

ثقافة المواطنة التنظيمية كأحد أوجه السلوك المواطني العام " قراءة في المفهوم ودعامات التأسيس "

د- عبد الباسط هوبيدي : جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي - الوادي : الجزائر.

أ- طيب بودرهم : جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي - الوادي : الجزائر.

الملخص:

تهدف هاته الورقة البحثية إلى تباحث وإبراز موضوع المواطنة التنظيمية كثقافة سوسيوتنظيمية ، وكأحد أوجه ودعامات تأسيس الفعل المواطني العام ، الذي يقوم على فكرة الإلتناء والولاء للوطن ، هذا الفعل الذي يبرز ضمن أبعاد وسلوكات المواطنة التنظيمية داخل المنظمات ، وبالتالي يمكن أن يعد كآلية تؤسس لثقافة المواطنة في مفهومها العام.

الكلمات المفتاحية: المواطنة ، المواطنة التنظيمية .

citizenship as one of the common behaviors o "the concept of Reading and pillars of incorporation"

Abstract:

The aim of this research is to clarify and highlight the issue of organizational citizenship as a sociological culture and as its considered pillars of the establishment the citizenship act based on the idea of belonging and loyalty to the homeland. This act, which stands out within the dimensions and behaviors of citizenship and thus can be considered as a mechanism that establishes the culture of citizenship in its general sense

Key words : Citizenship ،organizational citizenship

مقدمة:

تعتبر المواطنة التنظيمية كأحد أوجه ودعامات التأسيس للسلوك المواطني العام ، الذي يقوم على فكرة الإلتناء والولاء للوطن كنتيجة لتلك المستويات المتقدمة من الإعتقاد والإيمان به ، وبالتالي تأطير الممارسات السلوكية للأفراد بمنظومة قيمية رفيعة تعكس حالة دائمة من التعاقد الوجداني والسيكولوجي والإلتزامية اللامتناهية لصونه والحفاظ عليه ، وإن كان هذا هو وجه المواطنة في مستواه الكلي (الماكرو) في النسق العام ، فإن المواطنة التنظيمية كما أسلفنا يمثل وجها من أوجه هذا السلوك في أحد أنساقه الفرعية على المستوى الأصغر (الميكرو) وهي المنظمات الرسمية ، والذي يقوم بدوره على فكرة المشاركة والسلوكات التطوعية المؤطرة بقيم إجتماعية وأخلاقية جيدة ، تبرز أوجها عديدة للإلتناء والولاء والإلتزام ، لتحقيق أهداف التنظيم.

إن لثقافة المواطنة داخل التنظيم نواتج منظمية جد إيجابية ضمن سياقات بيئته الداخلية، وبالتالي ينبغي هنا محاولة الإستثمار فيها وتباحث دعائم تعزيزها ، هاته النواتج تتوسع إلى ما هو أبعد من تلك البيئة لتشمل المجتمع ككل ، كون التنظيم يمثل أحد الأنساق الفرعية لهذا الأخير وبالتالي يعد هذا الإستثمار كدعامة وكألية في التأسيس لثقافة المواطنة في مفهومها العام ، ومن هنا تتطرق إشكالية هاته الحوارية من خلال تساؤل بيانه :

كيف يمكن الإستثمار في المواطنة التنظيمية كأحد أوجه السلوك المواطني العام ؟

ونضع تساؤلات فرعية مفادها: ماهي المواطنة التنظيمية؟ ماهي أبعادها وخصائصها ؟ ماهي دعائم التأسيس للمواطنة التنظيمية؟ ما أهمية المواطنة التنظيمية للتنظيم والمجتمع ككل؟

ولمعالجة هذا الموضوع تم وضع خطة بحثية إحتوت على أربعة محاور وفق المضامين التالية:

أولاً: المواطنة التنظيمية (النشأة والمفهوم).

ثانياً : أبعاد وخصائص المواطنة التنظيمية.

ثالثاً : الدعائم المعززة لتأسيس المواطنة التنظيمية.

رابعاً: الأهمية الاستراتيجية للمواطنة التنظيمية بالنسبة للتنظيم والفرد والمجتمع.

خامساً : المداخل النظرية المتناولة لسلوك المواطنة التنظيمية.

أولاً المواطنة التنظيمية (النشأة ، المفهوم)

يعد مفهوم المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، والذي اهتم به الكثير من الباحثين كونه يعتبر أحد أهم السلوكات التي تصب في صالح التنظيمات وتطورها، وارتباطه بالعنصر البشري كأحد أهم الموارد التنظيمية التي تكفل عملية التطور والتقدم في أي تنظيم كان.

لعل الأفكار والإشارات الأولى لمفهوم المواطنة التنظيمية ضمن السياقات التنظيمية ، كانت قد إنطلقت من كتابات " برنارد " سنة 1938 حين أكد على العلاقات التعاونية والتفاعل الإجتماعي مابين الأفراد في ضوء نظرية التبادل الإجتماعي ، إذ إعتقد بأن المنظمة عبارة عن مجموعة متعاونة منتظمة من خلال رغبة الأفراد الذاتية للتعاون وتوجيه الجهود¹، وهذا التعاون يعد أمراً ضرورياً ولا يمكن الإستغناء عنه ، فأشار إلى أن أداء أي منظمة يعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل العمال ، إلى جانب قيامهم بمتطلبات الدور الرسمي لهم لتحقيق الفعالية والأداءات الجيدة والمتكاملة بين جميع أفراد التنظيم وبالتالي التغلب على مطبات العمل ومعيقاته.

