

محددات المواطنة التنظيمية كسلوك بالمنظمات الحديثة

– مقارنة ابستمولوجية لمنطلقات الإدارة اليابانية أنموذجا –

Determinants of citizenship as behavior in the modern organizations - an epistemological approach to the premises of the Japanese administration as a model

نورالدين عيواز^{1*}، لامية بويدي²

¹ جامعة حمّة لخضر الوادي (الجزائر)، noredine.aiouaz@yahoo.fr

² جامعة حمّة لخضر الوادي (الجزائر)، lamiaboubidi@gmail.com

مخبر التنمية الاجتماعية وخدمة المجتمع

ملخص: تحذف هذه الورقة البحثية إلى التطرق لأهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الحديثة، وما تضيفه من فعالية تنظيمية تساهم في خلق مناخ تنظيمي يتميز بثقافة مشتركة بين العاملين والمنظمة، تحاكي درجة التماثل لمختلف السلوكيات التي تحتويها المنظمة، فقد أصبح السلوك الإنساني داخل بيئة العمل لهذه المنظمات الحديثة محل اهتمام الباحثين والدارسين المهتمين بالظواهر السلوكية التي تنتج عن التفاعلات بين الفاعلين فيها، لما تكتسبه من أهمية كبيرة في بلورة الظواهر التنظيمية، وقد تم معالجة أهم محدداتها بقراءة ابستمولوجية سوسولوجية في ظل منطلقات الإدارة اليابانية كنموذج إداري ناجح، يزيد في إثراء سلوكيات تنظيمية تخدم أهداف الفرد والمنظمة ككل.

الكلمات المفتاح: المواطنة؛ سلوك المواطنة التنظيمية؛ الإدارة اليابانية؛ محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

Abstract: This research paper aims to address the most important determinants of organizational citizenship behavior in modern organizations, and the organizational effectiveness it conveys that contributes to creating an organizational climate that is characterized by a common culture between workers and the organization, that simulates the degree of similarity to the various behaviors that the organization contains, Human behavior has become within the working environment of these modern organizations. Modernity is of interest to researchers and scholars interested in behavioral phenomena that result from interactions between their actors in them, because they are of their great importance in crystallizing organizational phenomena, Its most important determinants have been addressed with a sociological reading, in light of the Japanese management principles, as a successful management model that enriches organizational behaviors that serve the goals of The individual and the organization as a whole.

Keywords: Citizenship; Organizational Citizenship Behavior ; Japanese Management ; Determinants of Organizational Citizenship Behavior.

I- تمهيد :

تعتبر المنظمات الحديثة بمختلف نشاطاتها من أهم الميادين التي لاقى اهتماما كبيرا من طرف العديد من العلماء الدارسين لهذا المجال التنظيمي، نظرا لما يتضمنه من ظواهر اجتماعية تستدعي الدراسة والتحليل، والوقوف على أهم معطيات هذا الميدان الدراسي الذي يحتوي على أحد أهم العناصر القادرة والكفيلة على صنع النجاح وتحقيقه في ظل مختلف المنافسات الخارجية الشرسة التي تواجهها مختلف المنظمات الحديثة، كأحد أهم التحديات التي يستوجب على هذه الأخيرة مواجهتها، بهدف حفظ مكانتها بين منافسيها، ولا يكون ذلك إلا من خلال امتلاكها للعنصر البشري أو كما يسمى في مجال السلوك التنظيمي والإداري وتنمية المورد البشري بالفئة العاملة أو اليد العاملة وهناك من يطلق عليها مسمى رأس المال البشري.

فالمورد البشري يعتبر المحرك الأساسي لمختلف العمليات التنظيمية داخل المنظمة، فعلى الرغم من امتلاك المنظمة للعديد من الموارد كالأعمال والنشاطات والموارد المتاحة والآلات، إلا أن العنصر البشري يعتبر أهم هذه العناصر على الإطلاق، بحيث يعتبر في الوقت الراهن الرهان الذي تعتمد عليه المنظمة في تمكينها من تحقيق أهدافها المنشودة، وتسيير مهامها الوظيفية والتحكم فيها وفق ما تتطلبه الحاجة التنظيمية، وما تمليه البيئة الداخلية والظروف الخارجية للمنظمة، وعامل الزمن للحفاظ على مرونة العمل والتعامل مع مختلف التحديات، فكل هذا يتحقق في حال تم توفير الظروف الملائمة للمورد البشري سواء المادية أو المعنوية من طرف أصحاب العمل داخل البيئة التنظيمية، للزيادة من درجة شعور العامل بوجود نوع من الاهتمام بمطالبه وحاجاته من طرف الإدارة العليا للمنظمة، فقد فشلت هذه الأخيرة في حال عدم قدرتها على توفير الظروف الملائمة داخل المناخ التنظيمي، واختيارها لأشخاص غير مناسبين يعملون على تغليب المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة مساهمين بذلك في تنمية الشعور السلبي لدى العمال وتحسيسهم بعدم الاهتمام والإصغاء لمطالبهم الأساسية، وبالتالي ستكون نتائج هذه السلوكيات سلبية على الفرد العامل والمنظمة ككل، وبالتالي إلحاق الضرر بالهدف الاسمي الذي بنيت وهيكلت من أجله هذه المنظمة.

فالمنظمة التي تعمل على إعطاء نطاق واسع من الاهتمام بالفئة الفاعلة لديها، وتسعي جاهدة على إرضائهم وإنصافهم، ستزيد بذلك من تعزيز مبدأ الثقة لدى العمال بالمنظمة، وحب العمل والإخلاص والامتنان، وتنشئتهم على مجموعة من السلوكيات التنظيمية تجاه المنظمة التي يعملون بها كثقافة ممارسة تميز المنظمات عن بعضها البعض، فاهتمام الإدارة العليا للمنظمة بموردها البشري سيجنبها الكثير من المشاكل والنزاعات التنظيمية، التي تجعل من المنظمة عبارة عن ساحة من الصراعات والحسابات الشخصية، مهملين بذلك الصالح العام لهذه المنظمة، وما تمتلكه من إمكانيات مادية ومعنوية، فالسلوك التنظيمي هو الآخر يعد جانبا مهما في جودة الحياة الوظيفية لدى المنظمة، ويتمثل السلوك التنظيمي في العمل الجماعي، الاحترام المتبادل، مساعدة الزملاء في إنجاز مهامهم، الثقة المتبادلة، الانضباط والالتزام باللوائح والقوانين الرسمية وغيرها من السلوكيات التنظيمية التي تسعى جل المنظمات الحديثة على اكتسابها كسلوك تنظيمي يتميز بالفعالية الأخلاقية بما يتناسب وثقافة المنظمة وثقافة المجتمع الخارجي المتعارف عليها، للحفاظ على التوازن التنظيمي وعدم الإخلال بالسلوك العام.

