

سلوكيات المواطنة التنظيمية الدوافع والانعكاسات

Organizational Citizenship Behaviors Motivations and Repercussions

زهرة بختاوي¹، *، عمر بولهبواش²

¹جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، Zahra230123@gmail.com

²جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، amorPsy23@yahoo.fr

ملخص:

هدفت هذه الدراسة التطرق إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات بالبحث والتحليل من خلال تقصي دوافع قيام العاملين بها، وكذا تحديد النتائج المترتبة عنها وانعكاساتها على صعيد الفرد والجماعة والمنظمة. كون سلوكيات المواطنة التنظيمية تعتبر أهم مصادر الرفع من كفاءة المنظمات وإنتاجيتها وتحسين الفعالية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: المنظمات، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الفعالية التنظيمية.

Abstract :

This study aimed to address organizational citizenship behavior in organizations by researching and analyzing through investigating the motives for workers in them as well as identifying the results from

Them at the individual, group and organizational level, as the organizations citizenship behaviors are the most important sources of raising the efficiency of organizations and their productivity and improving organizational effectiveness.

Key words: The organization, organizational citizenship, organizational effectiveness.

مقدمة:

في ظل بيئة العمل الحالية والتي تتميز بسرعة التطورات والتغيرات وشدة المنافسة، تسعى المنظمات إلى البحث والتنقيب عن كل ما من شأنه أن يرفع مستوى أداء العاملين، ويحسن معدلات الإنتاج ويعزز فرص المنافسة في سوق العمل وهذا لأطول فرصة ممكنة، ويتحقق ذلك من خلال الاستثمار الأمثل في كافة الموارد وعلى أحسن وجه، ولما كان المورد البشري أهم أصول المنظمات وأحد مقوماتها والعنصر الحاسم في استغلال باقي مواردها وتحقيق المنشود منها بكفاءة، فإن الاهتمام به وبسلوكياته أصبح ضرورة حتمية فرضتها متطلبات سوق العمل التي يحكمها قانون البقاء للأقوى. فالمورد البشري أصبح الرهان الذي تعتمد عليه المنظمات لضمان بقائها واستمراريتها، لذلك صار من أولويات القائمين على المنظمات تكوين وتنمية هذا المورد وتشكيل وتعديل سلوكه، وإدارة ذلك السلوك للحصول على عمال مبادرون، يتميزون بفكر إبداعي، وإنتاج مبتكر، ويتفاعلون إيجابياً مع المستجدات بمرونة بالغة ويتطلع خلاق للمستقبل. إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعتبر مجالاً خصباً وطريقاً مهماً لتحقيق ما سبق والوصول للفعالية التنظيمية، فهي تعبر عن السلوكيات التطوعية الاختيارية الخارجة عن نطاق الدور الرسمي الهادفة إلى الارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية المنظمات، دون أن يقوم العامل بالربط بينها وبين توقع الحصول على أي مردود مادي أو معنوي مقابل ذلك ما يجعلها منبع مجاني لتحقيق الأهداف و تحسين الفعالية، إذ أكدت الكثير من الدراسات أن لسلوكيات المواطنة التنظيمية أثراً إيجابية على كلاً من أداء الفرد والجماعة بما ينعكس على الأداء أداء المنظمة ككل.

الإشكالية:

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي استحوذت على اهتمام الباحثين والممارسين كونه أحد أهم السلوكيات المتوقعة أن تساهم في تطوير المنظمات، فهي تتعلق وتتمحور حول المورد البشري الذي يعتبر الروح المحركة للمنظمات والدافعة لها نحو تحقيق أهدافها، إذ لا يمكن أن نتوقع أي وجود لها باختفائه، فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع (العامي، 2003)، فدراسة سلوكه والعمل على توجيهه بما يخدم أهداف المنظمات يعد من بين أهم ركائز النجاح والتقدم، وذلك من خلال معرفة العوامل المتحكمة في أدائه لأدواره الرسمية والإضافية الإيجابية المعززة للكفاءة.

إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعد من السلوكيات الإيجابية الاختيارية التي يؤديها الأفراد طواعية نتيجة لتأثير مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية وتسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الفعالية، وهي ممارسات أضحت ضرورية في المنظمات الحالية الهادفة

البقاء والاستمرار والتميز ، إذ يؤكد (Robbins,2001) في هذا الصدد بأن المنظمات الناجحة التي ترغب في الوصول لمستويات عالية في الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية تكون بحاجة ماسة إلى العمال الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية، وإنجاز أعلى من المتوقع في الوقت الحاضر الذي يتميز بالديناميكية، إذ أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تحسن أداء الفرد وتساهم في التنمية الذاتية له، كما أنها تعزز من إنتاجية المديرين والعاملين، وتساهم في تنسيق نشاطات أعضاء الجماعة، وتجعل من المنظمة مكان جذاب للعمل، كما تدعم قدرتها على استخدام الموارد وعلى التكيف السريع مع التطورات الخارجية، ويرى الباحثين أنه بالرغم من كل النتائج الإيجابية لهذه السلوكيات إلا أن الموقف هو المحدد الحاسم لمدى إيجابية أو سلبية السلوكيات، إذ أنها كما تحقق أثراً إيجابية كثيرة للمنظمات فقد يبنى القيام بها عن مجموعة سلوكيات سلبية معاكسة للأهداف التنظيمية الرامية لتحقيق الفعالية، لذا جاءت دراستنا هذه تهدف تسليط الضوء على هذه السلوكيات من خلال معالجة الدوافع الكامنة وراء سلوكيات المواطنة التنظيمية وكذا انعكاساتها على الفرد والمنظمة.

