دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

مسعودة فلوس

جامعة محمد خيضر بسكرة

ملخص:

القيادة الإدارية عملية من العمليات الأساسية لإنجاح المؤسسة، حيث ينعكس دورها على الكثير من العمليات الأخرى كالرقابة والأداء والولاء والتخطيط، بالإضافة إلى انعكاسها المباشر على سلوكات وأفعال العاملين، ومن ذلك على التزامهم واتجاهاتهم وأدائهم داخل المؤسسة، فكلما كانت عملية القيادة إيجابية كان انعكاسها إيجابياً والعكس صحيح. كما أن سلوكات العاملين بالمؤسسة ما هي إلا أفعال تحركها مجموعة القواعد والقوانين والقيم التي يضبطها القائد المباشر لهم، والتي لها دورا فعالا في توجيه سلوكياتهم وأفعالهم المتمثلة في الالتزام الأداء والولاء لهذه المؤسسة، وعليه جاءت هذه الدراسة للبحث والتقصي في ماهية كل من مفهومي القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية، ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما، بالإضافة إلى الكشف عن الدور الفعال الذي تقوم به القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية- سلوك المواطنة التنظيمية

Abstract:

Administrative leadership is one of the basic processes for the success of the organization. Its role is reflected in many other processes such as supervision, performance, loyalty and planning, in addition to its direct reflection on the behaviors and actions of the employees, including their commitment, direction and performance within the institution. The behavior of the employees of the institution is only acts driven by a set of rules, laws and values that are controlled by the direct leader, which have an effective role in directing their behavior and actions of commitment to performance and loyalty to this institution, and this study came to investigate and investigate what the concepts of administrative leadership and behavior Organizational citizenship, knowledge of the nature of the relationship between them, in addition to revealing the effective role played by the administrative leadership in promoting the behavior of organizational citizenship.

Keywords: (english)

Administrative Leadership- Organizational Citizenship Behavior.

القيادة عملية إدارية يتميز فيها القائد بمجموعة من الموصفات التي تجعل منه مؤهلاً للقيام بهذا الدور، الذي له انعكاس مباشر على سلوكيات وأفعال العاملين التابعين له على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، فالقائد الناجح هو الذي يعمل على استنطاق أفكار وإبداعات أتباعه ومسايرتهم بالأسلوب الذي يرفع من روحهم المعنوية ويعزز حماسهم للعمل ويدفعهم نحو تحسين الأداء، وشعور العامل بأهميته ومكانته داخل المؤسسة وإحساسه بالرضي ينعكس إيجاباً على أدائه، مما يعزز قيم المواطنة التنظيمية لديه والتي تظهر في مستوى ممارسته لسلوكاتها الاختيارية ذات الطبيعة التطوعية، ومن هذا المنطلق نجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يحتاج إلى دعائم ودوافع تعمل على تعزيزه لدى العاملين، ومن بين هذه الدوافع القيادة كعملية إدارية وما تقدمه من أدوار بطريقة غير مباشرة ذات الأثر الكبير لتعزيز هذا السلوك. وعليه نطرح التساؤل الرئيسي الذي مؤداه:

ما هو دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية؟

أولاً: القيادة الإدارية

1 - ماهية القيادة الإدارية:

1.1 - تعريف القيادة الإدارية:

" العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات وذلك من اجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"⁽¹⁾.

ركز كذلك هذا التعريف على دور القيادة وهدفها يتوافق و التعريف الأول في عملية التأثير على الآخرين وسلوكياتهم، أي أن القائد هنا يستخدم مجموعة من العملات و الوظائف للتأثير على السلوكيات و أفعال الآخرين بغية الوصول إلى أهدافه، وذلك من خلال دفعهم للعمل وتعزيز رغبتهم فيه والقيادة من وجهة نظر علم الاجتماع ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي، وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين.

" ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي، وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف

معين ...، فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم، لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيه"⁽²⁾، نظر هذا التعريف للقيادة على أنها ظاهرة اجتماعية لا يخلو منها أي تجمع إنساني بل دليل وجود الأفراد فيه، حيث اختصر دورها في عملية التوجيه وركز على الهدف الذي ترجى الوصول إليه، " هي مركز ومكانة خاصة داخل الجماعة يؤديه قائد الجماعة بغرض توجيه سلوك الأعضاء، و المحافظة على تماسك الجماعة أو حل مشكلات الجماعة ... وهي مسؤولية تجاه المجموعة للوصول إلى الأهداف المرسومة"⁽³⁾، أضاف هذا التعريف على التعاريف السابقة أنها

مسؤولية كوظيفة يقوم بها القائد من خلال توجيه المقودين و الحفاظ على تماسكهم الكل يندرج تحت إطار تحقيق الأهداف، " القيادة هي فن القدرة و المهارة و التأثير على شعور المرؤوسين لإنجاز المهام المقدمة المحددة لهم بكل حماس و إخلاص ...، هي أيضا حث و تحفيز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه أي جعل شعور الأفراد بأهداف

المؤسسة كما لو كانت أهدافهم الشخصية"⁽⁴⁾

التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية:

هي عملية إدارية تتضمن مجموعة من الأنشطة كالإشراف و الرقابة إصدار الأوامر، واستخدام استمالات (عاطفية وعقلية) قصد التأثير في سلوك الآخرين، بهدف توجيههم سليماً نحو الأفعال التي تضمن تحقيق أهداف العامة للمؤسسة.

