

لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمدارس

مقدمة:

تشهد النظم التعليمية في معظم دول العالم سلسلة من الإصلاحات التربوية من أجل تعزيز جودة التعليم المدرسي، وقد شملت هذه الإصلاحات معظم عناصر العملية التعليمية (المناهج الدراسية، والوسائل التعليمية، والإدارة المدرسية، والمعلم...).

وهناك تأكيدات عالمية على أن إعادة هيكلة المدرسة وحدها ليست كافية لتحسين عملية التعليم والتعلم المدرسي، وإنما الجودة الفعلية للتعليم تعتمد في الأساس على المعلمين الذين ينفذون كل المهام والأنشطة التعليمية في المدارس؛ ومن ثم أصبح أداء المعلم وفعالته موضوعا محوريا في الحركات المعاصرة للإصلاح التربوي، وتحسين المدرسة في العديد من الدول؛ انطلاقا من أن المعلم هو العنصر الأساسي لنجاح التعليم المدرسي والفعالية المدرسية عامة.⁽¹⁾

وعادة ما يوصف المعلمين بأنهم مهنيون، فالتعليم مهنة مثل العديد من المهن تحدد للمشتغلين بها القيام بأدوار محددة، ولعل الغموض الذي يحيط بمفهوم دور المعلم انعكس على مفهوم أداء المعلم، وفي هذا الصدد يذكر بدل (1995) Biddle «أنه رغم ظهور اصطلاح دور المعلم في المئات من الدراسات التربوية إلا أن استخدام هذا المصطلح ما زال غامضا، ويحمل معاني عديدة مختلفة لدى المؤلفين الذين يكتبون عنه»⁽²⁾ وترتب على ذلك عدم الاتفاق حول معنى محدد لأداء المعلم.

وفي هذا السياق يؤكد تسو وشنج (1999) Tsui & Cheng أنه لا بد أن تتجه الأبحاث

والدراسات التربوية نحو مزيد من فهم أداء المعلمين وسلوكياتهم في البيئة التنظيمية المدرسية باعتبار أن تطوير أداء المعلمين هو أحد المداخل الأساسية لتحقيق الفعالية المدرسية.⁽³⁾ وتأسيساً على ما سبق يبدأ هذا المحور بمناقشة عامة لماهية الأداء، ومناظير دراسته وأبعاده، باعتبارها خلفية نظرية ضرورية لفهم أداء المعلم وأبعاده وما يتصف به من طبيعة خاصة مصدرها طبيعة النظام التربوي والعمل داخل التنظيمات المدرسية.

أولاً: ماهية الأداء.

تحتاج المنظمات المختلفة إلى أفراد مرتفعي الأداء لكي تحقق أهدافها من تقديم الخدمات المتخصصة فيها، وتحقيق التميز. والأداء أيضاً مهم بالنسبة للفرد؛ فإنجاز المهام والأداء بمستوى عالي يمكن أن يكون مصدرًا للرضا والإحساس بالتمكن والفخر، وعادة ما يكافئ ما يدايا ومعنويًا، في حين أن الأداء المنخفض وعدم تحقيق الأهداف يصاحبه عدم الرضا والإحساس بالفشل الشخصي.⁽⁴⁾ كما يلاحظ أن الأفراد ذوي الأداء المرتفع يترقون بصورة أكثر سهولة داخل المنظمة، ويحصلون على مكافآت أكثر، ويحققون تقدماً مهنيًا أفضل من ذوي الأداء المنخفض.⁽⁵⁾

ونظراً لهذه الأهمية أصبح الأداء مفهوماً محورياً في تخصصات بحثية متنوعة مثل علم نفس العمل، وعلم النفس التنظيمي/الصناعي/الاجتماعي، وإدارة الموارد البشرية، ومجالات السلوك التنظيمي المختلفة. ورغم الانتشار الواسع للأداء الفردي والاستخدام العريض لأداء الأفراد كمتغير تابع أو كظاهرة تستهدف المنظمات تعزيزها إلا أنه يمكن ملاحظة وجود اختلاف حاد ومنطقي بين الباحثين في تحديد مفهوم الأداء وأبعاده.

ومع ذلك يتفق الباحثون في السنوات الحديثة على أنه من الأفضل تعريف الأداء على أنه دالة لسلوكيات عمل الموظفين التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، فعلى سبيل المثال عرف Rotundo & Sackett (2002) أداء العمل بأنه: «تلك الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها الفرد وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة».⁽⁶⁾

وتشير بعض الدراسات الحديثة إلى أن ظاهرة الأداء في بيئات العمل يمكن أن تتسع لتتضمن ثلاثة مكونات متميزة من سلوكيات العمل هي سلوك المهمة Task Behavior، وسلوك المواطنة Citizenship Behavior، والسلوك المنحرف في العمل Deviance Behavior.⁽⁷⁾

إلا أنه يمكن استبعاد فكرة تضمين السلوكيات المنحرفة، أو ما تسمى أحياناً السلوكيات المضادة للإنتاجية Counterproductive Work Behavior من مفهوم أداء العمل؛ لأنها سلوكيات معوقة لتحقيق الأهداف التنظيمية، ولها آثار سلبية على الزملاء والمنظمة؛ حيث إن مفهوم أداء العمل كما استقرت عليه معظم الأدبيات يشير إلى السلوكيات التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتأييدا لذلك يذكر (Landy & Conte, 2004) أن الأداء في مجال العمل هو ما تحرص المنظمة على أن يفعله أعضاؤها، إنه يتضمن فقط تلك الأفعال أو السلوكيات التي يمكن ملاحظتها وقياسها، والتي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، فالأداء هو: «ما تطالب المنظمة الفرد بفعله، وفعله جيداً».⁽⁸⁾

كما يعرف (Viswesvaran & Ones, 2000) الأداء في مجال العمل على أنه: «الأفعال أو السلوكيات، والنواتج القابلة للقياس التي يقوم بها العاملون أو يندمجون فيها والتي ترتبط بالأهداف التنظيمية وتسهم في تحقيقها».⁽⁹⁾

ويتضح مما سبق ما يلي:

- أنه ليس كل سلوك في مجال العمل يدخل ضمن مفهوم الأداء ولكن فقط السلوك الذي يرتبط بتحقيق الأهداف التنظيمية.
 - أن السلوك الذي يمكن ملاحظته وقياسه هو فقط ما يتضمنه مفهوم الأداء.
 - أن الأداء له جانبان الأول هو جانب السلوك والثاني هو جانب الناتج.
- ومن ثم يرى البعض أنه عند تناول مفهوم الأداء يمكن التفرقة بين جانبين للأداء الأول هو جانب الفعل (أي السلوك) ، والثاني هو جانب الناتج.

أ - الجانب السلوكي للأداء Behavioral Aspect

يشير إلى ما يفعله الفرد في موقف العمل أنه يتضمن سلوكيات مثل تجميع محرك سيارة، أو بيع حاسبات شخصية، أو إجراء جراحة قلبية، أو تعليم مهارات القراءة الأساسية لأطفال المدرسة الابتدائية، وينبغي ملاحظة أنه ليس كل سلوك يمكن تصنيفه ضمن مفهوم الأداء ولكن فقط السلوك الذي يرتبط بالأهداف التنظيمية.⁽¹⁰⁾

ويستنتج من ذلك أن جانب السلوك يحدد الأداء بوصفه سلوك الفرد أو أفعاله في مواقف العمل والتي ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة؛ وعليه فإن الأداء لا يتحدد من خلال

الفعل أو السلوك في حد ذاته ولكن من خلال عملية الحكم عليه وتقييمه بوصفه يفيد المنظمة ويسهم في تحقيق أهدافها.

ب- جانب الناتج للأداء Outcome Aspect

يشير إلى المخرجات أو نتائج سلوك الفرد، فالسلوكيات الموصوفة أعلاه ربما تؤدي إلى نواتج مثل عدد المحركات التي تم تجميعها، أو أعداد المبيعات، أو عدد العمليات القلب الناجحة، أو كفاءة التلاميذ في القراءة.

