



## المقدمة :

نظرا للأهمية المتزايدة لموضوع المواطنة التنظيمية من البديهي أن نجد الكثير من المحاولات الجادة لتفعيلها في منظمات اليوم كونها ظاهرة تنظيمية ، لا يمكن للمنظمات أن تستمر وتزدهر إذا لم يتصرف منتسبوها بمواطنة صالحة من خلال الانخراط في كافة أنواع السلوك التنظيمي الإيجابي ، كما وتؤكد الدراسات في هذا المجال أنه بإمكان المديرين تقوية ميل العاملين نحوه تبني هذا السلوك وذلك من خلال رفع مستوى الإشباع الوظيفي بوجود علاقة إيجابية تبادلية قوية بينهما وأن هذا السلوك الصادر من جانب العاملين يتجدد من خلال تأثير القيادة وخصائص بيئة العمل " **Characteristics of the Work environment** " من دعم تنظيمي وعدالة تنظيمية ورضا وولاء تنظيمي أكثر منه تأثيرا بشخصية العاملين ، كعوامل مؤثرة وداعمة لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية .

هذا ما سوف نحاول دراسته من خلال هذا البحث وذلك بالإجابة على الإشكالية التالية:

ماهي أهم العوامل المؤثرة في دعم ونشر سلوك المواطنة لدى العاملين في منظمات الأعمال؟

ويتفرع لنا من هذا السؤال الأسئلة الجزئية التالية

1- ماهي طبيعة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ومتى بدأ الاهتمام به؟

2- ما الفائدة من نشر هذا السلوك في المنظمة؟

3- ماهي العوامل المؤثرة في دعم وتنمية سلوك المواطنة؟

## فرضيات الدراسة:

1- تعبر المواطنة التنظيمية عن ذلك السلوك المفيد للمنظمة والذي لا يمكن دعمه أو

تشجيعه على أساس التزامات الدور الرسمي.

2- تستفيد المنظمة من نشر سلوك المواطنة من خلال زيادة فعاليتها.

3- يعتبر الولاء والرضا والدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية وأساليب القيادة الحديثة من

أهم العوامل المؤثرة في دعم وتنمية سلوك المواطنة.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تتناول مفهوما إداريا مهما وهو سلوك المواطنة التنظيمية وحديثا في نفس الوقت في الدراسة في مؤسساتنا الجزائرية وهو المتغير التابع، وارتباطه ارتباطا وثيقا بالمتغير المستقل الذي تمثل في أهم العوامل المؤثرة في نشر ودعم هذا السلوك بالمنظمة كما لا تقل هذه العوامل أهمية على المتغير التابع من حيث حداتها وأهميتها خاصة عندما نتكلم عن القيادة التحويلية، إدراك الدعم التنظيمي وإدراك العدالة التنظيمية بالإضافة إلى مصطلحي الرضا والولاء التنظيمي.

## الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات العربية والأجنبية تطرقت لمفهوم المواطنة التنظيمية وعلاقته بمختلف المفاهيم الإدارية الحديثة والتقليدية فمنها من ربطه بالقيادة ، بالرضا ، بالولاء ، بالعدالة التنظيمية ، الحوافز.... الخ، أما الدراسات التي تطرقت بنفس متغيرات دراستنا فلم نجد سوى دراسة واحدة تحت عنوان : العوامل المؤثرة في

سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم سلطنة عمان، من إعداد: آمنة بنت سعيد بن حمد الجراحي ، رسالة ماجستير جامعة السلطان قابوس سنة 2005، حيث توصلت هذه الدراسة إلى اقتراح بعض الإجراءات لتفعيل سلوك المواطنة أهمها : تدريب القادة على الأساليب الرقابية الحديثة، تنمية مناخ المشاركة - والثقة المتبادلة.

أولاً: سلوك المواطنة التنظيمية

### 1. نظرة تاريخية حول ظهور مفهوم المواطنة

اقترب مفهوم المواطنة "Citizenship" أو ما يدل عليه من مصطلحات عبر التاريخ بإقرار المساواة للبعض أو للأغلبية من المواطنين ، وذلك بقبول حق المشاركة الحرة للأفراد المتساوين وقد مر مبدأ المواطنة عبر الزمن بمحطات تاريخية نما فيها المفهوم حتى وصل إلى دلالاته المعاصرة، إن أقرب معنى لمفهوم المواطنة المعاصرة في التاريخ القديم هو ما توصلت إليه دولة المدينة عند الإغريق والذي شكلت الممارسة الديمقراطية لأثينا نموذجاً له، وقد اقترن دائماً بسعي الإنسان من أجل الإنصاف والعدل والمساواة، ومن هنا فإن تاريخ مبدأ المواطنة هو تاريخ سعي الإنسان من أجل الإنصاف والعدل والمساواة، ومن أجل إعادة الاعتراف بكيانه وحقه في الموارد ومشاركته في اتخاذ القرارات على الدوام.

هذا وقد اقترب المسلمون الأوائل من مفهوم المواطنة، وكان ذلك بفضل ما يحمله الإسلام من منظور إنساني للوحدة الإنسانية والمساواة في الحقوق والواجبات إلى جانب مبادئ العدل والقسط والإنصاف التي أكد عليها الإسلام<sup>1</sup>.

