

**العلاقة بين الثقة التنظيمية
وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
دراسة تطبيقية على ديوان عام محافظة الشرقية**

د. على السيد بندارى زهران

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة (بنين) جامعة الأزهر

مقدمة:

تواجه المنظمات - سواء منظمات الأعمال أو المنظمات الحكومية - اليوم ظروفاً ومتغيرات غير نمطية الأمر الذي فرض عليها تحديات كثيرة لتحقيق أهدافها، ولاشك أن التركيز على العنصر البشري ساهم بدرجة كبيرة جداً في زيادة كفاءة تلك المنظمات وقدرتها على النجاح والاستمرارية خاصة مع تعقد بيئات الأعمال.

ولقد شهدت السنوات الأخيرة العديد من التغيرات في القطاع العام والخاص فقد أبدلت الأشكال التقليدية للإدارة بأساليب تركز على التعاون وجماعية العمل وأصبح ينظر إلى الثقة التنظيمية على أنها عنصر محوري حيث أنه إذا غابت الثقة، فإن الأفراد لن يستطيعوا أن يؤديوا عملهم بفعالية. وإذا لم يعمل المدير على بناء المستوى المطلوب من الثقة فإن ذلك يعنى الكثير من الآثار السلبية لبيئة العمل (Maxwell, 2013)، لذا فإن الثقة التنظيمية تُعد هي الدرس الأول في فلسفة الإدارة اليابانية، وقد لا يكون مستغرباً من أن الثقة شرط أساسي يجب أن تسعى إليه المنظمات في الحالات التي تتطلب تعاوناً واعتماداً متبادلاً بين الأفراد في مجموعات العمل الوظيفية (Kristin et al, 2014).

ومن ناحية أخرى فإن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة والذي تقوم فكرته على أنه سلوك اختياري تطوعي يقوم به الموظف وهو غير مرتبط بالدور الرسمي أو المتطلبات المحددة في بطاقة الوصف الوظيفي، قد زاد الاهتمام بهذا النوع من السلوك لما له من دوراً هاماً في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتحديد علاقة الثقة التنظيمية بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الشرقية، كأحد الوحدات التنظيمية الحكومية.

مصطلحات الدراسة:

الثقة التنظيمية:

هناك عدة تعاريف للثقة التنظيمية:

* الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) أو مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) ضمن المنظمة والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما هو متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص (Chen et al., 2008).

* محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك (Lee et al., 2009).

* الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد بما ينسجم وتحقيق الأهداف التنظيمية (هاشم والعايدى، ٢٠١٠).

المواطنة التنظيمية:

هناك عدة تعاريف للمواطنة التنظيمية:

* هي سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات (Organ, 1988)، حيث أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد. أي أن المواطنة التنظيمية سلوكيات مرتبطة بالعمل لا يتضمنها الوصف الوظيفي، ولا ترتبط بنظام مكافآت رسمي وهي تقوي وتدعم الأداء الفعال للمنظمة.

* هي سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له. كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة (Konovsky & Pugh 1999).

- كما عُرفت بأنها سلوك الأدوار الإضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة. (Wayne, 2007). أو السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به. (Chattopadhyay, 2011)

- بينما عرفها البعض بأنه سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة. (Niehoff & Moorman, 2013).

الدراسات السابقة:

القسم الأول: الدراسات التي اهتمت بموضوع الثقة التنظيمية:

وقد تم تناول هذا الموضوع من الجوانب الآتية:

أولاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مثل دراسة (Robinson, 2010)، (Kaneshiro, 2008)، (Yeh, 2007) حيث أشارت تلك الدراسات إلى وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأضاف (Hahajan & Other, 2012) أن الثقة بالإدارة تتوسط العلاقة بين الاتصالات الإدارية والالتزام التنظيمي، وتوصلت دراسة (الطائي، ٢٠٠٧) إلى وجود تأثير معنوي للثقة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي، وأشارت دراسة (Paine, 2006) إلى وجود علاقة بين الثقة بالمنظمة وزملاء العمل وبين الالتزام المعياري، كما توصل (Oh & Park, 2011) إلى أن الثقة بزملاء العمل تتوسط العلاقة بين الإصلاح الإداري والالتزام التنظيمي.

ثانياً: الدراسات التي اهتمت بتناول العلاقة بين الثقة التنظيمية والإبداع الإداري:

اهتمت بعض الدراسات بدراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والعلاقة بين الثقة التنظيمية والإبداع الإداري، ومن أمثلة هذه الدراسة دراسة (Lee, 2009)،

(رفاعي، ٢٠٠٩)، (Clegg et al., 2002)، (Ruppel & Harrington, 2000)، حيث أشارت هذه الدراسات إلى وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والإبداع الإداري، وقد حددت مجالات الإبداع الإداري الأكثر تأثراً بالثقة التنظيمية.

