

الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلية نظرية -

د. بومنقار مراد ، جامعة عنابة- الجزائر

د. شلابي زهير، المركز الجامعي تمنراست - الجزائر

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، هذه الأخيرة لما لها من انعكاسات سواء على مستوى الفرد أو على مستوى التنظيم كما أنها تعد جوهر العملية التنظيمية لكونها مرآة عاكسة لممارسة القيادة الديمقراطية، ويتأثر سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة من العوامل الداخلية من مناخ تنظيمي وثقافة المنظمة وغيرها من العوامل التي تساعد على تبني العمال سلوك المواطنة التنظيمية أو تعيقهم على ذلك وعوامل خارجية كقيم المجتمع والجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها من العوامل التي تؤثر سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة على سلوك المواطنة التنظيمية وسنحاول من خلال هذه الورقة البحثية إبراز الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية .

Abstract:

This study aims to identify the dimensions of organizational citizenship behavior, the latter because of its implications, whether at the individual level or at the level of regulation as it is the essence of the regulatory process for being reflective mirror for the exercise of democratic leadership, and is influenced by the behavior of organizational citizenship array of internal factors of the environment regulatory and culture of the organization and other factors that help to adopt a workers' organizational citizenship behavior or hinder them on it and external factors as values community social, economic and political aspects and other factors which, either directly or indirectly affect the organizational citizenship behavior and we will try through this research paper highlighting the key dimensions to organizational citizenship behavior.

مقدمة:

إن من أهم وظائف الإدارة قدرتها على تكوين وتنمية العنصر البشري الكفاء، وتشكيل وتعديل سلوكه وإدارة ذلك السلوك للحصول على أفضل النتائج، من خلال الاستثمار الأمثل لطاقت الفرد العامل وقدراته وتنظيمها وتوجيهها بشكل يتناسب مع أهداف المنظمة التي يسعى إلى تحقيقها، وقد فرق مختلف الباحثين بين نوعين من السلوك أولهما سلوك الدور الرسمي الذي يجب على العامل القيام به، وثانيهما سلوك الدور الإضافي والذي يتمثل في قيام الموظف بسلوكيات تطوعية تتجاوز حدود الالتزام بما هو

مقرر أو مطلوب رسميا منه والذي عرف في السنوات الأخيرة بسلوك المواطنة التنظيمية، والذي أصبح مطلب الكثير من المنظمات الساعية وراء البقاء والاستمرار والنجاح لما له من آثار إيجابية على تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، زيادة على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطوير أدائه الفردي.

1- ماهية سلوك المواطنة التنظيمية:

1-1- نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

قدم "برنارد" سنة 1938 مفهوم الرغبة في التعاون والذي يعد بداية الاهتمام بالسلوكيات التطوعية الاختيارية في العمل التنظيمي، بحيث ربط هذا المفهوم مع مفهوم مهم آخر هو التنظيم غير الرسمي معارضا بذلك الفكر السائد في ذلك الوقت والذي يفترض أن الموظفين ليس لديهم القدرة على التعاون بصورة تلقائية وأن التنظيم الرسمي هو القادر على القيام بالوظيفة، مؤكدا أن المنظمات ليست مكونة من أشخاص كما يتصور البعض بل من أفعال وتأثيرات هؤلاء الأشخاص، مضيفا أن الأفراد لا بد أن يقوموا بإظهار الرغبة في الإسهام بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذه الرغبة هي التي جرى تسميتها بالولاء، والولاء من هذا المنطلق يشكل سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف أو المناصب الوظيفية، موضحا بأن هناك اختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية التلقائية.¹

ثم جاء بعد ذلك "كاتز" سنة 1964 الذي أشار إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الآجال الطويلة، فغالبا ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي، ونظر إلى أن الفعالية التنظيمية تتطلب توافر ثلاثة عوامل أساسية هي:

- 1- التركيز على ترغيب وتحفيز الأفراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها.
- 2- ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.
- 3- تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها لهم النظام بشكل رسمي.

وهو بذلك يفرق بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين، أطلق على أحدهما مصطلح الدور الرسمي، ويتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منظم طبقا للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، وأطلق على النوع الآخر سلوك الدور الإضافي ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسميا من العاملين، لافتنا النظر إلى أن الفعالية

¹ - مغير خميس الخليلي: نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة جمهورية مصر العربية، 2003، ص: 102.

التنظيمية عبارة عن موازنة دقيقة بين الدور الرسمي الذي جرى توصيفه وظيفيا وبين سلوكيات الأدوار الإضافية.¹

وفي عام 1983 قدم "باتمان" و "أورجان" دراسة بعنوان الرضا الوظيفي والمواطن الصالح، العلاقة بين شعور العاملين ومواطنة الموظف، والتي تعد أول دراسة عملية لظاهرة المواطنة التنظيمية، بناء على ذلك قدم "سميت" و "أورجان" و "تير" مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكثر تحديدا ودقة.

