

# إشكالية مفهوم الأداء في التنظيم مدخل إستكشافي لتحديد الفرق بين أبعاده The problem of the concept of performance in the organization Exploratory entrance to determine the difference between its dimensions

رابح الله عبد القادر

جامعة لونيبي علي البليدة2

[rabahallahabdelkader57@gmail.com](mailto:rabahallahabdelkader57@gmail.com)

تاريخ القبول: 2022/05/26

تاريخ الاستلام: 2022/05/20

## ملخص:

لقد شكل مفهوم الأداء تاريخيا مفهوما محوريا في تخصصات بحثية متنوعة مثل علم نفس العمل والتنظيم، إدارة الموارد البشرية، السلوك التنظيمي ... إلخ، وعلى الرغم من الانتشار الواسع لمفهوم الأداء والاستخدام العريض له كمتغير تابع أو كظاهر تهدف المنظمة إلى تعزيزها إلا أن ما يمكن ملاحظته هو وجود اختلاف حاد بين الباحثين في تحديد مفهوم الأداء وأبعاده. لذلك تسعى هذه المداخلة لتحديد الفرق بين أبعاده من خلال قراءة إستكشافية لما أورده الباحثين على اختلاف توجهاتهم في تحديد مفهوم الأداء. الكلمات المفتاحية: الأداء، الأداء السياقي، أداء المواطننة.

## Abstract :

Historically, the concept of performance has been a pivotal concept in various research disciplines such as the psychology of work and organization, human resource management, organizational behavior ... etc., and despite the widespread spread of the concept of performance and its wide use as a dependent variable or as a phenomenon that the organization aims to promote, what can be His observation is that there is a sharp difference between researchers in defining the concept of performance and its dimensions. Therefore, this intervention seeks to define the difference between its dimensions through an exploratory reading of what researchers reported on their different approaches in defining the concept of performance.

**Key words:** Performance ; contextual performance; citizenship performance.

## مقدمة :

لقد شكل مفهوم الأداء تاريخيا مفهوما محوريا في تخصصات بحثية متنوعة مثل علم نفس العمل والتنظيم، إدارة الموارد البشرية، السلوك التنظيمي ... إلخ، وعلى الرغم من الانتشار الواسع لمفهوم الأداء والاستخدام العريض له كمتغير تابع أو كظاهر تهدف المنظمة إلى تعزيزها إلا أن ما يمكن ملاحظته هو وجود اختلاف حاد بين الباحثين في تحديد مفهوم الأداء وأبعاده.

فلقد أعلن العديد من الباحثين عن قصورهم في تحديد مفهوم البناء الأدائي للعمل 1، 2 كما أنهم تساءلوا عن فن وطريقة قياس الأداء (تقنيات وطريقة القياس) وتحقيقا لهذه الغاية فإنهم اعتمدوا اعتمادا كبيرا على تحليل الممارسات والأدوات وكذلك المؤشرات المستخدمة في المنظمات لقياس الانتاجية وجودة المنتجات أو الخدمات أو الاستجابة للأجال التعاقدية مع العملاء ومن جهة أخرى فإن نفس الباحثين تساءلوا وبكيفية ملفتة للنظر عن المحددات الفردية للأداء 3، بمعنى العوامل الإنسانية التي تفسر الأداء الدافعية، الرضى.. إلخ) فقد أوضح 4 في هذا الصدد أن الأبحاث السابقة التي تناولت الأداء في العمل كانت تستند على نتائج الدراسات الأميركية الغير المتجانسة فتقنيات قياس الأداء هو إعلان لنتائج الدراسات التي تعتمد في تحليلاتها على ميدان الدراسة المختارة وعلى التعاريف الإجرائية المعطاة للأداء التي هي في الأساس تعاريف جد ضعيفة، وباختصار هناك تأكيد على أنه لن تكون هناك وحدة في تحليل ظاهرة الأداء وإن أغلبية الباحثين يعانون من قصور في التحديد الدقيق لمفهوم الأداء الفردي في العمل 5.

وفي مقابل هذا الواقع فإن بداية سنوات التسعينات قد سجلت ظهور عدة مجهودات نظرية لتحديد مفهوم الأداء في العمل مثل أعمال 6، والتي شكلت المنطلقات النظرية لهذا الميدان الذي تم اثرائه بالعديد من الدراسات والمداخلات للعديد من الكتب أمثال 7 والذين كانوا يحاولون الإحاطة أكثر بجوانب الأداء لأجل تكيف هذا المفهوم مع التطورات التي تعرفها المنظمات المعاصرة محاولين الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بتفسير الأداء في العمل.

## أولا: محتوى الدراسة

### 1 ماهية الأداء :

يتفق الباحثون في السنوات الأخيرة على أنه من الأفضل تعريف الأداء على أنه دالة لسلوكيات عمل الموظفين والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ولقد عرف كل من 8 في هذا الصدد أداء العمل بأنه تلك الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها الفرد وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وتأييدا لذلك يذكر 9 أن الأداء في مجال العمل هو ما تحرص المنظمة على ان يفعله أعضاؤها أنه يتضمن فقط تلك الأفعال والسلوكيات التي يمكن من ملاحظتها وقياسها والتي تستمر في تحقيق الأهداف التنظيمية فالأداء هو ما تطالب المنظمة الفرد ان يفعله وفعله جيدا كما يعرف 10 الأداء في مجال العمل على أنه الأفعال والسلوكيات والنواتج القابلة للقياس التي ترتبط بالأهداف التنظيمية وتسهم في تحقيقها ومن ثم يرى البعض أنه عند تناول مفهوم الأداء يمكن التفرقة بين جانبيين للأداء الأول وهو جانب الفعل (السلوك) والثاني جانب الناتج.

