

الدافعية الذاتية كمحدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية

غزير سعد العيسى

أستاذ مساعد قسم الإدارة العامة

كلية إدارة الأعمال/ جامعة الملك سعود

galaisa@ksu.edu.sa

ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة بناء تصور نظري لأبعاد رئيسية ذات تأثير متداخل على السلوك التنظيمي للفرد الموظف، وتتمثل هذه الأبعاد في متغيرين رئيسيين هما السلوك التطوعي الإضافي للفرد الموظف، أو ما يطلق عليه اصطلاحاً سلوك المواطنة التنظيمية، ودافعية الفرد الذاتية، وذلك انطلاقاً من النظر في الوقت الحاضر لسلوك المواطنة التنظيمية كأحد أسس نجاح المنظمات نظراً لتعدد آثاره التنظيمية الإيجابية، وبذلك أصبح لزاماً على المنظمات الاهتمام بالبحث عن العوامل المؤثرة على تنمية هذا السلوك، وفيما إذا كان هناك عوامل تحد أو تقلل من ظهوره بين أفراد التنظيم وفيما إذا كان التعزيز الإيجابي للدوافع الذاتية قد يؤثر في المدى الطويل على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على دافعية الفرد.. ولقد خلصت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج؛ من أبرزها: أن سلوك المواطنة التنظيمية والدافعية الذاتية، كما أنهما مرتبطان ببعضهما البعض، فهما أيضاً يرتبطان بالعديد من المتغيرات ذات العلاقة بفعالية الأداء، وكلاهما ينبع مبدئياً من ذات الفرد دون التطلع إلى أي حوافز خارجية، وأن سلوك المواطنة التنظيمية قد يتأثر إيجاباً على المدى الطويل، إذا ما تم تعزيز هذا السلوك من وقت إلى آخر من ناحية، ومن ناحية أخرى إذا أخذت مساهماته الإضافية أو التطوعية في الاعتبار عند التعامل معه، ومن أبرز توصيات الدراسة المستنتجة أنه حيث أن هناك تداخلاً كبيراً بين سلوك المواطنة التنظيمية والدافعية الذاتية، فقد تكون البداية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية هو تنمية الدوافع الذاتية أولاً لدى الأفراد من خلال العوامل التي قد تؤثر عليها، وأنه بناء على الأهمية المتعاظمة لسلوك المواطنة التنظيمية وطبيعتها المتداخلة مع دافعية الفرد الذاتية، فإنه يفترض على المنظمات الاهتمام الجاد والمكثف بهذا السلوك وتعزيز العوامل التي تساعد في ظهوره وتنميته واستمراره بشكل عام وتعزيز الدوافع الذاتية بشكل خاص وتقدير المنظمة لسلوك الموظف الإضافي أو التطوعي.

الكلمات المفتاحية: المواطنة التنظيمية، السلوك التطوعي، الدافعية الذاتية، التعزيز الإيجابي

Positive Reinforcement of Self-motivation as a Determinant of the Behavior of Organizational Citizenship

Ghzayel Saad Alessa. Assistants Professor. K S U

Abstract

The aim of this study is to try to build a conceptual perception of main dimensions that have an overlapping effect on the organizational behavior of the employee: the additional voluntary behavior of the employee, or the so-called regulatory citizenship behavior, self-motivation. From the current consideration of the behavior of organizational citizenship as one of the foundations of the success of organizations due to its multiple positive organizational effects. Thus, organizations oblige to look for factors influencing develop such behavior and whether there are factors that limit or cut their appearance among members of the organization. The study concluded with a number of results. The most prominent of these are: The behavior of organizational citizenship and self-motivation, as they are interrelated, are also associated with many variables related to performance, both of which originate in the person without looking for external incentives. The behavior of organizational citizenship may be positively affected over the long run, if this behavior is reinforced from time to time, on the one hand, on the other hand, if taking more contributions or voluntary contributions when dealing with it. One of the most prominent recommendations of the study is that since there is a great overlap between the behavior of organizational citizenship and self-motivation, may be the beginning to develop the behavior of citizenship regulatory is the development of self-motivation first of the people and factors that may affect them, and based on the growing importance of the behavior and nature of organizational citizenship overlapping with individual self-motivation. It is incumbent upon the organizations to give serious and intensive attention to this behavior and to promote the factors that help in its emergence, development, and continuity in general and to promote of self-motivation in particular and the organization's appreciation of the behavior of the employee's other behavior or volunteerism.

Keywords: organizational citizenship, voluntary behavior, self-motivation, positive reinforcement.

مقدمة

أن من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم، متطلب الأداء المتميز في ضوء المتغيرات المتعددة سواء في بيئة العمل الداخلية أو بيئته الخارجية في كافة الأبعاد البشرية منها والمادية، هذا التحدي لا يمكن مواجهته من خلال الاقتصار على الأدوار الرسمية للموظفين، بل لابد من الاهتمام برافد لهذه الأدوار الرسمية، لابد من الالتفات إلى الأدوار الإضافية – التطوعية، وهي ما يطلق عليها في الأدب الإداري سلوك المواطنة التنظيمية، والتي تمثل أحد المفاهيم التي أنتجها الفكر الإداري والسلوكي المعاصر مؤخراً نتيجة للاهتمام المتزايد بالعنصر البشري ودوره المحوري في زيادة فعالية المنظمات.

لقد أصبح ينظر لسلوك المواطنة التنظيمية كأحد أسس نجاح المنظمات نظراً لتعدد آثاره التنظيمية الإيجابية، ومن هذا المنطلق أصبح لزاماً الاهتمام بالبحث عن العوامل المؤثرة على تنمية هذا السلوك لدى أفراد التنظيم، وفيما إذا كان هناك عوامل تحد أو تقلل من ظهوره بين أفراد التنظيم. ولقد أوضحت الدراسات في هذا المجال، وجود العديد من المتغيرات التنظيمية والشخصية التي تؤثر في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو عدم وجوده.

