

## دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية

## وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية

أ.د. يرقى حسين - أستاذ التعليم العالي - جامعة الدكتور يحي فارس - المدينة

أ.بن عودة مصطفى - أستاذ مساعد قسم أ - جامعة زيان عاشور - الجلفة

ملخص:

انطلاقاً من أهمية خلق مناخ تنظيمي في المنظمات يعظم من شأن أهمية العنصر البشري ويزيد من فعاليته في أداء أعمال هذه المنظمات، وتكريساً لمفهوم السلوك التطوعي كقيمة أساسية ينبغي ترسيخها داخل المنظمات؛ يأتي هذا المقال في محاولة لتقديم دراسة تحليلية لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته دراسته وأبعاده وآثاره المختلفة، وكذا تتبع أهم العوامل المؤثرة في ظهوره أو اختفائه، من خلال تحديد أهم المتغيرات التنظيمية المحددة لسلوكيات المواطنة التنظيمية وكذا تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين المتغيرات المختلفة التي تؤدي إلى نشوء أو اختفاء هذه الظاهرة في المنظمات.

**الكلمات المفتاحية:** سلوك المواطنة التنظيمية، أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

**Abstract :**

Stemming from the importance of creating an Organizational Climate in an organization highly venerates the significance of human capital and increases its efficiency in performing the organization's businesses. Laying foundations for the concept of voluntary behavior as basic value have to be established in organizations, in this article we are trying to analyze the notion of organizational citizenship behavior, and showing the importance of studying it, its dimensions and different impacts. As well tracing the most important factors that influences it's appearance or disappearance. Through defining the important organizational variables that determines the organizational citizenship behaviors and the nature of the relationship between the various variables that leads to the rising or vanishing of this phenomenon in organizations.

**Keywords:** organizational citizenship behavior, the dimensions of organizational citizenship behavior, the determinants of organizational citizenship behavior.

## مقدمة:

من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين وبدأت تتغلغل بصورة مكثفة في أدبيات الإدارة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الذي أصبح يعول عليه كثيرًا للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء. ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول تلك السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الأفراد تجاه منظماتهم والتي تتعدى مرحلة الولاء والانتماء لتصل إلى درجة العطاء، الذي يُؤثر فيه الفرد المنظمة على نفسه، ويقوم بأعمال إضافية تطوعية اختيارية هادفة إلى الارتقاء بمستوي كفاءة وفعالية المنظمات دون أن يكون هناك أي ربط بين هذا السلوك التطوعي وتوقع الحصول على أي مردود مادي أو معنوي مقابل ذلك. كما أن لسلوك المواطنة التنظيمية دور بالغ الأهمية في مساعدة وتطويع جهود الآخرين داخل الفريق الواحد على أداء الأنشطة بشكل المتميز، فضلاً عن تجنب الصراعات غير الضرورية والشعور المتزايد بالملكية التنظيمية والاحترام وتحقيق الطموحات وتطبيق القواعد والتعليمات، والأكثر من ذلك على مستوي المنظمة فإن لهذا السلوك تأثيراً بالغ الأهمية على إنتاجية المنظمة وكذا كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها، كما يؤدي هذا السلوك بشكل عام إلى تخفيض تكاليف المنظمة واستثمار أفضل للوقت وتوحيد مثمر للجهود ورفع الروح المعنوية للعاملين، والتقليل من التسرب الوظيفي بين أعضائها.

لذا فإن مشكلة هذا البحث تتمثل في الإجابة على الإشكالية التالية:

## ماهي محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

واستناداً إلى ذلك فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة على الأسئلة التالية:

1- ما مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ؟

2- ما هي أهم آثار وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

3- ما هي أهم المتغيرات التنظيمية المحددة لسلوكيات المواطنة التنظيمية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية وكذا الأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم هذه الورقة البحثية إلى قسمين رئيسيين، القسم الأول تناولنا فيه الإطار المفاهيمي لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، أما القسم الثاني فتطرقتنا فيه لأهم المتغيرات التنظيمية المحددة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

## أولاً. التأصيل النظري والفكري لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

إن الأفكار المرتبطة بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ظهرت في نهاية السبعينات بناءً على قناعة (Dennis W.Organ, 1977)<sup>(1)</sup>، من أن الرضا عن العمل يؤثر في رغبة الأفراد على مساعدة زملائهم وشركائهم في العمل وفي ميولهم لإبداء التعاون فيما يتعلق بالأنشطة التنظيمية التي تتحكم بسير العمل<sup>(2)</sup>.

وقد ترسخ مفهوم وموضوع المواطنة التنظيمية، من خلال كثرة الدراسات والبحوث التي أجريت حول ذلك فيما بعد، ضمن البيئة الأجنبية، وصار لمضمون المواطنة التنظيمية فسحة واضحة في دراسات ومؤلفات السلوك التنظيمي، مع الإشارة إلى أن المفهوم الأساسي لمصطلح المواطنة التنظيمية قد مر بأكثر من مفهوم منها: الأداء المقترن "contextual performance"، والعفوية التنظيمية "organizational spontaneity"، وسلوك المولاة أو التأييد الاجتماعي "organizational prosocial role behaviors" وسلوكيات الدور الإضافي "extra civic organizational behavior"، وسلوكيات خارج الدور الرسمي "beyond formal role behaviors" والسلوك التنظيمي الشخصي "personal organizational behavior" والمشاركة التطوعية "voluntary participation" والأفعال التطوعية "voluntary"، والسلوك غير المكلف "non mandated behavior" وجميع هذه المسميات تصب في مفهوم المواطنة التنظيمية بوصفها سلوكاً إنسانياً اختيارياً مشفوعاً بقيم أخلاقية واجتماعية يقوم به العامل أو الموظف إزاء منظمته ليدعم به واجباته الرسمية، بطريقة تعاونية خارج ما هو منصوص عليه رسمياً ضمن عمله الأساسي<sup>(3)</sup>.

## 1. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف نذكر منها ما يلي: (Organ, 1977)، على أنها ذلك الجهد التعاوني أو تلك السلوكيات الابتكارية التعاونية. وقد عرفها (Organ, 1983)، على أنه ذلك السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد، والذي يساعد في أداء أعمال المنظمة والتفاني تجاهها<sup>(4)</sup>.

## دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية

ولقد ركز (Organ, 1988)، في مناقشاته حول طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية، عندما عرفها على أنها التركيبة السلوكية غير المتوافرة في مواصفات العمل الرسمي مثل: تقديم المساعدة في صميم عمل الآخرين، والمساندة من خلال تعلم المهارات الجديدة، والتطوع لعمل ما يعتقد مفيد للآخرين في العمل، مع تقديم النصح والتوجيه لمن هو جديد في بيئة العمل للمنظمة<sup>(5)</sup>.

كذلك عرف (Organ, konovsky, 1989)، سلوك المواطنة التنظيمية بأنها سلوك فردي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرئيسية ويشتمل على إيجاءات وإشارات تعاونية أو بناءة لا تكافئها بصورة مباشرة أو تعاقدية أنظمة الجزاءات الرئيسية للمنظمة<sup>(6)</sup>.

أما (konovsky, al, 1994)، فلقد عرفا سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك العامل الذي يترفع عن ويتجاوز نداء الواجب، وبالتالي يكون مدعاة للتمييز، رغم عدم مكافأته ضمن سياق نظام التعويضات الرسمي في المنظمة<sup>(7)</sup>.

وقد أضاف (Organ, 1995)، بأنسلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسمعتها ووقتها وممتلكاتها ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء وموظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة، وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، وذلك دون توقع الحصول على مكافآت أو حوافز<sup>(8)</sup>.

ويعرف (صلاح مهدي محسن العامري، 2003) سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها مجموعة من التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة مباشرة لنظام الحوافز، وذات أهمية كبيرة لفاعلية المنظمة ونجاحها في تحقيق أدائها<sup>(9)</sup>.

