

## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل دور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية

محمد احمد الخليفة علي

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

[moh7892@yahoo.com](mailto:moh7892@yahoo.com)

### المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء) وسلوك المواطنة التنظيمية على نية ترك العمل. أفترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء ونية ترك العمل، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل. حيث تم استخدام الإستبانة لجمع بيانات الدراسة لتحقيق أهدافها وفرضياتها. ولقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (257) مستجيباً من الموظفين العاملين بالبنوك التجارية السودانية بفروعها الرئيسية أن سلوك المواطنة التنظيمية سائد بدرجة عالية بين الموظفين العاملين بفروع الرئاسة بالبنوك التجارية السودانية، ووجود علاقة غير مباشرة بين ممارسة تقييم الأداء ونية ترك العمل من خلال سلوك المواطنة التنظيمية.

### Abstract:

This study aimed to identify the impact of human resource management practices (performance appraisal) and organizational citizenship behaviour on intention of leaving work. This study hypothesised a statistical significant relationship between human resource management practices (performance appraisal) and organizational citizenship behaviour. Also, there is a statistical significant relationship between human resource management practices (performance appraisal) and intention to leave work. Moreover, there is a statistical significant relationship between organizational citizenship behaviour and intention to leave work. A questionnaire was used to fulfill the study objectives and to test its hypotheses. Results that had been obtained from (257) employees from main branches of Sudanese commercial banks had shown that organizational citizenship behaviour is highly prevalent among the staff in the main branches of Sudanese commercial banks. In addition, there is a significant indirect relationship between human resource management practices (performance appraisal) and intention to leave work through organizational citizenship behaviours.

### الكلمات المفتاحية:

الإيثار، السلوك الحضاري، وعي الضمير، الكياسة.

### المقدمة:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد في المنظمة وأصبحت المنظمات في الآونة الأخيرة تهتم به نظراً لأن نجاح المنظمة يرتبط بأداء الأفراد ونجاحهم في عملهم، ويرتبط هذا الأداء بمدى رضا الأفراد عن منظماتهم فإذا كان الأفراد راضيين عن الممارسات التي تتم في المنظمة تجاههم زاد ذلك من معدل إنتاجهم، وإذا حصل العكس يؤثر ذلك على معدل أدائهم وربما تفقدتهم المنظمة.

وتعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية من أهم الممارسات التي تتم داخل المنظمة وذلك لأنها مرتبطة بالعنصر البشري. وممارسة تقييم الأداء واحدة من الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأن تقييم أداء المهنة له علاقة هامة وإيجابية ومباشرة مع الإلتزام التنظيمي (Azzat et al., 2008).

وفي الستينيات من القرن العشرين تم التمييز 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 المقررة في المنظمة، وأطلق على النوع الآخر سلوك الدور الإضافي، ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الإلتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً من العاملين مثل: الإسراع بمعاونة الرؤساء والزلاء عند الحاجة، وقبول أعمال إضافية بدون تذمر، وإستشعار أهمية وقت العمل وتُعظيم الإستفادة منه في تحقيق أهداف المنظمة، والتصرف الفوري لحماية موارد المنظمة من أية مخاطر غير متوقعة، وما إلى ذلك من السلوكيات التطوعية ذات الطبيعة التعاونية و التي بدونها قد تفشل المنظمات في تحقيق أهدافها لذا أصبح سلوك الدور الإضافي (التطوعي) من الأسباب التي تؤدي إلى نجاح المنظمة واستمرارها و الذي أطلق عليه الباحثون فيما بعد؛ (Organizational Citizenship behaviour) أي سلوك المواطن التنظيمية.

ولسلوك المواطن التنظيمية آثاراً متعددة تشمل تحسين مستوى الكفاءة و الفعالية التنظيمية، الإرتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين، والحد من التسرب الوظيفي. و أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في ظهور أو إختفاء مثل هذا السلوك في المنظمات مثل (الرضا الوظيفي، الولاء الوظيفي، العدالة التنظيمية، القيادة الادارية، مدة خدمة الموظف، العمر، الثقافة التنظيمية، السياسة التنظيمية ، والدوافع الذاتية) (العامري، احمد بن سالم 2003). كما أن إحساس العاملين بالعدالة الاجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطن التنظيمية (بوتايه، بندر كريم 2012).

وتأتى هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء للعاملين وسلوك المواطن التنظيمية ونية ترك العمل. فنية ترك العمل هي دائما تسبق ترك العمل الذي له آثار سلبية على أداء المنظمة وزيادة تكاليفها المتمثلة في تكاليف الإستقطاب والإختيار وتكاليف التدريب وغيرها من التكاليف المرتبطة بفقدان العاملين. وهناك علاقة وطيدة بين سلوك المواطن التنظيمية و نية ترك العمل، بحيث إدراك العاملين لمثل هذه السلوك يخفض من إتجاهاتهم نحو ترك العمل، وبالتالي هذا يؤدي إلى إرتفاع جودة الخدمة (أسماء، 2011). كما أن الرؤساء الذين يتمتعون بمستويات منخفضة لسلوك المواطن التنظيمية تكون منظماتهم أكثر عرضة لمعدلات دوران عالية و العكس صحيح (Chen et al., 1998).