ويقترح 11 كذلك تعريفا للأداء في العمل ويرى على أنه مجموعة من السلوكيات أو الإجراءات التي لها صلة بأهداف المنظمة يمكن قياسها من حيث مستوى المهارات والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

وفي الآونة الأخيرة اقترح 12 تعريفا مختلفا تماما والذي يشكل تطور ذو دلالة حيث يرى هذا الأخير بأن الأداء في العمل يعرف على أنه: القيمة الكلية المتوقعة من قبل المنظمة من خلال السلوكيات التي يبذلها الفرد خلال فترة معلومة من الزمن، وبمرور الوقت تغيرت الطبيعة الوجدانية في التعامل مع الأداء الوظيفي وحلت محلها قضية الأبعاد المتعددة للأداء إذ يؤكد 13 بأن الأداء الوظيفي في طبيعته متعدد الأبعاد وهو رأي يشاطره فيه أغلبية الباحثين، وقد اشتمل الأداء الوظيفي بالإضافة إلى أداء المهمة، الأداء السياقي وسلوك العمل المعاكس للإنتاج أو السلوك المنحرف في العمل، إلا أنه يمكن استبعاد فكرة تضمين السلوكيات المنحرفة أو السلوكيات المعاكسة للإنتاج من مفهوم العمل في هذا البحث لأنها سلوكيات معوقة لتحقيق الأهداف التنظيمية ولها آثار سلبية على الزملاء والمنظمة حيث أن مفهوم أداء العمل كما استقرت عليه معظم الأدبيات يشير إلى السلوكيات التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

## 2 أبعاد الأداء:

قدم كامبل 14 نموذجا يتضمن ثمانية أبعاد لبنية الأداء - واقترح أنه يمكن تطبيقها على الوظائف المختلفة - وهي:

- كفاءة المهمة النوعية لوظيفة (وتتمثل في أنشطة الفنية والأساسية للوظيفة وتختلف من وظيفة لأخرى)

- كفاءة المهمة غير النوعية للوظيفة (تشير إلى مهام غير المحددة لوظيفة معينة وإنما تكون متوقعة من جميع اعضاء المنظمة).
  - التواصل الكتابي والشفهي (يشير إلى كفاءة الموظف في التواصل مع الآخرين بما يحقق مصالح العمل من خلال إعداد المواد المكتوبة أو تقديم العروض الشفهية).
  - إظهار الجهد (يعني بذل الجهد الإضافي، والاستعداد للعمل تحت الظروف الصعبة).
  - المحافظة على الانضباط الشخصي (وتشير إلى تجنب السلوكيات السلبية أو الضارة في العمل مثل: إساءة استخدام الموارد أو كسر القواعد التنظيمية)
  - تسهيل أداء الزملاء وفريق العمل (تدعيم الزملاء ومساعدتهم وتعزيز المشاركة الايجابية في العمل).
  - الإشراف / القيادة (تتضمن السلوكيات الاشرافية /القيادية مثل التأثير على التابعين ووضع الأهداف والمكافئات والجزاءات).
  - الإدارة (تتضمن سلوكيات تنظيم الأفراد والموارد، ومراقبة التقدم وحل المشكلات)
- ويلاحظ مما سبق أن الأبعاد الثمانية التي قدمها كامبل يمكن تلخيصها بصورة أكثر اقتصادا في بعدين كبيرين يفترض أنهما ينطبقان على جميع الوظائف، هما الأداء المحدد بصورة رسمية، والأداء التطوعي الذي يستهدف المساهمة في فعالية المنظمة بيد أن الباحثين يختلفون في مسمى هذين البعدين فالبعض يطلق عليهما أداء الدور الرسمي في مقابل أداء سلوك المواطنة بينما يطلق عليهما آخرون أداء المهمة مقابل الأداء السياقي، في حين قدم فريق ثالث تسميات مختلفة للبعد الثاني مثل السلوك التنظيمي المحبذ واجتماعيا، والسلوك التنظيمي التلقائي.
- لقد ساهم النموذج المتعدد الأبعاد الذي قدمه campbell كقاعدة لجميع الأشغال المتعلقة بنمذجة الأداء الفردي في العمل لسنوات (1990-2000) ومن بين هذه الاشغال التصور الذي قدمه وطوره 15 والذين يقترحون أن نميز بين الأداء المتعلق بالمهمة والأداء السياقي كما يرون أنه يمكن تحييد المفهوم وقياسه معتبرين أن كل من الأداء المتعلق بالمهمة والأداء السياقي يشكلون البعدين الرئيسيين لأداء الفرد في العمل والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الرؤساء أثناء تقييم مرؤوسيههم كما تجدر الإشارة ان نتائج عدة دراسات أعطت الدعم الأمبريقي للتمييز الملاحظ بين هاذين البعدين للأداء.

وتجدر الإشارة أن اختلاف الباحثين في استعمال مسميات مختلفة أو مصطلحات متباينة لوصف أبعاد الأداء إنما يعكس الطبيعية المعقدة لبنية الظاهرة نفسها فضلا عن اختلاف مناظير الباحثين ورغم هذا الاختلاف والتنوع في المصطلحات قد أعطى ثراء لبحوث الأداء إلا أنه أوجد وضعاً مركباً وصعوبة في التمييز بين المصطلحات المختلفة. ويفضل الباحث التعبير عن كلا البعدين في مصطلحي الدور الرسمي في مقابل الأداء السياقي وفيما يلي استعراض لبعدي الأداء مع تركيز خاص على البعد الثاني 'الأداء السياقي باعتباره محور تركيز البحث الحالي.

## 1.2 أداء الدور الرسمي: In-Role performance

لقد تركزت المحاولات المبكرة لدراسة ظاهرة أداء الأفراد في المنظمات المختلفة على هذا البعد بصورة أساسية وقد استخدمت مصطلحات متباينة للإشارة إليه مثل إنتاجية العاملين productivity، وأداء المهمة Task performance، والأداء الوظيفي (بمعناه التقليدي) job Performance، وأداء الدور الرسمي وجميعها تشير إلى نمط الأداء المحدد بصورة رسمية للعاملين والذي يتم بناء عليه تحديد المكافآت والعقوبات التنظيمية.

