

رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

أ.وديعه حبه
جامعة الجلفة

الملخص:

تمثل محدّدات سلوكيات المواطنة التنظيمية أهم العناصر الأساسية لفهمها وإدراك محتواها، كما تعبد الطريق للتعريف لكيفية الاستفادة منها، إلا أن الباحث فيها يجد تداخلاً كبيراً بين ما هو محدّد وبين ما هو نتيجة لمحدّدات أخرى كما قد يجد تداخلاً بين المحدّدات الفعلية المباشرة وغير المباشرة، فيجد عدداً كبيراً جداً منها، يصعب عليه التعامل معها معالجة، أما التنظيمات فقد يتعذر عليها معرفة أهم العناصر التي يجب أن تركز عليها وتتم بها لتمارس مواردها البشرية هذه السلوكيات، وعليه فإن المحدّدات الحقيقية لسلوكيات المواطنة التنظيمية تتجسّد من خلال ما يلي: العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، السياسة التنظيمية، القيادة التنظيمية أما باقي المحدّدات الأخرى المصنفة سابقاً على أنها محدّدات لهذه السلوكيات هي في الواقع نتائج ضمنية وتتمثل فيما يلي: الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، أساليب مراقبة الأداء، مدة خدمة الموظف وعمره، الدوافع الذاتية، ونجد في بعض الحالات أن بعض المحدّدات الحقيقية تمثل نتيجة لمحدّد حقيقي آخر، وهذا التداخل والخصوصية في التعامل مع سلوكيات المواطنة التنظيمية يتطلب منا الدقة والتريث عند التعامل معها.

الكلمات المفتاحية: المواطنة التنظيمية، المحدّدات، السلوكيات التنظيمية.

Summary:

Analytical vision of the determinants of organizational citizenship behavior

The determinants of organizational citizenship behaviors are the most important elements of understanding and understanding their content, as well as the way to define how to benefit from them. However, the researcher finds a great deal between what is specified and what is the result of other determinants. He may also find an overlap between direct and indirect determinants. It is difficult for them to deal with them. The organizations may not be able to know the most important elements that must be focused on and interested in the exercise of their human resources. These behaviors, therefore, the real determinants of the behavior of organizational citizenship are reflected in the following: Organizational culture, regulatory policy, organizational leadership. Other determinants that are previously classified as determinants of these behaviors are in fact implicit results: job satisfaction, organizational loyalty, performance monitoring methods, employee service and age, self-motivation, The fact that some of the real determinants are the result of another real determinant, and this overlap and privacy in dealing with the behaviors of organizational citizenship requires precision and timeliness when dealing with it.

keywords:

Organizational citizenship behaviors . determinants. citizenship behaviors.

مقدمة :

تسعى المنظمات على البحث عن سبل تحقيق تنميتها بالاعتماد على عديد الاستراتيجيات والسياسات التي من شأنها تحقيق هذا الهدف، وفي كل مرة تحاول تجريب محور جديد يرتبط بعامل من عوامل انتاجها، ويعتبر المورد البشري من أهم المحاور التي في كل مرة تعتمد عليه لتصل إلى تنمية مستمرة ومستدامة، وهي المعادلة التي ترغب في تحقيقها بكل قوة، أما المورد البشري فله عدة مداخل لتحسين الاستثمار فيه ولتقليل تكاليف هذه العملية منها الإهتمام بسلوكيات المواطنة التنظيمية وتكثيف الجهود لتمارس داخل منظمة، ومرة أخرى لا يتحقق هذا الهدف إلى عبر الفهم الحقيقي لهذه السلوكيات وتحديد ماهيتها وأهم أمر هو التمكن من التحكم من المحدّدات التي تخلق سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتراث النظري الخاص بها قليل ولم يتم بعد التأسيس الحقيقي له، وأما فيما يرتبط بالمحدّدات فهناك تداخل كبير بين ما هو محدّد وبين ما هو نتيجة لهذا

رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

المحدد، وهو ما سنحاول عرضه من خلال هذا العمل عبر تتبع أهم المحددات وتحليل ما إذا كانت محددا أو نتيجة لمحددات أو عناصر تدخل تحت بنود أخرى لمسمى سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال طرح الإشكالية التالية: ماهي المحددات الحقيقية لسلوكيات المواطنة التنظيمية؟

إن الاهتمام بسلوكيات المواطنة التنظيمية نابع من كونه مجالا حديث النشأة، حديث العهد بالتنظيمات، وهذا لم يزد الباحثين إلى رغبة في البحث فيه أكثر لإكتشافه وتطوير طرق الاستفادة منه، كون ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تحقق ثلاث أهداف رئيسية تسعى إليها كل المنظمات وهي: التنمية، انخفاض التكاليف، الاستمرارية، لذا كان لزاما علينا المضي في تحديد الركائز الأساسية لها وتوضيح الصورة فيما يخصها.

