



جامعة القاهرة  
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية  
قسم الإدارة العامة

# أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي مع دراسة تطبيقية على المجلس القومي للشباب بجمهورية مصر العربية

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه الفلسفة  
في الإدارة العامة

إعداد الباحثة  
إيمان محمد أحمد الوكيل

إشراف

أ. د / حسن عبد المطلب العلواني  
أستاذ الإدارة العامة المساعد  
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية  
جامعة القاهرة

٢٠١٠م

## إجازة

أجازت لجنة المناقشة هذه الرسالة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة من كلية الاقتصاد والعلوم السياسية . جامعة القاهرة بتقدير جيد جداً وذلك يوم السبت الموافق ٢٤/٤/٢٠١٠ بعد استيفاء جميع المتطلبات.

الاسم	الدرجة العلمية	التوقيع
أ.د/ خليل توفيق درويش	أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية . جامعة القاهرة.	رئيساً وعضواً من الداخل
أ.د/ حسن عبد المطلب العلواني	أستاذ الإدارة العامة المساعد بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية . جامعة القاهرة.	مشرفاً
أ.د/ نهى عبد الرحمن الخطيب	أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة والمحلية المساعد بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية	عضواً من الخارج

## لجنة المناقشة والحكم

الاسم	الدرجة العلمية	
أ.د/ خليل توفيق درويش	أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية . جامعة القاهرة.	رئيسًا وعضوًا من الداخل
أ.د/ حسن عبد المطلب العلواني	أستاذ الإدارة العامة المساعد بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية . جامعة القاهرة.	مُشرفًا
أ.د/ نهى عبد الرحمن الخطيب	أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة والمحلية المساعد بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية	عضوًا من الخارج

إهداء

إلى روح أبي وأمي  
اللهم أرحمهما وألحقهما بالصالحين  
إلى زوجي وأبنائي الأعزاء

## شكر وتقدير

أتقدم بعظيم الشكر والعرفان لأستاذي الجليل دكتور/ **حسن العلواني** أستاذ الإدارة العامة المساعد بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية . جامعة القاهرة والذي تولاني برعايته العلمية ودأب على تشجيعي لحملتي على استكمال هذه الرسالة مع النصح والإرشاد، ولم يبخل عليّ بوقته وعلمه، فقد كان نِعَم الأستاذ الصبور والعالم الجليل.

كما أدين بوافر الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور/ **خليل توفيق درويش** أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية . جامعة القاهرة، والذي لم يبخل بوقته وجهده على إسداء النصح والإرشاد، كما أشكره على تفضله بالمشاركة في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة.

كما يسعني أن أشكر الأستاذة الدكتور/ **نهى الخطيب** أستاذ مساعد ورئيس قسم الإدارة العامة والمحلية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية لقبولها مناقشة هذه الرسالة رغم كثرة مسؤولياتها، فلي عظيم الشرف لقبولها الاشتراك في المناقشة مما يثري هذا العمل.

كما أتقدم بخالص شكري وتقديري للأستاذ الدكتور/ **صفي الدين خربوش** رئيس المجلس القومي للشباب" والدكتورة/ **نورهان الشيخ** لما قدماه لي من تسهيلات ومساعدة عند إجراء الدراسة الميدانية، كما لا تسعني هذه السطور لأن أقدم خالص شكري وتقديري كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذة/ **أماني حسن** بالمجلس القومي للشباب والرياضة لما قدمته لي من تسهيلات ومساعدة عند إجراء الدراسة الميدانية. كما أتقدم بالشكر للأستاذ/ **محمد عبد المعبود** مدير عام بالمجلس القومي للشباب والرياضة والأستاذ/ **سعيد إبراهيم** مدير عام بالمجلس القومي للشباب والرياضة، وكذلك أتقدم بشكري لزوجي الحبيب مهندس/ **أمين نور الدين** وأبنائي الأعزاء على تشجيعهم لي وما بذلوه معي من جهد وما قدموه لي من مساعدة بصدق وإخلاص أثناء إعداد هذه الرسالة.

