

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة في المنظمة

أ. شيخاوي سهام *

ملخص:

لقد شكل موضوع الثقافة التنظيمية محور العديد من الدراسات الحديثة المتركة على ضرورة فهم السلوك التنظيمي والتعرف على الآليات المختلفة البعيدة عن المحفزات المادية للتأثير عليه، وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المشتركة، هذا بعد أن أثبتت التجارب أن البعد الثقافي يعد احد المحركات الهامة لهذا السلوك، نظرا لكونه يعبر عن جملة القيم والعادات والاتجاهات التي يؤمن بها الأفراد والتي تحكم الطريقة التي تؤدي بها الوظائف وتجز بها الأعمال في المنظمات، ومن هذا المنطلق فإن المنظمات الناجحة هي التي حققت تفوق نسبي في فهم سلوك موردها البشري واحتوائه، ونجحت في زرع قيم الانتماء والولاء والالتزام التنظيمي، وأكثر من ذلك غرس مشاعر المواطنة التنظيمية التي تدفعه إلى سلوك تصرفات ايجابية تطوعية اختيارية بعيدا عن مهامه الوظيفية ودون انتظار مقابل مادي، مما يؤدي إلى تحقيق التفوق التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء الإجمالي للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: السلوك التنظيمي، الثقافة التنظيمية، سلوكات المواطنة التنظيمية.

Abstract:

Organizational culture has always been a very important axe in many recent studies that have focused on the need to understand organizational behavior, and identify the various mechanisms of intangible motivations that influence individuals and direct them towards achieving common goals, because experiments have shown that the cultural dimension is one of very important factors that determine organizational behavior, through its components which essentially represent the values, traditions and organizational trends. From this point of view, successful organizations are those that have achieved superiority on understanding the behavior of their human resources and contain it. Also are those that have managed to plant the values of belonging.

* أستاذة مساعدة - أ - جامعة محمد بوقرة - بومرداس.

loyalty and organizational commitment, and more than that, instilled feelings of organizational citizenship that lead individuals to exercise the extra-role behaviors and positively act outside their formal functions and without waiting to be paid in order to achieve organizational success, and to raise the level of the overall performance of the organization.

Keywords : organizational behavior, Organizational culture, organizational citizenship behavior

مقدمة:

تتميز بيئة الأعمال المعاصرة بالتسارع في تغيراتها، تلك التغيرات المرتبطة بالانفتاح العالمي والثورة المعرفية، واشتداد المنافسة الدولية بين المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها، وأصبحت قوة المنظمة مرهونة بمدى قدرتها على البقاء وفي ظل محدودية الموارد، في محيط تعزز فيه منطق البقاء للأقوى، فأبرز تحدي البقاء مفاهيم ومناهج إدارية مستحدثة أنتجها الفكر الإداري باحثيه وممارسيه في سبيل تحقيق التفوق التنظيمي الذي اتضح ارتباطه بشكل مباشر وكبير بحسن تسيير المورد البشري وضمان مساهمته الفعالة، من خلال دراسة سلوكه ومحاولة كسب ولائه ودفعه نحو تحقيق أفضل النتائج، وأصبح التعرف على محركات هذا السلوك من الرهانات الأساسية أمام القيادات الإدارية التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية ومكانة في السوق، ومنه بلوغ هدف الاستمرارية والبقاء.

وتعد الثقافة التنظيمية في هذا السياق من المواضيع ذات الصلة بدراسة السلوكيات الإدارية والأداء التنظيمي، واتفقت معظم الأبحاث التي تناولت هذا المفهوم بأنها تعد موجهها لسلوك الفرد في المنظمة ومحددات أدائه، باعتبارها تشكل من مجموعة من العادات والتقاليد والاتجاهات التي يؤمن بها الأفراد ويتعامل بها في المجموعة والتي تكون مستمدة أساسا من ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه هؤلاء الأفراد حياتهم الثقافية والاجتماعية، لذلك فحين تكون الثقافة قوية يصبح لها تأثير كبير على سلوكيات الأفراد والمنظمة ككل، وتنعكس على التنظيم القائم وعلى السلوك الإداري والتنظيمي، وتدخل في صياغة الاستراتيجيات وتحديد الأهداف.