ويعرف (Chien, 2004) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه تصرف الفرد التطوعي والاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظم الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها<sup>(10)</sup>.

ويعرف (العنزي، 2006)، سلوك المواطنة التنظيمية بأنه عمل أو نشاط اجتماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه، ورغبة منه، ولا يبغى منه أي مردود مادي، عبر التزام ليس بالوظيفي إنما هو التزام أدبي إذ يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية<sup>(11)</sup>.

ومهما كان هناك من اختلاف بين هذه الرؤى والتعريفات إلا أنه يمكن القول أن هناك عدداً من العناصر المشتركة بينها ويمكن إبرازها فيما يلي<sup>(12)</sup>:

- أن هذا السلوك اختياري وليس إجباري أي أنه ذو طبيعة اختيارية تطوعية تنبع من الاختيار الشخصي للأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد في العمل داخل المنظمة، وبالتالي فإن هذه الحالات الطوعية للسلوك هي أكثر وأبعد من نداء الواجب الذي قد يشعر به البعض، فهذه السلوكيات هي بمثابة التزام طوعي ومتين بالأهداف لتحقيق النجاح وضرورة لبقاء واستمرار المنظمة.

- أن هذا السلوك يتعدى حدود متطلبات الوظيفة ويتجه إلى ما هو أبعد مما هو محدد رسمياً من قبل المنظمة، أي أن هذا السلوكيات تُؤدى اختياريًا علاوة على الدور الرسمي فهي تنبع من الأدوار الإضافية *extra \_role behaviors* التي يمكن أن يضطلع بها الفرد في العمل، كما أن هذه السلوكيات الإضافية تنقسم بدورها إلى سلوكيات بناءة *Functional* وغير بناءة *Dysfunctional* ومن أمثلة هذه السلوكيات الإضافية البناءة نجد: مساعدة الزملاء على حل مشاكل العمل، وتقديم مقترحات لتحسين وتطوير العمل، والتدريب الذاتي لتحمل مسؤوليات إضافية في العمل، وإيجاد مناخ إيجابي للمنظمة في تعاملها مع بيئتها الخارجية، وعدم تبيد أو ضياع الوقت، والتحدث بطريقة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين، وقبول الفرد لأعباء إضافية دون شكوى أو تدمير، وقبول الفرد كذلك للتغييرات التنظيمية بصدق ورحب وكذا المحافظة على موارد المنظمة. ومن بين السلوكيات الإضافية غير البناءة والتي تعتبر في الأساس تصرفات اجتماعية تتضمن مساعدة الزملاء أو العملاء بطرق قد تفيدهم شخصياً ولكنها مكلفة بالنسبة للمنظمة نجد من أمثلة هذه السلوكيات: مساعدة زملاء العمل على تحقيق أهداف شخصية تتعارض مع الأهداف التنظيمية، وقيام بعض الأفراد بالتزوير في السجلات لحماية آخرين من التعرض للوم التنظيمي، وكذا تقديم خدمات للعملاء بطريقة معاكسة لاهتمامات المنظمة. ومن بين سلوكيات الدور الإضافي التي تتعدى حدود متطلبات الوظيفة نجد بعض السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية حتى ولو كان لديه كل الحق لعمل ذلك، وتلك السلوكيات حسب *Organ* تسمى بجودة الامتناع ومن أمثلتها: الامتناع عن تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، الامتناع عن تحمل بعض المشاحنات والمجادلات مع العمال الآخرين من دون وجه حق، الامتناع عن التعبير عن الاستياء والشكوى من الأمور التافهة والقضايا غير الهامة بشأن بعض أوضاع العمل.

- أن هذا السلوك التطوعي الاختياري لا ينتظر منه الفرد مكافآت تنظيمية لأنه غير معترف به في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة، ولكن هذا لا يعني أن هذا السلوك النزبه الذي ليس لها غرض خفي من وراءه

## دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية

غير ملاحظ أو مثنى (مُقدّر) من قادة المنظمة، أو أن ليس له أي تأثير على التقييم الرسمي وغير الرسمي لأداء العاملين، بل على العكس من ذلك فإن هذا السلوك التطوعي لا يحاسب عليه الفرد قبل أن يقوم به، ولكن إذا ما قام به فعلا يتعود الزملاء والرؤساء على ذلك التدفق المستمر في هذه السلوكيات الزائدة، وإذا ما قرر الفرد إيقافها في يوم ما فعندها سيؤثر ذلك بالسلب على الانطباعات الذي قد يتركه الفرد على الرئيس المباشر أو الزميل. وهذا الانطباع قد يؤثر في التوصية للمدير بزيادة الراتب أو الترقية. إلا إن المكافآت أو المزايا التي يحصل عليها الفرد مقابل تلك السلوكيات التطوعية هي رد فعل غير مباشر أو محدد رسمياً بشكل مسبق ومعروف مقارنة بالمكافآت المترتبة على الأنشطة الرسمية كزيادة الإنتاجية أو تقديم الحلول الإبداعية. وبالتالي فإن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي طويل الأجل قد لا يعود على الفرد بعوائد مالية على المدى القصير ولكن تترتب عليه نتائج إيجابية يمكن أن تتحقق على المستويين الفردي والتنظيمي. لذلك فإن هذا السلوك الإضافي يُؤخذ في الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي لصاحبه والمفاضلة بينه وبين زملائه على المدى الطويل.

- أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يساهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة وفعالية المنظمات، وذلك من خلال زيادة كفاءة العاملين على استغلال الموارد الإنتاجية وزيادة قدرتهم على التجديد والابتكار والقدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والبيئية الجديدة. إن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يعود بالنفع على كل من المنظمة والفرد في نفس الوقت، بالإضافة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد المدير على التفرغ لأداء أعبائه الوظيفية بشكل أفضل إذا ما أظهر العاملون بعض جوانب سلوك المواطنة التنظيمية مثل تعليم العاملين الجدد أو التعاون مع بقية الزملاء أو تجنب إثارة المشاكل أو الخلافات وتدعيم روح الفريق.

- أنه سلوك يدعم ويعزز البيئة الاجتماعية والنفسية للمنظمة لذلك تحرص المنظمات على تشجيع انخراط العاملين على ممارسة هذه السلوكيات التي تعتبر جهوداً خاصة أو إضافية تحتاجها المنظمة من القوى العاملة لتدعيم النسيج الاجتماعي والنفسي وخلق أسس التعاون داخل المنظمة.

وبالرغم من وضوح الخصائص السابقة فإن التفرقة بين ما يمكن أن يعتبره الموظف دوراً أساسياً أو دوراً إضافياً ليست عملية سهلة كما قد يبدو للبعض؛ فالتفرقة بينهما عملية إدراكية تقديرية، تتأثر كثيراً بما يعتقد الفرد بأنه دور إضافي أو دور أساسي. فسلوك المواطنة التنظيمية هو ناتج التصور الإدراكي أو عملية التقييم التي يقوم بها الفرد بينه وبين زملائه من جهة وبين ما يقدمه للمنظمة وما تقدمه المنظمة له من جهة لأخرى في كل من الإحساس بالملكية والأمان والعوائد المادية والمعنوية وكذا العلاقات التنظيمية،

فحين ما يدرك الفرد بأن العمل يعطيه أكثر مما يقدم من جهد بمقارنة وضعه الحالي والمتوقع يكون ذلك محفزاً له للقيام برد فعل إيجابي متمثلاً في الأعمال الإضافية التي تتعدى حدود وظيفته بما يعود بالنفع على المنظمة ككل.