وقد ذكر "أورجان" رائد البحث في مجال المواطنة التنظيمية أن «أفكار سلوك المواطنة التنظيمية قد تطورت من اقتناعه بأن الرضا الوظيفي يؤثر على استعداد الناس لمساعدة الزملاء وشركاء العمل، وميلهم للتعاون بأشكال متنوعة لتحقيق الهياكل المنظمة التي تدير العمل»، حيث حاول هو وزملائه منذ أوائل عقد الثمانينات تحديد سلوكيات معينة تعكس هذا الاستعداد والميل لمساعدة الآخرين من خلال سؤال المديرين أن يصفوا السلوكيات التي يحبون أن يؤديها مرؤوسوهم دون أن يطالبوهم بأدائها سوءا من خلال السلطة أو تقديم المكافآت أو التهديد بالعقاب.²

وقد تابع "سميت" و "أورجان" و "تير" 1983 دراسة "باتمان" و "أورجان" من خلال اختبار أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلوا إلى وجود بعدين أطلقوا عليهما الإيثار (سلوكيات المساعدة بين الزملاء)، والبعد الثاني الطاعة العامة (الإنجاز وفقا للضمير أو إتباع القواعد بصورة أكثر مما هو مطلوب)، وبعد ذلك توالت الدراسات حول موضوع أداء العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات المختلفة وانطلاقا من ذلك نشر "أورجان" كتابه الشهير عن سلوك المواطنة التنظيمية سنة 1988، وفيه وصف "أورجان" ثلاثة أبعاد أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى البعدين الذين تم تقديمهما عام 1983 وهي سلوكيات الروح الرياضية، سلوك الكياسة والسلوك الحضاري.³

1-2- سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام:

إن الفكر التربوي العربي الإسلامي لم يغفل عن أهمية متغير سلوك المواطنة التنظيمي في حياة الأفراد والمجتمعات، فقد أكد الإسلام على أهمية العمل التطوعي وحث على مساعدة الإنسان لأخيه الإنسان، وقد انتشر مفهوم الخير الذي ورد ذكره في القرآن الكريم مائة وستة وسبعون مرة، بعدما جاء التوجيه الإلهي في قوله تعالى «وَتَعْلَمُونَ أَنَّ وَعْدَ اللَّهِ حَقٌّ وَأَنَّ السَّاعَةَ آتِيَةٌ وَ أَنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ بِذُنُوبِكُمْ» سورة المائدة الآية 2، وقد ظهر جليا حرص الإسلام على تشجيع العمل التطوعي في فكرة التكافل الاجتماعي الذي بدأ في عصر النبوة في صورة «نظام الوقف» الذي انتهجه المسلمون لتحسين أحوال مجتمعهم، استجابة لقول

¹ - رفعت محمد جاب الله: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 1، 1994، ص: 95.

² - ياسر فتحي الهنداوي: إدارة المدرسة وإدارة الفصل، أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة جمهورية مصر العربية، 2012، ص ص: 245، 246.

³ - ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 246.

الله تعالى الذي قرن فعل الخير بالركوع والسجود ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَعِبُوا رَبَّكُمْ وَأَقْبُوا
الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تَفْهُونَ﴾ (سورة الحج الآية 77).¹

إن تعاليم الدين الإسلامي الحنيف تحث على تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية كالتي ينادي بها الباحثون في العصر الحديث كحل العديد من المشاكل الإدارية التي تواجه المنظمات والمبادرة بأفكار ومقترحات جديدة، فبعد الإيثار مثلاً هو مبادرة الفرد طوعية بمساعدة الآخرين وهو سلوك قام به الصحابة رضوان الله عليهم عندما هاجر المسلمون من مكة إلى المدينة المنورة، كما أمرنا ديننا الحنيف بوجوب طاعة تعاليم الشريعة الإسلامية وطاعة الرسول صلى الله عليه وسلم والالتزام بالتعاليم الإسلامية التي تعتبر منهاج حياة متكامل وناجح.

1-3- تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد مر مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية بتسميات عديدة منها: سلوك الدور الإضافي، سلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي، سلوك التلقائية المؤسسية، سلوك التطوع التنظيمي، وفي بداية الثمانينات تم تحديد وطرح المصطلح تحت مسمى سلوك المواطنة التنظيمية، ومنذ ذلك الحين أصبح يعرف بهذه التسمية، وهو يعتبر أحد جوانب السلوك التنظيمي الذي نال اهتمام متزايد من طرف باحثي الإدارة في الآونة الأخيرة، ويعود هذا إلى مدى أهميته في تحقيق التماسك والتفاعل الإيجابي بين الأعضاء العاملين في المنظمة، بما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وبالتالي نجاح المنظمة واستمرارها، وعليه يمكننا طرح العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كالتالي:
عرف "smith" 1983 سلوك المواطنة التنظيمية على أنه نشاط فردي اختياري يتم بطابع الطوعية فهو يتعدى إطار الواجبات الرسمية المحددة، ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني إيثارية أو تعاونية لا يتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم، وبالتالي لا يترتب عليه أي مكافأة أو عقاب، ومع هذا فهو ضروري لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء الإجمالي والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم من خلال مساهمته في توفير المرونة اللازمة للعمل في إطار المواقف الطارئة والأزمات.²

¹ - راتب السعود، وسوزان سلطان: سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 9، العدد 4، ديسمبر 2008، ص: 38.

² - أحمد اليوسفي، وعبد المحسن نعساني، وأولغا شريجي: العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 44، 2006، ص: 5.