وحيث أن سلوك المواطنة التنظيمية، والذي يعبر عن السلوكيات والأعمال الإضافية التي تتعدى الدور الرسمي للموظف، وفي الوقت نفسه مرغوب فيها من قبل المنظمة لما تحققه من آثار إيجابية، ينبع من ذات الفرد دون أن يرتبط بحافز، أو يترتب على غيابه عقوبة، فإنه بذلك يعتبر أكثر التصاقاً بالدافعية الذاتية للفرد التي من خلالها يؤدي الفرد العمل بدون أية تأثيرات خارجية تدفعه للإنجاز وإنما برغبة داخلية ذاتية لحب العمل ذاته وما يحققه من نتائج وشعوره بالسعادة والرضا الذاتي للقيام به، وهي بذلك تتداخل مع سلوك المواطنة التنظيمية، وتمثل احد محدداته وقد تكون أكثرها تأثيراً، وفي الوقت نفسه تعتبر أكثر تأثيراً بالمتغيرات التنظيمية والشخصية، وحيث تقل الدراسات التي تسلط الضوء على الارتباط بينها، من هذا المنطلق ولأهمية السبب والنتيجة فإن من الأهمية بمكان دراسة مفهوم والية الدوافع الذاتية باعتبارها من المحددات الرئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية.

سلوك المواطنة التنظيمية: مفهومه، أبعاده، وآثاره

يشكل السلوك التطوعي أو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية Organization Citizenship Behavior أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت اهتماماً بحثياً كبيراً نظراً لآثاره الإيجابية على أداء المنظمة وقدرته على الارتقاء بمستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية في مختلف القطاعات. والمتتبع لسلوك المواطنة التنظيمية يجد أن هناك تعاريفاً مختلفة ومتعددة له تعكس إلى حد كبير التطور المفهومي لهذا المصطلح الحديث نسبياً، ومن بين أهم التعاريف لهذا المفهوم ذلك الذي طرحه Organ والذي يعتبر رائد هذا لاتجاه، والذي حدد فيه سلوك المواطنة التنظيمية على أنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها. (العامري، ٢٠٠٢م: ٤٥-٤٦)، أما McAllister فقد عرفه بأنه السلوك غير المكلف والذي يحوي على مجموعة من الأفعال والتصرفات التي يقوم بها الفرد،

والتي لا يمكن اعتبارها ضمناً أو علنياً نتاج الأوامر المباشرة لرؤس العمل أو محاولة لتنفيذ المتطلبات الرسمية للوظيفة، في حين أطلقا على هذا النمط السلوكي كل من O'Reilly and Chatman مسمى " سلوك التأيد الاجتماعي " وتم تعريفه على انه مجموعة من الأفعال التي لم تحدد بصورة مباشرة من خلال التوصيف الوظيفي ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية المباشرة. (خليفة، ١٩٩٧م: ١٨) ، أما Pascal Paille فيعرفها بأنها ذلك السلوك الفردي والذي يتم باختيار شخصي، بحيث أن غيابه لا يترتب عليه أية عقوبة للموظف، (Paille,2009:133) أما العامري، فيعرف سلوك المواطنة التنظيمية، بأنه التصرفات الايجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً في المنظمة والذي يمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز للمنظمة، وذو الأهمية الكبيرة لفعالية ونجاح المنظمة واستمرار أدائها (العامري، ٢٠٠٢م: ٤٦).

ومن ثم يمكن إجمال الخصائص المميزة لسلوك المواطنة التنظيمية في التالي: (الجعيد، ٢٠٠٤م: ٣٧-٣٨)

- انه سلوك تطوعي اختياري يقوم به الموظف دون إلزام من جانب الإدارة.
- إن هذا السلوك لم ينص عليه ضمن الواجبات الوظيفية المطلوبة من شاغل الوظيفة، أو يحدد بشكل رسمي من قبل المنظمة.
- انه لا يترتب على عدم قيام الموظف بسلوكيات المواطنة التنظيمية أي عقاب من جانب الإدارة.
- إن الموظف الذي يقوم بسلوكيات المواطنة التنظيمية لا ينتظر في مقابلها الحصول على أي مكافأة مادية أو معنوية من قبل المنظمة، حيث لا توجد مكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة لهذا النوع من السلوك.
- إن هذا السلوك ايجابي ومقبول من المنظمة وله أهمية كبيرة في رفع كفاءتها وفعاليتها.
- إن هذا السلوك عبارة عن مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً، وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر وفقاً لطبيعة المجتمع وما تحدده اللوائح والثقافات لما هو رسمي في العمل وماهو تطوعي إضافي.
- لا يترتب على هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة للفرد بشكل رسمي على المدى القصير، ولكن يتوقع الفرد إن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية في المنظمة، أي إن هذا السلوك قد يحقق لممارسه على المدى الطويل أفضلية وميزة تنافسية.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات حول ماهية الأبعاد الرئيسية لمحتوى المواطنة التنظيمية، إلا إن هناك شبه اتفاق حول هذه الأبعاد، وبشكل عام هناك اتجاهين يستخدمان بشكل متكرر في أدبيات الإدارة، الاتجاه الأول، يقسم مفهوم المواطنة إلى بعدين رئيسيين هما: البعد الفردي، والذي يعنى المساعدة الاختيارية للموظفين الآخرين الذين يواجهون مشكلات معينة في إعمالهم، مثل مساعدة زملاء إثناء غيابهم وتقديم مقترحات لتحسين العمل، إما البعد الثاني فهو البعد التنظيمي، والذي يعنى سلوك المساعدة الموجه للمنظمة والذي لا يعد جزء من متطلبات العمل الرسمية (العطوي، ٢٠٠٧م)،

أما الاتجاه الثاني وهو الأكثر تداولاً في أدبيات الإدارة فهو الذي يقوم على تقسيم سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد رئيسية تتمثل في التالي (Paille, 2009:133): الإيثار (Altruism)، الكياسة (Courtesy)، الروح الرياضية (Sportsmanship)، السلوك الحضاري (Civic Virtue)، وعي الضمير (Conscientiousness).