وفي مواقف عديدة، يرتبط جانبا الأداء (السلوك، والناتج) إمبريقياً إلا إنها لا يتطابقان أو لا يحدثان معا في وقت واحد تماماً. كما أن جانب الناتج في الأداء يعتمد أيضا على عوامل أخرى غير سلوك الفرد فعلى سبيل المثال «تخيل المعلم الذي يشرح دروس القراءة جيداً (الجانب السلوكي للأداء) ومع ذلك يوجد واحد أو اثنان من تلاميذه لم تتحسن مهاراتهم في القراءة بسبب ضعفهم عقلياً (جانب الناتج للأداء)، أو تخيل موظف المبيعات في شركة تجارية للاتصالات الذي يقوم بأداء متوسط في التفاعل المباشر مع الزبائن (الجانب السلوكي للأداء) إلا أنه رغم ذلك يحقق رقما ضخما من مبيعات التليفونات المحمولة (جانب الناتج للأداء) بسبب الطلب المرتفع عامة على استعمال التليفونات المحمولة».⁽¹¹⁾

وفي الواقع العملي فقد يكون من الصعب وصف جانب الفعل (السلوك) للأداء بدون أي إشارة إلى جانب الناتج لأنه ليس أي فعل يشكل الأداء ولكن فقط الأفعال المتعلقة بالأهداف التنظيمية؛ ولذلك فإن المنظمات في حاجة ماسة إلى محكات لتقييم الدرجة التي يحقق فيها أداء الفرد الأهداف التنظيمية، ولعله يكون من الصعب تخيل كيفية تصور هذه المحكات بدون الاهتمام بجانب الناتج للأداء في الوقت نفسه، وبذلك فإن التأكيد على جوهر الفعل (الجانب السلوكي) للأداء لا يحل فعلاً كل المشكلات.⁽¹²⁾ ويفهم من ذلك أنه لا ينبغي الاقتصار على جانب السلوك لتحديد مفهوم الأداء؛ فالسلوك في حد ذاته لا معنى له ما لم يرتبط بنتائج تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

بيد أن موتويدلو وآخرين (1997) Motowidlo et al يؤكدون أنه لا مناص أمام الباحثين من التركيز على الجانب السلوكي كأساس لمفهوم الأداء، حيث أوضحوا أن هناك سببين مهمين لاعتبار أن نموذج الأداء من الضروري أن يركز على السلوك بدلا من النتائج وهما:⁽¹³⁾

1- أن النتائج تتأثر أيضا بعوامل أخرى لا يمكن للفرد التحكم فيها، إذ أنه بدون ضبط هذه العوامل الخارجية فإن النتائج الظاهرة لأداء الفرد لا تمثل بصدق مساهمته نحو تحقيق الفعالية التنظيمية.

2- أن التركيز السلوكي يعتبر ضروريا لتطوير الفهم السيكولوجي لعمليات الاختيار المهني، وتطبيق المدى الكامل للمبادئ والأدوات السيكولوجية على مشكلة التنبؤ بالأداء.

ويؤيد الباحث الرأي القائل بأنه من الأفضل الإشارة إلى الجانب السلوكي عند الحديث عن أداء العاملين؛ إذ إنه الجانب الموضوعي الذي يمكن ملاحظته وقياسه مباشرة، ومن ثم تعديله، كما يمكن الحكم على مدى ارتباطه بالأهداف التنظيمية، أما النتائج فغالبا ما تتأثر بعوامل أخرى تخرج عن نطاق تحكم الفرد وسيطرته.

ومما هو جدير بالذكر أن الأداء يعتبر مفهوما ديناميا بمعنى أن أداء الفرد ليس ثابتا بمرور الوقت . وهذا الاختلاف في أداء الفرد بمرور الوقت يعكس كل من:

- عمليات التعلم، والتغيرات الأخرى طويلة المدى.
- التغيرات الوقتية Temporary في الأداء.

فأداء الفرد يتغير نتيجة للتعلم وقد أظهرت الدراسات أن أداء الفرد يزيد بشكل تلقائي بزيادة الوقت المنقضي في وظيفة معينة حتى يصل إلى حالة من الاستقرار النسبي.⁽¹⁴⁾ فضلا عن ذلك فإن العمليات الضمنية للأداء تتغير بمرور الوقت، فأتناء المراحل المبكرة من اكتساب المهارة يعتمد الأداء بصورة كبيرة على التشغيل الرقابي، ووجود المعرفة الصريحة والتوزيع المثالي للموارد المهمة المحدودة أما في المرحلة التالية لاكتساب المهارة فإن الأداء يعتمد بصورة أكبر على التشغيل الذاتي الآلي، والمعرفة الإجرائية والقدرات النفس حركية.⁽¹⁵⁾

ولتحديد العمليات الأساسية المتضمنة في تغيرات الأداء الوظيفي فرق مرفي Murphy بين مرحلة التحول أو الانتقال Transition ومرحلة الاحتفاظ أو الصيانة Maintenance كما يلي:⁽¹⁶⁾

- أن مرحلة التحول تحدث عندما يكون الفرد حديث العهد بالوظيفة، وعندما تكون المهام المطلوبة منه جديدة عليه .
- أما مرحلة الاحتفاظ فتحدث عندما يتم تعلم المعارف والمهارات الضرورية لإنجاز العمل، وعندما يصبح إنجاز المهام مسألة آلية تلقائية لدى الفرد.

وتلعب القدرة المعرفية دورًا كبيرًا في أداء العمل أثناء مرحلة التحول؛ لأنه من الضروري أن يكتسب الفرد المعلومات الجديدة عن أداء الوظيفة، وحيث لا يمكنه الاعتماد على الخبرة السابقة فإنه يحتاج إلى الأحكام الصحيحة عن أداء العمل، أما عندما يصل الفرد إلى مرحلة الاحتفاظ فإن القدرة المعرفية تصبح أقل أهمية في أداء الفرد وإنجازه للأعمال، بينما يزيد دور العوامل الشخصية والدافعية (مثل الدوافع والاهتمامات والقيم) في هذه المرحلة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن إيضاح أن أداء المعلم يمثل أفعال المعلم وسلوكياته المرتبطة بتحقيق أهداف المدرسة سواء داخل حجرة الدراسة أو خارجها (في المدرسة)، وسواء كان هذا السلوك موجه نحو الطلاب أو نحو الزملاء أو نحو إدارة المدرسة، كما أن أداء المعلم قابل للتعديل والتحسين من خلال عمليات التعلم والتدريب والتنمية المهنية للمعلمين.

ومما هو جدير بالذكر أن بعض الدراسات التربوية ترادف عادة بين مصطلح أداء المعلم Teacher Performance ومصطلح فعالية المعلم Teacher Effectiveness ولذلك يمكن استخدامها بصورة متبادلة.⁽¹⁷⁾

يقول شنج وتسو (1996): «إن الدراسات التقليدية عن فعالية المعلم قد ركزت أساساً على أداء المعلمين الفردي في الفصول الدراسية، وقد تبين أن هذا التصور الضيق لفعالية المعلم له حدوده ولم يعد يقابل احتياجات البيئات المدرسية المتغيرة خاصة في ظل مطالبة أولياء الأمور والمجتمع بجودة عالية في التعليم المدرسي».⁽¹⁸⁾

وبناء على ذلك اقترح شنج وتسو وجود ثلاثة مستويات لفعالية المعلم في أداء المهام على النحو التالي:⁽¹⁹⁾

(1) فعالية المعلم على المستوى الفردي: ويشير إلى فعالية المعلم الفردية في أداء المهمة المحددة له مثل التعليم في الفصل، وتقويم النواتج التعليمية للطلاب، وإدارة الطلاب في الفصل، ويلاحظ أن هذا المستوى كان محور تركيز الدراسات التقليدية عادة عن مفهوم أداء المعلم وفعاليتها.

(2) فعالية المعلم على مستوى المجموعة: ويشير هذا المستوى إلى فعالية المجموعة أو فريق المعلمين في أداء مهام جماعتهم وتحقيق أهداف الجماعة. وبسبب اختلاف وظائف الجماعات فإن مهامها تختلف فجماعات مثل لجنة النظام، ولجنة التنمية المهنية، وجماعة العلوم،

وجماعة الرياضيات، وجماعة اللغة الإنجليزية تعتبر أمثلة نموذجية لجماعات المعلمين في المدرسة، ومن المتوقع أن نتائج تعاون المجموعة ككل أكبر من مجموع نشاط أعضائها.

(3) فعالية المعلم على المستوى المدرسي: ويشير هذا المستوى إلى الفعالية العامة لجميع المعلمين بالمدرسة في أداء الأنشطة المدرسية وتحقيق أهداف المدرسة. ويلاحظ أنه عندما يتصرف جميع المعلمين بصورة متناسقة ككل فإن ذلك يتيح فرصة أفضل لإنجاز المهام التربوية، وإزالة القيود الداخلية والخارجية.

والملاحظ على التصور الذي قدمه شنج وتسو لأداء المعلم أنه يقتصر على أداء الدور الرسمي للمعلمين سواء على مستوى أداء الفرد أو أداء المجموعة أو أداء المجتمع المدرسي ككل، ورغم أهمية كل مستوى من هذه المستويات للفعالية المدرسية إلا أن تركيز البحث الحالي ينصب على المستوى الأول الأداء الفردي مقتصرًا على جانب أداء المواطنة منه، بيد أنه يوسع هذا المستوى من خلال دراسة أداء المعلم لسلوك المواطنة سواء داخل الفصل أو مع فريق المعلمين أو نحو إدارة المدرسة .

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت ظاهرة أداء العاملين لسلوك المواطنة في بيئات العمل المختلفة (كالمصانع، والشركات، والمستشفيات.. إلخ) إلا أن دراسة هذه الظاهرة في المجال التربوي عموماً ما زالت محدودة رغم استمرار التأكيدات على أهمية أداء العاملين لسلوك المواطنة في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسات المختلفة.