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها من أوائل الدراسات التي تنطرق إلى هذا الموضوع باللغة العربية على الرغم من وجوده في الفكر الادارى الغربى بما يزيد قليلا علي عقدين من الزمان ، وتحاول الدراسة سد الفجوة في الدراسات السابقة وخاصة على علم الباحث أنه لا توجد دراسات تفسر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الاداء)، سلوك المواطن التنظيمية ونية ترك العمل. فمعظم الدراسات كانت تتناول ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الإختيار والتدريب والتعويض وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية ونية ترك العمل. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بالبنوك التجارية السودانية والمتمثلة في تقييم أداء العاملين. كما يهدف هذا البحث لمعرفة واقع سلوك المواطن التنظيمية بين الموظفين بالبنوك التجارية السودانية والتي تتمثل في بعد الإيثار والكمياسة والروح الرياضية ووعي الضمير والسلوك الحضاري. وتهدف هذه الدراسة أيضاً لمعرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء) وسلوك المواطن التنظيمية. والتعرف على مفهوم نية ترك العمل وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء.

**مشكلة الدراسة:**

بالنظر إلى الدراسات السابقة يلاحظ أن هناك انخفاضاً نسبياً في الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل وذلك بإستثناء دراسة (Lam et al., 2009) بعنوان *Perceived Human Resource Management and Intention To Leave Of Employees: the mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour in a Sino-Japanese joint venture*. وهدفت إلى إختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل (التدريب، الإختيار، التعويضات) ونية ترك العمل، و ذلك من خلال ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية، و قد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية و قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية، في حين هناك علاقة سلبية بين سلوك المواطنة التنظيمية و نية ترك العمل لدى الموظف. وجد الباحث أن هناك بعض الممارسات لإدارة الموارد البشرية لم يتم دراستها مثل تقييم الأداء، مادفع الباحث للقيام بدراسته هذه وذلك بدراسة ممارسات تقييم الأداء وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل. وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- إلى أي مدى يمكن أن تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء على سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية السودانية؟
- 2- ماهو أثر سلوك المواطنة التنظيمية على نية ترك العمل في البنوك التجارية السودانية؟
- 3- هل ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء تؤثرعلى نية ترك العمل في البنوك التجارية السودانية؟
- 4- هل هناك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء ونية ترك العمل من خلال سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية السودانية؟

**الإطار النظري:****ممارسات إدارة الموارد البشرية: (Aizzat et al., 2008)**

تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها (الأنشطة التنظيمية الموجهة لإدارة مجموعة من الموارد البشرية لضمان إستخدام هذه الموارد الإستخدام الأفضل لتحقيق أهداف المنظمة). وقد عرفها (Doty and Delery, 1996) بأنها (مجموعة من السياسات والممارسات المتسقة داخلياً والمصممة والمنفذة للتأكد من ان راس المال البشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة). وينظر (Dittmer, 2002) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي (تصورات الفرد عن مدى تنفيذ الإستراتيجيات والخطط والبرامج المستخدمة لجذب وتحفيز وتطوير ومكافأة ولستبقاء أفضل الناس لتلبية الأهداف التنظيمية).

ويري الباحث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتمثل في الوظائف الرئيسية التي تقوم بها والمتمثلة في (تحليل العمل، توصيف الوظيفة، الإختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي) وأن هذه الممارسات تتعكس نتائجها على سلوك الموظف وادائه في المنظمة.

ويمكن أن نعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها (الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لأداء وظائفها الرئيسية على حسب مايتوقعه الموظف). وإن أي إنحراف سلبي عن ممارسات إدارة الموارد البشرية يقود إلى تصور الموظف السلبي لهذه الإدارة وعدم رضائه بأدائها و نتيجة لذلك يقل أدائه بإعتبار قاعدة التعامل بالمثل.

## تقييم الأداء:

يعرف تقييم الاداء بأنه هو ( الاجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة، إعطاء، واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل) (مصطفى كامل، 1994).

ومن خلال التعريف السابق يمكن التوصل إلى النقاط التالية:

1- تقييم الأداء هو سلسلة من الإجراءات التي تشتمل على تجميع، مراجعة، مشاركة، اعطاء، واستخدام المعلومات عن الأفراد.

2- يتم تجميع المعلومات عن أداء الأفراد في العمل لغرض تقييم أدائهم وتحسينه.

وهناك تعريف آخر لعملية تقييم أداء العاملين (بأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء ونتائجه وذلك من خلال فترات زمنية محددة وبشكل موضوعي دون تحيز) (زكي مكي، 2009).

ويمكن التوصل الي النقاط التالية من خلال هذا التعريف:

1- تقييم أداء العاملين هو نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء العاملين أثناء العمل.