ويمكن توضيح ماهية هذه الأبعاد، وما تتضمنه في التالي (العامري، ٢٠٠٢م: ٢٣):

- الإيثار، ويقصد به مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حولهم في المهام المتعلقة بالعمل، سواء من الزملاء أو الرؤساء أو العملاء.
- الكياسة، وتعني محاولة الشخص منع وقوع المشكلات المتعلقة بالعمل، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشكلات مع الآخرين.
- الروح الرياضية، ويقصد به مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك، وإدخال الطاقة الموجهة لمثل ذلك لانجاز العمل.
- السلوك الحضاري، ويعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، والمحافظة على التغيير، وقراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، وتأييد العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.
- وعي الضمير، ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، واحترام اللوائح والأنظمة واستراحات العمل بجدية.

وتمثل هذه الأبعاد الخمسة الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. وقد تختلف مسمياتها عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وحتى تعريفاتها الإجرائية. بالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخراً على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية.

وفيما يتعلق بآثار سلوك المواطنة التنظيمية على الفرد الموظف وجماعة العمل والمنظمة بشكل عام؛ فقد فرق كاتز Kats في الستينات من القرن العشرين بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين، أطلق على أحدهما مصطلح سلوك الدور الرسمي، ويتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير الرسمية المطبقة في المنظمة، وأطلق على النوع الآخر سلوك الدور الإضافي أو سلوك المواطنة التنظيمية، والمتمثل في قيام الفرد بسلوكيات تطوعية تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً من الموظفين، مثل الإسراع في معاونة الآخرين، وقبول أعمال إضافية بدون تذمر، واستشعار أهمية وقت العمل وتعظيم الاستفادة منه في تحقيق أهداف المنظمة، والتصرف الفوري لحماية موارد المنظمة من أية مخاطر متوقعة، وما إلى ذلك من السلوكيات التطوعية ذات الطبيعة التعاونية والتي بدونها تفشل المنظمات في تحقيق أهدافها.

(الزهراني، ١٤٢٨هـ: ٣) وأيدت العديد من الدراسات التي أجريت في سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيه والمتأثرة به أهمية هذا السلوك وتأثيره الإيجابي في العديد من الجوانب التي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وإدارة الوقت بشكل فعال وتحسين العلاقات التنظيمية وتنمية الإبداع والابتكار، وتعزيز قدرة المنظمة على البقاء والمنافسة، فسلوك المواطنة التنظيمية يساهم في استثمار الموارد البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. كما يؤدي لتقليل مقاومة التغيير وسرعة التكيف مع التطورات المحيطة بالمنظمة. كما انه يساهم في تحسين جودة الإنتاجية وزيادتها كما ونوعاً، ويؤدي إلى بناء مناخ تنظيمي تعاوني ايجابي تسوده علاقات التعاون والمشاركة وتشجيع الإبداع والتميز، ومن ثم يؤدي إلى المحافظة على الموارد البشرية الموجودة، وجذب المزيد من الكفاءات الراغبة في العمل. ويؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إجمالاً إلى تعزيز روح الولاء والانتماء وتقليل معدلات التسرب الوظيفي، وكذلك تحسين الاتصالات التنظيمية، وتنمية العلاقات بين الموظفين والرؤساء. (محرمة، ٢٠٠٨م: ١٦٨)

وعلى الرغم من تعدد الآثار الايجابية لسلوك المواطنة التنظيمية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، إلا إن البعض يرى إن الموقف هو الذي يحدد مدى ايجابية أو سلبية ذلك السلوك. وعليه، فإن السلوك الإضافي الذي قد يبدو ذا نوايا ودوافع طيبة ربما تترتب عليه مدلولات سلبية؛ فعلى المستوى الفردي قد يكون السلوك التطوعي أحد أعراض عدم الكفاءة. وعلى مستوى المجموعة فقد يؤثر السلوك الإضافي على أداء مجموعة أخرى من الموظفين أو على بيئة العمل المحيطة، مثل خلق روح الاتكالية والإحجام عن المبادرات الذاتية، وعلى مستوى المنظمة فقد يؤدي السلوك التطوعي أو تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل بما يقدمه من إسهامات، وفي حالة عدم قدرة المنظمة على الوفاء بذلك الدين قد تكون العاقبة سلبية بالنسبة للمنظمة. إلا أن هذه النتائج والآثار لا تخرج عن دائرة الجدل النظري والتصور الفطري، ولا توجد دراسات ميدانية وقرائن تجريبية تؤيد أو تفند هذه الادعاءات، لذلك ستأخذ هذه الدراسة بالنظر التفاضلية لآثار ومردود سلوك المواطنة التنظيمية والذي أثبتت العديد من الدراسات آثاره الايجابية المباشرة وغير المباشرة على الأداء الوظيفي للمنظمات. (خليفة، ١٩٩٧م: ١٩-٢٠)

محددات سلوك المواطنة التنظيمية

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك، عكف الكثير من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، ومن أهم العوامل أو المحددات التي كشفت عنها هذه الدراسات والتي تساهم في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، (العامري، ٢٠٠٣م)، (زايد، ٢٠٠٠م)، (خليفة، ١٩٩٧م)، (Morrison, 1994: 1545-1567)، (حامد، ٢٠٠٣م)، (إيفانس، ٢٠٠٠م: ٨-١٤) المحددات التالية:

الدافعية الذاتية، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، سواء فيما يتعلق بالعدالة الإجرائية، أو عدالة التوزيع، أو عدالة التعاملات، الثقة التنظيمية، القيادة الإدارية، القدوة القيادية في المواطنة التنظيمية، التكيف التنظيمي، عمر الموظف، مدة خدمة الموظف، الثقافة التنظيمية، السياسة التنظيمية، البيئة التنظيمية الداخلية، الالتزام الوظيفي، المحيط الاجتماعي.

