

محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات

أحمد بن سالم العامري

أستاذ مشارك

قسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية

جامعة الملك سعود - الرياض - المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ٢٩/١١/١٤٢٣هـ وقبل للنشر في ١٧/٢/١٤٢٤هـ)

المستخلص : تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتقضي محدداته وآثاره في مختلف المنظمات، ويأتي ذلك من خلال بناء تصور شامل يحدد مختلف العوامل المؤثرة في ظهوره والنتائج المترتبة عليه. خرجت هذه الدراسة بنتيجة مفادها إن لهذا السلوك آثاراً متعددة تشمل تحسين مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية، والارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين، والحد من التسرب الوظيفي... الخ. من جانب آخر كشفت هذه الدراسة عن العديد من العوامل المؤثرة في ظهور أو اختفاء هذا السلوك مثل الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والقيادة الإدارية، ومدة خدمة الموظف، والعمر، والثقافة التنظيمية، السياسة التنظيمية، والدوافع الذاتية. وفي النهاية تم الخروج بعدد من الاستنتاجات وطرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية.

مقدمة

من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الذي أصبح يعول عليه كثيرًا للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء. ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول الموظف الذي يعد أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي. فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع، حتى أن كثيرًا من

المجتمعات وصلت إلى قمة التطور والازدهار في مختلف المجالات بسبب الأهمية المعطاة لمواردها البشرية. فهذه دولة كاليابان - مثلاً - استطاعت أن تترفع على عرش التقدم التكنولوجي ليس بما تملكه من موارد طبيعية بل بما تملكه من موارد بشرية أخذت باليابان إلى قمة التفوق والازدهار الاقتصادي.

لقد أضحت المنظمات العربية بحاجة ماسة إلى إيجاد مناخ يساعد الأفراد العاملين فيها على العمل والإنتاج والإبداع، مناخ يساعد هؤلاء العاملين ليكونوا أكثر ولاء وانتماء لمنظمات أعمالهم، ويساهم في ظهور ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك التطوعي الاختياري الهادف إلى الارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية المنظمات دون أن يكون هناك أي ربط بين هذا السلوك وتوقع الحصول على أي مردود مادي أو معنوي مقابل ذلك. فالدراسات التي تناولت هذا الموضوع توصلت إلى أن لهذا السلوك تأثيراً بالغاً على إنتاجية المنظمة وأدائها، وكفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها، ورفع الروح المعنوية للعاملين، والتقليل من التسرب الوظيفي بين أعضائها.

وانطلاقاً من أهمية خلق مناخ تنظيمي في المنظمات العربية يعظم من شأن أهمية العنصر البشري ويزيد من فعاليته في أداء أعمال هذه المنظمات، وتكريساً لمفهوم السلوك التطوعي كقيمة أساسية ينبغي زرعها في حياة المنظمات العربية؛ يأتي هذا البحث في محاولة للتعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهمية دراسته وأبعاده المختلفة، وكذلك تتبع أهم العوامل المؤثرة في ظهوره أو اختفائه، وأهم الآثار المترتبة على وجوده، من خلال بناء تصور شامل يحدد علاقاته المختلفة مع المسببات والنتائج. ثم بعدها الخروج بعدد من الاستنتاجات والتوصيات الأكاديمية والعملية لتفعيل هذا المفهوم على مستوى الفكر الإداري العربي وكذلك الممارسة التطبيقية.

مشكلة الدراسة

لكل ظاهرة من الظواهر الاجتماعية محددات وآثار وعلاقات تربط بين المتغيرات المكونة لمنظومة هذه الظاهرة. ومن أجل فهم هذه الظواهر وبالتالي ضبطها والتحكم فيها لابد من إدراك محددات هذه الظواهر والآثار المترتبة على وجودها والعلاقات التي تربط بين أجزائها. من الظواهر التنظيمية التي كثر الحديث عنها وأجريت حولها العديد من الدراسات ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية تلك الظاهرة التي تعني إلى أي مدى يقوم الموظف بممارسة بعض السلوكيات التنظيمية خارج نطاق الأدوار الرسمية دون أن يكون هناك توقعاً للحصول على مردود معين. وعلى الرغم من

الأهمية المعطاة لهذا الموضوع في الفكر الإداري حديثا، إلا أن المحاولات في بناء تصور شامل يحدد أسبابه أو العوامل المحددة لوجوده وكذلك آثاره أو النتائج المترتبة عليه لا تزال قليلة وخصوصا في البيئة الإدارية العربية التي لم يقدم لها هذا الموضوع إلا حديثا (خليفة ١٩٩٧، زايد ٢٠٠٠، العامري، ٢٠٠٢).