من هنا نلاحظ أن تطور مفهوم المواطنة ارتبط بمفهوم الدولة واختلاف منظومة القيم الاجتماعية والسياسة عبر العصور، فالحقوق والواجبات تختلف تبعاً للنمط السياسي الذي يحكم الدولة وبالرغم من أن المفهوم يتضمن تفسيرات مختلفة تتعلق بالمواقع الاجتماعية والسياسية وقضايا فلسفية أساسية فإن مفهوم المواطنة المعاصرة تطور ليصبح تلك العلاقة بين الأفراد والدولة وفق القانون الذي يحكم تلك الدولة وبما يحتويه من حقوق وواجبات ، فممارسة المواطنة يتطلب توفير حد أدنى من هذه الحقوق<sup>2</sup>.

بعد هذا العرض والتوضيح لمفهوم المواطنة في المجال السياسي والاجتماعي نتقل إلى مجال إدارة الأعمال تحديداً إلى المنظمة والتي استدمت عدة مصطلحات من علوم أخرى لتجد لها مكاناً واستخداماً في المنظمة، ومن بين هذه المصطلحات المواطنة التنظيمية فالفرد هو المواطن والدولة هي الإدارة في المنظمة فيمكننا تعريف المواطنة بنفس التعريف السابق مع استبدال المتغيرات من المجال الكلي إلى المجال الجزئي ألا وهو المنظمة.

فالمواطنة ما هي إلا جملة من القيم الإنسانية نشأت منذ القدم بغية إنشاء الانتماء لدى الفرد نحو كيان معين، وهي أداء واجبات محددة، والتمتع بحقوق معينة تتجسد في شكل سلوك وتعمق في وجدان الفرد حتى تصبح جزءاً من كيان المجتمع الاجتماعي والقانوني والسياسي والعقائدي<sup>3</sup>.

يعد مفهوم المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري المعاصر فقد ظهر الاهتمام به أواخر القرن الماضي على يد الباحث الأمريكي **organ Podsakoff** وإن كانت فكرته الأولى تعود إلى باحث الإدارة الأمريكي **Robert kats** سنة 1964 ، الذي ميز بين دور الفرد الرسمي في العمل والسلوك الطوعي

الذي يعد أساساً لفاعلية المنظمات ومصدرها، كما بين أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرارية فغالبا ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي<sup>4</sup>.

## 2. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: Organizational citizenship Behavior

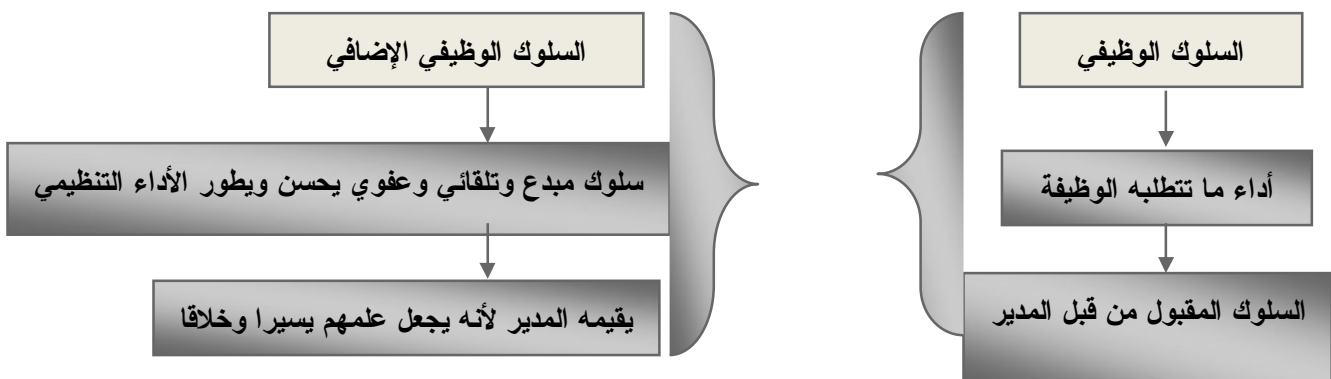
سلوك المواطنة التنظيمية هو مصطلح تقني من مصطلحات علم النفس، حيث يمكن الإشارة إلى المفهوم بكل بساطة على أنه تصنيف للسلوكيات الفردية في إطار الجماعة، وقد تم تعريف سلوك المواطنة التنظيمية أول مرة من قبل " دينيس أورغان " Dennis organ في سنة 1988 على أنه " السلوك الفردي الاختياري الذي لا يكافأ من قبل نظام المكافآت الرسمي، عندما يقترن نفس هذا السلوك في الجماعة ويؤدي إلى تحقيق مبدأ الفعالية للمنظمة"، أو هو سلوك فردي تقديري غير رسمي يسعى إلى تعزيز الأداء الفعال للمنظمة.