أولاً- مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تعددت الدراسات والأبحاث التي اهتمت بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية وتنوعت الكتابات التي تناولت هذا المفهوم بالبحث والتحليل، وقد أطلقت على هذه السلوكيات عدة مسميات، وبالرغم من تعدد وتنوع المصطلحات التي عبرت عن هذه السلوكيات نتيجة لتأثير الخلفيات الفكرية للباحثين، إلا أن الجوهر والمضمون متشابه ويكمل بعضه بعضاً، إذ تعددت خصائصها باختلاف المفهوم والأبعاد والمحتوى وتأثرت بخصوصيات كل منظمة ونشاط، ومهما كانت هاته السلوكيات فهي لا تخرج عن نطاق كونها ترتبط بنوعين من السلوك أحدهما السلوك المرتبط بالأدوار الرسمية وهو سلوك يقع في حدود الواجبات والأعباء الوظيفية والثاني السلوك المرتبط بالأدوار الإضافية والذي يتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية الأساسية. كما أنها تشتمل نوعين من السلوكيات ، أولاهما الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية كتقديم المساعدة للغير في مكان العمل، والسلوكيات التي يمتنع الفرد عن أدائها طواعية حتى وأن كان من حقه ممارستها أو ما يسمى بجودة الامتناع كالتعبير عن الاستياء بشأن أوضاع العمل، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

- أطلق (Puffer ,1987,p65) (سلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي) (Prosocial Behavior) وعرفه بأنه "مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل الوصف الوظيفي، لكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية المباشرة".

- كما عرفه (Orgon,1988) الذي أطلق عليه سلوكيات المواطنة التنظيمية أو سلوكيات المواطنة الصالحة)

(Organizational Citizenship Behavior) بأنه " سلوك طوعي يقوم به الفرد ويتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمله لوائح المنظمة الخاصة بمكافئات وترقيات العاملين" (Brian,2009, p 3).

- وأطلق عليه (Mac Allister ,1989) تسمية السلوك غير المفروض (Non- Mandated Behavior) وعرفه بأنه : "السلوك غير المكلف والذي يحتوى على مجموعة من الأفعال والتصرفات يصدرها الفرد والتي لا يمكن اعتبارها ضمنياً أو علنياً نتاج الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو محاولة لتنفيذ المتطلبات الرسمية للوظيفة".

- أما (Schnake,1991) فقد سماه سلوك الدور الإضافي (Extra-Role Behavior) ويرى بأن "سلوكيات المواطنة التنظيمية هي تعبير عن السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة"

- في حين أطلق عليه (George& Brief ,1992) اسم سلوك التلقائية المؤسسية والذي يشير إلى " السلوك الذي يؤديه الفرد اختياريّاً علاوة على دوره الرسمي المحدد ويساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية". (معمرى، بن زاهي، 2014 ، ص 47)

أما (ابو تايه، 2012 ، ص 145) فقد عرفه بأنه "سلوك تطوعي يقوم به الموظف دون أن ينتظر أي مكافأة أو حوافز مادية من أجل الارتقاء بالمنظمة، فهو يعتبر شعوراً داخليّاً بالمسؤولية يدفع الموظف للعمل الطوعي الذي يحقق أهداف المنظمة".

وبالرغم من هذا الاختلاف في إعطاء مفهوم شامل لسلوك المواطنة التنظيمية إلا أنها المتفحص لها يجد أنها تشترك في الجهور من حيث كون سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تعاونية تطوعية اختيارية غير محدد في الوصف الوظيفي وتعود بالنفع على المنظمة، إذ يرى (brief and motordilwo) أن أنماط هذا السلوك تتعدد وذهب إلى تحديد جملة من الأنشطة الاختيارية التي يمارسها العامل داخل المنظمة والتي يتجلى من خلالها سلوك المواطنة التنظيمية نوجزها فيما يلي (العامري، 2003 صص 66-67):

- 1- مساعدة العامل لزملائه في العمل كتوجيه الموظفين الجدد حتى ولو لم يطلب منه ذلك.
- 2- مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور لا تتعلق بالسلع والخدمات كإرشادهم والإصغاء لهم.
- 3- احترام مواعيد الحضور والانصراف والعناية بالوسائل والموارد التنظيمية المستعملة.
- 4- تقديم مقترحات تحسن من سير العمل بالمنظمة.

