

سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية

Le comportement de la citoyenneté organisationnelle une étude analytique

تاريخ الاستلام : 2021/04/25 ؛ تاريخ القبول : 2021/05/11

ملخص

تتناول هذه الورقة البحثية إحدى المتغيرات التنظيمية وهي سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تمثل قيام العامل بأدوار إضافية خارج الوصف الوظيفي والتي لا ينتظر منها أية مكافأة، وهي بالطبع سلوكيات تجعل المنظمات تحقق أهدافها وتنعكس بالإيجاب على المستويين التنظيمي والبشري.

الكلمات المفتاحية: المواطنة التنظيمية ؛ سلوكيات المواطنة ؛ الأثر، السلوك الحضاري .

محمد كعوان

محمد بن عيجة

جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة
2، الجزائر.

Abstract

This research paper deals with one of the organizational variables, which is the organizational citizenship behaviors that represent the worker taking additional roles outside the job description and for which no reward is expected, and of course they are behaviors that make organizations achieve their goals and are positively reflected on the organizational and human levels.

Keywords: organizational resettlement; Citizenship behaviors; Altruism, civilized behavior.

Résumé

Ce document de recherche traite de l'une des variables organisationnelles, à savoir les comportements de citoyenneté organisationnelle qui représentent le travailleur assumant des rôles supplémentaires en dehors de la description de poste et pour lesquels aucune récompense n'est attendue, et bien sûr, ce sont des comportements qui incitent les organisations à atteindre leurs objectifs et sont une réflexion positive sur les plans organisationnel et humain.

Mots clés : réinstallation organisationnelle; Comportements de citoyenneté; Altruisme, comportement civilisé.

* Corresponding author, e-mail: mkaouane@mail.com

تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية في أية منظمة على اختلاف أنواعها إذ انها تمثل المحرك الرئيسي لكل النشاطات فيها، ومهما بلغت المنظمة من تطور وازدهار في انظمتها الانتاجية والتسويقية والتسيرية، الا انها قد تواجه الفشل بسبب سوء اختيار أفرادها او لعدم قدرتها على تحفيزهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

وعله فان البقاء والاستمرارية أو الاندثار والزوال لأية منظمة يعتمد بشكل كبير على كفاءة مواردها البشرية وطريقة تسييرها والاهتمام بها لتحقيق أحسن أداء.

ان تحفيز الأفراد في المنظمة يؤدي بهم الى القيام بمبادرات فردية لتحقيق الأهداف وهذا ما يقودنا الى نوع من السلوكيات التنظيمية ألا وهي سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي تعبر من المفاهيم الحديثة نسبيا في الفكر الاداري الحديث وخاصة في البيئة العربية. ويلقى هذا المفهوم اهتماما ملحوظا من قبل المفكرين والباحثين كونه سلوك طوعي يقوم به العامل ولكن يترتب عليه الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، لذا فهو مفيد لها وغير مكلف للإدارة.

من هنا كانت الضرورة لتسليط الضوء على سلوك المواطنة التنظيمية بغرض توعية قرارات المسؤولين باهميته البالغة في النهوض بمنظمتنا وضرورة العمل على غرس هذا السلوك تدريجيا حتى تشهد المنظمات تطورا في شتى المجالات.

1- مفهوم المواطنة التنظيمية:

قبل التطرق لمفهوم المواطنة التنظيمية من الناحية اللغوية حيث تعني كلمة "مواطنة" حركة أو نزعة تعتبر الانسانية اسرة واحدة وطنها العام كله أو أعضاؤها أفراد البشر جميعا" (المنجد في اللغة العربية المعاصرة)

أما اصطلاحا فقد وردت العديد من المفاهيم حولها لكون المواطنة لها اهمية بالغة في تشكيل بنية الوطن وهويته الثقافية وأصبحت بالتالي ضرورة حتمية خاصة في ظل تحديات العصر الحديث. وفيما يلي اهم التعريفات:

المواطنة حسب (أحمد زكي بدوي، 1978) هي "صفة المواطن التي تحدد حقوقه وواجباته الوطنية، ويعرف الفرد حقوقه ويؤدي واجباته عن طريق التربية الوطنية. وتتميز المواطنة بنوع خاص بولاء المواطن لبلاده وخدمتها في أوقات السلم والحرب والتعاون مع المواطنين الآخرين في تحقيق القومية"

أما (جوردن مارشال 2001) فقد عرفها بأنها تلك المكانة التي يتمتع بها شخص ما باعتباره عضو كامل العضوية في مجتمع معين، كما يرى (ناصر، 2003) أن كلمة المواطنة اشتقت من لفظة الوطن، والذي يضم أبناءه بلا استثناء وهي عبارة عن رابطة مقدسة تربط الوطن بالمواطن.