كما عرفه (Dyne Van) بأنه سلوك تستفيد منه المنظمة أو المقصود لصالح المنظمة والتي هي تقديرية وتتجاوز توقعات دور الموظف الحالي "

وقبل ذلك ومنذ ما يقارب الأربعة عقود أشار Katz سنة 1964 إلى وجود فئة من السلوكيات العفوية لا تدخل في الإطار الرسمي للمنظمة لكنها تبقى ضرورية لضمان فعالية التنظيم<sup>5</sup>.

أما " smith " وآخرون (1983) فقد نشر في تقرير حول دراسة تجريبية على طبيعة هذه السلوكيات أدى بهم إلى وضع تصور لهذه المساهمات التي قدموها باسم " سلوك المواطنة التنظيمية ، لتعرف في وقت لاحق من قبل " organ " بأنها " ذلك السلوك الفردي التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والمهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها<sup>6</sup>، وقد شخص تشسترز برنارد chester barnard ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية سنة 1930 وسماها بالسلوكيات الإضافية ( Extra role behhavicors )، أما كارتز وكوهن kartz et cohen فقد شخصوا هذا السلوك سنة 1966 بأنه يحسن فعالية المنظمة ثم قاما بصياغة مصطلح المواطنة ليضم العاملين الذين يمارسون هذا السلوك الوظيفي الإضافي، هنا تجدر بنا الإشارة إلى الفرق بين السلوك الوظيفي والسلوك الوظيفي الإضافي كما يلي<sup>7</sup>:

الشكل رقم 1 : الفرق بين السلوك الوظيفي والسلوك الوظيفي الإضافي



المصدر : من إعداد الباحثة

ويمكن عرض بعض الأمثلة حول السلوك الوظيفي الإضافي كمساعدة العاملين الجدد على التكيف مع المنظمة، عدم الإساءة إلى حقوق الآخرين " هذا السلوك يدخل في إطار ممارسة العامل للمواطنة التنظيمية التي يلاحظها ويراقبها المدير المباشر للعاملين، وينقسم سلوك المواطنة التنظيمية إلى ثلاثة مستويات :

(1) الطاعة التنظيمية Organizational Obedience

(2) الولاء التنظيمي Organizational loyalty

(3) التعاون التنظيمي Organization cooperation

وتتأثر هذه المستويات الثلاثة مباشرة بالحقوق التي تعطىها المنظمة للأفراد، وبالتالي فالأفراد يتصرفون وفق السلوك المحرك (الدافع) لهم<sup>8</sup>.

3. فوائد سلوك المواطنة التنظيمية :

يمكن إبراز فوائد سلوك المواطنة التنظيمية في النقاط التالية :

1. انخفاض معدل دوران العمل لوجود عاملين مكرسين للعمل في المنظمة والبقاء فيها لمدة طويلة

2. المساعدة في إنشاء رأس مال اجتماعي في المنظمة، وزيادة تماسك الروابط بين العاملين فيها.

3. بناء بيئة أفضل للعمل فيها.

4. تقليل حجم وعدد المشاكل بين العاملين داخل المنظمة.

5. دعم توجهات الإدارة الحديثة: " مثل إدارة الجودة الشاملة، فرق العمل، الإدارة بالأهداف والمشاركة ...

الخ).

6. تعزيز الأداء التنظيمي وزيادة فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها.

7. تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

8. بالتالي زيادة رضا الزبائن، من خلال تحسين جودة الخدمات او السلع المقدمة من قبل المنظمة.<sup>9</sup>

بعد توضيح مفهوم المواطنة التنظيمية من خلال عرض أبرز محاولات المفكرين في هذا المجال إلى ضبط المصطلح وما يتناسب مع البيئة التي انتقل اليها (بيئة المنظمة) أدى ذلك إلى تحديد خصائص أو مميزات يتصف بها هذا السلوك، وقد قام Johus 1996 بتحديد ما يلي:

1- أنه سلوك اختياري، فهو لا يوجد في صف الوظيفة الخاصة بالفرد؛

2- سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد؛

3- أنه يسهم في زيادة فعالية المنظمة؛

4- لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية؛

5- لا يتم معاقبة الفرد إذا ما لم يتقيد بتنفيذها.<sup>10</sup>

بالإضافة إلى ذلك فإن الاعتقاد السائد بين المنظرين في هذا المجال أمثال Deckop وآخرين و Yen

و Niehoff وغيرهم في التأكيد على أنه كلما زاد عدد العمال المشاركين والمجسدين لسلوك المواطنة التنظيمية

كلما أصبحت المنظمة أكثر نجاحا.<sup>11</sup>

ومن خلال عرض فوائد سلوك المواطنة التنظيمية تظهر الأهمية الجلية لهذا المفهوم داخل المنظمة من خلال ما يحققه من مزايا للعامل من جهة وللمنظمة من جهة أخرى، هذا ولا يخفى أن التطور التاريخي لمفهوم المواطنة قد مر بمراحل عديدة وفترات متفاوتة بين أخذ ورد بين طرفي المعادلة (المواطنة) إلى أن انتهى بها المطاف إلى ماهي عليه حالياً من ممارسات نلاحظها في شكل سلوك إيجابي فعال يخدم العامل والمنظمة.