ومن بين المهمات التي أضحت أيضا مطلب أساسي لدى هذه المنظمات الحديثة في الآونة الأخيرة، هي تنشئة أفرادها العاملين على مجموعة من السلوكيات التنظيمية التي تتسم بشعور المواطنة تجاه مؤسساتهم، والذي يتجلى في سلوكيات تطوعية اختيارية يقوم بها

العامل تجاه زملائه خدمة لأهداف المنظمة، كمساعدة زملائه بملء إرادته، تعزيز مبدأ الإيثار عن النفس مع الزملاء وغيرها من سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يسعى أرباب العمل في الوقت الراهن إلى تحقيقها كثقافة لا تتجزأ عن الثقافة التنظيمية للمنظمة، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية لا ينطوي فقط على مجموع الأبعاد- لإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري- المتعارف عليها والتي تمكننا من تحديد المفهوم العام لهذا السلوك وإنما هناك مجموعة من المحددات التي لها القدرة على إعطاء الإضافة لهذا المفهوم، وعليه سنتعرف في هذه الورقية البحثية على أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الحديثة كمقاربة ابستمولوجية في ظل منطلقات وليام أوشي للإدارة اليابانية كنموذج إداري ناجح تتجلى فيه معالم المواطنة التنظيمية كسلوك وكنقافة تنظيمية، ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل التالي:

ما هي أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الحديثة في ظل المنطلقات النظرية لوليام أوشي للإدارة اليابانية كنموذج

ناجح؟

1. ماهية المواطنة:

المواطنة هي انتماء الإنسان إلى الأرض التي يستقر بها، ويحمل جنسيتها ويكون مشاركا في الحكم ويخضع للقوانين الصادرة عنها، ويتمتع بشكل متساو مع بقية المواطنين بمجموعة من الحقوق، ويلتزم بأداء مجموعة من الواجبات تجاه الدولة التي ينتمي لها، وهي رابطة عضوية تحول الإنسان من مجرد فرد يسعى إلى إشباع احتياجاته وتحقيق أهدافه متصارعا مع الظروف والأوضاع والآخرين إلى عضو في مجتمع يشعر بالأمان لانتسابه إلى هذا المجتمع، ويسعى إلى تحقيق أهداف هذا المجتمع التي هي بالضرورة ستحقق أهدافه، متعاوناً مع الآخرين في منظومة يكفلها دستور هذا المجتمع، كما أنها في النهاية سلوك متبادل بين الفرد والدولة التي ينتمي إليها يهدف تحقيق مصلحة كل منهما. (شروق بنت عبدالعزيز. محمد بن خليفة. 2013. ص23). وفي نفس السياق تعرف أيضا المواطنة بأنها تمتع الشخص بحقوق وواجبات وممارستها في بقعة جغرافية معينة، لها حدود محددة، تعرف في الوقت الراهن بالدولة القومية الحديثة التي تستند إلى حكم القانون. (سامح فوزي. 2007. ص7).

ومن خلال ما سبق فالمواطنة هي سلوك وقيمة ترتبط بالإنسان، وتتجلى من خلال سلوكياته نحو الوطن الذي يعيش فيه والتي تتمثل في الشعور برابط الانتماء والحب والإخلاص والولاء المطلق للثوابت العقائدية للوطن كخصوصية اجتماعية ينشأ عليها الفرد منذ الصغر، وبالتالي ستساهم هذه التنشئة في تعزيز وتقديس المواطنة مما يجعلها كقيمة أخلاقية لدى المواطن بحيث لا يستطيع التفریط فيها ويعمل على احتوائها كجزء ثابت من ثقافته اليومية من خلال ما يقدمه وبأخذه من حقوق وواجبات تجاه الوطن.

2. نشأة مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية:

انبثق مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من جهود العديد من الباحثين من خلال الدراسات التي قاموا بها، وذلك بحثاً عن أفق جديدة لتحقيق فاعلية وجودة أكبر في الأداء والإنتاج عبر تحديد المطالب التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وفيما يخص سلوك المواطنة التنظيمية كانت المطالب مركزة حول مطلب التعاون، كما قرر (Bernard) تحت مسمى "الرغبة في التعاون"، والذي يدعم العمل التنظيمي حين يرتبط بمسمى آخر هو التنظيم غير الرسمي، وهو ما جاء على خلاف ما كان سائداً في تلك الحقبة حيث كانت المفاهيم السائدة في المنظمات تشكل ما نشير إليه اليوم باسم "نظرية الإدارة الكلاسيكية"، وقد افترضت النظرية الكلاسيكية أن معظم المشاركين في المنظمات ليس لديهم القدرة على التعاون بصورة تلقائية، لذا فإن الهيكل التنظيمي الرسمي هو القادر على الوفاء بهذه الوظيفة، وقد أكد كذلك (Bernard) أن المنظمات ليست مكونة من أشخاص كما يتصور البعض، بل من أفعال وتأثيرات هؤلاء الأشخاص، ويضيف

أن الأفراد لابد من أن يقوموا بإظهار الرغبة في المساهمة بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذه الرغبة في الإسهام بالجهد هي التي جرى تسميتها بالولاء، وعليه يشكل هذا الأخير سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف ولا المكانة ولا المناصب الوظيفية ولا الشهرة ولا التعويضات أو القدرة، مشيراً إلى وجود اختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية "كالولاء" ثم جاء (Katz) (1964) ليؤكد على أن السلوك التعاوني والمساعد الذي يذهب إلى وراء ما يسمى بالدور الرسمي، وهو مهم لأداء وظائف التنظيم، حين نظر إلى أن الفعالية التنظيمية كمطلب وظيفي آخر يتطلب توافر ثلاث عوامل أساسية وهي:

- ✓ التركيز على ترغيب الأفراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها.
 - ✓ ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.
 - ✓ تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي حددها لهم النظام بشكل رسمي، وهو يفرق بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين، النوع الأول هو سلوك الدور الرسمي، ويتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، والنوع الثاني هو سلوك الدور الإضافي، ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً من العاملين، منبهاً إلى أن الفعالية التنظيمية عبارة عن موازنة دقيقة بين الدور الرسمي الذي جرى توصيفه وظيفياً، وبين سلوكيات الأدوار الإضافية، فقد مهدت مثل هذه الآراء لما يدعى اليوم بسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن دراسة هذه الأخيرة ظهر بشكل واضح كمفهوم صريح وشاخص عن غيره من المفاهيم في بداية الثمانينات من القرن الماضي على يد (Organ). (حبة. 2018. ص 109، 110).
3. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري وخاصة في البيئة العربية، ويلقى هذا المفهوم اهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين والإداريين لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة وهم الموظفون، بحيث يرى (Organ) أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري من قبل الموظف يهدف إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، فهو ذات طبيعة تطوعية لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت بالمنظمة، ويعتقد كذلك (Polat) أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك مفيد للمنظمة والإدارة والجماعات والأفراد ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات، ويشير أيضاً كل من (Asha & Jyothi) إلى المواطنة التنظيمية بأنها ذلك السلوك القائم على مساعدة الأفراد لبعضهم البعض في مكان عملهم وتعزيز هذا السلوك بدون مكافآت صريحة أو ضمنية، كما عرفت كذلك بأنها ذلك السلوك الفردي الطوعي والاختياري الذي يقع خارج نطاق أدوار الوظيفة الرئيسية، ويعتمد كلياً على الجوانب التعاونية من الأفراد داخل التنظيم ولا يشمل على مكافآت أو حوافز جراء القيام به ويؤدي إلى زيادة فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة، ومن جهة أخرى عرفت المواطنة التنظيمية كسلوك على أنها مجموعة من التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون ذات فائدة للمنظمة. (مشمش. 2016. ص 7).

ويمكن تبرير الاهتمام المتزايد بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال النظر إلى طبيعة هذا المفهوم وعلاقته بالأبعاد والمخرجات التنظيمية، فسلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بالكثير من المفاهيم الإدارية المهمة في المنظمة كالاتجاهات والإدراك والقيادة والتغيير، أما من ناحية طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية، فهذا السلوك غير مكلف بالنسبة إلى المنظمة فهو اختياري وتطوعي للموظف ولا يرتبط بشكل رسمي بأية مكافآت أو حوافز، ولا يندرج تحت الوصف الوظيفي، وبمعنى آخر لا يعتبر جزءاً من العمل الرسمي للموظف. ويرى (Robbins Judge) أن المنظمات الناجحة تتطلب موظفين يعملون أكثر من الواجبات المناطة بهم، وأن يقدموا أداء أعلى من المتوقع وخاصة المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة، وتعتمد في عملها على فرق العمل التي تستدعي التعاون والتطوع لخدمة أعضاء الفريق. (بندر كريم أبو تايه. 2012. ص 153).