ويشير أداء الدور الرسمي إلى السلوك الموجه نحو المهام والواجبات والمسؤوليات المتضمنة في توصيف الوظيفة 16 كما يعرف بأنه إنجاز الواجبات والمهام المحددة في توصيف الوظيفة، ويعرف أيضا بأنه مستوى إنجاز الواجبات الوظيفية المحددة رسمياً، وقد أطلق عليه مصطلح أداء المهمة وعرفوه على أنه: يمثل كفاءة شاغلي الوظائف في إنجاز الأنشطة المعترف بها رسمياً كجزء من وظيفتهم، أو الأنشطة التي تسهم في الجانب الفني للمنظمة سواء بصورة مباشرة من خلال تنفيذ جزء من عملياتها التكنولوجية، أو بصورة غير مباشرة من خلال تزويدها بالمواد والخدمات المطلوبة، ويتضمن أداء المهمة (الدور الرسمي) السلوكيات التي تسهم في عمليات التحويل الأساسي وأنشطة الصيانة في المنظمة مثل إنتاج المنتجات، وبيع البضائع، وعمل الجرد، وتسليم الخدمات وإدارة التابعين ..... إلخ 17.

وقد عرف فان دين وآخرون 18 أداء الدور الرسمي على أنه "السلوك المطلوب والمتوقع من الموظف" فهو أساس الأداء الوظيفي المنتظم والمتطور ويتصف بأنه سلوك إجباري محدد مسبقاً في توصيف الوظيفة ويغطيه النظام الرسمي للثواب والعقاب التنظيمي، وإذا فشل الموظفون في أداء السلوكيات المطلوبة فلن يحصلوا على المكافآت التنظيمية (الاستحقاقات، العلاوات وغيرها من المزايا) وربما يفقدون وظائفهم، ويعني ذلك أن عدم أداء الدور الرسمي

يؤدي إلى العقوبات الرسمية مثل التأنيب الرسمي ولفت النظر والعواقب المالية السلبية الأخرى.

وتأسيسا على ما سبق يمكن إيضاح أن أداء الدور الرسمي يتمثل في قيام الموظف بأعباء الدور المحدد لوظيفته كما هي في الواقع لا كما ينبغي أن تكون.

وجدير بالذكر أن التعمق في فهم أداء الدور الرسمي هو أمر لا يمكن إهماله باعتباره الجانب الأساسي لتقييم الأداء ولذلك تركزت معظم الأبحاث خلال العقود الماضية على هذا النمط من الأداء، إلا أن الاهتمام الحديث للباحثين يتركز حول السلوك الاختياري التطوعي 19 باعتباره نمط الأداء الذي يسيطر عليه العامل بصورة أكبر والذي يشكل مناخ للعمل، ويدعم أداء الأنشطة الرسمية، ومن ثم يسهم في الفعالية التنظيمية.

وبالإضافة إلى ذلك هناك العديد من التطورات البيئية جعلت من الصعوبة والتعقيد اقتراح وسيلة عامة لقياس الأداء والواقع فإن الباحثين أنفسهم يرون بأن المهام المرتبطة بالأنشطة الموصوفة فهي خاصة بوظيفة محددة وبالتالي فهي مختلفة ومتنوعة من وظيفة إلى أخرى.

كما أكدوا من جانبهم على حقيقة أن الوظائف أكثر خصوصية وفردانية وفي مقابل هذا فإن البعد الثاني (السياقي) يفترض منه ان يتم تقييمه بنفس الطريقة مهما كانت طبيعة الوظيفة التي يتم تقييم ادائها، انطلاقا من كون الأنماط السلوكية التي تعمل على تحسين البيئة الاجتماعية والتقنية للعمل من المحتمل أن تكون متشابهة جدا من منظمة لأخرى.

## 2.2 الاداء السياقي:

حتى نتمكن من تحديد تقييم الأداء إلى ما وراء المهمة أو النشاط الذي يؤديه الموظفون فإن 20 اقتراحا إضافة مفهوم الأداء السياقي والذي يتطابق مع جميع السلوكيات التي تسهم في الفعالية التنظيمية من خلال أثارها النفسية والاجتماعية والتنظيمية على العمل كما سميت كذلك من قبل، بأداء المواطنة والتي من خلالها يمكن توظيف الجوهر الفني للوظيفة.

ولأجل التكيف ومواجهة التغيرات البيئية وتأثيرها على طبيعة العمل (تطوير العمل الجماعي) إدارة المشاريع والاتجاهات وتأثيراتها الحديثة في زيادة التمكين وتوجيه الزبائن ... الخ أصبح

الأداء السياقي متزايد الأهمية، وقد تم ربطه بمؤشرات الفعالية التنظيمية أو المرونة

• ولقد كان أول تصور للأداء السياقي هو ذلك الذي قدمه 21، والذي يميز بين خمسة أبعاد للمفهوم هي:

- الاستمرار مع الحماس والجهد لإنجاز المهام بنجاح.
- الانخراط طوعا في المهام والأنشطة التي هي ليست رسميا جزء من عمله.

- المساعدة والتعاون مع الآخرين.
- اتباع واحترام القواعد والإجراءات التنظيمية.
- قبول والدفاع عن الأهداف التنظيمية.

ولقد سعت الأعمال الأخيرة لكل من ( borman, coleman ) إلى توضيح بناء الأداء السياقي ويستنتج منها محاولاتها التكامل في إطار نظري موحد من المفاهيم السابقة هذه المفاهيم تتضمن مجموعة السلوكيات التي لا تصفها الوظيفة أو عقد العمل والاتفاقات الجماعية للعمل أو وصف الوظيفة والتي باستطاعتها تعبئة أعضاء المنظمة لأجل مواجهة التحديات ولقد حدد في هذا الإطار (27) سلوكا للأداء السياقي من خلال تحليلهم لعدة نماذج متعلقة بأساسيات المواطنة التنظيمية، وكذلك تلك المتعلقة بالسلوك التنظيمي المحبذ اجتماعيا لكل من 22 والأعمال الأولى حول الأداء السياقي.