وعرف 1990 organ سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك التطوع الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.¹ ويحدد هذا التعريف مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك اختياري بطبيعته وليس جزءا من متطلبات الدور الرئيسي الرسمي للموظفين، فالعامل لا يتم حسابه إذا لم يقم به باعتباره عملا اختياريًا، لأنه يتجاوز متطلبات العمل الأساسية والعمل المقرر.

ويرى "سليمان" 2001 أن سلوك المواطنة التنظيمية هو مجموعة من السلوكيات الإيجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة واختيار وبما هو أبعد من سلوكيات الدور الرسمي ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت، كما لا توجد عقوبات تترتب على هذه السلوكيات وتعتبر بالغة الأهمية للأداء الوظيفي الفعال.²

كما عرفه "niehoff" و"moorman" 1993 «بأنه سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة».³

ويعرف "chein" سلوك المواطنة التنظيمية بأنه «تصرف الفرد التطوعي والاختياري، والذي لا يتدرج ضمن الوصف الوظيفي، أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة فعاليتها وكفاءتها».⁴

كما تمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات اجتهادية أو اختيارية يقوم بها الفرد، لا يغطيها بشكل مباشر أو صريح النظام الرسمي للمكافآت، ويزيد من فعالية الأداء في المنظمة بشكل إجمالي.⁵ ويعرف كذلك سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك تطوعي اختياري لا يندرج تحت نظام توزيع الأدوار في منظمة ما، ويهدف هذا السلوك إلى تجسيد روح التعاون والتكامل داخل التنظيم، وتعزيز أداءه والرقى بسمعته وما إلى ذلك من الجوانب الإيجابية التي تزيد المنظمة تقدما وتطورا، كما أن هذه السلوكيات تتصف بعدم الإكراهية وأنها تعتمد على الاختيار الشخصي.⁶

¹ - عامر علي حسين العطوي: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 3، 2007، ص: 153.

² - معراج هوارى، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

³ - محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية جمهورية مصر العربية، ط1، 2014، ص: 116.

⁴ - حسين يوسف: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات، جامعة عمار تليجي الأغواط، العدد 19ب، مارس 2012، ص: 83.

⁵ - محمد محمد عريشة: محددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد في منظمات العمل، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد 7، 1996، ص: 208.

⁶ - عطوي عبد القادر، وجنان عبد الحق: اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الوظيفة العمومية الجزائرية في العمل، نموذج سببي، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 2، ديسمبر 2007، ص: 62.

وعليه فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو نشاط أو تصرف إيجابي يمارسه الفرد العامل من تلقاء نفسه وإرادته ورغبته، ولا يدخل في إطار الدور الرسمي المطلوب من الفرد أدائه، كما أنه لا يخضع للمكافأة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة وعلى الرغم من أنه أداء غير رسمي وغير منصوص عليه في الأنظمة الرسمية للمنظمة إلا أنه يساهم بصفة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها واستمرارها.

2- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

لسلوك المواطنة التنظيمية عدة خصائص تتنوع ما بين الإختيارية والتطوعية وعدم الإرتباط بنظام الحوافز والمكافآت، وكذلك هو سلوك يتعدى المهام والواجبات الوظيفية الرسمية وعليه يمكن تحديد أهم خصائص سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:¹

- هناك نوعين من السلوك الوظيفي للعاملين هما: السلوك المرتبط بالأدوار الرسمية وهو السلوك الذي يقع في حدود الأعباء الوظيفية، والسلوك المرتبط بالأدوار الإضافية وهو السلوك الذي يتعدى حدود الواجبات والأعباء الأساسية.

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

- الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة.

- أن المنظمات تحرص على تشجيع انخراط العاملين في هذا السلوك بالرغم من أنه سلوك تطوعي.

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

- سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا، بحيث تختلف أبعاد ومكونات هذا السلوك من منظمة إلى أخرى وفقا لاختلاف ثقافات المنظمات وطبيعة نشاطها واللوائح التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل ومجالات العمل التطوعي الإضافي.

بينما يرى "زايد" بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بالخصائص التالية:²

- سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يقوم بها الفرد.

- سلوك غير ملتزم به الفرد من الناحية التنظيمية والفنية.

- لا ينتظر الفرد مكافأة مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها.

ويؤكد "خليفة" هذه الخصائص بحيث يعتبر بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بما يلي:¹

¹ - أنيس أحمد عبد الله، وحكمت محمد فليح، وحמיד أنور أحمد: العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 4، العدد 12، 2008، ص ص: 16، 17.

² - عادل محمد زايد: تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 55، 2000، ص: 576.

- سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة التطوعية الحرة للفرد.
- لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات التوصيف الوظيفي للدور.
- لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية، أي أن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية.
- يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي، فعلى الرغم من أنه لا يعتبر أداءاً رسمياً بحد ذاته إلا أنه يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.
- فسلوك المواطن التنظيمية هو سلوك فردي تطوعي نابع من الإرادة الحرة للفرد ولا يدخل ضمن الواجبات والمهام الرسمية للوظيفة التي يشغلها، كما أنه لا يحتسب ضمن المكافآت والحوافز الرسمية، إلا أن الفرد يتوقع من خلاله الأفضل والتميز، كما أنه يحقق الكثير من المنفعة والنجاح للمنظمة برفع مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي.

