



The Effect of Corporate Social Responsibility in Enhancing Organizational Citizenship Behavior: A Field Study on the Social Security Services Office in Al-Abyar City

Khaled M. Adem Ali^{1*}, Amrajaa Mohammed Saed ALoqaybi²

¹Department of Public Administration, Faculty of Economics, University of Benghazi, Libya

²Researcher in Administrative Sciences, Libya

أثر المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على مكتب الخدمات الضمانية بمدينة الأبيار

خالد محمد آدم علي^{1*}، امراجع محمد سعد عبد الله العقيلي²
¹قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا
²باحث في العلوم الإدارية، ليبيا

*Corresponding author: algtrany.1052000@gmail.com

Received: June 25, 2026

Accepted: September 10, 2026

Published: September 24, 2026

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract:

This study aimed to examine the effect of Corporate Social Responsibility (CSR) practices, across four dimensions (economic, legal, ethical, and philanthropic), on enhancing Organizational Citizenship Behavior (OCB), across five dimensions (altruism, courtesy, conscientiousness, sportsmanship, and civic virtue), among employees of the Social Security Services Office in Al-Abyar, Libya. The study adopted a descriptive-analytical approach using a questionnaire as the primary instrument. A comprehensive census survey was conducted for the target population of 60 employees, yielding 58 valid questionnaires for analysis. Results showed a moderate overall level of CSR practice ($M = 3.299$), led by the legal dimension ($M = 3.576$), while the philanthropic dimension ranked lowest ($M = 3.024$), not differing significantly from the scale's neutral midpoint ($p = 0.802$). Similarly, OCB was moderate overall ($M = 3.275$), led by sportsmanship ($M = 3.422$), with civic virtue ranking lowest ($M = 2.978$). Correlation analysis revealed a positive, significant relationship between the two variables ($r = 0.586$, $p < 0.001$). CSR accounted for 34.4% of the variance in OCB, rising to 38.8% when all four dimensions were entered jointly ($F = 8.393$, $p < 0.001$). The study recommended strengthening CSR practices, particularly the lowest-rated dimensions, supporting OCB through training and motivational programs, and conducting future research linking both variables to other organizational factors.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Organizational Citizenship Behavior, Social Security Services Office, Al-Abyar, Libya.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية، والخيرية) في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، والكراسة، والضمير الحي، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) لدى العاملين بمكتب الخدمات الضمانية بمدينة الأبيار، ليبيا. واعتمدت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات حيث أجري مسح شامل لجميع العاملين بالمكتب البالغ عددهم (60) موظفاً وموظفة، واسترجعت (58) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية جاء متوسطاً ($M = 3.299$)، تصدره البعد القانوني ($M = 3.576$)، بينما جاء البعد الخيري أخيراً ($M = 3.024$) دون اختلاف إحصائي عن نقطة الحيد ($p = 0.802$). كما جاء مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية متوسطاً ($M = 3.275$)، تصدره الروح الرياضية ($M = 3.422$)، وتراجع السلوك الحضاري إلى الأخير ($M = 2.978$). وكشف التحليل عن علاقة موجبة دالة إحصائياً بين المتغيرين ($r = 0.586$ ، $p < 0.001$)، إذ فسّرت المسؤولية الاجتماعية 34.4% من التباين في المواطنة التنظيمية، ارتفعت إلى 38.8% بإدخال أبعادها مجتمعة ($F = 8.393$ ، $p < 0.001$). وأوصت الدراسة بتعزيز أبعاد المسؤولية الاجتماعية، خاصة الجوانب الأقل تقديراً، ودعم سلوكيات المواطنة التنظيمية عبر برامج تدريبية وتحفيزية، وإجراء دراسات مستقبلية تربط المتغيرين بعوامل تنظيمية أخرى.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، مكتب الخدمات الضمانية، الأبيار، ليبيا.

المقدمة:

يفرض التحول المعاصر في إدارة المؤسسات العامة إعادة النظر في المحدّدات الحاكمة لكفاءة الأداء؛ إذ لم يعد الانضباط الوظيفي المتمثل باللوائح المكتوبة كافياً وحده لضمان جودة المخرجات، بل أضحت المبادرات التطوعية غير المباشرة التزاماً محورياً يضمن استدامة التميز المؤسسي. وتتجسد هذه المبادرات في الأدبيات التنظيمية تحت مفهوم «سلوكيات المواطنة التنظيمية»، والتي تعبر عن ممارسات إيجابية اختيارية تتجاوز النطاق التعاقدية للوظيفة، وتنعكس مباشرة على كفاءة البيئة الداخلية للمنظمة. وتتأثر هذه السلوكيات الاستثنائية بمدى تبني المنظمة لقيم «المسؤولية الاجتماعية»؛ إذ يعكس التزام المؤسسة بالمعايير الأخلاقية، والقانونية، والاقتصادية، والإنسانية إيجاباً على إدراك العاملين، مما يولد لديهم دافعاً لرد الجميل عبر ممارسات وظيفية داعمة. وقد تجاوز هذا الالتزام نطاق الشركات الربحية ليكون ركيزة جوهرية في القطاع الخدمي الحكومي الذي يتفاعل مباشرة مع تطلعات المجتمع (محمد، 2024).

وتكتسب مؤسسات الضمان الاجتماعي خصوصية استثنائية في هذا الصدد، لكونها المعنية بإدارة منظومة الأمان الاجتماعي وتوفير الحماية المعيشية لشريحة المتقاعدين والمستفيدين. ومن هذا المنطلق، فإن أداء الكوادر البشرية في هذه المؤسسات يعد العصب الرئيس لنقل الصورة الذهنية للالتزام المجتمعي؛ حيث تتحول المبادئ الأخلاقية للمؤسسة إلى سلوكيات ميدانية يمارسها الموظف في تعاملاته اليومية.

وبناءً على هذا التكامل المعرفي بين التزام المؤسسة بمستحققاتها المجتمعية وسلوكيات كادرها الوظيفي، تسعى هذه الدراسة إلى التقصي الميداني لأثر التزام إدارة صندوق الخدمات الضمانية بمسؤوليته الاجتماعية في تنمية وترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيه.

الدراسات السابقة:

سنعرض فيما يلي الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ترتبط بموضوع الدراسة وذلك للاستفادة منها في الإطار النظري وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية.

- **حيث استهلّت دراسة العوامي والواحدى (2025)** الأدبيات ببحث أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية في فاعلية إدارة الأزمات بفرع هيئة السلامة الوطنية بمدينة بنغازي. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لتطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت (196) مفردة من أصل (383) عاملاً. وتوصلت النتائج إلى ارتفاع مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة وارتفاع فاعلية إدارة الأزمات، مع وجود أثر دال إحصائياً لسلوكيات المواطنة في تعزيز تلك الفاعلية؛ مما دفع الباحثان للتوصية بالحفاظ على السلوكيات التطوعية كرافد استراتيجي للاستجابة المؤسسية. وتكمن صلة هذه الدراسة بالبحث الحالي في تقديمها دليلاً ميدانياً لبيياً في قطاع الخدمة العامة يثبت أن المواطنة التنظيمية تتعدى نطاق الأداء الفردي لتصنع مخرجات استراتيجية شاملة.

- **وفي السياق الأكاديمي المحلي ذاته، تناولت دراسة ارحومة والسعودي (2025)** أثر سلوك المواطنة التنظيمية في جودة الخدمة التعليمية المقدمة في كلية التجارة ترهونة بجامعة الزيتونة. وطبق المنهج الوصفي التحليلي على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت (45) مفردة. وأسفرت التحليلات عن قبول الفرضيات بوجود أثر إيجابي قوي لأبعاد المواطنة في رفع جودة الخدمة، مع التوصية بدمج قيم الإيثار والالتزام ضمن معايير التقييم المؤسسي. وتتصل هذه الدراسة بالبحث الراهن من خلال تعزيز الافتراض بأن السلوك التطوعي للعاملين ينعكس بصورة مباشرة على المخرجات النهائية الموجهة للمستفيد الخارجي.

- **وعلى المستوى الدولي، ناقش خان وآخرون (Khan et al., 2025)** التأثير التجريبي لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الستة في أداء سلسلة التوريد والاستدامة المؤسسية، استناداً إلى أطر نظرية التبادل الاجتماعي. واعتمدت المنهج الكمي التجريبي لتجميع (441) استجابة من متخصصي القطاع عالمياً، مع إخضاعها لنمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). وأثبتت النتائج وجود أثر معنوي لأبعاد المواطنة في الأداء التشغيلي والاستدامة المؤسسية ($T = 9.253$). وتبرز قيمة هذه الدراسة في توفير سند تجريبي متقدم يثبت تحول سلوكيات المواطنة إلى أبعاد استدامة تتقاطع بنوياً مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

- وتناولت دراسة بن سعود (2025) التعرف على مستوى الأداء البيئي وعلاقته بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في حقل الساحل التابع لشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتماد استمارة الاستبيان أداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج ان مستويات كل من الأداء البيئي والمسؤولية الاجتماعية جاءت بدرجة مرتفعة، مع وجود علاقة طردية بين جميع أبعاد الأداء البيئي والمسؤولية الاجتماعية. وتتقاطع هذه الدراسة مع البحث الحالي في إبراز أهمية أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين البيئة المؤسسية.
- ومن جانب آخر، سعت دراسة لي وتشين ((Li & Chen, 2023)) إلى فحص كيفية تأثير إدراك الموظفين للمسؤولية الاجتماعية للشركات في سلوكيات المواطن التنظيمية لديهم داخل البيئة الصينية، مرتكزة على نظريتي الهوية والتبادل الاجتماعي. وأجريت التحليلات الهيكلية على عينة بلغت (409) موظفين، لتظهر النتائج وجود أثر إيجابي لإدراك المسؤولية في تعزيز سلوك المواطن عبر وساطة الهوية التنظيمية. وتُشكل هذه الدراسة النقطة الأهم للبحث الحالي؛ إذ تتبنى المسار السببي ذاته الذي يختبره البحث الحالي (OCB → CSR)، غير أنها طبقت في بيئة أعمال صينية ربحية، وهو ما يشكل الفجوة السياقية التي يعالجها البحث الحالي باختبار المسار ذاته ميدانياً في مؤسسة خدمية حكومية ليبية.
- وفيما يتصل بالقطاع الضماني، بحثت دراسة قجبونة وآخرين (2023) أثر التمكين الإداري بأبعاده الخمسة في سلوك المواطن التنظيمية بمكاتب الخدمات الضمانية ببلدية مصراتة. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لعينة طبقية حجمها (107) مفردات صالحة للتحليل الإحصائي من أصل (170) موظفاً. وأكدت النتائج وجود مستوى ممارسة مرتفع للتمكين الإداري وأثر إيجابي دال له في تنمية سلوكيات المواطن. وتوفر هذه الدراسة عمقاً سياقياً للبحث الحالي بتأكيد موثوقية قياس سلوك المواطن التنظيمية داخل الصندوق ذاته.
- واختتم الشركسي والعجيلي (2023) هذا العرض بدراسة أثر القيادة التحويلية في سلوكيات المواطن التنظيمية بوجود الثقة في القائد كمتغير وسيط في البيئة المؤسسية الليبية. ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي وعينة شملت (115) مستجيباً، أظهرت التحليلات الإحصائية ان القيادة التحويلية تعزز سلوكيات المواطن، وأن هذا الأثر يتضاعف بوجود الثقة الوسيطة. وتسهم هذه الدراسة في توضيح المحددات القيادية والتنظيمية الداعمة لسلوك المواطن في البيئة المحلية. **التعقيب على الدراسات السابقة وموقع البحث الحالي:**

يتضح من الاستعراض التحليلي للدراسات السابقة أن الأدبيات ركزت بصورة واسعة على محددات سلوك المواطن التنظيمية (التمكين الإداري، والقيادة التحويلية) داخل البيئة الليبية، ومنها دراسات طبقت داخل قطاع الضمان الاجتماعي ذاته (قجبونة وآخرون، 2023). وفي المقابل، أثبتت دراسات محلية أخرى أن سلوكيات المواطن تؤدي إلى مخرجات تنظيمية استراتيجية كفعلية إدارة الأزمات (العوامي والواحيدي، 2025) وجودة الخدمة المقدمة للمستفيدين (ارحومة والسعودي، 2025).

