

## سلوك المواطنة التنظيمية: الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات

أ.د. محمد مقداد

جامعة البحرين

[mokdad@hotmail.com](mailto:mokdad@hotmail.com)

### الملخص:

ما إن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى شرعت البلدان في إزالة ما خلفته الحرب من آثار الدمار، وبناء نفسها. وقد تمت الاستعانة لتحقيق هذه الأهداف بالعلوم المختلفة. في هذا السياق ظهرت الكثير من المفاهيم التي تعمل على تحقيق هذه الأهداف، منها مفهوم الجودة، ومفهوم الإتقان، ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، الذي يقصد به كل سلوك يقوم به الفرد لتنمية مؤسسته وتطويرها خارج المهام الرسمية المكلف بالقيام بها في إطار ما يقوم به من عمل. وعادة ما يقوم الفرد بسلوك المواطنة بدون اي مقابل، ولا ينتظر عند القيام به اية مكافآت وعلاوات. إن أول من استخدم هذا المصطلح هو اورغن (Organ) سنة (1983)، وكان ذلك في القرن المنصرم. وخلال الثلاثين سنة المنصرمة، تطور هذا المفهوم وتوسع ليشمل الكثير من المفاهيم الفرعية التي تتداخل أحيانا وتتمايز في أحيان أخرى.

وعلى خلفية ذلك هدفت الورقة التالية إلى :

1. معرفة الأبعاد التي يتكون منها مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.
  2. معرفة المسببات التي تسبب سلوك المواطنة التنظيمية.
  3. معرفة النتائج التي تترتب عن وجود سلوك المواطنة التنظيمية.
  4. معرفة التحديات التي تواجه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.
- مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي ممثلاً بمنهج تحليل المضمون.
- وقد توصلت الدراسة إلى تحديد كل من : الأبعاد، والعوامل المؤدية إلى السلوك، والنتائج والتحديات المرتبطة بسلوك المواطنة.

### **Abstract:**

By the end of world war, countries had begun removing effects of the war's destruction, and started in the building and construction process. In order to achieve those goals and objectives, different sciences aided the process. In this context, a lot of concepts emerged, that worked to achieve these goals; including 'quality', 'perfection', and 'organizational citizenship behavior' which means all behavior by an individual to develop his foundation outside the official entrusted with tasks in the framework of his job. Typically, any individual conducts his citizenship behavior, without any rewards/ or bonuses. It is worth to mention that Organ used first this term in 1983, and during the past 30 years, the concept had evolved concept and expanded to

include a lot of related concepts which sometimes overlap and differntiate in other times.

On the basis of this background, the present paper aims to (1) find out the dimensions that make up the concept of organizational citizenship behavior, (2) know the causes of organizational citizenship behavior, (3) know the consequences of organizational citizenship behaviour, and (4) know the challenges the aforementioned concept.

Through this paper, the author has used a descriptive approach: Content analysis method. The study has resulted in identifying the multidimensional facts, the factors leading to the said behavior, and both the outcomes and challenges committed the conduct of citizenship organizational behavior.

## مقدمة:

لم يهتم البشر بمسألة الإنتاج وزيادته كما وكيفا كما اهتموا بها في القرن العشرين وما بعده. وبغض النظر عن الأسباب الكامنة من وراء هذا الاهتمام بزيادة الإنتاج، فقد سعوا بكل ما أوتوا من قوة وامكانيات إلى زيادته. ومما استخدم لتحقيق زيادة الإنتاج ما طوره البشر من علوم (علوم الفلاحة، علوم الصناعة، علوم الإدارة،،)، وما صنعوه من تكنولوجيا (تكنولوجيا النانو، البيوتكنولوجيا، تكنولوجيا المعلومات،،) وما ابتكروه من مفاهيم (مفهوم الجودة، مفهوم الاعتماد، مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية،،).

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من أهم هذه المفاهيم، ومن أكثرها إسالة للحبر. فقد اهتم به الباحثون والسياسيون والإقتصاديون والإداريون وغيرهم. وهويشير إلى أنماط السلوك الإيجابي التطوعي التي تصدر من العاملين مثل مساعدة الآخرين وتقديم المعلومات التي تفيد المنظمة وتبني اتجاهات موجبة نحو مكان العمل والمشاركة بفاعلية في عمليات اتخاذ القرار والإبتعاد عن الشكاوى من منغصات الحياة المهنية الصغيرة (Yen, et al., 2008). يعتقد أن أول من أطلق مصطلح سلوك