2- تتم عملية تقييم أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة.

3- يجب أن تتم عملية تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي دون تحيز.

تقييم وتقييم الاداء:(أحمد ماهر، 2007).

يترادف استخدام مصطلح تقييم الأداء ومصطلح تقييم الاداء بمعنى قياس الأداء والمعني واحد في كليهما وأن كان تعبير تقييم الاداء أشمل لأنه يعني عملية القياس (تقييم) ومن ثم تحديد نقاط الضعف وبالتالي معالجتها.

سلوك المواطنة التنظيمية: (ابو تايه، بندر كريم 2012)

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behaviour من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري وخاصة في البيئة العربية ويلقى هذا المفهوم إهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين والإدارين لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة وهم الموظفين. ويرى (Organ, 1990) أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك إختياري من قبل الموظف يهدف إلى الإرتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، فهو ذا طبيعة تطوعية لا يرتبط مباشرة بنظم الحوافز أو المكافآت بالمنظمة.

أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك مفيد للمنظمة والإدارة والأفراد ويتمخض عن مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات. ويمكن تبرير الأهتمام المتزايد 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 (العامري، احمد بن سالم 2002).

أما من ناحية طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية، فهذا السلوك غير مكلف بالنسبة إلى المنظمة فهو إختياري وتطوعي للموظف ولا يرتبط بشكل رسمي بأية مكافآت أو حوافز ولا يندرج تحت الوصف الوظيفي وبمعني آخر، لايعتبر جزءاً من العمل الرسمي للموظف.

وتشير أغلب الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من خمسة أبعاد رئيسية هي الإيثار (Altruism)، والكياسة (Courtesy)، والروح الرياضية (Sportsmanship)، والسلوك الحضاري (Civic virtue)، ووعي الضمير (Conscientiousness)، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

- 1- الأثر:
- ويقصد به مدى قيام الموظف لمساعدة الموظفين (زملاء، رؤساء، رؤساء) في منظمته للقيام بأعمالهم، وكما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين وغيرهم ليحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة.
- 2- الكياسة:
- وهي تعني سعي الموظف لتجنب المشاكل والخلافات في العمل، واتخاذ التدابير الوقائية لمنع حدوثها. كما تشمل إدراكه للأثر الذي قد يتركه سلوكه في الآخرين وبالتالي عدم إعتدائه على الآخرين.
- 3- الروح الرياضية:
- وهي تدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تزمير، ولستغلال وقته وجهده للقيام بأعماله.
- 4- السلوك الحضاري:
- وتشير إلى مشاركة الموظف الفعالة والمسؤولية في إدارة أعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطويرها من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب كإعلانات وتعاميم داخلية في المنظمة. كما تعني إحترام قوانين وأنظمة المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل.
- 5- وعي الضمير:
- ويعني هذا البعد سلوك الموظف التطوعي والإختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه، والمساهمة بشكل إختياري في حل المشاكل في المنظمة.
- وتتعدد أنماط سلوك المواطنة التنظيمية حيث يذكر بريف وموتوردلو (Brief and Motordilwo, 1986) عدداً من هذه الأنماط يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (أسماء عمر، 2011)
- 1- مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور التي تتعلق بالعمل كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، مساعدة الرئيس أو المشرف على عمله. هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.
- 2- مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالأمور الشخصية، ويتضمن ذلك تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية أو العاطفية.
- 3- مساعدة العملاء بأمور لا تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم.
- 4- الإنصاف للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقاً لها مثل الحضور والإنصراف حسب مواعيد العمل، استخدام الموارد التنظيمية الإستخدام السليم.
- 5- إقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحاً وتميزاً مثل الإقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الإستراتيجيات أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات.
- 6- بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات إستراحة طويلة ومكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لاعلاقة لها بالعمل.
- 7- التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة كالإشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار.
- 8- البقاء مع المنظمة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها.

9- تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة، والدفاع عن المنظمة والحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة، مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

ويتناول الباحثون والمهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية هذا المفهوم من أوجه مختلفة. فهناك من يرى بأنه يمثل بعدين أساسيين و هناك من يرى بأنه يتضمن خمسة أبعاد رئيسية. لكن هذين الإتجاهين غير متناقضين بل متكاملين، فالذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الآخر الذي يحددها بخمسة أبعاد لانهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين والبعدان الأساسيان لسلوك المواطنة التنظيمية حسب رأي الإتجاه الأول هما: بعد تنظيمي وآخر فردي بمعنى أن هناك سلوكاً تطوعياً يهدف إلى خير المنظمة والإرتقاء بأدائها و العمل على بقاءها، و سلوك تطوعي آخر يهدف لمساعدة الأفراد العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم و التعاون معهم، و هو في النهاية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل (Bolton, 1997).

وقد صنف (Virlee&Clapham, 2003). الأبعاد الخمسة في بعدين كالتالي :

1- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد :

و يشمل هذا السلوك كل من الإيثار و الكياسة.

2- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المؤسسة :

ويشمل هذا السلوك على كل من وعي الضمير، الروح الرياضية، و السلوك الحضاري.

و يرى (العامري، 2003). هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وقد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وحتى تعريفاتها الاجرائية. بالمقابل هناك شبه إتفاق بين الباحثين مؤخراً على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية.

مفهوم نية ترك العمل: (أسماء، 2011).

أن النوايا للترك ترتبط إيجابياً مع الترك الفعلي للعمل. ويرى (Ahmed et al., 2010) أن نية ترك العمل عبارة عن عملية معرفية في التفكير، التخطيط، والرغبة في إنهاء الوظيفة .

و يرى الباحث أن نية ترك العمل هي (تلك الخطة التي يضعها العامل لترك وظيفته الحالية على أمل الحصول على وظيفة أخرى في المستقبل القريب)، بمعنى أن نية ترك العمل هي (ذلك القرار الذي يسبق الترك الفعلي للعمل).

**الدراسات السابقة:**

تطرق باحثون كثيرون إلى موضوعات كثيرة في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل مما يدل على أهمية هذا الموضوع. وقد تم تقسيم هذه الدراسات لدراسات عربية وأخرى أجنبية، وفق ترتيب زمني على النحو التالي:

اولاً: الدراسات العربية

1- دراسة (العامري، 2003):

وقد كانت تحت عنوان : محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ، جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و نقصي محدداته و آثاره في مختلف المنظمات، وخلصت الدراسة إلى أن لسلوك المواطنة التنظيمية آثاراً متعددة تشمل تحسين مستوى الكفاءة و الفعالية التنظيمية، الإرتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين والحد من التسرب الوظيفي ، وأن هناك العديد من العوامل المؤثرة في ظهور أو

إختفاء مثل هذا السلوك في المنظمات مثل (الرضا الوظيفي، الولاء الوظيفي، العدالة التنظيمية، القيادة الادارية، مدة خدمة الموظف، العمر، الثقافة التنظيمية، السياسة التنظيمية ، و كذا الدوافع الذاتية).

2- دراسة (أسماء،2011):

جاءت هذه الدراسة بعنوان العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الاردنية . وبرز مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها المختلفة. والتعرف على أسباب ترك العاملين لعملهم في البنك. والتعرض لطبيعة علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية. وقد إشمتمل مجتمع الدراسة على كل البنوك الاردنية التجارية ماعدا البنوك الاجنبية وتكونت عينة الدراسة من مدراء الفروع وبلغت 500 مدير. وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية سائد بدرجة متوسطة نسبياً. كما أن هناك علاقة وطيدة بين سلوك المواطنة التنظيمية و نية ترك العمل، بحيث إدراك العمال لمثل هذا السلوك يخفض من إتجاهاتهم نحو ترك العمل ، وبالتالي هذا يؤدي إلى إرتفاع جودة الخدمة المصرفية المقدمة من طرف البنك.

3- دراسة (بندر،2012):

والتي جاءت بعنوان أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن، وقد إشمتملت عينة الدراسة على 326 مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، وقد أظهرت النتائج أيضاً إرتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة، كما بينت الدراسة أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة للأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية ( العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية).

ثانياً: الدراسات الاجنبية :

1- دراسة ( Chen *et al.*,1998):

والتي جاءت بعنوان: The Role Of Organizational Citizenship Behaviour In Turnover: Conceptualization And Preliminary Tests Of Key Hypotheses قامت هذه الدراسة على إفتراض مفاده أن مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المنظمة تعتبر مؤشر قوي لسلوك الدوران الوظيفي لدى الموظفين، و قد تم إختبار مدى قوة هذه العلاقة تجريبياً ، حيث تم جمع البيانات من 205 ( رئيس -مرؤوس) عبر 11 شركة عامه في الصين الشعبية، و جاءت نتائج الدراسة مدعمة لفرضية الدراسة : تعتبر ممارسة الرئيس لسلوك المواطنة التنظيمية مؤشر قوي لمعدلات دوران المرؤوسين الفعلية. وكذلك وجد أن الرؤساء الذين يتمتعون بمستويات منخفضة لسلوك المواطنة التنظيمية تكون منظماتهم أكثر عرضة لمعدلات دوران عالية و العكس صحيح .

2- دراسة (Khalid, 2006):

والتي جاءت بعنوان Organizational Citizenship Behaviour, Turnover Intention and Absenteeism Among Hotel Employees حيث هدفت هذه الدراسة إلى إختبار العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و شكلين من أشكال السلوك السلبي ألا وهما النية لترك العمل و الغياب عن العمل لدى موظفي الفنادق، عينة الدراسة تألفت من 218 مشرف ثانوي لصنف 3 نجوم بفنادق بينان مغ بولر، وقد قيس

سلوك المواطنة التنظيمية إعتياداً على أبعادها الخمس، أما نية ترك العمل فقد قيس باستخدام ثلاثة مقاييس، و أما عن الغياب تم استخدام مقياس التقرير الذاتي، و خلصت الدراسة إلى أن أبعاد الإيثار و الروح الرياضية و السلوك الحضاري تؤثر على نوايا ترك العمل أكثر من الأبعاد الأخرى، وكذلك كشفت الدراسة أن وعي الضمير هو فقط الذي يؤثر على التغيب عن العمل .

