



**إدارة الدراسات العليا والتدريب**

**كلية الاقتصاد**

**قسم الإدارة**

**أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية**

**(دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية)**

رسالة مقدمة لاستكمالاً متطلبات الحصول على الإجازة العالية (الماجستير) في الإدارة

إعداد الطالبة: **ندى نوري عبدالله شرادة**

إشراف الأستاذ الدكتور: **محمود أحمد فحيل البوم**

الفصل الدراسي : ربيع 2026م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ  
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

صدق الله العظيم

(سورة المجادلة، الآية 11)

# الإهداء

أتقدم بهذه الرسالة بالشكر والامتنان لكل من وقف إلى جانبي وأسهم في تحقيق هذا العمل العلمي، أهدى هذا العمل إلى والدي، اللذين كانا النور الذي أنار دربي، مصدر إلهامي في مواجهة التحديات، شكراً لتضحياتكم، ودعمكم الذي لم ينقطع مهما مرّت الأيام.... إلى زوجي العزيز، الذي كان دائماً السند والداعم في كل مراحل دراستي وبحثي، لقد شاركتني الأفراح والتحديات، كنت النور الذي أنار دربي في أوقات الشدائد، شكراً لصبرك وإيمانك الدائم بي، فلولا دعمك وتشجيعك لما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم..... أطفالتي فلذة كبدي إلى من نشأت معهم وسكنوا قلبي ووجداني.... سندي وذخري أخي وأخواتي إلى كل من ساندني وشجعني على مواصلة المشوار .

الباحثة

## الشكر والتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى أولاً، ثم أحمدته، فبنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات. أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى مشرفي الدكتور/ محمود أحمد فحيل البوم، الذي كان لدعمه العلمي وتوجيهاته السديدة الأثر البالغ في إتمام هذه الرسالة، فله مني كل الاحترام والتقدير.

كما لا يفوتني أن أتوجه بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة، لما بذلوه من جهد في مراجعة هذا العمل وتقديم الملاحظات العلمية القيّمة.

وأخص بالشكر أيضاً (جامعة الزاوية) التي أتاحت لي الفرصة للبحث والدراسة في بيئة محفّزة وداعمة، ساعدتني على تجاوز كثيرٍ من التحديات.

أخيراً، كما أهدي هذه الرسالة إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم وخبراتهم، وكانوا منارة هدايتي في درب البحث العلمي؛ لكل منهم كلمات الشكر والامتنان على ما قدموه من دعم ومشورة... إلى زملائي وأصدقائي، الذين شاركوني الأفراح والتحديات في رحلة الدراسة، ولا يفوتني أن أهدي هذا العمل لكل من أسهم في إثراء مسيرتي العلمية سواء بدعم معنوي أو مادي، ولكل من آمن بقدراتي وشجعني على تجاوز الصعاب والمضي قدماً نحو تحقيق طموحاتي، أتمنى أن يكون هذا العمل علامة فارقة في مسيرتي الأكاديمية، ومرجعاً يلهم كل من يسعى إلى تحقيق المعرفة والتميز.

والحمد لله رب العالمين

الباحثة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية القرآنية	1
ج	الإهداء	2
د	الشكر والتقدير	3
هـ	قائمة المحتويات	4
ح	قائمة الجداول	5
ك	قائمة الأشكال	6
ل	المستخلص باللغة العربية	7
م	المستخلص باللغة الإنجليزية	8
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
2	المقدمة	1-1
3	الدراسات السابقة	2-1
4	مشكلة الدراسة	3-1
4	أهمية الدراسة	4-1
5	أهداف الدراسة	5-1
6	فرضيات الدراسة	6-1
6	أنموذج الدراسة	7-1
7	منهجية الدراسة	8-1
7	حدود الدراسة	9-1
8	مصطلحات الدراسة	10-1
13	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	11-1
<b>الفصل الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية</b>		
16	المقدمة	1-2
16	نشوء سلوك المواطنة التنظيمية	2-2
16	العوامل التي أسهمت في نشوء المفهوم	3-2
20	تعريف سلوك المواطنة التنظيمية	4-2
20	أهمية سلوك المواطنة التنظيمية	5-2

الصفحة	الموضوع	ت
23	أنواع سلوك المواطنة التنظيمية	6-2
23	خصائص سلوك المواطنة التنظيمية	7-2
24	أبعاد سلوك المواطنة	8-2
25	أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية	9-2
28	التحديات المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية	10-2
29	العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية	11-2
29	معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية	12-2
31	منافع سلوك المواطنة التنظيمية	13-2
33	النتائج الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية	14-2
<b>الفصل الثالث: الميزة التنافسية</b>		
37	المقدمة	1-3
37	مفهوم التنافسية	2-3
37	تعريف الميزة التنافسية	3-3
39	أهمية الميزة التنافسية	4-3
41	خصائص الميزة التنافسية	5-3
42	أبعاد الميزة التنافسية	6-3
43	أهم استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية	7-3
44	محددات الميزة التنافسية	8-3
44	شروط فعالية الميزة التنافسية	9-3
46	معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	10-3
47	العوامل المؤثرة في ظهور الميزة التنافسية وبنائها	11-3
47	إسهام استراتيجية التسويق في اكتساب الميزة التنافسية	12-3
51	مصادر الميزة التنافسية	13-3
52	معوقات اكتساب الميزة التنافسية	14-3
53	العوامل التي تساعد في نجاح الميزة التنافسية	15-3
<b>56</b>	مبحث الربط بين سلوك المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية	
56	المقدمة	16-3

الصفحة	الموضوع	ت
56	العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية.	17-3
57	سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات.	18-3
57	الميزة التنافسية في الجامعات.	19-3
57	العلاقة بين المفهومين.	20-3
57	دراسات سابقة تدعم العلاقة.	21-3
58	استراتيجيات تساعد في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية	22-3
<b>الفصل الرابع الدراسة الميدانية</b>		
60	نبذة عن جامعة الزاوية	1-4
60	منهجية الدراسة	2-4
67	أساليب تحليل البيانات	3-4
79	اختبار الفرضيات	4-4
101	النتائج والتوصيات	5-4
102	المراجع	6-4
117	الملاحق	7-4

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	الفرق بين السلوك الرسمي وسلوك المواطنة التنظيمية	(1)
35	يوضح إيجابيات وسلبيات سلوك المواطنة التنظيمية	(2)
61	يوضح مجتمع الدراسة والعينة	(3)
62	نتائج اختبار t لاختبار الفرق بين المجموعتين	(4)
63	معاملات الارتباط لفقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمقياس	(5)
64	علاقة الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس	(6)
65	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)	(7)
66	نتائج اختبار الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية	(8)
68	توزيع عينة الدراسة وفق الجنس	(9)
69	توزيع عينة الدراسة وفق العمر	(10)
69	توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	(11)
70	توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	(12)
71	توزيع عينة الدراسة وفق الوظيفة	(13)
72	قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد من الدراسة	(14)
72	مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	(15)
72	إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بمستوى سلوك المواطنة من حيث الإيثار	(16)
73	إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بمستوى سلوك المواطنة من حيث الضمير الحي	(17)
74	إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بمستوى سلوك المواطنة من حيث الكياسة واللطف	(18)
75	إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بمستوى سلوك المواطنة من حيث الروح الرياضية	(19)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
75	إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بمستوى سلوك المواطنة من حيث السلوك الحضاري	(20)
76	إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بمستوى الميزة التنافسية	(21)
78	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov	(22)
78	نتائج اختبار أثر الإيثار في تحقيق الميزة التنافسية	(23)
80	نتائج اختبار أثر الضمير الحي في تحقيق الميزة التنافسية	(24)
81	نتائج اختبار أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية	(25)
82	نتائج اختبار أثر الروح الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية	(26)
83	نتائج اختبار أثر السلوك الحضاري في تحقيق الميزة التنافسية	(27)
84	نتائج اختبار أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية	(28)
85	نتائج اختبار t لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الضمير الحي، الكياسة واللفظ، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الزاوية يعزى لمتغير الجنس	(29)
86	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الزاوية يعزى لمتغير العمر	(30)
88	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الزاوية يعزى لمتغير المؤهل العلمي	(31)
89	نتائج اختبار أقل فرق معنوي (LSD) لتحديد الفروق البعدية وفق متغير المؤهل العلمي	(32)
90	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الزاوية يعزى لمتغير سنوات الخبرة	(33)
92	نتائج اختبار أقل فرق معنوي (LSD) لتحديد الفروق البعدية وفق متغير سنوات الخبرة	(34)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
94	نتائج اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الضمير الحي، الكياسة واللطف، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الزاوية يعزى لمتغير الوظيفة	(35)
95	نتائج اختبار أقل فرق معنوي (LSD) لتحديد الفروق البعدية وفق متغير الوظيفة	(36)

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان شكل	رقم الشكل
45	دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية	1
48	كيفية ظهور مفهوم الميزة التنافسية	2
50	يوضح العوامل الرئيسية للميزة التنافسية	3
68	توزيع عينة الدراسة وفق الجنس	4
69	توزيع عينة الدراسة وفق العمر	5
70	توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	6
71	توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	7
71	توزيع عينة الدراسة وفق الوظيفة	8

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الكرم، الضمير الحي، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري) في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الزاوية، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمة أهداف الدراسة وتحليل البيانات ولتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، وتكون مجتمع الدراسة من (مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، رؤساء المكاتب، موظفين، أعضاء هيئة تدريس) والبالغ عددهم (500) فرد وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية بسيطة بعدد (200) فرد وهو ما يمثل (92%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الملاءمة لمشكلة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية (Spss) للتحقق من فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج المتعلقة بها، والتي أظهرت أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في تطبيق الميزة التنافسية في الجامعة يُعدُّ مرتفعاً، وأن هناك أثراً مرتفعاً لسلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، وأن الإيثار سجّل أعلى متوسط حسابي بين عناصر سلوك المواطنة التنظيمية بمتوسط (3.89) ما يدل على مقدار مساعدة الفرد لزملائه من دون مقابل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية باقي عناصر سلوك المواطنة التنظيمية فكان الضمير الحي (3.87) و السلوك الحضاري (3.82) و الروح الرياضية (3.81) و الكياسة (3.79) حيث وأن مستوى الميزة التنافسية للجامعة قيد الدراسة يُعدُّ (متوسطاً) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (3.51)، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات وأهمها:

ضرورة الاهتمام بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية من قبل الجامعة؛ كونها تؤثر بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية، وصياغة رسالة الجامعة بما يتناسب مع القيم والأعراف السائدة في المجتمع، وتتيح الفرصة للموظفين وأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صياغة رسالتها، والاهتمام بحاجات ورغبات الموظفين وأعضاء هيئة تدريس بالجامعة؛ وذلك لضمان ولائهم والتزامهم بالمهام الموكلة إليهم، ما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** سلوك المواطنة التنظيمية - الميزة التنافسية - الأداء التنظيمي - الفعالية التنظيمية - الالتزام التنظيمي - الرضا الوظيفي - الثقافة التنظيمية - السلوك التنظيمي - الموارد البشرية - الأداء المؤسسي.

## **Abstract.**

The study aimed to determine the impact of the behavior of organizational citizenship in its dimensions (altruism, polity, generosity, living conscience, sportsmanship, civilizational behavior) in achieving competitive advantage at Zawiya University. The researcher followed the descriptive method to suit the objectives of the study, analyze the data, to achieve its goals and test its hypotheses. The study community consisted of (department directors, department heads, heads of offices, employees, faculty members) of (500). The data was collected using the questionnaire, which was distributed on a simple random sample of (200) individuals, which represents (92%) of the study community. The researcher used the appropriate statistical methods for the study problem through the statistical package program (Spss) to verify the hypotheses of the study and reach the results related to it, which showed that the level of behavior of organizational citizenship in the application of competitive advantage at the university is high, and that there is An average effect of the behavior of organizational citizenship in achieving competitive advantage, and that altruism recorded the highest arithmetic average among the elements of organizational citizenship behavior with an average of (3.89), which indicates the amount of help of the individual to his colleagues free of charge, and where the arithmetic averages ranged from the rest of the elements of the behavior of organizational citizenship, the living conscience was (3.87), civilized behavior (3.82), sportsmanship (3.81) and politics (3.79), as the level of competitive advantage of the university under study is (average), where the general arithmetic average of the variable was (3.51), and the study recommended a number of recommendations, the most important of which are:

The need to pay attention to the subject of organizational citizenship behavior by the university as it directly affects the achievement of competitive advantage. Formulating the university's mission in line with the prevailing values and norms in society, and providing employees and faculty members with the opportunity to participate in formulating its mission, and paying attention to the needs and desires of employees and faculty members of the university, to ensure their loyalty and commitment to the tasks entrusted to them, which contributes to achieving competitive advantage.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior – Competitive Advantage – Organizational Performance – Organizational Effectiveness – Organizational Commitment – Job Satisfaction – Organizational Culture – Organizational Behavior – Human Resources – Institutional Performance.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- 1-1 المقدمة.
- 2-1 الدراسات السابقة.
- 3-1 مشكلة الدراسة.
- 4-1 أهمية الدراسة.
- 5-1 أهداف الدراسة.
- 6-1 فرضيات الدراسة.
- 7-1 أنموذج الدراسة.
- 8-1 منهجية الدراسة.
- 9-1 حدود الدراسة.
- 10-1 مصطلحات الدراسة.
- 11-1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

## 1-1- المقدمة :

لقد صارت المنظمات بحاجة ماسة لإيجاد مناخ تنظيمي يساعد العاملين فيها على الإبداع وذلك من خلال مساعدتهم، ليكونوا أكثر ولاء وانتماء لمنظمات أعمالهم.

ويعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، حيث كان له اهتمام كبير من قبل المفكرين والباحثين، إذ إنَّ هذا الاهتمام نابع من الاهتمام بالموارد البشري ومخرجاته وسلوكياته التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مطلوب منه أدائه رسمياً، حيث صار هذا السلوك يعوّل عليه كثيراً، ولذا يجب على المنظمات التي تسعى للبقاء والتميز أن تشجّع حيث صار الدور الإضافي التطوعي وتهيئ المناخ المحفز لتلك السلوكيات من أجل الحصول على ميزة تنافسية تميز جامعة عن غيرها من الجامعات إذ إنَّ التميز هو ضمان للبقاء والتفوق والارتقاء، أصبح مسعى كل مؤسسة هو الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة، وقدرة على تحقيق أهدافها ليكونوا أكثر ولاء وانتماء لمنظمات أعمالهم، ولبلوغ ذلك صار الأمر مرهوناً بما تقدمه الجامعة من كفاءات بشرية ومدى ممارستهم لسلوك المواطنة والعمل به ونظراً الأهمية هذا السلوك في المؤسسات الجامعية في سياق الجامعات، فإن سلوك المواطنة والميزة التنافسية يعدّان عنصرين حيويين إلى تحقيق التميز الأكاديمي والإداري.

وفي سياق جامعة الزاوية يمكن أن يسهم تعزّز سلوك المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تحسين الأداء المؤسسي حيث أظهرت بعض الدراسات دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي، فهذه السلوكيات تعزز الفاعلية التنظيمية، وتحسّن من إنتاجية زملاء العمل والإنتاجية الإدارية والأداء التنظيمي.

وكذلك سلوك المواطنة التنظيمية له دور في زيادة رضا الطلاب، من خلال تقديم خدمات تعليمية وإدارية متميزة، ما يؤدي إلى تجربة تعليمية أفضل، وزيادة ولاء الطلاب للجامعة. وهذا السلوك أيضاً يعمل على تعزّز الابتكار، وتشجيع المبادرات والأفكار الجديدة التي يمكن أن تحسّن من جودة التعليم والبحث العلمي في الجامعة، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يؤدي تعزّز سلوك المواطنة التنظيمية إلى زيادة القدرة التنافسية، حيث أشارت دراسة بعنوان: (أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الخدمية) إلى وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط

قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، وتحسين جودة الحياة الوظيفية، من خلال خلق بيئة عمل إيجابية، تدعم التعاون والانسجام بين العاملين.

من هذا المنطلق يُنصح بأن تتبنى جامعة الزاوية استراتيجيات لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية كتنفيذ برامج تدريبية تركز على تطوّر المهارات السلوكية وتعزيز القيم التنظيمية، وتحفيز الموظفين من خلال نظام مكافآت يعترف بالسلوكيات الإيجابية والتطوعية، بالإضافة إلى تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين؛ خلق بيئة شفافة وداعمة في المجمل.

إن بناء ثقافة سلوك المواطنة يُعدُّ أساساً لتعزيز الميزة التنافسية للجامعات وضمان استدامة نجاحها في عالم أكاديمي متزايد التحديات، وبهذا بدأت فكرة دراسة أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية على جامعة الزاوية.

## 1-2 الدراسات السابقة:

1. دراسة السبعوي نور الدين، جرجيس (2024م) الانغماس الوظيفي ودوره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الجامعة التقنية الشمالية: هدفت الدراسة إلى تشخيص دور الانغماس الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة التقنية الشمالية، وتبني البحث المنهج الوصفي في عرض الأطر الفكرية والنظرية، ضمن الجانب الميداني للبحث لمعالجة البيانات، وتحليلها، وتفسيرها، وتم اختيار مجتمع البحث ليكون رئاسة الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها موقع نينوى، أمّا عينة البحث فتمّ اختيارها قصدياً من الأفراد الإداريين في المناصب الإدارية ضمن المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة المبحوثة، وقد بلغ عددهم (129) فرد، وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لمعالجة بيانات الجانب الميداني، واختبار فرضيات البحث، وكان من أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، هو إن إدراك إدارة المنظمة يكمن في تعزيز الدور التنافسي للمنظمات، سواء كان على المستوى المحلي أو الإقليمي والدولي في ظل اشتداد حدة المنافسة.

2. البوسيفي، بارق (2024م) دور نظم المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : هدفت الدراسة إلى تحديد دور نظم المعلومات التسويقية من خلال الأبعاد

(المعدات، البرمجيات، شبكات الاتصال، وعمّال المعرفة) في الميزة التنافسية المستدامة من خلال الأبعاد (المرونة، الكفاءة، والكلفة) التنافسية المستدامة، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي، والدراسة الميدانية تم توزيع استمارة الاستبانة وكان عددها (46) استمارة، على الملاك الوظيفي في معمل الألبسة الجاهزة في محافظة النجف، وتم استخدام البرامج الإحصائية لإثبات صحة فرضية البحث المتعلقة، بالارتباط والتأثير بين متغيري البحث، وتم الاعتماد على استمارة استبانة كوسيلة للحصول على البيانات وتحليلها، وتم التوصل إلى الاستنتاجات التي تسهم نظم المعلومات التسويقية في توفير المعلومات عن كافة مستويات وأنشطة المنظمة، وتعمل على حفظها واسترجاعها عند الحاجة إليها، فضلا عن إسهامها في اتخاذ القرارات بدقة وسرعة وبالتالي تقليل الأخطاء المحتمل وقوعها.

### 3. دراسة: عزيز، غولديران -شكري (2024م) دور الاندماج المصرفي في تحقيق الميزة

التنافسية استطلاع لآراء عينة من مديري المصارف في أربيل: تهدف الدراسة إلى التعرف على أهمية الاندماج المصرفي، من خلال عرض مفاهيمه وأنواعه، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة من مديري المصارف في مدينة أربيل، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من (54) مديراً لبنوك مختارة، واستخدم المنهج التحليلي للاقتصاد القياسي، وتحديدًا نموذج الانحدار التربيعي، لتقدير أثر عمليات الاندماج المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة، أهمها: أن اندماج البنوك يمثل 88.6% من التغييرات التي تؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية، ما يؤكد أهمية متغير الاندماج المصرفي جنباً إلى جنب مع مربعاته في النموذج المقدر.

### 4. دراسة الكواز، العواد زهراء (2024م) موازنة دورة حياة المنتج الموجهة بالوقت ودورها

في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية: هدفت الدراسة إلى التعرف على موازنة دورة حياة المنتج الموجهة بالوقت ودورها في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، لاسيما إذا تم استعمال الوقت بالشكل الأمثل وتخفيض تكلفة المنتج، وزيادة جودته، وتقليل وقت الاستجابة من ناحية إنتاج المنتج وتسليمه إلى الزبون، وتحقيق المرونة العالية، فضلاً عن مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المختلفة من خلال احتساب التكلفة وبشكل أكثر دقة من الطرائق التقليدية، ولتحقيق هذا الهدف فقد اختيرت الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية

في بغداد، وقد توصلت الباحثة إلى استنتاجات عدة أهمها: أنّ معمل إنتاج محرك المبردة الهوائية بوصفه عينةً للبحث يُعاني من عدم وجود أي ملامح لتطبيق التقنيات الاستراتيجية الحديثة، التي تُعنى بتحقيق الميزة التنافسية، وأهمها: تقنية دورة حياة المنتج وإعداد الموازنة في ظلها، وباستخدام الوقت كموجّه للتكلفة والتي من خلالها يمكن تحقيق أبعاد الميزة التنافسية لمعمل عينة البحث، لمتابعة التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة التي في ظلها يصبح معمل عينة البحث موجه من قبل الزبون.

#### 5. دراسة ياسين، كاظم، عبد (2023م) تعزّز جودة الخدمة من خلال سلوك المواطن

**التنظيمية:** هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير سلوك المواطن التنظيمية لموظفي الاتصال بالزبائن على جودة الخدمات المقدمة لهم وفقاً لذلك، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتأثير OCB لموظفي الاتصال بالزبائن في جودة الخدمة في البلدية، وقد تمّ اختيار عينة عشوائية تتألف من (194) فردٍ من العاملين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، الإداريين والمشرفين على الأنشطة الخدمية في كافة أقسام البلدية، التي تمثل جزءاً من مجتمع البحث البالغ عددهم (437) فرداً من العاملين في الإدارة، وكانت استمارة الاستبانة هي الأداة المخصصة لجمع البيانات. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية مثل المتوسط، الانحراف المعياري، وكان من أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو: إن إدراك إدارة المنظمة في أن تعزّز الدور التنافسي للمنظمات سواء كان على المستوى المحلي أو الإقليمي والدولي في ظل اشتداد حدة المنافسة يكمن في أهمية دراسة العوامل التي من شأنها أن تزيد من انغماس العاملين في منظماتهم، الأمر الذي يسهم في تعزّز سلوك المواطن التنظيمية لديهم.

#### 6. دراسة الخفاجي (2023م) تأثير التسويق الداخلي في سلوك المواطن التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التسويق الداخلي من خلال ثلاثة أبعاد: الرؤية، التطوير، والمكافأة - على سلوك المواطن التنظيمية في ثلاث جامعات خاصة في العراق، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف البحث، وتم استعمال الاستبانة كأداة لجمع بيانات البحث، كما تم استعمال البرمجيات الإحصائية SPSS V.23 and AMOS V.23 لتحليل البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (290) عضواً من أعضاء

الهيئة التدريسية، وخلص البحث إلى وجود تأثير إيجابي للتسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية، كذلك فإن بعد التطوير له الأثر الأكبر في سلوك المواطنة التنظيمية.

7. دراسة جباوي أوس يحيى -الكوسا عمر (2023م) تأثير الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية الجامعية (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي كلية الحلة الجامعة): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية لمجتمع البحث، المتمثل بكلية الحلة الجامعة في محافظة بابل العراقية، وتمثلت عينة البحث بالكادر التدريسي والإداري لتلك المؤسسة، والبالغ عددهم (100) فردٍ ولأجل التوصل إلى النتائج استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، وقد اعتمد البحث على عدد من الأساليب الإحصائية المتمثلة باستخدام عدد من البرامج الجاهزة وهي (SPSS v.26 , Excel 16). وتوصل البحث إلى استنتاجات عدة، أبرزها: أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية الجامعية المتمثلة بكلية الحلة الجامعة، ومن أهم ما خلص إليه البحث من توصيات هو: أن تستمر إدارة المؤسسة التعليمية محل البحث بالاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية لتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية لها من خلال تقليل الكلفة والوقت اللازم لإنجاز الأعمال وتقديم خدمات تتسم بالجودة والمرونة والإبداع

8. دراسة شيش - أبو فناس (2022م) أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي: هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة مصراته. تم استخدام المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج. ولتحقيق أهداف البحث، تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة على المشاركين بالبحث، وقد تم استلام عدد (77) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج، أهمها: وجود علاقة بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن ما يميز الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من حيث الموضوع هو دخول الناحية التنظيمية كمتغير وسيط في هذه الدراسة، حيث إنَّ جل الدراسات السابقة لم تتناول هذا المتغير.

## التعقيب على الدراسات السابقة :

### أوجه الاختلاف:

1. تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الحداثة، حيث تمّ إطلاقها في (2025م/2026م).
2. تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المجتمع، حيث إنّ كل دراسة تُدرَس في مجتمع مختلف عن غيره.
3. تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال أهداف الدراسة.
4. تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع سلوك المواطنة والميزة التنافسية في الدولة الليبية، وتحديدًا في جامعة الزاوية.

### أوجه التشابه:

1. تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من خلال اختيار المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، مثل دراسة (السبعوي 2024م)، ودراسة (ياسين 2023م).
2. تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدام الاستبانة كمصدر أولي لجمع البيانات والكتب، والمراجع والرسائل كمصدر ثانوي. مثل دراسة (عزير 2024م)، ودراسة (الخفاجي 2023م).
3. تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار العينة بطريقة عشوائية؛ مثل دراسة (الخفاجي 2023م)، ودراسة (ياسين 2023م).

## 3-1- مشكلة الدراسة:

من خلال دراسة الباحثة للدراسات السابقة ومراجعتها، ونظراً لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية على الميزة التنافسية وجد أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع في البيئة الليبية، وعلى الرغم من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، فإنّ محدوديتها هناك نقصاً في الدراسات التي تتناول تأثير هذا السلوك في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الزاوية، ويُلاحظ أن بعض أعضاء هيئة التدريس والموظفين قد يقتصرون على أداء المهام الوظيفية المحددة من دون الانخراط في سلوكيات تطوعية إضافية، ما قد يؤثر سلباً في قدرة

الجامعة على التميز والتفوق في بيئة تعليمية تنافسية، ومن خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة مع المسؤولين بالجامعة تبين أن هناك سلبية من العاملين بالجامعة في قيامهم بأعمالهم المحددة من دون أن يقوموا بسلوكيات تطوعية، وهي ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية، واتضح أيضاً أنها تواجه العديد من التحديات المرتبطة بضعف الموارد، وتذبذب الاستقرار الإداري، ونقص التمويل، والضغوط المجتمعية، الأمر الذي يستوجب البحث عن آليات غير تقليدية إلى تحسين الأداء العام وتحقيق نوع من الميزة التنافسية التي تضمن استمرارية الجامعة وتفوقها في تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة، ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة لفهم مدى إسهام سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين (أعضاء هيئة التدريس، الموظفون، العاملون الإداريون...) في تعزيز قدرة الجامعة على تحقيق ميزة تنافسية تستند إلى جودة الأداء والتفاعل الإيجابي بين الأفراد داخل المؤسسة وفي ضوء ما تقدم تتبلور مشكلة الدراسة في تحديد أثر سلوك المواطنة التنظيمية، ومدى قدرته في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الزاوية وذلك من خلال الإجابة عن الإشكاليات الآتية: هل هناك أثر لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة والكرم، الضمير الحى، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري) في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الزاوية؟

- هل هناك اهتمام من قبل جامعة الزاوية بتحقيق الميزة التنافسية؟
- هل تمتلك جامعة الزاوية تصوراً أو فهماً لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية؟
- ما طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية في جامعة الزاوية؟

#### 1-4-4- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهميتها النظرية وأهميتها العلمية، وذلك كما يأتي:

#### 1-4-1 الأهمية النظرية:

تعدُّ إحدى السلوكيات الإضافية والتطوعية التي ليست ضمن متطلبات الوظيفة التي تسهم في خلق تفاعل إيجابي بين الموظفين، وتعزز انتماءهم وترفع روحهم، المعنوية، ما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية تميزها من غيرها من المنظمات أو الجامعات.

#### 1-4-2 الأهمية العلمية:

تكمن في أهمية معرفه واقع سلوك المواطنة التنظيمية لاسيما في جامعة الزاوية؛ لما ستسفر عنه من نتائج وتوصيات يستفيد منها المسؤولون والإداريون بالجامعة، والتقليل من نسبة التسرب الوظيفي، ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين، وتحسين الأداء، وتعزيز سلوكيات المواطنة، بما يخدم أهداف الجامعة.

#### 1-5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وأثره في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بإجراء دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية، كما تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف، نوجزها في الآتي:

- 1- التعرف على مفهومي سلوك المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية.
- 2- معرفة مستوى فهم العاملين بجامعة الزاوية لإبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
- 3- تحليل العلاقة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية؛ لتحديد أيّ الأبعاد أكثر تأثيراً في تعزيز تنافسية الجامعة.
- 4- تحديد المعوقات التي تحدّ من ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في جامعة الزاوية، والوقوف على أسبابها.
- 5- تقديم توصيات وحلول من شأنها المساعدة في دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية، ما يساعد في تطوّر الجامعة وزيادة فعاليتها.

#### 1-6- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الإيثار، الكياسة والكرم، الضمير الحي، والروح الرياضية والسلوك الحضاري) في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الزاوية. وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للإيثار في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الزاوية.

