

# دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية

## (بحث في هيئة النزاهة)

الباحث / عادل ياسين جواد

هيئة النزاهة

أ.د. رعد عبدالله عيدان الطائي

كلية الإدارة والأقتصاد / جامعة بغداد

### المستخلص

سعى هذا البحث الى الكشف عن مستوى الثقافة المنظمة السائد في هيئة النزاهة وكذلك مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي الهيئة ومدى تأثير الثقافة المنظمة في هذه السلوكيات . ولتحقيق أهداف البحث وإختبار صحة فرضياته تم إستخدام إستبانة مستمدة من مقاييس جاهزة حديثة لباحثين أجنب تم تكييفها لتلائم البيئة العراقية ، وقد تم توزيع (١٨٩) إستبانة على عدد من موظفي هيئة النزاهة والتي مثلت عينة البحث حيث إن مجتمع البحث يبلغ عدده (١٣٦٥) موظفاً في بغداد وتم إستخدام عدد من الأساليب الأحصائية لتحليل وإختبار الفرضيات . وقد كشف البحث إن مستوى الثقافة المنظمة السائد في هيئة النزاهة دون المستوى المطلوب وهي بحاجة الى إعادة نظر من قبل المديرين أما بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية فقد كان مستواها مرتفعاً الأمر الذي يجب على الإدارة إستثمارها في تحقيق أهداف الهيئة . ولم يظهر هناك أثر لأبعاد الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية باستثناء بُعد نظام الرقابة السائد في الهيئة الذي كان له أثراً معنوياً . وقد أوصى البحث بضرورة بناء ثقافة منظمة قائمة على إشراك الموظفين في صناعة القرار ، والتوجه نحو العمل الفرقي والتوجه نحو الأشخاص في إنجاز الأعمال لزيادة الفهم بين الموظفين ، ومعالجة المشكلات والصعوبات والمعوقات التي تظهر أثناء العمل بالأسلوب الجماعي وتعزيز قيم الأبداع وتنمية روح الود والتفاهم بين المديرين والموظفين وفيما بين الموظفين بعضهم البعض، وكذلك إستثمار سلوكيات المواطنة التنظيمية وتبنيها من قبل المديرين ليكونوا قدوةً حسنة لبقية الموظفين وكذلك مكافأة من يُظهرها من الموظفين وإعتماد أسلوب علمي مهني قائم على معايير محددة في تقييم الأداء ومنح المكافآت وإسناد المناصب لمن يستحقها على أساس الكفاءة والمهنية في العمل.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/ الثقافة المنظمة- سلوكيات المواطنة التنظيمية.**



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 20

العدد 79

لسنة 2014

الصفحات 75-104

\*بحث مستل من بحث دبلوم عالي (معادل للماجستير)

## المقدمة

تلعب ثقافة المنظمة دوراً مهماً في إكتساب المنظمة لهويتها التي تميزها عن المنظمات الأخرى ، من خلال القيم التي تتبناها والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه موظفيها وعملائها ، بحيث تكون الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال ، والتي يتم تعليمها لأعضاء الجدد ، لذلك على قادة المنظمات ومديريها فهم هذه الثقافة لمعرفة سلوك أعضائها وكيفية التأثير فيهم لتغييره أو تعديله عند الحاجة الى ذلك حيث ان العنصر البشري أصبح اليوم عاملاً حاسماً في نجاح المنظمة وإكتسابها للميزة التنافسية . كذلك فإن هذا العنصر البشري يجب أن تكون له حرية التصرف بمساحات معينة في بعض المواقف يتعدى بها حدود واجباته الرسمية لممارسة دور إيجابي غير رسمي وهو ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، والتي اذا ما أستثمرت بالصورة الصحيحة فإنها تكون بحد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة الأمر الذي يؤدي بها الى النجاح والتميز. وإطلاقاً من ذلك يقوم هذا البحث بمناقشة طبيعة العلاقة بين الثقافة المنظمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثة مباحث خُصص الأول لمنهجية البحث في حين خُصص الثاني للجانب النظري ويعرض متغيرات البحث أما المبحث الثالث فقد خُصص للجانب التطبيقي وأخيراً الأستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول / منهجية البحث والدراسات السابقة

### أولاً- منهجية البحث

١. مشكلة البحث: تكمن مشكلة البحث في عدم إستثمار هيئة النزاهة لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي قد تساهم في تحسين أداءها بصورة عامة وأداء موظفيها بصورة خاصة ، ولعل من أسباب وضع الهيئة الحالي هو الثقافة المنظمة الشائعة فيها والتي ترسخت منذ تأسيسها قبل مايقرب من (٩) سنوات. وقد يكون هذا نابعا من الجهل بموضوعات الإدارة وكيفية استثمارها وتبنيها وتعزيزها لخدمة هذه المنظمة فتبني سلوك المواطنة التنظيمية لاغنى عنه في الوقت الحاضر، فاذا تم تطبيق الافكار الادارية الحديثة في الهيئة فان ذلك سيقودها لممارسة عملها بصورة صحيحة الأمر الذي سيسهم في مكافحة الفساد. وهنا يأتي هذا البحث لبيان دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية وتتمثل مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

أ- ماهي طبيعة الثقافة المنظمة السائدة في هيئة النزاهة ؟

ب- ماهي أبرز سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة في هيئة النزاهة؟

ت- ماهو مدى تأثير الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية في هيئة النزاهة؟

٢. أهداف البحث: يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية :

أ- اعداد إطار نظري لموضوعات البحث يمكن من خلاله ربط موضوع الثقافة المنظمة ودورها في سلوكيات المواطنة التنظيمية في هيئة النزاهة .

ب- بناء نموذج فرضي يبين موائمة الثقافة المنظمة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية .

ت- التعرف على مستوى الثقافة المنظمة السائد في هيئة النزاهة .

ث- التعرف على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي هيئة النزاهة .

ج- التعرف على أثر ابعاد الثقافة المنظمة على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.



## (بحث في هيئة النزاهة)

٣. **أهمية البحث:** يستمد البحث أهميته من خلال متغيراته المبحوثة (الثقافة المنظمة ، سلوكيات المواطنة التنظيمية) حيث يلعب هذين المتغيرين دوراً أساسياً في نجاح المنظمات، ولأن الدراسة ستطبق في واحدة من المؤسسات المهمة والحساسة وهي هيئة النزاهة والتي تأخذ على عاتقها مكافحة الفساد وحماية المال العام ، فيمكن هذا البحث اذا طبق بصورة عملية تقديم إطار للمنظمة المبحوثة في كيفية إيجاد ثقافة منظمة ذات تأثير إيجابي في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين والإدارة على حد سواء والتي تساعد بتوجيه العمل بالوجهة الصحيحة .

٤. **فرضيات البحث ومخطط البحث الفرضي:** لغرض الأجابة عن التساؤلات المثارة في مشكلة البحث فقد تم بناء مخطط البحث الفرضي والذي يوضح طبيعة العلاقات بين أبعاد هذين المتغيرين والتأثيرات بينهما كما موضح في الشكل رقم (١) ويشتمل هذا المخطط على جميع متغيرات البحث الرئيسة والفرعية وامكانية قياس علاقات الارتباط والتأثير فيما بينهما وفي ضوء ماجاء في مخطط البحث الفرضي تمت صياغة فرضيات البحث على النحو الاتي :

أ- الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الثقافة المنظمة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية وكالاتي :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الثقافة المنظمة وسلوك الأيثار .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الثقافة المنظمة وسلوك الكياسة .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الثقافة المنظمة وسلوك روح التسامح .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الثقافة المنظمة وسلوك صحة الضمير .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الثقافة المنظمة وسلوك طوعية المشاركة .

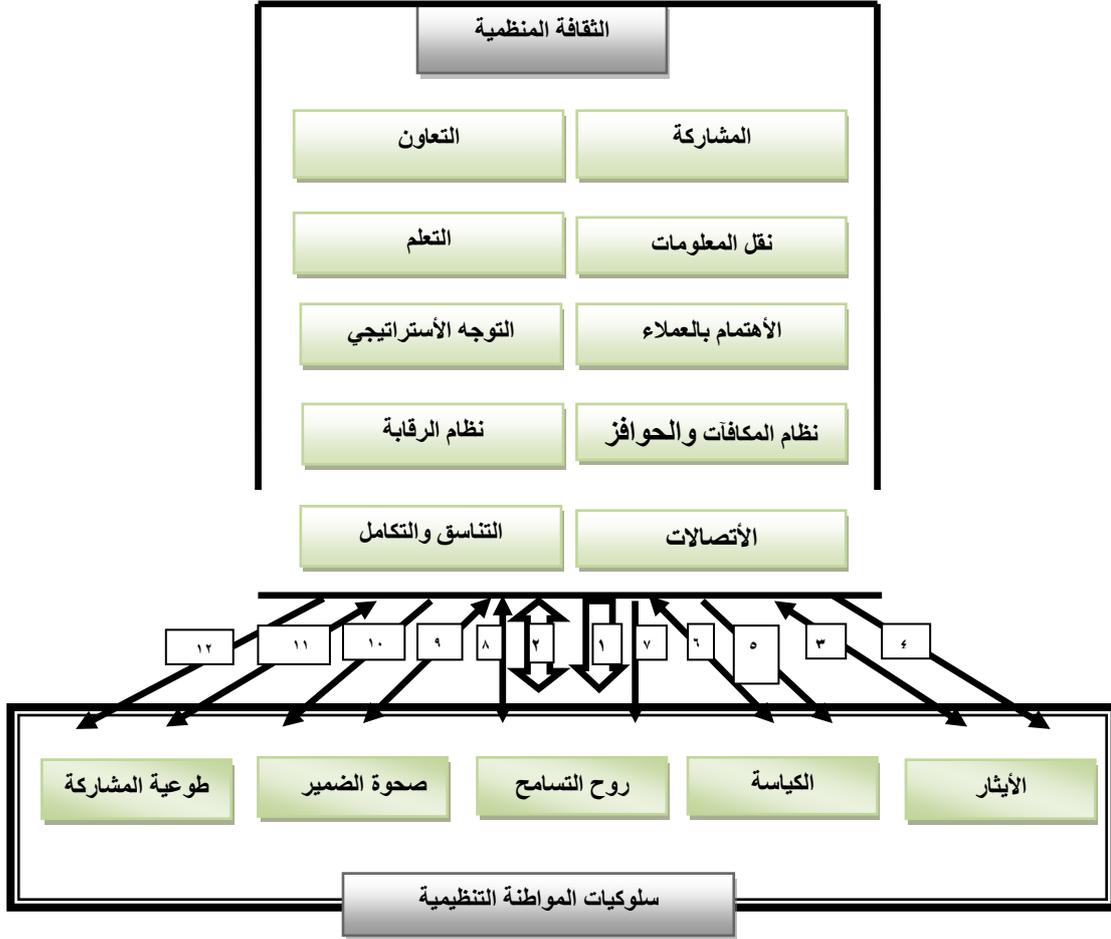
ب- الفرضية الرئيسة الثانية : هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية وكالاتي :

- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الثقافة المنظمة في سلوك الأيثار .
- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الثقافة المنظمة في سلوك الكياسة .
- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الثقافة المنظمة في سلوك روح التسامح .
- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الثقافة المنظمة في سلوك صحة الضمير .
- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الثقافة المنظمة في سلوك طوعية المشاركة .

## دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية

(بحث في هيئة النزاهة)

شكل (١) مخطط البحث الفرضي



المصدر: من إعداد الباحث.

**٥. مجتمع وعينة البحث :**

أ- مجتمع البحث: ويتمثل بموظفي دوائر هيئة النزاهة في بغداد.

ب- عينة البحث: تمثلت بعدد من الموظفين في الهيئة بلغ (١٨٩) موظفاً وقد تم توزيع الاستبانة عليهم

وشكلت نسبتهم (١٤%) من مجتمع البحث ويبين الجدول رقم (١) خصائص عينة البحث:



## (بحث في هيئة النزاهة)

## جدول (١) خصائص عينة البحث

العينة		خصائص العينة	
١٨٩	الجنس	ذكر	أنثى
	العدد	١٣٦	٥٣
	%	%٧١.٩٥	%٢٨.٠٤
الحالة الزوجية	متزوج	أعزب	مطلق
	العدد	١٥٠	٣٦
	%	%٧٩.٣٦	%١٩.٠٤
المنصب	م. مدير عام	مدير قسم	م. مدير قسم
	العدد	٢	١٧
	%	%١٠.٠٥	%٨.٩٩
التحصيل الدراسي	دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي
	العدد	٦	٢
	%	%٣.١٧	%١.٠٥
العمر	٢٥ فأقل	٣٠-٢٦	٣٥-٣١
	العدد	٣	٥٧
	%	%١.٥٨	%٣٠.١٦
إعدادية فما دون	دبلوم	بكالوريوس	رئيس شعبة
	العدد	١٤	٦٥
	%	%٧.٤٠	%٣٤.٣٩
٥٥ فأكثر	٥٥-٥١	٥٠-٤٦	٤٥-٤١
	العدد	١١	٢٨
	%	%٥.٨٢	%١٤.٨١

المصدر: من إعداد الباحث .

## ٦. وسائل جمع البيانات:

أ- المقابلة: وتضمنت الحوار مع بعض المديرين والعاملين في الدوائر عينة البحث أثناء توزيع استبانة البحث، إذ تم الحصول على بعض المعلومات المباشرة منهم ، كذلك فإن الباحث بوصفه موظفاً في الهيئة فهو على إطلاع على بعض الأمور التي أغنت البحث.

ب- المصادر المكتبية: تم الحصول على بعض التقارير والأصداق الخاصة بنشاط الهيئة.

إستبانة البحث : كانت الإستبانة المصدر الرئيس للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث علماً إن فقراتها تم بيانها من خلال الجدولين رقم (٥) و (٦).



## ثانياً - الدراسات السابقة :

١. (دراسة محارمة ، ٢٠٠٨) سلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية القطرية : كشفت هذه الدراسة عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بابعادها (الايثار، طوعية المشاركة، الكياسة، الروح الرياضية، صحة الضمير)، لدى موظفي الاجهزة الحكومية القطرية واثر مجموعة من العوامل الشخصية (جنس الموظف، المستوى التعليمي، العمر) والعوامل الوظيفية (سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الراتب الشهري الاجمالي، المنصب الوظيفي) في ذلك المستوى. وكانت الدراسة استطلاعية لعينة عشوائية شملت ٣٧٨ موظفاً لعدد من الوزارات وكانت الاستبانة هي الوسيلة لجمع البيانات. وهدفت الدراسة الى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الاجهزة الحكومية وعن مدى وجود اختلافات في هذا المستوى تبعاً للمتغيرات الشخصية او الوظيفية. وتوصلت الدراسة الى وجود درجة متوسطة نسبياً من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى افراد عينة الدراسة، وقد كان مستوى هذا السلوك عند بعدي الايثار والكياسة اعلى منه في بقية الابعاد، أما بالنسبة للمتغيرات الوظيفية فقد تبين وجود إختلافات ذات دلالة احصائية في مستوى المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة فقط دون غيرها من المتغيرات ولصالح الموظفين الاصغر عمراً ولعل ذلك يعود من وجهة نظر الباحث الى رغبتهم واندفاعهم في العمل .

٢.دراسة (احمد، ٢٠١١) :العلاقة بين الثقافة المنظمة ورضا الزبون (دراسة تطبيقية في فندق فلسطين في بغداد):

تناولت هذه الدراسة مشكلة تعاني منها اغلب ادارات الفنادق في الافتقار الى الثقافة المنظمة التي تعد الاساس في تحسين اداء الفنادق وتحقيق رضا الزبون، وهدفت الدراسة الى تقديم نموذج عملي للادارات الفندقية من خلال معرفة ابعاد الثقافة المنظمة السائدة في الفنادق (نمط القيادة، الهيكل والنظم الداخلية للمنظمة، ظروف العمل والرضا عنه)، وقد توصلت الدراسة الى عدم وجود علاقة بين الثقافة المنظمة ورضا الزبون فكما زادت الثقافة المنظمة كلما قل رضا الزبون. واوصت الدراسة بضرورة ان تعمل ادارات الفنادق على بذل المزيد من الجهود باتجاه تلبية رغبات الزبائن والقيام باعداد برامج توعية لأدارات الفنادق وزجها للتعامل مع المحيط العالمي لاكتساب الثقافات والبرامج التنظيمية الجديدة لتحقيق الأهداف وصولاً الى رضا الزبائن.

٣.دراسة ( Dubkevics & Barbars,2010 ) The Role of Organizational Culture in

Human Resource Management دور الثقافة المنظمة في ادارة الموارد البشرية:

تناولت هذه الدراسة تأثير الثقافة المنظمة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات التجارية في جمهورية لاتفيا، وجرت الدراسة في إحدى المنظمات الرائدة في القطاع المصرفي التجاري وشملت الدراسة (٨٤) شخصا من الموظفين والمديرين ومن كلا الجنسين وبمختلف الأعمار وكانت الأستبانة وسيلة جمع البيانات. وهدفت الدراسة الى التحقق فيما اذا كانت الثقافة المنظمة تعد كميئة للتطور الايجابي او السلبي للموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة الى ان المنظمات المصرفية التجارية بحاجة الى المزيد من اهتمام الادارة بالثقافة المنظمة لدورها المهم في فاعلية المنظمات واعطاؤها الاولوية من قبل كل من الادارة والموظفين ومن ثم فهي تدعم وتعزز القدرة التنافسية للمنظمات.



## (بحث في هيئة النزاهة)

٤.دراسة : ( Dargahi, Alhrezzaie, & shaham , 2012 ) Organizational Citizenship

Behavior among Iranian Nurses لدى الممرضين الإيرانيين:

تناولت هذه الدراسة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل الممرضين الإيرانيين في المستشفيات التعليمية الحكومية الإيرانية من خلال أربعة أبعاد هي (الروح الرياضية، طوعية المشاركة، صحة الضمير، الأيثار). وقد جرت الدراسة في (١٥) مستشفى تعليمي في العاصمة طهران، وكانت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، علما ان عينة البحث كانت مكونة من (٥١٠) من الممرضين. وهدفت الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة الممرضين الإيرانيين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهل ان ممارسة هذه السلوكيات تختلف من بعد لآخر، وماهي العوامل التي تؤثر على هذه الممارسة. وقد توصلت الدراسة الى ان ممارسة ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ليست بنسبة واحدة حيث تتفاوت هذه النسب من بعد لآخر، فقد كانت النسبة الأكبر لممارستها في بعد الأيثار ويأتي بعد ذلك بعد الروح الرياضية. ثم يأتي بعد ذلك بعد صحة الضمير ويأتي بعد طوعية المشاركة اخيراً. توصلت الدراسة الى ان هذه الاختلافات كان لها عدة مسببات من بينها الحالة الزوجية. فالممرضين المتزوجين كانوا اكثر من العازبين في ممارسة بعدي الروح الرياضية والايثار، وان اصحاب المناصب كانوا يمارسون بعد الروح الرياضية اكثر من الأبعاد الباقية ويتجلى ذلك في إعطاء جزء من وقتهم لمناقشة التفاصيل الدقيقة الخاصة بالعمل.

٥.دراسة ( Mohant & Rath, 2012 ) Can Organizational Culture be a Predictor of

Organizational Citizenship Behavior? هل من الممكن ان تكون الثقافة المنظمة مؤشرا

لسلوكيات المواطنة التنظيمية ؟

كشفت هذه الدراسة ان إظهار العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية هو أحد اسباب الثقافة المنظمة القوية، وكانت عينة الدراسة تتكون من (٣٤٤) موظفاً في ثلاثة منظمات هندية تمثل ثلاثة قطاعات هي الصناعية، تكنولوجيا المعلومات، المصرفية. وتم جمع البيانات عن طريق استبانة تم تصميمها لهذا الدراسة، وهدفت الدراسة الى بيان ان الثقافة المنظمة بابعادها (المعتقدات والمعايير، استقلالية الافراد، المسؤولية الفردية، التسامح مع النزاعات، الهيكل، تحمل المخاطر، الدعم) تكون مؤشراً يمكن من خلاله التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية بابعادها (الأيثار، صحة الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، طوعية المشاركة). وتوصلت الدراسة الى ان هناك ارتباطاً كبيراً بين ابعاد الثقافة المنظمة وابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية نتيجة قوة الثقافة في كل المنظمات، وإن سمات سلوكيات المواطنة التنظيمية ظهرت لوجود ثقافة منظمة صحية، وتميزت المنظمة في القطاع الصناعي بهذا الارتباط اكثر من غيرها ويعود ذلك للأجور والأمتيازات وتساوي الفرص والأمان الوظيفي.



## المبحث الثاني/ الثقافة المنظمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية

## أولاً - الثقافة المنظمة :

١ . مفهوم الثقافة المنظمة Concept of Organizational Culture: إن مفهوم ثقافة المنظمة في نظريات التنظيم والأدارة هو مستعار من علم الأنسان ولذا فإن التعريفات المختلفة التي قدمها الكتاب لاتخرج عن إطار تعريف الثقافة الاجتماعية (جاسم، ٢٠١٢: ٢٣٣) فيعرفها (Schein, 1990:111) بانها نموذج من الافتراضات الأساسية التي أبتكرت وأكتشفت وطورت بواسطة مجموعة معينة للتعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها للعمل ، وكذلك لتلقيها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للادراك والتفكير والشعور فيما يخص تلك المشاكل ، وعرفها كذلك ( McShane & Glinow, 2007: 253) بانها نمط أساسي من الافتراضات المشتركة والقيم والمعتقدات التي تعبر عن إتجاه وطريقة تفكير المنظمة حول المشاكل والفرص التي تواجهها.

والثقافة شيء لايشاهد ولايُحس ولكنه حاضر يتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر عليها (جاسم، ٢٠١٢: ٢٣٣) ويتوجه البحث الحالي الى تعريف ثقافة المنظمة بأنها : مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والتقاليد التي نشأت وتطورت وأستقرت في منظمة ما والتي توجه سلوك أفرادها بحيث تكون الطريقة التي تنجز بها الأعمال ويتم تلقيها للأعضاء الجدد ، ولايمكن لأي عضو أن يستمر في المنظمة إذا كان لا يؤمن بها.

