



علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية.

## The relationship of organizational loyalty with organizational citizenship behavior, an analytical study.

خيرة شاوشي\*، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، مخبر الصناعة التطور التنظيمي للمؤسسات والابداع، الجزائر

khayra.chaouch@univ-dbk.m.dz

زهرة خلوف، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، z.khelouf@univ-dbk.m.dz

تاريخ الارسال: 2023/02/10	تاريخ القبول: 2023/06/06	تاريخ النشر: 2023/06/19	المؤلف المرسل: خيرة شاوشي
---------------------------	--------------------------	-------------------------	---------------------------

### الملخص:

حظي الولاء التنظيمي باهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال السلوك وذلك لما له من أثر وعلاقة بالعديد من الظواهر السلوكية، ومن بينها سلوك المواطنة التنظيمية، بحيث أن الولاء التنظيمي يعتبر محدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية. ويعتبر هذا الأخير من المحددات الأساسية التي أصبح يعول عليها كثيرا للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، والتعرف على الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي، وتهدف أيضا إلى التعرف على الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق ذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية هي علاقة تأثير مباشرة فعند ارتفاع الولاء التنظيمي ترتفع الرغبة في السعي لتحقيق أهداف المنظمة. الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية.

### Abstract:

Organizational loyalty has received great attention from researchers in the field of behavior because of its impact and relationship to many behavioral phenomena, including organizational citizenship behavior, so that organizational loyalty is considered a determinant of organizational citizenship behavior. The latter is considered one of the basic determinants on which it has become very reliable to improve the level of performance of the organization and employees alike.

This study aims to identify the nature of the relationship between organizational loyalty and organizational citizenship behavior, and to identify the conceptual framework of organizational loyalty. Organizational and organizational citizenship behavior is a direct relationship of influence. When organizational loyalty rises, the desire to pursue the goals of the organization rises.

**Keywords:** organizational loyalty, organizational citizenship behavior.

\* المؤلف المرسل: خيرة شاوشي

**1. مقدمة:**

يعتمد نجاح أي منظمة على مدى قدرة القائد على توجيه الأفراد وتوحيد قواهم وجهودهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة ، والقائد الفعال والناجح هو الذي باستطاعته رفع الروح المعنوية لمرؤوسيه وتعزيز حماسهم للعمل ، وعند شعور الفرد بأهميته ومكانته ينمي عنده ما يسمى بالولاء التنظيمي إذ يعتبر الولاء التنظيمي مدخلا هاما من المداخل التي بينت أهميته عند الأفراد وأثاره الإيجابية على فاعلية المنظمة وتحقيق مظاهر الاستقرار والأمان، والذي بدوره يؤدي بالأفراد إلى القيام بمبادرات فردية لتحقيق الأهداف وهذا يقودنا إلى نوع من السلوكات التنظيمية ألا وهو سلوكات المواطنة التنظيمية ، والتي تعتبر من المفاهيم الحديثة نسبيا في الفكر الإداري الحديث كونه سلوك طوعي يقوم به العامل ولكن يترتب عليه الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها.

**1.1. طرح الإشكالية:**

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما طبيعة العلاقة الموجودة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية؟

**2.1. التساؤلات الفرعية:**

واسنادا على الإشكالية يمكن طرح الأسئلة التالية:

ما المقصود بالولاء التنظيمي؟

ما المقصود بسلوكات المواطنة التنظيمية؟

**3.1. أهمية الدراسة:**

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه في حد ذاته حول الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، ويعتبر كلا منهما من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين، حيث أن الولاء التنظيمي يساهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء، كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد في تحقيق الأداء الكلي للمنظمة.

**4.1. أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على الإطار المفاهيمي الولاء التنظيمي.
- التعرف على الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية.
- التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

**5.1. منهجية الدراسة:**

انطلاقاً من موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم اعتماد المنهج الوصفي في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، والذي يهتم بوصف الظاهرة المدروسة والتعبير عنها كيفياً وكمياً كما توجد في الواقع، وكذا تحليلها والكشف عن العلاقة الموجودة بين متغيراتها.