5- بذل الجهد من أجل العمل أكثر وتجنب مضیعة الوقت في أحداث جانبیة أو فترات استراحة طويلة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.

6- التطوع للقيام بأعمال الإضافیة كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل والتغلب على الصعوبات التي تواجه المنظمة.

7- تقديم المنظمة للآخرین بصورة جيدة، مما یسهم في تحسين سمعتها لدى الآخرين. ويمكن تبریر الاهتمام المتزايد بسلوك المواطنة التنظيمية لطبیعة هذا المفهوم ذات العلاقة بالعديد من الأبعاد والمخرجات التنظيمية، فسلوك المواطنة التنظيمية یرتبط بالكثير من المفاهيم الإدارية المهمة في المنظمة كالاتجاهات والإدراك والقيادة والتغییر (العامري:2003، الفهداوي: 2008، Lim&Chiaburu: 2008). (العامري، 2002، ص 23)

ثانياً- خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية:

من خلال التعاریف السابقة يمكن أن نحدد جملة من الخصائص للمواطنة التنظيمية وهي:

1- الطوعية: هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافیة التي يمكن أن يقوم بها الفرد (أي أنه ليس مفروضاً في نظام توصف الوظائف). (إدریس، 2008 : 48)

2- الاختيارية: هو سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.(شعبان، 2007، ص 15)

3- التجرد من الرسمية: خاصیة لا یحصل فيها الفرد على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.(Gastro, 2004, p03)

4- النفعیة: سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرین سواء أكانوا أفراداً أو منظمات.(العطوي، 2007، ص154).

5- سلوك متشكل من مجموعة أفعال وليس فعلاً واحداً وتختلف أبعاد وتركیبة ومكونات هذا السلوك من منظمة إلى أخرى، وفقاً لمحددات كثيرة منها: اختلاف ثقافات المنظمات وطبعة نشاطاتها وثقافتها التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل ومجالات العمل التطوعي الإضافي، إذ أن العاملين یجدون صعوبة في التفرقة بين العمل الرسمي والتطوعي، ويرى (Borman) أنه یوجد على الأقل فرقان بين أداء سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العمل والمهام الرسمية تتمكن من خلالها التفریق بين العمل الرسمي والعمل التطوعي الإضافي وهو:

أ- أنشطة العمل والمهام الرسمية عادة تختلف باختلاف العمل، بينما أنشطة سلوك المواطنة التنظيمية متشابهة بين الوظائف، وتكون هامة بالنسبة لمعظم الوظائف أن لم تكن لكلها.

ب- قدرات العاملين ومعرفتهم ومهارتهم عادة تنبئ عادة بمستوى معين من أدائهم، بينما التنبؤ بأداء سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بتطوع الفرد والميل لأدائه، ولكن توفر الخصائص التحفيزية والدوافع الذاتية وشخصية الفرد قد تعطي انطباعات أولية بأداء سلوك المواطنة التنظيمية لديه. (دعنا، 2017، ص 25-26).

6- تعكس سلوكيات المواطنة التنظيمية جزءاً من شخصية العامل وإيديولوجيته، كما تكشف عن جانب مهم من ميوله ورغباته وعواطفه حيث أشارت 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 موضعاً للتقدير والاحترام في بيئة العمل. (شرف، 2005، ص 221).

7- أن الممارس لسلوكيات المواطنة التنظيمية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة على المدى القصير، ولكنه يتوقع أن تأخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية، كما أنها لا ترتبط بنظام المكافآت والعقوبات الرسمي للأسباب التالية:

أ- سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية وبالتالي لا يمكن عقاب الفرد على امتناعه عن العمل التطوعي.

ب- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالباً ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها ومن الصعب أيضاً 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.

ج- إن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية قد يضر أحياناً بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، فقد تؤدي مساعدة الفرد لزملائه إلى إضاعة وقت الفرد وانخفاض أدائه الرسمي. (هاشم، 2005، ص 252).

8- من بين خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية أيضاً 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 للعاملين، وبالتالي فغرس هذه القيم في ثقافة المنظمة لا يحتاج جهود مكلفة بل أن تكلفة غرسها في ثقافة المنظمة تعتبر زهيدة مقابل النتائج التي تنجر عنها.

9- تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية بديل جيد عندما تعجز نظم الحوافز التقليدية على التعامل مع الأفراد وذلك لكونها تتعدى حدود المطلوب وفقاً للدور الرسمي، ولا يمكن

القيام بالمحاسبة 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 فأن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية ينبع من قدرتها على تطوير كفاءة وفاعلية المنظمة من خلال حمايتها وتقديم المقترحات اللازمة للتطوير.(حبة، 2018، ص121).