3- أهمية سلوك المواطن التنظيمية:

- لسلوك المواطن التنظيمية أهمية كبيرة في نجاح المنظمة والحفاظ على استمرارها وبقائها، لأن الدور الإضافي الغير رسمي الذي يقوم به الفرد العامل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ويزيد من قدرة الرؤساء والمرؤوسين على أداء جميع مهامهم ووظائفهم بشكل فعال، وعليه يمكن تلخيص أهمية سلوك المواطن التنظيمية في النقاط التالية:
- الإسهام في تحسين الأداء الكلي للمنظمة من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة ما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة.²
- المساعدة في تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لبعض المهمات، والمحافظة على وحدة المنظمة وتماسكها، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- الإسهام في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء عملهم، ويكون ذلك من خلال تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال وحل المشكلات.
- كما تتبع أهمية سلوك المواطن التنظيمية بالنسبة للأفراد من خلال توفير القدرة على الإبداع والابتكار عن طريق تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، مما يعزز الدافع للإنجاز

¹ - محمد عبد اللطيف خليفة: محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية ميدانية في ضوء النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 5، العدد 1، نوفمبر 1997، ص ص: 18، 19.

² - أحمد بن سالم العامري: سلوك المواطن التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، دراسة إستطلاعية لأراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 16، العدد 2، 2002، ص: 46.

وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، ما يوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.¹

- في حين تتمثل أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمة في انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي وازدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية، مما يزيد من ارتفاع مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة.²

وهناك من يرى بأن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية تتبع من الآثار الإيجابية التي يحققها، لأنه يعد أحد القضايا الرئيسية التي يجب أن تحتل مكانه هامة في سلم أولويات الممارسين للإدارة، لما يتمتع به من إيجابية تنظيمية وتحقيق مستوى أداء مميز، وعليه يمكن تلخيص أهم الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية بما يلي:³

- يؤدي إلى تخفيض العبء المادي على المؤسسات فهو إضافة حقيقية لمواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرراً أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.

- يزيد من مستوى الحماس في الأداء، وهذا ما يفنقه العمل الروتيني.

- يخلق الإحساس بالانتماء لدى الأفراد لمنظماتهم.

- يزيد من مستوى الرضا عن العمل لدى الأفراد.

- يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية، من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه أو التوقيت المناسب له.⁴

- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز.

- يزيد من فعالية الأداء وكفاءته.

- يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات.

- يقلل من مستوى التسرب الوظيفي لدى الأفراد.

¹ - محمد ناصر إسماعيل، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

² - *Ladiboolugbenga :empoyees personal motives for engaging in citizenship behavior, «the case of workerch in negerias agriculture industry»*, journal of the research in social psychology, vol 9, no 16, 2004, p: 221.

³ - هناء خالد الرقاد، وعزيزة أبو دية: الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 2، 2012، ص: 754.

⁴ - راتب السعود، وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص: 37.

- تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية ورفع الروح المعنوية للموظفين، وتحسين رضا المستفيدين من خدمات المنظمة.

4- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد تعددت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية بحيث يذكر كل من "بريف" و"موتوردلو" سنة 1986 عددا من هذه الأنماط يمكن تلخيصها كما يلي:¹

- مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة العمال المتغيبين عن العمل، إضافة إلى توجيه الموظفين الجدد.

- مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة المشرف أو الرئيس في عمله..... إلخ، وإن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الفرد أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.

- مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية، ويتضمن ذلك المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية والاجتماعية..... إلخ.

- الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقا لها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل، واستخدام الموارد التنظيمية استخداما رشيدا وسليما.

- اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا.

- بدل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.

- التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل وغيرها.

- البقاء مع المنظمة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها.

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

5- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

فقد قام الباحثين في هذا المجال بتحديد هذه الأبعاد من خلال تناول سلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن مجموعات منفصلة أو أوجه مختلفة، لكنها كلها تندرج في إطار سلوك المواطنة التنظيمية، فهناك من يرى بأنه يمثل بعدين أساسيين وهناك من يرى بأنه يتضمن خمسة أبعاد وهناك من يرى بأنها تتضمن

¹ - أحمد بن سالم العامري: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 2، 2003، ص ص: 68، 69.

أكثر من ذلك، وكل هذه الآراء غير متناقضة بل متكاملة، وفيما يلي سيتم توضيح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كالاتي:

1-5- الإيثار: ويتمثل في المساهمات التي يقدمها الفرد من خلال مساعدة شخص معين في منظمته للقيام بعمله ومشاركته في طرق وأساليب العمل الجديدة، أو مساعدة زميل العمل في حالة مواجهته لمشكلة طارئة في العمل، كما أن هذه المساعدة قد تتجاوز زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة.¹

2-5- اللطافة: وهي محاولة الشخص منع وقوع المشاكل والخلافات المتعلقة بالعمل واتخاذ التدابير الوقائية لتجنبها، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم، بالإضافة إلى إعطاء المعلومات للذين يمكنوا أن يستفيدوا منها وتقديم النصح لهم، كما تشمل إدراكه للأثر الذي قد يتركه سلوكه في الآخرين، وبالتالي عدم اعتدائه على الآخرين.²