**6.1. الدراسات السابقة:**

توجد عدة دراسات سابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا، نذكر من بينها مايلي:

**1.6.1. الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:**

دراسة فريدة زيني، سنة 2013، بعنوان الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة مقارنة بين جامعات تونس الجزائر والمغرب، تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة جامعات تونس الجزائر والمغرب، بالإضافة إلى الوقوف على أثر العوامل الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة والأجر الشهري، كما أنها تهدف إلى مقارنة مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من 750 أستاذ جامعي وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، وتمت معالجة البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج نذكر منها : وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة تعزى للجنس، وكذلك أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي.

دراسة فاطمة بلهوار، سنة 2019، بعنوان الدافعية والولاء التنظيمي لدى الأساتذة وعلاقتها بترتيب المؤسسة دراسة مقارنة بين المتوسطات ذات النتائج المنخفضة بمدينة سيدي بلعباس، تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى كل من الدافعية والولاء التنظيمي لدى المدرسين باختلاف نسب النجاح التي حققتها المؤسسات التعليمية التي يزاولون مهامهم فيها، بالإضافة إلى التعرف على الفروق الموجودة في مستوى الولاء التنظيمي ومستويات أبعاده باختلاف مستوى الدافعية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي كطريقة للإجابة على إشكالية الدراسة، حيث تم توزيع 180 استبانة على العينة المكونة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن تمتع الأساتذة باختلاف نسب النجاح المحصل عليها بمستوى عال في كل من الدافعية والولاء التنظيمي، وأيضاً توصلت إلى أن هناك فروق تعزى لمتغير الجنس والأقدمية في مستوى الدافعية وبعض أبعادها لصالح المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للولاء التنظيمي والبعد العاطفي لصالح الفئة الأكثر دافعية.

**2.6.1. الدراسات السابقة المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية:**

- دراسة ربحة ريغي وحمزة معمري، سنة 2021، بعنوان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية، تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية ومعرفة الفروق حسب المتغيرات التالية: السن، الجنس، الأقدمية، ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة تم

تطبيق استبانة سلوك المواطنة التنظيمية على عينة مكونة من 84 موظفا وموظفة من مديرية المصالح الفلاحية، حيث توصلت الدراسة إلى مستوى متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير السن والجنس والأقدمية المهنية.

– دراسة حدة سلطاني ومحمد الأمين عسول، سنة 2021، بعنوان دور القيادة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المديرية العملياتية للاتصالات قاملة، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه ممارسات القيادة الخادمة بمختلف أبعادها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة من الموظفين لدى المديرية العملياتية للاتصالات بقاملة، ولتحقيق ذلك تم استخدام الاستبيان للحصول على البيانات والمعلومات الميدانية، ومن ثم إعداد الاستبيان الذي تم توزيعه على 49 مفردة، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر 45.2% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع، والباقي يعزى لعوامل أخرى، وهي قوة تفسيرية عالية مما يدل على وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين عناصر القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية.

### 3.6.1. الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية معا.

– دراسة وليد شلابي، سنة 2016، بعنوان دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ اعتمد في بحث طبيعة الدور، استبيان لقياس الولاء التنظيمي واستبيان لقياس المواطنة التنظيمية من إعداد الطالب الباحث، بالاطلاع على الأدبيات النظرية للموضوع، وتم تطبيق أداة البحث على مجتمع الدراسة، والمتمثل في موظفي الإدارة المحلية بالمسيلة ( البلدية، الدائرة، الولاية) وبلغ حجم العينة 218 مفردة وأظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، وأن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، وكذلك أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.