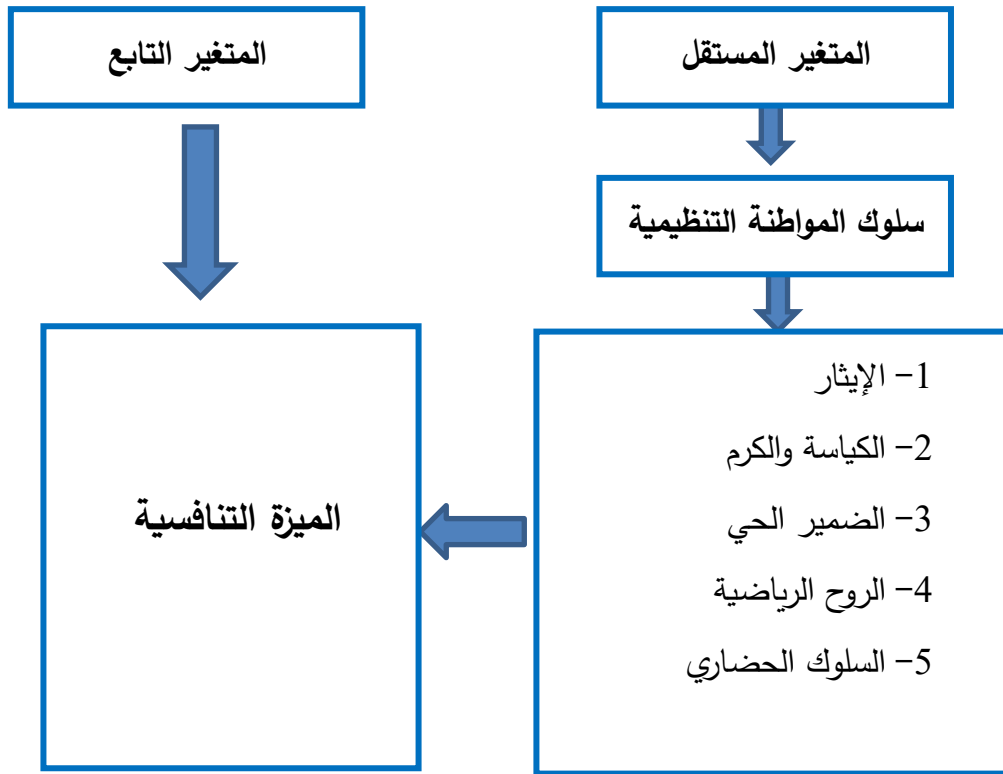
2- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للكياسة والكرم في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الزاوية.

3- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للضمير الحي في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الزاوية.

4- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للروح الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الزاوية.

5- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للسلوك الحضاري في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الزاوية.

#### 7-1- نموذج الدراسة:



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

إعداد الباحثة: بالاعتماد على الدراسات السابقة.



## 1-8-8- منهجية الدراسة :

وتشتمل على:

1-8-1 منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي وذلك لوصف أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الزاوية، وتحليل البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة، ومن ثم الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا السلوك وتطويره.

1-8-2 بيئة الدراسة: وتتمثل بيئة الدراسة في الإدارة العامة بجامعة الزاوية.

1-8-3 مجتمع الدراسة: تمثّل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس وموظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية والبالغ عددهم (500) فرد بحسب إحصائية مكتب التوثيق والمعلومات بالجامعة لسنة 2025م.

1-8-4 عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية بسيطة من قيادات إدارية ومديري الإدارات ورؤساء المكاتب ورؤساء الأقسام وموظفي وأعضاء هيئة تدريس والبالغ عددهم (200) فرد من مجتمع الدراسة الأصلي.

## 1-8-5 أدوات الدراسة:

1- البيانات الأولية: تم تصميم استبانة ورقية معده لهذا الغرض، تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

2- البيانات الثانوية: تم الاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع والمجلات، بما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق الميزة التنافسية.

## 1-9 حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على جامعة الزاوية الواقعة ببلدية الزاوية غرب العاصمة الليبية طرابلس 40 كم.

- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي من 2025/7/10م إلى 2025/9/10م.

- الحدود البشرية: تتمثل في القيادات الإدارية من مديري الإدارات ورؤساء المكاتب ورؤساء الأقسام وموظفين وأعضاء هيئة تدريس في الإدارة العامة في جامعة الزاوية.

- **الحدود الموضوعية:** يقتصر موضوع الدراسة على أثر سلوك المواطنة في تحقيق الميزة التنافسية وتناولت الدراسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده: (الإيثار، الكياسة والكرم، الضمير الحي، الروح الرياضية) كمتغير مستقل والميزة التنافسية متغير تابع.

## 10-1 مصطلحات الدراسة:

**1-10-1 سلوك المواطنة التنظيمية:** هو سلوك وظيفي تطوعي يقوم به الموظف في المنظمة ولا يشير إلى الدور الرسمي له، الأمر الذي لا يترتب عليه تبعات مالية (حوافز مالية) بل قد يقتصر على حوافز معنوية، ويكون الغرض منه رفع أداء المنظمة وزيادة كفاءتها. ولذا يمكن أن نشير إليه على أنه تصرف ذاتي، يرتبط بالجوارح الداخلية للأفراد العاملين حرصاً منهم على بناء وتطوير مكان العمل الذي صار يمثل الملجأ الأمن لهم بعد المنزل، من دون انتظار مقابل مادي يمثل لهم من إدارة المنظمة (الناصر، 2019م، ص330).

### 1-10-2 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

1. **الإيثار:** يقصد بالإيثار سلوك مساعد يشمل جميع الأعمال التي يقوم بها الموظف؛ لمساعدة زملائه في إنجاز الأعمال، والإسهام في تدريبهم، وحل مشاكلهم التي تواجههم، كما يشمل مساعدة المراجعين والمستفيدين من خدمات المنظمة. (Ocampo et. 2018, 830).
2. **الكياسة:** تُعدُّ الكياسة سلوكاً آخر من سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويقصد به القيام بالأعمال بحيث يرجع النفع على الآخرين، مثل القيام بالإجراءات التي تمنع حدوث مشاكل لها علاقة مع زملاء العمل (السلايمة، 2020م، ص 28)
3. **الروح الرياضية:** هي تحمّل الشخص لأيّ متاعب من دون تذمُّر أو رفض للأوامر (أسماء يوسف، 2012م، ص17-19).
4. **السلوك الحضاري:** هو المشاركة البنّاءة في إدارة أحوال المؤسسة من خلال حضور الاجتماعات وكتابة المذكرات وتأدية العمل بصورة ترفع شأن المؤسسة، وتحافظ على سمعتها.

5. **الضمير الحي:** هو التزام الفرد ذاتياً بالقيم الأخلاقية والمعايير التنظيمية في أداء عمله، ويظهر ذلك في احترام اللوائح والقوانين، والمحافظة على الوقت، والانضباط في الحضور والانصراف، وأداء الواجبات الوظيفية بإخلاص ومسؤولية. (العلي، 2015م، ص 59).

1-10-3 **الميزة التنافسية:** هي قدرة المنظمة على ابتكار طرائق وأساليب جديدة أكثر فاعلية في ممارسة نشاطها وتفوقها على منافسيها، ما يجعل لها مكانة مرموقة ومركز أفضل مقارنة ببقية المنظمات (جود، 2022م، ص 129).

### 1-11 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرين مهمين، هما: سلوك المواطنة التنظيمية، والميزة التنافسية.
  2. تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، أنها تمثل انطلاقة جديدة في قطاع التعليم العالي في ليبيا، لاسيما تجاه مورد رئيس من مواردها، المتمثل بالموارد البشري.
  3. تميّرت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تناولت سلوك المواطنة والميزة التنافسية في الدولة الليبية.
  4. تميّرت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها قدمت نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها دراسات وأبحاث أخرى.
- وأيضاً محدودية ما كتب في موضوع سلوك المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية في المجتمع الليبي وافتقار المكتبة العربية لمثل هذه الدراسات التي تمس كل منظماتنا، حسب علم الباحثة.
- حيث إنّ سلوك المواطنة والميزة التنافسية في الدولة الليبية كانت مدخلاً لتبني حلول وآليات ترشد الجامعات في ليبيا، وتساعدنا في التعرف على أهمية سلوك المواطنة وآثارها الإيجابية في تحقيق الميزة التنافسية وتميزها عن غيرها من الجامعات.

## الدراسة الحالية

## الفجوة البحثية

## نتائج الدراسات

## السابقة

<p>في ضوء ما سبق يتضح الآتية:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية تبين العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وتحقق الميزة التنافسية وتحدد ما إذا كان الأداء المؤسسي يتوسط العلاقة.</li><li>2. كان من الضروري العمل على دراسة بيئة العمل المحلية لفهم انعكاسات سلوك المواطنة التنظيمية على المؤسسات وفقاً للظروف الحالية.</li><li>3. تسهم هذه الدراسة في تقديم إطار معرفي يثري الأدبيات العلمية المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية، وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز والميزة التنافسية.</li></ol>	<p>تتمثل الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. لا توجد دراسات تجمع بين سلوك المواطنة التنظيمية وارتباطها بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية الحديثة.</li><li>2. معظم الدراسات ركزت على العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي فقط من دون الربط بينها وبين التميز المؤسسي والميزة التنافسية.</li><li>3. أغلب الدراسات اعتمدت على بيانات تنظيمية مختلفة وظروف عمل متنوعة، ما يستوجب دراسة بيانات محلية ذات خصوصية معينة.</li><li>4. قلة الدراسات التي تناولت الموضوع بأسلوب الدراسة الميدانية التحليلية لآراء عينة من العاملين داخل المؤسسات.</li><li>5. الدراسة الحالية حاولت معالجة هذه الفجوة بتوضيح العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة العمل المحلية.</li></ol>	<p>في ضوء ما سبق عرضه من الدراسات السابقة التي تناولت أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، يمكن أن تخلص الباحثة إلى النقاط الآتية:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب المهمة، والمفاهيم الرئيسية للدراسة، فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.</li><li>2. أكدت العديد من الدراسات العربية والأجنبية أهمية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء.</li><li>3. رغم تباين الدراسات في بعض النتائج، فإنَّ معظمها اتفق على أن تبيَّن مثل هذه السلوكيات يسهم في تحسين كفاءة المؤسسات وزيادة فعاليتها.</li><li>4. بالرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة فإنَّ أغلبها تم في بيئات مختلفة عن البيئة الليبية كما تسعى الدراسة الحالية إلى توضيح مدى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع محل الدراسة.</li></ol>
--	---	---

من إعداد الباحثة: تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

## الفصل الثاني

### سلوك المواطنة التنظيمية

- 1-2 المقدمة.
- 2-2 نشوء سلوك المواطنة التنظيمية.
- 3-2 العوامل التي أسهمت في نشوء المفهوم.
- 4-2 تعريف سلوك المواطنة التنظيمية.
- 5-2 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.
- 6-2 أنواع سلوك المواطنة التنظيمية.
- 7-2 خصائص سلوك المواطنة التنظيمية.
- 8-2 أبعاد سلوك المواطنة.
- 9-2 أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 10-2 التحديات المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية.
- 11-2 العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية.
- 12-2 معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية.
- 13-2 منافع سلوك المواطنة التنظيمية.
- 14-2 النتائج الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية.



## 1-2 المقدمة :

تعددت الكتابات التي اعتنت بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية وتفسيره، وتتوّعت الدراسات التي تناولت هذا السلوك في الوصف والتحليل، حيث أطلق على هذا السلوك العديد من المسميات، منها: السلوك خارج الدور الوظيفي، أو التأديب الاجتماعي. حيث إنّ هذا المصطلح يستخدم لوصف جميع السلوكيات والتصرفات والأفعال والمواقف الإيجابية، التي يقوم بها الموظف طوعاً، وكما أن هذا السلوك ليس من ضمن المهام المكلف بإنجازها ويعد هذا السلوك من الأمور التي يقوم بها الموظف بمحض إرادته، ومن خلاله يستطيع أن يدعم زملاءه في العمل؛ لكي يعم النفع والفائدة على المنظمة أو المؤسسة كاملة. وفي سياق التعليم العالي تؤدي الجامعات دوراً محورياً في تحقيق التنمية المجتمعية، ما يتطلب توافر مناخ تنظيمي يدعم الانتماء والولاء المؤسسي لدى العاملين، ومن هنا تبرز أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية داخل جامعة الزاوية، بوصفها مؤسسة تعليمية تسعى إلى الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي والإداري في ظل محدودية الموارد وزيادة التحديات التنظيمية. وانطلاقاً من هذا الواقع، جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على واقع سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين في جامعة الزاوية، والتعرّف على أبعاده المختلفة والعوامل المؤثرة فيه، فضلاً عن استكشاف مدى إسهامه في تحسين الأداء، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الجامعية.

## 2-2 نشوء سلوك المواطنة التنظيمية :

لا نستطيع إدراك مفاهيم المواطنة التنظيمية، إلا إذا استقصينا أصولها، وتتبعنا التطورات التي طرأت عليها مع مرور الزمن؛ لتكوين رؤية شاملة حول هذا المفهوم.

### تطور مفهوم المواطنة عبر الحضارات القديمة:

شهد مفهوم المواطنة تطوراً تاريخياً متدرجاً يعكس التحولات الفكرية والاجتماعية التي عرفتتها المجتمعات عبر العصور.

## أولاً- المواطنة في الحضارة اليونانية (الإغريقية)

كانت الحضارة اليونانية- وتحديداً مدينة أثينا في القرن الخامس قبل الميلاد- أول من وضع أساساً واضحاً لمفهوم المواطنة، بوصفها علاقة مباشرة بين الفرد والدولة. والمواطنة تعني الحق في المشاركة في الحياة السياسية، كالتصويت، وتولي المناصب، والمشاركة في صنع القرار في مجلس الشورى. لكنها كانت محدودة النطاق وإذ اقتصر على الذكور البالغين الأحرار وارتبط المفهوم بالمشاركة السياسية والمساواة القانونية. (الخالدي، 2002م، ص45)

## ثانياً- المواطنة في الحضارة الرومانية

مع توسع الإمبراطورية الرومانية تطور مفهوم المواطنة، ليأخذ بعداً قانونياً وليس سياسياً فحسب، فالمواطنة الرومانية منحت الأفراد حقوقاً قانونية، وتتمثل في الحق في المحاكمة أمام المحاكم الرومانية، وحماية القانون في البداية اقتصرت المواطنة على سكان المدينة، ثم توسعت وصارت تشمل جميع الأحرار بمرسوم رسمي. (الشاوي، 1994م: ص55)

## ثالثاً- المواطنة في الحضارة الفرعونية (مصر القديمة)

لم يكن هناك مفهوم مواطنة بالمعنى الحديث، بل كان المجتمع قائماً على الهرمية الاجتماعية، والولاء للفراعنة بوصفهم آلهة حية، حيث إنَّ الشعب المصري كان يخضع للسلطة المطلقة للملك. (حسن، 1960م، ص80).

## رابعاً- المواطنة في حضارات بلاد الرافدين:

لقد كان في هذه الحضارة تنظيم طبقي يحكمه القانون، يتمثل في طبقه النبلاء، وطبقة العامة، وطبقة العبيد، حيث ظهر نوع من هذه الحقوق في عهد الملك البابلي حمورابي (1792-1750 ق.م)، حيث وضع قانوناً ينظّم العلاقة بين الفرد والدولة، وكان يحمي بعض الحقوق، مثل الملكية والعدالة.

لكن على الرغم من وجود هذه القوانين فإنّه لم تكن المواطنة بالمفهوم السياسي أو التشاركي، بل كان الفرد يُعدُّ تابعاً للملك الإلهي. (الصايغ، 2009م، ص105) (عبد الحكيم، 1998م، ص129).

## خامساً - المواطنة في الحضارة الصينية القديمة

في الصين وخصوصاً في عهد كونفوشيوس (551-479 ق.م)، كانت العلاقة بين الحاكم والمحكوم تُبنى على الأخلاق لا على الحقوق السياسية، حيث كان يطلب من الفرد الولاء والطاعة، في مقابل أن تقدّم له الدولة الحماية والرعاية من الدولة. (فوكوياما، 2014م، ص 63-65)

## سادساً - المواطنة في المجتمع العربي قبل الإسلام

ركّزت على الانتماء القبلي، حيث عدّ الفرد مواطناً في قبيلته التي شكّلت وحدة سياسية واجتماعية المواطنة في الإسلام.

### المواطنة في الإسلام:

تم تأصيل مفهوم المواطنة بشكل واضح منذ ظهور الإسلام في القرن السابع ميلادي وذلك من خلال دستور المدينة أو صحيفة المدينة، الذي أسس لمجتمع مدني قائم على المساواة في الحقوق والواجبات بين جميع أفرادها، بغض النظر عن الدين أو العرق، حيث إنّ هذه الصحيفة هي التي وضعها النبي محمد -صلى الله عليه وسلم- بعد الهجرة إلى المدينة المنورة من أولى التجارب السياسية والاجتماعية في العالم، التي نظمت العلاقة بين المسلمين وغير المسلمين في إطار دولة واحدة.

وقد تضمّنت الوثيقة أكثر من (40) بنداً، وحددت العلاقة بين:

1. المسلمين (المهاجرين والأنصار).

2. اليهود من مختلف القبائل.

3. المشركين ممن تعايشوا في المدينة.

وكان أهم ما ورد فيها إنهم أمة واحدة، لليهود دينهم وللمسلمين دينهم، وأن النصر للمظلوم، ما أدى إلى حدوث نقلة نوعية في فهم مبدأ المواطنة وتطبيقه. (ابن هاشم، 1955م) (العزاوي، 2021م)

### المفاهيم المتعلقة بالمواطنة:

تعود أصول مفهوم المواطنة إلى الحضارات القديمة، لاسيما اليونانية والرومانية، حيث ارتبطت المواطنة بفكرة المدينة كمجال للمشاركة السياسية والحقوقية، وهو ما يظهر في جذور المصطلح باللغات الأوروبية مثل الفرنسية والإنجليزية. (الصايغ، 2009م، ص 208)

أما لغويًا: فالمواطنة مشتقة من الوطن، وتعني في اللغة العربية مكان إقامة الإنسان وحمايته كما ورد في لسان العرب (ابن منظور، 1968م) كما ورد مفهوم المواطنة في مواضع متعددة من القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿لَقَدْ نَصَرَكُمُ اللَّهُ فِي مَوَاطِنَ كَثِيرَةٍ﴾ (التوبة: 25) من هنا يتضح أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين المواطن والوطن، ليشمل القيم المبادئ التي تمثل المجتمع. أما اصطلاحاً: فالمواطنة هي عبارة عن مجموعة من العلاقات القانونية والاجتماعية بين الفرد والدولة، وهذه العلاقة يكون أساسها تبادل الولاء والحماية. (قاموس علم الاجتماع، 1995م) نستنتج من مجمل التعريفات أنها لم تعطِ لمفهوم المواطنة حقه، من حيث التأصيل اللغوي الدقيق، حيث ركزت على التمييز بين مواطن وآخر من دون التطرق الكافي إلى المواطنة كمصطلح لغوي مستقل، فعليه فإن المواطنة توضح العلاقة القائمة والانتماء المتبادل بين الفرد والدولة، وبهذا يستطيع الفرد التمتع بكافة الحقوق التي يمنحها القانون، في مقابل ذلك يستوجب على الفرد الالتزام بكافة الواجبات المفروضة عليه.

وبذا يعود مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior - OCB) إلى العقود الأخيرة من القرن العشرين، حيث ظهر لأول مرة في الأدبيات الأكاديمية في سياق دراسة سلوكيات الموظفين داخل المنظمات وتأثيرها في الأداء المؤسسي. وقد تبلور هذا المفهوم من خلال دراسات أكاديمية عدة تناولت كيفية تجاوز الموظفين لحدود واجباتهم الرسمية والمساهمة الطوعية في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي.

وقد نُسب الفضل في صياغة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى الباحثين دينيس أروغان (Dennis Organ) وزملائه في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات، حيث قدموا تعريفاً لهذا السلوك بوصفه تصرفات فردية اختيارية لا يتم الاعتراف بها بشكل مباشر من خلال النظام الرسمي للمكافآت، ولكنها تسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة (Organ, 1988).

1. تأثرت الأبحاث المبكرة حول هذا المفهوم بدراسات سابقة تناولت موضوعات مثل: الرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والدوافع النفسية للموظفين (Bateman & Organ, 1983).
2. مع مرور الوقت، تطور المفهوم ليشمل أبعاد رئيسة عدة، مثل: الإيثار، والروح الرياضية، والضمير الحي، والمواطنة المؤسسية، والتي تحدد أشكال السلوكيات الإيجابية التي يتبناها الموظفون داخل بيئة العمل (Podsakoff et al., 2000).

## 2-3 العوامل التي أسهمت في نشوء المفهوم:

تطوّر سلوك المواطنة التنظيمية كنتيجة لتفاعل عوامل رئيسة عدة داخل بيئة العمل، منها:

1. التحولات في أساليب الإدارة الحديثة: أدى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة التي تركز على التفاعل البشري والتنمية التنظيمية إلى تعزيز أهمية السلوكيات التطوعية في العمل (Podsakoff et al., 2000)
2. التغييرات في ثقافة العمل: مع زيادة المنافسة العالمية، صارت المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على موظفين قادرين على التكيف مع التغييرات، والتعاون، والإبداع من دون الحاجة إلى توجيه مباشر (Organ, 1988).
3. زيادة الاهتمام بالموارد البشرية: أدى الاهتمام بتطوير رأس المال البشري إلى التركيز على السلوكيات غير الرسمية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي. ومما سبق سرده يمكن القول بأن نشوء سلوك المواطنة التنظيمية لم يكن وليد الصدفة، بل جاء نتيجة تطورات أكاديمية وإدارية استهدفت فهم وتحليل دور الموظفين في تعزيز الأداء المؤسسي خارج نطاق المهام الرسمية، ومع تطور بيئات العمل الحديثة، صار هذا السلوك من العوامل الرئيسية التي تسهم في تحقيق النجاح والاستدامة المؤسسية، حيث تعتمد الشركات والمؤسسات بشكل متزايد على تعزيز ثقافة المواطنة التنظيمية؛ لضمان بيئة عمل أكثر تعاونًا وإبداعًا.

## 2-4 تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

سيتم عرض مجموعة من التعريفات التي قدمت لتوضيح معنى سلوك المواطنة التنظيمية:

- 1- هو سلوك طوعي ذاتي يتخطى الأدوار الرسمية، ولا يرتبط بالدفع ولا يخضع لقواعد رسمية ويسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية (نجم، كريم، 2018م، ص115).
- 2- هو سلوك طوعي غير رسمي يتم بشكل اختياري من قبل الأفراد في التنظيم، لا يدخل ضمن الواجبات المحددة في التوظيف الوظيفي والدوافع الرسمية المنظمة.

3- هو سلوك وظيفي تطوعي، يقوم به الموظف في المنظمة، لا يشير إلى الدور الرسمي له، الأمر الذي لا يترتب عليه تبعات مالية (حوافز مالية) بل قد يقتصر على حوافز معنوية تقدمها المنظمة، ويكون الغرض منه رفع أداء المنظمة، وزيادة كفاءتها لذا يمكننا أن نشير إليه على أنه تصرف ذاتي يرتبط بالجوارح الداخلية للأفراد العاملين؛ حرصاً منهم على بناء وتطوير مكان العمل الذي بات الملجأ الأيمن لهم بعد المنزل من دون انتظار مقابل مادي يمثل لهم من إدارة المنظمة. (الناصر، 2019م).

4- **سلوك المواطنة:** هو مجموعة من الأنشطة والفعاليات التطوعية والاختيارية التي يقوم بها العاملون في مديرية البلديات، والتي لا تدرج في نظام الحوافز الرسمي في المديرية والإنجاز هو العمل بطريقة غير رسمية في بيئته تتضمن مساعدة الزملاء، وتحمل ضغوط العمل والهادفة إلى تعزز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها. (حسن عبد الوهاب، 2021م، ص222).

5- يُعدُّ سلوكاً فردياً اختيارياً لا يرتبط بالنظام المتبع داخل الوحدة الاقتصادية، وأن اعتماده من قبل الأفراد العاملين يعزز من كفاءة وفاعلية العمل وينمي روح المسؤولية ما يسهم في الحد من كافة الأشكال والصور غير النزيهة داخل الوحدة الاقتصادية. (محمد طيبة، 2022م، ص525).

6- سلوك طوعي واختياري يؤديه الموظفون داخل المؤسسة بصورة إيجابية أثناء القيام بمهامه التنظيمية، ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بصورة فعالة، ولا يندرج هذا السلوك ضمن نظام الوصف الوظيفي والحوافز والمكافآت. (ياسين أمل طه، 2022م، ص103).

ومن التعريفات السابقة لسلوك المواطنة التنظيمية، يمكن تعريف هذا السلوك وعرفت الباحثة على أنه: عبارة عن كل تصرف أو مبادرة يقوم بها الموظف طوعاً، من دون أن يُطلب منه رسمياً، بهدف دعم زملائه أو تحسين بيئة العمل أو تعزز أداء المؤسسة، وهو نوع من السلوك الإيجابي الذي يتجاوز حدود المهام الوظيفية الرئيسة، ويُظهر التزام الفرد وولائه للمكان الذي يعمل فيه، حيث إنَّ هذا سلوك نابع من الإحساس بالانتماء والمسؤولية، ويظهر في الأفعال الصغيرة التي لا تُكتب في الوصف الوظيفي، لكنها تُحدث فرقاً كبيراً في الأداء الجماعي وروح

الفريق، أو هو تلك الجهود الإضافية التي تهدف إلى مساعدة الغير من دون انتظار مقابل مادي، كما أن هذا السلوك لا يكافئ ممارسه ولا يعاقب تاركه، لكنه مرغوب فيه؛ لما له من أثر في تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة.

الجدول رقم (1): الفرق بين السلوك الرسمي وسلوك المواطنة التنظيمية

ر.م	وجه المقارنة	السلوك الرسمي	سلوك المواطنة التنظيمية
1.	التعريف	هو: ذلك السلوك المرتبط بالمهام المحددة في الوصف الوظيفي، وهو جزء من السلوك التنظيمي.	هو سلوك طوعي لا يُلزم به الموظف رسمياً، لكنه يسهم في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي، وحيث إنّه يُعدّ جزءاً من السلوك التنظيمي ولكنه لا يُعدّ رسمياً.
2.	الطبيعة	عمل إلزامي وفقاً للعقد الوظيفي مفروض من الإدارة.	عمل تطوعي اختياري غير ملزم، نابع من رغبة الفرد الداخلية في خدمة المنظمة.
3.	الرقابة والتقييم	يخضع لرقابة الإدارة ويؤثر في التقييم الوظيفي.	لا يُقيّم بشكل رسمي لا يكافئ عليه.
4.	العلاقة بالوصف الوظيفي	منصوص عليه بشكل واضح ضمن المهام	لا يدرج ضمن الوصف الوظيفي
5.	العقوبة عند التقصير	توجد عقوبات أو جزاءات نظامية	لا توجد عقوبات إلا أنه سلوك طوعي
6.	الهدف	يهدف إلى تحقيق متطلبات العمل وتنفيذ مهام الوظيفية	تعزيز بيئة العمل وتحسين الأداء التنظيمي العام.
7.	المسؤولية القانونية	الموظف مسؤول قانونياً عن تنفيذه	ليس هناك مسؤولية قانونية في أدائه أو تركه.
8.	التأثير في المنظمة	يحقق الالتزام والانضباط داخل المؤسسة	يسهم في تحسين التعاون، والانتماء المؤسسي
9.	علاقته بالثقافة التنظيمية	يتأثر السلوك الرسمي بها إلى حد ما.	يعكس مدى رسوخ الثقافة التنظيمية الإيجابية.
10.	درجة الحرية	محدودة، يعني أنه يستوجب على الفرد الالتزام بهذا السلوك من دون معارضه وكما هو موجود في اللوائح أو العقد	عالية أي أن الفرد يقوم به من دون أن يطلب منه ذلك، أي يقوم به بإرادته

المصدر: (من إعداد الباحثة بناء على الأدبيات النظرية)

## 2-5 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية. (ALHASHDI, al 21:42)

لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية يمكن تلخيصها في الآتي:

- 1- تساعد على الإبداع والابتكار.
  - 2- تطوّر الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد العاملين.
  - 3- تعزّز الدافعية للإنجاز وتحسن الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه الوحدة الاقتصادية.
  - 4- تتيح الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم، من خلال إسهاماتهم ومشاركتهم في صنع القرار.
  - 5- يساعد على تقوية العلاقات الداخلية بين الأفراد العاملين، ما يخلق نوع من الترابط ما بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، الأمر الذي يسهم في زيادة مخرجات المنظمة من خلال بناء علاقات مع أصحاب مصالح خارجيين (الحساوي، 2021م، ص52).
- وقد لاحظت الباحثة إن لسلوك المواطنة التنظيمية دور حيوي في نجاح أي منظمة وبقائها واستمرارها، لذا فسلوك المواطنة التنظيمية يساعد في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتخصيصها، ويوفر مصدراً مستداماً للميزة التنافسية، وتعزّز الروح الإيجابية للعاملين ويؤكد معدل الدوران الوظيفي وهذا يؤدي إلى رفع فاعلية الأداء التنظيمي، إضافة إلى دوره في تخفيض معدل التسرب الوظيفي والتغيب، وبالتالي ينعكس ذلك في تحقيق الاستقرار داخل التنظيم ويزيد مستويات الأداء ويحسن الإنتاجية، ويحل المشكلات ويحقق الالتزام التنظيمي، ويرفع مستوى الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي ويقلل الصراعات السلبية داخل التنظيم.

## 2-6 أنواع سلوك المواطنة التنظيمية:

اتفق الباحثون (جاب الله، 1994م) و(آل زاهر، 2011م) و(حسين، 2015م) على

التمييز بين نوعين من سلوكيات المواطنة التنظيمية، هما:

1. سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المؤسسة: هو سلوك تطوعي يقوم به الموظف ويهدف إلى خدمة المصلحة العامة للمنظمة حتى لو لم يكن ذلك جزءاً من مهامه الرسمية حيث إنّه يتمثل في تلك السلوكيات التي تعكس الالتزام والولاء للمنظمة، مثل: تقديم الاقتراحات التي تسهم في تطوّر الأداء العام، والتحدث بصورة إيجابية عن المؤسسة أمام الآخرين، وعدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى، كما يشمل أيضاً الامتثال للقواعد والسياسات والإجراءات المنصوص عليها.

وبشكل عام فسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المؤسسة هو جزء مهم من نجاح المنظمة، حيث يعكس مدى ولاء الموظفين والتزامهم بتحقيق أهدافها.

2. **سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد:** هي السلوكيات التي تساعد وتدعم أفراد المنظمة، مثل: مساعدة زملاء العمل تطوعياً في حل مشاكل العمل، أو في الوقاية من حدوث مشاكل، ومساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم.