ومن خلال ما سبق من تعريف لسلوك المواطنة التنظيمية كمفهوم وسلوك حديث في مختلف المنظمات الحديثة، يتضح انه سلوك تنظيمي اختياري ينبثق بشكل عفوي وشخصي لدي العامل، بحيث يتميز به عن غيره من الزملاء من خلال مجموعة السلوكيات التي تحاكي أخلاقيات المهنة كعلاقة إنسانية قبل أن تكون علاقة مهنية تتسم بال رسمية في التصرف والمعاملة مع الآخرين داخل المناخ التنظيمي، فهو سلوك يعتمد بالدرجة الأولى على وعي الضمير الإنساني في تعاملاته مع الزملاء المرؤوسين والرؤساء، من إثارة ومساعدة ذاتية وتضامن إنساني مع جميع العاملين بالمنظمة دون استثناء، كما يعتمد هذا السلوك على عمل تطوعي غير خاضع لتعليمات وأوامر مسبقة في مساعدة الآخرين من قبل الإدارة العليا، فالمواطنة التنظيمية كسلوك هي فعل إرادي اختياري من طرف العامل ولا يخضع للقوانين العامة السارية في المنظمة التي تقنن جل السلوكيات تحت مسمى العلاقات الرسمية، فهي تندرج ضمن العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بشكل تلقائي من طرف العاملين بالمنظمة، بحيث تختلف في نشأتها عن العلاقات الرسمية، وهذا لا يعني ان العلاقات غير رسمية هي سلوكيات غير معترف بها أو أنها تلحق الضرر بالعامل والمؤسسة، فقد وجدت هذه السلوكيات غير الرسمية كمتنافس الإيجابي لديه إيجابياته الكثيرة التي تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة، بحيث يصبح العامل بعيدا عن القيود الرسمية مما يجعل منه فردا أكثر استقلالية في تعاملاته مع محيط المنظمة وما تحويه من موارد مختلفة دون الخروج أو اختراق للقانون العام للمنظمة، فهي تعبر عن مدى درجة انتماء وحب الفرد العامل للمنظمة ومدى تقبله لسياسة العمل السائدة بالمنظمة.

4. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في المنظمة باعتباره يدرس سلوك الأفراد الذي يمد الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة والتي تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة، وأن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من هذا السلوك له من النتائج والآثار الإيجابية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المنشودة. (الصريرة. 2012. ص 8).

ومن جهة أخرى فان للمواطنة التنظيمية أهمية بارزة في تحسين مستويات الأداء للأفراد وإمكانية إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الوحدات الإدارية والحفاظ على وحدة تماسكها، والإسهام بشكل فعال في تحسين قدرات وإمكانات المدراء والعاملين في أداء مهامهم. (الرفاد، وأبو دية. 2012. ص، ص 739، 740).

وتتجلى أيضا أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في ترسيخ مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي يتحلي بها الفرد العامل، والتي تساهم بدورها في تحقيق ما تهدف إليه المنظمة من خدمات مادية ومعنوية وهي كالتالي:

- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي خارج نظم الحوافز الرسمية.
- احتمال إن تؤدي تلك السلوكيات إلى أن يضحى الفرد بأداء دوره الرسمي عند ممارسته لها.
- تحسن سلوكيات المواطنة التنظيمية أداء المجموعة لأنها تساعد العاملين لكي يعملوا معا.
- تمكن سلوكيات المواطنة التنظيمية من الاحتفاظ بعناصرها البشرية الكفئة كونها تنمي الإحساس بالولاء أو الانتماء لديهم.
- تعمل على تسهيل الاتصال الفعال بين مستوياتها المختلفة.
- تنعكس سلوكيات المواطنة التنظيمية ايجابيا على المجتمع من خلال المساهمة في خلق منظومة قيمة تتوسع إلى ما هو ابعد من دائرة المنظمة . (حيدر عبد الحاكم ياسر. 2018. ص 7)

أي أن لهذا السلوك أهمية كبيرة في تحديد المعالم الثقافية للمنظمة وذلك من خلال تجسيد مختلف سلوكيات المواطنة التنظيمية من طرف العاملين، والذي ينعكس كنتيجة إيجابية على فعالية المنظمة في مختلف نشاطاتها العملية، فقد اتضحت أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال حاجة مختلف المنظمات الحديثة إلى مثل هكذا سلوكيات ترفع من فعالية الأداء لدى العامل، كما تساهم في تعزيز مختلف أنواع العلاقات الإنسانية بين العمال، وإذ تعتبر أيضا أحد أهم المكاسب للمنظمة، وقد اكتسب هذا المفهوم أهميته من الإرث النظري الذي جاءت به العديد من الدراسات التي أكدت على نجاعة مثل هذه السلوكيات - سلوك المواطنة التنظيمية - وما الإدارة اليابانية إلا مثال يحتذى به في حال نظرنا إلى سلوكيات موظفيها، بحيث تحرص على تنشئتهم على اكتساب الروح الوطنية كسلوك تنظيمي تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، فوجد سلوك المواطنة التنظيمية قد اكتسب أهمية بالغة في حياة الفرد الياباني وتطبع بسلوكيات الولاء والانتماء والحرص على مساعدة الزملاء، والعمل التطوعي الجماعي مساهمين بذلك في زيادة درجات الانتماء والتالف والمحبة مكونين بمكثدا سلوكيات مناخ تنظيمي سليم يساهم في تنمية شعورهم بالثقة، وبالتالي تهيئة جو عملي خال من المشاكل والصراعات والنزاعات التي تخل بالتوازن الطبيعي للمنظمة من جهة والفرد العامل من جهة أخرى.

5. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

من خلال الدراسات التي أجريت حول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، فقد اختلفت وجهات النظر في تحديد أبعاده، إلا أن هناك اتجاهين ضمنوا وجهة نظر حول هذا السلوك، فالأول يقسمه إلى بعدين : بعد فردي متعلق بمساعدة الموظفين الآخرين ومحاولة حل مشاكلهم، وبعد منظمي أو تنظيمي وهو سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي. أما الاتجاه الثاني فيقسمه إلى خمسة أبعاد وهي على النحو التالي:

1.5. الإيثار (Altruism): ويطلق عليه سلوكيات المساعدة وهو نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف لمساعدة الآخرين بشكل

مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة. (حمزة معمري، بن زاهي منصور. 2014. ص 47).

ويقصد به أيضا مدى قيام الموظف بمساعدة الموظفين (زملاء، رؤساء، مرؤوسين) في منظمته للقيام بأعمالهم، كما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة، فالإيثار كسلوك محبب يعتمد على مبدأ التضحية بالأمر الشخصية في سبيل إرضاء الطرف الآخر أو مساعدته عن طريق تقديم خدمة يحتاجها الشخص المضحي بها، أي كأن يعمد الشخص (أ) بتقديم مساعدة ما، هو في حاجة إليها أكثر من أي شخص آخر إلا أنه يتنازل عنها للشخص (ب) في سبيل الإيثار عن النفس، وهذا المبدأ السلوكي الأخلاقي يتجلي في الآية الكريمة من القرآن الكريم في سورة الحشر " قال الله تعالى: "ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة" (الحشر: 9).

2.5. الكياسة :

و تعني سعي الموظف لتجنب إثارة المشاكل والخلافات في العمل، واتخاذ التدابير الوقائية لمنع حدوثها، كما تشمل إدراكه للأثر الذي قد يتركه سلوكه في الآخرين وبالتالي عدم اعتدائه على الآخرين. (بندر كريم أبو تايه. 2012. ص 154).

كما تعرف الكياسة والتي يطلق عليها مصطلح اللطيف واللباقة (Courtesy) على أنها سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة، ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية. (سلامة، و عبد الحفيظ. 2015. ص 21).

وبتعبير آخر الكياسة هي نوع من الذكاء في كيفية التعامل مع المستجدات وتكيفها حسب الحاجة أي المرونة في التسيير بهدف كسب ثقة ورضا الطرف الآخر، فهي سلوك لين يتسم بالين واللطافة في التعامل بهدف كسر السلوك الصلب الذي يأتي من الطرف الآخر المتعامل معه، وبالتالي سيساهم هذا السلوك اللين في زيادة وترسيخ معالم وأبعاد التعامل الحكيم الذي يخضع للعاطفة العقلية للتحكم في سلوك الأفراد العاملين داخل المؤسسة وبالتالي المحافظة على سلامة البيئة التنظيمية من مختلف السلوكيات السلبية التي تعود نتائجها بالفشل على المنظمة وما تتضمنه من آليات وموارد مختلفة.

