

تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية سبيل للتطوير المؤسسي

د. عتيقة حرايرية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

جامعة الجزائر 2

الملخص:

تؤكد الدراسات والبحوث اليوم أكثر من أي وقت مضى، على أهمية نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي كواحد من أهم الوسائل والطرق الحديثة التي تمكن المؤسسات على اختلاف طبيعتها، عمومية كانت أو خاصة، ومهم كان نشاطها اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية، دينية.. وغيرها، من تعزيز الإحساس بالانتماء لدى موظفيها ولعل من أهم المفاهيم الحديثة التي ارتبطت بها المعنى مفهوم « سلوك المواطنة التنظيمية ».

- ماذا نقصد بسلوك المواطنة التنظيمية؟
 - ما هي مقومات سلوك المواطنة التنظيمية؟
 - ما هو دور نظام تقويم الأداء في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية؟
- هذا ما سنعمل على مناقشته من خلال هذا المقال..

الكلمات المفتاحية: المواطنة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، نظام تقويم الأداء الوظيفي للأفراد.

تهيد:

في عالم متغير الظروف والأبعاد والسياسات، تميزه تجدد القيم والمبادئ والإستراتيجيات، وتحدد خصوصياته تعدد الثقافات والانفتاح في عصر العولمة واقتصاد السوق واشتداد المنافسة، تدور أحداثه في دوّلابٍ إحدى دفتيه ثورة الاتصال والأخرى ثورة التكنولوجيات الحديثة، حيث شكلت هذه المعطيات هاجس كبير يؤرق المؤسسات على اختلاف قطاعاتها وأحجامها وتخصصاتها، من أجل ضمان استمرارها ووجودها والمحافظة على مكانتها وهويتها، وبين ثنائيي الحقوق والواجبات والإدارة والأفراد العاملين، حاولت الكثير من الدراسات والأبحاث والممارسات الكشف عن أفضل الطرق والسياسات والاستراتيجيات لفك رموز معادلة:

$$\text{مؤسسة} + \text{اتصال} = \text{تنمية مستدامة} + \text{إحساس بالانتماء}$$

فإذا كان عصر الستينات هو عصر التسويق، وعصر الثمانينات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة، وعصر التسعينات هو عصر خدمة العميل، فيبدو أن العقد الأول من القرن الجديد هو عصر قياس الأداء، فقد جاء التأكيد على أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي كواحد من أهم الوسائل والطرق الحديثة التي تمكن المؤسسات من بناء أهدافها وتحقيق استراتيجياتها في بناء نظام للتنمية المستدامة وتعزيز الإحساس بالانتماء وإرساء قواعد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تفعيل نظام الاتصال.

سلوك المواطنة التنظيمية، من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، انطلاقاً من تطور الاهتمام بالموارد البشري كعامل أساسي ومحوري للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة من خلال الارتقاء بأداء الأفراد وتعزيز روح الانتماء والرضا لديهم، ويهدف هذا النوع من السلوك إلى تحسين وتطوير مستوى أداء وكفاءة وفعالية الأفراد في المنظمات دون توقع الحصول على مقابل مادي أو معنوي مقابل ذلك؟؟ هل يمكن توقع أو تحقيق هذا السلوك فعلاً؟ وإذا كان الأمر كذلك، كيف يمكن ذلك؟

فما هو سلوك المواطنة التنظيمية؟ ما هي محدده؟ وكيف يمكن إرساء معالم هذا السلوك في المؤسسة من خلال تفعيل دور نظام تقييم الأداء الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؟.

1. سلوك المواطنة التنظيمية

يعرف سلوك المواطنة التنظيمية أو سلوك المواطنة التنظيمي أو سلوك التطوع الاختياري كما تتنوع تسمياته، على أنه ذلك

السلوك الوظيفي الذي يؤديه الموظف طواعيةً، والذي يتعدى حدود الواجبات الوظيفية "Konovsky & Pugh، ويمثل تلك

المساهمات التي لا يتم مكافأتها تعاقدياً، ولا يتم تدعيمها من جانب الرئيس المباشر، ولا تتحدد في توصيف الوظيفة "Konovsky،

وهو ذلك "السلوك الإضافي الذي يتعدى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة "Schake،

فهو عبارة عن سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظام الحوافز وتقويم الأداء، كما أكد على ذلك كل من Niehoff &

(Moorman 1993) وعرفاه على أنه سلوك الدور الإضافي، ويقصد به ذلك السلوك الاختياري الذي يقوم به الفرد دون إجبار، كما

أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة.

