

السنة أولى ماستر
علوم سياسية
تخصص: إدارة عامة

سلسلة محاضرات لطلبة كلية الحقوق والعلوم السياسية



محاضرات في مقياس سلوك المواطنة التنظيمية وتنمية الأداء الإداري

من إعداد الأستاذ : ميسوم إلياس

Google Scholar :

ORCID :

مختبر السياسة العامة والأمن
الإقليمي للجزائر

2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2 محمد بن احمد



مستخرج من محضر اجتماع المجلس العلمي للكلية

كلية

الحقوق والعلوم السياسية

بيانات الدورة

طبيعة الدورة		تاريخ الدورة	رقم الدورة
استثنائية	عادية		
☐	☒	2024 / 12 / 12	01

ومن بين النقاط المدرجة في جدول أعماله

المصادقة على تقارير تقييم المحاضرات

عرض الملف: محاضرة خاصة بالأستاذ ميسوم إلياس بعنوان: "سلوك المواطنة التنظيمية وتنمية الأداء الإداري" موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص إدارة عامة.

قرر المجلس العلمي بتاريخ 2024-07-02 تعيين الأستاذة غنو أمال والأستاذة بشيخ خيرة كمقررتين

تقدمت الأستاذة غنو أمال بتقرير إيجابي مؤرخ بـ 2024-11-17.

تقدمت الأستاذة بشيخ خيرة بتقرير إيجابي مؤرخ بـ 2024-11-18.

الرأي والتوصية: الموافقة.

سلم هذا الاشهاد بطلب من المعني لاستعماله في حدود ما يسمح به القانون

نائب العميد

الأستاذ دراغو توفيق



أ. دراغو توفيق

نائب العميد المكلف بالدراسات
التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
لكلية الحقوق والعلوم السياسية بالنيابة

رئيس المجلس العلمي للكلية

الأستاذ الدكتور فاضلة عبد اللطيف



السنة أولى ماستر
علوم سياسية
تخصص: إدارة عامة

سلسلة محاضرات لطلبة كلية الحقوق والعلوم السياسية

محاضرات في مقياس سلوك المواطنة التنظيمية وتتمية الأداء الإداري

من إعداد الأستاذ: ميسوم إلياس

Google Scholar :

ORCID :

مختبر السياسة العامة والأمن
الإقليمي للجزائر

2025/2024

بطاقة المادة

كلية الحقوق والعلوم السياسية / جامعة وهران 2 محمد بن احمد

قسم العلوم السياسية

الفئة المستهدفة: الماستر 01 علوم سياسية تخصص: إدارة عامة

عنوان الدرس: مادة: سلوك المواطنة التنظيمية وتنمية الأداء الإداري

وحدة التعليم: وحدة إستكشافية

الرصيد: 03

المعامل: 03

﴿فهرس المحتويات﴾

الصفحة	المحتوى
05	مقدمة
07	المحور الأول: مدخل مفاهيمي
07	أولاً: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية
12	ثانياً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات المعاصرة
14	ثالثاً: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
15	رابعاً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
16	البعد الأول: الايثار (Altruisme)
17	البعد الثاني: الكياسة (La courtoisie/ La politesse)
18	البعد الثالث: الروح الرياضية (Esprit Sportif)
19	البعد الرابع: وعي الضمير (la conscience)
21	البعد الخامس: السلوك الحضاري (civisme)

23	المحور الثاني: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية
23	أولاً: الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) ونظام الحوافز (incentive)
47	ثانياً: الانتماء والولاء التنظيمي (Organizational Loyalty)
49	ثالثاً: العدالة التنظيمية (Organizational Justice)
54	رابعاً: القيادة الإدارية (Administrative Leadership):
58	خامساً: الثقافة التنظيمية (Organizational culture):
60	سادساً: المتغيرات الديمغرافية (Demographic variables)
63	المحور الثالث: السلوك التنظيمي في الإدارات العمومية
63	أولاً: الفاعلية التنظيمية للإدارات العمومية
66	ثانياً: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الفاعلية في الأداء
77	ثالثاً: آليات تطوير جودة الأداء في المنظمات
79	رابعاً: علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بجودة أداء العاملين
81	خامساً: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على جودة الخدمة

	العمومية
103	الخاتمة
106	قائمة المراجع

مقدمة:

في السنوات الأخيرة، حظي سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام واسع على المستويين الأكاديمي والإداري، نظرًا لدوره المهم في تعزيز الأداء العام للمنظمة. يسهم هذا السلوك في تحسين العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة، مما يزيد من حجم الإنجازات الكلية. كما يقلل من حاجة المنظمة لتخصيص مواردها النادرة لوظائف الصيانة، ويعزز وحدة تماسكها، مما يتيح استخدام تلك الموارد لرفع الإنتاجية. إضافة إلى ذلك، يعزز سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء مهامهم بفاعلية، حيث يسمح لهم بتخصيص وقت أكبر للتخطيط، وتنظيم الأعمال، وحل المشكلات، مما يحسن من كفاءة المنظمة بشكل عام. وبالتالي، فإن وجود هذا السلوك داخل أية منظمة مهما كان نوعها أو حجمها سينعكس عليها بالإيجابية. ويتضح من النظرة البسيطة لهذا المفهوم أنه مفهوم مركب من عدة ثلاث كلمات أساسية وهي:

1. السلوك **comportement**
2. المواطنة **citoyenneté**
3. التنظيمية أو المنظمة **Organisation**

هو بذلك يجمع بين ثلاثة تخصصات مهمة في آن واحد وهي: أولاً علم النفس التنظيمي والصناعي، ثانياً علم السياسية، وأخيراً علم الاقتصاد والتسيير، كل هذا يمكن أن نلخصه في تخصص جامع هو علم الإدارة بمعنى أن سلوك

المواطنة التنظيمية يدخل في صلب النظرة الحديثة لعلم الادارة أو المناجمت
(Management science).

يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الحديثة التي تحظى باهتمام واسع في أبحاث الإدارة، لما له من دور رئيسي في تعزيز الأداء الإداري وتحقيق أهداف المنظمة. يتمثل هذا السلوك في مجموعة من التصرفات الطوعية والإيجابية التي يقوم بها الموظفون، والتي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية، مثل مساعدة الزملاء، والتعاون، والتفاني في العمل. هذه التصرفات تسهم بشكل كبير في تعزيز بيئة العمل وتطوير العلاقات التبادلية داخل المنظمة، مما يرفع من كفاءة العمليات ويزيد من فعالية الأداء الإداري.

تلعب سلوكيات المواطنة التنظيمية دوراً مهماً في دعم المديرين في عملية التخطيط، وحل المشكلات، وجدولة المهام، حيث يتمكن المديرون من التركيز على الأنشطة الاستراتيجية دون الحاجة إلى التعامل المستمر مع مشكلات الروتين اليومي. كما يسهم هذا السلوك في تحقيق الانسجام بين أعضاء الفريق، وزيادة الرضا الوظيفي، مما يعزز الالتزام والولاء للمنظمة. ومن هذا المنطلق، يعد فهم وتطبيق سلوك المواطنة التنظيمية عاملاً أساسياً لتنمية الأداء الإداري وتحقيق الاستفادة في بيئة العمل التنافسية الحالية.

تهدف هذه المادة إلى تعريف الطالب سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ضبط مفهومه وتحديد أبعاده إدراك أهميته ومكانته في إدارة المنظمات المعاصرة.

إضافة إلى تزويد الطالب بقيم سلوك المواطنة التنظيمية وإدراك دوره في تحسين الأداء في أماكن العمل.

المحور الأول: مدخل مفاهيمي

أولاً: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا ونالت اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية **Organizational citizenship behavior (OCB)** ويدور محور الارتكاز على المفهوم حول العامل الذي يعد من أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق إذ باختفائه لا يمكن أن نتصور وجود أي أساس للمنظمة، لأن العنصر البشري يمثل ركيزة أساسية من ركائز التطور والتقدم في أي مجتمع، فكما هو معروف أن أغلب البلدان المتطورة وصلت إلى ما هي عليه من ازدهار وتطور في مختلف المجالات بسبب الاهتمام الذي سلطته على مواردها البشرية.

ظهر مصطلح سلوك المواطنة التنظيمي لأول مرة في العام 1977 م من طرف الباحث الأمريكي في علم النفس دينيس أورغان (Dennis Organ) مستفيدًا من بعض أفكار وأعمال الاقتصادي الأمريكي تشيستر برنارد (Chester Barnard) في الثلاثينيات حول الرغبة في المساعدة⁽¹⁾، وعالم النفس

⁽¹⁾ Barnard, Chester, **The Functions of an Executive**, Harvard University Press, Boston, 1938, MA.

الأمريكي **دانيال كاتز (Daniel Katz)** في منتصف الستينيات في التمييز بين أداء الدور المعتمد رسميًا والسلوك العفوي الإبداعي، أين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وقد أطلق عدة تسميات للدلالة سلوك المواطنة التنظيمي، منها : سلوك المواطنة التنظيمية، والسلوك التنظيمي المدني، والعفوية التنظيمية، والأداء التطوعي، والسلوك التنظيمي الإيثاري، وسلوك الأدوار الإضافية (Extra-role behavior)، السلوك غير مكلف، سلوك الموالاة والتأييد الاجتماعي (Prosocial Behavior) ⁽¹⁾.

تعددت التعاريف التي حاولت شرح سلوك المواطنة التنظيمية وعلى كل المفاهيم الانسانية فأنه لم يكن هنالك إجماع بين الباحثين على تعريف جامع مانع، ومن أهم التعاريف نذكر:

تعريف مؤسس هذا المفهوم وهو الباحث الأمريكي في علم النفس **دينيس أورغان (Dennis Organ)** في سنة 1988 الذي يقول فيه أن سلوك المواطنة التنظيمية هو: "سلوك فردي هو تقديري، غير معترف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي، وأنه في المجموع يعزز الأداء الفعال للمؤسسة". ويضمن أورغان لتعريفه ثلاثة جوانب أساسية تعتبر أساسية لهذا البناء ⁽²⁾.

(1) Daniel Katz, "Motivational basis of organizational behaviour", **Behavioral Science**, 9,1964; p 140.

(2) Dennis Organ, **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**,.1988, Lexington Books/D. C. Heath and Com, Lexington, MA

1. أولاً، يجبُ نظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية كسلوكيات تقديرية، والتي ليست جزءاً من الوصف الوظيفي، ويتم تنفيذها من قبل الموظف نتيجة للاختيار الشخصي.
2. ثانياً، يجب أن يكون سلوك المواطنة التنظيمية مطلب قابل للتنفيذ من الوصف الوظيفي
3. وأخيراً، يجب أن ساهم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل إيجابي في الفعالية التنظيمية الشاملة.

يبرز هذا المصطلح مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي يُقدمها بعض الموظفين تطوعاً لصالح المنظمة التي يعملون بها. وقد وجد الباحثون والمديرون أن هذا النوع من السلوك يُحقق فوائد متعددة، سواء على مستوى أداء الموظفين بشكل فردي أو على مستوى أداء المنظمة بشكل عام. وبناءً على ذلك، ركزوا جهودهم على تحديد وتعريف هذا السلوك بدقة. فيما يلي، سنقدم نظرة عامة عن بعض أهم التعاريف لسلوك المواطنة التنظيمية:

يُعرف **روبرت مورمان (Robert Moorman)** سلوك المواطنة التنظيمية أنه سلوكيات مرتبطة بالعمل، تتميز بطبيعتها التطوعية والاختيارية، وغير مرتبطة بنظام المكافآت الرسمية للمنظمة. يُشجع هذا السلوك على العمل الفعال وتحقيق الأداء المتميز⁽¹⁾. ووفقاً لتعريف الباحثان الصينيين (**Chien-Cheng Chen**) و(**Su-Fen Chiu**) يُعرف سلوك المواطنة بأنه السلوك الذي يتجاوز الأدوار الوظيفية

(1)Robert H Moorman, Zinta S Byrne, **How Does Organizational Justice Affect Organizational Citizenship Behavior?** ,Handbook of organizational justice,2013.

المحددة بوضوح من قبل نظام المكافآت الرسمي، حيث يساهم هذا السلوك في تعزيز الأداء الفعال للمنظمة⁽¹⁾.

أمّا الباحثة شيلا م. بوفر (Sheila M. Puffer) فقد أطلقت مصطلح "سلوك الموالة" أو "الدعم" أو "التأييد الاجتماعي" وقد عرفت هذا السلوك بأنه: "تلك الأفعال التي تعتبر مبادرات غير مباشرة بحيث لا تنتمي صراحة إلى وصف الوظيفة المحدد، ولكنها تساهم بشكل فعال في تعزيز فوائد ومنافع المنظمة التي تتجاوز الاهتمامات الشخصية للفرد"⁽²⁾. ويُعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك اختياري تطوعي يتخطى حدود الدور الرسمي ويتمثل هذا السلوك في اهتمام الموظف بمنظّمته ونجاحها وسمعتها وممتلكاتها ووقتها ومستقبلها، وأيضاً في حرصه على مساعدة زملائه والمراجعين والموظفين الجدد. كما يتضمن التزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة، وسعيه لبذل مجهود إضافي لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء⁽³⁾.

أمّا دانيال ماك آليستر (Daniel McAllister): فيعرفه "بأنّه السلوك غير المكلف والذي يحوي على مجموعة من الأفعال والتصرفات يصدرها الفرد والتي لا يمكن اعتبارها ضمناً أو علنياً نتاج الأوامر المباشرة

⁽¹⁾Chen, C.-C. and Chiu, S.-F, "The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior", **The Journal of Social Psychology**, 149, 2009, p 474.

⁽²⁾Sheila M. Puffer, "Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople", **Journal of Applied Psychology**, 72(4), 1987, p 615.

⁽³⁾ شلابي وليد، "الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة"، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016)، ص 62.

لرئيس العمل أو محاولة لتنفيذ المتطلبات الرسمية للوظيفة" ⁽¹⁾. في حين عرفته ماري أ. كونوفسكي (Mary A. Konovsky): "أنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طوعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له. كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة" ⁽²⁾.

من خلال التعاريف السابقة، يظهر أنّ هناك توافقاً عاماً بين المفكرين حول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. فعلى الرغم من اختلاف صياغة التعاريف، إلا أنّها تتقارب في المعنى وتكمل بعضها البعض. كما يكمن تعريفه أنّه: "ذلك النوع من السلوك يُعتبر إيجابياً وغير رسمي ضمن السلوك التنظيمي، حيث يتميز بالطابع الطوعي والتقدير. يتجاوز هذا السلوك ما هو مطلوب وموجود في معايير وقواعد وإجراءات المنظمة، ويمكن أن يكون له تأثير مباشر أو غير مباشر على تعزيز كفاءة وفعالية المنظمة".

عموماً، هو مجموعة من السلوكيات التطوعية التي يظهرها الموظفون في العمل، دون أن تكون جزءاً من متطلباتهم الوظيفية الرسمية، ولكنها تُسهم في تعزيز فاعلية المنظمة ونجاحها. تُعتبر هذه السلوكيات اختيارية، تنبع من إرادة الفرد الذاتية وليس بسبب ضغوط خارجية أو مكافآت مادية.

⁽¹⁾ Mcallister, J, " ESSAYS IN BIBLIOGRAPHY AND CRITICISM. Colonial America, 1607-1776". **Economic History Review**. (42)2, 1989, p 245-259.

⁽²⁾ Mary Konovsky, "Citizenship behavior and social exchange, **Academy of management journal**. 37(3), 1994, p 656.

ثانيًا: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات المعاصرة

يرى العديد من الباحثين في مجال المواطنة التنظيمية، أنّ لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمنظمة، وعلى هذا الأساس لخصوا بع بعض الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية بما يلي:

1. يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
2. القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها. بشكل أفضل.
3. يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات، فهو إضافة حقيقية لمواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررًا أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين، للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
4. يزيد من مستوى الحماس في الأداء، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
5. يزيد من مستوى الرضا عن العمل، ويعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمؤسساتهم.
6. يتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية، من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه، أو التوقيت المناسب له.
7. يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات؛ مما ينعكس إيجابيًا على الأداء المتميز.
8. يزيد من فاعلية الأداء وكفاءته.

9. يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات.

10. يقلل من مستوى التسرب الوظيفي، ويرفع الروح المعنوية لدى

العاملين.

11. يرفع من مستوى الاتصال داخل المنظمة.

12. يحسن سلوك المواطنة التنظيمي من قدرة زملاء العمل والمديرين

على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكاف للتخطيط
الفعال والجدولة وحل المشاكل.

تجدر الإشارة هنا، أنّ دانيال كاتز (Daniel Katz) حدد أهم
العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية التنظيمية في ثلاثة أنماط سلوكية اعتبرها أساسية
للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة وهي⁽¹⁾:

– استمالة الأفراد وتحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها.

– يجب على الأفراد أداء متطلبات أدوارهم المحددة والمطلوبة منهم

بطريقة صحيحة.

– يجب على الأفراد ممارسة نشاط ابتكاري يتعدى نشاطهم

الرئيسي بالمنظمة.

⁽¹⁾Daniel Katz, **Op.Cit**; p 140.

ثالثاً: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

- 1- يقع سلوك المواطنة التنظيمية في إطار الجانب غير الرسمي، أي الذي يتعد حدود الأعباء الوظيفية الأساسية.
- 2- أنه سلوك طوعي اختياري غير ملزم للفرد حيث أنه لم ينص عليه ضمن الواجبات الوظيفية بل يعتمد على مبادرة الفرد وتقديراته وكذا لا إرادته الحرة.
- 3- أن الفرد لا ينتظر مقابلًا ماديًا أو مصلحة جراء هذا السلوك بمعنى لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.
- 4- أن يكون لهذا السلوك انعكاس إيجابي على أداء المنظمة بحيث يسهم في زيادة فعالية المنظمة.
- 5- أنه مجموعة من الأفعال المتكاملة وليس سلوكًا واحد.
- 6- أن يلقي هذا السلوك قبولًا من طرف المنظمة.

أما فيما يخص أنماط سلوك المواطنة التنظيمية فهي على النحو التالي: (1)

— مساعدة الموظف لزملاء العمل، وقد تأخذ هذه المساعدة عدة أشكال منها: مساعدة الموظف حال غيابه عن العمل، مساعدة ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، توجيه وارشاد الموظفين الجدد، مساعدة الزملاء في حل مشكلات عملهم. هذا السلوك سيساهم حتماً في زيادة إنتاج فريق العمل، وكل ذلك بلا

(1) أحمد حسني، "المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship"، المصنفون، في:

[/https://2u.pw/QAmmbPOA](https://2u.pw/QAmmbPOA)

شك سينعكس على فعالية القرارات التي سيتم اتخاذها والمبينة على المشاركة وتبادل المنافع والتوقيت المناسب.

– التمتع بالروح الرياضية، والسلوك الحضاري، يعزز من الروح المعنوية لفريق العمل، ويقلل من ظاهرة انسحاب العمال وهروبهم من العمل وتجنب إضاعة الوقت في أحاديث جانبية، أو إطالة وقت الاستراحة ليكون أكثر مما هو مقرر تنظيمياً، أو القيام بزيارات داخلية وخارجية لا علاقة لها بالعمل، ويحفز الموظف لأن يقوم بتقديم المنظمة للآخرين والحديث عنها بصورة جيدة، ويقلل من شكاوى العملاء، وتجنب ممارسات مهنية خطيرة.