بعد الإشارات الأولى لمفهوم المواطنة التنظيمية والتي جاءت في كتابات " برنارد " سنة 1938 جاءت بعدها دراسات " كاتز " سنة 1964 المتأثرة بما جاء به " برنارد " مشيراً إلى أن الإعتماد المطلق من قبل المنظمة على الأنظمة واللوائح الرسمية فقط يجعل منها نظاماً إجتماعياً هشاً ، ولن تكون قادرة على الإستمرار لأجل طويلة ، وأكد على أن السلوك التعاوني والمساعد الذي يذهب إلى ما وراء الدور الرسمي مهم لأداء وظائف التنظيم ، وعلى المنظمات ترك جزءاً من السلوك غير المحدد للأفراد حتى تكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الإبتكاري ، وقد حدد " كاتز " ثلاثة عوامل أساسية من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية وهي:²

- إستمالة الأفراد من خلال حوافز قوية للإنظام والإستمرار في المنظمة .
 - التركيز على إلتزام الأفراد بواجباتهم المحددة في وصف الوظيفة ، والتي يطلق عليها الأدوار الأساسية أو سلوكيات الدور الرسمي.
 - تشجيع ومساعدة الأفراد لممارسة بعض السلوكيات التعاونية والإبتكارية التلقائية ، وهي تخرج عن الواجبات المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي.
- ويمكن تسمية هذه الأنماط الثلاثة كمايلي :إستقطاب الأفراد ، أداء الأدوار الرسمية ،الممارسات الإختيارية.
- وقد فرق " كاتز " هنا بين نوعين من السلوك المرغوب أولهما سلوك الدور الرسمي المتمثلاً في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم وبدقة وفقاً للمعايير الرسمية والمحددة في المنظمة ، والثاني سلوك الدور الإضافي وهو يمثل سلوك المواطنة التنظيمية ، ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الإلتزام بالمهام الرسمية ، مؤكداً على أن الفعالية التنظيمية عبارة عن موازنة دقيقة بين الدور الرسمي الموصف وظيفياً وبين سلوكيات الأدوار الوظيفية³.

إن آراء وكتابات " كاتز " الأنفة حول السلوك التعاوني والمساعد الذي يذهب إلى ما وراء الدور الرسمي قد مهدت لبروز مفهوم المواطنة التنظيمية ، هذا الأخير الذي ظهر بشكل واضح وصريح في بداية الثمانينات على يد " أورجان " الذي يعتبر الأب الراعي لهذا المفهوم الإداري ، وقد عمد للبحث فيه بعمق ليصبح مجالاً من مجالات السلوك التنظيمي، معتمداً على مفاهيم الفلسفة السياسية والعلوم السياسية لأنهما يهتمان بمفهوم المواطنة عموماً⁴ ، وقد كانت الدراسات المعمقة لهذا الموضوع قد بدأت في إطار الفهم الموسع لنظرية التبادل الإجتماعي ، حيث أكد " أورجان " على دور هذا السلوك في ترسيخ علاقة ثابتة بين قناعات العاملين ومفاهيم الأداء ، وظهرت في سياقات ذلك مصطلحات عديدة تناولت هذا المفهوم من بينها سلوك الدور الإضافي والسلوكات التنظيمية الموالية إجتماعياً

، والمشاركة التطوعية والأفعال التطوعية ، وسلوكات خارج الدور الرسمي ، وغيرها من المفاهيم التي تعكس ذلك السلوك التطوعي المؤطر بقيم إجتماعية وأخلاقية تدفع بإتجاه تقديم الجهود الإضافية خارج الدور الرسمي وتتجاوز التوقعات المتصلة بالواجبات المهنية⁵.

لعل الجدول التالي يبرز أهم التطورات والإختلافات الواردة والمتناولة للمفهوم من قبل العديد من الباحثين.

جدول يوضح الإختلافات الواردة والمتناولة لمفهوم المواطنة التنظيمية من قبل الباحثين

الرقم	إسم الباحث	التعريف
1	Organ 1983	سلوك تطوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمل لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات الموظفين.
2	O, Rreilly .Chatman 1986	مجموعة الأفعال التي لم يتم تحديدها بصورة مباشرة من قبل توصيف الوظيفة إلا أنه ينتج عنها مصالح ومنافع للمنظمة.
3	Chein 1990	تصرف الفرد التطوعي والإختياريلا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها
4	George , Brief 1992	أنواع السلوكيات التي يمكن أن يقوم بها الفرد ويحصل على مكافأة مقابلها وذلك مثل تقديم مقترحات لتخفيض التكاليف
5	Niehoff, Moorman 1993	سلوك الدور الإضافي فهو سلوك إختياري يقوم به الفرد دون إجبار كما انه لايرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة
6	Wayne 1993	سلوك الأدوار الوظيفية والتي تتعدى حدود الوظيفة
7	Konovsky , Pugh 1994	سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى الحدود والواجبات الوظيفية المحددة له كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية
8	Chattopadhyay 1999	السلوك الإختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد للقيام به
9	Pukta 1999	سلوكيات إضافية تطوعية تسهم في تحقيق المناخ المناسب
10	Robbins 2001	السلوك غير الإعتيادي الذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي ويؤدي إلى فاعلية المؤسسة

11	William 2002	سلوك وممارسات أولئك العاملين الذين يسهمون في فاعلية المنظمة وتحريك نشاطاتها من خلال التعاون الإنساني فيما بينهم.
12	Stamper & Dyne 2004	سلوك الموظف غير الملموس وغير المباشر ولا يعترف مطلقاً بنظام المكافأة والذي بمجمله سيؤثر في نجاح الوظيفة الإدارية ضمن المنظمة
13	Piercy et al 2006	سلوكيات مرتبطة بالعمل ولا يتضمنها الوصف الوظيفي وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي ، كما أنها تقود وتدعم فاعلية المنظمة .
14	McShane & Glinow 2007	السلوكيات الممتدة إلى ما بعد واجبات العمل الإعتيادية للموظفين.
15	الزبيدي 2007	سلوك إيجابي طوعي من قبل العامل في المنظمة تجاه العاملين الآخرين أو المنظمة نفسها بما يساعد في تعزيز البيئة الإجتماعية وخلق أسس التعاون من جهة وتعزيز أداء المنظمة وفعاليتها ونجاحها من جهة اخرى.
16	Chie & Chen 2008	سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة من النظريات لاتعتبر ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو تنفيذاً لمتطلبات العمل الرسمية.
17	Stoner et al 2010	تعبير عن السلوك الإضافي الذي يتخطى الدور الرسمي في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت في المنظمة.
18	الزوبعي 2010	سلوك إجتماعي إيجابي طوعي غير رسمي يرتبط بالفرد وإتجاهاته نحو المنظمة وزملاء العمل ، ويعمل على تكوين بيئة إجتماعية في المنظمة توفر أسس للتعاون الجماعي المنظمي وبما يعزز كفاءة الأداء للعاملين.
19	Zhang et al 2011	مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي و تكون ذات فائدة للمنظمة.