من التعاريف السابقة يمكن أن نحدد أهم الخصائص المميزة لسلوك المواطنة التنظيمية، في:

1. أنه سلوك اختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد، ويتعدى حدود الواجبات وأعباء الوظيفة الأساسية.
 2. أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد في المنظمة.
 3. سلوك المواطنة التنظيمية غير ملزم للفرد، لأنه لم يأتي نصه ضمن واجبات ومهام الوظيفة المكلف بها.
 4. الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية، ولا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.
 5. هو سلوك يسهم في زيادة فعالية أداء المنظمة، لذلك تحرص الكثير منها على تشجيع العاملين عليه.
- قد يبدو من التعاريف السابقة وعرض الخصائص المميزة لسلوك المواطنة التنظيمية، أنه بالإمكان التفرقة وبسهولة "بين ما يمكن أن يعتبره الموظف دوراً أساسياً أو دوراً إضافياً. فالتفرقة بينهما عملية إدراكية تتأثر كثيراً بما يعتقد الفرد بأنه دور إضافي أو دور أساسي" [زايد، ص220] في أداء وظيفته، حيث تشير العديد من الأبحاث أن العامل في المؤسسة يعتقد أنه لا يجب عليه أن يقوم بأعمال إضافية ليست مطلوبة منه، طالما أنه لن يتلقى مقابلها أجراً أو مكافئة، وتُرجع تلك الأبحاث أسباب هذا الاعتقاد إلى عدة أسباب منها الثقافة التنظيمية السائدة، واختلاف درجات الانتماء لدى العاملين أو اختلاف خلفياتهم الاجتماعية، وعدم قدرة المؤسسة على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم. الأمر الذي يتطلب من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز وتحسين أهدافها الإستراتيجية إلى ضرورة تفعيل دور سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تعريف العاملين بالمكونات الأساسية لهذا النوع من السلوك، والتشديد على ربطه بالجوانب المختلفة للعدالة التنظيمية. يتحدد من هذا الطرح وجود عاملين أساسيين يمكن أن يغذيا سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة هما:

الفعالية التنظيمية والعدالة التنظيمية.

1.1 مكونات سلوك المواطنة التنظيمية

قسم علماء السلوك، سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة سلوكيات تنظيمية فرعية، تمثل في مجملها المكونات الأساسية للسلوك التطوعي

داخل المؤسسة وهي: الإيثار والكرم والالتزام العام والروح الرياضية والسلوك الحضاري.