– سعي الموظف نحو التنمية الذاتية، ولهذا السلوك مردود إيجابي في تقليل نفقات التدريب، وتحسين فعالية العمل، وسيساهم حتماً في تقديم اقتراحات للتحسينات التنظيمية والإدارية والإجرائية تجعل المنظمة أكثر تميزاً.

رابعاً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تُعد كل من دراسة دينيس أورغان (Dennis Organ) وتوماس باتمان (Thomas S. Bateman) أول دراسة علمية حاولت قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية وهذا عبر وضع مجموع من المؤشرات (البنود) حددها الباحثان في 30 بُنداً. وبعد هذا العمل قام العديد من الباحثين بتطور مؤشرات القياس إلى أن تم الاتفاق على مجموعة من الأبعاد الأساسية للمواطنة التنظيمية يمكن من خلالها وضع مؤشرات للقياس تتناسب مع كل منظمة.

عمومًا، يمكن القول هناك خمسة أبعاد أساسية لسلوك المواطنة التنظيمية على النحو الآتي:

البُعد الأول: الإيثار (Altruisme)

يعد هذا البعد أساسيًا في كافة البحوث التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تعددت التسميات التي تطلق عليه منها: صناعة السلام، وقيادة حملة التشجيع، والمساعدة بين الأشخاص، ومساعدة الزملاء.

الإيثار سلوك اختياري وتقديرى يسعى إلى تقديم العون لشخص آخر مكلف بمهام أخرى في المنظمة أو رغبة الفرد في مساعدة الغير. ويعرف الإيثار: "بأنه ذلك السلوك الموجه (الطوعي) الذي يتخذ مساعدة الزملاء الآخرين أو العميل (الزبون) أو المدير في تأدية لوظائفهم داخل المنظمة دون الالتفات للحصول على مكافأة تحفيزية له جراء ذلك السلوك". يستلزم الإيثار تقديم المساعدة التقديرية للأقران أو الزملاء فيما يتعلق بالمهام المتعلقة بالوظيفة، مثل مساعدة الوافدين الجدد وتخصيص الوقت للآخرين بحرية. وفي حين أنه موجه عادةً للأفراد، فإنه يعزز كفاءة المجموعة من خلال تحسين الأداء الفردي⁽¹⁾. (في جوهرها، الإيثار هو "حالة تحفيزية هدفها النهائي هو زيادة رفاهية الآخر"⁽²⁾).

⁽¹⁾Dipaola, M. F., and Hoy, W. K, "School characteristics that foster organizational citizenship behavior". **J. School Lead**, 15, 2005, p 387.

⁽²⁾Ma, E., Qu, H., Wei, X., and Hsiao, A, "Conceptualization and operationalization of an altruistic and egoistic continuum of organizational citizenship behavior motivations", **J. Hosp. Tour. Res.** 42, 2018; p 740.

هذا السلوك يؤكد على أهمية السلوك المساعد في توجيه الأفراد داخل المؤسسة (زملاء، ورؤساء) دون توقع أي مكافأة، أي أنه سلوك تطوعي يقوم به الشخص لمساعدة الآخرين أو محاولة تجنب الزملاء الوقوع في الأخطاء خلال العمل، وينظر البعض إلى أن هذا السلوك هو النوع الأساسي في سلوك المواطنة التنظيمية.

من سلوكيات الإيثار مساعدة الآخرين الذين عليهم أعباء عملية زائدة، والمساعدة بتوجيه الأشخاص الجدد وتعاليمهم حتى عندما لا يسألون، وتغطية عمل الزملاء عند غيابهم أو استئذانهم، وتوفير بعض الزمن لمساعدة الآخرين في العمل، والتطوع للمشاركة في اللجان دون أن يطلب منه ذلك، والتطوع للعمل في الزمن الإضافي عند الحاجة، والرغبة في أخذ مسئوليات إضافية، وإقراض المال لزملاء العمل الذين لديهم صعوبات مالية.

البعد الثاني: الكياسة (La courtoisie/ La politesse)

هناك من يطلق عليه اللياقة واللفظ، ويعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم وتظهر أهمية هذا البعد في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التعاون والتنسيق بين أفراد المنظمة مما يستوجب مساهمة الموظف في خلق جو من التعاون عبر اتباعه سلوكيات تساعد على هذا الأمر.

تعرف الكياسة: "بأنها سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات عمل المنظمة ويتضمن مساعدة العاملين بصورة رسمية أو غير رسمية". ومن الأمثلة على بعض سلوكيات الكياسة داخل المنظمة نجد: تقديم النصح والمعلومات الضرورية للزملاء، احترام رغبات الزملاء وخصوصياتهم، تجنب إثارة المشاكل معهم⁽¹⁾.

تتميز المجاملة بأنها تصرفات مهذبة ومدروسة تجاه الزملاء. يتجنب الموظفون الذين يظهرون المجاملة بوعي التسبب في مشاكل للآخرين، وبالتالي تقليل الأعباء الإدارية وتضخيم الأداء التنظيمي. يعتبر مثل هذا السلوك استباقياً، حيث يمنع المشكلات بدلاً من معالجة المشكلات القائمة. تشمل الأمثلة تقديم إشعارات وتذكيرات مسبقة، مما يساعد على تجنب المشكلات ويضمن الاستفادة الإنتاجية من الوقت. في جوهرها، تعمل المجاملة على تعزيز العلاقات الإيجابية بين الأقران، وصياغة بيئة عمل مواتية وودية⁽²⁾.

البعد الثالث: الروح الرياضية (Esprit Sportif)

عرف هذا السلوك على أنه انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى، أو بعبارة

(1)Becton, J.bret & et al, "Evaluating and rewarding OCBs – potential consequences of formally incorporating organizational citizenship behavior in performance appraisal and reward systems", **Employee Relations**, Vol 30. N5, 2008.

(2)Dipaola, M. F, and Hoy, W. K, **op.cit**, p 389.

أخرى تحمل وضع أقل من الظروف المثالية للعمل دون تدمير أو إثارة المشاكل. وتعرف الروح الرياضية Sportsmanship أيضًا " بأنها هي موقف الفرد الإيجابي من النواحي السلبية الموجودة في العمل أو هي صورة مدى استعداد الفرد لتقبل الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية من دون امتعاض أو شكوى". وهي بذلك تعني رغبة الفرد القيام بالمهام المطلوبة منه دون شكوى أو تدمير، كما تعكس مدى إسهام العامل في حل النزعات التي تنشب في المنظمة بأسلوب بناء بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية وتحملها

من الأمثلة على بعض سلوكيات الروح الرياضة داخل المنظمة نجد: تجنب استهلاك زمن طويل في الشكوى من مشكلات تافهة، تجنب التركيز على أخطاء الآخرين، اظهار الاحترام والمجاملة للزملاء حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني، تقبل النقد، التسامح عند الاساءة الشخصية. الاستعداد لدى العمال لاحتمال مضايقات الأفراد البسيطة والمؤقتة وواجبات العمل دون تظلمات أو شكوى أو طعون أو احتجاج، وبالتالي حفظ الطاقات التنظيمية لإنجاز المهمة وتخفيف أحمال المديرين.

البُعد الرابع: وعي الضمير (la conscience)

يعكس هذا البعد الجانب الشخصي للعامل والذي يتضمن تعاملات مباشرة من الآخرين، ويقصد بوعي الضمير مدى حرص الموظف على القيام بعمل تطوعي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال تعظيم استغلال الوقت والالتزام بقواعد وأنظمة العمل. كما يمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد

الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، واحترام اللوائح والأنظمة، والاستراحات، والعمل بجدية.

يعرف وعي الضمير بأنه: "سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه، والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة". كما يشير إلى السلوك الذي يتجاوز الحد الأدنى من المستويات المتوقعة، مثل الاستخدام الفعال للوقت وتجاوز التوقعات الأساسية، وبالتالي تعزيز الكفاءة الشخصية والجماعية. والجدير بالذكر أن الضمير هو من بين السمات الشخصية الخمس الكبرى، التي تلخص الاجتهاد والانضباط الذاتي. وقد تم تحديده كمؤشر ثابت للتحصيل الأكاديمي⁽¹⁾.

من الأمثلة على بعض سلوكيات وعي الضمير داخل المنظمة نجد: الالتزام بمواقيت العمل المحددة كالحضور المبكر وتسليم الأعمال في مواعيدها، عدهم إهدار الوقت في المحادثات الشخصية، أخذ استراحات طويلة لا تخدم أهداف المنظمة، قلة الأخطاء عند أداء العمل (سلوك الحيلة)، وإكمال الوجبات بعناية فائقة، والحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء الواجبات الرسمية، وتقبل قوانين المنظمة والقواعد والإجراءات وتنفيذها بالدقة المطلوبة حتى لو لم تكن هناك رقابة أو عدم وجود أدلة أو آثار على خرق هذه القوانين.

⁽¹⁾Dipaola, M. F., and Hoy, W. K, **op.cit**, p 389.

البعد الخامس: السلوك الحضاري (civisme)

يشير هذا البعد (الفضيلة المدنية) إلى مدى مسؤولية الموظفين كأعضاء في المنظمة أي إظهار جزء ولو بسيط من الاهتمام أو الانتماء للمنظمة ككل. ويتضمن كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها حفاظاً على أمن المنظمة. وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها: حماية المنظمة، الاخلاص للمنظمة، تأييد وتدعيم المنظمة، المشاركة. ويعني السلوك الحضاري للموظف بشكل عام المشاركة البناءة في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية.

كما يعرف السلوك الحضاري بأنه: "عبارة عن سلوك يقوم به الفرد بهدف المساهمة في تقديم مقترحات تفيد المنظمة وتسهم في تطويرها مثل: التمسك بقرارات المنظمة، وحضور الاجتماعات والندوات، وأداء الوظائف غير المطلوبة منه، ومتابعة التطورات التنظيمية، ووجود ولاء للمنظمة والتحدث عنها بطريقة إيجابية وخصوصاً أمام غير العاملين بها، والتعبير عن الرأي أو التعبير الذاتي".

من الأمثلة على بعض سلوكيات السلوك الحضاري داخل المنظمة نجد: الحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام، تقديم اقتراحات بناء لتطوير المنظمة، السعي لتحسين صور المنظمة في البيئة المحيطة بها، حفظ موقع المنظمة نظيفاً، التبليغ عن وجود مخاطر حريق قد يلحق بالمنظمة في المستقبل، التأكد من أن الأبواب موصدة والأنوار مطفأة عند مغادرة مكان العمل، التبليغ عن أي أعمال

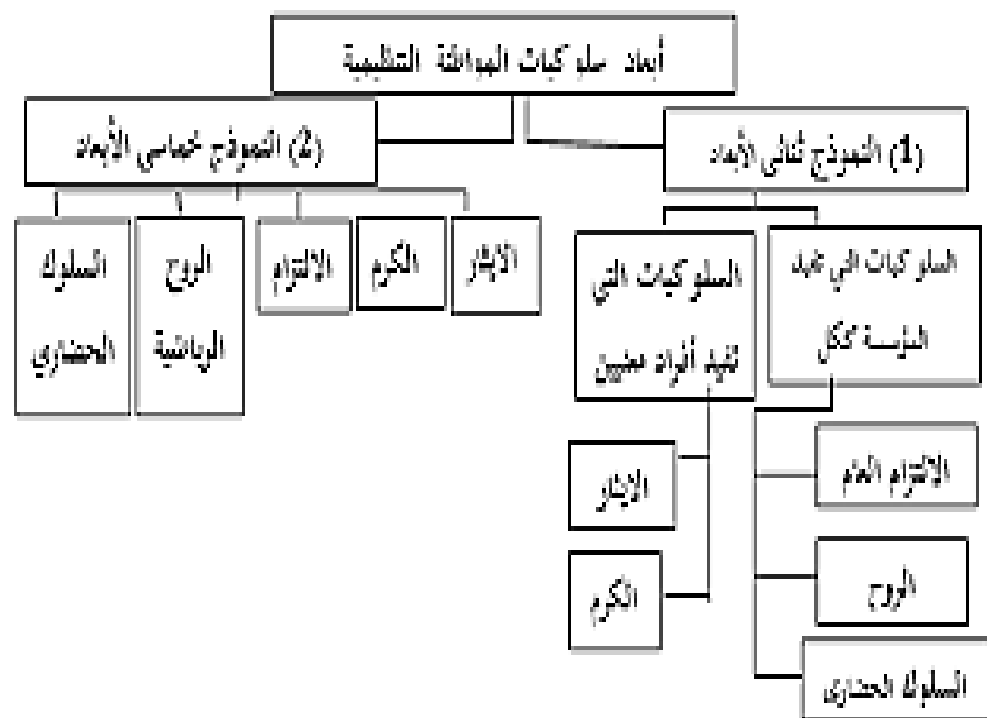
مشبوهة أو خطرة يمكن أن تلحق الأذى بالمنظمة، أخذ المبادرة لوقف عملية تصنيع أي منتج يمكن أن يلحق الأذى بالصحة البشرية.

من خلال ما تقدم، نستنتج أنّ سلوك المواطنة التنظيمية يمكن وضعها في مجموعتين هما:

1. السلوك الموجه نحو الأفراد في المنظمة بشكل أساسي مثل: الإيثار والكراسة.

2. السلوك الموجه نحو المنظمة ككل مثل: وعي الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري.

عمومًا، يُمكننا القول إنّ هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وعلى الرغم من الاختلاف الواقع في مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنّها تبقى متشابهة في جوهرها وحتى في تعريفاتها الإجرائية.



المحور الثاني: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

المقصود بالمحددات العوامل المؤثرة في ظهور أو اختفاء هذه سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي في العموم ستة محددات أساسية الرضا الوظيفي ونظام الحوافز، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، والمتغيرات الديمغرافية.

أولاً: الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) ونظام الحوافز (incentive system)

1- الرضا الوظيفي

لقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل⁽¹⁾

(1) جاسب مزهر الحسناوي، "الرضا الوظيفي"، جامعة المستقبل، 2021/10/20، في:

<https://2u.pw/rC9pW4>

يعرف الرضا بشكل عام بأنه: "اتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف أو سلوك معين"⁽¹⁾. أمّا الرضا الوظيفي، فهو استجابة عاطفية إيجابية تواجهها أثناء القيام بعملك أو عندما تكون حاضراً في العمل. تحاول المنظمات الرائدة الآن قياس هذا الشعور، حيث أصبحت استطلاعات الرضا الوظيفي عنصراً أساسياً في معظم أماكن العمل. من المهم أن نتذكر أن الرضا الوظيفي يختلف من موظف لآخر. في نفس مكان العمل وفي نفس الظروف، قد لا تنطبق العوامل التي تساعد أحد الموظفين على الشعور بالرضا تجاه وظيفته على موظف آخر. لهذا السبب، من الضروري أن يكون هناك نهج متعدد الأبعاد لرضا الموظفين، يغطي المجالات التالية:

- طبيعة العمل الصعبة تدفع الموظفين إلى آفاق جديدة.
- مستوى من الراحة (التنقلات القصيرة، الوصول إلى الأدوات الرقمية المناسبة، وساعات العمل المرنة).
- التقدير المنتظم من قبل الإدارة المباشرة والمنظمة ككل.
- أجور تنافسية، والتي يحافظ بها الموظفون على نوعية حياة جيدة.
- الوعد بالتقدم الوظيفي بالتزامن مع أهداف النمو الشخصية للموظفين.

يشكل الرضا الوظيفي (الإشباع الوظيفي) مجموعة الأحاسيس الجميلة (القبول، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة

⁽¹⁾ زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، ط 1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص 120.

التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل ومتعة الحياة). والحال، أنه يجب النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه دراسة نفسية متعددة الأبعاد لكيفية تأثير التوظيف على حياة الفرد. كما قد لاحظ المتخصصون أيضًا أن قياس الرضا الوظيفي يختلف وفقًا للمصطلح المختار لوصف هذا الرضا.

يعد رضا الوظيفي أو رضا الموظفين أو الرضا عن العمل هو مقياس لرضا العاملين عن وظائفهم، يمكن قياس الرضا الوظيفي من خلال المكونات المعرفية (التقييمية)، والعاطفية والسلوكية. لاحظ الباحثون أيضًا أن مقاييس الرضا الوظيفي تختلف في مدى قياسها للمشاعر تجاه الوظيفة (الرضا الوظيفي العاطفي) أو الإدراك حول الوظيفة (الرضا الوظيفي المعرفي) ⁽¹⁾. ومن التعريفات الأكثر استخدامًا للرضا الوظيفي Satisfaction au travail التعريف الذي قدمه إدوين لوك (Edwin Locke)، الذي يعرف الرضا الوظيفي بأنه "حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الوظيفة أو الخبرات الوظيفية" ⁽²⁾. يمكن القول، بأنّ نظرية تحديد الأهداف The Goal Setting Theory لإدوين لوك (1976) هي أشهر نموذج للرضا الوظيفي. الفرضية الرئيسية لهذه النظرية هي أن الرضا يتم تحديده من خلال التناقض بين ما يريده المرء في الوظيفة وما يملكه في الوظيفة.

⁽¹⁾Locke, E.A., The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally.1976, p1297.

⁽²⁾Kalleberg, A.L, "Work values and job rewards—Theory of job satisfaction". American Sociological Review. 42 (1):1977, p 124.

يمثل الرضا الوظيفي حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساس بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج. ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير⁽¹⁾.

كما أنه مجموعة من المشاعر الحسنة التي تتولد لدى الفرد تجاه المتغيرات المادية والمعنوية المرتبطة بالعمل مثل: الأيجاز، والاعتراف والتقدير بين الزملاء،... بينما يتمثل عدم الرضا في مشاعر تكون ضد المنظمة أو زملاء العمل. في حين يذهب البعض إلى اعتبار الرضا الوظيفي تطابق بين ما يسعى الفرد إلى تحقيقه من حاجات في وظيفته ودرجة اشباع تلك الحاجات، فهو إذن، رد فعل تقيمي يقيس مدى حب أو كراهية الفرد لوظيفته أو عمله. وعمومًا يمكننا تحديد عناصر الرضا الوظيفي على النحو الآتي:

(1) جاسب مزهر الحسناوي، المرجع السابق.

1. الاستمتاع بالعمل.
2. الترابط بين المؤسسة.
3. العلاقة الجيدة مع الرؤساء.
4. الإحساس بأهمية دوره في المؤسسة.
5. تقدير وحرص المؤسسة.
6. الاستقرار الخماسي المبني على مقياس ليكرت (Likert Scale).
7. تحقيق الإنجاز.
8. توافق الوظيفة.

نظرًا لأهمية الرضا الوظيفي فقد أجريت العديد من الدراسات والبحوث الميدانية للكشف عن العلاقة بينه وبين سلوك المواطنة التنظيمية، ولعل أشهر هذه الدراسات والتي لقيت صدى كبير كل من دراسة سميث وآخرون، ودراسة بوفر، أين تم التوصل إلى نتيجة مفادها وجود علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بحيث يعد الرضا الوظيفي أكبر محددات وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية يعود إلى أن الموظف الراضي عن عمله أو عما يحصل عليه من مردود مادي كان أو معنوي 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.