ثالثاً- دوافع القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية

أن النتائج الكبيرة المترتبة عن سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي والمنظمي، جعلت من الباحثين والمهتمين يكتفون البحث عن الدوافع التي تجعل العاملين يقومون بها، وقد تعددت تفسيرات الباحثين لتلك الأسباب والعوامل ومن بين التفسيرات نجد:

- لجأ العديد من الباحثين إلى نظرية التبادل الاجتماعي لصاحبها (From) واعتمدوا عليها لإيضاح دوافع سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي تفسر أن سلوك الفرد هو رد فعل لما يحصل عليه من الغير، فحسب هذه النظرية يقوم العامل بسلوكيات المواطنة كرد فعل للفضل الذي يشعر به تجاه منظمته، فالأفراد حسب هذه النظرية يتحمسون للقيام بتصرفات وأفعال معينة إذا توقعوا وجود مكافأة محتملة مماثلة، وأدركوا وجود علاقة بين الجهد والأداء، والتنبيؤ بأنهم يحصلون على مكافأة ما بقدر مساهمتهم في تحقيق الأهداف ذات النطاق الأكبر . ولذا نجد أن (George& Brief,1992,pp316-329) عرف سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها "تشمل أنواع السلوكيات التي يمكن أن يقوم بها الفرد ويحصل على مكافأة مقابلها وذلك مثل تقديم مقترحات لتخفيض الإنتاج"

ويعتبر (Organ,1983) أول من فسر السلوك التطوعي بناءً على نظرية التبادل الاجتماعي حيث اعتبر أن عدالة ونزاهة الرؤساء في العمل تؤدي إلى سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة المقايضة الاجتماعية بين الرئيس والمرؤوس، فمعاملة الرئيس للعامل بأسلوب عادل توجهه وتلزمه بالعمل على رد الفضل وأحد الأساليب هو المواطنة التنظيمية.

وهذا ما ذهب إليه كلاً من (Hawath & levy,p2001) حين قال أن معظم أن أبحاث المواطنة التنظيمية تدعم الفكرة القائلة بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية على اعتبارها اختيارية أكثر من سلوكيات أداء المهمة فأنه من المحتمل أن تتنوع هذه السلوكيات اعتماداً على تقييم التكاليف والمنافع التي تحققها، وبذلك فأن الأفراد يكونون اتجاه ايجابي نحو هذه السلوكيات إذا ما غلب عليهم الظن أنها سيتم الاعتراف بها بشكل رسمي أو غير رسمي، وإلا فسيعتبرها نوع من المضايقة للوقت وسيحجم عنها ويكون نحوه اتجاه سلبي، فالاتجاه أساس تفسير المواطنة التنظيمية.

إن علاقة الفرد بالمنظمة تأخذ الطابع التبادلي والذي يعتمد بدوره على العقد النفسي بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها ويشير الأخير إلى إدراك الفرد للمهام المطلوبة منه وللعاقد المترتب عليها. (محمد ناصر راشد أبو مشعان، 2015، ص 40)، وبالتالي فالأفراد يبذلون جهودها مع توقع منفعة مادية أو اجتماعية، ويسعون للموازنة بين ما يقومون به وما يحصلون عليه.

- وهناك اتجاه آخر اعتمد على العمل الجماعي وأهداف الجماعة لتفسير سلوك المواطنة التنظيمية في إطار ما يسمى نظرية التعاون القائمة على البحث عن الأسباب التي تجعل الأفراد يقدمون جهوداً تعاونية، ويرى هذا الاتجاه أنه كلما أدرك الأفراد أنهم يكافحون من أجل تحقيق أهداف مشتركة ساهم في بروز السلوكيات التعاونية فيما بينهم ، كما أن أعضاء الجماعة يربطون نجاحهم بمساعدة باقي أعضاء الجماعة على النجاح تحقيقاً للأهداف العامة للجماعة، فالتعاون مبني على المصلحة الجماعية المشتركة لا المصلحة الفردية.

- أما (Alleein & all,2000) فذهب إلى أن سلوكيات المواطنة قد تأخذ الطابع القصدي لا العفوي التلقائي، وهذا عندما يقوم بها العامل لكسب انطباع أفضل لدى المشرفين المسؤولين عن تحديد المكافآت والعقوبات. وهذا ما أكدته (Castro&al,2004) عندما اعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أسلوب تكتيكي يهدف العاملين من خلاله التأثير على المديرين و المسؤولين عن اتخاذ قرار المكافأة والترقية، وهكذا يتحول العامل الذي يصفه (Organ) بالجندي الصالح إلى ممثل جيد.

