

محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة

محمد عبداللطيف خليفة

جامعة الإمارات العربية المتحدة

دولة الإمارات العربية المتحدة

يسعى البحث لتحديد مدى انتشار سلوكيات المواطنة التنظيمية (التطوعية) في المنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكذلك قياس أثر بعض المتغيرات التنظيمية المستمدة من الأدبيات السلوكية الحديثة على درجة ممارسة تلك السلوكيات التي تقع خارج نطاق التوصيف الوظيفي. وقد أجريت الدراسة على عينة من (٣٦٠) مرؤوسا و (٥٢) من مشرفيهم ممن يعملون في (١٠) منظمات حكومية. وكشفت النتائج عن تدني مستوى الممارسات التطوعية وعن وجود علاقة إيجابية بين نظم العدالة الإجرائية، المحيط الإجتماعي، القدرة القيادية، الرضاء الوظيفي، المسؤولية الاجتماعية، الجنس، وحجم الانخراط التطوعي.

ليس من شك في أن المنظمات المعاصرة تواجه معضلة عصبية تتمثل في ضرورة تحقيق التوازن بين تعاظم حجم المتطلبات البيئية وتنوع أنماط التوقعات وانكماش حجم الموارد الأساسية اللازمة للوفاء بتلك المتطلبات. وللتخفيف من وطأة تلك المعضلة اتجهت الممارسات الإدارية والدراسات النظرية إلى التركيز على مجموعة من المفاهيم مثل العمالة المؤقتة، تقليل الفاقد المبني على الطريقة

تم تسلّم البحث في ديسمبر ١٩٩٦، وأُجيز للنشر في إبريل ١٩٩٧.

«التأيلورية»، إدخال التكنولوجيا، التخصيص وغيرها من المفاهيم السائدة في الأدبيات الإدارية الحديثة. إلا أن عملية تعظيم الموارد وزيادة الإنتاج من خلال الإرادة الطوعية الذاتية للأفراد وتوفير المناخ التنظيمي المفضي إلى تنمية تلك الروح التطوعية لم تحظ بالاهتمام الكافي من قبل المنظرين والممارسين رغم ما تنطوي عليه من أهمية في تقديم الحلول المناسبة للتعامل مع معضلة التوازن. لذلك، تهدف الدراسة إلى الوقوف على مستوى الممارسات التطوعية التي تعكس روح المواطنة التنظيمية الحالية في المنظمات العامة والتعرف على العوامل الرئيسية المؤثرة والمحددة لدرجة انخراط أعضاء التنظيم في سلوكيات تطوعية. وسيتم أولاً تقديم الإطار المنهجي للدراسة يليه مراجعة للدراسات السابقة والأطر النظرية التي تشتق منها متغيرات فرضيات الدراسة ومن ثم قياس المتغيرات وتحليل ومناقشة النتائج.

مشكلة الدراسة

حدد Katz (1964:131) في معرض دراسته لأهم العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية التنظيمية ثلاثة أنماط سلوكية اعتبرها أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المنشودة:

أولاً: يجب استمالة الأفراد وتحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها والاستمرار معها.

ثانياً: ينبغي على الأفراد وكأعضاء في التنظيم أداء متطلبات الأدوار المناطة بهم على وجه صحيح.

ثالثاً: يتوجب على الأفراد الانهماك في أنشطة تغيرية وعفوية خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي تحددها اللوائح والقوانين والأنظمة.

وقد أطلق Smith et al (1983:635) على النمط الأخير من السلوكيات «سلوكيات المواطنة التنظيمية» والتي عرفها Konovsky (1994:656) على أنها «سلوكيات ينفذها الموظف وتقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية المحددة له وهي بالتالي اختيارية طوعية ولا يستوجب أداؤها الجزاء في إطار هيكل الجزاءات الرسمي التي تعمل من خلاله المنظمة». وتندرج هذه السلوكيات ضمن إطار السلوكيات التطوعية التي تنبع من الإرادة الحرة للفرد.

إن النظريات والنماذج الفكرية الحالية يعثرها القصور في تفسير السلوك التطوعي وتحديد العوامل المؤثرة في تكوينه وخاصة في بيئة المنظمات العامة وهذا ما جادل به Konovsky (1994:656) حينما قال: «إنه بالرغم من وجود رصيد بحثي لا بأس به حول موضوع سلوك المواطنة التنظيمية إلا أن عملية تطوير نظرية متكاملة لمعالجة هذا الموضوع لا تزال تسير ببطء شديد». كما أنه تجدر الإشارة إلى أن معظم هذه الدراسات التجريبية والتطورات النظرية تستلهم وتستوحي موجهاتها من بيئات إدارية وسياسية ذات خصوصيات ومقومات ثقافية وثيقة الصلة بالمجتمع الغربي مما يجعل إمكانية تعميمها وتطبيقها في بيئات أخرى تختلف جوهرياً في منطلقاتها وخصائصها الثقافية موضع شك وريبة.

ويمكن الجزم بأن دراسة السلوك التطوعي أو ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية أمرٌ في غاية الأهمية في البيئات العربية وعلى وجه الخصوص في القطاع الحكومي الذي تظل من ضمن ثوابته تقديم الخدمة العامة والارتقاء بظروف المجتمع وتحسين مستوى أداء قطاعاته في جميع الملبسات والأحوال. وإذا ما أمعنا النظر في الأوضاع الحالية للقطاع العام والخصائص والظروف البيئية التي يعمل بها لأدركنا مدى أهمية إنكفاء وتنمية روح المواطنة التنظيمية في أعضاء الجهاز الحكومي. ففي ظل تناقص الموارد المالية المتاحة لتغطية البرامج المجتمعية المختلفة وتزايد متطلبات وتوقعات الجمهور من الأجهزة الحكومية أصبحت الحاجة ملحة لإيجاد منافذ وأساليب جديدة لترشيد العمل الإداري ولزيادة القدرة والقابلية على التكيف مع المتغيرات والمستجدات المؤثرة في حدود الإمكانيات والمصادر المتاحة. وهذا بدوره سيساهم في تحقيق غرضين رئيسيين:

أولاً: تحسين انطباع الجمهور عن دور وإمكانيات الجهاز الحكومي في تقديم الخدمة المناسبة مما يعزز الثقة ويفضي إلى الدعم المادي والمعنوي للمنظمات المختلفة.

ثانياً: إثبات قدرة وجدارة المؤسسات العامة في مواجهة التحديات وإظهار المرونة والابتكار من خلال اتباع أساليب مرنة تناهض التعقيدات البيروقراطية والقيود التنظيمية التي تعتبر من السمات البارزة للقطاع الحكومي في كثير من الدول.

إذن يمكن القول إن المعضلة الرئيسية التي تواجهها الأجهزة الإدارية الحكومية في الوقت المعاصر هي كيفية التوفيق بين القيود والضغوط المالية والأطر المؤسسية والقانونية التي تحول دون قدرة الإدارة على توفير الإمكانيات البشرية والمادية لتنفيذ برامجها وخططها العامة وبين طموحات واحتياجات الجمهور المتزايدة وتوقعاته بالتمتع بخدمات حكومية تشبع رغبات المستفيدين وتحقق لهم النمو والرخاء والاستقرار في ظل بيئة محلية ومالية تعصف بها التعقيدات والاضطرابات وحالات عدم التأكد والاستقرار.

وانطلاقاً من تلك المعطيات، اتجهت الأنظار إلى ما يعرف بالسلوك التطوعي أو الأعمال والسلوكيات التنظيمية التي تتجاوز حدود ما ترسمه المتطلبات الرسمية والقانونية للوظيفة ورأت فيه القدرة الكافية على مواجهة مثل هذه المواقف والأزمات وزيادة فعالية المنظمات العامة المكبلة بالأغلال البيروقراطية والقيود المالية فانصبحت الجهود الفكرية والأبحاث الميدانية على كشف وتحليل أبعاد هذه الظاهرة الإدارية أملاً في إبرازها كمتغير فعال وبديل حيوي لتطوير العمل الإداري والإرتقاء بمستوى الممارسات الإدارية العربية.

إذن، يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتعرف على طبيعة العوامل التي تفضي إلى توسيع انتشار الممارسات السلوكية التطوعية في المنظمات الحكومية العربية بصفة عامة والخليجية بصفة خاصة وكيفية تعزيز وإذكاء هذه الروح التطوعية بين أعضاء التنظيم، وكذلك التحقق من مدى ملاءمة النظريات الغربية في تفسير السلوك التطوعي في المنظمات العربية ذات الخصوصية الثقافية الفريدة والأنماط الاجتماعية المتميزة.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها إحدى الروافد التي تصب في مجرى الدراسات السابقة حول ظاهرة السلوك التطوعي، إلا أنها تتميز باعتمادها على منطلقات نظرية ومنظورات فكرية تأخذ في الاعتبار الخصوصيات الثقافية والبيئية لدول الخليج العربية. كما أنها تستمد أهميتها من كونها تحاول اختبار مدى قدرة مجموعة من التوجهات والأطر والتي تم صياغتها لتفسير ظواهر إدارية أخرى في

كشف غموض السلوك التطوعي وتحديد أبعاده الجوهرية. عموماً، يمكن تلخيص أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

- ١ - إضافة أبعاد جديدة في العلاقة بين السلوك التطوعي والمحددات التنظيمية والفردية.
- ٢ - نشر الوعي الإداري حول هذا المفهوم وتوعية القائمين على الأجهزة الإدارية بضرورة الاستفادة من نتائج ودلالات هذه الدراسة.
- ٣ - تطوير نظرية السلوك التطوعي بإضافة متغيرات جديدة وتعزيز قدرتها على تفسير هذا النمط السلوكي الهام.
- ٤ - إثراء أدبيات الإدارة، ولا سيما في المجتمع العربي، بالجديد من القضايا النظرية والميدانية في ظل شح الدراسات السلوكية التي تتناول البيئة العربية.
- ٥ - تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تبحث في مسببات السلوك التطوعي في القطاع العام وتغذي الرصيد العلمي الشحيح في هذا المضمار.

أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق سلسلة من الأهداف العلمية والعملية يمكن إيجازها في العناصر الآتية:

- أ - إبراز مفهوم السلوك التطوعي كأحد القضايا الهامة التي يجب أن تتبوأ مكانة مرموقة في سلم أولويات الممارسين للإدارة وتوسيع رصيدهم الفكري من الأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق مستويات أداء متميزة وفعالية تنظيمية عالية.
- ب - تقديم عرض شامل لأهم الدراسات والنظريات التي عالجت مسببات ودوافع هذه الظاهرة.
- ج - قياس وتقييم أثر بعض المتغيرات التنظيمية على السلوك التطوعي في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة مثل نظرية العدالة الإجرائية (Procedural justice)، نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية (Social information)

(processing)، نظرية التبادل الاجتماعي (Social exchange) ونظرية الثقافة التنظيمية (Organizational culture).

د - اختبار مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الديموغرافية والفردية ودرجة الانخراط في سلوكيات تطوعية.

هـ - تقديم توصيات للممارسين الإداريين حول استراتيجيات تنمية روح المواطنة التنظيمية في مؤسساتهم.

منهجية الدراسة

العينة: يمثل العاملون في القطاع الاتحادي الحكومي مجتمع الدراسة الحالية، حيث تم توزيع مجموعة من استثمارات الاستقصاء بلغ عددها (٥٠٠) استمارة منها (٤٤٠) للموظفين والموظفات و (٦٠) لرؤساء العمل ممن يعملون في (٦٠) إدارة ووحدة تنظيمية مختلفة في (١٠) وزارات حكومية إتحادية.

وقد تم اختيار هذه الوزارات عن طريق أسلوب العينة الطبقية بحيث تكون العينة الطبقية ممثلة قدر الإمكان للمجتمع الأصلي. وقد روعي في هذا الاختيار حجم المنظمة، نوع النشاط الذي تمارسه الإدارة، الجنس، الخبرة العملية، وفئات العمر (أنظر الملحق). بلغ صافي المرتد من الاستجابات (٣٦٠) استمارة بالنسبة للموظفين والموظفات و(٥٢) للمشرفين والمشرفات على أولئك الموظفين أي ما نسبته (٨٢٪) بالنسبة للموظفين و(٨٧٪) بالنسبة للمشرفين. وقد جاءت إجراءات اختيار العينة وجمع المعلومات على النحو التالي:

١ - تصنيف الوزارات الإتحادية إلى ثلاث مجموعات وفقا للحجم: كبيرة (١٠٠١ فأكثر)، متوسطة (٥٠١ - ١٠٠٠)، صغيرة (أقل من ٥٠٠).

٢ - تم اختيار عشر وزارات من المجموعات السابقة بواقع أربع وزارات صغيرة، ثلاث متوسطة وثلاث كبيرة.