## ٢ . أهمية الثقافة المنظمة Importance of Organizational Culture :

تتم أهمية الثقافة المنظمة في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي ، بمعنى إن الثقافة المنظمة تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة (السكرانة ، ٢٠٠٩ : ٣٥٩). ويشير ( Kreinter & Kinicki, 2007: 81) ان الثقافة المنظمة تخدم اربعة وظائف وهي :

أ- تعطي الافراد العاملين الهوية التنظيمية .

ب- تسهل الالتزام الجماعي .

ت- تعزز استقرار النظام الاجتماعي .

ث- تشكل السلوك .

ويشير الخفاجي في هذا الصدد ان الثقافة المنظمة هي الفضاء الذي تلد في رحمة خيارات استراتيجيات ، وخطط ، وهيكل المنظمة ، واسلوب قيادتها ، وحوكمتها ، وشفافيتها ، ونجاحها ويقائها ، والتحسين المستمر لعملياتها ، وتكيفها ، وتكاملها ، واندماجها ، وتحولها وارتقائها (الخفاجي، ٢٠٠٩: ٤٧).

## ٣ . خصائص الثقافة المنظمة Characteristics of Organizational Culture :

أورد حريم (١٩٩٧) مجموعة من الخصائص الرئيسة التي تتصف بها الثقافة المنظمة وهي(العميان، ٢٠١٠: ٣١٠):

أ- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة : أي تكتسب من خلال التفاعل والأحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة ، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة أو المعمل ، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه ، ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم .

- ب- الثقافة عملية إنسانية : يعتبر العنصر الأنساني المصدر الرئيس للثقافة ويدونه لاتكون هناك ثقافة .
- ت- الثقافة متغيرة : الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة .
- ث- للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد : تختلف الثقافة من شخص لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى أن هناك سلوك إختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة .
- ج- الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل الى آخر : فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد .
- ح- الثقافة عملية رضاء نفسي : فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير ، ويشعر الفرد بأنه مقبول في الجماعة .

#### ٥ . أبعاد ثقافة المنظمة : Dimensions of Organizational Culture

إختلف الباحثون والكتاب في بيان أبعاد ثقافة المنظمة كل حسب دراسته والبيئة التي تعمل بها المنظمات المبحوثة بالإضافة الى طبيعة النشاط الذي تمارسه هذه المنظمات على إن أغلب هؤلاء الباحثون والكتاب أتفقوا على عدد من الأبعاد منها الافتراضات (Assumptions)، والقيم (Values) ، والتوقعات (Expectations) والمعتقدات (Beliefs) والمعايير (Norms) . إن هذه الأبعاد تبدو غير ظاهرة للعيان فهي مترسخة لدى أفراد المنظمة فتكون بمثابة الموجه لنشاطاتهم وسلوكياتهم تجاه منظماتهم وتجاه العاملين الآخرين في المنظمة وكذلك تجاه أصحاب المصالح الآخرين . بالإضافة الى ذلك هناك أبعاد ظاهرة للعيان والتي عبر عنها العامري والغالبي(٢٠٠٨) بالثقافة المرئية مثل القصص والحكايات (Stories) ، الأبطال (Heroes) ، الطقوس والشعائر (Rites and Rituals) ، الرموز (Symbols) ويقدر تعلق الأمر بموضوع البحث الحالي فقد تم إختيار أحد المقاييس العالمية الحديثة الجاهزة لتطبيقها على مجتمع وعينة البحث حيث تحددت أبعاد الثقافة المنظمة بما يلي :

- أ- المشاركة Involvement : وهي توفير الظروف الملائمة لكافة أعضاء المنظمة لصناعة القرار وإبداء الأفكار والمقترحات المختلفة .
- ب- التعاون Collaboration: وهو تشجيع المنظمة للعمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي في كافة مفاصلها .
- ت- نقل المعلومات Transmission of Information : ويقصد به وصول المعلومات الجديدة أو الأخرى المهمة للموظفين في الوقت المناسب .
- ث- التعلم Learning : وهي عمليات الأنشطة التي ترمي الى زيادة المعرفة الموجودة لدى الأفراد .
- ج- الأهتمام بالزبائن Care about clients: أي الأهتمام بالوصول الى رضا الزبائن والعملاء .
- ح- التوجه الاستراتيجي Strategic direction : وجود رسالة واضحة ومحددة للمنظمة وأهداف إستراتيجية طويلة الأمد وتحديد الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف .
- خ- نظام الحوافز والمكافآت Reward and Incentive System : نظام تحفيزي تضعه المنظمة يشمل الأجور والمرتبات والحوافز المباشرة وغير المباشرة ، المالية وغير المالية للأحتفاظ بمواردها البشرية المؤهلة وحث الآخرين على تحسين أدائهم .



## (بحث في هيئة النزاهة)

د- نظام الرقابة **System of Control** : مقارنة أنشطة المنظمة والأفراد الفعلية بالمعايير التي تم وضعها مسبقاً .

ذ- الاتصالات **Communication** : وهي عمليات إرسال واستلام الرموز ذات المعنى بهدف إعلام الآخرين أو الطلب منهم إجراء عمل أو تعديل سلوك ، وتعتبر الاتصالات شريان الحياة للمنظمة التي تبنى بها الجسور بين صاحب العمل والموظفين ضمن المنظمة .

ر- التناسق والتكامل **Coordination and Integration** : ويقصد به ضمان العمل بفاعلية مع الأشخاص من الأقسام وفرق العمل الأخرى عند تنفيذ الأنشطة المشتركة .

## ٦ . أنواع الثقافة المنظمة : Types of Organizational Culture

سعى الباحثون الى تحديد وقياس أنواع الثقافة المنظمة من أجل دراسة العلاقة بينها وبين الفاعلية التنظيمية، هذا السعي كان مدفوعاً بأحتمال أن أنواع من الثقافات يكون تأثيرها أكبر من الثقافات الأخرى ، ولكن كشفت البحوث والدراسات بأنه لا يوجد تصنيف عالمي للأنماط الثقافية يمكن أن يكون مقبولاً من الجميع . وأن معرفة هذه الأنواع يوفر فهم أكبر لمظاهر الثقافة (Kreitner & Kinicki 2007, 82- 83). وكما ان الثقافة المنظمة تم تعريفها بتعريفات مختلفة فقد تم تصنيفها ايضا الى عدة أنواع مختلفة حسب توجهات اولئك الباحثين والكتاب الذين قاموا بتعريفها . إن هذه الأنواع تسعى الى تعميم خصائص ثقافة رئيسية تشمل أكثر من منظمة واحدة (Gibson et al, 2003: 36) ويبين الجدول رقم (٢) أنواع الثقافات المنظمة التي بينها الباحثون في كتاباتهم :

جدول (٢) أنواع الثقافة المنظمة

ت	الباحث والسنة	التصنيف
١	Hodge & Anthony, 1991	الثقافة القوية ، الثقافة الضعيفة .
٢	Daft, 1992	الثقافة التكيفية ، ثقافة الرسالة ، الثقافة المتنبئة بعمق (الشاملة) ، الثقافة المتناسقة.
٣	Handy, 1993	ثقافة القوة ، ثقافة الدور ، ثقافة المهمة ، ثقافة الفرد .
٤	Denison & Mishra, 1995, & Daft, 2004	الثقافة الريادية (التكيفية) ، ثقافة رسالة المنظمة ، ثقافة الجماعة ، الثقافة البيروقراطية .
٥	Schein, 1997	ثقافة العامل ، ثقافة الهندسة ، الثقافة التنفيذية .
٦	Mizutani & Tomioka, 2003	الثقافة الشبكية ، ثقافة الفريق ، الثقافة الهرمية ، ثقافة السوق .
٧	Gibson & Donnelly, 2003	الثقافة المبادرة ، ثقافة الجماعة ، ثقافة السوق ، الثقافة البيروقراطية .
٨	خضير ، ٢٠٠٤	الثقافة الخاصة ، الثقافة العامة ، الثقافة الخاصة العامة
٩	Kreitner & Kinicki, 2007	الثقافة البناءة ، الثقافة الدفاعية ، الثقافة العدائية
١٠	Khanka, 2009	الثقافة السائدة والثقافة الفرعية - الثقافة القوية والثقافة الضعيفة

المصدر: من إعداد الباحث.



## ثانياً : سلوكيات المواطنة التنظيمية :

١ . مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية: **Concept of Organizational Citizenship Behavior**: منذ ثمانينيات القرن الماضي زاد الاهتمام بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الاداء في المنظمات ، وهو سلوك هام لكل المنظمات، حيث قال Katz (1964) ان المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر ، كما ان المنظمات يجب ان تترك جزءاً من السلوك غير المحدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد (حامد، ٢٠٠٣: ١٧). ويذكر (2007) Vigoda et al إن موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية قد إستحوذ على عناية الكثير من الباحثين، وأن الأفكار الأولى لمفهومها ضمن السياقات التنظيمية أكدت على العلاقات التعاونية والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والتي لا ترتبط رسمياً بنظم الحوافز الرسمية لأجاء الأهداف التنظيمية (إسماعيل وآخرون، ٢٠١٢: ٢١٩). لقد تعددت الدراسات التي إهتمت بسلوكيات المواطنة التنظيمية وإختلف مسمى هذا السلوك من دراسة لأخرى والذي هو في الأساس سلوك تطوعي ومن أهم هذه المسميات ( سلوكيات الدور الإضافي - Extra role Behaviors) كما جاء في دراسة (Scholl et al,1987; Stoner et al,2010) و(السلوك المدعم اجتماعياً Prosocial Organizational Behavior) كما جاء في دراسة (Puffer,1987;Choi et al,2010) بالإضافة الى تسمية سلوكيات المواطنة التنظيمية (عمر، ٢٠٠٧: ١١).

وقد تناول الباحثون هذا المفهوم بوجهات نظر مختلفة ويوضح الجدول رقم (٣) هذه الأختلافات:

جدول (٣) تعاريف مختلفة تمثل جوانب سلوكيات المواطنة التنظيمية لعدد من الباحثين

ت	إسم الباحث	التعريف
١	Organ,1983	سلوك تطوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشملها لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين.
٢	O,Rreilly& Chatman ,1986	مجموعة الافعال التي لم يتم تحديدها بصورة مباشرة من قبل توصيف الوظيفة الا انه ينتج عنها مصالح ومنافع للمنظمة .
٣	Chien,1990	تصرف الفرد التطوعي والاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي او ضمن التعليمات وعقد العمل او تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف الى تحقيق اهداف المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها .
٤	George & Brief, 1992	انواع السلوكيات التي يمكن ان يكون ان يقوم بها الفرد ويحصل على مكافأة مقابلها وذلك مثل تقديم مقترحات لتخفيض التكاليف .
٥	Niehoff & Moorman ,1993	سلوك الدور الإضافي 'فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون اجبار كما انه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة .
٦	Wayne 1993	سلوك الادوار الإضافية والتي وتتعدى حدود الوظيفة.



سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى الحدود الواجبات الوظيفية المحددة له كما انه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية .	Konovsky & Pugh ,1994	٧
السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير او الرئيس الفرد القيام به .	Chattopadhyay, 1999	٨
سلوكيات اضافية تطوعية تسهم في تحقيق المناخ المناسب .	Pukta ,1999	٩
السلوك غير الاعتيادي الذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي ويؤدي الى فاعلية المؤسسة .	Robbins ,2001	١٠
سلوك وممارسات اولئك العاملين الذين يسهمون في فاعلية المنظمة وتحريك نشاطاتها من خلال التعاون الانساني فيما بينهم .	William, 2002	١١
سلوك الموظف غير الملموس وغير المباشر ولا يعترف مطلقا بنظام المكافأة والذي بمجمله سيؤثر في نجاح الوظيفة الادارية ضمن المنظمة .	Stamper & Dyne, 2004	١٢
سلوكيات مرتبطة بالعمل ولا يتضمنها الوصف الوظيفي وهي لاترتبط بنظام المكافآت الرسمي ، كما انها تقود وتدعم فعالية المنظمة.	Piercy et al, 2006	١٣
السلوكيات الممتدة الى ما بعد واجبات العمل الاعتيادية للموظفين .	McShane & Glinow,2007	١٤
سلوك ايجابي طوعي من قبل العامل في المنظمة تجاه العاملين الاخرين او المنظمة نفسها بما يساعد في تعزيز البيئة الاجتماعية وخلق اسس التعاون من جهة وتعزيز اداء المنظمة وفعاليتها ونجاحها من جهة اخرى .	الزبيدي ، ٢٠٠٧	١٥
سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة من النظريات لاتعتبر ضمن الاوامر المباشرة لرئيس العمل او تنفيذاً لمتطلبات العمل الرسمية.	Chie & Chen, 2008	١٦
تعبير عن السلوك الاضافي الذي يتخطى الدور الرسمي في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة.	Stoner et al, 2010	١٧
سلوك اجتماعي ايجابي طوعي غير رسمي يرتبط بذات الفرد واتجاهاته نحو المنظمة وزملاء العمل ويعمل على تكوين بيئة اجتماعية في المنظمة توفر اسس للتعاون الجامعي المنظمي وبما يعزز كفاءة الاداء للعاملين.	الزويبي ، ٢٠١٠	١٨
مجموعة التصرفات التي تهدف الى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون ذات فائدة للمنظمة.	Zhang et al, 2011	١٩

المصدر : من اعداد الباحث.

## (بحث في هيئة النزاهة)

ويتوجه البحث الحالي لوضع تعريف خاص لسلوكيات المواطنة التنظيمية في ضوء ماتقدم من طروحات وافكار بصدها فيرى الباحث بانها (سلوك إيجابي غير رسمي نابغ من ذات الفرد تجاه زملاء او المنظمة ينعكس ايجابا بصورة غير مباشرة على اداء المنظمة ككل وبما يعزز البيئة الاجتماعية للمنظمة) ، ويرى الباحث أيضاً بأنها تعني مجموعة من الأفعال والمبادرات التطوعية ذات الصفة غير الرسمية في أغلب الأحيان والتي يؤديها الأفراد كأسلوب للتعبير عن الولاء التنظيمي للمنظمة كمساعدة الافراد تطوعيا في أعمالهم الرسمية وأمورهم الشخصية، وابداء المقترحات والآراء حول تطوير المنظمة والنهوض بها ، والقيام باعمال اضافية غير مطلوبة رسميا من الفرد .

وفي ضوء ماتقدم من تعاريف فان لسلوكيات المواطنة التنظيمية مجموعة من الخصائص او العناصر يمكن إجمالها بما يلي الزيدي (٢٠٠٧) ، عمر (٢٠٠٧) ، Djati (2010) ، الزوبعي ، (٢٠١٠) ، (الكردي ، (٢٠١١) :

١. انه سلوك اختياري ، فهو لا يوجد ضمن الوصف الوظيفي الخاص بالافراد ويتجاوز المعايير الموضوعية من قبل المنظمة .

٢. انه سلوك تطوعي ينبع من الادوار الاضافية التي يمكن ان يقوم بها الافراد .

٣. يسهم في زيادة فعالية المنظمة.

٤. لا يتم مكافاته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة كما ان الفرد لا يعاقب على عدم ممارسته .

٥. يعزز البيئة الاجتماعية للمنظمة .

٦. يوصف بانه سلوك انتاجي في حياة المنظمة على الامد الطويل .

٧. انه سلوك ذات صبغة اجتماعية ومؤشر عن مدى رضا العاملين عن منظماتهم .

٨. ليس الهدف منه اشباع الحاجات الشخصية (غرض خفي) .

٩. انه سلوك يشجع على الانخراط في المنظمة .

١٠. ويشير الباحث الى ان سلوكيات المواطنة التنظيمية يمارسها الافراد وتكون موجهة تجاه زملاء او المنظمة او الاثنين معاً، كما انها غير ثابتة نسبيا فما يعتبر من سلوكيات المواطنة التنظيمية قد لايعتبر كذلك في فترة اخرى وفي نفس المكان ، وكذلك فان ما يعتبر من سلوكيات المواطنة التنظيمية في مكان معين قد لايعتبر كذلك في مكان اخر وفي نفس الفترة الزمنية ، فالسلوكيات في المنظمات الصحية ليست ذاتها في المنظمات الصناعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الدول العربية قد تختلف عما هي في دول شرق آسيا أو أمريكا الشمالية وهكذا.

٢ . أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية : Importance of Organizational Citizenship

## Behaviors

تشير الدراسات الحديثة انه كلما زادت مؤشرات وجود سلوك المواطنة الصالحة بين أعضاء المنظمة كلما زاد اداء المنظمة وبالإضافة الى ذلك فان الاعتراف يتزايد رسميا وغير رسمي باهمية سلوك المواطنة الصالحة في الكثير من الشركات ، وبالتحديد فان اصحاب هذا النوع من السلوك محبوبون من رؤوسائهم وزملائهم . كذلك فان هؤلاء الناس عادة ما يحصلون على مستويات اعلى في تقارير تقييم الاداء نظرا لانهم عادة ما يشاركون بانتظام في معاونة زملائهم او ما يطلق عليه السلوك الداعم للنواحي الاجتماعية .

## (بحث في هيئة النزاهة)

وعموماً فإننا نتوقع أن يؤدي هذا السلوك إلى نتائج إيجابية ولذلك فإن هناك أسباباً قوية تدفع المديرين إلى حث عمالهم على اتباع هذا النوع من السلوك (جرينبرغ وبارون، 2009: 464). ويؤدي سلوك المواطنة التنظيمية أيضاً إلى تعزيز روح الولاء والانتماء وتقليل معدلات دوران العمل وتحسين مستوى الأداء الفردي وكذلك تحسين الاتصالات التنظيمية وتنمية العلاقات بين الموظفين والرؤساء (Organ & Ryan, 1995: 778). كما أنه يساهم في تحسين الإنتاجية وزيادتها كما ونوعاً ويؤدي إلى بناء مناخ تنظيمي تعاوني إيجابي تسوده علاقات التعاون والمشاركة وتشجيع الإبداع والتميز، ومن ثم يؤدي إلى المحافظة على الموارد البشرية الموجودة، وجذب المزيد من الكفاءات الراغبة في العمل (Podsakoff et al, 1997: 263).

### ٣. نماذج وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية : Models and Dimensions of Organizational Citizenship Behavior

يتناول الباحثون والمهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية هذا المفهوم من أوجه مختلفة فهناك من يرى بأنه يمثل بعدين أساسيين وهناك من يرى أنه يتضمن خمسة أبعاد رئيسية، لكن هذان الاتجاهان غير متناقضان بل متكاملين، فالذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الآخر الذي يحددها بخمسة أبعاد لأنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين (Williams & Anderson (1991) و Kidwell & Mossholder (1997)). إن البعدين الأساسيين لسلوك المواطنة التنظيمية حسب رأي الاتجاه الأول هما بعدان تنظيمي وفردي بمعنى أن هناك سلوكاً تطوعياً يهدف إلى خير المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على بقائها وسلوك تطوعي آخر يهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم والتعاون معهم. وهو في النهاية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل (العامري، 2003: 69 - 70). أما رأي الاتجاه الثاني فيقوم على خمسة أبعاد رئيسية، وينسب هذا الاتجاه إلى Organ وقد تناوله الكثير من الباحثين بالدراسة، وسيتناول هذا البحث أيضاً هذا النموذج أما أبعاده فهي:

أ- الأيثار **Altruism**: وهو سلوك يهدف إلى التعاون ومساعدة الأفراد الآخرين بدون توقع أي نوع من المكافآت التعويضية. ويشمل هذا السلوك التطوع للعمل في مشروع معين، مساعدة الموظفين الآخرين الذين تكون لديهم أعباء وظيفية كبيرة أو يواجهون صعوبة في العمل، التطوع لاداء بعض الاعمال الإضافية لزملاء العمل الذين يغادرون مكان العمل بصورة مبكرة أو الذين يقضون فترات استراحة أثناء العمل.

ب- الكياسة **Courtesy**: وهي حالات السلوك المهذبة والمراعية لشعور الآخرين وتشمل الاستفسار عن زملاء العمل إذا كانوا يواجهون صعوبات في عملهم، فضلاً عن تذكيرهم بالتزاماتهم المعروفة أو الالتزامات الأخرى التي قد تسبب الغياب عن العمل.

ت- روح التسامح **Sportsmanship**: وهي عدم وجود سلوكيات سلبية عندما تتجه الأحداث بغير ما مخطط لها ولا ينظر إليها بأنها صعبة أو محبطة، وتشمل هذه السلوكيات عدم التذمر أو الشكوى من العمل.

ث- صحوة الضمير **Conscientiousness**: ويشير إلى مستوى عالي من ضبط النفس والاتجاه إلى ما هو أبعد من الحد الأدنى المطلوب لإنجاز العمل مثل الالتزام بوقت العمل، اتباع القواعد الخاصة بتأدية العمل، التخطيط مسبقاً لضمان إنجاز العمل في مواعيده المحددة، العمل بجدية.



## (بحث في هيئة النزاهة)

ج- طوعية المشاركة Civic Virtue : ويتعلق بالتعبير عن اهتمام الافراد بمنظمتهم وكيفية دعمهم لها خارج اوقات العمل والواجبات المتعلقة بها وتتضمن التحدث بايجابية عن المنظمة والمشاركة في الاحداث الخاصة بها كالمؤتمرات واللقاءات .