ورغم هذا الاهتمام المتزايد بسلوك المواطن ومخرجاته، يلاحظ وجود فجوة بحثية جلية تمثلت في عدم تطرق أي من الدراسات المحلية، في حدود علم الباحثان، إلى فحص "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" بوصفها محركاً ومحفزاً مباشراً لسلوكيات المواطن التنظيمية لدى العاملين في القطاع الحكومي الخدمي.

وعلى الرغم من ان دراسة (Li & Chen, 2023) اختبرت المسار السببي ذاته الذي يتبناه هذا البحث (CSR → OCB) ودعمت ذلك نتائج دراسة (Khan et al., 2025)، إلا ان هاتين الدراستين أجريتا في بيئات أعمال دولية وقطاعات اقتصادية ربحية تختلف جوهرياً عن الطبيعة الخدمية والاجتماعية غير الربحية لمؤسسات الخدمات الضمانية الليبية.

وبناء على ذلك، تبرز نقطة الأصالة والإسهام العلمي للبحث الحالي في كونه الدراسة الأولى، حسب علم الباحثان، التي تسعى إلى ردم هذه الفجوة السياقية والنظرية عبر اختبار المسار السببي المباشر لأثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، التطوعية) في تعزيز أبعاد سلوكيات المواطن التنظيمية، من خلال تطبيق ميداني على مكتب الخدمات الضمانية بمدينة الأبيار.

مشكلة الدراسة وتساولاتها:

تظهر مراجعة الأدبيات الإدارية حيزاً واسعاً من الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وسلوكيات المواطن التنظيمية كمجالين منفصلين، غير ان المقاربات الميدانية التي تجمع بينهما في نطاق المؤسسات الخدمية الحكومية لا تزال شحيحة، لا سيما في البيئة الإفريقية والعربية. وعلى الرغم من تأكيد أدبيات حديثة (Li & Chen, 2023) وجود أثر ملحوظ لإدراك المسؤولية الاجتماعية في تحفيز سلوكيات المواطن، إلا أن هذه النتائج أظرت داخل بيئات تجارية ربحية في دول صناعية، مما يترك فجوة سياقية- على حسب علم الباحثان- لمدى ملائمة هذه النتائج للقطاع الخدمي العام، وبخاصة قطاع الضمان الاجتماعي في ليبيا.

وفي السياق المحلي، ركزت الجهود البحثية (قجبونة وآخرون، 2023) على ربط سلوكيات المواطن بالمحددات الإدارية الداخلية كالتمكين الوظيفي، دون التوسع نحو دراسة الأثر المتأني من الالتزام المؤسسي الشامل بالمسؤولية الاجتماعية. ويتسق هذا النقص مع التوصيات العلمية المباشرة المؤكدة في هذا المجال (العوامي والواحيدي، 2025)، والتي دعت إلى ضرورة تقصي الدوافع المؤسسية الكفيلة بترسيخ سلوكيات المواطن في البيئات الخدمية.

وتتضاعف أهمية هذه الفجوة عند تقاطعها مع الواقع التشغيلي لصندوق الضمان الاجتماعي، حيث كشفت المؤشرات الصادرة عن التقارير الرقابية الرسمية وفي مقدمتها تقرير ديوان المحاسبة السنوي (2024)، وتقرير هيئة الرقابة الإدارية (2024)، إضافة إلى مذكرة ديوان المحاسبة المتعلقة بالمنظومات الإلكترونية (2025) عن تحديات إدارية ومالية هيكلية، وتمثلت أبرز هذه المعوقات في تباطؤ إجراءات تسوية مستحقات كبار السن والمتقاعدين، وضعف التنسيق مع القطاعات المالية المركزية، وتداعيات تقليص الصلاحيات الميدانية للمراقبين الماليين.

وتنعكس هذه التحديات بشكل مباشر على بيئة العمل بمكتب صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة الأبيار، حيث يتضح تعثر انتظام المعاملات وصرف المستحقات لفترات متتالية. ويعتقد أن هذا التعثر التشغيلي يؤثر سلباً على الانطباعات التنظيمية للكوادر البشرية العاملة، مما قد يحد من استعدادهم لممارسة سلوكيات المواطنة التطوعية تجاه المراجعين والمؤسسة على حد سواء.

وتأسيساً على هذا المزيج من الفجوة المعرفية والمعطيات الميدانية، **تحدد مشكلة الدراسة في صياغة التساؤل الرئيسي التالي:**

- ما أثر المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمكتب الخدمات الضمانية بمدينة الأبيار؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية

1. ما مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) إدارة صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة الأبيار؟
2. ما مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) لدى موظفي إدارة صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة الأبيار؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها مجتمعة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي إدارة صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة الأبيار؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) بمفرده في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي إدارة الصندوق؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة لمتغيرات الدراسة (المسؤولية الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) بمكتب صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة الأبيار.
2. تقييم مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) لدى الكادر الوظيفي.
3. اختبار أثر المسؤولية الاجتماعية إجمالاً في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
4. الكشف عن طبيعة الأثر الفردي لكل بُعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) في سلوكيات المواطنة التنظيمية.
5. رصد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة الميدانية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
6. تقديم مقترحات وتوصيات إدارية ميدانية تساهم في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتوظيفها لتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بمكتب الخدمات الضمانية بمدينة الأبيار.

أهمية الدراسة:

أ. **أولاً الأهمية النظرية (العلمية):** تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من محاولتها سد الفجوة المعرفية المتعلقة بالتقاطع بين الالتزام المؤسسي بالمسؤولية الاجتماعية الموجهة للخدمة العامة وتنشيط سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الكوادر البشرية. وتشكل إضافة للمكتبة الإدارية من خلال اختبار مدى قابلية النماذج الكلاسيكية—مثل نموذج كارول (Carroll, 1991) ونموذج أوجان (Organ, 1988)، للتعميم والانطباق على بيئات الخدمة الحكومية في الدول النامية، وتحديداً في قطاع الضمان الاجتماعي الليبي الذي لم يحظ باهتمام بحثي كافٍ، مما يوفر قاعدة بيانات مرجعية لإجراء تحليلات مقارنة مستقبلية في مؤسسات مشابهة.

ب. **ثانياً الأهمية التطبيقية (العملية):** تكمن الأهمية العملية في تزويد القيادات الإدارية وصناع القرار بمكتب الخدمات الضمانية بمدينة الأبيار ببيانات تشخيصية دقيقة تصف واقع الممارسات الميدانية للمسؤولية الاجتماعية وأثرها المباشر في تشكيل سلوكيات العاملين الميدانية. وتوفر نتائج الدراسة مؤشرات عمل تعين على مراجعة السياسات الإدارية ونظم التحفيز المعنوي والمادي، واستثمار أبعاد المسؤولية المؤسسية كأداة لإشاعة بيئة عمل مشجعة على المبادرة والتطوع، بما ينعكس على رفع جودة الخدمات المقدمة لفئات المستفيدين.



الشكل رقم (1): من إعداد الباحثان بالاستناد للدراسات السابقة

منهجية الدراسة:

استناداً لمشكلة الدراسة وأهدافها اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت استمارة الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، ومن ثم صنفنا البيانات المجمعة وحللت وفسرت بدقة للتوصل إلى نتائج قد تسهم في تقديم بعض التوصيات.

فرضيات الدراسة:

بناءً على تساؤلات الدراسة ونموذج متغيرات الدراسة تمت صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى (H₁): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها مجتمعة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي مكتب صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة الأبيار.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- H_{1.1}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاقتصادية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- H_{1.2}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية القانونية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- H_{1.3}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الأخلاقية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- H_{1.4}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الخيرية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- الفرضية الرئيسية الثانية (H₂): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لمتغيرات الدراسة (المسؤولية الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

الفصل الثاني: الإطار النظري:

المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية:

1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطوره:

شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Corporate Social Responsibility) تطوراً تراكمياً في الأدبيات الإدارية. ويعود التأصيل النظري المبكر للمفهوم إلى أعمال كارول (Carroll, 1979) الذي قدم إطاراً رباعي الأبعاد، ثم طوره لاحقاً إلى نموذج الشائع المعروف بـ "هرم المسؤولية الاجتماعية" (Carroll, 1991). ويعرف كارول (Carroll, 1991, p. 43) المسؤولية الاجتماعية بأنها "الالتزامات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتطوعية (الخيرية) التي يتوقعها المجتمع من المنظمات في وقت معين". وحافظ هذا التأطير على مكانه المرجعي عقوداً متعددة نتيجة شموليته في تصنيف الالتزامات المؤسسية.

وتوسعت المقاربات المؤسسية للمفهوم لتتجاوز المنظور الأكاديمي المباشر؛ إذ عرفها البنك الدولي (World Bank, n.d) بوصفها التزام المؤسسات بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال العمل مع الموظفين وعائلاتهم والمجتمع لتحسين مستوى معيشة أفراد المجتمع. وفي السياق ذاته، تشير المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO, 2010) إلى المسؤولية الاجتماعية بأنها مسؤولية المؤسسة عن الآثار المترتبة على قراراتها وأنشطتها الموجهة للمجتمع والبيئة عبر سلوك يتسم بالشفافية والأخلاقية ويسهم في التنمية المستدامة ورفاه المجتمع. وفي الطرح المعاصر، يرى مجيدي وباهي (2022، ص8) أن المسؤولية الاجتماعية تشير إلى "مجموعة الواجبات والتصرفات التي تقوم بها المؤسسة من خلال قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع والاهتمام بمصالحه إضافة إلى مصالحها".

2. أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

بالرغم من الشيوع الاستنادي لهرم كارول (Carroll, 1991) في إصداره الأصلي، إلا أن الأدبيات الحديثة تؤكد ضرورة مراعاة الاختلافات السياقية عند تطبيقه؛ كونه صُمم بالأساس للشركات التجارية الربحية. واستناداً إلى المراجعة النقدية التي قدمها صاحب النموذج نفسه حول مرونة الأبعاد وإمكانية إعادة تفسيرها لتناسب مختلف القطاعات (Carroll, 2016)، إلى جانب الأطروحات النظرية ذات الصلة (Bowen, 2019)، تتبنى هذه الدراسة تكييفاً سياقياً لأبعاد الهرم لتتلاءم مع الطبيعة الخدمية والوظيفة الاجتماعية لصندوق الضمان الاجتماعي كمؤسسة عامة غير ربحية. وبناءً على مراجعة الأدبيات، جرى تأطير الأبعاد الأربعة وفق الترتيب الهرمي المكيف الآتي:

- **المسؤولية الاقتصادية:** تحور في المؤسسات غير الربحية من مفهوم "تحقيق الأرباح وزيادتها" إلى الكفاءة المالية وترشيد الإنفاق وحماية أموال المشتركين لضمان استدامة صرف المعاشات والمنافع التأمينية عبر الأجيال (العمرى، 2016، ص20).
- **المسؤولية القانونية:** تتحول من الامتثال التجاري إلى الالتزام الحازم بالقوانين والأنظمة والتشريعات التأمينية التي تصدرها الدولة، وحوكمة المعاملات بشفافية وعدالة بما يحمي حقوق المستفيدين ويكسب المؤسسة ثقة المجتمع (بوزقية، 2024، ص93).
- **المسؤولية الأخلاقية:** تتركز على استيعاب الجوانب القيمية والإنسانية، والالتزام بالإنصاف والكرامة في تقديم الخدمة للفئات الحساسة (المتقاعدين والأرامل)، وتجاوز البيروقراطية وتعزيز السمعة المؤسسية (أبو الشعر، 2016، ص15).
- **المسؤولية الخيرية:** تتجسد في المبادرات والأنشطة والممارسات المجتمعية التطوعية للبيئة المحلية خارج الالتزام التأميني المباشر، بغية الإسهام في التنمية المحلية وتحسين نوعية الحياة (بوحيلة وقطوش، 2022، ص151).