3- دراسة (Coyne & Ong, 2007):

والتي جاءت بعنوان (Organizational Citizenship Behaviour and turnover intention: Across Cultural Study). هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى 261 عامل إنتاج في نفس المنظمة في كل من ماليزيا و ألمانيا، و انكلترا، و قد توصلت تلك الدراسة إلى أن لسلوك المواطنة التنظيمية علاقة قوية بنية ترك العمل، خصوصا مع الروح الرياضية الناشئة باعتبارها أقوى مؤشر لنية ترك العمل عبر الثقافات المختلفة.

4- دراسة (Azzat et al., 2008):

التي جاءت بعنوان Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Human resource Management Practices and Organizational Commitment. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في ( تقييم الاداء، تطوير المهنة والتدريب) على الالتزام التنظيمي، وقد إشمطت عينة الدراسة على 214 مستخدم من قطاع الصناعة في ماليزيا، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن تطوير وتقييم أداء المهنة له علاقة هامة وإيجابية ومباشرة مع الالتزام التنظيمي.

5- دراسة (Tsai and Wu, 2010):

بعنوان: The relationships between Organizational Citizenship behaviour , Job Satisfaction and Turnover هدفت هذه الدراسة إلى إختبار العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و الرضا الوظيفي، و نية ترك العمل، حيث إتخذت الدراسة من ممرضات مستشفى في تايوان مجال لها و ذلك لتزايد معدلات الدوران الوظيفي في هذا القطاع، حيث تم إستجواب 300 ممرضة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية و قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى الممرضات في المستشفى، في حين هناك علاقة سلبية و بدرجة عالية بين نية ترك العمل و سلوك المواطنة التنظيمية.

6- دراسة (Paille and Grima, 2011):

والتي جاءت بعنوان: Relationship between Organizational Citizenship Behaviour, Intention to leave Current Job and Intention to Leave Organization. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و نية الموظف لترك المنظمة والوظيفة الحالية، و قد جمعت بيانات الدراسة من 355 عامل في المؤسسات الفرنسية ، حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين بعد الإيثار و نية الموظف لترك المنظمة و الوظيفة الحالية ، في حين هناك علاقة قوية بين كل من بعد الروح الرياضية و السلوك الحضاري و نية ترك العمل .

7- دراسة (Davood et al., 2012):

والتي جاءت بعنوان The Impact Of Human Resource Practices and Organizational Citizenship Behaviors On Firm Performance وهدفت هذه الدراسة الي معرفة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية(تقييم الاداء) وسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الشركة من ناحية جودة الخدمات



المقدمة ، وقد إشتملت عينة الدراسة علي 176 إداري و352 غير إداري من 179 فرع لبنكين في ايران وكذلك 871 من عملاء هذين البنكين. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن ممارسة تقييم الأداء ومكافأته تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة وهي بدورها تؤثر على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

#### طرق البحث:

تم إجراء هذه الدراسة في الفترة من 2010م إلى 2012م، ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بالبنوك التجارية السودانية في كل فروعها الرئيسية وكان عدد الموظفين ( 1552 ) موظف بمختلف درجاتهم الوظيفية. أما عينة الدراسة فقد تم اختيار كل الموظفين العاملين بالمراكز الرئيسية للبنوك التجارية والبالغ عددها 24 بنك وقد استجابت كل البنوك التجارية السودانية للدراسة ما عدا ثلاثة بنوك وبذلك يكون عدد البنوك التي شملتها الدراسة 21 بنك اي بنسبة 87.5% وهي نسبة جيدة يمكن ان تعمم عليها نتائج الدراسة.

وقد تم توزيع عينة الدراسة على البنوك موضع الدراسة على أساس عدد العاملين بكل بنك، وقد استخدم الباحث طريقة العينة العنقودية

قام الباحث بجمع البيانات من قوائم الاستقصاء المعدة لذلك ، وذلك من خلال توزيع القوائم على العاملين ثم المرور عليهم بعد فترة للحصول عليها ، وكان عدد القوائم التي تم توزيعها 308 قائمة وكان عدد القوائم السليمة والصالحة للتحليل 257 قائمة بنسبة استجابة 83.44%.

قام الباحث بقياس ممارسة تقييم الأداء اعتماداً على مقياس (Davood et al., 2012) الذي تم استخدامه في دراسة بعنوان *The Impact of Human Resource Practices and Organizational Citizenship Behaviors On firm performance*. وقد قام بوضع خمسة معايير تشتمل على 10 عبارات لقياس ممارسة تقييم الأداء وهذه المعايير هي: الزمن المناسب لتقييم الأداء، وضوح عملية تقييم الأداء، العدالة بين العاملين في عملية تقييم الأداء، معرفة العاملين نتائج تقييم أدائهم، والشفافية في عملية التقييم.