1- تحديد المفاهيم:

سلوكيات المواطنة التنظيمية: يعرف السلوك على أنه: "يعرف السلوك بأنه: "كل الافعال والنشاطات التي تصدر من الفرد سواء كانت ظاهرة أم غير ظاهرة"، ويعرف أيضا بأنه: "كل نشاط يصدر عن الانسان سواء افعالا يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية أو الحركية أو نشاطات تنتج على نحو غير ملحوظ، كالتفكير والتذكر والوسواس وغيرها¹ وعليه يمكن القول أن السلوك: "هو حالة من التفاعل بين الكائن الحي ومحيطه (بيئته)، وهو في غالبيته سلوك متعلم (مكتسب)، يتم من خلال الملاحظة والتعليم والتدريب ونحن نتعلم السلوكات البسيطة منها والمعقدة، وأنه كلما أتيح لهذا السلوك أن يكون منضبطا وظيفيا، كلما كان هذا التعلم ايجابيا، وبفعل تكراره المستمر نحيله الى سلوك مبرمج، والذي سرعان ما يتحول الى "عادة سلوكية" تؤدي غرضها بيسر وسهولة وتلقائية"²

تعريف المواطنة: تعرفها الموسوعة العربية العالمية بأنها: "اصطلاح يشير الى الانتماء الى أمة و وطن"³، أما قاموس علم الاجتماع فيعرفها بأنها: "مكانة أو علاقة اجتماعية تقوم بين فرد طبيعي ومجتمع سياسي(دولة)، ومن خلال هذه العلاقة يقدم الطرف الأول الولاء، ويتولى الطرف الثاني الحماية، وتحدد هذه العلاقة من القانون"⁴

أما سلوكيات المواطنة التنظيمية باعتبارها مفهوما حديث النشأة ارتأينا عرض ما مفهومه وفقا للتسلسل التاريخي الذي يعكس عدة نقاط تشابه واختلاف على النحو التالي:

من سنة 1988 بداية مع Organ الى غاية 1993 مع Borman و Motowidlos تم الاتفاق على أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية، غير مرتبطة خاصة بنظام المكافآت، وبعيدة كل البعد عن قانون المؤسسة، دون التطرق الى أهميتها .

- من سنة 1994 مع Konsorsky و Pogh الى غاية 1997 مع Organ مرة أخرى، اتخذت المواطنة مفاهيم جديدة طورها الباحثون أنفسهم، وأخذت شكلا لا يتصلص من هذه السلوكيات بل رأت فيها سلوكيات تساعد المؤسسة في انجاز مهامها وارساء أهدافها، وأنها جد مفيدة بشكل عام لكل التنظيمات.

- من سنة 2001 مع Robbins الى غاية 2005 مع Moideenkutty أصبحت سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب التعاريف المقدمة لها تركز على كونها من دعائم المنظمة، وتسهم بشكل مباشر في أداء العمل الكلي للتنظيم بأعلى كفاءة وفعالية، الى جانب محافظتها على النظام الاجتماعي للمنظمة.

- سنة 2008 Yen etal: في هذه السنة تم تقديم سلوكيات المواطنة التنظيمية، على أنها طريقة من طرق انجاز العمل الرسمي، لكن بطريقة غير مباشرة، أي أصبحت جزءا لا يتجزأ من التنظيم، وتعتبر محرك أساسي في عناصره الحساسة والمهمة، وليست مجرد سلوكيات تطوعية فحسب بل امتدت لتشمل: المحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل

رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرار وغيرها، وهنا يمكننا تقصي تطور المفهوم والمعنى الحقيقي لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حسب ما عرضه الباحثون من الفترة من 1988 الى غاية 2008.

وعليه يمكننا القول أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي عبارة عن: "عمل ونشاط اجتماعي يمارسه الموظف من تلقاء نفسه، ورغبة منه واردة، ولا ينبغي منه أي مردود مادي عبر التزام ليس بالوظيفي، إنما هو التزام أدبي، حيث يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية، كما يستلزم توافر صفات أساسية في الموظف كاستشعار المسؤولية وتحمل الامانة والإخلاص في العمل، وتجنب المشاحنات والالتزام بالمبادئ والقيم وبالنظام الموافق عليه داخل التنظيم، أي القيام بكل ما يتطلبه الصالح العام، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان نجاحها ودعم الترابط الاجتماعي بين أعضائها"⁵

2- ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية :

