة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير سلوكيات القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في القطاع المصرفي الإسلامي كما تستكشف دور تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على نتائج العمل المصرفي. حيث شملت الدراسة 150 موظفاً يعملون في القطاع المصرفي الإسلامي في الإمارات، وكشفت نتائج الدراسة عن أن أساليب القيادة التحويلية والقيادة العملية تؤثران في سلوك المواطنة التنظيمية في هذه البنوك بينما لا تلعب القيادة السلبية أو الإنطوائية أية أدوار في هذه العلاقة المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك الإسلامية في دولة الإمارات.

- دراسة (المعاني، 2013) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية"، وهدفت بشكل مباشر إلى التعرف على الأثر الذي يتركه نمط القيادة التحويلية على إنتهاج سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة، وشملت الدراسة على عينة عشوائية بلغ تعدادها 319 موظفاً، وخلصت النتائج إلى أن القيادات في الجامعة الأردنية تتبنى نمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، بينما كان لدى الباحثين شعور عالٍ من حيث المواطنة التنظيمية، كما أظهرت وجود أثر للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية حيث فسرها معامل R2.

الذات)، جاءت بدرجة متوسطة، وبدرجة عالية لسلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لأبعاد الدافعية (الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات) في سلوك المواطنة التنظيمية بمختلف أبعاده (فضائل المواطنة العامة، الإيثار، الضمير الحي، الكياسة واللفظ، الروح الرياضية).

- دراسة (محمد وعثمان، 2012) بعنوان "أثر سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم الإتكالية الإجتماعية" والتي هدفت إلى تشخيص أثر سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم الإتكالية الإجتماعية في منطمتين متابنتين وإجراء المقارنة التحليلية بينهما، وخلصت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يرشد العاملين لأن يسلكوا سلوكيات إيجابية تزيد عما هو متوقع وظيفياً منهم، وتزيد من تماسك ولحمة الأفراد فيما بينهم مما يضعف ويجمد افتكالية بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات.

- دراسة (الرقاد وأبو دية، 2012) بعنوان "الذكاء العاطفي لدى القادة الكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية" حيث هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين للذكاء العاطفي وعلاقته على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وشملت الدراسة على جميع القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك والجامعة الأردنية وجامعة مؤتة واختيرت عينة عشوائية من بين 288 قائداً أكاديمياً 773 عضو هيئة تدريس في الجامعات المذكورة، وخلصت الدراسة إلى توافر درجة عالية من الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين ودرجة عالية من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية، أيضاً أظهرت النتائج وجود علاقات إرتباط قوية بين توافر الذكاء العاطفي ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية.

- دراسة (جودة، 2012) التي هدفت إلى إختبار أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، في الأمان الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف الأردنية المسجلة في بورصة عمان، وكشفت نتائج الدراسة عن علاقة طردية وذات دلالة إحصائية من جميع المسارات المتجهة من أبعاد العدالة التنظيمية إلى الأمان الوظيفي ومن الأمان الوظيفي لسلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة (حجاج، 2012) بعنوان "دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء

ثانياً: الدراسات في البيئة الأجنبية

- دراسة (Mohant and Rath, 2012) بعنوان "هل يمكن

أن تكون الثقافة التنظيمية من العوامل التي تنتبأ بسلوك المواطن التنظيمية؟" وعلا أن كثيراً من الدراسات ركزت على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في سلوك الأفراد ومن مجملها سلوك المواطن التنظيمية، ويبقى السؤال هل فعلاً تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً تنبؤياً بسلوك المواطن التنظيمية؟، وكشفت نتائج الدراسة التي ضمت الشركات الصناعية والبنوك وشركات تكنولوجيا المعلومات أن هناك علاقة فعلية وحقيقية وهامة بين ثقافة المنظمة وسلوك المواطن التنظيمية في القطاعات الصناعية والمصرفية والمعلوماتية، كما كشفت أيضاً وجود العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية في الشركات الفردية. وكشفت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعتبر عاملاً تنبؤياً بسلوك المواطن التنظيمية في القطاعات الثلاثة وفي الشركات الفردية الصغيرة أيضاً.

- دراسة (Kasemsap, 2012) هدفت إلى وضع إطار لمفهوم سلوك المواطن التنظيمية بالإضافة إلى تطوير نموذج للعوامل السببية المؤثرة على سلوك المواطن التنظيمية لدى شركات تصنيع سيارات نقل الركاب في تايلاند، وشملت الدراسة 14 مصنعاً لتصنيع هذه السيارات في كافة أنحاء البلاد، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي تلعب دوراً إيجابياً في تحفيز وإستشراف سلوك المواطن التنظيمية، بينما يلعب الرضا الوظيفي، والإلتزام الوظيفي دوراً وسيطاً للعلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية في هذه الشركات وأن الرضا الوظيفي يرتبط إيجابياً بالإلتزام الوظيفي.

- دراسة (Duffy and Lilly, 2013) بعنوان "هل يحتاج الأفراد أن يلعبوا دوراً وسيطاً للعلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية، والثقة التنظيمية، وإدراك الدعم التنظيمي" وركزت الدراسة على معرفة أثر المحفزات الداخلية (الجوهرية) على سلوك المواطن التنظيمية مستخدمين بذلك نظرية الحاجات لماكلياند ذات الأبعاد (حاجات الإنتماء، وحاجات الإنجاز، وحاجات القوة) كأدوار وسيطة بين سلوك المواطن التنظيمية والثقة التنظيمية والدعم التنظيمي. وأظهرت النتائج أن حاجات الإنجاز والسلطة تلعبان دوراً رئيسياً في تحفيز سلوك المواطن التنظيمية ودوراً وسيطاً بينه وبين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي على نحو غير متوقع.

- دراسة (Yaghoubi et. al., 2013) بعنوان "العلاقة بين إنتاجية الموارد البشرية وسلوك المواطن التنظيمية"، حيث تهدف إلى معرفة فعالية المنظمة من خلال إنتاجية الأفراد

تعددت الدراسات في البيئة الأجنبية في مجال الثقافة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية وانصب إهتمامها على الأثر التي تتركه كافة المتغيرات والعوامل على تبني سلوك المواطن التنظيمية والذي يركز على سلوك الأفراد والجماعات المؤثر في تحسين وتطوير كفاءة وفاعلية المنظمات. وسوف نستعرض عدداً من هذه الدراسات على النحو التالي:

- دراسة (Lo, 2009) والتي هدفت إلى التحقق من صلاح أبعاد سلوك المواطن التنظيمية التي وضعها أورجن في العام 1988 والتي إفترض خلالها خمسة أبعاد لذلك السلوك في البيئة الماليزية. وشملت الدراسة 10 شركات صناعية في ماليزيا وتم توزيع استبانة على الموظفين العاملين في هذه الشركات الصناعية، وكشفت الدراسة أن أربعة أبعاد من سلوك المواطن التنظيمية (السلوك الحضاري "سلوك الفضيلة"، والكياسة، والإيثار، الإمتثال) هي التي ظهرت في تلك الشركات المبحوثة في البيئة الماليزية، أيضاً كشفت نتائج الدراسة أن بُعد الروح الرياضية لا يصلح في البيئة الماليزية، كما أظهرت بعض التشابهات والإختلافات بشأن أبعاد سلوك المواطن التنظيمية في ثقافة الأعمال الماليزية.

- بحثت دراسة (Ueda, 2011) الآثار المترتبة جراء الإحتواء الوظيفي، والإلتزام التنظيمي المؤثر، والجماعية على سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين والهيئة التدريسية لإحدى الجامعات اليابانية الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة أن عامل الإحتواء الوظيفي له أثر مباشر على بُعدي السلوك الحضاري (الفضيلة) والسلوك المساعد، بينما عامل الإلتزام الزظيفي له أثر كبير على بُعدي السلوك المساعد والروح الرياضية، أيضاً أثرت الجماعية على بُعدي السلوك الحضاري (الفضيلة) والسلوك المساعد، وكلما كانت الجماعية ضعيفة كان أثر الإلتزام الوظيفي على بُعد السلوك الحضاري (الفضيلة) أكبر مما لو كانت الجماعية أقوى.