ويلاحظ من مراجعة الأدبيات المدرسية أن الاهتمام بأداء سلوك المواطنة في معظمه اهتمام غير مباشر كأحد مكونات الفعالية المدرسية؛ ففي إطار حركات الإصلاح التربوي الحديثة (مثل اتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة، والتركيز على فرق العمل) يمكن اعتبار أن سلوك المواطنة سلوك ضروري للمعلمين لاسيما وأن النظام التربوي -مثلته مثل المنظمات الخدمية الأخرى- يواجه صعوبة في تحديد أهداف كمية محددة للمعلمين ولذلك فإن السلوكيات التي تتجاوز واجبات الدور الرسمي تعتبر مكوناً أساسياً للفعالية المدرسية.⁽²⁰⁾ ويذكر دييولا وتشنان أن المعلمين في المدارس الفعالة عادة ما يتجاوزون أداء الحد الأدنى المتوقع؛ مؤكدين أن المنظمات المدرسية التي تأخذ في حسابها أداء المعلمين للدور الرسمي المحدد في التوصيفات الوظيفية لن تتمكن من تحقيق أهدافها لاسيما إذا قصر المعلمون مساهماتهم فقط على أداء تلك المهام الرسمية المحددة.⁽²¹⁾

ثانياً: مناظير الأداء ومضامينها المدرسية:

تبنى الباحثون مناظير مختلفة لدراسة الأداء، ويمكن التمييز بين ثلاثة مناظير أساسية مختلفة على النحو التالي:

أ - منظور الفروق الفردية الذي يدرس الخصائص الفردية (مثل القدرة العقلية العامة، والشخصية) كمصادر للتباين في الأداء.

ب- المنظور الموقفي الذي يركز على الجوانب الموقفية التي تسهل أو تعوق الأداء.

ج - منظور انتظام الأداء الذي يصف عملية الأداء.

أ. منظور الفروق الفردية Individual Differences Perspective

يركز منظور الفروق الفردية على اختلاف الأداء بين الأفراد، ويسعى إلى تحديد العوامل المنبئة بذلك. والسؤال الرئيسي الذي يتطلب الإجابة في هذا المنظور هو: «أي الأفراد يؤدي أفضل؟» فالفكرة الأساسية هي أن اختلاف الأداء بين الأفراد يمكن تفسيره بواسطة الفروق الفردية في القدرات و/أو الشخصية و/أو الدافعية»⁽²²⁾.

وقد اقترح كامبل (1990) نموذجاً عاماً للفروق الفردية في الأداء أصبح فعالاً في هذا الصدد، وفي هذا النموذج ميز كامبل ثمانية مكونات للأداء، ووصف مكونات الأداء كدالة للمحددات الثلاثة التالية:

1- المعرفة الصريحة: تتضمن معرفة الحقائق والمبادئ والأهداف والذات، ويفترض أنها دالة لقدرات الشخص وشخصيته واهتماماته ومستوى التعليم والتدريب والخبرة وتفاعلات الاستعداد - المعاملة .

2- المعرفة الإجرائية والمهارات: وتتضمن المهارات المعرفية والنفس حركية، والمهارات البدنية، ومهارة إدارة الذات، والمهارة البيئشخصية. وتتمثل منبئات المهارات والمعرفة الإجرائية في القدرات والشخصية والاهتمامات والتعليم، والتدريب والخبرة وتفاعلات الاستعداد - المعاملة ، وبالإضافة إلى ذلك الممارسة والتطبيق.

3- الدافعية: تشمل اختيار الأداء، ومستوى الجهد، والمثابرة على الجهد.⁽²³⁾

ويلاحظ مما سبق أن كامبل أهمل - بصورة كبيرة - المتغيرات الموقفية كمنبئات للأداء

حيث كان محور تركيزه ينصب على متغيرات الفروق الفردية في المعرفة والمهارة والدافعية كعوامل محددة للأداء.

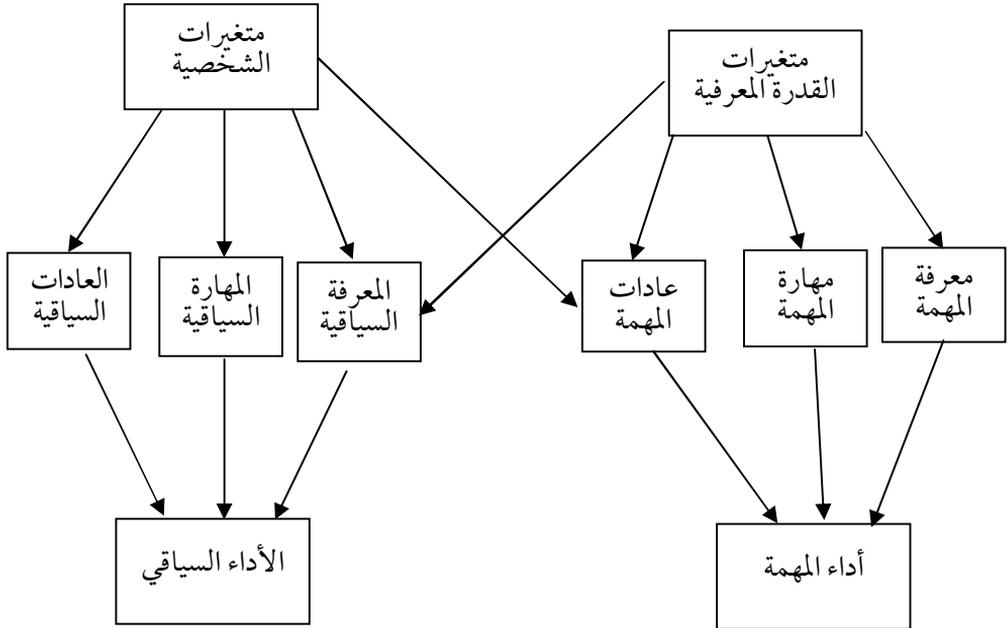
وبناء على عمل كامبل و زملائه طور موتويدلو وبورمان وسكमित Motowidlo, (1997) Borman and schmit نظرية الفروق الفردية للأداء على النحو التالي: (24)

في البداية ميز موتويدلو وزملائه بين أداء المهمة (أداء الدور الرسمي) والأداء السياقي (أداء سلوك المواطنة)، وأوضحوا أن نظريتهم تركز على متغيرات الفروق الفردية كمحددات لبُعدي الأداء، ولم يستبعدوا احتمالية وجود محددات أخرى -غير الفروق الفردية- للأداء إلا أن تركيزهم ينصب في هذه النظرية على الفروق الفردية فقط.

ويلخص الشكل التالي نظرية الفروق الفردية في الأداء كما قدمها موتويدلو وزملائه: (Motowidlo et al (1997), p.79

شكل (3)

يوضح نظرية الفروق الفردية للأداء



ويلاحظ من الشكل السابق أن نظرية الفروق الفردية التي يقدمها موتويدلو وزملاؤه تصنف الأداء إلى بعدين أساسيين هما: أداء المهمة Task Performance، والأداء السياقي Contextual Performance وتحدد لكل منهما منبئات محددة؛ فمتغيرات القدرة المعرفية تؤثر على معرفة المهمة ومهارات المهمة وعادات المهمة وتحدد البعد الأول للأداء (أداء المهمة/ أداء الدور الرسمي) أما متغيرات الشخصية فتؤثر على المعرفة السياقية والمهارة السياقية والعادات السياقية وتحدد البعد الثاني للأداء (الأداء السياقي/ أداء سلوك المواطنة التنظيمية).

كما يتضح من الشكل أن القدرة المعرفية لها تأثير ثانوي على الأداء السياقي - يتوسط من خلال المعرفة السياقية - وبالمثل فإن للشخصية تأثيرا ثانويا على أداء المهمة - يتوسط من خلال عادات المهمة. وهكذا اعتبر موتويدلو وزملاؤه أن أداء الدور الرسمي هو دالة بصورة أساسية للقدرة المعرفية بينما الأداء السياقي يعتبر دالة بصورة رئيسية للشخصية.

والحقيقة أن هناك عددًا ضخمًا من الدراسات والبحوث عن أداء الفرد ضمن منظور الفروق الفردية. والدراسات الإمبريقية في هذا المجال ليست دائمًا مرتبطة صراحة بالنماذج التي اقترحها كامبل (1990) أو موتويدلو وآخرون (1997). ورغم ذلك يمكن تصنيف جميع الدراسات عن المنبئات الفردية للأداء الوظيفي تحت منظور الفروق الفردية. وبصورة أكثر تحديدًا فإن هذه الدراسات عاجلت القدرة المعرفية والشخصية والعوامل الدافعية والخبرة كمنبئات للأداء الوظيفي.⁽²⁵⁾

المضامين المدرسية لمنظور الفروق الفردية:

- يمكن استنتاج مضامين عملية عديدة من منظور الفروق الفردية من أهمها ما يلي:
- التركيز على الاختيار المهني للعاملين والمعلمين على وجه الخصوص باعتبارهم عصب العملية التربوية داخل المدرسة، حيث إنه من أجل ضمان أداء مرتفع للمعلم فإن المنظمات التعليمية تحتاج إلى اختيار المعلمين على أساس قدراتهم وخبراتهم وشخصياتهم.
- الاهتمام بتنفيذ البرامج التدريبية التي تستهدف تحسين مواصفات المعلم ومهاراته لرفع مستوى أدائه وبصورة أكثر تحديدًا فإن التدريب يجب أن يتركز على المعرفة والمهارات المتصلة بإنجاز المهمة علاوة على أن تعريض المعلمين لخبرات معينة مثل الورش التدريبية يمكن أن يكون له تأثير مفيد على أداء المعلمين.