المصدر: : رعد عبد الله عيدان الطائي وعادل ياسين جواد ، مرجع سابق ، ص 85 - 86.

ثانيا : أبعاد وخصائص المواطنة التنظيمية.

1- أبعاد المواطنة التنظيمية :

بإختلاف المنطلقات الفكرية والتصورية التي أعطت للمواطنة التنظيمية دلالات واقعية ، ولزيادة الفهم الأشمل والأوضح لهاته السلوكيات لابد من استعراض أبعادها والتي جاءت في نموذج " أورجان " سنة 1988 والتي إتفق وأشار إليها الكثير من الباحثين في دراساتهم وهي:

الإيثار: هو سلوك يهدف إلى مساعدة الآخرين في العمل (زملاء ، رؤساء ، عملاء.. إلخ) بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لأداء أعمالهم بالطريقة الصحيحة ، حيث يكون الشخص مستعداً لبذل الجهد والوقت لمساعدة وتشجيع الآخرين⁶.

- **الكياسة واللطف :** يتضمن هذا النمط من سلوك المواطنة التنظيمية جميع الدلالات والحركات التي تأخذ بعين الإعتبار الأفراد الآخرين ، في ما يخص منع التسبب بالأذى والمشكلات لهم مع إحترامهم ، فحقيقة الحياة في المنظمات إعتماضية فالعمل الذي يمارسه الفرد أو القرار الذي يتخذه يؤثر في عمل الآخرين فاللطف يتضمن التشاور مع الزملاء وإحترام أرائهم وتزويدهم بملاحظات مسبقة حول العمل ، وإحترام تظلماتهم حول تقاسم الموارد والمكتسبات المشتركة⁷.
- **الروح الرياضية :** إذا كانت الإعتماضية بين العاملين هي إحدى حقائق الحياة التنظيمية ، فإن الحقيقة الأخرى هي أن على الفرد أحيانا تحمل نوع من الإحباط وعدم الراحة وحتى الإجهاد وفي حدود معينة وللعاملين الحق في تدوين شكاويهم عندما تتضمن أحداث العمل بعض الصعوبات ، لكن زيادة هذه الشكاوي قد تفوق الإمكانيات الإدارية وقدرة المديرين على التحمل ، وبالتالي يتحمل الموظف أية متاعب أو منغصات تحصل في بيئة العمل من دون تدمير والتخلي بالتسامح والصبر والتكيف مع ظروف العمل الإستثنائية ، وهذا يندرج ضمن ممارسات وسلوكات المواطنة التنظيمية⁸.
- **السلوك الحضاري :** ويتضمن الأعمال التي تعكس روح الإهتمام والولاء للمنظمة ومسالحتها ، مثل الحرص على تفاصيل مهمة مثل صيانة الأجهزة وتقديم المبادرات الفعالة في العمل ، وكذا المشاركة الفعالة والمسؤولية في إدارة أعمال المنظمة ، والحرص على نجاحها وتطورها من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب أو ينشر كالإعلانات والتعليمات الداخلية ، كما يعني إحترام القوانين والأنظمة والمحافظة على سمعة المنظمة والحرص على حضور الإجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل ، بالإضافة للقيام بأعمال تطوعية إضافية⁹.
- **الطاعة العامة والإلتزام :** وتتمثل في التقبل النفسي من قبل الفرد لهيكل المنظمة والوصف الوظيفي وسياسات دائرة الموارد البشرية في المنظمة ، وينعكس ذلك في حرصه على الإلتزام بمواعيد الدوام الرسمي والإسراع في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وإحترام القوانين والأنظمة والتعليمات ، والحرص على زيادة مستوى الأداء عن المتوقع ، ويشير هذا البعد إلى إندماج الفرد وقبوله للقواعد والإجراءات المعمول بها في المنظمة ، الذي ينتج عنه الإلتزام العام بها حتى ولو لم تكن هناك مراقبة ، والسبب في إعتبار هذا السلوك شكلاً من أشكال المواطنة التنظيمية هو أنه على الرغم من أن كل فرد داخل المنظمة يتوقع منه أن يلتزم بالقواعد والإجراءات المعمول بها ، إلا أن هناك كثير

من الأفراد لا يقومون بذلك وعليه فإن الفرد الذي يطيع أو يلتزم بكل النظم والقواعد دون وجود أي رقابة على سلوكه ينظر له على أنه مواطن صالح¹⁰.