وقد أضاف (Arias et al., 2010) أن الثقة التنظيمية هي الطريق لخلق عملية الإبداع الإداري. وتوصلت (Kristin et al, 2014) إلى وجود علاقة بين الثقة التنظيمية بالرئيس المباشر ومستوى السلوك الابتكاري.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية:

أجريت العديد من الدراسات التي ربطت بين أنماط القيادة الإدارية والثقة التنظيمية، ومن أمثلة هذه الدراسات دراسة (Del and Akbarpour, 2011) التي أشارت إلى وجود علاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى الثقة التنظيمية، وفي هذا السياق أضاف (Bai et al., 2012) أن هناك علاقة بين سلوك القيادة التحويلية وبين ثقة الموظفين بالإدارة والرؤساء، وتوصل (Goodwin, 2011) إلى أن الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وبين سلوك المواطنة التنظيمية، ووضح (Senjaya & Pekerti, 2010) أن هناك علاقة بين القيادة الخادمة وبين مستوى الثقة، وأشار (Williamson, 2013) إلى أن هناك علاقة بين سلوك القيادة التحويلية وبين ثقة الموظفين برؤسائهم.

رابعاً: الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية:

هناك العديد من الدراسات التي ربطت بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، ومن أمثلتها كل من دراسة (Yilmaz & Yahya, 2012) و (Kizgah et al., 2011)، (Guy, 2008) و (Hoy & Tarter, 2004) التي أشارت إلى وجود علاقة

بين

العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وأشارت (Hubbell & Chory, 2002) أن هناك علاقة بين عدالة الإجراءات وبين الثقة في الإدارة والمنظمة كما بينت أيضا أن هناك علاقة بين العدالة التوزيعية والثقة بالإدارة. **خامساً: الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية:**

بين (Carman & Tobin, 2011) أن التمكين الإداري يتوسط العلاقة بين الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية، وتوصل (هاشم والعايدي، ٢٠١٠) أن الثقة التنظيمية تساعد على تحسين فاعلية الأداء وبالتالي ينعكس ذلك على تحقيق الأداء الاستراتيجي. وأوضحت بعض الدراسات أن هناك علاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي.

القسم الثاني: الدراسات التي تناولت المواطنة التنظيمية:

وقد تم تناول هذا الموضوع من الجوانب الآتية:

أولاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:

وجهت العديد من الجهود لدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية مثل دراسة (الحجاج، ٢٠١٢)، (Heque et al., 2011)، (Ali et al., 2010)، (Kim et al., 2009)، (Karriker, 2005)، حيث بينت أن العدالة التنظيمية لها علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية.

ثانياً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الانتماء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الانتماء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية مثل دراسة (Sjahrudin et al., 2013) حيث أشارت إلى وجود علاقة ايجابية ومباشرة بين الانتماء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. وأضاف (Javad & Yavarian, 2011) إلى وجود علاقة بين الانتماء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، ووضح (Bonaparte, 2008) أن بعد الإيثار كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط ايجابياً بسلوك المواطنة التنظيمية. ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية:

وجهت العديد من الجهود لدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية مثل دراسة (Al- Sharafi and Rajiani, 2013) التي بينت أن القيادة صاحبة الخبرة تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، وأضاف (Lian & Tui, 2013) أن نمط القيادة التحويلية يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، وبين (Jiao et al., 2011) أن نمط القيادة الفعالة تسهم في إدراك الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية.

رابعاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية:

أجريت العديد من الدراسات لدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية مثل دراسة (Swaminathan & Jawahar, 2013) التي أظهرت أن هناك علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأضاف (Lambert, 2010) أن هناك علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، واختلفت هذه الدراسات مع دراسة (Mehboob & Bhutto,

(2012) التي وجدت أن العلاقة ضعيفة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

خامساً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:

اهتمت بعض الدراسات بدراسة العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية مثل دراسة (Yildiz and Oncer, 2012) التي أشارت إلى وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأشار (الرقاد وأبو دية، ٢٠١٢) إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وبين (أبو زيد، ٢٠١٢) أن هناك أثراً للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية،

وتوصلت دراسة (عبدالرحمن، ٢٠٠٥) إلى أن فرق العمل تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصل (الفهداوي، ٢٠٠٥) إلى وجود علاقة قوية بين المواطنة التنظيمية والتغيير التحولي.

القسم الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:

اهتمت بعض الدراسات بتناول العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية مثل دراسة (Sijahrudin & Sudiro, 2013)، (رشيد، ٢٠٠٣) التي أشارت بان هناك علاقة بين الثقة بالمدير وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصل (Mckenzie, 2011) إلى أن هناك علاقة بين الثقة بزملاء العمل وبين سلوك المواطنة التنظيمية، وبين (Altuntas & Baykal, 2010) أن هناك علاقة بين الثقة بالمؤسسة والمدراء وزملاء العمل وبين سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت (حواس، ٢٠٠٣) إلى أن الثقة بالإدارة تتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك

المواطنة التنظيمية، وفي ذات السياق أشار (Yildiz & Oncer, 2012) إلى أن هناك علاقة بين الثقة بالمنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين أن معظم الدراسات السابقة تناولت بعض عوامل الثقة التنظيمية بشكل منفصل ومحدد، بينما هذه الدراسة سوف تتناولها مجتمعة معاً. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن هذه الدراسة سوف تتناول تأثير تلك العوامل على كافة المتغيرات المرتبطة بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. بالإضافة إلى اختلاف مجال تطبيق تلك الدراسة عن الدراسات السابقة.