ب- المنظور الموقفى Situational Perspective

يشير المنظور الموقفى إلى العوامل الموجودة في بيئة عمل الفرد التي تدعم أو تعوق الأداء. والسؤال الجوهرى الذي يتطلب الإجابة في هذا المنظور هو: في أي المواقف يؤدي الأفراد بصورة أفضل؟ ويشتمل المنظور الموقفى على المداخل التي تركز على عوامل بيئة العمل إلا أنه يتضمن أيضا مداخل الدافعية - التي نبعث على سبيل المثال من نظرية التوقع - والمداخل التي تستهدف تحسين الأداء بواسطة نظم المكافآت، أو من خلال بناء مدركات المساواة والعدالة التنظيمية. (26) وفيها يتعلق بعوامل بيئة العمل وعلاقتها بأداء الفرد يمكن التمييز بين اتجاهين كبيرين على النحو التالي:

(1) الاتجاه الأول (العوامل الداعمة للأداء)

يتضمن مدخلين: الأول هو نموذج خصائص الوظيفة، والثاني نظرية النظم الفنية الاجتماعية.

وقد قدم نموذج خصائص الوظيفة هكمان و أولدهام (Hackman & Oldham, 1970)، والذي يمثل أسلوبا لإثراء الوظائف، وافترض فيه أن خصائص معينة للوظيفة (مثل تنوع المهارة، طبيعة المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية المرتدة) لها تأثير على مشاعر الأفراد نحو عملهم والحالات النفسية الحاسمة (مثل الإحساس بالمعنى، والشعور بالمسئولية عن نواتج العمل، ومعرفة نتائج أنشطة العمل) والتي لها بالتالي تأثير على النواتج الشخصية ونواتج العمل ومن ضمنها أداء العمل. (27)

وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن هناك تأثيرات موجبة لإجراءات إعادة تصميم العمل على أداء العاملين، حيث أظهرت الدراسات أن إعادة تصميم الوظيفة طبقا لنموذج خصائص الوظيفة له تأثير موجب على كل من الأداء الوظيفي للعاملين واتجاهاتهم نحو العمل (مثل زيادة الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي). (28) ويقترح المنظور الموقفى أن أداء الفرد يمكن تحسينه من خلال تدخلات تصميم الوظيفة. فعلى سبيل المثال أظهرت الدراسات الإمبريقية عن تصميم الوظيفة أن الأداء يزيد عندما يتم منح الموظفين سيطرة أكبر على عملية العمل. (29)

واقترحت نتائج التحليل البعدي أن هناك علاقة موجبة بين خصائص الوظيفة والأداء

الوظيفي؛ فكلما زاد تنوع مهارات العمل، واستقلالية الفرد، وأهمية المهام التي يؤديها الفرد، وحصوله على التغذية المرتدة أدى ذلك إلى تحسن أداء الفرد في العمل.⁽³⁰⁾

وبالنسبة لنظرية النظم الاجتماعية الفنية Sociotechnical Systems Theory فهي تصف نظم العمل كمركب من نظم فرعية اجتماعية وفنية، وتقترح أن تحسين الأداء يمكن أن يحدث فقط من الأمثلة المشتركة لكلاهما (النظم الاجتماعية والنظم الفنية). وبصورة أكثر تفصيلاً، تقترح نظرية النظم الفنية الاجتماعية عدداً من مبادئ تصميم الوظيفة مثل الانسجام بين عملية التصميم وأهدافها، والتحديد الأدنى للمهام، وطرق إنجازها، وتوزيع المهام، والسيطرة على المشكلات والأحداث غير المتوقعة بمجرد نشأتها كلما أمكن ذلك.⁽³¹⁾ وتأسس على ما سبق يمكن القول إن كلا من نموذج خصائص الوظيفة، ونظرية النظم الفنية الاجتماعية يقدمان عدداً من المبادئ والعوامل التي تسهم في تحسين أداء الأفراد بالمنظمات المختلفة مثل: تنوع مهارات العمل، واستقلالية العامل، والحصول على التغذية المرتدة... إلخ.

(2) الاتجاه الثاني (العوامل المعوقة للأداء)

يركز الاتجاه الثاني - ضمن المنظور الموقفي - على العوامل التي لها تأثيرات ضارة على أداء العاملين في بيئات العمل المختلفة، ومن أبرز هذه العوامل ضغوط العمل، والقيود الموقفية.

فبالنسبة لضغوط العمل فإن البحث تركز بصورة أساسية على غموض الدور كأبرز مصادر ضغوط العمل المؤثرة على الأداء، وقد أظهرت نتائج التحليل البعدي في هذا المجال وجود علاقة سالبة بين غموض الدور والأداء في الوظائف الفنية والإدارية.⁽³²⁾

أما بالنسبة للقيود الموقفية فتتضمن ضغوط مثل نقص المعلومات الضرورية، والمشكلات مع الآلات والتجهيزات، أيضاً الضغوط داخل بيئة العمل. ويفترض أن القيود الموقفية تعوق الأداء بصورة مباشرة؛ فعلى سبيل المثال، عندما تنكسر الآلة لا يستطيع الفرد أن يستمر في إنجاز المهمة ولذلك سوف يتأثر الأداء مباشرة. وعلى أية حال فإن الدراسات في المنظور الموقفي تقترح أن العوامل المدعمة للأداء (مثل السيطرة على العمل، المهام ذات المعنى) تلعب دوراً أكثر أهمية من الضغوط وبصيغة مختلفة أن نقص المظاهر الإيجابية في بيئة العمل مثل السيطرة على العمل يهدد الأداء أكثر من وجود بعض الضغوط.⁽³³⁾

المضامين المدرسية للمنظور الموقفي:

لما كان المنظور الموقفي يقترح أن أداء الفرد يمكن تحسينه من خلال تدخلات تصميم الوظيفة، فتأسيًا على ذلك يمكن استنتاج مضامين عملية عديدة للمنظور الموقفي في المدارس من أهمها إعادة تصميم وظيفة المعلم - بحيث تسمح بتنوع مهارات العمل، واستقلالية المعلمين، وإحساسهم بأهمية المهام التي يؤديونها سواء داخل الفصل أو في المدرسة عامة - والاهتمام بالتغذية المرتدة عند تقييم أداء المعلم، ومواجهة الضغوط السلبية في بيئة العمل المدرسي - لاسيما تهيئة البيئة الفيزيائية للعمل، وإزالة غموض الدور من خلال تحديد أدوار المعلم وتوعية المعلمين بواجباتهم ومسئولياتهم وحقوقهم.

ج - منظور انتظام الأداء Performance Regulation Perspective

ينظر منظور انتظام الأداء نظرة مختلفة للأداء، وهو أقل اهتمامًا بالمنبئات الشخصية أو الموقفية للأداء وبدلاً من ذلك يركز على عملية الأداء نفسها ويتناولها كعملية فعل. والأسئلة الجوهرية في هذا المنظور هي: كيف تبدو عملية الأداء؟ وماذا يحدث عندما يؤدي شخص ما؟⁽³⁴⁾

وهناك ثلاثة مداخل أساسية ضمن هذا المنظور - وهي تركز على القوى التنظيمية داخل الفرد وليس على عوامل بيئة العمل التي اهتم بها المنظور السابق، ولا على متغيرات الفروق الفردية التي اهتم بها منظور الفروق الفردية - على النحو التالي:

(1) مدخل بحث الخبرة:

إن البحث عن الخبرة والتميز له تاريخ طويل داخل علم نفس المعرفي، وقد تم الإشارة إليه بصورة متزايدة في أدبيات علم نفس العمل والتنظيم على مستويات الأداء المختلفة. ويركز بحث الخبرة على خصائص عملية أداء المهمة أنه يستهدف وصف الاختلافات بين الأفراد ذوي الأداء المرتفع والأفراد ذوي الأداء الأقل أثناء العمل على إنجاز المهمة.⁽³⁵⁾

وتشير الدراسات إلى أن الأفراد ذوي الأداء المرتفع يختلفون عن الأفراد ذوي الأداء الأقل في طريقة مباشرة مهامهم، وكيفية وصولهم إلى الحلول، فعلى سبيل المثال أثناء فهم المشكلة يركز الأفراد ذوو الأداء المرتفع على المعلومات المجردة والعامة ويواصلون من المعلومات العامة إلى المعلومات الخاصة ويطبّقون «استراتيجية اتصالية» حيث يضمنون ويكملون الجوانب المختلفة للمهمة وعملية الحل، علاوة على ذلك فإن الأفراد مرتفعي الأداء يركزون أكثر على

