

أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الاستدامة التنظيمية: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية – دير البلح

الباحث: أيمن محمد فارس الدنف

دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال / محاضر في قسم الأعمال الادارية والمالية

كلية فلسطين التقنية – فلسطين

aaldanaf@ptcd.edu.ps

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الاستدامة التنظيمية، والكشف عن الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية – دير البلح. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة إلكترونية في ضوء الظروف الاستثنائية التي فرضتها الحرب، وما ترتب عليها من تعذر التطبيق الميداني المباشر وصعوبة الحركة والتواجد المنتظم في مباني الكلية، إلى جانب اعتماد نمط العمل الإلكتروني. وبلغ مجتمع الدراسة 168 موظفاً وعاملاً، فيما بلغت الاستجابات المعتمدة للتحليل 81 استجابة. وتكونت أداة الدراسة من 50 فقرة لقياس ممارسات المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الستة، وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة، والاستدامة التنظيمية بأبعادها الأربعة. أظهرت النتائج ارتفاع مستويات المتغيرات الرئيسة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لممارسات المسؤولية الاجتماعية 3.69، وسلوك المواطنة التنظيمية 3.72، وللاستدامة التنظيمية 3.66. كما كشفت النتائج عن علاقات ارتباطية موجبة وقوية بين المسؤولية الاجتماعية والمواطنة التنظيمية ($r=0.85$)، وبين المواطنة التنظيمية والاستدامة التنظيمية ($r=0.86$)، وبين المسؤولية الاجتماعية والاستدامة التنظيمية ($r=0.89$). وأكدت النتائج وجود أثر موجب ودال إحصائياً لممارسات المسؤولية الاجتماعية في سلوك المواطنة التنظيمية، وللمواطنة التنظيمية في الاستدامة التنظيمية، فضلاً عن وجود أثر مباشر للمسؤولية الاجتماعية في الاستدامة التنظيمية. كما أظهر اختبار التأثير غير المباشر وجود دور وسيط

جزئي لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاستدامة التنظيمية، بما يؤكد أن جزءاً من أثر المسؤولية الاجتماعية في الاستدامة يتحقق عبر تعزيز السلوكيات الإيجابية والطوعية للعاملين. وتوصي الدراسة ببنية المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار استراتيجي متكامل، وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ومشاركة العاملين، وربط الممارسات الاجتماعية بأهداف الاستدامة، وتطوير أنظمة العمل الإلكتروني واستمرارية العمل وإدارة الأزمات بما يعزز قدرة الكلية على الصمود والتكيف والاستمرار .

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية؛ سلوك المواطنة التنظيمية؛ الاستدامة التنظيمية؛ مؤسسات التعليم التقني؛ كلية فلسطين التقنية – دير البلح.

The Impact of Social Responsibility Practices on Organizational Sustainability: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior Among Employees at Palestine Technical College – Deir Al-Balah

Ayman Mohammed Fares Al-Danaf

PhD in Business Administration / Lecturer, Department of Administrative and Financial Business – Palestine Technical College - Palestine

aaldanaf@ptcd.edu.ps

Abstract:

The study aimed to examine the impact of corporate social responsibility (CSR) practices on organizational sustainability and to identify the mediating role of organizational citizenship behaviour (OCB) among employees at Palestine Technical College – Deir al-Balah. A descriptive-analytical approach was adopted, and data were collected through an electronic questionnaire due to the exceptional circumstances of war, which prevented direct fieldwork and regular presence at the college, leading to reliance on electronic work modalities. The study population consisted of 168 employees, with 81 valid responses analysed. The instrument comprised 50 items

measuring CSR practices across six dimensions, OCB across five dimensions, and organizational sustainability across four dimensions. The results indicated relatively high levels of the main variables, with mean scores of 3.69 for CSR, 3.72 for OCB, and 3.66 for organizational sustainability. Strong positive correlations were found between CSR and OCB ($r = 0.85$), OCB and sustainability ($r = 0.86$), and CSR and sustainability ($r = 0.89$). The findings confirmed statistically significant positive effects of CSR on OCB, and of OCB on sustainability, in addition to a direct effect of CSR on sustainability. Mediation analysis revealed a partial mediating role of OCB in the CSR–sustainability relationship, indicating that part of CSR’s impact on sustainability is achieved through enhancing employees’ positive and voluntary behaviours.

The study recommends adopting CSR within an integrated strategic framework, strengthening OCB and employee participation, linking social practices to sustainability goals, and developing electronic work systems, continuity planning, and crisis management to enhance the college’s resilience, adaptability, and sustainability.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Organizational Citizenship Behaviour; Organizational Sustainability; Technical Education Institutions; Palestine Technical College – Deir al-Balah.

مقدمة الدراسة:

لقد ظهرت المسؤولية الاجتماعية كنهج إداري واستراتيجي للمؤسسات لتلبية احتياجات بيئتها الداخلية والخارجية بشكل أفضل ولتحقيق الاستدامة التنظيمية. تعتبر مؤسسات التعليم العالي من أهم المجالات للمسؤولية الاجتماعية حيث لا تقدم فقط خدمات تعليمية وتدريب الموارد البشرية لفرص العمل، بل تدعم أيضاً خدمة المجتمع وتطوير رأس المال البشري والموظفين وتعزيز السلوك الجيد والقيم والثقافة التنظيمية. وتعتبر هذه الأنشطة لمؤسسات التعليم التقني المرتبطة مباشرة بسوق العمل وتطوير المجتمع أكثر أهمية حيث تكون المؤسسة في طليعة سوق العمل وتطوير المجتمع في هذه المرحلة التي يكون فيها من المهم جداً قبول ممارسات المسؤولية الاجتماعية وأن تتمكن المنظمة من تطوير قدرتها على المضي قدماً والعمل في

بيئة التغيير والتحديات المتعددة الحالية. لا تتوقف المسؤولية الاجتماعية عند المؤسسة نفسها بل تمتد إلى تصرفات الموظفين ومواقفهم. إذا شعر الموظفون أن المؤسسة تقوم بما يجب عليها فعلة تجاه المجتمع وتكون مسؤولة وعادلة، فإن ذلك يمكن أن يجعلهم يرغبون في المساعدة. من ناحية أخرى، تعتبر الاستدامة التنظيمية أحد الأهداف الإدارية للمؤسسات الحالية؛ قدرة المؤسسة على الحفاظ على استمراريته وفعاليتها وتطوير أدائها في مواجهة التغيرات والتحديات مع تحقيق التوازن بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمنظمة لذلك، فإن دراسة العوامل التي يمكن أن تسهم في تحقيق هذه الاستدامة أمر مهم، خاصة تلك المتعلقة بالممارسات الإدارية والسلوكيات التنظيمية للموظفين. ونتيجة لذلك، فإن استكشاف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاستدامة التنظيمية له أهمية كبيرة، والسؤال سيكون حول كيفية نقل آثار المسؤولية الاجتماعية من الممارسة المؤسسية للمؤسسة إلى سلوك الموظف الفردي وكيف يؤثر ذلك على الاستدامة وعملية الاستدامة التنظيمية لمثل هذه الثقافة. ومن هنا، نطرح قضية دور المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط يمكن أن يفسر الآلية التي يتم من خلالها نقل تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية إلى الاستدامة التنظيمية. هذا العمل هو جزء من خط بحث طويل الأمد تم إجراؤه حول المسؤولية الاجتماعية في الإطار المؤسسي لكلية فلسطين التقنية؛ ركزت الدراسة الأولى على كيفية تطبيق المسؤولية الاجتماعية وأخذ البحث في دراسة لاحقة المسؤولية الاجتماعية للموظفين في الكليات التقنية في قطاع غزة إلى مستوى المواطنة التنظيمية. بناءً على قاعدة المعرفة والنتائج الأولية لهذه الدراسات، تهدف هذه الدراسة إلى اتخاذ خطوة إضافية من تشخيص واقع المسؤولية الاجتماعية ودراسة تأثيرها السلوكي إلى تفسير دورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال المواطنة التنظيمية. بهذا المعنى، فإن القيمة المضافة لهذه الدراسة هي إنشاء نموذج يربط بين ثلاثة مفاهيم مترابطة في إدارة الأعمال: ممارسات المسؤولية الاجتماعية، المواطنة التنظيمية، والاستدامة التنظيمية، مما يسمح لنا بفحص العلاقة المباشرة وغير المباشرة بينها وتطوير فهم متكامل لكيفية تمكن المؤسسة من تحويل التزامها بالمسؤولية الاجتماعية إلى سلوك تنظيمي جيد يعزز قدرتها على النمو والتكيف وتحقيق الأهداف المستقبلية. لذلك، تحاول الدراسة الحالية تحديد تأثير ممارسات