وتعد المواطنة مفهوم اجتماعي سياسي متنوع الابعاد ويتأثر بمستوى النضج الفكري والتطور الحضاري والقيم المتوارثة. وأساس المواطنة الحق هو الانتماء والاهتمام بالصالح العام، والابتعاد عن الفردية، وهناك حقوق وواجبات تنظم العلاقات بين الطرفين.

من هذه التعريفات نستنتج أن المواطنة هي تلك العلاقة القائمة بين الفرد ووطنه، المبنية على العطاء والأخذ . أي أن الفرد يتمتع بحقوقه في وطنه ويؤدي واجباته نحوه حتى يحس بانتمائه اليه والاعتزاز به في مقابل احترام النظم والتعاون مع الآخرين لحماية هذا الوطن وخدمة الصالح العام.

1-1- المواطنة التنظيمية:

ان تحسين الأداء وتطويره أصبح ميزة تنافسية بين المنظمات في عصرنا الحالي، بسبب التغيرات الكبيرة والمستمرة، الشيء الذي يفرض مجموعة من التحديات وضرورة تعزيز القيام بالمهام الاضافية والتطوعية أو ما يطلق عليها سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد أكد (robbins;2001) أن رغبة المنظمات في تحقيق مستويات عالية من الأداء تتطلب وجود أفراد عاملين يؤدون أكثر من واجباتهم الوظيفية الاعتيادية..

ويمكن اعادة الاطار الفكري لمفهوم سلوك المواطنة الى علم الادارة المشهور chester-bernard عام 1938 حول مبدأ اقناع العاملين في فكرة الرغبة في التعاون التنظيمي وكذلك أفكار "katz" عام 1974 والذي ميز بين دور الفرد الرسمي في العمل والسلوك الابداعي العفوي والذي يعتبر اساسا لفاعلية المنظم (farh et AL . 2004).

ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه تصرف الفرد التطوعي والاختياري الذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف الى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فاعليتها(CHIEN.2004).

كما يرى(Smith et AL) أن سلوك المواطنة التنظيمية على انه نشاط فردي اختياري يتسم بطابع الطوعية فهو يتعدى اطار الواجبات الرسمية المحددة، ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني ايجابية أو تعاونية لا يتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم، وبالتالي لا يترتب عليه أي مكافأة أو عقاب، ومع هذا فهو ضروري لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء الاجمالي والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم من خلال مساهمته بتشجيع الآلة الاجتماعية للمنظمة وتوفير المرونة اللازمة للعمل في اطار المواقف الطارئة والأزمات .

أما (شربتحي: 2006) فقد عرفت سلوك المواطنة التنظيمية بأنه عمل ونشاط اجتماعي يمارسه الموظف من تلقاء نفسه ورغبة منه وإرادة، لا يبغى منه اي مردود مادي، عبر التزام ليس بالوظيفي وإنما التزام يقوم على اعتبارات اخلاقية أو اجتماعية أو انسانية أو دينية ونستنتج من هذه التعريفات وغيرها أن المواطنة التنظيمية هي:

* سلوك إرادي طوعي

* يتعلق بالأدوار الوظيفية الاضافية وغير محدد ضمن الوصف الوظيفي للعامل.

* لا تتم مكافأة العامل من خلال سياسة الحوافز والمكافآت الرسمية ويساهم في تحسين الفعالية التنظيمية.