انطلاقا مما أكدته العديد من الدراسات، كما سنرى بعد قليل، من أهمية هذا الموضوع للمنظمات بكافة أشكالها، ومن أجل الوصول إلى تفسير ومن ثم فهم كامل وضبط وتحكم لظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية، تأتي هذه الدراسة في محاولة لبناء تصور شامل يحدد مسببات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية ويبين العلاقات التي تربط بين المتغيرات المختلفة التي تؤدي إلى نشوء أو اختفاء هذه الظاهرة في المنظمات وكذلك المخرجات التنظيمية والفردية لها .

أهمية البحث وأهدافه

تتبع أهمية هذا البحث في كونه من أوائل البحوث التي تتطرق إلى هذا الموضوع باللغة العربية على الرغم من وجوده في الفكر الإداري الغربي بما يزيد قليلا على عقدين من الزمن. وتزيد أهمية هذا البحث نظرا للاهتمام الكبير الذي يحظى به حاليا بسبب النتائج الرائعة المتحققة من وجوده على أداء المنظمة في ظل التغيرات البيئية الهائلة التي يشهدها العالم اليوم في كافة المجالات. ففي مؤتمر أكاديمية الإدارة المنعقد في مدينة تورنتو في كندا عام ٢٠٠٠، وكذلك مؤتمرها المنعقد في مدينة واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية عام ٢٠٠١، حظي هذا الموضوع باهتمام بالغ وخصصت له ورش عمل وألقيت فيه العديد من الأوراق العلمية. كما تأتي أهمية هذا البحث في محاولته استقصاء العوامل المختلفة المؤثرة على هذا النوع من السلوك وكذلك الآثار المترتبة على وجوده في المنظمات بغية وضعها في إطار واحد يمكننا من اختبارها والكشف عن أهم هذه العوامل تأثيرا ونتيجة في البحوث المستقبلية.

أما من ناحية أهداف هذا البحث، فإنه يسعى إلى تحقيق الآتي:

- توضيح مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المختلفة.
- تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه وأهم النتائج المترتبة على وجوده والعلاقة التي تربطهما ببعض.
- طرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية.

منهج البحث

يستخدم هذا البحث المنهج المكتبي التحليلي الذي يقوم على دراسة وتحليل نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في جوانبه المختلفة. لكن بعيدا عن سرد ما جاء في هذه الدراسات، يحاول هذا البحث عن طريق الربط والتحليل بناء تصور شامل يوضح محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات حيث تعوز الدراسات التي تناولت هذا الموضوع تحديد كل العوامل المؤثرة والنتائج المترتبة على هذا السلوك في إطار واحد. إذا، المنهج المتبع في هذه الدراسة يقوم على تحليل ما توصلت إليه الدراسات التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية وبناء ذلك في إطار يأخذ بالاعتبار مختلف العوامل التي توصل إليها البحث العلمي.

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يعرف سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior) بأنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها (Organ, 1990). فوفقا لهذا التعريف، فإن هذا السلوك اختياري بطبيعته وليس جزءا من متطلبات الدور الرئيس للموظفين لأن الموظف لا يحاسب عليه إذا لم يقم به على اعتبار أنه دور إضافي، وبذلك فإن هذا السلوك يتضمن إجمالا العناصر التالية:

- يتجاوز هذا السلوك أكثر مما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة.
- يمتاز بأنه ذو طبيعة اختيارية تطوعية.
- لا يوجد له مكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة.
- مهم جدا للأداء الناجح والفعال للمنظمة (Netemeyer and Boles, 1997).

كما وتعدد أنماط سلوك المواطنة التنظيمية حيث يذكر بريف وموتوردلو (Brief and Motordilwo, 1986) عددا من هذه الأنماط يمكن تلخيصها على النحو التالي:

١. مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغيين عن العمل، توجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه، مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله.. الخ. هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.

