

إشكالية مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

The Problematic Concept of Organizational Citizenship Behavior

جيدة عريفي¹

طالبة دكتوراه جامعة 8 ماي 1945 قالمة

arifi.jeida@univ-guelma.dz

د. بوشارب بولوداني خالد

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

boucharebkaled@gmail.com

تاريخ الوصول 2022/06/27 القبول 2022/11/11 النشر على الخط 2023/03/15

Received 27/06/2022 Accepted 11/11/2022 Published online 15/03/2023

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على موضوع سلوك المواطنة التنظيمية، كأحد أهم المواضيع التي نالت اهتمام عديد الباحثين والمختصين في مجال السلوك التنظيمي، لما له من أهمية في النهوض بالمنظمات وتحقيق فعاليتها في ظل المنافسة الراهنة بين مختلف المؤسسات.

وقصد البحث في إشكالية مفهوم المواطنة، تم تسليط الضوء على الجذور التاريخية لهذا المفهوم في سياقات تنظيمية مختلفة، تتميز عن بعضها البعض من حيث الأبعاد والمحددات، فضلا عن محاولة معرفة نقاط التشابه والاختلاف بين هذا المفهوم وغيره من العديد من المفاهيم التنظيمية المرتبطة به، وصولا إلى أهم النتائج المترتبة عن تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.

الكلمات المفتاحية: (سلوك المواطنة التنظيمية، الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية، وعي الضمير)

Abstract

This study aimed to try to shed light on the issue of organizational citizenship behavior, as one of the most important topics that attracted the attention of many researchers and specialists in the field of organizational behavior, because of its importance in the advancement of organizations and their effectiveness in light of the current competition between various institutions.

In order to research the problematic of the concept of citizenship, the historical roots of this concept were highlighted in different organizational contexts, distinguished from each other in terms of dimensions and determinants, as well as an attempt to find out the points of similarity and difference between this concept and many other organizational concepts associated with it, leading to The most important consequences of activating organizational citizenship behavior on individual, collective and organizational performance

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Altruism, Civic Virtue, Conscientiousness, Courtesy, Sportsmanship

1. مقدمة:

إنّ التطور الذي شهدته بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة فرض على المنظمات ضرورة البحث عن المورد الأساسي للنهوض بها، وتحقيق سبق التنافسي ومن ثمّ الوصول إلى الفعالية المطلوبة. فالعيش في بيئة يكون التغيير سمة ملازمة لها، فرض على المنظمات امتلاك المقومات الأساسية التي تمكنها من مواجهة هذا التحدي قصد تحقيق التفوق، فاعتماد المنظمات على المورد التكنولوجي لوحده لم يعد قادر على تحقيق النجاح والتميز، كون هذا الأخير ارتبط بشكل مباشر بالمورد البشري ومدى ولائه للتنظيم، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات الامبريقية حين أقرت بأن اعتماد المنظمات على الأدوار الرسمية لأفرادها يشجع على الجمود والروتين، وفي أغلب الأحيان يخلق لدى الفرد شعور بنوع من الاغتراب الوظيفي نتيجة التّمطية، ويقتل روح الإبداع، وبالتالي الإضرار بأهداف المنظمة مما يجعلها غير قادرة على حوض غمار التحدي، وهو ما أشار إليه الباحث Katz حين اعتبر أن المنظمات التي تعتمد على الأدوار الرسمية لأفرادها هي منظمات هشّة وسهلة الكسر.

ومن هنا جاء الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية كتوجه جديد، وبمفاهيم مغايرة تماما لما كان سائدا في العقود الماضية، الأمر الذي دفع بالعديد من الدارسين والمختصين إلى البحث والتقصي عن طبيعة هذا المفهوم، الذي لطالما اعتبره العديد من الممارسين في مجال التنظيمات وعلى رأسهم عالم الإدارة الأمريكي Organ بأنه من السلوكيات التي يجب تعزيزها لدى الأفراد، لما لها من تأثيرات ايجابية ومساهمتها في خلق بيئة تنظيمية صحية، تساهم في قبولية السلوكيات التنظيمية السلبية إلى سلوكيات ايجابية، والتشجيع على التعاون بين أعضاء التنظيم وغلق المنافذ أمام الصراعات الهدامة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ سنوات التسعينات من القرن الماضي، مثلت قفزة نوعية في مجال السلوك التنظيمي، خاصة من حيث وفرة المفاهيم التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية، والذي يرجع في مقامه الأول إلى التباين في التوجهات النظرية لكل باحث والزوايا التي تناول منها هذا المفهوم، إلا أن السمة الغالبة التي ميزت هذه السلوكيات هي تعدد التسميات وكذا الأبعاد المكونة لها.

مما سبق، وفي ظل هذا التباين النظري والامبريقي بين عديد الباحثين الذين اهتموا بإشكالية المواطنة التنظيمية في المنظمة، جاءت هذه الورقة البحثية قصد تشخيص هذه الإشكالية من خلال محاولة البحث في الجذور الفكرية لسلوك المواطنة التنظيمية، مع تحديد الأبعاد المكونة لها، وصولا إلى المحددات التي تسهم في تعزيز هذا السلوك، وأهم الآثار المترتبة على ممارسته، وقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل المركزي التالي: ما مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية؟ ما هي أهم الأبعاد المكونة له؟ ما هي أهم المحددات والنتائج المترتبة على وجوده؟

2. سلوك المواطنة التنظيمية:

1.2 . المواطنة التنظيمية النشأة والتطور:

إنّ الاهتمام بموضوع المواطنة التنظيمية لم يكن وليد الصدفة، وإنما هو تراكم لعديد الأبحاث والدراسات، ويرجع الفضل في ذلك إلى كتابات Barnard 1938 الذي يُعد أول من تناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية تحت مسمى الجهود التعاونية (الرغبة في التعاون)، التي لاقت فيما بعد اهتمام من قبل عديد الباحثين ممن ساروا في هذا المجال من البحث، وقد أكد Barnard من خلال كتاباته على دور التنظيم غير الرسمي في إرساء المسعى التعاوني بين أعضاء التنظيم ووفق Barnard فإن وجود المنظمة مرتبط بعدة شروط تتجسد في الإرادة التي يقدمها كل فرد من أفراد التنظيم إلى النظام التعاوني، مع ضرورة التواصل الدائم فيما

بينهم، لاتخاذ الإجراءات التي تخدم مصالح المنظمة وتحقيق الهدف المشترك¹، وفي ضوء هذا المسعى يذهب Barnard إلى اعتبار أن أفعال الأفراد هي مكونات أساسية للمنظمة بدلا من الأعضاء، وإنّ تكريس الجهود التعاونية تكمن في الرغبة التي يوليها الأفراد للتعبير عن الولاء والتضامن وروح العمل الجماعي وعلاقة الفرد تجاه منظمته، وتعتبر فكرته عن الاستعداد للتعاون الدعامة الأساسية التي استلهم من خلالها باحثين من بعده عملية البحث في طبيعة هذا المفهوم والهدف من القيام به، واعتبرها Organ 1988 من بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وفي نفس السياق ذهب كل من Katz et Khan، 1964، 1978، 1966، من خلال تمييزهم بين الأدوار الرسمية والأدوار الإضافية التي أطلق على تسميتها بالسلوكيات المبتكرة والعفوية التي تعد بمثابة امتداد لكتابات Barnard.