٣ - تم اختيار عدد (٦٠) إدارة ووحدة تنظيمية في إطار تلك الوزارات، وروعي أن يكون نشاط هذه الوحدات متنوعا بحيث يشمل المالية، شئون الأفراد، العلاقات العامة، الشئون القانونية، الشئون الفنية، الإنتاج، التخطيط والشئون الإدارية.

٤ - تم مقابلة رؤساء الإدارات والوحدات التي وقع الاختيار العشوائي عليها لشرح أهداف الدراسة ولحثهم على المشاركة فيها حيث أبدوا استعدادا للتجاوب مع متطلبات الدراسة.

٥ - تم توزيع نوعين من الاستثمارات على رؤساء الوحدات التنظيمية، النوع الأول موجه للرؤساء أنفسهم والنوع الثاني يوزع على المرؤوسين حيث تم إعطاء تعليمات للرؤساء بضرورة التنوع في توزيع الإستثمارات من حيث الجنس، الخبرة، والفئة العمرية. كما تم التأكيد على الرؤساء بضرورة إتباع نظام ترقيمي يتم بموجبه إعطاء رقم واحد لكل استثمار يقابله نفس الرقم للإستثمار الخاصة بالرؤساء لتقييم ذات الموظف. كما تم التأكيد على الرؤساء بضرورة ضمان السرية لاستجابات الموظفين، حيث يتم إعادة إستثمار الموظف في مظلوف مغلق لا يطلع عليه سوى الباحث.

وتتميز العينة بالخصائص الآتية:

الذكور (٦٢٪) الإناث (٣٨٪)، أما من حيث الخبرة في المنظمة فقد جاء التوزيع على النحو الآتي: من سنة إلى سنتين (٢٠٪)، من ثلاث سنوات إلى أربع سنوات (٥٤٪)، من خمس سنوات إلى ست سنوات (١٨٪)، من سبعة فأكثر (٨٪).

الإطار النظري والدراسات السابقة حول السلوك التطوعي

يمكن القول بأن موضوع السلوك التطوعي أو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية يعتبر من القضايا الإدارية الحديثة التي بدأت تتغلغل بصورة مكثفة في أدبيات الإدارة، إلا أن الرصيد الفكري المتراكم إلى الساعة والروافد البحثية والاستكشافات التجريبية لم تصل بعد إلى مرحلة النضج والشمولية ليتم التعويل عليها كمرشد فعال للممارسة الإدارية، ولم تخرج كثير من المناقشات عن مفهوم الإطار النظري المفاهيمي رغم اتجاه عدد من الباحثين نحو سبر أغوار هذه القضية مثل (Smith 1983)، (Moorman 1991)، (Park and Sims 1989)، (Organ and O'Rely and Chatman, Puffer 1987)، (Scholl 1987)، (Konovsky 1989)، (1986)، (Niehoff and Moorman 1991)، (Konovsky 1994).

إلا أن الجهود تركزت على عدد قليل من المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية لمحددات السلوك التطوعي، وإغفال بعض الجوانب الهامة والتطورات النظرية في المسارات والمجالات السلوكية الأخرى، والتي قد تكون لها علاقة في تفسير السلوك التنظيمي.

وبناء على ذلك، سوف يتم استعراض الإطار النظري والتجريبي لهذا الموضوع من خلال محورين رئيسيين، حيث يقدم المحور الأول مجموعة من المفاهيم والتعريفات الخاصة بالسلوك التطوعي. أما المحور الثاني فسوف يقدم نموذجاً نظرياً لمحددات السلوك التنظيمي، ويستعرض أهم الدراسات والأبحاث والمجالات النظرية التي تساند مفرداته المختلفة، كما سيتم استخلاص الفرضيات العلمية لهذه الدراسة من واقع الدراسات الميدانية والمنظورات الفكرية.

أ - الإطار المفاهيمي للسلوك التطوعي

لقد تم التعامل مع مفهوم السلوك التطوعي بالمنظمات في أدبيات الإدارة بمسميات وأوصاف مختلفة وفقاً للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها المنظر أو الباحث وتمشياً مع توجهاته ومنطلقاته الفكرية. ومن أهم المسميات التي أطلقت على هذا النمط السلوكي «السلوك غير المكلف» (non mandated Behavior) (McAllister, 1989)، سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational citizenship) (Smith et al, 1983; Bateman and Organ, 1983; Organ, 1989)، وسلوك الدور الإضافي (Extral Role)، سلوك الموالاة أو التأييد الاجتماعي (Behavior Prosocial) (Scholl, 1987)، (Puffer, 1987; O'Reilly and Chatma, 1987).

ويمكن اقتفاء منشأ هذا النوع من الدراسات إلى مجموعة أعمال Katz (1964:132) التي أشار فيها إلى أن اعتماد منظمة ما بصورة كلية مطلقة على أنظمتها ولوائحها الرسمية المحددة للسلوكيات والأدوار المطلوبة من الفرد يجعل منها نظاماً اجتماعياً هشاً يفتقر إلى التماسك. فإذا ما أصر النظام على التقيد بنص القوانين واللوائح الخاصة بالتوصيف الوظيفي للمهام المختلفة، فإن مصير ذلك سيكون التعطل والتخبط. لذلك، فإن إطلاق إمكانيات وقدرات الأفراد للخوض في النواحي الإبداعية لإظهار التعاون العفوي مع أفراد التنظيم يعتبر من المسائل الهامة والجوهرية في تحقيق الاستمرارية والفعالية التنظيمية. وفي هذا الإطار،

صنف Katz السلوكيات الهامة القادرة على تمكين المنظمة من أداء رسالتها ودورها الوظيفي على نحو مرض في ثلاثة أنماط: استقطاب الأفراد، أداء الأدوار الرسمية، والممارسات الخيارية. وخلاصة النمط الثالث أنه يجب أن تسود في النظام أنشطة تتسم بالإبداعية والابتكارية وبالمبادرات التعاونية العفوية على نحو يتجاوز مقررات ومحددات اللوائح والقوانين الوظيفية السارية. وقد أطلق Katz (1964:133) على المجموعة الثالثة من السلوكيات «سلوكيات الأدوار الإضافية» والتي تعني تلك الأنماط السلوكية التي تصدر من الفرد ولها تأثير وظيفي إيجابي على أداء المنظمة ككل كما أنها تقع خارج دائرة المتطلبات الرسمية للوظيفة وتحوي على بعد إثاري. واسترشاداً بنموذج Katz، اقترح Kopelman *et al* (1990: 238) ثلاث مجموعات سلوكية اعتبروها ذات علاقة مباشرة بتحقيق الفعالية التنظيمية:

أ - مجموعة سلوكيات الارتباط وتشمل الحضور والبقاء في المنظمة وهي ضرورية لتحاشي الغياب والدوران الوظيفي.

ب - مجموعة سلوكيات الأداء وتشير إلى المهام المرتبطة بالوظيفة والأنشطة الرئيسة المكونة للدور التنظيمي الرسمي للفرد، وهي مهمة لتحقيق مستوى الإنتاجية المنشودة.

ج - مجموعة سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تشمل الجهود التعاونية والمشاركة الإيجابية.

وقد تعددت التعريفات التي قدمت لتوضيح معنى السلوك التطوعي فقد عرفه McAllister (1989:20) على «أنه السلوك غير المكلف والذي يحوي على مجموعة من الأفعال والتصرفات يصدرها الفرد والتي لا يمكن اعتبارها ضمناً أو علنياً نتاج الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو محاولة لتنفيذ المتطلبات الرسمية للوظيفة».

أما O'Reilly and Chatman (1986:493) فقد أطلقا على هذا النمط السلوكي مسمى «سلوك التأييد الاجتماعي»، وتم تعريفه على أنه «مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية المباشرة». وتماثل هذه التعريفات تعريفات أخرى قدمتها مجموعة من المنظرين لما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية. ومن

أبرز التعريفات، ذلك التعريف الذي صاغه (Organ 1988:40) على أنه «سلوك فردي يتسم بالطوعية وحرية الخيار ولا يرتبط بأي علاقة مباشرة وعلنية بالنظام الرسمي للجزاءات ويساهم بمجمله في الارتقاء بفاعلية الأداء الوظيفي للمنظمة».

كما أن هناك تعريفاً آخر قدمه (Brief and Motowidlo 1986:710) مفاده أن السلوك التطوعي هو «سلوك تأييد وموالة إجتماعية ويتضمن أفعالاً اجتماعية إيجابية لم تحدد رسمياً كمتطلبات دور وظيفي أي أنه لا يعهد القيام بها إلى الأفراد كأنشطة تشكل جزءاً أساسياً من العمل. ويعتبر التعريف الذي أورده Organ and Konovsky (1989:157) لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من أشمل التعريفات، حيث عرفاه على أنه «ذلك السلوك الفردي الذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرئيسية ويشتمل على إحياءات وإشارات تعاونية أو بناءة لا تكافئها بصورة مباشرة أو تعاقدية أنظمة الجزاءات الرئيسية في المنظمة».

وأياً كانت نقاط الاختلاف بين هذه التعريفات أو غيرها فإنه يمكن الجدل بأن هناك عدداً من العناصر المشتركة تجمع بين هذه المسالك النظرية ويمكن تلخيصها بالآتي:

- ١ - أنه سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة الطوعية الحرة للفرد.
- ٢ - لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات التوصيف الوظيفي للدور أو الوظيفة.
- ٣ - يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي فبالرغم من أنه لا يعتبر أداءً رسمياً بحد ذاته إلا أنه يسمح ويساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.
- ٤ - إن السلوك التنظيمي هو مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً. وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى أو من مجتمع إلى آخر وفقاً لطبيعته وشكل اللوائح والثقافات المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي إضافي.

٥ - لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد على المدى القصير، ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية أي إن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية.

وقد أسهب الكتاب في وصف آثار ومردود هذا السلوك التطوعي على المنظمة أي إن هناك مجموعة من الدراسات النظرية والميدانية التي تعاملت مع هذا المفهوم كمتغير مستقل له علاقاته التأثيرية مع مجموعة من المخرجات التنظيمية. ففي الدراسة التي أجراها (Shore et al (1995) أظهرت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية الذي يصدر عن المرؤوسين له تأثير إيجابي وذو مغزى إحصائي على مدى تصور المدراء حول الالتزام الوجداني للمرؤوس نحو منظمته وأهدافها، وبالتالي مدى حرص المدير على مكافأة ومعاملة المرؤوسين. وفي معرض مراجعتهم للجدل النظري حول مكونات وأبعاد السلوك التطوعي يرى (Smith et al (1983:654) أن سلوك المواطنة التنظيمية «يساهم في تشجيع الآلة الاجتماعية للمنظمة وفي توفير المرونة اللازمة للعمل في إطار مواقف طارئة وأزمات، كما أنها تحافظ على التوازن الداخلي للتنظيم». أما (McAllister (1989:30 فيرى أن آثار السلوك التطوعي قد تكون سلبية بقدر ما تكون إيجابية.

فبالرغم من اعترافه بأن سلوك المواطنة التنظيمية قد يقود إلى نتائج إيجابية في الأداء على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، إلا أن الموقف هو الذي يحدد مدى إيجابية أو سلبية ذلك السلوك. وعليه، فإن السلوك الإضافي الذي قد يبدو ذا دوافع ونوايا طيبة ربما تترتب عليه مدلولات سلبية فيما يخص الأداء على المستويات الثلاثة: الفرد، المجموعة، والمنظمة. فعلى المستوى الفردي قد يكون السلوك التطوعي أحد أعراض عدم الكفاءة. أما على مستوى المجموعة فقد يؤثر السلوك الإضافي على أداء مجموعة أخرى من الموظفين أو على بيئة العمل المحيطة مثل خلق روح الإتكالية والإحجام عن المبادرات الذاتية. وعلى مستوى المنظمة فقد يؤدي السلوك التطوعي أو الإضافي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل والإسهامات وفي حالة عدم قدرة المنظمة على الوفاء بذلك الدين قد تكون العاقبة سلبية بالنسبة للمنظمة. إلا أن هذه النتائج والآثار لا تخرج عن دائرة الجدل النظري والتصور الفكري، ولا توجد دراسات ميدانية وقرائن تجريبية تؤيد أو تفند

ادعاءاتها. لذلك، سوف تأخذ هذه الدراسة بالنظرة التفاضلية لآثار ومردود السلوك التطوعي كما أشارت إليه الدراسات السابقة، وستفترض أن السلوك التطوعي له تأثير مباشرة وإيجابي على الأداء الوظيفي للمنظمات العامة. لذلك، سينصب التركيز على محددات السلوك التطوعي من خلال صياغة نموذج علمي وصياغة فرضيات قابلة للاختبار للوصول إلى أهم هذه المحددات في البيئة الخليجية خاصة والبيئة العربية عامة، ومن ثم رسم الاستراتيجيات المناسبة لتمكين المدير من غرس وتعزيز الروح التطوعية بين أعضاء فريقه.

