

## سلوك المواطنة التنظيمي

أحمد حسين \*

يعد مفهوم "سلوك المواطنة التنظيمي" Organizational Citizenship Behavioral من المفاهيم الحديثة في مجالات الإدارة والتنظيم وعلم النفس والتربية والموارد البشرية، وهو من أكثر المفاهيم التي نالت اهتماماً شديداً من علماء الإدارة والاجتماع واجتماع التنظيم الأمريكيان بوجه خاص. ولذا قد حظى المفهوم بتعريفات وتحديات عديدة. صك الأمريكي "أورجان Organ ١٩٨٨" وتلاميذه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي في نهاية ثمانينيات القرن الماضي، واعتمدوا في بناء المفهوم على مفهوم آخر مشابه له طوره كل من كاتز وكان Katz and Khan "١٩٦٦" وهو مفهوم "سلوك الأدوار الإضافية extra role behavior". ويجسد سلوك المواطنة التنظيمي لدى أورجان السلوكيات والأفعال الاختيارية والطوعية للفرد داخل المؤسسة؛ السلوكيات والأعمال التي يأتيها وفقاً لتصوراته الذاتية أو طبقاً لما يراه الموظف نفسه discretionary، وهي سلوكيات لا يحددها النسق المؤسسي القائم، ولا ينظمها نسق الحوافز والمكافآت الرسمي بالتنظيم بشكل مباشر أو واضح. ولكنها أفعال اختيارية وإضافية تزيد من فاعلية وكفاءة أداء الوظائف والأهداف التي يرمى إليها التنظيم أو المؤسسة. ومن ثم يشير المفهوم إلى أى شكل من أشكال الأداء من شأنه أن يدعم البيئة النفسية والاجتماعية التي في إطارها يتم إنجاز مهام العمل داخل التنظيم . وحتى فترة قريبة ظل هذا التعريف يستخدم بشكل واسع بين علماء النفس والتربية والإدارة واجتماع التنظيم لقياس سلوك المواطنة التنظيمي لدى الأفراد.

\* مدرس علم الاجتماع، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية.

المجلة الاجتماعية القومية، المجلد الثاني والخمسون، العدد الثالث، سبتمبر ٢٠١٥

ويرد العلماء أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمي إلى عوامل أربعة، الأول أن دراسته والوقوف على أبعاده يقلل من حجم الاحتجاجات والاضرابات والمشكلات المؤسسية التي يقوم بها العمال أو الموظفون في المؤسسات المختلفة، تلك المعارضات التي تنجم عن غموض أو التباس التوقعات الوظيفية للأفراد استخدام أو تخصيص وأحياناً هدر الموارد المؤسسية النادرة، وذلك عبر التأكيد على سلوكيات وأدوار ومهام إضافية للموظف يقوم بها والثالث أن مؤسسات الأعمال المختلفة يمكنها تهيئة بيئة عمل مشجعة على سلوك المواطنة التنظيمي، ففي ظل هذه البيئة تدعم العوامل الميسرة لظهور سلوك المواطنة التنظيمي للموظف وتقوى، عندئذ تتراجع المعوقات وتضعف فاعليتها. أما العامل الرابع فهو أنه إلى جانب أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمي للفرد في علاقته بتطوير المؤسسات وتنميتها هناك علاقة جوهرية بين سلوك المواطنة التنظيمي والرضاء الوظيفي للموظف، وحالة العدالة التنظيمية في المؤسسة، ومدى رغبة العامل في ترك العمل turnover . ومن هنا تسعى أى إدارة ناجحة لتنمية سلوك المواطنة التنظيمي (OCB) لدى العاملين بها.