3. أهمية المسؤولية الاجتماعية:

للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة للأطراف المرتبطة بها، إذ تمثل عملية مفيدة ومهمة للمؤسسات في علاقاتها مع المجتمع، وتكمن أهميتها في كونها مبادرات طوعية تجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة، تسهم في تحسين مناخ العمل وبث روح التعاون بين المنظمة وأصحاب المصلحة، كما تمثل تجاوباً فعالاً مع تغير حاجات المجتمع؛ إذ يُحسن الالتزام بها العلاقة مع المجتمع، ويعزز ولاء العاملين، ويؤثر إيجاباً في تحفيزهم لزيادة الإنتاج (بن ثامر، 2022، ص12).

وتنوزع هذه الأهمية على ثلاث مستويات كما أشار إليه زيادة: (2021، ص7).

- **على مستوى المؤسسة:** يسهم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تحسين الصورة المجتمعية، وتعزيز الولاء التنظيمي، وحفز الكوادر البشرية نحو رفع مستويات الأداء (بن ثامر، 2022، ص12).
- **على مستوى المجتمع:** تتحقق الاستقرار المجتمعي عبر العدالة وتكافؤ الفرص، وتحسين نوعية الخدمات، والارتقاء بالتنمية عبر زيادة الوعي الاجتماعي (زيادة، 2021، ص7).
- **على مستوى الدولة:** تخفف الأعباء الحكومية وتنعزز العوائد والتطور التكنولوجي ومكافحة البطالة، بينما تكسب المؤسسة نفسها تحسناً في صورتها المجتمعية.

المحور الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية:

نشأة المفهوم وتطوره:

يعود الأصل العلمي لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior) إلى الدراسات الأولى لباتمان وأورجان (Bateman & Organ, 1983) التي قدمت أول اختبار تجريبي للمفهوم وعلاقته بالرضا الوظيفي، تلتها دراسة سميث وأورجان ونير (Smith, Organ, & Near, 1983) التي ميزت بين بعدين أساسيين هما الإيثار والامتثال العام. غير أن الصياغة الأكثر رسوخاً واستخداماً في الأدبيات جاءت مع كتاب أورجان (Organ, 1988, p. 4) الذي فكك بُعد "الامتثال العام" إلى ثلاثة أبعاد فرعية، ليكتمل بذلك النموذج الخماسي الأبعاد الذي ما يزال الأكثر اعتماداً في البحوث التنظيمية حتى اليوم.

ويعرف أورجان (Organ, 1988, p. 4) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "سلوك فردي اختياري، لا يكافأ عليه بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي، ويسهم في مجموعه في تعزيز الأداء الفعال والكفاءة للمنظمة". ويلاحظ من هذا التعريف ثلاث خصائص جوهرية لهذا السلوك: كونه اختياري لا يمليه الوصف الوظيفي الرسمي، وكونه غير مرتبط بنظام حوافز مباشر، وكونه ذا أثر تراكمي إيجابي على المنظمة ككل لا على الفرد وحده.

وقد استمر الاهتمام الأكاديمي بتطوير هذا المفهوم في الأدبيات العربية الحديثة؛ إذ عرفه محمد (2024، ص54) بأنه "فعل تطوعي ينطلق من دوافع ذاتية، يتجاوز الواجبات الرسمية للفرد في المنظمة، وهو سلوك غير إلزامي ولا يتأثر بأنظمة الحوافز والمكافآت، حيث يسعى العامل من خلاله إلى تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة بفاعلية في تحسين أدائها وفعاليتها". وفي الاتجاه ذاته، يرى القرني (2025، ص239) أن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في "سلوك طوعي يؤديه العامل ويفوق المهام المطلوبة منه في العمل الرسمي، ويكون ذا فائدة عظيمة للمؤسسة، ولا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية بها". كما أضاف العوامي والواحد (2025، ص922) موضحين أنه "نمط سلوكي إضافي وطوعي يتسم بالفردية وغير متوقع من قبل العامل غير ما يكلف به من قبل المنظمة من المهام والواجبات والأعباء الوظيفية، بحيث يخدم أهداف المنظمة بدرجة أفضل من الأداء الروتيني بدون مقابل إضافي، ولا يرتبط بنظام الثواب والعقاب".

وتؤكد المراجعة التحليلية لهذه التعريفات وجود توافق رصين بين الأطروحات التأسيسية والأدبيات الحديثة حول ثلاثة أركان رئيسية: التحرر من الإلزامية الوظيفية، والاستقلال عن المكافآت المادية المباشرة، والمساهمة المباشرة في رفعة الأداء المؤسسي.

أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

حدد أوجان (Organ, 1988, p. 8) خمسة أبعاد رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية، ما تزال تشكل الإطار المرجعي الأوسع اعتماداً في القياس والبحث التطبيقي حتى الآن، وقد تناولها الباحثون بالشرح والتأصيل وفق الآتي:

- **الإيثار:** ويعني السلوكيات التطوعية الموجهة لمساعدة زملاء العمل بشكل مباشر في المهام والمشكلات المرتبطة بالعمل، كمساعدة زميل مثقل بالمهام أو تدريب موظف جديد دون تكليف رسمي. ويؤكد ارحومة والسعودي (2025، ص2512) أن الإيثار يمثل أعلى درجات التعاون بين الأفراد، وأن غيابه ينعكس سلباً على طبيعة العلاقات وسلاسة العمل داخل التنظيم.

- **الكياسة:** وتعني السلوكيات الاستباقية الهادفة إلى منع وقوع المشكلات مع الآخرين وتجنب صعوبات العمل قبل حدوثها، وتنبيه الزملاء مسبقاً بالقرارات التي تؤثر في مهامهم. ويشير القحطاني (2014، ص45) إلى أن الكياسة تساهم بفاعلية في تقديم الاقتراحات، وتمرير المعلومات، وتسهيل الإجراءات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة.

- **الضمير الحي:** ويتمثل في التفاني الذاتي لأداء العمل بما يتجاوز الحد الأدنى المطلوب رسمياً، كالحضور المبكر والالتزام الدقيق بالوائح حتى في غياب الرقابة. ويوضح الطبولي وآخرون (2015، ص75) أنه سلوك تطوعي يغلب فيه الموظف خدمة الصالح العام للمؤسسة حتى وإن كان ذلك على حساب مصلحته الشخصية.

- **الروح الرياضية:** وتعني قدرة الموظف واستعداده لتقبل الصعوبات والإحباطات والمضايقات الناتجة عن التفاعل التنظيمي، وتحملها دون امتعاض أو شكوى مفردة. ويرى ارحومة والسعودي (2025، ص2513) أن هذا البعد يتجسد في مدى استعداد العامل لتقبل بعض المضايقات التنظيمية بروح إيجابية دون إظهار استياء، مما يحافظ على بيئة عمل خالية من التوتر والنزاعات الجانبية.

- **السلوك الحضاري:** ويعني الاهتمام الفعلي بشؤون المؤسسة والمشاركة الإيجابية في حياتها التنظيمية. حيث يرى العوامي والواحيدي (2025، ص923) أنه يظهر من خلال التمسك بقرارات المنظمة، وحضور الاجتماعات والندوات، ومتابعة التطورات، تقديم المقترحات التطويرية، بالإضافة إلى إظهار الولاء للتنظيم والتحدث عنه بإيجابية وحرية التعبير عن الرأي.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض الباحثين (مثل: Williams & Anderson, 1991, p. 602) اقترحوا تصنيفاً بديلاً يميز بين سلوكيات موجهة نحو الأفراد (OCB-I) كالإيثار والكياسة، وأخرى موجهة نحو المنظمة ككل (OCB-O) كالضمير الحي والروح الرياضية والسلوك الحضاري، وهو تمييز مفيد في تفسير الآلية التي قد تنتقل من خلالها هذه السلوكيات لتشمل أثراً يتجاوز حدود المنظمة الداخلية إلى بيئتها الخارجية والمجتمعية.

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

أشار بن يحي وبوجيت (2022، ص73) إلى أن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الإدارات والأقسام المختلفة، مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة. وتتجلى هذه الأهمية في النواتج والمخرجات التنظيمية الآتية:

1. **تطوير رأس المال البشري:** تساهم هذه السلوكيات في تنمية المهارات والقدرات الذاتية لدى العاملين والقيادات الإدارية عبر نقل الخبرات الضمنية وتدريب الموظفين الجدد طوعاً.
2. **تعزيز الفعالية التشغيلية:** تؤدي المبادرات التطوعية إلى رفع كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الهدر الإداري، وتسريع وتيرة حل المشكلات التشغيلية طارئة.
3. **تحسين البيئة الداخلية والمناخ التنظيمي:** تساهم الروح الرياضية والكياسة في رفع الروح المعنوية، وتخفيف حدة الصراعات الوظيفية، مما يقلل من معدلات دوران العمل والتسرب الوظيفي.
4. **دعم استدامة الأداء:** ترفد سلوكيات المواطنة المؤسسة بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع التغيرات والمستجدات دون الحاجة إلى تكاليف رقابية أو إدارية إضافية.

المحور الثالث: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

تتأسس العلاقة بين التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية ونشوء سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين على أطر نظرية محكمة، في مقدمتها نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964, p. 91) ونظرية الهوية التنظيمية (Tajfel & Turner, 1979, p. 34). إذ تشير هذه الأطروحات إلى أن إدراك الموظف للالتزام مؤسسته بمسؤولياتها الشاملة يخلق لديه شعوراً بالواجب الضمني لرد هذا التعامل الإيجابي عبر مبادرات طوعية تتجاوز نطاق مهامه الرسمية.

وتتجسد هذه العلاقة في بيئة صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة الأبيار من خلال انعكاس البعد الاقتصادي (ترشيد الموارد) على الضمير الحي للموظف، والبعد القانوني (الحوكمة والشفافية) على الامتثال الذاتي للوائح، والبعد الأخلاقي (احترام كرامة المتفاعلين) على سلوكيات الإيثار والكياسة، والبعد التطوعي على السلوك الحضاري ودعم سمعة المؤسسة. وتتفق هذه التنبؤات النظرية مع نتائج دراسة لي وتشين (Li & Chen, 2023, p. 112) التي أثبتت ميدانياً أثر إدراك

المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهو المسار السببي الذي يسعى البحث الحالي لاختباره تطبيقاً على مكتب الخدمات الضمانية الأبيار.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

1. مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمكتب صندوق الخدمات الضمانية بمدينة الأبيار. ونظراً لطبيعة مجتمع الدراسة وحجمه المحدود المكون من (60) موظفاً وموظفة، اعتمد الباحثان أسلوب المسح الشامل لكافة أفراد المجتمع، دون الحاجة إلى أخذ عينة سحب عشوائي، وذلك لضمان أعلى درجات التمثيل والدقة الإحصائية لنتائج البحث.