٢. مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشئون الشخصية، ويتضمن ذلك تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية أو العاطفية... الخ.
٣. مساعدة العملاء أو المراجعين بأمر لا تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم.
٤. الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقا لها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل، استخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم.. الخ.
٥. اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الاستراتيجيات أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات.
٦. بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.
٧. التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار.
٨. البقاء مع المنظمة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها.
٩. تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة، والدفاع عن المنظمة والحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة، مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

الأبعاد الرئيسية لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يتناول الباحثون والمهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية هذا المفهوم من أوجه مختلفة. فهناك من يرى بأنه يمثل بعدين أساسيين وهناك من يرى بأنه يتضمن خمسة أبعاد رئيسية. لكن هذان الاتجاهان غير متناقضين بل متكاملين، فالذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الآخر الذي يحددها بخمسة أبعاد لأنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين (Williams & Anderson, 1991; Kidwell & Mossholder, 1997).

البعدين الرئيسيان لسلوك المواطنة التنظيمية حسب رأي الاتجاه الأول هما: بعد تنظيمي وآخر فردي. بمعنى أن هناك سلوكا تطوعيا يهدف إلى خير المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على بقائها؛

وسلوك تطوعي آخر يهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم والتعاون معهم، وهو في النهاية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل (Bolton, 1997).

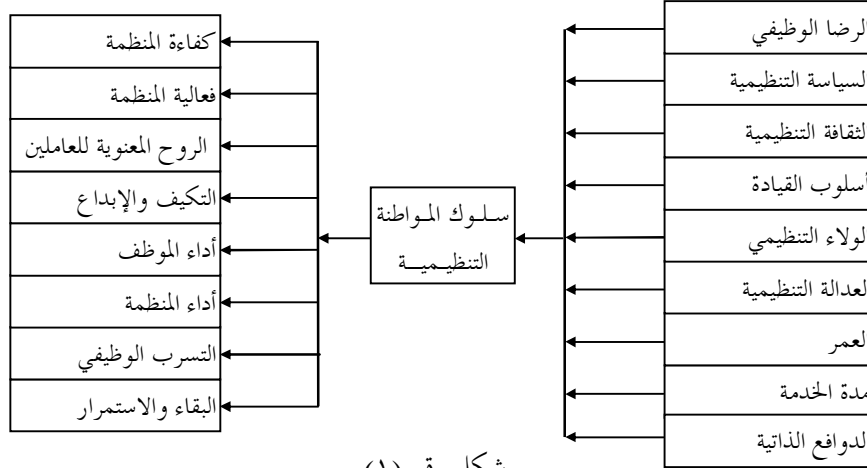
التقسيم الآخر لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية يقوم على أساس خمسة أبعاد رئيسية: الإيثار (Altruism)، الكياسة (Courtesy)، الروح الرياضية (Sportsmanship)، السلوك الحضاري (Civic Virtue)، ووعي الضمير (Conscientiousness) (Organ & Rayan, 1995; Farh et al., 1997). ويعني كل بعد من هذه الأبعاد التالي:

- الإيثار وهو مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله (الزملاء، الرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل.
 - الكياسة وهي محاولة الشخص منع المشاكل المتعلقة بالعمل من وقوعها، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم.
 - الروح الرياضية وهي مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.
 - السلوك الحضاري ويعني المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.
 - وعي الضمير ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، الاستراحات، العمل بجدية... الخ.
- هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وقد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وحتى تعريفاتها الإجرائية. بالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخرا على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية.

نحو تصور شامل لمحددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية

المتبع للدراسات التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية يجد أنها تركز على عدد محدود من المتغيرات سواء تلك المتعلقة بمحدداته أو تلك الخاصة بالنتائج المترتبة على وجوده. لكن

تختفي الدراسات التي تحاول أن تربط بين جميع المحددات التي أثبتت البحث العلمي تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية والآثار المرتبطة بهذا المفهوم. وهذه الدراسة هي محاولة لبناء تصور شامل يربط بين محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لما توصل إليه البحث العلمي في هذا المجال حتى الآن (انظر الشكل رقم ١).