– دراسة حمياني صبرينة وبن حمد لخضر، سنة 2019، بعنوان دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة خزينة ولاية الجلفة، تهدف هذه الدراسة إلى تقييم اتجاهات الموظفين حول الولاء التنظيمي ومدى ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية في خزينة ولاية الجلفة، ومعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تم تصميم استبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية، باستخدام برنامج Spss تم قياس مستوى الولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية، حيث اتضح من نتائج الدراسة أن تقييم الموظفين للولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية كان إيجابيا وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي بأبعاده على سلوكيات المواطنة للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

**7.1. خطة الدراسة:**

تم تقسيم دراستنا إلى ثلاثة محاور حيث تناولنا في المحور الأول الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي، وفي المحور الثاني على الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية، والمحور الثالث علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية.

**2. المحور الأول الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي:****1.2. مفهوم الولاء التنظيمي:**

يعتبر الولاء التنظيمي من المفاهيم الإدارية المهمة التي حظيت باهتمام كبير، لاعتباره من أولى السلوكيات التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم، ومن هنا يمكن ذكر بعض التعاريف للولاء التنظيمي.

يعرف الولاء التنظيمي على أنه " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفع إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة" (زيني، 2013، ص 07)

ويعرف أيضا الولاء التنظيمي على أنه " شعور داخلي ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل بها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة" (جوبر، 2016، ص 63)

ويعرف أيضا الولاء التنظيمي على أنه " المحبة والإخلاص والاندماج الذي يبديه الفرد نحو عمله والمنظمة التي يعمل بها، ورغبته في الارتباط بها والبقاء فيها" (بلهوارى، 2019، ص 67)

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف الولاء التنظيمي على أنه " هو شعور داخلي ينمو داخل الفرد والذي يبديه الفرد نحو عمله والمنظمة التي يعمل بها مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة".

**2.2. خصائص الولاء التنظيمي:**

تتمثل خصائص الولاء التنظيمي في:

- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة فناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية. (مصطفاوي، 2016، ص 179)
- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر التنظيمي الأخرى. (نعون، 2017، ص 120)
- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في المنظمة وتصرفاتهم والتي تجسد مدى ولائهم. (مجمع، 2018، ص 67)
- الولاء التنظيمي حصيلة العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعدد، وهو قيمة في حد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها، وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة والذاتية. (عطاء الله، 2018، ص 143)

**3.2. أهمية الولاء التنظيمي:**

للولاء التنظيمي أهمية كبيرة لدى المنظمات نظرا لكونه مرتبط بالموارد البشري، حيث تسعى لتحفيزه من أجل زيادة درجة ولائه بأهدافها وقيمها، ويساعد الولاء التنظيمي على منح العاملين الاستقرار النفسي وتحقيق مستويات عالية من الأداء، كما يمنحه الثقة بنفسه والرضا مما يساعده في تحقيق ذاته وزيادة دافعيته للعمل، كما أن للولاء التنظيمي أهمية تتجلى في تأثيره الواضح على سير الأعمال ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، كما له دورا مهما في توجيه العاملين للسلوكيات الإيجابية في المنظمة، ومستوى الولاء لدى العاملين يتوقف على شعورهم بأن المنظمة تشجع حاجاتهم وتحقق لهم الاستقرار النفسي داخلها وخارجها. (حديد، 2019، ص 137)

**4.2. أبعاد الولاء التنظيمي:**

تشير الأدبيات والدراسات الأكاديمية في حقل العلوم السلوكية، إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي، وتمثل فيمايلي:

**1.4.2. الولاء العاطفي:** ويشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الانتساب والاندماج والانتماء لها والتوحد مع هويتها، ويتأثر هذا البعد بإدراكه للخصائص المميزة لعمله من حيث درجة الاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، وتنوع المهارات، والتغذية الراجعة من الاشراف، كما أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة المنظمة تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات الخاصة به وبأمور العمل والمنظمة. (الصالح سالم، 2015، ص 51)

**2.4.2. الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة. (احمد قندولي، 2019، ص 68)

**3.4.2. الولاء المستمر:** تقاس درجة ولاء الفرد في هذا البعد بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة، مقارنة بنا سيفقده إذا قرر ترك المنظمة التي يعمل بها للالتحاق بمنظمة أخرى، ويتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل كالتردد في السن وطول فترة الخدمة والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة في وجود رغبة لدى الفرد بالاستمرار في عمله. (عمي علي، 2021، ص 116)