المواطنة التنظيمية على ما تمت الإشارة إليه من أنماط السلوك هو استاذ الإدارة الأمريكي دينيز أورغن (Dennis Organ)، وكان ذلك في العام 1977م. مستفيدا من بعض أفكار تشستر برنار (Barnard, 1938) حول الرغبة في المساعدة، ودانيال كاتز (Katz, 1964) في التمييز بين أداء الدور المعتمد رسميا والسلوك العفوي الإبداعي. وقد وصف أوصافا كثيرة، منها أنه سلوك المواطنة التنظيمية (Graham, 1991; Organ, 1988; Schnake, 1991; Alizadeh, et al., 2012)، وانه السلوك التنظيمي المدني (Graham, 1991)، وانه العفوية التنظيمية (George & Brief, 1992)، وانه الأداء التطوعي (Borman & Motowidlo, 1997)، وانه السلوك التنظيمي الإيثاري (Brief & Motowidlo, 1986)، وانه سلوك الأدوار الإضافية (Staw & Boettger, 1990). وقد سمي سلوك المواطنة التنظيمية تمييزا له عن سلوك المواطنة العامة الذي يعبر عن حب الفرد لوطنه واعتزازه بالإنتماء إلى تاريخ مجتمعه وامته والتفاني في خدمته باعتبار أن المنظمة التي يتواجد فيها الفرد هي عبارة عن وطن صغير يقضي فيه حوالي ثلث حياته.

مشكلة البحث: لا شك في أن المجتمعات الغربية عموما، والمنظمات الإقتصادية والإجتماعية خصوصا قد استفادت من سلوك المواطنة التنظيمية الذي حقق تواجده فيها الكثير من المكاسب.

ما أن وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها، حتى شرعت البلدان التي كانت طرفا فيها، في إزالة ما خلفته فيها من آثار الدمار، وبناء نفسها. وقد تمت الإستعانة بعدد من العوامل، التي كان على رأسها الإنسان والعلم. فقد أدركت البلدان بما فيها من المنظمات أن اغلى ما تملك هو الإنسان لأنها تؤمن بأن التنمية لا تتحقق إلا كان هذا الإنسان معدا إعدادا جيدا ومتملكا للمعارف والمهارت المناسبة. كما أدركت أن العلم قوة أساسية لدفع عجلة التنمية. لهذا، فقد عملت على تطوير الإنسان، ونشر العلم والإستفادة منه على نطاق واسع في التصدي لكل المشاكل التي تواجهها. ومما تمت الإستفادة منه على نطاق واسع علم الإدارة والتنمية البشرية. لقد طور هذا العلم الكثير من المفاهيم أهمها مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. ماذا يعني هذا المفهوم؟ وما هي ابعاده؟ وما هي مسبباته؟ وما هي نتائجه؟ وكيف يتأثر بالعوامل الثقافية؟ وما هي التحديات التي تواجهه؟

أسئلة البحث: تتمثل أسئلة البحث في الآتي:

- ماذا يعني مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية؟
- ما هي الأبعاد التي يتكون منها؟
- ما هي المسببات التي تسببه؟
- ما هي النتائج التي تترتب عن وجوده؟

• هل يتأثر بالعوامل الثقافية؟

• ما هي التحديات العلمية التي تواجهه؟

منهج البحث: يتم الإعتماد في إنجاز هذا البحث على المنهج الوصفي المكتبي لا الميداني. وسيكون منهج تحليل المضمون هو المنهج المستخدم. ذلك أن الباحث سيقوم بتحليل عدد من الدراسات العربية والغربية التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية، واستخلاص ما يمكن استخلاصه منها من نتائج.

عينة البحث: لإنجاز هذا البحث تم الإعتماد على عدد من المراجع كالاتي: أكثر من أربعين ورقة علمية من أوراق المجلات العلمية المحكمة. وست كتب متخصصة واوراق أربعة مؤتمرات علمية محكمة كذلك. نتائج البحث: يتضمن هذا الجزء من البحث الإجابة عن أسئلة البحث كالاتي:

### السؤال الأول، ماذا يعني مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية؟

كغيره من مصطلحات العلوم الإنسانية، لمصطلح سلوك المواطنة التنظيمية مفهومان مفهوم اصطلاحي ومفهوم إجرائي.