وإذا كانت القيم والاتجاهات التنظيمية تحدد للفرد الطريقة المثلى للقيام بالأعمال وتحكم اختياراته، وتبين ما يجب الامتناع عنه وما يجب القيام به أثناء أدائه لعمله وقيامه بدوره الخاص بين أعضاء الجماعة، فانه وفي بعض الأحيان ينشأ لدى البعض الرغبة في انتهاج بعض السلوكيات التلقائية التطوعية لإتمام مهام الوظيفة

أول تحسين مستوى الأداء، عرفها الباحثين في مجال الإدارة بسلوكات المواطنة التنظيمية، وهي تنشأ حين يشتد إحساس الفرد بالولاء والانتماء للمنظمة، فتصدر عنه تصرفات اختيارية طوعية تتعدى الإطار الرسمي لواجبات الوظيفة، لا يرجى منها عوائد ولا مكافآت مالية، والغرض منها تعزيز مساهمته في حياة المنظمة والارتقاء بمستوى أدائها التنظيمي.

وبهذا ونظرا لما تؤديه الثقافة التنظيمية من دور في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وأساليب تفكيره، وتحديد أنماط سلوكه وتصرفاته تجاه الموقف المختلفة، وتأثيرها على شعوره أو عدم شعوره بالرضا والالتزام والتعاون، ينبثق التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تساعد الثقافة التنظيمية التي تشرها المنظمة في تعزيز ودعم مشاعر المواطنة التنظيمية وسلوكياتها، بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتوفير الجهد والوقت والمال ومنه تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؟

أولا: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وأهميتها دراستها:

يعد مصطلح ثقافة من المفاهيم الشائعة الاستخدام في علم الإنسان وعلم الاجتماع، ومعناه صعب التحديد كونها مرتبطة بشخصية وسلوك الأفراد، وقد استخدم مفهومها ليعني أسلوب الحياة عامة بجانبيه المعنوي والمادي¹، ففي معناها اللغوي: هي لفظة عربية الأصل، وهي مصدر من الفعل ثقف، الذي يشير إلى عدة معاني كالفهم والفتنة، وتقييم الاعوجاج أو التهذيب²، أما اصطلاحا فقد عرفها تايلور (Taylor 1971) بأنها: " ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع"³.

وقد تم ربط هذا المفهوم بمصطلح " منظمة أو التنظيم " للتعبير عن جملة القيم والعادات والاتجاهات التي ينقلها الفرد من المجتمع الذي ينتمي إليه إلى المنظمة التي

¹ ذياب البداينة، محمد علي العضبايلة، قيم المدربين كمؤشر لثقافة المنظمات، دراسة مقارنة بين الاردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، العدد 1، المجلد 8، 1996، ص: 5

² سمير يوسف محمد عبد الاله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006، ص: 17.

³ بوفلحة غيات، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، بدون بلد نشر، 2003، ص: 6.

يعمل بها، فيحدث تزاوج بينهما و ينتج ما يصطلح عليه بـ: "الثقافة التنظيمية"

1- تعريف الثقافة التنظيمية وخصائصها: لقد تعددت التعاريف المقدمة من قبل الباحثين والمختصين لمفهوم الثقافة التنظيمية، نذكر منها:

1-1 تعريف (إدكار. هـ شين) Edgar.H. Schein (1985):¹ الذي يرى أن " نمط من الافتراضات الرئيسية، تم اختراعها واكتشافها أو تطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمها كيف تواجه مشكلاتها مع التكيف الخارجي، والتكامل الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس، ويجب تعليمها للأعضاء الجدد؛"

2-1 كما عرفها (أتكنسون PH. E Atkinson) ببساطة على أنها: " تلخص طريقة الأداء الخاصة بالمنظمات والتي تميزها عن غيرها، أي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال من حولنا" فهي تشير إلى النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة والتي تبلورت خلال تاريخ لتشكل الأساس والمنطلق لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية².

3-1 تعريف (موريس تيفوني) Maurice Thévenet (1986): "هي الاسمنت الذي يربط مجموع مكونات المنظمة، وهي تعبير صريح عما يحدث داخلها، و هي منتج لتاريخها و شاهد على مهارتها ومعارفها وطرق التفكير و أداء العمل فيها، فهي صيغة للتعبير عن المؤسسة"³.

و قد عرفت أيضا على أنها " طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة"؛ حيث أن هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف وسياسة المنظمة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها"⁴، وهي بذلك تحدد الإطار المناسب لعملها، والحدود التي يجب أن لا يتجاوزها، وهي تهتم بمجموعة من العناصر، كعلاقات الصداقة بين أفراد المنظمة،

¹ Edgar . H . Schein, Organizational culture, American Psychological Association, vol 45, n° 2, USA, 1990, p111

² بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 17

³ George Nizard, les métamorphoses de l'entreprise (pour une sociologie du management), economica, paris, 1991, p : 88.