- الإيثار، ويعكس سلوك الفرد الاختياري ورغبته في مساعدة الآخرين في أداء عملهم، سواء كانوا زملاء أو الرؤساء أو حتى العملاء، ومن نماذج هذا السلوك: مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم.
- الالتزام العام (أو ما قد يسميه البعض وعي الضمير)، هو سلوك اختياري يعكس الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية، ولا يرتبط بمعاملة الفرد وتعامله مع الآخرين، ويتضمن أداء الفرد لأنشطة تعدى حدود الالتزام بما هو مطلوب منه والمحدد رسمياً، كإطاعة واحترام قواعد الشركة، ولوائح العمل وإجراءاته، وتعظيم استغلال وقت العمل والعمل بجدية، حتى وإن لم يره أحد.
- الكرم (أو الكياسة)، ويمكن تعريفه على أنه ذلك السلوك الاختياري الذي يعكس رغبة الفرد ومساهمته في منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين، من خلال تقديم النصيحة وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبة الزملاء، أو المبادرة بالاتصال بالآخرين قبل اتخاذ أي قرار يمكن أن يؤثر على أعمالهم أو على الأقل إخبارهم مقدماً بتلك القرارات. وتبدو أهمية هذا المكون واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة، وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء بدلا من الاستغراق في مناقشات جدلية غير مجدية.
- الروح الرياضية، ونقصد به ذلك السلوك الاختياري الذي يعكس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض ظروف العمل غير المناسبة أو بعض صور الإحباط والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى أو امتعاض، وغالبا ما تظهر هذه الحالات نتيجة تفاعل الأفراد في مكان العمل الواحد أو العمل ضمن جماعة، ومن شأن هذا السلوك أن يخفف من عبء العمل على الرئيس المباشر من خلال تقبل الفرد للوضع وتجاوزه لحالات المضايقة والإحباط وتصدي لها بكل روح رياضية بعيدا عن الشكوى والتذمر حتى يتفرغ الجميع لحل مشاكل العمل الحقيقية.
- السلوك الحضاري، وهو ذلك السلوك الاختياري الذي يعكس رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المؤسسة غير الرسمية، ويشمل في أبسط معانيه قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها، وحضور الاجتماعات والندوات التي تعقدها المؤسسة، وتقديم المقترحات التي تساعد الشركة على أداء أنشطتها والمبادرة بتقديم النصيحة للآخرين لتحسين الإجراءات والعمليات والمساهمة في مواجهة الأزمات وقضايا العمل، لاسيما من الأفراد ذوي الخبرة والتجربة حتى وإن تعدى حدود اختصاصهم. وبقدر ما تعكس هذه المكونات الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية بقدر ما تؤكد على أهمية تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال التأكيد على الأنماط السلوكية الأساسية التي يمكن أن تحقق هذه الفعالية، وهي:

1. استمالة الأفراد وتحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها.
2. يجب على الأفراد أداء متطلبات أدوارهم المحددة والمطلوبة منهم بطريقة صحيحة.
3. يجب على الأفراد ممارسة نشاط ابتكاري، يتعدى نشاطهم الرئيسي بالمنظمة.

حيث يتطلب الأمر تقدير أداء الأفراد وتثمينه من خلال إرساء نظام قياس وتقويم أداء وظيفي موضوعي وشفاف وعادل ولو بصورة غير رسمية، ويؤكد كاتز (Katz) هنا على أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر، إذ يجب عليها أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة، والتي تستوجب التصرف الإبتكاري من قبل الأفراد، وهو ما نقصد به سلوك المواطنة التنظيمية.