وانطلاقاً من التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج التعريف التالي لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

بأنها تلك الجهود الفردية التطوعية أو الامتناعية ذات الطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وكل التصرفات العفوية الإيجابية وكذا الإسهامات الابتكارية النابعة من الاختيار الشخصي للأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد في العمل داخل المنظمة بدافع ذاتي دون أي حافز خارجي، والتي تتعدى حدود الدور الرسمي وتتجاوز الوصف الوظيفي، ولا تندرج ضمن تعليمات وعقود العمل، وغير الخاضعة مباشرة لنظام المكافآت والعقوبات الجزائية، كما أن هذه السلوكيات النزيهة غير المكلفة موجهة إما لتحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المنظمة أو لتحسين كفاءة وفعالية المنظمة ككل، والتي تدعم النسيج الاجتماعي والنفسي وتعزز أسس التعاون داخل المنظمة.

## 2. آثار سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد كشفت الكثير من البحوث والدراسات السلوكية، أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، كما تكمن هذه الآثار من خلال الوظائف والأدوار التي تؤديها سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال المحاور الآتية:

- أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء التنظيمي: فعلى مستوى المنظمة وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحقيق كفاءة والفاعلية التنظيمية من خلال<sup>(13)</sup>:

- تقوية رابطة الزمالة لتعزيز الإنتاجية الإدارية، كتطوع العاملين في المنظمة لمساعدة العامل الجديد أو مساعدة بعضهم البعض في الارتقاء بمستوى الأداء من خلال تبادل و اكتساب مهارات وخبرات فنية وسلوكية وإدراكية جديدة مما يجعل العمال أكثر إنتاجية و في أسرع وقت ممكن، أو من خلال تقديم اقتراحات قيمة لتحسين الوحدة الإدارية وتجنب خلق المشاكل لزملاء العمل، وكذا انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل .

- من خلال تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستوى الإدارات المختلفة، حيث أن الحرية في ممارسة الإبداع والابتكار وإفساح المجال للعاملين لتقديم المقترحات التي من شأنها أن تساهم في دعم وتطوير

## دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية

إجراءات العمل والمساهمة في توجيه العاملين نحو المنافسة والمبادرة المرتكزة على العمل بدلاً من تضييع الوقت واستنزاف الجهود في مشاكل وصراعات شخصية تؤثر سلباً على أداء الإدارات المختلفة.

- من خلال تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على توفير موارد المنظمة والمحافظة على الموارد النادرة عن طريق خفض تكاليف الخدمات والمصروفات التشغيلية لتوفير أسس البقاء في البيئة التي تتسم بالتعقيد وذلك لتقدم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة ما بين المنظمات.

- يعزز سلوك المواطنة التنظيمية الأداء التنظيمي من خلال زيادة قدرة المنظمة على استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بأعباء أكثر مما هو مطلوب منهم وظيفياً وذلك لجعل المنظمة مكاناً أكثر جاذبية للعمل وخلق مناخ تنظيمي يرفع من معنويات العاملين ويعمل على تقوية تماسكهم وإحساسهم بالانتماء لبعضهم البعض ومن ثم تقليل معدلات دوران العمل وتقليل عدد الشكاوى.

- سلوك المواطنة التنظيمية يطلق أو يحرر أنواع مختلفة من الطاقات من أجل أهداف إنتاجية. فمثلاً عندما يساعد العاملون بعضهم البعض في حل المشاكل العمل التي تواجههم ، فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض نطاق الإشراف من جانب المديرين، وبالتالي توفير الوقت والجهد والمال لأن ممارسة هذه السلوكيات من جانب العاملين تجعل المديرين مطمئنين إلى الأعمال التي تتم في المنظمة، وبالتالي يسمح ذلك بتخفيض نطاق الإشراف على المدراء وينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي.

● أثر سلوك المواطنة التنظيمية على جودة وكمية العمل المنجز: قام (Podsakoff & al) بدراسة ميدانية سنة 1997 توصلوا فيها إلى أن هناك علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من جودة وكمية العمل المنجز. وفي تفسيرهم لهذه النتيجة وجدوا أن هناك عدداً من الأسباب تشرح هذه العلاقة الإيجابية منها: أن سلوك المواطنة يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية ويوجهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية، كما يعزز هذا السلوك من إنتاجية المديرين والعاملين على حدٍ سواء، وتنسيق النشاطات بين أعضاء الفريق وجماعات العمل<sup>(14)</sup>.

● أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المناخ التنظيمي: إن إحدى الطرق التي تسهم من خلالها سلوكيات المواطنة في بناء وتشكيل مناخ تنظيمي هو إيجاد رأس المال الاجتماعي (Social Capital) بتوفير الرغبة القوية للعاملين بتجاوز المستلزمات أو المتطلبات الرسمية للعمل من أجل مساعدة بعضهم البعض وإخضاع مصالحهم الشخصية لمصلحة المنظمة. واتخاذ المصلحة الحقيقية (الصادقة) في أنشطة المنظمة ورسالتها الشاملة، فعندما يشارك العاملون في الحياة الاجتماعية للمنظمة، فمن المرجح أن يلتقوا بزملاء

## دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية

لهم يعملون في أقسام أخرى. ونفس الشيء عندما يساعد العاملون بعضهم البعض فإن ذلك يولد شعوراً بالالتزام المتبادل والثقة بينهم وعلى نحو مشابه فعندما يظل العاملون منهمكين في شؤون المنظمة فإنهم يتعلمون التحدث بلغة المنظمة، والاتصال بفاعلية أكثر مع بعضهم البعض ويحصلون على تقييم أفضل لقيم المنظمة ورسالتها. وبصورة عامة فإن المنظمات ذات المستويات العالية من رأس المال الاجتماعي تكون قادرة أكثر على استخراج التزام العاملين فيها لاجتذاب والإبقاء على الكبار منهم ليكونوا مرنين وقادرين على أداء العمل الجماعي وتطوير مستويات عالية من رأس المال الفكري وعلاوة على ذلك وحيث أن العلاقات الجيدة بين العاملين (رأس المال الاجتماعي) تكون قيمة وليس من السهولة تشكيلها، ومن الصعب تقليدها، فإن مثل هذه العلاقات من المحتمل أن تمنح المنظمات قدرة التفوق على منافسيها. وهكذا فإن مواطنة الشخص ليس مجرد احتمال تعزيز أداء المنظمة بصورة مباشرة وإنما توفير مصدر للميزة التنافسية أيضا التي من الممكن إدامتها على المدى البعيد. ومن المهم إذن أن يكون للمنظمات فهماً أفضل للعوامل التي تجعل العاملين راغبين في السير إلى مسافة أطول وبسرعة أكبر للعمل الجاد والهادف<sup>(15)</sup>.

- أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الميزة التنافسية: إن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم بشكل واضح في الميزة التنافسية في المنظمة كونه يعد من الموجودات المهمة للمنظمة والتي يمكن لها أن تزيد من قدرتها التنافسية من خلاله وذلك على اعتبار أن الآخرين يستطيعون شراء الموجودات المادية، ولكن الموجودات التي يتعذر شراؤها هي التفاني في العمل والإخلاص والولاء وهذا يعد أمراً صعباً للمنظمات المنافسة في قدرتها على تقليد المنظمة نفسها<sup>(16)</sup>.
- أثر سلوك المواطنة التنظيمية على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية: حيث يساهم استعداد ورغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر، فضلاً عن تقديم مقترحات وحلول للمشاكل التي قد تواجه المنظمة وكذلك عدم تهربهم من تولي مسؤوليات إضافية بكل روح رياضية على سرعة استجابة المنظمة للمتغيرات البيئية، وبذلك تزداد الحصة السوقية مما يوفر للمنظمة موارد كثيرة كانت ستحملها في حالة تعيين أفراد آخرين للقيام ببعض الأعمال التي يقوم بها الفرد تطوعياً. كما تعمل المواطنة التنظيمية على توفير المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤونها حيث أن المنظمة التي تقيد نفسها بحدود الأدوار الرئيسية تتسم بعدم المرونة وعدم القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة<sup>(17)</sup>.
- أثر سلوك المواطنة التنظيمية على رضا الزبون: إن سلوكيات العاملين الموجهة نحو الزبون يجب تفهمها لتحديد ما إذا كان هذا السلوك كافٍ لخلق تصورات أفضل عن الجودة، أو حتى إسعاد الزبون، وذلك

## دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية

بسبب أن سلوك وموقف العاملين في اللحظات الحرجة من التفاعل مع الزبون له تأثير كبير في تصوره بشأن جودة تقديم الخدمة. وهناك استجابات سلوكية واستجابات أخرى تتعلق بالمواقف من قبل العاملين، التي لها آثار إيجابية أو سلبية على تصورات الزبائن بشأن جودة الخدمة، وإن واحدة من هذه المواقف والسلوكيات هي سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين، فالإيثار أو المساعدة مثلاً تشجعان عمل الفريق والتعاون بما يسمح للعاملين برفع مجموعة المعرفة المتاحة ومثل فريق العمل هذا يجب أن يسهل مهام خدمة الزبون الأكثر تعقيداً وتكون متحققة على نحو أكثر سرعة، لأن رضا الزبون يتأثر بشكل مباشر بسلوك تعاون العاملين أنفسهم وإن الخدمة الممتازة للزبون تعتمد أيضاً على العاملين لكونهم مطلعين على المعرفة الجديدة بشأن التغيرات في المنتجات أو الخدمات المقدمة. وعندما يعمل العاملون وفقاً لمعلومات قديمة أو تزويد الزبائن بمعلومات خاطئة فإن صورة المنظمة تتأثر سلباً، ومع أن التدريب قد يكون ضرورياً للمحافظة على جميع العاملين بحالة اطلاع بشأن المنتجات والخدمات إلا أنه مع ذلك يجب أن يكون جميع العاملين على استعداد للمشاركة على أساس الوقت الملائم، وأي معلومات بخصوص التغيرات في الإجراءات أو الخدمات أو المنتجات. وبهذا فإن سلوك المواطنة التنظيمية يعمل على زيادة رضا الزبون من خلال أثر هذا السلوك الفردي في رفع مستوى جودة الخدمة أو السلعة المقدمة، لأنه يؤدي إلى خلق حالة التعاون وتضافر الجهود وتبادل المعلومات والخبرات والمعرفة المتاحة، والذي يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء في نوعية الخدمة أو السلعة ومن ثم تحقيق رضا الزبون<sup>(18)</sup>.

## 3. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

لسلوك المواطنة التنظيمية أبعاد عديدة إلا أن المنظرين ركزوا على خمسة أبعاد واجمعوا على أهميتها، حتى أصبحت تعرف بالأبعاد الخمسة الكبيرة وهذه الأبعاد هي<sup>(19)</sup>:

أ - الإيثار (Altruism): وهو ذلك السلوك التطوعي التلقائي الموجه نحو مساعدة أعضاء المنظمة سواء الرؤساء أو الزملاء في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه أو تقديم المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم بالإضافة لمساعدة زبائن وشركاء المنظمة، ومن أمثلة هذه السلوكيات ما يلي<sup>(20)</sup>:

- مساعدة الزميل في العمل بمشروع معين أو في إنجاز مهمة في ظروف غير عادية.

- تحويل العطل والإجازات الرسمية إلى زميل آخر.

- الاستعداد لمساعدة الزملاء الجدد وتعليمهم للتكيف مع بيئة العمل.

- مساعدة الزملاء في العمل لحل المشكلات التي تواجههم.

- مشاركة العاملين الآخرين للقيام بطرق وأساليب العمل الجديدة.

ب - الضمير الحي (Conscientiousness): أو ما يسمى بصحوة الضمير وهو ما يطلق عليه أحيانا ببعداالالتزام العام General Compliance أي الإنجاز وفق ما يمليه الضمير وهو ذلك السلوك الوظيفي التطوعي الموجه نحو المنظمة والآخرين و الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسميًا من المنظمة، وبمعنى آخر فإن هذا البعد يعكس مدى حرص الموظف على حسن استغلال وقت العمل، ومدى حرصه على الالتزام بقواعد وقوانين العمل واحترام الأنظمة واللوائح والعمل بجدية، ويشمل عادة ما يأتي<sup>(21)</sup>:

- العمل بعد الدوام لصالح المنظمة.

- عدم ترك أي يوم من العمل مطلقاً.

- الحضور إلى العمل بشكل مبكر، والدقة في المواعيد.

- عدم قضاء الوقت المخصص للعمل في قضايا ومحادثات شخصية.

- إتباع قواعد وتعليمات المنظمة وإجراءاتها الرسمية.

ج - الروح الرياضية (Sportsmanship): ويمكن تعريف بعد التحلي بالروح الرياضية والذي يسمى كذلك روح التسامح على أنه انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية التي تحدث في مكان العمل دون امتعاض أو شكوى، وغالبًا ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة معينة . كما تشير إلى قدرة الفرد على بقاء الاتجاهات الإيجابية لديه، حتى ولو كانت أمور العمل تسير وفقاً لأسلوب يخالف أسلوبه. بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين. ومن الواضح أن تقبل الفرد لتلك الإحباطات الوظيفية دون تدمير أو شكوى يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية، ويتضمن مايلي<sup>(22)</sup>:

- العمل من دون إبداء الشكوى والتذمر والضجر.

- عدم البحث عن الأخطاء في المنظمة أو الإيقاع بها عمدًا.

- تحمل الظروف الصعبة في العمل وتقبلها بسرور.

- التضحية بالمصالح الشخصية من أجل مصلحة المنظمة أو فريق العمل.

## دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية

د . الكياسة (Courtesy): أما بعد الكياسة أو ما يسمى بالكرم أو اللطف فيعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه أو العملاء عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات العملاء و الزملاء الآخرين. ويعكس هذا المكون أيضاً رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين قبل اتخاذ أية قرارات تؤثر على أعمالهم أو على الأقل إخبارهم مقدماً بتلك القرارات. وتبدو أهمية هذا المكون واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء بدلاً من الاستغراق في مناقشات جدلية غير مفيدة. وتشمل عادة الآتي<sup>(23)</sup>:

- احترام حقوق الزملاء الآخرين وخصوصياتهم.

- حالات الإشعار المسبقة عن الأمور غير الصحيحة أو الحالات السلبية التي تضر بالآخرين.

- تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة.

- حالات التذكير والتشاور.

هـ . السلوك الحضاري (Civic Virtue): أما بعد السلوك الحضاري أو ما يسمى بطوعية المشاركة فيعكس رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية. وفي أبسط معانيه قد يتضمن هذا البعد تلك السلوكيات التي يُبديها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة. بحيث يتناول هذا النوع من السلوكيات ما يلي<sup>(24)</sup>:

- قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدتها إدارة المنظمة.

- التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل أو المنظمة.

- التحدث عن المنظمة بطريقة إيجابية والدفاع عنها خصوصاً أمام غير العاملين بها.

- قراءة النشرات والإعلانات التي تصدرها المنظمة دائماً والإسهام فيها.

- البقاء في حالة توافق وانسجام مع القضايا الهامة المتعلقة بالمنظمة.

- تأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.

وأضاف (Organ) بأن هذه الأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد لا تكون جميعها موجودة، حيثما يوجد الأفراد، إذ الذين نعتقد بأن لديهم صحة ضمير أكبر ليسوا دائماً ذوي الإيثار الأكبر وبالعكس. وأن الظروف التي تثير حالة الإيثار فينا ليست دائماً الظروف التي تحفز فينا الصحة الضميرية<sup>(25)</sup>.

### ثانياً. المتغيرات التنظيمية المحددة لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

من الممكن تصنيف المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بسلوك المواطنة التنظيمية التي تناولتها الدراسات السابقة إلى خمسة متغيرات تنظيمية، وفيما يلي سيتم استعراض تلك العلاقات الترابطية بين هاته المتغيرات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### 1. سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية:

توصلت دراسة (Organ, 1988) إلى أن إدراك العاملين لمفهوم العدالة التنظيمية يُعد السبب الجوهرى لوجود معاملات ارتباط قوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، باعتبار أن العلاقة بين العامل والمنظمة تعد أحد أشكال التبادل الاجتماعي<sup>(26)</sup>.