ب - النموذج العلمي والفرضيات

يعتمد النموذج العلمي لهذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات والفرضيات تم اشتقاقها من بعض النظريات السلوكية التي يفترض أن تكون لها علاقة مع السلوك التطوعي. كما أنه تم تضمين النموذج بعض المتغيرات الديموغرافية والوجدانية التي يمكن تبرير ارتباطها بالسلوك التطوعي من خلال نتائج الدراسات الميدانية السابقة أو بواسطة الجدول النظري تمهيدا لإجراء الاختبارات الميدانية والإحصائية لإثبات مدى صحتها. ويقوم نموذج الدراسة على افتراض أن السلوك التطوعي أو ما يسمى بسلوك المواطن التنظيمية يرتبط بعلاقات مباشرة وغير مباشرة مع مجموعة من المحددات الأساسية سيتم مناقشتها على النحو التالي:

أولاً: مدخل العدالة الإجرائية Procedural Justice:

لقد استطاعت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية اختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة. فقد تركزت المناقشات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية على محور العدالة التنظيمية التوزيعية Distributive Justice أو ما يسمى بعدالة توزيع المصادر والفرص التنظيمية، حيث يكون التركيز على شكل وحجم مردود الأنشطة والأفعال. فوفقاً لـ (Cohen 1987) ينزع الأفراد إلى تقييم توزيع نتائج العمل وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. وتعود جذور هذه الأفكار إلى الأعمال النظرية لـ (Adams 1965)، وتحديداً نظرية المساواة التي جادل فيها أن تقييم المساواة من قبل الأفراد هي عملية إدراكية عقلية يقوم بمقتضاها الفرد بمقارنة ما قدمه من جهود في مجال عمله وما ترتب

على تلك الجهود من نتائج ومردودات بجهود نظير مماثل يعتبره الفرد الأول أساساً مرجعياً للمقارنة من حيث المدخلات والنتائج.

فكلما زاد التصور الذهني باتساع الفارق بين عائدات الأساس والمرجع رغم تماثل المدخلات كلما قل الرضا الوظيفي وزاد الشعور بانعدام المساواة التوزيعية.

إلا أن هذا المنهج النظري البحثي قوبل بانتقادات عديدة تركزت حول عجز هذه النظرية عن تقديم صورة متكاملة عن سير عملية العدالة التنظيمية. (Folger and Greenberg, 1985).

وعلى نقيض ذلك، فقد اقترحا (Folger and Greenberg 1985:24) نموذجاً نظرياً بديلاً أطلقا عليه العدالة الإجرائية والتي عرفت بأنها «التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد». وينصب تركيز هذا التوجه النظري على عملية العدالة نفسها بصرف النظر عن مخرجاتها، أي بمعنى آخر التركيز على تأثير إجراءات اتخاذ القرارات على تصورات الأفراد تجاه العدالة التنظيمية. فبصرف النظر عما إذا كانت نتائج قرار معين هي ترقية أو مكافأة أو حتى عقوبة، فإن المحدد الأساسي لإدراك عدالة هذه القرارات على تصورات الأفراد تجاه العدالة التنظيمية هو الطريق أو المسلك الذي من خلاله تم الوصول إلى مضمون ونوعية القرار.

وفي مدار هذا المحور النظري برزت أعمال بحثية عديدة منها الدراسة التي قام بها (Thaibaut and Walker 1975) والتي أكدوا فيها على الدور الجوهري الذي يلعبه وجود نوع من السيطرة على عملية اتخاذ القرار أو ما يسمى (بفرص التعبير) على تعزيز شعور الفرد بالعدالة. وخلصت الدراسة إلى إن الإجراءات تعتبر عادلة متى ما وفرت للأفراد الفرصة لتقديم مدخلاتهم والتعبير عن آرائهم واهتماماتهم. أما (Leventhal 1980:28) فقد اتبع منهجاً مغايراً في التعامل مع مسألة العدالة الإجرائية، وذلك من خلال قيامه بتحديد المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة. فمدى الاعتقاد بوجود عدالة إجراءاته يتربط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة من القواعد الإجرائية، هي كالآتي:

- ١ - قاعدة التناغم والانسجام: يجب أن تتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمصادر على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.
 - ٢ - قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وصحيحة عن ظروف الفرد.
 - ٣ - قاعدة عدم الانحياز: يجب الحؤول دون تمكين المصلحة الذاتية أو التفضيل الشخصي من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار.
 - ٤ - قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر ورؤى أصحاب العلاقة.
 - ٥ - قاعدة الأخلاقية: توزيع المصادر يجب أن يتم وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.
 - ٦ - قاعدة الاستثناء: يجب أن تكون هناك فرص لتعديل وتبديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.
- وتجدر الإشارة إلى أن Leventhal في طرحه لهذه القواعد قد أكد أنها لا تتمتع بأثقال وأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل أن الأفراد ينزعون بصورة انتقائية إلى ترجيح قواعد معينة دون الأخرى وفقاً لمقتضيات الموقف. كما يعرف (Niehoof and Moorman, 1993) عدالة الإجراءات في ضوء مجموعة من المكونات الهامة مثل: عدم التحيز، ثبات الإجراءات، دقة الإجراءات، صحة الإجراءات، واقعية الإجراءات، وأخلاقية الإجراءات.
- وفي ميدان الأبحاث التجريبية، هناك دراسات عديدة ركزت على قواعد معينة من العدالة الإجرائية مثل السيطرة على عملية اتخاذ القرار (Thaibaut and Walker, 1975)، التوضيح السببي للقرار (Bies and Shapiro, 1987)، المعاملة الشخصية (Bies, 1987).
- وقد أظهرت مجموعة من الدراسات وجود علاقات ارتباطية بين العدالة الإجرائية وعدد من المتغيرات التابعة مثل الرضاء تجاه نظام التظلم التنظيمي (Fryxel and Gordon, 1989)، التصورات الذهنية لعدالة نظم تقييم الأداء (Greenberg, 1986)، الالتزام التنظيمي (Griffin, 1993)، الرضاء الوظيفي والرضاء تجاه الرؤساء (Alexander and Ruderman, 1987)، وأخيراً سلوك

المواطنة التنظيمية (Niehoof and Moorman, 1993; Moorman, 1991). ولعل من أبرز الدراسات التي بحثت في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة الإجرائية تلك الدراسة التي قام بها Ball *et al* (1994). كما أن أدبيات الإدارة العربية قد ولجت ميدان العدالة التنظيمية، ويمكن في هذا الصدد الإشارة إلى دراستين هامتين: الأولى لجاب الله (١٩٩١) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة بين بعض مؤشرات العدالة الإجرائية وثقة العاملين في نظم تقييم الأداء والرضا عن الرئيس والانتماء للمنظمة. أما الدراسة الأخرى فكانت لعادل زايد (١٩٩٥)، إلا أنها تعاملت مع العدالة التنظيمية كمتغير تابع تؤثر عليه عوامل أساليب المراقبة المتبعة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إحصائية إيجابية بين العدالة الإجرائية ممثلة في قاعدة السيطرة والفرصة في عملية اتخاذ قرارات العقوبات مع سلوك المواطنة التنظيمية. وفي دراسة مشابهة، توصل Konovsky and Pugh (1994) إلى أن الاعتقاد بعدالة إجراءات عملية اتخاذ القرارات لدى رؤساء العمل يرتبط ارتباطاً إحصائياً غير مباشر مع سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الثقة التي تتولد لدى المرؤوسين تجاه رؤسائهم.

وبناء على ما تقدم فإن الدراسة الحالية تفترض وجود علاقة بين مدى الاعتقاد بعدالة إجراءات عملية تقييم الأداء ودرجة الانخراط في السلوك التطوعي. فالفرد يتوقع أن تكون إجراءات تقييم أدائه التطوعي عادلة ومنصفة، بحيث أنه حال توفر فرصة لتوزيع بعض الجزاءات التنظيمية أو الاعتراف بجهود المتطوعين فإن تلك السلوكيات سوف تؤخذ بالاعتبار وتحقق أفضلية تنافسية للمتطوع. فالمكافآت والجزاءات بحد ذاتها ليست المحك لدفع الأفراد للقيام بأنشطة تطوعية وفقاً لتعريف السلوك التطوعي ولكن الشعور بأن هناك إجراءات عادلة تكفل تمييز المتطوعين والمتقاعين في عملهم عن غيرهم وتصور حقوقهم عندما تلوح في الأفق أي فرص توزيعية. فيكون لذلك كله الأثر الأكبر في تحفيز الأفراد لتبني سلوكيات تطوعية.

ومن الإجراءات التي يفترض أن تشكل بمجملها متغير العدالة الإجرائية فيما يتعلق بنظام تقييم أداء المتطوعين، والتي يمكن أن تؤثر على حجم النشاط التطوعي، ما يلي:

- ١ - إتاحة الفرصة للأفراد لإبراز الأنشطة التطوعية التي مورست خلال فترة عملهم وخاصة تلك الجوانب الخفية وغير الواضحة للعيان.
 - ٢ - إعطاء وزن كافٍ لمعيار الأنشطة التطوعية في نظام تقييم الأداء وتوحيد المقاييس على مستوى المنظمة.
 - ٣ - وجود نظام لحفظ وتوثيق الأعمال التطوعية للاستعانة بها عند الحاجة.
 - ٤ - عدم تفضيل الأنشطة التكاليفية الإضافية على الأنشطة التطوعية الخيرية.
 - ٥ - وجود فرصة للمتطوع للطعن في أي قرار يراه مجحفاً في تقدير جهوده التطوعية.
 - ٦ - يتم التقييم وفقاً لانعكاسات وآثار السلوك التطوعي المباشر وغير المباشر على المجموعة أو التنظيم أو الجهود، أي أن حجم تأثير السلوك التطوعي هو الموجه لعملية التقييم.
 - ٧ - وجود فرص تغذية راجعة وانتقادات بناءة لجهود المتطوعين لتوجيهها في المسار الصحيح.
- ومما سبق يمكن اشتقاق الفرضية الآتية:

الفرضية الأولى:

«يرتبط شعور الأفراد بعدالة إجراءات تقييم أداء الأنشطة التطوعية ارتباطاً إيجابياً بحجم السلوك التطوعي في المنظمة».

ثانياً : مدخل معالجة المعلومات الاجتماعية:

تعتبر نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية من النظريات الشائعة التداول في أدبيات الإدارة والتي تعني بدراسة وتحليل أثر البيئة الاجتماعية المحيطة على سلوكيات ومواقف واتجاهات الأفراد. وتقوم أسس هذه النظرية على اعتبار أن المحيط الاجتماعي في بيئة العمل وانعكاسات الخيارات السابقة يلعبان دوراً حيوياً في تفسير الكثير من سلوكيات ومواقف العمل. ويعود الفضل في إرساء دعائم هذا الكيان النظري إلى (Salancik and Pfeffer (1978، اللذان شنا هجوماً نقدياً عنيفاً على المناهج الفكرية والأطر النظرية الكلاسيكية لإخفاقها في إبراز دور المحيط الاجتماعي في تشكيل الاتجاهات الوظيفية وسلوكيات العمل وتحديد نوعية التصرفات والخيارات، فضلاً عن تجاهل المنظرين السابقين لحقيقة جوهرية تتمثل

في أن الأفراد غالباً ما يستهلكون جزءاً كبيراً من وقتهم وجهودهم لاسترجاع وتدبر وتفهم عواقب قراراتهم وأفعالهم السابقة، ونادراً ما ينكفئون على البحث والتخطيط لسلوكيات مستقبلية.

وتنطلق النظرية في توجهاتها من الاعتقاد بأن الأفراد بوصفهم كائنات متأقلمة يطوعون ويكيفون مواقفهم وسلوكياتهم وقناعاتهم وفقاً لتوقعات البيئة الاجتماعية المحيطة وآثار أفعالهم الماضية. ويؤدي هذا الاعتقاد بدوره إلى نتيجة منطقية مفادها أن السلوك الفردي هو من نسيج البناء والتفسير الاجتماعي للحقائق والوقائع، أي أن الحقيقة الموضوعية المحايدة هي أمر صعب المنال، وأن ما نعتبره حقائق لا يعدو أن يكون صنعاً اجتماعياً ساهم في بنائه الأفراد وحظي بالإجماع مع تقادم الزمن.

فالاتجاهات والمواقف تتوالد لدى الأفراد وتتعرّز من واقع المعلومات المتوافرة لديهم وقت إبراز تلك المواقف، ومن خلال التفاعل الاجتماعي ونتائج الأفعال السابقة. وتعتبر البيئة الاجتماعية المباشرة هي أحد المصادر الرئيسية التي تغذي رصيد الفرد من المعلومات لتشكيل اتجاهاته. فوفقاً للنظرية يرسل المحيط الاجتماعي للفرد إشارات وتلميحات وإيحاءات ذات الصلة بالمواقف التي يواجهها الفرد في حياته التنظيمية بغرض استخدامها في تفسير الأحداث واتخاذ الاتجاهات المناسبة. هذا، بالإضافة إلى تزويدهم بالمعلومات اللازمة لتحديد مدى ملاءمة الاتجاهات والآراء مع معايير التقبل الاجتماعي.