2- خصائص المواطنة التنظيمية :

يرى " العامري " أنه بالرغم من إختلاف التعريفات المحددة لمفهوم المواطنة التنظيمية والتي جاءت في أبحاث ودراسات العديد من الباحثين إلا أن هناك قاسما مشتركا لها، كونها تتفق على أن هاته السلوكات تمثل تصرفات إيجابية زائدة عن ما هو موصوف وظيفيا ورسميا في المنظمة ، وهي تمتاز بطبيعة إختيارية وطوعية ولا تخضع لنظم المكافآت والتحفيزات الإدارية ، ومن هنا يمكن إستخلاص أهم خصائص سلوكات المواطنة التنظيمية وهي :¹¹

- أن هناك نوعين من السلوك الوظيفي للعاملين هما السلوك المرتبط بالأدوار الأساسية الذي يقع في حدود الواجبات الوظيفية ، والسلوك المرتبط بالأدوار الإضافية الذي يفوق ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية الأساسية والتي يكلف بها الفرد.
- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي إختياري لم ينص عليه ضمن الأعمال الوظيفية الرسمية ولا يلزم الفرد للقيام به ، فهو نابع من مبادرة فردية ورغبة إرادة حرة.
- لا ينتظر الفرد مكافأة تنظيمية أو تحفيز أو مصلحة مباشرة مقابل أدائه لتلك الأدوار الإضافية ، غير أنه يتوقع أن تؤخذ سلوكاته الإضافية في الإعتبار عند ظهور فرص تنافسية في المنظمة.
- تشجع المنظمات الأفراد للإنخراط في القيام بهاته السلوكات الإضافية رغم كونها تطوعية.
- قيام الأفراد بهاته السلوكات الإضافية التطوعية ينعكس إيجابيا على تنمية الفاعلية المنظمة والإرتقاء بالأداء الكلي للمنظمة ، وتحقق أهدافها وخططها الإستراتيجية.

ثالثا: الدعامات المعززة لتأسيس المواطنة التنظيمية.

انطلاقا من الأهمية الوظيفية لمتغير المواطنة التنظيمية داخل التنظيمات، اسهب الباحثون والمهتمون بحقل الإدارة العامة و الموارد البشرية في بحوثهم لفك الارتباطات التي تؤثر وتتأثر بهذا السلوك التنظيمي الفعال داخل المنظمات، بغية الكشف عن أهم العوامل والمتغيرات الباعثة للحصول على هاته السلوكات التطوعية المؤدية إلى تعزيز القوة والفاعلية التنظيمية ، حيث جاءت معظم هذه الاستقصاءات مركزة على متغيرات الرضا الوظيفي والولاء

التنظيمي والعدالة التنظيمية وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية ، وهي متغيرات تؤثر في إستعداد الفرد لممارسة سلوك الدور الإضافي أو المواطنة التنظيمية ، وفي مايلي شرح لأهم هاته المتغيرات والمحددات :

1-الرضا الوظيفي: يرى " هيزبرج " بأن الرضا الوظيفي يتمثل في مجموعة المشاعر الحسنة التي تتولد لدى الفرد تجاه المتغيرات المادية والمعنوية المرتبطة بالعمل مثل الإنجاز والإعتراف والتقدير بين الزملاء ¹² ، وهو من أكثر المفاهيم التي تم بحثها في العديد من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بينه وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث أكدت العديد من الدراسات أن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي غالبا ما يبذلون جهدا مضافا ويؤدون أعمالهم بصورة أفضل من نظرائهم الذين لا يشعرون بالرضا ، ويؤكد هذا الطرح ما عرض في منتدى إدارة الموارد البشرية الإلكتروني (2007) من أن معظم الدراسات توصلت إلى أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية ويرجع سبب ذلك إلى : ¹³

- أن الأفراد الذين يشعرون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي تكون حالتهم المعنوية جيدة ، وبالتالي يميلون للقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- أن الأفراد وفقا لنظرية التبادل الإجتماعي يميلون إلى مبادلة ما يفيدهم بالمثل ، ولذلك وإعتبارا بأن الرضا الوظيفي هو نوع من المنفعة المقدمة من المؤسسة ، فإنهم يحاولون الرد على ذلك عن طريق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وقد أورد " باتمان " و " أورجان " مجموعة من الأسباب تفسر العلاقة بين الرضا الوظيفي والأنماط

السلوكية للمواطنة التنظيمية ومنها العلاقة القوية بين الحالة المعنوية المرتفعة للفرد ، وبين إستعداده لممارسة سلوكيات مفيدة ، وفي تفسير آخر تم الإستناد إلى نظرية التبادل الإجتماعي على أساس أن الأفراد غالبا ما تصدر منهم تعاملات بالمثل تعكس درجة الفائدة العائدة عليهم من المنظمة بالدرجة التي يكونوا فيها راضين عنها ¹⁴.

2- الولاء التنظيمي : تتسجم فكرة الولاء التنظيمي مع الرؤية النظرية التي ترى أنه وجهة نظر تعكس طبيعة

العلاقة بين الموظف والمنظمة ، فالشخص ذو الولاء المرتفع يكون لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة ، ولديه الإستعداد لبذل جهد كبير في سبيلها ولديه الرغبة الصادقة في البقاء والإستمرار فيها وهذا ما ورد في تعريف " الزهراني " على أنه حالة تتضح فيها قوة تطابق وإندماج الفرد مع منظمته وإرتباطه بها ، وإعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وإستعداده لبذل أقصى جهد في سبيل نجاحها وإستمرارها ¹⁵.

لقد أخذت الدراسات المتناولة للعلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية جزءا كبيرا في

أدبيات السلوك التنظيمي ، وهذا من أجل الكشف عن درجة العلاقة بينها ، وكيف يشكل متغير الولاء محددات فاعلا في الحصول على سلوك المواطنة التنظيمية ، حيث يرى " بولون " أن الولاء يحدد الإتجاه السلوكي عندما تكون

التوقعات من نظام الحوافز قليلة ، وهو مسؤول عن السلوك الذي لا يرتبط أساسا بالمكافأة والعقاب ، وبالتالي فسلوك الإيثار لدى الفرد الموظف يعود إلى شدة الولاء للمنظمة التي يعمل فيها¹⁶.