إذ أن التساؤل الأساسي في هذا الجزء يدور حول العلاقة التبادلية المحتملة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية. وفي حقيقة الأمر فإن الإجابة عن هذا التساؤل تبدأ من خلال تفحص الطبيعة الخاصة للعلاقات المتداخلة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات - عدالة التوزيع - عدالة التعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية.

حيث أن العلاقة الحقيقية بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطنة التنظيمية تنبع من خلال التأثير المشترك لهما على نتائج تقييم أداء العاملين بالمنظمة. فعندما يقوم المدير بتقييم أداء مرؤوسيه فإنه غالباً ما يعتمد على مجموعة معايير موضوعية مثل حجم الإنتاج وجودة الإنتاج وعدد ساعات العمل. وبرغم من أهمية هذه المعايير الموضوعية، إلا أن المدير لا يأخذ في الاعتبار فقط إنتاجية المرؤوس كأساس وحيد لتقييم الأداء. ففي كثير من الأحيان يتأثر تقييم المدير لأداء العاملين ببعض المعايير الأخرى التي تعكس سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين والتي تساهم بشكل مباشر في زيادة كفاءة العمل مثل الإيثار أو السلوك الحضاري. ولتحقيق عدالة الإجراءات يجب الاعتناء بالجوانب المختلفة لعملية تقييم الأداء الذي لا يتوقف فقط على الأدوار الخارجية للفرد، بل يمتد ليشمل الجوانب الأخرى التي تتعدى نطاق الدور<sup>(27)</sup>.

كما يبدو من الوهلة الأولى أن العلاقة الارتباطية بين عدالة التوزيع وسلوك المواطنة التنظيمية علاقة ضعيفة. فعلى سبيل المثال فقد وجد (Moorman, 1991) أنه لدى قياس عدالة التوزيع والإجرائية كل

واحدة على حدة فإن العدالة الإجرائية هي التي استطاعت التنبؤ بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في حين لم تستطع ذلك عدالة التوزيع. ويرجع السبب في هذه الرؤية إلى حقيقة أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي بدون مقابل. غير أن الواقع العملي قد يظهر ميل الأفراد إلى تقليل الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية كرد فعل تجاه عدم عدالة الأجر المتحصل عليه. وعندما يشعر العامل بعدم عدالة التوزيع في المكافآت المتصلة بمدخلات العمل فإن ذلك يحدث توتراً عند العامل، يسعى للتخلص منه عن طريق تغيير سلوكه بخفض سلوك المواطنة التنظيمية<sup>(28)</sup>.

كذلك تظهر أهمية عدالة التعاملات في تأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها من قبل الرؤساء بما في ذلك الامانة والاحترام في المعاملة وحتى العدالة في الاتصالات الموجودة في الممارسات التنظيمية<sup>(29)</sup>. وكذلك من خلال أسلوب الرقابة على أداء العاملين أو ما يعرف بنمط الإشراف أو العلاقات الاجتماعية بين المدير والمرؤوس. وبصفة عامة فإن أسلوب الرقابة اللصيق قد يقلل من احتمالات تبني العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>(30)</sup>.

وفي ضوء ما تقدم يمكن استنتاج أن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية علاقة طردية أي أنه كلما زاد مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية زاد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

## 2. سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها الفرد، حيث أثبتت العديد من الدراسات التي تناولت علاقة الرضا الوظيفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين هذين المتغيرين<sup>(31)</sup>. كما يعتقد (Spector,2000) أن العلاقة بين الرضا الوظيفي و سلوكيات المواطنة التنظيمية تعد أقوى من العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإنتاجية<sup>(32)</sup>.

فالرضا الوظيفي هو عبارة عن تلك الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي والرغبة في النمو والتقدم، وتحقيق الأهداف المادية والاجتماعية، وهذا التفاعل قد يكون إيجابيا بين الفرد وعمله وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبيا وحينها يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل الذي يقوم به نتيجة لعوامل مادية ومعنوية<sup>(33)</sup>. حيث أن العمال الذين يشعرون بالرضا يميلون لاتخاذ سلوكيات إيجابية تجاه المنظمة التي يعملون بها، وذلك رداً للجميل لقاء ما تقوم به هذه المنظمة من ممارسات إدارية إيجابية تجاههم<sup>(34)</sup>.

ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي من منظورين مختلفين هما<sup>(35)</sup>:

أ - المنظور العاطفي: وهو أن الرضا يستند إلى العاطفة الإيجابية الكلية أو الحالة المزاجية أو المشاعر الإيجابية التي تكونها الوظيفة لدى الفرد، وبذلك فإن الدرجات المسجلة على مقاييس الرضا الوظيفي تعكس أساساً الحالة العاطفية للفرد.

ب - المنظور الإدراكي: ويقر بأن الرضا الوظيفي يستند إلى التقييم المنطقي والعقلاني لسمات الوظيفة، وبذلك فإن الدرجات المسجلة على مقاييس الرضا الوظيفي تعكس أساساً إدراك وتقييم الفرد لوظيفته.

ويعتقد أنصار المنظور العاطفي للرضا الوظيفي أن هناك تطابقاً أو انسجاماً بين تقييم الفرد لسمات وظيفته وبين خصائص الحالة العاطفية أو مشاعر الفرد عند ممارسته لسلوكيات الوظيفة، حيث أنه لا يوجد دائماً تطابق أو انسجام بين الإدراك والعاطفة. وتماشياً مع المنظور العاطفي للرضا الوظيفي جاءت دراسة (Bateman & Organ, 1983) للبحث عن العلاقة بين الرضا الوظيفي العاطفي و سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث قسمت الرضا الوظيفي إلى ستة مكونات هي: الرضا عن العمل، والرضا عن الأجور، والرضا عن الترقية، والرضا عن الإشراف، والرضا عن زملاء العمل، والرضا الوظيفي الكلي. وقد تم إجراء هذه الدراسة على 82 فرداً يعملون في وظائف مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية معنوية بين كل من مكون من مكونات الرضا الوظيفي العاطفي على حدى وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>(36)</sup>.

بينما يعتقد أنصار المنظور الإدراكي للرضا الوظيفي أن الرضا ينتج عن التوقعات، فالشخص يكون راضياً عندما تكون النتائج أو الظروف الوظيفية قريبة من توقعاته. وقد دعمت دراسة (Watson & Clark, 1984) الافتراض السابق حيث توصلت إلى أن الإدراك يعتمد على التقييم، لذا فهو سريع التغيير، وذلك بعكس العاطفة والتي تتسم بالاستقرار النسبي وبخاصة العاطفة السلبية. وتشير نتائج دراسة (Kemery & al, 1997) إلى أن كلاً من الرضا الوظيفي العاطفي والرضا الإدراكي يؤثران بصورة مستقلة تأثيراً طردياً مباشراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن الرضا الإدراكي يؤثر تأثيراً طردياً غير مباشر في سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من خلال تأثير الرضا الإدراكي في الرضا العاطفي<sup>(37)</sup>.

### 3. سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الإدارية:

هناك عدد من البحوث التي تناولت العلاقة بين القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية، ففي دراسة (Podsakoff & al, 1993) حول العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وتقييم أداء العاملين تبين منها أن سلوكيات المواطنة التنظيمية للتابعين تؤثر على وجدان المديرين عند تقييمهم للعاملين أكثر من اعتمادهم على الإنتاجية الفعلية للعاملين. وفي نفس الاتجاه جاءت دراسة (Ferris & al, 1994) حيث تبين منها أن العاملين الذين يتمسكون بسلوكيات المواطنة التنظيمية تم تقييمهم من جانب المدير على أنهم الأفضل في الأداء وفي الالتزام

التنظيمي. وقد وجد (Eastman, 1994) أن الأفراد الأفضل في سلوكيات المواطنة التنظيمية حصلوا على مكافآت كبيرة من قبل رؤسائهم بالمقارنة بالعاملين الذين يتصفون بالبلادة والحمول<sup>(38)</sup>.