-الإيثار: يتعلق هذا البعد بتقديم المساعدة الطوعية لشخص معين مع الأخذ بعين الاعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة أو مشكلة منظمة، ويعكس هذا البعد رغبة الفرد في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء وزملاء العمل أو حتى الزبائن، ومن نماذج سلوك الإيثار مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم ومنع حدوث مشكلات مرتبطة بالعمل⁶ وفي حالة الوقوع في مشكلة طارئة يقوم المورد البشري الممارس لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمساعدة في فهم المشكلة وتقديم يد العون كتعريف الموظف الجديد بكيفية التحكم في استعمال أدوات العمل أو إعلامه بكيفية التحكم في إجراءات العمل⁷ وقد اتفق عدد كبير من الباحثين على أن الإيثار يعد من أهم سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يشار إليه أيضا كتصرفات لمساعدة الآخرين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وتمثل أهم الفوائد المترتبة على هذا البعد في أن العاملين يساعدون بعضهم البعض بدلا من تشتيت انتباه المشرفين، ويفيد ذلك الموظفين أيضا في أنهم لا يظهرون لمشرفيهم حاجاتهم للمساعدة مما ينعكس بالطبع على كيفية تقييم أدائهم.⁸

-الكياسة: هناك من يطلق عليها اللطافة، وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل عن طريق تقديم النصيحة وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الآخرين والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات أو الأفعال.⁹ ويرتبط هذا البعد ارتباطا كبيرا بالبعد السابق ولكن يختلف عنه اختلافا كبيرا، حيث أن هذا النوع يعتبر تصرفات تساعد الموظفين عن طريق منع مشكلة متعلقة بالعمل من الظهور أو تقليل حدة المشكلة يمكن أن تحدث في المستقبل، وتقع الاستشارات والمذكرات ورسالات التذكير تحت هذا النوع من سلوكيات المواطنة التنظيمية.¹⁰

-الروح الرياضية: هي انعكاس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى، وغالبا ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة، ومن الواضح أن تقبل الفرد لتلك الإحباطات الوظيفية دون تدمير أو شكوى يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر، وأن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس و المرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية¹¹ كما تعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء، والمساعدة في تسويتها بالإضافة إلى استعداده لتقبل ما قد ينتج عن هذا الأمر¹² فإذا كانت الاعتمادية بين العاملين هي إحدى حقائق الحياة التنظيمية، فإن الحقيقة الأخرى هي أن على الفرد أحيانا أن يتحمل نوعا من المشاكل والمنغصات وعدم الراحة وحتى الإجهاد - طبعاً في حدود معينة - لأنه للموظفين الحق في تدوين شكواهم عندما تتضمن أحداث العمل بنفس الصعوبات ولكن زيادة هذه الشكاوي قد تفوق الإمكانيات الإدارية وقدرة المديرين على التحمل فالطاقات الناتجة عن العمليات الإدارية البناءة عندما تتحول إلى جدل مستمر، وتعود المكاسب على أولئك الموظفين الذين لديهم القدرة على الصبر

رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

والانتظام فالأفراد الذين يتحملون الأعباء الثقيلة والظروف غير المريحة بترو وروح سمحة ويقبلون النتائج مهما كانت يمارسون نوعا من سلوك المواطنة التنظيمية.¹³

-السلوك الحضاري : يشير هذا البعد إلى مدى مسؤولية الموظفين كأعضاء في المنظمة أي إظهار جزء ولو بسيط من الاهتمام أو الانتماء للمنظمة ككل، وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها مشاركة المنظمة، حماية المنظمة، الإخلاص للمنظمة، تأييد المنظمة، والسلوك الحضاري للموظف يقصد به المشاركة البناءة من قبل الموظف في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية، وهو سلوك يشير إلى أن الفرد مسؤول عن المشاركة في أشياء المنظمة أو لها علاقة بالمنظمة، ومن سلوكيات السلوك الحضاري: الحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ، وتقديم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، والسعي إلى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها، والتحدث عن المنظمة ومحاسنها أمام الآخرين، وحضور الاجتماعات التي لا يتطلب حضورها، والمشاركة في النشاطات المنظمة من قبل الزملاء، وحفظ موقع العمل نظيفا وأنيقا والالتزام بالمعايير الاجتماعية، والمدافعة عن المنظمة عندما ينتقدها الموظفون، والمدافعة عنها ضد التهديدات الخارجية، وإخبار الأفراد خارج إطار المنظمة أنه فخورا بالعمل في هذه المنظمة والترويج لمنتجات المنظمة وبذل الموظف قصارى جهده لتعليم نفسه ذاتيا لزيادة مهاراته وجودة مخرجه العلمي.¹⁴