### 1. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

حددت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من قبل الباحثين في هذا المجال من أوجه مختلفة فهناك من يرى أن لها بعدين أساسيين هما البعد التنظيمي والبعد الفردي، أما البعد الفردي فيعني كل سلوك موجه لمساعدة الموظفين الآخرين الذين يواجهون مشاكل في عملهم وبشكل اختياري " غير مطلوب " مثل: مساعدة زملاء العمل أثناء غيابهم، تقديم مقترحات لتحسين أو تسريع العمل، مساعدة العمال الجدد في الاندماج... الخ. أما البعد التنظيمي فيعني سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمية مثال البقاء بعد انتهاء الدوام للتحضير لاجتماع أو لإنهاء أعمال أو التطوع لأعمال إضافية تكون في صالح المنظمة... الخ<sup>12</sup>، وقد أكدت العديد من الدراسات بأن توفر الثقة التنظيمية يزيد من انتهاج العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية سواء نحو زملائهم أو اتجاه المنظمة بشكل عام.

وهناك تفصيل أكثر لهذه الأبعاد صنفها 1988 Organ في خمسة عناصر أساسية هي:

الإيثار - الكياسة - الروح الرياضية - الضمير الحي - السلوك الحضاري - وهناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية<sup>13</sup>، نعرضها كما يلي بشيء من التفصيل:

### 1 الإيثار Altruism

يمكن أن نطلق عليه بكل بساطة " المساعدة " يمكن أن تشمل هذه المساعدة كل من الزملاء - الرؤساء - العملاء في المهام المتعلقة بالعمل.

### 2 الكياسة " Courtesy " اللياقة "

محاولة العامل منع حدوث المشاكل المتعلقة بالعمل، وإدراكه ووعيه الكامل لتأثير السلوك على الآخرين وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل، وإنذار أو تنبيه الزملاء على التغيرات التي تؤثر على عملهم، كما ويتضمن التعاون بين العاملين بصورة رسمية أو غير رسمية.

### 3 الروح الرياضية : Sportsmanship

وهي مدى تحمل العامل لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك<sup>14</sup>، وإدخال الطاقة الموجبة لذلك في إنجاز العمل بدلا من إهدارها وهي تعبر عن انعكاس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية دون امتعاض أو شكوى، كقبول العمل في ظروف أقل من الظروف العادية والتماس العذر للمنظمة ومحاولة عدم إظهار تقصيرها ما من شأنه تخفيض العبء على الرئيس المباشر ليتفرغ لحل المشاكل الحقيقية .

### 4 الضمير الحي : " أو الوعي " Conscientiousness "

وتمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، الاستراحات، العمل بجدية، تعظيم استثمار الوقت، ... حتى في حالة عدم وجود المراقب، وهو سلوك يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة، بالإضافة إلى العمل أيام طويلة خارج أيام العمل الرسمية.

### (5) السلوك الحضاري : " Civil Virtue " أو الفضائل المدنية "

وتعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصيرها من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها وتأييد العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة<sup>15</sup>.

ومن الجدير بالذكر أن توفر بعد من أبعاد المواطنة في العامل لا يعني بالضرورة أن باقي الأبعاد تتوفر لديه فوصف فرد عامل بالروح الرياضية قد لا يكون دائماً للفرد الذي لديه السلوك الحضاري أو الإيثاري فتوفر أحد هذه الأبعاد قد يكون كافياً ليوصف العامل بمواصفات سلوك المواطنة التنظيمية<sup>16</sup>.

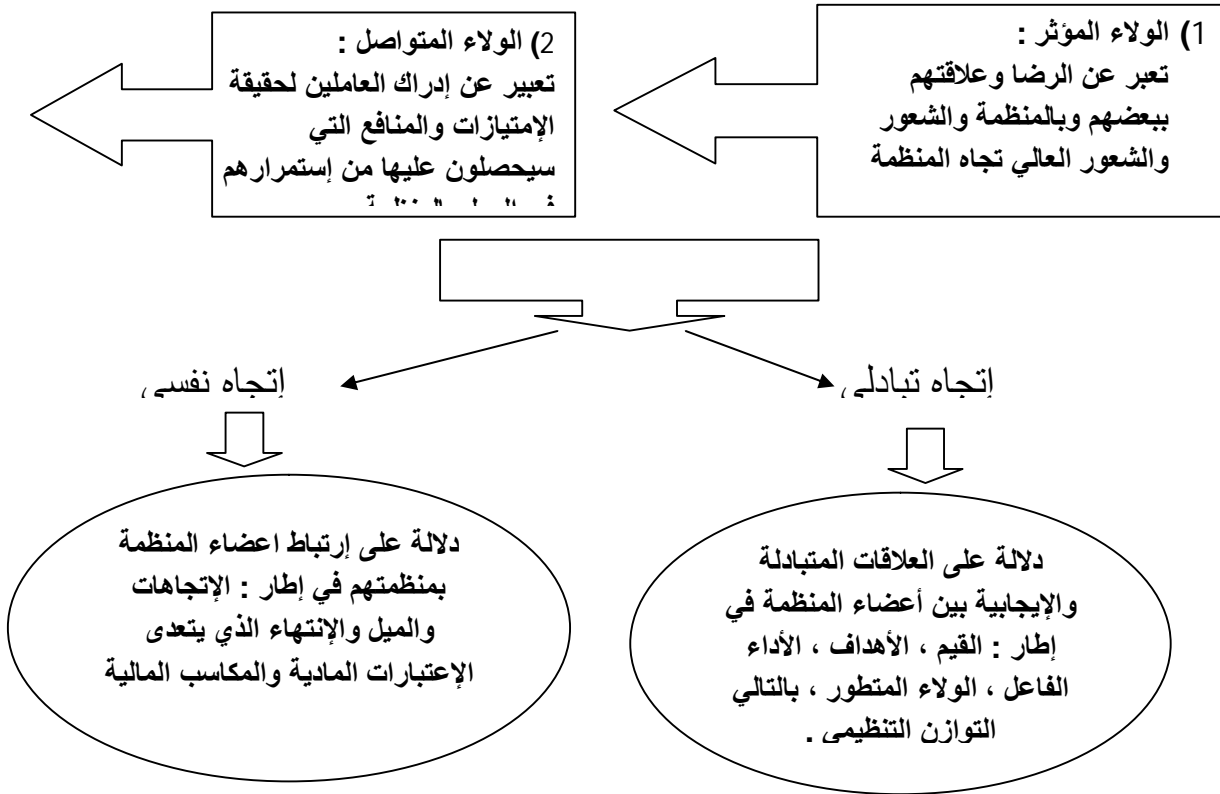
### ثانياً: العوامل المؤثرة في دعم وتنمية المواطنة التنظيمية