• المفهوم الإصطلاحي: سلوك المواطنة التنظيمية سلوك آخر غير أنماط السلوك التي ينتظر من الفرد أن يقوم بها في إطار ما تحدده مواصفات العمل الذي يقوم به في منظمة من المنظمات. وهوليس معروفا

مباشرة من طرف نظام المكافآت الرسمي، لكنه يساعد في تحقيق الأداء التنظيمي (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2005) وقد عرفه أورغن بأنه: "السلوك الفردي التقديري غير المعترف به بشكل صريح ومباشر من طرف النظام الرسمي للمكافآت والعلاوات، ويعمل على تعزيز أداء المنظمة" (Organ, 1997). ويراها باحثون آخرون على أنه أدوار إضافية تختلف عن الأدوار الرسمية التي يقوم بها الفرد في المنظمة التي يعمل فيها (Van Emmerik, et al., 2005; Khalid : Ensher, et al. 2001; Jahangir, 2004) (& Ali, 2005).

• المفهوم الإجرائي: سلوك المواطنة التنظيمية هو ما تقيسه مقاييس سلوك المواطنة التنظيمية. وقد تمكن الباحثون من تطوير عدد من المقاييس التي تقيسه. مع العلم أن كل مقياس مبني على التصور الذي يتبناه الباحثون لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. أما أهم هذه المقاييس فهي:

1. المقياس الذي بناه باتمان واورغن (Bateman & Organ 1983) ويعتبر من المقاييس الأولى التي ظهرت لقياس سلوك المواطنة التنظيمية. ويتكون من (30) مفردة، تقيس التعاون والإيثار والامتثال والالتزام بالمواعيد وتنظيف المنزل، وحماية ممتلكات الشركة، واحترام قواعدها، والاعتمادية. طلب من كل مجيب عن المقياس تقييم درجة اتفاهه



أواختلافه مع كل عبارة من العبارات باستخدام مقياس سباعي تتراوح نقاطه من عدم الإتفاق إلى الإتفاق بشدة.

2. المقياس الذي بناه سميث ورفاقه (Smith, et al. 1983)، ويتكون من (16) بنداً تقيس بعدي الإيثار والطاعة العامة. أولاً، أجرى الباحثون مقابلات مع المديرين في عدد من المنظمات وطلبوا منهم "تحديد حالات من السلوك المفيد الذي صدر عن العاملين، ولكن لا حاجة رسمية على الإطلاق لهذا السلوك". ثانياً، أنشأ الباحثون واستناداً إلى المقابلات وبنود المقياس المستخدم في دراسة بيتمان وارغن (1983) التي سبق ذكرها، مقياساً يتكون من (20) بنداً. ثالثاً، تم تطبيق المقياس على مجموعة من (67) طالب وطالبة ممن لديهم خبرة إدارية. و طلب منهم الإجابة عن المقياس وهم يفكرون في شخص عمل لهم عملاً حالياً، أوفي الماضي. بعد إجراء التحليل العاملي، تم إسقاط أربعة بنود من المقياس ليبقى مشكلاً من (16) بنداً تتمحور حول بعدي الإيثار والطاعة العامة.

3. المقياس الذي بناه بودساكوف ورفاقه (Podsakoff, et al. 1990)، ويتكون من (24) بنداً تقيس الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية وهي: الإيثار، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والكياسة، والسلوك الحضاري. استعان الباحثون في بناء المقياس ب (10) من زملائهم الذين طلبوا منهم تصنيف كل بند ووضعه في البعد المناسب من الأبعاد

الخمسة المذكورة أعلاه، أوفي بعد جديد "أخر" إذا شعروان البند لا يمكن تصنيفه في أي منها. وقد أكدت النتائج وجود الأبعاد الخمسة المذكورة أعلاه.

4. المقياس الذي بناه ويليامز واندرسون (Williams and Anderson, 1991)، والذي يتكون من بعدين هما بعد السلوك الموجه إلى الأفراد (سلوك المواطنة الفردي) ويشمل الكياسة والإيثار وهما من أبعاد مقياس أورغن، وبعد السلوك الموجه إلى المنظمة ككل (سلوك المواطنة التنظيمية) ويشمل وعي الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري وهي من أبعاد مقياس أورغن كذلك. وكما هو واضح، فإن هذا المقياس بني على نموذج مختلف تماما عن النموذج المعتمد في بناء المقاييس المذكورة أعلاه. يسمى هذا النموذج "نموذج البعدين" في مقابل نموذج "البعد الواحد". وقد تبني نموذج البعدين هذا، كثير من الباحثين في بناء مقاييسهم، ومنهم لي والين (Lee, & Allen, 2002) ومقياسهما الذي يتكون من (16) بندا، تقيس ثمانية منها سلوك المواطنة التنظيمي (8 بنود) وتقيس ثمانية أخرى سلوك المواطنة الفردي. وقد تبين أن هذا المقياس المبني على نموذج البعدين مفضل على غيره من المقاييس المبنية على نموذج البعد الواحد (Karam & Kwantes, Ehrhart & Naumann, 2004). (2006).