-الالتزام العام : الالتزام العام: يعكس الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي ويتضمن هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسميا من المنظمة، وبمعنى آخر فإن هذا البعد يعكس مدى حرص الموظف على تعظيم استغلال وقت العمل، ومدى حرصه على الالتزام بقوانين العمل¹⁵، إن لدى المنظمات قواعد وسياسات تتطلب مستوى معين من الطاعة من قبل الموظفين مثل احترام وقت الحضور للعمل، الدقة، الترتيب، الاعتناء بممتلكات المنظمة والتصرف بوقت العمل، ولكن بحكم طبيعة العمل الإداري فإن قواعد وآليات الانضباط التنظيمي يتم فرضها بالحد الأدنى، ولا يمكن فرضها أكثر من ذلك، وعليه هذا النمط من سلوك المواطنة التنظيمية يقاس بالمدى الذي يطبقه الفرد نصا وروحا بما يزيد عن الحد الأدنى المفروض من قبل إدارة المنظمة¹⁶، وهناك من يطلق على بعد التزام العام وعي الضمير ويحدد تجسيدها من خلال الالتزام بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر وتسليم الأعمال في مواعيدها والجاهزية لبدء العمل فورا وعدم إهدار الوقت في المحادثات الخاصة أو في استراحات طويلة لا تخدم أهداف المنظمة، والحرص الدائم على الحضور والعمل وندرة الغياب حتى عندما تكون هناك أسباب وجيهة لذلك، وقلة الخطأ عند أداء المهام (سلوك الحيلة) وإكمال الواجبات بعناية فائقة والحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء الواجبات الرسمية وتقبل قوانين المنظمة والقواعد والإجراءات وتنفيذها بالدقة المطلوبة حتى ولو لم تكن هناك رقابة أو عدم وجود أدلة أو آثار على خرق هذه القوانين.¹⁷

المبادرة الشخصية:

يرتبط هذا السلوك بتحقيق المهام بشكل عام يأخذ طابع التطوع ويحتوي هذا البعد على التطوع بفعل مبتكر أو تحديد لتصميم عملية أو مهمة ما لتحسين أداء المنظمة، والإصرار بشكل حاسم على تحقيق مهمة معينة والتطوع بتحمل مسؤولية إضافية وتشجيع الآخرين على تحمل مسؤوليات أخرى وكل هذه السلوكيات تتعدى الواجب الوظيفي، ويشبه هذا البعد ما أطلق عليه بعد قيادة حملة التشجيع وأطلق عليه أيضا بعد الشخص ذو روح المبادرة وبعد الاقتراحات الإبداعية وبعد التغيير في هيكل العمل وبعد تقديس العمل وعليه كان هذا البعد السلوكي من أبعاد سلوكيات المواطنة

رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

التنظيمية يصعب التفرقة بينه وبين سلوك الدور، حيث أن الفرق ليس في نوعية السلوك ولكن في درجة تأديته، فلم تتضمن بعض البحوث هذا البعد لصعوبة قياسه.¹⁸

- الطاعة للمنظمة : حظي هذا البعد باهتمام كبير من طرف الباحثين وهناك من أطلق عليه عدة تسميات منها: بعد الطاعة العمياء، بعد الامتثال، ويرتبط هذا البعد بالجانب النفسي لتقبل قوانين المنظمة والقواعد والإجراءات وتنفيذها بالدقة المطلوبة، حتى لو لم تكن هناك رقابة أو قياس لمعدلات الطاعة، فمن المفترض حسب هذا البعد أن كل الموظفين يقومون باحترام وتنفيذ القوانين والقواعد والإجراءات الخاصة بالمنظمة في كل الأوقات، ولكن في الواقع كثير من الموظفين لا يقومون بذلك.¹⁹

خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تتعدد خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية انطلاقاً من المفهوم والأبعاد والمحتوى كما تتأثر خصائص هذه السلوكيات بخصوصية كل منظمة وحسب كل نشاط، هذا التعدد يكسب معنى وصورة واضحة تميز كل حالة على حدى، وعلى العموم فإن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية تتجسد فيما يلي:

- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على نوعين من السلوكيات هما²⁰:

*الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية، وهناك العديد من الأمثلة لذلك منها: مساعدة الفرد لزملائه الآخرين، والأداء الاختياري لأشياء غير مطلوبة من الفرد، وتقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير الأداء، وعدم إضاعة وقت العمل، والتحدث بصورة إيجابية عن المنظمة.

*السلوكيات التي يتمتع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها، وقد سميت تلك السلوكيات بجودة الامتناع، ومن أمثلتها: تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، وعدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل، والتعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل.

- تنقسم سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى نوعين من السلوك الوظيفي للعاملين هما السلوك المرتبط بالأدوار الرسمية وهو سلوك الذي يقع في حدود الواجبات والأعباء الوظيفية والسلوك المرتبط بالأدوار الإضافية وهو السلوك الذي يتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية الأساسية.

- إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري غير ملزم للفرد حيث أنه لم ينص عليه ضمن الواجبات والأعباء الوظيفية للفرد، بل يعتمد على مبادرة الفرد ويخضع لرغبته وإرادته الحرة.

- إن قيام الأفراد بهذا السلوك ينعكس بشكل إيجابي على تنمية فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الكلي لها وتحقيق أهدافها الكلية وخططها الاستراتيجية.