1 2 - مصادر القيادة الإدارية:

تعتمد المؤسسة ككل و القيادة كفعل تنظيمي مجموعة من المصادر التي تعمل على تنظيم هذا الفعل، و الوصول إلى ما وراءه من أهداف فكلما كانت المصادر ذات درجة من المصدقية و الشفافية والمرونة، كان ذلك له دور كبير في التأثير على الآخرين وبالتالي تحقيق الهدف العام.

أ- المصادر الرسمية:

"وتحدد بما لدى للقائد من سلطة لإيقاع الجزاء و العقاب أو الثواب، إذ أن خوف الفرد أو المرؤوسين من مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على مكافئة عند إطاعته لرئيسه، وهذا الأمر من العوامل المهمة في قوة القيادة"⁽⁵⁾.
بطبيعة الحال القائد يتمتع بنوع من السلطة، أو لديه مجموعة الصلاحيات التي تؤهله لإصدار الأوامر وتوجيه العاملين، لكن هذا وحده غير كافٍ المصدر وحده غير كافٍ و الصلاحيات لوحدها غير كافية، إذ يتوجب على القائد الاعتماد على مجموعة المهارات و الفنون التي تؤهله للقيام بهذا الفعل التنظيمي، وهذا ما يجعل العاملين يتقبلون القائد وأساليه ويعزز لديهم الاستعداد و الإرادة و الرغبة نحو القيام بهذه الأوامر كأفعال تنظيمية موجهة لهم وصادرة منهم، كما ذكرها أنس عبد الباسط عباس⁽⁶⁾:

السلطة النظامية: مركز وصلاحيات القائد المخولة له.

القوة المالية: وتساعد القائد في عملية تحفيزه للأفراد و الفاعلين.

القوة العلمية: تتمثل في خبرة ومهارة وعلم القائد مما يشكل شقة العاملين فيه.

القوة الشخصية: قدرته على التأثير و إقناع الآخرين.

قوة المركز الاجتماعي

ب - المصادر الذاتية أو الشخصية:

وهي مجموعة من الصفات التي يتميز بها القائد مما يعزز هذا قوة القيادة لديه بمصدرها الرسمي، " فشخصية القائد المحيية للمرؤوسين والتزامهم بأوامره وتوجيهاته، كما أن مشاركة القائد لهموم مرؤوسيه ومساعدته لهم تؤثر على قوة القيادة للمجموعة"⁽⁷⁾، إذن تمثلت المصادر غير الرسمية في مجموعة الصفات التي تميز القائد عن غيره من الأفراد، فبالرغم من أنها غير رسمية إلا أن لها تأثير بليغ على سلوكيات و أفعال الأفراد و الفاعلين.

1 3 - مهارات القيادة: انطلاقاً من الصفات التي يتميز بها التي بدورها تعمل على استمالة و التأثير على الأفراد

المقودين وتوجيهها نحو تحقيق الهدف المرجو، هذه الخصائص تشكل في مجملها مهارات يكتسبها القائد بغية التأثير في

المؤوسين، والرفع من مستوى فعاليتهم مع الأخذ بعين الاعتبار رضاهم وحاجاتهم الشخصية، وفي ما يلي يتم عرض مجموعة المهارات التي يتقنها القائد أو التي تعتبر من أساسيات فعله القيادي.

1-3-1- المهارة الفنية: سبق وذكرنا في تعريفات القيادة أنها فن لذلك يتوجب على القائد أن يكون ملماً بهذا الفن من جميع نواحيه، سواء فيما يخص العمال في حد ذاتهم أو فيما يخص الأعمال والسلوكيات التي يقومون بها، " القيادة هي فن القدرة ومهارة التأثير على شعور المؤوسين لإنجاز المهام المقدمة و المحددة لهم بكل حماس وإخلاص"⁽⁸⁾.

1-3-2- المهارة الإنسانية: وهي قدرة القائد على تحليل و تفسير سلوكيات و أفعال ودوافع العاملين و الأسباب التي أدت بهم إلى هذا، وكذلك الظروف المحيطة بهم و التي لها تأثير مباشر على سلوكياتهم، " لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً ومن ثم معرفة مؤوسيه ثانياً، وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة"⁽⁹⁾

1-3-3- المهارة التنظيمية: وهي التي يكون فيها القائد ملماً بكل مهامه وصلاحياته التنظيمية، ومؤدياً لواجبه التنظيمي كمسؤول، ويشغل مركزاً بهذه المؤسسة، كما يتوجب عليه أن ينظم عمل مؤوسيه وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود من خلال توضيح الأهداف و القواعد و القوانين للعاملين (التابعين)⁽¹⁰⁾

1-3-4- المهارة الفكرية: وهي تتمتع القائد بجميع المهارات الفكرية (الذكاء، الإدراك، التحليل، الاستنتاج، المقارنة)، وكذا المرونة الذهنية وذلك لتقبل آراء و أفكار الآخرين، ومحاولة مناقشتها بالطريقة المناسبة⁽¹¹⁾، هذه جملة المهارات التي يتوجب على القائد أن يتمتع بها بصفته مسؤولاً إدارياً، وفيما يلي نتطرق إلى العلاقة القائمة بين القيادة و الإدارة.