ووفاءً وتقديرً وعرفاناً بالجميل لمن لهما الفضل في وجودي والدي ووالدي رحمهما الله. والشكر الخاص إلى شقيقتي الأستاذة/ **منال الوكيل** والأستاذة/ **سحر الوكيل** على ما قدمتا لي من المساعدة لكي تظهر الدراسة بهذه الصورة، كما أتقدم بالشكر للأستاذة/ **حبيبة مازن** لها مني خالص الامتنان والعرفان على وقوفها بجانبني، وأتقدم بالشكر إلى الأستاذ/ **محمود الجندي** لما بذله معي في كتابة وتنسيق الرسالة طوال فترة الدراسة.

ولا يفوتني أن أسجل تقديري وعرفاني بالجميل إلى كل من ساندني أو قدم لي يد العون لإتمام هذه الدراسة فلهم مني جميعاً جزيل الشكر والعرفان.

،،، الباحثة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
١٠-١	الإطار العام للدراسة
٢	أولاً: مقدمة
٣	ثانياً: المشكلة البحثية
٤	ثالثاً: أهداف الدراسة وأهميتها
٥	رابعاً: مراجعة الأدبيات
٥	خامساً: فروض الدراسة الميدانية
٦	سادساً: منهجية الدراسة
٤٧-١١	الفصل الأول
	الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي
١٢	تمهيد
١٤	المبحث الأول
	مفهوم وعناصر سلوك المواطنة التنظيمية في إطار المنظمات العامة
١٤	أولاً: النشأة التاريخية لسلوك المواطنة التنظيمية.
١٦	ثانياً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.
٢٠	ثالثاً: عناصر وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
٢٥	المبحث الثاني
	الأبعاد المحددة للأداء الوظيفي داخل المنظمات العامة
٢٦	أولاً: مفهوم وتعريف الأداء الوظيفي.
٢٩	ثانياً: العناصر والخصائص الرئيسية لتحقيق الفعالية للأداء الوظيفي
٣٤	ثالثاً: المهارات والتوجهات الابتكارية وأثرها على الأداء الوظيفي.
٣٨	رابعاً: علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي وكيفية علاج أثرها.
٤٢	المبحث الثالث
	شكل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي بالمنظمات العامة
٤٢	أولاً: علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالأداء الوظيفي.
٤٤	ثانياً: سمات وخصائص المنظمات العامة وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية
٤٧	ثالثاً: النظم الإدارية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية.
٥٤	الخلاصة

الصفحة	الموضوع
١٢٧-٥٦	<p>الموضوع</p> <p>الفصل الثاني</p> <p>متطلبات تدعيم وتفعيل ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات العامة</p>
٥٧	تمهيد
٥٩	المبحث الأول
	أثر الثقافة السائدة ونمط القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات العامة
٥٩	أولاً: مفهوم الثقافة القومية والتنظيمية.
٦٧	ثانياً: العوامل التي تساعد على نشأة الثقافة التنظيمية وتطورها.
٧٤	ثالثاً: أثر نمط القيادة في المنظمات العامة على سلوك المواطنة التنظيمية.
٨٣	المبحث الثاني
	متطلبات تدعيم وتفعيل سلوك المواطنة التنظيمية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي في المنظمات العامة
٨٣	أولاً: العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي.
٨٩	ثانياً: مشاكل ومعوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
٩٧	ثالثاً: عوامل نجاح ودعم ممارسة الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية
١٠٦	المبحث الثالث
	التغيير كأداة لدعم سلوك المواطنة التنظيمية
١٠٦	أولاً: مفهوم التغيير.
١٠٨	ثانياً: أهمية وأهداف التغيير.
١١١	ثالثاً: أسباب التوجه نحو الأخذ بالتغيير.
١١٣	رابعاً: كيفية التغلب على مقاومة التغيير.
١٢٦	الخلاصة
٢٥٥-١٢٨	<p>الفصل الثالث</p> <p>دراسة ميدانية على المجلس القومي للشباب بجمهورية مصر العربية</p>
١٢٩	تمهيد
١٢٩	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الصفحة	الموضوع
١٧١	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
٢٣١	المبحث الثالث: مناقشة وتفسير النتائج
٢٥٥	الخلاصة
٢٢٥-٢١٧	نتائج وتوصيات الدراسة الميدانية:
٢٥٦	أولاً: نتائج الدراسة النظرية.
٢٥٧	ثانياً: نتائج وتوصيات الدراسة الميدانية.
٢٦٥	ثالثاً: البرامج التنفيذية والإجراءات العملية لتنفيذ توصيات الدراسة الميدانية:
٢٦٧	قائمة المراجع.
٥٦-١	ملاحق الدراسة:
٢	أولاً: استمارة الاستبيان.
٩	ثانياً: الهيكل التنظيمي.
١٠	ثالثاً: قياس الصدق والثبات.
١٨	رابعاً: الجداول الإحصائية.



قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	توزيع العاملين في المجلس القومي للشباب وفقًا للإدارات المركزية التابعين لها في ٢٠٠٨/٦/١	١٤٥
٢	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع	١٤٨
٣	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	١٤٩
٤	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	١٥٠
٥	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية	١٥٢
٦	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل بالمجلس القومي للشباب	١٥٣
٧	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارات المركزية بالمجلس القومي للشباب	١٥٥
٨	توزيع عينة الدراسة إلى مديرين وعاملين	١٥٦
٩	توزيع المديرين والعاملين طبقًا للنوع	١٥٧
١٠	توزيع المديرين والعاملين طبقًا للعمر	١٥٩
١١	توزيع المديرين والعاملين طبقًا للمستوى التعليمي	١٦٢
١٢	توزيع المديرين والعاملين طبقًا لسنوات العمل بالمجلس	١٦٥
١٣	توزيع المديرين والعاملين طبقًا للإدارات المركزية بالمجلس	١٦٨
١٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور سلوكيات المواطننة التنظيمية	١٩٠
١٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور الأداء الوظيفي	١٩٣
١٦	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور نمط القيادة والثقافة التنظيمية	١٩٥
١٧	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور فرق العمل والتمكين الإداري	١٩٧
١٨	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور التغيير	١٩٩
١٩	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور سلوكيات المواطننة التنظيمية لآراء المديرين	٢٠٠
٢٠	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور الأداء الوظيفي لآراء المديرين	٢٠٣
٢١	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور نمط القيادة والثقافة التنظيمية لآراء المديرين	٢٠٥
٢٢	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور فرق العمل والتمكين الإداري على مستوى آراء المديرين	٢٠٦
٢٣	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور التغيير على مستوى آراء المديرين	٢٠٨

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
٢٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور سلوكيات المواطننة التنظيمية لآراء العاملين	٢١٠
٢٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور الأداء الوظيفي لآراء العاملين	٢١٢
٢٦	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور نمط القيادة والثقافة التنظيمية لآراء العاملين	٢١٣
٢٧	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور فرق العمل والتمكين الإداري على مستوى آراء العاملين	٢١٥
٢٨	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور التغيير على مستوى آراء العاملين	٢١٧
٢٩	اختبار t. test لمستوى الفروق الديموجرافية للمديرين والعاملين	٢١٨
٣٠	اختبار t. test لمستوى الفروق بين المديرين والعاملين الخاصة بمحور سلوكيات المواطننة التنظيمية	٢١٩
٣١	اختبار t. test لمستوى الفروق بين المديرين والعاملين الخاصة بمحور الأداء الوظيفي	٢٢٣
٣٢	اختبار t. test لمستوى الفروق بين المديرين والعاملين الخاصة بمحور نمط القيادة والثقافة التنظيمية	٢٢٤
٣٣	اختبار t. test لمستوى الفروق بين المديرين والعاملين الخاصة بمحور فرق العمل والتمكين الإداري	٢٢٧
٣٤	اختبار t. test لمستوى الفروق بين المديرين والعاملين الخاصة بمحور التغيير	٢٢٩
٣٥	اختبار Chi-Square للفرض الأول بالنسبة للعلاقة بين النوع وسلوكيات المواطننة التنظيمية	٢٣٢
٣٦	اختبار Chi-Square للفرض الأول بالنسبة للعلاقة بين العمر وسلوكيات المواطننة التنظيمية	٢٣٣
٣٧	اختبار Chi-Square للفرض الأول بالنسبة للعلاقة بين المستوى التعليمي ومحور سلوكيات المواطننة التنظيمية	٢٣٣
٣٨	اختبار Chi-Square للفرض الأول بالنسبة للعلاقة بين الدرجة الوظيفية ومحور سلوكيات المواطننة التنظيمية	٢٣٤
٣٩	اختبار Chi-Square للفرض الأول بالنسبة للعلاقة بين مدة العمل بالمجلس ومحور سلوكيات المواطننة التنظيمية	٢٣٤
٤٠	معامل الارتباط للفرض الثاني للعلاقة بين سلوك المواطننة التنظيمية والأداء الوظيفي	٢٣٦