على أن هناك عدد آخر من النماذج التي تناولها الباحثون الآخرون والتي سيتم عرضها من خلال الجدول رقم (٤) :

جدول (٤) عدد من نماذج سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تناولها الباحثون

ت	الأبعاد المبحوثة	الباحث والسنة
١	الأثر الطاعة الأدعان طوعية المشاركة الولاء صحة الضمير روح التسامح الحياسة المساعدة تقديم الاقتراحات الولاء التنظيمي المشاركة الشخصية المساهمة الفردية تعزير اولاء الكرامة الثقة الألتزام التنظيمي الرضا عن الذات تطوير الذات الكرم الألتزام العام حماية موارد المنظمة	Smith & Organ,1983
٢		Van Dyne& Graham,1986
٣		Organ, 1983
٤		Williams, 1988
٥		Graham, 1989, 1991
٦		Moorman & Blackly,1991
٧		Podsakoff & Mackenzie, 1994
٨		Netemeyer et al, 1997
٩		Chattopadhyay, 1999
١٠		Podsakoff et al, 2000
١١		Walz & Niehoff, 2000
١٢		Lepine et al, 2002
١٣		Yen & Niehoff, 2004

المصدر - مقتبس بتصريف عن:

- الزيدي ، ناظم جواد عبد ، (٢٠٠٧) ، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات ، رسالة دكتوراه ، بغداد ، ص : ٦٨ .
- إسماعيل وآخرون ، (٢٠١٢) ، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي ، دراسة منشورة في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثلاثون ، ص : ٢١٥ .



## المبحث الثالث / الجانب التطبيقي للبحث

أولاً: قوة إستجابة عينة البحث لأبعاد الدراسة ومتغيراتها:

١. الثقافة المنظمة : من الجدول رقم (٥) المتضمن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات عينة البحث على الأبعاد العشرة للثقافة المنظمة يتضح إن أعلى متوسط حسابي حققه بعد (التناسق والتكامل) والذي بلغ (٣.٦٨٨٩) بأنحراف معياري (٠.٦٢٤٧٨) أما أدنى متوسط حسابي فقد حققه بعد نظام الرقابة والذي بلغ (٣.٢٦٩٨) بأنحراف معياري (٠.٧٣٣٥٤). أما بالنسبة لمجمل الأبعاد فكانت كالاتي: فقد حقق بعد المشاركة وسطاً حسابياً بلغ (٣.٢٨٦٨) بأنحراف معياري قدره (٠.٧٨٢٥٨) وهذا يعني إن هناك ظروفاً ملائمة للموظفين لأبداء المقترحات وأداء أعمالهم برغبة وسعي الهيئة الى تأمين ظروف العمل الجيدة، أما بعد التعاون فقد وسطاً حسابياً بلغ (٣.٤٥١٩) بأنحراف معياري قدره (٠.٧٨٣٩٢) مما يعطي مؤشراً على إن هناك فهم متبادل بين الموظفين في شؤون العمل لكن لا يوجد هناك معالجة لمشاكل العمل الهامة بأسلوب جماعي. أما بعد نقل المعلومات فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (٣.٥٢٨٠) بأنحراف معياري قدره (٠.٦٠٥٩٢) ويعطي ذلك مؤشراً على وصول المعلومات الجديدة في الوقت المناسب مع شعور الموظفون بأنها ضرورية لأنجاز العمل. وحقق بعد التعلم وسطاً حسابياً بلغ (٣.٦٨٦٨) بأنحراف معياري قدره (٠.٦٦٨٥٠) ويعطي ذلك مؤشراً على حرص الهيئة الى حد ما على تطوير مهارات الموظفين الذين يقومون بتعليم بعضهم البعض بالإضافة الى تقديم التقارير التحليلية حول عملها المؤدى. وحقق بعد الأهتمام بالعملاء وسطاً حسابياً بلغ (٣.٤٩٢١) بأنحراف معياري قدره (٠.٦٨٩٥٨) ويعطي ذلك مؤشراً على أن الهيئة تؤكد دائماً على تحسين عملها وجودته حيث يسعى الموظفون الى تقديم الخدمة الممتازة الى المتعاملين معهم. وبالنسبة لبعد التوجه الاستراتيجي فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (٣.٦٧٩٤) بأنحراف معياري قدره (٠.٧٤٨٧٩) ويؤشر ذلك أن رؤية الهيئة تسير نحو أن تكون حقيقة واقعة وكذلك إهتمام الهيئة بتحقيق أهدافها بشكل دؤوب حيث أن العمل يسير وفقاً لما هو مخطط له فالموظفين لديهم رؤية واضحة ومشتركة حول الهيئة. وحقق بعد نظام المكافآت والحوافز وسطاً حسابياً بلغ (٣.٥٣٩٧) بأنحراف معياري قدره (٠.٨٠١٨٣) يعكس ذلك أن الموظفين يحصلون على رواتب وأجور موازية لما يقدموه من عمل وأن الهيئة تقوم بتقديم مكافآت نقدية وغير نقدية للأعمال المتميزة. وحقق بعد نظام الرقابة وسطاً حسابياً بلغ (٣.٢٦٩٨) بأنحراف معياري قدره (٠.٧٣٣٥٤) مما يعطي ذلك مؤشراً بأن الموظفين يعولون على أسلوب الرقابة الذاتية وإن مراقبة الأداء تقيد حرية الموظفين في العمل بالإضافة الى إن الإجراءات الرقابية تمتاز بالدقة والسرعة. وبالنسبة لبعد الاتصالات فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (٣.٣٢١٧) بأنحراف معياري قدره (٠.٧٦٠٠٤) ويعكس ذلك بشكل عام أن الاتصالات يسيرة وودية بين الموظفين وأن بإمكانهم مقابلة المدراء والتحدث معهم بسهولة وكذلك فإن المدراء يسعون الى تقديم النصح للموظفين وأن توجيهاتهم تتطابق مع أفعالهم. وحقق بعد التناسق والتكامل وسطاً حسابياً بلغ (٣.٦٨٨٩) بأنحراف معياري قدره (٠.٦٢٤٧٨) ويؤشر ذلك بشكل عام أن هناك إشتراك بين الأقسام في الأهداف والمهام والخطط، وكذلك هناك تعاون بين الأقسام وأن الهيكل التنظيمي للهيئة يحقق تعزيز التناسق والتكامل فيما بينها كذلك بإمكان الموظفين العمل مع الموظفين الآخرين من الأقسام الأخرى.



## دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية

## (بحث في هيئة النزاهة)

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات عينة البحث حول أبعاد الثقافة المنظمة

العنصر	ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاركة	١	تتوفر للموظفين ظروفاً ملائمة لتقديم الأفكار وإبداء المقترحات .	3.38	1.078
	٢	تحرص الهيئة على إشراك الموظفين في صناعة القرارات بدلاً من فردية الإدارة في إتخاذها .	2.94	1.142
	٣	يؤدي الموظفون أعمالهم برغبة .	3.46	.908
	٤	تسعى الهيئة الى تأمين ظروف عمل جيدة بما يجعل العمل مثيراً ويتم عن طيب خاطر .	3.33	1.162
	٥	تساهم الأعراف والمثل والتقاليد الخاصة بالهيئة في توحيد الموظفين وزيادة فاعليتهم في العمل	3.32	1.030
			٣.٢٨٦٨	٠.٧٨٢٥٨
التعاون	٦	يحرص المدراء على التشاور مع الموظفين في شؤون العمل .	3.17	1.195
	٧	تتم معالجة المشاكل ومواضيع العمل الهامة بالأسلوب الجماعي بدلاً من الفردي .	3.12	1.167
	٨	يوجد فهم متبادل بين الموظفين في شؤون العمل .	3.84	.869
	٩	يضع الموظفون أهداف العمل بصورة جماعية ويتعاونون معاً لتحقيقها.	3.55	.930
	١٠	الأسلوب الجماعي التشاوري هو المعول عليه في مواجهة صعوبات العمل ومشكلاته .	3.58	1.016
			٣.٤٥١٩	٠.٧٨٣٩٢
نقل المعلومات	١١	تصل المعلومات الجديدة والمهمة الى الموظف في الوقت المناسب .	3.11	1.106
	١٢	يشعر الموظف بتوفر المعلومات الضرورية لإنجاز العمل .	3.35	.965
	١٣	نقل المعلومات بشكل غير صحيح يؤدي الى إساءة الفهم بين المدراء والموظفين وبالعكس.	4.46	.775
	١٤	تتوفر للموظفين مؤشرات التغذية العكسية من قبل المدراء.	3.29	.907
	١٥	تتاح للموظفين حرية الأتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة .	3.44	1.017
			٣.٥٢٨٠	٠.٦٠٥٩٢
التعلم	١٦	تحرص الهيئة على تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم عبر إشراكهم في برامج تدريبية مستمرة .	4.04	.930
	١٧	يسعى المدراء لتحسين قدراتهم ومعارفهم بصورة مستمرة .	3.42	1.005
	١٨	يقوم الموظفون بتعليم بعضهم البعض فيتشركون بالمهارات والمعرفة.	3.87	.884
	١٩	تحرص الهيئة على تقديم التقارير التحليلية حول نوعية العمل المؤدى ، إحتياجات الموظفين ، رضا المتعاملين مع الهيئة .	3.46	.986
	٢٠	تحفز الهيئة الموظفين على الأهتمام بالمعارف التي يتلقونها خلال التدريب وتحثهم على تطوير وظائفهم من خلالها .	3.65	.959
			٣.٦٨٦٨	٠.٦٦٨٥٠



٢١	تؤكد الهيئة دائماً على جودة عملها وتحسينه باستمرار .	3.89	.818
٢٢	يسعى الموظفون الى الأهتمام بالمتعاملين معهم وتلبية إحتياجاتهم بشكل مستمر.	3.72	.923
٢٣	تهتم الهيئة بالتعرف على أسباب عدم رضا المتعاملين معها وتعمل على إزالتها .	3.35	.982
٢٤	يشعر المتعاملين مع الهيئة بأن ما يتم تقديمه لهم هو الأفضل .	3.29	.907
٢٥	تعتمد الهيئة بشكل دائم أساليب وتقنيات دقيقة في التعرف على رغبات المتعاملين معها وطموحاتهم وتوقعاتهم.	3.21	.942
		٣.٤٩٢١	٠.٦٨٩٥٨

الأهتمام  
بالعملاء

٢٦	لدى الهيئة إستراتيجية واضحة وخطط ذات أهداف طويلة الأمد .	3.62	.996
٢٧	تهتم الهيئة بتحقيق أهدافها وإنجاز خططها بشكل دؤوب .	3.73	.885
٢٨	يسير العمل في الهيئة كما هو مخطط له وكل موظف يعلم ماهي واجباته .	3.65	.931
٢٩	تصبح رؤية الهيئة حقيقة واقعة شيئاً فشيئاً .	3.75	.926
٣٠	لدى الموظفين رؤية واضحة ومشاركة للهيئة .	3.65	.867
		٣.٦٧٩٤	٠.٧٤٨٧٩
٣١	يحصل الموظفون على رواتب وأجور موازية لما يقدموه من عمل .	4.06	.985
٣٢	تقدم الهيئة مكافآت نقدية وغير نقدية للأعمال المتميزة كالأفكار والأبداعات	3.59	1.171
٣٣	تطبق الهيئة نظام الأنضباط وتفرض العقوبات بشكل عادل .	3.45	1.108
٣٤	يتم معاقبة الموظفين المقصرين كأجراء لتحفيزهم .	3.33	1.091
٣٥	تهتم الهيئة برعاية الموظفين وتأمين إحتياجاتهم .	3.28	1.101
		٣.٥٣٩٧	٠.٨٠١٨٣
٣٦	قواعد ومراقبة الأداء في الهيئة توجه الموظفين أكثر مما تقيدهم .	3.04	1.098
٣٧	لدى الموظفون الحرية اللازمة في أداء العمل وهم يعتقدون بأن المدراء يجب أن يبينوا هذا الأتجاه .	3.16	1.010
٣٨	إسلوب مراقبة أداء الموظفين من قبل المدراء لا يقيد حريتهم في العمل .	3.20	1.088
٣٩	يعول الموظفون على إسلوب الرقابة الذاتية في مراقبة أدائهم .	3.67	.856