### السؤال الثاني، ما هي الأبعاد التي يتكون منها سلوك المواطنة التنظيمية؟

يختلف الباحثون في عدد الأبعاد التي يتكون منها مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وفي أنواعها كذلك. أخذنا بعين الاعتبار التطور التاريخي للمفهوم،

أولاً، يعتبر سميث ورفاقه (Smith, et al., 1983) من الباحثين الأوائل الذين حاولوا تقديم أبعاداً لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. وقد اقترحوا—كما سلف- بعدين للمفهوم هما الإيثار والطاعة العامة.

وفي العام (1988)، اقترح أورغن (Organ, 1988) خمسة أبعاد للمفهوم، وهي الإيثار ووعي الضمير والكياسة والسلوك الحضاري والروح الرياضية.

وفي العام (1991)، قسم ويليامز واندرسون (Williams & Anderson, 1991) سلوك المواطنة التنظيمية إلى قسمين هما السلوك الموجه إلى الأفراد ويشمل الكياسة و الإيثار، والسلوك الموجه إلى المنظمة ككل ويشمل وعي الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري.

وفي العام (1994)، اقترح داين ورفاقه (Van Dyne, et al., 1994)، أربعة أبعاد للمفهوم هي الطاعة التنظيمية، و المساعدة البيشخصية، والموالة التنظيمية، و المشاركة التنظيمية.

وفي نفس السنة، اقترح بودسكوف ومكينزي ( Podsakoff & MacKenzie, 1994 ) ثلاثة أبعاد للمفهوم هي سلوك المساعدة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري.

وفي العام 1997، أعاد أورغن (Organ, 1997) النظر في الأبعاد التي اقترحها من قبل، وقلصها في ثلاثة هي المساعدة والكياسة ووعي الضمير.

وعلى الرغم من تعدد الأبعاد التي يقترحها الباحثون المختلفون لسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن الأبعاد التي اقترحها أورغن تبقى -كما بين بارك ويون (Park & Yoon, 2009)- هي الأبعاد واسعة القبول والإستخدام بين الباحثين. لكن تجب الإشارة إلى أن لوبين ورفاقه (LePine, et al., 2002) وجدوا أن هذه الأبعاد ترتبط مع بعضها ارتباطا قويا مما قد يدل على أنها متداخلة ومتشابكة. وفي هذه الحالة، قد يكون تصنيفها ضعيفا باعتبار ان التصنيف الجيد لا تتداخل عناصره. أما جسيان ورودوال (Jepsen & Rodwell, 2006)، فقد بينا أن الأبعاد التي اقترحها الباحثون لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لا تزال في حاجة إلى البحث والتمحيص لأن مجال سلوك المواطنة أوسع من أن تغطيه الأبعاد المقترحة حاليا.

السؤال الثالث، ما هي مسببات سلوك المواطنة التنظيمية؟

لا شك في أن العوامل المسببة لسلوك المواطنة التنظيمية كثيرة، وما درسه الباحثون يمكن تصنيفه في أربعة أصناف هي:

1. **العوامل المتعلقة بالفرد:** وتشمل العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كاتجاهات العاملين واستعداداتهم (Bateman & Organ, 1983; Zeinabadi, 2010) والعوامل المتعلقة بالقادة كأساليب القيادة (الأسلوب الديمقراطي، والأسلوب الأوتوقراطي، والأسلوب الحر)، وانواعها (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) (Ehrhart & Naumann, 2004; Organ, et al. 2005).

2. **العوامل المتعلقة بالعمل الذي يقوم به الفرد:** وتشمل التغذية الراجعة ونوع العمل (عمل روتيني، عمل متجدد) والدافعية إلى العمل (الدافعية الداخلية أو الدافعية الخارجية). ترتبط التغذية الراجعة والدافعية إلى العمل (الدافعية الداخلية) بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطا موجبا، ويرتبط الروتين في العمل بالسلوك ارتباطا سلبا (Podsakoff & MacKenzie, 1995; Pearce, & Herbik, 2004).

