

معوقات سلوك المواطنة على مستوى المنظمة: دراسة نظرية تحليلية Obstacles to citizenship behavior at the organizational level : an analytical theoretical study

عمار بن يحيى¹، حليلة بوجيت²

¹ جامعة قسنطينة 2 (الجزائر)، ammar.benyahia@univ-constantine2.dz

² جامعة قسنطينة 2 (الجزائر) boudjithalima@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/09/20 تاريخ القبول: 2022/01/02 تاريخ النشر: 2022/06/30

ملخص:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية كسلوك اختياري من الموظف هدفه الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، فهو ذات طبيعة تطوعية لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت بالمنظمة. أيضا بل هو سلوك طوعي إرادي مفيد من خلال مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات. ويمكن تبرير الاهتمام والأهمية المتزايدة بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال النظر إلى طبيعة هذا المفهوم وعلاقته بالأبعاد والمخرجات التنظيمية. فسلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بالكثير من المفاهيم الإدارية المهمة في المنظمة كالاتجاهات والإدراك والقيادة والتغيير. فما هي معوقات الرئيسة التي تحول لاكتساب سلوك المواطنة على المستوى التنظيمي؟ الكلمات المفتاحية: سلوك المواطنة، المنظمة، سلوك طوعي، فعالية.

Abstract:

The organizational citizenship behavior is considered as a voluntary behavior of the employee whose goal is to improve the efficiency and effectiveness of the organization. It is of a voluntary nature and is not directly related to the organization's incentives or rewards system. Also it is a useful voluntary behavior through active participation and contribution within organizations. The increasing interest and importance in organizational citizenship behavior can be justified by looking at the nature of this concept and its relationship to organizational dimensions and outputs. The behavior of organizational citizenship is related to many of the important administrative concepts in the organization, such as trends, perception, leadership and change. What are the main obstacles to acquiring citizenship behavior at the organizational level?

Keywords: citizenship behavior, organization, voluntary behavior, effectiveness.

1. مقدمة:

إن سلوك المواطنة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها. وبناء على ذلك فإن المجتمع المحيط بالمنظمة يقيم أداء تلك المنظمة استناداً إلى معايير ومبادئ الحوافز والعمل التطوعي، وهنا تبرز الحاجة الملحة للاهتمام بهذا النوع من السلوكيات في المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

2. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

1.2. مفهوم المواطنة:

1.1.2. مفهوم المواطنة لغة:

منسوبة إلى الوطن وهو المنزل الذي يقيم فيه لإنسان والجمع أوطان، ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام وأوطنه اتخذهُ وطناً، وأوطن فلان كذا أي اتخذها محلاً ومسكناً يقيم فيه.

وفي اللغة الإنجليزية تأتي المواطنة ترجمة لمصطلح *Citizenchip* ويقصد به غرس السلوك الاجتماعي المرغوب حسب قيم المجتمع. من أجل إيجاد المواطن الصالح *Good Citizen* (المحروقي، 2008، ص3).

2.1.2. مفهوم سلوك المواطنة اصطلاحاً:

تم تعريف المواطنة على أنها شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع المقيمين بتلك الأرض. وهذا الارتباط يترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية ومن ثمة فإن المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية (قاسم زيدان، 2010، ص10). هناك من عرفها على أنها صفة المواطن الذي يتمتع بالحقوق ويلتزم بالواجبات التي يفرضها عليه انتمائه للوطن ويتجاوز المواطنة بالنسبة للمواطنين حدود الوطن فهي تعني الانتماء والهوية الرسمية للفرد خارج مجتمعه (علي خليفة الكواري، 2004، ص24).

نستنتج أن مفهوم المواطنة هي حالة شعورية وجدانية اتجاه الوطن والأرض التي نعيش فيها مع الالتزام بالواجبات والحقوق التي تستند إلى قوانين تنظم وتحكم هذه العلاقة بين المواطن والدولة.

لقد تعددت الكتابات التي تفسر سلوك المواطنة التنظيمية وتنوعت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم بالوصف والتحليل وقد أطلق على هذا النمط السلوكي عدة تسميات منها) السلوك الغير مكلف والسلوك الدور الإضافي، وسلوك الموالاة أو التأكيد الجماعي.(الزهراني، 1427هـ، ص 23).

ومن أهم الباحثين الذين حاولوا إعطاء تعريف السلوك المواطنة التنظيمية نجد: عرفه Mcalisto 1991 بأنه " نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به " عرفه (ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمنظمة (هارون، 2003، ص10). سلوك الإضافي الدور الإضافي فهو سلوك اختياري أنه" أما 'Neihoff & Moorman' فعرفه بأنه سلوك اختياري يقوم به العامل دون إجبار كما أنه لا يرتبط بنظام الحوافز الرسمية في المنظمة" (أبو جاسر، 2010، ص34).