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد حظي سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام واسع من طرف الباحثين خلال العقود

الماضية، لمل له من آثار كبيرة في نجاح المنظمات واستمرارها خاصة في ظل البيئة التنافسية، وتتمثل تلك الأهمية فيما يلي:

- لقد أشار (Bowler;2006) الى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للأفراد من خلال:

* توفير القدرة على الابداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد يعزز الدافع للإنجاز وتحسين الاداء والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، يوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وفعاليتهم الادارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

* في حين أشار (ladebo ;2004) الى اهمية سلوك المواطنة بالنسبة للمنظمة من خلال:

- انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي الى تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- زيادة معدلات الاداء وتحسين الانتاجية وزيادة مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية، تعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الافراد وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة.

كما تكمن أهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في النتائج الكثيرة التي يمكن ان تحققها المؤسسة والتي يمكن تلخيصها كالآتي (العامري، 2002).

- الاسهام في تحسين الاداء الكلي للمؤسسة من خلال ادارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الاقسام والإدارات المختلفة.

- المساعدة في تخفيض حاجة المؤسسة الى تخصيص الموارد النادرة لبعض المهمات، والمحافظة على وحدة المؤسسة وتماسكها والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الانتاجية الكلية الكلية في المؤسسة.

- الاسهام في تحسين مقدره المديرين وزملاء العمل على أداء عملهم، ويكون ذلك من خلال تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات.

2- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المتغيرات المتعددة الأبعاد وقد يرجع السبب في ذلك الى سعة هذا المتغير من حيث علاقته وتأثيراته (chien ;2006).

لقد اعتمدت دراسة (محمد ناصر وآخرون:2012) وانسجاما مع اهدافها على أبعاد organ ;1988 والتي تم اعتمادها من قبل العديد من الدراسات والبحوث منها

" fareh et ac ;1997 و (dipaola ;2001) (Jahang et AL). وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد.

1- الايثار:

عبارة عن سلوك طوعي يتمثل بالدعم المقدم لزملاء العمل في أداء عملهم بالشكل الذي يعزز العلاقات التعاونية والاجتماعية كمساعدة زملاء العمل التي تؤثر على انجاز أعمالهم وأضاف (Zak et al :2007) الى ان الايثار يعرف بانه مساعدة شخص اخر على حساب النفس بينما يشير الكرم الى اعطاء الشخص الآخر او تقديم شئى له اكثر مما يتوقع أو أكثر من حاجته.

2- الروح الرياضية:

يعكس هذا البعد مدى استعداد أو تحمل الفرد القيام بالمهام المطلوبة منه في جميع ظروف العمل دون تدمير او شكوى

3- السلوك الحضاري:

ويشير الى المشاركة البناءة والمساهمة والمسؤولية في ادارة القضايا وأهداف المنظمة من خلال حضور الاجتماعات والندوات وتقديم الافكار والمقترحات الجديدة لتحسين العمل.

في حين قامت الباحثة (اولغا شربتجي) بالاعتماد على النموذج الخماسي الابعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية والذي اتمده العديد من الباحثون في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية وفي مقدمتها (podsakoff et al;1994) ويشمل الابعاد التالية:

1- الايثار:

وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على الاساليب وطرق انجاز مهامهم، ومساعدة زملاء العمل في اتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.

2- الكياسة:

تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن ان يتعرض لها زملائه في العمل عن طريق تقديم النصيح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الاخرين والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات أو الأفعال.

3- الروح الرياضية:

وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال وتشجيعهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء والمساعدة في تسويتها بالإضافة الى استعداده لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى أو تدمير.

4- الطاعة العامة:

ويتعلق بالجانب النفسي للفرد لتقبل الهيكل التنظيمي، والتوصيف الوظيفي للعمل، وسياسات دائرة الموظفين داخل المنظمة وينعكس ذلك على مدى حرصه على الحضور الى مكان العمل في المواعيد المحددة، الاسراع في انجاز المهام الموكلة اليه واحترام قواعد وإجراءات وقوانين المنظمة والحرص على مواردها.

5- السلوك الحضاري أو صدق المواطنة:

يتضمن كافة الانشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها حفاظا على أمن المنظمة كالتبليغ عن وجود المخاطر والحريق الذي قد يلحق بالمنظمة والتأكد من ان الابواب موصدة والأنوار مطفأة عند مغادرة مكان العمل، التبليغ عن أي أعمال مشبوهة أو خطرة يمكن ان تلحق الأذى بالصحة البشرية.