شكل رقم (١)

محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية

آثار سلوك المواطنة التنظيمية

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمات بصفة عامة والمنظمات العربية المعاصرة بصفة خاصة من كون العصر الذي تعيشه منظمات الأعمال يتصف بأكبر حجم التحديات التي تواجهها هذه المنظمات. فالتغيير السريع في البيئة الخارجية والتطور التقني والفني في شتى المجالات أوجد بيئة مضطربة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم يستطيع أن يتماشى مع الضغوط الخارجية المفروضة على هذه المنظمات. من هنا جاءت أهمية العنصر البشري في المعادلة الصعبة التي تواجهها هذه المنظمات وجعل الاهتمام بموضوع المواطنة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية لأن مقابلة التحديات التي تعيشها منظمات اليوم تحتاج إلى جهود العاملين ليست الرسمية فحسب بل أكثر من ذلك.

لقد كشفت الكثير من البحوث والدراسات السلوكية أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثيراً كبيراً على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل. فعلى مستوى المنظمة وجد أن سلوك المواطنة

التنظيمية يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية (Williams & Anderson, 1991). أيضا، وجدت بعض الدراسات (Borman & Motowildo, 1993) أنه من أجل خفض تكاليف الخدمات والمصروفات التشغيلية لتوفير أسس البقاء في البيئة المعقدة والصعبة التي تعيشها منظمات اليوم وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة وقلّة الموارد، فإنها تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بأعباء أكثر مما هو مطلوب منهم وظيفيا. إن النشاطات التي يقوم بها الموظفون خارج نطاق الأدوار المحددة وظيفيا هي التي تقود إلى الإبداع والتميز، وفي ذلك يقول كاتز (Katz, 1964) إن هذه الأدوار أساسية لبقاء واستمرار المنظمة وتحسين فعاليتها.

وعن أثر سلوك المواطنة التنظيمية على جودة وكمية العمل المنجز، قام (Podsakoff et al., 1997) بدراسة ميدانية توصلوا فيها إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين سلوك المواطنة وكل من جودة وكمية العمل المنجز. وفي تفسيرهم لهذه النتيجة وجدوا أن هناك عددا من الأسباب تشرح هذه العلاقة الإيجابية، منها: أن سلوك المواطنة يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية ويوجهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية، كما يعزز هذا السلوك من إنتاجية المديرين والعاملين، وتنسيق النشاطات بين أعضاء الفريق وجماعات العمل، كما يعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل العاملين والمحافظة عليهم عن طريق جعل المنظمة مكان عمل جذاب. كما توصل البحث العلمي إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على التسرب الوظيفي، بل ذهب البعض إلى القول بأن هذا السلوك هو المحدد الأساسي للربحية في ترك العمل. ففي دراسة ميدانية قام بها (Chen et al., 1998) وجد أن هناك علاقة معنوية بين التسرب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية حيث تبين أن الموظفين الذين اظهروا مستوى منخفضا من سلوك المواطنة التنظيمية، ابدوا رغبة قوية في ترك المنظمة والعكس صحيح. وبالتالي، خرجت هذه الدراسة بنتيجة مفادها أن التسرب الوظيفي هو انعكاس لضعف سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات.

وعلى المستوى الفردي كشفت الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا. فالوجود المستمر لسلوك المواطنة التنظيمية يؤثر عبر الوقت على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حول ذلك الموظف. هذا الانطباع يلعب دورا مهما في الحوافز التي

يمكن أن يحققها هذا الموظف كالراتب أو الترقية (Organ, 1990). ومثال ذلك يمكن أن نسوقه من جامعة الملك سعود حيث يملك مدير الجامعة كغيره من مديري الجامعات في المملكة العربية السعودية صلاحية منح عضو هيئة التدريس المرقى إلى مرتبة أعلى درجة إضافية إذا أظهر هذا العضو نوع من سلوك المواطنة التنظيمية كما هو مبين أعلاه. ويجدر بالإشارة إلى أن عضو هيئة التدريس عندما يقوم بهذه الممارسات لا يتوقع أن يحصل على هذه المكافأة لأنها ليست حقا مكتسبا له. أيضا، لو حرم منها فإنه لن يستاء لأنه لا يتوقعها إلا إذا حصل عليها أشخاص لا يستحقونها.

كما وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وتحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.

