

الكامن في سلوك المواطنة التنظيمية
Underlying in
Organizational Citizenship Behavior

جيدة عريفي*، جامعة 8 ماي 1945 قالمة
arifi.jeida@univ-guelma.dz
مخبر الفلسفة والدراسات الانسانية
والاجتماعية ومشكلات الاعلام والاتصال
بوشارب بولوداني خالد، جامعة 8 ماي 1945 قالمة
bouchareb.khaled@univ-guelma.dz

تاريخ القبول: 14/01/2024

تاريخ الاستلام: 17/11/2023

ملخص:

تسعى جل المنظمات إلى تحقيق السبق التنافسي من خلال امتلاكها للموارد التكنولوجية الحديثة ربها للوقت ومواكبة للتغيرات، لكن في المقابل نجد أنّ المورد البشري يمثل أحد أهم الموارد التي لا يمكن استبداله أو تقليده لأنه بمثابة قيمة مضافة. فتحقيق الفعالية التنظيمية كما ذهب إليها كاتز وكان Katz et Khan يستلزم من العاملين تجاوز الأدوار الوظيفية المطلوبة منهم والتي تمثل الجانب الظاهر والطوعي لسلوك المواطنة التنظيمية، لكن في كثير من الأحيان يكون الانخراط المفرط في هذه السلوكيات أحد العوامل الخفية والسلبية التي تؤثر على رفاهية الافراد، ليتحول السلوك ذو الطبيعة التقديرية والتلقائية إلى سلوك إلزامي تفرضه المنظمات، ويتحول بذلك الجندي الصالح والخدام الجيد بتعبير أورغان Organ إلى آلة طيعة في يد المنظمة تعمل على استغلاله واستنفاد وقته وجهده لتحقيق أهدافها التنظيمية.

وبناء على ما تقدم نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على الجانب الخفي لهذا السلوك وإبراز أهم الدوافع والعوامل التي تقف وراء فرضه،

* المؤلف المراسل

والاستراتيجيات التي تحد من خطر التوسع التدريجي للمواطنة التنظيمية
الاجبارية.

الكلمات المفتاحية: سلوك المواطنة التنظيمية -السلوك التقديري- المواطنة
الاجبارية - زحف الوظيفة - ضغط المواطنة الاجبارية.

Abstract:

Most organizations seek to achieve a competitive advantage by possessing modern technological resources to save time and keep pace with changes, but in contrast, we find that the human resource represents one of the most important resources that cannot be replaced or imitated because it serves as an added value. Achieving organizational effectiveness, as Katz and Khan argued, requires employees to go beyond the job roles required of them, which represent the apparent and voluntary aspect of organizational citizenship behavior. However, in many cases, excessive involvement in these behaviors is one of the hidden and negative factors that affect the well-being of individuals. As a result, that behavior of a discretionary and automatic nature becomes obligatory behavior imposed by organizations, and thus the good soldier and good servant, in Organ's describes, is transformed into an obedient machine in the hands of the organization that works to exploit him and exhaust his time and effort to achieve its organizational goals.

Based on what is mentioned above, we seek, through this research paper to shed light on the hidden side of this behavior and highlight the most important motives and factors behind its imposition and the strategies that limit the risk of the gradual expansion of compulsory organizational citizenship.

Keywords: Organizational citizenship behavior, Discretionary behaviour, Compulsory citizenship, Job creep, The pressure of compulsory citizenship.□

مقدمة:

لقد أكدت عديد الدراسات والأبحاث المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية بأنها تعتبر قيمة مضافة يعول عليها في تحقيق السبق التنافسي، فالمنظمات الناجحة كما أشار إليها Katz & Khan لا يمكنها الاستمرار والبقاء على قيد الحياة دون تصرف أعضائها كمواطنين صالحين يذهبون إلى أبعد من مسؤولياتهم الرسمية من خلال تبنيهم لسلوكيات عفوية ابتكارية للسير الحسن للمنظمة. إلا أن التغيرات المتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال خاصة في العقود الأخيرة غيرت من سلوك المواطنة التنظيمية وحيدها عن طبيعتها العفوية، ما أدى بالعديد من الباحثين إلى تنفيذ بعض المسلمات التي كانت تؤكد على الطبيعة الإيجابية لهذه المتغير التنظيمي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية، إلا أن الأبحاث والدراسات الحديثة أخذت مسارا آخر من البحث وكشفت عن بعض الجوانب الخفية التي يخلفها هذا السلوك على المستويين الفردي والتنظيمي.

وهذا ما أكدته بعض الأبحاث حين أقرت بأن انخراط الافراد في هذه السلوكيات قد يكون له عواقب سلبية، فالمواطن التنظيمي الجيد كما أشار إليه Organ & Rayen يساهم في إرهاب الافراد العاملين ويزيد من العبء الوظيفي لديهم خاصة أولئك الذين ينخرطون في مستويات عالية من المواطنة التنظيمية، ما قد يقود في كثير من الأحيان إلى الصراع بين العمل والأسرة. كما أن السلوك المدني ليس طوعيا بل في أغلب الأحيان يكون إلزاميا أو يكون نتيجة ضغط عدد من المصادر كالضرورات التنظيمية "عمل المزيد بموارد اقل" Van Dyne & Ellis 2004 أو اعتقاد العاملين بأن هاته السلوكيات تمثل جزء من وظيفتهم أو بدافع ابراز الذات وغيرها (Bolino, Klotz, Turnley, & Harvey, 2013, p. 544).