## 7-2 خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

نلاحظ أن هذا السلوك يتسم بالعديد من السمات والخصائص، وقد تعددت آراء الباحثين في هذا الصدد، حيث يشير (شقرة، 2020م، ص57-58) إلى الخصائص الآتية:

1. يتجاوز الدور الرئيس المحدد لكل وظيفة.
2. يمتاز بالطبيعة الاختيارية.
3. شمولية أكثر من نمط سلوكي، فقد يتضمن الأفعال الإيجابية لفعل شيء ما، كما يتضمن الامتناع عن الممارسات الطوعية.
4. عدم وجود إطار يحدد العلاقة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي واللوائح في المنظمة.
5. سلوك غير محدود يتضمن عدداً من الأنشطة التي تختلف من تنظيم إلى آخر.
6. يُمَثَّل ولاء الفرد للمنظمة.
7. ليس له أي صلة بأنظمة التحفيز المادية أو المعنوية.

ويلخّص (عبد المجيد وصدر الدين، 2018م، ص322) خصائص سلوك المواطنة التنظيمية بأربع سمات رئيسة هي: (الطوعية، والاختيارية، والتجرد من الرسمية، والنفعية).

وتضيف (بوقفة، 2020م، ص 16) بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتميز عن غيره بأنه لا ينتظر الفرد مقابله أي مكافأة، كما أنه لا يعاقب على عدم القيام به.

من خلال العرض السابق ترى الباحثة إجماع الباحثين على أن سلوك المواطنة التنظيمية يُعدُّ سلوك يقوم به الفرد بمفرده تطوعاً نابعاً من إدارة الفرد، وليس له علاقة بالمهام الرسمية للفرد في وظيفته، وكذلك يُعدُّ سلوكاً مفيداً للأفراد والمنظمة على حد سواء.

## 2-8 أبعاد سلوك المواطنة:

### 1. الضمير الحي:

هو سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية في مجال الاستراحات، والحضور بالوقت المطلوب، والحفاظ على موارد المنظمة وممتلكاتها، وكذلك العمل بجدية (هاشمي، 2020م، ص 20).

ويتعلق الضمير الحي بالجانب النفسي للفرد في تقبل الهيكل التنظيمي والتوصيف، وكذلك السياسات المتعلقة بالوظيفة داخل المنظمة (هادي، 2021م، ص 316).

وهو التزام الفرد لمعايير يضعها لسلوكياته، فيتجه لإنجاز دوره في المنظمة بسلوك يزيد على المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الفرد بالسلوك الذي يتعدى الحد الأدنى للعمل الرسمي، ويمارس عمله بجدية، ويرجّح المصلحة العامة على مصلحته الخاصة (عون وبوزيدي، 2018م، ص 139).

ومن أمثلة هذه السلوكيات ما يأتي:

1. موظف يلتزم بمواعيد الحضور والانصراف بدقة، ويتبع السياسات المعمول بها بدقة، والبقاء لساعات عمل إضافية من دون طلب رسمي.
2. الالتزام بالأنظمة والقوانين حتى في غياب الرقابة.
3. عدم ترك أي يوم من العمل مطلقاً.
4. عدم قضاء الوقت المخصص للعمل في قضايا ومحادثات شخصية.
5. اتباع قواعد وتعليمات المؤسسة وإجرائاتها الرسمية.

حيث لوحظ من خلال ما تم دراسته أن هذا السلوك قد يسبب في زيادة العبء الوظيفي على الموظفين المجتهدين من دون تعويض مادي مناسب، وقد يشعر الموظفون الآخرون بالضغط لمجاراة هذا السلوك، ما قد يسبب إجهاداً وظيفياً.

## 2. الروح الرياضية:

تعرف الروح الرياضية بأنها تجنّب الشكوى، وتجنب المظالم الصغيرة، والسخرية من الإهانات وتشير الروح الرياضية إلى قيمة التسامح أمام المشكلات والمواقف التي تواجه في حياته الوظيفية من دون أي شكوى أو تذمر وكذلك القدرة على تحمل أوضاع العمل السيئة هذا ما يعكس استعداد الفرد للعمل في ظروف غير مناسبة من دون شكوى، ومع كل هذا يحاول الفرد العامل أن يعمل بروح رياضية، حتى لو كانت الأمور الوظيفية عكس رغبته (بشير، 2019م، ص 14).

ومن أمثلة هذه السلوكيات ما يأتي:

1. موظف يتقبّل زيادة عبء العمل المؤقت من دون تذمر.
  2. تقبل القرارات الإدارية حتى لو كانت غير مفضلة.
  3. التعامل بإيجابية مع المشكلات التنظيمية من دون خلق نزاعات.
- وبناء على ذلك يمكن القول أنه قد يؤدي إلى قبول الموظفين للظروف غير العادلة، ما يسمح للإدارة باستغلالهم، وقد يُنظر إليه على أنه خضوع للقرارات الإدارية من دون نقاش بناء.
3. الإيثار:

هو: عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد بشكل تطوعي؛ لمساعدة زملائه في العمل لحل مشاكلهم المتعلقة بالعمل، وكذلك توجيه العاملين الجدد لأداء المهام الموكلة إليهم. (منيرة، 2021م، ص 37). ويساعد الإيثار على توليد الثقة بين العاملين ويعني التفكير في حقوق ورفاهية الآخرين ويُعرف كذلك بأنه: مدى مساعدة الموظف لزملائه في العمل في مهام متعلقة بالعمل (هاشمي وزكريا، 2020م، ص 14).

ومن أمثلة هذه السلوكيات ما يأتي:

1. موظف يساعد زميله في إتمام مهمه عاجلة من دون أن يطلب منه ذلك.
2. دعم الزملاء في أوقات الضغط الوظيفي.
3. الاستعداد لمساعدة الزملاء الجدد وتعليمهم للتكيف مع بيئة العمل.

ولكن ترى الباحثة أن هذا قد يؤدي إلى استغلال الموظفين المتعاونين من قبل زملائهم أو الإدارة، وقد يؤثر سلبيًا في إنتاجية الفرد عندما يركّز على مساعدة الآخرين بدلًا من أداء مهامه الرئيسية.

#### 4. الكياسة أو اللطف:

هي محاولة الشخص من منع الخلافات والمشاكل المتعلقة بالعمل، واتخاذ التدابير الوقائية لتجنبها، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم، بالإضافة إلى إعطاء المعلومات للأشخاص الذين يمكن أن يستفادوا منها (شارف، 2019م، ص 14). وتعرّف بأنها: قيام الشخص بمنع وقوع المشاكل التي تتعلق بالعمل، وإدراكه لتأثير السلوك أي سلوك يصدر عن الآخرين، وعدم استغلاله لحقوقهم، وتجنب إثارة المشاكل معهم، وتقديم النصح والإرشاد، وكذلك تزويدهم بالمعلومات الضرورية (هاشمي وزكرياء، 2020م، ص 20).

ومن الأمثلة على ذلك:

1. موظف يُبلِّغ زميله عن تغيير في جدول الاجتماعات لتفادي أي ارتباك.
  2. إبلاغ الإدارة بالمشكلات المحتملة قبل وقوعها.
- ومن وجهه نظر الباحثة إن الإفراط في هذا السلوك قد يصاحبه عدم وجود تقدير من قبل الإدارة، وقد يؤدي إلى تدخل مفرط في شؤون الزملاء، ما قد يفهم على أنه سلوك تطفلي.
- وقد قاموا (virlee & clapham 2003) بتصنيف الأبعاد الخمسة في بعدين، هما:
- 1- سلوك المواطنة التنظيمية الموجّه نحو الفرد: يشمل هذا السلوك كلا من الإيثار واللطف.
  - 2- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المؤسسة: ويشمل هذا السلوك كلا من: الضمير الحي، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري.

ومن خلال ما تعرضت إليه الباحثة من جمع معلومات في هذا المجال، أودُّ الإشارة إلى أن هذه الأبعاد الخمسة المذكورة ليست بالضرورة أن تكون جميعها موجودة لدى جميع الأفراد الذين يتميزون بسلوك المواطنة التنظيمية، فالأفراد الذين نعتقد بأنهم، من أصحاب الضمائر الحية ليسوا دائما هم الأكثر إيثارا وبالعكس، فإن الظروف التي تثير الإيثار في أنفس بعضهم ليست دائما هي نفسها التي تثير فيهم حيوية الضمير.

## 2-9 أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية: العامري، (2003م)

تعددت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يمكن تلخيصها كما يأتي:

1. مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل؛ وتوجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب، وكذلك مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله... الخ إن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها؛ لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.
2. مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية، ويتضمن ذلك المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية والعاطفية... الخ.
3. مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور لا تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات إليهم.
4. الانصياع للقيم والسياسات واللوائح التنظيمية، والعمل وفقها، مثل: الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل، واستخدام الموارد التنظيمية استخداماً سليماً... الخ.
5. اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المؤسسة أكثر نجاحاً وتميزاً مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي، أو الاستراتيجيات، أو الممارسات الإدارية، أو الإجراءات.
6. بذل جهود مضاعفة في العمل، وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية، أو فترات استراحة طويلة ومتكررة، أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.
7. التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المؤسسة، كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية، وحماية المؤسسة من الأخطار.
8. البقاء مع المؤسسة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها؛ تقديم المؤسسة للآخرين بصورة جيدة، والدفاع عن المؤسسة، والحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة، ما يسهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

## 2-10 التحديات المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية: (مطالي وقهواجي، 2022م)

1. الإجهاد والاحتراق الوظيفي: قد يؤدي الالتزام المفرط بسلوكيات المواطنة إلى زيادة العبء على الموظفين، ما يسبب الإجهاد والاحتراق الوظيفي.
2. التوقعات غير الواقعية: قد يؤدي سلوك المواطنة إلى توقعات غير واقعية من قبل الإدارة، ما يضع ضغطًا إضافيًا على الموظفين.
3. عدم التقدير والمكافأة: قد لا يحصل الموظفون على التقدير أو المكافأة المناسبة لسلوكياتهم التطوعية، ما يؤدي إلى انخفاض الدافعية.
4. التأثير في التوازن بين العمل والحياة الشخصية: قد يؤدي الالتزام المفرط بسلوكيات المواطنة إلى التأثير في التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظف.
5. المنافسة غير الصحية: قد يؤدي سلوك المواطنة إلى منافسة غير صحية بين الموظفين، ما يؤثر سلبيًا في التعاون والتنسيق داخل الفريق.

كيف يمكن للمؤسسات تجاوز هذه التحديات؟

للتغلب على هذه التحديات من وجهة نظر الباحثة ضرورة اتباع الآتي:

1. تبني سياسات واضحة للعدالة والمساواة، بحيث يشعر جميع الموظفين بأن جهودهم مقدرة ومستحقة.
2. تخفيف ضغوط العمل من خلال توزيع المهام بإنصاف وتوفير بيئة مريحة تساعد الموظفين على الإنتاجية والإبداع.
3. تعزيز ثقافة التحفيز والمكافآت، بحيث يتم تكريم الموظفين الذين يظهرون سلوكيات إيجابية في العمل.

## 2-11 العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية:

نظرًا للفوائد العديدة والآثار الإيجابية الكثيرة التي تعود على المنظمة جراء ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية، فإنه يجب على المنظمات تعزيز ذلك السلوك وترسيخه لدى العاملين بها، وتتعدد العوامل المؤثرة في هذه السلوكيات:

1. **العدالة التنظيمية:** يشير إلى شعور الموظفين بالعدالة في المعاملة واتخاذ القرارات داخل المنظمة. (محمد، 2015م: 45)

2. **الثقافة التنظيمية:** مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التي تشترك فيها المنظمة وتؤثر في سلوكيات أعضائها. (سامي، 2018م: 60)

3. **الولاء التنظيمي:** درجة التزام الموظفين وارتباطهم بالمنظمة، ورغبتهم في الاستمرار في العمل بها.

**القيادة التحويلية:** أسلوب القيادة الذي يُحفِّز الموظفين على تحقيق أداء متميز من خلال إلهامهم وتوجيههم.

**العدالة التنظيمية المدركة:** مدى إدراك الموظفين لعدالة السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة.

**المرونة في مكان العمل:** قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات وتوفير بيئة عمل مرنة تدعم سلوكيات المواطنة التنظيمية. (شيماء، 2021م: ص 64).

بالإضافة أن هناك ثلاثة عوامل رئيسة معززة لهذا السلوك التطوعي، هي:

1. **العوامل الشخصية الإيجابية:** تتمثل في القناعة بالعمل التي تعكس بدورها في تمكين العاملين من فهم للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم، وهي تؤثر إيجابيا في طريقة تعريفهم لأعمالهم، وتجعلهم يكشفون عن الدور الإضافي بأنه ضمن الدور الفعلي للوظيفة، كما تشمل الثقة بالآخرين، فعندما يثق العامل في الآخرين يؤدي ذلك إلى القيام بأنماط سلوكية متميزة، وعلى العكس فإن فقدان الثقة بالآخرين تنتج عنه أنماط سلوكية اعتيادية. (العرايضة، 2012م)

2. **العوامل الموقفية المدركة:** تشمل قيم العمل وخصائصه، فتعكس قيم العمل وجود قيم مشتركة بين الأفراد والمنظمة والتي تدل على وجود منفعة مشتركة بينهما، وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي، مثل احترام الأفراد، واحترام حاجاتهم، أما خصائص العمل لاسيما المحفزة منها، مثل: العمل ذي المعنى، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، فإنها تزيد من مستوى الدافعية الداخلية لدى الأفراد، وتزيد من ممارستهم لأنماط سلوك الدور الإضافي. (حمانة، 2016م، 48)

3. **عوامل المركز الوظيفي:** وتشمل تولّي المنصب في المنظمة، ومستوى العمل الهرمي، فالأفراد ذوي الخدمة الطويلة تصير لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع المنظمة، كما أن عند تولّي المناصب العالية يزيد من نسبة الدافعية، ومن إمكانية العمل بشكل فعال، بالإضافة إلى أن هذه العوامل تؤدي إلى زيادة الحرية المكتسبة في ممارسة أنماط سلوكية متنوعة، مثل تقديم أنماط سلوك الدور الإضافي.

وترى الباحثة أن جلّ هذه العوامل تعمل مجتمعة على تشكيل بيئة عمل تحفز الموظفين على تبني سلوكيات إيجابية تعزز من نجاح المنظمة وتطورها، ما يسهم في تحسين أداء المنظمات ونجاحها.

## 2-12 معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية - (Karam.2011):

رغم أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تعزّز أداء المنظمة، فإنّ هناك المعوقات عدة قد تحد من ظهوره بين الموظفين، فعدم إسهام الموظفين في المؤسسة بسلوكيات دور إضافي تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل:

1. عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة.
2. عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر في كفاءة الموظفين وفي سلوكياتهم الإيجابية، ما ينعكس على تميز أدائهم.
3. عدم تتيح الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، ما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
4. افتقار العديد من المؤسسات إلى تحقيق العدالة التنظيمية، التي إن وجدت فإنها تشكّل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما أنّ هناك معوقات أخرى ذكرها (علاء الدين، 2001م) تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد وهي:

1. فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب، وعدم الرضا والدافعية للعمل.

2. العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وهياكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

ومن هنا دعت الحاجة إلى ضرورة إيجاد طريقة للتغلب على هذه المعوقات، من خلال دراسات كثيرة، من بينها ما يأتي:

دراسة (Karam، 2011م) فإنّ التغلب على هذه المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المؤسسات بما يأتي: تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية:

1. سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية، مثل: المعلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة.

2. السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية.

3. أن يتسم القادة بالوعي في تتيح الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمؤسسة ما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء.

4. التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث إنّ مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود إلى تحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة.

وبالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن من وجهة نظر الباحثة، يجب على المؤسسات اتباع طرائق أو استراتيجيات أخرى تقلل من معوقات سلوك المواطنة التنظيمية، وتعزز العمل وتجعلها أكثر إنتاجية ورضا للموظفين، ومن ضمنها أن تقوم المؤسسة أو المنظمة بتعزيز العدالة التنظيمية أي تطبيق سياسات عادلة في التقييم والترقية، وكذلك ترى الباحثة أنه من الضروري التعامل بشفافية مع جميع الموظفين.

تحسين الاتصال التنظيمي، وذلك من خلال توفير قنوات تواصل مفتوحة بين الموظفين والإدارة مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية، وكذلك يجب على المنظمة أن تشجع على التغذية الراجعة البناءة وتقدير الأفكار الجديدة.

## 2-13 منافع سلوك المواطنة التنظيمية :

فيما يأتي أبرز المنافع الذي يحققها سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الفرد والمنظمات:

### أولاً- المنافع على مستوى المنظمة

1. تحسين الأداء التنظيمي: تشير الدراسات إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، من خلال تعزيز التعاون بين الموظفين، وتقليل النزاعات الداخلية.
2. تعزيز جودة الخدمة والإنتاجية: إن الموظفين الذين يظهرون سلوكيات المواطنة التنظيمية يكونون أكثر التزامًا بتقديم خدمات ذات جودة عالية، ما يعزز من سمعة المنظمة، ويزيد من رضا العملاء (العتيبي، 2020م، ص131).
3. تقليل تكاليف التشغيل: تساعد هذه السلوكيات في تقليل معدلات الغياب، والتأخير، ودوران الموظفين، ما يخفف الأعباء المالية والإدارية على المؤسسة.
4. زيادة التعاون والتماسك التنظيمي: عندما يظهر الموظفون رغبة في مساعدة زملائهم والعمل بروح الفريق، يتحسن التماسك التنظيمي، ما يعزز بيئة العمل الإيجابية (الموسوي، 2019م).

### ثانياً- المنافع على مستوى الأفراد

1. تعزيز الرضا الوظيفي: إن الموظفين الذين يشاركون في سلوكيات المواطنة التنظيمية يشعرون بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي؛ نتيجة شعورهم بالإنجاز والتقدير من قبل الإدارة (الشريف، 2021م، ص115).
2. تحسين فرص الترقية والتطوير المهني: إن الأفراد الذين يظهرون التزامًا إضافيًا تجاه المنظمة يكونون أكثر عرضة للحصول على ترقية ومكافآت وظيفية. (الهاشمي، 2018م).
3. تقوية العلاقات بين الموظفين: تعزز هذه السلوكيات روح التعاون والتواصل الإيجابي بين الموظفين، ما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تناغمًا وإنتاجية (الدوسري، 2020م، ص331).

4. **تقليل الضغوط النفسية في بيئة العمل:** المشاركة الطوعية في مساعدة الزملاء وتقديم الدعم يسهم في تقليل التوتر الوظيفي، ويزيد من الشعور بالراحة والاندماج في المنظمة. وما توصلت إليه الباحثة يستدعي ضرورة تبني سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات، وهذا يعود بفوائد كبيرة على كل من المنظمة والموظفين، فهو لا يقتصر على تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية، بل يمتد ليشمل تعزز الرضا الوظيفي، وتحسين العلاقات بين الموظفين، وزيادة الاستقرار التنظيمي، لذلك ينبغي على الإدارات توفير بيئة عمل محفزة، وتعزز العدالة التنظيمية، وتقديم الحوافز المناسبة لدعم هذا السلوك وتعزز بين الموظفين.

#### 2-14 النتائج الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية: العتيبي، (2014م).

- 1- تحسين الجودة والكفاءة: سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين الجودة والكفاءة.
- 2- زيادة الإنتاجية: السلوك الإيجابي يزيد من الإنتاجية.
- 3- تعزز الروح الجماعية: سلوك المواطنة التنظيمية يعزز الروح الجماعية.
- 4- تحسين الصورة العامة للمنظمة: السلوك الإيجابي يؤثر في الصورة العامة للمنظمة.

#### إيجابيات سلوك المواطنة التنظيمية وسلبياتها:

دائما ما يعكس مفهوم المواطنة التنظيمية العلاقة الفريدة بين الفرد والمؤسسة، حيث تتمثل الإيجابيات في تعزز التفاعل الفعال بين الأفراد وتحفيز الروح الجماعية. من ناحية أخرى تظهر لنا السلبيات حين تتحول المواطنة التنظيمية إلى تحميل غير متوازن للعاملين بأعباء إضافية، ما قد يؤدي إلى تحديات في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية. كما قد ينجم عنها إرهاق واستنزاف نتيجة للاستمرار المفرط في اتباع هذا السلوك ولهذا أصبح تحقيق التوازن بين إيجابيات وسلبيات المواطنة التنظيمية يشكّل تحديا استراتيجيا في بناء بيئة عمل مستدامة.

جدول رقم (3) يوضح إيجابيات سلوك المواطنة التنظيمية وسلبياته

ر.م	إيجابيات سلوك المواطنة التنظيمية	سلبيات سلوك المواطنة التنظيمية
	تعزز المناخ التنظيمي الإيجابي: يسهم سلوك المواطنة في خلق بيئة عمل إيجابية وصحية، حيث يعمل الموظفون بروح الفريق والتعاون مع بعضهم بعضاً.	استغلال العمل: قد يؤدي اهتمام العمال بالمساعدة والتعاون الزائد إلى استغلالهم في العمل، حيث يمكن للبعض الاستفادة من سلوك المواطنة لتحميل العمال المتفانين المزيد من المسؤوليات من دون تقديرهم أو تعويضهم بالشكل المناسب.
	تعزز الروح الجماعية والانتماء: يسهم سلوك المواطنة في تعزز الروح الجماعية بين العمال وزيادة انتمائهم للفريق والشركة.	تشتت الانتباه: يعني التركيز الزائد على سلوك المواطنة يؤدي إلى تشتت انتباه الأفراد عن أداء مهامهم الرئيسية، ما قد يؤثر سلباً في أدائهم الفردي وأداء الفريق بشكل عام.
	تحسين الأداء التنظيمي: يمكن أن يؤدي سلوك المواطنة إلى تحسين أداء الفرق والمنظمات بشكل عام من خلال تعزز التعاون و التفاعل الإيجابي بين أفراد الفريق.	عدم التوازن في الحياة الشخصية والوظيفية : قد يؤدي اتباع الزائد لسلوك المواطنة التنظيمية إلى عدم تحقيق التوازن في الحياة الشخصية والوظيفية، ما قد يؤثر في صحة الفرد ورفاهيته.
	زيادة الإنتاجية والكفاءة: يمكن أن يسهم سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل، حيث يعمل الموظفون بجهد إضافي ويساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة.	تأثير الإرهاق: قد يتسبب الانخراط المستمر في سلوك المواطنة التنظيمية في الشعور بالإرهاق النفسي والجسدي لدى الأفراد، لاسيما إذا لم يتم التقدير الكافي لجهودهم الإضافية.

إعداد الباحثة بناء على (Podsakoff & Mackenzie, 2009)

(Bolino Klotz, Turnley, & Harvey, 2012, P544-546)

ما تلاحظه الباحثة إن تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات ليس مجرد مفهوم نظري، بل هو استراتيجية رئيسة لضمان استدامة العمل، وتحقيق النجاح المؤسسي فالمؤسسات التي تتبنى هذا السلوك تجد نفسها قادرة على مواجهة التحديات، وتحقيق التميز، والاحتفاظ بالموهب، ومن هنا فإن خلق بيئة تشجع الموظفين على التصرف بروح المواطنة التنظيمية يجب أن يكون أولوية رئيسة للقيادات الإدارية في أي منظمة تسعى إلى تحقيق النمو المستدام، والريادة في سوق العمل.

# الفصل الثالث

## الميزة التنافسية

- 1-3 المقدمة.
- 2-3 مفهوم التنافسية.
- 3-3 تعريف الميزة التنافسية.
- 4-3 أهمية الميزة التنافسية.
- 5-3 خصائص الميزة التنافسية.
- 6-3 أبعاد الميزة التنافسية.
- 7-3 أهم استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية.
- 8-3 محددات الميزة التنافسية.
- 9-3 شروط فعالية الميزة التنافسية.
- 10-3 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.
- 11-3 العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية.
- 12-3 إسهام استراتيجية التسويق في اكتساب الميزة التنافسية.
- 13-3 مصادر الميزة التنافسية.
- 14-3 معوقات اكتساب الميزة التنافسية.
- 15-3 العوامل التي تساعد في نجاح الميزة التنافسية.



### 3-1 المقدمة:

يشهد العالم تطورات كبيرة في مجال التقدم التقني والتكنولوجي، ما أدى إلى زيادة المنافسة في عديد المجالات والقطاعات، لاسيما الاقتصادية والخدمية منها، الأمر الذي يستدعي ضرورة الاهتمام البالغ بعنصري الإبداع والابتكار كأحد متطلبات اكتساب الميزة التنافسية والريادة في الأعمال وتحقيق النجاح، لذلك يجب على كافة المنظمات التي تسعى إلى التطور والتقدم وتعزز وجودها أن تعتمد على الطرائق الإبداعية والابتكارية في تسيير شؤونها وتهتم بالعنصر البشري الذي يُعدُّ المصدر الرئيس لهذه الطرائق، وتعدّ المنظمات الخدمية أكثر تأثرًا بالتحويلات الاقتصادية والتكنولوجية؛ نظرًا لطبيعة خدماتها غير الملموسة.

وتسعى المنظمات الخدمية إلى تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، والابتكار في تقديم الحلول، ما يسهم في تعزيز ولاء العملاء وزيادة الحصة السوقية، وتتنوع مصادر الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية، فقد تعتمد على جودة الخدمة، أو التكنولوجيا، أو رضا العملاء، أو حتى الكفاءة التشغيلية والقدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

ومن خلال هذه الدراسة، سنلقي الضوء على مفهوم الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية، وأهم استراتيجيات تحقيقها، والعوامل المؤثرة في استدامتها، ما يسهم في فهم كيفية بناء ميزة تنافسية قوية تساعد هذه المنظمات على التفوق في الأسواق وتحقيق أهدافها طويلة المد، حيث صارت المنظمات المعاصرة تهتم أكثر ببناء مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد، تمكنها من تحقيق أهدافها، سواء كان في الربح أو البقاء.

ولذا سنحاول التعرف على الميزة التنافسية، وكل ما يتعلق بها كما ببناء، هو موضح في الآتي:

### 3-2 مفهوم التنافسية.

قبل التطرق إلى معنى الميزة التنافسية يجدر بنا تحديد معنى التنافسية، وهو كما يأتي:  
تزايد الاهتمام بمفهوم التنافسية من قبل جميع المؤسسات، التي صارت تسعى إلى تحقيق مكانة تنافسية عالمية؛ بقصد المحافظة على بقائها واستمرارها، ومن ناحية تعريفية لم يتفق

الباحثون على تعريف موحد له، وهذا الاختلاف محل الحديث عنه فيما إذا كان عن تنافسية دولة أو قطاع أو مؤسسة ولذا سوف نتطرق إلى مختلف تعاريف التنافسية:

**تعريف التنافسية على مستوى الدولة من قبل هيئة الولايات المتحدة:** هي قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختبار الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه تحافظ وتسهم في توسيع الدخل الحقيقي للمواطنين. (بن زعتر، 1995م).

وعرفها المجلس الأوروبي على أنها: "القدرة على التحسين الدائم لمستوى معيشة لمواطنيها، وتوفير مستوى تشغيل عالٍ وتماسك اجتماعي، وهي تغطي مجالاً واسعاً تُخص كل السياسة الاقتصادية. (براهمية، 2011م)

**عرفت على مستوى القطاع:** قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية من دون الاعتماد على الدعم والحماية الجمركية (الصادق، 1999م، ص33)

**عرفت على مستوى المؤسسة:** عرفت بتلك الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق، التي تهتم بها (السلمي، 2001م، ص101).

وعرفت بأنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من: ربحية، ونمو، واستقرار، وتوسع، وابتكار حيث إنّ المؤسسات تسعى باستمرار إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لتأثرها بالمتغيرات العالمية والمحلية. (النجار، 1997م).

ويمكن أن نلخص مفهوم التنافسية، وهي أنها: الطريقة التي تتطلب من المؤسسة مراجعة أوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية بصفة مستمرة، وتفعيل ما تمتلكه من موارد؛ بهدف بناء وتنمية قدراتها بما يتلاءم مع متطلبات سوق التنافسية. بالإضافة إلى ذلك حيث إنّ المنافسة لا تتم في المؤسسات فحسب بل تكون أيضاً بين الأفراد داخل المؤسسة الواحدة، وذلك بهدف تحقيق أفضل أداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

بعد الإشارة إلى مفهوم التنافسية سوف نتناول مفهوم الميزة التنافسية الذي خضع لرؤى فكرية مختلفة، وتعددت التعاريف للباحثين والمفكرين، وعلى الرغم من وجود هذه الاختلافات فإنه

صار يُعدُّ ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال ولم يُعدُّ ينظر إليه كمفهوم داخلي أو كمواجهة وقتية، بل يُعدُّ عملية ديناميكية ومستمرة تهدف إلى تحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على منافسيها.

### 3-3 تعريف الميزة التنافسية:

حاول كثير من الدارسين وضع شرح لظاهرة الميزة التنافسية لدى العديد من المنظمات الخدمية، ولما لهذا الاصطلاح من أهمية كبيرة لدى القطاعات الاقتصادية والخدمية المختلفة وتحديدًا لدى قطاع الجامعات وما تحقّقه من شهرة معنوية وخدمات مميزة مقارنة مع المنافسين، وسوف يتم عرض مجموعة من آراء الباحثين لمفهوم الميزة التنافسية كما موضح في الآتي:

عرفت إن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً.

(مايكل يولنز، 1993)

الميزة التنافسية هي: القدرة على الصمود أمام المنافسين؛ لغرض تحقيق الأهداف (الربحية، والنمو، والاستقرار، والتوسع، والابتكار، والتجديد) وتوسيع المنشآت ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المرتكز التنافسية بشكل دوري (النجار، 2000م، ص12).

هي المنفعة الطويلة الأمد التي تحقق من خلال تطبيق استراتيجية خلق القيمة الفريدة، التي توفر الثقة العالية والأداء العالي للمنظمة، ويتم بناؤها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية في المنظمة بطرائق فريدة ودائمة، ولا يتمكن المنافسون من تقليدها أو محاكاتها.

(Hoffman , 2000:10).