2- نظام الحوافز

تعتبر الحوافز نظاماً مستحدثاً في الإدارة من شأنها دفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية ويؤدي الحافز إلى جعل الموظفين يبذلون جهد في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم. كما هو فرصة أو وسيلة مثل المكافأة والعلاوة وغيرها من الحوافز وتوفرها أمام الفرد لتثير بها رغبته وتخلق لديه الدافعية من أجل الحصول عليها وإشباع حاجة يحس بها ويريد إشباعها. وهنا لا بد من الحصول على الحافز أو الوسيلة ففي المنظمة مثلاً يكون السبيل محصوراً في الأداء الجيد والسلوك السليم. وبالتالي، ربط الحافز بالعمل شيء أساسي لنجاحه في تحقيق غايته. وهذا النجاح لا يتوقف على ذلك بل يتطلب أن يكون الحافز متكاملًا ومتوافقًا مع الحاجة أي أنه قادر على إثارتها وتشكيل الدافع. فالرجل العطش مثلاً لا يثير دافعيته للسلوك المرغوب سوى كأس من الماء البارد⁽¹⁾.

(1) رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، ص 91.

يُعتبر نظام الحوافز (Incentive system) من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة، وبالتالي يعتبر الهدف الرئيسي لنظام الحوافز هو تحقيق العاملين لمستويات عالية من الأداء ومن هنا نستطيع القول إن الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز للأفراد العاملين بالمنظمة⁽¹⁾. وعمومًا، يمكننا القول إن الحوافز هي مجموعة من الأساليب المستخدمة لتحفيز تحفيز العاملين في أية منظمة.

يُمكن التفرقة بين الدافع Motivation والحوافز Incentive، فالدافع شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل أي هو دفعة من الداخل تدفع الإنسان للبحث عن شيء محدد، وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف. أمّا الحافز على العمل فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص يجذبه إليه باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها. ومنه، فالدوافع عبارة عن مؤشرات أو موجّهات سلوكية تكمن في عقل الإنسان وفي تكوينه النفسي في حين أن الحوافز مؤشرات سلوكية خارجة عن كيان الإنسان⁽²⁾.

عملية التحفيز تبدأ عندما تعرف الإدارة الحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها، فالحاجات تُسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة، بينما في حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر

(1) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض، 2012، ص 183.

(2) المرجع نفسه، ص 183.

يستمر، وعندئذ تكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى⁽¹⁾.

لا شك أنّ للحوافز أهمية كبيرة داخل المنظمة لا سيما على الأداء، ذلك أنّ الأداء الجيد حسب بعض الباحثين يساوي تحفيز جيد للعمال. وعلى هذا الأساس، يمكننا إبراز أهمية الحوافز فيما يلي:

- تحقق نظم الحوافز زيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.
- الاختيار الصحيح والدقيق للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة، ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفاضلة إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في حجم العمل.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.

(1) فيروز بوزورين، "المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 6، العدد 1، 2019، ص 32.

- تقليل تكاليف الإنتاج لما تحققه نظم الحوافز من دفع للأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.
- تحقق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون من حوافز، وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإنخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية وغيرها⁽¹⁾.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يعرف بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء⁽²⁾.
- يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد الحوافز بحيث يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز وهي:

1) وضوح الهدف والغاية: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد - الجماعة المنظمة) إلى تحقيقه.

(1) بوترعة موسى، "دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية"، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي، تبسة،

الجزائر، 2012-2012)، صص 22-23.

(2) فيروز بوزورين، المرجع السابق، ص 35.

2 المساواة والعدل: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن تم فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بينهم حسب عدد الاسهم صورة لهذه القاعدة. حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح⁽¹⁾.

3 تميز الأداء: يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته حتى يتم حساب الحوافز.

4 القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والجهد المبذول.

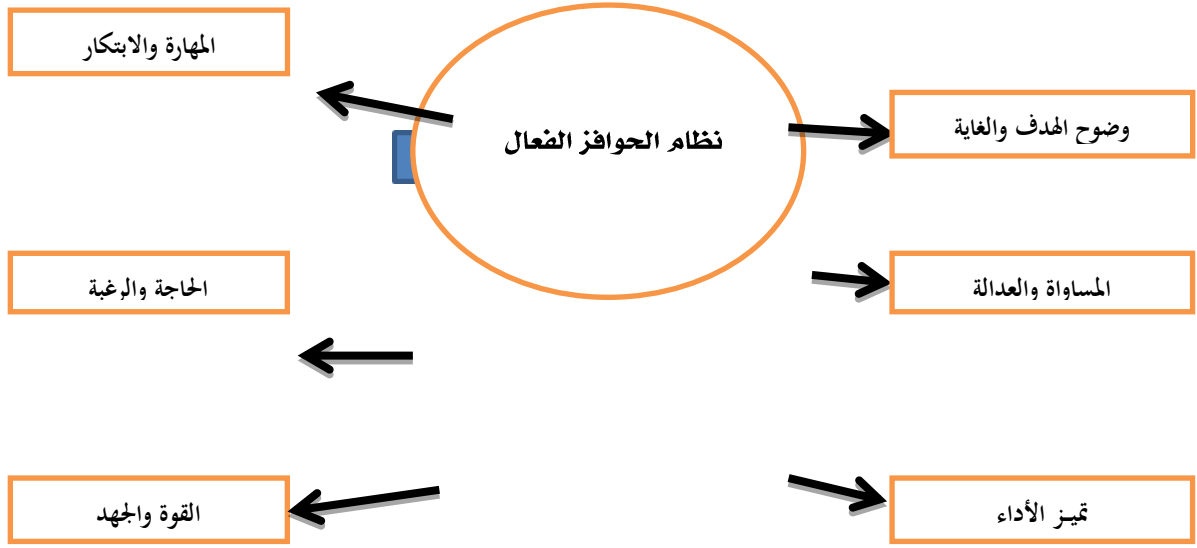
5 الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.

6 المهارة والابتكار: تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً أو حلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة⁽²⁾.

(1) بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 147.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 287.

الشكل رقم: 01 يوضح قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر: إعداد شخصي.

لكي تحقق المنظمة اهدافها ولكي يكون لها تأثير على العاملين فيها من خلال تحفيزهم في بذل الجهود الاضافية لابد من توافر بعض الخصائص والصفات لنظام الحوافز⁽¹⁾، والتي من أهمها:

- **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحرى الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأرقام.

(1) صبيحة حمزة دحام، "خصائص وصفات نظام الحوافز"، جامعة بابل، 2012/04/16، في:

- **الوضوح والبساطة:** لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوب والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات الأوقات تطبيقه وحسابه.
- **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية، والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معايير تحديد مقدار الحوافز.

- **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة وبعد النظام.

- **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف⁽¹⁾.

توجد عدة تصنيفات متنوعة للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن استخدامها للحصول على أقصى كفاءة من الأداء الإنساني للعاملين، ومن أهم هذه التقسيمات ما يلي:

أولاً: من حيث أثرها وفعاليتها: وتنقسم بدورها إلى حوافز إيجابية وسلبية:

أ - **الحوافز الإيجابية:** ومبدأ الثواب للعاملين هي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين، والتي تلبى حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين وتقديم الأفكار والمقترحات، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي على ذلك.

ب - **الحوافز السلبية:** هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه، والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والتساهل

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، صص 287-288.

والإهمال، عدم الشعور بالمسؤولية، عدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات ... مما يدفع الغدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم هذه الحوافز للعقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء، والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به (1).

ثانيًا: من حيث قيمتها: وتنقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية:

أ - الحوافز المادية : الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع الأفراد على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفاءتهم ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات، والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما وعلى ذلك فإن الفرد كلما أنتج أكثر وأفضل كلما حصل على كسب أكثر، في حين أن التقصير في الإنتاج كما أو كيف يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي (2).

ب - الحوافز المعنوية: حاجات الإنسان متعددة وبالتالي، تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديًا والبعض الآخر

(1) عبد اللطيف أولاد حيمود، محمد الطيب بن مير، مصطفى طويطي، "تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد 12، جوان 2017، ص 253.

(2) أحمد علي الشرير، "أثر الحوافز المعنوية والمادية في رفع مستوى الأداء واستمراره في كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة القصيم"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد 06، حزيران 2017، ص 126.

يشبع معنويًا، إذن هناك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية. كما تساعد الحوافز المعنوية هي التي تساعد الإنسان وتشبع حاجاته النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور الفرد بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، وتقلص الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين وذلك مثل توجيه كتاب شكر، أو اختيار الفرد كموظف مثالي في الدائرة أو تقديم دروع وما شابه.

ثالثًا: من حيث شموليتها: وتتمثل في نوعين هما:

أ - الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، بتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج أو تخصيص جائزة لأفضل مدير، أو إعطاء هدية للفرد الأول في القسم أو المشروع، وكل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية، فهذه الأخيرة للفرد وليس للجماعة، من شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول إلى أفضل أداء.

ب - الحوافز الجماعية : تهدف هذه الحوافز إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يعارض عمله مع عمل الزملاء، لأنّ في ذلك أضراراً بالأهداف الرئيسية للعمل، ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن قسم أو فرع في شركة أو بنك، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل على حد التناقض أحياناً، فمن الممكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق

التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في أن واحد، أن تستعمل الأسلوبين معًا ولا تقتصر على أسلوب واحد⁽¹⁾.

3- أهم نظريات دراسة نظم الحوافز

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على أداء العمل الكثيرين من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع ، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بتغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتفاع بمستوى أدائه ، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديدا او وضوحا في صورة نظريات للحوافز، ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكارا تركز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة⁽²⁾، ونظراً لكون عملية التحفيز عملية معقدة فقد وضعت نظريات كثيرة في التحفيز بعضها مالية والأخرى معنوية ومن هذه النظريات ما يلي :

(1) أحمد علي الشريم، المرجع السابق، ص 126.

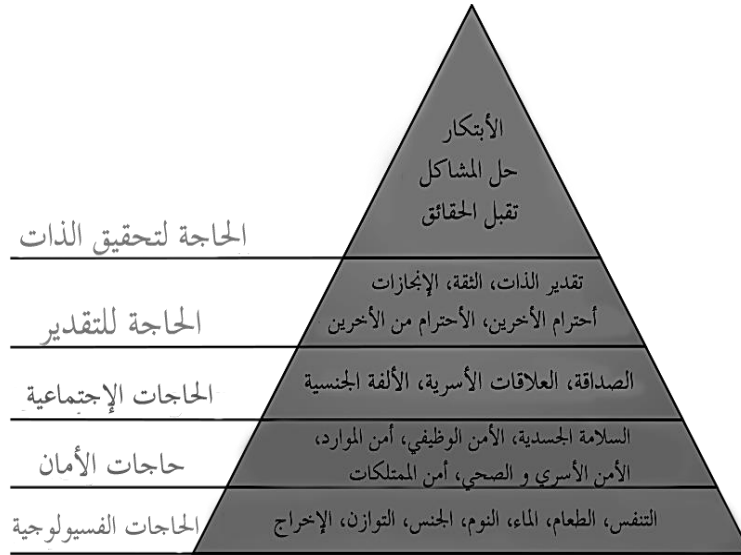
(2) محمد بن علي شيبان العامري، "نظريات الحوافز"، مهارات النجاح، 2020/09/31، في:

<https://bit.ly/34hILUz>

نظرية ماسلو الهرمية للاحتياجات Maslow's hierarchy of needs:

هي نظرية نفسية قدّمها العالم أبراهام ماسلو (Abraham Maslow)، صاحب هذه النظرية هو يرتب الحاجات الإنسانية بهرم يبدأ بقمة وينتهي بقاعدة، حيث تقع حاجات إشباع الذات في قمة الهرم، بينما تقع الحاجات الفسيولوجية في قاعدته والشكل الآتي يبين هذه الحاجات ⁽¹⁾.

الشكل رقم 02 يوضح هرم ماسلو للاحتياجات



المصدر: خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر، بغداد، 2005، ص 261.

⁽¹⁾ خالد عبد الرحمن الهيتي، المرجع السابق، ص 262.

قد صنف ماسلو الحاجات ضمن المجموعات الخمسة في مجموعتين هي:
الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، ويؤكد أن السلوك يتوجه حسب إشباع
الحاجات الغير مشبعة فعلى سبيل المثال عند إشباع الحاجات الفيزيولوجية تظهر
الحاجة لإشباع حاجات الأمان وهكذا. تفترض النظرية بأن عملية التحفيز يجب أن
توجه إلى حاجات غير المشبعة، لذا فإنّ نجاح عملية التحفيز يعتمد على قدرة
المنظمة في اكتشاف هذه الحاجات وتوجيه المحفزات لإشباعها.

نظرية التعزيز Reinforcement:

ارتبطت هذه النظرية شكل عام بكل إيفان بافلوف (Ivan Pavlov)
وبورروس فريدريك سكينر (Burrhus Frederic Skinner) وألبرت
باندورا (Albert Bandura). لكنّ ما يهمنا نحن هنا بالتحديد هو نظرية
الإشراف الإجرائي والاستثابي Operant conditioning الخاص بعالم النفس
الأمريكي سكينر، والذي يعتقد بأن سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز
الإيجابي، وترى أن هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد
المعنوية. ويشترط سكينر لاستخدام هذه الطريقة في مجال التحفيز ما يلي⁽¹⁾:

- تحديد السلوك المرغوب بدقة.
- تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.
- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.
- اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز.

(1) خالد عبد الرحمن الهيتي، المرجع السابق، ص 262.

- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.
 - اختبار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها
- بمعنى آخر، التعزيز السلبي والإيجابي كلاهما يستخدم لتكريس السلوكيات المنشودة⁽¹⁾.

الجدول رقم 01 يوضح هرم أنواع التعزيز والعقاب

نوع العقاب أو التعزيز	نوع السلوك	الإجراء
التعزيز الإيجابي	مرغوب فيه	تقديم مثير مرغوب فيه
التعزيز السلبي	مرغوب فيه	إزالة مثير غير مرغوب فيه
العقاب الإيجابي	غير مرغوب فيه	إضافة مثير غير مرغوب فيه
العقاب السلبي	غير مرغوب فيه	إزالة مثير مرغوب فيه

المصدر: آرام المستقبل، في: https://twitter.com/Aram_edu

نظرية العاملين Two-factor theory:

تم تطوير نظرية العاملين من قبل فريدريك هيرزبرج (Frederick Herzberg) وتقول أن الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي يعملان بشكل مستقل. وبالتالي، فإنّ عكس الرضا ليس عدم الرضا بل غياب الرضا. وبالمثل، فإنّ عكس عدم الرضا هو عدم الرضا. لذلك من الممكن أن يكون الموظف راضٍ وغير

(1) محمد النعيمش، "نظرية التعزيز في فن التحفيز"، الشرق الأوسط، 4 مايو 2016 م رقم العدد [13692]، في:

<https://bit.ly/314djGN>

راضٍ عن عمله. وقد أجرى هيرزبرج دراسة على 200 مهندس ومحاسب سنة 1959 وتمكن من خلالها أن يتوصل إلى الفصل بين العوامل المؤدية إلى الرضا والعوامل المؤدية إلى عدم الرضا. وقد كانت الدراسات في عدد من الشركات في ولاية بنسلفانيا (Pennsylvanie) الأمريكية وباستخدام أسلوب الحوادث الحرجة حيث وجه السؤالين التاليين⁽¹⁾:

(1) متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في

عملك؟

(2) متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في

عملك؟

وطلب من كل فرد وصف الظروف التي تسبب هاذين الشعورين لديه وصنف العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد إلى مجموعتين:

(1) **العوامل الوقائية:** يؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة

العمل إلى الاستياء وعدم الرضا لدى الأفراد ولكن توافرها لا يؤدي إلى تحفيز قوي للعمل، وأطلق على هذه العوامل الوقائية أو الصحية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع الحاجات.

(2) **العوامل المحفزة:** هي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة، فإذا توفرت

كان الأفراد راضين عن وظائفهم فهي تؤدي إلى تحفيزهم، ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة من الاستياء وعدم الرضا لدى العمال.

(1) خليل محمد حسان الشماع، مبادئ الإدارة على التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1999، ص 244.

نظرية الحاجة إلى الإنجاز Need for achievement⁽¹⁾:

تشير الحاجة إلى الإنجاز (N-Ach) إلى رغبة الفرد في تحقيق إنجاز كبير أو إتقان المهارات أو التحكم أو المعايير العالية. تم استخدام المصطلح لأول مرة بواسطة هنري موراي (Henry Murray) وارتبطت بمجموعة من الإجراءات تشمل جهود مكثفة وطويلة ومتكررة لإنجاز شيء صعب⁽²⁾. وتم تعميم مفهوم الحاجة إلى الإنجاز في وقت لاحق من قبل عالم النفس ديفيد ماكلياند (David McClelland). ويرى موراي أن إشباع هذه الحاجة تقود إلى سلوك مرغوب أولاً، وأداءً ثانياً وحدد خصائص الإنجاز العالي بالأمور التالية:

- الأهداف المقبولة.
 - تحمل المسؤولية الشخصية.
 - الاعتماد على التغذية العكسية أو المرتجعة.
- اعتماداً على ذلك فإنّ عملية التحفيز يمكن أن تنجح إذا مكنت الفرد من وضع أهدافه بشكل معقول ومنحته العلم الذي يتضمن مسؤولية مباشرة، ودعمت بمعلومات عن نتائج أو الأداء الجيد أو السيئ. وتعتبر الحاجة إلى الإنجاز سمة شخصية تتميز باهتمام دائم وثابت بوضع معايير عالية للإنجاز والوفاء بها. تتأثر هذه الحاجة بالدافع الداخلي للعمل (الدافع الداخلي)، والضغط الذي تمارسه

(1) طاهر محمد الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 124.

(2) Henry Murray، **Explorations in Personality**، New York: Oxford University Press، p164. At: <https://bit.ly/2V7WDdF>

توقعات الآخرين (الدافع الخارجي). تقاس من خلال اختبارات التقدير المواضيعي thematic appreciation tests، والحاجة إلى الإنجاز تحفز الفرد على النجاح في المنافسة، والتفوق في الأنشطة المهمة بالنسبة له (1).

كما ترتبط الحاجة إلى الإنجاز بصعوبة المهام التي يختار الناس القيام بها. قد يختار الأشخاص الذين يعانون من انخفاض الحاجة إلى الإنجاز مهامًا سهلة للغاية، من أجل تقليل مخاطر الفشل بحيث لا يكون الفشل محرجًا. في حين يميل الأشخاص الذين لديهم نسبة عالية من الحاجة إلى الإنجاز إلى اختيار مهام صعبة إلى حد ما، ويشعرون بأنهم يمثلون تحديًا وهم قادرون على تحقيقه. والحال، أن الأشخاص الذي يملكون الحاجة إلى الإنجاز بشكل أكبر يتميزون بميل إلى البحث عن التحديات ودرجة عالية من الاستقلال. وأجرهم الأكثر إرضاءً هو الاعتراف بإنجازاتهم. وتتضمن مصادر ارتفاع الحاجة إلى الإنجاز ما يلي (2):

- (1) الآباء الذين شجعوا الاستقلال في مرحلة الطفولة.
- (2) الثناء والمكافآت للنجاح.
- (3) ارتباط الإنجاز بمشاعر إيجابية.
- (4) ارتباط الإنجاز بكفاءاته وجهوده، وليس الحظ.
- (5) الرغبة في أن تكون فعالة أو متحدية.
- (6) القوة الشخصية.

(1) "need for achievement", **Business Dictionary**, at: <https://bit.ly/2CvwK16>

(2) "McClelland's Human Motivation Theory: Discovering What Drives Your Team", **Mind Tools**, at: <https://bit.ly/2Z1wUVH>

(7) الرغبة.

(8) الجدوى أو قابلية التنفيذ Feasibility.

(9) قدرات تحديد الأهداف.