التوجه  
الأستراتيجينظام الحوافز  
والمكافآت

نظام الرقابة



1.025	3.28	تمتاز الإجراءات الرقابية بالدقة وسرعة الإنجاز .	٤٠	الاتصالات
٠.٧٣٣٥٤	٣.٢٦٩٨			
1.032	3.10	تكون الأستجابة لأوامر المدراء يسيرة ولا تمر بسلسلة من حلقات الأتصال.	٤١	
1.045	3.12	تنطابق توجيهات المدراء مع أفعالهم وسلوكياتهم .	٤٢	
1.107	3.24	يسعى المدراء الى مساعدة الموظفين وتقديم النصح اليهم .	٤٣	
.901	3.85	تكون الأتصالات فيما بين الموظفين ودية (غير رسمية) .	٤٤	
1.209	3.31	تتاح للموظفين إمكانية مقابلة المدير والأدارة العليا وتبادل الحوار معهم .	٤٥	
٠.٧٦٠٠٤	٣.٣٢١٧			
1.024	3.47	بأماكن الموظفين العمل مع موظفين من أقسام أخرى بسهولة .	٤٦	التناسق والتكامل
.814	3.69	تحرص الهيئة على تمكين الأقسام وفرق العمل من أداء المهمات المشتركة بينها بسهولة .	٤٧	
.748	3.86	تشارك الأقسام وفرق العمل بأشياء عامة كالأهداف والأنشطة والخطط .	٤٨	
.763	3.79	هناك تعاون دائم بين الأقسام و بين فرق العمل في أداء المهام .	٤٩	
.898	3.64	يحقق الهيكل التنظيمي للهيئة تعزيز التناسق والتكامل بين الأقسام .	٥٠	
٠.٦٢٤٧٨	٣.٦٨٨٩			

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج SPSS

٢. سلوكيات المواطنة التنظيمية: من الجدول رقم (٦) المتضمن الأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية لأجابات عينة البحث على الأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية يتضح إن أعلى متوسط حسابي حققه بعد الكياسة والذي بلغ (٤.٤٠٨٥) وبأنحراف معياري قدره (٠.٤٧٣٠٣). أما أدنى متوسط حسابي فقد حققه بُعد روح التسامح والذي بلغ (٤.١٠٦٩) وبأنحراف معياري (٠.٥٦٩٦٣). أما بالنسبة لمجمل الأبعاد فكانت كالاتي: فقد حقق بُعد الأيثار وسطاً حسابياً بلغ (٤.٢٦٩٨) بأنحراف معياري قدره (٠.٥٤٣٦٢) مما يدل على إستعداد غالبية الموظفين لتقديم المساعدة للآخرين والأخذ بيدهم وأنهم يقومون بتقديم المساعدة للآخرين وحتى لو تطلب ذلك وقتاً إضافياً فضلاً عن تعليم وتوجيه الموظفين الجدد. أما بالنسبة لبُعد الكياسة فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (٤.٤٠٨٥) بأنحراف معياري قدره (٠.٤٧٣٠٣) بما يعطي مؤشراً على أن الموظفين حريصين على عدم التجاوز على حقوق الآخرين وحرصهم على تجنب إثارة المشاكل مع الزملاء الآخرين والمبادرة الى منع حدوث المشاكل التي قد تقع بين الزملاء فضلاً عن الأنتباه الى تأثير السلوك والتصرفات على الزملاء .



## (بحث في هيئة النزاهة)

وحقق بُعد روح التسامح وسطاً حسابياً بلغ (٤.١٠٦٩) بأنحراف معياري قدره (٠.٥٦٩٦٣) مما يدل على أن الموظفين يرغبون بتبسيط الأمور وعدم إعطائها أكبر من حجمها وتوجيه أنظار المدراء الى الأخفاقات في الأداء وأن الأفراد لا يقضون أوقاتاً في إنجاز أشياء قليلة الأهمية وكذلك فانهم يقومون بأداء المهمات الإضافية بدون تدمير. وبالنسبة لبُعد صحة الضمير فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (٤.٣٠٢٦) بأنحراف معياري قدره (٠.٥٢٤٩٦) بما يعطي ذلك مؤشراً على أن هناك حس وشعور عالي بالمسؤولية يتمتع به الأفراد وأن الموظفين يحضرون الى العمل قبل بدايته وينصرفون بعد نهايته فضلاً عن إلتزامهم بأوقات الأسترحة المحددة وعدم تجاوزها. واخيراً حقق بُعد طوعية المشاركة وسطاً حسابياً بلغ (٤.٢١٩٠) بأنحراف معياري قدره (٠.٥٣٧٩٨) بما يعطي مؤشراً على إعتزاز الموظفين بالهيئة وأنهم يسعون الى مواكبة التغييرات التي تطرأ على الهيئة والأشترك في المهام التي لايتطلبها العمل الرسمي ولكنها مهمة لتطوير العمل فضلاً عن قيامهم بتقديم إقتراحات لتحسين العمل وتطويره.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات عينة البحث حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

العنصر	ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأيثار	١	أقدم المساعدة للآخرين الذين لديهم أعباء عمل كثيرة .	4.36	.675
	٢	أكون مستعد دائماً لمساعدة من حولي والأخذ بيدهم .	4.47	.551
	٣	أقوم بمساعدة الآخرين في عملهم حتى ولو تطلب ذلك وقتاً إضافياً .	4.10	.896
	٤	أقوم بعمل الآخرين دائماً عند غيابهم.	4.03	.808
	٥	أساعد الموظفين الجدد وأقوم بتوجيههم رغم عدم النص على ذلك في الوصف الرسمي لوظيفتي .	4.40	.657
			٤.٢٦٩٨	٠.٥٤٣٦٢
الكياسة	٦	أحاول دائماً تجنب إثارة المشاكل مع الزملاء في العمل .	4.54	.596
	٧	أحرص دائماً على ألا أتجاوز على حقوق الآخرين .	4.62	.539
	٨	أبادر دائماً الى منع حدوث المشاكل التي قد تقع بين الزملاء .	4.41	.627
	٩	أنتبه لتأثير سلوكي وتصرفاتي على زملائي في العمل .	4.49	.589
	١٠	أفكر دائماً في المشاكل التي قد تواجه الزملاء في العمل .	3.98	.778
			٤.٤٠٨٥	٠.٤٧٣٠٣
روح التسامح	١١	لا أقضي أوقاتاً طويلة في إنجاز أشياء قليلة الأهمية .	4.١٢	.٨٠٦
	١٢	أرغب دائماً بتبسيط الأمور وعدم تهويلها .	4.٤١	.٦٦٧
	١٣	أركز دائماً على الجوانب الإيجابية دون التركيز على ما هو خاطئ فقط.	٤.٠٨	.٩١٦
	١٤	عندما أجد أن هناك إخفاقات في الأداء فأني أوجه أنظار المدراء اليها.	٣.٧٩	.970
	١٥	عندما يتم تكليفي بمهام إضافية فأني أقوم بذلك بكل رحابة صدر وبدون تدمير.	4.13	.856
			٤.١٠٦٩	٠.٥٦٩٦٣

.896	4.21	اعتقد إنه عندما يكون هناك يوم عمل مُرضي فأن مقابله يجب أن يكون أجر يومي عادل .	١٦	صحة الضمير
.863	4.01	أطلع دائماً على مذكرات الهيئة وإعلاناتها وأقرأها بتمعن .	١٧	
.696	4.48	أحضر الى العمل قبل بدايته وأنصرف بعد نهايته .	١٨	
.814	4.29	ألتزم بأوقات الأسترحة المحددة ولا أتجاوزها .	١٩	
.615	4.53	أتبع قواعد الهيئة وتعليماتها حتى عندما لا يراقبني أحد .	٢٠	
٠.٥٢٤٩٦	٤.٣٠٢٦			
.664	4.35	أسعى دائماً لمواكبة التغييرات في الهيئة .	٢١	طوعية المشاركة
.963	3.88	أحرص على حضور اللقاءات غير الرسمية والتي تُعد في نفس الوقت مهمة لتطوير العمل .	٢٢	
.921	3.95	أشترك في المهام التي لا يتطلبها العمل الرسمي ولكنها تساعد في إعطاء صورة حسنة عن الهيئة .	٢٣	
.751	4.28	أقوم بتقديم إقتراحات لتحسين العمل وتطويره .	٢٤	
.675	4.64	أفتخر بأنتماني للهيئة وأحرص على إظهارها بصورة إيجابية أمام الآخرين.	٢٥	
٠.٥٣٧٩٨	٤.٢١٩٠			

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### ثانياً - تحليل علاقة الارتباط بين أبعاد الثقافة المنظمة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يتضح من الجدول (٧) أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند المستوى (1%) بين أبعاد الثقافة المنظمة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الأيثار، الكياسة، روح التسامح، صحة الضمير، طوعية المشاركة) حيث ظهرت قيمة معامل الارتباط البسيط على التوالي (\*).256 ، (\*).241 ، (\*).337 ، (\*).298 ، (\*).362. وهذا يعني إن هناك علاقة ارتباط بين هذه الأبعاد مع ممارسة بُعد سلوك الأيثار ، وهذا ما يثبت صحة الفرضيات الفرعية المتعلقة بعلاقة الارتباط ذات الدلالة المعنوية بين أبعاد الثقافة المنظمة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول (٧) معامل ارتباط سبيرمان بين أبعاد الثقافة المنظمة مع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	r	قيمة الدلالة الإحصائية	الدلالة
الأيثار	.256**	.000	دال
الكياسة	.241**	.001	دال
روح التسامح	.337**	.000	دال
صحة الضمير	.298**	.000	دال
طوعية المشاركة	.362**	.000	دال

\* قيمة الدلالة الإحصائية دالة إحصائية عند  $\alpha = 0.5\%$

\*\* قيمة الدلالة الإحصائية دالة إحصائية عند  $\alpha = 0.1\%$

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج SPSS



## (بحث في هيئة النزاهة)

ويتضح من الجدول رقم (٨) أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.1%) بين أبعاد الثقافة المنظمة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث ظهرت قيمة معامل الارتباط البسيط (\*\*0.388). وهذا يعني إن هناك علاقة بين هذه الأبعاد مع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الثقافة المنظمة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية).