3.5. الروح الرياضية: (Sportsmanship):

تشير إلى سلوك الفرد نحو استيعاب الأشياء غير الرسمية التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى أو تدمير، بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين. (سلامة و عبد الحفيظ. 2015. ص 21).

وفي تعريف آخر الروح الرياضية تعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك، وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل، فهي انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى، وغالبا ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة، 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، كما تعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء، والمساعدة في تسويتها بالإضافة إلى استعداده لتقبل ما قد ينتج عن هذا الأمر، فإذا كانت الاعتمادية بين العاملين هي إحدى حقائق الحياة التنظيمية، فإن الحقيقة الأخرى هي أن على الفرد أحيانا أن يتحمل نوعا من المشاكل والمنغصات وعدم الراحة وحتى الإجهاد - طبعاً في حدود معينة- لأنه للموظفين الحق في تدوين شكاويهم عندما تتضمن أحداث العمل بنفس الصعوبات ولكن زيادة هذه الشكاوي قد تفوق الإمكانيات الإدارية وقدرة المديرين على التحمل، فالطاقات الناتجة عن العمليات الإدارية البناءة عندما تتحول إلى جدل مستمر، تعود المكاسب على أولئك الموظفين الذين لديهم القدرة على الصبر والانتظام، فالأفراد الذين يتحملون الأعباء الثقيلة والظروف غير المريحة نجدهم يتقبلون النتائج مهما كانت، وبالتالي فهم يمارسون نوعاً من سلوك المواطنة التنظيمية. (حبة ودبعة. 2018. ص 113)

4.5. السلوك الحضاري: ويعني المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة أمور المؤسسة والاهتمام بمصير المؤسسة من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المؤسسة وإعلاناته، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المؤسسة. (رشيد مناصرية، فريد بن ختو. 2015. ص 223).

فهو سلوك يعتمد على مبدأ الاهتمام والمشاركة الفاعلة في كل ما يطرأ من مستجدات داخل المنظمة من أوامر وتعليمات وظيفية لمختلف المستويات الوظيفية، كما يعكس درجة الارتقاء في تصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة تجاه مختلف الوظائف والمهام التي من شأنها ان تزيد في فعالية الأداء، و ذلك من خلال حرصهم وتفانيهم في ترسيخ مبدأ السلوك الحضاري كثقافة ممارسة من طرفهم لخدمة المصلحة العامة للمنظمة التي ينتمون إليها.

ويشير أيضا هذا البعد- السلوك الحضاري- إلى مدى مسؤولية الموظفين كأعضاء في المنظمة، أي بإظهار جزء ولو بسيط من الاهتمام أو الانتماء للمنظمة ككل، وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها مشاركة المنظمة، حماية المنظمة، الإخلاص للمنظمة، تأييد المنظمة، والسلوك الحضاري للموظف يقصد به المشاركة البناءة من قبل الموظف في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية، وهو سلوك يشير إلى أن الفرد مسؤول عن المشاركة في أشياء المنظمة أو لها علاقة بالمنظمة، ومن سلوكيات السلوك الحضاري: الحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ، وتقديم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، والسعي إلى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها، والتحدث عن المنظمة ومحاسنها أمام الآخرين، وحضور الاجتماعات التي لا يتطلب حضورها، والمشاركة في النشاطات المنظمة من قبل الزملاء، وحفظ موقع العمل نظيفا وأنيقا والالتزام بالمعايير الاجتماعية، والدفاع عن المنظمة عندما ينتقدها الموظفون، والمدافعة عنها ضد التهديدات الخارجية، وإخبار الأفراد خارج إطار المنظمة أنه فخورا بالعمل في هذه المنظمة والترويج لمنتجات المنظمة وبذل الموظف قصارى جهده لتعليم نفسه ذاتيا لزيادة مهاراته وجودة مخرجه العلمي. (حبة وديعة. 2018. ص 113).

5.5. **وعي الضمير:** ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، الاستراحات، العمل بجدية، الحفاظ على موارد وممتلكات المنظمة. (غنوة محمد نادر. 2013. ص 77).

أي أن الفرد العامل يكون دائم الاستعداد وجدانيا وعاطفيا لبذل جهد إضافي للقيام بالمتطلبات الوظيفية، أي ما تحتاجه الوظيفة من انجاز أدائي من طرف العامل، والتي تتمثل في انضباط والتزام الفرد العامل بضرورة التحلي بأخلاقيات المهنة، ووعيه الدائم بمدى احترام اللوائح والأنظمة التي تحكم المنظمة وحرصه على عدم خرقها أو استغلالها في إلحاق الضرر بالآخرين، كما يحتم وعي الضمير لدى العامل ضرورة التحلي بسلوكيات أخلاقية كالحفاظ على ممتلكات وموارد المنظمة التي يعمل بها، والحرص عليها من الانتهاك والتبذير والإسراف، والعمل بكل حزم وظيفي أخلاقي نحو مختلف المتطلبات الوظيفية التي كلف بها كعنصر أساسي يعمل على المساهمة الحقيقية والفعالة في رقي مختلف السلوكيات التنظيمية، أي عدم التراخي في أداء واجب المسؤولية الذاتية تجاه المنظمة التي يعمل بها.

فهذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية حسب ما جادت به الدراسات التي أجريت حولها، وقد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين المهتمين بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمات الحديثة، إلا أنها تبقى تتضمن نفس الجوهر والمحتوي المعرفي رغم اختلاف تصورات دارسيها، الذين يتفقون فيما بينهم ومن خلال دراساتهم البحثية على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الرئيسة لسلوك المواطنة التنظيمية على سبيل المثال وليس الحصر.

6. مفهوم الإدارة اليابانية:

منذ أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات بدأت الإدارة اليابانية تظهر كمنافس للإدارة الأمريكية التي ظلت مسيطرة منذ الحرب العالمية الأولى كنمط إداري ينهل منه الكثير من الباحثين الإداريين، فقبلور مدخل الإدارة اليابانية كمحصلة إسهامات مشتركة لبعض علماء الفكر الإداري الحديث حيث حاول كل من ريتشارد باسكال وزميله انطوني أتوس من خلال كتابهم في فن الإدارة اليابانية، ووليام أوتشي الأستاذ بجامعة كاليفورنيا الأمريكية منظر نظرية (Z) بإيجاد علاقة بين النجاح في مجال الأعمال وبين النمط الفريد للممارسات الإدارية اليابانية، وقد أسفرت تلك المحاولات الحثيثة عن التوصل إلى عدد من المبادئ المستمدة من بيئة الأعمال اليابانية اعتبرت بمثابة المنهج الإداري الواجب إتباعه من قبل المنظمات لتحقيق النجاح في مجال الأعمال. (بدر. 2018. ص 80).

فالإدارة اليابانية تعد أحد عوامل النجاح والتطور في اليابان، وتتميز بتجربتها الرائدة، ليس فقط على المستوى المحلي والإقليمي، وإنما على المستوى العالمي أيضا، ويأتي هذا التميز الإداري بمختلف عناصره التكوينية والفكرية والتطبيقية، إذا بات السلوك الإداري لليابان

مصدرا ملهما للعديد من الشركات المتميزة حول العالم ويعرف عن الإدارة اليابانية بعض المبادئ والتطبيقات الشهيرة، وعلى سبيل المثال لا الحصر مبدأ "التحسين لأفضل أو التحسين المستمر" الذي يطلق عليه باللغة اليابانية (KAIZEN) والمطبق في العديد من الشركات العالمية، ولا يخفي دور الإدارة اليابانية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية لليابان ودورها الرئيس في تحقيق النمو فائق السرعة المعروف باسم " المعجزة اليابانية الاقتصادية" بعد الحرب العالمية الثانية. (المزيد.2018. ص 4،5).