وفي ظل هذا التباين والاختلاف بين وجهات نظر الباحثين والمختصين في مجال المواطنة التنظيمية حول الجانب الظاهر والجانب الخفي في سلوك المواطنة التنظيمية، جاءت هذه الورقة البحثية كمحاولة للإجابة على التساؤل المركزي التالي: هل يمكن اعتبار سلوك المواطنة التنظيمية سلوك طوعي أم اجباري؟ ومن أجل الإحاطة بكل جوانب هذا التساؤل نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الدوافع الكامنة وراء انخراط الأفراد في سلوك المواطنة؟
- كيف يؤثر الرؤساء على الحدّ من حرية الأفراد العاملين في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وتحويلها إلى سلوكيات إجبارية؟
- أين يكمن الخط الفاصل بين ما يود الأفراد القيام به وما يشعرون بأنه واجب عليهم؟
- متى يمكن أن يتحول الفعل الطوعي إلى جزء من الوظيفية؟

أولاً: المواطنة التنظيمية بين الضريبة الشخصية والمهنية

1- المواطنة التنظيمية والضريبة الشخصية

إذا كان انخراط الافراد في المواطنة التنظيمية يكون إما بسبب الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها المنظمات وما يترتب عليها من تسريح للعمالة ، أو لعوامل أخرى تكون بدافع التميز وإثبات الذات والتباهي أمام الزملاء ، أو بدافع الاعراض التي يحصل عليها الافراد من قبل منظماتهم Organ 1988 ، قصد الظفر بمناصب عليا أو كسب ولاء وامتنان الرؤساء واعترافهم بأنهم مميّزون، وهو ما أشار إليه Salamon and Deutsch 2006 حيث أشار بأنّ الأفراد يعملون على كسب رضا رؤسائهم والتودد اليهم والتقرب منهم عن طريق بعث إشارة بأنهم ليسوا فقط قادرين على إنجاز ما يطلب منهم بل بإمكانهم تجاوز أدوارهم الرسمية والاستجابة لنداء الواجب من خلال إثبات بأنهم جنود جيّدين يمكن للمنظمة الاستعانة بهم في الأوقات الصعبة، حتى وإن تطلب الأمر التضحية بطاقتهم وجهدهم خدمة لأغراضها، في مقابل الاحتفاظ بهم إذا تطلب الأمر أو الحصول على بعض الامتيازات التي تخدمهم، ووفقا لهذا المنظور يشعر الافراد بأنهم ملزمين بحماية وضعهم الوظيفي والتأكد بأنّ المساهمات التي يقدمونها تتجاوز عتبة التزاماتهم (Bolino et al., 2013, p. 544).

وعلى غرار هذه الخلفيات والدوافع الكامنة وراء مشاركة الافراد العاملين بجهودهم وإمكانياتهم المادية والبشرية والمعنوية، فقد ثبت بأنّ الالتزام المستمر في المواطنة التنظيمية؛ وتقديم المساعدة ممن هم بحاجة إليها والتضحية بأوقات الفراغ والعمل لساعات طويلة على حساب الوقت الشخصي، واستخدام

الكامن في سلوك المواطنة التنظيمية جيدة عريفي وبوشارب بولوداني

الإمكانات والممتلكات الشخصية لخدمة أهداف المنظمة، قد تكون له عواقب على الحرية الفردية، وتكون النتيجة أنّ الفرد هو من يدفع ضريبة الانخراط في هذه السلوكيات، فالمشاركة المستمرة للعاملين في هاته السلوكيات يخلق مع مرور الوقت صعوبة في التمييز بين الدور الرسمي المكلف بإنجازه ويكافأ عليه ويتم تقييمه بناء على أدائه، وبين الدور الإضافي التقديري النابع عن الرغبة الشخصية للفرد في القيام به من منطلق تقديم خدمات أو مساعدات في قالب طوعي لا يستلزم إذن من صاحب العمل للقيام به، في حين لا يعرض صاحبه للمحاسبة أو العقاب إذا امتنع عن أدائه وهذا ما يعبر عنه بالتقديري. والذي يقصد به أنّ الانخراط في هذا ليس مطلباً خاضعاً للضريبة في وصف الوظيفة، وهي شروط محددة بوضوح لعقد عمل الفرد العامل مع المنظمة، بالإضافة إلى أنّ السلوك هو مسألة اختيار شخصي وعدم الامتناع عن القيام به لا يعاقب عليه. (Ivanchak, 2007, p. 32)

لكن ما يلفت النظر هنا كيف يمكن لهذا السلوك أن يحدد عن مساره التقديري والتلقائي ليجد العامل نفسه في صراع ينتج عنه ما يسمى بإرهاق المواطنة التنظيمية الذي يشير إلى: " حالة يشعر فيها الموظفون بالإرهاق أو التعب أو الانزعاج بسبب مشاركتهم في سلوك المواطنة التنظيمية وتخطي نداء الواجب" (Adalina Buonocore, 2016, p. 10)، أو قد يحدث نتيجة الاجهاد بسبب انعدام أو ضعف الدعم الوظيفي والاجتماعي من قبل الرؤساء أو زملاء العمل، أو اعتبار المواطنة التنظيمية معيار يقاس على أساسه أداء العاملين مما يجعل من الصعب الابتعاد عنه لدرجة أنّه يتعين على الأفراد العاملين تقديم المزيد من العمل الإضافي لجذب انتباه المشرفين أو لسيادة اعتقاد أنّ العاملين الأكثر مشاركة في المواطنة هم الأفضل تقييماً من قبل رؤسائهم، ليجد العامل نفسه فريسة لضغط المواطنة. وفي هذا الصدد رأى Bolino 2015 ضرورة البحث لاستكشاف الجانب الإيجابي للعلاقات عالية الجودة مع الزملاء والرؤساء ودورها في احتمالية تقليل الإرهاق الناتج عن المشاركة المفرطة في المواطنة التنظيمية.