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
٤١	معامل الارتباط للفرض الثالث للعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ونمط القيادة والثقافة التنظيمية	٢٣٧
٤٢	معامل الارتباط للفرض الرابع للعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية تمكين العاملين بالمجلس والعمل بروح الفريق	٢٣٩
٤٣	معامل الارتباط للفرض الخامس للعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وإحداث تغييرات بناءة داخل بيئة العمل بالمجلس	٢٤٠
٤٤	اختبار "T" واختبار "F" للفروق بين آراء عينة الدراسة من حيث "النوع" فيما يخص المحاور الخمسة لمتغيرات الدراسة	٢٤١
٤٥	اختبار "T" واختبار "F" للفروق بين آراء عينة الدراسة من حيث "العمر" فيما يخص المحاور الخمسة لمتغيرات الدراسة	٢٤٣
٤٦	اختبار "T" واختبار "F" للفروق بين آراء عينة الدراسة من حيث "المستوى التعليمي" فيما يخص المحاور الخمسة لمتغيرات الدراسة	٢٤٤
٤٧	اختبار "T" واختبار "F" للفروق بين آراء عينة الدراسة من حيث "الدرجة الوظيفية" فيما يخص المحاور الخمسة لمتغيرات الدراسة	٢٤٦
٤٨	اختبار "F" واختبار "Post Hoc" للفروق بين آراء عينة الدراسة من حيث "مدة العمل بالمجلس" فيما يخص المحاور الخمسة لمتغيرات الدراسة	٢٤٧
٤٩	مصفوفة الارتباط للمحاور الخمسة لمتغيرات الدراسة	٢٤٨
٥٠	"النموذج الإجمالي" نموذج الانحدار للعلاقة بين متغيرات الدراسة $D_5, D_4, D_3$ $D_1$ للظاهرة سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي	٢٤٩
٥١	نموذج الانحدار للعلاقة بين متغيرات الدراسة $D_5, D_4, D_3, D_1$ مع الأخذ في الاعتبار $D_2$	٢٥٠
٥٢	نموذج انحدار التأثير المستقل لكل من $D_5, D_4, D_3, D_1$ على $D_2$	٢٥٠
٥٣	البرامج التنفيذية والإجراءات العملية لتنفيذ توصيات الدراسة الميدانية	٢٦٥

### قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	علاقة الأداء الوظيفي بسلوكيات الأفراد	٢٨
٢	مراحل نشأة الثقافة التنظيمية	٧٢
٣	رسم يوضح توزيع العاملين وفقاً للإدارات المركزية	١٤٦
٤	رسم يوضح النوع للعينة الإجمالية	١٤٨
٥	رسم يوضح العمر للعينة الإجمالية	١٥٠
٦	رسم يوضح المؤهل العلمي للعينة الإجمالية	١٥١
٧	رسم يوضح الوظيفة طبقاً للعينة الإجمالية	١٥٣
٨	رسم يوضح سنوات العمل طبقاً للعينة الإجمالية	١٥٤
٩	رسم يوضح الإدارات المركزية للعينة الإجمالية	١٥٦
١٠	رسم يوضح النوع طبقاً لعينة المديرين	١٥٨
١١	رسم يوضح النوع طبقاً لعينة الموظفين	١٥٨
١٢	رسم يوضح العمر طبقاً لعينة المديرين	١٦١
١٣	رسم يوضح العمر طبقاً لعينة الموظفين	١٦١
١٤	رسم يوضح المؤهل العلمي طبقاً لعينة المديرين	١٦٤
١٥	رسم يوضح المؤهل العلمي طبقاً لعينة الموظفين	١٦٤
١٦	رسم يوضح الخبرة طبقاً لعينة المديرين	١٦٧
١٧	رسم يوضح الخبرة طبقاً لعينة الموظفين	١٦٧
١٨	رسم يوضح الإدارات المركزية طبقاً لعينة المديرين	١٧٠
١٩	رسم يوضح الإدارات المركزية طبقاً لعينة الموظفين	١٧٠
٢٠	النموذج المقترح وفقاً لنتائج الفروض	٢٥٢
٢١	النموذج المقترح وفقاً لقيم معاملات ارتباط Spearman	٢٥٣
٢٢	النموذج المقترح وفقاً لقيمة ( $R^2$ )	٢٥٤