مشكلة الدراسة:

تحظى دراسة السلوك الإنساني - بصفة عامة - بأهمية بالغة لدى الباحثين في علم الإدارة وهذه الدراسات تصبح أجدى تطبيقاً في المؤسسات الحكومية لأنها بمثابة الركيزة الأساسية لجميع مؤسسات المجتمع الأخرى.

ومن خلال استعراض الأدبيات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وتحديد الفجوة البحثية المتمثلة في دراسة عدد من المتغيرات المرتبطة بالثقة التنظيمية بشكل متكامل وتأثيرها على أهم العوامل الخاصة بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن هناك ندرة في الدراسات العربية في هذا المجال.

ومما سبق ومن خلال الدراسة الاستطلاعية(*) التي قام بها الباحث، فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في شكل التساؤلات التالية:

(*) قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال مجموعة من المقابلات المتعمقة مع عدد من العاملين بديوان عام محافظة الشرقية بعدد من المستويات الإدارية المختلفة، مع مراعاة التنوع في التخصصات الوظيفية وفقاً للإدارات وذلك لتحديد طبيعة مشكلة الدراسة.

- هل توجد علاقة بين الثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في ديوان عام محافظة الشرقية؟
- مدى تقييم العاملين في ديوان عام محافظة الشرقية للثقة التنظيمية.
- مدى تقييم العاملين في ديوان عام محافظة الشرقية لسلوك المواطنة التنظيمية وللمتغيرات الداعمة لها.

متغيرات الدراسة:

تشمل متغيرات الدراسة ما يلي:

المتغير المستقل:

وهو المتغير الذي يؤثر على المتغير التابع بطريقة موجبة أو سالبة ويتمثل في الدراسة الحالية بمتغير الثقة التنظيمية ويشمل عدد من المتغيرات الفرعية وهي:

" الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالإدارة العليا "

المتغير التابع:

يتمثل في الدراسة الحالية بمتغير تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ويشمل عدد من المتغيرات الفرعية وهي:

(الإيثار - المجاملة - الروح الرياضية - وعي الضمي - السلوك الحضاري)

فروض الدراسة:

- (١) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في ديوان عام محافظة الشرقية
- (٢) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقة التنظيمية (الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالإدارة العليا) لدى العاملين في ديوان عام محافظة

الشرقية على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار - المجاملة - الروح الرياضية - وعي الضمير - السلوك الحضاري).

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من ناحيتين أساسيتين:

الناحية العلمية:

- قلة الدراسات العربية في مجال العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بصفة عامة، وفي الوحدات التنظيمية الحكومية بصفة خاصة.
- إضافة بحوث علمية متخصصة في هذا المجال للمكتبة العربية.

الناحية العملية:

- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية في ديوان عام محافظة الشرقية بصفة خاصة، وفي الأجهزة المحلية بصفة عامة.
- يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة مفيدة لمتخذي القرار في ديوان عام محافظة الشرقية بصفة خاصة، وفي الأجهزة المحلية بصفة عامة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

- ١- التعرف على طبيعة واتجاه العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في ديوان عام محافظة الشرقية.
- ٢- التعرف على مستوى تقييم العاملين لكل من الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في ديوان عام محافظة الشرقية.
- ٣- تحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (الثقة التنظيمية، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالإدارة العليا) لدى العاملين في ديوان عام

- محافظة الشرقية على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار - المجاملة - الروح الرياضية - وعي الضمير - السلوك الحضاري)
- ٤- تقديم مجموعة من التوصيات تسهم في تحسين مستوى الاهتمام بالثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