7. فلسفة الإدارة اليابانية:

تعتمد الإدارة اليابانية وباعتبارها من الإدارات الحديثة والتي ذاع صيتها في مجال السلوك الإداري والتنظيمي من حيث العمل المتقن الذي يعتمد في تنفيذه على مراعاة كل ما يتضمنه المجتمع الياباني من خصوصية مجتمعية، على فلسفة إدارية ناجحة مكنت اليابان من الازدهار والرقي وتحقيق التنمية في مختلف مجالاتها الحياتية، وخاصة التنمية الاقتصادية التي ساهمت بشكل كبير في تحقيق المعجزة اليابانية، وعليه ستعرض لمبادئ الفلسفة الإدارية اليابانية التي ساهمت في نجاحها وهي كالتالي:

1.7. الرقابة الذاتية: تعتمد الإدارة اليابانية أسلوب الرقابة الضمنية أو الذاتية بحيث يراقب العامل نفسه بنفسه بدلا من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء، ويعكس هذا الأسلوب الرقابي ثقة الرؤساء بمروءيتهم مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم. (بدر.2018.ص82). فامتلاك العامل الياباني لهذا السلوك، ليس وليد الصدفة وإنما هو نتاج لطبيعة السياسة المنتهجة داخل المؤسسة اليابانية التي تسعى باستمرار إلى الاهتمام بموردها البشري، وتحويله من عامل متلقي إلى عامل يعتمد على نفسه أدايا وسلوكيا.

2.7. المسؤولية الجماعية: وهي نتيجة للأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، فالمسؤولية ليست فردية بل جماعية تقع على جميع من ساهم في اتخاذ القرار وتنفيذه، وأي تقصير يحاسب عليه الجميع، فإن قصر شخص ما نجد الآخرين يهبون لمساعدته وتقديم العون له. (العتيبي.2004.ص100). أي أن الفرد الياباني يعلم بأن العمل الجماعي هو مفتاح النجاح، والأساس القاعدي الذي يساهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجال العمل، وبذلك فهم يجذبون أسلوب العمل الجماعي على أسلوب العمل الفردي.

3.7. الوظيفة مدى الحياة: إذا كان أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين مدى الحياة، فإنه ليس من الإجراءات العامة المعمول بها في بعض المؤسسات باليابان. " فهذه الخاصية تهدف من خلالها المؤسسة اليابانية إلى زيادة مستوي الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي والحياتي لدي العاملين"

4.7. عدم التخصص في المهنة: تفضل المؤسسات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة، فالموظف والعامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم إلى آخر، وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المنظمة التي يعمل بها، وهذا التنقل من قسم لآخر يكسب العامل تجربة ثرية الأمر الذي يجعله معدا للترقية. (تقية. 2011. ص 146). بحيث تساهم هذه الخاصية في تمكين العاملين وظيفيا وسلوكيا، أي يصبح العامل أكثر تحكما من متطلبات عمله، وطريقة التي يؤدي بها، بما يتماشى ويتناسب مع طبيعة الوظيفة.

5.7. التقييم والترقية البطيئة: لا تتم الترقية في معظم المنظمات باليابان خلال كل عشر سنوات وهذا الإجراء يطبق على جميع العاملين بالمؤسسة. " فعدم السرعة في تطبيق عملية الترقية هو إجراء هادف، تسعى من خلاله المؤسسة اليابانية إلى التعرف عن كتب على مدى تحكم وتمكن العامل من متطلبات الوظيفة، ومدى رضاه وحبه لها، مما يضمن لهم الإتقان الوظيفي في جميع مجالاته داخل المؤسسة.

6.7. الانضباط الذاتي: يعمل الموظف والعامل من تلقاء نفسه وبدون توجيه أو مراقبة من رئيسه، وهو أقل نسبة غياب عن عمله، وهو يقوم عادة بعمل إضافي تطوعي بدون أجر، فقد أصبح إحسان العمل جزء من مقومات شخصية الفرد الياباني، نابع من ضميره ومن ثقافته وتربيته، فالعمل لديهم مزيد من العبادة ومزيد من متعة الحياة. " أي انضباط العامل ذاتيا، من خلال قيامه بعمله وفقا للإجراءات المتبعة داخل المؤسسة، والتقييد بها وتنفيذها بكل جدية وانضباط دون أن يتلقى أمر بذلك من طرف الرئيس كسلوك ذاتي نابع من نفسية العامل، بهدف تحقيق المنفعة العامة للمؤسسة."

7.7. طريقة اتخاذ القرارات الجماعية: تعتمد المؤسسات اليابانية على القرار الجماعي المشترك سواء كان يتعلق بإحداث تعديل في عمليات الإنتاج أو بتأسيس مصنع جديد، ففي عملية اتخاذ القرارات، اليابانيون يذلون قصارى جهدهم في التركيز على الأهداف العامة للمؤسسة والبحث عن الحلول الأكثر حظا في النجاح، وهذا يكون عن طريق "البحث عن المعلومة" التي تشكل الحجر الأساس في هذه العملية. أي إشراك العاملين في مختلف القرارات التي تخص المؤسسة، سواء كانت بسيطة أو معقدة، بهدف إرساء الشفافية وتعزيز لروح الجماعة لدي العاملين بالمؤسسة.

8.6. الاهتمام الشامل بالفرد: تهتم المؤسسات اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين والموظفين، ففي الاحتفالات بترجيهم يحضر الحفل أهلهم وذوهم، وتنعكس هذه الصفة الشمولية والاهتمام الكلي على الثقة المتبادلة والألفة والمودة. (تقية، ص146، 147). يعد هذا العنصر من الخصائص الأساسية التي ساهمت في تحقيق النجاح الذي تتميز به المؤسسة اليابانية عن غيرها من مؤسسات العالم، والذي أصبح في الوقت الراهن من الأساسيات التنظيمية التي تعمل بها المنظمات الحديثة، نظرا للنتائج التي يحققها عنصر الاهتمام الشامل بالفرد العامل داخل مؤسسته.

فكل هذه الخصائص السلوكية التي تعد أهم عناصر فلسفة المؤسسة اليابانية في تعاملها مع موردها البشري، تعتبر أحد المقومات التي تساعد المؤسسة الجزائرية على تحقيق النجاح، في حال محاكاتها لهذه الفلسفة، والعمل على تطبيقها بما يتماشى والظروف والخصائص المجتمعية للمجتمع الجزائري.

8 . محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الحديثة

1.8. القيادة الإدارية:

تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى الكتاب والباحثين تبعًا لاختلافهم في تحديد مهام القائد، واختلاف الزاوية التي ينظر منها الباحثين إلى مفهوم القيادة بالإضافة إلى التطور الذي يشهده البحث العلمي حول مفهوم القيادة عبر الزمن، حيث يقول خبير القيادة وكاتب السير الرئاسية جيمس بيرنز أن القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحًا، وأقلها إدراكًا في مقدمته لكتاب "القيادة" ويقول كيث جرينت "بالرغم مما يقرب من ثلاثة آلاف عام من التأمل وما يزيد على القرن من البحث الأكاديمي في القيادة، فيبدو أننا لم نقرب من اتفاق على المعنى الأساسي لها، فضلًا عن إمكانية تعلمها أو قياس تأثيراتها أو التنبؤ بها، وذلك على الرغم من وجود عشرات الآلاف من الكتب التي تتناول موضوع القيادة، وهنا سيقوم الباحث باستعراض موجز لبعض التعريفات التي تتناول موضوع القيادة.