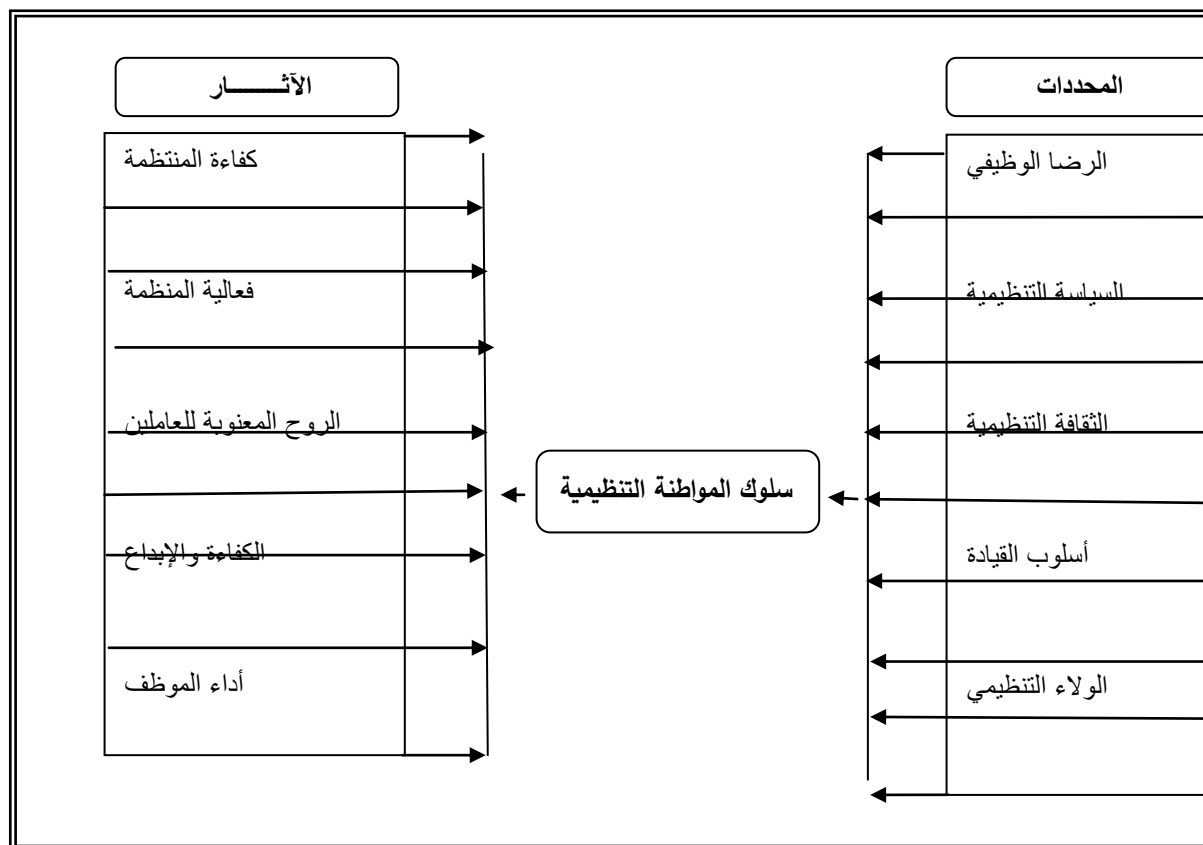
ويمكن أن نعد أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء الكلي للمنظمة، فيما يلي:

- 1- سلوك المواطنة التنظيمية يمد الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
- 2- لمواجهة ندرة الموارد بالمنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.
- 3- يُحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة والمشاركة في حل المشاكل.

1. 2 محددات سلوك المواطنة التنظيمية

عملت العديد من الأبحاث على ضبط محددات سلوك المواطنة التنظيمية وأثاره، في محاولة لبناء تصور شامل يساعد على تشخيص الظاهرة وتحديد معالمها، وقد توصل البحث العلمي إلى ضبط العوامل الموضحة في الشكل الموالي: المصدر: بتصرف عن (العامري، ص71)

شكل يبين: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة



وكما هو ملاحظ، ودلت عليه البحوث العلمية فإن أغلب المحددات تدخل في فلك علاقة تبادلية مع سلوك المواطنة التنظيمية، لاسيما الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية، ضمن معطيات وشروط السياسة التنظيمية والثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة، وما تحدده علاقة عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات كأبعاد أساسية لإجراءات ونتائج عملية التقييم، وبروزها كعامل حساس وحرص يؤثر على شعور العاملين بالعدالة ويعزز شعور الانتماء والدوافع الذاتية نحو تبني مكونات سلوك المواطنة التنظيمية من الإيثار والكياسة ووعي الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضري.

2. نظام تقويم الأداء الوظيفي ودوره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

تعتبر عملية تقويم الأداء الوظيفي من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، ومن الآليات الفعالة على جميع المستويات في المنظمة ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج، التي تمكنها من استغلال كافة قدرات العمال ومهاراتهم واهتماماتهم بتطوير الفرد من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتلبية حاجاته فيها.

تاريخياً، تعد عملية تقويم أداء الأفراد والعاملين ممارسة قديمة عرفها الإنسان منذ الحضارات الأولى، وتطورت مفاهيمها بتطور مجالاتها وممارساتها ووسائل القياس وتطور الفكر الإداري بشكل عام. وقد ظهر مفهوم تقويم الأداء لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث

استخدمت وزارة الدفاع طرق قياس وتقييم أداء من أجل تقييم أداء الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المؤسسات المدنية وخاصة الصناعية إلا في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات، كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب، ومع هذا يشكل نظام التقييم نقطة تحول هامة في حياة المنظمات وتاريخها بما يوفره من معلومات تحدد مستقبل الأفراد والمنظمة على حد سواء.