1 4 - أهمية القيادة: للقيادة أهمية بليغة في حياة الفرد داخل المؤسسة وحياة ومستقبلها ككل، لأن القائد هذا يعتبر العنصر الأساسي لنجاح أو فشل المؤسسة، حيث يكون نجاحها من نجاحه وفشلها من فشله، لذلك يتوجب على القائد أن يكون مرشداً أو موجهاً اجتماعياً قبل أن يكون قائداً رسمياً.

" تتبع القيادة من قدرة القادة على توجيه الأنشطة الجماعية بالاتجاه الذي يريدون، فالقيادة الحكيمة هي التي تستطيع توحيد الجهود"⁽¹²⁾،

- وجود القيادة في المؤسسة أمر ضروري تماماً كوجود القلب بالجسم، فهي عملية أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، وجعل أفعال العاملين أكثر منطقية و بُعداً عن العشوائية.

- امتداد النشاط الاجتماعي أو تنمية روح الفريق من خلال دعم القائد للمقودين بمجموعة المعارف و الأنشطة وقدرته على توجيهها واستغلالها بما يناسب مع أهداف المؤسسة⁽¹³⁾.

- التأثير في سلوك المقودين ومحاولة مشاورتهم ومشاركتهم الأداء لطريقة تجعل منهم يصنعون ثقة في القائد ومن ذلك الاقتداء به كقائد.

- هي عملية تفاعل وتعاون وتفاهم وتشاور بين القائد ومؤوسيه⁽¹⁴⁾.

- المتابعة الدائمة والمستمرة لأي حدث جديد من أجل مواكبة المتغيرات المحيطة بالبيئة التنظيمية واستغلالها في تحقيق الأهداف⁽¹⁵⁾.

- تطوير ثقافة المنظمة مدعمة للفعالية.
- الاهتمام على الممارسات الأخلاقية (إنشاء معايير ونشر مبادئ أخلاقية)⁽¹⁶⁾.
- تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال توضيحها وشرحها للمرؤوسين باستعمال أسلوب ذكي من طرف القائد كي لا يقع في حالة تعارض من طرف الآخرين⁽¹⁷⁾.
- ذكر كنعان أهمية القيادة في النقاط التالية:
 - وجود القيادة يساعد المدير على تحويل الأهداف المرجوة إلى نتائج من خلال الفاعلين (الآخرين).
 - القيادة تعمل على تعزيز استعداد العاملين وعدم وجودها يجعل العناصر الفعالة عديمة الفعالية.
 - عدم وجود القيادة يفقد التخطيط و التنظيم و الرقابة تأثيرهم في تحقيق الأهداف المرسومة.
 - عدم وجود القيادة يجعل من المؤسسة عقيمة النظر إلى المستقبل.
 - عدم وجود قيادة يجعل المؤسسة غير قادرة على التعامل أو التفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية هذه الخيرة لها تأثيرا (مباشرا وغير مباشر) على تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- تصرفات القائد وسلوكاته هي التي تعمل على تحفيز الأفراد وتعزز استعدادهم ودافعيتهم نحو القيام بالأفعال الهادفة.⁽¹⁸⁾ باعتبار أن القائد هنا لديه القدرة على التأثير على الأعضاء ودرجة تقلبهم، لذلك يعتمد على الأسلوب أو النموذج القيادي، مما يجعل عليه مسؤوليات في مراقبة ومتابعة كل ما يجري داخل البيئة التنظيمية بالإضافة إلى وجوب تزويده للمرؤوسين بالمعارف و المعلومات الكافية و الضرورية التي تعمل على تعزيز استعدادهم.⁽¹⁹⁾
- القيادة هي عملية معاونة الآخرين ليكتشفوا أنفسهم عن طريق تحقيق المهدف التي تعتبر نافعة وهامة بالنسبة لهم.
- تحقيق أهداف الجماعة من خلال محاولة القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة لذلك وصفت القيادة بأنها وظيفة لإشباع الحاجات.
- القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية قائمة على علاقة اعتمادية بين القائد و المقودين، ينتج عنها تأثير القائد عليهم و رغبتهم في الانقياد له لإشباع حاجاتهم⁽²⁰⁾، وبعد أن تطرقنا لأهمية الإنقياد نذكر في العنصر التالي النظريات التي اهتمت بالقيادة كفعل تنظيمي حضي بمجموعة من الدراسات و الأبحاث.