**5.2. مراحل الولاء التنظيمي:**

بين بوشانان أن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة وتمثل في:

**1.5.2. مرحلة التجربة والاعداد:** وتمتد هذه المرحلة من خلال تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختيار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في المنظمة والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل بها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات المنظمة وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه. (غراز و بوطوطن، 2018، ص 326)

2.5.2. مرحلة العمل والانجاز: تتراوح مدتها بين عامين إلى أربع سنوات ويسعى الفرد خلالها لتأكيد مفهومه للإنجاز والعمل. (الأحول و بركان، 2020، ص 268)

3.5.2. مرحلة الثقة في التنظيم والانتماء له: وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله، ويبدأ فيها بتسيخ اتجاهات الولاء نحو المنظمة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة الرباط، شديدة الوثاق، ويشعر الانسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل لصالح منظمته، ليعلو بها ومعها، وتنصهر مصالحه الشخصية من هيب مشاعر الحب والإخلاص لها، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. (أحمد كرار، 2022، ص 17)

## 6.2. معيقات الولاء التنظيمي:

تعرض مجموعة من الصعوبات والعوائق التي تحول دون تحقيق الولاء التنظيمي وتسهم في إطفائه وإزالته، وحتى نستطيع أن نتجنب هذه العوائق لابد من معرفتها ودراستها دراسة تحليلية للمحافظة على السير الحسن للتنظيم وتحقيق أهدافه، وتوجد عدة عوائق مختلفة تحول دون التزام الموظف بولائه للتنظيم نذكر منها ما يلي: (شلابي، 2016، ص 55)

- غياب الدقة والموضوعية في نظام التسيير والأداء الوظيفي، وهذا يؤثر على نفسية العاملين ويشعرهم بالتخوف والتهرب ونقص في الرضا الوظيفي.

- ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم إشباع حاجات العمال الفردية والشخصية والاجتماعية وتجاهل ظروف العامل وعدم الاكتراث بمشاكله وظروفه.

- الشعور بالتذمر من طرف العمال وعدم رضائهم عن ظروف العمل خاصة في حالة التهميش واللامبالاة وعدم وجود مناخ تنظيمي يشجع على الإنجاز.

- عدم الاستقرار الوظيفي وعدم الأمان داخل التنظيم، فالعامل مهدد في أي لحظة من لحظات عمله بالعزل والتوقيف دون أي تعويض أو سابق إنذار.

- الافتقار لروح التعاون والتشارك في إنجاز الأعمال، وعدم الشعور بأن المنظمة بمثابة الأسرة المهنية التي تربطهم بها أواصر تنظيمية قوية.

## 3. المحور الثاني الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية:

### 1.3. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

اختلف الباحثين في تعريف سلوك المواطنة التنظيمية ومن أهم التعاريف نذكر مايلي:  
يعرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه " مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي، ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية" (معمرى و بن زاهي، 2014، ص 47)

ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية أيضا على أنه " السلوك الفردي التقديري الذي لا يقع ضمن متطلبات العمل الرسمي وفي نفس الوقت يعتبر هاما لتطوير فعالية الأداء التنظيمي " ( عيشوش و دغمان، 2017، ص 166)

ويعرف أيضا على أنه " سلوك طوعي ينبع من الدور الذاتي للفرد لا يندرج تحت الحوافز الرسمية للمنظمة" (تاووني و لعمور، 2021، ص 170)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "سلوك طوعي ينبع من الفرد لا يقع ضمن متطلبات العمل الرسمي ولكنه يجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية"

### 2.3. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

تنحصر هذه الخصائص في النقاط التالية: (برباوي و سليمان، 2017، ص 173)

1.2.3. طوعية: هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد أي أنه ليس مفروضا في نظام الوظيفة.

2.2.3. الاختيارية: هي سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

3.2.3. التجرد من الرسمية: خاصية فيها الفرد لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.