⁴ محمد صدام، الإدارة المتعمدة على القيم (اتجاه إداري حديث المديري القرن الحادي والعشرين)، مجلة الإدارية، (دورية تصدر عن معهد الإدارة العامة)، عمان، العدد 97، جوان 2004، ص: 19.

مكانة الزبائن وأسلوب معاملتهم، الأهمية المخصصة لكل وظيفة، وأنواع العلاقات المتبادلة بين الأشخاص، مما يفسر تأثيرها القوي على الطريقة التي تنجز بها المؤسسة أعمالها.¹

بالنظر إلى التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص الأساسية للثقافة التنظيمية²:

- شمول الثقافة التنظيمية لقيم ومعتقدات وافتراضات أساسية يشترك فيها أعضاء المنظمة؛

- الثقافة التنظيمية محدد لأشكال التصرف والسلوك، فهي تمثل أسلوب و نسق تعامل الأفراد مع المشكلات الداخلية والخارجية؛

- خصوصية الثقافة في كل منظمة، وقد تكون إيجابية إذا حققت أهداف المنظمة، وقد تكون سلبية إذا كانت مخالفة لأهداف المنظمة؛

- تصف الثقافة التنظيمية كيفية إدراك الأفراد لخصائص هذه الثقافة، و بالتالي هي مجرد تعبير وصفي لا يهتم بقياس مدى حب أو كراهية الأفراد لتلك الخصائص؛ بل تكتفي بإبراز رؤية الأفراد لمنظمتهم.

كما أن الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة من خلال التفاعل والاحتكاك بين أفراد المجتمع والمنظمة، وهي تتأثر بشكل كبير بثقافة المجتمع الذي تعيش في ظله، وهذا يختلف من مجتمع إلى آخر، فوجد المنظمات الأمريكية تحمل ثقافة المجتمع الأمريكي، وكذلك نجد أن الثقافة في المنظمات اليابانية تتأثر بقيم وعادات المجتمع الياباني المحافظ والذي أعطى صورة مختلفة لإدارة المنظمات³، وهذا لأن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلباً أو إيجاباً، لدرجة أصبحت فيها بعض الدراسات تروج لفكرة مفادها أن دول العالم الثالث تمتلك ولأسباب تاريخية وثقافية كل عناصر الفساد الإداري والسياسي، الشيء الذي ينعكس على أداء الأفراد لعملهم داخل المنظمة⁴.

¹ Benoit Grouard, Francis Meston, L'entreprise en mouvement (conduire et réussir le changement), 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 1998, p: 38.

² عادل عبد النعم المسدي، أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي، دورية الإدارة العامة، دورية متخصصة يصدرها معهد الإدارة العامة، المجلد 51، العدد 2، المملكة العربية السعودية، 2011، ص: 190.

³ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص 313.

⁴ بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، الجزائر، مجلة الباحث، العدد 02، 2003، ص 70.

2- أهمية دراسة الثقافة التنظيمية: يزداد الاهتمام بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال لما لها من تأثير بالغ الأهمية في أداء الأفراد والمنظمات، فيمكن القول أن التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تكتسي أهمية بالغة وهذا نظرا بجملة من النقاط منها:

- تؤدي الثقافة التنظيمية دورا مهما في التأثير على سلوك العاملين الفردي و ذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالاتمام بالعملاء، والعمل الجماعي، واحترام الوقت، والإخلاص في العمل، وتوفر المنظمات ذات الثقافة القوية ميزات عمل¹؛
- تعد بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها؛

- تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشاكل²؛

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن خصائصها؛ حيث أن أي اعتداء على أحد القواعد السلوكية المحددة يعد سلوكا مرفوضا، الشيء الذي يساعد في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمة؛

- تساعد الثقافة في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف ان الفرد عندما يواجهه موقفا معينا، أو مشكلة معينة، فإنه يتصرف وفقا لقيمه وثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه³؛

- تسهل الثقافة التنظيمية من خلال المعتمديات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة عملية الاتصال، مما ينتج منها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط عملية اتخاذ القرار الشيء الذي يؤثر إيجابا على درجة الفعالية من خلال توجيه النمط السلوكي للأفراد نحو تحقيق الهدف ودفعهم لإتباع معايير وأهداف المنظمة⁴.

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص: 190.

² محمد الصبري، السلوك التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 1

³ محمود سلهان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص: 314-313.