1.2 ماذا نقصد بتقييم أداء الأفراد؟

عملية قياس وتقييم أداء الأفراد في المؤسسة هي "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه للعمل وتوقعات تنميته وتطويرة في المستقبل." (كمال بربر، ص125) ويأتي على شكل "حكم يطلقه المشرف أو أحد الزملاء في العمل، على سلوكيات العامل أثناء تأديته لوظائفه ويمكن استنباط هذا الحكم من خلال (Martory (B), et autres.1998, pp65/66):

- تدوين هذه السلوكيات والأداء في إطار نظام مصمم لهذا الغرض (كإستمارة التقييم أو مقابلة التقييم).
 - جرد وتعيين نقاط الضعف ونقاط القوة مقارنة بالوظائف المؤداة.
 - المخطط الوظيفي المعد وفقا لأهداف المرحلة السابقة للمقابلة.
- فنظام تقييم الأداء هو "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد. والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، ويعار ذلك بالإنجاز المتوقع منه أدائه." (صالح، محمد فالخ، ص 137).

وتقوم عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس تضمن دقتها وتدعم تطبيق مبدأ فلسفتها هي:

- عملية القياس والتقييم يجب أن تكون منتظمة ومستمرة طوال الحياة المهنية للفرد.
- تقوم عملية القياس والتقييم على أساس معايير ومعلومات حول أداء الأفراد يقارن على أساسها إنجازاتهم، ومن ثم يتحدد الحكم على مستوى كفاءتهم وسلوكهم في العمل.
- تخضع عملية قياس وتقييم الأداء على ممارسة واستخدام أسلوبين منتشرين هما، المراقبة والحكم على الأداء.
- تتطلب عملية تقييم الأداء تبين سياسة واضحة تهدف إلى تطوير وتحسين أداء الأفراد.
- العمل على ضمان التغذية المرجعية من أجل ترشيد القرارات الإدارية، خاصة ما تعلق بالمستقبل الوظيفي للأفراد كالنقل، الترقية، الأجور، المكافآت، التكوين، التدريب، وغيرها.
- العمل على تبني ثقافة مؤسسة تعمل على ترسيخ ثقافة قياس وتقييم الأداء عند الأفراد، وتدعيمها بإستراتيجية موجهة لهذا الغرض.
- العمل على توفير شروط الدقة والصدق والموضوعية في الطرق والمعايير المستعملة قدر الإمكان لتحضى عملية القياس والتقييم بالقبول اللازم لدى الأفراد.
- إخضاع كل العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية ووظائفهم لعملية القياس والتقييم بهدف إشعار الجميع بنزاهة وعدالة النظام المطبق، وحتى يدرك الجميع أن السبيل الوحيد للتقدم في السلم الوظيفي هو تقديم الأداء والإنجاز المطلوب والمتميز.

إن استغلال المنظمة لهذه المزايا وتفعيلها في تنمية شعور الأفراد بالعدالة التنظيمية والمساواة وتعزيز إحساسهم بالرضا والانتماء الوظيفي، سيؤدي حتما إلى تحمل الأفراد لمسؤولياتهم الأخلاقية تجاه المنظمة والذي يمكن ترجمته من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كسلوك اختياري تساهم في تغذيته الشعور بالعدالة كما سنأتي على توضيحه.

3.2 مجالات استخدام نتائج تقويم الأداء

يمكن للمنظمة الاستفادة من نتائج تقويم أداء العاملين في المجالات الآتية (عباس، سهلية مُجد، ص 139):