3-5- وعي الضمير: ويمثل سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه، والحضور والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة، واحترام اللوائح والأنظمة، والتقليل من الاستراحات والعمل بجدية.....إلخ.³

4-5- الروح الرياضية: وتشير إلى قيم التسامح أمام المشكلات والمواقف التي تعترض الفرد في حياته الوظيفية دون أي شكوى أو تدمير وتحت أي ظرف، وقدرته على تحمل أوضاع العمل السيئة، وهذا ما يعكس استعداد الفرد للعمل في ظروف غير مناسبة دون شكوى، ومع ذلك يحاول الفرد العامل في هذا السلوك التمتع بالروح الرياضية حتى ولو كانت الأمور الوظيفية في الاتجاه المعاكس لرغباته.⁴

5-5 السلوك الحضاري: وهو المشاركة البناءة المسؤولة في إدارة المنظمة، والاهتمام بمصلحتها ومصيرها وحضور اجتماعاتها المهمة الغير رسمية وقراءة مذكراتها وإعلاناتها، وإظهار سلوك الانتماء للمنظمة والولاء لها من خلال تحسين صورتها وسمعتها بتأدية العمل بصورة جيدة والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها.⁵

¹ - سامر عبد المجيد البشاشة، ومحمد أحمد الحراشة: أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة جنوب الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، 2011، ص: 650.

² - بندر كريم أبو تايه، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

³ - أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

⁴ - علي ناصر شتوي آل زاهر: سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، المجلد 12، العدد 1، 2011، ص: 342.

⁵ - حمزة معمري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

أما "williams" and "anderson" فقد قسما سلوك المواطنة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين حسب ما يوجه إليه هذا السلوك وهما:¹

• سلوك يفيد أفراد محددين بشكل مباشر وبالتالي يساهم هذا السلوك في تحقيق مصلحة المنظمة بشكل غير مباشر، ومن أمثله الاهتمام بالموظفين الآخرين بشكل شخصي، ومساعدة الأفراد المتغيبين.

• سلوك يفيد المنظمة ككل ويتمثل في تقديم النصح للآخرين، والالتزام بالقواعد الرسمية المتعارف عليها. بالإضافة إلى التصنيفين السابقين فهناك من أعطى تصنيفاً آخر لسلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في الآتي:²

- **البعد الفردي:** والذي يعني مساعدة الموظفين الآخرين الذين يواجهون مشاكل معينة في عملهم وبشكل اختياري مثل مساعدة زملاء العمل أثناء غيابهم أو تقديم مقترحات لتحسين العمل.

- **البعد المنظمي:** ويعني سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي يعد جزء من متطلبات العمل الرسمية. وهذا ما يعني بأن هناك سلوكاً تطوعياً يهدف إلى خير المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على بقائها، وسلوك تطوعي آخر يهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم والتعاون معهم، وهو في النهاية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل. وقد حدد عدد من الباحثين ممن اهتموا بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية عدد من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم هذا المتغير نوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (1) يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين

اسم الباحث	السنة	الأبعاد
Smith et organ	1983	الإيثار، الطاعة
Organ	1988	الإيثار، الالتزام العام، الروح الرياضية، الكرم، السلوك الحضاري
Vandyn et graham	1986	الإذعان، المشاركة، الولاء
Williams	1988	البعد الفردي (مساعدة زملاء العمل) والبعد المنظمي (تقديم الأفكار والمقترحات لتحسين العمل)
Moorman et blacely	1991	المثابرة الشخصية، المساعدة ما بين الأفراد، المساهمة الفردية، تنمية الولاء
Podsakoff et mackenzie	1994	سلوك المساعدة، الروح الرياضية، الإيثار
Chotopadhyay	1999	الإيثار، الكرامة، الثقة
Walz et niehoff	2000	المساعدة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري
Podsakoffetal	2000	سلوك المساعدة، الروح الرياضية، المساهمة الفردية، السلوك الحضاري، الإلتزام التنظيمي، الرضا الذاتي، تطوير الذات
Lepineetal	2002	البعد الفردي (الإيثار، الكرم)، البعد المنظمي (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الإلتزام العام)
Yen et niehoff	2004	الإيثار، الإلتزام العام، التعاون ما بين الأفراد، حماية موارد المنظمة، الكرم

المصدر: محمد ناصر إسماعيل، ونبييل دنون جاسم، ورننا ناصر صبر: أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، 2012، ص: 220.

¹- williams, andanderson : job satisfaction et organizational commitment as predictors of organizational citizenchip et in rol behavior, journal of management, v 17, 2000, p: 607.

²- عامر علي حسين العطوي ، مرجع سبق ذكره، ص: 153.