⁴ سيزلاقي أندرو. دي، والاس مارك. جي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض،

ثانياً: مكونات الثقافة في المنظمة وآليات خلقها:

1- مكونات الثقافة التنظيمية: تضم الثقافة التنظيمية مجموعة من المكونات الجزئية يتم التعبير عليها بوسائل مختلفة، من أهم هذه المكونات نذكر:

1-1 القيم التنظيمية: تعرف القيم بأنها عبارة عن معايير يلتزم بها الأفراد والمجتمعات في سلوكهم، تشكل محددات لهذا السلوك، ومصدر الأحكام والتفضيلات، وتشكل منظومة القناعات بالغايات العليا¹. وهي في المنظمة أحكام معيارية يتم بمقتضاها توجيه السلوك وتقييمه، فهي دليل للمفاهيم الايجابية والسلبية للأشياء ولتحديد بذلك ملامح السلوك المتوقع والمفضل داخل المنظمة².

1-2 المعايير أو الأعراف التنظيمية: وهي تشير إلى طرق العمل، فهي مفهوم نسبي تشبه القنوات التي يسير فيها السلوك، فهي قواعد تخضع لها السلوكيات الصادرة عن الأفراد³.

أما في المنظمة فالأعراف التنظيمية عبارة عن قواعد خاصة بالسلوك يتقيد بها جميع أفراد المنظمة⁴، وقواعد منظمة لسير الأفراد وإنجازاتهم ومهامهم داخل هذه المنظمة⁵.

1-3 الاتجاهات التنظيمية يعرفها البورت (Allport) بأنها حالة استعداد عقلي منظمة من خلال الخبرة الفردية، تؤثر تأثيراً فعالاً على استجابة الفرد تجاه جميع الموضوعات وكذلك المواقف التي ترتبط بها⁶.

معهد الإدارة العامة، 1991، ص: 462.

¹ سعاد جبر سعيد، القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص: 19.

² عامر الكبيسي، الإدارة العامة الجديدة، مقوماتها، قيمها، وقواعدها، كتاب الرياض، العدد 170، إصدارات مؤسسة الإمامة الصحفية، الرياض، 2011، ص: 44.

³ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الأردن، 2010، ص: 231-232.

⁴ Jean-Pierre Dètrie, strategor: politique generale de l'entreprise (strategie, structure, decision, identité), Dunod, paris, 1997, p: 471.

⁵ Pierre Morin, Eric Delavallée, Le manager à l'écoute du sociologue, édition d'organisation, paris, 2000, p : 49.

⁶ عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا احمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

1-4 المعتمدات التنظيمية: وتمثل المعتمدات التنظيمية مجموعة من الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، والطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال، ومن هذه المعتمدات: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي وأثره في تحقيق الأهداف التنظيمية.¹

2- آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها: تبدأ نشأة أي ثقافة من القيم والاتجاهات والمعتقدات الأساسية لمنشئ المنظمة، حيث يقومون بوضع القيم والأفكار التي يرونها مناسبة للأهداف المرجوة، ويحاولون بعدها توفير المناخ الملائم لنجاحها بدءا باختيار الأفراد الذين يتقاسمون معهم تلك القيم والمعتقدات، فعادة ما يميل هؤلاء إلى الانضمام إلى المنظمات التي تتفق مع قيمهم ومبادئهم.²

وقد ذكر جيرالد جرينبرج وروبرت بارون ثلاث آليات أساسية تساعد في تشكيل الثقافة التنظيمية وهي³:

1-2 منشئ المنظمة: تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المنظمة، تساهم في تقديم رؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً وكيفية الوصول إلى ذلك، ويتم نقل هذه القيم إلى الأفراد الجدد وتظل مادامت المنظمة قائمة؛

2-2 التأثير بالبيئة الخارجية: تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة مقارنة بقيم وممارسات أخرى؛

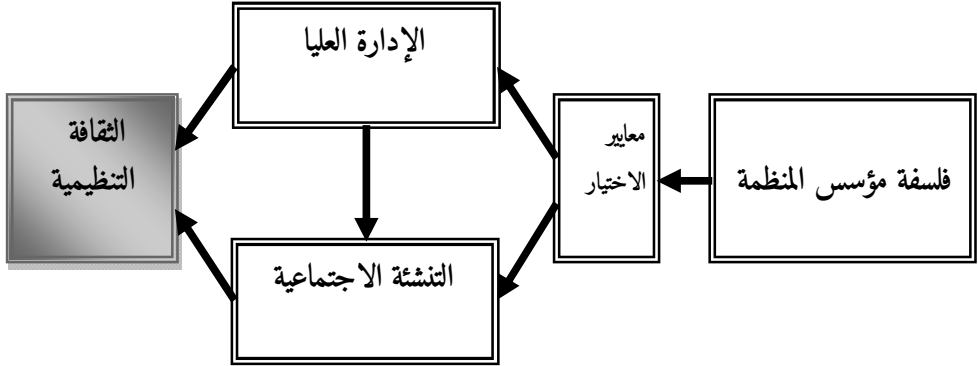
2-3 الاتصال بالعاملين الآخرين: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها، وإلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على أن العاملين يعطون معنا مشتركاً ومماثلاً للظروف التي يواجهونها بالمنظمة. والشكل الموالي يلخص الطريقة التي تتكون بها الثقافة التنظيمية:

¹ محمود سلهمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2004، ص: 312

² EDGAR.H.Schein , Organizational culture and leadership, 3rd édition, Jossey-bass, p :225-226.

³ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، 2004، ص ص 637-638.

الشكل (01): طريقة تشكيل الثقافة التنظيمية



المصدر: جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 28.

بعد أن يتم خلق الثقافة التنظيمية هناك عدة ممارسات تتم في المنظمة تساعد على الحفاظ على هذه الثقافة وإبقائها وترسيخها لدى الأفراد أهمها¹:

- ممارسات الإدارة العليا: حيث تؤثر الإدارة العليا من خلال ما تنشره من قيم حول ما هو مرغوب أو مرفوض وذلك من خلال الأقوال (القصص، الحكايا....) ، والأفعال (من خلال الممارسات والطقوس...);

- سياسة الاختيار: تهدف عملية الاختيار إلى استخدام الأشخاص الذين يملكون القدرات والمهارات اللازمة لإتمام وظائف المنظمة بنجاح وفعالية، مما يؤدي في الأخير إلى انتقاء الأشخاص الذين تكون قيمهم موافقة لقيم المنظمة، واستبعاد الأفراد الذين يجدون تناقضا بين تلك القيم، والذين من الممكن أن يهددوا جوهر قيم المنظمة ؛

- التنشئة الاجتماعية أو التطبيع: رغم ما تقوم به الإدارة من عملية الاختيار والتعيين إلا أن الثقافة التنظيمية لا يمكن تعلمها بشكل كامل، وهذا بسبب أن العاملين الجدد لا يكونون على دراية بقيم ومعتقدات المنظمة مما قد يترتب عليه حدوث عدة تجاوزات من قبل هؤلاء الأفراد على القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة، الأمر الذي يتطلب من الإدارة مساعدتهم على التكيف مع ثقافتهم.

¹ الماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ، ص334 .

ثالثا: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها

خلال العقد الماضي زاد اهتمام الباحثين بسلوكات المواطنة التنظيمية باعتبارها من المواضيع ذات الأهمية البالغة في المنظمة ، حيث يعتبر المفكر كاتز (Katz 1964) من الأوائل الذين أشاروا إلى أهمية مثل هذه السلوكات في المنظمة من خلال تويجه إلى وجود علاقة أيجابية بين الإبداع والسلوكات العفوية والتلقائية التي تصدر من العمال، ودعى إلى ضرورة ترك جزء من السلوك غير محدد لأنه يدعم التصرفات الابتكارية للأفراد، ويعد الباحث دونيس اورغان وزملائه (Dennis Organ & autres 1998) أول من اقترح تعريفا لمثل هذه التصرفات مستخدما مصطلح سلوكات المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior)؛ حيث تمثل في السلوكات الطوعية التي لا ترتبط مباشرة بالنظام القائم للمكافآت، ولا تشكل بالضرورة جزءا من الوظيفة الرسمية للفرد، فهي ذات طابع اختياري تصدر عن الأفراد دون انتظار مقابل.¹

1- تعريف سلوك المواطنة: المواطنة لغة: مشتقة من كلم وطن ، و في لسان العرب لابن منظور الموطن هو: المنزل الذي يقيم به الإنسان و موطنه و محله، والجمع أوطان.

- أما اصطلاحا: فهي علاقة قانونية تمنح للفرد حقوقا وتفرض عليه واجبات، وهي تتجاوز علاقة التبعية لتشير إلى معنى أعمق بكثير، فالانتماء للموطن يجعل الفرد يعتبر نفسه شريكا وليس تابعا.²

أما سلوك المواطنة في المنظمات فقد تم اقتراح العديد من التعاريف لهذا المفهوم منها:

1-1- تعريف (Konovsky & Pugh 1994) بأن سلوك المواطنة هو سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.

2-1- وعرفه كذلك (Chattopadhyay, 1999) بأنه السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به³،

¹ Philip.M. Podsakoff et all, Organizational Citizenship Behaviors, a critial review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, Jornal of management,, vol26, n3, Elsevier science,2000, P :513

² شرف الدين بن دويه، المواطنة مفهوم و تاريخ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 2 ، 2013، ص ص: 52-55. (بالتصرف).