2. حدود الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة ومجال تعميمها بالحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كمتغير مستقل بأبعادها الأربعة وفق نموذج كارول (Carroll, 1991): (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية)، في سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع بأبعادها الخمسة وفق نموذج أوجان (Organ, 1988): (الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري).
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة ميدانياً داخل المقر الإداري بمكتب الخدمات الضمانية بمدينة الأبيار.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة جميع العاملين الشاغليين للوظائف الإدارية والفنية محل الدراسة.
- **الحدود الزمنية:** تم تنفيذ الجانب الميداني وجمع البيانات من المبحوثين في الفترة الزمنية الواقعة بين يوليو وسبتمبر خلال العام (2026)، وتعد هذه الدراسة من الدراسات المقطعية العرضية.

3. الدراسة الاستطلاعية:

أجريت دراسة استطلاعية أولية لتقييم الملاءمة الميدانية لأداة البحث واختبار مدى وضوح عباراتها وصلاحياتها للقياس قبل التطبيق النهائي. واعتمد الباحثان في هذه المرحلة على أسلوب المقابلات والملاحظة الميدانية المباشرة مع عينة استطلاعية شملت (10) موظفين من خارج عينة التحليل النهائي، بهدف رصد الانطباعات حول صياغة العبارات واستكشاف أي غموض في المفهوم الخدمي للفقرات. وبناء على الملاحظات الميدانية المسجلة، خضعت الأداة لتعديلات صياغية دقيقة لضمان صدق المحتوى والملاءمة السياقية لبيئة العمل الضماني، يعقبها احتساب الاتساق الداخلي ومعامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقياس تمهيداً لتوزيعه النهائي.

4. أداة الدراسة (الاستبيان):

اعتمد الباحثان في جمع البيانات الميدانية على النسخ الورقية للاستبانة، حيث وُزعت النسخ على الموظفين مباشرة، وتكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين، واعتمد في تقييم فقراتها على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) المتدرج من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة). وقد جرى تطوير عبارات المقاييس بالاستناد إلى الأدبيات التنظيمية وفق الآتي:

- **أولاً: مقياس المسؤولية الاجتماعية (المتغير المستقل):** صمم كبناء مركب يتكون من أربعة أبعاد مكيفة سياقياً (المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرية) بالاستناد إلى دراسة (بن سعود)، مع تطوير العبارات وتكييفها لتلائم طبيعة النشاط الضماني الخدمي بمكتب الخدمات الضمانية بمدينة الأبيار.
- **ثانياً: مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية (المتغير التابع):** صيغت فقراته بأبعاده الخمسة (الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري) بالاستفادة من مقياس (العوامي والواحد)، مع الاستئناس بالتكيفات الميدانية الواردة في دراسة (ارحومة والسعودي) لتناسب بيئة القطاع الخدمي العام.

5. ثبات الأداة وصدقها:

تم التأكيد من صدق أداة الدراسة عن طريق نوعين من الصدق الأول صدق المحكمين وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والثاني الصدق الإحصائي (الذاتي) بعد جمع البيانات من مجتمع الدراسة عن طريق الدراسة الاستطلاعية وطُبقت معادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات وقد تراوحت قيمة معامل الثبات ما بين (0.651-0.765)، وبلغت قيمة الثبات ككل (0.819)، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي.

أ. ثبات الاستبانة:

جدول رقم (1): معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	تقدير الثبات
محور المسؤولية الاجتماعية	20	0.651	مقبول
محور سلوكيات المواطنة التنظيمية	20	0.765	جيد
الاستبانة ككل	40	0.819	جيد جداً

يبين جدول (1) نتائج اختبار ثبات الاستبانة باستعمال معامل ألفا كرونباخ، إذ بلغ معامل الثبات لمحور المسؤولية الاجتماعية (0.651)، وهو مستوى مقبول من الثبات، بينما بلغ معامل الثبات لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية (0.765)، وهو مستوى جيد من الثبات، كما بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة ككل (0.819)، وهو مستوى جيد جدا من الثبات. وتبين هذه النتائج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي والثبات، بهدف استخدامها في قياس متغيري الدراسة، والقيام بالتحليلات الإحصائية المرتبطة بدراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ب. الخصائص الديموغرافية للعينة:

جدول رقم (2): الخصائص الديموغرافية للعينة

المتغير	الفئة	العدد	%	χ^2 اختبار	p قيمة
الجنس	ذكر	40	69.0	8.345	0.004
	أنثى	18	31.0		
العمر	أقل من 30 سنة	8	13.8	13.586	0.004
	30 - أقل من 40 سنة	22	37.9		
	40 - أقل من 50 سنة	21	36.2		
	50 سنة فأكثر	7	12.1		
	دبلوم متوسط	18	31.0		
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	21	36.2	0.241	0.886
	بكالوريوس/ليسانس	19	32.8		
	موظف	48	82.8		
المستوى الوظيفي	رئيس وحدة	9	15.5	65.414	أقل من 0.001
	مدير مكتب	1	1.7		
	أقل من 5 سنوات	6	10.3	13.034	0.005
سنوات الخدمة	5 - أقل من 10 سنوات	15	25.9		
	10 - أقل من 15 سنة	25	43.1		
	15 سنة فأكثر	12	20.7		

الجدول (2) يوضح أن الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة المكونة من 58 مشاركاً كانت متنوعة جداً ففئة الذكور كانت أكبر نسبة (69.0% مقابل 31.0% للإناث) مع فروق ذات دلالة إحصائية ($p=0.004$) والسبب في ذلك ربما يكون أن نوع بيئة العمل التي تم التحقيق فيها يغلب عليها الذكور.

أما بالنسبة لأعمار العينة فمعظم المشاركين ينتمون إلى مجموعة الأعمار من الثلاثينات وأقل من 50 سنة مع فروق ذات دلالة إحصائية ($p=0.004$) وهذا يعني أن هناك الكثير من الأشخاص من مجموعة الأعمار التي يتميزون فيها باستقرارهم المهني وتراكم خبراتهم في العينة.

المؤهلات العلمية كانت مقاربة جداً بين فئات مختلفة بدون وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($p=0.886$) مما يدل على عدم وجود مستوى تعليمي سائد بين العينة وأن هناك تماثلاً نسبياً فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية.

من ناحية أخرى فيما يتعلق بمستوى الوظيفة معظم الموظفين كانوا على المستوى 82.8% مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($p>0.001$) مما يعني أن نتائج الدراسة كانت أكثر إشارة إلى إدراكات الموظفين على المستوى التنفيذي أكثر من المستويات الإدارية.

أما فيما يتعلق بسنوات الخدمة كان هناك عدد نسبياً أكبر من الموظفين الذين لديهم من 10 إلى أقل من 15 سنة خبرة (43.1%) مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($p=0.005$) مما يدل على أن العديد من الموظفين لديهم خبرة متوسطة إلى طويلة تساعدهم على تطوير إدراكات واضحة حول ممارسة المسؤولية الاجتماعية.

المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية:

جدول رقم (3): للمحور الأول: تحليل بُعد المسؤولية الاقتصادية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	t اختبار	قيمة p	التقدير
1. تعمل إدارة الصندوق على تحقيق كفاءته الاقتصادية بطرق شفافة.									
1 (1.7%)	35 (60.3%)	18 (31.0%)	0 (0.0%)	4 (6.9%)	3.500	0.843	4.517	أقل من 0.001	مرتفعة
2. تحقق إدارة الصندوق الكفاءة المالية دون المساس بمستحققات المستفيدين.									

مرتفعة	أقل من 0.001	4.416	0.922	3.534	2 (3.4%)	3 (5.2%)	23 (39.7%)	22 (37.9%)	8 (13.8%)
3. تسعى إدارة الصندوق لترشيد استغلال الموارد المتاحة وتحسين جودة الخدمات التأمينية بأقل تكلفة ممكنة.									
مرتفعة	أقل من 0.001	3.505	0.899	3.414	3 (5.2%)	4 (6.9%)	20 (34.5%)	28 (48.3%)	3 (5.2%)
4. تهدف إدارة الصندوق للوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في تقديم الخدمة.									
مرتفعة	أقل من 0.001	5.469	1.104	3.793	2 (3.4%)	6 (10.3%)	12 (20.7%)	20 (34.5%)	18 (31.0%)
5. تصرف إدارة صندوق الضمان المعاشات المستحقة للمحاليين إلى التقاعد حديثاً في مواعيدها المحددة دون تأخير.									
منخفضة	0.002	-3.236	1.339	2.431	19 (32.8%)	14 (24.1%)	12 (20.7%)	7 (12.1%)	6 (10.3%)
متوسطة	أقل من 0.001	4.280	0.595	3.334	المتوسط العام للبعد				

يوضح الجدول (3) أن مستوى المسؤولية الاقتصادية لدى إدارة الصندوق جاء بصورة عامة عند مستوى متوسط، بمتوسط عام بلغ (3.334)، وكانت النتيجة دالة إحصائياً ($p > 0.001$)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن الصندوق يمارس مسؤوليته الاقتصادية بدرجة مقبولة، ولكنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التحسين. وقد جاءت العبارة المتعلقة بسعي إدارة الصندوق للوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في تقديم الخدمة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.793)، وهو ما يعكس إدراكاً إيجابياً لاهتمام الإدارة بتحسين كفاءة الأداء والخدمات. كما حصلت العبارات الخاصة بتحقيق الكفاءة الاقتصادية بشفافية، ومراعاة مستحقات المستفيدين، وترشيد الموارد وتحسين جودة الخدمات على مستويات مرتفعة نسبياً، مما يدل على وجود توجه نحو الاستخدام الرشيد للموارد وتحقيق الكفاءة المالية. في المقابل، جاءت العبارة المتعلقة بصرف المعاشات المستحقة في مواعيدها المحددة دون تأخير في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.431) وبتقدير منخفض، وهي نتيجة تتسق مع ما رصده تقرير ديوان المحاسبة والرقابة الإدارية لعام 2024 من تأخر في صرف مستحقات فئة المحاليين إلى التقاعد حديثاً، مما يعزز موثوقية هذه الملاحظة ويؤكد أنها لا تعكس انطباعاً فردياً فحسب، بل واقعا موثقاً من جهة رقابية مستقلة.