محددات سلوك المواطنة التنظيمية

انطلاقا من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات وبمخا عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك، عكف الكثير من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة. ومن أهم العوامل التي كشفت عنها هذه الدراسات والتي تحاول هذه الدراسة تتبعها ووضعها في إطار واحد بدلا من تناولها بشكل متفرق العوامل التالية:

أولاً: الرضا الوظيفي

يعد مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع العديد من المتغيرات التنظيمية مثل الأداء التنظيمي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية وغيرها من المفاهيم. ونظرا لأهمية الرضا الوظيفي تم دراسة علاقته مع مفهوم المواطنة التنظيمية مؤخرا. يقصد بالرضا الوظيفي إجمالا الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام... الخ. في ضوء هذا التعريف أجريت العديد من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية، وخرجت معظم هذه الدراسات بنتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين هذين المتغيرين (خليفة، ١٩٩٧؛ زايد، ٢٠٠٠؛ Bolon، ١٩٩٧). وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية.

إن تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة يعود إلى أن الموظف الراضي عن عمله أو عما يحصل عليه من مردود سواء ماديا أو معنويا ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية كمساعدة الزملاء أو المحافظة على ممتلكات المنظمة التي يعمل بها دون أن يتوقع الحصول على أية حوافز إضافية بسبب هذه الممارسات. أو بتفسير آخر إن هذا السلوك التطوعي ما هو إلا عملية تبادلية لأولئك الذين أحسنوا إليه ونفعوه.

ثانياً: الولاء التنظيمي

تتعدد تعريف الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها. فهناك من يعرفه بمدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل، وفريق آخر يراه بأنه الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي. وفريق ثالث ينظر إليه على أنه الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه، والاستعداد والميل لبذل مزيد من الجهد لمنظمة العمل، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة (الطجم، ١٩٩٦). هذه التعاريف لمفهوم الولاء التنظيمي وإن اختلفت نوعاً ما عن بعضها إلا أنها تدور بمحورها حول فكرة مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار هذه المنظمة، يوافق ذلك كله الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بهذه المنظمة.

لقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعداً كبيراً في أدبيات الإدارة والسلوك الإداري مؤخراً وأفضت إلى الكثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما. فعن فلسفة العلاقة بين هذين المتغيرين وكيف أن الولاء يشكل محمداً مهماً لسلوك المواطنة التنظيمية، يقول Bolon (1997) بأن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسئول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافأة والعقاب؛ وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل فيها. لكن نتائج البحوث الميدانية جاءت إلى حد ما غير متجانسة النتائج. فهناك دراسات وجدت علاقة إيجابية قوية بين الاثنين (Organ & Rayan, 1995)، ودراسات أخرى توصلت إلى أنه لا يوجد علاقة بين الولاء وسلوك المواطنة (Tansky, 1993). لكن يرجع البعض سبب هذا التناقض إلى عدم الأخذ بالاعتبار وجود متغيرات أخرى محددة لسلوك المواطنة التنظيمية مثل الرضا والعدالة التنظيمية... الخ (Schappe, 1998). وأكد هذا الطرح Schappe في دراسة أخرى له حيث وجد أن هناك علاقة بين الولاء وسلوك المواطنة عندما تم التحكم في متغيري الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية.

ثالثاً: العدالة التنظيمية

يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات (زايد، ٢٠٠٠). تعني عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساوٍ لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كاشتراكه في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقويم أدائه. أما ما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرعوسين خلال عملية تقويم الأداء. إلا أن هذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى مدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في منظمة العمل.

وبخصوص العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية، كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (Organ & Konovsky, 1989; Moorman, 1991; زاید، ٢٠٠٠). لقد أظهرت هذه الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسئولية تجاه منظمة العمل وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية.

رابعاً: القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية. وما من شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال وسلوك المرعوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم. وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات (Pillia et al. 1999, Podsakoff et al., 1990، العامري، ٢٠٠٢) عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرعوسيه فيه لأن أقواله دائماً تنسجم مع أفعاله. وفي هذا الخصوص وجد (Pillia

(et al., 1999) أن الموظف يقوم بممارسات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح. خلاصة القول، إن سلوك المواطنة التنظيمية يتعاضد في ظل القيادة التحويلية القائمة على التأثير الكرزمايكي للقائد، والتشجيع الإبداعي، والدافعية الإلهامية والاهتمام بالحاجات الفردية للمرءوسين. فهذه الخصائص تشكل الأرضية التي ينمو ويزدهر فيها السلوك التطوعي.