نظرية الإنصاف Equity theory:

صاحب هذه النظرية هو عالم النفس الأمريكي جون ستايسي آدامز (John Stacey Adams) ومحور هذه النظرية أن العمال يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف، والعكس صحيح. والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل، مثال على ذلك: إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل الموظفين الآخرين الذين قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فمن الضروري ملاحظة أن الإنصاف لا يعني المساواة، فعندما يعامل الجميع بشكل متساو قد يعني عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل⁽¹⁾.

عمومًا، تدعو نظرية آدامز للمساواة إلى تحقيق توازن عادل بين مدخلات الموظف (العمل الشاق، ومستوى المهارة، والقبول، والحماس، وما إلى ذلك) ومخرجات الموظف (الراتب، الفوائد، الأشياء غير الملموسة مثل الاعتراف، وما إلى ذلك)⁽²⁾.

(1) زين تيم، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، [د. م. د. ن.].، ص 175.

(2) "Adams' Equity Theory Balancing Employee Inputs and Outputs", **Mind Tools**, at: <https://bit.ly/2YVPQVz>

ثانيًا: الانتماء والولاء التنظيمي (Organizational Loyalty)

الولاء التنظيمي بشكل عام هو رغبة الموظف الشديدة للاستمرار كعضو في منظمة معينة واستعداد الموظف لبذل مجهود عالٍ للمنظمة. كما يعرف بمدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل. ويعرف أيضًا بأنه الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي. كما يذهب البعض إلى اعتباره ذلك الاعتقاد في قيم التنظيم وأهدافه، وكذا الاستعداد والميل لبذل المزيد من الجهد لمنظمة العمل والرغبة القوية في بقاء المنظمة.

ميّز كل من جي بي ماير (J.P. Meyer)، ودي جي ستانلي (D.J. Stanley)، وآخرون بين ثلاثة مكونات للولاء التنظيمي:

(1) **الولاء العاطفي:** الذي يتأثر بإدراك الفرد لخصائص معينة في العمل الذي يقوم به، ومنها الاستقلالية والأهمية والتنوع والتفاعل بين الفرد ورب العمل، ودرجة المشاركة، كما يتعلق بتناسق الأهداف، ويشير لرغبة الشخص في الاستمرار في العمل لتوافقه مع ورغبته في أداء ذلك.

(2) **الولاء الأخلاقي:** ويشير إلى إحساس الفرد بالالتزام الأخلاقي أو الأدبي بالبقاء بالمنظمة، كما يشير إلى شعور الموظفين بأنهم مضطرين للبقاء بالمؤسسة بسبب ضغوط الآخرين.

(3) **الولاء المستمر:** ويشير إلى تقييم الفرد لمقدار ما استثمره في عملة الحالي بالمقارنة بما سيكسبه أو يخسره إذا ما استمر في

المنظمة ويشير لقوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى.

ومن وسائل تنمية الولاء التنظيمي:

- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة.
- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار.
- إيجاد نظام مناسب للحوافز.
- زيادة مشاركة العاملين.
- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي.

أما المؤشرات التي تدل على عدم وجود الولاء لدى الموظفين فهي عديدة من أهم:

- عدم الانتظام في مواعيد العمل (التأخير. الغياب. الانقطاع).
- عدم الانصياع للتعليمات والأوامر.
- عدم الانتظام في مستوى الأداء (انخفاض وارتفاع الكفاءة).
- عدم الاتفاق في الرأي مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين (مشاكل العلاقات الإنسانية).
- عدم الرضا عن نظام الأجور والمكافآت (انخفاض الروح المعنوية. والتذمر).
- عدم الانجاز بالقدر الذي يستطيعه الموظف (التكاسل. تحديد الإنتاج).

ثالثاً: العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

تُشير العدالة أو الإنصاف إلى فكرة أن الإجراء أو القرار صحيح من الناحية الأخلاقية، والذي يمكن تعريفه وفقاً للأخلاق أو الدين أو العدالة أو الإنصاف أو القانون. يهتم الناس بطبيعة الحال بعدالة الأحداث والمواقف في حياتهم اليومية، عبر مجموعة متنوعة من السياقات⁽¹⁾.

يتفاعل الأفراد مع الإجراءات والقرارات التي تتخذها المنظمات كل يوم. إن تصورات الفرد لهذه القرارات على أنها عادلة أو غير عادلة يمكن أن تؤثر على مواقف الفرد وسلوكياته اللاحقة. غالباً ما تكون العدالة ذات أهمية مركزية للمؤسسات لأن الآثار المترتبة على تصورات الظلم يمكن أن تؤثر على المواقف والسلوكيات الوظيفية في العمل. يمكن أن تشمل العدالة في المنظمات القضايا المتعلقة بتصورات الأجر العادل، وتكافؤ فرص الترقية، وإجراءات اختيار الموظفين.

تمثل العدالة التنظيمية ظاهرة شديدة الشيوع في المنظمات إلى الحد الذي يسلم فيه معظم المديرين بأن غياب العدالة يسبب تراجع مستويات الأداء بشكل خطير. تُعرف العدالة التنظيمية أنها اهتمام الموظف بوضع مقارنة بينه وبين زملائه في العمل، وأيضاً تعرف بأنها نوع من أنواع الإدراك الفردي، أو الجماعي لقوانين

⁽¹⁾Golnaz Tabibnia, Ajay Satpute; Matthew Lieberman, "The sunny side of fairness: preference for fairness activates reward circuitry (and disregarding unfairness activates self-control circuitry)". **Psychological Science**. 19 (4): 2008, p 339.

العمل من خلال التعرّف على القواعد المهنيّة والشعور بتطبيقها بشكلٍ عادلٍ على جميع الموظفين⁽¹⁾.

تعرف العدالة التنظيمية بأنّها المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذٍ بالظلم⁽²⁾. كما تعرف على أنّها مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى إن الإجراء التنظيمي الذي يدركه أحد العاملين على أنّه إجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه عامل آخر على أنّه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز⁽³⁾. وهي كذلك درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين⁽⁴⁾.

(1) أمينة كرسنة، جلال الدين بوعيط، "العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة ضياء

للبحوث النفسية والتربوية، المجلد 1، العدد 2، 2021، صص 132-144

(2) راتب السعود، سوزان سلطان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2، 2009، ص 201.

(3) حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، "اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة)"، ص 6.

(4) سامر عبد المجيد البشاشة، "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008، ص 429.

يقصد بالعدالة التنظيمية ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل⁽¹⁾. كما تعرّف بأنّها حرصُ الإدارة العامّة على تعزيزِ الشعور بالعدالة بين الموظفين، عن طريق تطبيق المساواة في التعاملِ معهم ممّا يساهمُ في التأثير على سلوكهم الوظيفي. ويكاد يتفق معظم الباحثين في مجال العدالة التنظيمية في الوقت الحاضر أنّها تضم ثلاثة أبعاد أساسية وهي⁽²⁾:

– عدالة التوزيع (Distributive justice): يتم تصور

العدالة التوزيعية على أنّها الإنصاف المرتبط بنتائج القرار وتوزيع الموارد. وقد تكون النتائج أو الموارد الموزعة ملموسة (مثل الأجر) أو غير ملموسة (مثل الشناء). يمكن تعزيز تصورات العدالة التوزيعية عندما يُنظر إلى النتائج على أنّها متساوية في التطبيق.

يتم تصور عدالة التوزيع على أنّها العدالة المرتبطة بنتائج القرار وتوزيع الموارد. قد تكون النتائج أو الموارد الموزعة ملموسة (مثل الأجر) أو غير ملموسة (مثل الشناء). يمكن تعزيز تصورات العدالة التوزيعية عندما يُنظر إلى النتائج على أنّها

(1) عامر علي حسين العطوي، "العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني"، مجلة الغري للعلوم، العدد 07، 2011، ص 170.

(2) كريم مصطفى. برباوي كمال. مقدم عبد الجليل، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية" دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية Sem"، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 1، 2020، صص

تطبق بالتساوي⁽¹⁾. قد تنطوي عدالة التوزيع على واحد أو أكثر من ثلاثة مبررات مختلفة لكيفية توزيع الموارد: الإنصاف والمساواة والحاجة. تركز العدالة بشكل أكبر على مكافأة الموظفين على أساس مساهمتهم، وبالتالي يمكن النظر إليها باعتبارها عدالة رأسمالية: نسبة مدخلات الفرد إلى نتائجه. ومن ناحية أخرى، توفر المساواة لكل موظف نفس التعويض. وأخيراً، الحاجة هي تقديم منفعة بناءً على متطلبات الفرد الشخصية⁽²⁾.

كما تمثل عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه. وتتكون عدالة التوزيع من ثلاثة عناصر رئيسية: الإنصاف والمساواة والحاجة. تركز الإنصاف أكثر على مكافأة الموظفين بناءً على مساهماتهم. ومن ناحية أخرى، تمنح المساواة لكل موظف نفس التعويض. أخيراً، الحاجة هي توفير فائدة بناءً على المتطلبات الشخصية⁽³⁾.

– عدالة الإجراءات (الإجرائية) (Procedural justice):

ويقصد بها مدى احساس الموظفين المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة. كما تُعرّف أنّها عدالة العمليات التي تؤدي إلى النتائج. وتضمن

(1) J. Stacy Adams, "Inequity in Social Exchange". **Advances in Experimental Social Psychology**. 2:1965, p 267.

(2) Russell Cropanzano; David Bowen; Stephen Gilliland, "The Management of Organizational Justice". **Academy of Management Perspectives**. 21 (4): 2007, p 24.

(3) بن يحي عز الدين، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة". **Recherches psychologiques et educatives**، المجلد 4، العدد 10، 2017، صص 235-258.

عدالة الإجراءات ست نقاط رئيسية هي التناسق consistency، وعدم التحيز lack of bias، والدقة accuracy، وتمثيل جميع المعنيين representation of all concerned، والتصحيح والأخلاق correction and ethics. يبدو أن العدالة الإجرائية ضرورية للحفاظ على الشرعية المؤسسية. ما هو أكثر إثارة للاهتمام هو أن العدالة الإجرائية تؤثر على ما يعتقد العمال حول المنظمة ككل.

– عدالة التعاملات (التفاعلية) Interactional)

(justice): ويقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء. وتشير العدالة التفاعلية إلى المعاملة التي يتلقاها الفرد عند اتخاذ القرارات ويمكن تعزيزها من خلال تقديم تفسيرات للقرارات وتقديم الأخبار بحساسية واحترام.

تقترح إحدى الدراسات الميدانية أنه يجب تقسيم العدالة التفاعلية إلى مكونين: العدالة بين الأشخاص Interpersonal justice والعدالة الإعلامية (معلوماتية) informational justice. تشير العدالة بين الأشخاص إلى تصورات الاحترام والملاءمة في معاملة المرء، بينما تتعلق العدالة الإعلامية بكفاية التفسيرات المقدمة من حيث توقيتها وخصوصيتها وصدقها⁽¹⁾.

عمومًا، تعكس العدالة بين الأشخاص درجة معاملة الناس بأدب وكرامة واحترام من قبل السلطات والأطراف الأخرى المشاركة في تنفيذ الإجراءات أو تحديد

⁽¹⁾Jason Colquitt, "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure". **The Journal of Applied Psychology**. 86 (3):2001, p 386.

النتائج. أمّا العدالة المعلوماتية فتركز على التفسيرات المقدمة للأشخاص التي تنقل معلومات حول سبب استخدام الإجراءات بطريقة معينة أو لماذا تم توزيع النتائج بطريقة معينة.

رابعًا: القيادة الإدارية (Administrative Leadership):

تعد القيادة الإدارية أحد العوامل المؤثر في العملية الإدارية بشكل عام وفي البيئة التنظيمية لأية منظمة بحيث تساهم القيادة الإدارية سواء إيجابًا أو سلبيًا في تكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة والتي بدورها تنعكس على سلوكيات أفراد المنظمة. والحقيقة، أنّ تمت عدة تعريفات للقيادة الإدارية من بينها:

(1) تعريف على أساس السلطة: هي عبارة عن عملية توجيه الأفراد والمجموعات من خلال الأوامر الإدارية والتعليمات والأنظمة والاتصالات والإشراف القيادي على تنفيذ العمليات التي سبق توزيعها على الأفراد والمجموعات ممثلة بالإدارات والأقسام.

(2) تعريف القيادة الإدارية على أساس التأثير: بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

(3) تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة والتأثير: تعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد لإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. ويمكن تصنيف القيادة إلى:⁽¹⁾

– **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

– **القيادة غير الرسمية:** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقيبين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

يرى **كون (Kohn)** أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء أو انجاز ما يحدده القائد⁽²⁾. بينما **روبرت**

(1) السيد عليوه، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة دار السماح، القاهرة، 2001، صص 45-46.

(2) فريد محمد، سعيد المصري، إدارة الأعمال: الدار الجامعية الإسكندرية، 1988.

ليفجستون (Robert Lvingston) يعرفها على أنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات⁽¹⁾. ويعرفها رنسيس ليكرت (Rensis Likert) بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية⁽²⁾.

يمكن إيجاز مهام القادة الإداريين بما يلي⁽³⁾:

- **التخطيط:** ويعني تحديد الأهداف واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- **التنظيم:** ويعني اختيار الموظفين والتثبت من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم والأشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة العامة كشؤون الترفيع والمكافأة والتأديب والنقل والتقاعد الخ....
- **التوجيه:** ويعني إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة.
- **الرقابة:** وتعني التأكد من أن الأعمال تتخذ وفقاً للقواعد والأصول الموضوعية بهدف إصلاح الأخطاء وتقويم الاعوجاج ومحاسبة سيئ النية والمقصرين والمهملين ومكافأة الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية.

(1) هاني عبد الرحمن، صالح الطويل، الإدارة مفاهيم وآفاق: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

(2) Rensis Likert, **New Patterns of Mangement**, New York, 1961, p3.

(3) فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1991.

تم تحديد القيادة التحويلية (Transformational leadership)

كعامل مهم في تحفيز الموظفين على الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية. يتضمن أسلوب القيادة هذا إلهام الموظفين وتحفيزهم من خلال خلق رؤية مقنعة للمستقبل وتمكينهم من المساهمة بشكل هادف في تحقيق الأهداف التنظيمية. أظهرت الدراسات أن القادة الذين يظهرون صفات تحويلية، مثل الكاريزما، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، والحافز الملهم، هم أكثر عرضة لتعزيز ثقافة سلوك المواطنة التنظيمية داخل فرقهم. من خلال توفير بيئة داعمة وتمكينية، يمكن للقادة التحويليين تعزيز الحافز الجوهرى للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الجهود التقديرية وسلوك المواطنة التنظيمية⁽¹⁾.

تتميز القيادة الإدارية الرشيدة بقدرتها على تنمية كل الجوانب والسلوكيات الإيجابية رسمية كانت أو غير رسمية داخل المنظمة بحيث نجد مثلاً أن العدالة التنظيمية كمحدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية لا تتحقق بشكل كامل وحقيق إلا إذا كانت ترعاها قيادة إدارية عادلة لا تفرق بين العمال والموظفين ينتج عن هذا الأمر بالضرورة نوع من الرضا الوظيفي الذي يتحول إلى ولاء تنظيمي ومنه إلى ثقافة تنظيمية ما يعني أن أربعة محددات من محددات سلوك المواطنة التنظيمية ترتبط بشكل مباشر بشكل القيادة الإدارية.

⁽¹⁾Wright, B.E.; Moynihan, D.P.; & Pandey, S.K. , "Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence". **Public Administration Review**. 72 (2): 2012,p 206.

خامسًا: الثقافة التنظيمية (Organizational culture):

لقد ظهر هذا المفهوم أي مصطلح الثقافة في السياق التنظيمي لأول مرة في كتاب "ثقافة التغيير عند المصنع The Changing Culture of a Factory" في عام 1951. ل: الباحث والمحلل النفسي الكندي إليوت جاك (Elliott Jaques). وتشمل الثقافة التنظيمية القيم والسلوكيات التي تسهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة للمنظمة. تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في تشكيل الدافع لسلوك المواطنة التنظيمية. إنّ الثقافة التي تقدر العمل الجماعي والتعاون والاحترام المتبادل تعزز بيئة يميل فيها الموظفون أكثر إلى المشاركة في الجهود التقديرية. تشير الأبحاث إلى أنه عندما ينظر الأفراد إلى منظماتهم على أنها داعمة وعادلة وتقدر مساهماتهم، فمن المرجح أن يظهروا سلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى ذلك، فإن المنظمات التي تحتفل وتعترف بسلوك المواطنة التنظيمية تعزز الحافز الجوهري بين الموظفين، مما يشجعهم على الذهاب إلى أبعد من أدوارهم الوظيفية الرسمية لتحقيق المنفعة الجماعية للمنظمة⁽¹⁾.

تؤثر الثقافة التنظيمية على الطريقة التي يتفاعل بها الأشخاص، والسياسات التي يتم فيها إنشاء المعرفة، والمقاومة التي سيواجهونها تجاه بعض التغييرات، وفي النهاية الطريقة التي يتشاركون بها كما تمثل الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات والمبادئ الجماعية للتاريخ التنظيمي والمنتج والسوق والتكنولوجيا والاستراتيجية ونوع

⁽¹⁾Morrison E.W; & Phelps, C.C, "Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change". **Academy of Management Journal**. 42 (4):1999, p 403.

الموظفين وأسلوب الإدارة والثقافة الوطنية؛ بحيث تشمل الثقافة رؤية المنظمة وقيمها وقواعدها وأنظمتها ورموزها ولغتها وافترضاها وبيئتها وموقعها ومعتقداتها وعاداتها (1).

قد أثبت العديد من الدراسات ارتباط المنظمة بالنمط الثقافي السائد (داخل المنظمة أو في المجتمع أو لدى الأفراد،.....) ذلك أنّ الثقافة التنظيمية رغم أهميتها إلا أنّها تتأثر بمختلف الثقافات الأخرى. وعلى هذا الأساس، تسعى المنظمات الحديث ترسيخ وصنع ثقافة جديد خاصة بالمنظمة تكون مشتركة (على الأقل حد أدنى من الاشتراك) بين العاملين على اختلافاتهم (2).

تلخص الباحثة فريال إدريس بعض نتائج بعض الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- أن الثقافة التنظيمية تتأثر بثقافة المجتمع.
- أن الثقافة التنظيمية مكون أساسي في المنظمات.
- أن قيم القيادة الإدارية تمثل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية.

(1) باصور عقيلة. عبد الله على، "التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لآراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 9، العدد 5، 2019، ص 554-572

(2) مصطفى بن عودة، "أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر"، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 6، العدد 1، 2020، صص

– أن القيادة الإدارية لها دور بارز في غرس وتشكيل وبناء ثقافة المنظمة وتمكينها من البقاء والاستمرار.

– أن نمط الثقافة التنظيمية السائد داخل المنظمة له تأثير كبير على أنشطة المنظمة الأخرى مثل: الأداء، الفاعلية، الجودة، الابداع،.....إلخ.