الدافعية الذاتية

على الرغم من أن مفهوم الدافعية يعتبر من المفاهيم السلوكية المعقدة، إلا إن علماء السلوك لا يختلفون على خصائصها، ويمكن لإغراض هذه الدراسة تعريف الدافعية بأنها عملية إثارة السلوك الإنساني، وتوجيهه، والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين. (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤م: ١٦٣)

فالسلك الإنساني في أساسه موجه لتحقيق هدف أو أهداف معينة، وكما إن الفرد يعي هادفية الكثير من أنواع السلوك التي يظهرها إلا انه في الوقت نفسه قد لا يعي هادفية بعض سلوكياته، والإفراد لا يختلفون في قدراتهم فحسب بل يختلفون أيضا في رغباتهم وحاجاتهم أي بمعنى آخر يختلفون في دافعتهم وشدة وقوة تلك الدافعية وفيما إذا كانت هذه الدافعية ذاتية أم تثيرها محررات خارجية، وهي بذلك تختلف عن الحوافز، ففي حين تمثل الدوافع محررات داخلية للسلوك الإنساني تنبع من ذات الفرد لإشباع حاجات معينة، فإن الحوافز محررات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها سواء كانت مادية أو معنوية. (المغربي، ٢٠٠٤م: ١٢٠)

فتقسم الدوافع إلى دوافع داخلية، وأخرى خارجية؛ فالسلوك الذي يحدث نتيجة دوافع داخلية من ذات الفرد يعتبر سلوكاً قسدياً وتحت تحكم الفرد بينما السلوك الذي ينتج لدوافع خارجية هو سلوك غير قسدي ويقع تحت تحكم العوامل الخارجية ومدى وجود محفزات خارجية. ((نصر، ٢٠١٤م: ٤٦)

ومن ابرز أنواع الدوافع وأشدها تأثيراً، الدوافع الذاتية والتي أصبحت تحتل مكاناً هاماً في الفكر الإداري الحديث، وهي الحالة التي يجد الفرد فيها نفسه مدفوعاً ذاتياً لأداء عمله بفعالية. وتعرف الدافعية الذاتية بأنها الإحساس الداخلي للشخص بان المحرك لأداء العمل هو تفاعل بين عوامل ذاتية وأخرى نابعة من العمل نفسه دون وجود تأثير لأي عامل خارج عن وضع العلاقة بين هذا الشخص وبين العمل المؤدى. وهذا ما يميز مفهوم الدوافع الذاتية عن مفهوم الدوافع الخارجية حيث يتوقع الفرد في الدوافع الخارجية الحصول على مردود خارجي سواء كان مادياً أو معنوياً نتيجة قيامه بالعمل، بعكس الفرد المدفوع ذاتياً أو داخلياً حيث لا يتوقع الحصول على أي مردود نتيجة لقيامه بالعمل إلا الإحساس الداخلي بالإنجاز والكفاءة والتميز. أي القيام بالعمل من أجل العمل نفسه. (العامري، ١٩٩٨م: ٢٩٣) فهي بذلك تقترض أن عوامل الدافعية هي عوامل داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية للفرد والمتمثلة برغبته في الانجاز والتميز والإبداع.

فالدافعية الذاتية هي الدخول في أي نشاط لذاته ويقوم الفرد بأداء السلوك من تلقاء نفسه دون أن ينتظر الحصول على تعزيزات اجتماعية أو مادية. والفكرة الأساسية في الدافعية الداخلية أو الذاتية تكمن في إن ميل أو اهتمام الفرد بموضوع أو عمل محدد انعكاساً لأهداف الفرد الذي يسهم في زيادة معرفته والمشاركة المستمرة في أداء الأعمال المختلفة ثقة من الفرد بذاته واستقلاليته الذاتية، دون إن ينتظر من خلال هذا العمل أية مكافآت خارجية سواء كانت اجتماعية أو مادية من بيئة العمل المحيطة؛ والمكافأة المرتبطة بإتمام نشاط ما والانخراط فيه تنبع من النشاط ذاته وتتمثل المكافأة الداخلية هنا بالسعادة والرضا الناتج عن أداء هذا العمل؛ وهذا من المحددات الرئيسية في الرفع من مستوى الكفاءة في أداء المهام المختلفة. ويمكن تعزيز الدافعية الذاتية لدى الفرد عندما يعمل في بيئة ذات خيارات متعددة، بيئة مشجعة للاستقلالية ووضع الأهداف والتغذية الراجعة وتنمية التحدي وإشراك الموظف في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والاستجابة الإيجابية له.