فعرفت القيادة بأنها: العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل تحفيزهم على العمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة، ومن هنا يلاحظ أن القيادة تتضمن تحليل سلوك الأفراد والجماعات والتأثير فيهم ودفعهم للعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية، إن أهمية تأثير القيادة في السلوك بشكل عام والسلوك الجماعي بشكل خاص، ناتجة عن أن معظم المنظمات الآن تفوق أعمالها إمكانيات الفرد الواحد وتحتاج إلى جهود كبيرة من جماعات العمل المتنوعة في المهارات، والخبرات، والمعرفة. فالقيادة الناجحة هي التي تملك المقدرة على التأثير في هذه الجماعات من خلال حشد طاقاتها وقيادتها بنجاح، فهي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة ويلاحظ من هذا التعريف أن عملية القيادة تشمل تحليل سلوك الأفراد والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية متزايدة لتحقيق أهداف المنشأة. (محمد أحمد غالي، 2015، ص14).

وتم تعريفها أيضا على أنها ذلك النشاط الايجابي الذي يفترضه شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين عن طريق الاستمالة والتأثير أو عن طريق استخدام السلطة الرسمية إذا اقتضت الضرورة ذلك، وفي نفس سياق هي ذلك الإطار التنظيمي الذين يشتغلون مناصب عالية المسؤولية، ويعملون على تعزيز مبدأ التفاعل لتقوية وتطوير النظام الثقافي للمنظمة، من

خلال دمج العقول الفردية المختلفة للأتباع في عقلية جماعية لتحقيق العمل الجماعي بينهم. (ali ramadan musbah and others.(2015). P3).

و تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون يأتي انعكاسها المباشر على قيم وأفعال وسلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم، وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات (podsakoff et al.1999. pillia et al1990) عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على تحفيز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل، كقدوة لهم واحترامهم، والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه، لأن أقواله دائماً تنسجم مع أفعاله، وفي هذا الخصوص وجد (pillia et al.1999) أن الموظف يقوم بممارسات تطوعية عندما تكون مستوى ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح، أي أن سلوك المواطنة التنظيمية يتعاظم في ظل القيادة التحويلية القائمة على التأثير الكريزوماتي للقائد والتشجيع الإبداعي، ودافعية الاهتمام بالحاجات الفردية للمرؤوسين، فهذه الخصائص تشكل الأرضية التي ينمو ويزدهر فيها السلوك التطوعي. (أحمد بن سالم العامري .(2003). ص11). بتصرف.

وتعتبر سمة المشرف المباشر داخل الإدارة اليابانية من السمات التي تؤكد على الدور القيادي داخل المنظمة بحيث هو أسلوب يعطي أهمية كبيرة ودورا بارزا للمشرف المباشر، فمن خلال موقعه واحتكاكه المباشر مع مرؤوسيه، يمكن أن يعرف خصائصهم الشخصية وتفسير أنماطهم السلوكية، وبالتالي فهو في وضع أفضل من غيره في بث روح التعاون والمحبة والثقة في صفوفهم وتكوين فريق عمل متكامل متجانس قادر على تحقيق مستوي عال من الإنتاجية، وانطلاقاً من ذلك يجب اختيار المشرفين المباشرين بشكل جيد بحيث تتوفر فيهم الخبرة والمهارة لتحقيق ذلك، بحيث يتم تدريبهم وإعطائهم الحرية في تشكيل فريق العمل المتجانس بعيداً عن البيروقراطية السلبية (صبحي جبر العتيبي.(2004). ص101).

وهذا ما يتجلي في السياسة التنظيمية للإدارة اليابانية التي تعطي أهمية كبيرة لموظفيها عبر كادرها القيادي الذي يعمل جاهداً على توفير الظروف الملائمة داخل المنظمة، بحيث يعتبر القائد عضو أساسي في الجماعة والذي يعتمد على الأسلوب الأبوي مع موظفيه، بحيث يعتبر الأسلوب الأبوي من أهم خصائص فلسفة الإدارة اليابانية بحيث يهدف القائد من خلال هذا الأسلوب إلى إرضاء والتقرب من العمال ومعرفة ما يحتاجونه من مساعدات مادية ومعنوية وتذليل الصعاب التي يعانون منها، بالإضافة إلى مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الإدارة اليابانية التي تجعل من عمالها عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تتميز بالعطاء والبذل في سبيل نجاح المنظمة وازدهارها في ظل التحديات والمنافسات الخارجية. فالقائد الياباني يعتبر نفسه جزءاً لا يتجزأ من عماله كأسلوب ناجح في احتواء موظفيه مما يتيح للقائد إمكانية توجيههم وبلورتهم بما يخدم أهداف المنظمة، كما يتطلع القائد من خلال احتوائه لموظفيه إلى تعزيز سلوكياتهم التنظيمية، بحيث يعرف على الموظف الياباني مدي درجة مواطنته تجاه زملائه والمنظمة من خلال سلوكياته.

2.8. العدالة التنظيمية:

لقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية منذ القدم الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمة، ومع ذلك فإن مصطلح العدالة التنظيمية *organizational justice* لم يظهر ذلك إلا في عام (1963) ليدل على إحساس العاملين بالعدالة والنزاهة في المنظمات، فالعدالة التنظيمية تتمحور حول الظروف الوظيفية التي تقود الموظفين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون للظلم وعدم المساواة، ويعتقد بعض الباحثين بأن الموظف يقيم مدى عدالة إجراء أو قرار ما في المنظمة وفقاً لمبدأين هما التوازن، والتصحيح: فالتوازن يتم من خلال تقييم المخرجات المتعلقة بالوظيفية (Outcomes) للموظفين ومقارنتهم مع قيمة المدخلات (Inputs) التي يزودون بها المنظمة، أما التصحيح فهو مبدأ يشير إلى جودة القرار أو الإجراء والتي تجعله يبدو عادلاً ومناسباً، وإلى مجموعة المعايير المعززة لعدالة القرارات كتطبيقهما على الجميع دون استثناء، والدقة والوضوح فيهما وملائمتهما للقيم والمبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع والمنظمة.

ولقد تم تعريف العدالة التنظيمية على أنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات المدخلات والمخرجات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مدرائه والموظفين و زملائه بنفس رتبة العمل، وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي. وبنفس السياق يري (James1993) أن العدالة التنظيمية هي إحساس الفرد بالعدالة في المنظمة وردة الفعل السلوكية لهذا الإحساس. بندر كريم أبو تايه. 2012. ص 150).

ويمكن تعريف العدالة التنظيمية على أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، أو أنها تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات ودراساتها. وهذا ما بلورته أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عالة التعاملات.

إن الإضافة الحقيقية التي قدمها مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية، فبدلاً من أن يكون الفرد متلقياً فقط للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة، فإن الفرد يلعب دوراً مهماً في تجديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة، ومعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية خلق نظام العدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة " المنظمة والعاملين". (عادل محمد زايد. 2006. ص، ص 77، 13).

وهذا ما نلمسه في الإدارة اليابانية كأحد المؤسسات العالمية التي أثارت اهتمام العديد من العلماء والدارسين لما تحززه من نجاحات مستمرة، بحيث اجتمع في نجاحها المستمر مجموعة من المحددات والظروف التي زادت قوة وتقدماً في مختلف المجالات الحياتية دون أن ننسى طبيعة العامل الياباني أي العنصر البشري الذي يتميز بالجدية والانضباط في العمل كمدبر أو كعامل، ومن بين أهم الخصائص التي يتجلى فيها مبدأ العدالة التنظيمية والذي يزيد من تجلي سلوكيات المواطنة التنظيمية كأحد محدداتها لدي العاملين داخل البيئة العملية للمؤسسة اليابانية خاصية العمل المشترك والجماعي في اتخاذ القرارات بالمنظمة، و يمكن تعريف اتخاذ القرار على أنه عملية اختيار بديل ذو قيمة من عدة بدائل متاحة، ويتم ذلك بعد تحديد المشكلة وإيجاد البدائل لحل هذه المشكلة. والمشكلة في نظر الفرد الياباني يصعب معالجتها بنمط معين من التفكير، لأن أي مشكلة تتضمن جوانب عديدة، منها الجانب الاقتصادي أو الاجتماعي أو التقني أو السياسي فيصبح من الخطر الاعتماد على فرد أو مجموعة صغيرة لا تضم إلا تخصصات و قدرات محدودة لصنع القرار، كما أن القرار الفردي محفوف بالمخاطر واحتمالات خطئه تعادل احتمالات صوابه.