وباختصار، تجادل النظرية بأن المحيط الاجتماعي يؤثر على اتجاهات وسلوكيات الأفراد من خلال مجالين رئيسيين:

- ١ - أنه يساهم في بناء حيز في الذاكرة للتوجيه والإرشاد حول مختلف الاعتقادات والمواقف والاحتياجات والأفعال المقبولة اجتماعياً.
- ٢ - أنه يركز انتباه الفرد على معلومات محددة تجعلها ذات أهمية قصوى في مواجهته المواقف، ويزوده بالتوقعات حول السلوكيات المقبولة والآثار الاجتماعية التي ستنتج عنها.

وفي ضوء موجبات تلك النظرية، يمكن الجدل بأن للبعد الاجتماعي دوراً كبيراً وهاماً في تفسير السلوك التطوعي.

فالبينة الاجتماعية تزود الفرد بمعلومات وتوقعات حول جدوى وأهمية السلوك التطوعي وتصدر له إشارات وتلميحات حول مدى التقبل الاجتماعي للقيام بأنشطة تطوعية إضافية خارج نطاق الواجبات الرسمية للوظيفة. فالبينة الاجتماعية التي ترسل إشارات استحسان واسترضاء للمتطوعين لا شك بأنها ستؤثر إيجابياً على مدى حرص الموظف على القيام بأنشطة تطوعية، وهذا بخلاف البينة الاجتماعية التي تستهجن مثل هذه الأعمال وترسل إشارات سخرية وريبة وعدم تقبل لمرتكبها. لذلك، تتوقع هذه الدراسة أن ينخرط الأفراد في سلوكيات تطوعية متى ما كانت هناك معلومات إيجابية وإيحاءات مؤيدة لمثل هذه السلوكيات.

وعليه فإنه يمكن استخلاص الفرضية الآتية:

الفرضية الثانية:

«يرتبط مدى التصور بوجود محيط اجتماعي مساند للأنشطة غير المفروضة بحجم الجهود التطوعية التي يبذلها الأفراد».

ثالثاً: مدخل التبادل الاجتماعي:

يعود الفضل في تفسير السلوك التطوعي في إطار نظرية التبادل الاجتماعي إلى (Organ 1988)، تفترض هذه النظرية أن عدالة ونزاهة الرؤساء في العمل تفضي إلى سلوك المواطنة التنظيمية بسبب ظهور علاقة ما يسمى بالتبادل أو المقايضة الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين. فعندما يعامل الرؤساء مرؤوسيهم بإنصاف وبعيداً عن ممارسات التمييز المجحف تنشأ لدى الفرد قيمة التبادل أو رد الفضل والتي توجهه وتلزمه بأن يمارس المقايضة. وقد اعتبر سلوك المواطنة التنظيمية وما ينطوي عليه من أنشطة وممارسات إيجابية أحد القنوات المتاحة لتحقيق تلك المقايضة.

وفي هذا الإطار تم التمييز بين نوعين من المقايضة أو المبادلة: المبادلة الاجتماعية والمبادلة الاقتصادية. فوفقاً لـ (Blau 1964) تشير المبادلة الاجتماعية إلى العلاقات التي تترتب عليها التزامات مستقبلية غير محددة. فعلاقات التبادل الاجتماعي تولد توقعات حول بعض العوائد المستقبلية مقابل مساهمات معينة تقدم حالياً، ولكن طبيعة وحجم هذه العوائد غير محددة. أما المبادلة الاقتصادية فتعتمد على المعاملات المحددة وتقوم على أساس الماديات والعقود التي تلزم طرفاً معيناً

بأداء شيء معين خلال فترة زمنية محددة. وتعتبر الثقة في العلاقات الاجتماعية هي جوهر التبادلات الاجتماعية. لذلك، يمكن الجدل بأن ثقة المرؤوس بعدالة ممارسات رئيسه المباشر في القضايا والمسائل ذات الصلة بعمل المرؤوس تولّد الشعور بضرورة إجراء تبادل اجتماعي مع الرئيس الذي رغم سلطاته وعوامل القوة التي سحّرت له أثر احترام الموظف وإنصافه في جميع القضايا التي تمس واقعه الوظيفي. ففي الدراسة التي أجراها Lind and Tyler (1988) تبين أن أحد مصادر الثقة في الرئيس والتي تستدعي المبادلة هي العدالة الإجرائية. فاستخدام الإجراءات الإشرافية العادلة يؤثر على جوانب حساسة في الكيان الوجداني للفرد مثل الالتزام والولاء والثقة، لأن استخدام تلك الإجراءات العادلة يظهر احترام السلطة لحقوق وكرامة وإنسانية الموظف.

وقد أثبتت الدراسة التي أجراها Konovsky and Pugh (1994) قدرة نظرية التبادل الاجتماعي على تفسير سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية غير مباشرة بين الممارسات الإشرافية العادلة وسلوك المواطنة التنظيمية، من خلال الثقة التي تولدت كأساس لعلاقات التبادل الاجتماعي. كما تعزز هذه النتائج الدراسة التي قام بها Graham (1991) والتي اكتشفت وجود علاقة مباشرة بين الالتزام الوظيفي Commitment وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم اعتبار الالتزام الوظيفي على أنه مؤشر من مؤشرات علاقات التبادل الوظيفي الاجتماعي.

وعليه يمكن صياغة الفرضية الآتية:

الفرضية الثالثة:

«ترتبط ثقة الأفراد بعدالة الإجراءات الإشرافية التي يمارسها الرؤساء بمدى ممارسة أنشطة تطوعية».

رابعاً: مدخل الثقافة التنظيمية والقيادة:

ليس من شك في أن نظرية الثقافة التنظيمية تعتبر من النظريات الحديثة التي أحدثت ثورة في الفكر الإداري، حيث أضافت مفاهيم ومفردات ومناهج استقصاء شاع استخدامها في الخطاب الإداري المعاصر، كما أنها أطلقت العنان للجهود

البحثية للولوج في آفاق جديدة واكتشاف أبعاد مجهولة في العمل الإداري أجابت على العديد من التساؤلات المحيرة في فهم الظواهر الإدارية المختلفة.

وقد عرف (Schein 1989:90) الثقافة التنظيمية على أنها «نسق من الافتراضات الأساسية التي تكون قد أُخترعت أو اكتشفت أو طُوِّرت بواسطة جماعة من الأفراد في سعيها الحثيث نحو التعلم لمواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي. واستطاعت هذه الافتراضات الصمود والثبات لفترة طويلة من الزمن، وعملت على نحو مرضٍ لأفراد المجموعة، مما جعلها ثوابت راسخة يتم بالتالي تلقينها وتدريبها للأعضاء الجدد على أنها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل». وتؤكد هذه النظرية على دور القيادة الإدارية في تشكيل وصياغة وتعزيز الثقافة التنظيمية، حيث أن المنظمات تخلق ثقافتها الخاصة ونسقها القيمي ومنظومة المثل لديها من خلال أفعال وأقوال قادتها. لذلك، فإن تصرفات القادة وممارستهم العملية وأنماط تعاملهم مع الأحداث والمواقف تساهم في تطوير ثقافة تنظيمية وتبلور قيماً ومبادئ تؤثر على سلوكيات الآخرين.

وتتعدد الآليات التي من خلالها يستطيع القادة نقل وغرس وتعزيز القيم المفضلة في وجدان أعضاء التنظيم، فمنها ما هو عفوي ويتم خارج نطاق الشعور الواعي ومنها ما هو مخطط ومدرس. وقد حدد Schein في نظريته خمس آليات لنقل القيم تتمثل في تركيز الانتباه على أبعاد معينة من السلوك وقياسها ورقابتها، تمثيل دور القدوة والأسوة، طريقة التعامل مع الأحداث الحرجة، وضع معايير لتوزيع المكافآت والمراكز الوظيفية، وضع معايير للاستقطاب والاختيار والترقية والنقاعد. وتتباين هذه الآليات من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

- ١ - مدى قوتها في التأثير.
 - ٢ - مدى صراحة (علنية) أو ضمنية الرسائل المراد إيصالها.
 - ٣ - درجة الوعي والتخطيط العقلاني لاستخدام الآلية.
- ولأغراض هذه الدراسة، وجد أن نظريته الثقافية التنظيمية بتركيزها على البعد القيادي في خلق وتعزيز القيم قد تساهم بصورة مباشرة في تفسير السلوكيات التطوعية في المنظمة. ذلك، حيث أن أفعال القادة ومناهجهم القيادية

وممارستهم التطوعية سيكون لها انعكاساتها المباشرة على المنظومة القيمية للأفراد. وكلما كانت هناك آليات عديدة لنشر وتوطيد قيم التطوع في وجدان ومدرجات الأفراد كلما قابل ذلك اهتماماً دائماً وممارسات تطوعية فعلية من جانب الأفراد. بمعنى آخر، فإن أفراد التنظيم يتطلعون دائماً إلى قادتهم لاستلهم التوجيه والتعرف على القيم الواجب اعتناقها حرصاً على تقديم الطاعة لأولياء الأمور واتخاذهم القدوة في شتى المجالات، فبقدر ما يبرز عن القادة من ممارسات وتصرفات تنم عن روح تطوعية وتفصح عن أبعاد المواطنة التنظيمية لديهم بقدر ما تكون آلية القدوة ذات تأثير إيجابي في تحريك وتحفيز الأفراد نحو أفعال مماثلة. وبناء على ذلك، تفترض الدراسة الحالية أن دور القائد في غرس وتعزيز الروح التطوعية سيكون له تأثير إيجابي في نشر السلوك التطوعي في المنظمة المعنية. وبالرغم من أن مفهوم الثقافة التنظيمية بإطاره الفكري الشامل وأدواته التحليلية ومفرداته النظرية الدقيقة لم يتبلور إلا حديثاً، إلا أن هناك العديد من الدراسات المتناثرة التي تعاطت مع موضوع القدوة القيادية دون منطلق نظري واضح. ويُشار في هذا السياق إلى دراسات علم النفس الاجتماعي التي راجعها Kerbs (1970) وBerkowitz (1970) والتي وجدت أن الكثير من سلوكيات التأييد أو الموالاة الاجتماعية قد تأثرت بدور القدوة في هذا المجال.

الفرضية الرابعة:

«توجد علاقة إيجابية بين أفعال القائد ذات الصبغة التطوعية ومدى إقبال أفراد التنظيم على الانخراط في سلوكيات تطوعية».

خامساً: الرضاء الوظيفي:

يعرف الرضاء الوظيفي على أنه «اتجاه الموظف العام إزاء وظيفته» (Robbins, 1996:5) وقد يكون ذلك الاتجاه سلبياً أو إيجابياً.

ويمكن توسيع معنى الرضاء الوظيفي ليشمل الاستجابة الوجدانية للفرد للمؤثرات والظروف والخصائص التنظيمية. وقد ساهم الجهد النظري والمسلك البحثي في إبراز العلاقة الوثيقة بين الرضاء الوظيفي والأداء العملي، حيث أشار عدد من المنظرين ضمناً (Mayo (1933, McGregor (1960, Likert (1961، إلى وجود ارتباط بين الرضاء النفسي للموظف والأداء العام ومستوى الإنتاجية. وفي

هذا السياق، استنتج Witt and Nye (1992:910) أن الأبحاث العلمية التي تناولت موضوع الرضاء الوظيفي قد انطلقت من فرضيتين رئيسيتين:

- ١ - الرضاء الوظيفي هو المحدد الكامن لكثير من سلوكيات العمل الإيجابية والسلبية مثل التغيب عن العمل، ترك العمل، أداء الأدوار المنوطة على أكمل وجه، وإظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ٢ - المكونات الأساسية والمسببات لمواقف واتجاهات العمل تقع في نطاق سيطرة الإدارة.

ومن الدراسات التي ساهمت في تكوين الاعتقاد بصحة تلك الفرضيات يمكن الإشارة إلى دراسات، Etizoni (1964), Gross and Etizoni (1985) والتي وجدت أن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من الرضاء الوظيفي غالباً ما يبذلون جهداً مضاعفاً ويؤدون أعمالهم بصورة أفضل من نظرائهم الذين تخالجهم مشاعر عدم الرضاء والإحباط. وفي تلخيص لنتائج مجموعة من الدراسات التي أجريت في نطاق علم النفس الاجتماعي حول مسببات الممارسات الإيثارية (الإيثار هو أحد أبعاد السلوك التطوعي) في المنظمات، أشار Smith *et al* (1985) إلى أن الحالة الوجدانية للفرد تؤثر على مدى احتمالية قيامه بإظهار سلوكيات تنطوي على روح الموالاة الاجتماعية وتعكس روح المواطنة التنظيمية لديه. وبناء على ذلك قاموا بإجراء دراسة للتأكد من صحة هذه الاستنتاجات من خلال اختبار نموذج علمي يشكل الرضاء الوظيفي فيه أحد المتغيرات المستقلة. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية مباشرة بين الرضاء الوظيفي والممارسات الإيثارية (مدى قيام الموظف بمد يد العون وتقديم المساعدة للآخرين في أداء أعمالهم).