الأهداف طويلة المدى ويظهرون تخطيطاً أكثر في المهام المعقدة والصعبة، ولكن ليس في المهام السهلة.⁽³⁶⁾

(2) مدخل بحث الفعل:

يصف هذا المدخل عملية الأداء - كأى فعل آخر - من وجهه نظر كل من العملية والهيكل. وتركز وجهة نظر العملية على الجوانب المتابعة من الفعل بينما تشير وجهة النظر الهيكلية إلى تنظيمها الهيراركي. فمن وجهة نظر العملية يمكن التمييز بين عمليات تطوير الهدف، والبحث عن المعلومات، والتخطيط، وتنفيذ الفعل ومراقبته، والتغذية المرتدة؛ فالأداء يعتمد على الأهداف البعيدة، والنموذج العقلي الجيد، والتخطيط التفصيلي، وعمليات التغذية المرتدة الجيدة.⁽³⁷⁾

وقد أظهرت إحدى الدراسات في مجال تصميم البرمجيات على سبيل المثال أن الأفراد ذوى الأداء المتميز والمتوسط يختلفون فيما يتعلق بفهم المشكلة والتخطيط، وأعمال التغذية المرتدة، ومحور المهمة، فالأفراد ذوو الأداء المرتفع يهتمون بالتخطيط العام ويصفون المشكلة بصورة أكثر شمولاً، ويتعاونون مع زملاءهم ويهتمون بالتغذية المرتدة.⁽³⁸⁾

ويقدم هذا المدخل إجراءات لتحسين الأداء، ومن أبرز هذه الإجراءات تحديد الهدف، والتغذية المرتدة، والفكرة الأساسية لتحديد الهدف كإجراء من أجل تحسين الأداء هو أن تحديد الهدف والأهداف الصعبة تؤدي إلى أداء أفضل من عدم وجود أهداف أو وجود أهداف غير جيدة التحديد. وتفترض عملية تحديد الهدف أن الأهداف تؤثر على الأداء من خلال أربعة ميكانيزمات تتمثل في الجهد، والمثابرة، والتوجيه، واستراتيجيات العمل. ويقترح مدخل الفعل أن تحسين عملية الفعل ذاتها تؤدي إلى تحسين الأداء، فمثلاً من المهم التشجيع على وضع وتحديد أهداف طويلة المدى، والاندماج في التخطيط المناسب، والاستفادة من التغذية المرتدة.⁽³⁹⁾

وتفترض معظم الدراسات أن التغذية المرتدة لها تأثير إيجابي على أداء الأفراد.⁽⁴⁰⁾ ومن ثم فإن الجمع بين تحديد الهدف والتغذية المرتدة يؤدي إلى تحسين الأداء بصورة أفضل من الاقتصار على تحديد الهدف فقط؛ حيث يتضمنان تحسين المعلومات والدافعية المطلوبة لأداء العمل.⁽⁴¹⁾

ومما سبق يمكن ملاحظة أن مدخل الفعل ضمن منظور انتظام الأداء يفترض أن عمليات تدريب العاملين على تحديد الأهداف بدقة والاستفادة من عمليات التغذية المرتدة يمكن أن

يسهم في تحسين أدائهم، علاوة على أن إجراءات تصميم الوظيفة يمكن أن تساعد على تحسين عملية الفعل والأداء ذاته.

(3) مدخل تعديل السلوك:

يمثل مدخل تعديل السلوك اتجاهاً مختلفاً ضمن منظور انتظام الأداء، وهو مدخل يركز على نظرية التعزيز. وهذا المدخل لا يهتم بالعمليات داخل الفرد التي تنظم الأداء ولكنه يهتم بالتدخلات (الإجراءات) الانتظامية من خارج الفرد، وبصفة خاصة التعزيز الإيجابي، وهذه التعزيزات يمكن أن تتضمن المعززات المالية مثل المكافآت، والمعززات غير المالية مثل التغذية المرتدة للأداء والمكافآت الاجتماعية مثل التقدير والاعتراف. وتقتصر نتائج التحليل البعدي أن تدخلات تعديل السلوك لها تأثيرات إيجابية على أداء العاملين في كل من القطاع الإنتاجي والقطاع الخدمي.⁽⁴²⁾

المضامين المدرسية لمنظور انتظام الأداء:

- طبقاً للمداخل المختلفة المتضمنة في منظور انتظام الأداء يمكن استنتاج العديد من المضامين العملية لتحسين أداء المعلمين بالمدارس ومن أهمها ما يلي:
- تدريب المعلمين على تحديد الأهداف قبل الشروع في أداء مهامهم المختلفة؛ فتحديد الهدف والأهداف طويلة المدى يوجه مسار العمل ويحقق فعالية إنجازها.
 - الاهتمام بعملية التغذية المرتدة عند تقييم أداء المعلمين، فمن خلالها يمكن أن يتعرف المعلمون على جوانب القوة والضعف بما يسمح لهم بتدعيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
 - الاستفادة من نظرية التعزيز ومبادئ تعديل السلوك من خلال مديري المدارس والموجهين وغيرهم من المسؤولين عن تقويم أداء المعلم بحيث يمكنهم توظيف المعززات المناسبة مادية/ معنوية في تعديل سلوكيات المعلم وتوجيهها الوجهة المرغوبة.

ثالثاً: أبعاد الأداء.

أصبح من المسلم به أن الأداء يمثل مفهوماً متعدد الأبعاد Multidimensional Concept وبنية كامنة Latent Construct معقدة تتضمن بنى فرعية وأبعاداً متميزة رغم أنه ليس هناك إجماع حالياً بين الباحثين عن أي الأبعاد يجب أن يتضمنها مفهوم الأداء في معظم الوظائف.⁽⁴³⁾

- وقد قدم كامبل 1990، Campbell - أحد الرواد البارزين في مجال الأداء الوظيفي - نموذجًا يتضمن ثمانية أبعاد لبنية الأداء - واقترح أنه يمكن تطبيقها على الوظائف المختلفة - وهي: (44)
- أ - كفاءة المهمة النوعية للوظيفة (وتتمثل في الأنشطة الفنية والأساسية للوظيفة وتختلف من وظيفة لأخرى).
- ب - كفاءة المهمة غير النوعية للوظيفة (تشير إلى المهام غير المحددة لوظيفة معينة وإنما تكون متوقعة من جميع أعضاء المنظمة).
- ج - التواصل الكتابي والشفهي (يشير إلى كفاءة الموظف في التواصل مع الآخرين؛ بما يحقق مصالح العمل من خلال إعداد المواد المكتوبة أو تقديم العروض الشفهية).
- د - إظهار الجهد (وبعني بذل الجهد الإضافي، والاستعداد للعمل تحت الظروف الصعبة).
- هـ - المحافظة على الانضباط الشخصي (وتشير إلى تجنب السلوكيات السلبية أو الضارة في العمل مثل: إساءة استخدام الموارد، أو كسر القواعد التنظيمية).
- و - تسهيل أداء الزملاء وفريق العمل (تدعيم الزملاء ومساعدتهم وتعزيز المشاركة الإيجابية في العمل).
- ز - الإشراف/ القيادة (تتضمن السلوكيات الإشرافية/القيادية مثل التأثير على التابعين، ووضع الأهداف والمكافآت والجزاءات).
- ح - الإدارة (تتضمن سلوكيات تنظيم الأفراد والموارد، ومراقبة التقدم وحل المشكلات)

ويلاحظ مما سبق أن الأبعاد الثمانية التي قدمها كامبل يمكن تلخيصها بصورة أكثر اقتصاداً في بُعدين كبيرين يفترض أنهما ينطبقان على جميع الوظائف، هما الأداء المحدد بصورة رسمية، والأداء التطوعي الذي يستهدف المساهمة في فعالية المنظمة. بيد أن الباحثين يختلفون في مسمى هذين البُعدين فالبعض يطلق عليهما أداء الدور الرسمي في مقابل أداء سلوك المواطن، بينما يطلق عليهما آخرون أداء المهمة مقابل الأداء السياقي، في حين قدم فريق ثالث تسميات مختلفة للبعد الثاني مثل السلوك التنظيمي المحبذ اجتماعياً، والسلوك التنظيمي التلقائي.

والحقيقة أن اختلاف الباحثين في استعمال مسميات مختلفة أو مصطلحات متباينة لوصف أبعاد الأداء إنما يعكس الطبيعة المعقدة لبنية الظاهرة ذاتها (أي ظاهرة الأداء) فضلاً عن

اختلاف مناظير الباحثين، وعملهم بصورة مستقلة كل عن الآخر، ورغم أن هذا الاختلاف والتنوع في المصطلحات قد أعطى ثراءً لبحوث الأداء إلا أنه خلق وضعاً مربكاً وصعوبة في التمييز بين المصطلحات المختلفة.