فبالرغم من أهمية الأدوار الرسمية في الحفاظ على سير التنظيم وتحقيق أهدافه، إلا أن الأدوار الإضافية لا تقل أهمية عنها، ولا تعتبر مجرد أدوار يؤديها الأفراد بدافع التلقائية والرغبة الشخصية، فهي تذهب أبعد من ذلك، حيث أشار Katz في هذا الصدد إلى أن استمرار المنظمة في الوجود يتطلب من أفرادها الانخراط في سلوكيات طوعية تلقائية، مؤكدا ذلك في قوله "لكي تعمل المنظمة بفعالية يجب أن يكون لدى عدد كبير من أعضائها الإرادة للقيام بأكثر مما هو منصوص في الوصف الوظيفي، إذا اتبع النظام الإجراءات حرفيا فإن مآله التوقف"²، فمن المرجح أن تساهم الإجراءات الرسمية في قتل روح الإبداع والتشجيع على الجمود والروتين مما قد يؤثر على مكانتها في ظل البيئة التنافسية الشديدة التغيير، والتي تتطلب أفراد يؤدون أكثر مما هو مطلوب منهم ويضحون بأهدافهم على حساب مصلحة المنظمة، وقد حدد تبعا لذلك ثلاث متطلبات اعتبرها بمثابة شروط لبقاء المنظمة على قيد الحياة:

- جذب واستقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم لضمان مشاركتهم في تطوير وتحسين المنظمة بحيث تتوفر فيهم الصفات التي تمكن المنظمة من الاستفادة منهم.
- أن يكون لدى الموظفين الاستعداد لأداء ما هو مطلوب منهم أي ما يطلبه منهم رئيسهم في العمل ضمن ما هو منصوص عليه في عقد العمل.
- تعزيز أدوارهم الرسمية بأدوار إضافية أطلق على تسميتها بالسلوك العفوي المبتكر³؛ فالإضافة إلى أدوارهم الرسمية المنصوص عليها في عقد العمل وما تحمله من التزامات وعقوبات، يسمح هذا السلوك للأفراد أن يطلقوا العنان لأفكارهم الإبداعية وابتكاراتهم للمساهمة في تطوير المنظمة وتحسين صورتها أمام المنافسين وتحقيق النجاح التنظيمي، وهذا الشرط هو امتداد إن صحّ

¹-LIZA HENRY, *Relation Entre Le Degré De Satisfaction Au Travail Et Les Comportements De Citoyenneté Organisationnelle Chez Les Enseignants Au Secondaire*, Mémoire Présenté À L'université Du QUÉBEC À Trois-Rivières Comme Exigence Partielle De La Maîtrise En Éducation, Avril 2004, p37

²-Pascal Paillé, *Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel*, Revue européenne de psychologie appliquée 58 , 2008, p145

³-Yves Emery Marie Launaz , *OCB, une Analyse du Comportement Citoyen dans les Organisations Publiques Suisses*, cahier de l'IDHEAP, Chaire Management Public Et Gestion Des Ressources Humaines, 233, 2007, p09

التعبير لأفكار Barnard التي لازالت محطة ومرجعية تاريخية في نشأة وتطور سلوك المواطنة التنظيمية، إضافة إلى الشروط المذكورة أنفاً، يضيف Katz خمس صفات اعتبرها بمثابة سلوكيات تساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية:

- **التعاون:** يتمثل في تقديم المساعدة للآخرين ممن هم بحاجة إليها، وهنا إشارة إلى دور العلاقات الاجتماعية الإيجابية المتضمنة في الإطار غير الرسمي ودورها في تعظيم وتشجيع الجهود التعاونية وتكريس روح التضامن بين أعضاء التنظيم، والقضاء على النزاعات والصراعات الهدامة التي قد تحدث داخل بيئة العمل.
- **الحماية:** حماية المنظمة والدفاع عنها من التهديدات الداخلية والخارجية، أن يكون الموظف قادراً على حل المشكلات التي تهدد سير العمل في المنظمة، ويترجم هذا السلوك في نوع من الولاء يكنه الأفراد للحفاظ على ممتلكات المنظمة من بعض السلوكيات السلبية التي تهدد كيانها وبقائها على قيد الحياة.
- **اقتراح الأفكار البناءة:** ترك المجال للأفراد لإبداء آرائهم بشأن بعض الأمور قد تكون ضمن مجال تخصصهم، مما يسمح بتحسين وتطوير المنظمة من خلال إطلاق مجموعة من الأفكار والاقتراحات والمبادرات لتعديل في هياكل المنظمة.
- **التدريب الذاتي:** يقصد به ضمان توفير التدريب للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتدارك النقائص والهفوات في أداء المهام ومختلف الأنشطة المتعلقة بالسير الحسن للمنظمة، ووفقاً لـ **George et Brief 1992**، يمكن أن يشمل هذا السلوك الاستفادة من الدورات التدريبية لمواكبة المستجدات واكتساب مهارات جديدة والذي يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.
- **المحافظة على موقف ايجابي تجاه المنظمة:** من خلال الالتزام بثقافة المنظمة السائدة والعمل بمبادئها والقيام بالممارسات الإيجابية التي لا تخرج عن الإطار القانوني والقيمي لها، بنشر الصورة الإيجابية لها أمام الآخرين، مع ضرورة الموازنة بين قيم وأهداف المنظمة وقيم وأهداف الفرد.