- إن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً، وتختلف أبعاد وتركيبية ومكونات هذا السلوك من منظمة إلى أخرى، وفقاً لاختلاف ثقافات المنظمات وطبيعة نشاطها واللوائح التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل ومجالات العمل التطوعي²¹

- إن الممارس لسلوكيات المواطنة التنظيمية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة للفرد على المدى القصير، ولكنه قد يتوقع أن تأخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية في المنظمة ولا ترتبط هذه السلوكيات بنظام المكافآت والعقوبات الرسمي للأسباب التالية²²:

رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

* إن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالبا ما تكون دقيقة، ومن الصعب قياسها، ومن الصعب أيضا أن تتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمية، بالرغم من أن المدير قد يلاحظ تلك السلوكيات ويأخذها في الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد، إلا أن الرابطة بين تلك السلوكيات تكون ضعيفة للغاية.

* إن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية بالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن العمل التطوعي.
* إن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يضر أحيانا بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، فعلى سبيل المثال: مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقت الفرد، ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي.

- تعكس سلوكيات المواطنة التنظيمية جزءا من شخصية الموظف وإيديولوجيته، كما تكشف عن جانب مهم من ميولاته ورغباته وعواطفه حيث تعكس بعض الدراسات إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية سبيل للعواطف المتبادلة، خاصة أنها ليست ضمن التوصيف الوظيفي، فهي تعبر عن إرادة الفرد ورغبته، ولعل هذه العواطف المتبادلة بين العاملين هي التي تجعل السلوك موضع التقدير والاحترام في بيئة العمل.²³

- تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية بديل جيد عندما تعجز نظم الحوافز التقليدية على التعامل مع الأفراد وذلك يعود لكونها تتعدى حدود المطلوب وفقا للدور الرسمي ولا يمكن القيام بدور المحاسبة عند عدم القيام بهذه السلوكيات، وفي كثير من الأحيان قد يضطر الفرد للتضحية بأداء دوره الرسمي في سبيل خدمة زملائه ورؤسائه أو في سبيل خدمة بعض الأهداف العامة على مستوى المنظمة ككل، أما من الناحية العملية فإن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية تنبع من قدرتها على تطوير كفاءة وفاعلية المنظمة من خلال حمايتها وتقديم المقترحات اللازمة للتطوير.²⁴

- من بين خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية أيضا أنه يمكن تعزيز ودعم هذه السلوكيات من خلال تفعيل إقامة الندوات والدورات لغرس قيم المواطنة التنظيمية، والعمل على تشجيع ممارستها من خلال وضع جملة من الأنظمة والتعليمات الخاصة بها، واعتبار سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد المعايير الهامة في نماذج تقييم الأداء السنوية للموظفين²⁵، فالملحوظ هنا هو أن سبيل ترسيخها وبلورتها في ثقافة المنظمة لا يتطلب جهدا كبيرا أو تكاليف باهظة بل يحتاج فقط إلى إدراج هذه السلوكيات ضمن مخطط العمل وضمن إستراتيجية المنظمة بالشكل الذي يحقق العائد على الفرد والعمل بشكل عام.

أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية:

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة كما يساعد على تخصيص المنظمة المواد النادرة لوظائف الصيانة والحفاظة على وحدة تماسك المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة²⁶

وستتطرق بالتفصيل لأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية حتى نستوعب قيمتها داخل التنظيم كالتالي:

- تعمل سلوكيات المواطنة التنظيمية كوسيلة فعالة لتنسيق الأنشطة بين أعضاء الفريق وجماعات العمل وذلك من خلال المشاركة الفاعلة للموظفين في مناقشات اجتماعات المنظمة وبروح رياضية وتعزيز قدرتها على جذب أفضل الموارد البشرية والإبقاء عليهم وجعل بيئتها بيئة عمل جذابة.²⁷

- تخفيض نطاق الإشراف من جانب المديرين، بالتالي توفير الوقت والجهد والمال لأن ممارسة هذه السلوكيات من طرف الموظفين تجعل المديرين مطمئنين إلى الأعمال التي تتم في المنظمة، بالتالي يقومون بتخفيض نطاق الإشراف، كما تساعد

رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، حيث يساهم استعداد ورغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر سرعة استجابة المنظمة لمتغيرات السوق، وبذلك تزداد الحصة السوقية، مما يوفر للمنظمة موارد كثيرة كانت ستتحملها عند تعيين أفراد أخرى تقوم بما يقوم به الفرد الموجود فعلا، فهي تتحمل تكاليف لفرد واحد وتستفيد بأعمال أكثر من فرد²⁸.