3- العدالة التنظيمية : يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية وهي عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات ، وتعني الأولى مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه ، في حين يقصد بالثانية مدى إحساس الموظف بأن إجراءات تحديد المكافآت التنظيمية عادلة ، كإشراكهم في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقويم أدائهم ، أما ما يتعلق بالثالثة فهي مستوى العلاقة بين الرئيس والمؤوسين خلال عملية تقويم الأداء ، وهاته الأبعاد تبقى مترابطة وتؤدي في النهاية إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية¹⁷

لقد كشفت العديد من الدراسات عن وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية ، فقد أبرزت هاته الدراسات قدرة نظرية التبادل الإجتماعي في تفسير ذلك فتقنة المرؤوس بعدالة ممارسة رئيسه المباشر في القضايا والمسائل ذات الصلة بعمله ، تولد الشعور بالمسؤولية تجاه منظمته ، وبضرورة إجراء تبادل إجتماعي مع الرئيس الذي رغم سلطاته وعوامل القوة التي سخرت له ، أثر إحترام الموظف وإنصافه في جميع القضايا التي تمس واقعه الوظيفي ، وبالتالي فإن إندفاع الموظف نحو ممارسة المزيد من السلوكيات التطوعية غير الرسمية والتي تتدرج ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية ، ماهي إلا ردة فعل لإحساسه بالمساواة والإنصاف فيما يتعلق بعدالة الإجراءات والتوزيع والتعاملات¹⁸.

وكما ورد في دراسات " أورجان " فالعمال يتصرفون بإيجابية عندما يدركون الممارسات العادلة من قبل مشرفيهم وهذا يزيد من درجة ممارسة العمال لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وغالبية الباحثين في مجال السلوك التنظيمي أمثال " مورمان " و " كونفسكي " قد أكدوا على أن عامل الإدراك الدافع لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية هو إدراك العمال للعدالة ، فإذا كان التصور لهاته العدالة إيجابيا سيكون بالمقابل الأداء جيد ، أما إذا كان التصور سيئ فستؤدي إلى الحد من الولاء والأداء ، إضافة إلى القيام بسلوكيات سلبية تجاه التنظيم ككل¹⁹.

4- القيادة الإدارية : تعتبر القيادة الإدارية من بين أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية ، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة ، والتي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين ، ومما لا شك فيه أن السلوكيات التطوعية التي يقوم بها القادة ستكون لها إنعكاساتها المباشرة على فهم وأفعال وسلوكيات الموظفين ، الذين يستلهمون توجيه والإرشاد منهم²⁰ ، فالقائد يؤدي وظيفة مهمة في توجيه وقيادة العاملين نحو تحقيق أهداف محددة وتنسيق جهودهم وتقويم أعمالهم ، حيث يشغل الجانب الإنساني جزءا كبيرا من وظيفته حينما يحفز العاملين ويبحث

مصالحهم ، ويعمل على إشباع حاجاتهم ودراسة مشكلاتهم وعلاجها وكذا الإستماع إلى مقترحاتهم وتطبيق المفيد منها ، وبالتالي تؤثر العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على سلوك المرؤوسين سواء فيما يتعلق بسلوك الأدوار الرسمية أو الأدوار الإضافية ، فالمرؤوسين يميلون إلى المعاملة بالمثل²¹.

وبالتالي نجد بقدر ما يمارسه القائد من تصرفات تطوعية ، بقدر ما تكون ألية القدوة ذات تأثير إيجابي في تحريك وتحفيز الأفراد نحو أفعال مماثلة ، وقد أكدت العديد من الدراسات العلاقة القوية والإيجابية القائمة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطننة التنظيمية ، وهي علاقة تتعاضم وتزداد في ظل القيادة التحويلية القائمة على التأثير الكارزماتي للقائد ، والتشجيع الإبداعي والدافعية والإلهامية والإهتمام بالحاجات الفردية للمرؤوسين ، وهي خصائص تعمل على تشكيل الأرضية اللازمة لممارسة السلوك التطوعي²².

5- الثقافة التنظيمية : تعد الثقافة التنظيمية بمثابة بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع وهي المكونة لشخصية المنظمة ، حيث يشار إلى أن هناك إتفاقا عاما بين الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تجسد نظاما من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء ، وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى²³.

تمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات ، وهي من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية والإدارية بشكل عام ، وتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطننة التنظيمية كما يرى " العامري " يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك ، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطا من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك ، فإن جميع الأفراد يتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط فإن حجم الممارسات التطوعية سيكون محدودا للغاية ، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلبا أو إيجابا على سلوك المواطننة التنظيمية تبعا للإعتقادات التي تقوم عليها هاته الثقافة²⁴.

6- المناخ التنظيمي : مشكلة الفرد في بيئة العمل ترتبط بمتغيرات عديدة ، وأهمها مشكلة المناخ التنظيمي الذي يتواجد فيه بقيمه ومعتقداته وعاداته وفلسفته وإتجاهاته ، ومواجهته لمناخ تنظيمي غير متكافئ مع أسلوب حياته قد يجعله يقوم بعمله منقوصا ، ومن أجل الحصول على الفاعلية التنظيمية والأداءات الجيدة ينبغي توافر مناخ مناسب يساعد الموارد البشرية على زيادة قدراتهم ومهاراتهم ، وبالتالي يستوجب إيجاد مناخ تنظيمي يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد حتى يتم تحضيره لزيادة إبداعه وطاقاته ، وإذا إستطاعت المنظمة أن توجد مناخا تنظيميا ملائما ستصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والإستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء ، وكل هذا يؤدي

إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومن ثم رفع معنوياتهم ، مما يزيد في إنتمائهم وولائهم للمنظمة ، وبالتالي تبني سلوك المواطنة التنظيمية²⁵.