المسؤولية الاجتماعية على الاستدامة التنظيمية وإظهار الدور الوسيط للمواطنة التنظيمية في هذه العلاقة.

مشكلة الدراسة:

أصبحت الاستدامة التنظيمية الآن واحدة من التحديات الأساسية التي تواجه المؤسسات اليوم. لم تعد المنظمة المدارة بشكل جيد فعالة فقط من الناحية المالية والتشغيلية؛ بل يفترض أن تكون قادرة على تحقيق توازن بين مصالحها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وعلاقاتها الجيدة مع الموظفين والمجتمع وأصحاب المصلحة. لتحقيق الاستدامة، ظهرت المسؤولية الاجتماعية كواحدة من الممارسات الإدارية التي يمكن أن تساعد في هذه العملية (Kühner وآخرون 2025) من خلال بناء بيئة تنظيمية قائمة على المسؤولية والأخلاق والاهتمام برفاهية وتطوير الموظفين والمجتمع والبيئة. قد لا يكون تأثير المسؤولية الاجتماعية مباشراً ولكنه يمكن أن ينتشر من خلال سلسلة من الآليات السلوكية والتنظيمية. يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية في طبيعة هذه الآليات، لأنه يتضمن مجموعة من السلوكيات الطوعية والإيجابية التي يتبناها الموظفون بما يتجاوز العمل نفسه وتعزز التعاون والمشاركة والمبادرة والالتزام داخل المنظمة. أظهرت الأعمال الحديثة وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والسلوك التنظيمي والاستدامة. أبرز مالك وآخرون (Maliket al., 2021) أهمية سلوك المواطنة التنظيمية البيئية للمسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام، وحدد زيادة وآخرون (Ziyadeh et al, 2024) العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمية البيئية فيما يتعلق باستدامة مرافق الرعاية الصحية الفلسطينية فيما يتعلق بممارسة إدارة بيئية تتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء. في مؤسسات التعليم العالي، أظهرت أبحاث (Winarno et al., 2025) أن المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية يمكن أن تساعد أيضاً في التوافق بين الفرد والمنظمة والسلوكيات الأخرى للموظفين التي تساهم في استدامة نظام التعليم. حقق حمزة وآخرون (Hamza et al, 2026) في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التعليمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي المستدام بين الموظفين. ومع ذلك، في غياب إجابة واضحة على الأسئلة المتعلقة بالدور الذي يمكن أن يلعبه سلوك المواطنة التنظيمية العامة في العلاقة بين ممارسة

المسؤولية الاجتماعية والاستدامة التنظيمية في مجتمع تعليمي تقني فلسطيني، فإن هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة. لذا تنشأ مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة لاختبار هذا النموذج في كلية فلسطين التقنية – دير البلح، ومعرفة ما إذا كانت ممارسات المسؤولية الاجتماعية تساهم بالفعل في الاستدامة التنظيمية وما إذا كان سلوك المواطنة التنظيمية هو آلية وسيطة تفسر هذه العلاقة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس: التعرف إلى أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الاستدامة التنظيمية، واختبار الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في هذه العلاقة في كلية فلسطين التقنية – دير البلح.

الأهداف الفرعية:

1. قياس مستوى تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية .
2. تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية .
3. قياس مستوى الاستدامة التنظيمية .
4. تحديد أثر المسؤولية الاجتماعية في سلوك المواطنة التنظيمية .
5. تحديد أثر المسؤولية الاجتماعية في الاستدامة التنظيمية .
6. تحديد أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الاستدامة التنظيمية .
7. اختبار الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية .
8. بناء نموذج إداري يوضح العلاقة بين المتغيرات .
9. تقديم توصيات لإدارة الكلية لتعزيز الاستدامة.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تتبع الأهمية النظرية من الجمع بين ثلاثة مفاهيم إدارية مترابطة: المسؤولية الاجتماعية → سلوك المواطنة التنظيمية → الاستدامة التنظيمية

وتسهم الدراسة في الانتقال من دراسة المسؤولية الاجتماعية باعتبارها ممارسة تنظيمية إلى دراسة نتائجها السلوكية والمؤسسية. كما تمنح سلوك المواطنة التنظيمية دوراً أكثر تقدماً، بحيث لا يكون مجرد نتيجة للمسؤولية الاجتماعية، وإنما يصبح آلية وسيطة يمكن من خلالها تفسير كيفية انتقال أثر المسؤولية الاجتماعية إلى الاستدامة التنظيمية.

الأهمية التطبيقية: تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من تركيزها على كلية فلسطين التقنية – دير البلح بوصفها مؤسسة تعليمية تقنية.

ويمكن أن تساعد النتائج إدارة الكلية في:

- تطوير العلاقة بين الكلية والمجتمع المحلي وتعزيز دور الكلية كمؤسسة تعليمية مسؤولة ومستدامة .
- تطوير سياسات المسؤولية الاجتماعية .
- تعزيز قدرة الكلية على مواجهة الأزمات والتغيرات .
- تعزيز مشاركة العاملين في المبادرات التنظيمية .
- تحسين السلوكيات التطوعية والإيجابية للعاملين .
- تعزيز الاستخدام الكفؤ للموارد .
- دعم الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية .

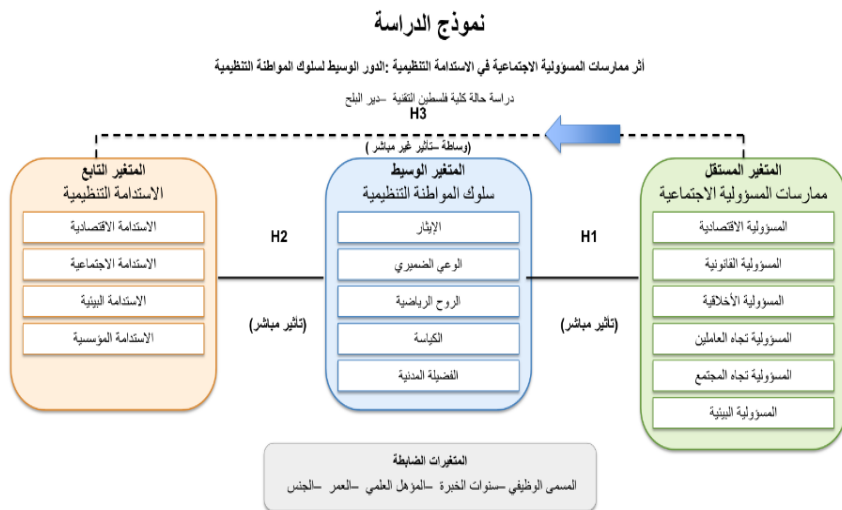
أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس: ما أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الاستدامة التنظيمية، وما الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في هذه العلاقة: دراسة حالة كلية فلسطين التقنية – دير البلح؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في كلية فلسطين التقنية – دير البلح؟
2. ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الكلية؟
3. ما مستوى الاستدامة التنظيمية في الكلية؟

4. ما أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية في سلوك المواطنة التنظيمية؟
 5. ما أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الاستدامة التنظيمية؟
 6. ما أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الاستدامة التنظيمية؟
 7. هل يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والاستدامة التنظيمية؟
 8. هل تختلف استجابات أفراد الدراسة باختلاف الخصائص الديموغرافية والوظيفية؟
- نموذج ومتغيرات الدراسة:**
- أولاً: نموذج الدراسة:**
- يُظهر الشكل رقم (1): نموذج الدراسة بمتغيراته والعلاقات المباشرة والغير مباشرة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط.



تفسير النموذج:

H1: تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية في سلوك المواطنة التنظيمية مباشرة .
H2: تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في الاستدامة التنظيمية مباشرة .
H3: يوسط سلوك المواطنة التنظيمية العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاستدامة التنظيمية.

شكل رقم (1): نموذج الدراسة

ثانياً: متغيرات الدراسة

يتضمن نموذج الدراسة ثلاث متغيرات رئيسية:

المتغير المستقل: ممارسات المسؤولية الاجتماعية ويرمز له بالمتغير **X**: ويقصد بها مجموعة الممارسات والالتزامات التي تتبناها كلية فلسطين التقنية تجاه الأطراف ذات العلاقة والمجتمع والبيئة. ويتكون من الأبعاد الآتية:

1. المسؤولية الاقتصادية
2. المسؤولية القانونية
3. المسؤولية الأخلاقية
4. المسؤولية تجاه العاملين
5. المسؤولية تجاه المجتمع
6. المسؤولية البيئية

المتغير الوسيط: سلوك المواطنة التنظيمية ويرمز له بالمتغير **M**: ويقصد به مجموعة السلوكيات التطوعية والإيجابية التي يمارسها العاملون داخل المؤسسة، والتي تتجاوز متطلبات الدور الوظيفي الرسمي وتسهم في تحسين أداء المنظمة. ويتكون من الأبعاد الآتية:

1. الإيثار
2. الوعي الضميري
3. الروح الرياضية
4. الكياسة
5. الفضيلة المدنية

المتغير التابع: الاستدامة التنظيمية ويرمز له بالمتغير **Y**: ويقصد بها قدرة الكلية على الاستمرار وتحقيق أهدافها والمحافظة على مواردها وتعزيز قدرتها على مواجهة التغيرات المستقبلية بصورة متوازنة ويتكون من الأبعاد الآتية:

- أ- الاستدامة الاقتصادية
- ب- الاستدامة الاجتماعية
- ت- الاستدامة البيئية

ث - الاستدامة المؤسسية

المتغيرات الضابطة: يمكن إدراج بعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعاملين كمتغيرات ضابطة: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات المسؤولية الاجتماعية بأبعادها مجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية - دير البلح.

ويمكن تفصيلها إلى فرضيات فرعية:

- H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاقتصادية في سلوك المواطنة التنظيمية .
 - H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية القانونية في سلوك المواطنة التنظيمية .
 - H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية .
 - H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية تجاه العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية .
 - H1-5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية تجاه المجتمع في سلوك المواطنة التنظيمية .
 - H1-6: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية البيئية في سلوك المواطنة التنظيمية .
- الفرضية الرئيسة الثانية H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة في الاستدامة التنظيمية لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية - دير البلح.
- ويمكن تفصيلها إلى:

- H2-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإيثار في الاستدامة التنظيمية .
- H2-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الضميري في الاستدامة التنظيمية .
- H2-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للروح الرياضية في الاستدامة التنظيمية .
- H2-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكياسة في الاستدامة التنظيمية .
- H2-5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفضيلة المدنية في الاستدامة التنظيمية .

الفرضية الرئيسية الثالثة:

فرضية الدور الوسيط H3 : يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات المسؤولية الاجتماعية في الاستدامة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط.

الإطار النظري للدراسة:

المواطنة لغة مأخوذة في العربية من الفعل "وطن"، أي المنزل الذي تقيم فيه، وهو موطن الإنسان ومحلّه، ويُقال وَطَنَ البلد: أي اتَّخَذَهُ وَطَنًا، وجمع الوطن أوطان: منزل إقامة الإنسان، وُلِدَ فيه أم لم يولد أما في الاصطلاح، فالوطنية تأتي بمعنى حب الوطن، في إشارة واضحة إلى مشاعر الحب والارتباط بالوطن وما ينبثق عنها من استجابات عاطفية. أما المواطنة فهي صفة المواطن والتي تحدد حقوقه وواجباته الوطنية. يعرف الفرد حقوقه وواجباته عن طريق التربية الوطنية. وتتميز المواطنة بنوع خاص من ولاء المواطن لوطنه، وخدمته في أوقات السلم والحرب، والتعاون مع المواطنين الآخرين عن طريق العمل المؤسساتي والفردى الرسمي والتطوعي في تحقيق الأهداف التي يصبو لها الجميع وتوحد من أجلها الجهود وترسم الخطط وتوضع الموازنات (العتيبي، 2019).

سلوك المواطنة التنظيمية:

تم توضيح فكرة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل أورجان، حيث أوضح أنها سلوك طوعي ويساعد على تحسين وتعزيز فعالية المنظمة، ولكنه لا يأتي بالضرورة مع أي متطلبات دور رسمي. ففي مؤسسة تعتمد على العمل الجماعي والتعاون المستمر، والتي تشمل مؤسسات التعليم العالي، يكون هذا المفهوم ذا صلة كبيرة. لا يمكن لمؤسسة تعليمية أن تعتمد فقط على التعليم الرسمية لتحقيق مستويات عالية من الأداء؛ بل يتعلق الأمر أيضاً بمبادرة الموظفين، والتعاون، والمساعدة المتبادلة، والمشاركة في المنظمة (العتيبي، 2019)، تأخذ الدراسة الحالية في الاعتبار الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية كما ذكرها العتيبي (2019):

أ. الإيثار. يتعلق هذا بمساعدة الآخرين في العمل: مساعدة الزملاء في عملهم أو مساعدتهم في أداء وظائفهم. من منظور تنظيمي، يعد هذا السلوك وسيلة لتقليل تكاليف التنسيق والصراع وتحسين التعاون الداخلي.

ب. الضمير. يتعلق هذا بالالتزام والانضباط والعمل بما يتجاوز الحد الأدنى من متطلبات الدور الوظيفي. يعد هذا البعد مورداً سلوكياً قيماً لأنه يبنى موثوقية المنظمة.

ج. الروح الرياضية. يكون الموظف قادراً على التعامل مع المشاكل والصعوبات التنظيمية بشكل إيجابي، ولكن دون أن تصبح كل قضية مصدراً للخلاف والشكوى. هذا ذو صلة خاصة عند العمل في سياق تكون فيه جميع الضغوط مستمرة ومتغيرة دائماً.