- تساهم سلوكيات المواطنة التنظيمية على التعبير عن رغبات الفرد وعواطفه، حيث تعكس هذه السلوكيات سبيلا العواطف المتبادلة، خاصة أنها ليست ضمن التوصيف الوظيفي، فهي تعبر عن إرادة الفرد ورغبته، ولعل هذه العواطف المتبادلة بين العاملين هي التي تجعل السلوك موضع التقدير والاحترام في بيئة العمل ما يعزز إنتاج مثل هذه السلوكيات ومن جهة أخرى يساهمون بدورهم في جعل الآخرين يبدون سلوكا حضاريا في تفاعلاتهم المهنية²⁹.

محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية :

إن عرض محدّدات سلوكيات المواطنة التنظيمية في شكلها العام وتحديد تأثيرها من خلال التراث النظري والتركيز بشكل خاص على الدراسات السابقة لتوضيح كيف تأثر هذه المحدّدات في سلوكيات المواطنة التنظيمية لا يساعد في التعمق أكثر في محتواها ولا يقودنا إلى استثمارها لصالح المنظمة، كما أن عرض هذه المحدّدات بتصنيفها إلى محدّدات مرتبطة بالمنظمة وأخرى مرتبطة بالفرد، يجعل الأمور تأخذ منحى آخر في الفهم ويحصر الإطار المفاهيمي لسلوكيات المواطنة التنظيمية في خانة ضيقة جدا، كما يثقل كاهل المنظمة بإعتبارها تساهم بنسبة كبيرة في وجود هذه السلوكيات من عدمه والأمر ذاته بالنسبة للفرد، فينحصر تركيزنا بين المؤسسة والفرد فقط، أما التصنيف الذي نقترحه من خلال قراءتنا المتعمقة لهذا الموضوع جعلنا نرى أن محدّدات سلوكيات المواطنة التنظيمية ترتبط بشكل واضح بأربعة محدّدات أساسية تنتج عنها باقي المحدّدات التي تم تصنيفها سابقا على هذا النحو، في حين أنها نتائج ضمنية للمحدّدات الأربعة الأساسية والتي تتمثل في :

الجدول : يوضح إعادة تصنيف محدّدات سلوكيات المواطنة التنظيمية

المحدّدات الأساسية	النتائج الضمنية
1- العدالة التنظيمية	1- الرضا الوظيفي.
2- الثقافة التنظيمية.	2- مدة خدمة الموظف وعمره.
3- السياسة التنظيمية.	3- الولاء التنظيمي.
4- القيادة التنظيمية .	4- أساليب مراقبة الأداء
	5- الدوافع الذاتية.

المصدر : من اعداد الباحثة

1- العدالة التنظيمية: تعرف بأنها: " الطريقة التي تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات"³⁰، ويتفق معظم الباحثين في كون العدالة التنظيمية تركز على ثلاث بنود أساسية يبني عليها الأفراد شعورهم بالعدالة في المنظمة، حيث ترتبط هذه البنود بما اصطلاحنا نحن عليه في عملنا هذا "النتائج الضمنية"، فالبنود الأول يدور حول المخرجات التنظيمية للموظفين كالرواتب والمكافآت والحوافز وعبء العمل، ويستخدم مصطلح العدالة التوزيعية لوصف هذا النوع من العدالة³¹، حيث يرتبط ارتباطا وثيقا بشعور الموظف بقدر كبير من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، كما تخلق هذه العدالة التوزيعية - بإعتبارها ترتبط بالحوافز والمكافآت - دافعا ذاتيا يتحكم في سلوك الموظف ويدعم دوافعه الذاتية للعمل أكثر في إطاره الرسمي أو غير الرسمي لبني تلك الشخصية الوظيفية التي تريدها المنظمة وتكافئ

رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

من يتحلى بها، ولا يتوقف الأمر عند هذا القدر بل يتعدى إلى أن هذا الموظف يصبح ممارسا لبعض ادوار الادارة كالرقابة، التي هي في الاساس من ادوار المنظمة، فتصبح بذلك الرقابة نتيجة حتمية لإحساس الموظف بالعدالة التوزيعية وهو ما ينعكس كذلك على عدالة الاجراءات التي تتجسد في الاجراءات والقوانين التي يتم من خلالها توزيع المخرجات التنظيمية كالراتب وعبء العمل بين الموظفين، إضافة إلى عدالة المعاملات التي تدور حول المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد المتأثرون بالقرارات، أثناء تعاملهم مع صانعي هذه الأخيرة، وفيما كانت هذه المعاملة مبنية على الاحترام والتقدير والكرامة ³².

من هنا يمكننا أن نرى أن محدد للعدالة التنظيمية من خلال ابعاده الاساسية (التوزيعية،الاجرائية،المعاملات) تفضي لجملة من النتائج كالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وغيرها من النتائج الضمنية المبينة أعلاه، وهو ما يقودنا لتحديد معدلات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية والنطاق الذي يمكن أن تبلغه في حالة توفر المحددات الحقيقية لها.