- أ- **التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي:** ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية في المنظمة بالكثير من المتغيرات البيئية وأهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من خلال قدرتها وكفاءتها وإمكانيتها، وإمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل، وذلك فإن نتائج التقويم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.
 - ب- **تنمية وتطوير الأفراد:** تستخدم نتائج التقويم في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية للسيطرة على نقاط الضعف.
 - ت- **رفع دوافع الأداء لدى الأفراد:** يتطلع العاملون في الغالب إلى معرفة تصورات الإدارة عنهم وعن أدائهم بهدف السعي إلى تحسينه ذاتياً، ويحقق نظام تقويم الأداء الوظيفي ذلك من خلال توفير معلومات عكسية (أو راجعة أو رجعية) عن أداء العاملين حيث تتيح لهم فرصة إشباع دوافعهم نحو العمل والمنظمة، فهي تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي، كما تعكس هذه المعلومات درجة عدالة الإدارة وتدعم ثقة العاملين بإداراتهم.
 - ث- **بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية:** تستخدم نتائج تقويم الأداء الوظيفي في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية، إذ تختلف أسس تصميم الحوافز باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء، لذلك فإنه لا بد على نظام تقويم الأداء أن يأخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقويم التي يمكن أن تساهم في تصميم نظام حوافز عادل، فالوظائف التي تتطلب مستويات عالية من الإبداع قد يصعب قياس نتائجها في الأمد القصير، وهذا يعني صعوبة الاعتماد على المخرجات لمثل هذه الوظائف، وإذا ما تم الاعتماد على المخرجات ستكون نتائج عملية التقويم غير دقيقة وسيكون نظام الحوافز المعتمد على المخرجات غير عادل. وعليه فإن هذه الوظائف تستلزم تصميم نظام حوافز يستند على المهارات، أي أن عملية تقويم الأداء لمثل هذه الوظائف تركز على المهارات.
- وتؤكد الأبحاث أنه طالما هنالك علاقة جدلية بين أداء العاملين وأداء المنظمة فإن أهم استخدام لنتائج تقويم الأداء يمكن تحديدها باتجاهين أساسيين، هما:

1. **اتجاه يتعلق بالأفراد العاملين، ويشمل تطويرهم ورفع دوافع العمل لديهم.**

2. **اتجاه يتعلق بالمنظمة، ويشمل إعادة النظر في سياسات المنظمة وربما إعادة النظر في أهدافها أيضاً.**

3.3 أهمية عملية تقويم الأداء الوظيفي

يرى بعض المفكرين أن أهمية عملية قياس وتقويم الأداء تتجلى في كونه الأساس المعتمد في تحديد وتحليل وتقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في مدة زمنية محددة، الأمر الذي جعل منه أحد أهم المداخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، ومع تطور إدارة الموارد البشرية ونمو دورها في المؤسسات والمنظمات الحديثة أصبح دور هذا النظام - نظام قياس وتقويم الأداء - موجه نحو تهيئة الطرق المناسبة التي تساعد المديرين والمشرفين ورؤساء العمل على توجيه وتطوير أداء الأفراد، وذلك بـ " وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتطوير وتحسين طرق أداء العمال، وكذلك تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم بحيث تكون أكثر تلاؤماً مع النمو والتطور الحاصل في الوظيفة، بالعمل على تحسين وتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين من جهة ورؤسائهم من جهة أخرى." (سعيد، صالح عودة، ص370).

3. تقويم الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية

من كل ما تقدم يمكن أن نؤكد الانعكاس الواضح لعملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ويرجع ذلك كما توضح من تأثير نتائج عملية التقويم على كل القرارات المهمة المؤثرة على الحياة المهنية للفرد ومساره الوظيفي من ترقية، وراتب وتدريب ونقل.

ويمكن أن نقسم مكونات العدالة التنظيمية وفق أبعاد عملية التقويم ومكونات سلوك المواطنة إلى:

1-عدالة في التوزيع، وترتبط بعدالة توزيع العوائد من المكافآت والأجور، وكما قد يبدو من الوهلة الأولى أنها علاقة ضعيفة لأن سلوك المواطنة التنظيمية لا ينتظر منه الفرد الحصول على المقابل سواء المادي أو المعنوي، لكن الدراسات والتحقيقات الميدانية أثبتت في أكثر من مجال أن منظومة التقويم وما يجب أن تحققه من عدالة لا يمكن أن تُهمل عدالة التوزيع لأنها ترتبط بأي حال بعدالة الإجراءات، وما يمكن أن تساهم به هذه الأخيرة في النهوض بعدالة التوزيع، ومنه تعزيز حالة الرضا والانتماء انطلاقاً من مبدأ العدالة التنظيمية.