د. المجاملة. يتضمن هذا مراعاة الآخرين وعدم التسبب في مشاكل تنظيمية. تمنع المجاملة الصراع بين الموظفين وتبني مجتمعاً إيجابياً بين العمال.

هـ. الفضيلة المدنية. اهتمام العامل بالمنظمة وكونه جزءاً من المؤسسة. يعد هذا البعد مهماً بشكل خاص في سياق الاستدامة المؤسسية لأنه يحول العامل من مجرد أداء العمل إلى المشاركة في عملية تحسين المؤسسة.

نظرية التبادل الاجتماعي وعلاقة المسؤولية الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمية:

تعد نظرية التبادل الاجتماعي النظرية العامة لشرح المسار الوسيط في الدراسة الحالية. تتطور العلاقات الاجتماعية والتنظيمية بناءً على عمليات التبادل، حيث يتم تقديم معاملة إيجابية لطرف واحد ويكون رد فعل الطرف الآخر إيجابياً.

يرتبط هذا المنطق بالمعاملة بالمثل؛ فالاستجابة الإيجابية ليست استجابة تعاقدية بل هي استجابة طوعية للطرف الذي قدم المعاملة الإيجابية. إذا شعر الموظفون أن المنظمة تهتم بهم وتعتبر حقوقهم، وإذا كانت المنظمة أخلاقية وتؤدي دورها في المجتمع والبيئة، فإن الموظفين سيشعرون بالميل إلى الرد بشكل إيجابي. هنا، يمكن أن تأخذ الاستجابة شكل سلوك المواطنة التنظيمية. أي أن الموظف لا يقتصر على القيام بما هو مطلوب رسمياً بل يمكنه أن يبادر بمساعدة الزملاء، والالتزام بمستويات أعلى من الانضباط، وتحمل بعض المشاكل التنظيمية، والمشاركة في القضايا المتعلقة بالمؤسسة، وتجنب السلوكيات التي تؤثر سلباً على الآخرين.

بعبارة أخرى، المسار هو كما يلي: المسؤولية الاجتماعية → سلوك المواطنة التنظيمية، بناءً على توفير المؤسسة للموظفين بالموارد الاجتماعية والنفسية والتنظيمية، وتطوير الموظفين لسلوك إيجابي يتجاوز الدور الرسمي لتلبية احتياجات العمل والموظفين.

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة: تم مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات واختلفت الآراء كطبيعة العلوم الإنسانية والاجتماعية بشكل عام، حيث ركز بعضها على كيفية تأثير المسؤولية الاجتماعية على سلوك المواطنة التنظيمية، وركزت أخرى على المسؤولية الاجتماعية واستدامة المنظمات، وأخرى على المتغيرات الوسيطة لمعرفة كيفية انتقال تأثير المسؤولية الاجتماعية إلى نتائج تنظيمية. ستناقش الدراسات السابقة ذات الصلة بالتفصيل من الدراسات العربية والفلسطينية إلى الدراسات الأجنبية، وكيفية الاستفادة منها، وموقعها مقارنة بالدراسة الحالية ومقارنتها ببعضها البعض.

أولاً: الدراسات العربية والفلسطينية:

دراسة زياده وآخرون (2024) بعنوان: "آثار إدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة المنظمات: الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية". هذه الدراسة هي الأكثر ارتباطاً بالنموذج الحالي. هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المنظمات والدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية البيئية. أجريت الدراسة في منظمات الرعاية الصحية الفلسطينية مع 88 مديراً للموارد البشرية والجودة ووجدت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تحسن المسؤولية الاجتماعية وسلوك المواطنة البيئية وأن المسؤولية الاجتماعية وسلوك المواطنة البيئية كانا مفتاحاً لاستدامة المنظمات. الفوائد والاختلافات، أجريت هذه الدراسة في سياق فلسطيني ركز على استدامة المنظمات والمسؤولية الاجتماعية وسلوك المواطنة. - تختلف هذه الدراسة عن بحث زياده وآخرون (2024) حيث كان النموذج المفاهيمي المستخدم لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) كأساس للدراسة

مختلفاً؛ كان الغرض من الدراسة هو فهم دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات وبالتالي سلوك المواطنة التنظيمية البيئية (OCBE) واستدامة المنظمات. علاوة على ذلك، أجريت الدراسة السابقة في قطاع الرعاية الصحية بينما تُجرى الدراسة الحالية في مؤسسة التعليم التقني. وبالتالي، فإن الدراسة الحالية لا تكرر دراسة زياده وآخرون بل نموذج مختلف وسياق مؤسسي مختلف.

دراسة الديراوي (2019) بعنوان: المسؤولية الاجتماعية في سلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار العدالة التنظيمية لدى العاملين في جامعة الأقصى متغيراً وسيطاً. صُممت الدراسة للتحقيق في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في جامعة الأقصى والتحقيق في الدور الوسيط للعدالة التنظيمية. استخدم الباحث أساليب تحليلية وصفية وعينة عشوائية من 175 موظفاً من مجتمع مكون من 320 موظفاً في جامعة الأقصى في قطاع غزة. أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتم تأكيد الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمية. هذه الدراسة من بين أقرب الدراسات العربية والفلسطينية إلى الدراسة الحالية، حيث أجريت في مؤسسة تعليم عالي فلسطينية وكانت المسؤولية الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمية خاضعة لمتغير وسيط. الفرق هو أننا ننظر إلى العدالة التنظيمية كمتغير وسيط واستدامة المنظمات كمتغير تابع، ونحن نستخدم كلية فلسطين التقنية - دير البلح.

عبد اللاوي وأحمد (2021) بعنوان: "دور المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لشركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية - مديرية توزيع ورقلة." هدفت إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية للموظفين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. استخدمت الدراسة منهجاً تحليلياً وصفيّاً واستبياناً كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام SPSS. أظهرت النتائج أن بعض سلوكيات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين مرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية وأن بعض الأبعاد لها تأثير غير معروف ذو دلالة إحصائية

على السلوك التنظيمي وأن تأثير المسؤولية الاجتماعية على السلوك التنظيمي قد يختلف من واحد إلى آخر حسب الممارسة والسياق التنظيمي.

دراسة للمحبوبي والغرياني (2023) بعنوان: "دور المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة في تطوير المواطنة التنظيمية بين الموظفين: دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة في توغورت.". بناءً على الاستبيان والملاحظة والطريقة الوصفية لـ 72 موظفًا، أجريت الدراسة في 2023/2022. وُجد أن المسؤولية الاجتماعية الداخلية كانت مرتبطة بشكل إيجابي وسلبي مع عدة نتائج للموظفين وأن ممارسة حرية الموظف والعدالة في الأجور والمعاملة كانت مهمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

Wang et al. (2020) بعنوان: The consequences of employees' perceived corporate social responsibility: A meta-analysis.

هدفت الدراسة إلى تحليل نتائج البحوث المتعلقة بعواقب إدراك الموظفين للمسؤولية الاجتماعية للشركات، واعتمدت على تحليل بيانات من 65 مفردة مستجوبة. وأظهرت النتائج أن إدراك المسؤولية الاجتماعية وأبعادها يرتبط إيجابياً بالاتجاهات والسلوكيات الإيجابية لدى العاملين، ويرتبط سلبياً بالاتجاهات والسلوكيات السلبية. كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير لبعض الخصائص الديموغرافية والثقافية في قوة هذه العلاقات .