2- الثقافة التنظيمية: هي "نسق الافتراضات الأساسية التي اوجدت أو أكتشفت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن، وعملت بشكل مرضي لأفراد الجماعة، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريبها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل"³³ ووفقا لهذا المعنى نجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر في سلوك الأفراد سواء الموجودين في المنظمة منذ فترة طويلة وهو ما يرتبط ارتباطا وثيقا بالنتيجة الضمنية الخاصة بمدة خدمة الموظف، بالتالي فإن نتائجها الضمنية تتجسد في أساليب المراقبة وترتبط كذلك بالولاء التنظيمي الذي تخلقه الثقافة التنظيمية، بالتالي فإن تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة ان يمارس الموظفون انماطا من السلوكيات التطوعية و يشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط وأي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك³⁴، فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدودا للغاية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر أما سلبا أو إيجابيا على سلوك المواطنة تبعا للإعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة، ووفقا للنتائج الضمنية التي تفرزها. أضف الى ذلك أن تمسك وادراك الثقافة التنظيمية للمنظمة يرتبط ارتباطا كبيرا بمدة خدمة الموظف وعلى مدى اقتناعه وممارسته لهذه الثقافة .

3- السياسة التنظيمية: ترتبط هذه السياسة بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فإرتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعيا وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك المتعلقة بالعمل، هذا الوضع يتناقض مع الاسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة، مع زيادة في حدة السياسة التنظيمية نظرا لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام³⁵، وعليه نرى الارتباط الوثيق للسياسة التنظيمية بما فيها اساليب مراقبة الأداء والتأثير المباشر في دوافع الافراد وغيرها على سلوك المواطنة التنظيمية، ويجدر بالذكر ان بعض المحددات قد تآثر في بعضها البعض كتأثير السياسة التنظيمية في العدالة التنظيمية ما يربط الأولى بابعاد العدالة التوزيعية والاجرائية والمعاملات مؤثرة بذلك بطريقة او بأخرى في سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومعنى آخر ارتباط المحددات الحقيقية بالنتائج الضمنية لا يمنع ارتباط المحددات فيما بينها وتأثيرها الفعلي في سلوك المواطنة التنظيمية .

رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

4- القيادة التنظيمية : تعرف القيادة التنظيمية على أنها : "قدرة التأثير في الجماعة لتحقيق الأهداف المتبغاة، فالذي يميز القائد من غيره من الأشخاص الآخرين قدرته في التأثير في الجماعة، وجعلهم يفعلوا ما يريد بقبول وارتياح من قبلهم"³⁶، وعليه فإن إحدى أهم قدرات العنصر القيادي هي معرفة متطلبات العاملين واحتياجاتهم، وكذلك الشعور بأحاسيسهم لأن ذلك شرط لا غنى عنه، لأية قوة قيادية إدارية تريد أن تمارس إدارة ناجحة موفقة لعناصر قوتها البشرية، إذ أن إهمال الأحاسيس لدى الموظفين أو التغاضي عن متطلباتهم عمداً أو سهواً يعد قصور يشعر الموظف بأن إدارته لا تحمله على حمل الجهد، بالتالي فإنه يبدأ في الشك بقيمته وأهميته في مجال العمل الذي يؤديه³⁷، ومما لاشك فيه أن مشاعر الموظف إزاء نفسه وإزاء قيادته، سواء كانت سلبية أو إيجابية تؤثر على التزامه الوظيفي وأدائه، فالسلوك الإنساني الذي يمارسه القائد تجاه مرؤوسيه، والذي يتمثل في حسن المعاملة والاهتمام بهم، وحرصه على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، يترك أثراً نفسياً يحفز الموظفين نحو الأداء المتميز، فالقائد يقوم بدور المسير الذي يسهل للموظفين الوصول للهدف المنشود عن طريق عملهم التعاوني³⁸ وهنا نرى مرة أخرى ارتباط القيادة الإدارية كمحدد قوي لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالنتائج الضمنية له كالرضا والولاء والدوافع النفسية والتي تتحكم بممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعليه لا يمكننا فهم تأثير القيادة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية إلا من خلال فهم النتائج الضمنية للقيادة والمناخ الذي ترسخه داخل المنظمة .