أشار العديد من الباحثين في مجال الفكر الإداري عامة والمواطنة التنظيمية خاصة من خلال البحوث التي تم إجرائها لدراسة التأثير المتبادل بين مفهوم المواطنة التنظيمية وغيره من المفاهيم الإدارية كالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي أو إدراك الدعم الوظيفي وإدراك العدالة التنظيمية ونمط القيادة والدعم التنظيمي المدرك... بأنها عوامل مهمة مساعدة وداعمة لتطوير ونشر هذه الروح في العاملين<sup>17</sup> مما يعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل العاملين والمحافظة عليهم عن طريق جعلها مكان عمل جاذب للكفاءات وتجدر الإشارة إلى هذه العوامل ببعض الشرح كمايلي :

### 1- الولاء التنظيمي : Organization loyatly

يوصف الولاء بأنه مدى الدعم الذي يقدمه العامل للمنظمة ودفاعه عنها<sup>18</sup>، ويتولد هذا الشعور نتيجة إدراك الفرد العامل في المنظمة بمدى الدعم الذي تقدمه له في المقابل، واستناداً إلى " George and jous " فالولاء يشمل اعتقاد العاملين ومشاعرهم حيال العمل بالمنظمة ويتضمن نمطين من الولاء هما: الولاء المؤثر والولاء المتواصل<sup>19</sup>، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 2 : أنماط الولاء التنظيمي حسب George and joes