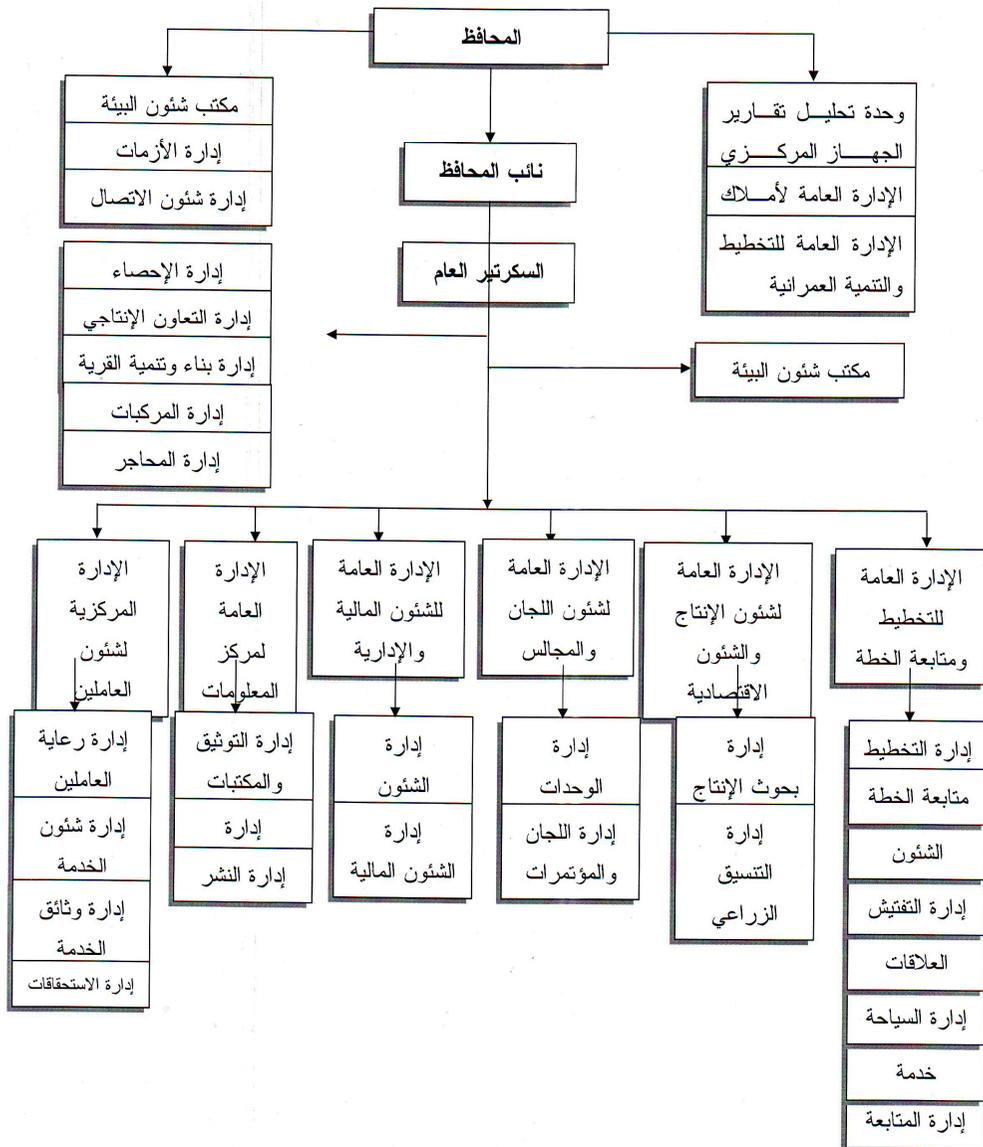
منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على البيانات اللازمة والذي يعتمد على دراسة الظاهرة ما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ديوان عام محافظة الشرقية وقد بلغ عدد العاملين المثبتين في سجلات الديوان بكافة الإدارات ٢٧٥ موظفاً، تم أخذ عينة احتمالية طبقية وفقاً لعدد العاملين بتلك الإدارات بلغ قوامها ٩٢ مفردة بناءً على الجداول الإحصائية المحددة لذلك (بازرعة، ١٩٩٥).

وقد تم تحديد طبقات المجتمع وفقاً للهيكل التنظيمي لديوان عام المحافظة الموضح في الشكل التالي:



المصدر: الموقع الإلكتروني لمحافظة الشرقية www.sharkia.gov.eg

أساليب التحليل الإحصائي:

- استخدم الباحث خلال تحليله للنتائج واختباره لفرضيات الدراسة مجموعة من الأدوات الإحصائية وذلك على النحو التالي:
- معاملات ثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات مقاييس الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
 - معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 - نموذج الانحدار الخطى البسيط والمتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

أداة الدراسة:

- تم جمع البيانات بواسطة قائمة استقصاء صممت خصيصاً لهذا الغرض، واعتماد مقياس ليكرت الخماسي المتدرج ووزعت القائمة يدوياً على عينة العاملين المثبتين في ديوان المحافظة وتتكون قائمة استقصاء من قسمين:
- خصص القسم الأول لقياس الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقة بالرئيس المباشر - الثقة بزملاء العمل - الثقة بالإدارة العليا) واستخدم مقياس مكون من (١٢) عبارة، واستعان الباحث بدراسة (Laka & Mathebula, 2014).
 - خصص القسم الثاني لقياس سلوك المواطنة التنظيمية واستخدم مقياس مكون من (٢٠) عبارة واستعان الباحث بدراسة (Lee & Allen, 2012).

الصدق والثبات:

- قام الباحث بحساب صدق الاستمارة وثباتها بعد تطبيق الاستمارة على عينة الدراسة، ونظراً لصغر العينة فقد تم استخدام بيانات العينة كاملة والمكونة من ٩٢ موظفاً لحساب الصدق والثبات للمقياس على النحو الآتي:

أولاً: الثقة التنظيمية:

ثبات المقياس:

تم حساب ثبات المقياس بطريقتين:

١- طريقة التجزئة النصفية:

قام الباحث بتقسيم عبارات كل بعد من أبعاد الاستمارة، وكذلك الدرجة الكلية إلى قسمين يضم الأول العبارات ذات الأرقام الفردية، ويضم الآخر العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مجموع درجات المجموعتين. وبعد ذلك قام الباحث بتعديل درجات الثبات باستخدام معادلة سبيرمان براون.

وتبين أن معاملات الثبات قبل التعديل قد تراوحت بين ٠,٧٠٥ و ٠,٩٤٠ وبعد تحليلها باستخدام معادلة سبيرمان براون، فقد تراوحت بين ٠,٨٢٠ و ٠,٩٥٨ وهي معاملات ثبات مرتفعة مما يشير لمتنع المقياس بالثبات.

٢- طريقة معامل ألفا كرونباخ:

تم حساب معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وتبين أن معاملات ألفا قد تراوحت بين ٠,٩٥٥ و ٠,٩٥٠ مما يدل على تمتنع الاستمارة بالثبات.