خامساً: عمر الموظف

بينت بعض الدراسات (Wanger & Rush, 2000) أن لعمر الموظف تأثيراً واضحاً على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة. فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريباً يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية. فعمر الموظف يحدد نظريته للعمل وبالتالي نجد أن كبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للانتماء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار السن نسبياً الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين. ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، تجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناءها عبر الزمن. من هنا يمكن القول أن العوامل المؤدية إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم.

سادساً: مدة خدمة الموظف

تلعب مدة خدمة الموظف في منظمة العمل دوراً في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه. وأثبتت البحوث الميدانية (Organ & Rayan, 1995) أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية. فقد تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة ويعود السبب إلى أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوب منه إنجازها وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع. لكن ما أن يتكيفوا مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة عدم التأكد والغموض عندهم، حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون فيها.

سابعاً: الدوافع الذاتية

يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية. فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية حيث تقوم عملية الحفز هنا على أساس العمل نفسه (العامري، ١٩٩٨). وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في الأخيرة بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك. وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالاً أكثر من غيره ممن يفتقر إليها إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات.

ثامناً: الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات. ويعرف شاين (Schein, 1989:90) الثقافة التنظيمية بأنها: "نسق الافتراضات الأساسية التي أوجدت أو اكتشفت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن، وعملت بشكل مرضي لأفراد الجماعة، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريبها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل". والثقافة التنظيمية بهذا المعنى تؤثر في سلوك الأفراد سواء الموجودين في المنظمة منذ فترة طويلة أو الأعضاء الجدد. وبالتالي فإن تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك. فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم. أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط وأي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والريبة، فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدوداً للغاية. وعليه، فإن الثقافة التنظيمية تؤثر أما سلباً أو إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.

من جانب آخر كشفت بعض الدراسات (خليفة، ١٩٩٧) أن البيئة الاجتماعية التنظيمية والتي تشكل الإطار الذي يتفاعل من خلاله الموظف مع من حوله لأداء عمله، قد تكون مشجعة أو مثبطة لسلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لطبيعة النسيج الاجتماعي الذي يربط بين أفرادها والقيم والمبادئ التي تستهدفها لتحقيق أهدافها. فالنشاط التطوعي للموظف يزيد ويتعزز إذا استحسن هذه البيئة وشجعت واحترمت الأفراد الذين يقومون بمثل هذا النوع من السلوك، ويقل ويضمحل هذا النشاط إذا نأوته واعتبرته خروجاً عن المألوف.

تاسعاً: السياسة التنظيمية

تعني السياسة التنظيمية (Organizational politics) النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى إيجاد وتطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى لها الشخص في الموقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة. فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية. ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعي الشخص أو الجماعة الخبيث لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر وآخر رابح. كما يمارس في ظل هذا المنظور الأنشطة الحربية كالسرية والمفاجأة وحجب المعلومات والخداع وما إلى ذلك (French and Bell, 1995).

وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة. فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك المتعلقة بالعمل. هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظراً لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي جميعها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطاً قوياً كما هو مبين أعلاه.

الاستنتاجات والتوصيات

بينت هذه الدراسة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المختلفة وأهم الآثار المترتبة عليه والعوامل المؤثرة فيه، ويأتي هذا الجزء إلى استخلاص أهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها هذا البحث.

أولاً : تمثل الآثار الإيجابية المتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة في تحسين مستوى كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف، الحد من التسرب الوظيفي، رفع الروح المعنوية للعاملين، زيادة قدرة المنظمة على التكيف والإبداع، وزيادة فرص النجاح والاستمرار للمنظمة أهمية كبيرة للبحث عن آلية يمكن من خلالها إذكاء وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وغرسه في حياة المنظمات وجعله قيمة أساسية من القيم التي يؤمن بها الموظفون.

ثانياً: تتعدد العوامل المؤثرة في ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية، وما ذكر في هذه الدراسة قد لا يشكل قائمة نهائية وشاملة لهذه العوامل مما يفتح المجال إلى البحث عن عوامل أخرى قد يكون لها تأثير مباشر وقوي. فالمحددات التي توصلت لها هذه الدراسة تعكس إلى حد كبير ما توصل له البحث العلمي حالياً ولكنها لا تتضمن بلا شك ما سيكشف عنه التقدم البحثي مستقبلاً وفي ذلك طرح لمزيد من الدراسات لتقصي محددات هذه الظاهرة.