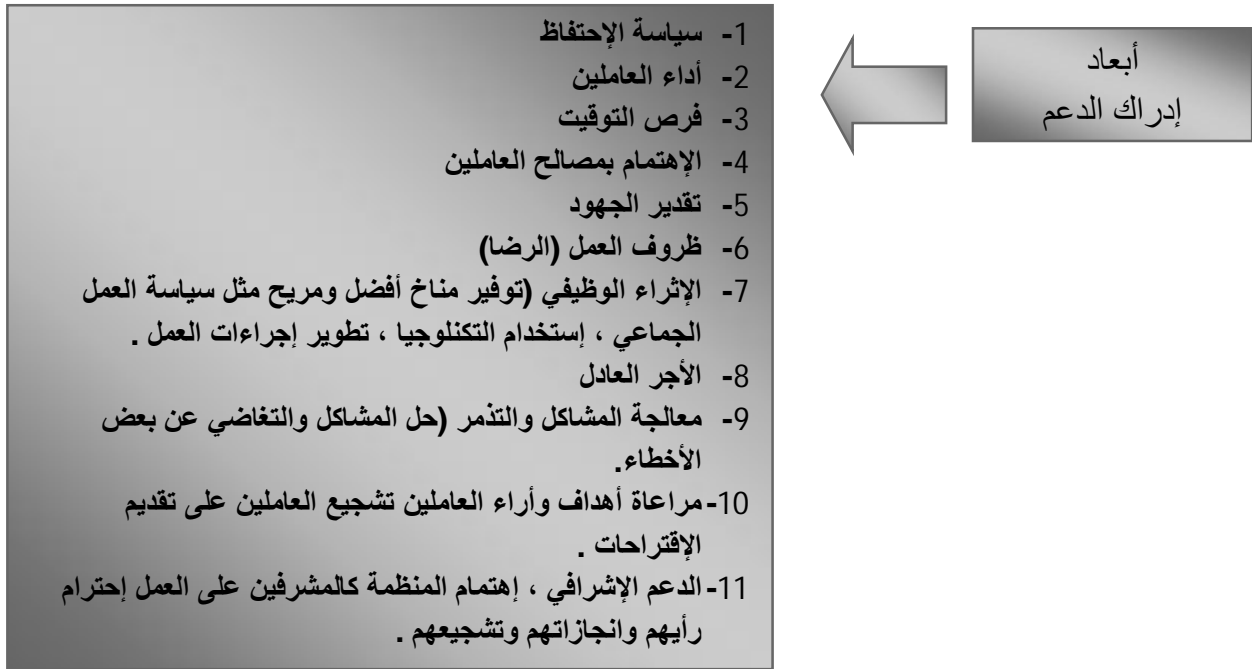
المصدر : من إعداد الباحثة

## 2- إدراك الدعم التنظيمي : POS (perception organizational support)

أو ما يسمى ولاء المنظمة اتجاه موظفيها، إذ أن إدراك الموظف بولاء المنظمة له يسهم في ولاءه لها حيث أن الموظفين الذين يشعرون بقدر عال من الدعم التنظيمي المدرك يحسون كأنهم مدينون للمنظمة ومن ثم تظهر الحاجة إلى مبادلة المعاملة بإتجاهات وسلوكيات إيجابية أبرزها المواطنة التنظيمية وهو انعكاس للعلاقة بين المنظمة والعاملين فيها، وتنحصر هذه العلاقة بالدعم الذي تقدمه المنظمة في شكل مجموعة من الأنشطة والممارسات سواء ما تعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار، حل المشاكل، تحسين الأداء، فرص الترقية، الإثراء الوظيفي، تغيير أجواء العمل... الخ<sup>20</sup>، وهذا ما يلخصه الشكل الموالي:



## الشكل رقم 3: أبعاد إدراك الدعم التنظيمي



المصدر : من إعداد الباحثة

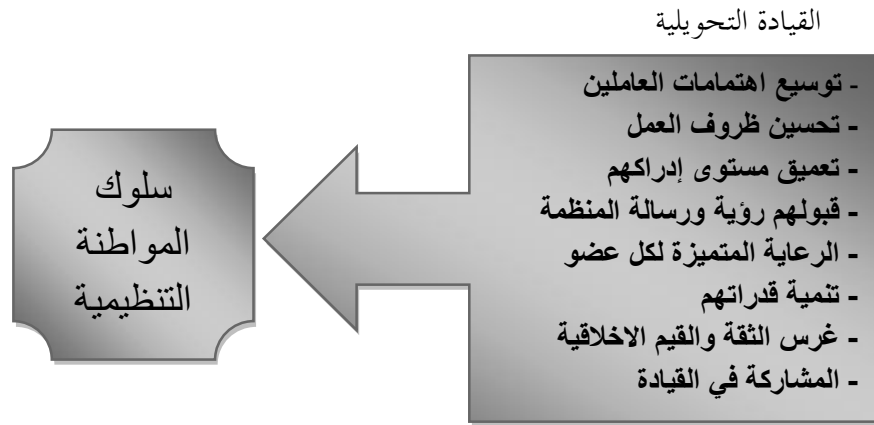
## 3- إدراك العدالة التنظيمية : perception organizational justice

تمثل العدالة التنظيمية أسلوب تعامل المنظمة مع الأفراد، وينقسم مفهومها إلى نوعين رئيسيين: 1\_ عدالة التوزيع، 2\_ عدالة الإجراءات، حيث يشير النوع الأول إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، أما الثاني فيمثل إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات. ويضيف البعض نوعاً ثالثاً يسمى عدالة التعاملات: أي كلما زاد شعور العدالة التنظيمية بجميع أنواعها كلما زاد الشعور بالرضا الوظيفي، حيث أن أيديولوجية إدراك الدعم التنظيمي تؤكد على أن توقع الفرد بأن زيادة جهوده في العمل لإنجاز أهداف المنظمة سيتم مكافأتها وتقديرها مادياً ومعنوياً من قبلها، فتتوقع بذلك أن يسهم إدراك العدالة التنظيمية في إدراك العاملين بالدعم التنظيمي الذي تمارسه المنظمة<sup>21</sup>.