ويرى (Hater & Bass, 1998) بأن القادة عادة ما يحفزون تابعيهم للقيام بأداء يفوق التوقعات من خلال استثارت حاجاتهم الأساسية، وتعزيز مناخ الثقة لديهم، وإقناعهم بتجاوز مصالحهم الشخصية في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة<sup>(39)</sup>. فالمدير عادة ما ينتهج سلوكيات متنوعة لإشباع حاجات العاملين ويحفزهم ويدفعهم إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع منهم، وكذا إيجاد إحساس بالأهداف المشتركة التي تستحق دعم العاملين وتكريس أنفسهم لتحقيقها، وتقديم الدعم الفردي، والاستشارة الفكرية، وتكوين بيئة إثرائية ونشر التعاون بين العاملين وتعميق مستوى إدراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية مما يكون له الأثر الإيجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. فالقيادة تعمل على توسيع اهتمامات العاملين وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية المنظمة، فتتبع قدراتهم وتغرس في نفوسهم الثقة والقيم الأخلاقية العالية وتشركهم في القيادة فتخلق بذلك الانسجام بين أهدافهم وأهداف المنظمة مما يكون له أثر إيجابي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم<sup>(40)</sup>. وبذلك تعد القيادة من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

#### 4. سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي:

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الأساسية والهامة في العلوم الإدارية والسلوكية، ذلك لارتباطه الوثيق بالعنصر البشري، وطبيعة العلاقة بينه وبين المنظمة التي يعمل فيها، فقد عرفه (Allen & Meyer, 1990) على أنه القوة النسبية لارتباط العامل وانخراطه في العمل مع منظمة معينة<sup>(41)</sup>. ويعرفه (Mowday, 1979) على أنه يعبر عن مدى تفهم الموظف لأهداف المنظمة ومدى إدراكه لعضويته داخلها ورغبته في بذل الجهد لتحقيق أهدافها<sup>(42)</sup>. وقد بين (Chen) أن الالتزام التنظيمي هو اعتقاد الأفراد وقبولهم لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبتهم في بذل أكبر جهد ممكن من أجل مصلحتها، بالإضافة إلى رغبتهم الشديدة في الاستمرار في عضويتها<sup>(43)</sup>. أما (Pauline) فيرى أن الالتزام التنظيمي يعبر عن حالة من التكامل بين الفرد ومنظمتهم وعمله فيصبح إنساناً تستغرقه المنظمة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهداف المنظمة من خلاله<sup>(44)</sup>.

ولقد أكد كل من (Allen & Meyer, 1990) على أن مفاهيم الالتزام التنظيمي تشمل ثلاث أنواع رئيسية وهي<sup>(45)</sup>:

أ - الالتزام العاطفي (الوجداني أو التأثيري أو الاتجاهي): هو شعور الفرد بالانتماء والالتصاق المعنوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها واستعداده لبذل الجهد والتفاني من أجل المنظمة، وكذا الرغبة الشديدة للبقاء كعضو بالمنظمة.

ب - الالتزام المعياري: وهو يعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة، كما أنه يعكس مشاعر التعهد والالتزام الأخلاقي أو المسؤولية الأخلاقية بالاستمرار في العمل داخل المنظمة، ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والتراكمات الثقافية والدينية للفرد قبل وبعد التحاقه بالمنظمة.

ج - الالتزام المستمر (المتواصل أو الاستمراري): فهو لا يقوم على أساس المشاعر الوجدانية أو العاطفية بل يقوم على أسس منطقية، حيث أنه يرجع إلى إدراك الفرد بصورة عامة للعائد والتكلفة (مالية، غير مالية) المرتبطة بترك أو البقاء في منظمة معينة. ويزداد هذا النوع من الالتزام حينما يعتقد الفرد أنه لا توجد لديه فرص وظيفية بديلة، أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك الوظيفة في المنظمة عالية، أو عندما تكون العوائد المترتبة على ترك المنظمة والتحاقه بأخرى منخفضة.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي و سلوكيات المواطنة التنظيمية فقد اشارت دراسة (Meyer & al, 2000) إلى وجود علاقة بين كل من الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية حيث وجدوا أن الالتزام العاطفي له أقوى علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية يليه الالتزام المعياري أما الالتزام الاستمراري فلم تثبت علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية. وبالإضافة إلى ذلك توصلت دراسة (Organ & Ryan, 1995) إلى أن جهود العاملين الزائدة عن الدور أو ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية تتحدد بناء على الالتزام العاطفي وليس الالتزام الاستمراري أو المعياري. لذا فحينما يشعر العاملون بأن المنظمة تعاملهم بود واحترام فسوف ينشأ لديهم الرغبة في التطوع بأداء أعمال أكثر مما هو مطلوب منهم في بطاقات الوصف الوظيفي سواء لمساعدة زملائهم أو مساعدة المنظمة ككل. أي أن الالتزام العاطفي هو أقوى مسببات المواطنة التنظيمية<sup>(46)</sup>.

إن العاملين الذين يتمتعون بالالتزام الوجداني تجاه المنظمة التي يعملون فيها، يتبنون سلوكيات المواطنة التنظيمية في علاقتهم معها ومع زملائهم في العمل، حيث يرتبط الالتزام الوجداني بشكليات قويا لإيثار والتفاني، كأحد أشكال سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهناك أيضاً علاقة إيجابية بين الالتزام المعياري وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ولكن هذه العلاقة أضعف من العلاقة بين الالتزام الوجداني وسلوكيات المواطنة، أما فيما يتعلق بالالتزام المستمر، فإنه لا يتعلق بسلوكيات الإيثار والتفاني، كأحد أشكال سلوكيات المواطنة، ومن ثم فإنه في أحسن الأحوال سيكون هناك علاقة ضعيفة بينه وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>(47)</sup>.

## 5. سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين:

يعتبر تمكين العاملين مفهوماً مهماً وحديثاً في مجال تطور الفكر الإداري، وبالأخص بعد تحول اهتمام الإداريين والباحثين من نموذج منظمة التحكم والسيطرة، إلى نموذج المنظمة الممكنة، كما تعددت الآراء والتعاريف التي تناولت مفهوم تمكين العاملين باعتباره أحد المفاهيم الإدارية الرئيسية، التي تدعم تطبيق منهج الإدارة الحديثة والمنفتحة، فقد عرفه المدهون على أنه عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات، والأدوات، والمعلومات، والسلطة، والمسؤولية المتعلقة بعملهم، ليتمكنوا من تصميم عملهم، واستخدام المعلومات، والتفاعل مع الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة، دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من الرئيس أو المدير، بهدف إعطاء العاملين الفرصة لإتقان عملهم، وإدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للعملاء<sup>(48)</sup>. ويرى (Russell) بأن التمكين التنظيمي هو إعادة توزيع السلطة والسيطرة في المنظمة، وهو نتيجة المشاركة الكاملة بين العمال والقادة في اتخاذ القرارات<sup>(49)</sup>. ويرى المحاسنة أن التمكين التنظيمي هو منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف، في صنع القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة، وتحفيزهم ذاتياً، وتطوير شخصيتهم، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله<sup>(50)</sup>. وبالتالي فإن تمكين العاملين يعتبر استراتيجية إدارية قائمة على أساس مجموعة من الممارسات الإدارية التحفيزية، التي ترسخ الشعور لدى الموظف بقيمة، ومعنى عمله، وتعمق شعوره بمجداًته، وكفاءته، وقدرته على الاستقلال، والتقرير الذاتي، فيما يتعلق بعمله، وزرع الإحساس لديه بتأثير عملهم في سير عمل المنظمة ككل، سواء أكان يعمل منفرداً أو ضمن فريق عمل<sup>(51)</sup>.