ويشير العديد من الباحثين في هذا الصدد بعلاقة القرب القوية جدا بين هذه التراكيب التي تشير إلى أنماط سلوكيات متشابهة 23 الأمر الذي يجعل من قضية تفعيل بناء الأداء السياقي قضية ضرورية كون خلفياتها النظرية وأهدافها هي مختلفة فيما بينها فمفهوم المواطنة التنظيمية فهو يرجع في الأصل إلى نظريات التبادل الاجتماعي، ويفترض في هذا الاتجاه انه اختياري والذي يتم القيام بها من خلال العلاقة التبادلية بين الموظف والمنظمة أما مبدأ علاقة التبادل فهو يحاول تغطية السلوكيات التي تم القيام بها لأجل نتائج تعترف بها المنظمة هذه السلوكيات قد تكون اختيارية كما أنها قد تكون شرطية أو اضطرارية.

وعلاوة على ذلك فإن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يمر بتغيرات عميقة اذ نجد 24، نفسه يشك في التعريف أصلي الذي تم إعطاؤه لسلوكيات المواطنة التنظيمية وحتى يلتحق بالتعريف الذي قدمه كل من 25 فإن Organ يعترف في عمله الأخير على أن سلوكيات المواطنة التنظيمية قد تكون اضطرارية ومستهدفة من المنظمة.

وتماشيا مع هذا يرى 26 بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية يجب أن تعتبر على أنها جزء من الأداء في العمل كون الأعمال التطوعية هي التي تساهم في الفعالية التنظيمية.

ولقد اقترح كل من 27 في هذا السياق نموذج تكاملي للأداء السياقي ذو ثلاثة أبعاد هي:

- أداء المواطنة البيئشخصية: فهي تهتم بالسلوكيات التي تتعلق بمساعدة الأشخاص الآخرين في المنظمة (الإيثار والتي تساعدهم وتسهل لهم تطوير السلوكيات التي تؤهل الفعالية (الوعي أو الضمير الشخصي) هذه الأعمال لها قيمة ايجابية للمنظمة كما انها

تسهم في تحسين السياق الاجتماعي والتنظيمي للعمل فهي تسهل الاتصال بين الأشخاص والتعاون في تحقيق التكامل بين المجموعة أو الفريق، وبالتالي فالأداء الفردي يؤدي إلى الأداء الجماعي.

- أداء المواطنة التنظيمية: هذا النوع من السلوك له تأثير على السياق النفسي/الاجتماعي للعمل وبتحديد أدق فهذه السلوكات تشير إلى مجموعة السلوكات التي تبين ولاء الفرد للمنظمة ولأهدافها من جهة والتطابق مع القواعد والسياسيات والإجراءات التنظيمية من جهة أخرى.
- روح الضمير فيما يتعلق بالمهمة /العمل: هذا النوع من السلوك من المفترض أنه يعكس السلوكات خارج الدور فيما يتعلق بنشاط العمل كالقيام بأعمال تطوعية في المهام والأشغال والتي لا تنتمي رسميا لعمله أو بذل المجهود بصورة مستمرة لأجل الوصول إلى أعلى درجات الأداء وحسب 28 فإن هذه السلوكات المختلفة تنتمي إلى ميدان الأداء السياقي والتي تعمل على تحقيق الفعالية الكلية للمنظمات المعاصرة لا على الأداء في المهمة. إن البنية الجديدة للعمل تتطلب سلوكيات موجهة نحو المساعدة والتعاون بين الأشخاص والمبادرة بالإضافة إلى دعم الأهداف التنظيمية 29.

### 3 المصطلحات المختلطة بالأداء السياقي :

على الرغم من قلة البحوث المتعلقة بالأداء السياقي إلا أن هذا المفهوم اتخذ عدة مسميات مختلفة فقد درسه البعض تحت مسمى أداء المواطنة ودرسه البعض الآخرون تحت مسمى الدور الإضافي في حديث ظل الآخرون متمسكون بالتسمية الأصلية (الأداء السياقي) وعلى الجانب الآخر اقترح البعض مصطلح السلوكيات التنظيمية المحبذة اجتماعيا وقدم آخرون مصطلح التلقائية التنظيمية 30

### 1.3 السلوكيات التنظيمية المحبذة اجتماعيا (P.O.B):

لقد قدم 31 مفهوم السلوكيات التنظيمية المحبذة اجتماعيا وعرفاه بأنه "سلوك يمكن وصفه على أنه يؤدي بواسطة عضو في المنظمة ويكون موجها نحو فرد أو مجموعة أو منظمة يتفاعل معها الفرد أثناء القيام بدوره التنظيمي ويهدف إلى تحسين أوضاع الفرد أو المجموعة أو المنظمة الموجه نحوها السلوك.

وقد قدما أمثلة عديدة لهذا السلوك مثل مساعدة الزملاء في أمور الوظيفة ومساعدتهم في أمور شخصية وطاعة الأهداف والسياسات والقيم التنظيمية واقتراح التحسينات التنظيمية والإدارية وتحمل مهام إضافية بشكل اختياري والإعتراض على الإجراءات والسياسات غير



الملائمة، وهكذا فإن السلوك الشخصي المحبذ اجتماعيا يصف ميدان عريضا لسلوكيات المساعدة ويتضمن كثيرا من سلوكيات الأداء السياقي إلا أنه يتضمن أيضا السلوكيات التي ربما هي مفيدة لفرد ما في المنظمة ولكنها تسبب اختلالا وظيفيا للمنظمة، بمعنى إن حدوث مثل هذه السلوكيات في الاتجاه الايجابي يمكن كذلك أن تؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية مثل الشخص الذي يقدم مساعدة لزميل له لتنفيذ المهمة والذي يهمل في نفس الوقت أن يتم عمله وفقا للأجال المحددة، ويمكن تحديد الفرق الرئيسي بين الأداء السياقي والسلوك التنظيمي المحبذ اجتماعيا فيما يلي:

- أن السلوك التنظيمي المحبذ اجتماعيا يحتمل أن يكون سلوك دور رسمي أو سلوك دور اضافي بينما سلوك الأداء السياقي هو في الأصل سلوك دور إضافي.
- أن السلوك التنظيمي المحبذ اجتماعيا من الممكن أن يكون له تأثير سلبي على المنظمة رغم أنه قد يكون ايجابيا نحو الأفراد، وعليه يبدو من الواضح أن سلوكيات التنظيمية المحبذة اجتماعيا كما قدمها 32 تتضمن أشكالا من أداء الدور الرسمي مثل طاعة الأهداف والسياسات والقيم التنظيمية كما أن السلوكيات المشار إليها مسبقا يمكن أن تتضمن سلوكيات تعوق تحقيق الأهداف التنظيمية مثل تقديم مساعدة من فرد إلى زميل لتحقيق أهداف شخصية قد يتعارض مع الأهداف التنظيمية وهو ما يخرج عن نطاق الأداء السياقي الذي يهدف إلى تعزيز الفعالية التنظيمية.