أوجه الاستفادة: تدعم هذه الدراسة الأساس النظري للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسلوك العاملين، وتؤكد أن تأثير المسؤولية الاجتماعية لا يتوقف على المستوى المؤسسي، وإنما يمتد إلى المستوى الفردي والسلوكي.

Paruzel, Klug, and Maier (2021) بعنوان: The Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee-Related Outcomes: A Meta-Analysis.

تعد هذه الدراسة من أهم الدراسات التي يمكن توظيفها في البحث الحالي؛ لأنها أجرت تحليلاً بعدياً لـ 143 دراسة شملت 89,396 مشاركاً، بهدف قياس العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والنتائج المرتبطة بالعاملين. وأظهرت النتائج أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسلوكيات واتجاهات العاملين كانت متوسطة إلى كبيرة. وبلغ معامل الارتباط المصحح بين المسؤولية

الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمية $\rho = 0.41$ ، كما أظهرت الدراسة أن الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمية. وبينت الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية الموجهة إلى الأشخاص والمجتمع كانت أكثر ارتباطاً بالنتائج المتعلقة بالعاملين مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى .
أوجه الاستفادة: تقدم هذه الدراسة دعماً قوياً للفرضية التي تربط المسؤولية الاجتماعية بسلوك المواطنة التنظيمية، كما تدعم فكرة وجود آلية وسيطة تفسر انتقال أثر المسؤولية الاجتماعية إلى السلوك التنظيمي.

Zhao et al. (2022): The Influence of Corporate Social Responsibility on Incumbent Employees: A Meta-Analytic Investigation of the Mediating and Moderating Mechanisms.

هدفت الدراسة الى تحليل كيفية تأثير المسؤولية الاجتماعية المدركة في اتجاهات وسلوكيات العاملين، مع التركيز على آليات الوساطة. وشملت عينة الدراسة 63 حالة، واستناداً إلى نظرية التبادل الاجتماعي، اختبرت الدراسة ثلاث متغيرات وسيطة رئيسة هي: العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والهوية التنظيمية. وأظهرت النتائج أن الهوية التنظيمية كانت أكثر أهمية من العدالة والثقة التنظيمية في تفسير أثر المسؤولية الاجتماعية في سلوك المواطنة التنظيمية.

أوجه الاستفادة: تعد هذه الدراسة من أهم الأدلة التي تدعم استخدام منطق الوساطة في الدراسة الحالية، حتى وإن اختلف المتغير الوسيط في كلتا الدراستين.

نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة:

مقدمة:

البيانات الميدانية تم جمعها من (81) مفردة من العاملين في كلية فلسطين التقنية - دير البلح، وجرى القيام بالتحليل باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي المناسبة، بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية. وفيما يتعلق بكيفية إجراء اختبار الوساطة ووفق عالم الإحصاء (GREEN,1991)، فقد تبين ان شروط إجراء الاختبار ممكنة وعليه يسهل الوصول للنتائج وفق المعطيات المتوفرة.

الدراسة الاستطلاعية PILOT STUDY:

تم اختيار 20 استجابة مكتملة من الاستجابات المتاحة لتكوين العينة الاستطلاعية، دون الاختيار بناءً على قيم الإجابات أو النتائج الإحصائية، بما يقلل من احتمالية تحيز اختيار الحالات. واشتملت الدراسة الاستطلاعية على فحص المحاور الثلاثة الرئيسية للأداة، وهي: ممارسات المسؤولية الاجتماعية، وسلوك المواطنة التنظيمية، والاستدامة التنظيمية، بإجمالي 50 فقرة. وقد تم التعامل مع نتائج الدراسة الاستطلاعية باعتبارها مؤشرات أولية لتقييم أداة القياس، وليس باعتبارها نتائج لاختبار فرضيات الدراسة؛ حيث اقتصر الهدف من التطبيق الاستطلاعي على التحقق من الخصائص الأولية للأداة قبل إجراء التحليل النهائي واختبار نموذج الدراسة.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة (ن = 81) وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (1): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	53	65.4%
	أنثى	28	34.6%
العمر	50 سنة فأكثر	28	34.6%
	40-أقل من 50 سنة	24	29.6%
	30-أقل من 40 سنة	24	29.6%
	أقل من 30 سنة	5	6.2%
المؤهل العلمي	ماجستير	26	32.1%
	دكتوراه	25	30.9%
	بكالوريوس	18	22.2%
	دبلوم فأقل	12	14.8%

تم النشر في : 2026/08/22

تم القبول في: 2026/08/20

تم الاستلام في : 2026/08/01

www.doi.org/10.62341/HCSJ

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
سنوات الخبرة	5-أقل من 10 سنوات	27	33.3%
	أقل من 5 سنوات	20	24.7%
	10-أقل من 15 سنة	18	22.2%
	15 سنة فأكثر	16	19.8%
المسمى الوظيفي	أكاديمي	31	38.3%
	إداري	31	38.3%
	إداري/أكاديمي	13	16.0%
	أخرى	6	7.4%

صدق وثبات أداة الدراسة:

للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بُعد من أبعاد الدراسة ولأداة ككل، كما هو موضح في الجدول رقم (2):

جدول رقم (2):صدق وثبات الدراسة

الرمز	البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا
X1	المسؤولية الاقتصادية	3	0.623
X2	المسؤولية القانونية	3	0.543
X3	المسؤولية الأخلاقية	3	0.569
X4	المسؤولية تجاه العاملين	3	0.624
X5	المسؤولية تجاه المجتمع	3	0.356
X6	المسؤولية البيئية	3	0.550
—	المسؤولية الاجتماعية (كليًا)	18	0.867
M1	الإيثار	3	0.598
M2	الوعى الضميرى	3	0.530
M3	الروح الرياضية	3	0.453

الرمز	البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا
M4	الكميائية	3	0.270
M5	الفضيلة المدنية	3	0.458
—	سلوك المواطنة التنظيمية (كليًا)	15	0.823
Y1	الاستدامة الاقتصادية	4	0.489
Y2	الاستدامة الاجتماعية	4	0.618
Y3	الاستدامة البيئية	4	0.625
Y4	الاستدامة المؤسسية	5	0.643
—	الاستدامة التنظيمية (كليًا)	17	0.867
—	الأداة ككل	50	0.947

جاءت معاملات الثبات للمتغيرات الرئيسة الثلاثة ولأداة ككل مرتفعة ومقبولة إحصائياً (أعلى من 0.70)، مما يدل على اتساق داخلي جيد يسمح باعتماد النتائج الكلية. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يُظهر الجدول رقم (3)، أنه تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة، وفق المعيار: (1.00–2.33 منخفضة، 2.34–3.67 متوسطة، 3.68–5.00 مرتفعة).