صدق الاستبانة:

١- **الصدق الداخلي:** تم حساب الصدق الداخلي للاستمارة عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط بين درجة العبارات والدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي قد تراوحت بين ٠,٧٥٦ و ٠,٩٤٥، وجميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ وهذا يشير لمتنع الاستمارة بالصدق الداخلي.

٢- **صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمقياس. تبين النتائج أن معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة قد تراوحت بين ٠,٧٩٥ و ٠,٩٢١، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١، وهذا يؤكد تمتع الاستمارة بصدق الاتساق الداخلي.

ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية:

ثبات المقياس:

تم حساب ثبات المقياس بطريقتين:

١- **طريقة التجزئة النصفية:**

حيث تم تقسيم عبارات الاستمارة إلى قسمين يضم الأول العبارات ذات الأرقام الفردية، ويضم الآخر العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مجموع درجات المجموعتين. ومن ثم قام الباحث بتعديل درجات الثبات باستخدام معادلة سبيرمان براوان.

بينت النتائج أن معاملات الثبات قبل التعديل قد تراوحت بين ٠,٦٦٩ و ٠,٨٢٠، في حين تراوحت بعد التعديل بين ٠,٧٨٥ و ٠,٩٥٢، وهي معاملات ثبات مرتفعة مما يشير لمتع المقياس بالثبات.

٢- **طريقة ألفا كرونباخ:**

تم حساب معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، وتبين أن معاملات ألفا قد تراوحت بين ٠,٨٤٢ و ٠,٩٥٦، مما يدل على تمتع الاستمارة بالثبات.

صدق الاستبانة:

١- **الصدق الداخلي:** تم حساب الصدق الداخلي للاستمارة عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون لدرجة كل عبارة مع درجة البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة. أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط بين درجة العبارات والدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي قد تراوحت بين ٠,٧١٨ و ٠,٩٣٠ وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهذا يشير لمتعة الاستمارة بالصدق الداخلي.

٢- **صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستمارة عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس. أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة قد تراوحت بين ٠,٧٩٥ و ٠,٨٩٧ وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ وهذا يؤكد تمتع الاستمارة بصدق الاتساق الداخلي.

نتائج التحليل الإحصائي:

أولاً: مقياس الثقة التنظيمية:

جدول رقم (١)

المتوسطات والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقة التنظيمية

م	البعد	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب	الانحراف المعياري	ت
١	الثقة بالرئيس المباشر	١٦,٠٥	٧٧,٣	١	٤,٠٥٩	٥,٣٥٠
٢	الثقة بزملاء العمل	١٥,٤٨	٧٦,٤	٢	٣,٤٠٢	٦,٠٧٥
٣	الثقة بالإدارة العليا	١٣,٦٠	٦٣	٣	٣,٣٧٧	١,١٤٥
	الدرجة الكلية	٤٣,٠٣	٧٣		٨,٩٣٧	٥,٢٢٣

يبين الجدول رقم (١) أن متوسط الاستجابة على أبعاد مقياس الثقة التنظيمية ككل قد بلغ ٤٣,٠٣ بوزن نسبي ٧٣% أي أنه فوق المتوسط بقدر كبير، كذلك الحال بالنسبة لكل من بعد الثقة بالرئيس المباشر والثقة بزملاء العمل، أما فيما يتعلق بالثقة بالإدارة العليا فقد كانت الاستجابة متوسطة وبوزن نسبي ٦٣%، وقد يرجع ذلك إلى وجود فجوة بصفة عامة بين الإدارة العليا وبين العاملين في الوحدات التنظيمية الحكومية وعدم وجود مشاركة لهم في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى القوانين واللوائح التي تحكم العمل في مثل تلك النوعية من المنظمات الحكومية.

ثانياً: مقياس سلوك المواطنة التنظيمية:

جدول رقم (٢)

المتوسطات والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية

لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

م	البعد	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب	الانحراف المعياري	ت
١	الإيثار	١١,٧	٦٤	٥	٢,٩٤٣	**٨,٢٦٠
٢	المجاملة	١٦,٩	٨٣	١	٣,٢١٤	**٩,٢٧٤
٣	الروح الرياضية	١٤,٨	٧٥,٥	٤	٢,٨٧٠	**٦,٨٨٦
٤	وعي الضمير	١٦,٦	٨٢	٢	٢,٨٣٤	**٩,٨٦٤
٥	السلوك الحضاري	١٥,٨	٧٧,٥	٣	٣,١٢٣	**٧,٢١٠
	الدرجة الكلية	٧٩,٥١	٧٩,٤		١٢,٦٠٢	**٩,٦٥٩

* دال عند مستوى ٠,٠٥

** دال عند مستوى ٠,٠١

يبين الجدول رقم (٢) ارتفاع متوسط الاستجابة على أبعاد مقياس المواطنة التنظيمية، وكذلك الدرجة الكلية للمقياس إذ أن جميع قيم T معنوية عند مستوى ٠,٠١ وقد بلغ المتوسط الكلي ٧٩,٥١ بوزن نسبي ٧٩,٤%.