ويعزز هذه النتائج أيضاً التصنيف النظري الذي قدمه Kopelman (1990) لأهم السلوكيات المؤدية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية والتي يشكل فيها سلوك المواطنة أحد الركائز الأساسية، حيث يجادل «Kopelman» أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشمل الجهود التعاونية والتطوعية وأن الاهتمام بالنواحي الوجدانية والشعورية للموظف وخلق الظروف البيئية المواتية لتحقيق مستويات عالية من الرضاء الوظيفي تنعكس إيجاباً في نشر هذه السلوكيات في المنظمة.

ويشاطره في هذا التوجه (Ostroff 1992) الذي توقع، بناءً على مراجعة لبعض الأعمال النظرية في دراسات التنظيم، أن تنزع فئة الموظفين الذين يتمتعون بمستويات رضا وظيفي عالية إلى بذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية وتقديم خدماتهم بإخلاص وتفان بخلاف الفئة غير الراضية والتي غالباً ما يقل عطاؤها وتسعى إلى تحقيق المستويات الدنيا من متطلبات الأداء فضلاً عن إحجامها عن تسخير وتوظيف إمكانياتها الكامنة والمتاحة لصالح المنظمة. وبالرغم من تلك العلاقة الإيجابية بين الرضاء والأداء، كما صورتها تلك النماذج النظرية وكما دلت عليها بعض الأبحاث التجريبية التي أعقبت دراسات الهاوثرن، إلا أن الاستنتاج الذي توصل إليه الباحثان (Brayfield and Crocket 1955) من خلال استعراضهما وتقييمهما لنتائج الدراسات السابقة كان صدمة لكتاب العلاقات الإنسانية الذين انهمكوا في نشر وتأكيد مثل تلك العلاقة، حيث وجدوا بأن معاملات الارتباط في كثير من الحالات غير ذات دلالة إحصائية (عاشور، ١٩٨٩). وبناءً على ذلك، استنتج الباحثان أن الفرض بوجود علاقة سببية بين الرضاء والأداء لا يحظى بتأييد الأدلة التجريبية وأن العلاقة بين الأداء والرضاء - إن وجدت - فهي شرطية تتوقف على وجود حوافز وعوائد أداء فعلي، أي أن الرضاء هو نتيجة الأداء وليس العكس. ومن مؤيدي هذا الاتجاه الذي يرى أن الرضاء نتيجة للأداء وما يعقبه من مكافآت أو إيجابيات (Porter and Lawler 1968) اللذان قدما نموذجاً يفترض عدم وجود علاقة مباشرة بين الأداء والرضاء، فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل والجهد المبذول يحدده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها. ولا يقتصر تأثير الرضاء على التأثير على تقسيم الفرد لقيمة ومنفعة العوائد. كما دلت بعض الدراسات أن العلاقة بين الرضاء والأداء تعتبر ضعيفة، إلا أنه يمكن تحسينها بإدخال بعض التأثيرات التفاعلية مثل أثر العوامل الخارجية، المستوى الوظيفي (Herman, 1973)، (Petty and Cavender, 1984).

إلا أنه بالرغم من تلك النتائج المتناقضة للعلاقة بين الرضاء والأداء، يمكن القول بأن الدراسات الحديثة في هذا المجال قد قدمت دعماً جديداً للعلاقة الأصلية بين الرضاء والأداء. ففي الدراسة التي أجراها (Ostroff 1992)، والتي اعتمد فيها على المستوى التنظيمي للتحليل، أشارت النتائج إلى أن المنظمات التي تزيد فيها درجة رضا الموظفين تتمتع بدرجات أعلى من الفاعلية مقارنة بالمنظمات التي تقل

فيها درجة الفاعلية. وعليه، تتوقع هذه الدراسة أن تكون هناك علاقة إيجابية ومباشرة بين الرضاء الوظيفي للأفراد في القطاع العام وحجم الأنشطة التطوعية التي يمارسها الأفراد. فكلما كانت الحالة الوجدانية للفرد تتسم بمستويات رضاء عالية تجاه الوظيفة وظروف العمل كلما ساهم ذلك في دفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهود وتقديم خدمات إضافية إذا استدعى الأمر، وذلك تعبيراً عن هذه الحالة الوجدانية الإيجابية وإيماناً منه بأن الرضاء يستمد من الانهماك بشئون المنظمة والارتقاء بوضعها الوظيفي والحرص على تحسين مستوى أدائها.

الفرضية الخامسة:

«كلما زادت مستويات الرضاء الوظيفي لدى الأفراد كلما واکب ذلك زيادة في مدى ممارسة سلوكيات تطوعية لخدمة التنظيم».

سادساً: المتغيرات الديموغرافية:

بالإضافة إلى المتغيرات السابقة، تم تضمين النموذج مجموعة من المتغيرات الديموغرافية والتي يتوقع أن ترتبط بالسلوكيات التطوعية ارتباطاً إيجابياً مباشراً. ومن هذه المتغيرات الجنس، حجم المسؤولية الاجتماعية، والخبرة. أما من ناحية اختلاف الجنس، فتفترض الدراسة وجود علاقة إيجابية بين اختلاف الجنس والسلوك التطوعي، فكلما انتقلنا من الإناث إلى الذكور كلما زاد حجم الأنشطة التطوعية. وقد يعود هذا بحد ذاته إلى المرجعية الدينية والثقافية والقيود الاجتماعية التي تحول دون قيام المرأة بأنشطة إضافية قد تتطلب العمل في بيئة يغلب عليها العنصر الرجالي. فإذا كانت ظروف المرأة قد حتمت عليها الخروج من المنزل والعمل في المنظمات، فإن ذلك لا يبرر بقاءها ساعات أطول أو التفاعل الموسع مع مجموعات العمل ذات الكثافة الرجالية. أما من حيث المسؤولية الاجتماعية، فترى الدراسة أنه كلما زاد حجم المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتق الفرد كلما زادت فرص انخراطه في سلوك تطوعي حيث إن تراكم المسؤوليات الاجتماعية يخلق الوعي الاجتماعي لدى الفرد ويبث فيه روح استشعار المسؤولية. وإذا ما أخذ بالاعتبار مدى التحاق الفرد بجمعيات تطوعية أو خيرية كمقياس للمسؤولية الاجتماعية، فإن ذلك بلا شك سيعزز الاعتقاد بأن الفرد سينقل تلك القيم التطوعية إلى بيئة عمله الرسمية. وأخيراً، تعتبر الخبرة أحد المؤثرات الرئيسية في حجم السلوك التطوعي. فالأفراد الذين لهم تاريخ طويل مع المنظمة لا بد وأنهم يحرصون على توظيف خبراتهم وتسخير إمكانياتهم

لخدمة المنظمة، إما بسبب تولد روح المواطنة لديهم أو بسبب تقلص فرص الالتحاق بوظائف أخرى خارج المنظمة. ويكون ذلك بعكس حديثي الالتحاق بالمنظمة الذين لم تتراكم في وجدانهم مشاعر الولاء والارتباط العاطفي تجاه المنظمة ويؤمنون بأن عملية استكشاف فرص جديدة خارج نطاق المنظمة لا تزال فعالة. ومن الدراسات التي تعزز هذه النظرية تلك الدراسة التي قام بها Mathiew and Zajac (1990) حيث وجدوا أن الاستثمار في العمل المتمثل بالخبرة الطويلة قد ساهم في زيادة الالتزام السلوكي في العمل.

وبناء على ذلك يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية السادسة:

«يرتبط السلوك التطوعي ارتباطاً إيجابياً ومباشراً مع الجنس. فكلما انتقلنا من الإناث إلى الذكور زاد حجم الأنشطة التطوعية».

الفرضية السابعة:

«الأفراد الذين يمارسون مسئوليات اجتماعية خارج نطاق العمل هم أكثر انخراطاً في أداء سلوكيات تطوعية في المنظمة مقارنة بالأفراد الذين تقل لديهم المسئوليات الاجتماعية».

الفرضية الثامنة:

«كلما زادت فترة بقاء الفرد في المنظمة أدى ذلك إلى زيادة مستوى الأنشطة التطوعية التي يمارسها».

قياس المتغيرات

السلوك التطوعي (سلوك المواطنة التنظيمية):

لقياس السلوك التطوعي تم الرجوع إلى المقاييس التي استخدمها Ball et al (1994)، Organ (1988)، Podsakoff et al (1990)، Smith et al (1983). وعليه فقد تم انتخاب مجموعة من البنود التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف هذه الدراسة. ويتكون مقياس السلوك التطوعي من إثني عشر بنداً تغطي أبعاداً مختلفة من المجال التطوعي مثل المبادرة، التعاون، الإيثار، والمشاركة. ومن أمثلة هذه البنود: «يوجد لدى الموظف الاستعداد لتحمل تكاليف شخصية في سبيل إنجاز الأعمال الهامة للمؤسسة»، و«يبادر

الموظف إلى مد يد العون ومساعدة زملائه على إدارة أعمالهم، حتى ولو كان ذلك على حساب بعض أعماله الخاصة».

وقد حقق هذا المقياس درجة ثبات الفا $\alpha = ٨٦$ وتراوحت درجات الإجابة بين (٥) موافق بشدة إلى (١) غير موافق بشدة.

عدالة إجراءات تقييم الأداء التطوعي:

تم قياس التصور الذهني للموظفين بمدى عدالة الإجراءات التقييمية في المنظمة في المجالات التي ترتبط بالسلوكيات التطوعية من خلال مقياس يحتوي على خمسة بنود بدرجات ثبات [الفا] $\alpha = ٧٩$. وبمقياس درجات يتراوح بين (٥) موافق بشدة و(١) غير موافق بشدة. ومن أمثلة البنود الواردة في المقياس: «يوجد في المنظمة نظام لحفظ وتوثيق الأعمال التطوعية للاستعانة بها عند الحاجة»، و«توجد في المؤسسة فرص للتغذية الراجعة وانتقادات بناءة لجهود المتطوعين لتوجيهها في المسار الصحيح».

المحيط الاجتماعي:

يقصد بالمحيط الاجتماعي البيئة الاجتماعية المباشرة التي يتفاعل معها الفرد في أدائه لمهام عمله. وقد تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة بنود رئيسية بدرجة ثبات عالية [الفا] $\alpha = ٩١$. وتشمل البنود العبارات الآتية: «يبدى أفراد المجموعة التي أعمل معها استحساناً لأي جهود تطوعية لصالح العمل»، «الموظف الذي يساهم بجهود تطوعية يحظى باحترام وتقدير المحيطين به»، و«يظهر أفراد المجموعة تعاوناً وتشجيعاً لكل نشاط تطوعي يقوم به الفرد». ويتراوح مقياس الاستجابة بين (٥) إلى أقصى الحدود و(١) ليس على الإطلاق.

الثقة برئيس العمل:

تعتبر الثقة بالرئيس إحدى مؤشرات التبادل الاجتماعي، حيث إن ممارسات الرئيس المباشر فيما يتعلق بعدالة المعاملة واتخاذ القرارات التي تمس مصالح المرؤوس لها تأثير كبير في تكوين الثقة والتي بدورها تشعر الفرد بضرورة التبادل الاجتماعي من خلال قنوات وأوعية عديدة أبرزها الممارسات التطوعية. وقد

تم قياس الثقة من خلال المقياس الذي طوره Roberts and O'Rielly (1974) والذي يتضمن ثلاثة بنود رئيسية أظهرت درجة ثبات تساوي $\alpha = .88$. ويتكون مقياس الاستجابة على البنود الثلاثة من سبع درجات، حيث تمثل الدرجة السابعة أعلى درجات الثقة بينما تمثل الدرجة الأولى مستوى متدن من الثقة. ويمكن إعطاء عينة من بنود المقياس على النحو الآتي: «كم تشعر من الحرية عند مناقشة رئيس عملك حول المشاكل والصعوبات التي تواجهك في العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعريض وضعك الوظيفي إلى الخطر أو استخدام ذلك كتبرير للإضرار بك؟».

الرضاء الوظيفي:

لقياس درجة الرضاء الوظيفي استعانت هذه الدراسة بالمقياس الذي طوره Robertson (1995) والذي حقق درجة ثبات $\alpha = .71$.