- دراسة (Rioux, 2012) التي سعت إلى التعرف على المتغيرات التي تساعد في التنبؤ بسلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي المستشفى في المنطقة الوسطى من فرنسا، حيث شملت الدراسة على 150 من الموظفين العاملين في المستشفى: ممرض قانوني، ومساعد ممرض، وموظفو الرعاية الصحية. وكشفت نتائج الدراسة أن من بين الأبعاد الأكثر تأثيراً والتي تنتبأ بسلوك المواطن التنظيمية هو بُعد الكياسة في حين أن بُعد الإيثار والسلوك الحضاري (فضيلة المواطن) لم يظهر بشكل واضح لدى العاملين في المستشفى في المنطقة الوسطى من فرنسا.

أن يحقق سلوكيات المواطنة التنظيمية يكمن في قطاع الخدمات التي في الأصل تقوم على خدمة أبناء المجتمع المحلي مباشرةً وتتعلق بالنظافة العامة وخدمات البناء وغيرها التي يعتادها المجتمع المحلي وقد تتطلب العمل خارج الأوقات الرسمية وایام العطل الرسمية، لذا جاءت هذه الدراسة مميزةً عن غيرها بمعرفة الأثر الذي تخلقه القيادة الناجحة في بيئة ثقافية قد تتنوع في نوعها ولكن لها أثر في رسم منهج جديد يتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية الذي ينتهجه العاملون من تلقاء أنفسهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للبلدية.

منهجية الدراسة مجتمع الدراسة وعينته

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في بلدية الوسطية في محافظة إربد على إختلاف مسمياتهم الوظيفية وتشمل المناطق التالية: كفر أسد، وصيدور، والخراج، وقم، وقميم، وحوفا، وكفرعان، ويبلغ عدد العاملين (183)، وبسبب صغر حجم مجتمع الدراسة قام الباحث بإعتماد مجتمع الدراسة كعينة الدراسة. وتم توزيع (183) إستبانة على مجتمع الدراسة تم إسترداد (145) إستبانة بنسبة إستجابة بلغت (79.24%)، أستبعد منها (25) إستبانة لعدم صلاحيتها، فيما تم إعتداد (120) إستبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي تشكل في مجموعها (65.57%) من العاملين في بلدية الوسطية.

أداة الدراسة

قام الباحث بالاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة. وقد تم الإعتداد على المقياس الذي طوره (Chang and Lin, 2007; Cameron and Quinn, 1999; Hofsted et al., 1990) فيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية وقام الباحث بإجراء بعض التعديلات البسيطة وحتى الجوهرية لتوائم مع متطلبات بيئة الدراسة الحالية المتعلقة بالعمل البلدي وشملت أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، والتعاون "العمل الجماعي"، والتشارك "الرؤية المشتركة"، وتأثير ممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية المشتركة)، كما تم الإعتداد على المقياس الذي تبناه وطوره كلاً من (Krishnan and Mary, 2012; Yahya, 2012; Moorman, 1993; Organ, 1988, 1989, 2000) Podsakoff et al., 1990 في تطوير فقرات عناصر (أبعاد) سلوك المواطنة التنظيمية (الإبتار، والكياسة، والروح الرياضية، والإلتزام العام "الإمتثال"، والسلوك الحضاري "الفضيلة"، وقام الباحث أيضاً بتعديل بعض الفقرات وتصحيح بعضها الآخر لغوياً لتصبح جاهزة لتطبيقاتها في بيئة الأعمال

داخلها ومدى إرتباط هذه الإنتاجية وتحقيقها من خلال سلوك المواطنة التنظيمية التي يمارسه الأفراد في المنظمة، وكشفت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة وطيدة بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة وإنتاجية الموارد البشرية في منطقة تبريز الثالثة التعليمية في أذربيجان - الإيرانية.

- دراسة (Mohanty and Rath, 2012) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة للقطاعات الثلاث"، وقد هدفت دراستهما إلى معرفة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى ثلاث شركات تمثل ثلاثة قطاعات هي التصنيع، وتكنولوجيا المعلومات، والقطاع المصرفي، أيضاً هدفت إلى تحديد ومعرفة العلاقات السببية لتأثير خصائص الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية التي ينتهجه العاملون في القطاعات الثلاثة. وأظهرت نتائج الدراسة بأن الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقات إيجابية بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى الشركات الثلاث، أيضاً كل أبعاد الثقافة التنظيمية ترتبط بكافة أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في هذه القطاعات. وأوصت الدراسة بضرورة القيام بالمزيد من الدراسات حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية وذلك بالتركيز على النوع الإجتماعي، كذلك دراسة متغيرات أخرى مثل الإلتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي، والقيادة ودور الجنس في بلورتها لأهمية الفروق التي يلعبها الجنس في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- دراسة (Ebrahimpour et. al., 2011) بعنوان "دراسة إستطلاعية للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية"، حيث ركزت الدراسة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية بمؤشرات الخمسة وسلوك المواطنة التنظيمية بمؤشرات الإحدى عشرة، كذلك الإجابة على السؤال الذي طرح إلى أية درجة تؤثر العوامل السلوكية والعوامل الهيكلية في تشكل (تشكيل) سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات؟ وأظهرت نتائج الدراسة بأن للعوامل السلوكية والهيكلية أثراً كبيراً وإيجابياً في تطور منهج سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة في البيئة العربية والأجنبية تبين أن هذه الدراسات قد تم تمحيصها في بيئة القطاعات الصناعية والبنوك والتجارية وأن ما يميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات هو بيئتها التي ركزت على قطاع الخدمات (البلديات) والتعامل مع الجمهور مباشرة. كما أن أكثر ما يمكن

المشتركة الفقرات (41-50).

الجزء الثالث: شمل على عناصر (أبعاد) سلوك المواطنة التنظيمية: الإيثار الفقرات (1-7)، والكياسة الفقرات (8-11)، والروح الرياضية الفقرات (12-18)، والإلتزام العام "الإمتثال" الفقرات (19-24)، والسلوك الحضاري "الفضيلة" الفقرات (25-30).

وأمام كل فقرة من هذه الفقرات خمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي تبدأ من رقم (1) لا أوافق بشدة حتى الرقم (5) أوافق بشدة. ولمعرفة ثبات أداة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alfa) كما يشير الجدول (1).

الجدول (1)

معامل كرونباخ ألفا لقياس أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
الثقافة التنظيمية الكلية	50	0.907
الثقة	10	0.912
التعاون	10	0.915
الرؤية المشتركة	10	0.910
تأثيرات ممارسة الإدارة	10	0.914
المعايير الثقافية المشتركة	10	0.910
سلوك المواطنة التنظيمية الكلية	30	0.917
الإيثار	7	0.918
الكياسة	4	0.925
الروح الرياضية	7	0.930
الإمتثال	6	0.925
سلوك الفضيلة	6	0.923

(0.917)، كما دلت النتائج على أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: الإيثار (0.918)، والكياسة (0.925)، والروح الرياضية (0.930)، والإلتزام العام "الإمتثال" (0.925)، والسلوك الحضاري "الفضيلة" (0.923) كلها تتصف بدرجة عالية من الثبات.

عرض نتائج الدراسة

أولاً: خصائص عينة مجتمع الدراسة

العربية. وقد طلب الباحث من مجموعة من الخبراء والأكاديميين المتخصصين دراسة فقرات الإستبانة لإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم بشأنها، وبعد الأخذ بملاحظاتهم ومقترحاتهم تم تعديل بعض الصياغات اللغوية وتعديل جذري في بعض فقراتها والإستعاضة عن بعضها الأخر بأخرى لتخرج بصيغتها النهائية.