3. **العوامل المتعلقة بالمنظمة:** وتشمل عددا من العوامل منها المرونة التنظيمية والدعم الإداري وطبيعة السلطة وتماسك الجماعة ونظام الحوافز وغير ذلك،،، وعلى سبيل المثال، فإن تماسك الجماعة يرتبط ارتباطا موجبا بأبعاد سلوك المواطنة الخمسة (الإيثار ووعي الضمير والكياسة والسلوك الحضاري والروح الرياضية). كما أن الدعم الاجتماعي

يرتبط ارتباطا جوهريا بسلوك الإيثار. لكن نظام الحوافز الخارج عن إرادة القائد يرتبط ارتباطا سلبيا بسلوك الإيثار والكياسة ووعي الضمير (Allen, 2010; Suresh & Venkatammal, 2006).

4. **العوامل المتعلقة بالدين:** ويأتي على رأسها القيم الإسلامية وتأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية. وعلى الرغم من وجود بعض الدراسات العامة، إلا أننا في حاجة إلى الدراسات المفصلة. ومن الدراسات العامة، تمكن عباسي ورنا (Abbasi, & Rana 2012) من إيجاد علاقة إيجابية عالية بين القيم الإسلامية وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد بينا أن القيم الإسلامية تعمل على تطوير سلوك المواطنة التنظيمية بين الأفراد. وبين كامل ورفاقه (Kamil, et al., 2010) أن التقوى من أهم مسببات سلوك المواطنة التنظيمية. وان العلاقة بين الإثنين تتجاوز حدود العلاقة الإرتباطية العادية لتصل إلى مستوى العلاقة السببية إذ أن التقوى من أهم مسببات سلوك المواطنة التنظيمية لدى المسلم وتتجسد في كل ما يقوم به من أمر بالمعروف ونهي عن المنكر. ومن الدراسات المفصلة أكثر، نشير إلى دراسة خالد ورفاقه (Khalid, et al. 2013)، حول علاقة التدين بسلوك المواطنة التنظيمية. قد قسم الباحثون التدين إلى قسمين هما التدين الخارجي وهو استخدام الدين للحصول على أغراض شخصية ومنافع مادية، والتدين الداخلي

وهو الإلتزام الحقيقي للفرد بالدين. كما قسموا سلوك المواطنة التنظيمية إلى قسمين هما سلوك المواطنة الفردي ويعني توجيه سلوك المواطنة نحو الأفراد وسلوك المواطنة التنظيمي ويعني توجيه سلوك المواطنة نحو المنظمة ككل. لقد وجد الباحثون أن سلوك التدين الخارجي يرتبط بسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة، أما سلوك التدين الداخلي فيرتبط بسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد.

### السؤال الرابع، ما هي النتائج التي تترتب عن وجود سلوك المواطنة التنظيمية؟

لا بد من الإشارة إلى أن البحث في موضوع سلوك المواطنة التنظيمية كان في بداية الأمر مهتما أكثر بمحددات السلوك ومسبباته. لكن بعد ذلك تنبه الباحثون (Erturk, 2007; MacKenzie, et al., 1993) إلى موضوع النتائج المترتبة على سلوك المواطنة التنظيمية. وقد سلط الباحثون الكثير من الضوء على موضوعين رئيسيين هما تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بزيادة الأجور و الترفقات وغيرها،، وتأثير سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء التنظيمي.

ففيما يخص تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، فقد اتضح أن سلوك المواطنة يؤثر في عملية اتخاذ القرار، وان القرارات التي تتخذ حول من يكون سلوك المواطنة لديهم مرتفعا، تختلف عن القرارات التي تتخذ حول من يكون لديهم ضعيفا ( MacKenzie, et al.,

1993؛ 2012، Mirabizadeh, & Gheitasi). و قد قدم الباحثون مبررات عديدة لهذا التأثير منها تبادل المنافع، وطريقة التقويم، والسرعة التي يتم بها تذكر ما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية.

وفيما يخص تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء التنظيمي، فقد اتضح أن سلوك المواطنة يؤثر تأثيرا إيجابيا في الأداء التنظيمي ويعمل على تعزيزه من خلال عدد من الطرائق أهمها تعزيز الأداء الإداري وتقليل الحاجة إلى مصادر الإنتاج، وتعزيز قدرة المنظمة على جذب أحسن العاملين والإحتفاظ بهم لفترات زمنية طويلة، وزيادة استقرارها، وتمكينها من التكيف مع ما يحدث من تغير في المحيط (Sevi, 2010; Yoon, 2009).