2.2. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

عرف مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية تطوراً ملحوظاً في السنوات القليلة الماضية، فقد تمت صياغة عديد التعاريف من منطلق التوجهات والمقاربات التي انطلق منها كل باحث، فمن خلال الاطلاع على الأدبيات التنظيمية يتراءى لدى القارئ أن هناك صخب كبير في عدد التعاريف التي تناولت هذا المفهوم، وبالرغم من الاختلافات التي شهدتها مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن الاتفاق الذي أجمع الباحثين عليه هو مساهمته في إفادة المنظمة وتحقيق الفعالية التنظيمية، فقد أكدت معظم الأبحاث والدراسات الميدانية على الدور الهام لهذه السلوكيات في إرساء التعاون والمساعدة بين الزملاء داخل العمل والحفاظ على مناخ صحي يساهم في انخراط الأفراد في سلوكيات طوعية، وسنأتي بشيء من التفصيل إلى التسميات المختلفة التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية.

وفقاً لـ **Organ 1988**، فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتوافق مع السلوكيات الفردية غير المعترف بها بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي الذي يساهم في الأداء العام الجيد للمنظمة، والتي لا تندرج تحت الدور أو الواجبات المحددة للوظيفة المشغولة، أي شروط محددة للعقد بين الموظف ومنظّمته؛ هذه السلوكيات هي بالأحرى مسألة اختيار شخصي، لذا فإن إغفالها لا يترتب عليه عقوبة، حقيقة أن هذه السلوكيات لا تندرج ضمن الإطار المحدد للوظيفة التي يشغلها الموظفون ولكنها في

المقابل تساهم في تشجيع الآلية الاجتماعية للمنظمة Mackenzie & Podsakoff 1997¹، حقيقة لقد تم إثبات مساهمة سلوكيات المواطنة في الفعالية التنظيمية بشكل متكرر، من خلال تراكم هذه السلوكيات ودورها في الحفاظ على السياق الاجتماعي والتنظيمي لسير المنظمة، وإرساء مبدأ التبادل الاجتماعي بين أطراف التنظيم.

وقد كان لـ Organ and Bateman 1983، تعريف آخر لسلوك المواطنة التنظيمية بأنه عمل طوعي يتجاوز الدور الرسمي للفرد في المنظمة، وينظر إليه من زاويتين، فالأولى ترى بأنه مجموع السلوكيات المفيدة والتي تجلب منافع للمنظمة، ومن أمثلة ذلك الالتزام بالمواعيد وأداء المهام التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية، أما الزاوية الثانية تركز على السلوكيات التي قد تسبب نوع من الضرر بأهداف المنظمة، أو إلحاق الضرر بالآخرين كإلقاء اللوم على الزملاء في العمل بسبب مسائل قد تبدو تافهة، كما قدم Organ تعريف آخر لسلوك المواطنة التنظيمية مركزا حول صفة التقديرية، فسلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك الفردي ذو الطبيعة التقديرية، لا يرتبط بشكل مباشر أو صريح بنظام المكافآت الرسمي، والذي يساهم في الأداء الفعال للمنظمة².

في حين ذهب عديد الباحثين (Graham 1986، Organ 1988، Smith 1990، Near & Organ 1983) إلى تعريف سلوك المواطنة التنظيمية بأنها تلك السلوكيات الإضافية تشمل وظائف مختلفة، ومن المرجح أن يؤدي تبنيها إلى تعزيز الأداء التنظيمي؛ تشير الميزة الإضافية للسلوك في أن فكرة تبنيها تكون طوعية ولا يلزم الفرد بأدائها. ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن الدور الإضافي يتم طرحه بشكل متكرر أكثر فأكثر ولا سيما من قبل Organ 1997، فغالبا ما تؤدي سياسات إدارة الموارد البشرية الجديدة إلى توسيع محتوى الوظائف إذ يفكر الموظفون أنفسهم بشكل متكرر في هذه السلوكيات باعتبارها متأصلة في وظيفتهم³

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أخذ نصيبه الوافر من التعاريف على الرغم من أن البنية ظلت كما هي في جوهرها، أن القيام بهذه السلوكيات يكون خارج الالتزامات التعاقدية المحددة في الوصف الوظيفي، بمعنى آخر إنه سلوك تقديري قد لا يتم التعرف عليه أو مكافأته دائما بشكل مباشر ورسمي من قبل المنظمة، من خلال زيادة الرواتب أو الترقيات على سبيل المثال، على الرغم من أنه قد ينعكس بالطبع في التقييمات الإيجابية للمشرفين والزملاء إلا أن المتفق عليه أن تراكم هذه السلوكيات يساهم في تعزيز الأداء الفعال للفرد والمنظمة على حد سواء.

3.2 . المفاهيم المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية:

كما تم الإشارة إليه سابقا، فإن سلوك المواطنة التنظيمية لاقى اهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين في مجال السلوك التنظيمي، فقد أطلق الباحثين من خلال خلفياتهم النظرية عدت تسميات توحى بوجود اختلافات نابعة من الأطر النظرية، إلا أن الاتفاق السائد بين هؤلاء الباحثين أن سلوك المواطنة التنظيمية مفيد لفعالية المنظمة، وتكريس القيم والسلوكيات الإيجابية التي تعزز المناخ

¹-Pascal Paillé, *Les Relations En Le Soutien Organisationnel Perçu, Les Comportements De Citoyenneté Organisationnelle Et L'intention De Quitter L'organisation*, Bulletin de psychologie, /4 N 490, 2007, p 350

²-Batman.T.S,Organ, *Job Satisfaction And The Good Soldier, The Relation Between Affect and Employee Citizenship*, Academy Of Management Journal, 22(4), p

³-Bernard Gangloff, *Le Statut Normatif Des Comportements De Citoyenneté Organisationnelle*, Question(s) de management, Vol 4, n° 15, 2016, p44

الصحي والحفاظ على سير المنظمة بعيد عن الصراعات السلبية، فمن خلال الإطلاع على الأدبيات النظرية أتضح أن هناك بعض البنى أو التسميات المتقاربة لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ندرجها كالتالي:

1.3.2. السلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي: (le comportement organisationnel) prosocial

يعرف Brief et Matowidlo 1986 السلوك التنظيمي الاجتماعي بأنه ذلك السلوك الذي ينتج من عضو في منظمة، يكون موجه إلى فرد أو مجموعة أو منظمة، يتفاعل معها هذا العضو أثناء أدائه لأدواره التنظيمية بقصد تعزيز رفاهية فرد أو جماعة أو منظمة¹، يتضح من خلال هذا التعريف أن هذا السلوك موجه إلى تحقيق هدف يخدم أطراف التنظيم بالحفاظ على جودة السياق التنظيمي لمختلف الفاعلين المكونين للتنظيم.