وتضمنت أداة الدراسة ثلاثة أجزاء شملت:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، والمركز الوظيفي.

الجزء الثاني: شمل على أبعاد الثقافة التنظيمية؛ الثقة التنظيمية الفقرات (1-10)، التعاون "العمل الجماعي" الفقرات (11-20)، التشارك "الرؤية المشتركة" الفقرات (21-30)، وتأثيرات ممارسات الإدارة الفقرات (31-40)، والمعايير الثقافية

حيث دلت النتائج على أن المقياس الكلي لأداة الدراسة يتصف بدرجة عالية الثبات بلغ (0.923)، في حين أن مقياس الثقافة التنظيمية الكلية يتصف بدرجة عالية من الثبات (0.907)، وأن الثقة التنظيمية (0.912)، والتعاون "العمل الجماعي" (0.915)، والتشارك "الرؤية المشتركة" (0.910)، وتأثيرات ممارسة الإدارة (0.914)، والمعايير الثقافية المشتركة (0.908) تتصف بدرجة عالية من الثبات، بينما مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الكلي يتصف بدرجة عالية من الثبات

الجدول (2)

التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة ن=120

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
82.5	99	ذكر
17.5	21	انثى
34.2	41	20 - 29
31.7	38	30 - 39
24.2	29	40 - 49
10	12	أكثر من 50 سنة
38.3	46	دبلوم فأقل
51.7	62	بكالوريوس
10	12	دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)
13.3	16	أقل من 4 سنوات
49.2	59	4 - 8
11.7	14	9 - 12
25.8	31	أكثر من 13
10.8	13	مدير/ مساعد مدير/ مدير منطقة
34.2	41	رئيس قسم
55	66	مرؤوس

درواً بارزاً بأن يكونوا حلقة وصل فعالة بين كافة شرائح العاملين لتبادل المعلومات وإقناع الآخرين بضرورة العمل على أساس المواطنة التي هي بالأصل تجسيد لحالة الولاء والانتماء والمحافظه على البلدية ومساار العمل فيها بالإتجاه الصحيح كما هو الحال بالنسبة للوطن. أما من حيث المركز الوظيفي، فنلاحظ أن الغالبية من عينة الدراسة (مجتمع الدراسة) هم من الموظفين العاملين في البلدية يتمازجون بين الإداريين والفنيين والمهنيين وعمال الوطن وكانت بنسبتهم (55%) وأن من هو في قائمة رئيس قسم يمثلون ما نسبته (34.2%) وممن هم في سدة القيادة (10.8%) وبالتالي يقع عليهم العمل الجاد لخلق ثقافة جيدة تتميز عن غيرها بتطويع المتغيرات الثقافية لصالح العمل البلدي وخدمة المجتمع المحلي، وهنا تبرز ما تعرف بالكفايات الإدارية التي ينبغي على القيادات البلدية أن تتمتع بها بالإضافة إلى المهارات الكفيلة بخلق بيئة عمل جاذبة وبناءة لتحقيق أهداف العمل البلدي وكسب تأييد المجتمع المحلي.

ثانياً: تحليل أسئلة الدراسة

1- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في بلدية

يبين الجدول رقم (2) نتائج خصائص عينة مجتمع الدراسة حيث يتبين أن غالبية عينة الدراسة هم من الذكور ويمثلون ما نسبته (82.5%) من مجتمع الدراسة الكلي، كما أن غالبية العاملين في بلدية الوسطية هم من ذوي الأعمار الشابة ويمثلون ما نسبته (34.2% و 31.7%) للفئات العمري (20-29) و(30-39) على التوالي، وهذا يعزى بطبيعته إلى البنية العمرية لسكان الأردن ورغم ذلك مازال المجتمع الأردني من المجتمعات التي تتصف بفتوة سكانها (مصاروه، 2010) نظراً لإرتفاع معدل المواليد في الأردن ويتبعه بطبيعة الحال وجود مجتمع فتي وشاب، وبالنظر إلى المؤهلات العلمية التي يحملها أفراد عينة الدراسة يمكننا الإستنتاج أن العاملين في بلدية الوسطية هم من الشباب المتعلم حيث يمثل ممن يحمل درجة البكالوريوس ما نسبته (51.7%) من مجتمع الدراسة وبذلك نكونوا أقدر على معرفة طبيعة العمل وحساسيته وأهميته لخدمة المجتمع وبالتالي ينطوي تحته أن كل المؤثرات الثقافية المختلفة يجب أن تنصهر في بوتقة واحدة لتشكيل سلوك إداري منضبط يؤدي لاحقاً إلى ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية ويتجسد على أرض الواقع. أما من يحملون مؤهلاً علمياً عالياً يشكلون نسبة جيدة (10%) وهنا يندرج تحتها قدرة هؤلاء على لعب

الوسطية في محافظة إربد؟

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقافة التنظيمية وأبعادها

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإتجاه السائد
الثقة	3.44	0.63	متوسط
التعاون	3.36	0.58	متوسط
الرؤية المشتركة	3.19	0.86	متوسط
تأثيرات ممارسة الإدارة	3.78	0.98	قوي
المعايير الثقافية المشتركة	3.24	0.77	متوسط
الثقافة التنظيمية الكلية	3.41	0.71	متوسط

لمرحلة مستقبلية مما تحفز العاملين للعمل الجاد وإنتهاج طريقة مغايرة من خلال تعزيز ثقتهم بأنفسهم وإحساسهم بأهميتهم لدى إدارة البلدية مما يدفعهم لتبني سلوكيات جديدة قادرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. وأنت الثقة، والتعاون والمعايير الثقافية المشتركة، والرؤية المشتركة في المراتب من الثانية وحتى الخامسة على التوالي وبأوساط حسابية وانحرافات معيارية (3.44) (0.63)، (3.36) (0.58)، (3.24) (0.77)، (3.19) (0.86) على التوالي وبدرجات متوسطة. وهذا بدوره يؤكد ما ذهب إليه الباحث أن الممارسات القيادية في البلدية لها أثرٌ جليٌّ في خلق الثقة أو إعادة بناء الثقة وذلك لأنها تعتبر المفتاح الرئيسي المحرك والدافع القوي لتحفيز هم العاملين وتبنيهم للقرارات التي تتخذها إدارة البلدية وخصوصاً إذا ما تم إشراكهم في عملية صنع القرارات.

2- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد؟

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوك المواطنة التنظيمية وعناصرها

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
الإيثار	4.02	0.65	عالية
الكياسة	4.26	0.64	عالية
الروح الرياضية	3.78	0.76	عالية
الإمتثال	4.31	0.52	عالية
سلوك الفضيلة	4.43	0.46	عالية
سلوك المواطنة التنظيمية الكلية	4.16	0.44	عالية

النتائج الواردة في هذا الجدول، أن سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده الخمسة كان مرتفعاً، وبلغ الوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده الكلية (4.16) وانحراف معياري

يشير الجدول رقم (3) إلى نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة مجتمع الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالثقافة التنظيمية وأبعادها الخمسة؛ الثقة، والتعاون، والرؤية المشتركة، تأثير ممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية المشتركة، حيث يشير المدى (1-2.50) إلى درجة ضعيفة و(2.51-3.50) درجة متوسطة بينما (3.51-5.00) درجة قوية. يلاحظ من نتائج هذا الدول أن الثقافة التنظيمية وأبعادها جاءت بدرجة متوسطة. كما أن تأثير ممارسات الإدارة جاءت بالمرتبة الأولى بوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة قوية، وتعتبر هذه النتيجة طبيعية حيث أن الممارسات الإدارية والقادة الإداريين لهم تأثير واضح على العاملين في بلدية الوسطية، وهم قادرون على بناء الثقة التنظيمية وخلق بيئة تتسم بالتعاون والتشارك، كما أنهم وحدهم قادرون على إشراك هؤلاء العاملين في وضع الأهداف والإستراتيجيات التي سوف تقوم بها البلدية

أما بالنسبة إلى سلوك المواطنة التنظيمية محل الدراسة، يبين الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوك المواطنة التنظيمية وعناصره الخمسة، وتسير

الولاء والانتماء الوظيفي، كل ذلك يقود بالنهاية إلى سلوكيات تقترب كونها من سلوكيات مواطنة حقيقية تطبق في البلدية وتحتاجه البلدية لتكتمل حلقة الوصول إلى الأهداف تلقائياً.