#### السؤال الخامس، ما هو تأثير الثقافة في سلوك المواطنة التنظيمية؟

دراسات عديدة اشارت إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر إلى حد كبير بالعوامل الثقافية (Gelfand, et al., 2007; Gelfand, et al., 2004; Hofstede, 2001). وان تأثير العوامل الثقافية يتجلى في مجالين هما مفهوم السلوك و العوامل المسببة له.

ففيما يخص مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، يعتقد باين واورغن (Paine & Organ 2000) أن متغيري إدراك سلوك المواطنة التنظيمية والقيام به يتأثران بالأبعاد الثقافية وخاصة بعدي الفردانية/ التجمعية وقوة المسافة. فارح ورفاقه (Farh, et al. 1997) درسوا سلوك المواطنة في



تايوان، وقد تمكنوا من التوصل إلى وجود خمسة أبعاد، ثلاثة منها (السلوك الحضاري والإيثاري ووعي الضمير) كانت مشابهة لتلك التي وجدت في الولايات المتحدة، لكن البعدين الرابع والخامس (الروح الرياضية والكياسة) لم يتضح في تايوان، وبدلاً منهما ظهر بعدان آخران هما (حماية مصادر المنظمة واتساق العلاقات بين الأشخاص)، وقد كانا خاصين بالثقافة التايوانية.

وفيما يخص العوامل المسببة للسلوك، وجد ماير ورفاقه (Meyer, et al. 2002) أن الإلتزام المعياري كان أكثر ارتباطاً بسلوك المواطنة التنظيمية في البلدان النامية، بينما كان الإلتزام الوجداني أكثر ارتباطاً به في الولايات المتحدة الأمريكية. كما وجد تشانغ ورفاقه (Cheng, et al. 2003) أن الإلتزام بالقائد كان أكثر ارتباطاً بسلوك المواطنة من الإلتزام التنظيمي في الثقافة الصينية. ووجد كيكول ورفاقه (Kickul, et al, 2004) أن إشباع الحاجات النفسية يسبب سلوك المواطنة التنظيمية في الصين وتايوان.

**السؤال السادس، ما هي التحديات التي تواجه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية؟**

التحديات التي تواجه سلوك المواطنة التنظيمية كثيرة، وقد يكون أهمها ما يأتي:

1. ما يتعلق بالمفهوم.

2. ما يتعلق بمسببات سلوك المواطنة التنظيمية.

3. ما يتعلق بنتائجه على مستوى الفرد والمنظم.

4. ما يتعلق بالقضايا المنهجية.

أولاً، ما يتعلق بالمفهوم: أختلف أنماط سلوك المواطنة التنظيمية عما يتضمنه الدور الرسمي من أنماط؟ إذا رجعنا إلى التعريف الذي قدمه أوغن (Organ, 1988)، سنجد انه قد اثار الكثير من الجدل بين الباحثين حول ما إذا كانت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية تختلف عن أنماط سلوك الدور الرسمي. لقد اشار موريسون (Morrison, 1994) إلى أن الكثير من أنماط السلوك التي اشار إليها أورغن واعتقد أنها أنماط تقديرية (لا تكافأ من طرف نظام العلاوات الرسمي)، هي جزء من متطلبات الأعمال التي يقوم الأفراد بها. ومهما يكن من أمر فإن التمييز بين أنماط سلوك المواطنة التنظيمية وانماط سلوك الدور الرسمي سيبقى أمراً في غاية الصعوبة. لهذا فهولما يزال في حاجة إلى المزيد من البحث العلمي.

ثانياً، ما يتعلق بمسببات سلوك المواطنة التنظيمية: يتضمن هذا الموضوع عدداً من القضايا التي تحتاج إلى المزيد من الدراسة والبحث، واهمها بماذا يتحدد سلوك المواطنة التنظيمية؟ أبالقدرة على القيام بالسلوك أم بالرغبة في القيام به؟ في البداية، اعتقد كثير من الباحثين

وعلى راسهم أورغن (Organ, 1988) أن سلوك المواطنة التنظيمية يتحدد بالقدرة (الشخصية والإستعدادات) أكثر مما يتحدد بالرغبة (الدافعية والحوافز). لكن بعد فترة كتب قائلاً: "إن التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية من مقاييس الشخصية مخيب للآمال" (Organ, 1994: 474). لا شك في أن هذا مؤشراً على أن هذه المسألة ما زالت في حاجة إلى المزيد من البحث والدراسة.