أما سلوك المواطنة التنظيمية فقد تم قياسه اعتماداً على دراسة (أسماء، 2011) علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل للعاملين والتي قامت بوضع مقاييس لسلوك المواطنة التنظيمية اعتماداً على دراسة (Neihoff and Moorman, 1993) والتي أوضحت المقاييس التالية التي يمكن بها قياس سلوك المواطنة التنظيمية: الإيثار ويشتمل على 5 عبارات، الكياسة ويشتمل على 5 عبارات، الروح الرياضية ويشتمل على 6 عبارات، وعي الضمير ويشتمل على 4 عبارات، والسلوك الحضاري ويشتمل على 4 عبارات.

وتم قياس نية ترك العمل اعتماداً على قياس دراسة (أسماء، 2011) لنية ترك العمل بوضع 4 معايير تشتمل على 12 عبارة وهذه المعايير هي: وجود فرص عمل أخرى، رغبة العامل في التجديد، أسلوب الإدارة، ومعاملة الزملاء.

وتحتوي هذا الدراسة على ثلاثة أنواع من المتغيرات : المتغير المستقل ويتمثل في ممارسة تقييم الأداء، والمتغيرات الوسيطة ، وتشمل سلوك المواطنة التنظيمية وهي: سلوك الإيثار، سلوك الكياسة، سلوك الروح الرياضية، سلوك وعي الضمير، والسلوك الحضاري. أما المتغير التابع فهو نية ترك العمل.

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيدا لإدخالها الحاسوب، وتمت هذه العملية بأعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق درجتان، وأعطيت غير موافق بشدة درجة واحدة.

تمت المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الدراسة بالطرق الإحصائية التالية: استخراج الأعداد ( التكرارات) Frequency، المتوسطات الحسابية Means، الانحرافات المعيارية Standard Deviations، إختبار T

test، إختبار تحليل التباين One way Analysis of Variance، معامل بيرسون Person Correlation، معادلة الثبات ألفا Cronbach Alpha، معامل التحديد لقياس القوة التفسيرية للنموذج  $R^2$ ، ومعامل التحديد المعدل ( $R^2$ ). وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Packages .Social Sciences (SPSS).

### النتائج:

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

- 1- وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء وسلوك المواطن التنظيمية.
- 2- لا توجد علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء ونية ترك العمل.
- 3- توجد علاقة غير مباشرة بين ممارسة تقييم الأداء ونية ترك العمل من خلال سلوك المواطن التنظيمية، وذلك لان ممارسة تقييم الأداء تؤثر علي سلوك الكياسة وسلوك وعي الضمير واللذان بدورهما يؤثران على نية ترك العمل.

### مناقشة النتائج:

- 1- تبين أن سلوك المواطن التنظيمية سائد بدرجة عالية بين الموظفين العاملين بفروع الرئاسة بالبنوك التجارية السودانية. وأن الأبعاد المكونة لسلوك المواطن التنظيمية السائدة بين الموظفين في فروع الرئاسة بالبنوك التجارية السودانية هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية: بعد الكياسة بمتوسط 4.5479 ثم بعد الإيثار 4.5191 ثم بعد وعي الضمير 4.3054 ثم بعد الروح الرياضية 4.0710 ثم بعد السلوك الحضاري 4.0584. وهي بذلك تتفق مع دراسة (ريان، 2006) والتي توصلت إلى أن واقع سلوك المواطن التنظيمية في القطاع المصرفي الاردني مرتفع نوعاً ما. في حين تختلف عن دراسة (Gurbuz, 2009) والتي توصلت إلى أن العاملين في القطاع العسكري البري التركي يولون إهتمام متوسط لسلوك المواطن التنظيمية. وكذا دراسة (أسماء، 2011) والتي توصلت إلى إن مستوى سلوك المواطن التنظيمية في البنوك التجارية الاردنية سائد بدرجة متوسطة نسبياً.
- 2- أظهرت النتائج أن نية ترك العمل لدى الموظفين بالمراكز الرئيسية في البنوك التجارية السودانية تسود بدرجة عالية.

- 3- وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء وسلوك المواطن التنظيمية، وهذا يشير إلى أن أحساس العاملين بعدالة ممارسة تقييم الأداء بالبنوك التي يعملون بها يدفعهم للقيام بأعمال تطوعية واختيارية لا تقع ضمن واجباتهم الرسمية، ولا ترتبط بنظام الحوافز في بنوكهم من أجل الإرتقاء بالعمل وزيادة فعاليته. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Davood et al., 2012) والتي أوضحت وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء وسلوك المواطن التنظيمية بينكين من البنوك الإيرانية.

- 4- وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء وسلوك الإيثار، وهذا يعني ان إحساس العاملين بعدالة تقييم الأداء في البنوك التي يعملون بها يؤدي إلى تطوعهم بمساعدة زملائهم للقيام بأعمالهم للحصول على أفضل الخدمات.