## 4- نمط القيادة المتبع:

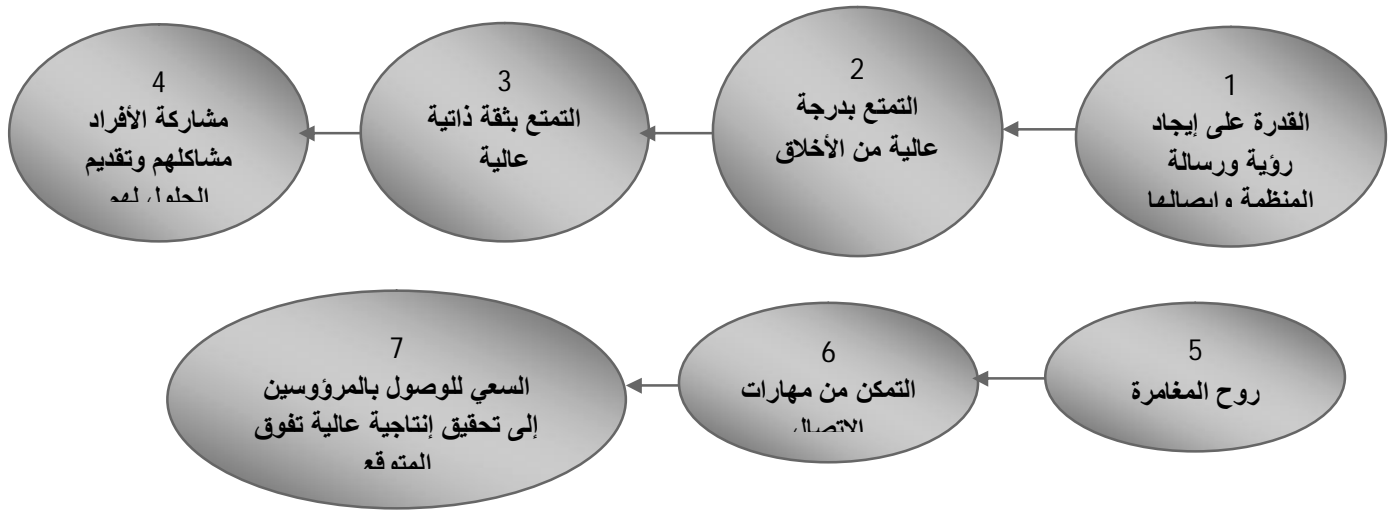
لطالما اعتبرت القيادة المحور الذي تقوم عليه أنشطة المنظمات، ومع أواخر القرن المنصرم ظهر أحد أهم أنماط القيادة الحديثة المؤثرة في كل من العاملين وظروف العمل على حد سواء، وهو مفهوم القيادة التحويلية الذي يعمل على توسيع اهتمامات العاملين وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية المنظمة ورسالتها ويقدم الرعاية المتميزة لكل عضو في المنظمة فتتبع ذلك قدراتهم وتمكنهم وتغرس في نفوسهم الثقة والقيم الأخلاقية وتشركهم في القيادة ليحقق الانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد مما يكون له أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، كما أشارت إليه العديد من الدراسات.<sup>22</sup>

## الشكل رقم 4: القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية



يتجاوز مفهوم القيادة التحويلية المفاهيم التقليدية المبنية على الأمر والتحكم وتبادل المنافع والمصالح إلى أنها القيادة التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير " وعرفت بأنها " نظام التغيير وتحويل العاملين"<sup>23</sup>، كما تشير الدراسات إلى أن هناك خصائص يتصف بها القائد التحويلي نوضحها في الشكل التالي:

## الشكل رقم 5: خصائص القائد التحويلي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المن عوده المعاني، ص 231.

## 5- الرضا الوظيفي Job Satisfaction

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم غموضاً في علم النفس التنظيمي لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراساتها بكل موضوعية، ما أدى إلى عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي، وهو سبب أساسي في الإحساس بالاغتراب الوظيفي وعدم الانتماء وعدم الولاء ويكون ذلك نتيجة غيابها.

يرى بورتر و كوتر Porter et Koler : بأن رضا الفرد في المنظمة له علاقة وطيدة بكيفية إدراكه للجزاء الذي يتلقاه ، فإذا كان الجزاء مساوي أو يفوق الجزاء المساوي (المقارن) فإن هذا الفرد يكون راضياً وإذا كان يرى بأن جزاءه أقل من الجزاء المساوي أو (المفروض) فإنه يكون غير راضٍ<sup>24</sup>.



## الخلاصة:

اختلفت وتعددت المفاهيم والمصطلحات التي استقدمت من تخصصات أخرى واستخدمت في مجال إدارة الأعمال بشتى مستوياتها، وهذا نتيجة لتشعب وتوسع الدراسات التي تسعى دائماً إلى تفسير الطبيعة البشرية المعقدة للتعرف بسلوكها، ومحاولة تسييرها بما يتوافق مع كفاءة وفعالية المنظمة، حاولنا في هذا البحث تحديد أهم العوامل المؤثرة في دعم وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى المورد البشري لما له من أثر مباشر وإيجابي على المستوى الكلي للمنظمة مادياً ومعنوياً.

ان نجاح تسهيل اكتساب المورد البشري لسلوك المواطنة التنظيمية ما هو إلا نتيجة واضحة لما يدركه هذا الأخير من دعم وتأييد من قبل إدارته ورؤسائها واعترافاً واضحاً منه في شكل تصرفات بامتثانه ورد للجميل بتحليله بهذا السلوك الإيجابي الذي ينشر الوعي داخل المنظمة، وينعكس في الصورة التي تؤخذ عنها لدى الجمهور باكتسابها لثقافة قوية تدعم مركزها التنافسي وترتيبها مقارنة بمثيلاتها في بيئة الأعمال.

فكم سمعنا عن اهتمام وتقدير المنظمات الرائدة ومنظمات الدول المتقدمة لمواردها البشرية واعتباره أولى أولوياتها وما لذلك من أثر إيجابي يدفع بالأفراد إلى إدراك الدعم الوظيفي والتنظيمي الذي توفره منظماتهم، وانتشار العدالة التنظيمية، وانتشار نمط قيادة سليمة متكيفة وداعمة، ما يتيح له الشعور بالرضا والولاء، فإذا استطاعت المنظمة الوصول إلى إدراك موردها البشري بدعمها ساهم ذلك بتحليله بسلوك المواطنة بأبعاده من الإيثارة، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري حسب تصنيف Organ سنة 1988، أي قبل حوالي ثمانية وعشرين عاماً وما سبقها من مساهمات حول نفس المفهوم بتسميات مختلفة تصب في نفس الاتجاه، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن هذه المنظمة ناجحة بأهم مقياس وهو موردها البشري، الذي بينت الدراسات أن المنظمات التي تعتمد على اكتفاء العاملين فيها بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرارية فغالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي فيها.