ومن الممكن أن يكون الأفراد مدفوعين ذاتيا لأداء المهام عند توفر شرطين: الكفاءة الذاتية العالية التي تشير إلى اعتقاد الفرد بان لديه القدرة على أداء المهمة بنجاح، والثاني إدراك المحددات الذاتية التي تشير بان لدى الفرد إمكانية التحكم بقدرته مما يجعله يختار الأنشطة التي يستطيع التكيف معها بنجاح ويتجنب الأنشطة التي تفوق قدرته ولا يستطيع التكيف معها. (نصر، ٢٠١٤م: ٤ : ٥٨)

وبذلك فان نظرية تعزيز دافعية الفرد الذاتية تتجنب قضايا حاجات الفرد وتتنظر ببساطة إلى العلاقة بين السلوك ونتائجه، أي العواقب المترتبة عليه. ومن ثم فان تعديل السلوك يطلق على مجموعة الأدوات التي تستخدمها نظرية التعزيز لتعديل سلوك الفرد والقائمة على الافتراض الأساسي للنظرية وهو قانون التأثير Law of effect والذي يحدد السلوك الذي يدعمه ويعزز به بصورة ايجابية والذي يمكن تكراره (التعزيز الإيجابي)، والذي لا يدعم حتى لا يتم تكراره (التعزيز السلبي). ولوقت التعزيز تأثير سريع وملحوس على سرعة تعلم الموظفين بما ينعكس على تكرار أو وقف حدوث التعزيز. وينقسم التعزيز الإيجابي وفق حدوث السلوك المرغوب فيه إلى نوعين رئيسيين، الأول التعزيز الجزئي أو المتقطع وهو الأكثر فاعلية للإبقاء على السلوك لفترات طويلة، وقد يكون فترات ثابتة، أو بمعدل ثابت حسب تأدية العمل، أو وفق فترات متغيرة وقد تكون فجائية. أما النوع الثاني فهو التعزيز المستمر القائم على أن أي سلوك مرغوب فيه يجب تعزيزه بشكل مستمر، وهذا فعال في حالة بناء عملية التعلم الجديدة، ولكن بعد فترة يكون السلوك مهدد بالإيقاف. (جاد الرب، ٢٠٠٥م: ٥٥-٥٩)

فالأشخاص ذوي الدوافع الذاتية يشعرون بتحقيقهم لمكافأة ذاتية أو ما يسمى بالداخلية المتمثلة بالشعور بالانجاز والاستقلال والنمو الشخصي. ولكن ماذا عن تفاعل المكافآت الداخلية والخارجية؟ وخصوصا في المدى الطويل. الافتراض السائد وفق نظريات الدافعية الذاتية هو أن المكافآت الداخلية والخارجية لها تأثير مستقل على التحفيز، وقد تعارضت نتائج الباحثين في هذا المجال واستنتجت بعض الدراسات وان كانت قليلة، انخفاض في الدافعية الذاتية والمكافأة الداخلية بوجود مكافآت خارجية، وبذلك فانه يمكن القول انه لا يوجد دراسة علمية تثبت بشكل قاطع إن المكافآت الخارجية لها تأثير سلبي على الدافعية الذاتية. (عبدالجبار؛ والقحطاني، ٢٠٠٧م: ١١٩-١٢١) وفي الوقت نفسه لا يوجد دراسة قاطعة بعكس ذلك، بمعنى أن النتائج حول طبيعة العلاقة بين الدوافع الذاتية والحوافز الخارجية جاءت متعارضة ومتناقضة، فبعضها يقول أنها تخفض من الدافعية الذاتية والبعض الآخر يقول أنها تزيدها وتعززها. بمعنى أن عملية التعزيز والمؤثرات الخارجية تؤثر على الدافعية ولكن الاختلاف يكمن في طبيعة الأثر وهل هو سلبي أم ايجابي؟ وفي ضوء ذلك أوضحت الدراسات (العامري، ١٩٩٨م: ٢٩٨) أن تعزيز أو تخفيض الحوافز الخارجية للدوافع الذاتية يعتمد على العوامل الآتية:

١. درجة أهمية الحافز، فالحوافز الخارجية قد تقلل من درجة الدوافع الذاتية إذا كان الحافز ذو أهمية كبيرة بمعنى إن الحافز يكون واضحا للحاصلين عليه ومدرك على انه سوف يقدم عند إتمام العمل أو أداء النشاط.

٢. القيم الموجودة فيما يتعلق بمدى ملائمة تقديم الحافز لانجاز النشاط. بمعنى انه إذا كان الحافز يقدم بشكل طبيعي لأداء مثل ذلك السلوك فان إمكانية تأثيره سلبيا على الدوافع الذاتية للقيام بالعمل ستكون أقل.

٣. مستوى التعهد المسبق من الشخص لأداء العمل. وهذا يعني إن تقديم المزايا المادية أو المعنوية للتعهد الولي للشخص لأداء العمل سوف لن تقلل من دوافعه الذاتية للقيام بذلك العمل.
٤. حرية اختيار الشخص لتأديته العمل. فالشخص الذي يشعر إن عليه درجة عالية من الضغوط الخارجية لتأدية العمل سيعتقد انه مدفوع خارجيا للسير في ذلك الاتجاه.
٥. الوقوع النفسي لحدوث نتائج عكسية. قد يترك فشل أداء العمل نتائج عكسية على الفرد، تجعله لا يعزو سلوكه لمسببات داخلية، بل لعوامل خارجية لا يمكنه السيطرة عليها.
٦. نمطية أو روتينية العمل وقيمه أو أهميته ، فبكون التأثير سلبيًا إذا كان العمل غير روتيني أو درجة الروتين قليلة وقيمة العمل عالية. فوجود الحوافز الخارجية في ظل هذه الحالة يقلل من الدوافع الذاتية للموظف. أما إذا كان العمل روتيني وقيمه منخفضة فان وجود الحوافز الخارجية سيعزز من الدوافع الذاتية.
٧. توقع المكافأة. بمعنى انه من الممكن أن تؤثر الحوافز الخارجية فقط عندما يتوقع الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم الحصول على حوافز مقابل قيامهم بتلك الأعمال.

ومن ثم فان هناك أربعة عوامل تقف خلف وجود الدوافع الذاتية للفرد هذه العوامل هي حاجات الفرد العليا للنمو مثل تقدير الذات والانجاز والكفاءة أو المهارة وتحقيق الذات، خصائص العمل المنجز وما يتصف به من تنوع وتحدي وأهمية ووضوح واستقلالية، إدراك الشخص الداخلي للسببية بمعنى انه إذا كان سبب القيام بالعمل الحصول على مكاسب مادية أو للحصول على الثناء من شخص ما فهنا يكون إدراك السببية خارجيا وليس داخليا الأمر الذي يفضي إلى إنقاص الدافعية الذاتية، والعامل الرابع هو التغذية الراجعة الايجابية.