ويفضل الباحث التعبير عن كلا البُعدين في مصطلحي أداء الدور الرسمي مقابل أداء سلوك المواطنة، إذ إنهما المصطلحان الأكثر شيوعاً في الأدبيات فضلاً عن أنها أكثر ملاءمة في المجال التربوي وعلى المعلمين بصفة خاصة باعتبار أن للمعلم دوراً رسمياً تحدده اللوائح والتشريعات، ويقابله دور إضافي تطوعي يعبر عن المواطنة الجيدة للمعلمين، إلا أن ذلك لا يعني استبعاد التطورات التي تمت على كلا البعدين تحت المسميات الأخرى. وفيما يلي استعراض بُعدي الأداء مع تركيز خاص على البعد الثاني (أداء سلوك المواطنة) باعتباره محور تركيز البحث الحالي.

البعد الأول: أداء الدور الرسمي In-Role performance

لقد تركزت المحاولات المبكرة لدراسة ظاهرة أداء الأفراد في المنظمات المختلفة -ومن ضمنها المنظمات التعليمية - على هذا البعد بصورة أساسية، وقد استخدمت مصطلحات متباينة للإشارة إليه مثل إنتاجية العاملين Productivity، وأداء المهمة Task performance، والأداء الوظيفي (بمعناه التقليدي) Job Performance، وأداء الدور الرسمي. وجميعها تشير إلى نمط الأداء المحدد بصور رسمية للعاملين والذي يتم بناء عليه تحديد المكافآت والعقوبات التنظيمية.

ويشير أداء الدور الرسمي إلى «السلوك الموجه نحو المهام والواجبات والمسئوليات المتضمنة في توصيف الوظيفة»⁽⁴⁵⁾ كما يعرف بأنه «إنجاز الواجبات والمهام المحددة في توصيف الوظيفة»⁽⁴⁶⁾ ويعرف أيضاً بأنه «مستوى إنجاز الواجبات الوظيفية المحددة رسمياً»⁽⁴⁷⁾ وقد أطلق عليه بورمان وموتويدلو (1997) مصطلح أداء المهمة وعرفوه على أنه: «يمثل كفاءة شاغلي الوظائف في إنجاز الأنشطة المعترف بها رسمياً كجزء من وظيفتهم، أو الأنشطة التي تسهم في الجانب الفني للمنظمة سواء بصورة مباشرة من خلال تنفيذ جزء من عملياتها التكنولوجية، أو بصورة غير مباشرة من خلال تزويدها بالمواد والخدمات المطلوبة»⁽⁴⁸⁾.

ويتضمن أداء المهمة (الدور الرسمي) السلوكيات التي تسهم في عمليات التحويل الأساسي وأنشطة الصيانة في المنظمة مثل إنتاج المنتجات، وبيع البضائع، وعمل الجرد، وتسليم الخدمات، وإدارة التابعين... إلخ.⁽⁴⁹⁾

وقد عرف فان دين وآخرون (1998) أداء الدور الرسمي على أنه «السلوك المطلوب والمتوقع من الموظف» فهو أساس الأداء الوظيفي المنتظم والمتطور، ويتصف بأنه سلوك إجباري، محدد مسبقاً في توصيف الوظيفة، ويغطيه النظام الرسمي للثواب والعقاب التنظيمي، وإذا فشل الموظفون في أداء السلوكيات المطلوبة فلن يحصلوا على المكافآت التنظيمية (الاستحقاقات، العلاوات وغيرها من المزايا...) وربما يفقدون وظائفهم.⁽⁵⁰⁾

ويعني ذلك أن عدم أداء الدور الرسمي يؤدي إلى العقوبات الرسمية مثل التأنيب الرسمي، ولفت النظر، والعواقب المالية السلبية الأخرى.

وتأسيساً على ما سبق يمكن إيضاح أن أداء الدور الرسمي لدى المعلمين يتمثل في قيام المعلم بأعباء الدور المحدد لوظيفته بصورة رسمية من خلال توصيف الوظيفة أو اللوائح والتشريعات الرسمية المحددة لوظيفة المعلم كما هي في الواقع لا كما ينبغي أن تكون.

ومما هو جدير بالذكر أن التعمق في فهم أداء المعلم للدور الرسمي هو أمر لا يمكن إهماله باعتباره الجانب الأساسي لتقييم أداء المعلم في المدرسة؛ ولذلك تركزت معظم الأبحاث خلال العقود الماضية على هذا النمط من الأداء، إلا أن الاهتمام الحديث للباحثين يتركز حول السلوك الاختياري التطوعي،⁽⁵¹⁾ باعتباره نمط الأداء الذي يسيطر عليه العامل بصورة أكبر والذي يشكل مناخ العمل، ويدعم أداء الأنشطة الرسمية، ومن ثم يساهم في الفعالية المدرسية.

البعد الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية Organizational citizenship Behavior

تعد ظاهرة أداء العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية من الموضوعات الثرية التي حازت على اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات متنوعة، ورغم أن ذلك قد أعطى ثراءً للظاهرة إلا أنه خلق وضعاً مربكاً ومحيراً في ظل تعدد رؤى الباحثين واختلافها في أحيان كثيرة.

ويمكن وصف أداء المعلم لسلوك المواطنة التنظيمية بأنه ذلك الجانب من الأداء الموجه نحو الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، والذي يوصف بأنه اختياري أو اجتهادي - متروك لحكم الفرد وتقديره - في أن يمارسه الفرد أو يتمتع عنه، وهو سلوك لا يخضع لنظام المكافآت الرسمية، ولا يمكن معاقبة الفرد على عدم أدائه، وهو في مجموعه يساهم في تحقيق الفعالية المدرسية.

ومن ثم يمكن تعريف أداء المعلم لسلوك المواطنة التنظيمية على أنه:

ذلك السلوك الاجتهادي - الذي يؤديه المعلم بشكل اختياري تطوعي - الموجه نحو إفادة الطلاب أو الزملاء أو المدرسة ككل ، والذي يتجاوز التوقعات الحالية للدور الرسمي، ويستهدف إجمالاً تحقيق الفعالية المدرسية.

وتحاول دراسات سلوك المواطنة التنظيمية استكشاف طبيعة السلوكيات الاختيارية Discretionary Behaviours في العمل والتأكيد على السياق الاجتماعي لبيئة العمل بجانب الطبيعة الفنية للوظائف؛⁽⁵²⁾ حيث إن هذا السياق الاجتماعي هو الإطار الذي يتم فيه أداء المهام الفنية للعمل والذي قد يسهل أداء العمل أو يعوقه.

(1) نشأة المفهوم وتطوره:

تعد فكرة برنارد Bernard, 1938 - في عقد الثلاثينيات من القرن السابق - عن السلوكيات التطوعية الاختيارية أول الأمثلة المعروفة لهذه الظاهرة (سلوك المواطنة).⁽⁵³⁾ وقد حدد كاتز Katz, 1964 سلوك المواطنة باعتباره واحداً من ثلاث فئات مهمة للسلوكيات المطلوبة من الأفراد في العمل وهي:

- قرار انضمام الفرد وبقائه بالمنظمة.
- أداء الأدوار المحددة مسبقاً بصورة يمكن الاعتماد عليه.
- الأنشطة الابتكارية والتلقائية التي تتجاوز متطلبات الدور المحدد مسبقاً

وقد أطلق كاتز على هذه الفئة الأخيرة مسمى الدور الإضافي، ففي البداية يتم إغراء الأفراد للعمل بالمنظمة والبقاء بها، ثم على هؤلاء الأفراد أن يقوموا بأداء أو تنفيذ متطلبات الدور المحدد لهم، أما الفئة الثالثة فهي قيام الأفراد بنشاط ذاتي تلقائي وابتكاري يتجاوز التحديدات الرسمية للدور، وقد ذكر كاتز أنه لكي تضمن المنظمات البقاء والاستمرار فعليها الاهتمام بهذا النوع من الأداء الذي يتخطى حدود توصيفات الدور الرسمي.⁽⁵⁴⁾

وفي عام 1983م قدم باتمان وأورجان دراسة - تعد بمثابة البذرة التي نبتت منها جذور تطور ظاهرة المواطنة التنظيمية - بعنوان الرضا الوظيفي والمواطن الصالح : العلاقة بين شعور العاملين و «مواطنة» الموظف، وتأسيساً على ذلك قدم سميث وأورجان ونير (1983)، مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكثر تحديداً.