3- هل هناك فروق إحصائية بين اتجاهات العاملين في بلدية الوسطية نحو سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية لهم؟

ولمعرفة اتجاهات العاملين في بلدية الوسطية نحو سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للخصائص الشخصية قام الباحث باستخدام تحليل التباين المتعدد.

(0.46). وبلغ أعلى متوسط حسابي لعنصر الإمتثال (4.31) تلاه بعد ذلك عنصر الكياسة (4.26) ومن ثم عنصر الإيثار (4.02)، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي لبُعد الروح الرياضية (3.78). وهنا يعتبر العمل البلدي من الأعمال التي تحظى بسلوكيات جديدة وتحتاج إلى التعامل مع شرائح المجتمع المحلي المختلفة وقد يتطلب ذلك العمل خارج الأوقات الرسمية، وهنا يأتي أيضاً دور الإدارة في البلدية من تهيئة الأرضية الصلبة من خلال التقارب الذي تلعبه بين العاملين أنفسهم وبينهم وإدارة البلدية، وجعل مبدأ العدالة حمكاً بين كافة العاملين ما يعزز منظومة الثقة الفردية والمنظمية، ومنظومة

الجدول (5)

نتائج تحليل التباين المتعدد للإتجاه نحو سلوك المواطنة التنظيمية والخصائص الشخصية

مستوى الدلالة	قيمة (F)	الإتجاه نحو سلوك المواطنة التنظيمية			المتغيرات الشخصية
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجمع مربعات كاي	
0.156	2.045	0.338	1	0.338	الجنس
0.670	0.549	0.091	3	0.273	العمر
0.968	0.002	0.000	1	0.000	المؤهل العلمي
0.167	1.276	0.286	3	0.857	الخبرة
0.991	0.009	0.001	2	0.003	المركز الوظيفي

هم في الغالب من أبناء المجتمع المحلي ويعانون مما يعاني منه الآخرون ضمن إختصاص البلدية من حيث النظافة والإنارة والصحة البيئية وغيرها مما يعني تبني سلوك المواطنة التنظيمية لديهم لكي يتم التخلص من الآثار السلبية لوجود بعض المخالفات أو التقصير في العمل من قبل العاملين في البلدية.

ثالثاً: إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى القائلة "هناك إرتباطات هامة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، والتعاون، والرؤية المشتركة، وتأثيرات ممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية المشتركة) وسلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية".

ولمعرفة إذا ما كانت هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة وسلوك المواطنة التنظيمية، قام الباحث باستخدام تحليل الإرتباطات بيرسون والتي تظهر في الجدول رقم (6).

ويشير الجدول رقم (5) إلى أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في اتجاهات العاملين في بلدية الوسطية تعزى لخصائصهم الشخصية كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي. وجاءت هذه النتيجة مفاجئة للباحث، إذ أنه كان يتوقع أن تكون هناك فروقاً إحصائية لإتجاه العاملين في بلدية الوسطية نحو سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لخصائصهم الشخصية، فالنتيجة الطبيعية أن تكون هناك فوارق دالة إحصائية مثلاً لخبراتهم الطويلة أو لمراكزهم الوظيفية أو لمستوياتهم التعليمية ولكن جاءت الإجابة على السؤال أعلاه بالنفي، إذ لا توجد أية فروقات هامة إحصائية لتبني سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات العاملين الشخصية. وقد يرجع السبب في ذلك إلى مستوى الوعي واليقظة لدى العاملين في البلدية بكيفية التعامل مع المراجعين وتلبية طلباتهم بالسرعة التي تحقق الأهداف المنشودة، كذلك للمستويات التعليمية دور بارز في تقليل نسبة السلوكيات غير المحببة في العمل البلدي. ويرى الباحث أن أهم أسباب بروز عدم تواجد للفروقات الإحصائية أن العاملين

الجدول (6)

إرتباط بيرسون بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية	أبعاد الثقافة التنظيمية
**0.498	الثقة
**0.318	التعاون
**0.505	الرؤية المشتركة
**0.485	تأثيرات ممارسة الإدارة
**0.498	المعايير الثقافية المشتركة

** الإرتباطات ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.01$).

هي لرفعة العمل وسمعة الأشخاص الذين يعملون بالبلدية لذا يتبى الموظفون العاملون في البلدية سلوكيات مواطنة تتبع من حبهجهم لمنظمتهم وهي البلدية وإخلاصهم في العمل وتعكس مدى إنتمائهم وولائهم لمنظمتهم وقيادتها الحكيمة في معالجة أي خلل يمكن ان يطرأ. كذلك تعمل القيادة على تبني مبدأ القدوة في كل شيء فرئيس البلدية تجده تارةً مع عمال الوطن في أيام العطل الاسبوعية والرسمية يقومون بتنظيف الشوارع أو زراعة الأشجار أو مساعدة المواطنين في أية برامج وأنشطة يمكن ان تسهم في تحقيق رضاهم كعملاء.

ولإختبار الفرضية الثانية القائلة "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الثقة، والتعاون، والرؤية المشتركة، وتأثير ممارسة الإدارة، والمعايير الثقافية المشتركة) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والإمتثال، وسلوك الفضيلة)".

الجدول (7)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية				الثقافة التنظيمية
مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (β)	قيمة (B)	
0.790	0.267	0.063	0.044	الثقة
*0.000	-6.016	-1.238	-0.937	التعاون
*0.004	2.906	0.575	0.300	الرؤية المشتركة
0.163	1.403	0.295	0.134	تأثيرات ممارسة الإدارة
*0.040	2.073	0.823	0.473	المعايير الثقافية المشتركة
	0.254			قيمة (R)
	0.504			قيمة (R ²)
	40.094			قيمة (F)
	*0.000			مستوى الدلالة

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$).

الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، وتبين النتائج إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً بمدى شعور العاملين في بلدية الوسطية بتوافر كلٍ من التعاون ($T = -6.016$ ، ومستوى دلالة 0.000)، وبالرؤية المشتركة ($T = 2.906$ ، ومستوى دلالة 0.004)، وبالمعايير الثقافية المشتركة ($T = 2.073$ ، ومستوى دلالة 0.040). وتدلل النتائج على أن شعور العامل بتوافر بُعد المعايير الثقافية المشتركة ($\beta = 0.823$) كان الأكثر تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية، تلاها في المرتبة الثانية بُعد الرؤية المشتركة ($\beta = 0.575$)، ومن ثم بُعد التعاون ($\beta = -1.238$). كما يتبين عدم وجود أثر لبعدي الثقة وتأثيرات ممارسة الإدارة في سلوك المواطنة التنظيمية ($\beta = 0.063$ و 0.134). وقد جاءت هذه النتائج مفاجئة للباحث حيث توقع الباحث وجود أثر لهذين البعدين في سلوك المواطنة التنظيمية وخصوصاً بعد أن تبين هناك إرتباطات إيجابية بين بعدي الثقة وتأثيرات ممارسة الإدارة وسلوك المواطنة التنظيمية كما يشير الجدول رقم (6).

الفرضية الفرعية الأولى القائلة "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الثقة، وثقافة التعاون، والرؤية المشتركة، وتأثير ممارسة الإدارة، والمعايير الثقافية المشتركة) على عنصر الإيثار".