جدول رقم (3): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة والمستويات

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد / المتغير
مرتفعة	0.569	3.708	المسؤولية الاقتصادية
متوسطة	0.564	3.663	المسؤولية القانونية
مرتفعة	0.623	3.712	المسؤولية الأخلاقية
مرتفعة	0.628	3.683	المسؤولية تجاه العاملين
مرتفعة	0.514	3.695	المسؤولية تجاه المجتمع

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد / المتغير
مرتفعة	0.564	3.700	المسؤولية البيئية
مرتفعة	0.441	3.693	المسؤولية الاجتماعية (كليًا)
مرتفعة	0.577	3.753	الإيثار
مرتفعة	0.592	3.695	الوعي الضميري
مرتفعة	0.545	3.728	الروح الرياضية
متوسطة	0.486	3.658	القياسية
مرتفعة	0.526	3.753	الفضيلة المدنية
مرتفعة	0.420	3.718	سلوك المواطنة التنظيمية (كليًا)
متوسطة	0.486	3.611	الاستدامة الاقتصادية
متوسطة	0.553	3.639	الاستدامة الاجتماعية
متوسطة	0.557	3.654	الاستدامة البيئية
مرتفعة	0.513	3.753	الاستدامة المؤسسية
متوسطة	0.451	3.664	الاستدامة التنظيمية (كليًا)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

تم استخدام اختبار Shapiro-Wilk للتحقق من اعتدالية توزيع المتغيرات الرئيسية، تمهيداً لاستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية (الانحدار، معامل ارتباط بيرسون):

جدول رقم (4): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

القرار	مستوى الدلالة p	قيمة W	المتغير
توزيع طبيعي	0.247	0.980	المسؤولية الاجتماعية (X)
توزيع طبيعي	0.594	0.987	سلوك المواطنة التنظيمية (M)

تم الاستلام في : 2026/08/01 تم القبول في: 2026/08/20 تم النشر في : 2026/08/22

www.doi.org/10.62341/HCSJ

المتغير	قيمة W	مستوى الدلالة p	القرار
الاستدامة التنظيمية (Y)	0.984	0.431	توزيع طبيعي

بما أن جميع القيم الاحتمالية أكبر من (0.05)، فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يبرر استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات المسؤولية الاجتماعية بأبعادها مجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية - دير البلح." تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر الأبعاد الستة للمسؤولية الاجتماعية مجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية، وجاءت النتائج كما في جدول رقم (6) كالتالي:

جدول رقم (5): أثر المسؤولية الاجتماعية في سلوك المواطنة التنظيمية

البُعد (متغير مستقل)	معامل الانحدار β	الخطأ المعياري	قيمة t	الدلالة p
المسؤولية الاقتصادية	0.265	0.054	4.951	0.000
المسؤولية القانونية	-0.002	0.054	-0.029	0.977
المسؤولية الأخلاقية	0.211	0.045	4.650	0.000
المسؤولية تجاه العاملين	0.046	0.053	0.880	0.382
المسؤولية تجاه المجتمع	0.210	0.063	3.360	0.001
المسؤولية البيئية	0.098	0.053	1.865	0.066

$R^2 = 0.787$ | R^2 المعدل = 0.770 | $F(6,74) = 45.632$ | مستوى الدلالة = 0.000

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تفسر مجتمعة 78.7% من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية، وهو نسبة تفسيرية عالية جدًا. قيمة (F) ذات دلالة إحصائية عند (0.000)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى (H1). لا تظهر قيمة عامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد أي مشكلة تداخل متعدد (جميع القيم أقل من 2.2،

وهو ضمن الحد الآمن > 5). يتماشى هذا إلى حد ما مع عبد اللاوي وأحمد (2021)، الذين يشيرون إلى أن بعض ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين ترتبط بسلوك المواطنية التنظيمية وبعض الممارسات لا تؤثر بشكل دال إحصائياً. كما يظهر أن المسؤولية الاجتماعية ليس لها تأثير موحد في جميع الأبعاد ولكن يختلف حجم التأثير للأبعاد المختلفة من منظمة إلى أخرى. تتفق النتيجة أيضاً مع باروزيل وآخرون (2021) الذين أظهروا أن المسؤولية الاجتماعية تجاه الناس والمجتمع ترتبط بشكل أقوى ببعض النتائج المتعلقة بالموظفين مقارنة بالأبعاد الأخرى.

وتشير النتائج إلى أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعة تفسر ما نسبته (78.7%) من التباين الحاصل في سلوك المواطنية التنظيمية، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة جداً، وقيمة (F) دالة إحصائياً عند مستوى (0.000)، وبذلك تُقبل الفرضية الرئيسة الأولى (H1). كما لم تُظهر قيم معامل التضخم التبايني (VIF) لأي بُعد من الأبعاد أي مشكلة تعدد خطية (جميعها أقل من 2.2، وهي ضمن الحد الآمن > 5).

وتتوافق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة عبد اللاوي وأحمد (2021) التي أشارت إلى أن بعض ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين ترتبط بسلوك المواطنية التنظيمية، في حين لا تظهر بعض الممارسات تأثيراً ذا دلالة إحصائية. وهذا يؤكد أن المسؤولية الاجتماعية ليست بالضرورة ذات تأثير متجانس عبر جميع أبعادها، وإنما يمكن أن تختلف قوة تأثير كل بعد وفق السياق التنظيمي. كما تتفق النتيجة مع (Paruzel et al. 2021) التي أظهرت أن المسؤولية الاجتماعية الموجهة إلى الأشخاص والمجتمع ترتبط بصورة أقوى ببعض النتائج المتعلقة بالعاملين مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن H1:

جدول رقم (6): الأثر المنفرد لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في المواطنية التنظيمية

الفرضية	نص العلاقة	p	القرار
H1-1	المسؤولية الاقتصادية ← سلوك المواطنية	0.000	تقبل
H1-2	المسؤولية القانونية ← سلوك المواطنية	0.977	ترفض

الفرضية	نص العلاقة	p	القرار
H1-3	المسؤولية الأخلاقية ← سلوك المواطنة	0.000	تقبل
H1-4	المسؤولية تجاه العاملين ← سلوك المواطنة	0.382	ترفض
H1-5	المسؤولية تجاه المجتمع ← سلوك المواطنة	0.001	تقبل
H1-6	المسؤولية البيئية ← سلوك المواطنة	0.066	ترفض

يشير الجدول رقم (6) السياق الحالي إلى أن الممارسات الاقتصادية والأخلاقية والمجتمعية هي الأكثر قدرة على تشكيل الاستجابة السلوكية للعاملين. ويمكن تفسير ذلك بأن العامل يرى انعكاس الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة على قدرتها على الاستمرار، كما يدرك الممارسات الأخلاقية بصورة مباشرة في تعاملاته اليومية، بينما تمنحه المسؤولية تجاه المجتمع شعوراً بأن المؤسسة تؤدي دوراً يتجاوز حدودها الداخلية. أما عدم ظهور أثر مستقل للمسؤولية القانونية، فقد يرتبط بأن الالتزام بالقوانين والأنظمة يمثل في نظر العاملين حداً مؤسسياً أساسياً ومتوقعاً أكثر من كونه ممارسة إضافية تستدعي استجابة سلوكية تطوعية. وبالمثل، فإن عدم دلالة المسؤولية البيئية عند مستوى 0.05 قد يعكس محدودية إدراك العاملين للأثر المباشر للممارسات البيئية في سلوكهم التنظيمي اليومي. أما عدم دلالة المسؤولية تجاه العاملين، فلا ينبغي تفسيره على أنه يعني عدم أهميتها مطلقاً، وإنما يعني أن أثرها لم يكن مستقلاً إحصائياً بعد إدخال بقية أبعاد المسؤولية الاجتماعية في النموذج في الوقت نفسه.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة في الاستدامة التنظيمية لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية – دير البلح."

جدول رقم (7): أبعاد الفرضية الثانية

البعد (متغير مستقل)	معامل الانحدار β	الخطأ المعياري	قيمة t	الدلالة p
الإيثار	0.209	0.065	3.206	0.002
الوعي الضميري	0.075	0.061	1.225	0.224

البعد (متغير مستقل)	معامل الانحدار β	الخطأ المعياري	قيمة t	الدلالة p
الروح الرياضية	0.294	0.061	4.868	0.000
الكياسة	0.172	0.069	2.500	0.015
الفضيلة المدنية	0.189	0.067	2.835	0.006

$R^2 = 0.759$ | R^2 المعدل = 0.743 | $F(5,75) = 47.136$ | مستوى الدلالة = 0.000

تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة تفسر ما نسبته (75.9%) من التباين في الاستدامة التنظيمية، وقيمة (F) دالة إحصائياً، وبذلك تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية (H2).