اختبار الفروض:

١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في ديوان عام محافظة الشرقية:

لاختبار هذا الفرض فقد قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين متغير الثقة التنظيمية ومجالات مقياس المواطنة التنظيمية، حيث تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول رقم (٣) وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقة التنظيمية وكل من الإيثار ووعي الضمير حيث بلغ معامل الارتباط على التوالي ٠,٥٧٨ و ٠,٥٠٥ في حين ظهرت علاقة طردية فوق المتوسطة بين الثقة التنظيمية وكل من المجاملة (٠,٦٤٧) والروح الرياضية (٠,٦٦٢) والسلوك الحضاري (٠,٦١٥).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمقياس المواطنة التنظيمية فقد بلغ معامل الارتباط ٠,٧٢٣ مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية.

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية	الثقة التنظيمية	مستوى الدلالة الإحصائية
الإيثار	٠,٥٧٨	٠,٠٠٠
المجاملة	٠,٦٤٧	٠,٠٠٠

٠,٠٠٠	٠,٦٦٢	الروح الرياضية
٠,٠٠٠	٠,٥٠٥	وعي الضمير
٠,٠٠٠	٠,٦١٥	السلوك الحضاري
٠,٠٠٠	٠,٧٢٣	الدرجة الكلية

٢- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقة التنظيمية (الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالإدارة العليا) لدى العاملين في ديوان عام محافظة الشرقية على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار - المجاملة - الروح الرياضية - وعي الضمير - السلوك الحضاري) وذلك عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha < 0.05$

لاختبار هذا الفرض، فقد قام الباحث ببناء نموذج الانحدار الخطى الآتي:

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e_i \quad \dots (1)$$

حيث:

I	:	5, 4, 3, 2, 1
Y	:	المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية بكافة عناصره)
X ₁	:	المتغير المستقل (الثقة بالرئيس المباشر)
X ₂	:	المتغير المستقل (الثقة بزملاء العمل)
X ₃	:	المتغير المستقل (الثقة بالإدارة العليا)
β_1	:	معامل الانحدار
e _i	:	حدود الخطأ

وقد استخدم الباحث طريقة المربعات الصغرى Least Square Method لتقدير معالم نموذج الانحدار حيث تم إتباع طريقة الاختيار التدريجي Stepwise Method في اختيار المتغيرات الداخلة في النموذج، وتعتمد هذه الطريقة في اختيارها للمتغيرات المستقلة على إدخال المتغيرات تدريجياً للنموذج بدءاً من المتغير الأكثر تأثيراً، وفحص قيمة معامل التحديد عند إدخال متغير جديد للتأكد من أن هذا المتغير قد أضاف جزءاً معنوياً إلى التباين المفسر أم لا.

بالإضافة إلى إجراء اختبار T للمتغير الداخل للتأكد من معنوياته، فإذا كان معنوياً يتم إبقائه في النموذج، وعند إضافة متغير جديد يتم إعادة تقييم المتغيرات الداخلة سابقاً في النموذج للتأكد من عدم تأثر معنوياتها بالمتغير الجديد المدخل في النموذج، وتستمر عملية إدخال المتغيرات للنموذج حتى يكون آخر متغير يتم إدخاله للنموذج غير معنوي فيتم حذفه.

وقد تمت إضافة المتغيرات المستقلة للنموذج بخطوتين، حيث يبين الجدول رقم (٤) المتغيرات المدخلة في النموذج ومعامل الانحدار المقدرة وأيضاً قيم اختبار T.

جدول رقم (٤)

المعالم والإحصاءات الخاصة بالمتغيرات الداخلة في نموذج الانحدار

النموذج	المتغيرات	المعالم المقدر	T	المعنوية	F	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
١	ثابت الانحدار	٣٢,٤٧١	٦,٠٠٨	٠,٠٠٠	٧٩,١١٩	٠,٦٧٦	٠,٦٦٧
	الثقة بزلاء العمل	٣,٠٧٤	٨,٨٩٥	٠,٠٠٠			

ومن خلال بيانات الجدول رقم (٤) نلاحظ ما يلي:

١- في الخطوة الأولى تم إضافة متغير الثقة بزلاء العمل للنموذج، حيث كان هو المتغير الأكثر تأثيراً على المتغير التابع:

حيث بلغت قيمة $T = 3.074$ وهي معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥.

٢- باقي المتغيرات تم رفضها من النموذج حيث لم تحمل أي إضافة جديدة على معامل التحديد.

٣- معادلة الانحدار المقدر هي $\hat{y} = 32.471 + 3.074 X + e_i$ وهذا يعني أنه كلما توافرت الثقة بالزملاء بمقدار وحدة واحدة فإن سلوك المواطنة التنظيمية سيزداد بمقدار ٠,٥٥١ وحدة.

٤- بلغت قيمة إحصاء F في النموذج النهائي 79.119 وهي قيمة مرتفعة تشير لجودة نموذج الانحدار.