يبين لنا الجدول رقم (7) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة كمتغير مستقل في سلوك المواطنة التنظيمية بعناصره الخمسة مجمعة كمتغير تابع. حيث يتبين من الجدول أن متغير الثقافة التنظيمية يُفسر ما نسبته (0.504) من التباين في متغير سلوك المواطنة التنظيمية، كما بلغ معامل الإرتباط (0.254)، في حين أن مستويات الدلالة لقيمة (F) هي (0.000) وهي بذلك أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهي بذلك دالة إحصائياً، وبناءً عليه نقبل الفرضية الأولى التي تنص على وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. وتدلل هذه النتيجة على أن للثقافة التنظيمية بكافة أبعادها ومتغيراتها دور كبير في تحفيز وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية، وكذلك يدفع بالعاملين بالاتجاه نحو تنبني وتفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية التي عادةً لا ترتبط بأية حوافز مادية وأن هذه السلوكيات تطوعية نتيجة تحفيز داخلي خلقته البيئة الثقافية السائدة في البلدية، ويتمثل بالإقدام على العمل الذي من شأنه أن يسهم في تحقيق رسالة ورؤية البلدية وتلبية مصالح أبناء المجتمع المحلي وتطابق الأهداف التي رسمتها إدارة البلدية مع تلك التي تحققت نتيجة العمل الرسمي والتطوعي.

ويبين الجدول ذاته مقدار مساهمة أثر كل بُعد من أبعاد

الجدول (8)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في عنصر الإيثار

الإيثار			الثقافة التنظيمية
مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (β)	
*0.000	-6.063	-1.006	الثقة
*0.000	-6.865	-0.993	التعاون
*0.000	12.928	1.796	الرؤية المشتركة
*0.003	-3.010	-0.445	تأثيرات ممارسة الإدارة
*0.000	4.283	1.195	المعايير الثقافية المشتركة
	0.862		قيمة (R)
	0.744		قيمة (R ²)
	66.185		قيمة (F)
	*0.000		مستوى الدلالة

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$).

بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهي دالة إحصائياً، ودللت النتائج على أن عنصر الإيثار كأحد عناصر سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر إيجاباً

يبين الجدول رقم (8) أن متغير الثقافة التنظيمية فسر (0.744) من التباين في عنصر الإيثار، كما بلغ معامل الإرتباط (0.862)، في حين أن قيمة (F) بلغت (66.185)

دوراً حيوياً في تحفيز عنصر الإيثار وتحسينه وتطويره بحيث يؤثر على سلاسة سير العملية الإدارية خصوصاً فيما يتعلق بالموظفين الجدد وكيفية تعليمهم وتدريبهم والتعاون فيما بينهم لتحقيق الهدف المراد إنجازه. فكلما كان بعد الإيثار متوافراً لدى العاملين بالبلدية كانوا أكثر قرباً من بعضهم البعض ويساعدون بعضهم بعضاً وبذلك يكونون قد حققوا مبدأ العمل الجماعي كفريق واحد يحقق أهدافاً يرونها أساسية في تحقيق الرضى الزبائني.

الفرضية الفرعية الثانية القائلة "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الثقة، وثقافة التعاون، والرؤية المشتركة، وتأثير ممارسة الإدارة، والمعايير الثقافية المشتركة) على عنصر الكياسة".

الجدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في عنصر الكياسة

الكياسة				الثقافة التنظيمية
مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (β)	قيمة (B)	
*0.000	5.156	1.122	1.138	الثقة
*0.000	-6.697	-1.270	-1.389	التعاون
*0.017	-2.414	-0.440	-0.332	الرؤية المشتركة
*0.042	2.056	0.398	0.261	تأثيرات ممارسة الإدارة
0.125	1.544	0.566	0.469	المعايير الثقافية المشتركة
	0.748			قيمة (R)
	0.559			قيمة (R ²)
	28.958			قيمة (F)
	*0.000			مستوى الدلالة

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$).

(T=2.056، ومستوى دلالة 0.042)، ومن ثم بُعد الرؤية المشتركة (T=-2.414، ومستوى دلالة 0.000)، وأخيراً بُعد التعاون (T=-6.697، ومستوى دلالة 0.000).

ويرى الباحث أن هناك إتجاهات واضحة من العاملين في بلدية الوسطية بأن أبعاد الثقافة التنظيمية لها أثر بالغ في سلوك المواطنة التنظيمية بما يتعلق بعنصر الكياسة، وأنهم يهتمون ببعضهم البعض بحيث يحاولون تجنب المشاكل في البلدية والتيتوثر في سير عملهم والعملية الإدارية والخدمية، كذلك لشعورهم بأن إحترام الزملاء من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز المهام الوظيفية التي يقوم بها نظراً للإعتمادية المتبادلة بين المهام والوظائف داخل العمل البلدي. أيضاً بحسب خبرتهم العملية ومعاصرتهم لأكثر من مجلس بلدي وقيادة في البلدية

يوضح الجدول رقم (9) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.559$) وهذا يؤشر على أن متغير الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته 55.9% من التباين الحاصل في عنصر الكياسة، ونجد أن قيمة ($F = 28.958$ بمستوى دلالة 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية التي نصت على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة في عنصر الكياسة. ويبين الجدول أيضاً مساهمة أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في عنصر الكياسة من عناصر سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تظهر النتائج أن عنصر الكياسة كأحد عناصر سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بشكل إيجابي ببُعد الثقة (T=5.156، ومستوى دلالة 0.000)، ويتأثيرات ممارسة الإدارة

ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية. الفرضية الفرعية الثالثة القائلة "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الثقة، والتعاون، والرؤية المشتركة، وتأثير ممارسة الإدارة، والمعايير الثقافية المشتركة) على عنصر الروح الرياضية".

دفعهم لمعرفة أن الممارسات القيادية لها أثر واضح في تقرب وجهات النظر وإعطائهم المزيد من الحرية ومزيد من الصلاحيات والثقة بحيث حفزت لديهم ثقتهم بأنفسهم ورفعت من مستويات الولاء والانتماء للبلدية، وساهمت في تحسين أدائهم للوظائفهم، كل ذلك دفعهم لممارسات سلوكية تعد كونها

الجدول (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في عنصر الروح الرياضية

الروح الرياضية			الثقافة التنظيمية
مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (B)	
0.506	0.668	0.193	الثقة
*0.012	-2.545	-0.640	التعاون
0.673	0.423	0.102	الرؤية المشتركة
0.094	-1.694	-0.435	تأثيرات ممارسة الإدارة
*0.034	2.145	1.041	المعايير الثقافية المشتركة
	0.474		قيمة (R)
	0.225		قيمة (R ²)
	6.622		قيمة (F)
	*0.000		مستوى الدلالة

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$).

الباحث بهذه النتائج لإعتقاد الباحث أن لهذه الأبعاد أثر كبير على ممارسة الروح الرياضية لدى العاملين في بلدية الوسطية، أو على الأقل أنها تعزز وتساعد على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة بالروح الرياضية. فكلما كانت القيادة أكثر إنفتاحية ومرونة في التعامل مع العاملين كلما أعطت الثقة لهم وزادت من التعاون وأضفت طابع الروح الرياضية لتقبل الإنتقادات وأخذ الملاحظات التي تتعلق بالعمل على محمل الجدية وبكل رحابة صدر، أيضاً مساهمة العاملين في وضع الأهداف والخطط المستقبلية للبلدية وإشراكهم في إتخاذ القرارات يرفع من حس المسؤولية الإجتماعية لكونهم يخدمون مجتمعات محلية مؤثرة ورضاهم يؤثر في سمعة البلدية والعاملين فيها.

لفرضية الفرعية الرابعة القائلة "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الثقة، والتعاون، والرؤية المشتركة، وتأثير ممارسة الإدارة، والمعايير الثقافية المشتركة) على عنصر الإمتثال".