إنها الصورة التي يصعب استنساخها من قبل المنافسين، ويجرى تحقيقها عن طريق استيعاب المنظمة لمقدرتها الجوهرية المتكونة من دمج مهاراتها وكفاءاتها مع مواردها في استراتيجية تتلاءم مع الظروف البيئية الخارجية، بما يؤدي إلى تميزها وتفوقها المتواصل بتكوين القيمة والمنفعة للمنظمة والزبون عن طريق الإبداع الاستراتيجي المستمر في التجديد والتطور.

هي: قدرة الشركة على تلبية متطلبات الزبائن واحتياجاتهم والتي تؤثر في استقرار الشركة في السوق، ويحقق لها تفوقاً تنافسياً بشكل يزيد من حصتها السوقية، ويعظم ربحيتها (حسن، 2017م، ص55).

**رغم تعدد التعريفات والاختلافات في وجهات النظر فإن جميعها تشترك في العناصر الآتية:**

1. تُعدُّ هدفاً تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات تمكنها من الاستمرارية والتجدد.
2. تمكن المؤسسة من التقدم والتفوق على المنافسين بشكل مستمر من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمادية والمالية.
3. تحقق حصة سوقية للمؤسسة في بيئة شديدة التنافس.
4. تمكن المؤسسة من التميز على منافسيها من خلال كسب رضى الزبائن عن طريق الخدمة أو السلعة المقدمة.
5. لديها القدرة على خلق قيمة للزبائن، بعد تبني المؤسسة استراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها على المؤسسات المزاولة للنشاط نفسه (يحيى قحطان، 2019م، ص95)

واستناداً لما سبق ترى الباحثة أن الميزة التنافسية هي عبارة عن: عامل أو مجموعة من العوامل التي تعكس قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها، بابتكار أساليب جديدة للمنتج، أو الخدمة من خلال نموذج بورتر بتكلفة أقل أو جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة مع التركيز على ولاء العملاء.

تجدر الإشارة إلى وجود اختلافات واضحة بين التنافسية والميزة التنافسية، وذلك من خلال الآتي:

1. **التنافسية:** قدرة المؤسسة على منافسة الآخرين من خلال تحسين جودة منتجاتها أو خفض تكلفتها أو الاثنين معاً، أو بعبارة أخرى إيجاد ميزة تنافسية تسمح لها بالاستمرار في السوق لفترة من الوقت، يعنى أن تمتلك المؤسسة قدرات متكاملة تؤهلها لمواجهة المنافسة والتغلب عليها.
2. **الميزة التنافسية:** تتمثل في الاختلاف والتميز الذي تحوزه المؤسسة على منافسيها.

### 3-4 أهمية الميزة التنافسية:

من التعريفات السابقة يمكن القول: إن للميزة التنافسية أهمية كبيرة للمنظمات تتجلى في جوانب رئيسة عدة تجعلها عنصراً حيوياً إلى تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال التنافسية وهو كالاتي:

1. الميزة التنافسية هدف رئيس وضروري تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق والتميز، وإن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانيات في تحقيق موقع أفضل من المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجتهم ورغباتهم بطريقه يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها (يوسف، 2019م، ص 146).

2. تُعدُّ معياراً رئيساً لنجاح المنظمة عن غيرها من المنظمات في القطاع ذاته.

3. تسهم الميزة التنافسية في منح المنظمة قدرة على التفوق على منافسيها، سواء من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى، أو بأسعار أقل، وهذا يمكن أن يعزّز مكانتها في السوق ويجذب عملاء أكثر.

4. زيادة رضا العملاء وولائهم ما ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة وزيادة الطلب على خدماتها أو منتجاتها، من خلال تحسين جودة المنتجات أو الخدمات وتقديمها بطريقة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين، تسهم الميزة التنافسية في زيادة رضا العملاء وولائهم (عبد الله، 2020م، ص 80-95).

5. تسهم الميزة التنافسية في تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل، مثل التغيرات الاقتصادية أو التكنولوجية، ما يساعدها على البقاء في السوق والتفوق حتى في ظل المنافسة الشديدة.

6. الابتكار وتطوير المنتجات أو الخدمات: تسعى المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية يدفعها إلى الاستثمار في الابتكار وتطوير المنتجات أو الخدمات، أو هذا يساعد في خلق مزايا تنافسية مستدامة و يتيح للمنظمات مواكبة التغيرات السريعة وتلبية احتياجات العملاء.

7. كما تُعدُّ الميزة التنافسية سلاحاً للمؤسسة، فمن خلالها تستطيع التميز ومواجهة التحديات، لأنها تركز على تحليل البيئة وإدارة المخاطر، كما تعتمد على دراسة المتغيرات والتطورات التكنولوجية التي تجعل المؤسسة في مصاف المنافسين، كما تساعد هذه الميزة المؤسسة

على تحقيق قيمتها السوقية من خلال تنوع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها ما يضمن لها ولاء عملائها. (القيسي، 2021م، ص143).

وبذا فإن الباحثة من خلال ما تم سرده ترى أن الميزة التنافسية هي: أساس نجاح المنظمات في بيئة العمل المتغيرة، حيث إنها تساعد المنظمات على التفوق على منافسيها، وتزيد من رضا العملاء، وتحقق الربحية، التكيف مع التغيرات، وتعزز الابتكار، ما يعزز استدامتها في السوق على المدى الطويل.

### 3-5 خصائص الميزة التنافسية:

لبلوغ الميزة التنافسية يطلب أن تتمتع بمجموعة من الخصائص وهي: (العكيدي، 2013م، ص48):

1. استمرارية الميزة التنافسية: من خلال استدامتها ما تمكن المنظمة من بلوغ السبق على منافسيها وعلى المدى البعيد للتفوق، وليس النجاح الخاص بالمدى القصير.
2. نسبة الميزة التنافسية: مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الخاصية تجعل فهم الميزات في إطار مطلق يصعب تحقيقه من قبل المنافسين.
3. تجدد الميزة التنافسية: أي يجب السعي الجاد من قبل: المنظمة نحو تطوّر الميزة التنافسية وتجديد وتحسين مخرجاتها وفق متغيرات البيئة الخارجية من جهة، وإمكانات وقدرات وموارد المنظمة من جهة أخرى.
4. مرونة الميزة التنافسية: يستوجب أن تتصف الميزة التنافسية بالمنظمة بالمرونة المناسبة من أجل إجراء المبادلات بين المزايا التنافسية إحداها بالأخرى، لا تقل نجاحا وتميزا عن سابقتها بسهولة ويسر وفق التغيرات العاملة في البيئة الخارجية، أو تحسين وزيادة قدرات المنظمة.
5. تناسبية في الأهداف والنتائج: لأبد للعجزة التنافسية أن تكون مناسبة أثناء استخدامها لبلوغ الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها في الأمد البعيد والقريب.

### 3-6 أبعاد الميزة التنافسية:

تنقسم الأبعاد إلى (القحطاني، 2022م، ص112-116):

1. **التكلفة:** السعي إلى خفض التكاليف مع الحفاظ على مستوى جيد من الجودة، ما يسمح بتقديم المنتجات أو الخدمات بأسعار تنافسية، ومثال أن: شركة "إيكيا" تقدّم أثاثًا عصريًا بأسعار معقولة من خلال تبني استراتيجيات إنتاج وتوزيع فعّالة.
2. **الجودة:** تحسين جودة المنتجات والخدمات؛ لتلبية توقعات العملاء وزيادة رضاهم، فالجودة تُعدّ عاملاً حاسماً في بناء الولاء، ومثال ذلك أن: شركة "آبل" تقدّم هواتف ذكية تتميز بتصميم متقن وأداء عالٍ، ما يجعلها الخيار المفضّل لدى العديد من المستخدمين.
3. **الابتكار:** تقديم أفكار جديدة أو تحسينات على المنتجات أو الخدمات، لخلق قيمة مضافة للعملاء. ومثال ذلك أن: شركة "تسلا" تقدّم سيارات كهربائية متطورة، ما يميزها في سوق السيارات.
4. **المرونة:** قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية واحتياجات العملاء. مثال: شركة "نتفليكس" انتقلت من تقديم خدمات تأجير الأقراص المدمجة إلى بث المحتوى عبر الإنترنت، ما ساعدها على التوسع والنمو.
5. **السرعة في الأداء:** تقليل الزمن اللازم لتقديم المنتجات أو الخدمات بهدف تلبية احتياجات العملاء بسرعة.
6. **التميز في خدمة العملاء:** توفير تجربة استثنائية للعملاء من خلال خدمات متفوقة تلبية توقعاتهم. ومثال ذلك أن: شركة "أمازون" توفر خدمة عملاء متميزة، بما في ذلك سياسة إرجاع مرنة ودعم فني متاح على مدار الساعة.
7. **الموقع أو التوزيع:** تحسين الوصول إلى العملاء من خلال اختيار المواقع الاستراتيجية أو تطوّر شبكات التوزيع. مثال: شركة "أمازون" تُعدّ مثالاً بارزاً على الاستفادة من الموقع الاستراتيجي، من خلال إنشاء مراكز توزيع ضخمة في مواقع استراتيجية حول العالم، حيث تتمكن "أمازون" من تقديم خدمات توصيل سريعة وفعّالة للعملاء، ما يعزّز من قدرتها التنافسية في سوق التجارة الإلكترونية.

### 3-7 أهم استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية :

توجد استراتيجيات عدة يمكن أن تتبناها المنظمات الخدمية إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تميز المنظمات من غيرها، ومن أهمها (الصالح، 2021م، ص229):

1. استراتيجية التميز في الخدمة: تعتمد على تقديم خدمة ذات جودة عالية تفوق توقعات

العملاء، مثل ما تقوم به شركات الطيران الفاخرة أو الفنادق ذات نجوم الخمسة، حيث يتطلب ذلك تدريب الموظفين وتطوير ثقافة تنظيمية تركز على تجربة العميل.

2. استراتيجية التكلفة المنخفضة: تهدف إلى تقديم الخدمات بتكاليف أقل من المنافسين من

دون التأثير في الجودة، مثل ما تقوم به شركات الطيران منخفضة التكلفة، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية واستخدام التكنولوجيا لتقليل التكاليف.

3. استراتيجية الابتكار: تعتمد على تطوير خدمات جديدة أو تحسين العمليات الحالية، مثل

استخدام الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات المصرفية، ويشمل ذلك الاستثمار في البحث والتطوير، وتعزيز التفكير الإبداعي داخل المنظمة.

4. استراتيجية التركيز على العملاء: تقوم على تخصيص الخدمات لتلبية احتياجات فئة

معينة من العملاء، كما تفعل البنوك التي تقدم خدمات خاصة لكبار العملاء، تعتمد هذه الاستراتيجية على جمع بيانات العملاء وفهم سلوكهم واحتياجاتهم.

وتلاحظ الباحثة من خلال تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية والجامعية أنها

تتطلب مزيجاً من الاستراتيجيات التي تركز على تحسين الجودة، والابتكار، وتحسين تجربة

العملاء، واستخدام التكنولوجيا، والتميز في خدمة العملاء، وهذه الاستراتيجيات تسهم في بناء

سمعة قوية وزيادة رضا العملاء ما يعزز الاستدامة والنمو في السوق التنافسي الذي يميز

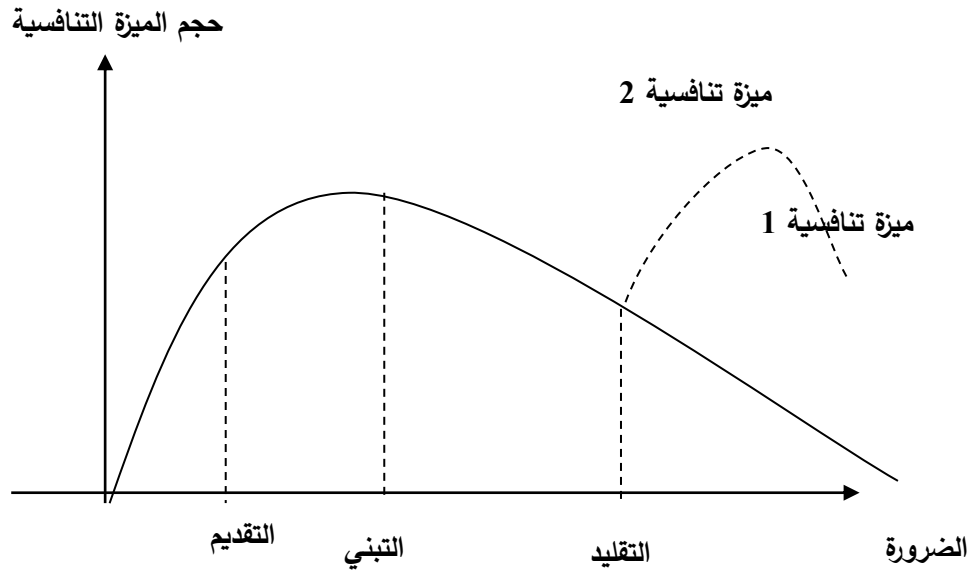
الجامعة من غيرها من الجامعات.

### 3-8 محددات الميزة التنافسية :

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين، أو بعدين مهمين، هما: (محمد

بوطلعة، 2018م، ص9-15).

1. **حجم الميزة التنافسية:** إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت واضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهود؛ حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين لمنتجاتها. ومن هذا المنطلق يمكن القول إن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة، إذ تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، وهو كما موضح في الشكل الآتي:



شكل رقم (1)

المصدر: محمد بوطالعة (2018م). دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير، جامعة لعربي بن مهدي، أم البواقي، صفحة 9.

من خلال الشكل رقم (2) يلاحظ أن الميزة التنافسية تبدأ بمرحلة التقديم، والتي تتميز بنمو سريع، تليها مرحلة التبني من قبل المنافسين، وبعدها مرحلة التقليد والتي تميزها حالة ركود نتيجة تقليد الميزة من قبل المنافسين، ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا مرحلة الضرورة، فيها تلح الحاجة على المؤسسة في البحث عن ميزة تنافسية جديدة، من خلال تخفيض التكاليف أو تحقيق التمييز، فلهذا تلح الحاجة دوما على وضع حواجز دخول لإطالة عمر الميزة التنافسية أو الاستدامة حسب النماذج والمقاربات المختلفة.

2. **نطاق التنافس:** يكشف هذا النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة وعملياتها بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن

المؤسسات المنافسة، ومن ناحية أخرى يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتجات مميزة له.

كما يتكون نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي:

1. **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذلك تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق.
2. **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
3. **البعد الجغرافي:** يمثّل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية عدة مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدّم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
4. **قطاع النشاط:** يكشف عن مدى ترابط بين الصناعات التي تعمل في خلالها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر صناعات عدة، من شأنه خلق فرصة إلى تحقيق مزايا تنافسية عديدة، وفي هذا الإطار تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، أي بالنظر إلى تحليل إمكانيتها الداخلية وتحليل المحيط.

### 3-9 شروط فعالية الميزة التنافسية:

حتى تكوّن الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى شروط تضمن لها ذلك، وهي كما يأتي (مجانبي، 2017م، ص102):

1. حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
  2. الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال زمن بفترات طويلة.
  3. إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافسين تقليدها أو إلغائها.
- تسهم هذه الشروط المجتمعة في زيادة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر، حيث شرط الحسم مقرون أو مرتبط بشرط الاستمرارية، وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغاؤها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لا تستمر طويلاً.

### 3-10 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتحدد نوعية الميزة ومدى جودتها بثلاثة طرق هي:

1. مصدر ترتيب الميزة التنافسية: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين، هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:

مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام حيث يسهل تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

- مزايا من مرتبة مرتفعة:

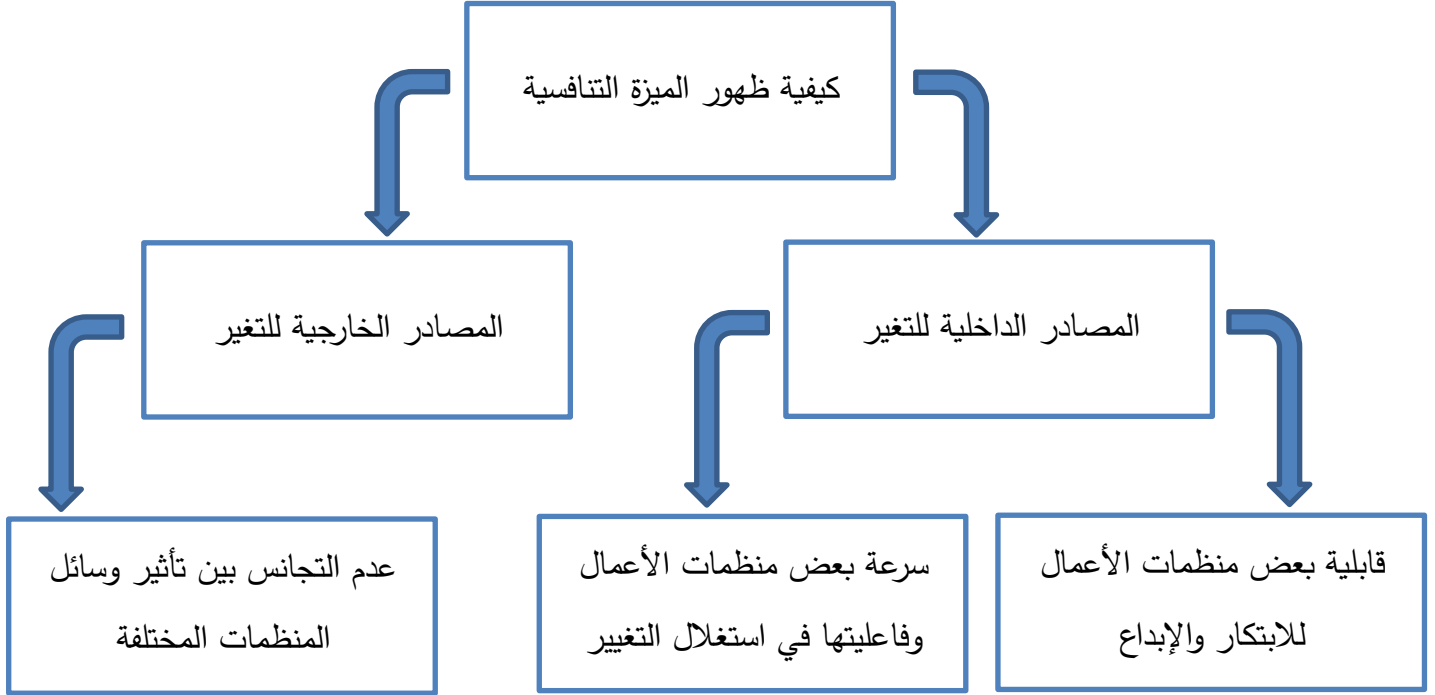
مثل تميز المنتج التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية ذات سمعة حسنة بشأن العلامة، استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

2. عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط، مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة، أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية: تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة، ومن مرتبة مرتفعة لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة فحسب، بل يجب بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة يتم احتيازها وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط، ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك، بشرط أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية. (مجاني، 2017م، ص103-104)

### 3-11 العوامل المؤثرة في ظهور وبناء الميزة التنافسية :

لقد شكل مفهوم الميزة التنافسية النسبية الأساس الرئيس في تحديد نوع العمل وشكله، وقد كان هذا المفهوم هو السائد بين الاقتصاديين ورجال الأعمال خلال عقد الستينيات من القرن المنصرم، وفي بداية الثمانينيات ظهر مفهوم جديد وهو الميزة التنافسية. (عبد الله، 2020م، ص210).



#### يبين الشكل رقم (2) كيفية ظهور مفهوم الميزة التنافسية.

المصدر: يحيى قحطان محمود. (2019م). التخطيط الاستراتيجي مدخل إلى تحقيق الميزة التنافسية (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المناهج، صفحة رقم (95).

من خلال الشكل رقم (3) يمكن القول إن الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو

عوامل خارجية، نذكرها كالاتي: (جرجنازي، 2018م، ص 29-30)

**1. العوامل الخارجية:** وتشمل التغيرات في احتياجات العملاء، والتقنيات، والعوامل الاقتصادية،

والقانونية، وهذه العوامل قد تخلق ميزة تنافسية لبعض الشركات بفضل استجابتها السريعة

لهذه التغيرات، وعلى سبيل المثال، قد يكون لدى الشركة التي تتبنى التكنولوجيا الجديدة أسرع

في السوق ميزة تنافسية بفضل سرعة استجابتها لتلك التغيرات، وتبرز هنا أهمية قدرة

المؤسسة على الاستجابة السريعة لتلك التغيرات، ما يعتمد على مدى مرونتها وقدرتها على

متابعة التحولات من خلال تحليل البيانات وتوقع الاتجاهات، ووجود نظام معلومات فعال كأساس لهذا الاستجابة.

2. **العوامل الداخلية:** تشير إلى قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء، أو اقتناء قدرات غير متاحة للمنافسين، بما في ذلك الإبداع والابتكار، واللذان يؤديان دورا كبيرا في خلق ميزة تنافسية.

ولا يقتصر الإبداع هنا على تطوّر المنتجات أو الخدمات فحسب، بل يشمل جميع جوانب المؤسسة، مثل الإبداع في الاستراتيجية، وأسلوب العمل، والتكنولوجيا المستخدمة، أو في خلق قيمة جديدة.

بينما يرى (الخطيب، 2023م، ص63) أن العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية هي: مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في قدرة المنظمة أو المؤسسة على تحقيق التفوق والتميز في السوق مقارنة بمنافسيها، وفيما يأتي أبرز العوامل المؤثرة في:

1. **الموارد البشرية:** تُعدّ الكفاءات والمهارات المتاحة داخل المنظمة من العوامل الرئيسة إلى تحقيق ميزة تنافسية متمثلة في تدريب العاملين، وتطوّر المهارات، واستقطاب المواهب.
2. **التكنولوجيا والابتكار:** استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطوير منتجات أو خدمات مبتكرة يعزّز من تنافسية المنظمة ومن أمثلة ذلك: التحول الرقمي، وتبني الذكاء الاصطناعي، وتطوّر برمجيات خاصة.
3. **الجودة:** تحسين جودة المنتجات أو الخدمات يعزّز من رضا العملاء ويساهم في تحقيق ميزة تنافسية مثال: تطبيق معايير ISO، وتحسين عمليات الإنتاج.
4. **الموقع الجغرافي:** وجود المنظمة في موقع استراتيجي يسهل الوصول إلى الأسواق أو يقلل تكاليف التشغيل ومن أمثلة ذلك: الشركات القريبة من الموانئ أو المناطق الصناعية.
5. **التكاليف والكفاءة التشغيلية:** تقليل التكاليف وتحسين كفاءة العمليات يؤدي إلى خفض الأسعار وزيادة الربحية ومن أمثلة ذلك: الشركات القريبة من الموانئ أو المناطق الصناعية.
6. **استراتيجيات التسويق:** القدرة على الترويج الفعّال للمنتجات والخدمات تسهم في تميز المنظمة عن منافسيها، ومن أمثلة ذلك: استخدام التسويق الرقمي، إدارة العلاقات مع العملاء.

7. الابتكار في الخدمات: تقديم خدمات جديدة، أو تطوّر الخدمات الحالية يؤدي إلى تعزّز

ولاء العملاء، ومن أمثلة ذلك: خدمات ما بعد البيع، والتخصيص حسب احتياجات العميل.

8. العلاقات والشراكات: بناء شراكات استراتيجية قوية يمكن أن يعزّز من الموارد والقدرات

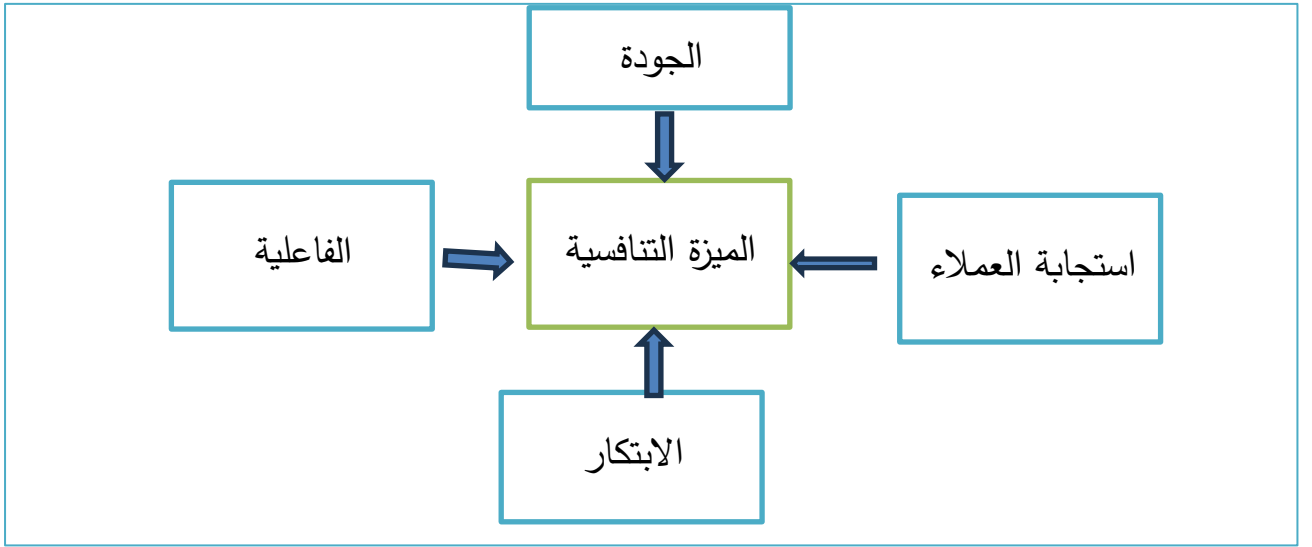
التنافسية ومن أمثلة ذلك: التحالفات مع الموردين أو العملاء.

وحدد (Hill and Jones - 1989) العوامل الأربعة الرئيسية التي تبني الميزة التنافسية،

وتشمل: الفعالية، والجودة، والابتكار، والاستجابة للعملاء، وتستطيع أي شركة أن تتبناها بغض

النظر عن صناعتها أو منتجاتها أو خدماتها التي تقدّمها، وجميع هذه العناصر متكاملة مع

بعضها بعضاً، كما هو موضح في الشكل الآتي:



الشكل رقم (3) يوضح العوامل الرئيسية للميزة التنافسية

المصدر: Hill, C. W. & Jones, G. R., (1989). Strategic management an integrated approach, (4th ed.), New York: Houghton Mifflin co., P 113

من هنا رأّت الباحثة أن العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية تختلف بين المنظمات بناءً

على طبيعة الصناعة، ونوع الخدمة المقدمة، والسوق المستهدفة، إلا أن تفعيلها بشكل فعّال

يضمن التفوق والتميز في بيئة الأعمال وزيادة نجاحها.

### 3-12 إسهامات استراتيجية التسويق في اكتساب الميزة التنافسية:

إن فاعلية الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة ترجع إلى فهم المؤسسة طريقة التنافس والبيئة المحيطة، وما لها من موارد داخلية، إذ تُعدُّ الاستراتيجية التسويقية هي الأساس في تحقيق الميزة التنافسية، مختلف المؤسسات الربحية والخدمية. (حمزة، 2022م، ص 45).

#### أولاً: الاستراتيجيات العامة للتنافس وتحقيق الميزة التنافسية

تسهم الاستراتيجيات العامة للتنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث إنَّ عند تبني استراتيجية تدنية التكاليف أو التركيز التي تستند على التكلفة تسهم في خلق ميزة القيادة بالتكاليف، أما في حين تبني استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز المعتمدة على تمييز المنتج من دون غيره تسهم في خلق ميزة للمؤسسة. وجميع هذه الاستراتيجيات تستطيع المؤسسة الاختيار ما يناسبها منها وذلك حسب المعطيات والظروف التي تؤدي بالمؤسسة إلى الاختيار بين هذه الاستراتيجيات، كأهداف المؤسسة، إمكانياتها، طبيعة السوق المستهدف، طبيعة المنافسة.

1. استراتيجية تقليل التكلفة: وذلك من خلال محافظة على جودة مقبولة بالإضافة إلى تطوّر المنتج بما لا يتعارض مع سياسة تقليل التكلفة.
2. استراتيجية التميز: هذه الاستراتيجية تستوجب تقديم منتجات فريدة مع محاولة تقليل التكلفة بما لا يتعارض مع سياسة التفرد والتميز.
3. استراتيجية التركيز: تعني التركيز على شريحة أو شرائح محددة بما يمكن من تقديم خدمة متميزة لها من حيث الجودة أو السعر أو الاثنين معاً.

#### ثانياً- محددات الاستراتيجية التسويقية للحصول على الميزة التنافسية:

حتى تستطيع المؤسسات تطبيق الاستراتيجيات التسويقية بشكل فعال وبما يعطيها مزايا تنافسية يجب توفر عدة أمور أهمها:

1. وجود كادر تسويقي مؤهل ذي درجة عالية من الكفاءة، يقوم بتطبيق سليم الأسس لإدارة الاستراتيجية للتسويق.
2. تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي التسويقي بما يتناسب مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

3. التحليل الدقيق لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، لاسيما البيئة التنافسية لمعرفة الاستراتيجيات التسويقية التي يتبناها المنافسون، بالإضافة إلى دراسة الأسواق وحاجات العملاء ورغباتهم.

4. ضرورة توفر إمكانيات وموارد بجميع أنواعها، بحيث لا يشكّل حجم الموارد حاجزا أمام تطبيق الاستراتيجيات التسويقية.

5. وجود نظام حوافز يجعل الموظفين يشعرون بالأمان والعدالة، ويحفزهم على العمل بإخلاص وجدية، وتقديم كل ما لديهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وبمعنى آخر تمثل الاستراتيجيات التسويقية أساس الميزة التنافسية، وإن استخدام هذه الاستراتيجيات التسويقية لخلق الميزة التنافسية يتم من خلال معرفة ركائز رئيسية، هي:

1. مكان التنافس: أي تحديد السوق.

2. كيفية التنافس: أي وسيلة التنافس.

3. توقيت التنافس: أي توقيت الدخول إلى السوق.

### 3-13 مصادر الميزة التنافسية:

هناك من حصر مصادر الميزة التنافسية في نوعين رئيسيين، وهما:

1. المصادر الخارجية: وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المؤسسة، إذ تضم مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر في المؤسسات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي.