وبين اختلاف التفسيرات حول الهدف من القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية هل هو هدف شخصي بحت وهو ما قد يحد من النتائج المرجوة منها، أو هدف جماعي يساهم في تحسين الفعالية التنظيمية يرى (عواد،2000) أن دافع المواطنة قد يكون إثاري إذا كان الهدف النهائي تحقيق مصلحة الفرد أو الجماعة أو المجتمع، وقد يكون أنانياً إذا كان الهدف منه هو تحقيق المصلحة الشخصية سواء بكسب المكافئات المادية أو تجنب العقاب.(غنوة، 2013، ص88)

- بينما ركز فريق آخر من المهتمين بدراسة المواطنة التنظيمية على دور العوامل الخارجية وركزوا على دور التنظيمات في جعل العاملين يمارسون لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فركز بعضهم على ضرورة اهتمام المنظمة بالتنظيمات الرسمية وغير الرسمية وإعطائها الاهتمام الكافي بالدراسة والتحليل إذ يرى (Birnad) أن التنظيم غير الرسمي يقوم على أساس عاطفي وهو لا نهائي، يعتمد على العلاقات الشخصية بين العمال، وبدراسة هاذين التنظيمين يمكن من معرفة العوامل التي تدعم أو تعرقل سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفي اتجاه آخر ذهب Simone إلى اعتبار أن سلوك المنظمات الرشيد يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة تعبيراً رشيداً عن قدرة المنظمة على المفاضلة واختيار البديل السليم منها (الشماع، كاظم، 2005، ص 93) ومن أهم العوامل التي تحدد مستوى الكفاءة التي يستطيع التنظيم أن يصل إليها هو دراسة سلوك أعضاء التنظيمات والتعرف على القيود التي يفرضها عليهم بناؤها كمياً ونوعاً، فهناك قيود تحد من قدرتهم على أداء الأعمال وأخرى تتعلق بمقدرتهم على اتخاذ قرارات ملائمة، ومن الضروري أن يلجأ التنظيم إلى كسر هذه القيود لكي يستطيع تحقيق أهدافه (محمد، 1978، ص 185)

بينما نجد أن بعض الباحثين اهتموا بدور التنظيمات في سلوكيات المواطننة التنظيمية من خلال الاهتمام بدراسة التنظيمات التي تستطيع فرض المشاركة على أعضائها من خلال سياساتها الرشيدة، فالتنظيم يجب أن يكون قادراً على تفسير السلوك التنظيمي مجرد انعكاس لسلوك مجموعة الأفراد، وقد ركز أنصار هذا الاتجاه على مجموعة من المتغيرات غير الشخصية باعتبارها من المحددات الهامة لسلوك التنظيم (الصرن، 2004، ص 91)

رابعاً- أبعاد سلوكيات المواطننة التنظيمية.

تتجلى سلوكيات المواطننة التنظيمية وتتضح من خلال مدى قيام العاملين بالأبعاد التالية:

أ- الإيثار: ويقصد به مساعدة العامل للآخرين بالمنظمة في المهام المتعلقة بالعمل سواء كانوا زملاء العمل أو المدراء أو العملاء. (الرقاد، أبو دية، 2012: 276). فهو بذلك يعنى بجميع السلوكيات الايجابية الموجه لمساعدة للغير.

ويتضمن بعد الإيثار عدد من المؤشرات المتمثلة في المساعدة الطوعية لتوجيه الموظفين الجدد، وتعليم العمال المهارات المفيدة التي تبين لهم كيفية أداء المهام الصعبة، ومساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل متراكمة، والتعاون مع الرؤساء لأداء الأعمال على أحسن وجه. (بندر كريم أبو تايه 2012، صص 186-187).

ب- الكياسة: وتعكس مدى إسهام الفرد في منع المشاكل المتعلقة بالعمل من الوقوع، عن طريق تقديم النصيح وتوفير المعلومات الضرورية، واحترام رغبات الزملاء. (رائد هاني العرايضة، 2012، ص 45).

وتشير الكياسة كذلك أيضاً إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب المشكلات وصعوبات العمل وتعاون العمال بصورة رسمية أو غير رسمية. كما تظهر الكياسة في محاولة العامل منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوقهم وتجنب إثارة المشاكل معهم، إلى جانب تقديم المعلومات التي تفيدهم. (الرقاد، أبو دية، 2012، ص 746).

ومن مؤشرات بعد الكياسة لدى الفرد أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة للتقليل من احتمالية وقوع المشاكل في العمل والحرص على عدم التدخل في خصوصيات الآخرين، ومراعاة الفرد لمشاعر زملاء العمل في تصرفاته وأفعاله.

ج- السلوك الحضاري: ويقصد به مشاركة العامل البناء والمسئولة في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بسمعتها واستمراريتها، ومتابعة كافة أنشطتها كحضور الندوات والاجتماعات والإطلاع على نشراتها وإعلاناتها. (أحمد بن سالم العامري، 2003، ص 47).

وهو سلوك فردي يشير إلى مشاركة العامل المسئولة وقلقه بشأن الحياة التنظيمية للمؤسسة. كما يمثل هذا البعد التزام العامل بالمنظمة، واستعداده للمشاركة بحماس ونشاط في الإجراءات الإدارية والعمل بشكل أفضل من أجل مصلحة المنظمة، كما تعكس هذه السلوكيات اعتراف الموظف بكونه عضواً في هذه المؤسسة. (اليوسفي وآخرون، 2006، ص 77).