ويميز الباحثون بين أكثر من (٣٠) تصنيفاً لسلوك المواطنة التنظيمي، لكن يظل ما قدمه كل من وليامز واندرسون Williams and Anderson عام ١٩٩١ "هو التصنيف الأكثر أهمية وانتشاراً، حيث ميزاً بين سلوك المواطنة التنظيمي الموجه نحو الأفراد في المؤسسة (OCBI) وسلوك المواطنة التنظيمي الموجه نحو المؤسسة ذاتها (OCBO). ورغم ذلك مازال البعض يعتبر التصنيف الذى صاغه أورجان Organ ١٩٨٨ هو الأكثر انتشاراً بين الباحثين، حيث ميز أورجان بين خمسة أصناف من سلوك المواطنة التنظيمي (وهي التي اعتبرها البعض مثل بودسكاف Podsakoff مقاييس نوعية لقياس مجمل سلوك المواطنة التنظيمي للفرد)، هذه

الأصناف هي: الغيرية Altruism والمجاملة Courtesy ووخز الضمير Conscientiousness والتحلى بالروح الرياضية أى روح الكياسة وحسن القبول بالنتائج مهما كانت Sportsmanship والفضائل المدنية Civic virtue.

ويذهب البعض إلى أن عامل الثقة Trust لدى الموظف فى الإدارة القائمة يمثل متغيراً مهماً لا غنى عنه فى خلق وتدعيم سلوك المواطن التنظيمى (OCB) ، وتتولد لديه الثقة من خلال عدالة الإجراءات والقرارات ومجمل العمليات التنظيمية، فالثقة ناتجة عن عدالة الإجراءات داخل المنظمة ووضوحها للجميع، وهو ما يبرهن على أهمية حقوق كل فرد وواجباته، ومن هنا كلما زادت الثقة زادت معها رغبة الموظف فى إتيان سلوك المواطن التنظيمى.

**ويشكل أكثر عيانية وتجسيداً يمثل سلوك المواطن التنظيمى "مجموعة السلوكيات والأفعال والأنشطة المؤسسية المفيدة تنظيمياً، وهى طوعية واختيارية تتجاوز توقعات الدور الوظيفى للفرد، ولا يتم تنفيذها على أساس الالتزامات المفروضة عليه، أو فعلها بموجب متطلبات دوره الوظيفى أو التنظيمى فى المؤسسة، ولا يتم القيام بها بموجب جزاءات أو مكافآت مضمونة بحكم العلاقة التعاقدية بين الفرد والمؤسسة، وهذا السلوك هو مسألة اختيار فردى للموظف والفشل فى أدائه لا يعنى تعرض الموظف للعقاب. ويختلف سلوك المواطن التنظيمى للفرد ما بين سياق مؤسسى وآخر إذ يتأثر بنمط المؤسسة التى يعمل بها الفرد". ومن الأمثلة الواقعية التى تجسد سلوك المواطن التنظيمى: مساعدة الآخرين فى أداء أعمالهم والمهام المطلوبة منهم - تقديم اقتراحات إبداعية لتنظيم أو تطوير العمل بالمؤسسة أو فى القسم أو الإدارة الفرعية التى ينتمى إليها الموظف- الحفاظ على قيم العمل الجماعى وعدم تجاهلها أو إساءة استخدامها - عدم أخذ فترات راحة زائدة وعدم المطالبة بها- المواظبة على حضور الاجتماعات والمقابلات التى تعقدها إدارة المؤسسة- حضور اجتماعات الجمعيات العمومية للمؤسسة - المشاركة فى انتخابات المؤسسة- البقاء**

فى أماكن العمل بعد انتهاء وقت العمل الأساسى- الحرص على أداء الآخرين لأعمالهم ومهامهم الوظيفية بانضباط دونما تقصير منهم ومساعدتهم فى ذلك دون أن يطلبوا المساعدة.

وهناك عدد من المفاهيم وثيقة الصلة بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، ومنها