7- المتغيرات الديمغرافية : ويقصد بها تنوع خصائص أعضاء المنظمة من حيث العرق والجنس والعمر ومدة الخدمة وغيرها ، وقد تبين أن هناك مستويات أعلى من الإنجذاب المشترك بين أعضاء المنظمة من أصحاب الخصائص المشتركة مع بعضهم البعض ، وبالتالي هناك علاقة بين التنوع الديمغرافي في مجموعة العمل وبين مدى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ، فنجد أن عمر الموظف له تأثير واضح على سلوك المواطنة التنظيمية ، ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة " الخيلي " على أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية أقل من عشرون سنة هم أكثر إلتزاما بسلوك المواطنة التنظيمية من الفئات العمرية التي تزيد اعمارهم عن ثلاثون سنة ، مرجعا سبب ذلك لرغبة هؤلاء في ترسيخ أقدامهم في العمل والإستقرار فيه ، وتوثيق العلاقات الطيبة مع الزملاء والرؤساء وفرق العمل ، وتلعب مدة خدمة الموظف في المنظمة أيضا دورا في وجود سلوك المواطنة التنظيمية ، حيث أثبتت دراسة " أورجان " أن هناك علاقة سلبية بين مدة الخدمة وسلوك المواطنة ، فالأفراد الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من ذوي الخدمة الطويلة ، ويعود السبب لعدم معرفة الموظف الجديد لحجم مسؤولياته فيحددها بشكل واسع وبعد التكيف مع العمل لمدة معينة تقل درجة الغموض عندهم ، فتصبح لديهم قدرة تحديد مسؤولياتهم فتقل نشاطاتهم التطوعية ، وتوصلت دراسة " الخيلي " أيضا إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يوجد بدرجة أكبر لدى الأفراد الذين أمضوا ما يزيد عن عشرون سنة في العمل ، معللا ذلك بأنه كلما زادت سنوات الخبرة في العمل إطمأن الفرد على تحقيق حاجاته ، ومن ثم يندفع نحو الأساليب التي تحقق الإبداع والإبتكار والتطوير في العمل²⁶.

كما تؤثر خاصية الجنس أيضا على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث كشفت دراسة " خليفة " عن وجود علاقة بين الجنس ذكر أو أنثى وسلوك المواطنة التنظيمية ، وأشارت دراسة " الخيلي " لهاته العلاقة أيضا حينما وجد إختلافات جوهرية في إتجاهات كل من الذكور والإناث نحو سلوك المواطنة التنظيمية ، فإتجاهات الذكور أكبر من الإناث نحو هاته الممارسة ، ويرجع سبب ذلك حسب الدراسة إلى أن العمل هو أولوية للذكور على الإناث ، إضافة إلى أن القيود الإجتماعية تقلص دور المرأة في ممارسة السلوكيات التطوعية كالكرم والإيثار وتقديم يد المساعدة والعون لزملاء العمل ، إضافة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتطلب جهد ووقت إضافي لا يتوافر بالضرورة عند المرأة²⁷.

رابعا : الأهمية الاستراتيجية للمواطنة التنظيمية بالنسبة للتنظيم والفرد والمجتمع.

مما لا شك فيه أن لسلوكات المواطنة التنظيمية أهمية بالغة ، كونها سلوكات تسهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الإدارات والأقسام المختلفة ، مما يزيد من حجم المخرجات الكلية المنجزة ، فحسب " نتماير " فسلوك المواطنة التنظيمية يمد الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجتماعية المحققة ، وعند ندرة الموارد داخل المنظمات فإن القيام بالأدوار الإضافية والتي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي لتحقيق المنظمة لأهدافها²⁸.

إن سلوك المواطنة التنظيمية كشكل من أشكال السلوك المنتج يعد ضروريا ، ومما لا شك فيه فإن المورد البشري يلعب دورا حيويا في إنتاج هذا السلوك ، وهذا بسبب دفع العديد من المنظمات لتشجيع موظفيها على المشاركة بواسطة تحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية ، بإعتبار سلوك المواطنة التنظيمية ظاهرة مرتبطة بالرؤية المنظمة ، ومما تملكه تلك المنظمة من قيم ورسالة وأهداف وموارد بشرية متميزة وهياكل وإدارات وقيادات وثقافة ، كلها تدعم حدوث هاته السلوكات وتشجع على أدائها²⁹.

يشير " الرفاد " و " أبو دية " أن الإهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية يتبلور بالنتائج الإيجابية للمنظمة ، من العلاقات الداخلية إلى الناتج الكلي والأهداف الكلية ، فهي تنظم العلاقات التبادلية بين الأفراد وتحافظ على وحدة المنظمة وتماسكها ، ويساهم في تطوير وتحسين الأداء وتعزيز كفاءة المؤسسة وهذا يزيد من حجم المخرجات وتحقيق النجاح والتميز ، لما لهذا السلوك من مرونة في الخروج عن الدور الروتيني وهذا يحفز على الإبداع والإنتماء وحب العمل³⁰.

وفي نفس السياق يمكن أن نورد النقاط التالية والتي تبرز النتائج الإيجابية المحققة من ممارسة سلوكات المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمة وهي:³¹

- يسهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة.
- يسهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة.
- يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة.
- تؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقية لمواردها .
- المحافظة على وحدة وتماسك المنظمة.

- الإستفادة من الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- تؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقية لمواردها.
- يوطد العلاقات بين الجماعات والأفراد مما ينعكس إيجابا على الأداء المتميز
- يسهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات.

أما بالنسبة لأهمية هذا السلوك بالنسبة للأفراد فيبرز ذلك من خلال توفير القدرة على الإبداع والإبتكار ، و من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة ، ويعزز الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة ، وهذا يؤدي إلى بناء مناخ تنظيمي تعاوني إيجابي تسوده علاقات التعاون والمشاركة ، وقد أكدت دراسة " الحراشة " و " الخريث " بأنه سلوك يعزز روح الولاء والانتماء ويقلل من معدلات دوران العمل ، ويحسن مستوى الأداء الفردي وكذا الإتصالات التنظيمية وتنمية العلاقات بين الموظفين³².