ثانيا: سلوك المواطنة التنظيمية

1 - ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

1 1 - تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

عرف سلوك المواطنة التنظيمية مجموعة من التعاريف حسب وجهات نظر الباحثين والدارسين في الميدان السوسيوتنظيمي وفي ما يلي يتم عرض بعض التعاريف:

تعريف اورجان: "هو السلوك الفردي التطوعي الاختياري والذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية ولا يرتبط بأية علاقة مباشرة وعلنية بالنظام الرسمي للجزاءات ويسهم بمجممله في الارتقاء بفعالية الأداء الوظيفي للمنظمة"⁽²¹⁾

ميز هذا التعريف أن سلوك المواطنة التنظيمية على أنه ينبع من اختيار الفرد لا علاقة له بالواجبات الموكلة إلى هذا الفرد، وينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة، حيث ركز هذا التعريف على خصائص وأهمية ودور المواطنة التنظيمية. تعريف مورمان: (moorman) "سلوكيات مرتبطة بالعمل ذو طبيعة طوعية اختيارية وغير مرتبطة بنظام المكافأة الرسمية للمنظمة التي تشجع العمل والأداء الفعال"⁽²²⁾

اتفق هذا التعريف مع التعريف السابق في الطبيعة الطوعية الاختيارية لسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى دوره بالنسبة للمؤسسة والمتمثل في تشجيع فعالية الأداء.

"التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً في المنظمة، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية لا الطبيعة الإكراهية، وغير خاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة وذات الأهمية الكبيرة لفعالية نجاحها واستمرارية أدائها"⁽²³⁾

نظر هذا التعريف لسلوك المواطنة التنظيمية على أنه يشمل جميع التصرفات والأفعال الزائدة عن ما هو مفروض رسمياً للأفراد العاملين داخل المؤسسة كما اتفق مع التعاريف السابقة في طبيعة هذا السلوك وأهميته ودوره بالنسبة للمؤسسة. تعريف إجرائي:

هو سلوك تطوعي اختياري يقوم به الأفراد العاملين داخل المؤسسة يخرج عن نطاق الرسمية التنظيمية، يهدف من خلاله العاملين إلى تحسين الأداء وتعزيز فاعلية المؤسسة بالإضافة إلى أنه لا يتقاضى العامل هنا تحفيزات مقابل هذه السلوكيات.

2 1 - أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

تعددت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية حيث يمكننا تلخيصها في الآتي:

- مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، توجيه العاملين الجدد ولو كان ذلك غير مطلوب وكذا مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة؛
- مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله إن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها من متطلبات الوظيفة الرسمية؛
- مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية، ويتضمن ذلك المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية والعاطفية؛
- مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور لا تتعلق بالسلع المقدمة مثل ارشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم؛
- الإنصاف للقيم والسياسات واللوائح التنظيمية والعمل وفقها مثل الحضور والإنصراف حسب مواعيد العمل واستخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم؛
- اقتراح تحسينات تنظيمية وإدارية أو إجرائية من أجل جعل المؤسسة أكثر نجاحاً أو تميزاً مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الاستراتيجيات أو الممارسات الإدارية أو الاجراءات؛

- التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المؤسسة كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المؤسسة من الأخطار؛
- البقاء مع المؤسسة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها؛
- تقديم المؤسسة للآخرين بصورة جيدة والدفاع عنها والحديث عنها أمام الآخرين.²⁴

1-4- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

إن أهمية المواطنة التنظيمية تنتج أساسا من كونها تعزز تحسين الأداء وفعالية المؤسسة.

- يعمل على تحسين الإنتاجية؛
- يؤدي إلى الالتزام وحل جميع المشاكل الخاصة بذلك؛
- يعمل على رفع الروح المعنوية؛
- يعزز استعداد العاملين نحو الأداء الجيد؛
- يقلل من مستوى التسرب الوظيفي؛
- يحسن قدرات ومهارات العاملين والمديرين معا؛
- سلوك المواطنة يغطي مشكلة ندرة الموارد البشرية عن طريق القيام بالأعمال الإضافية؛
- المحافظة على كفاءة المؤسسة ومواردها النادرة؛
- يقلل من حدة التوترات بين الأعضاء؛
- تعزيز شعور العاملين بالولاء والانتماء للمؤسسة؛
- يقلل من عملية الإشراف التي تفرضها الظروف العملية.⁽²⁵⁾

ثالثا: دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

1- تأثير القيادة في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية:

للقيادة تأثير كبير في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية بحكم أنها المؤثر الأساسي على بقية العوامل التنظيمية، ويظهر التأثير جليا في مجموعة المحددات التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية، كما أن لها تأثير في المحددات الشخصية بحكم أن التوظيف داخل المؤسسة مبني أساسا على مجموعة من الاختيارات والمبادئ والشروط التي يفترض أن تتوفر في العاملين، وكل ما ذكر هو من صلاحيات القائد لذلك يمكننا القول أن للقيادة تأثير كبير على محددات سلوك المواطنة التنظيمية ويظهر هذا في الآتي:

1-1- المحددات التنظيمية:

-الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية هي الصورة الأساسية للمؤسسة والتي من اختصاص القادة والمدير وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها " هي تلك القيم والمعتقدات والأهداف المشتركة بين عمال المنظمة والتي يقوم القائد بنشرها عند

تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة... يتركز بناؤها على إحداث تناسق وانسجام بين أوضاع المنظمة والأساليب الإدارية المستخدمة مع أخذ التغيرات في البيئة المحيطة بعين الاعتبار⁽²⁶⁾

وباعتبار أن الثقافة التنظيمية تعمل على تنظيم سلوكيات العاملين عامة انطلاقاً من مجموعة القوانين التي تعتمدها وأخذها لظروف العاملين بعين الاعتبار بهدف تعزيز استعدادهم للأداء الجيد. فهي بذلك تدفعهم وتشجعهم على ممارسة السلوكيات التطوعية. بما أن هذه السلوكيات اختيارية لا مجال فيها للإكراه فالقادة الناجحين هنا هم الذين يعملون بذكاء لاستمالة العاملين واستفزاز هذه الطاقة بطرق إيجابية كالتحفيز المادي والمعنوي الذي يسبق السلوك التطوعي. وهذا ما يدل على أن المبادرة في هذه السلوكيات تكون من القادة والمدير.

- العدالة التنظيمية:

كشفت العديد من الأبحاث على وجود العلاقة الطردية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. والعدالة تنطلق أساساً من سلوكيات ومهارات القادة وتصرفاتهم مع العاملين حيث " تعكس الدرجة التي يشعر العاملون من خلالها بالإنصاف الموجب مقارنة حصيلة نواتج مدخلات جهودهم بجهود العاملين الآخرين المناظرين لهم في الظروف والإمكانات " حيث تتمتع العدالة بثلاثة أبعاد تمثلت في:

- العدالة الإجرائية: وتركز على جميع تصرفات المدير أو القائد مع مرؤوسيه ومدى تطبيقه للقرارات بعدالة بينهم.

- العدالة التوزيعية: ويقصد بها توزيع الأدوار والوظائف والحوافز بين العاملين.

وهناك نوع ثالث منهم من يدرجه ضمن العدالة الإجرائية ومنهم من يعتبره نوع مستقل وهي عدالة القرارات وتمس كل القرارات التي تعتمدها المؤسسة لتنظيم سلوكيات وأفعال عاملاتها. وشعور العاملين بالعدالة هنا بجميع أبعادها يعزز ممارستهم للسلوكيات التطوعية. حيث أنه عدم وجود عدالة تنظيمية يلغي وجود المواطنة. ويكون الأثر في أن القيادة تحقق العدالة والعدالة تعزز سلوك المواطنة.

- الرضا الوظيفي:

إن المسؤول الأول والأخير على شعور العاملين بالرضا داخل المؤسسة هو القائد في حد ذاته، حيث يعتبر الرضا الوظيفي من محددات سلوك المواطنة التنظيمية وهذا حسب دراسات الباحثين في هذا المجال، والرضا الوظيفي هو الحالة العاطفية الإيجابية للفرد العامل الناتجة عن مدى توافقه مع البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها⁽²⁷⁾ والرضا الوظيفي ينتج من شعور العاملين بوجود عدالة داخل المؤسسة ونوع من الحرية ومشاركاتهم في صنع القرار وشعورهم بأهميتهم داخل المؤسسة. لذلك يعتبر الرضا من محددات سلوك المواطنة التنظيمية ، وتظهر العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية في أن العامل الراضي عن وظيفته وبيئته التنظيمية التي ينتمي إليها وعن المردود الذي يتقاضاه والحوافز المادية والمعنوية، يجعله ينخرط في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية كتعاونه مع الزملاء وحفاظه على ممتلكات المؤسسة وسمعتها دون توقعه لحوافز إضافية⁽²⁸⁾، ويظهر تأثير القيادة على سلوك المواطنة في محاولة القادة لتحقيق أعلى مستوى رضا وظيفي للعاملين بهذه المؤسسة وذلك باعتمادهم على مجموعة الأساليب التي تتناسب مع أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى ومع العاملين بالدرجة الثانية.

- الالتزام:

يعرف الالتزام على أنه "الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة والرغبة الشديدة في البقاء فيها من خلال بذل مجهودات إضافية في سبيل إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها"⁽²⁹⁾ والالتزام هنا تخلقه العملية القيادية وذلك من خلال الأنماط المعتمدة في ذلك بالإضافة إلى مرونة النظم الداخلي المعتمد للمؤسسة واهتمامها بالعاملين. فمن خلال التعريف السابق نجد العلاقة واضحة بين الالتزام وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن العامل تنبعث سلوكياته من شدة اهتمامه بالمؤسسة والتزامه بقيمها وقواعدها التنظيمية.