ففي اليابان القرار الجماعي هو الصبغة الغالبة في كل الشركات على عكس الدول الأخرى التي تمتاز بنوع من الهرمية.. بحيث يعتبر نظام رنجي (Ringi system) من أهم مميزات الإدارة اليابانية وكلمة (Rin) تعني باليابانية تقديم اقتراح من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى، بينما تعني (gi) إجراءات اتخاذ القرار، أي أنه نظام يعتمد على الاستشارات غير الرسمية، فعندما تكون هناك مشكلة تحتاج لاتخاذ قرار هام فإن كل الذين سيتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه، حتى يكون هذا القرار مفهوم وواضح عند تنفيذه، كما أن المدير في الشركات اليابانية يعتبر مساعدا على اتخاذ القرارات حيث تكون مهمته تهيئة المناخ المناسب للعاملين وتحفيزهم على وضع الاقتراحات لحل المشاكل التي تواجههم ويقوم هو بصياغة هذه الاقتراحات في صورة قرارات. (محمد روازقي. 2008. ص 9)

فالعدالة والمساواة امر حتمي يفرضه أسلوب الإدارة اليابانية على المنظمة اليابانية وهما يسودان أوساط العاملين، فالمعاملة واحدة والمكافآت أسس منحها واحدة وتقوم أيضا على أساس الجهد الجماعي المبذول في العمل، بما يحقق النجاح والإنتاجية للمنظمة. (صبحي جبر، العيني. 2004. ص 94).

وعليه يمكن القول أن العدالة التنظيمية بثلوثها (الإجرائية، التوزيعية، والمعاملات) تعتبر أحد محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المنظمات الحديثة، وهذا ما أكدت عليه خاصية اتخاذ القرارات في صورتها الجماعية بين العمال دون تحيز في الإدارة اليابانية كنموذج إداري ناجح يحتذي به، فعملية اتخاذ القرار بالمشاركة سيساهم في ترسيخ ثقافة التعاون والتضامن والروح الرياضية والكيافة والثقة في تبادل المعلومات، وتدفعها بشكل حر حول المشكلة التي يعملون على حلها والعمل على تحمل نتائجها كفريق عمل دون تحيز أو تضليل في حالة الفشل في انجاز العملية، وذلك ارساء لدعائم الشفافية والنزاهة في التعامل مع مختلف العمليات التنظيمية التي تستوجب المشاركة الجماعية من طرف العاملين دون تحيز في الإدارة اليابانية.

3.8. الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال وضع تعريف محدد لمعنى الثقافة التنظيمية ومضمونها، وفيما يلي عرض لبعضها:

عرفها **الصيرفي** بأنها إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهي تمثل أحد الأدوار الرئيسة للقائد، حيث يقوم بوضع الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، وتمثل في نعمة التنظيم، وإنشاء ثقافة على ضوء المشتركة والمعتقدات التي يتعايش بها المنظمة والموظفون، و**عرفها السكارنة** أيضا بأنها مجموعة الأيديولوجيات والفلسفات والقيم والاعتقادات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما. (وسيم عبد الغفار عودة. 2016. ص 21).

ويشار إلى الثقافة التنظيمية على أنها عبارة عن مجموعة من الافتراضات الأساسية المشتركة، والتي تعلمتها مجموعة العمل أثناء حل مشاكل التكيف الذاتي والتكامل الداخلي بشكل جيد وكاف، لاعتبارها ثقافة تنظيمية صالحة، ومن ثم يتم التعامل معها من طرف الأعضاء الجدد واعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور (Bruce M.Tharp. (n.y).p5)

فالثقافة هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد التي تمكن الفرد من أن يكون عضوا في الجماعة. أما الثقافة التنظيمية فهي مجموع العناصر الأساسية التي يشترك فيها أعضاء الشركة والتي تميزهم عن بقية الشركات وتساعدهم على فهم أهداف الشركة وتخطي المشكلات التي تواجههم فتكون مرشدا وموجها لتصرفاتهم، وتعرف ثقافة المنظمة على أنها كيان مركب مكتسب يؤثر على سلوك الفرد سواء كان سلوكا كامنا مستترا مثل التفكير أو سلوكا ظاهرا في تعامله مع البيئة المحيطة، إذا فتقافة المنظمة تعني ما تعلمه أفرادها خلال فترة زمنية

معينة، فالمنظمات التي تكثر فيها ظاهرة ترك العمل والتجديد المستمر في الأعضاء قد لا تتمكن من الوصول إلى بناء ثقافة مميزة، عكس المنظمات اليابانية التي جعلت من التوظيف مدى الحياة إستراتيجية لبناء ثقافة تميزهم عن الغير، وتساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف الشركة عن طريق التأثير على مستوى أداء الفرد من خلال العناصر التالية:

- تسيير بانسجام الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف الشركة، والإسهام في الولاء للشركة.
- المساعدة على استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي.
- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعد على فهم اتجاهات وأنشطة المنظمة ويستعمل كمرشد للسلوك المناسب. (محمد

روازقي. 2008. ص 3).

وفي البيئة اليابانية فإن الثقافة تعمل على خلق روح التعاون والانسجام لذلك نجد أن هناك علاقات طيبة بين الإدارة والنقابات العمالية وعلاقات طويلة الأمد بين المنظمة وعملائها ومورديها والأصل هو الشراكة في المصالح، فالرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة وعدم الأنانية، كما أن التواضع وضبط النفس يعتبران من القيم البالغة الأهمية في المنظمات اليابانية، هذا ما جعل العامل شديد التعلق بعمله.

كما أن ثقافة الفرد الياباني أثبتت فعاليتها في ربح الوقت، حيث يعم التفاهم والتجانس بين الأفراد هذا ما أدى إلى ارتفاع في إنتاجية العامل الياباني مقارنة بنظيره الأمريكي والسبب في ذلك هي الثقافة التنظيمية للمنظمات اليابانية التي تهتم بالفرد وتعتبره موردا استراتيجيا، على عكس الثقافة الأمريكية التي تهتم بالربح وتستخدم الفرد لتحقيق هدفها دون أخذه بعين الاعتبار. (محمد روازقي. 2008. ص 4).

ومن الخصائص الثقافية التي تتميز بها الإدارة اليابانية والتي تدعم سلوك المواطنة التنظيمية في البيئة العملية اليابانية، "خاصية العشائرية" بحيث تسعى الإدارة اليابانية إل غرس حب الانتماء والولاء في نفوس العاملين تجاه المنظمة التي يعملون فيها من خلال العمل الجماعي التعاوني والاحترام وإشباع الحاجات المادية والمعنوية، لذلك وجد من خلال دراسة المنظمة اليابانية أنها عبارة عن عشيرة تمثل تجمعاً بشريا متآلفا، يمارس نشاطا اقتصاديا معينا، ويربط بين أفراد هذا التجمع أو هذه العشيرة العديد من الصلات والمصالح المشتركة والولاء لها وحبها، والخوف عليها وعلى مصالحها وسمعتها، وخلاف ذلك يعتبر خروجاً عما هو مألوف وسائد في أوساط العاملين فيها، لقد حققت المنظمة اليابانية قدراً رفيعاً من الانساق والتوافق في الثقافة التنظيمية في داخلها من خلال هذا المفهوم. (صحي جبر، العتيبي. 2004).