الدافعية الذاتية وسلوك المواطنة التنظيمية

وحيث يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية في غاية الأهمية للمنظمات مهما كانت طبيعتها، لما يترتب عليه من آثار ايجابية على أداء تلك المنظمات وسمعتها، ومن تلك الآثار تحسين الأداء، وتقليل مستوى دوران العمل، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وزيادة رضاهم الوظيفي. كما سينعكس ذلك على أسلوب التعامل مع جمهور المستفيدين من خدمات المنظمات فلا يمكن للمنظمات إن تستمر وتزدهر إذا لم يتصرف أفرادها بمواطنة صالحة من خلال الانخراط في كافة أنواع السلوك التنظيمي الإيجابي، وحيث أوضحت الدراسات العلاقة الطردية بين دافعية العاملين، وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، بما تتضمنه هذه الدافعية من أهداف وتوقعات، فان ذلك يحتم على المنظمات تعزيز هذه الدافعية ومعرفة وفهم أنماط الدافعية الذاتية للعاملين لديها والتي قد تختلف من فرد إلى آخر باعتبارها أحد مصادر سلوك المواطنة التنظيمية. ((البشاشة والحراشة، ٢٠١١م: ٦٤٨).

إن دافعية الفرد الذاتية للانجاز وتحقيق الذات تعمل على تحريك القوى والعمليات النفسية المحددة للسلوك الإنساني عموما، فهي بمثابة القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بسلوك أو عمل دون توقعه الحصول على حوافز خارجية، هذه الدوافع الذاتية ترتبط إيجابا بسلوك المواطنة التنظيمية بنفس الآلية من خلال قيام الموظف بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج دوره الوظيفي الرسمي دون توقعه الحصول على أي مردود. (دعنا، ٢٠١٧م: ٦١).

ولقد أثبتت الدراسات بما لا يدعو إلى الشك إلى أن تعزيز الدافعية الذاتية للموظف تؤدي إلى العديد من النتائج الايجابية مثل الجودة العالية في أداء العمل، انخفاض نسبة التغيب والتسرب الوظيفي، الولاء التنظيمي، الإبداع، الروح المعنوية العالية، والمواطنة التنظيمية. (العامري، ١٩٩٨م: ٢٩٠)

أن الأفراد الذين لديهم دوافع داخلية يتميزون عادةً بوجود اهتمامات بتحقيق أهداف أو إنجازات معينة من خلال القيام بعمل ما. فالدوافع الداخلية لديهم لا تكون بقصد جلب المكافأة وإنما لأن تلك الإنجازات بحد ذاتها تعتبر مكافأة. وعليه فإن العاملين الذين لديهم هذا النوع من الدوافع أكثر ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية، وحيث كشفت نتائج الدراسات في هذا الصدد عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد دافعية العاملين وأبعاد المواطنة التنظيمية فإن ذلك يحتم إدراك المسؤولين أنفسهم لأهمية الربط بين دافعية العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية، وإن كانوا قدوة للأفراد في هذا الشأن. (البشباشة والحراشنة، ٢٠١١م: ٦٥٣). فالدوافع الذاتية ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، وبالتالي يمكن القول أن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالاً أكثر من غيره ممن يفتقر إليها إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات. (العامري، ٢٠٠٣م: ٧٧) فسلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في مجموعة الأعمال التطوعية التي يمارسها الموظف في مجال عمله، والتي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوب منه أدائها رسمياً، دون أن ينتظر الحصول على أية مكافأة مادية أو معنوية في مقابل قيامه بهذه الأعمال. (الزهراني، ١٤٢٨هـ: ١٩) بمعنى إنها نابعة من دافع ذاتي يحركه.

وكما نلاحظ من المحددات السابق ذكرها، فإن سلوك المواطنة التنظيمية بما يحققه من آثار إيجابية متعددة للفرد والمنظمة تتداخل وتتوحد محدثاته ومعززاته، والتي من أهمها الدوافع الذاتية للفرد، إن سلوك المواطنة التنظيمية، وخصائصه المتعددة مثل الإيثار، والتعاون مع الآخرين، ووعي الضمير، وتحمل الشخص لأي متاعب شخصية أو تنظيمية دون تدمير واستعداده للقيام بالمهام المطلوبة منه تحت أي ظرف، ومحاولة منع المشكلات، والسلوك الحضاري بالمشاركة البناءة والمسئولة في إدارة المنظمة، ينبثق من البناء الشخصي للفرد والتربية الأسرية والوطنية الايجابية التي تصقل وتحدد دوافعه الذاتية الايجابية. ولا يمكن أن تتحمل المنظمات مسؤولية خلق سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفرادها كاملاً، وإنما هناك أطراف أخرى تشاركها تحمل المسؤولية ألا وهي التربية الأسرية والمدرسية والمناهج التعليمية التي يفترض أن تقوم على أصول التربية الصحيحة التي تدعو إلى قيم المواطنة التنظيمية ضمن مبادئها وقيمتها، فهذه سلوكيات تغرس في الفرد منذ صغره، ويكبر وتكبر وتنشعب معه، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى هناك رافد أساسي لهذا السلوك ألا وهو وطنية الفرد، والتي ترتبط إيجابياً بسلوك المواطنة التنظيمية، ومن ثم فإن للتربية الأسرية والمدرسية دورهما القوي في تدعيمها. وهذا ما يجب أن يكون ضمن أولويات الخطط الإستراتيجية لوزارات التربية والتعليم، والثقافة والأعلام. ومن ثم يأتي دور المنظمة لتدعيم وتعزيز هذه السلوكيات القائمة على الدوافع الذاتية من خلال المناخ التنظيمي المحابي لها. أو قد يكون العكس فتؤثر سلباً ومن ثم تقلل من سلوك المواطنة التنظيمية لديه.