- **الولاء التنظيمي:** "الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه والاستعداد والميل لبذل مزيد من الجهد لمنظمة العمل والرغبة القوية للبقاء في المنظمة"⁽³⁰⁾

إن استعداد العاملين للأداء الجيد له تأثير كبير على كفاءة المؤسسة وفعاليتها ونجاحها، وما هو معروف أن المؤسسة بقوانينها وقيمها وأساليبها هي التي تخلق هذا الاستعداد وتعززه بالإضافة إلى تنظيمه ومتابعته. "وبما أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي للموظف عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافأة والعقاب"⁽³¹⁾

- **السياسة التنظيمية:** ويقصد بها النشاطات التنظيمية الهادفة إلى تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها بمختلف الطرق، حيث ترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المؤسسة⁽³²⁾

1 2 - المحددات الذاتية:

ننظر إلى هذا النوع من المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية على أنه من مسؤولية المؤسسة لأن المؤسسة في اختيارها للمورد البشري تضع مجموعة من المعايير تصنف بها عمالها حسب الوظيفة والدور ونذكر هذه المحددات في ما يلي.

- **عمر الموظف:** وضحت الدراسات أن عمر العامل من محددات سلوك المواطنة حيث أن العامل كبير السن لا يمكنه أن يقوم بمجهودات كبيرة على عكس العامل الأقل منه سناً، حيث أن عمر الموظف يحدد نظرتة للعمل. ويؤثر على مجهوده⁽³³⁾.

- **الدوافع الذاتية:** ويقصد بها حاجات الفرد الداخلية للانجاز وتحقيق الذات، والتي تقوم بتحريك القوى الداخلية، والعمليات النفسية المحددة للسلوك الإنساني وهي بذلك تعتبر القوى الكامنة التي تدفع الفرد بعمل ما دون توقع الحصول على حوافز، وقد أوضحت الدراسات على أن الموظف أو العامل الذي لديه دوافع ذاتية عالية يكون أكثر ميولاً لممارسة الأعمال التطوعية بدليل أنها تساهم في إشباع حاجاته وتحقيق ذاته⁽³⁴⁾

- **الأقدمية في العمل:** أثبتت الدراسات أن عامل الأقدمية في العمل يؤثر على وجود أو عدم وجود سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك أن للعمال الجدد قدرة كبيرة على تقديم مثل هذه السلوكيات على عكس العمال القدم الذين لديهم سنوات طويلة في هذه المؤسسة. ويظهر تأثير القادة هنا في المبادئ والمعايير التي تختار بها عاملها أو تعمل على تسريحهم.

- **الجنس:** وضحت معظم الدراسات على أن اتجاهات العنصر الذكوري نحو هذه السلوكيات أكثر من العنصر الأنثوي ويرجع ذلك لطبيعة القيود الاجتماعية التي بدورها تضع حدا لمبادرة المرأة في تقديم مساعدات اجتماعية خارج نطاق محددات العمل المفروض، بالإضافة إلى دراسات أخرى أوضحت أن السبب في إقدام الذكور لمثل هذه السلوكيات هو أن هذه الأخيرة تتطلب جهدا كبيرا ووقت إضافي لا يتوفر بالضرورة للمرأة العاملة⁽³⁵⁾

2 - مقومات القيادة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية:

تتمتع القيادة بمجموعة من المقومات التي من خلالها تتم العملية القيادية، نلتبس من خلال هذه المقومات تأثير القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية نذكرها في التالي:

2 1 - وجود جماعة من الناس:

من المعروف أنه لا تتم عملية القيادة أو دور القائد إلا في وجود الآخرين وبما أن القيادة تتم داخل تنظيم أو بالأحرى داخل جماعة تنظيمية هذه الأخيرة " تتميز عن الجماعة العادية في أن الجماعة العادية قد يكون لها قادة وقد لا يكون، فإذا كان لها قادة أصبحت جماعة منظمة، وإن أعضاء الجماعة المنظمة يشعرون بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف كما أن استمرار وجود القادة في الجماعات المنظمة يعتبر من أهم مميزات الجماعة المنظمة إذن شرط الأساسي لوجود القيادة"⁽³⁶⁾.

ومن هذا نجد أن وجود جماعة منظمة يستدعي وجود قادة بناء على شعور الأعضاء بالمسؤولية المشتركة نحو تحقيق الأهداف العامة وهذا ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية. وبما أن هذا الأخير هو سلوك تنظيمي لا يخرج عن نطاق علاقة التأثير والتأثير للجماعة في بعضها البعض حيث تظهر هذه العلاقة في المقوم التالي.

2 2 - عملية التأثير:

أن أهم وظيفة يهتم بها القائد هي التأثير في المقودين ومحاولة استمالتهم بشتى الطرق، وتتم القيادة هنا " ... عن طريق نشاط إيجابي يمارسه من يتولى عملية التأثير وهو القائد"⁽³⁷⁾.