وتتوافق هذه النتيجة مع الاتجاه العام في الدراسات السابقة التي ربطت السلوكيات التنظيمية الإيجابية بالنتائج المؤسسية المستدامة. وتبرز هنا بصورة خاصة دراسة Ziyadeh et al. (2024) التي أجريت في البيئة الفلسطينية، وأظهرت أن سلوك المواطنة التنظيمية البيئية أسهم في تفسير الاستدامة التنظيمية. وتمثل هذه النتيجة دعماً مهماً للدراسة الحالية، مع اختلاف النموذج؛ إذ تناولت دراسة Ziyadeh et al. سلوك المواطنة البيئية في إطار ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية، بينما تتناول الدراسة الحالية سلوك المواطنة التنظيمية بمفهومه العام باعتباره متغيراً وسيطاً بين المسؤولية الاجتماعية والاستدامة التنظيمية.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن H2:

جدول رقم (8): الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الثانية

الفرضية	نص العلاقة	p	القرار
H2-1	الإيثار ← الاستدامة التنظيمية	0.002	تقبل
H2-2	الوعي الضميري ← الاستدامة التنظيمية	0.224	ترفض
H2-3	الروح الرياضية ← الاستدامة التنظيمية	0.000	تقبل
H2-4	الكياسة ← الاستدامة التنظيمية	0.015	تقبل
H2-5	الفضيلة المدنية ← الاستدامة التنظيمية	0.006	تقبل

من الجدول رقم (8) جميعها ذات تأثيرات موجبة ودالة في الاستدامة التنظيمية، بينما لم يظهر الوعي الضميري أثراً مستقلاً دالاً. $p = 0.224$

فرضية الدور الوسيط (H3): "يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات المسؤولية الاجتماعية في الاستدامة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط." تم اختبار الوساطة باتباع خطوات Kenny & Baron (1986) الأربع، مدعومة باختبار Sobel وطريقة إعادة المعاينة (Bootstrap) بـ 5000 عينة فرعية لتقدير فترة الثقة للأثر غير المباشر:

جدول رقم (9): نتيجة الفرضية الثالثة

الخطوة	المسار	القيمة / المعامل	الدلالة
الخطوة 1	الأثر الكلي X: (c) $Y \leftarrow$	0.914	0.000
الخطوة 2	المسار X: (a) $M \leftarrow$	0.812	0.000
الخطوة 3	المسار M: (b) $Y \leftarrow$ (بضبط X)	0.392	0.000
الخطوة 3	الأثر المباشر X: (c') $Y \leftarrow$ (بضبط M)	0.596	0.000
الخطوة 4	الأثر غير المباشر (a × b)	0.318	—

جدول رقم (10): نتائج اختبارات تأكيد الوساطة

النتيجة	القيمة	اختبار التأكيد
0.00007	$z = 3.981$	اختبار Sobel
لا تشمل الصفر ← دالة	من 0.191 إلى 0.475	فترة ثقة 95% Bootstrap (عينة 5000)
وساطة جزئية	34.8%	نسبة الأثر المُفسَّر (VAF)

تشير نتائج الجدولان (9، 10) إلى وجود أثر غير مباشر دال إحصائياً لممارسات المسؤولية الاجتماعية في الاستدامة التنظيمية عبر سلوك المواطنة التنظيمية ($Sobel\ z = 3.981$)، ($p > 0.001$)، وأكد اختبار Bootstrap ذلك حيث لم تشمل فترة الثقة (95%) القيمة صفر. وبما أن الأثر المباشر ($c' = 0.596$) بقي دالاً إحصائياً بعد إدخال المتغير الوسيط، فإن

نوع الوساطة هو وساطة جزئية (Partial Mediation)، حيث يفسر سلوك المواطن التنظيمية نحو (34.8%) من العلاقة الكلية بين المسؤولية الاجتماعية والاستدامة التنظيمية. وبذلك تُقبل الفرضية الرئيسة الثالثة (H3).

وتتفق هذه النتيجة مع الاتجاه الذي دعمته دراسة Zhao et al. (2022)، التي أكدت أهمية آليات الوساطة في تفسير انتقال أثر المسؤولية الاجتماعية المدركة إلى سلوكيات العاملين. كما تتقاطع مع دراسة Ziyadeh et al. (2024) التي وظفت متغيرات وسيطة في تفسير العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية وسلوك المواطن البيئية والاستدامة التنظيمية. غير أن الدراسة الحالية تقدم اختلافاً جوهرياً؛ إذ تجعل سلوك المواطن التنظيمية نفسه آلية انتقال بين المسؤولية الاجتماعية والاستدامة التنظيمية. وبذلك تنتقل الدراسة من سؤال: هل تؤثر المسؤولية الاجتماعية في الاستدامة؟ إلى سؤال أكثر تفسيراً: كيف ينتقل جزء من هذا الأثر؟
ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

جدول رقم (11): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الرمز	الفرضية	p	القرار
H1	أثر المسؤولية الاجتماعية (مجتمعة) في سلوك	0.000	تقبل
H1-1	المسؤولية الاقتصادية	0.000	تقبل
H1-2	المسؤولية القانونية	0.977	ترفض
H1-3	المسؤولية الأخلاقية	0.000	تقبل
H1-4	المسؤولية تجاه العاملين	0.382	ترفض
H1-5	المسؤولية تجاه المجتمع	0.001	تقبل
H1-6	المسؤولية البيئية	0.066	ترفض
H2	أثر سلوك المواطن التنظيمية (مجتمعة) في	0.000	تقبل
H2-1	الإيثار	0.002	تقبل

الرمز	الفرضية	p	القرار
H2-2	الوعي الضميري	0.224	ترفض
H2-3	الروح الرياضية	0.000	تقبل
H2-4	الكياسة	0.015	تقبل
H2-5	الفضيلة المدنية	0.006	تقبل
H3	الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية	0.001 >	تقبل

خامساً: نتائج الدراسة والتوصيات:

ملخص نتائج الدراسة:

1. ممارسات المسؤولية الاجتماعية مرتفعة بين الموظفين في كلية فلسطين التقنية ومتوسطها حوالي 3.69 من 5.
2. سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفعة، على الأقل 3.72 من 5، مما يشير إلى سلوك جيد وطوعي للموظفين.
3. الاستدامة التنظيمية مرتفعة نسبياً (بمتوسط 3.66) مع بروز خاص للاستدامة المؤسسية.
4. المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بشكل كبير بالمواطنة التنظيمية وهناك معامل ارتباط حوالي 0.85.
5. هناك معامل ارتباط قوي جداً بين المواطنة التنظيمية والاستدامة التنظيمية وهناك معامل ارتباط حوالي 0.86.
6. هناك علاقة قوية جداً بين المسؤولية الاجتماعية والاستدامة التنظيمية، مع معامل ارتباط حوالي 0.89.
7. المسؤولية الاجتماعية لها تأثير إيجابي وإحصائي كبير على المواطنة التنظيمية التي تمثل 74% من تباينها.
8. المواطنة التنظيمية لها تأثير إيجابي وإحصائي كبير على الاستدامة التنظيمية.