واستكمالاً للبحوث التي أُثيرت حول الجانب الخفي لهذا السلوك، وجدت Bergeron 2007 أنّ قيمة المواطنة التنظيمية تقل وتفقد الحماس الزائد عندما

يتم استنفاد الوقت والطاقة ليصبح جهد الفرد غير متوافق مع الفوائد أو المزايا التي يحصل عليها (Bolino et al., 2013, p. 544)، وهو ما ويؤيد دراسة 2008 Grante التي توصلت إلى نتيجة مفادها بأن الأفراد الذين قضوا وقت أطول في أداء الأدوار الإضافية لم يتم تقييمهم بشكل يوحى بأنهم جنود جيدين ولم تكن لهم زيادات في رواتبهم، عكس الأفراد الذين كانوا أقل انخراط في هاته السلوكيات وأبدوا أهمية أكثر لمهامهم الرسمية ولم يستهلكوا وقت كبير في أداء الأدوار الإضافية، كون العمل الإضافي الذي يقومون به يستنفذ منهم جهدهم، طاقتهم ووقتهم باعتبارها موارد قيمة لا يمكن استرجاعها أو استبدالها بأي شكل من أشكال الموارد الأخرى، إضافة إلى أن قيامهم بالأعمال الطوعية لا يوازي العوائد التي يتلقوها مما قد يقودهم إلى تقليص استثماراتهم ومساهماتهم في المستقبل (Bolino & Grant, 2016, p. 82).

2. المواطنة التنظيمية والضرية المهنية

مواصلة للأبحاث التي أفردت لدراسة الجوانب الخفية للمواطنة التنظيمية وما يخلفه الانخراط المفرط من آثار وضريبة سلبية على المستوى الفردي كما سبق ذكره، فقد اتجه بعض الباحثين إلى استكشاف بعض التّشوهات إن صحّ التعبير أو التكاليف المهنية التي يمكن أن تخلفها المواطنة التنظيمية على أداء العاملين، فقد توصلت Bergeron 2007 إلى كون الوقت والطاقة هي موارد محدودة لا يمكن استرجاعها مع الوقت وهو ما يكبّد الفرد خسائر على حساب جهوده، كما اعتبرت مشاركة العاملين في هذه السلوكيات قد تقلل من أدائهم الوظيفي مع مرور الوقت وبالتالي قد يكون له تأثير على حياتهم الوظيفية، خاصة إذا كان تقييم المنظمات لا يكون على أساس السلوكيات التي يؤديها العاملين في إطار الأدوار الإضافية، بل يكون تقييمها على أساس النتائج وهذا ما يحمل العامل ضريبة وظيفية ثقيلة نوعا ما لأنه وُجد في منظمات تكافئ النتائج أكثر من مكافأتها للسلوكيات.

وفي نفس الإطار من البحث توصلت الأبحاث التي قام بها Shipp, Furst أنّ الوقت الذي يستغرقه العاملون في أداء الأدوار الإضافية يؤثر على أدائهم الرسمي، كما أشارت نتائجهم إلى أنّ الأفراد الذين قضوا وقتا أطول في المساهمة بأدوارهم

الكامن في سلوك المواطنة التنظيمية جيدة عريفي وبوشارب بولوداني

الإضافية كانت لهم زيادات أقل في الأجور والترقية، على عكس الأفراد الذين ركزوا على أداء مهامهم وكان لهم مشاركة أقل في الأدوار الإضافية (Mark C. Bolino, Anthony C. Klotz, William H. Turnley, & Jaron Harvey, 2013, p. 546)

وذلك من خلال الأبحاث المقدمة ليوضح بأن الانخراط الزائد في سلوك المواطنة التنظيمية يعرض الفرد إلى تقمص أدوار الآخرين سواء الزملاء أو الرؤساء على حساب وقته وطاقته ويزيد من الاتكالية. وفيما يلي جدول يوضح الضريبة الشخصية والمهنية لسلوك المواطنة التنظيمية (Mark C. Bolino et al., 2013, p. 545)

الباحثين	الاهتمامات النظرية	النتائج والآثار
Bergeron et al. (in press)	Resource-allocation Framework إطار تخصيص الموارد البشرية	الموظفون الذين قضوا وقتاً أطول في سلوك المواطنة التنظيمية كانت زيادات رواتبهم أقل وتقدموا بشكل أبطأ من الموظفين الذين قضوا وقتاً أقل في سلوك المواطنة التنظيمية
Bolino and Turnley (2005)	Individual Initiative المبادرة الفردية	درست (Bolino and Turnley (2005) تأثيرات المبادرة الفردية، وهو نوع محدد من سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن سلوكيات مثل القدوم إلى العمل مبكراً أو البقاء متأخراً، والعمل من المنزل، وإعادة ترتيب الخطط الشخصية لسير العمل، والقيام بمشاريع خاصة. وقد ارتبطت المبادرة الفردية بشكل إيجابي بالأدوار الزائدة، وضغوط العمل، والصراع بين العمل والأسرة، وكانت العلاقة بين المبادرة الفردية والصراع بين العمل والأسرة قوية بشكل خاص بين النساء.