2-عدالة الإجراءات، تنتج العلاقة الواقعة بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطنة التنظيمية من التأثير المشترك لهما على نتائج تقويم أداء العاملين بالمنظمة، فعملية تقويم الأداء الموضوعية السليمة تُبنى حتماً على معايير موضوعية يتم على أساسها تقدير مجهود الفرد ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، وكما تشمل هذه المعايير مقاييس تتعلق بحجم الإنتاج وجودة الإنتاج وساعات العمل، يُضمن المقوم المعايير السلوكية والشخصية التي تؤثر بشكل مباشر على زيادة كفاءة العامل كالإيثار والسلوك الحضاري. وكما يبدو فإن تحقيق عدالة الإجراءات قد يضطر المشرف في الكثير من الأحيان إلى أن يتعدى تقييمه حدود نطاق الدور، الأمر الذي يستوجب على المنظمات البحث عن السبل الكفيلة لتحقيق العدالة التنظيمية، بما في ذلك نظام المكافآت، والذي يمثل مقدمة حتمية مهمة وحيوية لإرساء وتفعيل سلوك المواطنة التنظيمية.

3-عدالة التعاملات، وتنتج عن العلاقة الموجودة بين نمط القيادة والإشراف الإداري وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية من جهة، وطرق وأساليب مراقبة وتقويم الأداء وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من جهة أخرى. فنوع الرقابة التي يفرضها المشرف تؤثر حتماً على إدراك الموظف للعدالة التنظيمية، وبناءً على إحساس العاملين بـعدالة التعاملات ونمط القيادة (تقليدي أو متميز) التي تصدر عن المسؤول تحدد

إدراك الفرد وتوجهه إلى سلوك المواطنة التنظيمية أو التخلي عنه. وقد أثبتت الدراسات والبحوث خاصة التي قادها **فيلدمان (Feldman)** أن العمال الذين يتمتعون بعلاقات تبادل عالية مع القائد يكون أدائهم أفضل بسبب الدعم الإضافي الذي يحصلون عليه والتغذية العكسية والفرص المقدمة لهم. حيث يمكن أن تُدرج في هذا الإطار، إطار عدالة التعاملات، العلاقات الاجتماعية التي تدخل ضمن دائرة التعاملات خاصة خلال مراجعة نتائج تقييم الأداء بين المشرف والمرؤوسين، فعلاقة التبادل الاجتماعي التي تحكم تقييم الأداء، وتستوجب التزامات غير محددة من جانب العاملين، وتخرج عن مواصفات الدور الوظيفي المرسوم في أن يطلب المشرف من المرؤوسين إظهار سلوك المواطنة التنظيمية برغم أنه لا يستطيع فرض قيام الموظف بإظهار مثل هذا السلوك، وهو ما يتطلب قدرات مميزة في تفعيل العملية الاتصالية من أجل توضيح الأمور وبصراحة للعاملين من خلال التوصيف الرسمي أو في نماذج ونظم تقييم الأداء نوعية السلوكيات الواقعة خارج الدور الوظيفي المسماة بسلوك المواطنة التنظيمية، والتي ترغب المؤسسة في ترسيخها في محيطها، وتشجيعها من خلال ثقافة تنظيمية تكفلها عدالة تنظيمية، تكفل وتعزز شعور الانتماء والرضا والولاء من أجل مجابهة المؤسسة لدوران العمل والتسرب الوظيفي.