كل ذلك يعكس السلوك الحضاري ومدى حرص الفرد على تتبع التطورات التقنية في مجال عمله، البحث داخل المنظمة وخارجها عن فرص لتطوير العمل في المنظمة وتقديم الاقتراحات البناءة، المبادرة بمشروعات تحسين لإحداث التغيير نحو الأفضل... الخ.

وقد أكد (koopnan ;2003) أنه ليس بالضرورة أن تكون هذه الأبعاد موجودة في آن واحد وانما قد يوجد بعضها ويختفي بعضها الآخر.

3- العوامل المعززة لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية:

حتى يكون دور سلوك المواطنة التنظيمية فعالا في المنظمة يجب تعزيزه من قبل المسؤولين في المنظمات وقد حددت (الشمالية، 2004) مجموعة من العوامل المعززة لهذا السلوك وهي بالشكل التالي:

1- العوامل الشخصية الايجابية:

تشمل القناعة بالعمل، والتعهد الفعال والثقة بالآخرين اذ تمكن القناعة بالعمل فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم، وتؤثر في عملية تعريفهم بأعمالهم، وتجعلهم يعبرون عن الدور الاضافي بانه ضمن الدور الفعلي للوظيفة ، اما التعهد

الفعال فانه كلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف كان أقدر على تعريف مسؤولياته وأدواره الاضافية وعندما يثق الافراد بالخرين يؤدي ذلك الى القيام بأنماط سلوكية اعتيادية.

2- العوامل الموقفية المدركة:

تشمل قيم العمل، وخصائص، اذ تشير قيم العمل الى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الافراد والمنظمة، وتؤدي الى وجود علاقات ذات اثر إيجابي فعندما يشعر الفرد ان قيم العمل تتضمن احترام الأفراد واحترام حاجاتهم، فانه سيلتصق بها ويعمل على الاشتراك في مسؤوليات تؤدي الى احسن الأداء. أما خصائص العمل وبخاصة المحفزة منها كالعامل ذي معنى، والاستقلالية والتغذية الراجعة، فانها تزيد من الدافعية الداخلية لدى الأفراد، وتزيد من ممارستهم لأنماط سلوك الدور الاضافي.

عوامل المركز الوظيفي:

وتشمل تولي المنصب في المنظمة، ومستوى العمل الهرمي، فالأفراد ذوي الخدمة الطويلة تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع المنظمة، مما يولد بينهم مشاعر ايجابية تنعكس على شكل أنماط سلوك الدور الاضافي نحو المنظمة، كما أن تولي المناصب العالية يزيد من الحافزية ومن امكانية العمل بشكل فعال. فضلا عن زيادة الحرية فيما يتعلق بممارسة أنماط سلوكية متنوعة والتي من ضمنها تقديم أنماط سلوك الدور الاضافي.

4- الجوانب الايجابية لسلوك المواطنة التنظيمية:

ذكر (ريان، 2006) أن السلوك المواطنة التنظيمية يعد أحد القضايا الرئيسية التي يجب أن تتبوأ مكانة مرموقة في سلم أولويات الممارسين للإدارة، لما يتمتع به من ايجابيات تنظيمية وتحقيق مستوى أداء متميز لأن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي الى: - تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو اضافة حقيقية الى مواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المؤسسات من توظيف لبعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.

- يمتاز في خلق الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.

- يخلق الاحساس بالانتماء لدى المؤسسات.

- يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه.

- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس ايجابا على الأداء المتميز .

- يزيد من فاعلية وكفاءة الموظف في العمل.

- يزيد من مستوى الرضا عن العمل.

5- معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية:

إن عدم اسهام الموظفين في المنظمات بسلوكات الدور الاضافي يعود الى مجموعة من المعوقات أوردتها (byrne ;2004) فيما يلي:

- عدم اشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الايجابية نحو المنظمة.

- عجز ثقافة المنظمة وقيم المنظمة عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الاضافية الايجابية مما ينعكس سلبيا على تميز أدائهم.

- عدم اتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم اتجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكات غير محسوبة.

- افتقار معظم المنظمات الادارية الى تحقيق العدالة التنظيمية، والتي ان وجدت فأنها تشكل حافزا قويا لسلوكات المواطنة التنظيمية.