سادساً: المتغيرات الديمغرافية (Demographic variables):

يقصد بها تنوع خصائص أعضاء المنظمة من حيث: العرق، الجنس، العمر، الدين، التعليم، مدة الخدمة،..... وغيرها من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية. وقد أثبت العديد من البحوث التي أجريت بهذا الصدد مدى الأثر الذي تحدثه هذه المتغيرات على أداء المنظمات واستقرارها. وقد خلصت أغلب الدراسات أن التوافق داخل المنظمة يكون أكبر بين أعضاء المنظمة من أصحاب الخصائص المتماثلة أو المتقاربة ما ينتج عنه لاحقاً اتصال أحسن وولاء تنظيمي أكبر نتيجة توفر مناخ مناسب للعمل (أصدقاء في العمل بدل زملاء). في حين أن الموظفين الأكثر اختلافاً عن باقي أعضاء المنظمة فهم أكثر احتمالاً أن يرحلوا عن المنظمة أو أن يكون أداؤهم الوظيفي غير فعال.

كما أنّ عمر الموظف أو القيادة الإدارية على ينعكس على تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية أين أوضحت بعض الدراسات أن العمال والقادة الشباب يملكون دوافع لممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية تختلف عن تلك عند العمال أو القادة

الكهول. وهذا راجع الى أن عمر الموظف أو المدير يحدد نظرتة للعمل كما ان حاجاته تكون أكبر.

كما أنّ عمر الخدمة (وليس عمر العامل) تلعب دوراً في سلوك المواطنة التنظيمية بحيث أكد بعض الدراسات على العلاقة السلبية بين مدة الخدمة وسلوك المواطنة التنظيمية أين تبين أن العمال الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة (هذه المسألة كما أشرنا سابقاً ليست ثابت تخلف من منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر ومن فترة زمنية لأخرى بمعنى ضرورة وجود دراسات ميدانية في هذا المجال).

كما يؤثر متغير الجنس (ذكر / أنثى) والحالة الاجتماعية (أعزب (ة) / متزوج (ة)) على سلوك المواطنة التنظيمية، ففي المجتمعات المحافظة مثلاً فإنّ المرأة أقل ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا الأساس يكون الذكور أكثر ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة مقارنة بالإناث.

لقد استمرت الأبحاث حول الصور النمطية لأدوار الجنسين لعدة عقود. من المقبول على نطاق واسع أن بعض السلوكيات تعتبر أكثر أنوثة وبعض السلوكيات تعتبر أكثر ذكورية. تم وصف السلوكيات الأنثوية بأنها شخصية في التوجه وتركز على الاهتمام بالآخرين. من ناحية أخرى، تكون السلوكيات الذكورية أكثر عدوانية واستقلالية⁽¹⁾. وتماشياً مع هذه الأفكار، يمكن تقسيم أبعاد الإيثار

⁽¹⁾Spence, J. T., & Helmreich, R. L, "Masculine instrumentality and feminine expressiveness: Their relationships with sex role attitudes and behaviors". *Psychology of Women Quarterly*, 5(2), 1980, pp 147–163.

والمجاملة والفضيلة المدنية والروح الرياضية حسب دور الجنسين. يعتبر الإيثار والمجاملة، المذكوران سلوكًا بروزًا بالنسبة للنساء، في حين أن الفضيلة المدنية والروح الرياضية، المذكورة تعتبر أكثر انتشارًا بالنسبة للرجال. تم استبعاد بُعد الضمير، الذي يتضمن الاهتمام بالتفاصيل والالتزام بالقواعد التنظيمية، حيث لا يبدو أن هذا البعد يلتزم بأي قاعدة جنسانية معينة (1).

(1) Kidder, D. L., & Parks, J. M, "The good soldier: Who is s(he)?" **Journal of Organizational Behavior**, 22(8), 2001, pp 939–959.

المحور الثالث: السلوك التنظيمي في الإدارات العمومية

أولاً: الفاعلية التنظيمية للإدارات العمومية

الفاعلية أو الفعالية التنظيمية (Organizational effectiveness) هي مفهوم تستخدمه المنظمات لقياس مدى فعاليتها في الوصول إلى النتائج المرجوة. تعتبر الفعالية التنظيمية مصطلحاً قوياً وإشكالياً. ويمكن استخدامه لتقييم الأنشطة التنظيمية وتحسينها بشكل نقدي؛ هذه إحدى نقاط قوتها. ومع ذلك، فقد لوحظ أن هذا المصطلح يمثل مشكلة لأنه يعني أشياء مختلفة لأفراد مختلفين. علاوة على ذلك، هناك طرق بديلة لقياس الأداء التنظيمي. تجسد الفعالية التنظيمية الدرجة التي تحقق بها الشركات الأهداف التي قررتها، وهو سؤال يعتمد على عدة عوامل مختلفة⁽¹⁾. ومن بين هذه المجالات إدارة المواهب، وتنمية المهارات القيادية، وتصميم المنظمة وهيكلها، وتصميم القياسات وبطاقات الأداء، وتنفيذ التغيير والتحول، ونشر العمليات الذكية والتكنولوجيا الذكية لإدارة رأس المال البشري للشركة وصياغة جدول أعمال الموارد البشرية الأوسع.

في الاقتصاد، يتم تعريف الفعالية التنظيمية من حيث الربحية وتقليل المشاكل المتعلقة بارتفاع معدل دوران الموظفين والتغيب عن العمل. وبما أن الفعالية

⁽¹⁾Forbes, Daniel P, "Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997". **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. 27 (2):1998, pp 183–202.

التنظيمية تترجم عبر مجموعة واسعة من الوظائف التنظيمية، فقد تم تطوير عدة نماذج مختلفة لتحقيق المرونة بين المنظمات ذات الوظائف والأهداف المختلفة.

يحدد نهج تحقيق الهدف الفعالية التنظيمية من خلال تحديد الدرجة التي تحقق بها الشركة الأهداف التي حددتها. هذا النموذج له نطاق واسع ويدعو إلى إجراء تقييم كمي لأرباح الشركة وتعظيم إنتاجيتها، وقيمة المساهمين فيها، وتأثيرها الاجتماعي والبيئي⁽¹⁾. ويخضع هذا النهج لافتراض أن المنظمات عقلانية ومتعمدة وتوجهها الأهداف، وتعطي الأولوية للنتيجة على وسائل تحقيق الفعالية التنظيمية. ومع ذلك، يؤكد العديد من الباحثين أن هذا النموذج معيب لأنه يفترض فقط أن المنظمات فعالة إلى درجة تحقيق أهدافها. فالأهداف، على سبيل المثال، يمكن أن ينظر إليها على أنها ذاتية وسياسية لأنها تمثل قيم وأولويات التشاور. علاوة على ذلك، قد يكون تحديد الأهداف أمرًا صعبًا، مما قد يعيق القياس، كما أن التباينات في طرق القياس يمكن أن تجعل المقارنة بين المنظمات أمرًا صعبًا. وأخيرًا، قد تكون المنظمات غير قادرة على إجراء تقييمات شاملة للأثر قادرة على تحديد العزو السببي⁽²⁾.

ينظر منهج موارد الأنظمة إلى المنظمة باعتبارها علاقة متبادلة بين الأنظمة الفرعية التي تعمل معًا للتأثير على النتائج المرجوة للمنظمة. وبالتالي، إذا كان أداء

⁽¹⁾Forbes, Daniel P, "Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997". **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. 27 (2):1998, p 183.

⁽²⁾Perrow, Charles,"The Analysis of Goals in Complex Organizations". *American Sociological Review*. 26 (6):961, p 854.

أي نظام فرعي ضعيفًا في أداء دوره، فإن أداء النظام بأكمله يتأثر سلبًا. باستخدام هذا النهج، يتم قياس الفعالية التنظيمية بالرجوع إلى المدخلات البيئية للمنظمة، والعلاقات المتبادلة بين الأقسام المكونة لها، ودرجة المرونة التي تتمتع بها الشركة للاستجابة للتغيرات في السوق، ومستوى الكفاءة التي تتمتع بها المنظمة عند تقديم الخدمات (1).

ينص نهج الدوائر الاستراتيجية على أن الفعالية التنظيمية يتم تحديدها بالرجوع إلى قدرتها على تلبية المطالب التي يفرضها كبار المساهمين، والتي تتطلب منهم دعمًا مستمرًا للبقاء في الوجود. يفترض هذا النموذج أن المنظمة تتكون من عدة ساحات سياسية ذات مصالح خاصة تتنافس للسيطرة على الموارد المحدودة. وبما أن الشركة يجب أن تلي احتياجات هذه الأجزاء المكونة لمواصلة وجودها، يتم الحصول على الفعالية من خلال ضمان تلبية احتياجات وتوقعات الدوائر الانتخابية الاستراتيجية. يأخذ هذا النموذج أيضًا في الاعتبار التغيرات في البيئة المحيطة، حيث يجب على المنظمة أن تعطي الأولوية بشكل استراتيجي للمكونات الأكثر أهمية لبقائها المستمر حتى تتمكن من العمل بفعالية.

(1) Mitchell, George E, "The Construct of Organizational Effectiveness: Perspectives From Leaders of International Nonprofits in the United States". Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 42 (2):2013, p 324.

ثانيًا: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الفاعلية في الأداء

يُعتبر سلوك المواطنة التنظيمية محفزًا رئيسيًا لتحسين فعالية الأداء في المنظمات، حيث يدعم التعاون والعمل الجماعي، ويعزز من جودة العمليات والخدمات، ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكاليف ممكنة. يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع خاصة في البحوث والدراسات التي تتناول المؤسسة فقد يستخدم للتعبير على مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد كما يعبر أيضا عن إنجاز المهام وأمام هذا الاختلاف والتنوع في تحديد مفهوم الأداء كان لابد من العودة الى أصوله اللغوية: ففي اللفظة اللاتينية يقابله Performa التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي ترجمت الى اللفظة الإنجليزية في القرن 15 Performance التي تعني إنجاز العمل أو كفاءة التي يبلغ بها التنظيم أهدافه مثله مثل اللفظة الفرنسية⁽¹⁾.

عرف الأداء على أنه: " العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول الى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة "، كما يعرف أيضا بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها⁽²⁾. ويعرفه توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) بأنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز وبأنه السلوك والنتائج معا، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، وما تسعى المنظمة للوصول اليه، ويعرف الأداء

⁽¹⁾Gouvernance et performance dans les etablissements de sions ، sitmemoire en ligne, juillet 2003.

⁽²⁾ عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 03.

أيضا بأنه تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص⁽¹⁾.

من المعروف في مجال الإدارة العامة أن هناك نوعين من الأداء هما كالاتي:

1- الأداء الإداري: يعرف الأداء الإداري بأنه المنظومة المتكاملة

لنتائج اعمال المنظمة في ضوء بيئتها الداخلية والخارجية، حيث يشتمل على ثلاث أبعاد هي:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة الأداء الفردي.

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة.

- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

بالرغم من اشتغال مفهوم الأداء الإداري على الأبعاد الثلاثة المذكورة، إلا أنه يختلف عن كل منهما كما يعد محصلة لها حيث أن هناك علاقة سببية بين الأبعاد الثلاثة، فبتوفر مناخ تنظيمي فعال للأفراد فإن أدائهم سينعكس على الأداء المؤسسي. يعرف الأداء الإداري أيضا بأنه: يدل على ما يتمتع به العاملون في المؤسسات الإدارية بصفة عامة والوزرات بصفة خاصة من مهارات وقدرات وإمكانات فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب

⁽¹⁾ عصمت سلين القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، 2009، ص 48.

استحداث وسائل واطر جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم⁽¹⁾.

عرف الأداء الوظيفي أنه: "عملية متواصلة مستمرة تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر وتهدف الى التواصل الى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها". ويعرف أيضا بأنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد المبذولة التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام " كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه: " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ". كما يعرف الأداء الوظيفي على أنه: " سلوك وظيفي يقوم به الفرد لإنجاز المهام الموكلة اليه للوصول الى الأهداف المرجوة للمنظمة"⁽²⁾.

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من الأبعاد على النحو التالي:

1. **البعد التنظيمي:** يتعلق الأداء التنظيمي بالسياسات والآليات التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال التنظيم، بهدف تحقيق أهدافها. ومن ثم، تقوم إدارة المؤسسة بتحديد معايير لقياس فعالية هذه الإجراءات التنظيمية وتأثيرها على الأداء بشكل عام. يتم هذا القياس في سياق هيكل التنظيم، وليس بناءً على النتائج المتوقعة ذات الطابع الاجتماعي والاقتصادي. يُفهم من ذلك أن المؤسسة قادرة على تحقيق فعالية مختلفة ناتجة عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية، والتي

(1) قشاو خولة، "واقع الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويره في ضوء متطلبات ضمان الجودة - دراسة تطبيقية -"، (أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 02، 2021/2020)، ص 40-41.

(2) بلحاج حبيبة، "تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للموارد البشرية كألية لتحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة"، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 4، العدد 1، 2021، صص 54-73.

تختلف عن النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية. وفي الختام، يظهر أن المعايير المستخدمة في تقييم الفعالية التنظيمية تلعب دوراً أساسياً في تقييم الأداء، حيث تمنح المؤسسة الوعي والتحليل المبكر للتحديات التنظيمية، وذلك من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يظهر تأثيرها الاقتصادي.

2. **البعد الاجتماعي:** البعد الاجتماعي للأداء يرتبط بمدى رضا أفراد المؤسسة، بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية. إذ يُعدُّ مستوى الرضا لدى الموظفين مؤشراً على وفائهم للمؤسسة، خاصةً إذا ما لبّت المؤسسة احتياجاتهم. يُظهر الاهتمام الحصري بالجانب الاقتصادي للموارد البشرية وتجاهل البعد الاجتماعي تأثيراً سلبياً على الأمد الطويل على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. ويركز الإدارة على أهمية توازن الفعالية الاقتصادية مع الاجتماعية، مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بالبيئة الاجتماعية داخل المؤسسة وكل ما يتعلق بطبيعة العلاقات الاجتماعية، مثل التصادمات والأزمات والتباينات الخلافية⁽¹⁾.

إحدى الجوانب الحيوية في عملية تقييم الأداء تكمن في القدرة على تقدير جودة الأداء الذي قام به الفرد في تحقيق بعض الأهداف المحددة عمومًا. يُعتبر تقييم النتائج أسهل من تقدير جودة تلك النتائج بشكل مباشر. ومع ذلك، قد لا تكون هذه العملية مباشرة بنفس القدر حتى عندما تكون المعايير واضحة. عندما يتعلق الأمر بتشكيل الآراء حول الأداء، هناك مجموعة من المبادئ الأساسية يجب الالتزام بها، من بينها:

(1) إبراهيم محمد لمحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، عمان: دار جرير، 2013، ص 108 ص 109.

- يجب أن يتم تقييم الأداء عن طريق مقارنته بالأهداف العامة المحددة. على سبيل المثال، يمكن أن يكون هدفًا معينًا هو تحقيق مستوى معين من المبيعات مقارنةً بالمجموعة المستهدفة من الإنتاج لكل فرد.
- يجب، في أقصى الإمكانيات، تحديد وقياس الأهداف، وذلك رغم وجود تنوع في معايير الأهداف والكفاءات في معظم الوظائف. عند استخدام معايير الكفاءات، يجب وضع وصف دقيق ومحكم لها، يتناول المهارات والسلوك القابل للتوضيح والذي يمكن تقييمه بشكل موضوعي. في جميع الحالات، يجب تجنب الاعتماد على أي منهج يعتمد على السمات الشخصية فقط، مثل المظهر أو الشخصية، في تصنيف الأفراد⁽¹⁾.
- عند تقييم الأداء، يجب على المقيّم أن يأخذ في الاعتبار جميع جوانب الوظيفة، ويقوم بتصنيف شامل للأداء بأكمله، دون التأثير بشكل مفرط بالأداء القصوى في جزء معين منها.
- عند التقييم الفردي، يجب التركيز على الأهداف التي يتم اعتبارها أكثر أولوية، بالإضافة إلى قياس الأداء العام من خلال مقارنته بمستوى الأداء المتوقع للشخص في الوظيفة.
- يجب أخذ العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء بعين الاعتبار، مثل التغيرات في بيئة المؤسسة، وتوافر الموارد، وتحديات المستويات القائمة.
- ومن جهة أخرى، هناك عدة أساليب مختلفة يمكن من خلالها شرح تصنيف الأداء. تعتمد بعض المؤسسات على شرح تصنيف الأداء بطريقة لفظية

(1) كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، ط 2، مصر: دار الفاروق، 2006، ص 102.

قياسية، بينما يفضل آخرون استخدام تصنيف هجائي أو رقمي. ومن الممكن أيضًا تصنيف الأداء بناءً على مدى تحقيق الأهداف⁽¹⁾.

تنقسم إلى محددات داخلية ومحددات خارجية وهي:

أولاً: المحددات الداخلية:

(1) **الجهد:** الجهد الذي يبذله العامل ينبع من تلقيه الدعم والحوافز، حيث يتحول هذا الدعم إلى طاقة تنشط الجسم والعقل، مما يمكن العامل من أداء مهمته بكفاءة. تتفاعل هذه الطاقات مع بعضها البعض لتحقيق الهدف المطلوب، ويرتبط هذا الجهد بعوامل تحفيزية وعوامل تثبتية، مما ينعكس إلى النهاية على أداء الفرد.

(2) **القدرات:** نقصد بـ: "الكفاءات" أو "السمات الشخصية" تلك الصفات والمهارات الضرورية لأداء الوظيفة بفعالية، مثل القدرة على التحمل والسرعة في التصرف، التي يجب أن تكون متوفرة لدى الشخص الذي يشغل وظيفة معينة. تلك الخصائص تؤثر بشكل مباشر على أداء الفرد في الوظيفة.

(3) **إدراك الدور:** التوجيه في العمل يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه يجب عليه توجيه جهوده نحوه. يعني ذلك أن أداء الشخص في العمل يتوقف على مدى فهمه للدور الذي يقوم به في الوظيفة التي يشغلها. هذا الفهم يشمل تحويل الجهود والقدرات إلى أداء عملي بناءً على هذا الفهم، بالإضافة إلى المعنى والقيمة التي يجدها الفرد نتيجة لعمله أو وظيفته⁽²⁾.

(1) المرجع نفسه، ص 103.

(2) طوطاو سميحة، "علاقة السلوك التنظيمي بتحسين جودة الأداء في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة الخزف الصحي بالمليية"، (مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، 2021-2022)، ص

ثانيًا: المحددات الخارجية:

(1) **متطلبات العمل:** تتضمن هذه الجوانب كل من الواجبات والمسؤوليات الملقاة على الفرد، بالإضافة إلى الأدوات والتقنيات والموارد المتوقع استخدامها لتنفيذ المهام بكفاءة.

(2) **البيئة التنظيمية:** تُشير هذه الجوانب إلى البيئة التنظيمية في المؤسسة التي تؤدي فيها الوظيفة، وتشمل عادةً جو العمل، والإشراف، وتوافر الموارد، والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي، ونظام الاتصال، وتوزيع السلطة، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز، ونظام الثواب والعقاب. جميع هذه العوامل ضرورية لتحفيز أو تثبيث دافعية العامل، وبالتالي تؤثر بشكل مباشر على جودة أدائه.

(3) **البيئة الخارجية:** تلعب البيئة الخارجية للمؤسسة التي يعمل فيها الفرد دوراً حاسماً في تحديد أدائه، مثل المنافسة الخارجية. فعادةً ما يكون للعمال المتعاقدين قدرات ومهارات أكثر، ويبدلون مزيداً من الجهد مقارنةً بالعمال الدائمين. يمكن أن يكون هذا محفزاً إيجابياً لزيادة مستوى الأداء، ولكن قد يؤثر سلباً على دافعية بعض زملائهم للعمل إذا لم يحصلوا على نفس مستوى التحفيز وفرص تبادل الخبرات⁽¹⁾.