جدول رقم (4): للمحور الأول: تحليل بُعد المسؤولية القانونية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	اختبار t	قيمة p	التقدير
6. تلتزم إدارة الصندوق بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الطبية للموظفين.									
مرتفعة	8 (13.8%)	21 (36.2%)	27 (46.6%)	1 (1.7%)	3.586	0.817	5.463	أقل من 0.001	مرتفعة
7. تؤكد إدارة الصندوق على ضرورة التزام الموظفين بالقوانين واللوائح الداخلية.									
مرتفعة	8 (13.8%)	28 (48.3%)	16 (27.6%)	5 (8.6%)	3.638	0.892	5.444	أقل من 0.001	مرتفعة
8. تلتزم إدارة الصندوق بتوفير حقوق الموظفين المادية والمعنوية.									
متوسطة	9 (15.5%)	19 (32.8%)	17 (29.3%)	9 (15.5%)	3.345	1.132	2.319	0.024	متوسطة
9. تحترم إدارة الصندوق القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية.									
مرتفعة	13 (22.4%)	17 (29.3%)	18 (31.0%)	5 (8.6%)	3.483	1.188	3.094	0.003	مرتفعة
10. تلتزم إدارة الصندوق بتطبيق التشريعات والقوانين النافذة الخاصة بنظام الضمان الاجتماعي بالكامل.									
مرتفعة	19 (32.8%)	20 (34.5%)	12 (20.7%)	4 (6.9%)	3.828	1.126	5.597	أقل من 0.001	مرتفعة
مرتفعة	المتوسط العام للبعد					3.576	0.625	7.020	أقل من 0.001

يوضح الجدول (4) أن مستوى المسؤولية القانونية لدى إدارة الصندوق جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط عام بلغ (3.576)، وكانت النتيجة دالة إحصائياً ($p > 0.001$)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن إدارة الصندوق تلتزم بدرجة جيدة بالقوانين والتشريعات المنظمة لعملها. وقد جاءت العبارة المتعلقة بالالتزام إدارة الصندوق بتطبيق التشريعات والقوانين النافذة الخاصة بنظام الضمان الاجتماعي بالكامل في المرتبة الأولى بمتوسط (3.828)، وهو ما يعكس إدراكاً واضحاً لدى المشاركين لالتزام الإدارة بالإطار القانوني المنظم لعملها. كما حصلت العبارات المتعلقة بتوعية الموظفين بالقوانين واللوائح الداخلية، والالتزام بالقوانين التي تكفل الرعاية الطبية، والحماية من الأخطار المهنية على تقديرات

مرتفعة، مما يدل على اهتمام الإدارة بالجوانب القانونية المرتبطة بحقوق العاملين وسلامتهم. وفي المقابل، جاءت العبارة الخاصة بتوفير حقوق الموظفين المادية والمعنوية عند مستوى متوسط بمتوسط (3.345)، وهو ما يشير إلى أن هذا الجانب يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير. وبوجه عام، تعكس النتائج أن البعد القانوني يعد من الجوانب الإيجابية في ممارسة المسؤولية الاجتماعية داخل الصندوق، مع وجود حاجة إلى تعزيز بعض الممارسات المرتبطة بضمان حقوق الموظفين بصورة أكبر.

جدول رقم (5): للمحور الأول: تحليل بُعد المسؤولية الأخلاقية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	اختبار t	قيمة p	التقدير
11. تسعى إدارة الصندوق إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع.									
3 (5.2%)	27 (46.6%)	18 (31.0%)	8 (13.8%)	2 (3.4%)	3.362	0.912	3.024	0.004	متوسطة
12. تمتلك إدارة الصندوق دليلاً أخلاقياً واضحاً ومعلناً لجميع الموظفين.									
9 (15.5%)	20 (34.5%)	19 (32.8%)	5 (8.6%)	5 (8.6%)	3.397	1.123	2.689	0.009	متوسطة
13. تعمل إدارة الصندوق على تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن الممارسات السلبية.									
6 (10.3%)	19 (32.8%)	15 (25.9%)	15 (25.9%)	3 (5.2%)	3.172	1.094	1.200	0.235	متوسطة
14. تراعى إدارة الصندوق مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.									
7 (12.1%)	9 (15.5%)	21 (36.2%)	15 (25.9%)	6 (10.3%)	2.931	1.153	-0.456	0.650	متوسطة
15. تسعى إدارة الصندوق إلى مراعاة حقوق الإنسان.									
10 (17.2%)	21 (36.2%)	16 (27.6%)	7 (12.1%)	4 (6.9%)	3.448	1.127	3.030	0.004	مرتفعة
المتوسط العام للبُعد									
					3.262	0.587	3.402	0.001	متوسطة

يوضح الجدول (5) أن مستوى المسؤولية الأخلاقية لدى إدارة الصندوق جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (3.262)، وكانت النتيجة دالة إحصائياً ($p = 0.001$)، مما يشير إلى أن الممارسات الأخلاقية موجودة داخل الصندوق، إلا أنها ما تزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز والتطوير. وقد جاءت العبارة المتعلقة بسعي إدارة الصندوق إلى مراعاة حقوق الإنسان في المرتبة الأولى بمتوسط (3.448) وبتقدير مرتفع، وهو ما يعكس اهتماماً نسبياً بالإطار الإنساني والأخلاقي في التعامل. كما أظهرت النتائج مستوى متوسطاً فيما يتعلق بوجود دليل أخلاقي واضح واحترام عادات وتقاليد المجتمع، بما يدل على وجود توجه أخلاقي يحتاج إلى تطبيق أكثر اتساقاً في الممارسة اليومية. وفي المقابل، جاءت العبارة الخاصة بمراعاة تكافؤ الفرص في التوظيف في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.931)، ولم تكن دالة إحصائياً ($p = 0.650$)، مما يشير إلى أن أفراد العينة لم يُظهروا اتفاقاً واضحاً حول تحقق هذا الجانب. كذلك لم تكن الاستجابات المتعلقة بتشجيع الموظفين على الإبلاغ عن الممارسات السلبية دالة إحصائياً ($p = 0.235$)، وهو ما قد يعكس الحاجة إلى توفير آليات أكثر وضوحاً وأماناً للإبلاغ. وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن المسؤولية الأخلاقية في الصندوق متوسطة المستوى، مع قوة نسبية في مراعاة حقوق الإنسان، مقابل حاجة أكبر لتعزيز العدالة في التوظيف وتشجيع الإبلاغ عن الممارسات غير السليمة.

جدول رقم (6): للمحور الأول: تحليل بُعد المسؤولية الخيرية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	اختبار t	قيمة p	التقدير
16. تساهم إدارة الصندوق في مناسبات المجتمع المحلي مثل الأعياد والمناسبات.									
3 (5.2%)	23 (39.7%)	17 (29.3%)	11 (19.0%)	4 (6.9%)	3.172	1.028	1.277	0.207	متوسطة
17. تقدم إدارة الصندوق حملات تبرع أو دعم لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع المحلي.									
10 (17.2%)	12 (20.7%)	15 (25.9%)	14 (24.1%)	7 (12.1%)	3.069	1.282	0.410	0.684	متوسطة
18. تساهم إدارة الصندوق في التخفيف من الأضرار التي تلحق بالمجتمع المحلي أثناء الأزمات.									
4 (6.9%)	13 (22.4%)	23 (39.7%)	11 (19.0%)	7 (12.1%)	2.931	1.090	-0.482	0.632	متوسطة
19. تقوم إدارة الصندوق برعاية الأنشطة الثقافية والرياضية والاجتماعية.									
4 (6.9%)	9 (15.5%)	24 (41.4%)	11 (19.0%)	10 (17.2%)	2.759	1.129	-1.629	0.109	متوسطة

20. تقدم إدارة الصندوق تسهيلات ومساعدات للمستفيدين ذوي الظروف الخاصة.									
متوسطة	0.282	1.086	1.331	3.190	10 (17.2%)	5 (8.6%)	18 (31.0%)	14 (24.1%)	11 (19.0%)
متوسطة	0.802	0.252	0.730	3.024	المتوسط العام للبعد				

يوضح الجدول (6) أن مستوى المسؤولية الخيرية لدى إدارة الصندوق جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (3.024)، ولم تكن النتيجة دالة إحصائياً ($p = 0.802$)، مما يشير إلى أن أفراد العينة لم يُظهروا اتجاهًا واضحًا نحو الاتفاق أو عدم الاتفاق بشأن مستوى ممارسة الصندوق للمسؤولية الخيرية، وأن هذه الممارسات ما تزال في حدود المستوى المتوسط. وقد جاءت العبارة المتعلقة بتقديم إدارة الصندوق تسهيلات ومساعدات للمستفيدين ذوي الظروف الخاصة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.190)، وهو ما يعكس وجود اهتمام نسبي بالفئات التي تحتاج إلى دعم خاص. كما أظهرت النتائج مستوى متوسطاً فيما يتعلق بالمشاركة في مناسبات المجتمع المحلي وتقديم المساعدات والتبرعات ودعم مؤسسات الرعاية الاجتماعية، مما يدل على وجود بعض المساهمات المجتمعية، لكنها ليست بالمستوى الذي يجعلها ممارسة بارزة ومنظمة. وفي المقابل، جاءت العبارة الخاصة برعاية الأنشطة الثقافية والرياضية والاجتماعية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.759)، وهو ما يشير إلى محدودية دور الصندوق في دعم هذه الأنشطة. كذلك لم تكن أي من فقرات هذا البعد دالة إحصائياً، مما يعكس تقارب آراء أفراد العينة وعدم وجود تأييد واضح وقوي لهذه الممارسات. وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن المسؤولية الخيرية تمثل جانباً يحتاج إلى مزيد من تفعيل والتوسع، خاصة في دعم الأنشطة المجتمعية والمبادرات الخيرية والمشاركة في مواجهة احتياجات المجتمع المحلي.

جدول رقم (7): للمحور الأول: النتائج الإجمالية لإبعاد المسؤولية الاجتماعية

البعد	المتوسط	الانحراف	اختبار t	قيمة p	التقدير
المسؤولية الاقتصادية	3.334	0.595	4.280	أقل من 0.001	متوسطة
المسؤولية القانونية	3.576	0.625	7.020	أقل من 0.001	مرتفعة
المسؤولية الأخلاقية	3.262	0.587	3.402	0.001	متوسطة
المسؤولية الخيرية	3.024	0.730	0.252	0.802	متوسطة
المحور ككل	3.299	0.394	5.789	أقل من 0.001	متوسطة

يوضح الجدول (7) أن المستوى الإجمالي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لدى إدارة الصندوق جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط عام بلغ (3.299)، وكانت النتيجة دالة إحصائياً ($p > 0.001$)، مما يشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية تُمارس داخل الصندوق بدرجة مقبولة، إلا أنها لم تصل إلى مستوى مرتفع بصورة عامة. وقد جاء بُعد المسؤولية القانونية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.576) وبتقدير مرتفع، وهو ما يعكس اهتماماً واضحاً بالالتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل. تلاه بُعد المسؤولية الاقتصادية بمتوسط (3.334)، ثم المسؤولية الأخلاقية بمتوسط (3.262)، وكلاهما جاء بدرجة متوسطة، بما يدل على وجود ممارسات إيجابية في هذين الجانبين ولكنها تحتاج إلى مزيد من التطوير والتعزيز. وفي المقابل، جاء بُعد المسؤولية الخيرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.024)، ولم يكن دالاً إحصائياً ($p = 0.802$)، مما يشير إلى محدودية وضوح الممارسات الخيرية والمجتمعية لدى أفراد العينة. وبوجه عام، تكشف النتائج أن الصندوق يُظهر أداءً أفضل في الجانب القانوني، بينما تحتاج الأبعاد الاقتصادية والأخلاقية، وبصفة خاصة المسؤولية الخيرية، إلى مزيد من الاهتمام حتى تتحقق المسؤولية الاجتماعية بصورة أكثر تكاملاً.