4.2.3. النفعية: سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراد أو منظمات.

### 3.3. أهمية المواطنة التنظيمية:

تكمن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية في كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق جدارة العلاقات التبادلية بين موظفي المنظمة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات المنجزة، كما أن سلوك المواطنة يؤدي إلى

توطيد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس ايجابا على الأداء المتميز، زيادة كفاءة وفاعلية وحماس الموظف في العمل، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى خلق الإحساس بالانتماء للمنظمة والشعور بالولاء تجاهها، وتخفيف العبء المادي على المنظمات من خلال السماح بتوجيه ما كان مقررا لتوظيف الأفراد الجدد إلى التوسع في خدماتها والتميز في الأداء. (عبد الكريم و مرزوقي، 2021، ص 571)

### 4.3. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

لسلوك المواطنة التنظيمية خمسة أبعاد وتتمثل في:

**1.4.3. الإيثار:** يؤكد هذا السلوك على أهمية السلوك المساعد في توجيه الأفراد داخل المنظمة دون توقع أي مكافأة، أي أنه سلوك تطوعي يقوم به الشخص لمساعدة الآخرين أو محاولة تجنب الزملاء الوقوع في الأخطاء خلال أداء العمل، وبعد هذا السلوك النوع الأساسي في سلوك المواطنة التنظيمية. (باصور و علي، 2019، ص 661)

**2.4.3. اللطف والكياسة:** وهناك من يطلق عليه اللباقة، ويقصد به مدى محاولة الفرد منع وقوع المشاكل والخلافات المتعلقة بالعمل، واتخاذ التدابير الوقائية لتجنبها، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم، بالإضافة إلى إعطاء المعلومات لمن يحتاجها، وتقديم النصح لهم، كما تشمل إدراكه للأثر الذي يتركه سلوكه على الآخرين. (بن سالم، 2021، ص 131)

**3.4.3. الروح الرياضية:** وهي تعكس مدى رغبة الفرد لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات في المنظمة، دون امتعاض أو شكوى، فهي تعتبر رغبة الشخص في التسامح وقدرته على حل المشكلات والمهمات الصعبة مهما كانت بسيطة أو مؤقتة، دون تدمير أو شكوى، والعمل على إدخال الطاقة الموجهة لمثل ذلك الإنجاز. (سليمان تشيتش و و آخرون، 2021، ص 68)

**4.4.3. السلوك الحضاري:** ويشير إلى السلوكيات والنشاطات التي تعكس مدى اهتمام الموظف ومشاركته في الحياة السياسية للمنظمة ومن أمثلتها حضور الاجتماعات، والمشاركة في النقاشات، وتقديم الاقتراحات ومواكبة المستجدات التي من شأنها أن تؤثر على المنظمة. (مقدود و وآخرون، 2021، ص 187)

**5.4.3. الضمير الحي:** وهناك من يطلق عليه الطاعة العامة وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته، الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمنظمة في مجال احترام الأنظمة، والعمل بجدية تامة، وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية. (ريغي و معمري، 2022، ص 316)

### 5.3. محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

تتمثل محددات سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:

**1.5.3. العدالة التنظيمية:** هي قيمة جوهرية مهمة واحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار نسبة ما يدركونه من درجة تحقيق للمساواة في الحقوق والواجبات وكذا موضوعية العوائد والإجراءات والمعاملات داخل المنظمة. (بن عودة، 2018، ص 72)

**2.5.3. الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل لذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار من أجل تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الاشراف أو التدريب وغيرها، كما أن تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية يرجع إلى أن الموظف الراضي عن عمله سواء من الناحية المادية أو المعنوية، لن يتوانى عن ممارسة بعض السلوكيات التطوعية

كمساعدة زملائه في العمل أو المحافظة على ممتلكات المنظمة التي يعمل بها دون أن يتوقع الحصول على أية حوافز إضافية لقاء هذه الممارسات. (بن الشيخ و وآخرون، 2018، ص 62)