2. المصادر الداخلية: حيث ترتبط بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة، مثل: العوامل الرئيسية لإنتاج الطاقة والموارد الأولية، وقنوات التوزيع، والموجودات ... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرائق التحفيز، ومردودات البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة، وكذلك المصادر الداخلية تتمثل في موارد المؤسسة سواء أكانت مادية، أو مالية، أو بشرية أو معلومات، بحيث تتفاعل فيما بينها، لتسهم في استمرار المؤسسة وتأقلمها مع البيئة الخارجية. (يوسف، 2019م، ص155).

### 3-14 معوقات اكتساب الميزة التنافسية :

للميزة التنافسية عدد من المحددات أو المعوقات التي تحول من دون تطبيقها، وذكرتها (تخة، 2016م، ص8) في دراستها حيث بينت أن هناك (6) محددات للميزة التنافسية وهي عوامل الإنتاج، مثل ارتفاع الجودة وانخفاض التكلفة، خصائص الطلب، استراتيجية المؤسسة، وجود صناعات مرتبطة، سياسة الحكومة في الاهتمام بالمؤسسات وتشجيعها، الإبداع والابتكار. كما صنف (عثمان، 2017م) معوقات الميزة التنافسية في دراسته إلى:

**1- المعوقات الداخلية:** وهي المعوقات التي تواجه المؤسسة داخل الدولة الواحدة، مثل غياب القيادة الإدارية الناجحة، وعدم وجود رقابة، ما يساعد على تكرار الأخطاء، عدم مواكبة التكنولوجيا، وعدم وجود نظام حوافز يهتم بالموظفين ويحفزهم على العمل بإخلاص، نقص الإمكانيات والموارد البشرية والمادية.

**2- المعوقات الخارجية:** وهي التحديات والمعوقات الخارجية التي تواجه المؤسسة، مثل التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة، وعدم تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، والأسواق العالمية التي تصنع حواجز للمنافسة، وعلى الرغم من وجود بعض التحديات التي تعيق تطبيق الميزة التنافسية فإن هناك أيضاً عوامل تساعد على تطبيقها في المؤسسات، حيث تسعى المؤسسات إلى تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة والكفاءة، وحتى تتغلب على منافسيها يتوقف ذلك على مدى قدرة كل مؤسسة على إبراز ما يميزها من المؤسسات التنافسية الأخرى والتزامها بتحقيق أسباب التميز التنافسي المستدام.

### 3-15 العوامل التي تساعد في نجاح الميزة التنافسية :

أظهرت نتائج دراسة (بوعيسى، 2018م، ص285) بعض العوامل التي تساعد على نجاح وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات، وهي:

1. ضرورة توفر الإمكانيات والموارد، ووجود كادر تسويقي ذي كفاءة عالية، ومؤهّل بالمعارف المطلوبة.
2. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بطريقة سليمة.
3. ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمراحله المتلاحقة.

4. ضرورة وجود نظام حوافر للعمال لتشجيعهم على العمل وبذل المزيد من العطاء إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وقد أدت المنافسة المتزايدة في مجال الأعمال إلى سعي المؤسسات بما تملك من مجهودات وموارد، وتفعيل مختلف الوظائف ونظم جمع البيانات والمعلومات الضرورية عن البيئة الداخلية والخارجية والمنافسين، وما لهم من نقاط قوة وضعف، وهذا لتكوين استراتيجية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الوصول إلى ميزة تنافسية تواجه بها منافسيها.

**وعلى ضوء ما سبق يمكن استنتاج:**

أن سعي أي مؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية قادرة على تحقيق أهدافها من استمرار وربح وريادة، لا يرجع بالضرورة إلى النهج الذي تسير عليه منذ دخولها إلى مجال الأعمال، وإنما يرجع إلى تفعيل مختلف الوظائف، والتتبع المستمر لأخبار السوق والمنافسين الحاليين والمحتملين، وسعيها للابتكار والتطوير، بالإضافة إلى التحسين المستمر لأدائها، ومراقبة مدى فاعلية الاستراتيجية المتبعة وتطبيقها.

## **مبحث الربط بين سلوك المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية**

16-3 المقدمة

17-3 العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية.

18-3 سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات.

19-3 الميزة التنافسية في الجامعات.

20-3 العلاقة بين المفهومين.

21-3 دراسات سابقة تدعم العلاقة.

22-3 استراتيجيات تساعد في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية.

## مبحث الربط بين سلوك المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية

### 16-3 المقدمة

تشير الدراسات العربية إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية في الجامعات، فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة أجريت في جامعة الملك خالد أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل أعضاء هيئة التدريس تسهم في تحسين الأداء العام للجامعة، ما يعزز من قدرتها التنافسية (آل زاهر، 2011م).

بالإضافة إلى ذلك، تناولت دراسة أخرى. (مسعود، 2020م، ص62) في جامعة سيناء أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية لدى الجامعات الخاصة، وأشارت النتائج إلى أن تعزز سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في تعزز المسؤولية الاجتماعية، ما قد يؤدي إلى تحسين سمعة الجامعة وزيادة قدرتها التنافسية.

كما أظهرت دراسة (المليفي، 2017م، ص35) في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً في تعزز سلوك المواطنة التنظيمية، ما يسهم في تحسين الأداء العام للجامعة وقدرتها على المنافسة.

وهذه الدراسات تؤكد أن تعزز سلوك المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين يمكن أن يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

### 17-3 العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية. (صفر، 2023م، ص105).

إنّ العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية في الجامعات هي علاقة تكاملية. سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزز من قدرة الجامعة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة، ما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث إنّ سلوك المواطنة التنظيمية يسهم بشكل غير مباشر في تعزز الميزة التنافسية من خلال رفع مستوى الالتزام والانتماء، وتقليل معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، وزيادة الفعالية في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية، حيث يشير العديد من الباحثين إلى أن هذه السلوكيات تُشكل أحد العوامل الجوهرية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات.

### 3-18 سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات (Al-Khaldi, A., & Bataineh, O. (2022).

يشير سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات إلى السلوكيات التطوعية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس، والموظفون، والطلاب خارج نطاق أدوارهم الرسمية، وتشمل هذه السلوكيات التعاون بين الزملاء، ودعم المبادرات الأكاديمية والاجتماعية، والمشاركة في الأنشطة التطوعية، وتعزز بيئة جامعية إيجابية ومبتكرة.

### 3-19 الميزة التنافسية في الجامعات: (Aithal, A., & Aithal, P. S. (2021).

تعتبر الميزة التنافسية في الجامعات عن القدرات أو الخصائص التي تجعل الجامعة متميزة عن نظيراتها، مثل جودة التعليم، والبحث العلمي الرائد، والبرامج الأكاديمية المبتكرة، الشراكات الدولية، والبيئة التعليمية المتطورة، حيث إنّ الجامعات التي تتمتع بميزة تنافسية قوية تصير مركز جذب للموارد والكوادر، ما يعزز مكانتها في التصنيفات العالمية.

### 3-20 العلاقة بين المفهومين:

عندما يتحلى الأفراد داخل الجامعة بسلوك المواطنة التنظيمية الإيجابي، يؤدي ذلك إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، تقوية العلاقات داخل المؤسسة، وتعزز العمل الجماعي، حيث إنّ سلوك المواطنة التنظيمية يُعدُّ أحد مصادر الميزة التنافسية للجامعات؛ لأنه يعزز مناخ العمل الإيجابي ويرفع جودة الخدمات التعليمية والبحثية، ويُسهّم في بناء ثقافة جامعية يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وهذه السلوكيات تدعم الجامعة في تحقيق الابتكار المستمر، وتحسين سمعتها الأكاديمية، وزيادة قدرتها على المنافسة في سوق التعليم العالي محليًا ودوليًا. (صفر، 2023م، ص108).

وعلى سبيل المثال، التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب في البحث العلمي يعزز الإنتاجية البحثية، ما يدعم ترتيب الجامعة، ويزيد من قدرتها التنافسية.

### 3-21 دراسات سابقة تدعم العلاقة.

1. دراسة الكالدي وباتائينه (2022م): أكدت أن تعزز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى زيادة الالتزام المؤسسي، وتحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري.

2. أحمد والشريدة (2023م): أظهرت هذه الدراسة أن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين العلاقات الداخلية، والقدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الأكاديمية.

3. زيدان (2022م): أشار إلى أهمية رأس المال البشري والسلوك التنظيمي الإيجابي في تحقيق التفوق التنافسي للجامعات الحكومية

### 3-22 استراتيجيات تساعد في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية.

#### أولاً- تعزيز سلوك المواطنة

من خلال الدراسة التي جاء بها (صفر، 2023م، ص120) المتمثلة في الآتي:

1. تقديم برامج تدريبية: تركز على تطوّر المهارات السلوكية وتعزيز القيم التنظيمية.
2. تحفيز الموظفين: من خلال نظام مكافآت يعترف بالسلوكيات الإيجابية والتطوعية.
3. تعزيز التواصل: بين الإدارة والموظفين لخلق بيئة شفافة وداعمة لهذه السلوكيات تسهم في تحسين جودة التعليم، وتعزيز بيئة العمل وزيادة رضا الطلاب.

#### ثانياً- تعزيز الميزة التنافسية (بوحافر، 2023م، ص76)

في المجمل، يُعدُّ بناء ثقافة سلوك المواطنة أساساً لتعزيز الميزة التنافسية للجامعات وضمان استدامة نجاحها في عالم أكاديمي متزايد التحديات، ومن بين هذه الاستراتيجيات:

1. تحقيق التفوق في التصنيفات الجامعية: من خلال قدرة الجامعة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة تفوق ما يقدمه المنافسون.
2. جذب الكفاءات وكوادر ذوي خبرات وقدرات متميزة.
3. زيادة القدرة على التكيف مع التغيرات من خلال تعزيز ثقافة الابتكار والمبادرة.

# **الفصل الرابع**

## **الإطار العملي للدراسة**

### **الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة.**

1-4 نبذة مختصرة عن جامعة الزاوية.

2-4 منهجية الدراسة العلمية وتحليل البيانات.

3-4 أساليب تحليل البيانات.

4-4 اختبار الفرضيات.

5-4 النتائج والتوصيات.

## الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

### 4-1 نبذة مختصرة عن جامعة الزاوية

جامعة الزاوية هي إحدى مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة ليبيا، تأسست سنة 1988م، وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية واتحاد الجامعات الإفريقية، وتعد من المؤسسات التعليمية العليا المهمة في ليبيا. وتضم الجامعة عدد 29 كلية موزعة على مختلف المواقع في مدن الزاوية، والعجيلات، وزوارة حيث تعمل على إعداد الكوادر المؤهلة علمياً ومهنياً بما يتوافق مع متطلبات التنمية وسوق العمل.

وتتكوّن جامعة الزاوية من كليات عدة، من بينها: كليات الآداب، والعلوم، والتربية، والاقتصاد، والعلوم السياسية، والقانون، والهندسة، وتقنية المعلومات، والطب البشري، وطب الأسنان، والصيدلة، والتقنية الطبية، والعلوم الصحية، وتقدّم الجامعة برامج تعليمية في مرحلتها الدراسات الجامعية والدراسات العليا، وتسعى إلى تطوّر برامج الماجستير والدكتوراه في عدد من التخصصات المختلفة.

تعدّ جامعة الزاوية من الجامعات الرائدة في المنطقة الغربية، ولها مجموعة من الاتفاقيات مع جامعات عالمية، حيث كان لها دور بارز في نشر التعليم الجامعي وتعزّز البحث العلمي وخدمة المجتمع، وتهدف الجامعة إلى إعداد كوادر علمية ومهنية مؤهلة، وتعزّز البحث العلمي والدراسات التطبيقية، والإسهام في خدمة المجتمع والتنمية المحلية، من خلال الأنشطة الأكاديمية والبحثية، وتنظيم المؤتمرات والندوات العلمية، ونشر البحوث القيمة ذات الجودة العالية.

### 4-2 منهجية الدراسة العلمية وتحليل البيانات:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في جمع وتحليل البيانات، وتفسير واستخلاص النتائج، وذلك لمعرفة أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الزاوية.

### مجتمع الدراسة والعينة:

تم حصر مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية من أعضاء هيئة تدريس وموظفين في الإدارة العامة بجامعة الزاوية والبالغ عددهم (500) فرد حتى عام 2025م، ولقد تم سحب

عينة عشوائية بسيطة بلغت (200) فرد أي نسبة ( 92%) من حجم المجتمع الأصلي كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3) يوضح مجتمع الدراسة والعينة

النسبة الصالحة للتحليل	المسترجع	المستبعد	الفاقد	الاستبانة الموزعة	العينة المستهدفة	مجتمع الدراسة
92%	200	10	20	230	217	500

يشير الجدول إلى أن نسبة الاستبانة المسترجعة الصالحة للتحليل هي (92%) وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد على نتائجها.

### صدق وثبات أداة الدراسة

#### أولاً- صدق الاستبانة:

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس عبارات الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال أنواع الصدق الآتية:

#### (1) الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين)

اختبرت الباحثة صدق أداة الدراسة إذ تم استخدام أسلوب الصدق، وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة في مجال الدراسة، وقد أخذت الباحثة بغالبية ملاحظات المحكمين لوضعها في صيغتها النهائية.

#### (2) الصدق التمييزي

الصدق التمييزي أو صدق المقارنة الطرفية، ويحسب باستخدام اختبار t لعينتين مستقلتين لمعرفة الفرق بين المجموعتين المتطرفين، فقيمة t المحسوبة لدلالة الفرق بين المجموعتين المتطرفتين في الدرجة الكلية تمثل الصدق التمييزي للمقياس، ولتحقيق ذلك، يتم ترتيب الدرجات الكلية لمفردات الاستبانة ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة، وحددت المجموعتان المتطرفتان في الدرجة الكلية بنسبة 27% في كل مجموعة.

جدول (4) نتائج اختبار t لاختبار الفرق بين المجموعتين

البند	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة
الإيثار	المجموعة العليا	23.63	1.070	8.97	29.658	< 0.001
	المجموعة الدنيا	14.66	1.335			
الضمير الحي	المجموعة العليا	23.84	0.987	9.15	36.896	< 0.001
	المجموعة الدنيا	14.69	0.998			
الكياسة واللفظ	المجموعة العليا	23.63	1.070	9.63	25.306	< 0.001
	المجموعة الدنيا	14.00	1.867			
الروح الرياضية	المجموعة العليا	23.59	0.946	8.62	34.310	< 0.001
	المجموعة الدنيا	14.97	1.062			
السلوك الحضاري	المجموعة العليا	23.47	1.135	8.84	29.783	< 0.001
	المجموعة الدنيا	14.63	1.238			
الميزة التنافسية	المجموعة العليا	86.81	3.641	30.56	27.348	< 0.001
	المجموعة الدنيا	56.25	5.168			
الدرجة الكلية للمقياس	المجموعة العليا	199.34	7.191	63.93	31.174	< 0.001
	المجموعة الدنيا	135.41	9.105			

تشير نتائج جدول (4) إلى أن جميع محاور الاستبانة وأيضاً الدرجة الكلية للمقياس تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية عالية بين المجموعتين المتطرفتين، حيث تتراوح قيم  $t$  المحسوبة بين 25.306 و 36.896 لجميع المحاور، وجميع مستويات الدلالة أقل من 0.001. وهذا يعكس أن الأداة تتمتع بصدق تمييزي قوي، أي أن لديها قدرة عالية على التمييز بين المستويات العليا والدنيا لسلوك المواطنة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية، ما يؤكد صلاحية استخدام المقياس في الدراسة.

### (3) صدق الاتساق الداخلي:

لإجراء صدق الاتساق الداخلي قامت الباحثة بإيجاد الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد مع بعده ومع الدرجة الكلية للمقياس، كما قامت الباحثة بإيجاد معامل الارتباط بين الأبعاد

والدرجة الكلية للمقياس والنتائج موضحة في الجداول (2) و (3)، حيث يتضح من هذه الجداول بأن جميع الفقرات ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبانة. أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معنوي معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أقل من 0.05، في جميع فقرات الاستبانة أي يوجد ارتباط معنوي، ومنه تُعدُّ فقرات الاستبانة، صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

### أولاً- بين درجات كل فقرة مع بعدها والدرجة الكلية للمقياس :

جدول رقم (5) معاملات الارتباط لفقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	ارتباطها بالبعد	ارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس	رقم الفقرة	ارتباطها بالبعد	ارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس
القياس والالطف			الإيثار		
1	0.515**	0.462**	1	0.412**	0.331**
2	0.628**	0.574**	2	0.801**	0.792**
3	0.693**	0.571**	3	0.527**	0.499**
4	0.568**	0.545**	4	0.664**	0.597**
5	0.719**	0.625**	5	0.702**	0.618**
الضمير الحي			الروح الرياضية		
1	0.558**	0.456**	1	0.516**	0.303**
2	0.707**	0.678**	2	0.671**	0.614**
3	0.661**	0.626**	3	0.589**	0.471**
4	0.556**	0.472**	4	0.495**	0.451**
5	0.768**	0.737**	5	0.651**	0.604**
السلوك الحضاري					
1	0.57**	0.444**	4	0.590**	0.506**
2	0.577**	0.563**	5	0.657**	0.597**
3	0.566**	0.516**			
الميزة التنافسية					
1	0.382**	0.303**	11	0.442**	0.418**

رتباطها بالدرجة الكلية للمقياس	ارتباطها بالبعد	رقم الفقرة	ارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس	ارتباطها بالبعد	رقم الفقرة
0.475**	0.547**	12	0.605**	0.623**	2
0.410**	0.524**	13	0.290**	0.398**	3
0.499**	0.483**	14	0.445**	0.552**	4
0.491**	0.566**	15	0.481**	0.621**	5
0.324**	0.477**	16	0.434**	0.555**	6
0.543**	0.586**	17	0.480**	0.521**	7
0.485**	0.530**	18	0.447**	0.414**	8
0.511**	0.457**	19	0.457**	0.534**	9
0.490**	0.519**	20	0.515**	0.532**	10

تشير نتائج جدول (5) إلى أن جميع فقرات الاستبانة مرتبطة بشكل إيجابي ودال إحصائياً مع بعدها ومع الدرجة الكلية للمقياس، حيث تتراوح معاملات الارتباط بين 0.303 و0.801 وكلها معنوية عند مستوى أقل من 0.01. وهذا يعكس أن الفقرات مترابطة داخلياً ومتسقة في قياس أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والإسهام في تقييم الميزة التنافسية، ما يؤكد موثوقية الأداة وقدرتها على قياس المفهوم المراد بدقة.

### ثانياً- الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمقياس:

جدول (6) علاقة الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس

ارتباطه بالدرجة الكلية للمقياس	البعد
0.851**	الإيثار
0.826**	الكياسة واللفظ
0.855**	الضمير الحي
0.817**	الروح الرياضية
0.812**	السلوك الحضاري
0.887**	الميزة التنافسية

تشير نتائج جدول (6) إلى وجود ارتباطات قوية دالة إحصائياً بين كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية مع الدرجة الكلية للمقياس، حيث تتراوح معاملات الارتباط بين 0.812 و0.887 ( $p < 0.01$ )، وهذا يعكس اتساقاً داخلياً عالياً للمقياس، ويؤكد أن جميع الأبعاد تسهم بشكل متكامل في قياس الدرجة الكلية للمقياس، ما يدل على صدق الاتساق الداخلي للأداة وفعاليتها في تقييم المفاهيم المستهدفة.

## ثانياً- ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الأداء قام الباحث بحساب معاملات ثبات المقياس باستخدام الطرائق

الآتية:

### 1) معامل ألفا كرونباخ:

من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ، لاختبار الاتساق الداخلي للأداة، حيث كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتي:

جدول رقم (7) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الإيثار	5	0.709
الكماسة واللفظ	5	0.717
الضمير الحي	5	0.750
الروح الرياضية	5	0.710
السلوك الحضاري	5	0.734
سلوك المواطنة التنظيمية	25	0.802
الميزة التنافسية	20	0.853
فقرات المقياس ككل	45	0.872

تشير نتائج جدول (7) إلى أن جميع أبعاد المقياس أظهرت ثباتاً جيداً، حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ بين 0.709 و0.750 للأبعاد الفردية، ما يشير إلى اتساق داخلي مقبول لكل بعد، كما يظهر أن الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية وفقرات المقياس ككل أظهرت ثباتاً عالياً جداً، مع قيم 0.802، 0.853، و0.872 على التوالي، ما

يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية، ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

## (2) التجزئة النصفية:

تم حساب ثبات المقياس عن طريق التجزئة النصفية، وذلك بتقسيم فقرات المقياس إلى نصفين، حيث يحتوي النصف الأول على الفقرات الفردية، بينما يحتوي النصف الثاني على الفقرات الزوجية. وقد تمّ حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصفين، حيث كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (8) نتائج اختبار الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية

معامل الارتباط المصحح باستخدام معادلة سبيرمان براون	معامل الارتباط بين معدل الفقرات الفردية ومعدل الفقرات الزوجية	البعد
0.744	0.593	الإيثار
0.653	0.485	الكياسة واللفظ
0.752	0.603	الضمير الحي
0.871	0.570	الروح الرياضية
0.621	0.450	السلوك الحضاري
0.931	0.772	سلوك المواطنة
0.881	0.787	الميزة التنافسية
0.839	0.723	فقرات المقياس ككل

تشير نتائج جدول (8) إلى أن جميع أبعاد المقياس أظهرت ثباتًا مقبولًا عند استخدام طريقة التجزئة النصفية، فمعاملات الارتباط بين مجموعات الفقرات الفردية والزوجية تراوحت بين 0.450 للسلوك الحضاري و0.787 للميزة التنافسية، وهو ما يعكس اتساقًا جيدًا بين نصفي المقياس، وبعد تصحيح هذه القيم باستخدام معادلة سبيرمان-براون، ارتفعت معاملات الارتباط لتتراوح بين 0.621 و0.931، ما يدل على ثبات عالٍ جدًا للدرجة الكلية للمقياس وسلوك المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية، وهو ما يؤكد موثوقية الاستبانة وقابليتها للاستخدام في الدراسات البحثية.

#### 3-4 أساليب تحليل البيانات:

لبيان مدى استجابة عينة الدراسة لأسئلة أداة القياس، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة، بما يتوافق مع أهدافها وطبيعة المتغيرات. أولاً- تم حساب الإحصاءات الوصفية، مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية، لتقديم صورة عامة عن خصائص أفراد العينة ومستوى استجاباتهم على فقرات الاستبانة.

ثانياً- تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام الصدق التمييزي (اختبار  $t$  لعينتين مستقلتين للمجموعتين المتطرفتين) وصدقه الداخلي من خلال معاملات الارتباط بين الفقرات والبعد والدرجة الكلية للمقياس، بالإضافة إلى اختبار ثباته باستخدام معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية مع تصحيح سيرمان-براون.

ثالثاً- لاختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة سلوك المواطنة التنظيمية بالميزة التنافسية، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، تقدير أثر كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة على الميزة التنافسية، وحساب معاملات الانحدار، واختبار  $t$ ، ومعامل ارتباط بيرسون، ومستوى الدلالة، بالإضافة إلى معامل التحديد ( $R^2$ ).

رابعاً، لتحليل أثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، الوظيفة) على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في الميزة التنافسية، تم استخدام اختبار  $t$  لعينتين مستقلتين للفروق بين الجنسين، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفئات العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوظيفة، مع استخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD) لتحديد الفروق التفصيلية بين مستويات المتغيرات الديموغرافية في حالة وجود دلالة إحصائية، وكل هذه الأساليب الإحصائية تم تطبيقها باستخدام برنامج SPSS V27 الإصدار المناسب لضمان دقة التحليل وموثوقيته.

## عرض النتائج

### المقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى الاطلاع على سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق الميزة

التنافسية، حيث تم تقسيم آلية عرض النتائج كالآتي:

1. وصف خصائص أفراد العينة.
2. عرض نتائج اتفاق أفراد العينة.
3. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
4. اختبار فرضيات الدراسة.

### أولاً- وصف خصائص العينة:

يتناول هذا الجزء النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة من حيث الجنس والعمر

والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

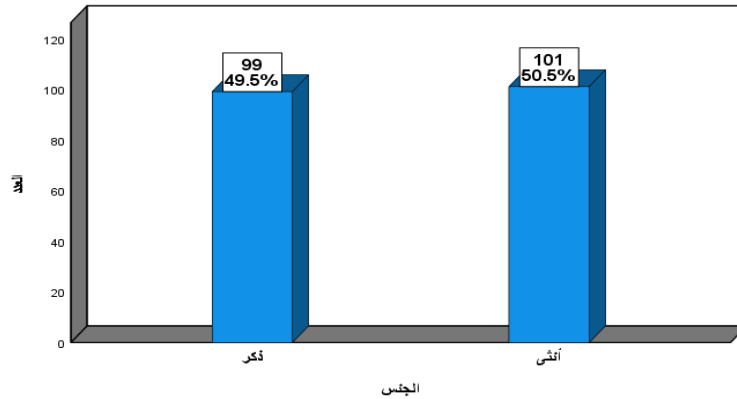
جدول (9) توزيع عينة الدراسة وفق الجنس

النسبة	العدد	الجنس
%49.5	99	ذكر
%50.5	101	أنثى
%100.0	200	المجموع

تشير بيانات جدول (9) إلى أن عينة الدراسة موزعة بشكل متوازن تقريباً بين الجنسين،

حيث شكل الذكور %49.5 والإناث %50.5 من أفراد العينة، ما يعكس تمثيلاً عادلاً لكلا

الجنسين في الدراسة.

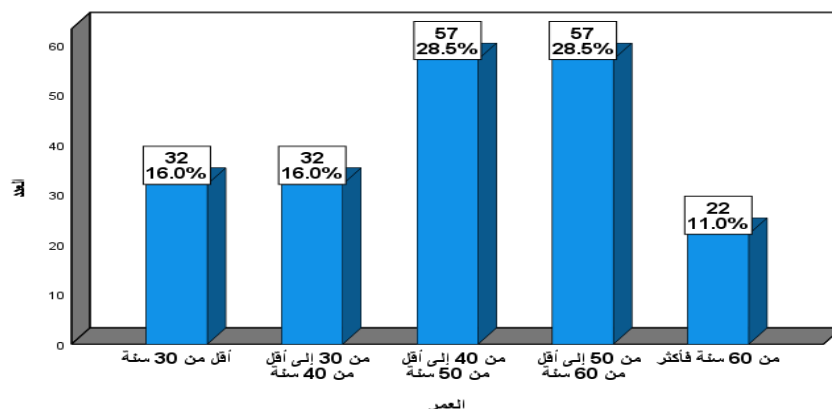


الشكل رقم (4)

جدول (10) توزيع عينة الدراسة وفق العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	32	%16.0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	32	%16.0
من 40 إلى أقل من 50 سنة	57	%28.5
من 50 إلى أقل من 60 سنة	57	%28.5
من 60 سنة فأكثر	22	%11.0
المجموع	200	%100.0

يبين جدول (10) أن عينة الدراسة متنوعة من حيث العمر، حيث توزعت النسب بشكل أكبر في الفئتين من 40 إلى أقل من 50 سنة، ومن 50 إلى أقل من 60 سنة، وكل منهما يمثل 28.5%، بينما كانت النسبة الأقل في الفئة فوق 60 سنة بنسبة 11%، ما يعكس تمثيلاً جيداً لمختلف الفئات العمرية في العينة.

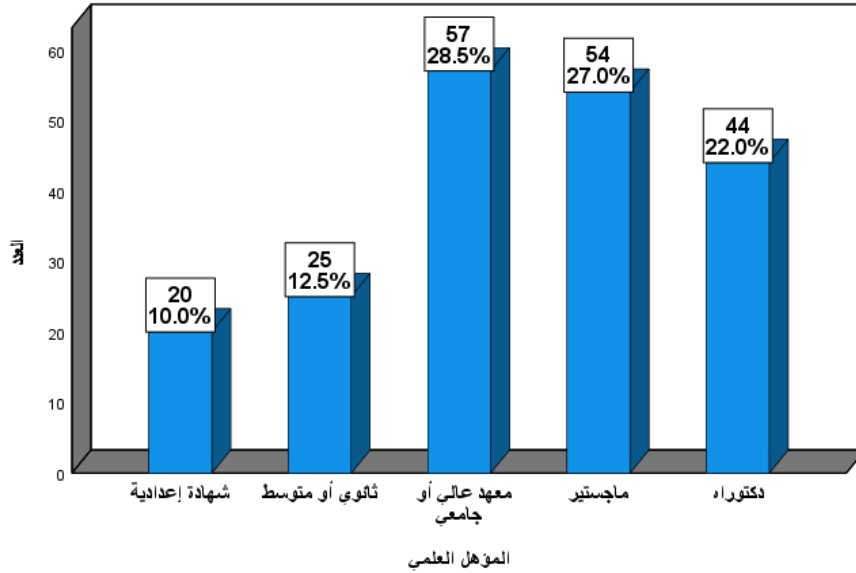


الشكل رقم (5)

جدول (11) توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
شهادة إعدادية	20	%10.0
ثانوي أو متوسط	25	%12.5
معهد عالٍ أو جامعي	57	%28.5
ماجستير	54	%27.0
دكتوراه	44	%22.0
المجموع	200	%100.0

يوضح جدول (11) أن عينة الدراسة متنوعة من حيث المؤهل العلمي، حيث يشكّل حاملو الشهادات الجامعية أو المعاهد العليا النسبة الأكبر 28.5%، يليه حملة الماجستير 27% والدكتوراه 22%، بينما تمثّل الفئات الأقل من الشهادة الثانوية والإعدادية نسباً أقل (10-12.5%)، ما يعكس توازناً نسبياً في مستويات التحصيل العلمي بين أفراد العينة.