**الالتزام التنظيمى Organizational Commitment والولاء التنظيمى Organizational**

**Commitment والثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية Organizational justice**

**فالالتزام التنظيمى** يتضمن مستوى عالياً من التوحد Identification مع أهداف المؤسسة وقيمها ورغبة الفرد فى بذل جهد إضافى لصالح المؤسسة ونفعها العام، وكذا رغبة قوية a strong desire فى الحفاظ على عضويتها. وقد حل بعض الباحثين نحو (٥٥) دراسة عام (١٩٩٥) وانتهاوا إلى أن ثمة علاقة وطيدة جداً بين كل من الرضا الوظيفى للعامل والتزامه التنظيمى، وكذا انخراطه فى سلوك المواطنة **التنظيمى**. هذه الدراسات أجمعت على أن الموظفين الذين لديهم مستويات عليا من الرضاء الوظيفى، يكونون ملتزمين جداً فى تفاعلاتهم وسلوكياتهم الوظيفية، كما يظهرون بشكل عام سلوكيات إيجابية فى مهامهم الوظيفية بما فى ذلك سلوك المواطنة التنظيمى، ورغم ذلك يظل الرضاء الوظيفى سابقاً على الالتزام التنظيمى وسلوك المواطنة التنظيمى لديه. ويعتبر الالتزام التنظيمى **تجلياً قوياً من تجليات الولاء التنظيمى** حتى أن البعض يعتبره مشابها له ومرادفاً إليه فى التوصيف.

**أما الثقافة التنظيمية** فهي مكون جوهري ومهم فى بنية أى مؤسسة أو

**تنظيم**، فهي حقيقة وواقع اجتماعى يتشكل عبر تفاعلات فريدة ومتميزة بين أعضاء التنظيم. وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تجسد مجموعة من المعتقدات والقيم الكلية المشتركة والتي تؤثر فى أفكار وسلوكيات الأعضاء، لكن ينحتم ملاحظة أن ثمة تباينات بين القيم والمعتقدات الأساسية لدى الأعضاء فى المستويات الإدارية العليا، وتلك التى لدى من هم فى مستويات الإدارة الدنيا أو من يقعون فى قاع السلم

التنظيمي. فتقافة المستويات الإدارية العليا تعكس المعتقدات والرغبات المثالية أو النموذجية، بينما تكشف ثقافة المستويات الأدنى في السلم الإداري والتنظيمي عن حقائق العمل والنشاط في المنظمة. ومهمة الإدارة الناجحة هي خلق تشابه تأمين وتطابق بين قيم ومعتقدات الموظفين أو القادة في مستويات الإدارة العليا، ونظرائهم في مستويات الإدارة الدنيا داخل المنظمة، فهذا ما يسميه الباحثون **بالثقافة التنظيمية القوية داخل المؤسسة**. ولذ يتوجب على إدارة المؤسسات؛ إذا ما أرادت النجاح في إدارتها، أن تعمل على خلق ثقافة تنظيمية قوية وواضحة المعالم Clear and Powerful Organizational culture .

ويقسم بعض الباحثين **الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط** هي: الثقافة التنظيمية العقلانية، والثقافة الأيديولوجية، والثقافة الجمعية (أو الرضائية)، والثقافة الهريراركية أو التراتبية. تركز الثقافة العقلانية rational على تكامل الأنشطة الداخلية أو الذاتية للمؤسسة والتنافس مع المؤسسات والمنظمات الأخرى، وتكون القيم التنظيمية المحورية والأساسية الحاكمة لهذه الثقافة هي الكفاءة Efficiency والفاعلية Effectiveness . لكن تختلف الثقافة الأيديولوجية Ideological عن العقلانية في تركيزها على لامركزية السلطة داخل التنظيم، وتعظيم المنافسة الخارجية، كما يؤدي اتساع الأهداف التي تسعى القيادة إلى تحقيقها إلى مستويات أو درجات أكبر من الالتزام التنظيمي Organizational Commitment يبديها الموظفون تجاه المؤسسة. أما الثقافة الجمعية أو الإرضائية Consensual فتركز أيضا على مبدأ لامركزية السلطة Decentralization Of Power - مثل الثقافة الأيديولوجية- إلى جانب تنويع المناشط التنظيمية والمؤسسية وإيلاء أهمية لصياغة النسق التنظيمي القائم واستدامته، ومن ثم تظل العلاقات بين الموظفين ودية وتعاونية إلى حد كبير، فهذا من شأنه أن يؤدي إلى علاقات تتأسس على الثقة المتبادلة بين العاملين Confidential. أما الثقافة الهريراركية أو التراتبية Hierarchical فأهم ما يميزها

لامركزية السلطة، وتكامل المناشط التنظيمية، كما أنها تولى أهمية لصيانة النسق التنظيمي القائم. وقد أثبتت بعض الدراسات أن المؤسسات التي تسود فيها ثقافة الاجماع تتمتع بمستويات أعلى من الإنتاجية.