سلوك المواطنة حسب تعريفات أغلب الباحثين هو كل السلوكيات التي يقوم بها الفرد العامل بصفة تطوعية خارج عن نطاق العمل مثل: مجال الحوافز والمكافآت، وذلك بغية تحقيق أهداف وغايات المنظمة وارتقاءها وفعاليتها بصدر رحب.

3. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الإدارات والأقسام المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة ويرى الباحثون في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمؤسسة من خلال: يعد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة نظرا لنذر الموارد المؤسسات فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها (حامد، 2003، ص30).

كما تنبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الإيجابية التي يمكن أن تدفعها المؤسسة وذلك كما يلي:

يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ويعتبر مصدر مجاني لها.

- يؤدي إلى تحسين القدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء.
 - يؤدي إلى الالتزام وحل المشاكل.
 - تحسين مستوى كفاءة المؤسسة وفعاليتها.
 - تقليل مستوى التسرب الوظيفي.
 - رفع الروح المعنوية للعاملين.
 - إن هذه السلوكيات تدفق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية.
 - أي أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى النتائج إيجابية على مستوى الأداء الفردي، الجماعي، التنظيمي. (حامد، 2003، ص 32).
- 4. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:**

- تعددت خصائص سلوك المواطنة التنظيمية ويمكن تلخيصها على النحو التالي:
- أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل من التكاليف، ويؤدي إلى تحسين في المخرجات ورفع روح التعاون بين العاملين (الرميزان، 2013، ص 38).
 - أن سلوك المواطنة التنظيمية ينبع من داخل الفرد نفسه وبالتالي فهو يرتبط بالعوامل الشخصية والاتجاهات نحو العمل (البوق، 2014، ص 43).
 - لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد على المدى القصير ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تتميز به، أي أن هذه السلوكيات تحقق لممارسيها أفضلية وميزة تنافسية يحقق المنفعة للجميع إما كانوا أف رد أو منظمة. (العطوي، 2007، ص 8).
- 4. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:**

1.4. الإيثار :

اتفق عدد كبير من الباحثين على ان الإيثار يعد من أهم أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يسير إليه كتصرفات لمساعدة الآخرين في حل المشاكل المرتبطة بالعمل سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. وتتمثل أهم الفوائد المترتبة على هذا البعد في أن العاملين يساعدون بعضهم البعض دون تشتيت انتباه المشرفين. ويفيدهم أيضا في أنهم لا يظهروا لمشرفيهم حاجاتهم للمساعدة مما ينعكس بالطبع على كيفية تقييم أدائهم. (المغربي، 2008، ص 318).

2.4. الكياسة :

وهي محاولة الشخص منح المشاكل المتعلقة بالعمل من وقوعها وإدراكها لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم (العامري، 2003، ص 80).

3.4. وعي الضمير :

وهو الضمير الحي الذي يتصرف وفقا لما يمليه الضمير وكذا الإخلاص للمثاليات التي يضعها الفرد كمعيار محدد لسلوكياته فيتجه إلى إنجاز دوره في يفوق متطلبات وظيفته في مجال الحضور واحترام القواعد واللوائح التنظيمية والعمل به.

4.4. الروح الرياضية :

وهي مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تضرر أو رفض أو ما شابه ذلك أي التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة الوظيفية دون تضرر والشعور بالظلم.

5.4. السلوك الحضاري:

وهي المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة المنظمة والاهتمام بمصيرها من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية والمحافظة على التغيير وتأدية العمل في صور تحافظ وتنمي سرعة المنظمة (هناك الرقد، 2012، ص 747-748).

6.4. المبادرة:

هي السلوك الذي يدل على الرغبة لتحمل المسؤولية الإضافية مثل العمل طوعا لوقت إضافي وأداء واجبات إضافية وتقاسم المعلومات المفيدة ذات الصلة بالعمل ويتطابق بعد الإنجاز وفق الضمير .

5. العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية:

1.5. العوامل الشخصية الإيجابية :

وتشمل على القناعة بالعمل والتعهد الفعال والثقة بالآخرين إذ تعكس القناعة بالعمل فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم، وتؤثر في عملية تعريفهم لأعمالهم وتجعلهم يعبرون على الدور الإضافي بأنه من ضمن الدور الفعلي للوظيفة .أما التعهد الفعال فإنه

كلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف كلما كان قادراً على التعرف على مسؤولياته وأدواره الإضافية وعندما يثق الأفراد بالآخرين يؤدي ذلك إلى القيام بأنماط سلوكية اعتيادية.

2.5. العوامل الموقفية المحركة:

وتشمل على قيم العمل وخصائص العمل إذ ينتشر قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد والمنظمة وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي، فعندما يشعر الفرد أن قيم العمل تتضمن احترام الفرد واحترام حاجاتهم فغنه سيلتصق بها ويعمل على الإشراف في مسؤوليات وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء، أما خصائص العمل وخاصة المحفزة منها مثل العمل، الاستقلالية، والتغذية الراجعة، فإنها تزيد من الدافعية الداخلية لدى الأفراد وتزيد من ممارستهم لأنماط سلوك الدور الإضافي.