ويحدد هذان الباحثان أن هذا السلوك يمكن أن يكون وظيفيا ومفيدا للمنظمة وللآخرين كالتطوع لأداء مهام إضافية كمساعدة زميل لديه أعباء يجد صعوبة في إنجازها، ومن جهة أخرى قد يكون هذا السلوك لا وظيفيا في مواقف معينة إذا كان الغرض منه مناقض للإجراءات المعمول بها، كمساعدة الزملاء في تحقيق أهداف شخصية تتعارض مع أهداف المنظمة كالقيام بتزوير بعض السجلات لحماية الآخرين خوفا من العقاب والمحاسبة القانونية عن طريق تجاهل بعض الإجراءات الهامة، إذن ما يميز هذه السلوكيات عن سلوك المواطنة التنظيمية، أن سلوك المواطنة التنظيمية يتم تحديده على أساس مساهمته في تحقيق الفعالية التنظيمية، ويوصي كل من Van Dyne, Cummings & et Mclean Parks 1995 بضرورة التحلي عن السلوكيات التنظيمية الاجتماعية للتناقضات الموجودة في سلوكياتها، حيث أثبتت دراسة حديثة بخصوص سلوك المواطنة التنظيمية التي تظهر البناء المتميز والفريد الذي لا يؤدي انخراط الأفراد فيه إلى نتائج عكسية أو سلبية كما تدل عليه السلوكيات التنظيمية الاجتماعية²، خاصة إذا تعلق الأمر بالجانب اللاوظيفي.

2.3.2. العفوية التنظيمية: (la spontanéité organisationnelle)

تمثل العفوية التنظيمية امتدادا لأعمال Katz & Khan 1966 عن السلوك العفوي المبتكر ومساهمته في الفعالية التنظيمية، والذي بحسب هذان الباحثان يتطلب ثلاث مساهمات ضرورية يقوم بها الأفراد تتحدد في الحضور للعمل، وأداء المهام وفق النصوص الرسمية والوصف الوظيفي و التحلي بالسلوك العفوي المبتكر، هذا الأخير لفت انتباه George & Brief 1992 وكذا George & Johnson 1997، حول الدور الفعال لهذا السلوك في تطوير وتحسين المنظمة من خلال المبادرات والأفكار البناءة، وتبعاً لذلك قاما بإعادة تعريف العفوية التنظيمية من منطلق أنها سلوكيات أدوار إضافية ينتجها الموظفون طواعية للمساهمة في الفعالية التنظيمية، فهي سلوكيات نابعة من الإرادة والرغبة الفردية وهذا دليل على صفة الإقدام والامتناع عنها، لا تنطوي تحت القيود الرسمية ولا يمكن الآخرين أو المنظمة توقعها³، يشير هذا التعريف إلى أن هذه السلوكيات هي مبادرة شخصية غير ملزمة أو مفروضة يمكن لأي فرد من أفراد التنظيم القيام بها أو الامتناع عنها، كما أنها لا تنطوي تحت الإطار

¹-Barnard Gangloff, *op.cit*, p45

²-Mélissa Cormier, *La Performance de Citoyenneté des Équipes de Travail*, université du Québec À MONTRÉAL Thèse Présentée Comme Exigence Partielle Du Doctorat En Psychologie, Septembre 2008, p9

³- Mélissa Cormier, *Op.cit*, p9

الرسمي الذي يحدد المهام والأدوار الموكلة للفرد وما ينجر عنها من التزامات، وقد حددا تبعا لذلك عدة مكونات للعنوية التنظيمية تعتبر بمثابة الدعامة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيزها بالسلوكيات الإيجابية :

- مساعدة الزملاء في العمل لإنهاء مهامهم ويندرج هذا السلوك ضمن بعد الإيثار الموجه نحو الأفراد، وهو ما أشار إليه ويليامز بالسلوكيات الموجهة للأفراد OCB-I ، التي يكون المستفيد منها بالدرجة الأولى الأفراد.
- أن يكون لدى الفرد نوع من الإخلاص للمنظمة التي هو عضو فيها، بحيث يترجم هذا الإخلاص في شكل ولاء إذ يصبح من الصعب أن ينجر الفرد الذي يتمتع بولاء عال أن ينجر وراء السلوكيات السلبية والمضادة التي قد تضر بمصلحة المنظمة كالسرقة، التخريب، التغيب ودوران العمل وبالتالي حمايتها من الأخطار التي تتهددها سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.
- الاستثمار في تنمية قدرات الأفراد من خلال مشاركتهم في تعزيز المنظمة عن طريق الاجتماعات الدورية.
- طرح الأفكار الجديدة لمعالجة التطورات والتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال.

كما سبق ذكره عن العنوية التنظيمية فإن ما يميزها عن سلوك المواطنة التنظيمية كونها تشير إلى السلوكيات النشطة والمؤهلة فقط كدور إضافي ولا يمكن أن تتعدى أبعد من ذلك، فالالتزام بالإجراءات التنظيمية مرتبط فقط بالمواطنة التنظيمية وليس بالعنوية التنظيمية، لأن هذا الالتزام موجود في الوصف الوظيفي وليس سلوك استباقي كما أنه لا يستبعد السلوكيات السلبية كتجنب الشكوى دون داع¹.

3.3.2 الأداء السياقي: (la performance contextuelle)

وفقا ل 1993 Boorman & Motowidlo فإن فعالية الأداء السياقي تنتج عن الجهود الفردية التي لا ترتبط بمهام العمل أو الوظيفة المشغولة، ولكنها مهمة لأنها تشكل و تدعم السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي، ويكمن جوهر فعالية هذا الأداء في الطوعية التي تشجع وتعزز كما ذهب إليه كل من 1997 Mackenzie & Podsakoff إلى تشجيع الآلية الاجتماعية للمنظمة²، من خلال بعث روح التعاون والتضامن ورفع الروح المعنوية بين أفراد التنظيم من خلال العلاقات الاجتماعية الإيجابية.

وقد ميز 1993 Boorman & Motowidlo ، 1997 Motowidlo & Van Scotter 1994 بين خمس أبعاد للأداء السياقي شملت، التطوع لأداء أنشطة العمل التي لا تشكل رسميا جزءا من عمل الموظف المنصوص عليه في الوصف الوظيفي، بذل جهود إضافية لإتمام الأعمال والمهام بنجاح، مساعدة الآخرين كإرشاد موظفين جدد أو الذين يجدون صعوبات في إنجاز الأعمال، الإصرار على الحماس والمضي قدما لإكمال أنشطة العمل الخاصة بهم، إتباع السياسات والإجراءات التنظيمية والمصادقة ودعم ومناصرة الأهداف التنظيمية³.