ويتكون المقياس من ستة بنود يتم الإجابة عليها وفقاً لمقياس ليكرت ذي الخمس درجات والذي يتراوح بين (٥) موافق جداً و(١) في القطب المقابل ويرمز إلى عدم الموافقة بشدة. ومن الأمثلة على بنود المقياس:

- ١ - أشعر برضاء ذاتي عند أدائي لعملي.
- ٢ - تنتابني في بعض الأحيان مشاعر تدعو إلى ترك العمل [ترميز معكوس].
- ٣ - يمكن القول بصفة عامة بأنني راضٍ جداً عن عملي.

المسؤولية الاجتماعية:

تم قياس عنصر المسؤولية الاجتماعية من خلال أربعة بنود رئيسية حققت درجة ثبات $\alpha = .81$. ويتألف مقياس الاستجابة من خمس درجات يمثل قطبه الأعلى (٥) موافق جداً والقطب الآخر (١) غير موافق جداً. ومن الأمثلة على البنود «أبادر إلى الاستجابة للدعاءات والدعوات الخيرية»، «يوجد لدي الاستعداد والرغبة في الالتحاق بجمعيات النفع العام والروابط الأهلية».

القدوة القيادية:

تعني القدوة القيادية مدى وجود الأسوة الحسنة في التصرفات والممارسات والأعمال من قبل القيادة العليا في المنظمة فيما يتعلق بالأنشطة التطوعية. فالقيادة

من خلال إقدامها وأفعالها تستطيع التأثير على التابعين في شتى مجالات العمل التنظيمي. ولقياس القدوة القيادية في التطوع تم تطوير مقياس يتكون من أربعة بنود رئيسية وحقق درجات ثبات [الفا] بما يعادل (٠,٨٣). وتتراوح درجات الإستجابة للبنود بين (٥) موافق بشدة، و(١) غير موافق بشدة. وبنود المقياس هي: «تحرص القيادة العليا في المنظمة على ممارسة أعمال تتجاوز إطار الواجبات الرسمية»، «تؤكد القيادة العليا في اجتماعاتها الدورية على كيفية بث روح التطوع في التنظيم»، «لا تبادر القيادة العليا في القيام بأعمال إضافية لمواجهة الطوارئ والأزمات، وإنما تكتفي بتكليف بعض العاملين لمتابعة الأوضاع»، وأخيرا «تؤكد القيادة العليا في كثير من المناسبات على أهمية التحلي بروح التطوع لمواجهة مشاكل العمل الملحة».

نتائج الدراسة

يعرض الجدول ١ الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط لمكونات نموذج الدراسة. ويتضح من النتائج الوصفية أن متوسط الأنشطة التطوعية في المؤسسات العامة يعتبر متدنيا (٢,١٠) وكذلك الحال بالنسبة للرضا الوظيفي (٢,٠٢)، والقدوة القيادية (١,٧٠). أما فيما يتعلق ببقية المتغيرات، فقد لوحظ أن مستوى المسؤولية الاجتماعية يمتاز بالارتفاع النسبي (٣,٤٤) بينما تدور معدلات العدالة الإجرائية، المحيط الاجتماعي والثقة برئيس العمل في المجال المتوسط. كما يكشف التدقيق في نتائج الارتباط عن وجود علاقة إيجابية قوية بين السلوك التطوعي ومتغيرات العدالة الإجرائية والمحيط الاجتماعي، القدوة القيادية والرضا الوظيفي، بينما تتسم هذه العلاقة بالضعف مع الثقة برئيس العمل، الخبرة، واختلاف الجنس. إلا أن جميع العلاقات تعتبر ذات مغزى إحصائي ما عدا متغيري الخبرة والثقة برئيس العمل. ولاجراء مزيد من الاختبارات الإحصائية الدقيقة للتثبت من مدى صحة فرضيات الدراسة التي تتوقع وجود علاقات إيجابية بين جميع المتغيرات الواردة في النموذج ومتغير السلوك التطوعي [سلوك المواطن التنظيمي]، تم تعريض النموذج لاختبار تحليل الانحدار ذي المتغيرات المتعددة.

جدول ١

نتائج المتوسطات، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بين المتغيرات

م	المتغيرات	الوسط الانحراف الحسابي المعياري	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١	السلوك التطوعي	٢,١٠	٠,٩٥	٠,٤١	٠,٥٠	٠,١٠	٠,٧٧	٠,٨١	٠,٤٣	٠,٩٠	٠,١٩
٢	العدالة الإجرائية	٢,٧٠	٠,٢٠	٠,٠١	٠,٠٩	٠,١١	٠,٢٣	٠,١١	٠,٠٤	٠,١٠	٠,١٠
٣	المحيط الاجتماعي	٣,٠٦	٠,٧١	٠,٠٣	٠,٠٩	٠,١٣	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	٠,٠٠	٠,٠٠
٤	الثقة برئيس العمل	٥,٢٥	٠,٦٥	٠,٠٣	٠,١٠	٠,١٠	٠,٠٨	٠,١١	٠,٠٨	٠,١١	٠,١١
٥	القدرة القيادية	١,٧٠	٠,٤٩	٠,١٢	٠,٠٧	٠,٠٣	٠,٠٣	٠,٠٣	٠,٠٣	٠,٠٣	٠,٠٣
٦	الرضا الوظيفي	٢,٠٢	٠,٦٣	٠,٠٢	٠,٠٢	٠,٠٢	٠,٠٢	٠,٠٢	٠,٠٢	٠,٠٢	٠,٠٢
٧	المسؤولية الاجتماعية	٣,٤٤	٠,٧٤	٠,٠٧	٠,٠٧	٠,٠٧	٠,٠٧	٠,٠٧	٠,٠٧	٠,٠٧	٠,٠٧
٨	الخبرة	٥,٣٠	١,٦٠	٠,١٢	٠,١٢	٠,١٢	٠,١٢	٠,١٢	٠,١٢	٠,١٢	٠,١٢
٩	الجنس	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

ويبين الجدول ٢ نتائج التحليل الإحصائي حيث يتضح من الأرقام الواردة أن جميع معلمات النموذج المفترض معنوية بمستوى دلالة يتراوح بين ٥٪، ١٪، حيث أنه لم يتم إدخال متغيري الخبرة والثقة برئيس العمل في الاختبار الإحصائي الثاني نظراً لضعف علاقتهما بالمتغير التابع كما دلت عليهما قيمتي معامل الارتباط في الاختبار الإحصائي الأول.

جدول ٢

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغيرات	بيتا Beta	قيمة ت. أ
العدالة الاجرائية	٠,١٢	*٢,٥٠
المحيط الاجتماعي	٠,١٤	*٢,٣٢
القدرة القيادية	٠,٢٨	**٤,٢٩
الرضا الوظيفي	٠,٢٦	**٤,٢٥
المسؤولية الاجتماعية	٠,٠٩	*٢,٤٩
الجنس	٠,٠٨	*٢,٨٨

Multivariate Regression باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي.

* P < .05

R² = .63

** P < .01

F = 30.20

P < .001

ويفيد مربع الارتباط (R)، أن المتغيرات الستة الواردة في النموذج تفسر ما يعادل (٦٣٪) من التباين في السلوك التطوعي في المنظمات العامة. وإذا ما تم تناول كل متغير على حدة نجد أن القدوة الإدارية تلعب دوراً كبيراً في تغيير مستوى النشاط التطوعي، فكل وحدة إضافية في القدوة القيادية تقابلها زيادة في النشاط التطوعي بمقدار (٢٨٪).

وكذلك الحال بالنسبة للرضا الوظيفي الذي يساهم أيضاً بصورة جوهرية في تحقيق التباين في السلوك التطوعي، فكلما زاد الرضا الوظيفي بمقدار درجة واحدة كلما أدى ذلك إلى زيادة في السلوك التطوعي بمقدار (٢٦٪). وتفيد المقدرات الأخرى بأن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستويات العدالة الإجرائية والمسئولية الاجتماعية والمحيط الاجتماعي تؤدي إلى زيادة في مستوى الانخراط في سلوكيات تطوعية بمقدار ١٢٪، ١٤٪، ٩٪ على الترتيب والتوالي. أما بالنسبة لمتغير اختلاف الجنس، فقد أيدت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية القائلة بأنه كلما انتقلنا من الإناث إلى الذكور في العينة كلما زادت نسبة النشاط التطوعي أي أنه كلما انتقلنا إلى الذكور كلما قابل ذلك زيادة في معدل السلوك التطوعي بمقدار (٨٪) [وهذه التفسيرات بافتراض ثبات بقية المتغيرات]. وفي اختبار اتجاه العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع نجد أن جميع العلاقات تسير في الاتجاه الموجب مما يؤكد على سلامة التوقعات التي تدعيها فرضيات الدراسة حيث أنه لم يتم رصد أي علاقة سلبية تخالف التنبؤات النظرية.

مناقشة النتائج

تم في هذه الدراسة بناء نموذج علمي لفحص أثر مجموعة من المتغيرات السلوكية والديموغرافية والتنظيمية على حجم الأنشطة التطوعية التي يمارسها الأفراد في منظمات القطاع العام. وقد تم استقاء العوامل المستقلة وطبيعتها علاقاتها بالسلوك التطوعي من مجموعة من النظريات السلوكية الحديثة، وذلك اعتماداً على دلالات الدراسات السابقة التي وجد البحث فيها القدرة الظاهرة والكامنة على تقديم تفسيرات لظاهرة السلوك التطوعي أو ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية. فقد تم اختبار تأثير كل من عدالة الإجراءات التقييمية، المحيط الاجتماعي، الثقة برئيس العمل، القدوة القيادية، الرضا الوظيفي، المسئولية الاجتماعية، الخبرة، والجنس، على تحديد مدى قيام الفرد بالانغماس في أنشطة تنم عن روح التطوع وتعبر عن مشاعر المواطنة التنظيمية والتي يقوم الأفراد من خلالها بتخطي عتبة الواجبات الرسمية المحددة

وتجاوز الاطار الهيكلي الذي ترسمه لوائح التوصيف الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى صدق تنبؤات فرضيات النموذج فيما يتعلق بدور العدالة الاجرائية، المحيط الاجتماعي، القدوة القيادية، الرضاء الوظيفي، المسؤولية الاجتماعية، واختلاف الجنس.

أ - العلاقة بين العدالة الاجرائية والسلوك التطوعي (الفرضية الأولى):

إن مدى قناعة الأفراد في التنظيم بعدالة الاجراءات المتبعة في تقييم السلوكيات التطوعية وما يرتبط بذلك من آليات ونظم، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، يحدد بشكل رئيسي درجة انهماكهم بسلوكيات تطوعية. فمتى ما شعر الفرد بأن هناك قواعد وإجراءات تحفظ له حقه في تحقيق أفضلية تنافسية عند بروز أي فرصة وظيفية، فإنه بلا شك ستتولد لديه الثقة بعدالة النظام. بل أنه حتى ولو لم تكن هناك مكافآت أو جزاءات توزيعية أو كان حجمها هامشياً، فإن مجرد الشعور بعدالة اجراءات تقييم ومتابعة من سخرؤا وقتهم وجهدهم ومالهم في سبيل مصلحة المنظمة يكفي لدفع الفرد لترجمة ذلك الشعور إلى مزيد من الممارسات التطوعية، وفي ذلك ما يدعم صدق تنبؤ الفرضية الأولى.

ب - العلاقة بين المحيط الاجتماعي والسلوك التطوعي (الفرضية الثانية):

قدمت الدراسة دليلاً علمياً جديداً فيما يتعلق بارتباط السلوك التطوعي بالمحيط الاجتماعي. فقد أظهرت النتيجة الإحصائية صدق تنبؤ الفرضية الثانية. فعمل الفرد في اطار بيئة اجتماعية تتشكل من أفراد مجموعة وزملاء عمل يبذلون استحقاقهم ويظهرون احترامهم وتقديرهم وتقبلهم للسلوكيات التطوعية لا بد وأن يفضي إلى حرص الفرد على تحقيق ما يستوجب رضاء وتقبل الجماعة. أما البيئة الاجتماعية المناوئة للسلوكيات التطوعية فلا ريب أنها ستولد ضغوطاً اجتماعية وستفرض تهديدات اجتماعية على الفرد المتطوع باستخدام أسلحة النبذ والازدراء والارتباب والاعتراب، مما يؤدي إلى عزوفه عن ممارسة أنشطة تطوعية جديدة. فتفاعل الفرد مع محيطه الاجتماعي يجعله أكثر قدرة على ترجمة وفك رموز الاشارات والإيحاءات الاجتماعية التي تحدث عنها نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية، وبالتالي تطويع سلوكياته وتصرفاته بما يتوافق مع طبيعة تلك الإشارات.