ثالثاً: التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية تجعل العلاقة بين هذه العوامل وهذا المفهوم أكثر تعقيداً وغموضاً وتستجدي الحاجة إلى منهجية أكثر دقة للكشف عن مسار العلاقة بين هذه المتغيرات ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية. فمثلاً تساهم القيادة الإدارية في تشكيل الثقافة التنظيمية وتحقيق العدالة والمساواة بين أفراد المنظمة وهذان المتغيران يؤثران في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية، أضف إلى ذلك التأثير المباشر للقيادة على سلوك المواطنة التنظيمية. والسؤال الذي يطرح نفسه أي هذين التأثيرين أقوى المباشر أم غير المباشر، ولو تم التحكم بمتغير القيادة فهل سيكون لهذين المتغيرين تأثير وما حجم هذا التأثير؟

وبناء عليه، ما هي المنهجية المناسبة للتحكم بهذه المتغيرات والوصول إلى المسببات الرئيسة لهذه الظاهرة.

رابعاً: إن محاولة بناء نموذج يأخذ بالاعتبار أهم المحددات المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية ينطلق من حقيقة أن هذه العوامل قد يكون لها تأثيرات مختلفة على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لاختلاف الثقافات والمنظمات. فهناك عوامل قد تفسر نسبة أكبر من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية في ثقافة معينة، وربما يختفي هذا التفسير في ثقافة أخرى والقول يسري أيضاً على المنظمات. فالقطاع الصحي قد يختلف عن القطاع البنكي، والقطاع الخاص قد يختلف عن القطاع العام وهلم جرا. وما يمكن أن يقال عن المحددات قد يسري على الآثار المترتبة على هذا السلوك

أيضا، فقد تختلف هذه الآثار من ثقافة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر. وحتى نستطيع أن نتعرف على أسباب ظهور أو اختفاء سلوك المواطنة التنظيمية في بعض الثقافات أو المنظمات لا بد من دراسة هذه العوامل مجتمعة لا متفرقة.

بناء على الاستنتاجات السابقة، فإن هذه الدراسة توصي بالتالي:

أولاً: دراسة جميع العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية في آن واحد وذلك لتحديد أكثرها وأقل تأثيرا وتقصي أيضا التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لهذه العوامل من خلال استخدام الأسلوب الإحصائي المعروف بتحليل المسار (Path Analysis) وذلك لما يتمتع به هذا الأسلوب من القدرة على التحكم في تأثير هذه المتغيرات وإظهار التأثير المباشر وغير المباشر لها. إن وضع هذه المتغيرات مع بعضها البعض سيبين أيا منها المؤثر وغير المؤثر وبالتالي سيقبل ذلك من عدد هذه العوامل مما يساهم في تبسيط فهم هذه الظاهرة بدلا من التعامل مع عدد كبير من العوامل التي يختفي تأثيرها عند وجود متغيرات أخرى.

ثانياً: ما يمكن أن يقال عن العوامل المؤثرة يسري كذلك على النتائج المترتبة على سلوك المواطنة التنظيمية. لقد كشفت الدراسات كما يُن ذلك سابقا أن هذا السلوك يقود إلى عدد من النتائج، لكن هذه النتائج لم تدرس للوقوف على ما إذا كان وجودها يعود إلى سلوك المواطنة التنظيمية أم إلى مسببات أخرى، وما حجم التأثير الذي يمكن أن يتركه سلوك المواطنة التنظيمية في ظل وجود بعض المسببات الأخرى الذي كشف البحث العلمي عن وجود علاقة معها. فعلى سبيل المثال هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والرغبة في ترك العمل حيث وجد انه كلما يزيد الرضا الوظيفي، تقل الرغبة في ترك العمل. أيضا كشف نموذج محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية إلى أن هناك علاقة قوية بين الرضا و سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأحيار والتسرب الوظيفي. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا لو تم التحكم في الرضا الوظيفي، هل سيكون هناك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتسرب الوظيفي؟ هذا ما ترمي إليه هذه التوصية حيث ينبغي التحكم في العوامل الممكنة التأثير على مخرجات سلوك المواطنة التنظيمية كما هو موضح في جانب الآثار في النموذج المقترح لتكون أكثر دقة وموضوعية في معرفة التأثير المنقح (Pure effect) لسلوك المواطنة التنظيمية على هذه المخرجات.