**3.5.3. القيادة الإدارية:** حيث تعتبر القيادة الإدارية من أهم العوامل ذات التأثير الكبير في البيئة التنظيمية وكذلك في بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، الأمر الذي يؤثر بدوره تأثيراً بالغاً في سلوكيات العاملين في مختلف المستويات الإدارية. (سلطاني و عسول، 2021، ص 250)

**4.5.3. الولاء التنظيمي:** يعبر الولاء التنظيمي على الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه والاستعداد والميل لبذل مزيد من الجهد لمنظمة العمل والرغبة القوية للبقاء فيها، فإن استعداد العاملين للأداء الجيد له تأثير كبير على كفاءة المنظمة وفعاليتها ونجاحها، وما هو معروف أن المنظمة بقوانينها وقيمتها وأساليبها هي التي تخلق هذا الاستعداد وتعززه بالإضافة إلى تنظيمه ومتابعته ، وبما أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي للموظف عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة. (فلوس، 2018، ص 85)

**5.5.3. السياسة التنظيمية:** ترتبط هذه السياسة بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك المتعلقة بالعمل، هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة، مع زيادة في حدة السياسة التنظيمية نظراً لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام، وعليه نرى الارتباط الوثيق للسياسة التنظيمية، بما فيها أساليب مراقبة الأداء والتأثير المباشر في دوافع الافراد وغيرها على سلوك المواطنة التنظيمية، ويجدر بالذكر ان بعض المحددات قد تأثر في بعضها البعض كتأثير السياسة التنظيمية في العدالة التنظيمية ما يربط الأولى بأبعاد العدالة التوزيعية والاجرائية والمعاملات مؤثرة بذلك بطريقة أو بأخرى في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبمعنى آخر ارتباط المحددات الحقيقية بالنتائج الضمنية لا يمنع ارتباط المحددات فيما بينها وتأثيرها الفعلي في سلوك المواطنة التنظيمية. (حبه، 2016، ص 83)

### 6.3. معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية:

من العراقيل التي تمنع مساهمة العاملين بأعمال تطوعية بالمؤسسة مايلي: (كرسنة و بوعيط، 2020، ص 139)

- عدم اشراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة.
- عجز ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية.
- عدم اتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم مما يقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكات غير محسوبة.

- افتقار العديد من المنظمات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكات المواطنة التنظيمية.

- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب وعدم الرضا والدافعية للعمل.

العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهيكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

#### 4. المحور الثالث العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:

يعتمد سلوك المواطنة التنظيمية على الثقة والصدق والتعاون بين العاملين والمنظمة، حيث أنه سلوك يقوم على علاقة اتفاقية وتعاونية وليس على علاقة تعاقدية مصلحة، ويعتمد كذلك على مدى ارتباط الموظف بالمنظمة والتزامه نحوها، ويحظى موضوع المواطنة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين في هذا المجال خاصة في السنوات الأخيرة، إلا أنه لا زال هناك جدل كبير وعدم اتفاق حول وضع تعريف موحد وشامل لسلوكات المواطنة التنظيمية، فهو له نقاط تقاطع والتقاء لمفهوم الولاء فصفة المواطنة تطلق على درجة التزام العاملين وولائهم للمنظمة ومدى شعورهم بالانتماء لها، فكأن كل من المواطنة والولاء يدلان على مفهوم واحد. (مجادبة ، 2018، ص 173)

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية فقد أخذ هذا الجانب اهتماما كبيرا في أديبات الإدارة والسلوك الإداري، فعن العلاقة بينهما وكيف أن الولاء التنظيمي يشكل محددًا مهمًا لسلوك المواطنة التنظيمية حيث يقول (Bolon 1976) بأن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسًا على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الايثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل بها. (بن أحمد و حمياني، 2019، ص 410)