فهو يتعلق بمسئولية المشاركة في المنظمة وكل ما يتعلق بها من خلال تقديم المقترحات لتطوير المنظمة والرفع من كفاءتها، والحرص على تحسين صورة المنظمة داخل المنظمة وخارجها.

د- وعي الضمير: ويتمثل في سلوك العامل التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة كالامتثال للقواعد واللوائح، وعدم أخذ وقت راحة إضافي. (العامري، 2003، ص 70)، كما يشير بعد وعي الضمير إلى سلوك العامل غير المباشر اتجاه المنظمة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات العمل، وزيادة مستويات الأداء واحترام قواعد وسياسة وأنظمة المنظمة. (أبا زيد، 2010، ص 503).

وسلوكيات وعي الضمير تعكس الالتزام الشخصي فهو لا يتضمن تعاملات مع الآخرين، وإنما يعنى بالتزام الفرد الذي يفوق ما هو محدد في التوصيف الوظيفي.

هـ- الروح الرياضية: وتعني رغبة العامل في القيام بالمهام المطلوبة منه دون شكوى أو تذمر. كما تعكس مدى إسهام العامل في حل النزاعات التي تنشأ في المنظمة بأسلوب بناء بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الإحباطات أو المضايقات والتنظيمية العرضية وتحملها، وتتجلى الروح الرياضية في مظاهر الاستعداد لدى العمال لاحتمال مضايقات الأفراد البسيطة والمؤقتة وواجبات العمل دون تظلمات أو شكاوى أو طعون أو احتجاج، وبالتالي حفظ الطاقات التنظيمية لإنجاز المهمة وتخفيف أحمال المديرين. (Unal, 2013, p246) ومن مؤشرات هذا البعد القيام بالأعمال الإضافية دون تذمر، واستغلال كامل الوقت للقيام بالعمل. (ابوتايه، 2012، ص 187).

خامساً- آثار سلوكيات المواطنة التنظيمية.

1- الآثار الايجابية لسلوك المواطنة التنظيمية:

إن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير على الأفراد العاملين بالمنظمة من جهة، وعلى المنظمة نفسها من جهة أخرى وهذا ما أكدته العديد من الدراسات والأبحاث السلوكية وسيتم استعراض بعض آراء الباحثين ونتائج الدراسات ذات الاهتمام بهذا السلوكيات:

- لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، مما يترتب عليه تحقيق الفعالية التنظيمية إذ يسهم هذا السلوك في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحافظة عليها، وكذا التكيف مع الظروف المناخية لبيئة العمل.

- تساهم سلوكيات المواطنة التنظيمية في خفض تكاليف الخدمة والإنتاج والمصاريف التشغيلية، وتساعد على البقاء في بيئة العمل المعقدة التي تعيشها منظمات اليوم، وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة، حيث أن قلة الموارد تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور، أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بالأعباء الوظيفية أكثر مما هو مطلوب منهم (العامري، 2003، ص 71). ، وقد توصل العديد من الباحثين إلى وجود علاقة بين سلوك المواطنة وجودة وكمية العمل المنجز، وفسروا هذه العلاقة أن سلوك المواطنة يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للنشاطات السياسية ويوجهها نحو خدمة الأهداف الإنتاجية، وهذا ما أكدته (Beheshtifar & Hesani, 2013, pp218-219)

حين أشار إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تمد الإدارة بوسائل التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وتؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة مما يؤدي إلى تخفيف العبء المادي على المؤسسات فهو إضافة حقيقية لمواردها بحيث تسمح بتوجيه ما كان مقررًا أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها، وترفع من مستوى الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني، كما نقلت (الشوا، 2015، ص 30). عن (الحراشة والخريشا، 2012) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على ما يعزز الفائدة بين الفرد والجماعة والمنظمة، فعلى المستوى الفردي فإن أهميته تكمن من خلال تنمية وتعزيز روح المبادرة والإيثار والاتجاهات والمعتقدات الإيجابية في العمل، فتعلم الفرد من خلال الممارسة مما يسهم في تعزيز سلوكه وتوجيهه نحو الأهداف المنشودة، كما تسهم في تحقيق الفرد لذاته وشعوره بأهميته بشكل مستقل عن العاملين، وتشجعه على التطور المهني وتعزيز لديه روح الإنجاز، أما على مستوى الجماعة فهي تساعد الجماعة في وضع معايير طموحة والعمل على تحقيقها، وترفع من مهارات جماعة العمل وتقوي ثقتهم بأنفسهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، وتسهم في استغلال جماعة العمل

للفرص التي تعزز الإدراك الحسي الذاتي الذي يشير إلى توقع النجاح في العمل، وأما على مستوى المنظمة تنعكس أهمية هذا السلوك من خلال الإسهام في تغليب مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية والحد من الصراعات داخل المنظمة.