ويلاحظ بان هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الافراد

منها:

- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي الى اللامبالاة والاعترا ب وعدم الرضا وقلة الدافعية في العمل.
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات والعوامل الادارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الاداري والوظيفي.

6- سلوكيات المواطنة التنظيمية في الاسلام:

ان المتمعن في الفكر الاسلامي التربوي يجد أن الفكر لم يغفل عن هذا المتغير السلوكي الهام في حياة الافراد والمجتمعات فقد أكد الاسلام على أهمية العمل التطوعي وحث على مساعدة الانسان لأخيه الانسان وقد انتشر مفهوم الخير الذي ورد ذكره في القرآن الكريم ، كما ظهر جليا حرص الاسلام على تشجيع العمل التطوعي في فكرة التكافل الاجتماعي الذي بدأ في عصر النبوة في صورة " نظام الوقف" الذي اتجهه المسلمون لتحسين أحوال مجتمعهم(السعود سلمان، 2008). كما أن تعاليم الدين الاسلامي فيها تطبيق لإبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي ينادي بها الباحثون هذه الأيام كحل للعديد من المشاكل الادارية التي تواجه المنظمات، فبعد الايثار مثلا وهو مساهمة الفرد طوعية في مساعدة الآخرين قام به الصحابة رضوان الله عليهم عندما هاجر المسلمون من مكة الى المدينة، أما مفهوم الطاعة العامة وهو احد ابعاد المواطنة التنظيمية فقد أمرن الاسلام بوجوب طاعة تعاليم الشريعة الاسلامية وطاعة الرسول (صلى الله عليه وسلم) وطاعة أولي الأمور. وهذا ان دل على شئ فإنما يدل على أن المسلم يجب أن يتحلى بكل ما تتطلبه مفاهيم الادارة الحديثة ليس من منطلق اداري فحسب بل من منطلق الالتزام بتعاليم الدين التي هي منهاج حياة كامل متكامل صالح لكل زمان ومكان.

وهكذا يتبين لنا ان العمل التطوعي هو الاساس في المنظمات والمجتمع ككل فإذا تكاملا العملان الرسمي والتطوعي عاش العمل في روح معنوية مرتفعة وانخفضت اخطار العلل الاجتماعية والإدارية مما يعكس قوة المنظمة وتماسك أفرادها.

خاتمة:

من خلال هذا العرض نستنتج أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ظاهرة جديرة بالاهتمام في منظمات الاعمال وحتى في المجتمع لمل لها من بالغ الأثر في تحقيق الفاعلية التنظيمية والحفاظ على البقاء والاستمرارية في ظل تحديات العولمة والتغيرات المتسارعة، لدى يجب على المسؤولين في كل المنظمات العمل على تعزيز وتقوية تلك السلوكيات وتوفير المناخ التنظيمي الملائم والمحفز لتبني السلوك التطوعي حتى تغرس هذه الثقافة السلوكية وتتجدر في المنظمات لتصل هذه الاخيرة الى المستوى المنشود من التطور والرقى.

المراجع:

- 1- ابن منظور، ابن الفضل جمال الدين، لسان العرب، دار صادر للطباعة والنشر، ط3، بيروت، لبنان، 1999.
- 2- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط1، 1978.
- 3- السعود راتب سلطان سوزان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، مجلد 9، عدد 4، 2008
- 4- الشمالية نانسي عبد الله، تأثير سلوكيات الدور الاضافي في التمييز التنظيمي، جامعة مؤتة الاردن، 2004.
- 5- العامري أحمد بن سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة

- الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الادارية ، المجلد9، العدد1، 2002.
- 6- العجمي، مكتب التوجيه المجتمعي، نشرة فصلية تصدر عن وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الكويت 2010.
- 7- المنجد في اللغة العربية، دار المشرق ، بيروت، ط1، 2000.
- 8- جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع ، المجلس الأعلى للثقافة، المجلد3 ترجمة محمد محي الدين ، ط1، 2001
- 9- ريان مجد حسن، سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة دكتوراه غير منشورة بجامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006
- 10- شربتجي أولغ: العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، مجلة بحوث العدد 2006، 41.
- 11- محمد ناصر، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد30، 2012