# الإطار العام للدراسة

# أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي مع دراسة تطبيقية على المجلس القومي للشباب بجمهورية مصر العربية

## أولاً: المقدمة:

يشهد العالم الآن تحولات كبيرة في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والإدارية وكلها تحولات تتسم ببيئة تنافسية شديدة فرضت على المنظمات سواء حكومية أو غير حكومية تطبيق مداخل جديدة للتطوير من أجل خلق مناخ أكثر فعالية، ومع أوائل عقد الثمانينيات جاءت محاولات التطوير، إلا أنها ركزت على الجانب التنظيمي أو المادي للعملية الإدارية مما أفقد الإدارة روحها أو طابعها الإنساني، وأغفل جانب هام ومؤثر على أداء المنظمات وهو العنصر البشري وسلوكياته المختلفة.

ونتيجة لذلك ومع بداية التسعينيات جاءت اتجاهات التطوير مركزة على الجانب الإنساني للعملية الإدارية، وهنا لا يجب الخلط بين التوجهات السائدة من الناحية العملية وتلك السائدة من الناحية النظرية، حيث أن المدخل الإنساني في العملية الإدارية يمتد منذ الثلاثينيات مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية "Human Relations School"، وفي هذا السياق يأتي موضوع البحث وهو "سلوك المواطنة التنظيمية" **Organizational Citizenship Behaviors**، أو ما يطلق عليه اختصاراً في كافة الأدبيات والبحوث الأجنبية "OCB"، فهو موضوع ذو صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمات، حيث يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد جوانب السلوك التنظيمي الذي حظى باهتمام متزايد، ويرجع ذلك إلى المردود التأثيري الكبير لهذا السلوك والتفاعل الإيجابي بين أعضاء التنظيم<sup>(١)</sup>.

---

(١) Honey Cutt Silger Trorcy, & M. Pearson Christine Creating An Empowering Culture: Examine the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment" **Journal of Quality Management**, Vol. 5, 2000, P. 27.

ويلعب العنصر البشري دورًا هامًا في المنظمات، حيث يعد أحد أهم العناصر في منظومة العمل التنظيمي، ويحدد مدى نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها من خلال ارتباط ذلك بمستوى الكفاءة والحماس والثقافة لدى هذا العنصر في أداء أعماله، ولما يمثله المورد البشري من أهمية كبيرة في قيادة المنظمات نحو التميز والنجاح، وكذا لما تحتاجه منظمات اليوم إلى تضافر جهود العاملين بها بل والسعي نحو المزيد من العمل والعطاء بما يفوق أداء الواجبات والمسؤوليات الرسمية للوظيفة، لذلك أفرد الفكر التنظيمي اهتمامًا خاصًا بالعوامل المؤثرة على الارتقاء بمستوى أداء الموظفين، حيث تعمل المنظمات الحديثة على خلق روح المبادرة والابتكار تاركة للعاملين بها حرية التصرف، وهو ما يسمى بسلوك المواطننة التنظيمية التي عرفها (أورجان)<sup>(١)</sup> - وهو الذي يعد رائد هذا الاتجاه- بأنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، وبالتالي تعزيز أداء المنظمة، وزيادة فاعليتها وكفاءتها، وينطوي هذا التعريف على التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسميًا في المنظمة، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غيرالأكراهية، وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة في نظام الحافز الإداري للمنظمة.

ويتعلق الأداء الوظيفي بمدى قيام الفرد بإنجاز الأهداف التي تسعى إليها المنظمة باستخدام الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة، ويتطلب ذلك ضرورة قيام الأفراد بأداء الواجبات والمسؤوليات بشكل يفوق المستوى الرسمي لهذه الواجبات والذي يمكن أن يتحقق بقدر الإمكان من خلال تدعيم جوانب وعناصر سلوك المواطننة التنظيمية في الأداء الوظيفي للأفراد.

## ثانيًا: المشكلة البحثية:

على الرغم من اهتمام الدراسات الحديثة في موضوع سلوك المواطننة التنظيمية لما لها من أثر فاعل في نجاح المنظمات، إلا أن هذا الموضوع لم يلق بعد الاهتمام الكافي من

---

(١) D.W. Organ :Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In L.L.. Cummings & B.M. Staw (Eds.). **Research in Organizational Behavior** (Vol. 12, 1990, PP. 43-72). Greenwich, CT: Jai Press.