هناك من الباحثين من ميز بين الثقافة التنظيمية التشاركية Participatory والثقافة البيروقراطية، فكلما اتسمت الثقافة التنظيمية المهيمنة بالتشاركية، تقل كثيراً مستويات الرغبة في ترك العمل لدى الأفراد، مقارنة بالثقافة البيروقراطية. كما ترتفع كثيراً مستويات الرضاء الوظيفي مع سيادة الثقافة التشاركية مقارنة بالثقافة الهربراركية التي تتسم بأقل مستويات رضاء عن العمل في إطارها. فسيادة الإدارة التشاركية تؤدي في المؤسسات إلى اشتراك إدارات وأقسام متعددة في صياغة القرار، وبالتالي يؤدي هذا إلى هيمنة مناخ عمل أفضل وأكثر ملاءمة وإتاحة الفرص للترقى وإتاحة القدرة أمام المتخصصين والخبراء لأن يستفيدوا بشكل أكبر من قدراتهم وإمكانياتهم وهو ما يؤدي إلى تحسن في مستوى أداء المؤسسة ككل ويزيد من مستويات الرضاء عن العمل لدى الأفراد. ذلك في الوقت الذي تسبب فيه الثقافة البيروقراطية ردود فعل سلبية وحالة من عدم الرضاء وتوليد ضغوط نفسية، أما العدالة التنظيمية Organizational justice فتعرف على أنها دراسة العدل في سياق العمل Fairness at work، وثمة ملامح أساسية للعدالة التنظيمية أولها ما نعتة الباحثون بالعدالة التوزيعية distributinal justice والتي تتمثل في عدالة توزيع نواتج قرار معين وتداعياته. ثاني هذه الملامح هو العدالة الإجرائية Procedural justice والتي تعرف بشكل عام على أنها عدالة الإجراءات والخطوات التي تؤدي إلى النتائج. ومن ثم فالعدالة الإجرائية التنظيمية تجسد حالة يحكم من خلالها الموظف على مدى عدالة إجراءات اتخاذ قرار أو قرارات تنظيمية معينة ومن ثم عدالة نتائج هذه القرارات على المؤسسة ككل (العدالة التوزيعية). وبشكل أكثر تحديداً تعكس العدالة الإجرائية المدى الذي بشأنه يدرك الموظف أن اتخاذ القرارات قد تم بشكل موضوعي وعادل

طبقا للإجراءات الرسمية داخل المؤسسة ومن خلال القواعد والمعايير الموضوعية التي صاغتها إدارة المؤسسة والسلطات الإدارية القائمة عليها. فالموظف الذي يستشعر أن السلطة الإدارية في المؤسسة - القيادة - تحقق العدل أو لديها الرغبة في تحقيقه- أى فى تخصيص الموارد والقرارات المتخذة بشأنها- فإنه سوف يترجم هذه الحوافز المعنوية فى شكل سلوك مواطنة تنظيمى OCB. ومن هنا يأتى مرة أخرى الارتباط الواضح بين سلوك المواطنة التنظيمى- سلوكيات تطوعية اختيارية ونافعة داخل المؤسسة- والعدالة الإجرائية بوصف أن الأول من نواتج الثانية. أما **الملح الثالث** للعدالة التنظيمية فهى العدالة التفاعلية Interactional وهى عدالة المعاملة الشخصية أو الذاتية التى يتلقاها المرعوس من مرعوسيه بشكل فردى، أى أن يشعر الفرد بأن الرئيس منصف فى تفاعلاته الفردية الذاتية مع كل مرعوسيه دونما تمييز أو ميل.