المحور الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية:

جدول رقم (8): للمحور الثاني: تحليل بُعد الإيثار

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	اختبار t	قيمة p	التقدير
1. يقوم الموظفون بأعمال زملائهم في حال غيابهم.									
9 (15.5%)	23 (39.7%)	15 (25.9%)	7 (12.1%)	4 (6.9%)	3.448	1.111	3.073	0.003	مرتفعة
2. يحاول الموظفون مساعدة زملائهم إذا كان حجم العمل كبير لديهم أو مشاكل تتعلق بالعمل.									
7 (12.1%)	20 (34.5%)	16 (27.6%)	13 (22.4%)	2 (3.4%)	3.293	1.060	2.106	0.040	متوسطة
3. يقدم الموظفون مصلحة العمل على مصلحتهم الشخصية.									
11 (19.0%)	11 (19.0%)	23 (39.7%)	10 (17.2%)	3 (5.2%)	3.293	1.124	1.986	0.052	متوسطة

4. الموظف مستعد لأن يكون بديلاً لأي زميل له في العمل اذا اقتضت الحاجة لذلك.									
متوسطة	0.604	0.521	1.261	3.086	7 (12.1%)	13 (22.4%)	15 (25.9%)	14 (24.1%)	9 (15.5%)
متوسطة	0.006	2.847	0.749	3.280	المتوسط العام للبعد				

يوضح الجدول (8) أن مستوى بُعد الإيثار ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (3.280)، وكانت النتيجة دالة إحصائياً ($p = 0.006$)، مما يشير إلى وجود سلوكيات تعاونية ومساعدة متبادلة بين الموظفين، ولكنها لم تصل إلى مستوى مرتفع بصورة عامة. وقد جاءت العبارة المتعلقة بقيام الموظفين بأعمال زملائهم في حال غيابهم في المرتبة الأولى بمتوسط (3.448) وبتقدير مرتفع، وهو ما يعكس وجود روح تعاون واستعداد لتحمل بعض مسؤوليات الزملاء عند الحاجة. كما جاءت مساعدة الزملاء عند زيادة حجم العمل أو مواجهة مشكلات متعلقة به بدرجة متوسطة (3.293)، بما يدل على وجود تعاون مهني، إلا أنه يحتاج إلى مزيد من التعزيز. وفي المقابل، جاءت العبارة الخاصة باستعداد الموظف لأن يكون بديلاً لأي زميل له في العمل إذا اقتضت الحاجة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.086)، ولم تكن دالة إحصائياً ($p = 0.604$)، مما يشير إلى عدم وجود اتفاق واضح بين أفراد العينة حول ممارسة هذا السلوك. كذلك لم تكن الاستجابة المتعلقة بتقديم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية دالة إحصائياً ($p = 0.052$). وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن الإيثار موجود بين الموظفين بدرجة متوسطة، مع بروز التعاون عند غياب الزملاء، في حين يحتاج الاستعداد لتحمل مهام إضافية وتقديم مصلحة العمل إلى مزيد من الدعم والتشجيع داخل بيئة العمل.

جدول رقم (9): للمحور الثاني: تحليل بُعد الكياسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	اختبار t	قيمة p	التقدير
5. يتجنب الموظفون التدخل في خصوصيات زملائهم في العمل.									
5 (8.6%)	26 (44.8%)	17 (29.3%)	3 (5.2%)	7 (12.1%)	3.328	1.114	2.239	0.029	متوسطة
6. يتجنب الموظفون إثارة المشاكل في العمل.									
6 (10.3%)	23 (39.7%)	22 (37.9%)	6 (10.3%)	1 (1.7%)	3.466	0.883	4.016	أقل من 0.001	مرتفعة
7. يحرص الموظفون على إبلاغ زملائهم مسبقاً قبل اتخاذ أي إجراء في العمل قد يؤثر عليهم.									
10 (17.2%)	19 (32.8%)	9 (15.5%)	17 (29.3%)	3 (5.2%)	3.276	1.211	1.735	0.088	متوسطة
8. يتجنب الموظفون القيام بأي تصرف قد يسبب إرباكاً أو مشاكل لزملائهم أثناء الدوام.									
7 (12.1%)	23 (39.7%)	15 (25.9%)	9 (15.5%)	4 (6.9%)	3.345	1.101	2.385	0.020	متوسطة
المتوسط العام للبعد					3.353	0.667	4.034	أقل من 0.001	متوسطة

يوضح الجدول (9) أن مستوى بُعد الكياسة ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (3.353) بانحراف معياري، وكانت النتيجة دالة إحصائياً ($p > 0.001$)، مما يشير إلى أن الموظفين يمارسون سلوكيات الاحترام ومراعاة الآخرين بدرجة مقبولة، إلا أن هذا السلوك لم يصل إلى مستوى مرتفع بصورة عامة. وقد جاءت العبارة المتعلقة بتجنب الموظفين إثارة المشاكل في العمل في المرتبة الأولى بمتوسط (3.466) وبتقدير مرتفع، وهو ما يعكس حرصاً نسبياً على المحافظة على بيئة عمل مستقرة وتقليل النزاعات. كما أظهرت النتائج مستوى متوسطاً فيما يتعلق بتجنب التدخل في خصوصيات الزملاء، وتجنب التصرفات التي قد تسبب إرباكاً لهم أثناء الدوام، بما يدل على وجود قدر من الاحترام المتبادل بين الموظفين. وفي المقابل، جاءت العبارة الخاصة بعدم الإقدام على أي إجراء في العمل قد يؤثر على الزملاء قبل إبلاغهم مسبقاً في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.276)، ولم تكن دالة إحصائياً ($p = 0.088$)، مما يشير إلى أن التنسيق المسبق بين الموظفين قبل اتخاذ بعض الإجراءات يحتاج إلى مزيد من التعزيز. وبوجه عام، تعكس النتائج وجود مستوى متوسط من الكياسة داخل بيئة العمل، مع قوة نسبية في تجنب إثارة المشكلات، مقابل حاجة أكبر إلى تحسين التواصل والتنسيق ومراعاة أثر القرارات على الزملاء.

جدول رقم (10): للمحور الثاني: تحليل بُعد الضمير الحي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	اختبار t	قيمة p	التقدير
9. يتقيد الموظفون بأنظمة العمل ومواقبته حتى في غياب الرقابة.									
4 (6.9%)	24 (41.4%)	24 (41.4%)	5 (8.6%)	1 (1.7%)	3.431	0.819	4.009	أقل من 0.001	مرتفعة
10. يحافظ الموظفون على موارد المؤسسة وممتلكاتها.									
9 (15.5%)	22 (37.9%)	18 (31.0%)	7 (12.1%)	2 (3.4%)	3.500	1.013	3.759	أقل من 0.001	مرتفعة
11. يحرص الموظفون على متابعة أنشطة المؤسسة وحضور اللقاءات غير الرسمية.									
5 (8.6%)	20 (34.5%)	20 (34.5%)	10 (17.2%)	3 (5.2%)	3.241	1.014	1.813	0.075	متوسطة
12. يلتزم الموظفون بالتعليمات بشكل ذاتي (من تلقاء أنفسهم).									
3 (5.2%)	25 (43.1%)	15 (25.9%)	10 (17.2%)	5 (8.6%)	3.190	1.067	1.353	0.181	متوسطة
المتوسط العام للبُعد					3.341	0.603	4.302	أقل من 0.001	متوسطة

يوضح الجدول (10) أن مستوى بُعد الضمير الحي ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (3.341)، وكانت النتيجة دالة إحصائياً ($p > 0.001$)، مما يشير إلى أن الموظفين يُظهرون قدرًا مقبولاً من الالتزام والمسؤولية الذاتية تجاه العمل، إلا أن هذا السلوك لم يصل إلى مستوى مرتفع بصورة عامة. وقد جاءت العبارة المتعلقة بحفاظة الموظفين على موارد المؤسسة وممتلكاتها في المرتبة الأولى بمتوسط (3.500) وبتقدير مرتفع، وهو ما يعكس وعياً جيداً بأهمية المحافظة على ممتلكات المؤسسة واستخدام مواردها بمسؤولية. كما ظهر مستوى مرتفع في تقيد الموظفين بأنظمة العمل حتى في غياب الرقابة، مما يدل على وجود درجة جيدة من الانضباط المهني والالتزام الذاتي. وفي المقابل، جاءت العبارة الخاصة بالالتزام بالموظفين بالتعليمات بشكل ذاتي ومن تلقاء أنفسهم في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.190)، ولم تكن دالة إحصائياً ($p = 0.181$)، كما لم تكن متابعة أنشطة المؤسسة وحضور اللقاءات غير الرسمية دالة إحصائياً ($p = 0.075$)، وهو ما يشير إلى أن المبادرة الذاتية والمشاركة الطوعية خارج الواجبات الأساسية تحتاجان إلى مزيد من التعزيز. وبوجه عام، تعكس النتائج وجود مستوى متوسط من الضمير الحي لدى الموظفين، مع قوة نسبية في المحافظة على الموارد والانضباط، مقابل حاجة أكبر إلى تعزيز المبادرة والالتزام الطوعي والمشاركة في أنشطة المؤسسة.

جدول رقم (11): للمحور الثاني: تحليل بُعد الروح الرياضية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	اختبار t	قيمة p	التقدير
13. يتقبل الموظفون التغييرات والتقلبات الطارئة في العمل.									
6 (10.3%)	26 (44.8%)	17 (29.3%)	7 (12.1%)	2 (3.4%)	3.466	0.959	3.697	أقل من 0.001	مرتفعة
14. ينفذ الموظفون المهام المطلوبة منهم دون تنمر.									
7 (12.1%)	18 (31.0%)	23 (39.7%)	9 (15.5%)	1 (1.7%)	3.362	0.950	2.904	0.005	متوسطة
15. يرحب الموظفون بالنقد البناء من زملائهم في العمل.									
8 (13.8%)	21 (36.2%)	18 (31.0%)	6 (10.3%)	5 (8.6%)	3.362	1.119	2.464	0.017	متوسطة
16. يحاول الموظفون إنجاز المهام المطلوبة رغم الصعوبات.									
11 (19.0%)	19 (32.8%)	19 (32.8%)	6 (10.3%)	3 (5.2%)	3.500	1.080	3.525	أقل من 0.001	مرتفعة
المتوسط العام للبُعد					3.422	0.711	4.528	أقل من 0.001	مرتفعة

يوضح الجدول (11) أن مستوى بُعد الروح الرياضية ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (3.422)، وكانت النتيجة دالة إحصائياً ($p > 0.001$)، مما يشير إلى أن الموظفين يُظهرون مستوى جيداً من التقبل الإيجابي لظروف العمل والتعامل مع الصعوبات دون مبالغة في الشكوى. وقد جاءت العبارة المتعلقة بمحاولة الموظفين إنجاز المهام المطلوبة رغم الصعوبات في المرتبة الأولى بمتوسط (3.500)، وهو ما يعكس وجود قدر

جيد من المثابرة وتحمل ضغوط العمل والسعي إلى إتمام الواجبات رغم التحديات. كما جاء تقلل التغييرات والتقلبات الطارئة في العمل بدرجة مرتفعة، مما يدل على قدرة نسبية على التكيف مع المستجدات. في المقابل، جاءت العبارتان المتعلقةتان ب تنفيذ المهام المطلوبة دون تدمير وتجنب انتقاد الزملاء في العمل بمتوسط (3.362) وبتقدير متوسط، وهو ما يشير إلى أن مستوى التسامح وضبط ردود الفعل ما يزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز. وبوجه عام، تعكس النتائج أن الروح الرياضية لدى الموظفين تُعد من الجوانب الإيجابية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، خاصة في مواجهة الصعوبات والتكيف مع التغييرات، مع الحاجة إلى تعزيز ثقافة تقبل الضغوط وتقليل التدمير والنقد داخل بيئة العمل.