ص 97). بتصرف

وكتعقيب على ما سبق من حيثيات نظرية حول الثقافة التنظيمية للإدارة اليابانية والتي تتميز بها على الثقافة التنظيمية للإدارة الأمريكية كمقارنة ابستمولوجية بين الإدارتين، يمكن القول أن الثقافة التنظيمية للفرد الياباني لاقت رواجاً واستحساناً لدي محتصى المجالات التنظيمية الحديثة وذلك نظراً للناتج المرضية التي حققتها هذه السياسة التنظيمية لدي الإدارة اليابانية، فهي بيئة متكاملة المعالم تساهم في إنشاء مختلف السلوكيات التنظيمية التي تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الأهداف الخاصة والعامة التي تهدف إليها المنظمة، فسلوك المواطنة التنظيمية يتجلى بشكل أكثر في البيئة التنظيمية لدي الإدارة اليابانية كثقافة يمارسها أفرادها بشكل تلقائي فهي سلوكيات ترسخت وتجدرت في الفرد الياباني كأحد الخصائص التي يتميز بها المجتمع الياباني، أي أن الفرد العامل في اليابان يمتلك سلوكيات المواطنة ويمارسها في حياته اليومية وتزداد ترسخاً في حالة انضمامه كعامل في شركة ما، بحيث يجد نفسه في بيئة مماثلة لبيئة الأسرة والمجتمع الخارج عن تلك المنظمة التي ينتمي إليها، وبالتالي لن يجد صعوبة تذكر في ممارسة الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة، أي أنه لن يصطدم مع

بيئة تختلف عن بيئته الاجتماعية وبالتالي سيتجنب الصراع والنزاعات ومختلف المشاكل والضغوطات العملية في حالة اصطدامه مع ما يسمي باختلاف الثقافات بين المجتمع ومؤسساته المكونة له.

II. الخلاصة:

كخلاصة مما تقدم من ارث نظري حول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، يتضح أن هذا الأخير يعتبر من أهم وابرز المفاهيم الحديثة التي لاقت رواجاً واهتماماً كبيرين من طرف الكثير من الدارسين والمهتمين بهذا السلوك في المجال التنظيمي عامة، والسلوكي الإداري خاصة، فقد أضحى سلوك المواطنة التنظيمية مطلب أساسي في المنظمات الحديثة وذلك نظراً لأهميته كسلوك إيجابي، وكقيمة أخلاقية يكتسبها العامل من خلال ما توفره سياسة المنظمة من آليات كفيلة بترسيخ مبدأ المواطنة في سلوكيات العامل، كما يساهم هذا السلوك في زيادة الفعالية الأدائية والتنظيمية للمنظمة ودفعها نحو التقدم والتطور في ظل المنافسات والتحديات الخارجية، وخاصة تطوير السلوك الإنساني لدي العامل داخل المنظمة، والذي يأتي كنتيجة حتمية إذا ما تم توفير الظروف الملائمة التي تساعد الفرد العامل على تنمية سلوكياته نحو زملائه والمنظمة، فسلوك المواطنة التنظيمية يتضمن مجموعة من الميزات التي جعلت منه سلوكاً محبذاً لدي أصحاب المنظمات الحديثة بمختلف نشاطاتها المتنوعة، فهو سلوك تطوعي، اختياري يندرج ضمن مبدأ العلاقات غير الرسمية التي تمنح للعامل هامش من حرية التصرف العقلاي في إطار العلاقات الرسمية التي تحكم المنظمة من خلال القواعد والأنظمة المتعارف عليها، كما يتميز سلوك المواطنة التنظيمية بالتلقائية والضمير الحي في مساعدة الآخرين دون مقابل مادي أو مكافأة تذكر، بالإضافة إلى تقديم حاجة الطرف الآخر عن الحاجة الشخصية، كتجسيد لروح المواطنة في مبدأ الإيثار عن النفس... الخ.

فكل هذه المميزات وغيرها زادت من أهمية هذا السلوك بحيث جعلت منه سلوكاً يستخدم بطريقة تلقائية لدي العامل بحيث يعكس الجانب السلوكي الإنساني الذي تتمتع به شخصية العمال المحبة للعمل الإنساني، وبالتالي سيصبح جزءاً لا يتجزأ من سلوكياته اليومية سواء داخل المنظمة أو خارجها في حياته الخاصة بمجتمعه، وبالتالي فقد تم ترسيخه كثقافة تنظيمية ممارسة لدي الفرد والمنظمة ككل، من خلال مجموعة من المحددات التي تطرقنا إليها أنفاً، والتي ساهمت في الزيادة من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما تم الإشارة إليه في سياسة الإدارة اليابانية التي تعطي اهتماماً كبيراً في تلبية حاجيات عمالها، والعمل على توفير أفضل الظروف التي تساعد العامل وتدفعه إلى بذل الجهد البدني والسلوكي تجاه خدمة المنظمة كعائد منتظر من طرف العامل، فقد أدركت السياسة التنظيمية للإدارة اليابانية حجم حاجاتها مما ساعدها على توفير مجموعة من الخصائص المهنية التي تجعل من فرداها العامل من أفضل الموارد البشرية في العالم، حيث ساهم العامل الياباني من خلال ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية ومعرفية، والتي تم تنميتها وتدعيمها من خلال ما تنتجه الإدارة اليابانية من سياسة ناجحة من تكوين وتدريب للعامل في دفع عجلة التنمية للمجتمع الياباني في شتي المجالات، وهذا ما جعل من الإدارة اليابانية كمنهج نموذجي تسعى المنظمات الحديثة إلي العمل به بهدف تحقيق ما حققته الإدارة اليابانية من نجاح باهر.

- الإحالات والمراجع :

1. القرآن الكريم
2. أبو تاية، بندر كريم (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، ص 145-186.
3. بدر، فاطمة (2018). أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية للنشر. ص 80.
4. بن سالم العمري، أحمد (2003). محددات وأثر سلوك المواطنة في المنظمات، مجلة جامعة المالك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة. 17(2)، ص 01-19.
5. تقيه، محمد المهدي حسان (2011). من أسرار نجاح التجربة اليابانية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، ص 140 - 152.
6. حبة، وديعة (2018). العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر. بسكرة: الجزائر. ص 109، 110، 113.

7. حيدر عبد الحاكم ياسر (2018). القيادة الخادمة وعلاقتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. رسالة مقدمة لنيل شهادة البكالوريوس في علوم إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة القادسية: الكويت. ص 7.
8. خليف، شروق بنت عبد العزيز، محمد بن خليفة إسماعيل (2013). المواطنة وتعزيز العمل التطوعي. مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. الرياض: السعودية. ص 23.
9. الرقاد هناء، وأبو دية عزيزة (2012). الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم النفسية وال تربوية بغزة، 20(2). ص 739-740.
10. زايد، عادل محمد (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. القاهرة: ميرشن للطباعة. ص 13-77.
11. سامح، فوزي (2007). المواطنة، الطبعة الأولى. القاهرة، مصر: مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان للنشر. ص 7.
12. الصرايرة، حسين يوسف (2012). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات لجامعة الأغواط، العدد 19. ص 8.
13. الطعامسة، سلامة عبد الله خلف، عبد الحميد علي، حسب الله (2015). أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية، دون عدد، ص 15-32.
14. العتيبي، صبحي جبر (2004). تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان: الحامد للنشر والتوزيع. ص 94، 97، 101.
15. عودة، وسيم عبد الغفار (2016). دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، غزة. فلسطين: جامعة الأقصى. ص 21.
16. غنوة، محمد نادر (2013). أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد. سوريا: جامعة تشرين. ص 77.
17. محمد روازي (2008). الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق jit، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة. الجزائر: جامعة الحاج لخضر. ص 3-9.
18. محمد، أحمد غالي (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. غزة: فلسطين. ص 14.
19. المزيد، عثمان علي (2018). الإدارة اليابانية بمنظور مختلف، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية الرياض، المملكة السعودية العربية. ص 4-5.
20. مشمش، أشرف محمد زيدان (2012). واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد 4، ص 2-33.
21. معمري، حمزة، بن زاهي، منصور (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، ص 43-54.
22. مناصرية، رشيد، بن ختو، فريد (2015). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. العدد 8، ص 219-229.
23. ali ramadan musbah and others (2015),sources of administrative leadership strength and its relationship with training of human resources, Asian journal of management sciences &Education: vol 4.
24. Bruce M.Tharp (n.y),Defining culture and organizational culture from anthropology to the office.