يبين الجدول رقم (10) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.225$)، وهذا يعني أن متغير الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة الواردة في الجدول رقم 9 يفسر ما نسبته 22.5% من التباين في عنصر الروح الرياضية كأحد عناصر سلوك المواطنة التنظيمية، ويلاحظ أن قيمة ($F = 6.622$)، ومستوى دلالة (0.000) والتي تعتبر أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبذلك نقبل الفرضية القائلة بوجود أثر إيجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية في عنصر الروح الرياضية. ويتبين من النتائج أن عنصر الروح الرياضية يتأثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً بمدى إحساس العاملين في بلدية الوسطية بكل من التعاون ($T = -2.545$)، وبمستوى دلالة (0.012)، والمعايير الثقافية المشتركة ($T = 2.145$)، وبمستوى دلالة (0.034).

وتبين أن بُعد المعايير الثقافية المشتركة الأكثر تأثيراً في عنصر الروح الرياضية ثم تلاها بُعد التعاون، في حين لم يظهر أي أثر للأبعاد الثقافية التالية: الثقة والرؤية المشتركة وتأثير ممارسات الإدارة على عنصر الروح الرياضية، وتفاعلاً

الجدول (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في عنصر الإمتثال

الإمتثال			الثقافة التنظيمية
مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (β)	
0.569	-0.571	-0.152	الثقة
*0.005	-2.981	-0.670	التعاون
0.330	0.978	0.218	الرؤية المشتركة
*0.000	4.046	0.958	تأثيرات ممارسة الإدارة
0.943	-0.071	-0.032	المعايير الثقافية المشتركة
	0.585		قيمة (R)
	0.342		قيمة (R ²)
	11.844		قيمة (F)
	*0.000		مستوى الدلالة

* ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$).

(0.000)، كما بلغت قيمة ($\beta = -0.670$) و($\beta = 0.958$) على التوالي.

وهنا يظهر أن الأكثر تأثيراً هو بُعد تأثيرات ممارسة الإدارة، ويرجح الباحث السبب إلى أنه كلما كانت الإدارة (القيادة) أكثر إنفتاحاً ومرونةً في التعاملات وتفويض المزيد من الصلاحيات، كلما شعر العامل بقيمته وزاد إحساسه بأن القيادة الإدارية تهتم لأمره وبذلك يزيد إحساسه بثقته بنفسه وبالبلدية ينعكس ذلك على سلوكه داخل البلدية وخارجها ويحاول جاهداً الدفاع عنها وتمثيلها دونما الحاجة إلى تفويض رسمي بذلك. أيضاً النهج الذي يمكن أن تتبعه الإدارة من خلال ممارساتها كأن تعتمد الثقافة الإبداعية مما تخلق الحافز والدافع الداخلي للعاملين من من تبني أفكار جديدة وإبراز دورهم في المساهمة في وضع الأهداف والإستراتيجيات مما يخلق لهم حس المسؤولية والولاء والإنتماء لتحقيق هذه الأهداف والتي هي في الأصل أهداف البلدية التي تسعى لتحقيقها. كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر للأبعاد الثلاثة من أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، والرؤية المشتركة، والمعايير الثقافية المشتركة) على عنصر الإمتثال.

لفرضية الفرعية الخامسة القائلة "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الثقة، والتعاون، والرؤية المشتركة، وتأثير ممارسة الإدارة، والمعايير الثقافية المشتركة) على عنصر سلوك الفضيلة".

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (11) إلى أن متغير الثقافة التنظيمية بكامل أبعادها الخمسة تفسر ما نسبته 34.2% من التباين في عنصر الإمتثال حيث كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.342$) وكان معامل الارتباط ($R = 0.585$) في حين بلغت قيمة ($F = 11.844$) وبمستوى دلالة بلغت (0.000)، وهي بذلك أقل من مستوى الدلالة المعتمدة، وهذا يدل على أن قيم (F) و(T) دالة إحصائياً وهنا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تقول بوجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للثقافة التنظيمية وأبعادها الخمسة في عنصر الإمتثال. وتدلل هذه النتيجة على أن الإحساس بالثقافة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسطية يشعروهم بضرورة إحترام هذه الثقافة من خلال الإمتثال للأوامر والتعليمات، أيضاً تعطيه الضوء الأخضر لتقديم مقترحات لتحسين العمل من خلال حضور المؤتمرات والندوات التي تعقدها البلدية والمحافظة على سمعتها ومتابعة كافة التعاميم والتعليمات الصادرة لتنفيذها ولتتبع أية لقاءات أو أعمال تطوعية أخرى تجلب السمعة الطيبة للبلدية للمساهمة فيها. ويبين الجدول أعلاه مقدار مساهمة أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في عنصر الإمتثال، حيث تظهر النتائج أن بُعد التعاون وتأثيرات ممارسة الإدارة هما الأكثر تأثيراً بشكل إيجابي ودال إحصائياً في عنصر الإمتثال، حيث بلغت قيمة ($T = 2.981$)، وبمستوى دلالة (0.005) و($T = 4.046$) وبمستوى دلالة

الجدول (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في عنصر سلوك الفضيلة

مستوى الدلالة	سلوك الفضيلة			الثقافة التنظيمية
	قيمة (T)	قيمة (β)	قيمة (B)	
0.967	0.041	0.010	0.007	الثقة
*0.000	-4.580	-0.972	-0.769	التعاون
*0.035	2.135	0.435	0.238	الرؤية المشتركة
*0.000	5.126	1.112	0.523	تأثيرات ممارسة الإدارة
0.654	-0.450	-0.184	-0.111	المعايير الثقافية المشتركة
	0.669			قيمة (R)
	0.448			قيمة (R ²)
	18.449			قيمة (F)
	*0.000			مستوى الدلالة

* ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$).

5.126، ومستوى دلالة 0.000) لُبعد تأثيرات ممارسة الإدارة، بينما لم يظهر أي أثر لُبعدي الثقة والمعايير الثقافية المشتركة على عنصر سلوك الفضيلة. وكان بُعد تأثيرات ممارسة الإدارة الأكثر تأثيراً في عنصر سلوك الفضيلة ($\beta = 1.112$) وتلاها بُعد الرؤية المشتركة ($\beta = 0.435$) وأخيراً بُعد التعاون ($\beta = -0.972$). وينظر الباحث إلى هذه النتائج على أنها حقيقة ومسلّم بها، إذ أن القيادات الإدارية والممارسات التي تتبعها الإدارة لها الأثر الكبير على معنويات العاملين بالبلدية وينعكس إيجاباً أو سلباً على أداء العاملين في أي تنظيم ينتمون له.

نتائج الدراسة

1- بينت نتائج الدراسة أن هناك مستوى إتجاه الثقافة التنظيمية السائدة في بلدية الوسطية كانت متوسطة بوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.77)، بينما كانت درجة ممارسة سلوك المواطن التنظيمية عالية بوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.44).

2- أشارت نتائج تحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، والتعاون، والرؤية المشتركة، وتأثيرات ممارسة الإدارة، والمعايير الثقافية المشتركة) وسلوك المواطن التنظيمية أن هناك علاقات إرتباط قوية وإيجابية دالة إحصائياً بين كل بُعد من ابعاد الثقافة التنظيمية (الثقة (0.498)، والتعاون (0.318)، والرؤية المشتركة (0.505)، وتأثيرات ممارسة الإدارة (0.485)، والمعايير الثقافية المشتركة

يظهر الجدول رقم (12) نتائج تحليل أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة على عنصر سلوك الفضيلة من عناصر سلوك المواطنة التنظيمية، حيث فسر متغير الثقافة التنظيمية ما نسبته 44.8% من التباين في عنصر سلوك الفضيلة، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.448$) وكان معامل الإرتباط ($R = 0.669$)، في حين كانت قيمة ($F = 18.449$) ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05) وهذا يعني أن الأثر دال إحصائياً، وهنا نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تقول بوجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة على عنصر سلوك الفضيلة. ويؤيد الباحث هذه النتيجة، حيث أن للثقافة التنظيمية دوراً هاماً وبارزاً ليس في التأثير على سير الأمور ومجرياتها داخل البلدية فقط، وإنما على العاملين وسلوكياتهم داخل العمل البلدي. فالثقافة التنظيمية بكل ما يستجد عليها تترك بصمة واضحة على البلدية أو المنظمة من حيث طريقة العمل والمنهج المتبع، فالثقافة المبدعة تختلف عن الثقافة البيروقراطية في الكثير من الأمور، والثقافة التنظيمية المطبقة في بلدية تختلف عنها في الأخرى وتكاد لا تصلح لبلدية ثالثة.