جدول رقم (12): للمحور الثاني: تحليل بُعد السلوك الحضاري

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	اختبار t	قيمة p	التقدير
17. يقدم الموظفون مقترحات وأفكاراً مفيدة تساهم في تحسين العمل الجماعي.									
2 (3.4%)	25 (43.1%)	17 (29.3%)	9 (15.5%)	5 (8.6%)	3.172	1.028	1.277	0.207	متوسطة
18. يظهر الموظفون الولاء للمؤسسة من خلال تحسين صورتها وسمعتها باستمرار.									
8 (13.8%)	19 (32.8%)	20 (34.5%)	9 (15.5%)	2 (3.4%)	3.379	1.023	2.824	0.007	متوسطة
19. يشارك الموظفون بفاعلية في الاجتماعات واللقاءات المنظمة لتطوير سير العمل بالمؤسسة.									
3 (5.2%)	6 (10.3%)	14 (24.1%)	14 (24.1%)	21 (36.2%)	2.241	1.204	-4.799	أقل من 0.001	منخفضة
20. يحرص الموظفون على متابعة التغييرات والمستجدات التي تطرأ على المؤسسة.									
11 (19.0%)	16 (27.6%)	14 (24.1%)	3 (5.2%)	14 (24.1%)	3.121	1.440	0.638	0.526	متوسطة
المتوسط العام للبُعد					2.978	0.770	-0.213	0.832	متوسطة

يوضح الجدول (12) أن مستوى بُعد السلوك الحضاري ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (2.978)، ولم تكن النتيجة دالة إحصائياً ($p = 0.832$)، مما يشير إلى أن أفراد العينة لم يُظهروا اتجاهًا واضحًا نحو الاتفاق أو عدم الاتفاق بشأن ممارسة هذا البُعد، وأن السلوك الحضاري ما يزال في حدود المستوى المتوسط. وقد جاءت العبارة المتعلقة بإظهار الموظفين الولاء للمؤسسة من خلال تحسين صورتها وسمعتها باستمرار في المرتبة الأولى بمتوسط (3.379)، وكانت دالة إحصائياً ($p = 0.007$)، وهو ما يعكس وجود اهتمام نسبي لدى الموظفين بصورة المؤسسة وسمعتها. كما ظهرت مستويات متوسطة فيما يتعلق بتقديم المقترحات والأفكار المفيدة ومتابعة التغييرات والمستجدات التي قد تؤثر على المؤسسة، مما يشير إلى وجود قدر من الاهتمام بالتطوير، لكنه يحتاج إلى مزيد من التحفيز والمشاركة. وفي المقابل، جاءت العبارة الخاصة بالمشاركة بفاعلية في الاجتماعات واللقاءات المنظمة لتطوير سير العمل في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.241) وبتقدير منخفض، وكانت دالة إحصائياً ($p > 0.001$)، وهو ما يعكس ضعف المشاركة الفعلية في الأنشطة والاجتماعات التطويرية. وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن السلوك الحضاري لدى الموظفين يحتاج إلى مزيد من التعزيز، خاصة في جانب المشاركة التنظيمية الفاعلة والمبادرة والمساهمة المباشرة في تطوير العمل.

جدول رقم (13): للمحور الثاني: النتائج الإجمالية لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

البُعد	المتوسط	الانحراف	اختبار t	قيمة p	التقدير
الإيثار	3.280	0.749	2.847	0.006	متوسطة
الكياسة	3.353	0.667	4.034	أقل من 0.001	متوسطة
الضمير الحي	3.341	0.603	4.302	أقل من 0.001	متوسطة
الروح الرياضية	3.422	0.711	4.528	أقل من 0.001	مرتفعة
السلوك الحضاري	2.978	0.770	-0.213	0.832	متوسطة
المحور ككل	3.275	0.465	4.502	أقل من 0.001	متوسطة

يوضح الجدول (13) أن المستوى الإجمالي لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (3.275)، وكانت النتيجة دالة إحصائياً ($p > 0.001$)، مما يشير إلى أن الموظفين يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة مقبولة، إلا أن هذه السلوكيات ما تزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز حتى تصل إلى مستوى

مرتفع. وقد جاء بُعد الروح الرياضية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.422) وبتقدير مرتفع، وهو ما يعكس قدرة الموظفين على تحمّل الصعوبات والتكيف مع ظروف العمل والتغيرات الطارئة بصورة إيجابية. تلاه بُعد الكياسة بمتوسط (3.353)، ثم الضمير الحي بمتوسط (3.341)، ثم الإيثار بمتوسط (3.280)، وجميعها جاءت بدرجة متوسطة، مما يدل على وجود مستويات مقبولة من الاحترام المتبادل والانضباط والتعاون ومساعدة الزملاء، لكنها تحتاج إلى مزيد من الدعم والتشجيع. وفي المقابل، جاء بُعد السلوك الحضاري في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.978)، ولم يكن دالاً إحصائياً ($p = 0.832$)، وهو ما يشير إلى ضعف وضوح هذا السلوك لدى أفراد العينة، وخاصة ما يتعلق بالمشاركة الفاعلة والمبادرة في تطوير المؤسسة. وبوجه عام، تكشف النتائج أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتوافر بدرجة متوسطة داخل الصندوق، مع تميز نسبي في الروح الرياضية، مقابل حاجة أكبر إلى تنمية السلوك الحضاري وتعزيز المشاركة والمبادرات التطوعية في بيئة العمل.

العلاقة والارتباط بين المتغيرات:

جدول رقم (14): الارتباط الكلي بين المسؤولية الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

العلاقة	العدد	Pearson r	قيمة P	النتيجة
المسؤولية الاجتماعية ككل × سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل	58	0.586	أقل من 0.001	دالة إحصائية

يوضح الجدول (14) وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة القوة بين المسؤولية الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.586$) وكانت العلاقة دالة إحصائية ($p > 0.001$). وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى المسؤولية الاجتماعية داخل الصندوق، ارتفع معه مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. وهذا يعني وجود علاقة واضحة بين اهتمام الصندوق بأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبين زيادة السلوكيات التنظيمية الإيجابية لدى العاملين، مثل التعاون والالتزام والكياسة والروح الرياضية والمشاركة في العمل.

تحليل الانحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (15): نموذج الانحدار البسيط: أثر المسؤولية الاجتماعية ككل على سلوكيات المواطنة التنظيمية

R	R ²	المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	F	درجات الحرية	قيمة P
0.586	0.344	0.332	0.380	29.303	(1, 56)	أقل من 0.001

كما يبين الجدول (15) وجود تأثير دال إحصائياً للمسؤولية الاجتماعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة $F = 29.303$ عند مستوى دلالة $p > 0.001$ ، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.344$). ويعني ذلك أن المسؤولية الاجتماعية تفسر نحو 34.4% من التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. وتشير هذه النتيجة إلى أن المسؤولية الاجتماعية لها تأثير مهم في سلوكيات الموظفين، بحيث يرتبط تحسين ممارسات المسؤولية الاجتماعية بزيادة مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل الصندوق.

جدول رقم (16): نموذج الانحدار البسيط لتأثير المسؤولية الاقتصادية في سلوكيات المواطنة التنظيمية

R	R ²	المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	F	درجات الحرية	قيمة P
0.438	0.192	0.177	0.422	13.294	(1, 56)	أقل من 0.001

يبين الجدول (16) وجود تأثير موجب ودال إحصائياً للمسؤولية الاقتصادية في سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ إذ بلغ معامل الارتباط ($R = 0.438$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.192$)، مما يعني أن المسؤولية الاقتصادية تفسر نحو 19.2% من التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما بلغت قيمة ($F = 13.294$) عند مستوى دلالة ($p > 0.001$). وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفرية $H_{0.1}$ ، وتُقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمسؤولية الاقتصادية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (17): نموذج الانحدار البسيط لتأثير المسؤولية القانونية في سلوكيات المواطنة التنظيمية

R	R ²	المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	F	درجات الحرية	قيمة P
0.501	0.251	0.238	0.406	18.766	(1, 56)	أقل من 0.001

يوضح الجدول (17) وجود تأثير موجب ودال إحصائياً للمسؤولية القانونية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.501$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.251$)، أي أن المسؤولية القانونية تفسر نحو 25.1% من التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية. وبلغت قيمة ($F = 18.766$) عند مستوى دلالة ($p > 0.001$). وعليه تُرفض

الفرضية الصفرية $H_{1.2}$ ، وتقبل الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن تعزيز الالتزام القانوني يرتبط بتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

جدول رقم (18): نموذج الانحدار البسيط لتأثير المسؤولية الأخلاقية في سلوكيات المواطنة التنظيمية

R	R ²	2R المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	F	درجات الحرية	قيمة P
0.386	0.149	0.134	0.433	9.805	(1, 56)	0.003

يظهر الجدول (18) وجود تأثير موجب ودال إحصائياً للمسؤولية الأخلاقية في سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ فقد بلغ معامل الارتباط ($R = 0.386$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.149$)، بما يعني أن المسؤولية الأخلاقية تفسر نحو 14.9% من التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما بلغت قيمة ($F = 9.805$) وكانت دالة إحصائياً عند ($p = 0.003$). وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية $H_{1.3}$ ، وتقبل الفرضية البديلة بوجود تأثير دال للمسؤولية الأخلاقية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (19): نموذج الانحدار البسيط لتأثير المسؤولية الخيرية في سلوكيات المواطنة التنظيمية

R	R ²	2R المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	F	درجات الحرية	قيمة P
0.214	0.046	0.029	0.458	2.688	(1, 56)	0.107

يبين الجدول (19) وجود علاقة موجبة ضعيفة بين المسؤولية الخيرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.214$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.046$)، أي أن المسؤولية الخيرية تفسر نحو 4.6% فقط من التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية. وبلغت قيمة ($F = 2.688$) عند مستوى دلالة ($p = 0.107$)، وهي قيمة أكبر من (0.05). لذلك لا ترفض الفرضية الصفرية $H_{1.4}$ ، ولا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الخيرية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية وفق هذا التحليل.

تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

جدول رقم (20): نموذج الانحدار المتعدد لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية

R	R ²	2R المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	F	درجات الحرية	قيمة P
0.623	0.388	0.342	0.377	8.393	(4, 53)	أقل من 0.001

أما الجدول (20)، فيظهر وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة $F = 8.393$ وكانت دالة عند $p < 0.001$ ، كما بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.623$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.388$). وهذا يعني أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعة تفسر نحو 38.8% من التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يؤكد وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وبذلك، فإن تعزيز المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية يمكن أن يسهم في رفع مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية:

جدول رقم (21): الفروق في المسؤولية الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الاختبار	المسؤولية الاجتماعية	قيمة p	سلوكيات المواطنة التنظيمية	قيمة p	النتيجة
الجنس	اختبار t	$t(56) = 0.963$	0.340	$t(56) = 1.207$	0.232	لا توجد فروق دالة
العمر	تحليل التباين الأحادي	$F(3,54) = 1.486$	0.229	$F(3,54) = 1.238$	0.306	لا توجد فروق دالة
المؤهل العلمي	تحليل التباين الأحادي	$F(2,55) = 0.742$	0.481	$F(2,55) = 0.916$	0.406	لا توجد فروق دالة
سنوات الخدمة	تحليل التباين الأحادي	$F(3,54) = 2.114$	0.109	$F(3,54) = 1.894$	0.142	لا توجد فروق دالة

يوضح الجدول (21) أن جميع قيم الدلالة الإحصائية لاختبارات الفروق في المسؤولية الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وفق الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05). فقد استُخدم اختبار (t) للجنس، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للمتغيرات متعددة الفئات. وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لمتغيري الدراسة تُعزى إلى هذه الخصائص الديموغرافية والوظيفية؛ وعليه لا ترفض الفرضية الرئيسية الثانية (H₂). والتي تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو المسؤولية الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية كانت متقاربة نسبياً بين الفئات المختلفة.