الخاتمة :

تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية من أهم الاستراتيجيات الحديثة في المنظمات المعاصرة، وأهم ما يميزها كونها موجودة من قبل إلا أنها تدخل تحت بنود ومسميات أخرى، ولم يتم الاهتمام بها وتطورها إلا حديثاً، وتتركز جهود الباحثين والمهتمين في الفترة الحالية بتحديد الإطار العام لها وماهيتها ومنافذ تطويرها وتحقيقها في المنظمات، ما يضمن ارتفاعاً في الأداء وسيراً مناسباً للعمل واستمرارية لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، وكل ذلك يتم طبعاً إذا ما تحققت وتوفرت المحددات الحقيقية التي تدفع الموارد البشرية لممارسة هذه السلوكيات، انطلاقاً من دوافع داخلية مرتبطة بها، فتكون المنظمة بذلك قد حققت مطلبها على الصعيدين :على صعيد الافراد وعلى صعيد التنظيم. إن البحث في موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية لا يزال حقلاً خصباً، يبحث عن من يتعمق فيه أكثر ويبحث في جزئياته لتسهيل الاستفادة منه واستغلاله لفائدة المنظمة ولتحقيق الرفاهية والاستقرار للمورد البشري من خلال توفير العدالة التنظيمية، وسياسات تنظيمية فعالة، ثقافة راعية لهذه السلوكيات، وقيادة تنظيمية رشيدة تمثل الوعاء المحافظ لكل ما سبق.

الهوامش

¹ عماد محمد فارس أبو كرش، السلوك الاجتماعي في ضوء القرآن الكريم، رسالة ماجستير، قسم التفسير وعلوم القرآن، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 03، العراق، 2012، ص220.

² منى خضر الحبش، المشكلات التربوية والسلوكية، منشورات الجامعة العربية المفتوحة، قسم الدراسات التربوية، د ب ن، 2007-2008، ص13.

³ د ا ن، الموسوعة العربية العالمية، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، السعودية، 1996، ص311.

⁴ محمد غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995، ص56.

⁵ أحمد اليوسفي عبد المحسن نعساني، أولغا شربتجي، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 44، سوريا، 2006، ص05.

⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص318.

رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

- ⁷ سامر عبد الحميد البشايشة، محمد أحمد الحارشة، أثر الأبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 04، الأردن، 2011، ص 656.
- ⁸ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، نفس المرجع، ص 318.
- ⁹ Mackenzie, S, Podsakoff p, Organizational Citizenship Behavior And Sales Unit effectiveness, Journal Of Marketing Research, Vol 02, 1994, p 351-363.
- ¹⁰ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 318-319.
- ¹¹ Fetter R, Podsakoff p, The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Evaluation Of Salesperson's Performance, Journal Of Marketing, Vol 01, 1993, p 70-80.
- ¹² صابرين مراد عمر أبو حاسر، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010، ص 39.
- ¹³ سامر عبد الحميد البشايشة، محمد أحمد الحارشة، أثر الأبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 657.
- ¹⁴ محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري تلك المدارس، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2006، ص 30.
- ¹⁵ عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 222.
- ¹⁶ سامر عبد الحميد البشايشة، محمد أحمد الحارشة، أثر الأبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 656.
- ¹⁷ محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 30.
- ¹⁸ مغير خميس مغير الخليلي، نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2003، ص 60.
- ¹⁹ نفس المرجع السابق، ص 59-62.
- ²⁰ هالة عبد القادر هاشم، آليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية، مجلة التربية، العدد 14، مصر، 2005، ص 243.
- ²¹ محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.
- ²² هالة عبد القادر هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 251-252.
- ²³ صبحي شعبان شرف، سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي، مجلة التربية، العدد 14، مصر، 2005، ص 221.
- ²⁴ أنظر الموقع www.hrm:group.com/vb/show أطلع عليه يوم: 2011/02/25.
- ²⁵ أنظر الموقع www.islammemo.cc/fan-el-edar/slook-edary أطلع عليه يوم: 2013/05/20.
- ²⁶ أحمد بن سالم العامري، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد 02، المجلد 16، السعودية، 2002، ص 46.
- ²⁷ محمد عبود الحارشة، ملوح باجي، درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 27، العدد 02، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 2012، ص 67.
- ²⁸ نامر ممتاز عبد الخالق، أثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2010، ص 57.
- ²⁹ Holman. D, Morgesonf, Climate As Moderator Of The Relationship Between Leader-Membre Exchange And Content Specific Citizenship, Journal Of Applied Psychology, Vol 88, 2003, P171.
- ³⁰ Greenberg.J, Organizationonal Justice: Yesterday. Today and Tomorrow, Journal of Management, Vol 16, 1990, P 399-400
- ³¹ بندر كرم أبو تايه، اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، العدد 02، المجلد 20، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية، الأردن، 2012، ص 150.
- ³² نفس المرجع، ص 150-151.

رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

- ³³ أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد 02، المجلد 17، السعودية 2003، ص77.
- ³⁴ نفس المرجع، ص77.
- ³⁵ نفس المرجع، ص78.
- ³⁶ سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، 2005، ص 267.
- ³⁷ طارق البدرى، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة، الأردن، 2002، ص 60-81.
- ³⁸ نوربرت هرمان، الإدارة بالتوافق، ترجمة: هاني صالح، مكتبة العبيكان، السعودية، 2003، ص 32.