- 5- وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء وسلوك الكياسة، وهذا يعني أن إحساس العاملين بعدالة تقييم الأداء في البنوك التجارية السودانية التي يعملون بها يدفعهم لتجنب إثارة المشاكل والخلافات في العمل والوقاية منها ولدراكمهم للأثر السلبي لتلك المشاكل على الآخرين.

- 6- عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء وسلوك الروح الرياضية .

- 7- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء ووعي الضمير، وهذا يعني أن إحساس العاملين بعدالة تقييم الأداء في البنوك التي يعملون بها يؤدي إلى تجنب الموظفين للإجازات غير الضرورية في العمل، ومحافظتهم على ممتلكات البنك العينية، والتضحية بالإهتمامات الشخصية من أجل مصلحة العمل، واتباعهم للقوانين التي تضعها الإدارة من غير رقابة عليهم.
- 8- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء والسلوك الحضاري، وهذا يعني أن إحساس العاملين بعدالة تقييم الأداء في البنوك التي يعملون بها يؤدي إلى مشاركة الموظفين الفاعلة والمسئولة في إدارة أعمالهم والحرص على نجاح بنكهم والحفاظ على سمعته واحترام الأنظمة والقوانين.
- 9- لا توجد علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء ونية ترك العمل.
- 10- عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين سلوك الإيثار ونية ترك العمل . وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (Tsai & Wu, 2010) ودراسة ( أسماء عمر، 2011) التي توصلت إلى وجود علاقة سالبة و قوية بين بعد الإيثار و نية ترك العمل لدى العاملين في المؤسسات الفرنسية.
- 11- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين سلوك الكياسة ونية ترك العمل ، معنى أن نية ترك العمل تتأثر بسلوك الكياسة. وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة ( أسماء عمر، 2011).
- 12- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين سلوك وعي الضمير ونية ترك العمل ، و هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Coyne & Ong, 2007) التي توصلت إلى وجود علاقة سالبة و متوسطة بين بعد وعي الضمير و نية ترك العمل لدى عمال الإنتاج في كل المؤسسات الإنجليزية و الماليزية. وكذلك تتفق أيضاً مع دراسة (أسماء، 2011) التي توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين بعد وعي الضمير ونية ترك العمل لدى مديرين الفروع بالبنوك التجارية الاردنية.
- 13- عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين سلوك الروح الرياضية ونية ترك العمل. وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (Tsai & Wu, 2010) التي توصلت إلى وجود علاقة سالبة و متوسطة بين بعد الروح الرياضية و نية ترك العمل لدى ممرضات مستشفى في تايوان. وكذلك تختلف ايضاً مع دراسة (أسماء، 2011) التي توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين بعد سلوك الروح الرياضية ونية ترك العمل لدي مديرين الفروع بالبنوك التجارية الاردنية.
- 14- عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الحضاري ونية ترك العمل . وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (Paille and Grima, 2011) التي توصلت إلى وجود علاقة سالبة و قوية بين بعد السلوك الحضاري و نية ترك العمل لدى العاملين في المؤسسات الفرنسية. وكذلك تختلف ايضاً مع دراسة (أسماء، 2011) التي توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين بعد السلوك الحضاري ونية ترك العمل لدي مديرين الفروع بالبنوك التجارية الاردنية.
- 15- ومما سبق نستنتج أنه توجد علاقة غير مباشرة بين ممارسة تقييم الأداء ونية ترك العمل من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لان ممارسة تقييم الأداء تؤثر على سلوك الكياسة وسلوك وعي الضمير واللذان بدورهما يؤثران على نية ترك العمل.

**التوصيات:****أولاً: التوصيات العملية:**

- 1- ضرورة أن تكون معايير تقييم الأداء واضحة لجميع الموظفين وأن يتعرفوا على نتائج تقييم أدائهم فذلك يزيد من إعتقاد الموظف بعدالة ونزاهة التقييم ويزيد ذلك من ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية.
- 2- على المديرين و المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية السودانية عند قيامهم بعملية إختيار العاملين، إدراج معايير ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية في نظم الإختيار مع إعطاء هذه المعايير أوزاناً مناسبة و ذلك لضمان توفير عناصر بشرية تميل إلى الممارسات التطوعية و ذلك منذ بداية إندماجها في التوظيف.
- 3- غرس سلوك المواطنة التنظيمية لدي الموظفين بالبنوك التجارية السودانية من خلال تشجيعهم على مساعدة زملائهم، تجنب إثارة الخلافات في العمل، إستغلال وقتهم في العمل، الحرص على تطوير مهامهم وتحسينها، والمحافظة على ممتلكات البنك العينية.
- 4- على القيادات في البنوك التجارية السودانية العمل على كل ما من شأنه الحد من التسرب الوظيفي و ترك العمل .