النتائج والتوصيات:

أولاً: عرض أهم نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة:

1. جاء مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية لدى إدارة الصندوق متوسطاً بوجه عام، بمتوسط بلغ (3.299) وبدلالة إحصائية ($p > 0.001$). وتصدر البعد القانوني الترتيب بمتوسط (3.576) وبدرجة مرتفعة، تلاه البعدان الاقتصادي (3.334) والأخلاقي (3.262) بدرجة متوسطة، بينما جاء البعد الخيري في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.024) ودون دلالة إحصائية ($p = 0.802$). ويختلف هذا المستوى عما توصلت إليه دراسة بن سعود (2025) في حقل الساحل التابع لشركة سرت للنفط والغاز، التي سجلت مستوى مرتفعاً للمسؤولية الاجتماعية، وقد يعود ذلك إلى خضوع القطاع النفطي لمعايير استدامة دولية أكثر صرامة مقارنة بمؤسسة خدمية حكومية مثل الصندوق.
2. جاء مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية متوسطاً ($p > 0.001$ ، $m = 3.275$)، وتصدر بعد الروح الرياضية الأبعاد بمتوسط (3.422) وبدرجة مرتفعة، تلتها الكياسة (3.353) والضمير الحي (3.341) والإيثار (3.280)، وجاء السلوك الحضاري أخيراً بمتوسط (2.978) ودون دلالة إحصائية. وهذا المستوى أدنى من نتائج دراسة قجبونة وآخرين (2023) في مكاتب الصندوق نفسه بمصر، إذ بلغ المتوسط العام (4.17) بدرجة مرتفعة، ووصلت بعض الفقرات إلى (4.44)، وأدنى كذلك من دراسة العوامي والواحدى (2025) في هيئة السلامة الوطنية التي سجلت الإيثار (4.776) والروح الرياضية (4.766) والسلوك الحضاري نحو (4.787). ويرجح أن يعود الفرق إلى اختلاف طبيعة المؤسسات وأنظمة الإدارة والتحفيز وخصائص العاملين، أكثر من اختلاف السياق الثقافي العام، لأن الدراسات الثلاث أجريت في البيئة الليبية نفسها. وتبين هذه النتائج مجتمعة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية موجودة بدرجات متفاوتة داخل المؤسسات الليبية.
3. النتيجة الرئيسية للدراسة هي وجود علاقة موجبة ودالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ($p > 0.001$ ، $r = 0.586$)، إذ فسرت المسؤولية الاجتماعية ككل 34.4% من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وارتفعت النسبة إلى 38.8% عند إدخال أبعادها الأربعة معاً في نموذج الانحدار المتعدد ($F = 8.393$ ، $p > 0.001$). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة لي وتشين (2023، Li & Chen) التي اختبرت المسار نفسه (المسؤولية الاجتماعية ← المواطنة التنظيمية) في بيئة صينية ربحية تختلف عن بيئة الدراسة الحالية، وهذا يدعم صلاحية هذا المسار عبر سياقات ثقافية ومؤسسية مختلفة.
4. كما تتفق النتيجة في اتجاهها مع دراسة قجبونة وآخرين (2023)، إذ فسر التمكين الإداري ككل 16.8% من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية، وفسرته أبعاده مجتمعة 35.9%، وكان الاتصال الفعال من أبرز الأبعاد تأثيراً ($B = 0.480$ ، $p > 0.001$). وتقارب نسبة الأبعاد مجتمعة (38.8%)، هذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية.
5. وتنسجم النتيجة مع دراسة الشركسي والعجيلي (2023) التي بينت أن العوامل التنظيمية تؤثر في أبعاد المواطنة بدرجات مختلفة؛ فقد بلغ تأثير القيادة التحويلية في الروح الرياضية والضمير ($p = 0.70$ ، $p = 0.002$)، ولم يظهر تأثير دال في الإيثار ($p = 0.880$) أو الكياسة ($p = 0.054$). وهذا يعزز تفسير أن الممارسات التنظيمية الإيجابية، ومنها المسؤولية الاجتماعية، ترتبط بزيادة استعداد الموظفين للسلوكيات التطوعية تجاه المؤسسة وزملائهم، مع اختلاف قوة التأثير من بعد إلى آخر.
6. وتزداد أهمية النتيجة عند ربطها بما يترتب على سلوكيات المواطنة نفسها. فقد وجدت دراسة العوامي والواحدى (2025) أن المواطنة التنظيمية تؤثر في فاعلية إدارة الأزمات ($R = 0.512$ ، $R^2 = 0.262$)، أي أنها تفسر 26.2% من التباين، وترتفع النسبة إلى 31.4% لأبعادها مجتمعة. وربطت دراسة ارحومة والسعودي (2025) سلوكيات المواطنة بجودة الخدمة التعليمية، وكان من أبرز الأبعاد الإيثار (3.686)، $t = 10.296$ ، $p > 0.001$.

والضمير الحي (3.541، $t = 15.715$ ، $p > 0.001$). وقدمت دراسة خان وآخرين (Khan et al، 2025) دليلاً تجريبياً على تأثير أبعاد المواطنة التنظيمية في الاستدامة المؤسسية وأداء العمليات ($T = 9.253$).

7. ويتضح من ذلك مسار تفسيري متصل: المسؤولية الاجتماعية تعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذه السلوكيات تنعكس على مخرجات مؤسسية مثل جودة الخدمة وفاعلية إدارة الأزمات والاستدامة التشغيلية. ولهذا تبرز المسؤولية الاجتماعية بوصفها عاملاً تنظيمياً يدعم سلوك العاملين ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً: التوصيات التطبيقية والإدارية:

1. معالجة إدارية عاجلة للتأخر في صرف المعاشات والمستحقات المالية، وبخاصة لفئة المحالين إلى التقاعد حديثاً.
2. إعادة النظر في آليات ضمان حقوق الموظفين المادية والمعنوية، للحفاظ على مستوى الالتزام القانوني المرتفع وتعزيزه.
3. تفعيل مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف والترقية بمعايير واضحة، واستحداث قنوات آمنة وسرية للإبلاغ عن الممارسات السلبية تحمي هوية المبلغ.
4. توسيع دور الصندوق في رعاية الأنشطة الثقافية والرياضية والاجتماعية، باعتبار البعد الخيري الأضعف ضمن أبعاد المسؤولية الاجتماعية.
5. تصميم برامج تدريبية وتحفيزية لتعزيز السلوك الحضاري لدى العاملين باعتباره البعد الأضعف ضمن المواطنة التنظيمية، وربطه بنظام تقييم الأداء والحوافز.
6. الاستفادة من معايير المسؤولية الاجتماعية المعتمدة في القطاعات الأكثر التزاماً بالاستدامة الدولية وتكييفها مع طبيعة العمل الخدمي الحكومي.
7. النظر إلى الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية والمواطنة التنظيمية باعتباره رافعة لتحسين الأداء المؤسسي الشامل، لا مجرد التزام أخلاقي منفصل عن الأهداف التشغيلية.

الآفاق البحثية المستقبلية:

توسيع نطاق البحث مستقبلاً ليشمل دراسة علاقة المسؤولية الاجتماعية بمتغيرات تنظيمية أخرى كالالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية والرضا الوظيفي، أو إدخال المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط للوصول إلى نموذج تفسيري أكثر شمولاً، إلى جانب إجراء دراسات مقارنة لاختبار مدى ثبات هذه العلاقة عبر سياقات مؤسسية مختلفة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو الشعر، عبد الحكيم محمود. (2016). دور توظيف المسؤولية الاجتماعية للشركات المساهمة في تمويل تطبيق البحث الموجه في الجامعات: دراسة حالة الشركات المدرجة في بورصة فلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
2. ارحومة، خليفة عبد الله، والسعودي، علي محمد نصر. (2025). أثر سلوك المواطنة التنظيمية على جودة الخدمة المقدمة. مجلة العلوم الشاملة، 10(ملحق 38)، 2522-2531.
3. بن ثامر، عبد القادر. (2022). واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المغير [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر، بسكرة.
4. بن سعود، ريم عبد الرحمن. (2025). علاقة الأداء البيئي بالمسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة حقل الساحل - شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز. مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(5)، 44.13-.
5. بن يحيى، عمار، وبوجيت، حليلة. (2022). معوقات سلوك المواطنة على مستوى المنظمة: دراسة نظرية تحليلية. دراسات في حقوق الإنسان، 6(1)، 71-81.
6. بوحبيبة، إلهام، وقطوش، مريم. (2022). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وفق نموذج Carroll: دراسة حالة مؤسسة SANIAC ومؤسسة ENPEC. مجلة الراصد العلمي، 13(3)، 728-743.
7. بوزقية، حنان عبد الرحمن محمد. (2024). أثر المسؤولية الاجتماعية على ريادة الأعمال (شركة الريحان للصناعات الغذائية نموذجاً). مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، 2(2)، 109.87-.
8. زيادة، رانية محمد محمود. (2021). دور ريادة الأعمال في تحقيق المسؤولية المجتمعية على الشركات بإقليم عسير: دراسة تطبيقية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 45(4)، 18.1-.
9. الشركسي، أبو بكر حسن، والعجيلي، سليم محمد. (2023). أثر القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية: الثقة في القائد كوسيط في العلاقة. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، 10(2)، 84.65-.
10. الطبولي، محمد عبد الحميد، وكريم، رمضان سعد، والعبار، ابتسام علي حمزة. (2015). الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي. مجلة نقد وتنوير، 2(2)، 65-100.
11. العمري، جميلة. (2016). إسهامات تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لبعض شركات التأمين: دراسة ميدانية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

12. العوامي، أحمد محمد، والواحي، طارق أحمد شيهوب. (2025). أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على فرع هيئة السلامة الوطنية بالمنطقة الشرقية. مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(6)، 945-916.
13. القحطاني، عبد السلام. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
14. القرني، حسام. (2025). أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات: دراسة ميدانية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 26(1)، 268-236.
15. قجبونة، سالم بشير، والهمالي بعبو، آلاء، وسليمان، حواء سليمان، وبن طاهر، ناريمان فتحي. (2023). التمكين الإداري وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين بمكاتب الخدمات الضمانية بصندوق الضمان الاجتماعي ببلدية مصراتة. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، 10(2)، 175-151.
16. مجيدي، هناء، وباهي، مروة. (2022). دور المسؤولية الاجتماعية في خلق القيمة المشتركة: دراسة حالة مؤسسة سوف للدقيق - الوادي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي.
17. محمد، ياسر. (2024). القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الخليل.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. <https://doi.org/10.5465/255908>
2. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
3. Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press. (Original work published 1953).
4. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
5. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
6. Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), Article 3. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
7. International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility*. ISO.
8. Khan, M., Dedahanov, A. T., Khadir, Y., Rakhmonov, D. A., Kurbanbekova, M. T., Yuldashev, O. T., & Imomov, J. O. (2025). An empirical study on the impact of organizational citizenship behavior on supply chain performance and corporate sustainability. *Cogent Business & Management*, 12(1), Article 2460621. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2460621>
9. Li, Y., & Chen, C.-H. (2023). The effect of employee-perceived corporate social responsibility on organizational citizenship behavior: Evidence from China. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 481–490. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.01.002>
10. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
11. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
12. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.
13. Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
14. World Bank. (n.d.). *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: Taking stock*. World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/548301468313740636/pdf/346560CSR1Taking1Stock.pdf>