¹- Barnard Gangloff , *Op.cit*, p45

²-Pascal Paillé, *Les Comportements De Citoyenneté Organisationnelle : Une Étude Empirique Sur Les Relations Avec L'engagement Affectif, La Satisfaction Au Travail Et L'implication Au Travail*, Le travail humain, Vol. 7, N1, 2008, p23.

³-Nadim Jahagir et al , *Organizational Citizenship Behavior : its Nature And Antecedents*, BRAC University Journal, Vol 1, N 2, 2004, P 77.

في سنة 2000 قام نفس الباحثين بإعادة تضييق نموذجهم المكون من خمس أبعاد إلى ثلاث أبعاد:

- أداء المواطن-المدني-الشخصي: يتمثل في الإيثار والوعي الشخصي، يتوافق هذا السلوك مع سلوكيات المشاركة في الأنشطة الجماعية ومعلومات الزملاء من اجل تعزيز فعالية المجموعة.
- الأداء المدني التنظيمي: ويتعلق بالجانب التنظيمي كإفادة المنظمة مباشرة كالامثال للقواعد واحترام إجراءات العمل التي تنص عليها المنظمة، وزيادة مشاركة الفرد في المنظمة لإبراز الولاء لها من خلال العمل على نشر الصورة الايجابية لها أمام الآخرين، والتحلي بالروح الرياضية أمام الظروف الصعبة التي قد تمر بها المنظمة.
- روح الضمير: كالتطوع في أنشطة غير موصوفة، وبذل الجهود الإضافية في انجاز الأعمال التي تتطلب الضمير المهني والوعي الشخصي، كما قام Motowidlo & Scotter بتطوير أداة مكونة من 16 عنصر لقياس الأداء السياقي تتكون هذه الأداة من بعدين، التفاني في العمل le Dévouement والتيسير بين الأشخاص la Facilitation interpersonal و تشير هذه الأبعاد بحسب ما ذهب إليه Lepine et Johanes 2002 إلى الروح الرياضية، الفضيلة المدنية و الضمير¹.

4.3.2. سلوكيات الدور الإضافي: (les comportements extra-rôle)

يضم سلوك الدور الإضافي مجموع السلوكيات التقديرية التي تدعم المنظمة والتي تتجاوز المهام الموصوفة والمتوقعة من الموظف، وقد ذهب فاندين وآخرون Van Dyne et al 1995 إلى تعريفه بأنه ذلك السلوك التقديري الذي يهدف إلى إفادة المنظمة، والذي يتجاوز توقعات الموصوفة للدور². يعني أن السلوك يترك للمبادرة الفردية ويتجاوز الدور الرسمي، وقد ذهب Van Dyne et al 1995 و 1998، إلى تقسيم هذا السلوك إلى أربع أنواع، تشير سلوكيات الانتماء إلى الوسيلة التي تحافظ على العلاقات مع الآخرين كتقديم الدعم العاطفي لزميل، وسلوكيات التحدي الموجهة نحو الرهانات (التغيير أو الابتكار) علاوة على ذلك، فإن السلوكيات الترويجية موجهة نحو الاستباقية كاقتراح تحسين يتعلق بتنظيم العمل، مقارنة بسلوكيات الحظر التي تهدف إلى الحماية والوقاية الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي لزميل أو رئيس في العمل. ويمكن استخراج مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك الدور الإضافي وفق الجدول التالي:

¹ - Barnard Gangloff, *Op.cit*, p46

²-Claudien Boundenghan , *Comment Encourager Les Comportements Prosociaux Ou Citoyen Au Travail : Le Rôle Des Inducteurs Organisationnels Et Individuels*, Thèse De Doctorat En Psychologie du Travail Et Des Organisations, Université De Lille3, 2014 , p41-42

جدول 1: يوضح سلوكيات الأدوار الإضافية وخصائصها:

النوع أو السلوك	الخصائص/المكونات	السلوكيات الإيجابية
سلوكيات الانتماء والترويج	سلوك تقديري	سلوكيات خارج الدور السلوك
سلوكيات التحدي والترويج	قصدي	التقديري الذي يتجاوز التوقعات
سلوكيات التحدي والحظر	إيجابي	الحالية، والهدف منه إفادة المنظمة
سلوكيات الانتماء والحظر	سلوك نزيه	(Van Dyne et al, 1995)
	سلوك دور إضافي	

المصدر: Mélissa Cormier, Op.cit, p42

3. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

من خلال الاطلاع على الأدبيات التنظيمية المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية، يتضح جليا أن هناك اختلاف بين الباحثين حول تحديد الأبعاد المكونة لهذا المفهوم، وهذا راجع إلى سعة هذا المفهوم وكذا التطور التاريخي الذي شهده، إلا أنه يمكننا أن نحدد اتجاهين رئيسيين من الاتجاهات التي يمكن الاعتماد عليهما في قياس سلوك المواطنة التنظيمية، فالاتجاه الأول يقسمه إلى بعدين بعد موجه نحو الأفراد وبعد موجه نحو المنظمة، أما الاتجاه الثاني فيقسمه إلى خمسة أبعاد وستتطرق فيما يلي إلى هته الأبعاد.

نجد **Smith & al 1983**، كانا السباقين في وضع نموذج من خلال مقابلات تم إجراؤها مع 422 مدير من أجل معرفة السلوكيات التي تحسن من فعالية وكفاءة منظماتهم، وتوصلت النتائج إلى التمييز بين نوعين من السلوك، سلوك الدور الإضافي وسلوك داخل الدور والذي تم على أساسه اقتراح بعدين لسلوك المواطنة التنظيمية، يشير البعد الأول إلى الإيثار يتميز بكونه سلوك موجه إلى الأفراد يعكس المساعدة المتبادلة والتعاون كتقديم مساعدة لزميل لديه أعباء يتعذر عليه إنجازها، أما البعد الثاني يتمثل في الطاعة العامة (الضمير المهني) يشير إلى احترام القواعد والإجراءات التنظيمية، اقتراح تحسينات لرفع الأداء التنظيمي¹. وبعدها توسعت الأبحاث لتشمل خمس أبعاد يعود الفضل في ذلك إلى أعمال **Organ 1988** التي لاقت رواجاً كبيراً بين الباحثين ومن هذه الأبعاد²:

- **الإيثار:** يقصد به تلك السلوكيات التطوعية الموجهة نحو مساعدة الأفراد الآخرين وقد عرفه **Organ** على انه سلوك تقديري لمساعدة الزملاء الجدد وإعطاء وقت الفراغ للآخرين، تساهم ممارسة هذا السلوك في تحسين أداء الأفراد وكذا فعالية المجموعة.
- **الضمير المهني (روح الضمير):** عبارة عن سلوك تطوعي يتجاوز الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، يشمل احترام القواعد وأداء العمل بإتقان واستخدام الوقت بكفاءة وتجاوز الحد الأدنى من التوقعات يساهم في الفعالية الفردية والجماعية.