ويذكر أورجان رائد البحث في مجال المواطنة التنظيمية أن «أفكار سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) قد تطورت من اقتناعه بأن الرضا الوظيفي يؤثر على استعداد الناس لمساعدة الزملاء وشركاء العمل، وميلهم للتعاون بأشكال متنوعة لتحقيق الهياكل المنظمة التي تدير العمل»؛⁽⁵⁵⁾ ففي دراسة باتمان وأورجان (1983) أوضحنا أن هناك علاقة بين الأداء (المتمثل في سلوك المواطنة) والرضا أقوى مما كانت موجودة في الدراسات السابقة بين أداء المهمة والرضا.⁽⁵⁶⁾

وقد حاول أورجان وزملاؤه منذ أوائل عقد الثمانينيات تحديد سلوكيات معينة تعكس هذا الاستعداد والميل لمساعدة الآخرين من خلال سؤال المديرين أن يصفوا السلوكيات التي يجب أن يؤديها مرءوسوهم دون أن يطالبوهم بأدائها سواء من خلال السلطة أو بتقديم المكافآت أو التهديد بالعقاب، حيث تابع سميث وأورجان ونير (1983) دراسة باتمان وأورجان من خلال اختبار أبعاد سلوك المواطنة وتوصلوا إلى وجود بُعدين أطلقوا عليهما الإيثار (سلوكيات المساعدة بين الزملاء)، والبُعد الثاني الطاعة العامة (الإنجاز وفقاً للضمير أو اتباع القواعد بصورة أكثر مما هو مطلوب).

وبعد ذلك توالت الدراسات حول موضوع أداء العاملين لسلوك المواطنة بالمنظمات المختلفة وتأسيساً على ذلك نشر أورجان كتابه الشهير عن سلوك المواطنة التنظيمية (1988)، وفي هذا الكتاب وصف أورجان ثلاثة أبعاد أخرى لسلوك المواطنة بالإضافة إلى البُعدين الذين تم تقديمهما عام 1983 (أي سلوك الإيثار والطاعة العامة، ويشار إليهما أيضاً باسم سلوك المساعدة ويقظة الضمير) وهذه الأبعاد الثلاثة الأخرى هي سلوكيات الروح الرياضية، وسلوك الكياسة والسلوك الحضاري.⁽⁵⁷⁾

وقد دار جدل كبير في الأدبيات حول هذه الأبعاد الخمسة، واختصرها بودسكوف وآخرون (Podsakoff, 1997) من خلال التحليل العاملي إلى ثلاثة أبعاد كبرى هي: سلوك المساعدة، والسلوك الحضاري، وسلوك الروح الرياضية،⁽⁵⁸⁾ في حين حصرها ويليامز وأندرسون (Williams & Anderson, 1991) في فئتين كبيرتين، وذلك طبقاً للهدف من ممارسة تلك السلوكيات وهما: سلوك المواطنة التنظيمية الذي يفيد المنظمة ككل، وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يفيد أفراداً معينين، وأشارا إلى أن كلا البُعدين يمكن تمييزه بصورة دالة عن سلوكيات الدور الرسمي.⁽⁵⁹⁾

(2) ماهية سلوك المواطنة وخصائصه:

تأسيساً على ما سبق يمكن القول إن أورجان وزملائه (1983) يعتبروا أول من استخدموا اصطلاح سلوك المواطنة التنظيمية O.C.B. لوصف السلوكيات المفيدة لتنظيمها التي يقوم بها الموظفون دون أن تكون مفروضة عليهم ضمن متطلبات وظيفتهم الرسمية.

وقد عرف أورجان (1988) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه: «سلوك اختياري أو اجتهادي يؤديه الفرد ولا يغطيه نظام المكافآت الرسمية بشكل مباشر أو صريح ، وهو في عمومه يرقى التوظف الفعال للمنظمة».⁽⁶⁰⁾ وعرفه هنت Hunt, 2002 على أنه: «يعكس الأنشطة التطوعية الإيجابية غير المحددة مسبقاً في التوصيف الوظيفي والتي يقوم بها الموظفون لتحسين الأداء التنظيمي»⁽⁶¹⁾ وعرفه ليفينز وأنسل و Lievens & Anseel, 2004 بأنه: «سلوك الفرد الذي يستهدف ترقية الأهداف التنظيمية من خلال الإسهام نحو تحسين بيئتها السيكولوجية والاجتماعية».⁽⁶²⁾ وعرفه آخرون بأنه: «سلوك اختياري لا يعد جزءاً من متطلبات الوظيفة الرسمية، ولكنه رغم ذلك يزيد التوظف الفعال للمنظمة».⁽⁶³⁾

ويلاحظ من التعريفات السابقة أن أداء العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية هو أداء اختياري إيجابي يستهدف - في نهاية المطاف - تحسين الأداء التنظيمي وفعالية المنظمة، إلا أنه ليس مفروضاً على العامل أدائه بصورة رسمية؛ ومن ثم لا يغطيه نظام المكافآت الرسمية، ولا يجوز معاقبته على عدم ممارسته.

وقد حدد أورجان (1988) ثلاث خصائص لسلوك المواطنة هي: ⁽⁶⁴⁾

الأولى: أنه أداء اختياري أو اجتهادي Discretionary ، بمعنى أنه ليس جانباً مطلوباً بصورة محددة ورسمية للوظيفة.

الثانية: أنه أداء لا يتم مكافأته بمعنى أنه لا يندرج بصورة رسمية أو مباشرة ضمن نظام المكافآت التنظيمية. (ويلاحظ أن هاتين الخاصيتين تم تفسيرهما من خلال أورجان وغيره؛ لتعني أن سلوك المواطنة هو سلوك دور إضافي كمقابل لسلوك الدور الرسمي).

الثالثة: هي أن سلوكيات المواطنة في مجموعها تؤدي لتحقيق الفعالية التنظيمية.

ويذكر «فان دين وليين Van Dyne & Lepine, 1998» أن السلوك الاجتهادي التطوعي هو جوهر أداء سلوك المواطنة (الدور الإضافي) في المنظمات، وأنه يتصف بثلاث خصائص أساسية هي: ⁽⁶⁵⁾

- أنه ليس محددًا مسبقًا في توصيفات الدور، أي أنه ليس جزءًا من الواجبات الرسمية للوظيفة.
- أنه لا يندرج تحت نظام المكافآت الرسمية للمنظمة.
- أنه ليس مصدرًا للعقاب إذا لم يؤده شاغلو الوظائف المختلفة.

كما قدم «بورمان وموتويدلو (Borman & Motowidlo, 1997)» ثلاثة افتراضات أساسية تقترن بالترقية بين أداء المهمة (الدور الرسمي) والأداء السياقي (سلوك المواطنة) وهي: (66)

- أن الأنشطة المتصلة بأداء المهمة تتنوع وتختلف باختلاف الوظائف بينما تعتبر أنشطة الأداء السياقي متشابهة نسبيًا في جميع الوظائف.
- أن أداء المهمة يرتبط بالقدرة بينما يرتبط الأداء السياقي بالشخصية والدافعية.
- أن أداء المهمة يعد أكثر تحديدًا وتوصيفًا ويشكل سلوك الدور الرسمي، بينما يعد الأداء السياقي تطوعياً واجتهادياً بصور أكبر ويشكل سلوك الدور الإضافي.

مما سبق يمكن إيضاح أن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل سلوكاً تطوعياً اجتهادياً يختلف عن أداء الدور الرسمي الذي يعتبر سلوكاً إجبارياً إلزامياً يعاقب العامل على عدم أدائه أما سلوك المواطنة فلا يعاقب العامل على عدم أدائه، كما أنه لا يندرج صراحة تحت نظام المكافآت التنظيمية الرسمية، وهو سلوك إيجابي غرضه النهائي تحقيق الفعالية التنظيمية.

(3) أبعاد أداء المواطنة التنظيمية:

في البداية توصل أورجان وزملاؤه عام 1983 إلى وجود بُعدين رئيسيين لأداء المواطنة التنظيمية أطلقوا عليها:

- سلوك المساعدة (سلوك الإيثار).
- الطاعة العامة، ويشار إليها أيضًا باسم يقظة الضمير.

وفي عام 1988 عندما نشر أورجان كتابه الشهير المعنون «سلوك المواطنة التنظيمية» «خصائص الجندي الصالح»، اقترح نموذجاً خماسياً لأبعاد أداء المواطنة تتضمن ثلاثة أبعاد بالإضافة إلى البُعدين السابقين وهم: سلوك الروح الرياضية، وسلوك الكياسة والسلوك الحضاري على النحو التالي: (67)

- الإيثار Altruism: ويتمثل في السلوكيات التي تستهدف مساعدة زملاء العمل في المنظمة فيما يتعلق بالعمل ومشكلاته.
- الكياسة Courtesy: و تعني معاملة الآخرين باحترام، وتتضمن السلوكيات التي تشجع تنسيق العمل مع الآخرين واستشاراتهم والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات.
- الروح الرياضية Sportsmanship: وتشير إلى تحمل متاعب العمل، والصبر عليها وعدم التذمر من المضايقات البسيطة، والإمساك عن فعل بعض الأشياء مثل إضمار المظالم التافهة.
- السلوك الحضاري Civic Virtue: ويشير إلى الاندماج الذي يظهره الموظف في الحياة السياسية للمنظمة.
- يقظة الضمير Conscientiousness وهو ما اصطلح على تسميته بالطاعة العامة General Compliance التي تتضمن قيام الموظف بما يفوق الحد أدنى للمتطلبات الوظيفية لأداء الدور الرسمي / أداء المهمة الوظيفية.