وبذلك يحظى موضوع المواطنة بأهمية بالغة في مسيرة الحضارة الإنسانية، فهي تعكس العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات الإيجابية وتسهم في تقدم المجتمعات وتطورها ، إن تنمية قيم المواطنة لدى الفرد من أنماط التنشئة الاجتماعية يجب أن يأتي في أولويات الأسرة والمؤسسات التربوية، باعتبار أن التنشئة الاجتماعية من العمليات الأساسية في حياة الإنسان، فمن خلالها تتبلور شخصية الفرد، كما تلعب المدرسة دورا هاما في تدريس الطلبة وإكسابهم للقيم، والممارسات السلوكية التي تسهم في إيجاد المواطن الصالح القادر على المشاركة والمساهمة في المجتمع، وذلك من خلال التنشئة الاجتماعية الوطنية، فيتعلم الطلبة في الحياة المدرسية العمل الجماعي والحفاظ على الممتلكات وحب الوطن والانتماء له. ومن ذلك يتجلى لنا أهمية دور الأسرة و المدرسة في ترسيخ مفهوم المواطنة وإعداد مواطنين مسؤولين، (الغافر وآخرون، ٢٠١٥م: ٢٣٦، ٢٣٢) ومنها يترسخ ويمتد سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره أحد روافدها.

إن سلوك المواطنة التنظيمية المتمثل في سلوك الأدوار الإضافية والإعمال التطوعية التي لا يتضمنها الدور الرسمي للموظف، وذات الأثر الإيجابي على فعالية المنظمة، يتطلب من المنظمات الاهتمام بتأصيله وتنميته لدى أفراد التنظيم، وذلك من خلال المحددات السابق ذكرها، والتي لو تعمقنا بها لوجدناها تمثل المتغيرات الأساسية الداخلية والخارجية، التنظيمية والشخصية المؤثرة على الفعالية التنظيمية. وإذا ما نظرنا لغالبية هذه العناصر نجد أنها تمثل المحاور التأثيرية على عملية الدافعية الذاتية.

استنتاجات وتوصيات الدراسة

إذا ومن خلال تتبعنا لأدبيات الدراسة في كلا الموضوعين، سلوك المواطنة التنظيمية والدافعية الذاتية، نستطيع أن نخلص إلى النتائج التالية:

- أن سلوك المواطنة التنظيمية والدافعية الذاتية، كما أنهما مرتبطان ببعضهما البعض، فهما أيضا يرتبطان بالعديد من المتغيرات ذات العلاقة بفعالية الأداء، وقد يكون العامل الأكثر ترابطا بين المتغيرين أو المتغير المشترك بينهما هو " الذاتية " فكلاهما ينبع مبدئيا من ذات الفرد دون التطلع إلى أي حوافز خارجية، بمعنى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن أعمال تنظيمية تطوعية تنبع من ذات الفرد وقناعته بنصره، دون أن يربط ذلك بأي عائد متوقع، وكذلك الدافعية الذاتية، فهنا قد يكون من الأفضل النظر إلى الدافعية الذاتية باعتبارها من المحددات الأكثر تأثيرا على سلوك المواطنة التنظيمية؛ وقد تكون البداية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية هو تنمية الدوافع الذاتية أولا لدى الأفراد والعوامل التي قد تؤثر عليها.
- الموظف من خلال دوافعه الذاتية للإنجاز الغير مرتبطة بأية حوافز خارجية يكون أكثر ميلا لسلوك المواطنة التنظيمية لأنها في نفس السياق تحقق دوافعه الذاتية. فحيث يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، يمكن القول أن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية، يكون ميالاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية؛ وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز، وتحقيق الذات.

- أن سلوك المواطنة التنظيمية قد يتأثر إيجاباً على المدى الطويل، إذا ما تم تعزيز هذا السلوك من وقت إلى آخر من ناحية، ومن ناحية أخرى إذا أخذت مساهماته الإضافية أو التطوعية في الاعتبار عند التعامل معه، بمعنى إذا شعر الموظف بالتقدير والاحترام لما يقدمه سواء ترجم ذلك في مزايا معنوية أو مزايا مادية. كما أنها قد تتأثر سلباً أيضاً على المدى الطويل، في حالة إذا اتصف التعزيز الإيجابي بالاستمرارية المطلقة على أية مساهمة إضافية، ثم منع هذا المعزز فقد يؤثر على البعض سلباً، كذلك إذا لم يشعر الفرد بتقدير لما يساهم به، أو إذا كان هناك تمييز لموظفين أقل منه في المساهمة والعطاء.
- أن هناك تداخلاً كبيراً بين سلوك المواطنة التنظيمية والدافعية الذاتية، ومن ثم، فقد تكون البداية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية هو تنمية الدوافع الذاتية أولاً لدى الأفراد والعوامل التي قد تؤثر عليها، وتقدير المنظمة لسلوك الموظف الإضافي أو التطوعي.
- بناء على الأهمية المتعاظمة لسلوك المواطنة التنظيمية وطبيعتها المتداخلة مع متغيرات متعددة من أبرزها وأكثرها ارتباطاً بها دافعية الفرد الذاتية، يفترض على المنظمات الاهتمام الجاد والمكثف بهذا السلوك وتعزيز العوامل التي تساعد في ظهوره وتنميته واستمراره.
- وحيث أنه من خلال تتبعنا لأدبيات الدراسة في كلا الموضوعين، سلوك المواطنة التنظيمية والدافعية الذاتية، نجد أن المتغيرين مرتبطان ببعضهما البعض من ناحية، ومن ناحية أخرى هما أيضاً يرتبطان بالعديد من المتغيرات ذات العلاقة بفعالية الأداء، وقد يكون العامل الأكثر ارتباطاً بين المتغيرين أو المتغير المشترك بينهما هو " الذاتية " وحيث تقل الدراسات بهذه الخصوص، فهنا قد يكون من الملائم إجراء دراسات نظرية وميدانية لبحث الدافعية الذاتية باعتبارها من المحددات المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية، وهل يؤثر تعزيز الدافعية الذاتية على سلوك المواطنة التنظيمية؟ وما مدى التداخل بينهما؟، ومن ثم، فهل البداية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية هو تنمية الدوافع الذاتية أولاً لدى الأفراد والعوامل التي قد تؤثر عليها؟ وإذا كان سلوك المواطنة التنظيمية قد يتأثر في المدى الطويل بتقدير المنظمة لسلوكه الإضافي أو التطوعي، وإذا كانت الدافعية الذاتية قد تتأثر أيضاً بالتعزيز الإيجابي، فهل يدعم ذلك من سلوك المواطنة التنظيمية؟، وأيهما أكثر فعالية في تعزيزها، التدعيم الإيجابي المستمر أم المتقطع؟ هل بذلك نعتبر التعزيز الإيجابي من قبل المنظمة للدوافع الذاتية لأفراد التنظيم متغير وسيط بين سلوك المواطنة التنظيمية والدوافع الذاتية على المدى الطويل؟