**ثانياً: التوصيات العلمية:**

- 1- إتخذ الباحث من البنوك التجارية السودانية مجال لدراسته، و بما أن سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة و التي لم تحظ بإهتمام كبير من طرف الباحثين، فيمكن أن يسعى أحد الباحثين لدراسة أثر هذا السلوك في القطاعات السودانية الأخرى، كالقطاع الطبي (المستشفيات) لإبراز أهمية توفر مثل هذا السلوك و كيف يمكن أن يساهم في زيادة كفاءة و فاعلية المنظمات.
- 2- إجراء دراسات مستقبلية حول أثر بعض المتغيرات الديمغرافية مثل : السن و الجنس، و المستوى التعليمي على سلوك المواطنة التنظيمية .
- 3- إجراء دراسة حول دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات المصرفية في القطاع المصرفي السوداني.
- 4- إجراء دراسات حول علاقة الأجور بسلوك المواطنة التنظيمية وأيضاً علاقة الحوافز بسلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل .

**المصادر والمراجع:****أولاً: المراجع باللغة العربية**

- 1- أبوتاية، بندر كريم (2012) "أثر العدالة التنظيمية علي سلوك المواطنة التنظيمية". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية2: 145-186.
- 2- أحمد ماهر، (2007) " إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص.388
- 3- أسماء عمر، (2011) "علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين". رسالة ماجستير الجامعة الاردنية. ص72،70،4.
- 4- ريان حسن، (2006) " سلوك المواطنة التنظيمية والنقطة المتبادلة واثره على اداء العاملين" رسالة دكتوراه جامعة عمان العربية للدراسات العليا. ص 253.
- 5- العامري، أحمد (1424) "محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات". مجلة جامعة الملك عبد العزيز2: 67-83.
- 6- زكي مكي، (2009)"إدارة الموارد البشرية"، الخرطوم، مطابع السودان للعملة، ص191.

7- مصطفى كامل، (1994) "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة، الشركة العربية للنشر، ص186.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

- 1-Aizzat Mohd. Nasuridin, Mohamad Abdullah Hemdi and Lye Phei Guat. (2008). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Human resource Management Practices and Organizational Commitment, *Asian Academy of Management Journal*, **13**(1):15-36.
- 2-Chen, X., Ilui, C. and Segoo, D. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover. Conceptualization and preliminary tests of key hypothese. *Journal of Applied psychology*, **83**(6): 922-931.
- 3-Coyne,l. and Ong,T. (2007). Organization citizenship behavior and turnover intention: across –cultural study, *The International Journal of Human Resource Management*, **18**(6):1085-1097.
- 4-Davood Babaei, Aminah Ahmed,Khairuddin Idris, Zoharah Omar and Hamid Rahimian. (2012). The Impact Of Human Resource Practices and Organizational Citizenship Behaviors On Firm Performance, *American Journal of Applied Sciences*, **9**(1): 47-53.
- 5-Khalid,S. A. (2006). Organizational citizenship behavior, Turnover Intention, and Absenteeism among Hotel Employes. *Malysian Management Review*, **41**(1): 157-161.
- 6-Paille, P. and Grima, F. (2011). Citizenship and withdrawl in the work place; Relationship between organizational citizenship behavior, Intention to leave current jop and intention to leave organization, *The Journal of Social Psychology*, **151**(4): 478 – 493.
- 7-Tsai, Y. and Wu, S-W. (2010). The relationship between organizational citizenship behavior, Job satisfaction and turnover intention, *Journal of Clinical Nursing*,**19**: 3564 – 3574.
- 8- Lama, W., Chenb, Z. & Takeuchic, N. (2009). Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: the mediating role of organizational citizenship behavior in a Sino-Japanese joint venture, *The International Journal of Human Resource Management*, **20** (11): 2250–2270.
- 9- Delery, J.E.,& Doty,D.H.(1996). Modes of the theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of management journal*, **39** (4): 802- 835.
- 10- Organ, D.W. (1990).The motivational basis of organizational citizenship behavior, *Research in Organizational Behavior*, **12** (1):43-72.
- 11- Brief, A.& Motowidlo, S. (1986). Prosocial organizational behaviors, *Academy of Management Review*, **11**(4): 710-725.
- 12- Bolon, D. S.(1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Hospital & Health Services Administration*, **42** (2):221-241.
- 13- Virlee&clapham, M. (2003). the relation between leadership justice and organizational citizenship behaviors, Annual meeting of Midwest Academy of management, PP.3-5.
- 14-Ahmad,S.Shahzad,K,Rehman,S,Khan,N.A.&Ullah Shad,I.(2010).Impact of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Turnover intentions of call center Personal in Pakistan, *European journal of Social Sciences*,**17** (4):585-591.

- 15- Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relation between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, **36** (3):52-56.
- 16- Gurbuz, S. (2009). Some Possible Antecedents of Military Personnel Organizational Citizenship Behavior, *Military Psychology*,**21**(2): 200-215.
- 17- Dittmer, P.R.(2003). Dimensions of the hospitality industry,3<sup>rd</sup> ed. New Yourk: John Wiley& sons.