ارتبط سلوك المواطنة التنظيمية بشكل إيجابي بالنزاع بين العمل والأسرة، لكن هذه العلاقة كانت أضعف بين الموظفين ذوي الضمير العالي.	Conservation resources theory نظرية الحفاظ على الموارد	Halbesleben et al. (2009)
ترتبط المستويات العالية من المواطنة بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي للأشخاص ذوي التفاؤل المنخفض.	Self-regulation and self-perception theories نظريات التنظيم الذاتي والإدراك الذاتي	Munyon et al. (2010)
ع البطيء والدقيق لواجبات الوظيفة على حساب الدور الرسمي ليجد العاملين أنفسهم مجبرين على أداء مهام لا تندرج ضمن مهامهم ، استجابة للطلبات المستمرة التي يفرضها الرؤساء والمشرفون في العمل متغاضين عن خاصية الطوعية، ليتحول أداء الدور الطوعي بانتظام الى دور رسمي متوقع ومتجذر في المهام الرسمية للأفراد	Job creep زحف الوظيفة	Van Dyne and Ellis (2004)
المواطنة الاجبارية تحدث عندما يقوم المشرفون بزيادة عبء العمل على الموظفين بما يتجاوز الوصف الوظيفي في محاولة للحصول على مستويات أعلى من الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، وهو ما يحدد سلوك المواطنة التنظيمية عن طبيعتها التلقائية.	Compulsory citizenship behavior سلوك المواطنة الاجبارية	Vigoda-2006 Gadot

الكامن في سلوك المواطنة التنظيمية جيدة عريفي وبوشارب بولوداني

سلوكيات المواطنة الإجبارية مرتبطة بشكل إيجابي بضغط العمل، والسياسة التنظيمية، ونوايا الإقلاع والإرهاق.	Compulsory citizenship behavior سلوك المواطنة الاجبارية	Vigoda-Gadot (2007)
--	--	---------------------

Source: Mark C. Bolino et al., Exploring the dark side of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 545

ثانياً: المواطنة التنظيمية من الأداء الطوعي إلى الواجب الرسمي

1- المواطنة التنظيمية والأداء الطوعي

إنّ القيام بأداء المهام الإضافية والتلقائية التي يتميز بها سلوك المواطنة التنظيمية قد يتحوّل إلى جزء من المهمة الرّسمية للفرد العامل، بحيث يصعب عليه مع مرور الوقت أن يميّز بين ما يندرج ضمن دوره الرسمي أو أداء داخل الدور in role وما يتطلبه من مهام تقع ضمن عقد العمل، وما هو خارج الدور extra role يكون الولوع إليه بدافع الطوعية وإبراز الجانب الايثاري في تقديم المساعدة وحلّ المشكلات المتعلقة بالعمل. فقد أكّدت العديد من التّعريف على الطبيعة التلقائية والعفوية لسلوك المواطنة التنظيمية وقد أجمع جلّ الباحثين بأنّ مساهمة هذه السلوكيات تكمن في إفادة المنظمة من خلال إرساء قيم التّعاون والمساعدة والحفاظ على مناخ صحي خال من الصراعات، ويمكن الاستدلال بالتعريف الذي قدمه Organ 1988 بأنّها " تلك السلوكيات الفردية الطوعية غير معترف بها بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرّسمي والتي تساهم في الأداء العام الجيّد للمنظمة، ولا تندرج تحت الواجبات المحددة للتوظيف المشغولة، أي شروط محددة للعقد بين الموظف ومنظّمته، هذه السلوكيات هي بالأحرى مسألة اختيار شخصي، لذا فإن إغفالها لا يترتب عليه عقوبة" (Pascal Paillé, 2007, p. 350)، يبرز هذا التعريف الجانب الطوعي والتّقديري لهذه السلوكيات ومساهمتها في الأداء التنظيمي، وكحجة أخرى على طوعيتها يضيف التعريف إلى أنّها مبادرة شخصية لا يمكن فرضها على العاملين بل هي مسألة اختيار أو رغبة ذاتية للفرد العامل.

وبالتالي فإنّ السلوك التّطبيمي يمكن إدراجه ضمن المواطنة التّطبيمية إذا توفّر على ميزتين أساسيتين:

- لا يمكن للمنظمة فرضه على العاملين بأيّ حجة كانت فهو كما أوضحنا سابقا يترك لتقدير وحرية الفرد العامل في تقديم المساعدة أو المشاركة في الاعمال الطوعية التي تفيده المنظمة. (Nadim Jahangir, Mahmudul Haq, & Mohakhali, 2004, p. 76-77)
- أما الحجة الثانية التي تدل على طوعية وتلقائية هذا السلوك أنّ الفرد العامل لا يعاقب لامتناعه عن أدائه. (Ivanchak, 2007, p. 32).

كما يمكن استخلاص بعض الخصائص التي تميز مدى طوعية المواطنة التّطبيمية:

- سلوك تلقائي نابع من الرغبة الذاتية للفرد فهو بمثابة التزام طوعي من جانب العاملين.
- يساهم هذا السلوك الطوعي في فعالية المنظمة من خلال زيادة كفاءة الأفراد من خلال تقديم المساعدة للزملاء الجدد بتعليمهم أساليب العمل أو الذين لديهم أعباء عمل كبيرة ويجدون صعوبة في اتمامها وهو ما يساهم في التّحلي بروح الفريق.
- يدعم هذا السلوك البيئة النفسية والاجتماعية من خلال تشجيع الآلية الاجتماعية للمنظمة من خلال زيادة المساعدة المتبادلة بين أعضائها والرّفعة من الروح المعنوية لديهم والتقليل من التّوتر.
- يساهم في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي.

2. المواطنة التّطبيمية ودافع الواجب

على عكس الطبيعة العفوية والتلقائية لهذه السلوكيات لم يتردد الباحثين في الكشف عن بعض الانحرافات والانزلاقات التي تم إثباتها نظريا وامبريقيا، فقد ذهب Van Dyne and Ellis 2004 إلى إمكانية فقد المواطنة لطبيعتها الطوعية والتّقديرية التي تمثل الخاصية الأساسية التي ارتكزت عليها هاته السلوكيات، وقام بتطوير نموذج جديد تحت مسمى زحف الوظيفة " Job Creep" يشير إلى: "التوسع البطيء والدقيق لواجبات الوظيفة، يشعر حياله