ج - العلاقة بين القدوة القيادية والأنشطة التطوعية (الفرضية الثالثة):

وجدت الدراسة أيضاً علاقة إيجابية قوية بين القدوة القيادية وحجم الأنشطة الاجتماعية، مما يدعم صدق تنبؤ الفرضية الثالثة. فالأفراد بحكم طاعتهم لأولياء

الأمر واهتمامهم بنهجهم يحرصون على تركيز الانتباه على السلوكيات والممارسات التي يظهرها القادة لضمها إلى مصفوفتهم القيمية وممارستها كأنشطة يفضلها القادة. وعليه، فإنه بقدر ما يقوم القادة بممارسة أنشطة تطوعية والاثبات للتابعين والمرؤوسين بأهمية تلك السلوكيات بقدر ما يؤدي ذلك إلى تشكيل ثقافة تنظيمية قوامها التطوع وحب العمل الخيري للتنظيم.

د - العلاقة بين الثقة بالرئيس والنشاط التطوعي (الفرضية الرابعة):

يلاحظ من نتائج الدراسة أيضاً ضعف العلاقة بين الثقة بالرئيس ومدى الانخراط بسلوكيات تطوعية. ولا يؤيد هذا تنبؤ الفرضية الرابعة ويخالف ما تدعيه نظرية التبادل الاجتماعي التي تجادل بأن طبيعة ونوعية تعامل الرئيس المباشر مع المرؤوس تساهم في توليد الثقة في نفس المرؤوس والتي بدورها تترجم إلى سلوكيات تنم عن الرغبة في المبادلة. ومن بين هذه السلوكيات قد يختار المرؤوس أنشطة المواطنة التنظيمية بدلاً من زيادة الانتاجية، نظراً لأن حدود الانتاجية تقيد القدرات الذاتية للفرد أو جداول العمل أو تصميم الوظيفة نفسها (Smith et al, 1983). ويمكن تفسير هذه النتيجة المناقضة للنظرية بأن رؤساء العمل في كثير من المنظمات الحكومية لا يملكون السلطات الكافية والصلاحيات الواسعة التي تمكنهم من رفع مستوى التعامل مع المرؤوسين لمستويات تحرّك لدي المرؤوس الملكات التطوعية.

فثقة المرؤوسين برؤسائهم كما أظهرتها نتائج الدراسة تدور في مستوى المتوسط العالي (٥,٢٥)، إلا أن هذه الثقة قد تكون بسبب المعاملة الإنسانية الراقية التي يمارسها الرئيس مع المرؤوس والاهتمام الذي يولييه الرئيس لمشاكل المرؤوس في العمل. إلا أن الثقة بعدم قدرة الرئيس على تهيئة وتوفير الظروف الوظيفية والمهنية الموافقة لتطلعات وتوقعات المرؤوس قد لا تكون بتلك القوة التي تفرض الالتزام الشخصي من قبل المرؤوس في تحقيق نوع من المبادلة الاجتماعية تتمثل في سلوكيات تطوعية واسعة.

هـ - العلاقة بين المتغيرات الوجدانية والديموغرافية والسلوك التطوعي (الفرضيات الخامسة والسادسة والسابعة والثامنة):

أما فيما يتعلق بالمتغيرات الوجدانية والديموغرافية فتقترح نتائج الدراسة وجود ارتباط قوي ومباشر بين مستوى الرضاء الوظيفي ودرجة السلوكيات

التطوعية. ومما لا شك فيه أن رضا الفرد بصفة عامة عن جوانب متعددة من بيئة عمله سوف ينعكس على نوعية الأنشطة التي يمارسها من أجل ذلك التنظيم الذي هيأ له سبل الرضاء والارتياح الوظيفي. وتأتي هذه النتيجة موافقة للدراسات السابقة التي وجدت أن الحالة المزاجية تؤثر على احتمالية إظهار سلوكيات اجتماعية تنم عن روح المواطنة. كما تؤكد نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي ذي مغزى إحصائي بين الجنس والأنشطة التطوعية، رغم كون هذا الارتباط ذا قيمة متدنية.

ففي ضوء هذه النتيجة، يمكن الجدل بأن الذكور هم أكثر انخراطاً من الإناث في الأنشطة التطوعية. وهذا قد تفسره طبيعة القيود الاجتماعية المفروضة على المرأة التي تضع حدوداً لمدى إقدام ومبادرة المرأة في تقديم مساعدات اجتماعية خارج نطاق محددات الوظيفة الرسمية وترسم إطاراً لحجم ما يمكن أن تقوم به من حركة مقبولة اجتماعياً. كما أن ازدواجية دور المرأة [الوظيفية والتربوية] قد تجعلها أقل استعداداً للعمل أوقاتاً إضافية حتى لا تخل بواجباتها العائلية والتربوية. إلا أنه يمكن القول بأن هذا الارتباط بين الجنس والسلوك التطوعي قد يأخذ شكلاً مغايراً لو أن قياس السلوك التطوعي قد تم التعامل معه على وجه الخصوص وليس بصفة العموم. أي أنه من الممكن أن نجد هناك علاقة سلبية بين الجنس والسلوك التطوعي إذا ما استخدمنا مقياس «الأعمال الخيرية» لتمثيل السلوك التطوعي. وعليه، فإن تحديد مقياس خاص لكل سلوك تطوعي ومحاولة ربطه بالجنس يعتبر من المجالات الخصبة للأبحاث المستقبلية.

أما فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، فقد جاءت نتيجة التحليل الإحصائي لتؤكد نبوة الفرضية القائلة بأن درجة استشعار الفرد للمسؤولية الاجتماعية تجعله أكثر إقداماً على ممارسة أنشطة تطوعية في بيئة العمل الرسمية. فالفرد الذي تحفل سيرته الذاتية بالمبادرة إلى الإستجابة لدعوات التبرع والتطوع والذي يحرص على تكريس جزء من وقته وجهده لتعزيز وخدمة العمل التطوعي من خلال الانضمام لجمعيات النفع العام يتوقع منه أن يعمم ذلك السلوك في بيئة عمله. وأخيراً لم تتوصل الدراسة إلى أي دليل إحصائي يؤكد وجود علاقة بين الخبرة والسلوك التطوعي. فبالرغم من توقع الدراسة بأن طول فترة بقاء الفرد مع المنظمة ستولد لديه شعوراً بالانتماء وتغرس فيه روح الولاء والمواطنة التنظيمية إلا أن النتائج أظهرت هشاشة هذا الارتباط. وقد يفسر هذه الملاحظة افتقار بعض المنظمات إلى ثقافة تنظيمية تسودها قيم التطوع وعدم وجود آليات مدروسة ومخططة لغرس مثل هذه المعاني في نفوس الأعضاء. أو قد يكون السبب في ضعف هذه العلاقة

راجعاً إلى توافر الفرص الوظيفية في سوق العمل وطبيعة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية في مجتمع دولة الإمارات التي تجعل الفرد في ترقب مستمر وبحث دائم عن الفرص الجديدة، حتى في ظل وجود استثمار وقتي في منظمة معينة، مما يقلص من حدة الالتصاق الوجداني مع تلك المنظمة. ويتناقض ذلك مع الفرضية التي يدعمها (Allen and Meyer (1990 ومفادها أن تراكم الخبرة لدى فرد معين في العمل وطول فترة بقاءه لدى منظمة معينة يجعل من عملية الانفصال عن المنظمة أمراً مكلفاً وصعباً، ومن هذا المنطلق تزيد فرص «الالتزام المستمر» مع المنظمة. وتتوافق النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع الدراسة التي قام بها الطجم (١٩٩٦) والتي لم تظهر أية علاقة ذات ارتباط إحصائي بين عدد سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي.

دلالات النتائج للمدراء والممارسين

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يمكن استخلاص مجموعة من الدلالات للاستفادة منها في التطبيق العملي ولتوسيع دائرة الممارسات السلوكية التطوعية في المنظمات العامة:

- ١ - نظراً لوجود ارتباط إيجابي بين الممارسات التطوعية وعدالة إجراءات التقييم وتمشيا مع إعتبرات العدالة الإجرائية، فإنه ينبغي على المدراء وقادة المنظمات توخي الحذر والدقة عند تصميم الإجراءات الخاصة بنظم التقييم لتتضمن مجموعة من المكونات الأساسية كالدقة، عدم الإنحياز، الثبات، والواقعية. وسيكون من شأن إستيفاء تلك الإجراءات خلق الإحساس لدى العامل بعدالة نظم التقييم، مما سيؤدي بدوره كما أشارت إليه الدراسة الحالية والدراسات السابقة (Moorman (1991, Oragan (1988، إلى زيادة السلوك الإيجابي في المنظمة. فالموظف الذي يشعر بأن المنظمة تطبق إجراءات عادلة في متابعة وتقييم أدائه التطوعي سيكون أكثر إقبالا على هذه الممارسات، حتى ولو كان المردود على المدى القصير أو المتوسط محدودا. كما يتعين على قادة المنظمات تصميم برامج تدريبية وتوجيه تعليمات إرشادية إلى رؤساء العمل في كافة المستويات التنظيمية لخلق الوعي اللازم حول مفهوم ونظام العدالة الإجرائية وأثرها على السلوكيات الإيجابية للمنظمة.

٢ - ضرورة إعادة بناء المجموعات التنظيمية وإعادة هندسة هياكل القيم لديها، وخاصة تلك المجموعات التي تشكل محيطاً اجتماعياً لا يعزز قيم وسلوكيات التطوع. فكما أظهرت الدراسة، فإنه يوجد ارتباط إيجابي بين المحيط الاجتماعي وسلوكيات التطوع وأن الفرد يتأثر بصورة جوهرية بضغط المحيط الامتثال التي تفرضها المجموعة. لذلك، من الممكن أن تتبنى إدارات المنظمات منهاجاً منتظماً يقوم على قياس قيم وتوجهات المجموعات المختلفة في المنظمة تجاه التطوع وكذلك التعرف على المعايير السلوكية المختلفة التي يسترشدها أفراد المجموعة بهدف التوجيه الإيجابي نحو أهداف وتطلعات المنظمة. كما أنه من الممكن تنظيم برامج تدريبية للتطوير الفردي تقوم على خلق الوعي حول ضغوط المجموعة ومساعدة الفرد على التحرر من ضغوط الإمتثال وصقل الهوية الذاتية، خاصة في المواقف التي تكون فيها معايير المجموعة غير مواكبة لإحتياجات وأهداف التنظيم.

٣ - يتعين على القيادات في المنظمات لعب دور القدوة والأسوة الحسنة في تصرفاتها وأقوالها وقراراتها. فالأفراد يرون في هذه القيادات وسلوكياتها المرشد والمجسد لما هو مرغوب ومقبول في المنظمة. فكلما كان القائد أو النموذج يملك خصائص ترتبط بالتطوع وكان مثلاً ناجحاً في المجال المرغوب، كلما زاد تأثيره كقدوة على الفرد. إذن، فالواجب على القيادات التنظيمية أن تعي دورها كقدوة وكبؤرة للملاحظة والمحاكاة، وأن تدرك دورها في خلق الثقافة التنظيمية بمكوناتها القيمية وفي تعزيز أنماط سلوكية تنم عن روح التطوع وأن تحاول نقل هذه القيم وإنكاء هذه الروح من خلال الإتصالات التنظيمية والمناسبات الاجتماعية ونظم المكافآت والثواب وإبداء روح المبادرة.

٤ - الحرص على رفع مستويات الرضاء الوظيفي لدى العاملين تجاه مختلف جوانب وأبعاد العمل، فالموظف الراضي ستكون له مساعيهِ الإيجابية من أجل مصلحة المنظمة التي حققت له ذلك الرضاء. وعليه، يستلزم الأمر أن تقوم المنظمات بقياس التغيرات بمستويات الرضاء من فترة إلى أخرى على غرار ما هو متبع في كثير من المنظمات المعاصرة ومحاولة تحسين الجوانب ذات التأثير المتدني على رضاء الموظفين. كما أنه يمكن للمنظمات استغلال

الموظفين ذوي الدرجات العالية من الرضاء وتوجيههم نحو السلوكيات التطوعية التي ترغب المنظمة في إنتهاجها.

٥ - نظراً لوجود علاقة بين الجنس والسلوك التطوعي، فإنه من الضروري أن تسعى المنظمات إلى توفير فرص تطوعية للعنصر النسائي الذي قد يتردد أو يحجم عن الانغماس في سلوكيات تطوعية لا تتناسب مع طبيعة الدور الاجتماعي للمرأة. فمجالات التطوع كثيرة ومتعددة وبالإمكان تحديد المجالات التي تناسب طبيعة وظروف المرأة ومن ثم، الاضطلاع من خلال برامج التوجيه والتعليم باذكاء روح التطوع وتوسعة دائرة إنتشاره بين العاملات في المنظمات المختلفة.