والقائد الناجح هنا هو الذي يتقن اختيار الوسائل و الطرق التي تؤثر على مقوده. أي عملية التأثير مخطط لها مسبقا وليست عشوائية والتخطيط لها مما يدل على وجود هدف وراء هذا التأثير. وبما أن القيادة من أهم العوامل المؤثرة على البيئة التنظيمية خاصة في بناء سياستها فهي تساهم في بناء دعائم ثقافية تساهم على تجسيد سلوكيات إدارية تطوعية على مستوى الهيكل التنظيمي ككل. وبما أن القائد يؤثر على مرؤوسيه تنعكس سلوكياته التطوعية على مرؤوسيه بحكم أنهم يستلهمون الإرشاد والتوجيه من رؤسائهم⁽³⁸⁾. حيث تبنى علاقة التأثير من منطلق أن سلوك المواطنة التنظيمية هو جزء من السلوك التنظيمي العام للعامل هذا الأخير يتأثر بطريقة مباشرة بسلوكيات القادة. مما ينعكس على التزامهم وأدائهم بالإضافة إلى مجموعة القواعد والقوانين التي يعتمدها القادة، ولهم إسهام كبير في وضعها واختيارها هذه القواعد تجعل من العامل يبادر أو يتوقف عن ممارسة سلوكياته التطوعية.

2 3 - تحقيق الأهداف المرغوبة:

بما أن عملية القيادة تتم داخل جماعة منظمة فتعدد الأهداف هنا وهناك وأهداف تخص القائد في حد ذاته وهناك أهداف خاصة بكل فرد في الجماعة، وهناك أهداف خاصة بالجماعة ككل، ونادرا جدا ما تتجمع الأهداف ككل في هدف واحد، لذلك القائد الناجح هنا يعمل على توجيه المقودين نحو ما يتناسب مع أهدافه و أهداف التنظيم، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف الجماعة، أي محاولا بذلك إشباع حاجاتهم لذلك، وصفت القيادة بأنها عملية نفسية اجتماعية، قائمة على علاقة اعتمادية بين المقودين و القائد فكل منهم معتمد على الآخر في تحقيق أهدافه.⁽³⁹⁾ وهذا ما يدفعنا للقول أنه يتوجب على القائد أن يأخذ بعين الاعتبار الأهداف الخاصة بالعاملين وذلك بهدف تعزيز ممارستهم لسلوكات المواطنة لأن المبادرة تبدأ من القادة وتنتهي بالعمال.

3 - دور القيادة في تعزيز أبعاد المواطنة التنظيمية:

نظرا لاختلاف الدراسات و الأبحاث حول سلوك المواطنة التنظيمية من طرف الدارسين والباحثين انعكس هذا على تحديد أبعاد هذا السلوك فالكل حسب وجهة نظره يحدد هذه الأبعاد، وبما أن القيادة هي المسير الأساسي للمؤسسة ومواردها البشرية والتنظيمية فإنها تعمل على تعزيز أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لما لها من علاقة سواء مباشرة أو غير مباشرة مع هذه الأبعاد وفيما يلي يتم عرض هذا الدور:

-الإيثار: وهو نمط سلوكي يقوم به العامل بهدف مساعدة الآخرين بأشكال مباشرة أو غير مباشرة⁽⁴⁰⁾، فالقائد الناجح يتفنن في استمالة مقوديه بمختلف الأساليب ناهيك عن تحقيق رغباتهم وطلباتهم، فأسلوب القائد وممارسته لسلوكات المواطنة التنظيمية بشكل ظاهري يجعل منه يؤثر على عماله بطريقة مباشرة في اعتباره قدوة لهم. هذا التأثير يعزز من ممارسة العاملين لمثل سلوكات القائد، بالإضافة إلى أن القائد هو السلطة المباشرة مع المقودين فيحاول جاهدا الاهتمام بهم وتعزيز شعورهم بالرضا والاستعداد للعمل الذي ينعكس إيجابا في الأخير على المؤسسة ككل.

-الروح الرياضية: ويقصد بها مدى تحمل العامل لجميع أنواع المتاعب التي يواجهها أثناء قيامه بسلوكاته التطوعية، لأن هدفه يغطي تعبه وإرهاقه. والقائد هو المسؤول الذي من شأنه غرس هذه الروح الرياضية في مقوديه عن طريق توعيتهم بشؤون المؤسسة وأهدافها.

-السلوك الحضاري: أو ما يسمى بالمشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المؤسسة، أي العاملين يشاركون في خصوصيات المؤسسة مع شعورهم بالمسؤولية أمام الخصوصيات وذلك عن طريق حضورهم الاجتماعات المهمة غير الرسمية والاهتمام بالإعلانات واللوائح الخاصة بالمؤسسة، بالإضافة إلى محافظتهم على هويتها.