ثالثاً: على المنظمات العربية بكافة أشكالها العمل على إذكاء وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إيجاد مناخ تنظيمي يساعد الموظفين على ممارسة هذا السلوك وذلك عن طريق - مثلاً - ربط المكافآت والحوافز التشجيعية الأخرى بما يظهره العاملون من سلوك مواطنة تنظيمية. هذا بدوره سيساهم على ربط أداء الموظفين بأهداف المنظمة وبالتالي ستكون العلاقة مباشرة بين هذا السلوك والغايات النهائية للمنظمة.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- خليفة، محمد عبداللطيف. (١٩٩٧). محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد ٥، العدد ١: ٩-٥١.
- زايد، عادل محمد. (٢٠٠٠). تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في قطاع الأعمال المصري: دراسة تطبيقية. *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، العدد ٥٥: ٧٧٥-٦١٤.
- الطجيم، عبدالله الغني. (١٩٩٦). قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد (٤)، العدد ١: ١٠٣-١٢٩.
- العامري، أحمد سالم. (١٩٩٨). نحو نموذج متكامل للعوامل المؤثرة والنتائج المترتبة على الدوافع الذاتية للموظف. *مجلة جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية*، المجلد ١٠، العدد ٢: ٢٨٩-٣١٢.
- العامري، أحمد سالم. (٢٠٠٢). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد ١٠، العدد ١: ١٥-٣٩.

ثانياً : المراجع الإنجليزية

- Bolon, D. S.**, (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Hospital & Health Services Administration*, **42(2)**: 221-241.
- Borman, W. and Motowidlo, S.** (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. **Schmitt** and **W. Borman** (eds.), *Personnel selection in Organizations* (pp. 71-98), San Francisco: Jossey-Bass.
- Brief, A and Motowidlo, S.** (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, **11(4)**: 710-725.
- Chen, X, Hui, C. and Seago, D.** (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, **83(6)**: 922-931.
- Farh, J., Early, P., and Shu-Chi, L.** (1997). Impetus for action: A cultural analysis of Justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, **42(3)**: 421-444.
- French, W. and Bell, C.** (1995). *Organization Development*. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.
- Katz, D.** (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, **9**: 131-133.

- Kidwell, R. and Mossholder, K.** (1997). Cohesiveness and Organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups individuals. *Journal of Management*, vol. **23(6)**: 775-794.
- Morrman, R.** (1991). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, **76**: 845-855.
- Netemeyer, R. and Boles, J.** (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, **61(3)**: 85-99.
- Organ, D.** (1990). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. and Ryan, K.** (1995). A meta-analytical review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviors. *Personnel Psychology*, **48**: 775-802.
- Organ, D. and Konovsky, M.** (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, **74**: 157-164.
- Pillai, R., Schriesheim, C., and Williams, E.** (1999). "Fairness Perceptions and Trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study". *Journal of Management*, **25(6)**: 897-934.
- Podsakoff, P., Ahearne, M. and Mackenzie, S.** (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, **82**: 262-270.
- Podsakoff, P., Moorman, R., and Fetter, R.** (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, **4**: 107-142.
- Schappe, S.** (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, **132(3)**: 277-291.
- Schein, E.** (1989). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco Jossey-Bass.
- Tansky, J.** (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, **6**: 195-207.
- Wanger, S. and Rush, M.** (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *Journal of Social Psychology*, **140(3)**: 379-392.
- Williams, L. and Anderson, S.** (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, **17**: 601-617.

Determinants and Consequences of Organizational Citizenship Behaviors in Organizations

AHMED SALIM AL-AAMIRI
Associate Professor
Public Administration Department
College of Administrative Sciences
King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia

ABSTRACT. This study aimed to explore the concept of organizational citizenship behavior (OCB) in organizations, and to shed lights on its determinants and consequences. This is achieved through building a comprehensive perspective that specify all the factors determining this behavior and its outcomes. It has been revealed that OCB leads to improve organizational effectiveness and efficiency, employee moral, organizational survival, and to reduce turnover. On the other hand, a number of factors was found to determine the existence of this behavior including job satisfaction, commitment, fairness, leadership, tenure, age, organizational culture, organizational politics, and intrinsic motivation. Finally, this study ends up with a number of conclusions, and academic and practical recommendations.