³ محمد ناصر وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من

وقد أشار مون (Moon 2008) في بحث تطبيقي حول محددات وطبيعة هذا السلوك بوصفه السلوك التنظيمي التطوعي غير المباشر والصرح بأنه يرمي ويسهل فعالية وظائف المنظمة¹.

وعموماً، ورغم تعدد التعاريف فإنها اتفقت على أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي يشير إلى:

- سلوك اجتهادي غير إلزامي؛
 - ويتسم بالطوعية وحرية الاختيار؛
 - يتعدى الواجبات الرسمية للوظيفة المحددة من قبل المنظمة؛
 - لا يرتبط مباشرة بالنظام الرسمي للمكافآت؛
 - يساهم في فاعلية الأداء الوظيفي ومنه فعالية المنظمة.
- 1- أهمية وجود سلوك المواطنة في المنظمات وأبعاده:

لقد عرض الباحثين في مجال السلوك التنظيمي العديد من الأفكار التي تؤكد أهمية سلوكات المواطنة لنجاح المنظمات، حيث أشار كل من مورمان ونيوف (Moorman & Neihoff 1998) أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد المنظمات على الاقتصاد في التكاليف نتيجة القيام بالأدوار الإضافية، من منطلق أنها ستكون أقل حاجة إلى تخصيص بعض الموارد النادرة لوظائف الصيانة والحفاظ على تماسك جماعات العمل، ومن ثم توظيفها لزيادة الإنتاجية الكلية².

هذا وقد أشارت الرقاد وأبوديه (2012) أن سلوك المواطنة التنظيمية يعد أحد القضايا التي يجب أن تنبأ مكانة مرموقة في سلم سلوك الممارسين للإدارة، لما تتمتع به من إيجابيات تنظيمية وتحقيق مستوى أعلى من التميز في الأداء، وهذا لأن سلوك المواطنة التنظيمية³:

أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/ الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012، ص: 219.

¹ رياض أبازيد، مرجع سابق، ص: 501.

² Moorman & Neihoff, Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and OCB?, academy of management journal, vol41, n 3, 1998, p351 .

³ هناء الرقاد، عزيزة ابودية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 2، 2012، ص: 745.

- يساعد في خلق الحماس في الأداء، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني؛
- يخلق الإحساس بالانتماء لدى أفراد المنظمة؛
- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز؛

- يزيد من فاعلية و كفاءة الموظف في العمل، ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي.

هذا وقد اختلف الباحثين في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن اغلبهم خلص إلى وجود (5) أبعاد¹:

- الإيثار (Altruism): فالإيثار هو سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل من أجل حل مشكلتهم في أداء عملهم ، ومن أمثله مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم طرق وأساليب انجاز العمل...؛

- الكرم أو الكياسة (Courtesy): يعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل، وذلك بتقديم النصيحة الضرورية لهم والتشاور مع الآخرين في حالة اتخاذهم لقرار معين؛

- الالتزام العام (Conscientious Awareness): ويطلق عليه "وعي الضمير"، يتعلق بالجانب النفسي للفرد لتقبل وظيفته والسياسة المتبعة من قبل المنظمة لإدارة شؤون الموظفين، وينعكس ذلك في حرصه على أداء أنشطة العمل المطلوبة منه، وطاعة واحترام قواعد المنظمة ولوائحها وإجراءاتها، والمحافظة على مواردها.

- الروح الرياضية (Sportsmanship) : مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض المضايقات في العمل ؛

- السلوك الحضاري أو الفضيلة المدنية (Civilized Behavior): يتضمن كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها حفاظاً على امن المنظمة، كالتأكد من أن الأبواب موصدة، والأنوار مطفأة عند المغادرة...

¹ صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص: 39.

رابعاً: الثقافة التنظيمية كأحد أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية

نظراً لأهمية سلوك المواطنة في المنظمات، فقد تركت جهود الباحثين على التعرف إلى أهم الأسباب والعوامل التي يكمن أن تتدخل في تفسير هذه السلوكيات، والتي قد تقف كمحددات وراء ظهورها أو اختفاءها أو تسهم في تعزيزها وجعلها نموذجاً للأداء، وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن الثقافة السائدة في المنظمات والمناخ الاجتماعي الذي يقوم في ظله الأفراد بانجاز أعمالهم تعد من المحددات الهامة، لما لها من تأثير واضح على ممارستهم لبعض أنماط سلوك المواطنة التنظيمية، هذا إلى جانب وجود محددات أخرى؛ كالرضا الوظيفي، العدالة والالتزام التنظيمي وغيرها، والتي تجمعها بالثقافة التنظيمية وبتلك العلاقات تأثير تبادلية، سنحاول التطرق إلى أهمها فيما يلي، قبل تناول أثر الثقافة التنظيمية موضوع الدراسة.