هناك خمسة معايير لقياس الأداء وهي:

(1) **التوافق الاستراتيجي (strategic congruence):** يشير مصطلح التوافق الاستراتيجي إلى مدى توافق نظام إدارة الأداء الوظيفي مع استراتيجيات وأهداف وثقافة المنظمة. يؤكد هذا التوافق على أهمية أنظمة إدارة

(1) طوطاو سميحة، المرجع السابق، صص 60-62.

الأداء في توفير التوجيه والتوجيه اللازمين للموظفين، بحيث يمكنهم المساهمة في تحقيق النجاح المؤسسي.

(2) **الصلاحية (Validity):** المدى في هذا السياق يشير إلى قياس الأداء الذي يقيس جميع الجوانب المرتبطة بأداء الوظيفة بشكل جيد. يُعتبر مقياس الأداء فعالاً عندما يكون صالحاً للاستخدام، ويجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي بشمول جميع الجوانب التي تساهم في نجاح الأداء. يجب أن يقلل المعيار الصالح للاستخدام من استخدام المقاييس الفاسدة، مثل استخدام أرقام المبيعات المطلقة لتقييم أداء مندوبي البيع في مناطق جغرافية مختلفة، حيث أن هذه الأرقام قد تتأثر بظروف كل منطقة بشكل كبير.

(3) **الاعتمادية (Reliability):** تتعلق هذه النقطة بمدى توافق مقاييس الأداء، ومن بين أهم أشكال الاعتمادية هي الاعتمادية المقيمية، حيث تُظهر مدى توحيد الرأي بين المقيمين الذين يتولون مسؤولية تقييم أداء الموظفين. يتم تحقيق الاعتمادية من خلال قدرة اثنين أو أكثر من المقيمين على التوصل إلى تقييم متقارب أو متجانس لأداء شخص معين. بالنسبة لبعض المقاييس، فإن الاعتمادية الداخلية تُعتبر عندما تتوافق كافة العناصر الداخلية للمقاييس.

(4) **القبول (Acceptability):** هذا المعيار يرتبط بقبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم وقناعتهم بها. يوجد العديد من المقاييس الموثوقة التي تتمتع بدرجات عالية من الصلاحية والاعتمادية، ولكنها قد تتطلب وقتاً كبيراً من المديرين، مما يجعلهم يرفضون استخدامها. بالإضافة إلى ذلك، قد يرفض الأفراد الموضوعين للتقييم بعض المقاييس. في كلا الحالتين، المقياس الذي لا يتمتع بالقبول لا يكون مفيداً، وقد يكون أسوأ من عدم وجود مقياس على الإطلاق.

(5) **التحديد (Specificity):** يُشير المدى في هذا السياق إلى قدرة المقياس على توفير توجيهات أو توجيهات محددة للموظفين حول كيفية تحقيق التوقعات المحددة لهم. يتعلق الأمر بتحديد الأهداف الاستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء. إذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما يجب على الموظفين فعله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فإنه يصبح من المتعسر على الموظفين تحقيق تلك الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة، يصبح من الصعب تصحيحها إذا لم يكن المقياس قادرًا على توفير التوجيه اللازم⁽¹⁾.

إذن، يعد سلوك المواطنة التنظيمية من العوامل المؤثرة بشكل كبير على فعالية الأداء داخل المنظمات. ويشمل هذا السلوك مجموعة من التصرفات الطوعية التي يقوم بها الموظفون خارج نطاق واجباتهم الرسمية، مثل مساعدة زملائهم، وحل المشكلات، والالتزام بأخلاقيات العمل. وقد أثبتت الدراسات أن لهذه السلوكيات أثرًا إيجابيًا مباشرًا وغير مباشر على الأداء التنظيمي، إذ يمكن تلخيص تأثيره فيما يلي:

- **زيادة الإنتاجية:** من خلال تزايد رغبة الموظفين في بذل جهد إضافي والمساعدة، يمكن تحسين كفاءة العمليات وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام. هذا يساهم في رفع معدل الإنتاجية الإجمالية للمنظمة.
- **تحسين الجودة:** تساعد سلوكيات المواطنة التنظيمية على تعزيز دقة العمل والجودة، حيث يتعاون الموظفون مع بعضهم لمراجعة المهام وتقديم الدعم اللازم، مما يؤدي إلى نتائج أكثر دقة وجودة.

(1) طوطاو سميحة، المرجع السابق، ص 60-62

– تعزيز المرونة والتكيف مع التغيير: يساهم هذا السلوك في جعل الموظفين أكثر استعدادًا للتعامل مع التغييرات التنظيمية، ما يرفع من قدرتهم على التكيف ويساعد المنظمة في تحقيق الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق.

– زيادة رضا العملاء: بفضل الالتزام والرغبة في تقديم الأفضل، يشعر العملاء بمدى اهتمام الموظفين بجودة الخدمة، ما ينعكس إيجابيًا على رضا العملاء ويعزز سمعة المنظمة.

– تقليل التكاليف التشغيلية: من خلال مساعدة الموظفين بعضهم البعض وتقليل النزاعات، يتم توفير الوقت والموارد التي كانت ستنفق على حل المشكلات، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.

أما فيما يتعلق بآليات تحسين الأداء تتمثل فيما يلي:

– تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء يعد مهمة حيوية، حيث يتعين التركيز على فهم أسباب الانحراف في أداء الفريق عن المعايير المحددة. تعتبر هذه العملية ذات أهمية بالغة لكل من الإدارة والعاملين، حيث يمكن أن تُسهم في كشف كيفية تقويم الأداء وتحديد مدى توجيهية العملية وإذا ما كان تراجع الأداء يرجع إلى العاملين أنفسهم أم لقلة الموارد المتاحة لهم. كما يمكن أن تقلل الصراعات بين الإدارة والموظفين من خلال تحديد العوامل المؤدية إلى انخفاض الأداء، والتي من بينها الدوافع والقدرات والعوامل النفسية في بيئة العمل، إلى جانب المهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد. وتتأثر الدوافع بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والخوف، إضافة إلى الاحتياجات الشخصية والعوامل النفسية التي تتضمن العديد من العوامل التنظيمية التي قد تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الأداء، بما في ذلك نوعية الموارد المستخدمة ونوعية الإشراف وضرورة العمل.

– وضع خطة عمل متكاملة لتحقيق الأهداف يُمثل الجوانب الأساسية لتخفيف مشاكل الأداء وتوفير الحلول المناسبة لها. يتطلب هذا التحدي التعاون الفعّال بين الإدارة، الموظفين، والاستشاريين المتخصصين في مجال تطوير وتحسين الأداء. يُشجع على تبادل الآراء والمشاركة الفعّالة في مناقشة المشكلات، مع الحرص على الكشف عن الحقائق والمعلومات بشفافية وسرية تامة، مما يساعد في وضع الحلول التي تعمل على تحسين أداء الموظفين وتعزيز الأداء العام للمؤسسة (1).

– التواصل المباشر يعتبر أساسيا في تحسين الأداء، حيث يتطلب تحديد محتوى الاتصال، وأسلوبه، وأنماطه بعناية. من الأمثلة على أنواع الاتصال الفعّالة في هذا السياق، تشمل طرح الأسئلة المباشرة للموظفين حول أسباب تراجع أدائهم في الفترة الأخيرة، دون اللجوء إلى تعابير غامضة أو سلوكيات غير واضحة. كما يتضمن التواصل المباشر استشارة الموظفين حول كيفية تحسين الأداء، مثل طرح سؤال عما يمكنهم فعله لتقليل الأخطاء، بالإضافة إلى الحرص على عدم إساءة جرح مشاعرهم خلال هذه العمليات.

يمكن تعريف جودة الأداء انطلاقاً من تعريف روبرت ماكسويل (Robert Maxwell) للأداء المتميز حيث يعرفها على أنّها: "ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة". كما تعرف جودة الأداء بأنّها: "امتلاك الفرد للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز الأعمال والمهام والوظائف الموكلة إليه بطريقة صحيحة وسليمة وجيدة لتحقيق أداء جيد ومتميز". يمكن القول، إن مفهوم جودة الأداء مفهوم يرتبط بصورة مباشرة مع عملية التحسين المستمر، وذلك من خلال وضع معايير مناسبة للأداء وتحديد وقت أوقات إنجاز العمل، وتقييم

(1) طوطاو سميحة، المرجع السابق، ص 60-63.

الأداء في جميع مراحله وصولاً إلى الخدمة النهائية التي تلي احتياجات المستخدمين (1).

ثالثاً: آليات تطوير جودة الأداء في المنظمات

تعتبر جودة الأداء من الأسس الجوهرية التي تقوم عليها نجاحات المنظمات واستمراريتها في بيئة العمل التنافسية الحديثة. إذ تتجاوز جودة الأداء مجرد تقديم منتجات أو خدمات خالية من الأخطاء، لتشمل التزاماً شاملاً بتلبية توقعات العملاء وتحقيق الكفاءة العالية في كل جانب من جوانب العمل. وعندما تحرص المنظمة على رفع مستوى جودة أدائها، فإنها لا تحقق رضا العملاء فقط، بل تساهم أيضاً في تحسين سمعتها، وتعزيز ميزة تنافسية قوية، ورفع إنتاجية مواردها. كما أن الجودة العالية في الأداء تشجع بيئة عمل إيجابية تزيد من رضا الموظفين وولائهم، وتدعم ثقافة الابتكار والتحسين المستمر، مما يجعل المنظمة أكثر استعداداً لمواجهة تحديات السوق وتحقيق النمو المستدام.

تعتمد آليات تطوير جودة الأداء في المنظمات على مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى تحسين الكفاءة، ورفع مستوى الإنتاجية، وزيادة رضا الموظفين والعملاء. وفيما يلي بعض أبرز الآليات المستخدمة لتحقيق هذا الهدف:

1) التدريب والتطوير: يهدف إلى تحسين مهارات الموظفين وزيادة معرفتهم بما يتماشى مع تطورات العمل. يشمل ذلك برامج التدريب الفني، والتدريب على القيادة، وتطوير مهارات الاتصال.

(1) أية الناصر، "مفهوم جودة الأداء"، موضوع، 5 يوليو 2023، في: <https://2u.pw/14LSsU>

- (2) **تحديد الأهداف بوضوح:** يساعد وضع أهداف واضحة ومحددة الموظفين على فهم توجهات المنظمة، والعمل بتركيز لتحقيق النتائج المرجوة. من المهم أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس.
- (3) **التقييم المستمر للأداء:** يتضمن التقييم الدوري للموظفين واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتحديد مدى تقدمهم. يساعد هذا على تحديد نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف.
- (4) **تحفيز الموظفين وتقدير إنجازاتهم:** تحفيز الموظفين من خلال برامج المكافآت والتقدير يساعد على رفع الروح المعنوية ويزيد من الولاء للمنظمة، مما يؤثر إيجاباً على جودة الأداء.
- (5) **تعزيز ثقافة العمل الجماعي:** العمل الجماعي يزيد من التواصل والتعاون بين الأفراد، مما يعزز من جودة الأداء ويقلل من الأخطاء ويزيد من تبادل الخبرات.
- (6) **استخدام التكنولوجيا الحديثة:** تسهم التكنولوجيا في تحسين كفاءة العمليات وسرعة إنجازها. من خلال اعتماد أنظمة إدارة الموارد البشرية وأدوات تحليل البيانات، يمكن للمنظمات تحقيق أداء أكثر دقة وفعالية.
- (7) **تحسين بيئة العمل:** بيئة العمل المريحة والمحفزة تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير الأدوات اللازمة، والاهتمام بالصحة والسلامة، وتطبيق المرونة في أوقات العمل.
- (8) **التواصل الفعال:** ضمان التواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين يعزز الشفافية ويساعد على توضيح المهام وحل المشكلات بسرعة، مما يسهم في تحسين جودة الأداء.

(9) الابتكار والتطوير المستمر: تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة لتحسين الأداء وتطوير العمليات، يسهم في تعزيز التنافسية وتحقيق النمو المستدام.

باتباع هذه الآليات، يمكن للمنظمات تحسين جودة أدائها بشكل مستمر، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية

رابعًا: علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بجودة أداء العاملين

تظهر الأبحاث وجود تأثير إيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية على تحسين أداء العاملين في المؤسسات والشركات. عندما يتبنى الموظفون سلوكًا إيجابيًا ويدعمون الهدف العام للمؤسسة ويساهمون في نمو ثقافتها التنظيمية، فإن ذلك ينتج عادة عنه تحسين في الأداء الفردي والجماعي.

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من العوامل المهمة التي تؤثر بشكل إيجابي على جودة أداء العاملين داخل المنظمة. يشمل هذا السلوك مجموعة من التصرفات الطوعية التي يقوم بها الموظفون خارج نطاق واجباتهم الرسمية، مثل مساعدة الزملاء، والتعاون، وتحمل المسؤولية، والرغبة في المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. ويسهم سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين جودة الأداء من خلال عدة جوانب رئيسية، من بينها:

(1) تعزيز التعاون بين الموظفين: يشجع سلوك المواطنة التنظيمية على التعاون والدعم المتبادل بين العاملين، مما يسهم في تقليل الأخطاء وزيادة فعالية العمليات، وبالتالي تحسين جودة الأداء.

(2) **رفع الكفاءة والإنتاجية:** عندما يكون لدى الموظفين دافع إضافي للقيام بمهامهم بشكل يتجاوز التوقعات، فإنهم يسهمون في تحسين العمليات وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام، مما يرفع من جودة الأداء العام.

(3) **تحسين بيئة العمل:** يسهم سلوك المواطنة التنظيمية في خلق بيئة عمل إيجابية، حيث يشعر العاملون بالدعم المتبادل والانتماء للمنظمة، مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد لتحسين جودة عملهم.

(4) **زيادة رضا العملاء:** الأداء الجيد الناتج عن سلوكيات المواطنة التنظيمية ينعكس إيجابياً على رضا العملاء، حيث يشعرون بتلقي خدمات عالية الجودة تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم.

(5) **تحقيق الاستدامة والتطوير:** يسهم سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز ثقافة التحسين المستمر، حيث يكون العاملون أكثر استعداداً للمبادرة وتقديم الأفكار التطويرية التي من شأنها تحسين الأداء والارتقاء بجودة العمل.

(6) **دعم الإدارة في التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات:** يتيح سلوك المواطنة التنظيمية للإدارة التركيز على الأهداف الاستراتيجية دون الانشغال بحل المشكلات اليومية، إذ يساعد تماسك الموظفين وتعاونهم على تنفيذ الخطط بكفاءة أعلى.

باختصار، يسهم سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز جودة أداء العاملين من خلال تحسين العلاقات التبادلية، ورفع مستوى الالتزام، وزيادة الكفاءة، مما يعزز الأداء العام للمنظمة ويحقق رضا العملاء ويدعم استدامة المنظمة ونموها.

خامسًا: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على جودة الخدمة العمومية

يعتبر موضوع الخدمة العمومية من أهم المواضيع التي تستحوذ على اهتمام كل فئات المجتمع بما فيهم صناع القرار والسياسيين والمسؤولين الإداريين، والحال، أن الخدمة العمومية تعد معيارًا أساسيًا لقياس تقدم الدولة. إضافةً أن الدول أصبحت تستمد مشروعيتها من فاعلية وجودة وسرعة توفيرها للخدمات المختلفة.

قبل الحديث عن مفهوم الخدمة العمومية لا بأس إن تكلمنا عن مفهوم الخدمة أولاً لإزالة الغموض والتداخل بينهما من خلال التعاريف التي تناولت مفهوم الخدمة. فالخدمة هي كلمة مأخوذة من الكلمة اللاتينية (Servitium) أخذ هذا المفهوم بعداً في أدبيات بداية الثورة الصناعية وما أفرزته من الدراسات الميدانية حول واقع العمل والإنتاج والاستهلاك ولقد ركزت تعاريف عديدة على مفهوم الخدمة حيث يعرف الخبير والأستاذ في مجال التسويق البريطاني كريستوفر لوفلوك (Christopher Lovelock) الخدمة بأنها: "نشاطات اقتصادية تعمل على خلق القيمة وفي نفس الوقت تقدم منفعة للمستهلكين وذلك في الزمان والمكان الذي يحددهما ويرغب فيهما طالب الخدمة". ويعرفها كل من فيليب كوتلر (Philip T. Kotler) وغاري أرمسترونغ (Gary Armstrong) بأنها: "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى آخر وتكون على أساس غير ملموس ولا يترتب عليها

أي ملكية فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون⁽¹⁾. وتتميز الخدمة بجملة من الخصائص التي يمكن إجمالها في الآتي⁽²⁾:

تتميز الخدمة بكونها غير ملموسة حيث يصعب معاينتها أو تجربتها أو شرائها أو استعمالها الخدمة متغيرة حسب أوقات وظروف تحقيقها، لأنها تعتمد على من يقدمها وعلى كيفية تقديمها، وعلى ظروف تقديمها، وبالتالي، فالخدمة تعتمد على مهارة وأسلوب وكفاءة مزودها وزمان تقديمها، وبالتالي يصعب إيجاد معايير نمطية للإنتاج في حالة الخدمات فكل نوع من أنواع الخدمات له طرق مختلفة في كيفية قياسها، ويعتبر العامل البشري من المعايير المفرقة بين الخدمات والمنتجات الأخرى ونظراً لأهمية العامل البشري تلجأ المؤسسات الخدمية لإتباع إجراءات منها تدريب مقدمي الخدمة واختيار أفضلهم وكذا الاعتماد على التغذية العكسية لمعرفة آراء ومدى رضا العملاء على مستوى جودة ونوعية الخدمة المقدمة. ومن خصائص الخدمة أيضاً قابليتها للتلف وذلك لأنها غير قابلة للتخزين مثل السلع، وكذا عدم انتقال ملكيتها فهذه الصفة تميز الخدمة عن السلعة ذلك أن العميل يمكنه الاستفادة من الخدمة دون امتلاكها كاستعمال وسائل النقل فهو يدفع حق ما تلقاه من خدمة دون امتلاكها⁽³⁾.

(1) بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، إدارة عملية الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 16.

(2) براينيس عبد القادر، "التسويق في مؤسسات الخدمة العمومية"، (أطروحة دكتوراه في منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006)، ص ص 114-116.

(3) براينيس عبد القادر، المرجع السابق، ص 117.

أمّا عن الخدمة العمومية (Service public) فهي تلك الأنشطة التي تقدمها الدولة أو الجهة الرسميّة في بلدٍ ما لصالح العامّة من الناس والمواطنين دون تمييز، وتقوم على أساس تحقيق المنفعة العامّة لجميع المواطنين، فالحاجة التي تدفع بتقديمها متعلقة بعموم الشعب ولا تختص بفئة دون أخرى فقد عرفت وفق القانون الإداري الفرنسي هي: " تلك التي تعد تقليدياً خدمة فنية تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام "(1). كما عرفت تعريف آخر: "هي القدرة على تلبية الحاجات الضرورية للحفاظ على حياة الإنسان وضمان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها على ان تكون في مصلحة الغالبية من المجتمع وهي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع المستوى المعيشي للمواطنين "(2). ويوحي مصطلح الخدمة العمومية كذلك على تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة، ولذلك يركز ثابت عبد الرحمن إدريس في تعريفه للخدمة العامة على محورين:

(1) مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسر للنشر والتوزيع، المحمدية (الجزائر)، 2015، ص 14.

(2) غزلاني وداد، حكار حنان، "البلدية الإلكترونية وآفاق تحسين الخدمة العمومية (بلدية دبي نموذجاً)"، الملتقى الوطني الأول: تسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2009، ص 42.