على الرغم من أن الباحثين المهتمين بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية تناولوا هذه الأبعاد تحت مسميات مختلفة ومن عدة أوجه، إلا أنها تبقى جميعها متشابهة ومتداخلة في جوهرها وحتى في تعريفاتها، كما أنه لا يشترط وجود هذه الأبعاد جميعها لدى الفرد الواحد فقد يوجد بعضها ويختفي البعض الآخر، وعلى العموم فسلوك المواطنة التنظيمية يقوم بصفة عامة على مساعدة الآخرين طواعية ويكون موجه نحو العامل والمؤسسة كحد سواء، وعليه فدراستنا الحالية قد تبنت التصنيف الذي ينص على أن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من خمسة أبعاد وهي: الإيثار، اللطافة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، والتي ذكرناها سابقا وهذا لأنه هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخرا على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات.

6- مداخل سلوك المواطنة التنظيمية:

يمكن تناول مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين هما:¹

6-1- المدخل الأول: يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالا بين سلوكيات المواطنة التنظيمية

وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسميا، وطبقا لهذا المدخل يُنظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافأة الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة.

6-2- المدخل الثاني: ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم

الفلسفة والسياسة والاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشتمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع، وطبقا لهذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على ثلاثة أنواع من السلوكيات وهي كالاتي:

أ- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور .

ب- السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور .

ج- السلوكيات السياسية.

7- الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية:

إن التغيير السريع في البيئة الخارجية والتطور التقني والفني في شتى المجالات أوجد بيئة مضطربة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم يستطيع أن يتماشى مع الضغوط الخارجية المفروضة على هذه المنظمات، ومن هنا جاءت أهمية العنصر البشري في المعادلة الصعبة التي تواجهها هذه المنظمات وجعل الاهتمام بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية أمرا بالغ الأهمية لأن مقابلة التحديات التي تعيشها منظمات اليوم تحتاج إلى جهود العاملين ليست الرسمية فحسب بل أكثر من ذلك، فلقد كشفت الكثير من

¹ - علاء الدين عبد الغني: دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، المجلد 11، العدد 2، 2001، ص: 369.

البحوث والدراسات السلوكية أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثيرا كبيرا على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، فعلى مستوى المنظمة وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية، كما وجدت بعض الدراسات أنه من أجل خفض تكاليف الخدمات ومصاريف التشغيل لتوفير أسس البقاء في البيئة المعقدة والصعبة التي تعيشها منظمات اليوم وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة وقلة الموارد، فإنها تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور، أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بأعباء أكثر مما هو مطلوب منهم وظيفيا، فالنشاطات التي يقوم بها الموظفون خارج نطاق الأدوار المحددة وظيفيا هي التي تقود إلى الإبداع والتميز، وفي ذلك يقول "كاتز" 1964 «إن هذه الأدوار أساسية لبقاء واستمرار المنظمة وتحسين فعاليتها»¹.

يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على جودة وكمية العمل المنجز، وقد قام "podsakoff" سنة 1997 بدراسة ميدانية توصل فيها إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من جودة وكمية العمل المنجز، وفي تفسيره لهذه النتيجة وجد أن هناك عددا من الأسباب تشرح هذه العلاقة الإيجابية منها: أن سلوك المواطنة التنظيمي يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية ويوجهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية، كما يعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل العاملين والمحافظة عليهم عن طريق جعل المنظمة مكان عمل جذاب، كما توصل البحث العلمي إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على التسرب الوظيفي، ففي دراسة قام بها "chen" سنة 1998 وجد أن هناك علاقة معنوية بين التسرب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية حيث تبين أن الموظفين الذين أظهروا مستوى منخفض من سلوك المواطنة التنظيمية أبدوا رغبة قوية في ترك المنظمة والعكس صحيح، فتوصلت هذه الدراسة بنتيجة مفادها أن التسرب الوظيفي هو انعكاس لضعف سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات.²

ويذكر "الخييلي" 2003 تأثير ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية على الأداء الكلي للمنظمة من خلال:³

1- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الزملاء، حيث ينعكس أثر المساندة والمعاونة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الارتقاء بمستوى الأداء المهني من خلال تبادل الخبرة الفنية والمهارية مما يعود بالنفع على المنظمة، ويعظم الاستفادة من العنصر البشري ويعمل على تنميته

¹ - أحمد بن سالم العامري ، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

² - أحمد بن سالم العامري ، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

³ - علي محمود المبيض: العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بإدارة شؤون الطلاب بجامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 3، 1999، ص: 548.

وتدريبه، ويساعد على انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل والتي تتبع من سيادة روح الجماعة وتبادل المعرفة بين زملاء العمل.

2- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الإدارات المختلفة، حيث تمارس حرية الإبداع والابتكار، وإفساح المجال للعاملين لتقديم المقترحات التي من شأنها دعم التطوير المناسب في إجراءات العمل، ويساعد ذلك النهج الإداري في توجيه العاملين نحو المنافسة والمبادرة المتركزة حول العمل نفسه بدلاً من أن تضيع الجهود في صراعات ومشكلات شخصية تستهلك جهود العاملين وجهود الإدارة في التوفيق بينهم، مما يؤثر بشكل سلبي على أداء الإدارات المختلفة.

3- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على توفير موارد المنظمة، ويرجع للعوامل التالية:

- سلوك الموظفين الذي يتسم بالرغبة في الإنجاز، يدفع الإدارة بإسناد مهام إضافية لهم توفر وقت الإدارة.