الكامن في سلوك المواطنة التنظيمية جيدة عريفي وبوشارب بولوداني

العاملون بضغط مستمر للقيام بما هو أكثر من متطلبات دورهم الوظيفي استجابة للطلبات المستمرة التي يفرضها الرؤساء والمشرفون في العمل متعاضين عن خاصية الطوعية، ليتحوّل أداء الدور الطوعي بانتظام الى دور رسمي متوقّع ومتجذّر في المهام الرّسمية للأفراد" (Lin Na Van Dyne & Jennifer Butler, 2004, p. 181)، حتى أنّه عند امتناع الفرد عن أدائه قد يعرّضه للعقاب ويؤثّر على تقييمه وحصوله على فرص التّرقية أو زيادة في الاجر أو الحصول على المكافآت خاصة إذا كانت المنظمات تحتسب الأدوار الإضافية وتدرجها ضمن تقييم الاداء، ليتحوّل الأداء التلقائي في ما بعد الى أداء احترافي يقوم به الفرد ضمن دوره الرسمي ويشعره بأنّه مقيّد نتيجة الانزلاق الوظيفي أو زحف الوظيفة. وفي نفس الاتجاه دعم Vegoda Gado 2006 الفكرة السابقة واعتبر بأنّ الصّفة التّقديرية لسلوك المواطنة لم تعد كذلك فقد أضحت هاته السلوكيات جزء لا يتجزأ من الواجبات الرسمية للموظف (Mark C. Bolino et al., 2013, p. 544) إذ وجد أنّ الأفراد عادة ما يعانون من عدم التّمييز بين الخط الفاصل بين الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية نتيجة التّفاعل الكبير مع هذه السلوكيات، سيّما وأنّ الرؤساء يتوقّعون باستمرار مشاركة العاملين في الأدوار الإضافية وتجاوز أدوارهم الرّسمية والعمل على دمجها ضمن مهامهم الرسمية وهو ما يقضي على صفة التّقديرية، كما تم اثبات أن انخراط الموظفين في سلوك المواطنة يكون نتيجة شعورهم بأنهم مجبرين بدافع الواجب أو الالتزام، وهكذا يصبح الافراد مقيدين بإنجاز الأدوار الاضافية بطريقة الزامية تؤدي الى خنق حريتهم وزيادة معدلات الاجهاد والارهاق ليصبح الجندي الجيّد والمواطن الصالح حبيس السلوك المقيّد.

ثالثاً: ضغط المواطنة التنظيمية والعبء الزائد

يؤدي الانخراط الزائد في المواطنة التنظيمية وتكليف المرؤوسين لهام تفوق إمكاناتهم إلى حدوث نوع من الضغط والارهاق، إذ يتعين عليهم القيام بالعديد من المهام التي تتجاوز قدراتهم أو تلقي الكثير من المسؤوليات في وقت واحد مما قد يعرضهم لصراع الدور الذي يعتبر أحد الجوانب الكامنة الناجمة عن ضغط المواطنة التنظيمية، ففي دراسة لـ Bolino & Turnley 2005 حول المبادرة

الفردية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية قاما الباحثان باستخدام بعض المؤشرات المرتبطة بالمبادرة الفردية كالاتزام بالقدوم إلى العمل مبكرا والبقاء متأخرا، والعمل على إعادة برمجة وترتيب الجداول اليومية لضمان سير العمل، حيث توصّلت النتائج بأنّ المبادرة الفردية ارتبطت بشكل إيجابي بالأدوار الزائدة وضغوط العمل، فالنّطوع للبقاء متأخراً لإنهاء المهام العالقة أو العمل في عطلات نهاية الأسبوع قد يفيد في بعض الأحيان زملاء العمل الذين يجدون صعوبة في انجاز الاعمال المطلوبة منهم كما يمكن أن يفيد المنظمة، لكنّه في المقابل قد يخلق نزاعاً من نوع آخر يترتب عليه صراع بين العمل والأسرة، فالأفراد العاملين الذين لديهم مسؤوليات أسرية أقل ويعملون إلى ما بعد الدوام أو لساعات طويلة يمكن أن يلحقوا الضرر بشكل غير مقصود على صورة الزملاء الذين لا يمكنهم التضحية بأوقاتهم والتزاماتهم العائلية. (Thomas K. Kelemen et al., 2022, p. 3)

وكإضافة لما سبق، فالفرد العامل يشغل العديد من الأدوار الوظيفية؛ فإلى جانب دوره كعضو في منظمة فهو ملزم بمسؤوليات وظيفية لأداء مجموعة من الأدوار للحصول على المكافآت أو تقييم إيجابي لأدائه من قبل رئيسه في العمل، أو تجنب الفصل من العمل في الظروف الاقتصادية الصعبة التي قد تفرض على المنظمات تقليص العمالة، وفي هذا الصدد أشار Bolino & Turnley 2005 أنّه إلى جانب تحمل الافراد للعديد من المسؤوليات والأعباء الزائدة وتجاوز نداء الواجب فإنّهم مطالبين أيضا أداء مهامهم حتى وإن كان على حساب جهودهم ووقتهم وهو ما يتسبب في حدوث الضغط والتعب (Danni Wang, Emily Ma, Youngsun Sean Kim, Aijing Liu, & Adiyukh Berbekova, 2021, p. 572). ويضيف Bolino et al 2004 أنّ المشاركة المستمرة في هاته السلوكيات تؤدي الى صعوبة التمييز بين ما هو إضافي يكون عن رغبة فردية وبين ما هو رسمي وهذه الصعوبة تجعل الفرد أمام مشكلة غموض الدور (F. H. Abdul Rauf, 2016, p. 69).