٦ - ينبغي على المنظمات أن تسعى إلى إتاحة الفرصة بل وتشجيع موظفيها على الانخراط في الحياة العامة والتفاعل مع قضايا ومشاكل المجتمع، لما في ذلك من أثر في تنمية واستشعار المسؤولية الاجتماعية. كما يمكن أن يستفاد من النتيجة الخاصة بوجود ارتباط بين المسؤولية الاجتماعية والممارسات التطوعية في سياسات شئون الأفراد والعاملين، حيث يتم إدراج معيار المسؤولية الاجتماعية في نظم الاختيار وإعطائه وزناً مناسباً لضمان توفير عناصر بشرية تميل إلى الممارسات التطوعية أثناء اندماجها في التنظيم.

الدراسات المستقبلية

لا شك أن الممارسات التطوعية التي تنم عن روح المواطنة التنظيمية وتعكس درجة الولاء والانتماء للمنظمة تعتبر من السلوكيات الإيجابية التي تحرص المنظمات الحديثة على استئثارها وتعزيزها لما لها من أهمية في زيادة الفاعلية التنظيمية. فالقيمة العملية للسلوك التطوعي الإرادي تنبع من أن إنخراط العاملين في أنماط سلوكية خارج نطاق الأدوار الرسمية ومحددات التوصيف الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية وكفاءة وقدرة استجابة المنظمات للتحديات البيئية والتوقعات الاجتماعية، على نحو يضمن لها استمرارية الشرعية والدعم الاجتماعي والصورة الحسنة.

إلا أنه من الملاحظ أن الدراسات السابقة، بما فيها الدراسة الحالية، قد ركزت على السلوك التطوعي كمتغير تابع تؤثر فيه مجموعة من المحددات دون أن تتعدى إلى دراسة أثر هذه السلوكيات على الأداء أو ظواهر تنظيمية أخرى. فإنعكاسات

السلوك التطوعي تمت مناقشتها في إطار الجدل والتصور الفكري دون أن تكون هناك نتائج وأدلة تجريبية تعضد الاعتقاد بإيجابية التأثيرات المحتملة. لذلك، من الممكن توجيه الجهود البحثية نحو دراسة مدى وجود ارتباط بين حجم الممارسات السلوكية ومؤشرات الأداء من كفاءة وجودة وفعالية. كذلك، من الممكن دراسة أثر السلوك التطوعي على درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي واللامركزية وسياسات شئون الأفراد والغياب.

كما أنه من الممكن أن توجه الدراسات المستقبلية نحو اعتبار أثر بعض المتغيرات الديموغرافية الأخرى التي لم تشملها الدراسة الحالية، مثل الجنسية والمستوى التعليمي. ونظرا لكون مجتمعات دول مجلس التعاون الخليجي تعتمد اعتمادا كبيرا على العمالة من الدول العربية الشقيقة ودول العالم الأخرى، فإن موضوع دراسة أثر الجنسية على النشاط التطوعي يعتبر مجالا خصبا يمكن أن يضيء جوانب جديدة من هذه القضية.

وعلى مستوى منهجية الدراسة، فقد تعاملت الدراسة الحالية مع متغير السلوك التطوعي كمتغير إجمالي من خلال متوسط مقياس واحد يحتوي على عدد من الأبعاد وتم الاعتماد على المتوسط العام للممارسات لدى الفرد. وبالرغم من وجود مستوى اتساق داخلي جيد بين هذه العناصر، كما أظهرته قيمة ألفا، إلا أنه من الممكن أن يتم التعامل مع المتغير من خلال عدة مقاييس فرعية ومن ثم دراسة أثر المتغيرات المستقلة على كل مقياس فرعي على حدة. لذلك، يمكن القول أن مدخل تفنيت المتغير الإجمالي لأنواع متعددة يتفق مع الدعوة لتطوير النماذج النظرية وزيادة قدرتها على تقديم نتائج تفصيلية.

ومن المجالات الخصبة للدراسات المستقبلية، استخدام نماذج المراحل البينية (تحليل المسار) في العلاقة بين المتغيرات. ذلك، حيث ركزت الدراسة الحالية على نموذج العلاقات المباشرة بين السلوك التطوعي وعدد من المتغيرات المستقلة، بينما يمكن إدخال متغيرات بيئية وسيطة توضح خط سير العلاقات بين الممارسات التطوعية والمتغيرات المستقلة الأصلية، كتأثير العدالة الإجرائية على الرضاء الوظيفي الذي يقود بدوره إلى توسعة مجالات السلوك التطوعي.

المراجع

- أحمد صقر عاشور، ١٩٨٩، **السلوك الإنساني في المنظمات**، بيروت، الدار الجامعية.
- رفعت محمد جاب الله، ١٩٩١، محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم وتقييم الأداء، **المجلة العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر**، العدد ٢: ١٢٨ - ١٧٣.
- عادل محمد زايد، ١٩٩٥، تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت**، مجلد ٢، عدد ٢: ٢٦٩ - ٢٩٨.
- عبدالله الطجم، ١٩٩٦، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة السعودية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت**، مجلد ٤، عدد ١: ١٠٣ - ١٢٥.
- Alexander, S. and Ruderman, M. 1987. The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behaviour. *Social Justice Research*, 1(12) 177 - 198.
- Allen, N. J. and Meyer, J.P. 1990. The Measurement and Antecedents of Effective, Continuance, and Normative Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1 - 18.
- Ball, Gail A., Trevino, L. K. and Sims, H. P. 1994. Just and Unjust Punishment: Influences on Subordinate Performance and Citizenship. *Academy of Management Journal*, 37 (2): 299 - 322.
- Bateman, Thomas S. and Organ, Dennis W. 1983. Job Satisfaction and the Good Soldier The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26 (4): 587 - 595.
- Bennett, R. J. and Cummings L. L. 1991. The Effect of Schedule and Intensity of Aversive Outcomes on Performance: A Multi Theoretical Perspective. *Human Performance*, 4 (2): 155 - 169.
- Berkowitz, L. 1970. The Self, Selfishness, and Altruism, In J. Macauly & L. Berkowitz (Eds.), *Altruism and Helping Behaviour*, New York: Academic Press.
- Bies, R. J. and Shapiro D. L. 1987. Interaction Fairness Judgments: The Influences of Causal Accounts. *Social Justice Research*, 1:199 - 218.

- Bies, R.J. 1987. The Predicament of Injustice, In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behaviour*, 9: 290 - 318.
- Blau, P. 1964. *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Brayfield, A. and Crockett W. 1955. Employee Attitude and Employee Performance. *Psychological Bulletin*, 52: 396 - 424.
- Cohen, R. L. 1987. Distributive Justice. *Theory and Research*, 1: 19 - 40.
- Etzioni, A. 1964. *Modern Organizations*, N. J.: Prentice-Hall.
- Folger, R. and Greenberg, J. 1985. Procedural Justice. *Research in Human Resource Management*, 3: 23 - 32.
- Fryxel, G. E. and Gordon, M. E. 1989. Workplace Justice and Job Satisfaction as Predictors of Satisfaction with Union and Management. *Academy of Management Journal*, 32: 851 - 866.
- Graham, J. 1991. An Essay on Organizational Citizenship Behaviour. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4: 249 - 270.
- Gross, E. and Elzioni, A. 1985. *Organization in Society*, N. J.: Prentice-Hall.
- Herman, J.B. 1973. Are Situational Contingencies Limiting Attitude-Job Performance Relationship?. *Organizational Behavior and Human Performance*, October: 208 - 224.
- Katz, D. 1964. The Motivational Basis of Organizational Behaviour. *Behavioural Science*, 9: 131 - 133.
- Kerbs, D. L. 1970. Altruism: An Examination of the Concept and a Review of the Literature. *Psychological Bulletin*, 73: 258 - 302.
- Konovsky, Mary A. and Pugh, S. D. 1994. Citizenship Behaviour and Social Exchange, *Academy of Management Journal*, 37 (6): 656 - 669.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. and Guzzo, R. A. 1990. The Role of Climate and Culture in Productivity, in B. Schneider (Ed). *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 282 - 318.
- Leventhal, G. S. 1980. What Should Be Done with Equity Theory: in K. J. Greenberg and R. H. Wills (Eds), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York: Plenum, 27 - 55.
- Likert, R. L. 1961. *The Human Organization*, New York: Mc Graw-Hill.

- Lind, E. A. and Tyler, T. R. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. 1990. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108: 171 - 194.
- Mayo, E. 1993. *The Human Problems of Industrial Civilization*, New York: Macmillan.
- McAllister, Daniel J. 1989. Non-Mandated Behaviour (NMB) and the Consummate Contributions of Individuals in Organizations, *Paper Presented at the Western Academy of Management Meetings*. San Francisco.
- McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- Moorman, R. H. 1991. Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours: do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76: 845 - 855.
- Niehoff, B. P. and Moorman R. H. 1993. Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviours. *Academy of Management Journal*, 36: 527 - 556.
- O'Reily, C. and Chatman, J. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: the Effects of Compliance, Identification, and Internalization of Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- Organ, D. W. and Konovsky, M. 1989. Cognitive Versus Effective Determinants of Organizational Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 74: 157 - 164.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behaviour*. The Good Soldier Syndrome. Leighton. Mass: Lexington Books.
- Ostroff, Cheri. 1992. The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6): 963 - 974.
- Park, O. S. and Sims, H. P. Jr. 1989. Beyond Cognition in Leadership: Prosocial Behaviour and Affect in Managerial Judgment. *Paper Pre-*

- sented at the Annual Meeting of the Academy of Management*, Washington D. C.
- Petty, G. W. and Cavender, J. W. 1984. A Meta-Analysis of the Relationship Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*, October, 712 - 721.
- Porter, L. W. and Lawler, E. E., III. 1986. *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood: Irwin.
- Puffer, Shiela M. 1987. Prosocial Behaviour, Non Compliant Behaviour, and Work Performance Among Commission Sales People. *Journal of Applied Psychology*, 72 (4): 615 - 621.
- Robbins, S.P. 1996. *Organizational Behaviour*, N. J. A Simon & Schuster Company.
- Roberts, K.H. and O'Reilly, C.A. 1974. Failures in Upward Communication in Organizations. *Academy of Management Journal*, 17: 205 - 215.
- Salancik, G. and Pfeffer, J. 1987. A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23: 235 - 249.
- Schein, Edgar H. 1989. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco Jossey-Bass.
- Scholl, Richard W., Elizabeth A. Cooper and Jack F. 1987. Referent Selection in Determining Equity Perception, Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes. *Personnel Psychology*, 40: 113 - 124.
- Shore, L. M., Barksdale, K. and Shore, Ted H. 1995. Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization. *Academy of Management Journal*, 38 (6): 1593 - 1615.
- Shore, L. M., and Wayne, S. J. 1993. Commitment and Employee Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 78: 774 - 780.
- Smith, C. Ann, Organ, Dennis W. and Near, Janet P. 1983. Organizational Citizenship Behaviour, Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4): 653 - 663.
- Thibaut, J. and Walker, J. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, N. J.: Erlbaum.

Witt, L. A. and Nye, L. G. 1992. Gender and the Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6): 910 - 917.

محمد عبداللطيف خليفة (دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة،
جامعة جنوب كاليفورنيا، الولايات المتحدة الأمريكية،
١٩٩٤)، أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة
والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة، له اهتمامات
بحثية في مجالات السلوك التنظيمي، وتقييم السياسات
العامة، وإدارة الرعاية الصحية، وإدارة وتطوير القوى
البشرية.

ملحق خصائص العينة

جدول أ
الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	٢٢٣	%٦٢
أنثى	١٣٧	%٣٨

جدول ب
سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
٢-١	٧٢	%٢٠
٤-٣	١٩٤	%٥٤
٦-٥	٦٥	%١٨
٧ فأكثر	٢٩	%٨
المجموع	٣٦٠	%١٠٠

جدول ج
الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
٢٣-١٨	٧٦	%٢١
٢٩-٢٤	٩٠	%٢٥
٣٦-٣٠	٧٩	%٢٢
٤٢-٣٧	٦٥	%١٨
٤٣ فأكثر	٥٠	%١٤
المجموع	٣٦٠	%١٠٠

مجلة الحقوق

رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور عادل الطبطبائي

مجلة فصلية أكاديمية محكمة تعنى بنشر البحوث
والدراسات القانونية والشرعية
تصدر عن مجلس النشر العلمي . جامعة الكويت

صدر العدد الأول في يناير ١٩٧٧

الاشتراكات

في الكويت : ٣ دنانير للأفراد ، ١٥ ديناراً للمؤسسات
في الدول العربية : ٤ دنانير للأفراد ، ١٥ ديناراً للمؤسسات
في الدول الأجنبية : ١٥ دولاراً للأفراد ، ٦٠ دولاراً للمؤسسات

المراسلات

توجه جميع المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان التالي:

مجلة الحقوق . جامعة الكويت

ص.ب : ٥٤٧٦ الصفاة 13055 الكويت

تلفون : ٤٨٣٥٧٨٩ . فاكس : ٤٨٣١١٤٣