هناك أيضا ارتباط قوى بين **رضاء الموظفين عن العمل ووجود العدالة التنظيمية** وهو ما أثبتته دراسات ميدانية عديدة. فالتوزيع المنصف للنتائج سواء كانت إيجابية أم سلبية ينتج عنه رضاء الموظف عن عمله طالما لا يشعر بالغبين داخل التنظيم. فمثلا لاحظ بعض الباحثين أن توزيع المكافآت التنظيمية مثل الأجور والعلاوات والترقية والمكانة فى العمل، وتقييمات الأداء، وفترة البقاء فى الوظيفة ... إلخ هى عوامل فاعلة ومؤثرة بشدة فى عملية الرضاء الوظيفى، وكذا نوعية حياة العمل quality of life work، والفاعلية التنظيمية. **مجمل القول إنه مع تحقيق العدالة التنظيمية وشعور العامل بأنه يعامل بشكل عادل Treated Fairly من قبل الإدارة فإنه يمارس عمله ويؤدى المهام المطلوبة منه، بل يتطوع بأعمال ومهام نافعة ومفيدة لمصلحة العمل (سلوك المواطنة التنظيمى OCB) وهذا كل يتوازى مع حالة رضاء وظيفى<sup>(\*)</sup>.**

## المصادر

- تم الرجوع إلى المصادر التالية في صياغة هذه المفاهيم

### • سلوك المواطنة التنظيمي

- Hassanreza zeinalbabdi: job satisfaction and organizational commitment at antecedents of organizational citizenship behaviors (OCB) of teachers, procedia social and behavioral science ,no ,29. 2010, p, 998, p, 1004.
  - Hassanreza zeinalbabdi, and keyvan salehi: role of procedural justice , trust job satisfaction and organizational commitment in organizational citizenship behavior(OCB) of teachers, proposing a modified exchange model , procedia social and behavioral science ,no ,29. 2011, pp 1474- 1479.
- Sohila Zamini, Samira Zamini and Leila Bozegary: The Relationship Between Organizational Cultural and Job Burnout Among The Professors and Employees in The University of Tabriz, Procesia, Social and Behavioral Sciences, No. 30, 2011, p.p. 1964-1968.
- Moslem Salehi and Abbas Ghothash: The Relationship Between Job Satisfaction, Job Burnout and Organizational Citizenship Behavior Among Members of Faculty in The Islamic Azad University – First District Branches in Order To Provide The Appropriate Model, Procedia, Social and Behavioral Sciences, Vol.(92), 2012, p.p. 306-312.
  - Seyyed Mohammad Mirkamali, Fatema Nareji Thani and Farnoosh Alami: Examining The Role Transformational Leadership and Job Satisfaction in The Organizational Learning of An Automotive Manufacturing Company, Procedia, Social and Behavioral Sciences, No. 29, 2011, p.p. 139-148.
  - M. Gokhan Bitmis and Azize Ergeneli: Contingency Approach to Strategic Management: A Test of the Mediating effect of Leader Member Exchange on the Relationship Between Psychological Empowerment and Job Satisfaction in 21 Century Workplace, Procedia, Social and Behavioral Sciences, No.24, 2011, p.p. 1143-1153.
  - Mehmet D. Karsli and Hale Iskender: To Examine the Effect of the Motivation Provided by the Administration on the Job Satisfaction of Teachers and Their



Institutional Commitment, Procedia, Social and Behavioral Sciences, No.1, 2009, p.p. 2252-2257.

- Ismail H. Amotazt and Abdul Rahman Idris: Lectures, Satisfaction Towards University Management and Decision –Making Styles In Some Malaysian Public Universities, Procedia, Social and Behavioral Sciences, No. 15, 2011, p.p. 3957-3970.

#### • أبعاد العدالة التنظيمية

- Hassein Zainalipour, Ali Kbar Sheipai Fini and Siyed Mohammad Mirkamali: A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction Among Teachers in Banda Abbas Middle School, Procedia, Social and Behavioral Sciences, No.5, 2010, p.p. 1986-1990.
- F. Cedwyn and R. Awamamleh: Impact of Organizational Justice in an Expatriate Work Environment, Management Research, Vol. 29, No. 11, 2006 p.p. 701-712.
- A. L. David: Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction, American Sociological Review, Vol. 42, 1977, p.p. 124-143.
- L.A. Witt and L. G. Nye: Gender and the Relationship between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, Vol. 77, No. 6, 1992, p.p. 910-917.