¹ - محمد مقداد، سلوك المواطنة التنظيمية: الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 11، ديسمبر 2015، ص 211.

² - Nadim Jahangir et al, *Op.cit*, p79

- **الروح الرياضية:** تشير إلى التسامح مع المضايقات وعدم الشكوى يساهم هذا البعد في منع المشكلات وتسهيل الاستخدام البناء للوقت وتبسيط الضوء على الأمور الضرورية بعدم الضغط على الرئيس وتركه للاهتمام بالقضايا الإستراتيجية الأكثر جدية.
- **المجاملة:** تشير إلى التنبؤ بالمشاكل الفردية المتعلقة بالعمل، واستشارة الآخرين قبل اتخاذ القرارات.
- **الفضيلة المدنية:** تعكس مشاركة الأفراد في الحياة التنظيمية من خلال تقديم اقتراحات مفيدة تعمل على تحسين المنظمة، من المرجح أن يقدم الموظفون الذين يظهرون الفضائل المدنية لمديريهم اقتراحات وتقليل التكاليف، زيادة قدرة الموظفين على حل المشكلات وبالتالي السماح للمديرين بالتركيز على مهام أكثر إنتاجية.
- أما في سنة 1991 كانت لـ **Williams & Anderson** نظرة مختلفة في تصنيف أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية إلى بعدين بحسب المستفيد، حيث أطلق على تسمية البعد الأول بالسلوك الموجه إلى الأفراد ويشمل الكياسة والإيثار ويرمز له بـ **OCB-I**، والسلوك الموجه إلى المنظمة ككل ويشمل وعي الضمير والسلوك الحضاري والروح الرياضية ويرمز له بـ **OCB-O**¹.
- في 1994 اقترح **Van Dyne & al** أربعة أبعاد شملت المساعدة بين شخصية والمواولة التنظيمية، الطاعة التنظيمية والمشاركة التنظيمية، ومع ذلك كان لـ **Organ 1997** تصنيفاً آخرًا لسلوك المواطنة التنظيمية قلصه لثلاث أبعاد هي المساعدة والمجاملة ووعي الضمير².
- وعلى غرار الباحثين السابقين قام كل من **Podsakoff & Mackenzie** بتحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية إلى سبعة أبعاد شملت، السلوك المساعد، الروح الرياضية، الولاء التنظيمي والامتثال التنظيمي، المبادرة الفردية، الفضيلة المدنية وتطوير الذات، وقد أشار هؤلاء الباحثين أن الأبعاد السالفة الذكر تشبه إلى حد بعيد أبعاد السلوك المبتكر العفوي الذي حدده **Katz** في مقاله، على سبيل المثال ينعكس التعاون مع الآخرين في أبعاد المساعدة والروح الرياضية، كما تنعكس حماية المنظمة في أبعاد الفضيلة المدنية والولاء التنظيمي، ينعكس التطوع بالأفكار البناءة في بعد المبادرة الفردية، يعكس تدريب الذات في بعد التطوير الذاتي، كما يعكس الحفاظ على موقف إيجابي تجاه المنظمة في بعد الولاء وأحياناً في بعد الروح الرياضية³.
- يتضح مما سبق أن هناك اختلاف بين الباحثين حول تصنيف الأبعاد المكونة لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن الأبعاد التي اقترحتها **Organ** تبقى هي الأبعاد الواسعة القبول بين الباحثين لاستخدامها في قياسهم لسلوك هذا المفهوم، إلا أن **Lepine 2002 & al** وجدوا أن الأبعاد السالفة الذكر متداخلة فيما بينها ويصعب تصنيفها، لكن هذا لا يعني أن التصنيفات متناقضة بل هي مكملة لبعضها البعض .

¹ - أسماء عيساوي، العدالة التنظيمية كمحدد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة -باتنة -مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص550

² - محمد مقداد، مرجع سابق، ص- ص: 211، 212.

³ - PhilipM, Podsakoff, Skott B, Mackenzie, Julie Beth Paine, and Daniel G,Bachrach, **Organizational Behavior: A Critical Review of theoretical and Empirical**, Journal of Management, Vol 26, N 3, p526
552

من خلال التعاريف التي سبقت والأبعاد المكونة لسلوك المواطنة التنظيمية يمكن استخلاص مجموعة من المميزات لهذا المفهوم تتراوح بين الاختيارية والطوعية¹:

سلوك المواطنة هو سلوك طوعي نابع من الرغبة الشخصية، علاوة على الدور الرسمي المحدد في الوصف الوظيفي، فإن القيام بهذه السلوكيات بمثابة التزام طوعي، يترجم من خلال العقد النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة لتحقيق النجاح التنظيمي الذي يعد رهان يتطلب تضافر كافة الجهود لاستمرار المنظمة في ظل البيئة التنافسية التي تتطلب أفراد يقومون بأكثر مما هو مطلوب منهم وهو ما أكد عليه Katz سابقاً.

القيام بالعمل الطوعي لا ينجر عليه مكافأة، لأنه غير معترف به من قبل النظام الرسمي للمكافآت على اعتباره سلوك إضافي. أن هذا السلوك لا يجلب منفعة أو مصلحة مباشرة للفرد في الأجل القصير، ولكن يتوقع أن يؤخذ في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية بين الأفراد، فمن المرجح أن يلجأ المشرفون عند تقييمهم لمؤسسيهم الأخذ بعين الاعتبار هذه الأمور في الحساب حتى إن تطلب الأمر فترة طويلة.

يعتبر الامتناع عن ممارسة بعض السلوكيات حتى ولو كان لدى الفرد الحق في ممارستها من السلوكيات الإيجابية، وقد عبر عنها Organ بجودة الامتناع مثل التعبير عن الاستياء من بعض أوضاع العمل، الامتناع عن تصيد أخطاء الآخرين.

يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في فعالية المنظمة من خلال زيادة كفاءة الأفراد العاملين وتحليلهم بروح الفريق الواحد وحل المشكلات التي تعترضهم دون الرجوع لرئيسهم في العمل، وبالتالي السماح للمديرين بالتركيز على مهام أكثر إنتاجية.

يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في دعم وتعزيز البيئة النفسية والاجتماعية من خلال تشجيع الآلية الاجتماعية للمنظمة، وخلق روح المساعدة المتبادلة بين أعضائها ورفع من الروح المعنوية لديهم، والابتعاد على الصراعات الهدامة، وتقليل التوتر داخل فريق العمل، والتعامل مع المواقف العاجلة، وإظهار قدرة أعلى على التكيف بين الأشخاص.

يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي، فبالرغم من كونه لا يعتبر أداء رسمي إلا أنه يعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية.

4. محددات سلوك المواطنة التنظيمية

على الرغم من حداثة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن الدراسات حول هذا المفهوم لاقت انتشاراً واسعاً بين الباحثين، وتعتبر فترة التسعينات مؤشراً على هذا الاهتمام، فمن خلال المراجعة النقدية التي قام بها Podsakoff & Mackenzie حول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، اتضح أن هناك جملة من الأسباب المرتبطة بهذا السلوك، نذكر منها الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية، وكل هذه المحددات وغيرها بمثابة متنبأ لقيام الفرد بهذه السلوكيات.

■ **الرضا الوظيفي:** يعد الرضا الوظيفي من المتنبئات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، فقد أثبتت الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، فالفرد الذي يشعر بالرضا في مكان عمله من المرجح أن ينخرط في

¹ - يرقى حسين، بن عودة مصطفى، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية - (1)23، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص211-212.

بعض السلوكيات التطوعية رداً للجميل الذي يتلقاه من المنظمة، وأن هذه السلوكيات ما هي إلا تعبير عن العملية التبادلية، وتشير بعض الدراسات أن الاهتمام بالنواحي الوجدانية للموظف وتوفير ظروف عمل صحية كالأجر، المكافآت، الترقية من شأنها أن ترفع من زيادة الرضا الوظيفي وانعكاس ذلك على تبني السلوكيات الإيجابية¹.

■ **الولاء التنظيمي:** تعددت التعاريف التي تناولت الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية والنظرية لكل باحث، فقد عرفه البعض بأنه ذلك الاعتقاد في قيم التنظيم وأهدافه، والاستعداد لبذل المزيد من الجهد للمنظمة، يعكس هذا التعريف استعداد الفرد لتكريس جهده ووقته لخدمة المنظمة وتمسكه بقيمها ومبادئها وثقافتها ونشر الصورة الإيجابية لها أمام الآخرين ورغبته في الاستمرار فيها، وعليه أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية اهتماماً كبيراً بقصد معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما وكيف أن الولاء يشكل محددًا مهماً لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يرى Bollon 1997 أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي للأفراد عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها².

■ **الثقافة التنظيمية:** تمثل الثقافة التنظيمية رافداً مهماً في التأثير على قيم وسلوكيات الأفراد العاملين داخل بيئة العمل، فهي تشكل مجموعة من الممارسات المتفق عليها بين أفراد المنظمة والخروج عنها يمثل انحرافاً يضر بأهدافها، لذلك فإن سلوك الأفراد ما هو إلا انعكاس للثقافة التنظيمية السائدة، فهذه الأخيرة تمثل قالباً تتشكل من خلاله مختلف السلوكيات سواء الإيجابية أو السلبية، ويمثل سلوك المواطنة التنظيمية واحداً من هذه السلوكيات التي تتأثر بالثقافة التنظيمية، فإذا كان السائد أن المنظمة تشجع مثل هذه الممارسات والسلوكيات بين أعضائها ساعد ذلك في انخراطهم في أعمال تطوعية تركز مبادئ المساعدة والتضامن وروح الفريق إلى غير ذلك من السلوكيات، أما إذا كانت المنظمة تلزم كل فرد بأداء دوره الرسمي سيؤثر ذلك على تقليص أو الحد من سلوك المواطنة التنظيمية، وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على توجيه سلوك الأفراد³.

■ **العدالة التنظيمية:** إن مفهوم العدالة التنظيمية يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين، نظراً لأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه الرئيس في التعامل معه على المستوى الوظيفي والإنساني، ويعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد، وقد اتجه عديد الباحثين للبحث في طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد توصلت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرين، وفي هذا الصدد يؤكد Organ & konoveskie 1989 على دور المعاملة العادلة في تبني الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية والقيام بأكثر مما هو مطلوب منهم، حيث أن شعور الأفراد بالعدالة من المرجح أن يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود، كما أن الأسلوب الذي يفرضه الرئيس يؤثر في

¹ - يرقى حسين و بن عودة مصطفى ، مرجع سابق، ص220

² - حمزة معمري وبن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، مارس 2014، ص48.

³ - عز الدين بن يحيى، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة، الماهر للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر،

إدراك المرؤوسين للعدالة التنظيمية¹، وعليه فإن زيادة السلوك الايجابي للأفراد العاملين يعتمد على مدى إحساسهم بالعدالة، ففي هذه الحالة تزيد ثقتهم في رؤسائهم وفي منظماتهم، وعلى النقيض من ذلك فإن شعورهم بالظلم التنظيمي قد يترتب عليه بعض السلوكيات السلبية المعاكسة كتدني السلوكيات الايجابية المتمثلة في المواطنة التنظيمية، انخفاض الرضا الوظيفي، وتدني مستويات الأداء.

5. الآثار والنتائج المترتبة على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية:

أكدت العديد من الدراسات على تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي والتنظيمي، وقد أشار الخليلي إلى تأثير هذا السلوك على الأداء الكلي للمنظمة من خلال²:

الرفع من مستوى إنتاجية الزملاء، إذ تتجلى في روح التعاون التي يسديها أعضاء المنظمة لبعضهم البعض والارتقاء بمستوى الأداء من خلال الخبرة المتبادلة وتطوير المهارات، إذ يصبح العمل أكثر جاذبية وتحفيز والابتعاد عن الروتين والجمود التنظيمي، الذي قد يكون سبب في الاغتراب التنظيمي والنمطية التي تقتل روح الإبداع والابتكار، توفير الموارد للمنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل للممتلكات وعدم إهدارها.