وتبين النتائج أيضاً، أن مقدار مساهمة أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في عنصر سلوك الفضيلة بات جلياً فقط لُبعد التعاون حيث بلغت قيمة ($T = -4.580$)، ومستوى دلالة (0.000)، بينما بلغت قيمة ($T = 2.135$)، ومستوى دلالة (0.035) لُبعد الرؤية المشتركة، في حين كانت قيمة ($T =$

(0.498) وسلوك المواطنة التنظيمية.

3- أظهرت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث فسر متغير الثقافة التنظيمية ما نسبته 50.4% من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية وكانت مستوى الدلالة لقيمة (F) (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهي بذلك دالة إحصائياً، وبينت أن مقدار مساهمة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية: التعاون (0.000)، والرؤية المشتركة (0.004)، والمعايير الثقافية المشتركة (0.040) في سلوك المواطنة التنظيمية، وكان بُعد الرؤية المشتركة الأكثر تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية.

4- بينت نتائج الدراسة أن متغير الثقافة التنظيمية بأبعاده الخمسة يفسر ما نسبته 74.4% من التباين في عنصر الإيثار، و55.9% من التباين في عنصر الكياسة، و22.5% من التباين في عنصر الروح الرياضية، و34.2% من التباين في عنصر الإمتثال، و44.8% من التباين في عنصر سلوك الفضيلة، حسب نتائج تحليل الإنحدار المتعدد، وكان مستوى الدلالة (0.000) دال إحصائياً على التوالي، بينما كان مقدار مساهمة أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في عناصر سلوك المواطنة التنظيمية وذات الأثر الإيجابي على النحو التالي: بُعد الثقة (0.000) وعناصر الإيثار، والكياسة. بُعد التعاون (0.000) وعناصر الإيثار، والكياسة، وسلوك الفضيلة، والتعاون (0.012) وعنصر الروح الرياضية، والتعاون (0.005) وعنصر الإمتثال. وبُعد الرؤية المشتركة (0.000) وعنصر الإيثار، والرؤية المشتركة (0.017) وعنصر الكياسة، والرؤية المشتركة (0.035) وعنصر سلوك الفضيلة. بُعد تأثيرات ممارسة الإدارة (0.000) وعناصر الإمتثال، وسلوك الفضيلة، وتأثيرات ممارسة الإدارة (0.003) وعنصر الإيثار، وتأثيرات ممارسة الإدارة (0.042) وعنصر الكياسة. بُعد المعايير الثقافية المشتركة (0.000) وعنصر الإيثار، والمعايير الثقافية المشتركة (0.034) وعنصر الروح الرياضية، وكانت كلها إيجابية ودالة إحصائياً، وكان بُعد الرؤية المشتركة الأكثر تأثيراً في عنصر الإيثار، وبُعد تأثيرات ممارسة الإدارة الأكثر تأثيراً في عنصر الكياسة، وبُعد المعايير الثقافية المشتركة الأكثر تأثيراً في عنصر الروح الرياضية، وبُعد تأثيرات ممارسة الإدارة الأكثر تأثيراً في عنصري الإمتثال وسلوك الفضيلة.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه النتائج السابقة فإن الباحث يوصي بما يلي:

1- العمل على الإستثمار في القيادة الإدارية والتي تعتبر المحرك الأساسي والعامل المحوري في تحفيز العاملين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال معالجة وتسهيل التأثيرات الثقافية على العاملين والمنظمة على حد سواء، والإهتمام بتدريب القيادات الإدارية على الأساليب الرقابية التي تسهم في تذليل الصعاب التي تعترض المنظمة، وتعزيز الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً في المنظمة وفي سلوك العاملين.

2- يوصي الباحث بضرورة دراسة الأنماط الثقافية الأخرى والعوامل التي ترتبط بها وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية كالرضا الوظيفي، والولاء الوظيفي، والمناخ التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والتقدم التكنولوجي وأثره على السلوك البشري داخل المنظمة وعلى طبيعة الأعمال التي تقوم بها المنظمة.

3- العمل على تمكين العاملين في المنظمة من خلال تغيير النظرة التقليدية لهم ومنح صلاحيات أكبر لزرع الثقة في نفوسهم وتحسين الصورة النمطية المأخوذة عن الإدارة البيروقراطية القمعية لما لها من أثر مباشر في تعديل السلوك البشري للعاملين، كل ذلك يمكن أن يتوافر من خلال توفير بيئة ثقافية داعمة تعتمد على خلق قنوات اتصال مفتوحة، والتركيز على روح الفريق في العمل.

4- العمل إجراء دراسات معمقة حول دور الثقافة التنظيمية الإبداعية، والثقافة البيروقراطية بالمقارنة مع الثقافة التنظيمية المتميزة وأثرهم على سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع الحكومي العام مقارنة مع القطاع الخاص لمعرفة العوامل والآثار الحقيقية لسلوك المواطنة التنظيمية على العاملين.

5- يوصي الباحث بتحفيز العاملين في القطاع الحكومي لإنتهاج سلوك المواطنة التنظيمية الذي يصب في مصلحة المنظمة التي ينتمي إليها من خلال عمل إحتفال بسيط يمكن فيه تقديم هدية رمزية أو تذكارية لمن سلك سلوك المواطنة الذي أدى إلى تحسين أدائه ونمى لديه الحس بالمسؤولية والانتماء للمنظمة التي ينتمي إليها، وبذلك يحفز الآخرين للإقتداء بزميلهم بالعمل لينعكس الأثر الإيجابي على المنظمة.

المراجع

- الزهراني، محمد بن عبد الله بن سعيد، 2007، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود.
- الزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان، 2007، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- السكرانه، بلال خلف، 2009، التطوير التنظيمي والإداري. الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السواط، طلق، وسعود العتيبي، 1998، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، 12(1)، جدة، مطابع الجامعة.
- الصباب، أحمد، وآخرون، 2002، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، جدة.
- صديقي، أمينة، 2012، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- الصرراية، أكثم عبد المجيد، 2003، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لشركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية، مؤتم للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 18(4): 188-239.
- طالب، منير إبراهيم أحمد، 2011، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
- العاجز، إيهاب فاروق، 2011، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- العامري، أحمد بن سالم، 2002، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 19(1).
- العامري، أحمد بن سالم، 2002، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، مجلد جامعة الملك عبد العزيز، 16(4).
- العامري، أحمد بن سالم، 2005، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الإقتصاد والإدارة، 17(2): 67 - 83.
- عبانه، رائد إسماعيل، وماجد أحمد حتاملة، 2013، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9(4): 651 - 670.
- عبد الإله، سمير يوسف محمد، 2006، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير
- أبو بكر، مصطفى محمود والسيد حسنين، 2005، المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، القاهرة، مطابع الولاء الحديثة.
- أبا زيد، رياض، 2010، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 24(2): 493 - 519.
- أبو تايه، بندر، 2012، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(2): 145-186.
- الأحمد، حسام عبد الله، 2008، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين: بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة حلب، سورية.
- البدائية، ذياب وعلي العضال، 1996، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، 8(1): 3-22.
- البشايشة، سامر عبدالمجيد، ومحمد أحمد الحراش، 2011، أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 7(4): 647-680.
- الجراحي، أمنة بنت سعيد، 2005، العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، عُمان.
- جلاب، إحسان دهش، 2011، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حجاج، خليل جعفر، 2012، دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، تنمية الراقيين، 34(110): 105-138.
- حريم، حسين ورشاد الساعد، 2005، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (إقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، مطابع الجامعة.
- حريم، حسين، 1999، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، الطبعة الأولى، عمان، دار زهران.
- الرقاد، هناء خالد، وعزيزة أبو دية، 2012، الذكاء العاطفي لدى القادة الكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 20(2): 737-763.