9. المسؤولية الاجتماعية تؤثر بشكل مباشر وقوي على الاستدامة التنظيمية وإدراج المواطنية التنظيمية يمكن أن يزيد من القوة التفسيرية للنموذج إلى حوالي 82%.
10. أهم نتيجة لهذه الدراسة هي أن هناك دور وساطة جزئي لسلوك المواطنية التنظيمية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاستدامة التنظيمية؛ أي أن المسؤولية الاجتماعية لها تأثير مباشر وغير مباشر على الاستدامة من خلال تعزيز المواطنية التنظيمية.

التوصيات الرئيسية:

1. إشراك الموظفين في تصميم وتنفيذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية والاستدامة، حيث يمكن أن تتحول المشاركة التنظيمية إلى سلوك المواطنية التنظيمية الذي يدعم الاستدامة.
2. استغلال الموارد بكفاءة أكبر، وترشيد الإنفاق، وإيجاد مصادر دعم وتمويل بديلة لضمان استمرار خدمات الكلية.
3. تطوير سياسات وبرامج لدعم الموظفين، وتشجيع التطوير المهني، وبناء المسؤولية الاجتماعية والعدالة الاجتماعية داخل المنظمة حيث أن الموظفين هم العملية الرئيسية لنقل المسؤولية الاجتماعية إلى السلوك التنظيمي.
4. لا تعامل المسؤولية الاجتماعية كممارسات منفصلة بل دمجها في الخطة الاستراتيجية للكلية، وربطها بمؤشرات أداء واضحة.
5. يجب إنشاء مبادرة المسؤولية الاجتماعية من خلال معرفة كيف ستؤثر على الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسسية.
6. البناء على تجربة العمل الإلكتروني خلال الحرب لضمان المرونة المؤسسية والاستمرارية في مجالات أخرى، التعلم الإلكتروني، التواصل، حفظ البيانات والخدمات الإدارية الرقمية.
7. تبني سياسة ترشيد الطاقة والموارد، وتقليل النفايات والإجراءات البيئية للموظفين والطلاب.

المراجع:

1. أبو العزم، صافى سيد محمود، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2017). أثر المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية على تعظيم سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنك الأهلي وبنك مصر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع3، 97 - 118. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1066162>
2. إمشيرى، حليلة علي محمد. (2023). أثر القيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي مكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي الخمس: الدور الوسيط لمتغير العدالة التنظيمية. *مجلة آفاق اقتصادية*، 9(18)، 159-192. DOI: 10.65137/jaq.v9i18.153
3. حميد، إيمان عامر. (2026). ممارسات القيادة الخضراء وانعكاساتها على أبعاد الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الحكومية العراقية. *مجلة الشرق الأوسط للنشر العلمي*، 32، فبراير، 20-1
4. الدنف، أيمن محمد (2025) مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في كلية فلسطين التقنية - دير البلح من وجهة نظر العاملين. *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات* 102-101، [https://doi.org/10.47641/JRS.2025-1212\(1\)](https://doi.org/10.47641/JRS.2025-1212(1))، 105-140
5. الديراوي، أيمن حسن. (2019). المسؤولية الاجتماعية في سلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار العدالة التنظيمية لدى العاملين في جامعة الأقصى متغيراً وسيطاً. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 3(9)، 43-66. DOI: 10.26389/AJSRP.A220419
6. العتيبي، محمد (2019) "المواطنة وحقوق الإنسان". الرياض، السعودية: دار النشر العربية.

7. شعيب، صديق عبد الرحمن، أحمد، محمد مختار إبراهيم، عبد آدم، هشام عوض الكريم، والدنف، أيمن محمد فارس. (2025). أثر المسؤولية الاجتماعية على المواطنة التنظيمية لموظفي الكليات التقنية بقطاع غزة. مجلة ريناد، 14، مايو، 1-25.
8. عاصي، نايف علي. (2025). تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في تميز الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في جامعة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 17 (2)، 72.48-
9. عبد اللاوي، أحمد، وأحمد، محمد. (2021). أثر المسؤولية الاجتماعية على تعزيز الاستدامة التنظيمية: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23 (1)، 140.115-
10. العصيمي. (2024). المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع. ISBN: 978-9957-12-621-6.
11. فلاق، محمد. (2019). قراءة في أدبيات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 13 (1)، 419.404-
12. محجوبي، عبد القادر، وغرياني، عبد الكريم. (2023). أثر المسؤولية الاجتماعية على الاستدامة التنظيمية: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25 (2)، 77-95.

المراجع الأجنبية:

1. Cáp, T. B. (2026). *Green human resource management, employees' green capability, and corporate sustainable performance: A resource-based view*. Binh Duong University Journal of Science and Technology, 8(4). <https://doi.org/10.56097/binhduonguniversityjournalofscienceandtechnology.v8i4.365>
2. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G

3. Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516
4. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
5. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing
6. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
7. Green, S. B. (1991). *How many subjects does it take to do a regression analysis*. *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499–510. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7
8. Hamza, A. R., Dhehab, R. A., Hashim, H. S., & Kadhim, H. J. (2026). The Social Responsibility of Educational Institutions and its Effects on Sustainable Organizational Behavior. *Global Journal of Economic and Finance Research*. <https://doi.org/10.55677/gjefr/05-2026-vol03e2>
9. Higgins, C., & Coffey, B. (2016). *Sustainability: A critical concept review*. *Society and Business Review*, 11(2), 144–161. <https://doi.org/10.1108/SBR-07-2015-0036> ([doi.org in Bing](#))
10. Kühner, C., Hüffmeier, J., & Zacher, H. (2025). Environmental sustainability at work: It's time to unleash the full potential of industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 1–41.
11. Malik, S., Mughal, Y. H., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H., & Thurasamy, R. (2021). Corporate Social Responsibility, Green Human Resources Management, and Sustainable Performance: Is Organizational Citizenship Behavior towards Environment the Missing Link?. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su13031044>
12. Nawaz, W., & Koc, M. (2019). *Development of a sustainability assessment framework for universities: Integrating sustainability into higher education*. *Sustainability*, 11(4), 1112. <https://doi.org/10.3390/su11041112>

13. Paruzel, Klug, & Maier (2021) Paruzel, A., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2021). *The relationship between perceived corporate social responsibility and employee-related outcomes: A meta-analysis*. Frontiers in Psychology, 12, 607108.
14. Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. (2020). *The consequences of employees' perceived corporate social responsibility: A meta-analysis*. Business & Society, 59(6), 955–1002.
15. Winarno, A., Hia, A. K., Waruwu, N., Gadzali, S. S., & Hermana, D. (2025). *Can corporate social responsibility increase person organizational fit and extra role behavior that impacts sustainability*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 32(1), 849–865. <https://doi.org/10.1002/csr.2980>
16. Zhao, H., Zhou, J., Li, J., & Chen, X. (2022). The influence of corporate social responsibility on incumbent employees: A meta-analytic investigation of the mediating and moderating mechanisms. Journal of Management, 48(4), 1034–1066.
17. Ziyadeh, A., et al. (2024). *Effects of green human resource management on organisational sustainability: The mediating role of corporate social responsibility and organisational citizenship behaviour*. [Journal name], [Volume(Issue)], [Pages]. [https://doi.org/\[DOI\]](https://doi.org/[DOI])
18. Ziyadeh, M. W., Othman, M., & Zaid, A. A. (2024). Effects of green human resource management on organisational sustainability: The mediating role of corporate social responsibility and organisational citizenship behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(2), 357–372. DOI: 10.1108/IJOA-11-2022-3506.