٥- بلغت قيمة معامل التحديد المعدل للنموذج ٠,٦٧٦، وهي تشير إلى أن المتغير الداخلى فى النموذج يفسر نحو ٦٧,٦% من التباين الكلى لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية فى حين تعود ٣٢,٤% من التباين لمتغيرات وعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

نتائج الدراسة:

- ١- تشير نتائج الدراسة إلى أن مفردات العينة يشعرون بدرجة جيدة من الثقة التنظيمية، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك معاملة عادلة وتعاوناً مستمر بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والإدارة في ديوان عام محافظة الشرقية مما أدى إلى ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية.
- ٢- هناك درجة عالية من سلوك المواطنة التنظيمية لدى مفردات العينة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العاملين في ديوان عام محافظة الشرقية يعملون بروح فريق العمل المتكامل ويتعاونون فيما بينهم ويبادرون في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل ويعملون بدرجة عالية من وعي الضمير مما أدى إلى ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية.
- ٣- وجود علاقة قوية بين الثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في ديوان عام محافظة الشرقية، وتتفق هذه النتيجة مع معظم نتائج الدراسات السابقة مع وجود بعض الاختلافات التي يمكن إرجاعها لمجال التطبيق أو المتغيرات التي اعتمدت عليها الدراسة.
- ٤- تبين أن الثقة بزملاء العمل هي أفضل مجال للثبوت بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في ديوان عام محافظة الشرقية. ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية حيث أن الثقة بالزملاء والرئيس والإدارة العليا تؤدي إلى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في ديوان عام محافظة الشرقية، كما أن مجال الثقة بزملاء العمل يُعد من أهم مجالات الثقة التنظيمية ومن ثم يكون له تأثير قوى على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة، يوصى الباحث:

أولاً: توصيات للإدارة العليا لزيادة مستوى الثقة مع الموظفين وذلك من خلال:

١- انتهاج سياسة عادلة دون التفرقة بين الموظفين.

٢- تلبية احتياجات العاملين في حدود الإمكانيات المتاحة.

٣- الالتزام بالوعود التي تقدم للموظفين.

٤- نشر ثقافة التعاون بين الموظفين.

٥- إقامة دورات تدريبية في موضوع الثقة التنظيمية.

ثانياً: توصيات للرؤساء لزيادة مستوى الثقة مع المرؤوسين وذلك من خلال:

١- تشجيع اللقاءات والحوارات غير الرسمية.

٢- إشراك المرؤوسين في بعض مشاكل العمل.

٣- انتهاج سياسة عادلة في التعامل مع المرؤوسين.

ثالثاً: توصيات للعاملين لزيادة مستوى الثقة مع الزملاء وذلك من خلال:

١- بناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل.

٢- مساعدة الزملاء لبعضهم في مشاكل العمل.

٣- انجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة.

رابعاً: توصيات لبحوث مستقبلية:

١- دراسة تأثير متغيرات مستقلة أخرى على سلوك المواطنة التنظيمية مثل:

" العدالة التنظيمية - الأجور والحوافز - بيئة العمل "

٢- تبني مفهوم التسويق الداخلي كمدخل للولاء التنظيمي للعاملين.

٣- المسؤولية المجتمعية للمنظمات الحكومية و دعم العاملين في أدائها.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو زيد، رياض، (٢٠١٠)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث.
- البلوي، منصور مفلح، (٢٠٠٨)، علاقة النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- بازرة، محمود صادق، (١٩٩٥)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، القاهرة، دار النهضة العربية.
- حامد، سعيد شعبان، (٢٠٠٣)، "أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي - دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- حواس، أميرة محمد رفعت، (٢٠٠٣)، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
- رشيد، مازن فارس، (٢٠٠٣)، الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بعض المحددات والآثار، معهد الإدارة العامة.
- رفاعي، رجب حسنين محمد، (٢٠٠٩)، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري، المجلة العربية للعلوم الإدارية.
- الزهراني، احمد بن حسن الوزاب، (٢٠١٢)، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

- الطائي، رنا ناصر، (٢٠٠٧)، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد.
- عبدالرحمن، نسرين محمود، (٢٠٠٥)، تأثير فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.
- الفهداوي، فهمي خليفة صالح، (٢٠٠٥)، "علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي - دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، دراسات العلوم الإدارية.
- هاشم، صبحية قاسم والعايدي، على رزاق جواد، (٢٠١٠)، "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية.

المراجع الأجنبية:

- Ali, Nimaz. Mehmud, Sultan Tahir. Baloch, Qadar Baldish Usman, Muhammad. (2010). Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior of Bankers of NWFP, Pakistan (an Empirical Evidence.) **Journal of Contemporary Research In Business. Belleville.**
- Al-sharafi, Hamed. Rajinani, Ismi. (2013) Promoting organizational Citizenship Behavior among Employees - the Role of Leadership Practices, **International Journal of Business and Management.**
- Altuntas, Serap. (2010) Relationship Between Nurses Organizational Trust levels and Their Organizational Citizenship Behaviors. **Journal of Nursing Scholarship.**
- Bai, Yuntao. Li, peter ping. Xi, Youmin. (2012) The distinctive effects of dual-level leadership behaviors on

employees' trust in leadership: An empirical study from China. **Asia Pacific Journal of Management**.