- ويؤكد (الفهداوي، 2005، ص 393). أن مفهوم المواطنة له تأثير بارز في إحلال مفهوم التغيير التحويلي

(Transformation change) الذي يمثل منهجاً مدروساً يقتضي تحقيقه التعامل مع مفاهيم حيوية أخرى، تسهم في دفع المنظمات إلى وجهتها الصحيحة وفي مقدمة تلك المفاهيم يأتي مفهوم المواطنة التنظيمية الذي يركز على مفهوم القيم والمعرفة الإدارية والاتجاهات الثقافية التي تعكس تصورات الفرد العاملين في المنظمة.

- في حين نقل (غنوة، 2013، ص 58) عن (خليفة، 1997) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤدي إلى :

- تحسين الإنتاجية وتعتبر مصدر مجاني لها.
- تحسن من قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء.
- يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات.
- تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- تحقق تلك السلوكيات لممارستها أفضلية وميزة تنافسية.

أما (Castro & al, 2004) فقد ذهب إلى أبعد من ذلك حين بحث عن أثر سلوك المواطنة داخل المنظمة وخارجها حين درس أثرها على جودة الخدمة المدركة من خلال العملاء معتبراً أن هناك دليلين واضحين يؤكدان العلاقة الإيجابية بين المواطنة وإدراك العملاء لجودة الخدمة هما:

- للمواطنة أثر فوري ينشأ من التفاعل بين العامل والعميل حيث أن العاملين الذين يظهرون هذه السلوكيات يكونون قادرين على تقديم خدمة جيدة كونهم يسعون لتحقيق أفضل مساعدة للعميل.

- تؤثر سلوكيات المواطنة إيجاباً على المتغيرات الداخلية للمنظمة حين توفر مناخ عمل مشجع لفرق العمل، وتخفض معدلات الأخطاء عند العاملين.

2- الآثار السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية:

رغم الأهمية الكبيرة لسلوك المواطنة التنظيمية وما ينتج عنه من آثار إيجابية إلا أنه قد ينتج عنها بعض الآثار السلبية والتي تحدث عنها بعض الباحثين، فبالرغم من أن سلوك المواطنة التنظيمية قد يبدو ذا دوافع طيبة ونوايا خيرة ، لكن قد يترتب عنه نتائج سلبية

على المستوى الفردي، الجماعي، التنظيمي. وقد أشار (السعود وسلطان، 2008، ص37) إلى بعض الآثار السلبية ومنها:

- على صعيد الفرد قد يكون سلوك المواطنة التنظيمية أحد أعراض عدم الكفاءة التنظيمية.

- على صعيد الجماعة ربما يؤثر على أداء مجموعة أخرى من الموظفين أو على بيئة العمل المحيطة، مثل بروز روح الإتكالية والإحجام عن المبادرات الذاتية.

- على صعيد المنظمة قد يعزز من شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل، وفي حال عدم الوفاء بذلك قد تكون النتيجة سلبية بالنسبة للمنظمة من طرف الفرد.

ومن جهة أخرى نجد من الباحثين من وضع معايير محددة للحكم على سلوك المواطنة التنظيمية، فقد نقل (شحاتة 2019، ص70) عن (الخميس، 2001) أن سلوك المواطنة التنظيمية قد يكون تأثيره سلبى ضمن إطار عدد من المعايير ومن أمثلة هذه المعايير:

- عندما يكون مستوى الأداء منخفضاً وغير فعال، حينها تصبح هذه السلوكيات عديمة الجدوى.

- حينما تمارس على حساب وقت العمل الأساسي.

ونرى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعود بآثار إيجابية كبيرة على المنظمة وتساهم في تحسين وجودة أدائها، فهو من جهة سلوك طوعي اختياري لا يدخل ضمن متطلبات الدور الرسمي للوظيفة ولا ضمن نظام المكافآت، ومن جهة أخرى يعود بالنفع والفائدة على المنظمة ويعتبر مصدر مجاني لتحقيق الأهداف ولتحسين الفعالية، كما أنه يساهم في النمو الذاتي للفرد ويرفع من كفاءته ويساهم في تحقيق ذاته، لذا يجب على القائمين على شؤون المنظمات وقادتها الحرص على توفير المناخ الملائم والدعم لظهور هذه السلوكيات، والعمل على تجنب الآثار السلبية التي قد تنجم عنه، والتركيز على فهم المواقف وإدارتها كونها تعتبر المحدد الأساسي في الحكم على هذه السلوكيات. وبالرغم من أن بعض الباحثين نوه إلى الجانب السلبي لسلوكيات المواطنة التنظيمية إلا أنه لا توجد دراسات ميدانية تبطل أو تدعمها وهي لا تخرج عن إطار الجدل النظري، وبالرغم من ذلك يجب على القائمين على شؤون المنظمات أخذها بعين الاعتبار ومحاولة تنحية العوامل الداعمة لها والمعززة لظهورها بغرض الحد من انعكاساتها.