ولقد تباينت نتائج الأبحاث والدراسات التي قام بها بعض الباحثين، حول العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد توصلت دراسة (Wat,2005) إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أن الدرجات العليا من سلوكيات المواطنة تتناسب مع الدرجات الأعلى من تمكين العاملين في المنظمة. في حين توصلت دراسة (Chan,2003) إلى أن العلاقة الطردية والمباشرة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية هي علاقة مقبولة ومتوسطة التأثير، ولكنها أضعف من العلاقة غير المباشرة التي تتوسطها عوامل أخرى، حيث أن إدراك الموظف للتمكين، يجعله يتخذ سلوكيات نافعة تجاه المنظمة نوعاً ما ولكن مستوى هذه السلوكيات يرتفع عندما يكون هذا الموظف متمتعاً بشعور الرضا عن عمله أو ملتزماً بمنظمتها<sup>(52)</sup>.

إن تطبيق استراتيجية تمكين العاملين يغير إيمان الموظفين وثقتهم بسلطتهم وقدرتهم، ويزيد مشاعر الكفاءة الذاتية، ويستغل الدافع الداخلي للموظفين لإنجاز مهامهم، ويجرضهم لبذل جهد أكبر ليتفوقوا على تحديات العمل، التي يشعرون بأنهم عاجزون عن إنجازها، وذلك من خلال تحفيز الشعور لديهم بالقدرة والكفاءة الذاتية، ومن ثم

## دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية

فإنه يمكن فهم التمكين على أنه أداة تحفيزية داخلية، حيث يتم تحفيز الموظفين بشكل كبير لينجزوا المهام الموكلة إليهم نتيجة الاستمتاع بالعمل نفسه، وليس للحصول على مقابل لأداء هذه المهام.

إذ أن تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في المنظمة يعتبر وسيلة هامة، تستطيع المنظمة من خلالها تأسيس علاقات ذات نموذج تبادلي اجتماعي مع المواطنين، تنبثق عنها سلوكيات ذات طبيعة تطوعية تساهم في رفع مستوى الأداء في المنظمة. كما أن العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية هي علاقة تتم معالجتها في إطار نظرية التبادل الاجتماعي، فالموظف إذا تم تمكينه سيتجه لمبادلة المنظمة بسلوكيات مفيدة وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، بضرورة رد الجميل للمنظمة التي يعملون فيها، الأمر الذي يدفعهم بالمقابل لزيادة فاعلية ومستوى أدائهم، وممارسة سلوكيات تفوق متطلبات عملهم الرسمي.

**خاتمة:**

استهدفت الدراسة التحليلية الحالية دراسة وتحليل سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية والمتمثلة في العدالة التنظيمية، و الرضا الوظيفي، و القيادة الإدارية، والالتزام التنظيمي، وكذا التمكين، وفي ضوء الإطار النظري للبحث وبناء على نتائج الدراسات السابقة فإنه يمكن استنتاج أهم النتائج التالية:

- إن السلوك الإنساني في العمل ينقسم إلى سلوكيات الدور الأساسي و سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تعبر عن مجموعة من السلوكيات الفردية التطوعية أو الامتناعية ذات الطبيعة الاختيارية والموجهة إما لتحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المنظمة أو لتحسين كفاءة وفعالية المنظمة ككل.

- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية لا يمكن حصرها في بعدين فقط أي بعد فردي وآخر تنظيمي ولكن في الحقيقة هناك بعض السلوكيات التطوعية الموجهة نحو بعض الأطراف الأخرى خارج المنظمة وذات علاقة بالمنظمة مثل العملاء ووكلاء البيع بقصد إرشادهم وتوجيههم أو حتى الإصغاء والإنصات لهم؛ وبعض الجهات الخارجية الأخرى التي تربطها علاقة مباشرة بالمنظمة، مثل الجمهور ووسائل الإعلام وكذا المنظمات الحقوقية وذلك من خلال الدفاع عن المنظمة عندما تُنتقد أو من خلال التحدث عن المنظمة بصورة إيجابية أمام هذه الجهات الخارجية.

- إن هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخراً علماً بالأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار . الضمير الحي . الروح الرياضية . الكياسة . السلوك الحضاري)، تمثل الأساس الذي تقوم عليه مكونات سلوك المواطنة التنظيمية.

- أوضحت الدراسة التحليلية أنه على الرغم من أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر بمجموعة من المحددات التنظيمية (العدالة التنظيمية . الرضا الوظيفي . القيادة الإدارية . الالتزام التنظيمي . تمكين العاملين)، إلا أن هذه

## دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية

المحددات قد تختلف في ترتيب تأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك حسب طبيعة متغيرات كل دراسة من جهة وحسب طبيعة الدراسة الميدانية في جد ذاتها.

- أشارت نتائج الدراسة التحليلية إلى وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بصفة عامة. من جهة أخرى أظهرت الدراسة التحليلية وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين كل من (عدالة الإجراءات - عدالة التوزيع - عدالة التعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية. كما بينت الدراسة على أن كل من الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية تؤثر بصورة مستقلة تأثيراً مباشراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أنماته الأبعاد تختلف في درجة تأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- توصلت الدراسة التحليلية إلى وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن علاقة الرضا الوظيفي ببعض أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، أقوى من علاقته بالأبعاد الأخرى. كما أن كلاً من الرضا الوظيفي العاطفي والرضا الإدراكي يؤثران بصورة مستقلة تأثيراً طردياً مباشراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن الرضا الإدراكي يؤثر تأثيراً طردياً غير مباشر في سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من خلال تأثير الرضا الإدراكي في الرضا العاطفي.

- توصلت الدراسة التحليلية إلى وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- أشارت نتائج الدراسة التحليلية إلى وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. كما بينت الدراسة على أن كلاً من الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي - الالتزام المعياري - الالتزام الاستمراري) تؤثر بصورة مستقلة تأثيراً مباشراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية، من جهة أخرى أظهرت الدراسة التحليلية وجود علاقة إيجابية بين كل من الالتزام الوجداني والالتزام المعياري، وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية، وإنه كلما زاد هذان النوعان من الالتزام، توجه الأفراد إلى اتخاذ سلوكيات اختيارية ومفيدة في العمل، وقد لاحظت هذه الدراسة أيضاً أن الأفراد الذين يتمتعون بالالتزام المستمر القائم على المصلحة والمنفعة الشخصية، لا يمكن أن يقوموا بهذه السلوكيات الاختيارية، وعليه فإن العلاقة بين الالتزام المستمر وسلوكيات المواطنة التنظيمية، علاقة ضعيفة جداً.

- توصلت الدراسة التحليلية إلى وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية. إلى أن هاته العلاقة الطردية والمباشرة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية هي علاقة مقبولة ومتوسطة التأثير، ولكنها أضعف من العلاقة غير المباشرة التي تتوسطها عوامل أخرى، حيث أن إدراك الموظف للتمكين، يجعله يتخذ سلوكيات نافعة تجاه المنظمة نوعاً ما، ولكن مستوى هذه السلوكيات يرتفع عندما يكون هذا الموظف متمتعاً بشعور الرضا عن عمله أو ملتزماً بمنظّمته.