ينبغي أن نشير هنا أيضا إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية مهمة بالنسبة للمجتمع ، من خلال المساهمة في خلق منظومة قيمية تتوسع إلى ما هو أبعد من بيئة وحدود المنظمة ، ويبرز ذلك في إنتقال الفرد الممارس لهذا السلوك بقيمه التنظيمية إلى حيث المجتمع ، وهذا ما أشار إليه " أورجان " في تعريفه لسلوك المواطنة التنظيمية حيث قال أنه السلوك الذي يدعم البيئة الإجتماعية والنفسية التي يتحقق فيها أداء المهمة ، ويضيف " سميث " في هذا السياق أيضا أن هذا السلوك يديم الماكنة الإجتماعية للمنظمة ويوفر المرونة التي يحتاجها العمل خلال الكثير من حالات الطوارئ غير المتوقعة ، لأنه يساعد على التحمل والتعاون والعمل الجماعي وهذا يوفر الوقت والجهد للإدارة ، لأن الأجواء الإيجابية تقلل من نطاق الإشراف والمتابعة وبالتالي توفير تلك الجهود لمجالات أخرى ، وكل هذا يجعل من مكان العمل أكثر إمتاعا وجاذبية وهذا يزيد من قدرة المنظمة في التكيف مع البيئة³³.

خامسا : المداخل النظرية المتناولة لسلوك المواطنة التنظيمية.

يعد مدخل التبادل الإجتماعي ومدخل التعاون أو النظام التعاوني أبرز مدخلين نظريين لتفسير أبعاد وسلوكات المواطنة التنظيمية داخل التنظيم ، وسنقوم في مايلي بتوضيح مضامين المدخلين في قراءة وتفسير هذا السلوك.

1-مدخل التبادل الإجتماعي :

إن الدراسات المعمقة لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية بدأت في إطار الفهم الموسع لنظرية التبادل الإجتماعي ، ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل في قاعدة المعاملة بالمثل كرد على المعاملة العادلة التي يشعر بها الفرد من غيره ، فتنطور بذلك العلاقات لتصبح ثقة ثم ولاء ثم إلتزام متبادل وهذا يتطلب من الأطراف ان يلتزموا بقواعد معينة للتبادل ، ويركز هذا النموذج أيضا على أن هناك متغيرات معينة في مكان العمل تؤدي إلى علاقات التبادل الإجتماعي ، والتي تنشأ بإهتمام أصحاب العمل بالعمال مما ينتج عنه سلوكا فعالا ومواقف عمالية إيجابية ، كنتيجة للعدالة التنظيمية والقيادة التحويلية والرضا الوظيفي وغيرها ، فيقوم العمال هنا بمبادلة المنظمة من خلال الرد بالمثل عند إدراكهم لنزاهة عمليات صنع القرار وتلقي الدعم من قبل القادة والمشرفين³⁴.

إن فكرة التبادل الإجتماعي تعتبر أمرا ضروريا للحصول على سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب ما أقره " أورجان " فالأخيرة تعكس نوعا من عمليات توحيد الأهداف الشخصية والتنظيمية ، حيث يفضل الفرد المصلحة العامة عن مصالحه الذاتية من خلال حرصه على التعاون في إطار تبادلي مع الآخرين ويضيف " أورجان " أيضا أن هذا السلوك لن يكون لدى الموظف الذي يفقد لإحساس بالعدالة التنظيمية والرضا عن العمل ، حيث يتفق معظم الباحثين على أن سلوك المواطنة التنظيمية يظهر لدى الموظف الراضي عن بيئة العمل والرضا هو نتاج طبيعي لتلك العدالة³⁵.

جدول يوضح فكرة التبادل الإجتماعي بين العاملين والمنظمة حسب نظرية التبادل الإجتماعي

ما الذي تقدمه المنظمة ؟	ما الذي يقدمه العاملين ؟
<ul style="list-style-type: none"> - الدعم التنظيمي و الدعم القيادي - العدالة التنظيمية - تمكين العاملين - الثقة التنظيمية و مشاركة العاملين في القرارات - جودة حياة العمل والقيادة التحويلية 	<ul style="list-style-type: none"> - دعم وتأكيد الذات - الإلتزام التنظيمي - المواطنة التنظيمية - الإستغراق الوظيفي

المصدر : صابرين مراد نمر أبو جاسر ، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية) ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010 ، ص 36.

2- مدخل التعاون:

يعد مدخل التعاون أو نظرية النظام التعاوني لـ " برنارد " النموذج الثاني لدراسة سلوك المواطنة التنظيمية حيث تأثر " برنارد " بأفكار فلاسفة الإدارة من أمثال (أوليفر شيلدون ، إلتون مايو ، ماري باركر ، فوليت) ، حيث يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف ، ولدى فهو يقول أن التنظيم الرسمي (تعاون بين الناس من النوع الشعوري المقصود والهادف) ، أو في تعريف آخر له أن التنظيم (هو نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المتسقة بوعي وشعور) ، ومن هذه التعاريف نرى أن نظرية " برنارد " تقوم على ثلاثة عناصر أساسية وهي³⁶:

- وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء يسعون لتحقيقه.

- وجود نظام إتصالات كفؤ بين أعضاء التنظيم.

- رغبة أعضاء التنظيم الصادقة (شعورية مقصودة) للعمل والمساهمة.