المراجع

- إيفانس، كارين م. (٢٠٠٠م). تشكيل المستقبلات: التعلم من أجل الكفاية والمواطنة. ترجمة خميس بنحميدة. دمشق: المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر.
- البشاشه، سامر عبد المجيد، والحراشة محمد احمد. (٢٠١١م). أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٧، العدد ٤، ص ص ٦٤٧ : ٦٨٠
- جاد الرب، سيد محمد. (٢٠٠٥م). السلوك التنظيمي. القاهرة: مطبعة العشري.
- جرينبرج، جيرالد؛ وبارون، روبرت. (٢٠٠٤م). إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة رفاعي محمد رفاعي؛ وإسماعيل بسيوني. الرياض: دار المريخ.
- الجعيد، عوض بن عتيق. (٢٠٠٤م). العلاقة بين أحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود.
- حامد، سعيد شعبان. (٢٠٠٣م). اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية.
- خليفة، محمد عبد اللطيف. (١٩٩٧م). محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (٥)، العدد (١)، الكويت: جامعة الكويت.
- دعنا، صباح جوهر. (٢٠١٧م). سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بشمال الخليل ووسطها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، برنامج إدارة الأعمال. <https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-17955.pdf> تاريخ دخول الموقع: ٦ / ٤ / ٢٠١٩م
- زايد، عادل محمد. (٢٠٠٠م). تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري: دراسة تطبيقية. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، السنة (٣٩) العدد (٥٥). القاهرة: جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- الزهراني، محمد بن عبد الله. (١٤٢٨هـ). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- العامري، أحمد بن سالم. (٢٠٠٣م). محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد (١٧) العدد (٢): ٦٥-٨٣. جدة: جامعة الملك عبد العزيز.

- العامري، أحمد بن سالم.(٢٠٠٢م). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية.المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، العدد الأول:١٩-٣٩. الكويت: جامعة الكويت.
 - العامري، أحمد بن سالم.(٢٠٠٢م).سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة:دراسة استطلاعية لآراء المديرين. مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد (١٦)، العدد (٢):٤٣-٦٢. جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
 - العامري، أحمد بن سالم.(١٩٩٨م). نحو نموذج متكامل للعوامل المؤثرة والنتائج المترتبة على الدوافع الذاتية للموظف. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد (١٠)، العدد (٢): ٢٨٩-٣١٢. الرياض: جامعة الملك سعود.
 - عبد الجبار، عادل بن صلاح؛ و القحطاني، محمد بن مترك. (٢٠٠٧م). علم النفس التنظيمي والإداري. يطلب من المؤلفين.
 - العطوي، عامر علي. (٢٠٠٧م). اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٠) العدد الأول.
 - الغافر، هاشل بن سعد،السعيد، حميد بن مسلم ، الحامدي، ماجد بن علي . (٢٠١٥م). درجة ممارسة معلمي التربية الإسلامية والدراسات الاجتماعية قيم المواطنة في التفاعل الصفي من وجهة نظر المشرفين التربويين في سلطنة عُمان. مجلة تنمية الموارد البشرية – العدد الحادي عشر – ديسمبر ٢٠ / ٢٠١٥م. ص ص ٢٣٢ : ٢٤٨.
- <https://www.univ-setif2.dz/images/PDF/revue/0602/D10.pdf>
- تاريخ دخول الموقع: ٢٠ / ٥ / ٢٠١٩م
- محارمه، محمد ثامر.(٢٠٠٨م).سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية دراسة ميدانية. دورية الإدارة العامة، المجلد (٤٨)، العدد (٢).
 - المغربي، كامل محمد.(٢٠٠٤م). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
 - نصر، الفت أجود. الكفاءة الذاتية والدافعية الداخلية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي. (٢٠١٤م). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق، كلية التربية، قسم علم النفس.
- <http://mohe.gov.sy/master/Message/Mc/alfat%20naser.pdf> تاريخ دخول الموقع: ١ / ٥ / ٢٠١٩م.

- Morrison, Elizabeth Wolfe. Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. The Academy of Management Journal, Vol.37, No.6. (Dec., 1994), pp. 1543-1567.
- Paille, Pascal. (2009) Assessing Organizational Citizenship Behavior in the French Context: Evidence for the Four-Dimensional Model. The Journal of Psychology. 143(2), pp.133-146.