## الهوامش والمراجع :

- 1 - أميرة رفعت محمد حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية التجارية، جامعة القاهرة، مصر ، 2003، ص: 16.
- 2 - نجلاء حلمي عبد العزيز، تأثير بيئة العمل على مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون بالتطبيق على الهيئة العربية لتصنيع، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2008، ص: 38.
- 3 - راجع في ذلك:
- فهمي خليفة صالح الفهداوي، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الأردن: جامعة مؤتة، المجلد (32)، العدد (2)، 2005، ص: 392-414.
- علي حسون الطائي، عبد الله حكمت النقار، تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (18)، العدد (69)، 2011، ص: 1-41.
- 4 - أميرة رفعت محمد حواس، مرجع سابق، ص: 16.
- 5 Organ, D. W, **Personality and Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrom** Lexington, Lexington Book, 1988, p :82.
- 6 - ناظم جواد الزبيدي، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحولية وأثرها في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، تخصص إدارة أعمال، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص: 58.
- 7 - ناظم جواد الزبيدي، نفس المرجع، ص: 58.
- 8 - عبد الله داؤد باوزير، سلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية اليمينية : دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، العدد 07، جامعة عدن، اليمن، 2012، ص: 08 - 40.
- 9 - تامر ممتاز عبد الخالق، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية . دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر . أطروحة دكتوراه مهنية غير منشورة في إدارة الأعمال ،جامعة عين شمس، مصر، 2010، ص: 44.
- 10 Chien, M, **An investigation of the relationship of organizational structure. employees' personality and organizational citizenship behaviors.** Journal of American Academy of Business, Vol 5, 2004, p :43.
- 11 - العنزي سعد الله، الاستثمار في رأس المال الاجتماعي: دروس من تجارب الشركات العالمية الكبرى ، مجلة دراسات إدارية، مجلد (1)، العدد (2)، الأردن، 2006، ص: 01 - 24.
- 12 - راجع في ذلك:

## دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية

- أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد (17)، العدد (2)، المملكة العربية السعودية، 2003، ص: 65 - 83.
- سامر عبد المجيد البشاشة، محمد أحمد الحرارشة، أثر ابعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، مجلد 07، العدد (4)، الأردن، 2011، ص: 647 - 680.
- ناظم جواد عبد السلام الزبيدي، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحولية وأثرها في تفوق المنظمات . دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية، أطروحة دكتوراه مهنية غير منشورة في إدارة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص: 61.
- عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، 2006، ص: 219 - 220.
- أميرة رفعت محمد حواس، مرجع سابق ، ص: 18.
- 13 - مجد حسن ريان، سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في الإدارة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص: 24 - 26.
- 14 - أحمد بن سالم العامري، مرجع سابق ، ص: 72.
- 15 - ناظم جواد عبد السلام الزبيدي، مرجع سابق، ص: 65 - 66.
- 16 - ناظم جواد عبد السلام الزبيدي، نفس المرجع، ص: 65.
- 17 - تامر ممتاز عبد الخالق، مرجع سابق، ص: 57.
- 18 - ناظم جواد عبد السلام الزبيدي، مرجع سابق، ص: 64 - 65.
- 19 Organ, D. W., **The motivational basis of organizational citizenship behavior**, Research in Organizational Behavior, 1990,p: 72.
- 20 Wei Zheng, Mian Zhang, Hai Li, **Performance appraisal process, and organizational citizenship behavior**, Journal of Managerial Psychology, VOL 27 ,No7, 2012, pp: 732-752.
- 21 Clifton O. Mayfield, Thomas D. Taber, **A prosocial self-concept approach to understanding organizational citizenship behavior**, Journal of Managerial Psychology Vol 25, No7, 2010, p: 742.
- 22 Mark R. Testa, **National culture, leadership and citizenship: Implications for cross-cultural management**, International Journal of Hospitality Management, Vol 28, 2009, p: 8.
- 23 Chun-Fang Chiang, Tsung-Sheng Hsieh, **The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior**, International Journal of Hospitality Management, Vol 31, 2012, p: 181.

24 - راجع في ذلك:

## دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية

- علي ناصر شتوي آل زاهر، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية، السعودية : جامعة الملك فيصل، المجلد (12)، العدد (1)، 2011، ص: 342.

-Cheolho Yoon, **The effects of organizational citizenship behaviors on ERP system success**, Computers in Human Behavior, Vol 25, 2009, p: 423.

- Ibrahim AKSEL, Celalettin SERINKAN, Mehmet KIZILOGLU, Bilal AKSOY, **Assessment of Teachers' Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors and Psychological Empowerment: An Empirical Analysis in Turkey**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 89, 2013, p: 70.

- Tzy-Yuan Chou, Seng-cho T. Chou, James J. Jiang, Gary Klein, **The organizational citizenship behavior of IS personnel: Does organizational justice matter?**, Information & Management, Vol 50, 2013, p: 106.

25 - ناظم جواد عبد السلام الزبيدي، مرجع سابق، ص: 69.

23-Organ, D. W., **Restatement of the satisfaction performance hypothesis**, Journal of Hospitality Management, Vol 14, 1988, pp: 547-557.

27 - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص: 221 - 223.

28 - علي أحمد جبرائيل المعايطة، أدرجة ممارسة المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم. أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص: 47 - 48.

29 - شوقي محمد الصباغ، دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة آفاق جديدة، العدد (2)، جامعة ديالي، العراق، 2006، ص: 230.

30 - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص: 224.

31 - عبد القادر أحمد دواليبي، اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات السورية الحكومية أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2010، ص: 97.

32- Spector, P.E., **job satisfaction: Assesment Causes and consequences**, Journal of Psychology, Vol134, 1994, pp: 33-54.

33 - سعاد أحمد محمد حسين، سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات اتجاهات العاملين وبيئة العمل، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، مصر، عدد (1)، 2010، ص: 240.

34 - عبد القادر أحمد دواليبي، مرجع سابق، ص: 97.

35 - عادل عبد المنعم المسدي، محددات سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة التجارة، كلية التجارة جامعة طنطا، مصر، عدد(1)، 2002، ص: 12-13.

36 - عادل عبد المنعم المسدي، نفس المرجع، ص: 13- 14.

## دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية

- 37 - عادل عبد المنعم المسدي، نفس المرجع، ص: 13- 14.
- 38 - شاهين محمد عبد التواب البكري، أنماط القيادة الادارية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية لاقتصاد والتجارة، مصر، عدد (1)، 2001، ص: 341 - 342.
- 39 - عبد المحسن عبد السلام نعساني، نموذج مقترح للعوامل المؤثرة في ممارسة الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية: التأثيرات المباشرة والاعتراضية والوسيطه بالتطبيق على القطاع المصرفي في مدينة الرياض، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، مصر، المجلد (2)، العدد (1)، 2012، ص: 06.
- 40 - أيمن عوده المعاني، أثر القيادة التحولية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مجلد 09، العدد 02، 2013، ص: 233 - 234.
- 41 - شوقي محمد الصباغ، مرجع سابق، ص: 230.
- 42 - سعاد أحمد محمد حسين، مرجع سابق، ص: 245.
- 43 - عايدة خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة. الاندماج. مشاركة المخاطر، كليوباتر للطباعة، القاهرة، مصر، 1999، ص: 71.
- 44 - Pauline, Michele, & Others, , **Service Climate and Organizational Commitment: The Importance of Customer Linkages**, Journal of Business Research, VOL 59, 2006, pp: 906 – 915.
- 45 - راجع في ذلك:
- نعساني عبد المحسن، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2001، ص: 86 - 87.
- شوقي محمد الصباغ، مرجع سابق، ص: 230 - 231.
- سعاد أحمد محمد حسين، مرجع سابق، ص: 246.
- 46 - شوقي محمد الصباغ، مرجع سابق، ص: 231.
- 47 - عبد القادر أحمد دواليبي، مرجع سابق، ص: 109 - 110.
- 48 - المدهون موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، مجلد 13، العدد 02، 1999، ص: 77 - 78.
- 49 - Russell, A. Mathews, **The Organizational Empowerment Scale**, Personnel Review, VOL: 32, No3, 2003, P: 299.
- 50 - المحاسنة، محمد عبد الرحيم، أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل: دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة النهضة، جامعة مؤتة، الأردن، مجلد 07، العدد 08، 2007، ص: 139.
- 51 - عبد القادر أحمد دواليبي، مرجع سابق، ص: 28.
- 52 - عبد القادر أحمد دواليبي، نفس المرجع، ص: 83 - 84.