ثالثاً، ما يتعلق بنتائج سلوك المواطنة التنظيمية: قد كان المتوقع أن تكون لأشكال سلوك المواطنة التنظيمية نتائج متشابهة. لكن الدراسات بينت أن لكل شكل من أشكال المواطنة التنظيمية نتائج مختلفة. لهذا، فقد تم افتراض أن أنماط سلوك المواطنة التنظيمية تؤثر في الأداء التنظيمي من خلال ميكانيزمات مختلفة ( Podsakoff & MacKenzie, 1997). وعلى سبيل المثال، فإن مساعدة رفيق العمل في حل مشكلات عمله، تساهم في زيادة إنتاج فريق العمل. وان الروح الرياضية تعزز الروح المعنوية لفريق العمل، وتعمل على تقليل ظاهرة انسحاب العمال وهروبهم من العمل. وبالمثل، فإن المبالاة التنظيمية (تمثيل المنظمة في المجتمع) تعزز قدرة المنظمة على جذب المواهب الفذة. وتعمل التنمية الذاتية على تقليل نفقات التدريب وتحسين فاعلية العمل. ويحسن أخذ المبادرة (بتقديم مقترحات بناءة حول كيفية زيادة الإنتاج)،

فاعلية التنظيم ويقلل النفقات. ويمنع السلوك الحضاري الذي يتجسد في شكل توقيف ممارسات مهنية خطيرة، الحوادث من الحدوث. وبالتالي، فإن لكل شكل من أشكال سلوك المواطنة نتيجة على المنظمة. وعلى سبيل المثال، فإن دراسة بودسكاكوف ورفاقه (Podsakoff et al. 1997) بينت أن سلوك المساعدة يؤثر في نوعية الإنتاج، لكن السلوك الحضاري والروح الرياضية لم يؤثر فيها. وبينت دراسة والزونيهوف (Walz & Niehoff 1996) أن السلوك الحضاري والروح الرياضية يقللان من شكاوى الزبائن، لكن لم يكن سلوك المساعدة كذلك. لهذا، سيكون من الضروري العمل على بناء تصور جديد يبين كيف يؤثر سلوك المواطنة في النتائج.

رابعاً، ما يتعلق بالقضايا المنهجية: هناك أيضاً جملة من القضايا المنهجية التي يجب أخذها بعين الاعتبار في البحوث المستقبلية. كثير من الدراسات التي أجريت كانت قد استخدمت المنهج الكمي الوصفي سواء المسحي أو الإرتباطي، لكن الدراسات التجريبية السببية كانت قليلة جداً. وبالتالي، يكون من المفيد تشجيع الباحثين على إجراء الدراسات التجريبية لفحص العلاقة بين أنماط سلوك المواطنة التنظيمية ومسبباتها ونتائجها. لقد اتضح أن هنالك علاقة موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء التنظيمي. لكن، ألا تكون هذه العلاقة سببية؟ فقد يكون سلوك المواطنة التنظيمية سبباً في زيادة الأداء التنظيمي، وقد يكون الأداء التنظيمي

المرتفع سببا في قيام الأفراد بسلوك المواطنة التنظيمية. أخيرا، وبما أن ثمة تداخلا بين أنماط سلوك المواطنة التنظيمية وأنماط السلوك الرسمي المحدد في مواصفات العمل، على البحث العلمي المستقبلي أن يخوض في محاولة الفصل الدقيق بين نوعي السلوك. في هذه الحالة، من الضروري فحص الصدق التمييزي (discriminant validity) للمفاهيم وطرائق قياسها. ومن الضروري التأكد من أن المقاييس المستخدمة في قياس المفاهيم تتمتع بالصدق والثبات المطلوبين. إلى جانب هذا، فإن معظم ما أنجز من بحث علمي كان تحت مظلة المنهج الكمي. أما البحث العلمي الذي أنجز تحت مظلة المنهج الكيفي فقليل. ويكون من الضروري تطويره.

الخاتمة: طرحت هذه الورقة موضوع سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره موضوعا من مواضيع الساعة في السلوك التنظيمي. وقد تمحورت حول عدد من القضايا أهمها مناقشة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، والأبعاد التي يتكون منها. كما تم عرض مسبباته، والنتائج التي يحققها تواجهه على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة كل. إلى جانب هذا، تمت مناقشة كيف يمكن للعوامل الثقافية أن تؤثر فيه. وأخيرا، تم تسليط الضوء على أهم التحديات التي يواجهها المفهوم.