## المراجع والهوامش:

- 1- علي خليفة الكواري ، مفهوم المواطنة في الدولة الديمقراطية ، ورقة بحث معدة للإجتماع السنوي العاشر لمشروع دراسات الديمقراطية يوم : 2000/8/27 ، أكسفورد ، إنجلترا ، ص ص 2-3 .
- 2- علي خليفة الكواري ، المواطنة والديمقراطية في البلدان العربية ، مشروع دراسات الديمقراطية في البلدان العربية ، ط 1 ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 2001 ، ص 39.
- 3- زكريا يورنس بسطا وآخرون ، دور المدرسة في تنمية شخصية المتعلم في ضوء تحديات العصر ، مجلة البحوث التربوية ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، 2002 ، ص 91 .
- 4- أيمن عوده المعاني ، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 9 ، العدد 2 ، 2013 ، عمان الأردن ، ص 232.

5- Jingtith Farh , Lhen Bozhong , Denmis worgan , organizational citizenship Behaviour in the people s republic of china , organization science , vol 15 n° 2 ; March , April 2004 P 241 .

6- Zingham ullah Bukhari , unair Ali , Relationship between organizational citizenship ; P 86 .

- 7 - بشرى هاشم محمد وآسيل حمدي عثمان ، أثر سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم الإنكالية الاجتماعية ، دراسة إيطالية تحليلية مقارنة لأراء عينة العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والإعمار والإسكان ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 32 ، 2012 ، ص 111 .
- 8 - نفس المرجع السابق ، نفس المكان .
- 9 - ناظم جواد عبد سلمان الزيدي ، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرها في تفوق المنظمة ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد ، 2007 ، ص 63 .
- 10 - سعيد شعبان حامد ، أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي لمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر 2003 - السنة 42 ، العدد 61 ، ص 15 .
- 11 - Zirgham , U, B , Umair , A, op.cit ; P 86 .
- 12 - Sukhad ,Tombe , Meera Shanker ,A Study of organizational citizen ship Behavior (OCB) and its Dimensions :A Literature Review , international Research journal of Business and manangement IRJBM , january 2014 , Vol n° : 1 P 68 .
- 13 - Omer Faruh Unal , Relationship , Between the Dimensions of organizational citizen ship Behavior and the Faots of job satisfaction , WEI international Academie conference proceetings , january 14 ,16 2013 , Amtaly . Turkey , P 125 .
- 14 - Azizi yahayer , et al ... , the implications of organization Litzuship Behavior (O C B) touard the dismasiors of learning organization (LO) in organization in southern Malaysia , AFrican journal of Business management VOL 5(14) , july 2011 , Academic journals , P P 5725 , 5726 .
- 15 - IBD , P 68 .
- 16 - Mahfuz judeh , Examining the relationship between organizational justice , job security , and organizational citizenship Behavior in the jordanian Banks astructural Equation Modehing perspective jordan journal of Business Administration , Volume 8 , n° 3 , 2012 P 586 .
- 17 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، ط1 ، مصر ، الملكية العصرية للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 321 .
- 18 - نضال صالح الحوامدة وأروى عبد السلام القرالة ، أثر المشاركة والمرغوبة في التماثر التنظيمي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 2 - العدد 3 - 2006 ، ص 375 .
- 19 - عبد الكريم السكر ، أثر عدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية ، دراسة ميدانية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 8 ، العدد 3 ، 2012 ، عمان ، الأردن ، ص 528 .
- 20 - أسعد حماد أبو رمان ، فالخ عبد القادر الحوري ، فيصل عبد الرحمن البورني ، العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية في الملتقيات الأردنية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، 2011 ، القاهرة مصر ، ص 15 - 16 .
- 21 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، أثر محددات إدراك الدعم التانظيمي على دافعية الأفراد الإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام .محافظة الدقهلية ، المجلة العلمية التجارة والتموين ، جامعة طنطا ، الملحق الثاني في ، العدد الثاني ، 2003 ، ص 6 .

- 22- أيمن عودة المعاني ، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية ، دراسة ميدانية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 9 - العدد 2 - 2013 ، عمان الأردن ، ص ص 230-233 .
- 23- أيمن عودة المعاني ، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية ، دراسة ميدانية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 9 - العدد 3 - 2013 ، عمان ، الأردن ، ص ص 230-233 .
- 24- مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ، مطبعة النخلة ، الجزائر ، 1992 ، ص 133 .
- 25- مصطفى كامل ، سونيا البكري ، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ، مجلة الإدارة 23 ، عدد 1 ، يوليو : 78-91 .
- 26- مصطفى كامل ، سونيا البكري ، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ، مجلة الإدارة 23 ، عدد 1 ، يوليو : 78-91 .