جدول (٨) معامل ارتباط سبيرمان بين الثقافة المنظمة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية

ت	المتغير المستقل	r	قيمة الدلالة الإحصائية	الدلالة
١	أبعاد الثقافة المنظمة	.388**	.000	دال

\* قيمة الدلالة الإحصائية دالة إحصائياً عند  $\alpha = 0.5\%$

\*\* قيمة الدلالة الإحصائية دالة إحصائياً عند  $\alpha = 0.1\%$

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## ثالثاً: تحليل علاقة التأثير بين أبعاد الثقافة المنظمة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

أ- بعد الأثيرار : يوضح الجدول رقم (٩) نتائج تحليل تأثير أبعاد الثقافة المنظمة (المتغيرات المستقلة) في ممارسة سلوك الأثيرار وبأستخدام تحليل الأثيرار المتعدد ظهر بأن هناك تأثير معنوي إحصائي عند المستوى 0.5% حيث ظهرت قيمة F المحسوبة 3.551 بمعنوية 0.000. وهي أقل من 0.5% وقوة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد (بعد الأثيرار) قد بلغت ( $R^2=0.166$ ). وعند إختبار تأثير معاملات المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد (الأثيرار) ظهر بأن معامل المتغير (بعد التناسق والتكامل) له تأثير معنوي إحصائياً عند مستوى 0.5%. مما يعني إن بعد (التناسق والتكامل) هو البعد الوحيد الذي له تأثير معنوي في ممارسة سلوك الأثيرار لدى موظفي الهيئة وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية الفرعية والمتضمنة (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الثقافة المنظمة في سلوك الأثيرار).

جدول رقم (٩) الأثيرار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الثقافة المنظمة في بعد الأثيرار

ت	المتغيرات المستقلة (أبعاد الثقافة المنظمة)	معاملات الانحدار ( $\beta$ )	أثيرار t	المعنوية	$R^2$	F	المعنوية
١	الحد الثابت	3.048	11.486	.000	.166	3.551	.000
٢	المشاركة	.037	.525	.600			
٣	التعاون	.040	.592	.555			
٤	نقل المعلومات	.100	1.140	.256			
٥	التعلم	.012	.130	.897			
٦	الأهتمام بالعملاء	-.120	-1.314	.191			
٧	التوجه الأستراتيجي	-.062	-.826	.410			
٨	نظام المكافآت والحوافز	-.081	-1.051	.295			
٩	نظام الرقابة	.091	1.086	.279			
١٠	الأتصالات	.003	.041	.968			
	التناسق والتكامل	.323	3.876	.000			

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج SPSS



## (بحث في هيئة النزاهة)

ب- **بعد الكياسة** : يوضح الجدول رقم (١٠) نتائج تحليل تأثير أبعاد الثقافة المنظمة (المتغيرات المستقلة) في ممارسة سلوك الكياسة وبأستخدام تحليل الأنحدار المتعدد ظهر بأن هناك تأثير معنوي إحصائي عند المستوى 5% حيث ظهرت قيمة F المحسوبة 2.118 بمعنوية 0.025. وهي أقل من 5% وقوة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد (بعد الكياسة) قد بلغت ( $R^2=0.106$ ) وعند إختبار تأثير معاملات المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد (الكياسة) لم يظهر تأثير معنوي إحصائياً لأي بعد عند مستوى 5% مما يعطي مؤشراً على عدم وجود تأثير معنوي لأي من أبعاد الثقافة المنظمة في ممارسة سلوك الكياسة لدى موظفي الهيئة وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية الفرعية والمتضمنة (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الثقافة المنظمة في سلوك الكياسة).

جدول رقم (١٠) الأنحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الثقافة المنظمة في بعد الكياسة

المتغيرات المستقلة ( أبعاد الثقافة المنظمة )	معاملات الانحدار (β)	أختبار t	R <sup>2</sup>	F	المعنوية
ت	3.432	14.355	.106	2.118	.025
١	.022	.343			
٢	-.047	-.765			
٣	.156	1.967			
٤	.106	1.286			
٥	.054	.660			
٦	-.044	-.657			
٧	-.014	-.194			
٨	.007	.097			
٩	-.052	-.750			
١٠	.082	1.093			

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ت- **بعد روح التسامح** : يوضح الجدول رقم (١١) نتائج تحليل تأثير أبعاد الثقافة المنظمة في ممارسة سلوك روح التسامح وبأستخدام تحليل الأنحدار المتعدد ظهر بأن هناك تأثير معنوي إحصائي عند المستوى 5% حيث ظهرت قيمة F المحسوبة 3.636 وبمعنوية 0.000. وهي أقل من 5% وقوة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد (بعد روح التسامح) قد بلغت ( $R^2=0.170$ ) وعند إختبار تأثير معاملات المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد (روح التسامح) ظهر بأن معامل المتغير (بعد نظام الرقابة) له تأثير معنوي إحصائياً عند مستوى 5% مما يعطي مؤشراً على أن هذا البعد هو البعد الوحيد الذي له تأثير معنوي في ممارسة سلوك روح التسامح لدى موظفي الهيئة وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية الفرعية والمتضمنة (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الثقافة المنظمة في سلوك روح التسامح).



## دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية

## (بحث في هيئة النزاهة)

جدول رقم (١١) الأنداد الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الثقافة المنظمة في بُعد روح التسامح

المعنوية	F	R <sup>2</sup>	المعنوية	أختبار t	معاملات الانحدار (β)	المتغيرات المستقلة (أبعاد الثقافة المنظمة)	ت
.000	3.636	.170	.000	10.594	2.940	الحد الثابت	ت
			.944	-.070	-.005	المشاركة	١
			.829	-.216	-.015	التعاون	٢
			.287	1.068	.098	نقل المعلومات	٣
			.695	-.392	-.037	التعلم	٤
			.757	.311	.030	الأهتمام بالعملاء	٥
			.339	-.958	-.075	التوجه الاستراتيجي	٦
			.836	.207	.017	نظام المكافآت والحوافز	٧
			.004	2.878	.252	نظام الرقابة	٨
			.391	.860	.070	الاتصالات	٩
.789	.268	.023	التناسق والتكامل	١٠			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ث- بُعد صحوة الضمير : يوضح الجدول رقم (١٢) نتائج تحليل تأثير أبعاد الثقافة المنظمة في ممارسة سلوك صحوة الضمير وباستخدام تحليل الأنداد المتعدد ظهر بأن هناك تأثير معنوي إحصائي عند المستوى ٥.٠% حيث ظهرت قيمة F المحسوبة 2.904 وبمعنوية 0.002. وهي أقل من ٥.٠% وقوة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد (بُعد صحوة الضمير) قد بلغت ( $R^2=0.140$ ) وعند إختبار تأثير معاملات المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد (صحوة الضمير) ظهر بأن معامل المتغير (بُعد نظام الرقابة) له تأثير معنوي إحصائياً عند مستوى ٥.٠% مما يعطي مؤشراً على أن هذا البُعد هو البُعد الوحيد الذي له تأثير معنوي في ممارسة سلوك صحوة الضمير لدى موظفي الهيئة وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية الفرعية والمتضمنة (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الثقافة المنظمة في سلوك صحوة الضمير)

جدول رقم (١٢) الأنداد الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الثقافة المنظمة في بُعد صحوة الضمير

المعنوية	F	R <sup>2</sup>	المعنوية	أختبار t	معاملات الانحدار (β)	المتغيرات المستقلة (أبعاد الثقافة المنظمة)	ت
.002	2.904	.140	.000	12.761	3.321	الحد الثابت	ت
			.660	.441	.030	المشاركة	١
			.396	-.851	-.057	التعاون	٢
			.523	.640	.055	نقل المعلومات	٣
			.673	.423	.038	التعلم	٤
			.453	.753	.067	الأهتمام بالعملاء	٥
			.685	.407	.030	التوجه الاستراتيجي	٦
			.798	-.256	-.019	نظام المكافآت والحوافز	٧
			.004	2.891	.238	نظام الرقابة	٨
			.356	-.925	-.070	الاتصالات	٩
.810	-.241	-.020	التناسق والتكامل	١٠			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



## (بحث في هيئة النزاهة)

ج- **بُعد طوعية المشاركة** : يوضح الجدول رقم (١٣) نتائج تحليل تأثير أبعاد الثقافة المنظمة في ممارسة سلوك طوعية المشاركة وبأستخدام تحليل الأنحدار المتعدد ظهر بأن هناك تأثير معنوي إحصائي عند المستوى 5% حيث ظهرت قيمة F المحسوبة 3.473 وبمعنوية 0.000. وهي أقل من 5% وقوة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد (بُعد طوعية المشاركة) قد بلغت ( $R^2=0.163$ ) وعند إختبار تأثير معاملات المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد (طوعية المشاركة) ظهر بأن معامل المتغير (بُعد نظام الرقابة) له تأثير معنوي إحصائياً عند مستوى 5% مما يعطي مؤشراً على أن هذا البُعد هو البُعد الوحيد الذي له تأثير معنوي في ممارسة سلوك طوعية المشاركة لدى موظفي الهيئة وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية الفرعية والمتضمنة (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الثقافة المنظمة في سلوك طوعية المشاركة).

جدول رقم (١٣) الأنحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الثقافة المنظمة في بُعد طوعية المشاركة

المتغيرات المستقلة (أبعاد الثقافة المنظمة)	معاملات (الأنحدار $\beta$ )	أختبار t	المعنوية	$R^2$	F	المعنوية
ت	2.895	11.004	.000	.163	3.473	.000
١	.072	1.045	.298			
٢	.016	.234	.816			
٣	.140	1.614	.108			
٤	-.101	-1.112	.268			
٥	.030	.332	.740			
٦	.001	.010	.992			
٧	-.008	-.101	.920			
٨	.169	2.038	.043			
٩	-.051	-.663	.508			
١٠	.120	1.454	.148			

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ح- **تأثير أبعاد الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية** : يوضح الجدول رقم (١٤) نتائج تحليل تأثير أبعاد الثقافة المنظمة في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية إجمالاً وبأستخدام تحليل الأنحدار المتعدد ظهر بأن هناك تأثير معنوي إحصائي عند المستوى 5% حيث ظهرت قيمة F المحسوبة 4.020 وبمعنوية 0.000. وهي أقل من 5% وقوة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد (سلوكيات المواطنة التنظيمية) قد بلغت ( $R^2=0.184$ ) وعند إختبار تأثير معاملات المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد (سلوكيات المواطنة التنظيمية) ظهر بأن معامل المتغير (بُعد نظام الرقابة) له تأثير معنوي إحصائياً عند مستوى 5% مما يعطي مؤشراً على أن هذا البُعد هو البُعد الوحيد الذي له تأثير معنوي في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي الهيئة وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية والمتضمنة (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية).