المراجع:

- Abbasi, A. S. & Rana A. H. (2012). Impact of islamic work ethics, reward system and Organizational environment on citizenship behavior of Employees. *Science International (Lahore)*, 24 (4), 513-519.
- Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K. & Emami, M. (2012). Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 494- 505
- Allen, T. D. (2006). Rewarding good citizens: Therelationship between citizenship behaviour,gender, and organizational rewards. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 120-143.
- Barnard, C. I. (1938).*The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587–595.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99 –109.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors.*Academy of Management Review*, 11, 710 –725
- Cheng, B., Jiang, D., &Riley, J.H. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: proximal hypothesis or global hypothesis? *Journal of Organizational Behavior*, 24, 313–34

- Ehrhart, M. G., & Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of Applied Psychology*, 89, 960–974.
- Ensher, E.A., Grant-Vallone, E.J. & Donaldson, S.I.(2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievances. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 53-72.
- Erturk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 257-270.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421– 444.
- Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P. S., Nishii, L. H., & Bechtold, D. J. (2004). *Individualism and collectivism*. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations* (pp. 437–512). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479–514.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310 –329
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249 –270.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Jahangir, N. (2004). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *BRAC University journal*, 1(2), 75-85.
- Jepsen, D.M. & Rodwell, J. J. (2006). *A side by side comparison of two organizational citizenship behavior models and their measures: expanding the construct domain's scope*. Proceedings of the 11th Annual Conference of Asia Pacific Decision Sciences Institute Hong Kong, June 14-18, 2006, (pp. 670-674).
- Kamil, M. N., Osman-Gani, A., Sulaiman, M., & Ahmad, K. (2010). *Implications of Piety (Taqwa) on Organizational Citizenship Behavior (OCB) from Islamic Perspective: A Study of Professionals in Southeast Asia*. Proceedings of the 9th International Conference of the Academy of HRD (Asia Chapter), November 14, 2010, (pp. 166-181).
- Karam, C., & Kwantes, C. T. (2006). *Cross-cultural, cross-level OCB research: Understanding work behaviour in context*. Paper presented at the 18th International Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology (IACCP) Conference. July 11 to 15, 2006 Isle of Spetses, Greece.
- Katz, D. (1964). Motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9: 131–146
- Khalid, S.A., & Ali, H. (2005). The effect of Organizational citizenship behaviour on withdrawal behaviour: A Malaysian Study. *International journal of management and entrepreneurship*, 1(1), 30-40
- Khalid, S. A., Abdul Rahman, N., Sintha Madar, A.R. & Ismail, M. (2013). Undergraduates' Organizational Citizenship Behavior: The Role of Religiosity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 39 (7), 572-584



- Kickul, J., Lester, S.W., & Belgio, E. (2004). Attitudinal and behavioral outcomes of psychological contract breach: a cross cultural comparison of the United States and Hong Kong Chinese. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 4, 229–249
- Lee, K. & Allen, N. J. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance. *Journal of Marketing*, 57, 70 – 80.
- Meyer, J.P, Stanley, D.J, Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52
- Mirabizadeh, M. & Gheitasi, S. (2012) Examining the organizational citizenship behavior as the outcome of organizational commitment: Case study of universities in Ilam. *Management Science Letters*, 2, 951–960
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543–1567.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Organ, D. W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20, 465–478.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85–97
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775–802
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Park, W.Y., & Yoon, S.H. (2009). The mediating role of OCB between organizational justice and organizational effectiveness in nursing organizations. *Journal of Korean Academic Nursing*, 39(2), 229-230.
- Paine, J. B., & Organ, D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, 10, 45-59.
- Pearce, C. L., & Herbik, P. A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *The Journal of Social Psychology*, 144, 293-310.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3(1), 351–363
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A

review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, 133–151.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262–270.

Sevi, E. (2010). Effects of organizational citizenship behaviour on group performance: Results from an agent-based simulation model. *Journal of Modelling in Management*, 5 (1), 25 - 37

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653–663

Staw, B., & Boettger, R. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33(3), 534-559.

Suresh. S. & Venkatammal, p. (2010). Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36 (2), 276-286.

Van Dyne, L., Graham, J., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.

Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). *Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters)*. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research*

in *Organizational Behavior*(Vol. 17): (pp.215–285). Greenwich, CT: JAI Press.

Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. In J. B. Keys & L. N. Dosier (Eds.), *Academy of Management Best Papers Proceedings*, (pp.307–311). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.

Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 670-674.

Yen, H. R., Li, E. Y., & Niehoff, B. P. (2008). Do organizational citizenship behaviors lead to information systems success?: Testing the mediation effects of integration climate and project management. *Information & Management*, 45(6), 394-402.

Yoon, C., (2009). The effects of organizational citizenship behaviors on ERP system success. *Computers in Human Behavior*, 25, 421-428.

Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 998–1003