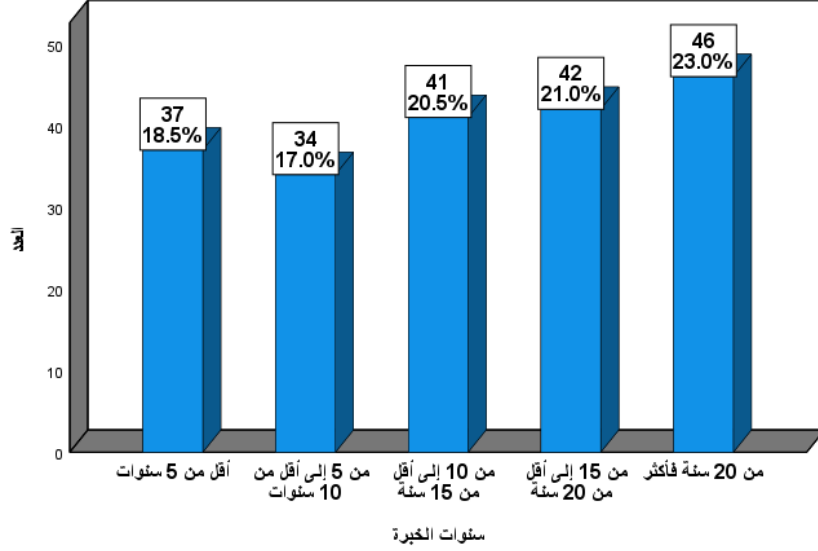


الشكل رقم (6)

جدول (12) توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
18.5%	37	أقل من 5 سنوات
17.0%	34	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
20.5%	41	من 10 إلى أقل من 15 سنة
21.0%	42	من 15 إلى أقل من 20 سنة
23.0%	46	من 20 سنة فأكثر
100.0%	200	المجموع

يبين جدول (12) أن عينة الدراسة موزعة نسبياً بشكل متدرج حسب سنوات الخبرة، حيث تشكل الفئة التي لديها خبرة 20 سنة فأكثر النسبة الأعلى 23%، تليها الفئات من 15 إلى أقل من 20 سنة و 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما كانت النسب الأقل في الفئتين الأقل من 10 سنوات خبرة، ما يعكس تمثيلاً متوازناً لمستويات الخبرة المختلفة بين أفراد العينة.

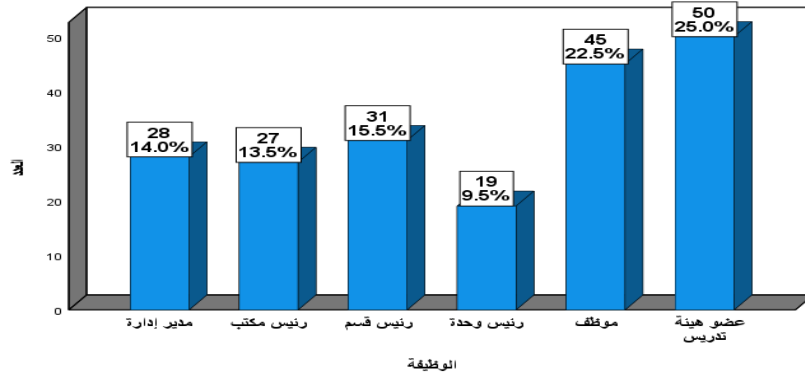


الشكل رقم (7)

جدول (13) توزيع عينة الدراسة وفق الوظيفة

النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
%14.0	28	مدير إدارة
%13.5	27	رئيس مكتب
%15.5	31	رئيس قسم
%9.5	19	رئيس وحدة
%22.5	45	موظف
%25.0	50	عضو هيئة تدريس
%100.0	200	المجموع

يوضح جدول (13) أن عينة الدراسة تتنوع من حيث المسمى الوظيفي، حيث يشكّل أعضاء هيئة التدريس النسبة الأكبر 25%، يليهم الموظفون 22.5%، بينما تشكل الفئة الأقل هي رؤساء الوحدات 9.5%، ما يعكس تمثيلاً متوازناً لمختلف المستويات الوظيفية في العينة.



الشكل رقم (8)

## اختبار مقياس الاستبانة:

لقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale of five points) لتحديد درجة

الأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (14) قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد من الدراسة

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

## مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

تم وضع مقياس ترتيبى للمتوسط الحسابي وفقا لمستوى أهميته وذلك لاستخدامه في

تحليل النتائج وفقا لما يأتي:

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5.00

جدول (15) مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	1-1.79
منخفضة	1.80-2.59
متوسطة	2.60-3.39
مرتفعة	3.40-4.19
مرتفعة جدا	4.20-5.00

## ثانياً- عرض النتائج:

جدول (16) إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بمستوى سلوك المواطنة من حيث الإيثار

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق
1	أساعد زملائي في إنجاز المهام من دون انتظار مقابل.	4.37	1.004	مرتفعة جدا
2	أبادر بمساعدة زملائي في حال وجود ضغط عمل.	3.84	1.130	مرتفعة
3	أخصص وقتا لمساندة الزملاء الجدد.	3.78	1.189	مرتفعة
4	أفضل مصلحة الفريق على مصلحتي الشخصية.	3.52	1.316	مرتفعة
5	أشارك الآخرين خبرتي ومعلوماتي لتسهيل إنجاز مهامهم.	3.92	1.185	مرتفعة
	المتوسط العام	3.89	0.730	مرتفعة

تشير نتائج الجدول (16) إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في بعد الإيثار جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.89) بانحراف معياري (0.730)، ما يعكس توافقاً كبيراً بين أفراد العينة حول ممارسة هذا السلوك داخل جامعة الزاوية. وأظهرت الفقرة التي تنص على: "أساعد زملائي في إنجاز المهام من دون انتظار مقابل" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.37) بانحراف معياري (1.004)، ما يدل على أن روح التعاون والمساعدة التطوعية بين الزملاء تمثل سلوكاً بارزاً لدى العاملين. في المقابل، جاءت الفقرة: "أفضل مصلحة الفريق على مصلحتي الشخصية" بأدنى متوسط حسابي (3.52) بانحراف معياري (1.316)، ما يشير إلى أن تفضيل المصلحة الجماعية على الفردية ما زال سلوكاً أقل بروزاً مقارنة ببقية مظاهر الإيثار. وبشكل عام تعكس هذه النتائج أن أفراد العينة يتمتعون بدرجة عالية من الإيثار، ما يسهم في تعزيز بيئة العمل الإيجابية ويقوي الروابط التنظيمية التي تدعم تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

جدول (17) إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بمستوى سلوك المواطنة من حيث الضمير الحي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق
1	التزم بالأمانة العلمية عند إعداد البحوث أو تقديم الأعمال.	4.57	0.741	مرتفعة جدا
2	أنجز واجباتي بدقة ومسؤولية وبأعلى جودة.	3.68	1.159	مرتفعة
3	التزم بتسليم المهام الموكلة إليّ في الوقت المحدد.	3.93	1.200	مرتفعة
4	أحترم التعليمات التنظيمية من دون تقاعس.	3.53	1.322	مرتفعة
5	أحرص على أداء كافة المسؤوليات حتى لو كانت صعبة	3.61	1.349	مرتفعة
	المتوسط العام	3.87	0.738	مرتفعة

تشير نتائج الجدول (17) إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في بعد الضمير الحي جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.87) بانحراف معياري (0.738)، ما يدل على تمتع أفراد العينة بدرجة عالية من الإحساس بالمسؤولية والالتزام في أداء مهامهم الوظيفية. وأظهرت الفقرة التي تنص على: "التزم بالأمانة العلمية عند إعداد البحوث أو تقديم الأعمال" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.57) بانحراف معياري (0.741)، وهو ما يعكس التزاماً قوياً بالقيم الأخلاقية والمعايير المهنية، في حين جاءت الفقرة: "أحترم التعليمات

التنظيمية من دون تقاعس” بأدنى متوسط حسابي (3.53) بانحراف معياري (1.322)، ما يشير إلى أن بعض العاملين قد يواجهون صعوبات أو تفاوتاً في الالتزام التام بالإجراءات التنظيمية. وبوجه عام تؤكد هذه النتائج أن أفراد العينة يتميزون بضمير مهني مرتفع، يعزز من جودة الأداء المؤسسي ويسهم في ترسيخ ثقافة العمل المسؤول داخل الجامعة.

**جدول (18) إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بمستوى سلوك المواطنة من حيث الكياسة واللفظ**

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق
1	أتعامل مع الزملاء باحترام في مختلف الظروف.	4.39	0.998	مرتفعة جدا
2	أراعي مشاعر الآخرين في محيطي المهني.	3.77	0.921	مرتفعة
3	أقدر الظروف الخاصة بزملائي.	3.55	1.377	مرتفعة
4	أحسن الظن بزملائي في مواقف الغموض.	3.75	1.218	مرتفعة
5	أحرص على التواصل اللبق لتجنب الخلافات.	3.49	1.432	مرتفعة
	المتوسط العام	3.79	0.779	مرتفعة

تشير نتائج الجدول (18) إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في بعد الكياسة واللفظ جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.79) بانحراف معياري (0.779)، ما يدل على تمتع أفراد العينة بعلاقات مهنية يسودها الاحترام المتبادل وحسن التعامل داخل بيئة العمل في جامعة الزاوية، وقد حققت الفقرة: "أتعامل مع الزملاء باحترام في مختلف الظروف" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.39) بانحراف معياري (0.998)، ما يعكس التزاماً عالياً بسلوكيات الاحترام واللباقة حتى في المواقف الصعبة، بينما سجلت الفقرة: "أحرص على التواصل اللبق لتجنب الخلافات أدنى متوسط حسابي (3.49) بانحراف معياري (1.432)، وهو ما يشير إلى وجود تفاوت نسبي في ممارسات التواصل الإيجابي بين بعض الأفراد، وبشكل عام تؤكد النتائج أن أفراد العينة يتصفون بسلوك مهذب ومتعاون، يسهم في تعزيز الانسجام المهني وتقليل النزاعات داخل المنظمة، الأمر الذي يدعم بيئة عمل صحية ومستقرة، تعزز من فعالية الأداء المؤسسي.

جدول (19) إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بمستوى سلوك المواطنة من حيث الروح الرياضية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق
1	أقبل النقد بصدر رحب.	4.13	1.127	مرتفعة
2	أظهر إيجابية تجاه التحديات.	3.85	0.993	مرتفعة
3	أقبل المواقف الصعبة في العمل بروح عالية من دون إثارة مشكلات.	3.78	1.286	مرتفعة
4	أقبل القرارات الإدارية من دون تدمر.	3.63	1.181	مرتفعة
5	أستمع الآراء الآخرين بتقدير حتى إن كنت لا أتفق معها.	3.67	1.310	مرتفعة
	المتوسط العام	3.81	0.689	مرتفعة

تشير نتائج الجدول (19) إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في بعد الروح الرياضية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.81) بانحراف معياري (0.689)، ما يعكس تمتع أفراد العينة بقدرة جيدة على التعامل الإيجابي مع المواقف المختلفة داخل بيئة العمل. وقد حصلت الفقرة: "أقبل النقد بصدر رحب" على أعلى متوسط حسابي (4.13) بانحراف معياري (1.127)، ما يدل على انفتاح العاملين على الملاحظات وتقبلهم التغذية الراجعة بروح بناءة تسهم في تحسين الأداء، في حين جاءت الفقرة: "أقبل القرارات الإدارية من دون تدمر" بأدنى متوسط حسابي (3.63) بانحراف معياري (1.181)، وهو ما يشير إلى وجود درجة أقل من الرضا أو القبول الكامل لبعض القرارات الإدارية، وبوجه عام تعكس النتائج أن العاملين في جامعة الزاوية يتمتعون بدرجة عالية من الروح الرياضية والتفاعل الإيجابي، الأمر الذي يسهم في تعزيز الانسجام التنظيمي وتخفيف حدة التوترات المهنية، ما يدعم المناخ الوظيفي الإيجابي داخل المؤسسة.

جدول (20) إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بمستوى سلوك المواطنة من حيث السلوك الحضاري

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق
1	أشارك في الاجتماعات الرسمية بانتظام.	3.99	1.177	مرتفعة
2	أتابع التوجيهات والسياسات الجامعية.	3.82	0.996	مرتفعة
3	أحرص على استخدام الألفاظ المهذبة في الحديث داخل الجامعة.	3.85	1.227	مرتفعة
4	أحرص على الالتزام بالقوانين داخل الجامعة.	3.81	1.298	مرتفعة
5	أظهر ولاء للجامعة في سلوكي المهني	3.65	1.301	مرتفعة
	المتوسط العام	3.82	0.712	مرتفعة

تشير نتائج الجدول (20) إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في بعد السلوك الحضاري جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.82) بانحراف معياري (0.712)، ما يدل على التزام أفراد العينة بسلوكيات مهنية راقية، تعكس احترامهم للنظم الجامعية وقيم العمل المؤسسي، وقد حصلت الفقرة: "أشارك في الاجتماعات الرسمية بانتظام" على أعلى متوسط حسابي (3.99) بانحراف معياري (1.177)، وهو ما يشير إلى وعي عالٍ لدى العاملين بأهمية المشاركة الفاعلة في الأنشطة التنظيمية التي تسهم في تطوّر الأداء الجامعي. بينما جاءت الفقرة: "أظهر ولاءً للجامعة في سلوكي المهني" بأدنى متوسط حسابي (3.65) بانحراف معياري (1.301)، ما يعكس تفاوتاً نسبياً في مستوى الشعور بالانتماء المؤسسي بين بعض الأفراد، وبصورة عامة تبين النتائج أن العاملين في جامعة الزاوية يتحلون بسلوك حضاري يعزّز بيئة العمل الإيجابية، ويدعم ثقافة الالتزام والانتماء التي تُعدّ من المقومات الرئيسية إلى تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

جدول (21) إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بمستوى الميزة التنافسية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق
1	الجامعة تسعى إلى تحسين العملية التعليمية من خلال تحديث المناهج باستمرار مع وجود اهتمام بجودة التدريس	4.32	0.871	مرتفعة جداً
2	تعتمد الجامعة على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتعزيز خدماتها.	3.41	1.170	مرتفعة
3	خدمات الدعم الأكاديمي متوفرة بكفاءة.	3.35	1.313	متوسطة
4	تمتلك الجامعة القدرة على خفض التكاليف من دون التأثير في الجودة.	3.33	1.324	متوسطة
5	تسعى الجامعة إلى تحقيق رضا الطالب وأعضاء هيئة التدريس.	3.36	1.321	متوسطة
6	تؤخذ شكاوى الطلبة بجدية.	3.41	1.233	مرتفعة
7	تتفاعل الجامعة مع احتياجات المستفيدين.	3.53	1.243	مرتفعة
8	تتمتع المؤسسة بسمعة قوية تعزز مركزها بين المنافسين.	3.66	1.163	مرتفعة
9	تتوفر قنوات واضحة لتقديم الاقتراحات.	3.41	1.206	مرتفعة
10	تقدّم الجامعة برامج أكاديمية متميزة مقارنة بالجامعات الأخرى.	3.42	1.241	مرتفعة
11	تشجع الجامعة المبادرات الإبداعية.	3.59	1.149	مرتفعة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق
12	تدعم الجامعة المشاريع البحثية المبتكرة.	3.39	1.147	متوسطة
13	توجد بيئة تشجع على التفكير الإبداعي.	3.38	1.285	متوسطة
14	الجامعة تتميز عن غيرها في خدماتها.	3.26	1.233	متوسطة
15	يوجد اهتمام بتطوير قدرات العاملين	3.42	1.234	مرتفعة
16	الإدارة تنجز المهام بكفاءة وتستخدم الموارد بفعالية.	4.03	1.115	مرتفعة
17	تتفرد الجامعة بتخصصات أو برامج تعليمية بحثية مميزة عن غيرها.	3.50	1.115	مرتفعة
18	القرارات تتخذ بسرعة ودقة.	3.40	1.233	مرتفعة
19	الجامعة تحظى بمكانة محلية محترمة.	3.44	1.262	مرتفعة
20	تعمل الجامعة على بناء شراكات استراتيجية.	3.48	1.290	مرتفعة
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.51</b>	<b>0.922</b>	<b>مرتفعة</b>

تشير نتائج الجدول (21) إلى أن مستوى الميزة التنافسية في جامعة الزاوية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.51) بانحراف معياري (0.922)، ما يعكس تمتع الجامعة بعناصر تنافسية جيدة تسهم في تعزيز مكانتها بين المؤسسات التعليمية الأخرى. وقد أظهرت الفقرة: "الجامعة تسعى إلى تحسين العملية التعليمية من خلال تحديث المناهج باستمرار مع وجود اهتمام بجودة التدريس" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.32) بانحراف معياري (0.871)، ما يشير إلى تركيز واضح على تطوير جودة التعليم والاهتمام بالمناهج الحديثة. كما جاءت الفقرة: "الإدارة تنجز المهام بكفاءة وتستخدم الموارد بفعالية" بمتوسط مرتفع قدره (4.03) بانحراف معياري (1.115)، ما يعكس كفاءة الإدارة في توظيف الموارد إلى تحقيق الأهداف المؤسسية.

وفي المقابل حصلت الفقرة: "الجامعة تتميز عن غيرها في خدماتها" على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.26) بانحراف معياري (1.233)، وهو ما يشير إلى أن التميز الخدمي ما زال مجالاً يحتاج إلى مزيد من التطوير. كما جاءت بعض الفقرات الأخرى مثل: "خدمات الدعم

الأكاديمي متوفرة بكفاءة" و: \* "تدعم الجامعة المشاريع البحثية المبتكرة" \* بدرجة متوسطة، ما يدل على وجود تفاوت في مستوى تحقيق الميزة التنافسية بين المجالات الأكاديمية والإدارية. وبوجه عام تُظهر النتائج أن جامعة الزاوية تمتلك أساساً قوية للتميز التنافسي، لاسيما في مجالات الجودة التعليمية وكفاءة الإدارة، إلا أن تعزّز مجالات البحث العلمي، والخدمات الأكاديمية، والتفاعل مع احتياجات المستفيدين يمكن أن يسهم في رفع مستوى الميزة التنافسية إلى درجة أعلى وأكثر استدامة.

### ثالثاً- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

قبل البدء باختبار الفرضيات لابد من إخضاع البيانات للتحليل؛ للتأكد من أن هذه البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وللوقوف على ذلك تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov، وعلى أساس الفرضية الآتية:

الفرضية الصفرية: البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي

والجدول الآتي يبين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov.

جدول رقم (22) نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

المعنوية المشاهدة	Kolmogorov- Smirnov	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
0.107	0.135	0.730	3.89	الإيثار
0.091	0.142	0.738	3.87	الكياسة واللفظ
0.152	0.105	0.779	3.79	الضمير الحي
0.134	0.129	0.689	3.81	الروح الرياضية
0.142	0.118	0.712	3.82	السلوك الحضاري
0.088	0.151	0.622	3.51	الميزة التنافسية

من نتائج الجدول أعلاه رقم (22)، يتبين أنّ قيم مستوى المعنوية المشاهدة لكل الأبعاد أكبر من 0.05 ما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية، أي أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، ولذا فإنه يمكن استخدام أساليب التحليل الإحصائي المعلمي في اختبار فرضيات الدراسة.

#### 4-4 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر لسلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية من حيث الإيثار في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية من حيث الإيثار في تحقيق الميزة التنافسية.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (23) نتائج اختبار أثر الإيثار في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير	معامل الانحدار	قيم اختبار t	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل التحديد
الإيثار	0.537	8.812	0.630	< 0.001	0.397

تشير نتائج الجدول (23) إلى وجود أثر معنوي دال إحصائياً لسلوك المواطنة التنظيمية من حيث الإيثار في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة اختبار (t) (8.812) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهو ما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. كما يظهر أن معامل الانحدار (0.537) موجب، ما يدل على أن ارتفاع مستوى الإيثار بين العاملين يؤدي إلى زيادة في مستوى الميزة التنافسية للجامعة. وقد بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.630)، وهو ارتباط موجب قوي نسبياً، ما يعكس وجود علاقة طردية بين سلوك الإيثار والميزة التنافسية، كما بلغ معامل التحديد (0.397)، أي أن نحو (39.7%) من التغير في مستوى الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال سلوك الإيثار لدى العاملين في الجامعة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الإيثار يمثل أحد الأبعاد المهمة في سلوك المواطنة التنظيمية التي تسهم بفاعلية في تعزيز الميزة التنافسية لجامعة الزاوية، وذلك من خلال تعزيز روح التعاون والمساعدة المتبادلة التي تنعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي والقدرة على التميز في بيئة تنافسية.

## الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية من حيث الضمير الحي في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية من حيث الضمير الحي في تحقيق الميزة التنافسية.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (24) نتائج اختبار أثر الضمير الحي في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير	معامل الانحدار	قيم اختبار t	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل التحديد
الضمير الحي	0.459	7.044	0.544	< 0.001	0.296

تشير نتائج الجدول (24) إلى وجود أثر معنوي دال إحصائياً لسلوك المواطنة التنظيمية من حيث الضمير الحي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة اختبار (t) (7.044) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، ما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. كما أن معامل الانحدار (0.459) جاء موجباً، ما يدل على أن زيادة مستوى الضمير الحي لدى العاملين تسهم في رفع مستوى الميزة التنافسية للجامعة. وأظهر معامل ارتباط بيرسون (0.544) وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين الضمير الحي والميزة التنافسية، ما يشير إلى أن الأفراد الذين يتميزون بالانضباط والدقة في أداء مهامهم يعززون قدرة المؤسسة على المنافسة والتميز. كما بلغ معامل التحديد (0.296)، ما يعني أن نحو (29.6%) من التغير في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال سلوك الضمير الحي لدى العاملين.

وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن الضمير الحي يمثل بعداً مهماً من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، لما له من دور في ترسيخ ثقافة الالتزام والجودة والإتقان، وهي عناصر رئيسة تسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الزاوية.

## الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية من حيث الكياسة واللطف في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية من حيث الكياسة واللفظ في تحقيق الميزة التنافسية.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (25) نتائج اختبار أثر الكياسة واللفظ في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير	معامل الانحدار	قيم اختبار t	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل التحديد
الكياسة واللفظ	0.482	8.227	0.604	< 0.001	0.365

تشير نتائج الجدول (25) إلى وجود أثر معنوي دال إحصائياً لسلوك المواطنة التنظيمية من حيث الكياسة واللفظ في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة اختبار (t) (8.227) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. كما بلغ معامل الانحدار (0.482) موجباً، وهو ما يشير إلى أن ارتفاع مستوى الكياسة واللفظ لدى العاملين يسهم بشكل واضح في تعزيز الميزة التنافسية للجامعة. كما أوضح معامل ارتباط بيرسون (0.604) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين الكياسة واللفظ والميزة التنافسية، ما يعني أن التحلي بسلوكيات الاحترام، والتعامل اللبق، والتعاون الإيجابي ينعكس إيجاباً على بيئة العمل ويزيد من كفاءة الأداء المؤسسي، وبلغ معامل التحديد (0.365)، أي أن نحو (36.5%) من التغير في مستوى الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال سلوك الكياسة واللفظ لدى العاملين.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الكياسة واللفظ يمثلان بعداً مؤثراً في سلوك المواطنة التنظيمية، إذ يسهمان في ترسيخ بيئة عمل متناغمة قائمة على الاحترام المتبادل والتفاهم، الأمر الذي يعزز من الصورة الإيجابية للجامعة، ويرفع قدرتها على المنافسة والتميز المؤسسي.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية من حيث الروح الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية.

**الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية من حيث الروح الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

**جدول (26) نتائج اختبار أثر الروح الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية**

المتغير	معامل الانحدار	قيم اختبار t	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل التحديد
الروح الرياضية	0.568	8.778	0.629	< 0.001	0.398

تشير نتائج الجدول (26) إلى وجود أثر معنوي دال إحصائياً لسلوك المواطنة التنظيمية من حيث الروح الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة اختبار (t) (8.778) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. كما أن معامل الانحدار (0.568) موجب، ما يعني أن زيادة مستوى الروح الرياضية لدى العاملين تسهم في تعزّز مستوى الميزة التنافسية للجامعة، وأظهر معامل ارتباط بيرسون (0.629) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين الروح الرياضية والميزة التنافسية، ما يعكس أن القدرة على تقبل النقد والمواقف الصعبة والتفاعل الإيجابي مع التحديات تسهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومنتجة، كما بلغ معامل التحديد (0.398)، أي أن نحو (39.8%) من التغير في مستوى الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال سلوك الروح الرياضية لدى العاملين.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الروح الرياضية تمثل أحد الأبعاد الفاعلة في سلوك المواطنة التنظيمية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، إذ تساعد على الحد من النزاعات وتعزّز التعاون بين الزملاء، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة العمل الجماعي والقدرة التنافسية لجامعة الزاوية.

#### **الفرضية الفرعية الخامسة:**

**الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية من حيث السلوك الحضاري في تحقيق الميزة التنافسية.

**الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية من حيث السلوك الحضاري في تحقيق الميزة التنافسية.

ولاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (27) نتائج اختبار أثر السلوك الحضاري في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير	معامل الانحدار	قيم اختبار t	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل التحديد
السلوك الحضاري	0.486	7.261	0.556	< 0.001	0.309

تشير نتائج الجدول (27) إلى وجود أثر معنوي دال إحصائياً لسلوك المواطنة التنظيمية من حيث السلوك الحضاري في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة اختبار (t) (7.261) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، كما أن معامل الانحدار (0.486) موجب، ما يشير إلى أن ارتفاع مستوى السلوك الحضاري لدى العاملين يسهم في زيادة مستوى الميزة التنافسية للجامعة، وأظهر معامل ارتباط بيرسون (0.556) وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين السلوك الحضاري والميزة التنافسية، ما يدل على أن الالتزام بالقوانين، واحترام التعليمات، واستخدام الألفاظ المهذبة في التعاملات المهنية يسهم بشكل إيجابي في تعزز كفاءة المؤسسة ومكانتها التنافسية، كما بلغ معامل التحديد (0.309)، أي أن نحو (30.9%) من التغير في مستوى الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال السلوك الحضاري لدى العاملين.

وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن السلوك الحضاري يُعدُّ بعداً مؤثراً من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، إذ يرسخ بيئة عمل محترمة ومنظمة، ويعزز صورة الجامعة أمام المستفيدين ويقوّي من قدرتها على المنافسة والتميز المؤسسي.

#### اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (28) نتائج اختبار أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير	معامل الانحدار	قيم اختبار t	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل التحديد
سلوك المواطنة التنظيمية	0.637	9.677	0.665	< 0.001	0.442

تشير نتائج الجدول (28) إلى وجود أثر معنوي دال إحصائياً لسلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة اختبار (t) (9.677) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، كما أن معامل الانحدار (0.637) موجب، ما يدل على أن زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين تسهم بشكل واضح في رفع مستوى الميزة التنافسية للجامعة. وأظهر معامل ارتباط بيرسون (0.665) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً، ما يعكس أن التحلي بسلوكيات المواطنة التنظيمية من تعاون، والتزام، وكياسة، وروح رياضية، وسلوك حضاري ينعكس إيجابياً على قدرة الجامعة على التميز والمنافسة، وبلغ معامل التحديد (0.442)، أي أن نحو (44.2%) من التغير في مستوى الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن سلوك المواطنة التنظيمية يشكّل محورا مؤثراً واستراتيجياً في تعزيز الميزة التنافسية لجامعة الزاوية، إذ يسهم في خلق بيئة عمل متكاملة تسودها القيم التنظيمية الإيجابية، ما يرفع كفاءة الأداء المؤسسي ويقوي القدرة التنافسية للجامعة في البيئة التعليمية.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

**الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، والضمير الحي، والكياسة واللفظ، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الزاوية يعزى للمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوظيفة).

**الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، والضمير الحي، والكياسة واللفظ، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) وأثرها في

تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الزاوية يعزى للمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوظيفة).

أولاً- وفق متغير الجنس:

لاختبار الفرضية أعلاه وفق متغير الجنس، تم استخدام اختبار  $t$  لعينتين مستقلتين، حيث كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (29) نتائج اختبار  $t$  لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، والضمير الحي، والكياسة واللفظ، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الزاوية يعزى لمتغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار $t$	مستوى الدلالة
الإيثار	ذكر	99	3.95	0.699	1.259	0.209
	أنثى	101	3.82	0.759		
الضمير الحي	ذكر	99	3.89	0.718	0.382	0.703
	أنثى	101	3.85	0.763		
الكياسة واللفظ	ذكر	99	3.78	0.771	-0.181	0.857
	أنثى	101	3.80	0.793		
الروح الرياضية	ذكر	99	3.82	0.723	0.102	0.919
	أنثى	101	3.81	0.659		
السلوك الحضاري	ذكر	99	3.86	0.727	0.693	0.489
	أنثى	101	3.79	0.702		
سلوك المواطنة التنظيمية	ذكر	99	3.86	0.636	0.542	0.588
	أنثى	101	3.81	0.667		

تشير نتائج الجدول (29) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، والضمير الحي، والكياسة واللفظ، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الزاوية تعزى لمتغير الجنس، فقد جاءت جميع قيم اختبار ( $t$ ) لمستويات الأبعاد المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية ككل غير

معنوية إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p>0.05$ )، حيث تراوحت قيم مستوى الدلالة بين (0.209 و0.919).

وبتفسير المتوسطات الحسابية، نلاحظ أن الذكور سجلوا متوسطات أعلى قليلاً في بعض الأبعاد مثل الإيثار (3.95 مقابل 3.82 للإناث) والسلوك الحضاري (3.86 مقابل 3.79 للإناث)، في حين كانت الفروق في باقي الأبعاد ضئيلة جداً، وهذا يشير إلى أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق الميزة التنافسية متقارب بين الجنسين، وأن الجنس لا يمثل عاملاً مؤثراً في هذا السياق داخل بيئة جامعة الزاوية.