لقد أورد الباحثون أن الولاء التنظيمي محدد من محددات سلوكات المواطنة، حيث يعد الولاء التنظيمي أحد العوامل الأساسية المساهمة في ظهور سلوكات المواطنة التنظيمية، وهو ما أكدته دراسة (Oreily and Chatman) اللذان توصلا إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي، فالولاء العاطفي القوي للموظف يجعله أكثر تقبلا لأهداف منظمته ويشعره بأنه جزء منها، وهذا ما يجعله يبادر ببعض السلوكات التطوعية الخارجة عن أدواره الرسمية، وتوصلت دراسة كل من (Oreily and Chatman) ودراسة (Gautam 2004) إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء المعياري والولاء العاطفي وبين بعد الاثار للمواطنة التنظيمية. (سويسي، 2018، ص 177)

إن العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية هي علاقة تأثير مباشرة فعند ارتفاع الولاء التنظيمي ترتفع الرغبة في السعي لتحقيق أهداف المنظمة والاستعداد لبذل جهود أكبر مما هو مطلوب لإنجاح المنظمة من خلال التوفيق بين ما يريده العامل بالمنظمة من حاجات ورغبات ومدى سعيه لبلوغه لأهدافه، إلا أنه أحيانا تجد هذا يقدم ربما بعض الأدوار من أجل خدمة المؤسسة ويضحي في سبيل تقدمها واستمرارها.

**5. خاتمة:**

تناولنا في هذه الدراسة المفاهيم الخاصة بالولاء التنظيمي إضافة إلى المفاهيم المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية، وحاولنا الربط ودراسة العلاقة بينهما.

**1.5. نتائج الدراسة:**

- الولاء التنظيمي هو شعور ينمو داخل الفرد والذي يبيده نحو عمله والمنظمة التي يعمل بها مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة.
- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في المنظمة وتصرفاتهم والتي تجسد مدى ولائهم.
- يساعد الولاء التنظيمي على منح العاملين الاستقرار النفسي وتحقيق مستويات عالية من الأداء للولاء التنظيمي.
- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك طوعي ينبع من الفرد لا يقع ضمن متطلبات العمل الرسمي ولكنه يجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية.
- يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق جدارة العلاقات التبادلية بين موظفي المنظمة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات المنجزة.
- العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية هي علاقة تأثير مباشرة فعند ارتفاع الولاء التنظيمي ترتفع الرغبة في السعي لتحقيق أهداف المنظمة والاستعداد لبذل جهود أكبر مما هو مطلوب لإنجاح المنظمة من خلال التوفيق بين ما يريده العامل بالمنظمة من حاجات ورغبات ومدى سعيه لبلوغه لأهدافه، إلا أنه أحيانا تجد هذا يقدم ربما بعض الأدوار من أجل خدمة المنظمة ويضحي في سبيل تقدمها واستمرارها.

**2.5. التوصيات:**

- ضرورة اهتمام المنظمة بالراتب والحوافز المادية والمعنوية وإشباع حاجات العمال الفردية والشخصية والاجتماعية والاهتمام بظروف العامل ومشاكله.
- على المنظمة الاهتمام بتوفير الاستقرار الوظيفي والأمان داخلها، فالعامل عندما يشعر بالاستقرار والأمان يقدم كل ما لديه لتحقيق مستوى عالي من الأداء.
- ضرورة إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة.
- ضرورة إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم حتى لا يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
- ضرورة سعي المنظمات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