### 2.3 السلوك التنظيمي التلقائي:

قدم 33 مفهوم التلقائية التنظيمية وعرفوها على أنها تشير إلى سلوكيات الدور الإضافي التي يقوم بها الفرد بشكل تطوعي والتي تسهم في الفعالية التنظيمية .  
وافترض أن السلوكيات التلقائية التنظيمية تتكون من خمسة أبعاد أساسية تتمثل في:

- مساعدة زملاء العمل.
- حماية المنظمة.
- تقديم مقترحات بناءة.
- تطوير الذات (التنمية الذاتية)
- إبداء الشعور الودي نحو الآخرين.

ويلاحظ أن الفرق الأساسي بين السلوك التنظيمي التلقائي وسلوك الأداء السياقي يتمثل في أن الأداء السياقي لا تندرج تحت نظام المكافآت التنظيمية أما التلقائية يمكن أن يشملها نظام المكافآت الرسمية بالمنظمة.

ويفهم مما سبق أن مفهوم التلقائية التنظيمية، يكاد يتطابق مع مفهوم الأداء السياقي - كما قدمه 34 وزملاؤه - فكلاهما يتصف بأنه سلوك دور إضافي يؤديه الأفراد بشكل تطوعي، كما أن كلاهما يستهدفان تحقيق الفاعلية التنظيمية، إلا إن الفرق الوحيد الذي يمكن استنتاجه بينهما يتمثل في شرط الخضوع للمكافآت التنظيمية الرسمية فإن سلوكيات التلقائية التنظيمية لا تنص صراحة على هذا الشرط ولا تستبعد أن يغطيها النظام الرسمي للمكافآت التنظيمية.

**3.3 الأداء السياقي وسلوك المواطنة:**

قدم 35 مصطلح الأداء السياقي وربطوه بمصطلح سلوك المواطنة التنظيمية الذي قدمه Organ ويلاحظ أن أفكار الأداء السياقي قد نشأت من أصل مختلف تماما عن أصل الذي نشأت منه أفكار المواطنة التنظيمية، فقد اهتم Borman, Motowidlo بالبحث والممارسة في مجال اختيار الموظفين الذي ركز على أحد جانبي الأداء الوظيفي واستبعد الجانب الآخر واقترح Borman, Motowidlo أن جانب الأداء الذي ركز عليه الباحثون في أبحاث وممارسة الاختيار المهني هو ما أطلق عليه "أداء المهمة" الذي يتكون عادة من الأنشطة المحددة في توصيف الوظيفة الرسمية واقترحا أن هذه الأنشطة مهمة تنظيميا، لأنها تسهم في الأساس الفني للمنظمة سواء بصورة مباشرة من خلال تنفيذ بعض عملياته الفنية أو بصورة غير مباشرة من خلال تزويدها بالمواد والخدمات المطلوبة وعلى النقيض فهناك جانب آخر من الأداء أكد أنه تم تجاهله أو التغافل عنه في أبحاث وممارسات الاختيار المهني ويتضمن أنشطة مثل التطوع، المثابرة، المساعدة، وإتباع القواعد والإقرار بالأهداف التنظيمية وأوضح أن هذه الأنشطة مهمة تنظيميا أيضا ولكن لسبب مختلف وهو: أنها تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي يتم فيها التوظيف الفني.

وعلى نحو أدق ان هذه الأنشطة ذات قيمة وأهمية للمنظمة لأنها تؤثر على السياق أو البيئة التي يتم فيها العمل الرسمي "الأساس الفني" ولعل هذا ما جعل بورمان وموتويدلو يستخدمان مصطلح الأداء السياقي للإشارة إليها.

وهكذا اقترح بورمان وموتويدلو خمسة أبعاد للأداء السياقي وهي: 36  
التطوع: لتنفيذ أنشطة العمل التي لا تعتبر جزءا رسميا من وظيفة الفرد.

- المثابرة: مع الحماسة لبذل الجهد الإضافي كلما كان ذلك ضروريا لإنجاز أنشطة العمل بنجاح.
- المساعدة والتعاون مع الآخرين.
- إتباع القواعد والإجراءات التنظيمية حتى عندما تسبب مشاكل للفرد.
- تأييد وإقرار الأهداف التنظيمية والدفاع عنها.

وبذلك يمكن ملاحظة أن الأداء السياقي ليس حالة واحدة من السلوكيات المتماثلة وإنما هو في حد ذاته مفهوما متعدد الأبعاد. والحقيقة أن مفهوم الأداء السياقي هو أكثر المفاهيم ارتباطا واختلاطا بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدرجة أن organ مبتدع مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية قد راجع نفسه وأعاد تعريف سلوك المواطنة التنظيمية بالطريقة نفسها التي عرف بها Borman, motowidlo الأداء السياقي وفي هذا الصدد يعلق Motowidlo قائلا "إن كلا المصطلحين يشيرا إلى عناصر سلوكية تبدو متماثلة في جوانب عديدة ولعل التشابه الشديد الذي بينهما كافيا لكي نتساءل ما إذا كانت التسميتين ضروريتين فعلا؟" 37

ويبدو أن اختلاف نشأة المصطلحين قد ساهم في هذا الخلط الواضح بينهما، فكما لاحظنا أن مصطلح (OCB) نشأ للإجابة أولا عن السؤال: "كيف يؤثر الرضا الوظيفي على السلوكيات التي يريد المديرون أن يقوم بها مرؤوسهم ولكن لا يمكنهم مطالبتهم بأدائها رسميا؟" بينما نشأ مصطلح الأداء السياقي كإجابة أولا عن السؤال: "ما جانب الأداء الذي تم إهماله في بحث وممارسة الاختيار المهني؟" والإجابة الثانية عن السؤال: "كيف يختلف ذلك الجانب من الأداء عن الجانب الآخر الذي تركزت حوله معظم بحوث ودراسات الاختيار المهني؟" 38