ومواصلة للأبحاث التي أكدت على الدوافع الكامنة وراء انخراط الافراد في سلوك المواطنة التنظيمية فقد أشارت نظرية الحفاظ على الموارد لـ Hobfoll 1989 أنّ الافراد يسعون إلى اكتساب الموارد القيّمة كالمكانة الاجتماعية

الكامن في سلوك المواطنة التنظيمية جيدة عريفي وبوشارب بولوداني

وتحقيق الذات عن طريق الانخراط في سلوكيات تحقق لهم مختلف المكاسب التي يطمحون إليها سيما المكافآت التنظيمية وفرص الترقية وتحقيق الأهداف التنظيمية، لكن بطريقة عكسية فإن هذه النظرية ترى أكدت أيضا أنه في حال تعرض هذه الموارد لخطر الضياع أو الاستثمار بها في سياقات أخرى (Danni Wang et al., 2021, p. 572)، قد يعرضها إلى الاستنزاف والنضوب وبالتالي شعور الفرد بالضغط والارهاق ويصبح غير قادر على تحمل المسؤوليات مما قد يقود إلى العبء الزائد للأدوار التي يشغلها والالتزامات الكثيرة التي تقع على عاتقه مع محدودية الطاقة وتأثير ذلك على رفاهيته وسعادته.

رابعا: الاشراف التعسفي وسلوك المواطنة الاجباري

على غرار النهج التقليدي الذي يرى في سلوك المواطنة بأنها متجذرة في حسن النية والسلوك الايجابي، ومساهمتها في زيادة فعالية وكفاءة المنظمات وتحقيق أهدافا إيجابية وضمان تأشيرة النجاح التنظيمي في السوق التنافسية، وخلق مناخ إيجابي مبني على التعاون ونشر المعلومات بين الزملاء ومشاركة المعارف واكتساب المهارات، والعمل على تشجيع الرؤساء والعاملين لزيادة الأنشطة التطوعية، وتعزيز بيئة عمل صحية تقوم على أساس التبادل الاجتماعي بين الفاعلين التنظيميين من قادة وعاملين. فإن بعض الدراسات رأت في كون سلوك المواطنة أقل طوعية وله أهداف ضمنية يستخدمها المشرفين والرؤساء في التأثير على الافراد العاملين للانخراط الاجباري في هذا السلوك بحكم المنصب أو استغلال السلطة في الممارسات المنحرفة التي تشكل ضغطا وعبئا على العاملين، وهو ما أثار مشكلة الاشراف التعسفي الذي طُرحت حوله تساؤلات كثيرة حول مدى تأثيره على اجبار الافراد العاملين لتجاوز نداء الواجب والقيام بأكثر مما هو مطلوب منهم. (Paula C. Neves & Cláudia Andrade, 2021, p. 1786). فعندما يعتمد المشرفون أو المنظمات إلى تحميل الافراد العاملين فوق طاقتهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء بزيادة الأدوار الإضافية باستخدام وسائل وطرق تستهلك طاقتهم ووقتهم بممارسة ضغط لاحتواء هاته السلوكيات، عن طريق سوء استخدام السلطة واجبار العاملين لأداء الأنشطة والمهام بشكل غير طوعي بفتح الباب للعمل لساعات طويلة وتمديد الواجبات الرسمية إلى المجال غير

الرسمي؛ عن طريق ممارسة ضغط غير عادل لتجاوز نداء الواجب والاستفادة من حسن نيتهم، دون الضفر بتعويضات لتصبح الاعمال الإضافية فيما بعد قاعدة ضمن الدور الرسمي بحيث لا يستطيع العامل رفض الامتثال لها والا سيتعرض للعقاب أو سوء التقييم (Eran Vigoda-Gadot, 2006, p. 84).

إن الإشراف التعسفي بهذا المعنى، يؤثر على اجبار الافراد على الانخراط في مواطنة مفروضة غير تلك التقليدية، بمعنى آخر، مساعدة الفرد لزميل في العمل هو تصرف إثاري في معناه الحقيقي، لكن يفقد هذا البعد خاصيته إذا تم فرضه من قبل المشرفين، لأن القيام بفعل المساعدة يكون ضمن الإرادة الحرة للعاملين، وينطبق نفس الشيء على الابعاد الأخرى للمواطنة التنظيمية كالروح الرياضية، الضمير المهني والسلوك الحضاري فإنها تفقد طبيعتها الطوعية إذا مارست ضغطا للمشاركة فيها. وفقا لنظرية الحفاظ على الموارد لـ Hobfoll 1989 قد يشعر الموظفون الذين يتعرضون لضغوط من رؤسائهم لأداء هاته السلوكيات بأنهم غير مدعومين وقد يعانون من إرهاق المواطنة، قد أثبتت دراسة أجريت على بنك التعمير الصيني أن هذا الأخير يستنزف موارد العاملين ليقعوا ضحية لإرهاق المواطنة عند استخدام مواردهم الشخصية وطاقاتهم، كما يمكن أن يواجهوا تضارباً بين التزامات العمل وطلبات الأسرة المتزايدة، وتقترح نظرية الحفاظ على الموارد أن الموظفون الذين أنفقوا موارد كبيرة في الماضي من المحتمل أن يكون لديهم موارد أقل لمواصلة التعامل مع متطلبات العمل اللامتناهية في المستقبل، لذلك يميلون إلى الحفاظ على الموارد من خلال تبني موقف دفاعي Hobfoll 2001. فاستفاد موارد الافراد يجعلهم أكثر عرضة للانخراط في سلوكيات منحرفة.

خامسا: النتائج المترتبة على المواطنة التنظيمية

إن القيام بسلوكيات إضافية أو تقديرية تشعر الافراد بأنهم مميزين ومفضلين لدى مشرفيهم وأنهم يستحقون الأفضل على غرار زملائهم في العمل، كون النشاطات والمهام الإضافية التي كلفوا بها هي تعبير عن ثقة المشرفين فيهم وأنهم يستحقون الثناء والفخر لانتمائهم إلى المنظمة، وأن الأعمال التي يقومون بها في إطار المواطنة التنظيمية تستحق معاملة خاصة من قبل مشرفيهم، وهذا ما يزيد

الكامن في سلوك المواطنة التنظيمية جيدة عريفي وبوشارب بولوداني

من تقدير الذات لديهم خاصة وأن زحف الوظيفة في البداية لا ينظر له على أنه أمر سلبي بل على العكس فالانخراط المفرط في هذا السلوك يعزز من صورة الذات لدى الفرد.