3.5. عوامل المركز الوظيفي:

وتشمل على تولي منصب في المنظمة ومستوى العمل الهرمي فالأفراد ذوي الخدمة الطويلة تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع المنظمة مما يولد فيهم مشاعر إيجابية تنعكس على أشكال أنماط سلوك الدور الإضافي نحو المؤسسة، كما أن تولي المناصب العليا يزيد من الحافزية ومن إمكانية العمل بشكل فعال فضلاً عن زيادة الحرية فيما يتعلق بممارسة أنماط سلوكية متنوعة والتي من ضمنها أنماط سلوك الدور الإضافي (نوح، 2013، ص 29-30).

6. أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

1.6. النمط المتعلق بشؤون العاملين:

يشمل هذا النمط على مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة العمال المتغييبين وتوجيه الموظفين الجدد ومساعدة الموظفين الآخرين في الأعباء الوظيفية الكثيرة، مساعدة الرئيس والمشرف في العمل حتى وإن لم يكن ذلك مطلوب منه، إذ أن الممارسات التطوعية لا يتوقع أن يقوم بها الموظف لأنها ليست من متطلبات الرسمية الوظيفية.

2.6. النمط المتعلق بالأمر الشخصي:

يتضمن هذا النمط بتقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية التي تواجه الزملاء بالمديرين المشرفين العملاء إذ يعرفها الآخر ويسعى لتقديم المساعدة له.

3.6. النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة:

يتضمن هذا النمط تقديم يد العون للعملاء بالأمور التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل: إرشادهم أو الإصغاء إليهم أو شرح الطرائق والإجراءات التي تسهل لهم الاستفادة من خدمات المنظمة.

4.6. النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:

وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسية واللوائح في مكان العمل مثل: الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحدد واستخدام الموارد التنظيمية أو الإدارية أو الإجرائية تسهم في رفع الفعالية التنظيمية.

5.6. النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:

وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها أمام العاملين والعملاء والوقوف معه في الظروف الصعبة التي تواجهها مما يسهم في تحسين متعتها (شهري، 2010، ص 21)

7. الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية:

تناول العديد من الباحثين دراسات حول أثر سلوك المواطنة التنظيمية على فعالية المنظمات، حيث كشفت الكثير من البحوث والدراسات السلوكية أن سلوك المواطنة التنظيمية تأثيرا كبيرا على أداء المنظمة والفرد وأداء الجماعة.

1.8. على مستوى المنظمة:

وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال تحسين استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية بسبب أن ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية تساعد على التكيف مع

الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، حيث يساهم استعداد ورغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر لسرعة استجابة المنظمة لمتغيرات السوق، وبذلك تزداد الحصة السوقية مما يوفر للمنظمة موارد كثيرة كانت ستحصلها عند تعيين ألف ا رد آخرين يقومون بما يقوم به الفرد الموجود فعلا فهي تتحمل تكاليف الفرد الواحد وتستفيد من أعمال أكثر فسلوكيات المواطنة التنظيمية تزيد من قدرة المنظمة علة جذب أفضل الأفراد والحفاظ عليهم من خلال المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل ومن ثمة تقليل معدل دوران العاملين وتقليل عدد الشكاوى.

2.8. على مستوى الفرد:

كشفت الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا (الزهراني، 2007، ص31).

3.8. على مستوى الجماعة:

فهو يؤدي إلى التقليل من الاحتكاكات والخلافات حيث أن الرغبة في مساعدة الزملاء والأعمال التطوعية وتؤدي إلى تدعيم روح جماعة العمل وتماسكها وتقلل من حدة التوتر بين أعضائها (هارون، 2014، ص37).

9. معوقات سلوك المواطنة التنظيمية:

إن عدم مساهمة الموظفين في المنظمة بسلوكيات المواطنة التنظيمية كان له معوقات وذلك يعود إلى مجموعة من الأسباب أهمها:

*ضعف المادة الإدارية في احتواء العاملين بالأساليب الحديثة في تقرير الولاء والانتماء لديهم مثل :

-عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تهم المنظمة ولو من باب الاستشارة وهذا يضعف اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل نحو العمل الرسمي فما بالك بسلوكيات التطوع الإضافية.

-عدم سعي المنظمة إلى إرضاء العاملين لديها معنويا وماديا وإن تخفيف الضغوط -إن المنظمات الناجحة تتطلب موظفين يعملون أكثر من واجبات المناط بهم ولن يقدموا أداء العاملين المتوقع خاصة مع المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة وتعتمد في

عملها على فرق العمل التي تستدعي التعاون والتطوع لخدمة أعضاء الفريق هذا الأمر يستدعي من المختصين في تنمية الموارد البشرية حسب الاختيار والانتقاء للمورد البشري.