### ثانياً - وفق متغير العمر:

لاختبار الفرضية أعلاه وفق متغير العمر، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، حيث كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (30) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، والضمير الحي، والكياسة والالطف، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الزاوية يعزى لمتغير العمر

البعد	مصدر الاختلاف	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
الإيثار	الفئات العمرية	4	4.712	0.849	1.572	0.162
	الخطأ التجريبي	195	105.310	0.540		
	المجموع الكلي	199	110.022			
الضمير الحي	الفئات العمرية	4	3.484	0.871	1.620	0.171
	الخطأ التجريبي	195	104.866	0.538		
	المجموع الكلي	199	108.350			
الكياسة والالطف	الفئات العمرية	4	2.062	0.515	0.795	0.530
	الخطأ التجريبي	195	126.401	0.648		
	المجموع الكلي	199	128.462			
الروح الرياضية	الفئات العمرية	4	2.427	0.607	1.306	0.269
	الخطأ التجريبي	195	90.584	0.465		

البعد	مصدر الاختلاف	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
	المجموع الكلي	199	93.011			
السلوك الحضاري	الفئات العمرية	4	3.240	0.810	1.577	0.182
	الخطأ التجريبي	195	100.193	0.514		
	المجموع الكلي	199	103.433			
سلوك المواطنة التنظيمية	الفئات العمرية	4	2.292	0.573	1.339	0.257
	الخطأ التجريبي	195	83.448	0.428		
	المجموع الكلي	199	85.740			

تشير نتائج الجدول (30) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، والضمير الحي، والكياسة واللفظ، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الزاوية تعزى لمتغير العمر، فقد تراوحت قيم اختبار (F) لمستويات الأبعاد المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية ككل بين 0.795 و1.620، وجاءت جميع مستويات الدلالة أكبر من 0.05 (بين 0.162 و0.530)، ما يشير إلى عدم وجود تأثير للفروق العمرية على ممارسة هذه السلوكيات، أو على أثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

ولذا يمكن القول إن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية متقارب بين جميع الفئات العمرية، ما يعكس أن العاملين في جامعة الزاوية- بغض النظر عن أعمارهم- يظهرون درجة متقاربة من الالتزام بالمسؤولية، والاحترام، والتعاون، والسلوك الإيجابي الذي يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للجامعة.

### ثالثاً- وفق متغير المؤهل العلمي:

لاختبار الفرضية أعلاه وفق متغير العمر، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، حيث كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (31) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، والضمير الحي، والكياسة واللفظ، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الزاوية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر الاختلاف	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
الإيثار	المؤهل العلمي	4	4.895	1.224	2.271	0.063
	الخطأ التجريبي	195	105.127	0.539		
	المجموع الكلي	199	110.022			
الضمير الحي	المؤهل العلمي	4	10.350	2.588	5.145	< 0.001
	الخطأ التجريبي	195	98.000	0.503		
	المجموع الكلي	199	108.350			
الكياسة واللفظ	المؤهل العلمي	4	5.580	1.395	2.214	0.090
	الخطأ التجريبي	195	122.882	0.630		
	المجموع الكلي	199	128.462			
الروح الرياضية	المؤهل العلمي	4	3.926	0.982	2.149	0.076
	الخطأ التجريبي	195	89.085	0.457		
	المجموع الكلي	199	93.011			
السلوك الحضاري	المؤهل العلمي	4	10.665	2.666	5.601	< 0.001
	الخطأ التجريبي	195	92.768	0.476		
	المجموع الكلي	199	103.433			
سلوك المواطنة التنظيمية	المؤهل العلمي	4	7.722	1.931	4.828	< 0.001
	الخطأ التجريبي	195	78.018	0.400		
	المجموع الكلي	199	85.740			

تشير نتائج الجدول (31) إلى أن المؤهل العلمي يمثل متغيراً مؤثراً في مستوى بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الزاوية. فعلى الرغم من أن الفروق في بعض الأبعاد مثل الإيثار ( $p=0.063$ ،  $F=2.271$ )، الكيافة واللفظ ( $p=0.090$ ،  $F=2.214$ )، والروح الرياضية ( $p=0.076$ ،  $F=2.149$ ) لم تصل إلى مستوى

الدلالة الإحصائية، إلا أن هناك فروقاً معنوية دالة إحصائياً في أبعاد الضمير الحي (F= 5.145، p<0.001) والسلوك الحضاري (F=5.601، p<0.001)، وكذلك في المستوى الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية (F = 4.828، p < 0.001).

ولتحديد الفروق في الأبعاد الدالة إحصائياً وفق متغير المؤهل العلمي، تم استخدام

اختبار أقل فرق معنوي (LSD)، حيث كانت النتائج كما مبينة في الجداول الآتية:

جدول (32) نتائج اختبار أقل فرق معنوي (LSD) لتحديد الفروق البعدية وفق متغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الضمير الحي	شهادة إعدادية	20	3.38 <sup>a</sup>	0.560
	ثانوي أو متوسط	25	3.68 <sup>ab</sup>	0.835
	معهد عالٍ أو جامعي	57	3.77 <sup>ab</sup>	0.611
	ماجستير	54	4.01 <sup>b</sup>	0.777
	دكتوراه	44	4.13 <sup>b</sup>	0.722
السلوك الحضاري	شهادة إعدادية	20	3.38 <sup>a</sup>	0.586
	ثانوي أو متوسط	25	3.59 <sup>ab</sup>	0.782
	معهد عالٍ أو جامعي	57	3.79 <sup>ab</sup>	0.603
	ماجستير	54	3.90 <sup>b</sup>	0.817
	دكتوراه	44	4.10 <sup>b</sup>	0.608
الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية	شهادة إعدادية	20	3.39 <sup>a</sup>	0.527
	ثانوي أو متوسط	25	3.71 <sup>ab</sup>	0.752
	معهد عالٍ أو جامعي	57	3.802 <sup>ab</sup>	0.535
	ماجستير	54	3.90 <sup>b</sup>	0.741
	دكتوراه	44	4.06 <sup>b</sup>	0.572

• ملاحظة: الحروف المتشابهة تعني أن الفروق غير دالة بينما الحروف المختلفة تعني أن الفروق دالة وذلك لكل بعد على حدة.

تشير نتائج جدول (32) لاختبار أقل فرق معنوي (LSD) إلى أن الفروق بين مستويات المؤهل العلمي تظهر تأثيراً واضحاً على أبعاد الضمير الحي والسلوك الحضاري، وكذلك على المستوى الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية، ففي بُعد الضمير الحي، سجّل الحاصلون على شهادة الدكتوراه والمتخرجون من مرحلة الماجستير أعلى متوسطات حسابية (4.13 و 4.01 على

(التوالي)، والتي تختلف دالياً عن أصحاب الشهادات الإعدادية (3.38)، فيما جاءت باقي المستويات التعليمية متوسطة ولم تختلف دالياً عن المجموعتين الأدنى أو الأعلى. أما في بُعد السلوك الحضاري، فقد سجّل أصحاب شهادات الدكتوراه والماجستير متوسطات أعلى (4.10 و 3.90 على التوالي) مقارنة بالحاصلين على شهادات إعدادية (3.38)، ما يعكس تفاوتاً واضحاً في الالتزام بالسلوك الحضاري المهني وفق المستوى التعليمي. وبالنسبة للمستوى الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية، كان التفاوت متوافقاً مع الفروق السابقة، حيث سجّل أصحاب المؤهلات الأعلى (الدكتوراه 4.06 والماجستير 3.90) مستويات أعلى من الأفراد ذوي المؤهلات الأدنى (الإعدادية 3.39).

وتدل هذه النتائج على أن المستوى التعليمي يؤدي دوراً مهماً في تعزّز بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، إذ أن الأفراد الحاصلين على مؤهلات علمية مختلفة يبدون تفاوتاً في التزامهم بسلوكيات الضمير الحي والسلوك الحضاري وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام، ما يعكس تأثير الخلفية التعليمية على الوعي التنظيمي والانضباط المهني لديهم. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن المؤهل العلمي يشكّل عاملاً مؤثراً في بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما قد ينعكس بدوره على تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، إذ أن مستوى الالتزام بالمسؤوليات والسلوك المهني يزداد مع ارتفاع المستوى العلمي للعاملين.

#### رابعاً - وفق متغير سنوات الخبرة:

لاختبار الفرضية أعلاه وفق متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) حيث كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (33) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، والضمير الحي، والكياسة والالطف، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الزاوية يعزى لمتغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر الاختلاف	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
الإيثار	سنوات الخبرة	4	10.874	2.719	5.347	< 0.001
	الخطأ التجريبي	195	99.148	0.508		
	المجموع الكلي	199	110.022			

مستوى الدلالة	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر الاختلاف	البعد
0.003	4.243	2.169	8.676	4	سنوات الخبرة	الضمير الحي
		0.511	99.675	195	الخطأ التجريبي	
			108.350	199	المجموع الكلي	
< 0.001	5.093	3.038	12.152	4	سنوات الخبرة	الكماسة واللفف
		0.596	116.310	195	الخطأ التجريبي	
			128.462	199	المجموع الكلي	
0.064	2.257	1.029	4.115	4	سنوات الخبرة	الروح الرياضية
		0.456	88.896	195	الخطأ التجريبي	
			93.011	199	المجموع الكلي	
< 0.001	7.192	3.325	13.298	4	سنوات الخبرة	السلوك الحضاري
		0.462	90.135	195	الخطأ التجريبي	
			103.433	199	المجموع الكلي	
< 0.001	6.620	2.563	10.251	4	سنوات الخبرة	سلوك المواطنة التنظيمية
		0.387	75.489	195	الخطأ التجريبي	
			85.740	199	المجموع الكلي	

تشير نتائج الجدول (33) إلى أن متغير سنوات الخبرة له تأثير معنوي دال إحصائياً في مستوى بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الزاوية، فقد أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق دالة في أبعاد الإيثار ( $F=5.347$ ،  $p<0.001$ )، الضمير الحي ( $F=4.243$ ،  $p=0.003$ )، الكماسة واللفف ( $F=5.093$ ،  $p<0.001$ )، والسلوك الحضاري ( $F=7.192$ ،  $p<0.001$ )، بالإضافة إلى الفروق في المستوى الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية ( $F=6.620$ ،  $p<0.001$ ). أما بُعد الروح الرياضية فلم يظهر فروقاً معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 ( $F=2.257$ ،  $p=0.064$ )، ما يشير إلى تقارب ممارسة هذا البعد بين جميع فئات سنوات الخبرة.

ولتحديد الفروق في الأبعاد الدالة إحصائياً وفق متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار

أقل فرق معنوي (LSD) حيث كانت النتائج كما مبينة في الجداول الآتية:

جدول (34) نتائج اختبار أقل فرق معنوي (LSD) لتحديد الفروق البعدية وفق متغير سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإيثار	أقل من 5 سنوات	37	3.83 <sup>ab</sup>	0.638
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	34	3.58 <sup>a</sup>	0.785
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	41	3.91 <sup>ab</sup>	0.853
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	42	3.73 <sup>ab</sup>	0.667
	من 20 سنة فأكثر	46	4.272 <sup>b</sup>	0.611
الضمير الحي	أقل من 5 سنوات	37	3.83 <sup>ab</sup>	0.675
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	34	3.68 <sup>a</sup>	0.688
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	41	3.78 <sup>ab</sup>	0.783
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	42	3.70 <sup>a</sup>	0.787
	من 20 سنة فأكثر	46	4.23 <sup>b</sup>	0.628
الكياسة والالطف	أقل من 5 سنوات	37	3.83 <sup>ab</sup>	0.799
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	34	3.52 <sup>a</sup>	0.765
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	41	3.73 <sup>ab</sup>	0.894
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	42	3.56 <sup>a</sup>	0.830
	من 20 سنة فأكثر	46	4.19 <sup>b</sup>	0.554
السلوك الحضاري	أقل من 5 سنوات	37	3.82 <sup>ab</sup>	0.663
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	34	3.51 <sup>a</sup>	0.575
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	41	3.72 <sup>a</sup>	0.732
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	42	3.63 <sup>a</sup>	0.735
	من 20 سنة فأكثر	46	4.24 <sup>b</sup>	0.664
الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	37	3.82 <sup>ab</sup>	0.607
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	34	3.56 <sup>a</sup>	0.611
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	41	3.77 <sup>a</sup>	0.685
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	42	3.68 <sup>a</sup>	0.647
	من 20 سنة فأكثر	46	4.21 <sup>b</sup>	0.557

• ملاحظة: الحروف المتشابهة تعني أن الفروق غير دالة، بينما الحروف المختلفة تعني أن الفروق دالة؛ وذلك لكل بعد على حدة.

تشير نتائج جدول (34) لاختبار أقل فرق معنوي (LSD) إلى أن الفروق بين فئات سنوات الخبرة تؤثر بشكل واضح في بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ومستواه الكلي، ففي بُعد الإيثار، يظهر أن العاملين الذين تزيد خبرتهم على 20 سنة حققوا أعلى متوسط حسابي (4.272) يختلف دالياً عن أصحاب الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات (3.58)، بينما بقيت باقي الفئات متوسطة ولم تختلف دالياً، أما بُعد الضمير الحي فقد سجلت فئة الخبرة الأعلى (20 سنة فأكثر) متوسطاً مرتفعاً (4.23) يفوق الفئات الأقل خبرة، ما يدل على أن الخبرة الطويلة ترتبط بمستوى أعلى من الالتزام بالواجبات والدقة في أداء المهام. وبالنسبة للكميئة واللفظ والسلوك الحضاري، كانت الفروق متشابهة، حيث أظهرت فئة الخبرة الأعلى متوسطات أعلى (4.19 و 4.24 على التوالي)، في حين سجلت الفئات الأقل خبرة مستويات أقل، ما يعكس زيادة احترام الآخرين والتعامل المهذب مع مرور الوقت والخبرة العملية. أما المستوى الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية، فقد تبين أن فئة الخبرة الأعلى (20 > سنة) سجلت أعلى متوسط حسابي (4.21) مقارنة بالفئات الأقل خبرة، ما يؤكد أن زيادة سنوات الخبرة تعزز الالتزام بسلوكيات المواطنة التنظيمية بمختلف أبعادها، وهو ما ينعكس إيجابياً على أداء الجامعة وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تعزيز الكفاءة المؤسسية، وروح التعاون، والانضباط المهني بين العاملين.

وتدل النتائج على أن العاملين ذوي الخبرة الأطول يميلون إلى ممارسة مستويات أعلى من الالتزام بسلوكيات المواطنة التنظيمية، لاسيما في أبعاد الإيثار، والضمير الحي، والكميئة واللفظ، والسلوك الحضاري، وهو ما يعكس دور الخبرة العملية في تعزيز الوعي التنظيمي والسلوك المهني الإيجابي، ولذا فإن سنوات الخبرة تُعدُّ عاملاً مهماً يؤثر في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، ما يسهم بدوره في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وقدرة الجامعة على تحقيق الميزة التنافسية.

#### خامساً - وفق متغير الوظيفة :

لاختبار الفرضية أعلاه وفق متغير الوظيفة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، حيث كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (35) نتائج اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، والضمير الحي، والكياسة واللفظ، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الزاوية يعزى لمتغير الوظيفة

البعد	مصدر الاختلاف	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
الإيثار	الوظيفة	5	34.706	6.941	17.879	< 0.001
	الخطأ التجريبي	194	75.316	0.388		
	المجموع الكلي	199	110.022			
الضمير الحي	الوظيفة	5	36.111	7.222	19.396	< 0.001
	الخطأ التجريبي	194	72.239	0.372		
	المجموع الكلي	199	108.350			
الكياسة واللفظ	الوظيفة	5	40.047	8.009	17.574	< 0.001
	الخطأ التجريبي	194	88.415	0.456		
	المجموع الكلي	199	128.462			
الروح الرياضية	الوظيفة	5	22.736	4.547	12.553	< 0.001
	الخطأ التجريبي	194	70.276	0.362		
	المجموع الكلي	199	93.011			
السلوك الحضاري	الوظيفة	5	27.443	5.489	14.012	< 0.001
	الخطأ التجريبي	194	75.989	0.392		
	المجموع الكلي	199	103.433			
سلوك المواطنة التنظيمية	الوظيفة	5	30.656	6.131	21.594	< 0.001
	الخطأ التجريبي	194	55.084	0.284		
	المجموع الكلي	199	85.740			

تشير نتائج الجدول (35) إلى أن متغير الوظيفة له تأثير معنوي دال إحصائياً في مستوى جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الزاوية. فقد بلغت قيم اختبار F لجميع الأبعاد ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية ككل مستويات عالية من الدلالة ( $p < 0.001$ )، ما يدل على وجود فروق حقيقية بين مجموعات الوظائف المختلفة.

ولتحديد الفروق في الأبعاد الدالة إحصائياً وفق متغير الوظيفة، تم استخدام اختبار أقل

فرق معنوي (LSD) حيث كانت النتائج كما مبينة في الجداول الآتية:

جدول (36) نتائج اختبار أقل فرق معنوي (LSD) لتحديد الفروق البعدية وفق متغير الوظيفة

البعد	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإيثار	مدير إدارة	28	3.54 <sup>a</sup>	0.718
	رئيس مكتب	27	3.50 <sup>a</sup>	0.657
	رئيس قسم	31	3.76 <sup>a</sup>	0.587
	رئيس وحدة	19	3.14 <sup>a</sup>	0.650
	موظف	45	4.16 <sup>b</sup>	0.653
	عضو هيئة تدريس	50	4.39 <sup>b</sup>	0.524
الضمير الحي	مدير إدارة	28	3.65 <sup>a</sup>	0.725
	رئيس مكتب	27	3.61 <sup>a</sup>	0.797
	رئيس قسم	31	3.60 <sup>a</sup>	0.580
	رئيس وحدة	19	3.04 <sup>a</sup>	0.544
	موظف	45	4.00 <sup>b</sup>	0.565
	عضو هيئة تدريس	50	4.45 <sup>b</sup>	0.496
الكياسة والالطف	مدير إدارة	28	3.46 <sup>a</sup>	0.762
	رئيس مكتب	27	3.56 <sup>a</sup>	0.765
	رئيس قسم	31	3.34 <sup>a</sup>	0.660
	رئيس وحدة	19	3.08 <sup>a</sup>	0.798
	موظف	45	4.08 <sup>b</sup>	0.695
	عضو هيئة تدريس	50	4.36 <sup>b</sup>	0.490
الروح الرياضية	مدير إدارة	28	3.72 <sup>ab</sup>	0.733
	رئيس مكتب	27	3.55 <sup>ab</sup>	0.570
	رئيس قسم	31	3.40 <sup>ab</sup>	0.607
	رئيس وحدة	19	3.37 <sup>a</sup>	0.322
	موظف	45	4.00 <sup>bc</sup>	0.648

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	البعد
0.570	4.26 <sup>c</sup>	50	عضو هيئة تدريس	السلوك الحضاري
0.793	3.50 <sup>ab</sup>	28	مدير إدارة	
0.715	3.70 <sup>ab</sup>	27	رئيس مكتب	
0.722	3.57 <sup>ab</sup>	31	رئيس قسم	
0.482	3.13 <sup>a</sup>	19	رئيس وحدة	
0.517	3.93 <sup>bc</sup>	45	موظف	
0.536	4.32 <sup>c</sup>	50	عضو هيئة تدريس	
0.682	3.57 <sup>a</sup>	28	مدير إدارة	الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية
0.630	3.58 <sup>a</sup>	27	رئيس مكتب	
0.526	3.54 <sup>a</sup>	31	رئيس قسم	
0.476	3.15 <sup>b</sup>	19	رئيس وحدة	
0.510	4.03 <sup>c</sup>	45	موظف	
0.413	4.36 <sup>d</sup>	50	عضو هيئة تدريس	

• ملاحظة: الحروف المتشابهة تعني أن الفروق غير دالة، بينما الحروف المختلفة تعني أن الفروق دالة، وذلك لكل بعد على حدة.

تشير نتائج جدول (36) لاختبار أقل فرق معنوي (LSD) إلى أن الوظيفة تؤدي دوراً مؤثراً في تحديد مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والمستوى الكلي لها. ففي بُعد الإيثار، سجّل أعضاء هيئة التدريس والموظفون أعلى متوسطات حسابية (4.39 و 4.16 على التوالي) تختلف دالياً عن باقي الوظائف الأخرى (مثل رئيس وحدة 3.14)، ما يشير إلى التزام أكبر بمساعدة الزملاء والتعاون بينهم.

أما في بُعد الضمير الحي، فقد سجّلت فئات أعضاء هيئة التدريس والموظفين أيضاً أعلى مستويات الالتزام (4.45 و 4.00)، مقارنة بالوظائف الإدارية العليا، مثل رئيس وحدة ومدير إدارة، ما يدل على أن الأدوار الأكاديمية والوظائف التنفيذية التي تتطلب تفاعلاً مباشراً مع الطلاب والزملاء تشجع على الالتزام بالمسؤوليات المهنية، وبالنسبة للكياسة واللفظ والسلوك الحضاري، كانت الفروق متشابهة، حيث سجّل أعضاء هيئة التدريس والموظفون متوسطات أعلى (على التوالي 4.36 و 4.32 في السلوك الحضاري)، بينما سجلت الفئات الأخرى مثل رئيس

وحدة وأعضاء الإدارة العليا متوسطات أقل، ما يعكس تفاوت احترام الآخرين والتعامل المهذب وفق طبيعة الوظيفة.

أما المستوى الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية، فقد أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس سجلوا أعلى متوسط (4.36)، يليه الموظفون (4.03)، في حين كانت الفئات الإدارية العليا مثل رئيس وحدة ومدير إدارة أقل متوسطاً (3.15 و 3.57)، ما يؤكد أن طبيعة الدور الوظيفي تؤثر بوضوح على الالتزام بالسلوكيات التنظيمية الإيجابية.

وتشير النتائج إلى أن اختلاف طبيعة الوظيفة يؤدي إلى تفاوت ملحوظ في ممارسة الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية، إذ أن بعض الوظائف المرتبطة بمستويات أعلى من المسؤولية والتفاعل المباشر مع الآخرين تسهم في تعزز الإيثار، والضمير الحي، والكياسة واللطف، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، وبالنسبة للمستوى الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية، تعكس القيم وجود فروق دالة بين الوظائف، ما يشير إلى أن طبيعة الدور الوظيفي تؤثر في مدى التزام الأفراد بالسلوكيات التنظيمية الإيجابية، وبذا تؤثر في قدرتهم على دعم الميزة التنافسية للجامعة من خلال تعزز الأداء المؤسسي، والتعاون بين الزملاء، والالتزام بالقيم المهنية.

## ملخص النتائج:

تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بين أفراد عينة جامعة الزاوية كان مرتفعاً بشكل عام عبر أبعادها المختلفة، حيث أظهر بُعد الإيثار أعلى مستوى من الالتزام بمساعدة الزملاء ومراعاة مصالح الفريق، يليه الضمير الحي والكياسة واللطف والروح الرياضية والسلوك الحضاري، وهو ما يعكس اهتمام الأفراد بالسلوك المهني الإيجابي، والتعاون في بيئة العمل الأكاديمي والإداري، وقد تبين من خلال تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية أن الالتزام بهذه الأبعاد كان متنوعاً، لكن المستوى العام لسلوك المواطنة التنظيمية يُظهر اتساقاً نسبياً بين أفراد العينة (الجدول 13-17).

أما مستوى الميزة التنافسية، فقد سجّل متوسطاً عاماً مرتفعاً (الجدول 18)، مع تفاوت بين الفقرات، حيث كانت عناصر تحسين العملية التعليمية وتحديث المناهج أعلى من العناصر المتعلقة بالكفاءة التشغيلية والقدرة على خفض التكاليف، ما يشير إلى أن الجامعة تولي أهمية أكبر للجانب الأكاديمي والجودة التعليمية في تعزيز تنافسيتها.

وقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها الخمسة له أثر دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أظهرت نماذج الانحدار البسيط تأثيراً قوياً للإيثار، والضمير الحي، والكياسة واللطف، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري على مستوى الميزة التنافسية، مع معاملات ارتباط بيرسون تراوحت بين 0.544 و0.665، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.001، كما بلغ معامل التحديد الأعلى 0.442 في المستوى الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية (الجدول 20-25).

أما فيما يتعلق بالعوامل الديموغرافية، فقد أظهرت نتائج تحليل الفروق أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً وفق متغيرات الجنس والعمر، بينما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي واختبارات LSD وجود فروق معنوية دالة وفق كل من: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوظيفة، فالأفراد ذوو المؤهلات العليا (الماجستير والدكتوراه) أبدوا التزاماً أكبر بالضمير الحي والسلوك الحضاري والمستوى الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية (الجدول 29)، كما أن أصحاب الخبرة العملية الطويلة (>20 سنة) أظهروا مستويات أعلى في الإيثار، والضمير الحي، والكياسة واللطف، والسلوك الحضاري، ما يعكس أثر الخبرة في تعزيز الالتزام بالسلوك التنظيمي (الجدول 31)، أما من حيث

الوظيفة، فقد سجّل أعضاء هيئة التدريس والموظفون أعلى مستويات الالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية، مقارنة بالإداريين في المستويات العليا، مثل رئيس وحدة أو مدير إدارة، ما يوضح تأثير طبيعة الدور الوظيفي في ممارسة هذه السلوكيات (الجدول 33).

وبشكل عام، تؤكد النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية يمثّل عاملاً رئيساً في تعزيز الميزة التنافسية للجامعة، وأن الخلفية التعليمية، والخبرة العملية، وطبيعة الوظيفة تؤدي دوراً في تحديد مستوى التزام الأفراد بهذه السلوكيات التنظيمية، ما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز التعاون والانضباط المهني.



## الخلاصة

يتضح من الأدبيات الحديثة، أن سلوك المواطنة التنظيمية، يمثل أحد الركائز الجوهرية لتعزز الميزة التنافسية داخل الجامعات، فهذه السلوكيات الطوعية، التي يتبناها أعضاء هيئة التدريس والموظفون من دون إلزام إداري، تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية، وتُعزز من جودة البيئة المؤسسية. وتعدّ هذه الممارسات بمثابة رأس مال سلوكي غير ملموس، يصعب تقليده من قبل الجامعات المنافسة، ما يُكسب الجامعة طابعًا فريدًا يُمكنها من تحقيق موقع تنافسي مستدام.

وفي رحلة البحث هذه تم اكتشاف عمق العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية في جامعة الزاوية، وهي مؤسسة تعليمية تحتل مكانة علمية مرموقة في المجتمع الليبي، ولم يكن هدف الباحثة في هذا البحث مجرد تحليل أرقام وبيانات، بل الغوص في تجربة الجامعة لفهم كيف يؤثر اتباعها لتلك السلوكيات التطوعية التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية

كما تبين أن الميزة التنافسية للجامعة لا تزال طور التكوين، وهناك جهد مبدول لتقديم خدمات تعليمية عالية الجودة، ولكن لا يزال هناك تحدي في تحقيق التميز الذي يميز الجامعة من غيرها.

من هذا المنطلق، توصي الباحثة بضرورة تبني السياسات التي تُنمّي سلوك المواطنة التنظيمية كاستراتيجية داعمة إلى تحقيق الميزة التنافسية، لاسيما في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي.

وفي نهاية هذه الدراسة أتمنى أن تكون هذه الدراسة بمثابة حجر أساس في رحلة جامعة الزاوية نحو التميز والتطور، فالجامعات ليست مجرد مؤسسات تعليمية، بل هي عبارة عن منارة للمعرفة والابداع ومحركات رئيسة للتنمية والتقدم، ومن خلال اتباع سلوك المواطنة التنظيمية بشكل فعال، يمكن جامعة الزاوية من بناء مستقبل أفضل للأجيال القادمة، وما توصلنا إليه هنا هو بداية رحلة البحث العلمي وليست نهايتها.

#### 4-5 نتائج الدراسة وتوصياتها:

##### أولاً- نتائج الدراسة:

1. إنَّ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بين أفراد العينة كان مرتفعاً عموماً، مع تباين بين أبعادها، حيث كان الإيثار الأعلى واتبعه الضمير الحي والكياسة واللفظ والروح الرياضية والسلوك الحضاري.
2. إنَّ سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها الخمسة له أثر دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.
3. إنَّ المستوى العام للميزة التنافسية كان مرتفعاً، مع التركيز الأكبر على تحسين العملية التعليمية وتحديث المناهج والجودة الأكاديمية.
4. لا توجد فروق دالة إحصائياً في سلوك المواطنة التنظيمية وفق الجنس أو العمر، بينما توجد فروق دالة وفق المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة الوظيفة.
5. إنَّ أصحاب المؤهلات العليا والخبرة الطويلة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين يظهرون التزاماً عالي بسلوك المواطنة التنظيمية، ما يعزّز قدرتهم على دعم الميزة التنافسية للجامعة.

##### التوصيات:

1. تعزّز برامج التدريب والتطوير المهني؛ لتعميق فهم جميع العاملين بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وأهميتها في تعزّز الأداء المؤسسي.
2. الاهتمام بتطوير الموظفين ذوي المؤهلات والخبرات الأقل؛ لرفع مستوى التزامهم بسلوكيات المواطنة التنظيمية.
3. تشجيع تبادل الخبرات بين الموظفين ذوي الخبرة الطويلة والجدد؛ لتعميم أفضل الممارسات في بيئة العمل.
4. تصميم سياسات تنظيمية تحفّز الالتزام بالإيثار، والضمير الحي، والكياسة واللفظ، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري في جميع مستويات الوظائف الأكاديمية والإدارية.
5. مواصلة تحسين جودة العملية التعليمية والتفاعل مع احتياجات المستفيدين؛ لتعزّز الميزة التنافسية للجامعة.

## المصادر والمراجع

### القران الكريم:

✓ سورة المجادلة الآية 11.

✓ سورة التوبة الآية 25.

### أولاً- المراجع باللغة العربية:

#### الكتب:

- 1- ابن منظور، محمد بن مكرم. (1968م). لسان العرب (طبعة دار صادر، بيروت، 15 مجلدًا)
- 2- ابن هشام، عبد الملك. السيرة النبوية. تحقيق: مصطفى السقا وآخرون، بيروت: دار إحياء التراث العربي، [1955م]، ج2، ص 501-505.
- 3- باديس مجاني، وريمة طبول (2017م) تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية. الجزائر: ألفا للوثائق.
- 4- بدوي، أحمد. زكي. (1995م). قاموس علم الاجتماع. بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.
- 5- براهيم بلقطة، إبراهيم براهيمية، (2011م) دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة"، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- 6- الحربي، أحمد. (2021م). إدارة العمليات والإنتاج: من منظور تنافسي. دار الفكر العربي. يناقش الكتاب كيفية تحقيق التميز في التكلفة من خلال تحسين العمليات والابتكار في أساليب الإنتاج.
- 7- الدوسري، فهد. (2021م). إدارة تجربة العملاء في العصر الرقمي. دار الزهراء للنشر.
- 8- الرويلي، ف. (2018م). المواطنة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي. دار الفكر.
- 9- الزهراني، عبد الله. (2022م). الإبداع والقيمة المضافة في منظمات الأعمال. دار الكتاب الحديث.