جدول رقم (١٤) الأنحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية

## (بحث في هيئة النزاهة)

المعنوية	F	R <sup>2</sup>	المعنوية	أختبار t	معاملات الانحدار (β)	المتغيرات المستقلة (أبعاد الثقافة المنظمة)	ت
.000	4.020	.184	.000	15.783	3.127	الحد الثابت	ت
			.551	.597	.031	المشاركة	١
			.804	-.248	-.013	التعاون	٢
			.095	1.676	.110	نقل المعلومات	٣
			.959	.051	.003	التعلم	٤
			.857	.180	.012	الأهتمام بالعملاء	٥
			.591	-.539	-.030	التوجه الاستراتيجي	٦
			.716	-.364	-.021	نظام المكافآت والحوافز	٧
			.016	2.421	.152	نظام الرقابة	٨
			.728	-.348	-.020	الاتصالات	٩
.091	1.700	.106	التناسق والتكامل	١٠			

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## الاستنتاجات والتوصيات

**أولاً - الاستنتاجات:** يمكن تلخيص الاستنتاجات التي توصل إليها البحث لدور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية بما يلي:

١. أظهرت النتائج الخاصة بتحليل إجابات العينة لمتغير الثقافة المنظمة وأبعاده بأن كل أبعاد الثقافة المنظمة هي أبعاد معبرة عن الثقافة السائدة في هيئة النزاهة وتبين ذلك من درجة إتفاق الآراء التي أشارت إليها مديات هذه الأبعاد وهي مديات غير مشجعة مقارنة بالمقاييس المستخدمة في قياس إجابات عينة البحث.

٢. فيما يخص الثقافة المنظمة السائدة في الهيئة فقد تجاوز الوسط الحسابي للوسط الفرضي بقليل وقد كان بُعد التناسق والتكامل هو من حقق أعلى تقييم أما بُعد نظام الرقابة فهو من حقق أدنى تقييم ، ولكن في مجملها تعطي مؤشراً على إن الثقافة المنظمة السائدة في الهيئة تحتاج إلى إعادة نظر من قبل الإدارة العليا والمدراء على حد سواء.

٣. أظهرت النتائج الخاصة بتحليل إجابات العينة لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعاده أن الوسط الحسابي لها يفوق الوسط الفرضي بنسبة مرتفعة وقد كان بُعد الكياسة قد حقق أعلى تقييم أما أدنى تقييم فكان لبعد روح التسامح وهي في مجملها تؤثر ارتفاع مستوى هذه السلوكيات لدى الموظفين وإهتمامهم بها مما يدعو الإدارة إلى استثمار هذه السلوكيات في تحقيق أهداف الهيئة.

٤. دلت نتائج البحث ومن خلال علاقات الارتباط وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الثقافة المنظمة مع كل بُعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وكذلك علاقة ارتباط بين الثقافة المنظمة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية

## (بحث في هيئة النزاهة)

٥. لم يظهر هناك تأثير معنوي لأبعاد الثقافة المنظمة في كل بُعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية باستثناء بُعد التناسق والتكامل الذي كان له تأثير معنوي في بُعد الأيثار ، وتأثير معنوي لبُعد نقل المعلومات في بُعد الكياسة ، وتأثير معنوي لبُعد نظام الرقابة في أبعاد روح التسامح ، وصحوة الضمير و وطوعية المشاركة.

٦. ظهر هناك تأثير معنوي لبُعد نظام الرقابة فقط من بين أبعاد الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية . الأمر الذي يجب على الهيئة الأهتمام بالأبعاد الأخرى .

## ثانياً – التوصيات:

١. بناء ثقافة منظمة على أسس تشكل إطاراً مرجعياً لتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءها وجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء من الهيئة يحملون هويتها.

٢. إشراك الموظفين في صناعة القرارات وذلك من خلال فسح المجال لهم في إبداء آرائهم ومقترحاتهم.

٣. الأهتمام بالمناسبات وإقامة شعائر التكريم الرمزية والأحتفاء بالموظفين المنتهية خدماتهم وإقامة حفلات التعارف للموظفين الجدد.

٤. ضرورة تهيئة الأجواء لإحساس الموظفين بدعم الإدارة لهم.

٥. إستحداث ممارسات جديدة تساهم في زيادة شعور الموظفين بالإنجاز والمشاركة سعيًا لزيادة انتمائهم ورضاهم، كإيجاد المنافسة المشروعة على مستوى الأشخاص أو فرق العمل.

٦. السعي الى تطوير قابليات الموظفين وتعريفهم بماهية الثقافة المنظمة من خلال إلحاقهم بدورات أو برامج للتكيف الاجتماعي.

٧. تعزيز التعرف على رغبات الجهات المتعاملة مع الهيئة كمحاكم التحقيق والدوائر الرسمية الأخرى ذات العلاقة وتلبية إحتياجاتهم وإزالة أسباب عدم رضاهم بشكل مستمر من أجل تقديم الخدمة الجيدة.

٨. إستثمار سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجودة لدى موظفي الهيئة وتعريفهم بها وأهميتها بتعزيز أداء المنظمات لاسيما وأن نتائج البحث الميداني قد أظهرت إرتفاعاً في مستواها لدى هؤلاء الموظفين.

٩. تبني المدراء لسلوكيات المواطنة التنظيمية ليكونوا قدوةً حسنةً لباقى الموظفين وكذلك مكافأة من يظهرها من الموظفين.

١٠. إعتداد أسلوب علمي مهني قائم على معايير محددة في تقييم الأداء ومنح المكافآت وإسناد المناصب لمن يستحقها على أساس الكفاءة والمهنية في العمل.

**المصادر:****المصادر العربية:**

١. إسماعيل ، محمد ناصر ، وجاسم ، نبيل ذنون ، وصبر ، رنا ناصر، (٢٠١٢) ، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد (٣٠) ، بغداد ، ص ٢٠٩-٢٣٠ .
  ٢. الخفاجي، نعمة عباس ، (٢٠٠٩) ، ثقافة المنظمة ، الطبعة العربية ٢٠٠٩ ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
  ٣. الزويبي ، مجيد حميد عبدالله ، (٢٠١٠) ، أثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في إستراتيجيات فرق العمل ، إطروحة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة بغداد .
  ٤. السكارنة ، بلال خلف ، أخلاقيات العمل ، (٢٠٠٩) ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان-الأردن .
  ٥. الزيدي، ناظم جواد عبد سلمان، (٢٠٠٧) ، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة بغداد
  ٦. العامري ، احمد بن سالم ، (٢٠٠٣) ، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز : الأقتصاد والأدارة ، المجلد (١٧) ، العدد (٢) ، الرياض- المملكة العربية السعودية ، ص ٦٧-٨٣
  ٧. العميان ، محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، (٢٠١٠) ، الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر ، عمان-الأردن.
  ٨. جاسم ، ندى عبدالمطلب ، (٢٠١٢) ، دور أبعاد الثقافة المنظمة في تحديد خصائص التنظيم وتحقيق النمو التنظيمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد (٣١) ، ص ٢٢٣-٢٥٥ .
  ٩. جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت ، ادارة السلوك في المنظمات، (٢٠٠٩) ، ترجمة الطبعة السابعة ، تعريب رفاعي، رفاعي محمد، ويسيونى، اسماعيل علي، دار المريخ للنشر ، الرياض-المملكة العربية السعودية .
  ١٠. حامد ، سعيد شعبان ، (٢٠٠٣) ، أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي ، مجلة المحاسبة والأدارة والتأمين ، العدد (٦١) ، كلية التجارة جامعة-جامعة القاهرة ، ص ٣٤١-٣٩٠ .
- الأنترنت:
١١. الكردي ، أحمد السيد ، إدارة السلوك التنظيمي، <http://kenanonline.com>
  ١٢. عمر ، أسماء ، (٢٠٠٧) ، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ونية الموظف لترك العمل (دراسة في المصارف التجارية الأردنية) ، <http://slideshare.net>



## المصادر الأجنبية:

13. Bolino, Mark C., & Turnely, William H., (2003), *Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior*, Academy of Management Executive, Vol (17), No (3), p: 60-71.
14. Gibson, James I., Donnelly, James H., Ivancevich, John M., Konopaske, Robert, (2003), *Organizations Behavior-Structure-Processes*, 11<sup>th</sup> ed., the McGraw-Hill Irwin.
15. Jahangir, Nadim, & Akbar, Mohammed Muzahed, & Haq, Mahmudul, (2004), *Organizational Citizenship Behavior: its Nature and Antecedents*, BRAC Journal, Vol (1), No (2), p: 75-85.
16. Khanka, S. S., (2009), *Organizational Behaviour*, 2<sup>th</sup> ed, S. Chand & Company Ltd, Ram Nzgar, New Delhi, India
17. Kreitner, Robert, & Kinicki, Angelo, (2007), *Organizational Behavior*, 7<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, Irwin. China.
18. McShane, Steven L., & Glinow, Mary Ann Von, (2007), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Irwin
19. Organ, Dennis W., & Ryan, Katherine, (1995), *A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior*, Personnel Psychology, Inc, Vol (48), p: 776-802.
20. Podsakoff, Philip M., & Ahearne, Michael, & MacKenzie, Scott B., (1997), *Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance*, Journal of Applied Psychology, Vol (82), No (2), p: 262-270.
21. Podsakoff, Philip M., & MacKenzie, Scott B., & Paine, Julie Beth, & Bachrach, Daniel g.,(2000), *Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*, Journal of Management, Vol (26), No (3), p: 513-563.
22. Schein, Edgar H., (1990), *Organizational Culture*, Journal of American Psychological Association, Inc, Vol (45), No (2), p: 109-119.
23. Spector, Paul E., (2000), *Industrial Organizational Psychology*, 2<sup>th</sup> ed., John Wiley & Sons, Inc, USA

## الأنترنت:

24. Djati, S. Pantja, (2010), *The Influence of the Organizational Citizenship Behavior towards the service Quality Performance of the Private Universities in Surabaya-Indonesia*, [spdjati@petra.ac.id](mailto:spdjati@petra.ac.id).
25. Singh, Akhilendra Kumar, (2008), *Organizational Citizenship Behavior: Antecedents and Consequences A critical Review*, [akhilendra\\_bhu@yahoo.com](mailto:akhilendra_bhu@yahoo.com).



## THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

(Search in the Integrity Commission)

### Abstract

This research sought to detect the level of organizational culture prevailing in the Integrity Commission as well as the level of the organizational citizenship behavior of staff of the Commission and the impact of organizational culture in these behaviors. To achieve the objectives of the research and test the validity of hypotheses have been used questionnaire derived from measurements ready modern researchers foreigners have been adapted to suit the Iraqi environment, have been distributed (189) questionnaire on the number of employees from the Integrity Commission, which represented the research sample where the research community has a number is (1365) employees in the Baghdad was the use of a number of statistical methods to analyze and test hypotheses. The research revealed that the level of organizational culture prevailing in the Integrity Commission substandard and needs to be reconsidered by managers. As for the organizational citizenship behaviors was high level which management must invested in achieving the objectives of the Commission. There did not appear to impact the dimensions of organizational culture in organizational citizenship behaviors except for after the control system prevailing in the body which has had a significant impact. It was recommended by research need to build a culture of organizers based on employee involvement in decision-making, and orientation towards teams' work and the trend towards people in the completion of works to increase understanding among employees, and address the problems and the difficulties and obstacles that appear job-style and promote the values of creativity and develop a spirit of friendship and understanding between managers and employees, and among employees each other. As well as the investment behavior of organizational citizenship and adopted by managers to be a good example for the rest of the employees , as well as the reward of showing these behaviors of employees , and the adoption of a professional scientific method based on specific criteria in the evaluation of performance and rewards and assign positions to those who deserve it on the basis of efficiency and professionalism at work.

**Key words:** Organizational Culture, Organizational Citizenship Behaviors