- إن القيم والاتجاهات التي يحملها المتقدمون إلى شغل المناصب هي مكون أساسي في أداء العمل ونجاح المنظمة فيما بعد لذا وجب إعداد برامج خاصة في الانتقاء والتوجيه المهني، لا تلتقي بالجوانب العملية بل الجوانب القيمة والمهارة لطلب العمل ولتجاوز هذه المعوقات وتثبيت مفعولها قدم الباحث كارل في دراسة بحثية في هذا المجال إجراءات تنظيمية على المؤسسات أن توليها اهتمام بالغ للرفع من مستويات سلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة في :

-الاهتمام بمهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية للعاملين وعدم التركيز على العلاقات الإنسانية للعاملين وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فحسب لتعزيز القدرة على تبني السلوكيات الاجتهادية

-على الإدارة العليا أن تفتح المجال للموظف لكي يندمج اجتماعيا للمنظمة كي تغضوا المنظمة أسرة واحدة مما يحفز الموظف إلى التشاور والاندماج والإبداع.

- قد تكون السياسة التنظيمية للمنظمة من أكبر العوائق التي تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث تغتفر إدارة المنظمة إلى إحلال العدالة التنظيمية بين جميع أفراد المنظمة، مما يولد لدى الأفراد الشعور بالانتقاص والظلم مقارنة بزملائه هذا الأمر يدفع العاملين إلى تبني سلوكيات تصب في مجملها نحو الانتقاء إلى الإدارة الغير منصفة ويتعمد التفاني والإخلاص في حين لو تم تحقيق العدالة التنظيمية لكان ذلك أكبر محفز للمواطنة التنظيمية (يوسف 2003، ص 73).

10.الخاتمة:

إن جودة العمل وازدهاره مرتبط بإيجابية العاملين وتبنيهم سلوك المواطنة التنظيمية ومرتبطة أيضا بالتحفيز عليه. حيث أصبح الاهتمام بسلوك المواطنة وإيجابياته، وتأثيره على العمل محط اهتمام الباحثين. إن الموظف يبادل إحساسه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الموظفين والمراجعين وتجنب إثارة المشاكل وأداء أعمال إضافية دون تذمر أو شكوى والحرص على فاعلية

المنظمة وتطورها، لا يشترط فيه وجود مقابل بل يغلب عليه أن يكون بلا عائد مادي سواء كان هذا المقابل مما يطلق عليه مكافآت أو علاوات أو أي مقابل رسمي. لذا نخلص من خلال هذه الورقة البحثية أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك إختياري تطوعي لا يثاب فاعله ولا يعاقب تاركه، وللحكم على أداء عامل أو مؤسسة ومدى تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية فيها يجب النظر في مدى قيامهم بأنشطة ابتكارية تتعدى النشاط الرئيسي الموكل لهم، فنظرا للإيجابيات كثيرة التي تعود بالفعالية على المنظمة من خلال إبراز روح سلوك المواطنة التنظيمية والاهتمام بالبحث للتغلب على العوامل المؤثرة في هذا وإزالة أي إشكالات مؤثرة لتفعيل هذا السلوك الفعال.

المراجع:

الكتب:

1. عبد المجيد، عبد الفتاح المغربي.(2008) المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. ط 1. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
 2. ماجد المحروقي خلفان.(2008). دور المناهج في تحقيق أهداف تربية المواطنة. المديرية العامة للتربية والتعليم.
- #### الرسائل الجامعية:

1. أنيس صقر حسين الخصاونة، منية شهري.(2010). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته وأثره في تسوية شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. اليرموك. الأردن.
2. هارون، سميرة.(2014). فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI. رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة أمجد بوقرة بومرداس. الجزائر.
3. صابرين مراد، نصر أبو جاسر(2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة حالة على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة.

4. عبد الرحمن، عبد الله الأرمي. (2014). إدارة التغيير التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري "، دراسة حالة على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على نيل درجة الماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

5. البوق، لنا محمد سالم (2015). إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة من وجهة نظر الموظفين بجامعة الأخيرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على نيل درجة الماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

6. الزهراني، محمد بن عبد الله بن سعيد. (2007). سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بجدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على نيل درجة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

المقالات:

1. زيدان، قاسم. (2010). إسهام مراكز الشباب في تدعيم قيم المواطنة لدى الشباب: دراسة وصفية مقارنة بين الشباب والقائمين على خدمات برامج مراكز الشباب. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ع28، ج4، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر.

2. الكواري، علي خليفة. (2004). مفهوم المواطنة في الدولة الديمقراطية. مجلة البيان، الإمارات العربية المتحدة.