خاتمة :

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها، فهو يعكس قدرة المنظمة على التفاعل البيئي والاجتماعي، ويسهم في رفع مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي، كما أنه يتضمن عناصر ومعطيات داعمة للدور الإضافي كونه يتعدى متطلبات الدور الرسمي، فهو يرتبط وبدرجة كبيرة بالمرجات التنظيمية الهامة كالفاعلية التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، العدالة المدركة، دوران العمل والثقة التنظيمية، ما يستدعي الاهتمام بالعوامل التي تعزز وإزالة معيقاته في البيئة التنظيمية.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- 1- أبا زيد رياض (2010)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، الأردن، المجلد(24)، العدد(02).
- ابو تايه بندر (2012) ، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامع الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)، العدد (2) .
- 2- أبو مشعان محمد ناصر راشد (2015) ، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- 3- الرقاد هناء خالد ، أبو ديبة، عزيزة هناء (2012)، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية، مجلة جامعة العلوم الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد(20) ، العدد (02).
- 4- السعود راتب، سلطان سوزان(2008)، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد(1) ، العدد(9).
- 5- الشماع خليل محمد، حسن حمود كاظم خضر،(2005)، نظرية التنظيم، ط2، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- 6- الشوا جمانا ماهر مصباح (2015)، الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على بنك فلسطين في محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة فلسطين.
- 7 - الصرن رعد حسن (2004)، نظريات الإدارة والأعمال، ط1، سوريا: دارالرضا للنشر.
- 8- العامري أحمد بن سالم (2002)، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد(1).
- 9- العامري أحمد بن سالم (2003)، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك سعود للاقتصاد والإدارة، مجلد (18) ، العدد(02).
- 10- العرايضة رائد هاني (2012)، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 11- العطوي عامر حسين(2007) ، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الاقتصاد، جامعة القدس، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد(09)، العدد(03).
- 12- الفهداوي فهد، خليفة(2005)، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغير التحويلي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد(33)، العدد(2).
- 13- اليوسفي أحمد ،عبد المحسن نعساني، أولغا شربتجي، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية، مجلة بحوث جامعة حلب:سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، العدد (44)، 2006.
- 14- دعنا صباح جوهر (2017) ، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم وشمال الخليل ووسطها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- 15- حبة وديعة (2018) ، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية(دراسة _ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية – SONATRACH - ناحية بسكرة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر.
- 16- شحاتة أحمد طاهر (2019)، أثر تطبيق المعايير الدولية للسلامة والصحة المهنية OHSAS18001 على سلوك المواطنة التنظيمية(دراسة ميدانية على البلديات الكبرى في قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- 17- شرف صبحي شعبان (2005)، سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي، مجلة التربية، العدد(14)، مصر.

- 18- شعبان حامد سعيد (2007)، أثر علاقة الفرد برئيسه بإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر.
 - 19 - عبودي صفاء إدريس(2008)، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الفاعلية) دراسة ميدانية لآراء عينة من الأقسام في جامعة الموصل)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد(30)، العدد(92)، كلية الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
 - 20-غنوة محمد نادر، 2013، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا.
 - 21-معمري حمزة، بن زاهي منصور(مارس 2014)، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد(14)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
 - 22- محمد علي محمد(1978)، البيروقراطية الحديثة، مصر:دار الكتاب الجامعية.
 - 23- هاشم نهلة عبد القادر (2005)، اليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية، مجلة التربية، العدد (14)، مصر.
- ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية:
- 1- Beheshtifer,Malike & Hesani, Gholamreza(2013),Orgaanizational Citizenship Behavior (OCB): A factor to Decrease Organizational Conflict, Interdiscipliny Journal of conteporary research in business :5(1).
 - 2-Brain Niehoff,(2009),A motive Based View of OCB Applying an old lens to a new class of Organizational Citizenship Behaviors ,Kanas Univercity Journal,Vol(1), No(3).
 - 3- Castro,Camen & al(2004), The influnce of organizational citizenship behaviors on customer ,L oyalty Management Journal, Vol(15),No(1).
 - 4- Gastro,C,B,Armario,E,M,&, Ruiz , D,M(2004),The Influence of employee Organizational Citizenship Behavior on customer Loyalty, international Journal of Service Industry management,Vol(15),No(1).
 - 5-George,J,M,& Brief,A,B(1996), Feeting good, doing good : A conceptual analysis of the mood at Work organizational –spotaneity relationship : P,psyshological bulletin.

-
- 6- MAC Allister, Deniel J: Non-Mondated Behavior (NMB) & The Consummate Contributions of Individuals in Organization, Paper Presented at The Westren Academy of OF Management Meeting, San Francisko (1989).
- 7- Puffer, S, M, Prosocial Behavior, Noncomplaint behavior, and Work Performance among commission sales people, *journal of aplplied psychologie*, 72(4).
- 8- Shnake, M (1991), Organizational citizenship: a review proposed model, and Research agenda, *Human relations*, 44(7).
- 9- Unal, o, f, (2013), Relationship between The Faces of job Satisfaction and The Dimensions of Organizational Citizenship Behavior: Mediang Role of Organizational Commitment, *The journal of Faculty of Economic and Administrative sciences, Suleman Demirel University*, Vol (18), No(1).