## 6. قائمة المراجع:

- أبو القاسم عمر آدم احمد قندولي. (2019). الدور الوسيط لقدرات المنظمة في العلاقة بين رضا العاملين والولاء التنظيمي بالتطبيق على شركة التأمينات الإسلامية ولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه. كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين: السودان.
- أحمد تاوئي، و رميلة لعمور. (2021). اتجاهات العاملين حول دور الثقافة التنظيمية السائدة في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الجلفة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 05(01).
- أحمد سويسي. (2018). تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أمحمد بن عجيل الأعواط، أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة: الجزائر.
- الطاهر غراز، و محمد الصالح بوطوطن. (2018). الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في المنظمات الحديثة عرض نظري. مجلة حوليات جامعة الجزائر، 03(32).
- أمينة كرسنة، و جلال الدين بوعطيط. (2020). العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، 01(01).
- حدة سلطاني، و محمد الأمين عسول. (2021). دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المديرية العمليانية للاتصالات قلمة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 08(02).
- حمزة معمري، و منصور بن زاهي. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 06(14).
- خالد جوبر. (2016). نمط المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه. معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03: الجزائر.
- رجحة ريغي، و حمزة معمري. (2022). القيادة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية. مجلة التكامل الاقتصادي، 10(03).
- رشدي مصطفاوي. (2016). الرضا على البرامج التكوينية وأثره على الدافعية للإنجاز والولاء التنظيمي لدى العمال المشاركين في برنامج التكوين دراسة ميدانية بفرع مؤسسة حيدرة فارم لتوزيع الأدوية الصيدلانية، أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر: الجزائر.
- سارة بن الشيخ، و وآخرون. (2018). أخلاقيات العمل وأهميتها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين دراسة مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 04(01).
- سعيدة عبد الكريم، و مرزوقي مرزوقي. (2021). مبادئ حوكمة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة المسيلة. مجلة التكامل الاقتصادي، 09(03).

- سهير عبد الفتاح أحمد كرار. (2022). الولاء التنظيمي وعلاقته بالسلوك القيادي والشعور بالمسؤولية لدى موظفي الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، أطروحة دكتوراه. كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين: السودان.
- صبرينة عمي علي. (2021). الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 06(02).
- عبد العالي مجمع. (2018). دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين دراسة حالة بلدية العفرون بالبلدية. المجلة الجزائرية للسياسات العامة، 07(01).
- عبد المالك مجادة. (2018). واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية الولاء التنظيمي نموذجاً دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأنيث والزخرفة البلدية. مجلة دراسات، 07(01).
- عثمان عيشوش، و بوبكر الصديق دغمان. (2017). علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية عند الأستاذ الجامعي. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 05(24).
- عقيلة باصور، و عبد الله علي. (2019). التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لأراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية. مجلة الإستراتيجية والتنمية، 09(03).
- فاروق بن سالم. (2021). العلاقة بين التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية عند الأساتذة الجامعيين دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف 01. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 11(02).
- فاطمة بلهاري. (2019). الدافعية والولاء التنظيمي لدى الأساتذة وعلاقتها بترتيب المؤسسة دراسة مقارنة بين المتوسطات ذات النتائج المنخفضة بمدينة سيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 02: الجزائر.
- فاطمة عطاء الله. (2018). إستراتيجية القيادة الإدارية في تعزيز ثقافة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية بالروبية ولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 02: الجزائر.
- فريدة زيني. (2013). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة مقارنة بين جامعات تونس الجزائر والمغرب، أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف: الجزائر.
- كمال برباوي، و إلياس سليمان. (2017). علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة نفضال بشار. مجلة دراسات جامعة الأغواط، 08(01).
- لخضر بن أحمد، و صبرينة حمياني. (2019). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة خزينة ولاية الجلفة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(01).
- ماهر علي الصالح سالم. (2015). الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة دمشق: سوريا.

- محمد لمن سلیماني تشتیيش، و وآخرون. (2021). المتغيرات الديمغرافية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون. مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، 03(01).
- مختار حديد. (2019). أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل بالجزائر. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 03(01).
- مريم نعون. (2017). أثر الأنماط القيادية والتواصلية على الولاء التنظيمي للعمال بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نفظال، رسالة ماجستير. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 02: الجزائر.
- مسعودة فلوس. (2018). دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة المنهل الاقتصادي، 01(01).
- مصطفى بن عودة. (2018). أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر. مجلة البديل الاقتصادي، 06(01).
- نوال الأحول، و زهية بركان. (2020). أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفرون. مجلة الاقتصاد الجديد، 11(01).
- وديعة حبه. (2016). رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، 10(03).
- وليد شلاي. (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 55.، جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر.
- وهيبة مقدود، و وآخرون. (2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من موظفي جامعة بومرداس الجزائر. مجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، 09(01).