1- الرضا الوظيفي: يقصد به عموماً " تلك الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها ايجابياً " ¹ ، وقد أجريت العديد من الدراسات الميدانية لمحاولة الكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وخرجت معظمها بنتيجة مفادها أن هناك علاقة ايجابية بين المتغيرين، وتفسير العلاقة بينهما يعود إلى أن الموظف الراضي عن عمله أو عن ما يتلقاه من تحفيزات مادية أو معنوية ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية من باب المعاملة بالمثل؛ ²

2- العدالة التنظيمية: هي الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة. ³

وبخصوص العلاقة بين العدالة التنظيمية و فقد أثبتت العديد من الدراسات بأنه توجد علاقة ايجابية بين شعور الموظفين بالعدالة وإقبالهم على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أنه إذا اقتنع المرؤوسين بوجود بيئة تنظيمية عادلة ويسودها جو الاحترام و الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوس، فإنهم على الأرجح سيعملون على مقابلتها بممارسة بعض أنماط سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما يتفق مع نظرية

1 راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 171.

2 احمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، المجلد 17، العدد 2، 2003، ص: 74.

3 صابرين مراد ثم أبو جاسر، مرجع سابق، ص: 12.

التبادل الاجتماعي والتي تنبأ بأنه " تحت أي ظرف فان الأفراد سيردون الجميل لأولئك الذين أحسنوا إليهم¹ .

3- الالتزام التنظيمي: يتعلق بدرجة اندماج الفرد في المنظمة وحرصه على الاستمرار فيها²، وبخصوص لالزام التنظيمي و سلوك المواطنة، فقد أكدت العديد من الدراسات عن وجود علاقة بينهما، مثل دراسة جواتام (Guatam) سنة (2004)، والتي خلصت إلى وجود علاقة ايجابية بين الالتزام المعياري والالتزام العاطفي، وبين بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية³.

4- أثر الثقافة التنظيمية على سلوكات المواطنة التنظيمية :

تعد الثقافة التنظيمية - كما رأينا في المحور الأول من الدراسة- من العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد في المنظمات، وقد كشفت الدراسات أنها تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية إما سلباً أو إيجاباً، تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها الثقافة السائدة في المنظمة، وذلك من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك التطوعي، فإذا كان من المعارف عليه و السائد داخل المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك فان جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك، و ينعكس هذا الأمر على سلوكهم و أفعالهم، أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، وأي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك و الريبة، فسيكون حجم التصرفات التطوعية محدود للغاية، وعلية، فان الثقافة التنظيمية قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على سلوكات المواطنة التنظيمية و ذلك تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة⁴.

وقد حددت الشمايلة (2004) مجموعة العوامل المعززة لسلوكات المواطنة، منها قيم العمل والتي تشير إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد و المنظمة، وتؤدي إلى وجود علاقات ذات تأثير ايجابي، فعندما يشعر الفرد بأن قيم العمل تتضمن احترام الفرد و احترام حاجاته فانه سيتمسك بها و يعمل على الاشتراك

¹ عبد المحسن النعساني، أحمد اليوسفي، اختبار اثر العدالة التنظيمية و الثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية و التبادلية بسلوكات المواطنة التنظيمية، (دراسة ميدانية)، مجلة بحوث حلب، العدد 22، 2002، ص: 9.

² جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص: 237.

³ صابرين مراد ثم أبو جاسر، مرجع سابق، ص: 87.

⁴ عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص: 31.

في مسؤوليات تؤدي إلى تحسين الأداء، وأشارت إلى أن هذه القيم وإلى جانب خصائص العمل تشكل عوامل محفزة وتزيد من الدافعية الداخلية لدى الأفراد، وبالتالي انخراطهم في ممارسة بعض أنماط الدور الإضافي¹.

كما توصلت أيضا دراسة قام بها الباحث محمد ناصر وآخرون (2012) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وخصائص المناخ الاجتماعي والتنظيمي الذي يمارس في ظل الأفراد مهامهم، وخلصت الدراسة إلى ضرورة توسيع قاعدة المشاركة وتشجيع ثقافة حرية التعبير، وتشجيع مظاهر وفرص الابتكار، فضلا عن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية التعاونية وتشجيع الاتصالات غير الرسمية، لأن هذا سيكون له دور في دعم وإشاعة روح المواطنة بين أفراد المنظمة².