وفي نفس السياق أشار **Podsakoff & al 1993** أن من بين الآثار التي يخلقها وجود سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في تقييمات الأداء وكذلك دوران الموظفين ونجاح المنظمة، حيث أثبتت الدراسات على وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وتقييم الأداء، فالأفراد الذين يظهرون هذا السلوك سيتم تقييمهم بطريقة ايجابية من قبل رؤسائهم في العمل، ويتم النظر إليهم بشكل أكثر ايجابية يُعرف هذا باسم "تأثير الهالة"، ويضيف **Podsakoff & al 1998** أن انخراط الموظفين في سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر على دوران العمل، فالأفراد الذين يتحلون بالروح الرياضية والكياسة يكونون أقرب إلى رؤسائهم في العمل واقل عرضة لتترك منصب عملهم، كما أن الموظفين الذين يساعدون زملائهم في العمل من المرجح أن يطورون علاقات صداقة بعيدة عن الصراعات، ما ينمي الرباط بين أعضاء الفريق والمساهمة في الحد من دوران العمل، وبحسب **Organ** فإن تراكم هذه السلوكيات من شأنه أن يساهم في فعالية المنظمة والرفع من إنتاجية الزملاء والمدبرين على حد السواء، فعلى سبيل المثال أن الفرد الذي يتحلى بالروح الرياضية والابتعاد عن الشكاوي يسمح للرئيس بالتركيز على أهداف أكثر إستراتيجية في تحقيق النجاح التنظيمي والرفع من قدرة المنظمة للتكيف مع البيئة الخارجية، وتحسين قدرتها على جذب واستقطاب الأفراد الجيدين الذين يمثلون قيمة مضافة ومورد يعول عليه في تطوير المنظمة ونشر الصورة الايجابية لها أمام المنافسين³.

¹ - عمر محمد درّ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، جامعة عين الشمس، 2008، ص-

² - بن كيجول محمد و علوطي عاشور، التطور المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، العدد 4، سبتمبر 2018، ص 60، 61.

6. خاتمة:

من خلال ما تقدم، يتضح جليا أن سلوك المواطنة التنظيمية يشكل رافدا مهما في مجال السلوك التنظيمي داخل تنظيمات العمل، لما له من أثر بالغ في استدامة المنظمات وتحقيق فعاليتها التنظيمية في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، والتي تتطلب مثل هذه السلوكيات الايجابية التي تدعم استقرار السياق التنظيمي والنهوض بالموارد البشري من خلال العمل على تفجير الطاقات الإبداعية والحد من السلوكيات السلبية المناقضة لقيم وأهداف المنظمة.

فمن خلال مجمل النقاط التي تم تناولها في هذه الورقة البحثية، يمكن استخلاص جملة من النتائج والتوصيات التي قد تساهم في تعزيز وتفعيل هذا النوع من السلوك للحفاظ على مناخ تنظيمي صحي يكرس قيم التضامن التنظيمي ويرفع من الروح المعنوية ويزيد من معدلات الولاء.

وعليه يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم وبشكل مباشر في إعطاء صورة ايجابية للمنظمة أمام المنافسين، وبالتالي العمل على استقطاب الطاقات البشرية الجيدة التي تمثل قيمة مضافة لتحقيق التميز والنجاح التنظيمي.

7. قائمة المراجع:

المؤلفات

- عمر محمد درّ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، جامعة عين الشمس، 2008، ص30، 31.
- عز الدين بن يحيى، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة، الماهر للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2020، ص151.

المقالات

- أسماء عيساوي، العدالة التنظيمية كمحدد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة -باتنة -مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص 547، 567.
- بن كيجول محمد و علوطي عاشور، التطور المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، العدد 4، سبتمبر 2018، ص 43، 68.
- حمزة معمري وبن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، مارس 2014، ص48.
- محمد مقداد، سلوك المواطنة التنظيمية: الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد11، ديسمبر 2015، ص211.
- يرقى حسين وبن عودة مصطفى، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد23، العدد01، ص220

Articles

- -Barnard Gangloff , *Le Statut Normatif Des Comportements De Citoyenneté Organisationnelle*, Question(s) de management, Vol 4, N 15, 2016, pages 43 à 55, p45.
- -Batmane.T.S, Organ , *Job Satisfaction And The Good Soldier, The Relation Between Affect and Employee Citizenship*, Academy Of Management Journal, 22(4), pp585-595.
- -Nadim Jahagir et al , *Organizational Citizenship Behavior : its Nature And Antecedents*, BRAC University Journal, Vol 1, N 2, 2004, pp 75- 85.

-Pascal Paillé , *Les Comportements De Citoyenneté Organisationnelle : Une Étude Empirique Sur Les Relations Avec L'engagement Affectif, La Satisfaction Au Travail Et L'implication Au Travail*, Le travail humain, Vol. 71, N 1, 2008, pages 22 à 42, p23.

Pascal Paillé, *Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel*, Revue européenne de psychologie appliquée 58 (2008), pages 145–153,

-Pascal Paillé, *Les Relations Entre Le Soutien Organisationnel Perçu, Les Comportements De Citoyenneté Organisationnelle Et L'intention De Quitter L'organisation*, Bulletin de psychologie, 2007/4 Numéro 490 | pages 349 à 355, p 350

-PhilipM, Podsakoff , Skott B, Mackenzie, Julie Beth Paine, and Daniel G, Bachrach , *Organizational Behavior : A Critical Review of theoretical and Empirical*, Journal of Management , vol 26, N 3, pages513-563.

-Yves Emery Marie Launaz , *OCB, une Analyse du Comportement Citoyen dans les Organisations Publiques Suisses* 'cahier de l'IDHEAP, Chaire Management Public Et Gestion Des Ressources Humaines, 233(2007), p09

Thèses

-Claudien Boundenghan ,*Comment Encourager Les Comportements Prosociaux Ou Citoyen Au Travail : Le Rôle Des Inducteurs Organisationnels Et Individuels*, Thèse De Doctorat En Psychologie du Travail Et Des Organisations, Université De Lille 3, 2014 , p41-42

Liza Henry, *Relation Entre Le Degré De Satisfaction Au Travail Et Les Comportements De Citoyenneté Organisationnelle Chez Les Enseignants Au Secondaire*, Mémoire Présenté À L'université Du QUÉBEC À Trois-Rivières Comme Exigence Partielle De La Maîtrise En Éducation, Avril 2004, p37

-Mélissa Cormier, *La Performance de Citoyenneté des Équipes de Travail*, université du Québec À MONTRÉAL Thèse Présentée Comme Exigence Partielle Du Doctorat En Psychologie, Septembre2008, p9