ونتيجة لذلك الاختلاف الأساسي في نشأة كلا المصطلحين فإن تعريفاتهما اختلفت أيضا، وقد أشار organ نفسه (1997) أن اختلاف الأداء السياقي عن المواطنة التنظيمية هو "أن الأداء السياقي لا يشترط أن يكون السلوك (اختياريا) ولا أن يكون بالضرورة غير مكافئ وقد يكون التعريف الأفضل له أنه: ليس أداء المهمة (Non Task) أو الإشارة إليه على أنه يسهم في المحافظة على و/أو تعزيز سياق العمل" 39

كما اعترف Organ بالصعوبات الفكرية والغموض المتعلق بمطالب تعريف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك اختياري ولا يتم مكافأته وناقش ضرورة أن يتضمن تعريف سلوك المواطنة هذه المطالب وانتهى إلى إعادة تعريف سلوك المواطنة التنظيمية بالطريقة

نفسها التي عرف بها 40، الأداء السياقي باعتباره أن أداء المواطنة التنظيمية هو "الأداء الذي يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي يتم فيها إنجاز مهام العمل".  
وبإعادة تعريفه فإن سلوك المواطنة التنظيمية أصبح يعني الشيء نفسه الذي يعنيه الأداء السياقي وقد أكد ذلك 41 عندما استخدموا مصطلح أداء المواطنة للتعبير عن الأداء السياقي مؤكدين عدم وجود فرق جوهري بين المصطلحين طبقا للتعريف الجديد الذي قدمه Organ لسلوك المواطنة، ويبرر Organ وزملاؤه استخدام مصطلح أداء المواطنة كعنوان لدراساتهم بدلا من الأداء السياقي لكون مسمى أداء المواطنة أكثر شيوعا وألفة لدى الباحثين ليس إلا.

ويذهب 42 أنه عادة ما يشار أيضا إلى سلوك المواطنة التنظيمية بالأداء السياقي للتأكيد على الطبيعة التطوعية لهذا النمط من الأداء وتمييزه عن أداء المهمة أو أنشطة الدور الرسمي للفرد.

ويفهم مما سبق أن الأداء السياقي وأداء المواطنة وسلوك دور الإضافي هي مسميات متباينة لظاهرة واحدة هي ظاهرة الأداء غير المحدد للعامل ضمن متطلبات الوظيفة الرسمية.

ويذكر 43 أن أحد المشكلات أنه ليست كل الدراسات والكتابات في هذا المجال على وعي بإعادة تعريف سلوك المواطنة التنظيمية الذي قدمه (organ ; 1988) -الأب الروحي لهذا المصطلح- وحتى إذا كانوا على وعي بذلك فلا يبدو أنهم جميعا يتفقون معه ولذلك يوجد الآن تعريفان مختلفان لأداء المواطنة في الأدبيات ومن ثم من الضروري للذين يستخدمون المصطلح أن يكونوا واضحين بصورة أكبر حول أي التعريفين يتبنون فإذا تبناوا التعريف الأصلي فعليهم تفسير لماذا لا يواجهون الصعوبات الفكرية التي وصفها Organ والمتعلقة بالمتطلبات التعريفية الأصلية لسلوك المواطنة التنظيمية والتي تتضمن كل من الاختيارية وعدم المكافأة، وتأسيسا على ما سبق يمكن إيضاح أن الأدبيات في مجال أداء العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية تزرخ بالعديد من المصطلحات المختلفة التي قدمها الباحثون للتعبير عن ظاهرة الأداء التطوعي غير المحدد رسميا والحقيقة أنه يمكن النظر إلى تعبیر الأداء السياقي باعتباره معبرا عن الظاهرة العاملة التي استهدفها الباحثون بالدراسة وهي فئة السلوكيات غير المحددة رسميا في التوصيف والتي تستهدف تعزيز الفعالية التنظيمية.

فقد لاحظ كل من 44 في هذا الصدد أن بعض سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها الموظفين فإنها تدرك من قبل هؤلاء على أنها تدخل ضمن اطار الدور على الرغم من أن المنظمة لا تعترف بها وتطلبها صراحة وإذا نحن اخذنا التعريف الذي اقترحه organ لسلوك المواطنة والذي يبقى الأكثر استعمالا على الرغم من التعديلات الذي ادخلها عليه organ نفسه فإنه يمكن القول بأن هاذين المفهومين (سلوك المواطنة -الأداء السياقي) يشيران إلى نماذج متماثلة حتى ولو كانت غير متطابقة بالضرورة (Rosset) كما أن باحثين أمثال (Specter, Et Fox ; 2002) يرون أن الأغلبية الكبرى من الباحثين تعترف بالتجاور والتقارب الكبير جدا بين المفهومين ولكنهم لا يعتبرون أن الأداء السياقي هو ملك لسلوكيات المواطنة التنظيمية (ما تم توضيحه سابقا)

إن عدم وضوح مضمون العمليات في وصف الأداء السياقي في علاقته بالمواطنة التنظيمية هو جد واضح في المداخلات التي سبق ذكرها إلا أن ما تجدر الإشارة إليه هو أن بعض الباحثين حديثا، أدرجوا الكفاءة المهنية والمواطنة التنظيمية على انهما من مكونات الأداء السياقي وليس هي الأداء السياقي وباستقراءنا لتعريف:

للأداء السياقي بأنها سلوكات لمساندة ودعم النسيج الاجتماعي للمنظمة فإن الأداء السياقي ينظر اليه انه يشمل أكثر من السلوكات التطوعية وهو يتماشى مع التعريف الذي قدمه 45 للأداء السياقي بأنه يسهل العلاقات البيئشخصية والعمل بتفاني وبتالي فان هذه السلوكيات تتماشى وتتوافق أكثر مع الأداء السياقي منه مع سلوك المواطنة وبالتالي فإن العلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل أي أن سلوكات المواطنة التنظيمية هي إحدى أبعاد الأداء السياقي بالاتساق مع رأي Morman الذي يرى بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية يجب أن تعتبر على انها جزء من الأداء في العمل.