خلاصة:

تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي للأفراد، باعتبارها من موجهات هذا السلوك وذلك من خلال القيم والمعتقدات والأعراف التي يؤمن بها الأفراد والتي تدخل في تشكيل توجهاتهم في المنظمة، وتقودهم إلى اتباع سلوكيات معينة، عادة ما تعبر عن توجهات الإدارة العليا، فؤسس المنظمة هو المسؤول الأول عن إرساء القيم والمعايير والاتجاهات الأساسية التي تحدد طريقة فهم الأشياء والقيام بها، فمن هذا المنطلق، فعندما تكون القيم والمعتقدات التي يرغب الرؤساء في نشرها داعمة لنشاطات الأفراد الإبداعية، ومشجعة لحرية التصرف والابتكار، فإن ذلك سيؤثر إيجابيا على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويزيد من الممارسات التطوعية والعلاقات التعاونية بين أعضائها، مما ينعكس على النتائج الإجمالية للمنظمة ويزيد من فعاليتها، في حين تشكل القيم والمعتقدات التنظيمية التي تحد من مبادرة الأفراد وتحث على التقيد بمهام الوظيفة الرسمية عائقا أمام انتشار الأنماط المختلفة لسلوكيات الدور الإضافي، مما ينعكس سلبا على بلوغ أهداف المنظمة وتحقيقها للتفوق التنظيمي.

¹ رائدة هاني محمد العرايضة، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في التربية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص: 48-49.

² محمد ناصر وآخرون، مرجع سابق، 277.

قائمة المراجع:
أولاً: باللغة العربية

▪ الكتب:

- 1- بالكبير بو مدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 2- بوفلجة غيات، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، بدون بلد نشر، 2003.
- 3- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 4- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريح، 2004.
- 5- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 6- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
- 7- سعاد جبر سعيد، القيم العالمية وأثرها في السلوك الانساني، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008.
- 8- سيزلاقي أندرو.دي، والاس مارك. جي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1991.
- 9- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الأردن، 2010.
- 10- عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا احمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 11- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 12- محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 13- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

▪ المجلات و الدوريات:

- 1- احمد بن سالم العامري، محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، المجلد 17، العدد 2، 2003.

2- بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و كفاءة الأداء، الجزائر، مجلة الباحث، العدد 02، 2003.

3- ذياب البداينة، محمد علي العضبايلة، قيم المدرين كمؤشر لثقافة المنظمات، دراسة مقارنة بين الاردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية العدد 1، المجلد 8، 1996.

4- شرف الدين بن دوبه، المواطنة مفهوم و تاريخ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 2، 2012.

5- عادل عبد المنعم المسدي، اثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي، دورية الإدارة العامة، دورية متخصصة يصدرها معهد الإدارة العامة، المجلد 51، العدد 2، المملكة العربية السعودية، 2011.

6- عامر الكبيسي، الإدارة العامة الجديدة، مقوماتها، قيمها، وقوا عدها، كتاب الرياض، العدد 170، إصدارات مؤسسة اليمامة الصحفية، الرياض، 2011.

7- عبد المحسن النعساني، أحمد اليوسفي، اختبارات العدالة التنظيمية و الثقة كمتغيرات و سيطرة في علاقة القيادة التحويلية و التبادلية ب سلوكات الموطنة التنظيمية (دراسة ميدانية)، مجلة بحوث حلب، العدد 22، 2002.

8- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010.

9- محمد ناصر وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/ الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012.

10- هناء الرقاد، عزيزة أبودية، الذكاء العاطفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية، المجلد 20، العدد 2، 2012.

■ الرسائل و الأطروحات:

1- رائدة هاني محمد العرايضة، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر

المعلمين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في التربية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

2- سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006 .

3- صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص: 39.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

1- Benoit Grouard, Francis Meston ,L'entreprise en mouvement (conduire et réussir le changement), 3^{ème} édition, Dunod, paris, 1998 .

2- EDGAR.H.Schein , Organizational culture and leadership, 3rd édition, Jossey-bass.

3- Edgar . H . Schein, Organizational culture, American Psychological Association, vol 45, n° 2, USA, 1990.

4- George Nizard, les métamorphoses de l'entreprise (pour une sociologie du management), economica, paris, 1991.

5- Jean-Pierre Détrie,,strategor: politique generale de l'entprise (strategie,structure,decision, identité),Dunod,paris, 1997

6- Moorman & Neihoff, Does perceivrd organizatioal support mediate the relationship between procedural justice and OCB ?, academy of management gournal, vol41, n 3, 1998,

7- Philip.M. Podsakoff et all, Organizational Citizenship Behaviors, a critial review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, Jornal of management,, vol26, n3, El-cevier science,2000.