1/ مفهوم الخدمة العمومية كعملية: حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية، أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، فبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي⁽¹⁾:

أ. **الأفراد:** إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العمومية، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته، مثال ذلك عندما يدخل مريض إلى المستشفى، فإنّ عمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته، ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة مثل محاكمة الأفراد، وسفرهم وغيرها من الأمثلة.

ب. **الموارد:** حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء، وليس على الأفراد، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة، مثل خدمات رخص مرور السيارات، والخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية.

ت. **المعلومات:** تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عملية تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة، كمحصلة للتطور في تكنولوجيات المعلومات والاتصال، مثل

(1) ثابت عبد الرحمن ادريس، المدخل الحديث للإدارة العامة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص455.

خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات⁽¹⁾.

2/ مفهوم الخدمة العامة كنظام: انطلاقاً من مفهوم النظم يمكن النظر إلى

الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.
- نظام تسليم الخدمة: وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.

كما يتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:

- خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).
- خدمة عامة غير مرئية ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني، غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية وتعبير المكتب الخلفي بالنسبة للأجزاء غير المرئية⁽²⁾.

كما يتسم مصطلح الخدمة العمومية بالمرونة التي تجعله يحتمل أكثر من معنى، إذ إن مجال الخدمات وإن اتحد في الصفة العمومية والتي تعني انفراد السلطات العمومية في الدولة كأصل عام بتقديم هذه الخدمات لطالبيها إلا أنها تختلف من

(1) عشور عبد الكريم، "دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو.م.أ. والجزائر"، (مذكرة ماجستير غير

منشورة في العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010)، ص 40.

(2) عشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص 41.

حيث طبيعتها وشكلها لذا اعتمد من هذه الناحية على تعريفها من المفهوم الضيق والواسع.

1/ المفهوم الواسع للخدمة العمومية:

تعرف الخدمة العمومية كأصل عام بأنها الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين. من خلال هذا التعريف نستنتج أن من أهم خصائص الخدمة العمومية هي:

- أن الخدمة العمومية يقابلها حاجة ضرورية عامة، فلولاً هذه الأخيرة لما استلزم ذلك إنشاء مرافق متعددة تعنى بتحقيق حاجات الجمهور المختلفة.
- أن تحقيق المصلحة العامة هو الباعث الأول لتقديم الخدمة العمومية.
- أن الهدف الأسمى لتقديم الخدمة العمومية هو حفظ الإنسان وصيانه، وكذا رفع مستوى معيشته.

2/ المفهوم الضيق للخدمة العمومية:

الخدمة العمومية بمعناها الضيق هي الخدمة المدنية، والذي يشكل الرابط بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات

المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة⁽¹⁾. وحسب هذا المفهوم فإن الأفراد من أجل إشباع حاجاتهم المختلفة من طرف الإدارة ما عليهم إلا التقدم إلى الهيئات العمومية المخولة قانونا بتقديم هذه الخدمات.

– أن تحقيق المصلحة العامة هو الباعث الأول لتقديم الخدمة العمومية.

– أن الهدف الأسمى لتقديم الخدمة العمومية هو حفظ الإنسان وصيانتة، وكذا رفع مستوى معيشته.

الخدمة العمومية بمعناها الضيق هي الخدمة المدنية، والذي يشكل الرابط بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة. وحسب هذا المفهوم فإن الأفراد من أجل إشباع حاجاتهم المختلفة من طرف الإدارة ما عليهم إلا التقدم إلى الهيئات العمومية المخولة قانونا بتقديم هذه الخدمات⁽²⁾.

وبعد تطرقنا إلى مفهوم الخدمة العمومية سنتطرق إلى تبيان أنواع الخدمة العمومية بالتفصيل.

يمكن تقسيم نظم الخدمة العمومية كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين:

(1) سيدي عمر، برادي احمد، "دور الخدمات الإدارية الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية في التشريع الجزائري"، مجلة أفاق علمية، المجلد 11، العدد 3، 2019، ص 173.

(2) سيدي عمر، برادي احمد، المرجع السابق، ص 173.

1) نظام الخدمة العمومية (العامة) المفتوحة: حيث يتم النظر في النظام المفتوح إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية، يتم إعداد الفرد لها، ويتم التفرغ لممارستها طول حياته العملية، وتقوم المؤسسات أو المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة (اقتصادية، زراعية، تجارية)، حيث يتم تعيين العاملين تبعا لمتطلبات العمل الحقيقية، بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ما هو جدير بالذكر هو أن منظمات الخدمة العامة قبل توظيف الأفراد تقوم بتحديد الشروط الواجب توفرها في المرشحين للوظائف العامة، إلى جانب إجراء مقارنة بين الوظائف المتشابهة، بهدف الحد من الازدواجية في المسؤوليات والتضارب في الاختصاصات، حيث تدون مهام كل وظيفة في كتيب خاص يسمى (كتيب المهام). ويمتاز نظام الخدمة العامة المفتوحة بجملة من الخصائص تتمثل في (1):

1 - البساطة: إذ يظهر ذلك من خلال:

- لا تبذل المنظمة جهدا في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم إعداد أنفسهم، وتحمل نفقات هذا الإعداد

(1) حوشين كمال، هارون سميرة، "دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية"، الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 29 و 30 أكتوبر 2014، ص12.

- لا مسؤولية الإدارة عن التدريب أثناء العمل، سواء بدورات تدريبية أو غيرها (الموظف هو المسئول عن تحسين مستواه بنفسه) حيث تنص مسؤوليات المنظمة وفق نظام الخدمة المفتوحة على الآتي:
- تصنيف الوظائف وتقييمها والإبقاء على هذا التقييم صالحا على الدوام.

- تقديم دراسات حول الرواتب، ومقارنتها بالرواتب التي تمنحها المؤسسات الخاصة، والتأكد من مدى استقطاب هذه الرواتب للموظفين الذين تحتاجهم المنظمة.

2- مرونة النظام: تترجم حرية الإدارة في التخلي، وإلغاء

- الوظائف التي لم تعد الحاجة إليها قائمة، كما يعطي هذا النظام هامش حرية للموظف كي يبحث عن وظيفة أخرى تتناسب مع ميوله، واستعداداته أو تضمن له عائدا أكبر⁽¹⁾.

– اقتصادية النظام: تنبع اقتصادية النظام من الاعتبارات التالية:

- التعيين في الوظيفة يتم وفق الاحتياجات الحقيقية للعمل، كما للإدارة حق الاستفادة من العناصر المتخصصة، التي يتم اعدادها في القطاعات الأخرى، وبذلك تتجنب الإدارة التزامات الإعداد والتدريب.

- عنصر الانفتاح على المجتمع، وعدم تميز العاملين الحكوميين عن غيرهم في القطاعات الأخرى. أما عيوب النظام المفتوح للخدمة العامة فتمكن في أنه يتطلب العمل بالمنظمات العامة نظام ما، وذهنية خاصة، ومهارات تختلف عن

(1) عبد الحميد محمود النعيمي، مبادئ الادارة العامة، منشورات ELGE، [د. ن.]، 1997، ص 164.

المهارات المطلوبة في القطاعات الخاصة، إضافة إلى افتراضية وجود أنظمة تعليمية تشمل مختلف التخصصات، تقوم بإعداد موظفين مؤهلين، وتضمن توفيرهم للمنظمة العامة، وبالتالي هناك حاجة لوجود قطاع خاص متطور يتبادل الخبرات في إطار متكامل مع القطاع العام بهدف نقل الخبرة وتنمية المهارات⁽¹⁾.

(2) نظام الخدمة العمومية المقفلة: وفق هذا النموذج تقوم

الإدارة غالبًا بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل، واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية، وتنمية القدرات واكتشاف الاستعدادات، كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العامة هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق والواجبات.

ويرتكز نظام الخدمة العامة المقفلة على محورين هما كالتالي⁽²⁾:

– **قانون الموظفين:** هو مجموعة قواعد قانونية محددة لأوضاع مختلف العاملين في المنظمات الحكومية تجعلهم يتميزون عن الموظفين في القطاعات الأخرى، فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة تتعلق بالتعيين والمعاملة المالية، والإجازات والمنافع المادية، والمعنوية المختلفة، كما يحدد أيضًا كل المسؤوليات والواجبات العامة لكل موظف ومختلف الإجراءات الجزائية الخاصة بالإهمال لأي شرط من شروط العمل في الخدمة العامة.

(1) سهام راجحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، (أطروحة دكتوراه غير منشورة في الحقوق تخصص إدارة محلية جامعة باتنة 1، 2018/2019)، ص45.

(2) عبد الكريم غريسي عابد، محمد شريف، "دور الإدارة الالكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية"، REVUE ALGERIENNE DE FINANCES PUBLIQUES، المجلد 3، العدد 1، 2013، ص90.

- **حياة وظيفية متميزة:** إذا كان النظام المفتوح للخدمة العامة يتم التحاق الفرد فيه من أجل شغل وظيفة محددة، فإن النظام المقفل يتم التوظيف وفقه من خلال موافقة الإدارة على استخدام عامل، استنادا إلى العديد من الاعتبارات، تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المنظمة وما يمكن أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة.

كما يقوم نظام الخدمة العامة المقفلة على بعض المميزات وهي⁽¹⁾:

- إمكانية الحصول على الموظفين القادرين على التجاوب مع الإدارة وتفهم أهدافها.
- رعاية الموظفين وتنمية الحس الوظيفي لديهم، أي الشعور والالتزام بالمصلحة العامة.
- الإعداد والتدريب لدى الإدارة يجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية دون الاعتماد على عناصر خارجية مثل سوق العمل، نظام التعليم السائد.

أما، عيوب هذا النظام يمكن إجمالها في الآتي:

- صعوبة قيام الإدارة بعمليات ترتيب الوظائف والترقيات والعلاقات مما يضفي التعقيد في الهياكل الإدارية.

(1) سهام راجحي، المرجع السابق، ص46.

- إشكالات قياس حجم الإنتاجية ومقارنتها بين القطاع العام والخاص (إنتاجية الموظف).

- كثرة الحقوق والامتيازات للعاملين تؤدي في العادة إلى كثرة الخمول والالتكالية والقضاء على عنصر التجديد والابتكار مع إشكالات الرواتب وإمكانية استقطابها للكفاءات، والخبرات التي تحتاجها الإدارة⁽¹⁾.

يوجد من العلماء من قسم الخدمة العمومية إلى تقسيمات أخرى فمنهم من يقسمها كالآتي:

أ/ من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:

1) الخدمات الإدارية: هي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواءً على المستوى المحلي أو المركزي مثال خدمات مرفق الحالة المدنية.

2) الخدمات الصناعية والتجارية: تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية مثل خدمة مؤسسة المياه والغاز والكهرباء.

3) الخدمات الاجتماعية والثقافية: تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الثقافي والاجتماعي مثل: خدمة التمدرس والخدمات الصحية.

(1) عبد الكريم غريسي عابد، محمد شريف، المرجع السابق، ص 90.

ب/ من حيث نشاط الخدمة المقدمة:

- (1) **خدمات فردية:** تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بالجماعة، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل على الحصول عليها.
- (2) **خدمات جماعية:** تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد في إطار جماعة دون أن يقوم بطلب توفيرها مثل الإنارة العمومية.

ج/ من حيث طبيعة تحمل التكلفة:

- (1) **خدمة مجانية:** وهي الخدمات التي تقدم بدون مقابل، تتحمل تكلفتها الخزينة العمومية للدولة مثل الأمن العام.
 - (2) **خدمة بالمقابل:** وهي الخدمات التي يتحملها كلية المستفيد منها مثل الكهرباء، الماء،
 - (3) **خدمة مدعومة:** وهي خدمة تجمع بين النوعين السابقين حيث يتحمل تكلفتها جزئياً المستفيد والباقي للدعم الحكومي لها مثل النقل العمومي⁽¹⁾.
- وهناك تقسيمات أخرى للخدمة العمومية وهي على النحو التالي:

- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامتهم المفترض أن تقدمها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها كالتعليم والصحة.

(1) عشور عبد الكريم، المرجع السابق، صص 42-43.

- خدمات ضرورية لأفراد المجتمع أي لا يمكن الاستغناء عنها مع أن هذا النوع لم يعد حكراً على الدولة بل يقدمه أيضاً القطاع الخاص ويكون تجاري ربحي مثل: التزويد بالماء، النقل..... إلخ.

- خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية كالمنتزهات والمسارح والمكتبات، وهذا النوع يستفيد منه جميع أفراد المجتمع ولكن على حسب أهميتها لدى كل فرد.

- خدمات ذات طبيعة اجتماعية، كان بإمكان الأفراد القيام بها بإمكانياتهم الخاصة إلا أن التقصير في تأديتها أدى بالدولة للتدخل في هذا الشأن والقيام بها وتوفيرها ومن بينها الإسكان.

- خدمات رأسمالية أي مكلفة وسيتمتع بها الأجيال القادمة كالجامعات والمستشفيات وغيرها⁽¹⁾.

ترتكز عملية تسيير نشاطات الخدمة العمومية على مجموعة من القيم والمبادئ الأساسية تتمثل فيما يلي:

1) معيار الاستمرارية: من الناحية النظرية نجد أن مبدأ الاستمرارية للخدمة العمومية يرتكز على المصلحة العامة التي تعتبر ضرورية لإنشاء خصوصية المؤسسة الإدارية وإرساء شرعيتها على أساس متين، وعلى إشباع حاجات المواطنين. ومن واجب الدولة ضمان السير المنتظم للخدمة العمومية. وهذا يعني

(1) نسرين سليمان، "تسيير الخدمات العامة المحلية-دراسة حالة ولاية تلمسان"، (اطروحة دكتوراه غير منشورة في تسيير المالية، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2017/2018)، ص 36.

ضرورة الحفاظ على الحد الأدنى في أداء بعض نشاطات الخدمات العمومية في حالات الإضراب الشرعي لعمال القطاع العمومي.

(2) **معيار المساواة:** يقوم هذا المبدأ على أساس التزام الجهات القائمة بالمرافق العام بأن تؤدي خدماتها لكل من تتوافر فيهم شروط الاستفادة منها دون تمييز بينهم بسبب الجنس أو اللون أو اللغة أو الدين أو المركز الاجتماعي أو الاقتصادي. ويستمد هذا المبدأ وجوده من الدساتير والمواثيق العالمية وإعلانات الحقوق التي تقتضي بالمساواة أمام القانون وبذلك أمام المرافق العمومية. فهذا المبدأ لا يتعلق بسير المرافق فقط، بل هو قاعدة تحكم القانون بصفة عامة. فالمساواة أمام المرافق هي نتيجة للمبدأ العام والذي يمثل حقاً من حقوق الإنسان⁽¹⁾.
كما يمكن إضافة المعايير التالية:

- **معيار التطور:** يسمح هذا المعيار بتكييف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى.
- **معيار المجانية النسبية:** امتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة (من حيث مستوى الدخل)، يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين، بحيث يدرج في أعلى السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانيا للجميع، مثلاً خدمة الصحة والأمن... إلخ، ثم ترتيب الخدمات تنازلياً حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تتعدد التسعيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلم، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل، الحصول على الخدمة العمومية بمقابل. مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية،

(1) مريزق عدمان، المرجع السابق، ص 18.

كالسكن، التأمين، السياحة والترفيه....إلخ. ويكون هذا التسعير خاضعا لثمن تقريبي قابل للمراجعة دورياً⁽¹⁾.

- **معيار الشمولية:** انطلاقاً من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولاً لكل المواطنين لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين، والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم.

- **معيار الفاعلية:** الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال الغير متوازن بين مناطق الوطن. فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوية في مجال النقل والكهرباء والغاز والاتصالات والتعليم والصحة والأمن وشق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة، يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاولة النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه، فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فاعلية.

- **معيار التضامن:** الخدمة العمومية إلا تعبيراً عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجيده ميدانياً من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان، بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية أو المادية. لذا، فالخدمة العمومية تصنف مهامها إلى ثلاثة أصناف وفق معيار التضامن الاجتماعي والمتمثلة فيما يلي:

(1) مريزق عدمان، المرجع السابق، ص 19

• مهام تهدف إلى جعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر والتهميش.

• مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة.

• تتنوع حقوق المواطن تجاه الإدارة العامة بين الرقابة ومحاسبة الأجهزة الحكومية أو المؤسسات العامة عن أدائها ومدى استجابتها لتوقعات المواطنين، ومن أهم هذه الحقوق:

- حق المواطن في رقابة التصرفات العامة، كالرقابة على عدم ضياع الموارد وكفاءة استخدامها، والرقابة على فاعلية المخرجات في انجاز الأهداف.

- حق المواطن في الحصول على الخدمات العامة.

- حق المواطن في الحكم الصالح أو الرشيد⁽¹⁾.

لكي تتسم الخدمة بالعمومية، فهذا يعني أنها تتمتع بمعياريين أساسيين هما الهدف والاستقلالية، وأي نشاط لا يؤدي إلى تحقيقها يفقد دوره كخدمة عمومية. ومن هنا يمكن أن نستوحي خصائص الخدمة العمومية وهي:

1/ من منطق المصلحة العامة: تعتبر المصلحة العامة من أهم ركائز تنمية

وتطوير المجتمعات البشرية، الأمر الذي يستدعي مراعاتها في مختلف التشريعات المنظمة لنشاط وسلوك الهيئات العامة والخاصة وحتى الأفراد على حد سواء، كما

(1) نور الدين شنوقي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/ 2005)، ص 19.

أنها تمتد لتشمل كل مجالات الحياة، ولفظ المصلحة في اللغة يراد به أمرين هما: المنفعة والفعل الجالب للنفع والدافع للضرر، فهو جدير بأن يعتبر مصلحة، أما لفظ العامة في مفهوم المصلحة يفيد التمام والشمول⁽¹⁾. ولكي يؤهل نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العمومية يجب أن يخضع لثلاث قواعد موضوعية من قبل **لويس رولاند (Louis Rolland)**، وتتمثل في:

- مبدأ المساواة أمام فئتين: فئة مستعملة للخدمة العمومية وفئة غير مستعملة للخدمة العمومية.
- مبدأ الاستمرارية: الذي يعني ضمان استمرار الخدمة العمومية بصورة منتظمة وبدون انقطاع مهما كانت الظروف.
- مبدأ الملائمة: الذي يعني ضرورة تكيف وانسجام الخدمة مع رغبات الجمهور.

وقد اقترح بعض الكتاب إضافة قاعدتين أخريين هما:

- مبدأ الحيادية: الذي يعني أن تشتغل المصلحة العمومية بالأخذ بعين الاعتبار فقط المصلحة العامة، دون اعتبارات أخرى.

(1) عصام مالك احمد العبيسي، "مقتضيات المصلحة العامة بشأن براءات الاختراع في الدول العربية"، (رسالة دكتوراه غير منشورة في الحقوق، جامعة برج باجي مختار، الجزائر، 2007)، ص 114.

- مبدأ المجانية: والذي يعني أن تشتغل المصلحة العمومية بدون مقابل⁽¹⁾.

2/ الاستقلال عن السوق:

إنّ الخدمات التي تقدمها الهيئات العمومية سواءً المجانية أو التي يدفع عنها المواطن رسوم تفتقد إلى خاصية التبادل المباشر الذي يحدث في النشاط الاقتصادي بين المتعاملين، إذ يحصل المواطن على الخدمة دون أن يدفع ثمنها بشكل مباشر أو واضح وبالتالي فإن رقابة الزبون التي تميز النشاط الاقتصادي تغيب في مجال الخدمة العمومية.