### 3.3 مفهوم الأداء السياقي:

يقصد بالأداء السياقي ما يلي:

- السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة مثلما تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها والتي تجري فيها العمليات الفنية
- النشاطات التي تسهم بفاعليه المنظمة من خلال طرائق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة والتي تعد كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة.
- السلوكات التي تسهم في ثقافة المنظمة ومهامها والسياس الذي تنفذ خلاله النشاطات التحويلية ونشاطات الصيانة.

وقد صاغ 46 مصطلح الأداء السياقي ليصف مجموعة من السلوكيات الشخصية والاختيارية التي تدعم السياقي التحفيزي والاجتماعي الذي ينجز من خلاله العمل المنظمي ويتضمن الأداء السياقي جانبين. الجانب الأول يتعلق بالتسهيلات البيئشخصية التي تصف السلوكات الموجهة شخصيا نحو زملاء العمل والتي تسهم في انجاز أهداف المنظمة وتتضمن تشجيع التعاون واحترام الآخرين وبناء علاقات الفاعلة وهذا كله يشير إلى المكون العلائقي للأداء السياقي أما الجانب الثاني فيتعلق بالإخلاص في العمل والذي يصف أفعال الالتزام نحو الانضباط الذاتي مثل العمل بجد وأخذ المبادرات وإتباع القواعد والسياسات ودعم الأهداف التنظيمية وتكريس الوقت لنجاح العمل، وسيعتمد الباحث على بعدي التسهيلات الشخصية والإخلاص للعمل كمتغيرين رئيسيين لمفهوم الأداء السياقي.

### 4.3 مفهوم الأداء السياقي:

لقد أشار كل من 47 إلى أن الأداء السياقي وأداء المهمة يختلفان بالجوانب الأربعة التالية: في إطار نشاطات المهمة فإن النشاطات السياقية لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة عوضا عن ذلك تدعم البيئة النفسية والاجتماعية المحيطة بالجوهر الفني، في إطار نشاطات المهمة فإن النشاطات السياقية تتشابه في كل المنظمات والوظائف فبغض النظر عن منصب أو شركة محددة فإنك قد تجد هنالك سلوك التطوع أو المساعدة أو التعاون في حين إن النشاطات المهمة تكون مكرسة لعمل ما دون غيره.

تتباين نشاطات المهمة بتباين المهارات والقبليات المعرفية والإدراكية للأفراد في حين أن النشاطات السياقية تتباين بتباين الخصائص الشخصية والعوامل التحفيزية. نشاطات المهمة معرفة ضمن التوصيف الوظيفي وضمن الإطار الرسمي للعمل على العكس من النشاطات السياقية، وبذكر كل من 48 أن السلوك الاجتماعي التطوعي هو جوهر الأداء السياقي في المنظمة وأنه يتصف بثلاثة خصائص أساسية هي:

• أنه ليس محددًا مسبقًا في توصيفات الدور أي أنه ليس جزءًا من الواجبات الرسمية للوظيفة عكس أداء المهمة.

• أنه لا يندرج تحت نظام المكافآت الرسمية للمنظمة عكس أداء المهمة.

• أنه ليس مصدرًا للعقاب إذا لم يؤديه شاغلي الوظائف المختلفة.

كما أوضح 49 أن الأداء المرتبط بالوظيفة والأداء السياقي يساهمون بطريقة مستقلة في الأداء الكلي للوظيفة.

وبالاعتماد على التعريف الذي تم اعتماده في هذا البحث فيما يتعلق بالأداء السياقي فإن البحوث الأولى لم تكن لتسمح بأن نستنتج التمييز بين الأداء المرتبط بالوظيفة والتفاني في العمل، ومع ذلك فقد أشار 50 في دراسته التي أجراها على المسيرين أن التسهيلات البين شخصية (الجانب العلائقي) تساهم بطريقة مستقلة عن أداء المهمة في الأداء الكلي مثلها مثل التفاني في العمل كما توصل 51 في دراسة أجراها على ثمانية أصناف وظيفية إلى أهمية الأداء السياقي الذي يتضمن التسهيلات البين شخصية والتفاني في العمل في أحكام الأداء الكلي وبالأخذ بالنتائج التي توصل إليها، التي أوضحت مساهمة هذين الجانبين للأداء السياقي فإنه من المبرر الأخذ بهما كبعد مستقل عن أداء المهمة عند إجراء البحوث التي تعالج مشكلة الأداء في العمل.

## قائمة المراجع:

- 1- Campbell, Lisa, Finch, Edward , (2008), **Customer satisfaction and organizational justice** ,facilities , vol.26, number 7/8.
- 2- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. **Journal of Applied Psychology**. 79(4), 475-480.
- 3- Vi swesvaran, Ch., and Ones, D. 2002. Examini ng the Construct of organi zati onal Justi ce: A Meta-Anal yti c Eval uati on of rel ati ons wi th Work Atti tudes and Behavi or, **Journal of Business Ethics**, 38, pp, 193–203
- 4-Oncken, W., and Wass, D. (1999). Management Time: Who’s got the Money, **Harvard Business Review**, Nov-Dec. p.3-7
- 5-Spreitzer, G., and Doneson, D. (2005). Musings on the Past and Future of Employee Empowerment. In **The Handbook of Organizational Development**, Cummings, T ed., Thousand Oaks: Sage.
- 6-Tanbe, S., and Shanker, M. (2014). A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review, **International Research Journal of Business and Management**, Vol.1, January. p.67-73
- 7-Motowidlo, S.J. (2003), « Job performance », **dans Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology**, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ: Wiley, vol. 12, p. 39-52
- 8-Borman, W. c., & Motowidlo, S. J. (1993). **Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance**. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass. 115
- 9- Campbell, J.P., M.D. Gasser et F.L. Oswald (1996). « **The substantive nature of job performance variability** », dans *Individual differences and behaviour in organizations*, sous la direction de K.R. Murphy, p. 258-299.
- 10- Borman, W. c., Buck, D. E., Han-son, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F.(2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. **Journal of Applied Psychology**, 86(5),965-973.
- 11- Borman, W. c., Buck, D. E., Han-son, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F.(2001). An examination of the comparative reliability, validity, and



accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales.