4. كيف يمكن تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة؟

لقد ركزت جهود الباحثون عن السبل الكفيلة بتحقيق التنمية الفعلية للمنظمات، وأشارت العديد منها إلى فعالية العديد من الأطر غير الرسمية في بعث تنمية تنظيمية حقيقية، لاسيما موضوع سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتقاطع في نقاطه العريضة مع متطلبات العدالة التنظيمية وأبعاد عملية التقييم، حيث تؤكد طرق التقييم الحديثة إلى التأكيد على المعايير السلوكية والشخصية في تقييم أداء العامل إضافة إلى المعطيات الكمية، الأمر الذي يدعم ويكفل عملية تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، ويعزز روح الانتماء والولاء والرضا والحفاظ على الطاقات المميزة للمؤسسة، التي أصبحت من أهم الموارد والرهانات والمكتسبات التي تكفل استمرارية المؤسسة أمام اشتداد تيار المنافسة واقتصاد السوق، ومن أهم الإجراءات التي يمكن أن تستند إليها المؤسسة من أجل تجسيدها، نذكر:

- اعتقاد المؤسسة بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية، كسبيل يمكن أن يساعدها على مواجهة العديد من التحديات التي تعيشها في الفترة الحالية.

- ضرورة تحقيق تكامل بين السياسات الهادفة إلى تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، على النحو الذي تضمن من خلاله تلك السياسات تحقيق درجة عالية من إحساس العامل بالعدالة التنظيمية بكل أبعادها وتدعيم وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية معا.

- العمل على إيجاد طرق تكفل نظام حوافز رسمي لإشباع الأدوار الرسمية، والتخطيط لنظم حوافز غير رسمية لتلبية حاجات وإشباع الأدوار غير الرسمية ونقص ذلك سلوك المواطنة التنظيمية.

- تسليط الضوء على هذا الموضوع، سلوك المواطنة التنظيمية، بالدراسة والتحليل من أجل ضبط محدداته وأثاره في المؤسسة الجزائرية. فرغم حداثة المصطلح ومحدودية انتشاره لاسيما في المنظمات العربية، فقد شهد العقد الماضي اهتماماً متزايداً بهذا الموضوع، وقد أثبتت الدراسات أهمية هذا السلوك وتأثيره البالغ على "إنتاجية المنظمة وأدائها، وكفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها، ورفع الروح المعنوية للعاملين، والتقليل من التسرب الوظيفي بين أعضائها" [العامري، ص 66]، مع ذلك قد يجهل الكثيرون هذا المعنى وهذا البعد لمفهوم سلوك

المواطنة التنظيمية، والذي مازال يبحث عن موقعه وسُبل تحقيقه والمناخ الذي يساعد على تفعيله في المنظمات والمنظمة العربية على الخصوص.

في الختام نؤكد أن المؤسسات تحتاج اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يساعد الأفراد العاملين فيها على العمل والإنتاج والإبداع، وفضاء يساعد هؤلاء العاملين ليكونوا أكثر ولاءً وانتماءً لمؤسساتهم، تدعمه ثقافة تنظيمية قائمة على أساس الارتقاء بالفرد والأداء، الأمر الذي يُسهم في ظهور ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك التطوعي الاختياري الهادف إلى تحسين وتطوير مستوى أداء وكفاءة المؤسسة، وتفعيل مكوناته في ظل أبعاد العدالة التنظيمية وفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي، وأهمية خلق مناخ تنظيمي يُعظم من شأن العنصر البشري في المنظمة ويعمل على زيادة فعاليته في أداء الأعمال، وتكريس مفهوم السلوك المواطنة التنظيمية كقيمة أساسية ينبغي زرعها في حياة المنظمات المعاصرة.

المراجع:

- (1) العامري، احمد بن سالم، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجموعة 17، العدد 2، 2003.
- (2) زايد، عادل مُجَد، تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في قطاع الأعمال المصري: دراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 55، 2000.
- (3) صالح، مُجَد فالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- (4) بربر، كمال، السلوك التنظيمي وتقييم كفاءة الأفراد، الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2000.
- (5) عباس، سهلية مُجَد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
- (6) سعيد، صالح عودة، إدارة الأفراد، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
- (7) حرايرية عتيقة ، إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه وتطوير الأداء الوظيفي للإطارات: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك - قسم الإنتاج - حاسي مسعود، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع (تنظيم وعمل)، جامعة الجزائر 2 (بوزريعة)، 2003/2002.
- (8) Martory (B) et Crozet (D), **Gestion des ressources humaines: Manuel de pilotage social**, Édition NATHAN, Paris, 1998.