-وعمي الضمير: أكثر ما يمس هذا إدارة الوقت واحترام قوانين المؤسسة، حيث أن العامل يقوم بأفعاله التطوعية التي تفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، أي أن العامل يحترم الوقت حتى في أعماله التطوعية⁽⁴¹⁾

-الكياسة: وهو سلوك يقوم به العامل لمنع حدوث المشكلات الخاصة بالعمل الذي يشغله. أي تحمله مسؤولية وظيفته وكل ما يخصها من جميع الجوانب التنظيمية المادية وغيرها⁽⁴²⁾

الخاتمة:

و في الأخير يمكننا القول ان القائد الإداري يتوجب عليه أن يكون ملما بجميع سلوكات وأفعال مقوديه وذلك بهدف تنظيمها وتوجيهها لما يتناسب وأهداف المؤسسة عامة، حيث يعتبر الأسلوب الذي يعتمد عليه القائد من العوامل المهمة لنجاح المؤسسة واستمرارها، فهو له تأثير مباشر على سلوكات واتجاهات العاملين سواء في أدوارهم الرسمية أو غير الرسمية. ويعد سلوك المواطنة التنظيمية من السلوكات غير الرسمية لا علاقة له بالرسمية. يتصف بطبيعته التطوعية الاختيارية التي تنعكس إيجابا على فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

فالعلاقة بين القيادة وسلوك المواطنة علاقة غير مباشرة إلا أننا نلمس تأثيرها في جميع محددات وأبعاد هذه

السلوكات التطوعية.

الهوامش:

- (1) - عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة و القائد الفعال، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 206.
- (2) - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 89.
- (3) - قاسم كوفحي، عدنان العتوم، القيادة و التعبير الطريق نحو النجاح، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 21.
- (4) - منصور عيسى، القيادة، الدار المصرية للعلوم، نشر و توزيع، القاهرة، 2011، ص 64.
- (5) - منصور عيسى، القيادة، المرجع السابق، ص 66.
- (6) - أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2011، ص 219.
- (7) - منصور عيسى، المرجع السابق، ص 66.
- (8) - قاسم كوفحي، القيادة الإدارية، المرجع السابق، ص 21، 15.
- (9) - بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2010، ص 15.
- (10) - قاسم كوفحي، القيادة الإدارية، المرجع السابق، ص 23.
- (11) - بشير العلاق، المرجع نفسه، ص 15.
- (12) - رم راشد الحميضي، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظة الأردن (جنوب الأردن) ، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، جامعة مؤتة، 2003، ص 04.
- (13) - نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2013، ص.
- (14) - رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 17.
- (15) - صفوان أمين السقاف، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، أحمد إبراهيم أبو سيف، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2015، ص 79.
- (16) - أظفي جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة الدكتوراه علوم وتخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص 29.
- (17) - نور الدين بوراس، مرجع سابق، ص 75.
- (18) - يحي بن موسى بن عبد الله صفحي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة ، الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير، غدارة الأعمال تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص 18- 19.
- (19) - كمال برناوي، دور الأنماط القيادية و المتغيرات الشخصية للأفراد في التعبير التنظيمي مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 04، جامعة بشار، ديسمبر 2013، ص 146.
- (20) - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 95- 96 .
- (21) - محمد بن عبد الرحمان بن سعيد الزهراني: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 1428، ص 23.
- (22) - محمد ناصر إسماعيل، نبيل ذنون جاسم، رنا ناصر صبر : أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ثلاثون، 2012، ص 219.
- (23) - شلاي وليد: دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، 2015، ص 62.

- 24- رشيد مناصرة، فريد بن ختو: سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، المرجع السابق، ص ص 222- 223.
- (25) - شلاي وليد: دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، المرجع السابق، ص ص 63-64.
- (26) - نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 179.
- (27) - شلاي وليد: دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مرجع سابق، ص 75.
- (28) - محمد بن عبد الرحمان بن سعيد الزهراني: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، المرجع السابق، ص 34.
- (29) - نساء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8 العدد 24، جامعة تكريت، 2012، ص 83.
- (30) - محمد بن عبد الرحمان بن سعيد الزهراني: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، المرجع السابق، ص 35.
- (31) - المرجع نفسه: ص 36.
- (32) - محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، قدمت هذه الرسالة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 53.
- (33) - شلاي وليد: دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مرجع سابق، ص 76.
- 34 - المرجع نفسه: ص 76.
- 35 - محمد ناصر أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، قدمت هذه الرسالة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 54.
- 36- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 100.
- (37) - المرجع نفسه، ص 101.
- (38) - شلاي وليد: دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، المرجع السابق، ص 62.
- (39) - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص 102- 103.
- (40) - حمزة معمري بن زاهي منصور: سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة غرداية، العدد 14 مارس 2014، 62.
- (41) - رشيد مناصرة، فريد بن ختو : سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8، 2015، ص 223.
- (42) - بشرى هاشم أحمد، أسيل حمدي عثمان: اثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحجيم الإتكالية الاجتماعية، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لأراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والأعمار والإسكان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، بغداد، 2012.