**Journal of Applied Psychology**, 86(5),965-973.

12- Landy, Frank J. and Conte, Jeffrey M., **Work In the 21st Century: An Introduction To Industrial and Organizational Psychology**, (New York: McGraw Hill Companies, 2004).

13- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. **Journal of Applied Psychology**, 85(4), 526-535.

14- Campbell, J.P., M.D. Gasser et F.L. Oswald (1996). « **The substantive nature of job performance variability** », dans Individual differences and behaviour in organizations, sous la direction de K.R. Murphy, p. 258-299

15- Motowidlo, S.J. (2003), « **Job performance** », dans Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ: Wiley, vol. 12, p. 39-52.

16- Campbell, J.P., M.D. Gasser et F.L. Oswald (1996). « **The substantive nature of job performance variability** », dans Individual differences and behaviour in organizations, sous la direction de K.R. Murphy, p. 258-299

17- Campbell, J.P., M.D. Gasser et F.L. Oswald (1996). « **The substantive nature of job performance variability** », dans Individual differences and behaviour in organizations, sous la direction de K.R. Murphy, p. 258-299.

18- Borman, W. c., & Motowidlo, S. J. (1993). **Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance**. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass. 115

19- Becker, T. E., & Kernan, M. C. (2003). **Matching Commitment to Supervisors and Organizations to in-role and extra-role Performance**. *Human Performance*, 16, 327-348.

20- Befort , N. & Hattrup , K. (2003) . **Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors** , Applied H.R.M. Research, 2003, Volume 8, Number 1, pages 17-32

21- vandyne , limm ,L.L et J .M parks 1995 . « **extra-rol behavior : in pursuit of construct and definitional clarity** “ research in organizational behavior , vol , 17

- 22- conway,G.C. (1996). **Additional construct validity evidence for the task/contextual performance distinction** .human performance .9, 4, 160-169.
- 23- Borman, Walter C. and Motowidlo, Stephan J., "**Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research**", Human Performance, Vol.10, No.2, 1997.
- 24- Borman, Walter C. and Motowidlo, Stephan J., "**Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research**", Human Performance, Vol.10, No.2, 1997.
- 25- Brief, Arthur P. and Motowidlo, Stephan J., "**Prosocial Organizational Behaviors**", Academy of Management Review, Vol.11, No.4, 1986
- 26- Schnake, Mel E. and Dumler, Michael P., "Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research", **Journal Of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 76, No.2, 2003.
- 27- Organ, D. W. (1997). **Organizational citizenship behavior: It's construct dean-up time**. Human Performance, 10(2), 85-97.
- 28- Borman, W. c., & Motowidlo, S. J. (1993). **Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance**. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass. 115
- 29- Moorman, Robert H., "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, Vol.76, No.6, 1991.
- 30- Borman, W. c., Buck, D. E., Han-son, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F.(2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. **Journal of Applied Psychology**, 86(5),965-973.
- 31- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. **Journal of Applied Psychology**, 85(4), 526-535.

---

32- Moorman, Robert H., "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, Vol.76, No.6, 1991.

33- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. **Academy of Management Journal**, 41(1), 108-119.

34- Brief, Arthur P. and Motowidlo, Stephan J., "**Prosocial Organizational Behaviors**", *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, 1986

35- Brief, Arthur P. and Motowidlo, Stephan J., "**Prosocial Organizational Behaviors**", *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, 1986

33- Brief, Arthur P. and Motowidlo, Stephan J., "**Prosocial Organizational Behaviors**", *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, 1986

36- Organ, D.W. (1988). **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**, Lexington, MA: Lexington Books.

37- Borman, W. c., & Motowidlo, S. J. (1993). **Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance**. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass. 115

38- Borman, W. and Motowidlo, S. (1993): **Expanding the criterion Domain to include elements of contextual performance**, in N. Schmitt & W. organizational citizenship Behaviors. *Personnel psychology*. ٤٨-٧٧٥-٨٠٢.

39- Motowidlo, S. J., W. C. Borman et M. J. Schmitt (1997). « **A theory of individual differences in task and contextual performance** », *Human Performance*, vol. 10, n°2, p. 71-83

40- Motowidlo, Stephan J., "**Some Basic Issues Related To Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management**", *Human Resources Management Review*, Vol.10, No.1, 2000.

41- Organ, D. W. (1997). **Organizational citizenship behavior: It's construct dean-up time**. *Human Performance*, 10(2), 85-97.

42- Borman, W. c., & Motowidlo, S. J. (1993). **Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance**. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass. 115

43- Borman, W. c., Buck, D. E., Han-son, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F.(2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. **Journal of Applied Psychology**, 86(5),965-973.

44- Finkelstein, Marcia A.and Louis Penner, A., "**Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating The Functional and Role Identity Approaches**", *Social Behavior and Personality*, Vol.32, No.4, 2004

45- Borman, W. c., Buck, D. E., Han-son, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F.(2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. **Journal of Applied Psychology**, 86(5),965-973.

46- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. **Academy of Management Journal**, 37(6), 1543-1567.

47- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. **Journal of Applied Psychology**, 85(4), 526-535.

48- Borman, W. and Motowidlo, S. (1993): **Expanding the criterion Domain to include elements of contextual performance**, in N. Schmitt & W. organizational citizenship Behaviors. *Personnel psychology*. 48-775-802.

49- Borman, W. and Motowidlo, S. (1993): **Expanding the criterion Domain to include elements of contextual performance**, in N. Schmitt & W. organizational citizenship Behaviors. *Personnel psychology*. 48-775-702.

50- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. **Academy of Management Journal**, 41(1), 108-119.

51- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. **Journal of Applied Psychology**, 85(4), 526-535.

52- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. **Journal of Applied Psychology**, 84, 3-13.

53- Johnson, Jeff W., "The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance", **Journal of Applied Psychology**, 86(5), (2001), 984-996.