- 10- سرور منال حبار، (2019م)، إدارة التكلفة الاستراتيجية شهادة دبلوم عالي، الطبعة الثالثة، مكتبة الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
- 11- السعدي، إبراهيم. (2022م). إدارة الوقت والكفاءة الإنتاجية. دار الفكر العربي.
- 12- السلمي، ن. (2017م). تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على تكاليف التشغيل في الشركات الصناعية. دار النهضة.
- 13- سليم حسن (1960م). موسوعة مصر القديمة. الهيئة المصرية العامة للكتاب، ج2، ص 148-145.
- 14- الشاوي (1994م). النظم السياسية والقانون الدستوري. دار النهضة العربية، ص 79-82.
- 15- الشريف، س. (2021م). الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية. دار المعرفة.
- 16- الشمري، خالد (2021م). إدارة التغيير والمرونة التنظيمية. دار الإعصار العلمي.
- 17- صبحي عبد الحكيم (1998م). حضارة العراق القديمة. دار المعارف
- 18- العامري، محمد. (2020م). إدارة الابتكار والتطوير التنظيمي. مكتبة المنتبي. يناقش الكتاب كيفية تبني الابتكار كاستراتيجية إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- 19- عبد الباسط محمد الصايغ. (2009م). السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات الإدارية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 20- عبد العزيز الخالدي (2002م). تاريخ الفكر السياسي. دار الفكر العربي، ص 45-47.
- 21- العتيبي، ع. (2014م). سلوك المواطنة التناسقية وآثاره على أداء المنظمة. مجلة العلوم الإدارية، 12(2)، 1-20.
- 22- العتيبي، ناصر. (2020م). إدارة سلاسل التوريد والتوزيع اللوجستي. دار النشر الجامعي. يتناول الكتاب أهمية شبكات التوزيع والموقع في تعزيز الميزة التنافسية.
- 23- العزاوي، دهام محمد. (2021م). ألمانيا والعراق: مسارات الهوية واللامركزية والفيدرالية. دار أمانة للنشر والتوزيع، عمان. (تضم فصلاً تحليلية تمتد إلى قضايا الهوية والمواطنة ضمن الدولة والفيدرالية).
- 24- علي السلمي، 2001م، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة.

- 25- فرانسيس فوكوياما، ف. (2014م). أصول النظام السياسي: من عصور ما قبل التاريخ إلى الثورة الفرنسية (ر. الكحال & ع. شيحة، مترجمان). بيروت: دار التنوير عدد الصفحات: 648 صفحة، الطبعة: الأولى.
- 26- فريد النجار (2000م)، المنافسة والنشاط الترويجي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية دار النشر المؤسسة الشباب الجامعة عدد الصفحات 166، ص 11.
- 27- فريد راغب النجار، (1997م)، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة القعاع لمنقر، الإسكندرية.
- 28- القحطاني، عبد الله. (2022م). إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العربية، دار المريخ للنشر، يوضح الكتاب أهمية الجودة وأدوات تحسينها إلى تحقيق ميزة تنافسية.
- 29- محمد طيبة، ب. (2016م). الإجهاد الوظيفي وأثره على الصحة النفسية في بيئة العمل. دار النهضة.
- 30- الموسوي، ح. (2019م). العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل وأثرها على الأداء. دار الجيل.

### رسائل الماجستير:

- 1- إبراهيم، على (2022م). "الكفاءة التشغيلية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير. جامعة دمشق.
- 2- أبو حمرة، (2017م)، التسويق الداخلي في الجامعة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، رسالة ماجستير، جامعة الفلسطينية الإسلامية بغزة.
- 3- أبو سمعان محمد، (2015م) محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية: من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة - رسالة ماجستير.
- 4- أحمد، سعاد (2022م). "إدارة الجودة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير جامعة الخرطوم.
- 5- أسماء يوسف، (2012م) علاقة سلوك المواطن التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين دراسة في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الأردنية غير منشورة.

- 6- الاضم مروة، (2021م) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية رسالة ماجستير -غزة.
- 7- بشير، شارف، (2019م)، دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.
- 8- بن جدو بن عليّة (2015م) الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- 9- بوحافر رميساء، طوريشي خديجة (2023م) أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي -رسالة ماجستير- المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة -معهد العلوم الاقتصادية والتجارية.
- 10- بوعيسى، رياض (2018م)، دور استراتيجية التسويق في اكتساب ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، المركز الجامعي مرسلّي عبد الله، الجزائر
- 11- بوقفيدة، فطيمة، (2020م)، أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، جيجل، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن جيجل، الجزائر.
- 12- تخة، حلّمة (2016م)، أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في قطاع الصحة، رسالو ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير.
- 13- الجميلي، أحمد محمد جاسم، (2014م)، دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث استطلاعي تحليلي في شركة التأمين الوطنية، بحث مقدم إلى مجلس المعهد للدراسات المحاسبية والمالية وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي (المعادل للماجستير) في التأمين، جامعة بغداد.

- 14- الحبشي نفين، (2020م) ثر العدالة التنظيمية المدركة على سلوك المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط للثقة التنظيمية" رسالة ماجستير.
- 15- الحساوي معاذ عبد الله (2019م)، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 16- حسن، أحمد إبراهيم سعيد. (2017م)، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير، كلية العمال، جامعة الشرق الوسط، حزيران.
- 17- حسن، أحمد إبراهيم سعيد. (2017م)، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير، كلية العمال، جامعة الشرق الوسط، حزيران.
- 18- حسن، أحمد إبراهيم سعيد. (2017م)، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير، كلية العمال، جامعة الشرق الوسط، حزيران.
- 19- الحشاني منال (2020م)، أثر الثقافة التنظيمية في تعزز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 20- حمانه، الزهرة (2016م)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: حالة مديرية مصالح الفلاحية بأم البواقي"، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 21- حمزة، فاطمة (2022م). "أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، ص. 45. جامعة الجزائر.
- 22- الخطيب، محمد (2023م). "دور التكنولوجيا في تحسين الميزة التنافسية في قطاع الأعمال"، رسالة ماجستير جامعة القاهرة.
- 23- الدوسري، أ. (2020م). التفاعل بين الموظفين وأثره على الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير، المركز العربي للدراسات الإدارية.

- 24- سالم، فهد (2023م) الشراكات الاستراتيجية كعامل إلى تحقيق الميزة التنافسية، رسالة الماجستير جامعة الكويت.
- 25- سرور منال حبار، (2019م)، إدارة التكلفة الاستراتيجية -رسالة ماجستير الطبعة الثالثة، مكتبة الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد، العراق
- 26- السلايمة، لنبي علي، (2020م)، دور التواصل الاجتماعي في تعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدي المعلمين في المدارس الرئيسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهه نظر المديرين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- 27- شقرة أمينة (2020م)، دور القيادة الإدارية في تعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة يحيي فارس بالمدينة، الجزائر.
- 28- صفر أحمد محمد صالح (2023م) العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وتطبيق التعليم الهجين -رسالة ماجستير -كلية التجارة وإدارة أعمال -جامعة حلوان.
- 29- عبد الحميد شيماء، (2021م) تأثير المرونة في مكان العمل على سلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير.
- 30- عبدالرحمان بن عنتر 1995م، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعه الجزائر.
- 31- عبد الله، خالد (2023م). "أثر الموقع الاستراتيجي على الميزة التنافسية: دراسة حالة"، رسالة ماجستير. جامعة طنطا.
- 32- عثمان، داوود عبد الله محمد. (2017م)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات العاملة بالسودان، رسالة ماجستير، جامعة النيمين كلية الدراسات العليا قسم إدارة العمال.
- 33- العرايضة، رائدة هاني محمود (2012م)، "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط بعمان، كلية العلوم التربوية.

- 34- العكيدي، وائل فاضل حسان (2019م) رأس مال الفكري وأثره في تحقيق الميزة الثقافية المستدامة، دراسة تطبيقية على عينة من عاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 35- علي الخليفة، (2021م) أثر الالتزام المستمر في سلوك المواطن التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على كلية الهندسة رسالة ماجستير بجامعة البحر الأحمر"، السودان.
- 36- عمار بوشناف (2002م)، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها وتمييزها وتطويعها رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
- 37- فهد بن عبد الرحمن محمد المليفي، (2017م) الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية. دراسة على العاملين الإداريين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة- 203 ورقة.
- 38- محمد بوطالعة. (2008م). دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- 39- محمد سامي، (2018م) أثر المناخ التنظيمي السائد على سلوك المواطن التنظيمية: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير - عمان.
- 40- هاشمي، بغدادي، زكرياء، مغياتي، (2020م)، العدالة التنظيمية ودورها في الرفع من مستوى المواطن التنظيمية بالمؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة الجليلي، خميس مليانه، رسالة ماجستير.
- 41- وعد جرجنازي (2018م). أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في حماه. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
- 42- يحيى قحطان محمود. (2019م). التخطيط الاستراتيجي مدخل إلى تحقيق الميزة التنافسية، الإصدار 1. عمان، الأردن: دار المناهج.

## الأطروحات الدقيقة (الدكتوراه) :

- 1- بوعيسى، رياض (2018م)، دور استراتيجية التسويق في اكتساب ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، الجزائر.
- 2- فاروق عزون (2015م) دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وتسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف.
- 3- فاطمة الزهراء الزهروني، الاستراتيجيات الحديثة للميزة التنافسية في المؤسسات العربية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2018م، ص 102-118.
- 4- هاجر مسعودة عبد الكريم. (2017م) التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة.

## المجالات والمقالات العلمية :

- 1- أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، 18 العدد، 02 2003م، ص.7.
- 2- أحمد علي القيسي، "الميزة التنافسية من خلال تسويق الخدمات: استراتيجيات وتطبيقات"، مجلة البحوث التجارية، 2021م، ص 143-160.
- 3- أحمد يوسف، محمد الأمين دلهوم، (2019م)، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 8(1)، الصفحات 146-184.
- 4- الأسدي، عبد الحسين باسم ومحمد، أمل صبار (2021م)، تصميم المنتج وتأثيره في تعزّز الميزة التنافسية، بحث تطبيقي لآراء عينة من العاملين في معمل الألبسة الجاهزة، العراق - النجف، المجلد 17، العدد (68)، جامعة كربلاء العراق.

- 5- آل زاهر، علي ناصر شتوي (2011م)، "سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل- العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الملك فيصل، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، ص 331- 393.
- 6- أوس عمر (2023م) تأثير الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية الجامعية، مجلة، جامعة كركوك للعلوم الإدارية المجلد (13)، العدد (3).
- 7- أوكامبو، ل، أسيديلو (2018م)؛ ضد بيكونادور، أ. م. بالو، سي، سي. لوج داميو، واي. جيج توبا، نو. إس.. مراجعة تاريخية لتطور سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) وتأثيراته على القرن الحادي والعشرين، مجلة مراجعة الموظفين، 4(47)، 821-862.
- 8- إيمان، عامر العامري (2023م) تعزز جودة الخدمة من خلال سلوك المواطنة التنظيمية مجلة التقني المجلد (5) العدد (4).
- 9- بارق، نبيلة علي البوسيفي (2024م) دور نظم المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مجلة العراقية الإدارية مجلة (20) العدد (79).
- 10- جاب الله، رفعت محمد (1994م)، "محددات سلوك المواطنة التنظيمية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ص 139- 167.
- 11- جواد، ندى عبد الحسن (2022م)، تأثير مبادئ الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية الدور الوسيط لنظم تكنولوجيا المعلومات دراسة استطلاعية على المصارف الخاصة العاملة في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (132)
- 12- جواد، ندى عبد الحسن، (2022م)، تأثير مبادئ الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية الدور الوسيط لنظم تكنولوجيا المعلومات، دراسة استطلاعية على المصارف الخاصة العاملة في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (132).
- 13- حسن عبد الهادي، القيادة المسؤولة ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، عدد الثاني، المجلد (17)، سنة 2021م.
- 14- حسين، أحمد (2015م)، "سلوك المواطنة التنظيمي"، المجلة الاجتماعية القومية، جمهورية مصر العربية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، المجلد الثاني والخمسون، العدد الثالث، ص 133- 141.

- 15- حسين، أسماء (2023م). "الابتكار في الخدمات وأثره على تحقيق الميزة التنافسية"، جامعة بغداد.
- 16- خيرية أسامة (2022م) أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي مجلة دراسات الاقتصاد المجلد (9)، العدد (1).
- 17- دراسة نور الدين محمد سالم (2024م) الانغماس الوظيفي ودوره في تعزز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الجامعة التقنية الشمالية للعلوم الإدارية المجلد (4) العدد.
- 18- دراسة ياسر (2023م) تأثير السلوك الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية مجلة العلوم الاقتصادية المجلد (29)، العدد (35).
- 19- صالح، ماجد محمد (2017م)، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (2)، العدد (38)، ص (144-180).
- 20- صلاح زهراء (2024م) موازنة دورة حياة المنتج الموجهة بالوقت ودورها في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية مجلة ورات العلمية المجلد (6) العدد (17).
- 21- عبد الباسط حسونة، "أهمية الميزة التنافسية في نجاح المنظمات الخدمية"، المجلة العربية للدراسات الإدارية، 2015م، ص 35-50.
- 22- عبد العظيم، لبنى مسعود (2020م)، أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية لدى الجامعات الخاصة، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان - جامعة القاهرة -كلية الإعلام -المجلة عدد (19) ص (505-540).
- 23- عبد المجيد نجم نجيب، وصدر الدين كريم خولة، (2018م)، دور الثقافة التنظيمية في تعزز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد 1.
- 24- العتيبي، خالد. (2019م). "أثر رضا العملاء على الميزة التنافسية في قطاع الخدمات المصرفية". المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 4.
- 25- العتيبي، ع. (2014م). سلوك المواطنة التناسقية وآثاره على أداء المنظمة. مجلة العلوم الإدارية، 12(2)، 1-20.

- 26- العتيبي، م. (2020م). جودة الخدمة في المنظمات وتأثير المواطنة التنظيمية عليها. مجلة العلوم الإدارية، 12(3)، 45-67.
- 27- علاء الدين عبد الغني، دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة - فرع بني سويف، مجلة 22 الدراسات المالية والتجارية العدد (2) 2000م، ص (11).
- 28- على ناصر آل زاهر (2011م) سلوك المواطنة التنظيمية جامعة الملك خالد، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد. المجلة الثاني عشر -العدد الأول - 1432هـ.
- 29- علي توفيق الصادق، (1999م) المنافسة في ظل العولمة: القضايا والمضامين"، مجلة سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل لمعهد السياسات الاقتصادية التابع لصندوق النقد العربي، أبو ظبي، العدد الخامس، أكتوبر.
- 30- عون علي، بوزيدي عطية عصام، (2018م)، سلوك المواطنة التنظيمية كمدخل لفعالية المنظمة، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 6، جزائر.
- 31- غولديران، محمد (2024م) دور الاندماج المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية مجلة دراسات إقليمية المجلة (18) عدد (59).
- 32- لصالحي، محمود. (2021م). "دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية." مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 12.
- 33- محمد طيبة. (2022م) متطلبات تأهيل المدققين لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية حد من حالات الاحتيال في الوحدات الاقتصادية، المجلد، (2)، عدد (1)، السنة 2022م.
- 34- محمد يحيى عبد الله، "دور الميزة التنافسية في تحقيق التفوق المؤسسي"، مجلة الدراسات الاقتصادية، 2020م، ص 80-95.
- 35- مطالي، قهواجي، ومقدود، (2022م). تحليل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي جامعة بومرداس - الجزائر. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، (2)36.

- 36- الناصر، نداء (2019م) الاحتراف الوظيفي لدى إداريات كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية - مجلة الطريق التربوي والعلوم الاجتماعية، 1433م، المجلد 6 (3)، فبراير 2019م.
- 37- نجم نجيب وكريم خولة (2016م)، دور الثقة التنظيمية في تعزز السلوك المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد (2)، ص314.
- 38- نور الدين محمد سالم (2024م) الانغماس الوظيفي ودوره في تعزز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الجامعة التقنية الشمالية للعلوم الإدارية المجلة (4) العدد
- 39- هادي، ابتسام راضي (2021م): الولاء التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى تدريسي الجامعة المستنصرية، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (60)، العدد (30).
- 40- الهاشمي، ر. (2018م). التطوير المهني وعلاقته بالمواطنة التنظيمية في القطاع الخاص. المجلة العربية للإدارة، 5(2)، 23-41.
- 41- ياسر (2023م) تأثير السلوك الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية مجلة العلوم الاقتصادية المجلد (29)، العدد (35).
- 42- ياسين أمل طه، (2022م) متطلبات الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية لعينة من موظفي شركة النفط البصرة، مجلد خاص، عدد المؤتمر.
- 43- يوسف، نهى (2023م). "أثر استراتيجيات التسويق في تعزز الميزة التنافسية"، جامعة المنصورة...

## المواقع

1- مدونة الإدارة والهندسة الصناعية على الرابط:

<https://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625>

2025م/17/8 على الساعة 1:05م.

2- موقع: Harvard Business Review Arabic (2023) مقالات عن الابتكار واستراتيجيات الحفاظ على الميزة التنافسية. 2025/20/9 على الساعة 12:5 ص.

3- نبذة مختصرة عن جامعة الزاوية: (<https://zu.edu.ly/about-university>)

2025/12/18 على الساعة 1:40م

### ثانياً- المصادر الأجنبية:

- 1- Ahmed, E. R., & Alshurideh, M. T. (2023). Organizational citizenship behavior as a source of competitive advantage in higher education: Empirical evidence from Arab universities. *Journal of Management and Strategy*, 14(2), 22–35.
- 2- Aithal, A., & Aithal, P. S. (2021). Competitive advantage of universities through strategic transformation: A conceptual study. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML)*, 5(1), 45–54.
- 3- Al-Dhuwaihia, A., & ALqahtainib, B. H., (2020), The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Job Performance for Public Kindergarten Teachers in Dammam and Khobar. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, (14), pp.155-180.
- 4- ALhashdi, Aref Abdulkarem Ali, (2021), “ ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ROLE IN MEDIATING THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN GOLD INDUSTRY OF SAUDI ARABIA", *Business: Theory and Practice*, Vol 22 Issue
- 5- Al-Khalidi, A., & Bataineh, O. (2022). Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institutions: A Review of Literature and Implications for Practice. *International Journal of Higher Education*, 11(3), 56–66.
- 6- Al-Khalidi, A., & Bataineh, O. (2022). Organizational citizenship behavior in higher education institutions: A review of literature and implications for practice. *International Journal of Higher Education*, 11(3), 56–66
- 7- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- 8- 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.
- 9- Begam, Noorjahan., (2005), The Relationships between social power And Organizational citizenship behavior: The Mediational role of procedural justice, Organizational commitment, and job satisfaction in context of A Private commercial bank in Bangladesh A senior project report for Bachelor of Business Administration, INDEPENDENT University , Bangladesh.
- 10- Karam, C. M. (2011), Good organizational soldiers: Conflict-related stress predicts citizenship behavior, *International Journal of Conflict Management*, Vol. (22), No. (3), pp. 300-319.
- 11- Ocampo, L, Acedillo; v. Becunador, A. M. Balo, C, C. Log dameo, Y. Jeg Tupa, NoS. (2018). A historical review of the development. of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century *Personnel Review*, 4(47), 821-862. 2
- 12- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- 13- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research." *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- 14- Virlee&clapham, M. (2003), the relation between leadership justice and organizational citizenship behaviors, Annual meeting of Midwest Academy of management, PP.3-5.
- 15- Wishart, D., Rowland, B., & Somoray, K. (2019). Safety citizenship behavior: A complementary paradigm to improving safety culture within the organizational driving setting. In *Traffic safety culture*. Emerald Publishing Limited.
- 16- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
- 17- Zidan, A. (2022). The role of human capital in achieving sustainable competitive advantage in public universities. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(1), 87–102.

- 18- PORTER Michael, (1993). L'avantage Concurrentiel des nation, Traduire par: MIRAILLES et autres, inter édition, paris,
- 19- Karam, C. M. (2011), Good organizational soldiers: Conflict-related stress predicts citizenship behavior, International Journal of Conflict Management, Vol. (22), No. (3), pp. 300-319.
- 20- Begam, Noorjahan.,(2005), The Relationships between social power And Organizational citizenship behavior: The Mediational role of procedural justice, Organizational commitment,and joop satisfaction in context of A Private commercial bank in Bangladesh A senior project report for Bachelor of Business Administration, INDependent University , Bangladesh.
- 21- Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington Books.
- 22- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research." Journal of Management, 26(3), 513-563.
- 23- 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.
- 24- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. Journal of Marketing, 60(2), 31-46.
- 25- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

## **الملاحق**

1. الهيكل التنظيمي لجامعة الزاوية.

2. الاستبانة.

3. قائمة بأسماء المحكمين

4. الدراسة الاستطلاعية



**دولة ليبيا – جامعة الزاوية**  
**إدارة الدراسات العليا والتدريب**  
**كلية الاقتصاد – قسم الإدارة**

استمارة استبانة حول

أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذه الاستبانة هي جزء من دراسة علمية للحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة تحت عنوان ((أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية)) وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، وإن تعاونكم معنا بالإجابة عن هذه الأسئلة سوف يعمل علي رفع مستوى الأداء والتميز، لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، مع العلم بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وذلك بوضع علامة (√) في خانة واحدة فقط والتي تجدها مناسبة لرأيك، الرجاء عدم ترك أي عبارة من دون إجابة.

أشكركم علي حسن تعاونكم معنا

ولكم مني جزيل الشكر وفائق التقدير والاحترام

الباحثة

ندى نوري شرابطة

أولاً- البيانات الشخصية والوظيفية:

1.الجنس:

أنثى

ذكر

2.العمر:

من 30 إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

من 50 إلى أقل من 60 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

من 60 سنة فأكثر

3.المؤهل العلمي.

ثانوي أو متوسط

شهادة إعدادية

ماجستير

معهد عالٍ أو جامعي

دكتوراه

4.سنوات الخبرة:

5 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

من 15 إلى أقل من 20 سنة

من 10 إلى 15 أقل من سنة

من 20 سنة فأكثر

5.الوظيفة:

رئيس مكتب

مدير إدارة

رئيس وحدة

رئيس قسم

موظف

أخرى تذكر.....

## ثانياً- المتغير المستقل- سلوك المواطنة التنظيمية: (الإيثار- الضمير الحي- الكياسة واللفظ -

### (الروح الرياضية - السلوك الحضاري)

ر.م	عبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً- الإيثار:</b>						
ويعني هو السلوك التطوعي الذي يقوم به الموظف بدافع شخصي لمساعدة زملائه أو مساعدة المؤسسة، من دون انتظار مقابل مباشر						
1-	أساعد زملائي في إنجاز المهام من دون انتظار مقابل.					
2-	أبادر بمساعدة زملائي في حال وجود ضغط عمل.					
3-	أخصص وقتاً لمساندة الزملاء الجدد.					
4-	أفضل مصلحة الفريق على مصلحتي الشخصية.					
5-	أشارك الآخرين خبرتي ومعلوماتي لتسهيل إنجاز مهامهم.					
<b>ثانياً- الضمير الحي:</b>						
هو سلوك الذي يعكس التزام الموظف بالعمل، وحرصه على أداء المهام بدقة ومسؤولية، حتى فيما يتجاوز المتطلبات الرسمية، ويتجلى ذلك في الالتزام بالمواعيد، والمحافظة على القوانين والسياسات، والاهتمام بجودة العمل، والقيام بالواجبات بإخلاص حتى في غياب الرقابة المباشرة.						
1-	ألتزم بالأمانة العلمية عند إعداد البحوث أو تقديم الأعمال.					
2-	أنجز واجباتي بدقة ومسؤولية و بأعلى جودة.					
3-	ألتزم بتسليم المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد.					
4-	أحترم التعليمات التنظيمية من دون تقاعس.					
5-	أحرص على أداء كافة المسؤوليات حتى لو كانت صعبة.					
<b>ثالثاً- الكياسة واللفظ</b>						
هو السلوك الذي يعكس حرص الموظف على معاملة الآخرين باحترام وذوق، وتجنب التصرفات التي قد تسبب إزعاجاً أو سوء فهم داخل بيئة العمل.						
1-	أتعامل مع الزملاء باحترام في مختلف الظروف.					

ر.م	عبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-2	أراعي مشاعر الآخرين في محيطي المهني.					
-3	أقدر الظروف الخاصة بزملائي.					
-4	أحسن الظن بزملائي في مواقف الغموض.					
-5	أحرص على التواصل اللبق لتجنب الخلافات.					
<b>رابعاً- الروح الرياضية</b>						
هي استعداد الموظف لتقبل المواقف الصعبة أو غير المثالية في العمل بصدر رحب، وتجنب الشكوى المستمرة أو الاعتراض غير المبرر.						
-1	أقبل النقد بصدر رحب.					
-2	أظهر إيجابية تجاه التحديات.					
-3	أقبل المواقف الصعبة في العمل بروح عالية من دون إثارة مشكلات.					
-4	أقبل القرارات الإدارية من دون تدمير.					
-5	أستمع الآراء الآخرين بتقدير حتى إن كنت لا أتفق معها.					
<b>خامساً- السلوك الحضاري:</b>						
اهتمام الموظف بالشؤون العامة للمؤسسة، والمشاركة الإيجابية في القضايا التي تخصها، بما يعكس روح المواطنة والولاء، ويتجلى هذا البعد في متابعة أخبار المؤسسة، وحضور الاجتماعات والأنشطة، والالتزام بالقوانين، وتمثيل المؤسسة بصورة مشرفة داخل المؤسسة وخارجها.						
-1	أشارك في الاجتماعات الرسمية بانتظام.					
-2	أتابع التوجيهات والسياسات الجامعية.					
-3	أحرص على استخدام الألفاظ المهذبة في الحديث داخل الجامعة.					
-4	أحرص على الالتزام بالقوانين داخل الجامعة.					
-5	أظهر ولاءً للجامعة في سلوكي المهني.					

## ثالثاً - المتغير التابع - الميزة التنافسية :

حيث تم تقييم الميزة التنافسية كمتغير تابع.

ر.م	عبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الميزة التنافسية</b>						
هي الخصائص أو القدرات التي تميز المؤسسة من غيرها، وتُمكنها من تحقيق أداء أفضل مقارنة بالمنافسين، مثل: جودة الخدمة، انخفاض التكاليف، الابتكار، سرعة الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، والسمعة الطيبة طيبة.						
1-	الجامعة تسعى إلى تحسين العملية التعليمية من خلال تحديث المناهج باستمرار مع وجود اهتمام بجودة التدريس					
2-	تعتمد الجامعة على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتعزيز خدماتها.					
3-	خدمات الدعم الأكاديمي متوفرة بكفاءة.					
4-	تمتلك الجامعة القدرة على خفض التكاليف من دون التأثير في الجودة.					
5-	تسعى الجامعة إلى تحقيق رضا الطالب وأعضاء هيئة التدريس.					
6-	تأخذ الجامعة شكاوى الطلبة بجدية.					
7-	تتفاعل الجامعة مع احتياجات المستفيدين.					
8-	تتمتع المؤسسة بسمعة قوية تعزز مركزها بين المنافسين.					
9-	تتوفر قنوات واضحة لتقديم الاقتراحات.					
10-	تقدم الجامعة برامج أكاديمية متميزة مقارنة بالجامعات الأخرى.					
11-	تشجع الجامعة المبادرات الإبداعية.					
12-	تدعم الجامعة المشاريع البحثية المبتكرة.					
13-	توجد بيئة تشجع على التفكير الإبداعي.					
14-	الجامعة تتميز من غيرها في خدماتها.					

ر.م	عبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-15	يوجد اهتمام بتطوير قدرات العاملين.					
-16	الإدارة تنجز المهام بكفاءة وتستخدم الموارد بفعالية.					
-17	تتفرد الجامعة بتخصصات أو برامج تعليمية/بحثية مميزة عن غيرها.					
-18	القرارات تُتخذ بسرعة ودقة.					
-19	الجامعة تحظى بمكانة محلية محترمة.					
-20	تعمل الجامعة على بناء شراكات استراتيجية.					

الباحثة

3-الملحق رقم (3) محكمو الاستبانة

قائمة بأسماء المحكمين:

مكان العمل	التخصص	الدرجة العلمية	الاسم	ر
الأكاديمية الليبية	إدارة	أستاذ	أ.د. عبد المنعم سالم المحروق	1
الأكاديمية الليبية	إدارة	أستاذ	أ. د. عبد السلام الأخضر	2
جامعة الزاوية	إدارة	أستاذ مشارك	د. البغدادي خليل الأشخم	3

#### 4-الملحق رقم (4) الدراسة الاستطلاعية

#### الدراسة الاستطلاعية

#### أسئلة المقابلة الشخصية مع مديري الإدارات والمكاتب بجامعة الزاوية

(أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية)

1. يحرص العاملون بالجامعة على مساعدة زملائهم في إنجاز الأعمال من دون انتظار مقابل رسمي.
2. يلتزم موظفو الجامعة بأداء مهامهم الوظيفية بما يتجاوز المتطلبات الوظيفية المحددة.
3. يسود بين العاملين بالجامعة روح التعاون والعمل الجماعي.
4. يلتزم العاملون بالحضور والانضباط واحترام أوقات العمل من دون رقابة مباشرة.
5. يحرص موظفو الجامعة على المحافظة على ممتلكات الجامعة ومواردها.
6. يشارك العاملون بأرائهم ومقترحاتهم إلى تحسين الأداء وتطوير العمل بالجامعة.
7. يسهم سلوك الموظفين الإيجابي في تحسين صورة جامعة الزاوية لدى المستفيدين.
8. يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة بالجامعة.
9. يسهم التزام العاملين وسلوكهم التطوعي في تعزّز القدرة التنافسية للجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى.
10. تحرص إدارة الجامعة على تشجيع سلوكيات المواطنة التنظيمية بين العاملين.
11. يسهم سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي واستمرارية الأداء المتميز بالجامعة.