فإذا كانت الردود الأولية بخصوص الافراط في سلوك المواطنة التنظيمية إيجابية وأن القيام بالمهام الإضافية هو تعزيز للصورة الذاتية للأفراد، فإن هذا الشعور سرعان ما يتلاشى مع مرور الوقت خاصة إذا كرّس الفرد ساعات طويلة في عمله وأن الوفاء بالالتزامات يكسب على حريتهم ويشعرهم بالضغط المستمر، على الرغم من اعتبار سلوك المواطنة التنظيمية سلوكاً إيجابياً مفيداً لفعالية المنظمة إلا أن هناك مخاطر وتكاليف مرتبطة به.

(Helen Campbell & Pickford Genevieve, 2016, p. 7)

- يمكن أن يستسلم العاملون لـ "زحف الوظيفة" Job Creep، حيث السلوكيات التي كانت في الأصل طوعية أصبحت أجزاء متوقعة من دورهم بحيث لا يمكنهم الامتناع عن القيام بها.

- ومن المفاهيم ذات الصلة بـ "سلوكيات المواطنة الإجبارية" طلب الرؤساء والمشرفون من العاملين أن يعملوا أكثر مما هو موجود في متطلبات دورهم الرسمي.

- بالنسبة للموظفين الذين يظهرون سلوك المواطنة التنظيمية، فإن عدم وجود مكافأة من المنظمة أو عدم المعاملة بالمثل من الزميل الذي تمت مساعدته قد يضر بالدوافع، ومع ذلك، يمكن أن تؤدي ترقية الموظفين المتميزين أيضاً إلى تقليص سلوك المواطنة التنظيمية، لا سيما عندما تكون مدفوعة بالرغبة في الترقية.

- وجد Hui et al 2000 أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تميل إلى الانخفاض بعد الحصول على الترقية، لا سيما عندما يعتقد الفرد أن هناك فرصة ضئيلة أو معدومة لمزيد من الترقية.

- يمكن أن تستغرق سلوكيات المواطنة التنظيمية أيضاً وقتاً من الأدوار الوظيفية الرسمية إلى النقطة التي تتعرض فيها الوظيفة الرئيسية للدور للخطر بسبب التوقعات الإضافية، يشير هذا إلى أنّ المنظمات أثناء قيامها بتعزيز هذه السلوكيات الطوعية تحتاج أيضاً إلى ضمان أنّ التكلفة التي يتكبدها الموظفون ليست كبيرة جداً على المدى الطويل.

سادساً: بعض الاستراتيجيات للتقليل من خطر إرهاق المواطنة التنظيمية

- توفير الدعم الاجتماعي والدعم التنظيمي من قبل الرؤساء والزملاء في العمل يحمي العاملين من الضغط المرتبط بمتطلبات العمل المفرطة, (Mark C. Bolino, William H. Turnley, J. Bruce Gillstra, & Mark M. Suazo, 2010, p. 851).

- للتقليل من خطر إرهاق المواطنة لابد على المشرفين من التمييز بين سلوك المواطنة الطوعي وسلوك المواطنة الاجباري، حتى لا يقع الفرد ضحية لمثل هذه التجاوزات التي تنزع عن هاته السلوكيات ثوبها الطوعي لترمي به الى سلوك اقل ما يقال عنه اجباري بحلة مغايرة عما ذهبت اليه العديد من الدراسات والأبحاث. - يجب على الافراد العاملين أن يُمعنوا النظر فيما يطلب منهم بعناية والتّمتع بنوع من الاستقلالية لاختيار الأدوار الإضافية الطوعية التي يرغبون القيام بها دون اجبار من مشرفيهم، مع العمل على تعزيز مناخ من الاستقلالية حتى لا يلجأ الفرد إلى مقاومة الضغط دون الاقتياد الى السلوك الانتقامي وما يفرزه من اثار سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي (Paula C. Neves & Cláudia Andrade, 2021, p. 1789).

- لابد على المشرفين من تحديد المهام التي تهم العاملين والتي يمكنهم تنفيذها بشكل مستقل.

- أن تكون المعاملة عادلة لجميع العاملين لان الشعور بالظلم قد يأخذ دورا رمزيا ويؤثر سلبا على رضا العاملين (Anne BARTEL-RADIC, 2021, p. 183).

الكامن في سلوك المواطنة التنظيمية جيدة عريفي وبشارب بولوداني

وفقاً لـ Maurisson 1994 فإنه لا يمكن تشجيع السلوكيات التلقائية إلا عندما تكون الحدود واضحة بين العمل الرسمي والنشاطات الإضافية (Eran Vigoda-Gadot, 2006, p. 82)، وهذا يعني أنه لا يمكن أن يُطلب من الفرد القيام بسلوكيات طوعية إلا إذا قام بأداء مهامه على أكمل وجه وتعريفه بالمهام التابعة لوظيفته في عقد العمل، أي برسم خط فاصل يوضح ما يجب القيام به وما يقع ضمن الأعمال الطوعية حتى لا يدخل الفرد في صراع الدور ويصبح من الصعب تدارك كل المهام والنشاطات الموكلة له، وبالتالي إذا اتّضحت الرؤية يمكن القول بتشجيع النشاطات أو الممارسات الإضافية، والعكس إذا كان هناك غموض في تحديد أو وضع حدود فاصلة بين الأداء داخل الدور والأداء خارج الدور تصبح الأدوار متداخلة.