- Bonaparte, William Jr. (2008). "The impact of organizational citizenship behavior and organizational commitment on organizational performance". **Dissertations abstract**, Nova Southeastern University.
- Carman- Tobin, Mary B. (2011). "Organizational commitment among licensed practical nurses: Exploring associations with empowerment, conflict, and trust". **Dissertations. Abstract**, The University of Iowa.
- Clegg, Chris. Unsworth, Kerne. Epitropaki, Olga. (2002). Implicating trust in the innovation process. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**.
- Del, Mohammad Reza Azadeh. Akbarpour, Mostafa. (2011). The relationship between servant leadership of Managers and Employees Trust (case study: Guilan province Public organizations. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**.
- Dizgah, Morad Rezaie: Farahbcd, Farzin, Khoeini Bahare. (2011). Relationship between perceptions of organizational Justice and trust in Gailan Tax Affair organization. **Interdisciplinary Journal of contemporary Research in business**.
- Goodwin, Vicki L. Whittington, J Lee. Murray, Brian. Nichols, Tommy. (2011). Moderator or Mediator? Examining the Role of Trust in the Transformational Leadership Paradigm. **Journal of Managerial**.
- Guy, Stephanie L. (2008). Organizational justice perceptions in Virginia high schools: A study of its relationship to school climate and faculty trust **Dissertations abstract**, The college of William and Mary.

- Haque, Abdul. (2011). The Influence of Distributive Justice on Organizational Citizenship Behaviors: Mediating Role of Emotional Exhaustion and Organizational Attachment. **International Journal of business and Social Science.**
- Hoy, Wayne K. Tarter, C John. (2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. **The International Journal of Educational Management.**
- Hubbell, Anne. Chory- Assad, Rebecca. (2005). Motivating Factors: Perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. **Communication studies.**
- Javadi, Mohammad Hossein Moshref. Yavarian, Javad. (2011). Effect of organizational identity and commitment on organizational citizenship behavior (Case study: Educational department of Isfahan province). **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in business.**
- Jiao, changquan. Richards, David A. Zhang. Kai. (2011). Leadership and Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings as Mediators. **Journal of Business and psychology.**
- Kristin, paul , Mehboob, farhan. Bhutto. (2014). "Analyzing the organizational justice, trust, and commitment relationship in a public organization". **Dissertations abstract**, North central University.
- Karriker, Joy Humphries. (2005). "Organizational justice and organizational citizenship behavior; A mediated multi-foci model". **Dissertations abstract**, Virginia Commonwealth University.
- Laka-Mathebula, Mmakgomo Roseline.(2004). "Modeling the relationship between organizational commitment , leadership style , human recourse management practices and organizational trust". **Dissertation abstract** ,university of Pretoria.

- Lambert, Eric G. (2010). The relationship of organizational citizenship behavior with job satisfaction, turnover intent, life satisfaction, burnout among correctional staff. **Criminal Justice Studies**.
- Lee, Kibeom. and Allen, Natalie J. (2002). "Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions", **Journal of Applied Psychology**.
- Lee, sang Don. (2009). "Support for innovation in HBCUs: Exploring associations with disposition toward change, empowerment, and organizational trust". **Dissertations abstract**, The University of Iowa.
- Lian, lee Kim. Tui, Low Guna. (2012). Leadership styles and organizational Citizenship behavior: the mediating Effect of Subordinates Competence and Downward Influence Tactics. **The journal of Applied Business and Economics**.
- Mckenzie, scoot Gary. (2011). "Trust and organizational citizenship: A study of the relationship of the three referents of trust and the organizational citizenship of elementary school teachers". **Dissertations abstract**. The University of Texas at San Antonio.
- Maxwell, Niaz A. (2013). Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship behavior A Study of Faculty Members at Business Institutes. **Interdisciplinary Journal of contemporary Research In Business**.
- Oh, Youngmin O. Park, Jongsun J. (2011). New Link between Administrative Reforms and Job Attitude: The Role of Interpersonal Trust in Peers as a Mediator on Organizational Commitment. **International Review of Public Administration**.
- Organ, D. W. (1988). **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington, MA: Lexington.

- Paine, Scott Christopher. (2006). "The relationship among interpersonal and organizational trust and organizational commitment". **Dissertations abstract**. University, San Diego.
- Robinson, Kimberly F. (2010). "The relationship between employee organizational commitment and trust in high-technology organizations", **dissertations abstract**, The University of Alabama in Huntsville.
- Ruppel, Cynthia P. Harrington, Susan J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate and trust to commitment and innovation. False. **Journal of Business Ethics**.
- Senjaya, Sen. Pekerti, Andre. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. **Leadership & organization Development Journal**.
- Sjahrudin, Herman Armanu. Sudiro, Achmad Normijati. (2013). Organizational Justice organizational commitment and trust in manager as predictor of organizational citizenship behavior. **Interdisciplinary journal of contemporary research in business**.
- Swaminathan, Samnvitha. Jawahar, P David. (2013). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: an empirical study Global **Journal of Business Research**.
- Williamson, Heather. (2007). "The link between transformational leadership and intent to leave: The mediating role of trust", **Dissertations abstract**, Virginia commonwealth University.
- Yeh, Tzu-Jiun, (2007)." Leadership behavior, organizational trust, and organizational commitment among volunteers in Taiwanese non-profit foundations". **Dissertations abstract**, University of the Incarnate word.

- Yildiz, Muge Leyla. Oncer, Ayla Zehra. (2012). Narcissism as a Moderator of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Citizenship behavior. **International Journal of Business and Social Science.**
- Yilmaz, kurad. Altinkurt, Yahya. (2012). Relationship Between the Leadership behaviors, organizational Justice and organizational. Trust. **Cukurova University. Faculty of Education Journal.**
- Yilmaz, Kursad. and Cokluk- Bokeoglu, Omay. (2008). "**Organizational** Citizenship Behaviors and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools". **World Applied Sciences Journal.**