- تفرغ المسؤولين للإدارة والتخطيط حيث نقل الصراعات والمشكلات بين الموظفين.

- توفير الميزانية المخصصة للتدريب حيث يقوم ذوي الخبرة بتدريب الموظفين الجدد.

ويرى "huietal" 2001 أن أهمية المواطنة التنظيمية تتعلق بالسمات الداخلية للمنظمة لأنها تعزز روح فريق العمل، وتمكن من إتصال العاملين بالإدارة، وتحسن بيئة العمل داخل المنظمة وتقلل نسبة الخلل بالواجب الوظيفي من قبل العمال.

أما على المستوى الفردي كشفت الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً، فالوجود المستمر لسلوك المواطنة التنظيمية يؤثر عبر الوقت على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حول ذلك الموظف، هذا الانطباع يلعب دوراً مهماً في الحوافز التي يمكن أن يحققها هذا الموظف كالراتب أو الترقية.¹

كما أن المواطنة التنظيمية يمكن أن تزيد من الأداء التنظيمي لأنها:²

- توفر المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤونها.

- تنشيط أو تفعيل النظام الاجتماعي الموجود داخل المنظمة.

- تقليل الاحتكاكات أو الخلافات.

- زيادة الكفاءة.

- تقليل مستوى الشعور بنقص الإمكانيات أو ندرة الموارد.

- الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة وإقلال الإهدار بها.

¹ - أحمد بن سالم العامري ، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

² - محمد سليمان جلال: تحليل مساري لأثر المواطنة التنظيمية على صنع القرارات الأخلاقية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد 2، 2001، ص: 234.

- تعمل كأدوات فعالة لتحقيق التنسيق بين الجهود والأنشطة المبذولة من جانب أعضاء الفريق من ناحية ومن جماعات العمل المختلفة من ناحية أخرى.

- تزيد من قدرة المنظمة على اجتذاب أفضل الأفراد والحفاظ عليهم من خلال جعل المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل، ومن ثم تقليل معدلات الدوران للعاملين وتقليل عدد الشكاوي.

وقد أوضح "ماك اليستر" 1989 في معرض مراجعته للجدل النظري حول آثار سلوك المواطنة التنظيمية ومردودها على الفرد والمنظمة أن هذه الآثار قد تكون سلبية أو إيجابية على حد سواء، فعلى الرغم من اعترافه بأن هذا السلوك قد يقود إلى نتائج إيجابية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، فإن الموقف هو الذي يحدد مدى إيجابية هذا السلوك أو سلبيته، وعليه فإن سلوك المواطنة التنظيمية الذي قد يبدو ذا دوافع إيجابية ربما تترتب عليه نتائج سلبية فيما يخص الأداء على المستويات الثلاثة: الفرد والجماعة والمنظمة، فعلى صعيد الفرد قد يكون سلوك التطوع أحد أعراض عدم الكفاءة، أما على صعيد الجماعة فربما يؤثر سلوك التطوع على أداء مجموعة أخرى من الموظفين، أو على بيئة العمل المحيطة مثل بروز روح الاتكالية والإحجام عن المبادرات الذاتية، وعلى صعيد المنظمة فقد يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن الفرد مدينة له بالأفضل وفي حالة عدم قدرة المنظمة على الوفاء بذلك الدين قد تكون النتيجة سلبية بالنسبة للمنظمة.¹

ومنه فإن لسلوك المواطنة التنظيمية عدد من الآثار الإيجابية على كل من الفرد والمنظمة فهو يعمل على تطوير أداء الفرد وإنتاجيته مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي لفريق العمل وللمنظمة بصفة عامة وتطورها ونجاحها، أما ما أشار إليه "ماك اليستر" من أن لسلوك المواطنة التنظيمية آثار سلبية على كل من الفرد والمنظمة فإنها تبقى عبارة عن مجموعة من التصورات الفكرية النظرية التي لم يتم دعمها بأي دراسة ميدانية تؤكد هذا الطرح، على عكس فكرة أن لسلوك المواطنة التنظيمية الكثير من الآثار الإيجابية على الأداء التنظيمي، وعليه يمكن الإجماع والتأكيد بأن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير إيجابي وفعال على الأداء الوظيفي لكل من الفرد وجماعة العمل والمنظمة.

8- معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية:

إن عدم قيام الموظفين في المنظمات بسلوك المواطنة التنظيمية قد يعود إلى مجموعة من المعوقات نلخصها فيما يلي:²

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، إضافة إلى عدم تكوين توجهات إيجابية لديهم نحو المنظمة.

¹ - راتب السعود، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

² - هناك خالد الرقاد، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 746.

-عجز ثقافة المنظمة وقيم المنظمة عن التقليل من الضغوطات المهنية في العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الفرد وعلى سلوكياته الإضافية الإيجابية، مما ينعكس سلباً على تميز أدائه.

-عدم إتاحة الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم والتعبير عن عدم رضاهم اتجاه وظائفهم، مما يقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.

-افتقار معظم المنظمات الإدارية إلى تحقيق العدالة التنظيمية، التي إن وجدت فإنها تشكل حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

إضافة إلى كل ما سبق فإن هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد منها:

-فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء، الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعتزاب، وعدم الرضا والدافعية للعمل.

-العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

خلاصة:

إن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها، بحيث يعكس إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئياً واجتماعياً ودعمها لقيم التوافق بين الأهداف المنشودة والمصالح، لرفع مستويات الكفاءة والفعالية وذلك لأنه مفهوم يتخطى المبررات الرسمية للسلوك، ولهذا لا بد من تعزيز هذا النوع من السلوك نظراً لأهميته وآثاره التنظيمية الإيجابية، وذلك من خلال تزويد جميع العاملين بالتنشئة والتنظيم والتدريب فالمواطنة والقيادة الديمقراطية وجهان لعملة واحدة، وبينهما صلة وثيقة كل منهما سبب ونتيجة للأخر، فالمواطنة هي الأصل والجوهر لحقوق وواجبات يرتبها القانون للعامل ويضمن مباشرتهم لها بالمساواة دونما تمييز بسبب الجنس أو الدين أو اللون، بحيث يشكل إقرارها وممارستها ركيزة للقيادة الديمقراطية بوصفها نظام للحكم يلزم أن يكون صوت مسموع للعامل في دوائر منع القرار.

لذلك فهناك مقومات ومتطلبات أساسية يجب تحقيقها وتجسيدها على أرض الواقع للوصول إلى تطبيق المواطنة التنظيمية، ومن هذه المقومات يمكننا ذكر ما يلي:

- أهمية توفير الأمن والاستقرار وحماية الضرورات للعامل.

- تطوير نظام القيم في المنظمة بما يحقق الفهم الصحيح للأمور، ويصنع التماسك والتلاحم

الاجتماعي.

- أهمية تكاتف جميع مكونات التنظيم، لكي تشكل منظومة واحدة تتكامل وتتعاون مع بعضها

البعض لتعميق وتربية معنى المواطنة التنظيمية لدى الجميع.

- العمل على نشر وتطبيق منظومة قيم المواطنة التنظيمية الصالحة، من تضامن وتكاتف وتعاون اجتماعي بين كافة العمال.
- أن يكون مبدأ العدل والمساواة هو الأساس في تقييم السلوكيات وأداء الواجبات والتمتع بالحقوق، وما يترتب على ذلك من تحديد المكافآت للعاملين.
- قيام العامل بواجبات وطنه ومجتمعه عليه.
- المناخ التنظيمي المناسب
- وخلاصة القول إن مقومات المواطنة التنظيمية تكمن في مدى تحقيق التوازن بين مسؤوليات وواجبات العامل، حيث يعد ذلك أمراً ضرورياً للوصول إلى تطبيقها على أرض الواقع.

* قائمة المراجع:

- 1- أحمد بن سالم العامري: محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 2، 2003.
- 2- أحمد اليوسفي، وعبد المحسن نعناني، وأولغا شريتي: العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 44، 2006.
- 3- أنيس أحمد عبد الله، وحكمت محمد فليح، وحמיד أنور أحمد: العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 4، العدد 12، 2008.
- مغير خميس الخيلي: نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي، أطروحة دكتوراه، جامعية عين شمس، كلية التجارة، القاهرة جمهورية مصر العربية، 2003.
- 4- حسين يوسف: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات، جامعة عمار ثلجي الأغواط، العدد 19ب، مارس 2012.
- 5- علاء الدين عبد الغني: دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، المجلد 11، العدد 2، 2001.
- 6- عطوي عبد القادر، وجنان عبد الحق: اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الوظيفة العمومية الجزائرية في العمل، نموذج سببي، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 2، ديسمبر 2007.
- 7- علي ناصر شتوي آل زاهر: سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، المجلد 12، العدد 1، 2011.
- 8- عادل محمد زايد: تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 55، 2000.
- 9- علي محمود المبيض: العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بإدارة شؤون الطلاب بجامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 3، 1999.
- 10- عامر علي حسين العطوي: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 3، 2007.

- 11- محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية جمهورية مصر العربية، ط1، 2014.
- 12- محمد محمد عريشة: محددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد في منظمات العمل، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد 7، 1996.
- 13- محمد عبد اللطيف خليفة: محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية ميدانية في ضوء النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 5، العدد 1، نوفمبر 1997.
- 13- محمد سليمان جلال: تحليل مساري لأثر المواطنة التنظيمية على صنع القرارات الأخلاقية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد 2، 2001.
- 14- سامر عبد المجيد البشاشة، ومحمد أحمد الحراشة: أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة جنوب الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، 2011.
- 15- رفعت محمد جاب الله: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 1، 1994.
- 16- ياسر فتحي الهداوي: إدارة المدرسة وإدارة الفصل، أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة جمهورية مصر العربية، 2012.
- 17- راتب السعود، وسوزان سلطان: سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 9، العدد 4، ديسمبر 2008.
- 18- هناء خالد الرقاد، وعزيزة أبو دية: الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 2، 2012.
- 19- *Ladiboolugbenga : employees personal motives for engaging in citizenship behavior, «the case of workerch in negerias agriculture industry», journal of the research in social psychology, vol 9, no 16, 2004, p: 221.*
- 20- *williams, andanderson : job satisfaction et organizational commitment as predictors of organizational citizenhip et in rol behavior, journal of management, v 17, 2000, p: 607.*