خاتمة

إذا كانت المواطنة التنظيمية تمثل تلك السلوكيات التي تكون موجّهة بالأساس إلى تقديم المساعدة والمضي قدماً نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وضمن استدامة المنظمات، ومرونة المعاملات في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، فإن هذا يتطلب امتلاكها جنود جيدين للاستجابة بهم في أوقات الحاجة. لكن في كثير من الأحيان يكون الانخراط المفرط في هذه السلوكيات محل مدّ وجزر ويتحوّل الجندي الصالح بتعبير Organ والخدام الجيد إلى آلة طيعة في يد المنظمة تعمل على استغلاله واستنفاد طاقته ووقته لخدمة اغراضها وأهدافها على حساب رفاهيته، ويتحوّل السلوك التقديري إلى جزء من العمل الرسمي الذي يتم فرضه بطريقة غير مباشرة متأثراً بالتوقعات التي يرسمها المشرفون ويعملون على استمراره- السلوك التقديري- في المستقبل، ليمهد الطريق فيما بعد الى التوسع التدريجي لمسؤوليات الدور الذي يعتبر أنّ المساهمات التقديرية من جانب الافراد ما هي إلا التزام بالدور المنوط بهم، مما قد ينتج عنه ضغط على الحرية الشخصية والمبادرة الفردية التي تمثل بعداً من أبعاد المواطنة التنظيمية.

ولكي يتمكن الأفراد العاملون من وضع حدّ لمثل هذه التجاوزات لابد من معرفة مكان رسم الخط الذي يوضّح ما هو رسمي وما هو إضافي، ولا بد من

المشرفين معرفة اين تكمن الحدود لموظفيهم، وحتى يكون سلوك المواطنة التنظيمية عاملا مهما في خلق مناخ صحي لا يمكن للمشرفين مطالبة مرؤوسيهـم أو اجبارهم على أداء سلوك المواطنة التنظيمية لأنها سلوكيات طوعية اختيارية، وبالمثل على العاملين أن لا يتوقعوا أي شكل من أشكال المكافآت الرسمية، وإذا أراد الرؤساء الاستثمار في مواردهم البشرية يجب أن يفتحوا باب الدعم من جانبهم وأن يكونوا قدوة لهم في تحليهم بالروح الرياضية والايثار وتقديم المساعدة التي تعتبر بعدا من ابعاد المواطنة التنظيمية.

قائمة المراجع:

- Adalina Buonocore. (2016). too much of one good thing...from organisational citizenship behavior to citizenship fatigue : Where do we draw the line ? *from science to practice: organizational psychology bulletin university of southern California*.
- Anne BARTEL-RADIC. (2021). Quelles préconisations pour concilier management et bénévolat ? In *Business Science Institute. Bénévolat et management. Pratiques, paradoxes, préconisations* (EMS Editions, p. 204). Consulté à l'adresse <https://www-cairn-info.snd11.arn.dz/benevolat-et-management--9782376874997.htm>
- Bolino, M., & Grant, A. (2016). The Bright Side of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, Too : A Review and Agenda for Research on Other-Oriented Motives, Behavior, and Impact in Organizations. *Academy of Management Annals*, 10, 599-670. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1153260>
- Bolino, M., Klotz, A., Turnley, W., & Harvey, J. (2013). Exploring the Dark Side of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34. <https://doi.org/10.1002/job.1847>
- Danni Wang, Emily Ma, Youngsun Sean Kim, Aijing Liu, & Adiyukh Berbekova. (2021). From good soldier to happy employees exploring the emotional and well-being

- outcomes of organizational citizenship behavior. *journal of hospitality and tourism management*, 49, 570-579.
- Eran Vigoda-Gadot. (2006). Compulsory Citizenship Behavior : Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*.
- F. H. Abdul Rauf. (2016). Two Sides of the Same Coin : Harmful or Helpful ? A Critical Review of the Consequences of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management Review*, 4(2), 60-77.
- Helen Campbell & Pickford Genevieve. (2016). Organizational Citizenship Behaviours Definitions and Dimensions. *Mutuality in Business Briefing*, (1).
- Ivanchak, S. (2007). *Vers une meilleure compréhension théorique des comportements de civisme organisationnel* (Phdthesis, Université Nice Sophia Antipolis). Université Nice Sophia Antipolis. Consulté à l'adresse <https://theses.hal.science/tel-00336701>
- Lin Na Van Dyne & Jennifer Butler Ellis. (2004). *job Creep : A Reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as over- fulfillment of obligation*.
- Mark C. Bolino, Anthony C. Klotz, William H. Turnley, & Jaron Harvey. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior ‘Journal of Organizational Behavior. *J. Organiz. Behav*, 34, 1785-1791.
- Mark C. Bolino, William H. Turnley, J. Bruce Gillstra, & Mark M. Suazo. (2010). Citizenship under pressure : What’s a “good soldier” to do? *Journal of Organizational Behavior*, (31), 835-855.
- Nadim Jahangir, Mahmudul Haq, & Mohakhali. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2).
- Pascal Paillé. (2007). Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté

organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation—
Archive ouverte HAL. *Bulletin de psychologie*, 4(490).
<https://doi.org/10.3917/bupsy.490.0349>

Paula C. Neves & Cláudia Andrade. (2021). Citizenship Fatigue as Mediator between Compulsory Citizenship Behavior and Work-Family Conflict. , *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho*, 4(21), 1785-1791.
<https://doi.org/10.5935/rpot/2021.4.21945>

Thomas K. Kelemen, William H, Turnley b, Diane M. Bergeron, Kylie Rochford, & Jessi Hinz. (2022). Citizenship ambivalence: Its nature, causes and conséquences. *Human Resource Management Review*, 32.