- الجامعية. (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وأحمد جودة، 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): 119-156.
- العزاوي، سامي فياض، 2009، ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والأسس والتطبيقات، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- العميان، محمود، 2002، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر.
- العزني، بسام بن مناور، 2004، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- العوفي، محمد بن غالب، 2005، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتفتيش بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الفاعوري، رفعت عبد الحكيم، 2005، إدارة الإبداع التنظيمي، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- فرانيس، ديف، ومايك ودكوك، 1995، القيم التنظيمية، عبد الرحمن هيجان، مترجم، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- القريوتي، محمد قاسم، 2000، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، دار الشروق.
- الليثي، محمد بن علي بن حسن، 2008، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- محارمة، ثامر محمد، 2008، سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية، مجلة الإدارة العامة، 48(2).
- محمد، بشرى هاشم، وآيسل جمدي، 2012، أثر سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم الإتكالية الإجتماعية: دراسة إستطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والإعمار والإسكان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 32: 100-133.
- المدهون، موسى، وإبراهيم الجزراوي، 1995، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية.
- المصاروه، عيسى، 2010، دور الشباب والفرصة الديموغرافية في التغيير: حالة من الأردن، بحث مقدم في الأسبوع العلمي الأردني الخامس عشر، العلوم والتكنولوجيا: محركات التغيير، مدينة الحسن العلمية، عمان، الأردن.
- المصري، سعيد محمد، 1999، التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية، الدار

- Based Job Satisfaction Measures on the Relationship between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, *Human Relations*, 46 (6): 759.
- Netemeyer RG, Boles JS, McKee DO, and McMurrian R. 1997. An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context, *Journal Mark*, 61(3): 85-98.
- Organ, D. W. 1988. Organizational Citizenship Behavior, The good soldier Syndrome. Lexington Books. Lexington: MA.
- Organ, D. W. 1997. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Cleanup Time, *Human Performance*, 10(2): 85-97.
- Organ, D. W. and Konvsky. 1989. Cognitive versus Effective Determinants of Organization Citizenship, *Journal of Applied Psychology*, 74: 157-164.
- Organ, D. W. and Lingl. A. 1994. Personality Satisfaction and organizational Citizenship Behavior, *Journal of Social Psychology*, 135(3): 339-350.
- Patricia, B. 2001. Management Skills, Alpha Books. Indianapolis (USA).
- Podsakoff, P. M., Ahearn, M., and MacKenzie, S. B. 1997. Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance, *Journal of Applied Psychology*, 82. 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26. 513-563.
- Richard L. Daft and Dorothy Marcic. 2001. Understanding Management. (3rd Edition), Harcourt College Publishers. New York.
- Rioux, L. 2012. The Organizational Citizenship Behaviour: Study On A Population Of French Hospital Agents, *Bulletin of the Transylvania University of Brasov, Series VII: Social Sciences (Law)*, 5(54)(1): 181-186.
- Schnake, M. and Dumler, M. 2003. Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76. 283-301.
- Smith, C. Ann; Organ, Dennis W.; Near, Janet P. 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 653-663.
- Ueda, Y. 2011. Organizational Citizenship Behavior in a Japanese Organization: The effects of Job Involvement, Organizational Commitment, And Collectivism, *Journal of Behavioral Studies*
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D., and Sanders, G. 1990. Measuring organizational cultures: A Qualitative and Quantitative study across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35(2): 286-316.
- James H. Donnelly, JR., James L. Gibson and John M. Ivancevich. 1995. Fundamentals of Management. (7th Edition). BPI-Irwin. Boston.
- Judeh, M. 2012. Examining the Relationship between Organizational Justice, Job Security, and Organizational Citizenship Behavior in the Jordanian Banks: A Structural Equation Modeling Perspective. *Jordan Journal of Business Administration*. 8(3): 581- 602.
- Kasemsap, K. 2012. Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior of Passenger Car Plant Employees in Thailand, *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12(2): 129-159.
- Krishnan J. and Mary S. 2012. Perceived organization support- An overview on its Antecedents and Consequences, *International Journal of Multidisciplinary Research*. 2(4): 1- 2.
- Lambert, S.J. 2006. Both art and science: Employing organizational documentation in workplace-based research. In Pitt-Catsoupes, M., Kossek, E.E., and Sweet, (S. Eds.). The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches. Mahwah. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lee, K., and Allen, N. J. 2002. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions, *Journal of Applied Psychology*. 87(1): 131-142.
- Lo, May-Chiun. 2009. Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia, *International Business Research*, 2(1): 48-55.
- Min-Huei, C. 2004. An Investigation of the Relationship of Organizational Structure: Employees Personality and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Academy of Business*, 5(1/2): 428-432.
- Mohant, J. and Rath, B. P. 2012. Can Organizational Culture be a Predictor of Organizational Citizenship Behaviors? *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(1): 76-79.
- Mohant, J. and Rath, B. P. 2012. Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behaviors: A Three-Sector Study, *Global Journal of Business Research*, 6(1): 65-76.
- Moorman, R. H. 1993. The Influence of Cognitive and Affective

- and Organizational Citizenship Behavior (OCB), *African Journal of Business Management*, 7(32): 3168-3176.
- Yahya, K., Mansor, F. and Warokka, A. 2012. An Empirical Study on the Influence of Perceived Organizational Support on Academic Expatriates' Organizational Commitment, *Journal of Organizational Management Studies*, 2012: 1-14.
- in Business*, 4. 27-38.
- Van Dyne L, Graham JW, Dienesch RM. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation, *Academy Management Review*, 37(4): 765-802.
- Yaghoubi, N., Habibollah, S. and Jamshid Moloudi. 2013. The Relationship between Human Resource Productivity (HRP)

The Effects of Organizational Culture in Stimulating and Developing Organizational Citizenship Behavior at Al-Wasatiyya Municipality in Governorate of Irbid

*Zeyad Al-Azzam**

ABSTRACT

This study aimed at exploring the impact of organizational culture (OC) on organizational citizenship behavior (OCB) at Al-Wasatiyya Municipality in Governorate of Irbid. Also it aimed investigating the nature of the relationship between organizational culture and organizational citizenship behavior. To achieve study objectives, a questionnaire were employed fulfill the study objectives and test its hypothesis. Data obtained from 120 respondents were analyzed using SPSS version 19.0. The study findings revealed that intermediate levels of organizational culture while the results pointed out that employees showed a high levels of organizational citizenship behavior at Al-Wasatiyya Municipality.

Findings also indicated that there is a significant positive relationship of level ($\alpha \leq 0.01$) between organization culture and it's dimensions; Trust, Cooperation, Joint Vision, Management Practices Effects, Common Cultural Norms, and organizational citizenship behavior. Additionally, results revealed that employees' perceptions of organizational culture were positively affected organizational citizenship behavior and all its components and the dimension of joint vision of OC was more strongly associated with OCB. Furthermore, findings pointed out that organizational culture dimensions have effects on each OCB components and also Joint Vision was more strongly associated with Altruism, Management Practices Effects was more strongly associated with Courtesy, Conscientiousness, and Civic virtue, Common Cultural Norms was more strongly associated with Sportsmanship. Eventually, this study recommended placing high emphasis on leaderships as they play moderator role to simplify and stimulate individuals OCB and to conduct more studies on organizational cultures types and its role in driving and stimulating OCB.

Keywords: Organization Culture, Organization Citizenship Behavior, Organizational Behavior, Leadership, Management Practices.

* Yarmouk University, Irbid, Jordan. Received on 11/4/2014 and Accepted for Publication on 20/6/2014.