كما أن الأمر يختلف بالنسبة للخدمات العمومية ذات الطابع الإداري والخدمات العمومية والتجارية، فالخدمات ذات الطبيعة الإدارية ليس لها ما تباع بالمعنى الحقيقي، إذ يوجد هناك تبادل بين المستعملين ومقدمي الخدمة، فقرار التعامل مع الخدمة الإدارية ليس قرار شراء ومن ثم فإن لا يمكن اعتبار حجم عدد الزبائن كمؤشر ومعيّار لمستوى الخدمة المقدمة، فالعدد الكبير من الأشخاص الذين يزورون البلدية يوميا لقضاء حاجاتهم لا يعتبرون معيار لمستوى نجاعة ونجاح هذه الإدارة عكس المؤسسة الخاصة التي تعتبر ذلك مؤشر لمدى كفاءتها⁽²⁾.

(1) دلال السويس، "نظم المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية للمؤسسة العمومية الاستشفائية-دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف، ورقلة"، (مذكرة ماجستير غير منشورة في نظم معلومات، جامعة ورقلة، الجزائر 2010/2011)، ص 38.

(2) براينيس عبد القادر، المرجع السابق، ص 115.

يعد موضوع الخدمة العمومية من الموضوعات التي نالت اهتمام العديد من الاقتصاديين والكتاب المتخصصين في هذا المجال، كما أن مستوى الرفاهية التي يتنعم بها الأفراد في أي مجتمع من المجتمعات تتوقف على حجم الخدمات العامة المقدمة، ومستوى جودة تلك الخدمات. وبالتالي، تكمن أهمية الخدمة العمومية في كونها جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومرتكزات التقدم للمجتمع، فالفرد يحتاج إلى الصحة، التعليم، الماء، الكهرباء، السكن لكي يكون ذو تأثير إيجابي في المجتمع. كما أن الخدمة العمومية تدعم موقف الحكومة أو القائم على تقديمها إذ كانت تقدم بطريقة ترضي المواطن، حيث أن الحكومات سواء على المستوى المركزي أو المحلي تلتزم ببعض الإنجازات والمشروعات التي تمثل متطلبات المواطنين وكلمها جسدت هذه الأخيرة كان هناك وفاء للالتزامات من قبل الحكومة وينعكس ذلك على كسب ثقة الجمهور⁽¹⁾. فضلاً عن ذلك تسهم الخدمة العمومية في:

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي بكل أشكاله له تأثير على نمو وتطور المجتمعات فهو يوفر المناخ الملائم للعمل والإنتاج ويسهم في تسريع الإنجاز التنموي في كافة أبعاده والسلطة في أي مجتمع من خلال فعالية أدوارها الوظيفية هي التي تمسك بالحد الأدنى والمطلوب من الإجراءات لتحقيق هذا الاستقرار وتتجلى أهم محددات الاستقرار لتأمين الخدمات العمومية في:
- العمل، السكن، الرفاه الاجتماعي، الأمن بكل أبعاده، بالإضافة إلى العدالة الاجتماعية والتوزيعية واستمراريتها في تقديمها للمجتمع.

(1) سعيد بن عبد العزيز عثمان، اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، صص 13-15.

- مستوى الخدمات العمومية المقدمة هو معيار لمدى التنمية في المجتمع، حيث كانت مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية سابقا تركز على مستوى الدخل والناتج القومي ومعدل دخل الفرد وأصبحت اليوم مؤشرات جديدة هي التي يتم بها قياس مدى تقدم المجتمعات وهي مؤشرات التنمية البشرية من صحة، تعليم، سكن....إلخ.

- من خلال فعالية الخدمات التي تقدمها الدول، وهي تصارع لتلبية الطلبات المتزايدة للمجتمع كثيرا ما تجد نفسها عاجزة عن التعاطي مع المهام الراهنة وهو ما أدى بها إلى البحث عن ترتيبات جديدة للشراكة مع هيئات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص بغية الرفع من مستويات الخدمات المقدمة لمواطنيها⁽¹⁾. وبالإضافة إلى ما سبق يمكننا إضافة أهمية أخرى للخدمة العمومية تتمثل فيما يلي⁽²⁾:

- توطيد العلاقات بين الأفراد والمؤسسة الخدمائية.
- تساهم في زيادة الوعي الاجتماعي الشامل.
- الاستقرار في المجتمع وذلك بإقامة العدل الاجتماعي.
- استمرار التجديد والتنويع في البرامج.
- التدريب على حسن التصرف في المواقف القيادية.
- تساعد الخدمة العمومية المجتمع على تحمل وتنمية قدراته.
- تحمل المسؤولية ولاعتماد على النفس.

(1) سعيد بن عبد العزيز عثمان، المرجع السابق، ص 39.

(2) المرجع نفسه، ص 39.

- احترام العمل اليدوي.
- اكتساب مهارات وخبرات ومعلومات جديدة.
- تنظيم الوقت في نشاط مفيد.

الختام:

في الختام، يمكننا القول إنّ سلوك المواطنة التنظيمية يشير إلى مدى انخراط الموظفين في سلوكيات تتجاوز الأدوار المحددة لهم بمعنى آخر، لا ينخرط الأشخاص في سلوك المواطنة التنظيمية لتعزيز المنافع الشخصية ولكن لأن لديهم إحساساً إيجابياً بالهوية مع المنظمة الأكبر وأعضائها. إن درجة حدوث هذا النوع من السلوك المؤيد تتأثر بشدة بالتبادلات بين القادة والأعضاء وتصوراتهم، وهو استنتاج تم تأكيده في الدراسات التي أجريت.

على الرغم من أن سلوك المواطنة التنظيمية ليس شيئاً سينخرط فيه كل موظف، إلا أنه يمكن أن يكون له فوائد هائلة لكل من القوى العاملة لديك والمؤسسة. على هذا النحو، من المفيد البحث عن سلوك المواطنة التنظيمية لدى المرشحين أثناء عملية التوظيف، وإعادة التفكير في إدارة الأداء لجعل سلوك المواطنة التنظيمية جزءاً لا يتجزأ من ثقافة شركتك.

يعتبر هذا السلوك ذو أهمية بالغة في المنظمات المعاصرة، حيث يمكن تلخيص أبرز نقاط أهميته فيما يلي:

– تحسين أداء المنظمة: الموظفون الذين يتبنون سلوكيات المواطنة التنظيمية يساهمون في تعزيز الكفاءة الإنتاجية، إذ يقومون بأداء مهام إضافية ودعم زملائهم، مما يقلل من الضغط ويعزز الإنتاجية العامة.

- تعزيز بيئة العمل الإيجابية: تشجع سلوكيات المواطنة التنظيمية على تبني قيم التعاون والمساعدة المتبادلة بين الموظفين. يؤدي ذلك إلى خلق بيئة عمل إيجابية، حيث يشعر الجميع بالالتزام والتعاون.

- زيادة رضا الموظفين وولائهم: الموظفون الذين يتمتعون بسلوكيات مواطنة تنظيمية عالية يكونون عادةً أكثر رضاً عن وظائفهم وأكثر التزاماً نحو المنظمة. يقلل ذلك من معدل دوران الموظفين ويسهم في الاحتفاظ بالكفاءات داخل المؤسسة.

- التكيف مع التغييرات والتحديات: في ظل بيئة العمل المتغيرة والمعقدة، تحتاج المنظمات إلى موظفين قادرين على التكيف. سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في تعزيز قدرة الموظفين على التعامل مع التحديات بشكل مرن وفعال، ما يسهم في تحقيق استدامة المنظمة.

- تحسين صورة المنظمة: عندما يتبنى الموظفون سلوكيات إيجابية تدل على الولاء والانتماء، تنعكس هذه التصرفات بشكل إيجابي على صورة المنظمة وسمعتها في السوق، مما يعزز جاذبيتها للعملاء والمستثمرين والمواهب الجديدة.

باختصار، يُعدّ سلوك المواطنة التنظيمية من الأسس الهامة لنجاح المنظمات الحديثة، حيث يُسهم في تحسين الأداء والإنتاجية، وبناء بيئة عمل مستدامة، ورفع مستوى الرضا والولاء بين الموظفين.

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من الركائز الأساسية التي تسهم في تنمية الأداء الإداري داخل المنظمات المعاصرة. إن تبني الموظفين لسلوكيات تتجاوز حدود

الواجبات الوظيفية يعزز من بيئة العمل الإيجابية، ويزيد من التكاثر بين الأفراد، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين كفاءة الإدارة وتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية أكبر. ويساعد هذا السلوك أيضاً المديرين في التركيز على التخطيط الاستراتيجي والأنشطة الحيوية، بدلاً من الانشغال بمشكلات يومية، مما يدعم استدامة الأداء العالي للمنظمة. لذا، فإن تعزيز ثقافة المواطنة التنظيمية وتنميتها يعد استثماراً مهماً للمنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والقدرة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربيّة

أ. الكتب:

- (1) إبراهيم محمد محاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، عمان: دار جرير، 2013.
- (2) أبو قحف، عبد السلام. أساسيات التنظيم والإدارة. (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2005).
- (3) بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- (4) ثابت عبد الرحمن ادريس، المدخل الحديث للإدارة العامة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- (5) خليل محمد حسان الشماع، مبادئ الإدارة على التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1999.
- (6) رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن.
- (7) زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط 1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
- (8) سعيد بن عبد العزيز عثمان، اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- (9) السيد عليوه، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة دار السماح، القاهرة، 2001.

- (10) طاهر محمد الكلالده، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- (11) عبد الحميد محمود النعيمي، **مبادئ الإدارة العامة**، منشورات ELGE، [د. ن.]، 1997.
- (12) عبد المحسن توفيق محمد، **تقييم الأداء**، دار النهضة العربية، مصر، 1998.
- (13) عصمت سلين القرالة، **الحكمانية في الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، 2009.
- (14) كشواي باري، **إدارة الموارد البشرية**، ط 2، مصر: دار الفاروق، 2006.
- (15) محمد بن دليم القحطاني، **إدارة الموارد البشرية**، العبيكان للنشر، الرياض، 2012.
- (16) مريزق عدمان، **التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة**، جسر للنشر والتوزيع، المحمدية (الجزائر)، 2015.
- (17) يزن تيم، **إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)**، [د. م: د. ن.]، 2006.

ب. المقالات:

- (1) سيدي عمر، برادي احمد، "دور الخدمات الإدارية الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية في التشريع الجزائري"، **مجلة أفاق علمية**، المجلد 11، العدد 3، 2019.

- (2) عبد الكريم غريسي عابد، محمد شريف، "دور الإدارة الالكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية"، **REVUE ALGERIENNE DE FINANCES PUBLIQUES**، المجلد 3، العدد 1، 2013.
- (3) فيروز بوزورين، "المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات"، **مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية**، المجلد 6، العدد 1، 2019.
- (4) عبد اللطيف أولاد حيمود، محمد الطيب بن مير، مصطفى طويطي، "تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية"، **مجلة رؤى الاقتصادية**، العدد 12، جوان 2017.
- (5) أحمد علي الشريم، "أثر الحوافز المعنوية والمادية في رفع مستوى الأداء واستمراره في كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة القصيم"، **المجلة الدولية للتربية المتخصصة**، العدد 06، حزيران 2017.
- (6) أمينة كرسنة، جلال الدين بوعطيط، "العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية"، **مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربية**، المجلد 1، العدد 2، 2021.
- (7) راتب السعود، سوزان سلطان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 25، العدد 2، 2009.
- (8) سامر عبد المجيد البشابشة، "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 4، العدد 4، 2008.
- (9) عامر علي حسين العطوي، "العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سميت المثنى"، **مجلة الغري للعلوم**، العدد 07، 2011.

(10) كريم مصطفى. برباوي كمال. مقدم عبد الجليل، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية" دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية Sem"، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 1، 2020.

(11) بن يحيى عز الدين، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة."، **Recherches psychologiques et educatives**، المجلد 4، العدد 10، 2017.

(12) باصور عقيلة. عبد الله على، "التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لآراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية."، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 9، العدد 5، 2019.

(13) مصطفى بن عودة، "أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر"، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 6، العدد 1، 2020.

(14) بلحاج حبيبة، "تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للموارد البشرية كألية لتحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة"، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 4، العدد 1، 2021.

(15) أحمد، عثمان أنجم. "مستوى جودة الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية وآليات تطويره بجامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة بالتعليم العالي"، مجلة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 25، 2020.

ت. المواد غير المنشورة:

- (1) براينيس عبد القادر، "التسويق في مؤسسات الخدمة العمومية"، (أطروحة دكتوراه في منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006).
- (2) بوترة موسى، "دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية"، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2012-2012).
- (3) دلال السويس، "نظم المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية للمؤسسة العمومية الاستشفائية-دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف، ورقلة"، (مذكرة ماجستير غير منشورة في نظم معلومات، جامعة ورقلة، الجزائر 2010/2011).
- (4) سهام راجحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، (أطروحة دكتوراه غير منشورة في الحقوق تخصص إدارة محلية جامعة باتنة 1، 2018/2019).
- (5) شلابي وليد، "الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطن التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة"، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016).
- (6) طوطا سميحة، "علاقة السلوك التنظيمي بتحسين جودة الأداء في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلة"، (مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، 2021-2022).
- (7) عابد هبة، كحيو ريان، أهمية سلوك المواطن التنظيمية في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، الجزائر، 2022-2023.

- (8) عشور عبد الكريم، "دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو.م.أ والجزائر"، (مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010).
- (9) عصام مالك احمد العبسي، "مقتضيات المصلحة العامة بشأن براءات الاختراع في الدول العربية"، (رسالة دكتوراه غير منشورة في الحقوق، جامعة برج باجي مختار، الجزائر، 2007).
- (10) قشاو خولة، "واقع الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويره في ضوء متطلبات ضمان الجودة - دراسة تطبيقية -"، (أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 02، 2020/2021).
- (11) لامية بوديل، "جودة أداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة - دراسة ميدانية بقسم علم النفس وعلوم التربية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة -"، (مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2015).
- (12) نسرین سليمان، تسيير الخدمات العامة المحلية-دراسة حالة ولاية تلمسان، (أطروحة دكتوراه غير منشورة في تسيير المالية، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2017/2018).
- (13) نور الدين شنوقي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005).

ث. المصادر الإلكترونية:

- (1) أحمد حسني، "المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship"،
المصرفيون، في: <https://2u.pw/QAmmbP0A>

- (2) محمد النعيمش، "نظرية التعزيز في فن التحفيز"، الشرق الأوسط، 4 مايو 2016 م رقم العدد [13692]، في: <https://bit.ly/314djGN>
- (3) محمد بن علي شيبان العامري، "نظريات الخوافز"، مهارات النجاح، 2020/09/31، في: <https://bit.ly/34hlLUz>
- (4) صبيحة حمزة دحام، "خصائص وصفات نظام الخوافز"، جامعة بابل، 2012/04/16، في: <https://bit.ly/3inF5DB>
- (5) جاسب مزهر الحسنائي، "الرضا الوظيفي"، جامعة المستقبل، 2021/10/20، في: <https://2u.pw/rC9pW4>
- (6) اية الناصر، "مفهوم جودة الأداء"، موضوع، 5 يوليو 2023، في: <https://2u.pw/14LSsU>

ثانيًا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1) "McClelland's Human Motivation Theory: Discovering What Drives Your Team", **Mind Tools**, at: <https://bit.ly/2Z1wUVH>
- 2) ("Adams' Equity Theory Balancing Employee Inputs and Outputs", **Mind Tools**, at: <https://bit.ly/2YVPQVz>
- 3) "need for achievement", **Business Dictionary**, at: <https://bit.ly/2CvwK16>
- 4) Barnard, Chester, **The Functions of an Executive**, Harvard University Press, Boston, 1938, MA.
- 5) Becton, J.bret & et al, "Evaluating and rewarding OCBs – potential consequences of formally incorporating organizational citizenship behavior in performance appraisal and reward systems", **Employee Relations**, Vol 30. N5, 2008.
- 6) Chen, C.-C. And Chiu, S.-F, "The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior", **The Journal of Social Psychology**, 149, 2009.

7) Daniel Katz, "Motivational basis of organizational behaviour", **Behavioral Science**, 9, 1964.

8) Dennis Organ, **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, 1988, Lexington Books/D. C. Heath and Com, Lexington, MA

9) Dipaola, M. F., and Hoy, W. K, "School characteristics that foster organizational citizenship behavior". **J. School Lead**, 15, 2005.

10) Forbes, Daniel P, "Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997". **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. 27 (2):1998.

11) Forbes, Daniel P, "Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997". **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. 27 (2):1998.

12) Golnaz Tabibnia, Ajay Satpute; Matthew Lieberman, "The sunny side of fairness: preference for fairness activates reward circuitry (and disregarding unfairness activates self-control circuitry)". **Psychological Science**. 19 (4): 2008.

13) Gouvernance et performance dans les établissements de sions ‘ sitmemoire en ligne, juillet 2003.

14) Henry Murray, **Explorations in Personality**, New York: Oxford University Press, p164. At: <https://bit.ly/2V7WDdF>

15) J. Stacy Adams, "Inequity in Social Exchange". **Advances in Experimental Social Psychology**. 2:1965.

16) Jason Colquitt, "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure". **The Journal of Applied Psychology**. 86 (3):2001.

17) Kalleberg, A.L, "Work values and job rewards—Theory of job satisfaction". **American Sociological Review**. 42 (1):1977.

18) Kidder, D. L., & Parks, J. M, "The good soldier: Who is s(he)?" **Journal of Organizational Behavior**, 22(8), 2001.

19) Locke, E.A., **The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette** (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally.1976.

20) Ma, E., Qu, H., Wei, X., and Hsiao, A, "Conceptualization and operationalization of an altruistic and egoistic continuum of organizational citizenship behavior motivations", **J. Hosp. Tour. Res.** 42, 2018.

21) Mary Konovsky, "Citizenship behavior and social exchange, **Academy of management journal.** 37(3), 1994.

22) Mcallister, J," ESSAYS IN BIBLIOGRAPHY AND CRITICISM. Colonial America, 1607-1776". **Economic History Review.** (42)2, 1989, p 245-259.

23) Mitchell, George E, "The Construct of Organizational Effectiveness: Perspectives from Leaders of International Nonprofits in the United States". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly.* 42 (2):2013.

24) Morrison E.W; & Phelps, C.C, "Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change". **Academy of Management Journal.** 42 (4):1999.

25) Perrow, Charles,"The Analysis of Goals in Complex Organizations". *American Sociological Review.* 26 (6):961.

26) Puffer, S. M, "Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople", **Journal of Applied Psychology,** 72(4), 1987.

27) Robert H Moorman, Zinta S Byrne, **How Does Organizational Justice Affect Organizational Citizenship Behavior?** , Handbook of organizational justice, 2013.

28) Russell Cropanzano; David Bowen; Stephen Gilliland, "The Management of Organizational Justice". **Academy of Management Perspectives.** 21 (4): 2007.

29) Spence, J. T., & Helmreich, R. L, "Masculine instrumentality and feminine expressiveness: Their relationships with sex role attitudes and behaviors". **Psychology of Women Quarterly,** 5(2), 1980.

30) Wright, B.E.; Moynihan, D.P.; & Pandey, S.K, "Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence". **Public Administration Review**. 72 (2): 2012.