وفي حين ركزت نظرية التبادل الإجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة كما رأينا ذلك أنفاً ، نجد أن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق الأهداف العامة للتنظيم ككل وتقدم الإطار العام لدراسة كيفية توحيد سلوك الأفراد والجماعات كمواطنين تنظيميين ، وترى أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أن مجهوداتهم جميعاً تحقق أهدافاً مشتركة ، بمعنى نجاح الفرد الواحد يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً

خاتمة:

لقد أصبح الإهتمام بالقيم المعززة لتبني سلوكيات وثقافة المواطنة يعد ضرورة أكثر من ملحّة بالنسبة لجميع القوميات ، خاصة في عصر راهن يتميز بوجود صراعات قومية وتنافسية جد شرسة ينبغي لها الإلتفاف حول الوطن ، وإبراز صور الولاء والإنتماء والإلتزامية الصارمة في الحفاظ عليه وصونه .

إن صور الولاء والإنتماء للوطن تعد قيم جد نبيلة تنبع من ذلك الإيمان والإعتقاد به ، وهي قيم ترتبط بالفرد المواطن وتلازمه أين ما وجد وأين ما زاول نشاطه في جميع الأنساق الفرعية للمجتمع ، حتى تشكل في الأخير وفي مجملها المواطنة تجاه الوطن ، بإعتبار الأخير يتشكل من تركيبات إجتماعية عديدة أسرة ، مدرسة ، شارع ، مؤسسات مدنية ، تنظيمات رسمية وغيرها ، وما أوردناه في هاته الورقة البحثية يعد أحد نماذج إبراز صور المواطنة في أحد الأنساق الفرعية للمجتمع والتركيبات الإجتماعية للوطن ، وهي التنظيمات الرسمية التي تعد من أهم الركائز المشكلة له وسيادته وبقائه ، وبالتالي فالحفاظ على هاته المؤسسات بتبني سلوكيات المواطنة يعد حفاظاً

على الوطن وولاء وإنتماء له ، وهنا نركز على فكرة الإهتمام بتعزيز وبث روح المواطنة في جميع مؤسساته على إختلافها ، التي تشكل في مجملها كما أسلفنا السلوك أو الفعل المواطني العام.

الهوامش:

- 1: علي حسون الطائي وعبد الله حكمت النقار ، تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، مجلد 18 ، عدد 69 ، ص 8.
- 2: أميرة محمد رفعت حواس ، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة القاهرة ، 2003 ، ص 11.
- 3 : محمد بن عبد الله ، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية ، 1428 هـ ، ص 22.
- 4 : حمزة معمري وبن زاهي منصور ، سلوك المواطنة التنظيمية كإداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 14 ، جامعة ورقلة ، مارس 2014 ، ص 46.
- 5 : محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 70.
- 6: أتييس خصاونة ومنية شهري ، أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التوجه نحو الأداء في شركات الإتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها ، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية ، الرياض السعودية ، مجلد 20 ، 2013 ، ص 86.
- 7: سامر عبد المجيد البشاشة ومحمد أحمد الحراشة ، أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 7 ، عدد 4 ، 2011 ، 656 – 657.
- 8: أيمن عودة المعاني ، أثر القيادة التحولية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية ، دراسة ميدانية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 9 ، عدد 2 ، 2013 ، ص 233.
- 9: بندر كريم أبوتايه ، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية ، مجلد 20 ، عدد 2 ، 2012 ، ص 154.
- 10: محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات ، الجزء 4 ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 311.
- 11: محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني ، مرجع سابق ، ص 33.
- 12: علي ناصر شتوي ال زاهر ، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد ، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية) ، مجلد 12 ، عدد 1 ، 2011 ، ص 346.
- 13: رائدة هاني محمود العرايضة ، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري مدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012 ، ص 50.
- 15: حمزة معمري وبن زاهي منصور ، مرجع ساق ، ص 48.
- 16: حمزة معمري وبن زاهي منصور ، مرجع ساق ، ص 48 ، 49.
- 17: عبد السلام بن شايع الفحطاني ، سلوك المواطنة التنظيمية و علاقته بالإبداع الإداري (دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح) ، اطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الامنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2014 ، ص 30.
- 18: حياة الذهبي ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكات المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار ، رسالة ماجستير في علم إجتماع التنظيم والعمل ، جامعة أدرار (الجزائر) ، 2014 ، ص 124-125.
- 19: حمزة معمري وبن زاهي منصور ، مرجع ساق ، ص 49.
- 20: محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني ، مرجع سابق ، ص 38.
- 21: عبد السلام بن شايع الفحطاني ، مرجع سابق ، ص 30.
- 22: حياة الذهبي ، مرجع سابق ، ص 121.
- 23: حمزة معمري وبن زاهي منصور ، مرجع ساق ، ص 50.
- 24: أيت طالب نورة ، مرجع سابق ، ص 169.
- 25: محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني ، مرجع سابق ص 40 - 41 - 42.

- 26: محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني ، مرجع سابق ص 42.
- 27: أيت طالب نورة ، مرجع سابق ، ص 165.
- 28: هديل كاظم سعيد وحلا صاحب عبد الستار ، دور تبادلية القائد - العضو في سلوك المواطنة التنظيمية وفق الثقة التنظيمية ، بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهجرين ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 20 ، عدد 78 ، جامعة بغداد ، 2014 ، ص 126.
- 29: علياء حسن علياء الدين نوح ، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب) مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013 ، ص 28.
- 30: عبد الرحمان بن عبد الله الرمزيان ، إدارة التغيير وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمنسوبي حرس الحدود بالمنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض ، 2013 ، ص 39.
- 31: عبد بن شايح القحطاني ، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري (دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح) ، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض ، 2014 ، ص 21.
- 32: راندة هاني محمود العرايضة ، مرجع سابق ، ص 47-48
- 33: صالح عبد الرضا رشيد وليث علي مطر ، مرجع سابق ، ص 95.
- 34: حياة الذهبي ، مرجع سابق ، ص 113-114.
- 35: محمد عبد الحميد الطبولي وأخرون ، مرجع سابق ، ص 70-71.
- 36: كامل محمد المغربي ، مرجع سابق ، ص 60.