ويلاحظ أن بودسكوف وآخرون (Podsakoff, 1997) اختصوا هذه الأبعاد الخمسة من خلال التحليل العاملي إلى ثلاثة أبعاد كبرى هي: سلوك المساعدة، والسلوك الحضاري، وسلوك الروح الرياضية، وأن ويليامز وأندرسون (Williams & Anderson, 1991) صنفاها في فئتين كبيرتين وذلك طبقاً للهدف من ممارسة تلك السلوكيات وهما: سلوك المواطنة التنظيمية الذي يفيد المنظمة ككل، وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يفيد أفراداً معينين وأشارا إلى أن كلا البُعدين يمكن تمييزه بصورة دالة عن سلوكيات الدور الرسمي.

وفي المجال التربوي قدم ريجو (Rego, 2003) أربعة أبعاد لسلوكيات المواطنة لدى معلمي الجامعة على النحو التالي: (68)

- السلوك التشاركي: يشير إلى مدى اهتمام المعلم بمشاركة الطلاب في عملية التعليم/ التعلم.
- التوجه العملي: يعني أن المعلم يشرح الموضوعات الدراسية باستخدام أمثلة تتعلق بحياة الطلاب.
- يقظة الضمير التربوي: تشير إلى مدى استعداد المعلم لأداء الواجبات بشكل مهني محترف (مثل الإعداد الجيد للدروس، والتدريس بمسئولية وضمير يقظ).
- الكياسة: وتعبر عن السلوك المحترم في التعامل مع الطلاب.

ومما يؤخذ على هذا التصور الذي قدمه ريجو أنه قصر مفهوم أداء المواطنة على السلوكيات التي يمكن أن يمارسها المعلم نحو الطلاب فقط، في حين تشير معظم الدراسات التربوية التي تناولت أداء معلمي المدارس لسلوكيات المواطنة إلى أن مفهوم سلوك المواطنة هو بنية تشمل ثلاثة أبعاد على النحو التالي:

- سلوكيات المواطنة الموجهة نحو الطالب Organizational Citizenship Behavior towards Student.
- سلوكيات المواطنة الموجهة نحو زملاء العمل Organizational Citizenship Behavior towards Colleagues.
- سلوكيات المواطنة الموجهة نحو المدرسة Organizational Citizenship Behavior towards School.

(4) المصطلحات المختلطة بسلوك المواطنة التنظيمية:

لقد نالت ظاهرة أداء سلوك المواطنة اهتماما متزايدا من الباحثين، واتخذت مسميات مختلفة، فقد درسها البعض تحت مسمى الأداء السياقي، ودرسها آخرون تحت مسمى سلوك الدور الإضافي، في حين ظل آخرون متمسكين بالتسمية الأصلية لها (سلوك المواطنة التنظيمية) وعلى جانب آخر اقترح البعض مصطلح السلوكيات التنظيمية المحبذة اجتماعيا، وقدم آخرون مصطلح التلقائية التنظيمية.⁽⁶⁹⁾

والعجيب في الأمر أنه رغم مرور ما يزيد على عقدين من اهتمام الباحثين المتزايد بدراسة تلك الظاهرة إلا أنهم حتى الآن لم يتفقوا على مصطلح واحد لوصفها.⁽⁷⁰⁾ وفيما يلي استعراض المصطلحات المختلفة التي قدمها الباحثون، والتي تختلط وتشابك في كثير من الجوانب مع مفهوم سلوك المواطنة:

(أ) السلوكيات التنظيمية المحبذة اجتماعيا

Prosocial Organizational Behaviors (POB)

قدم «بريف وموتويدلو (Brief & Motowidlo, 1986) مفهوم السلوكيات التنظيمية المحبذة اجتماعيا وعرفاه بأنه: «سلوك يمكن وصفه على أنه يؤدي بواسطة عضو في المنظمة، ويكون موجها نحو فرد أو مجموعة أو منظمة يتفاعل معها الفرد أثناء القيام بدوره التنظيمي، ويهدف إلى تحسين أو وضع الفرد أو المجموعة أو المنظمة الموجه نحوها السلوك».⁽⁷¹⁾

وقدم بريف وموتويدلو أمثلة عديدة لهذا السلوك مثل مساعدة الزملاء في أمور وظيفية، ومساعدتهم في أمور شخصية، وطاعة الأهداف والسياسات والقيم التنظيمية، واقتراح التحسينات التنظيمية والإدارية، وتحمل مهام إضافية بشكل اختياري، والاعتراض على الإجراءات والسياسات غير الملائمة.⁽⁷²⁾ وهكذا فإن السلوك التنظيمي المحبذ اجتماعيا يصف ميدانا عريضا لسلوكيات المساعدة ويتضمن كثيرا من سلوكيات المواطنة، إلا أنه يتضمن أيضا السلوكيات التي ربما تكون مفيدة لفرد ما في المنظمة، ولكنها تسبب اختلالا وظيفيا للمنظمة.⁽⁷³⁾ ويمكن تحديد الفرق الرئيسي بين سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك التنظيمي المحبذ اجتماعيا فيما يلي:

- أن السلوك التنظيمي المحبذ اجتماعيا يحتمل أن يكون سلوك دور رسمي، أو سلوك دور إضافي، بينما سلوك المواطنة التنظيمية كما حدده أوجان (1988) هو في الأصل سلوك دور إضافي.
- أن السلوك التنظيمي المحبذ اجتماعيا من الممكن أن يكون له تأثير سلبي على المنظمة رغم أنه قد يكون إيجابيا نحو الأفراد.⁽⁷⁴⁾

وواضح أن السلوكيات التنظيمية المحبذة اجتماعيا كما قدمها بريف وموتويدلو تتضمن أشكالاً من أداء الدور الرسمي مثل طاعة الأهداف والسياسات والقيم التنظيمية، كما أن السلوكيات المشار إليها مسبقاً يمكن أن تتضمن سلوكيات تعوق تحقيق الأهداف التنظيمية مثل تقديم مساعدة من فرد إلى زميل لتحقيق أهداف شخصية مما قد يتعارض مع الأهداف التنظيمية، وهو ما يخرج عن نطاق أداء سلوك المواطنة الذي يستهدف تعزيز الفعالية التنظيمية.

(ب) السلوك التنظيمي التلقائي Organizational Spontaneity

قدم «جورج وبريف (George & Brief, 1992) مفهوم التلقائية التنظيمية وعرفوها على أنها تشير إلى: «سلوكيات الدور الإضافي التي يقوم بها الفرد بشكل تطوعي والتي تسهم في الفعالية التنظيمية»⁽⁷⁵⁾

واقترضا أن السلوكيات التلقائية التنظيمية تتكون من خمسة أبعاد أساسية تتمثل في:⁽⁷⁶⁾

1- مساعدة زملاء العمل.

2- حماية المنظمة.

- 3- تقديم مقترحات بناءة.
- 4- تطوير الذات (التنمية الذاتية).
- 5- إبداء الشعور الودي نحو الآخرين Spreading Goodwill

ويلاحظ أن الفرق الأساسي بين السلوك التنظيمي التلقائي وسلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في أن المواطنة التنظيمية لا تدرج تحت نظام المكافآت التنظيمية، أما التلقائية التنظيمية فيمكن أن يشملها نظام المكافآت الرسمية بالمنظمة.⁽⁷⁷⁾

ويفهم مما سبق أن مفهوم التلقائية التنظيمية - كما قدمه جورج وبريف - يكاد يتطابق مع مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية - كما قدمه أوجان وزملاؤه - فكلاهما يتصف بأنه سلوك دور إضافي يؤديه الأفراد بشكل تطوعي، كما أن كلاهما يستهدفان تحقيق الفعالية التنظيمية، إلا إن الفرق الوحيد الذي يمكن استنتاجه بينهما يتمثل في شرط الخضوع للمكافآت التنظيمية، فبينما أكد أوجان (1988) - صراحة - أن سلوك المواطنة لا يندرج تحت نظام المكافآت التنظيمية الرسمية، فإن سلوكيات التلقائية التنظيمية لا تنص صراحة على هذا الشرط ولا تستبعد أن يغطيها النظام الرسمي للمكافآت التنظيمية.

(ج) الأداء السياقي Contextual Performance

قدم بورمان وموتويدلو (1993) مصطلح الأداء السياقي، وربطوه بمصطلح سلوك المواطنة التنظيمية الذي قدمه أوجان (1983). ويلاحظ أن أفكار الأداء السياقي قد نشأت من أصل مختلف تماما عن الأصل الذي نشأت منه أفكار المواطنة التنظيمية، فقد اهتم بورمان وموتويدلو بالبحث والممارسة في مجال اختيار الموظفين الذي ركز على أحد جانبي الأداء الوظيفي واستبعد الجانب الآخر. واقترح بورمان وموتويدلو أن جانب الأداء الذي ركز عليه الباحثون في أبحاث وممارسات الاختيار المهني هو ما أطلقا عليه «أداء المهمة» الذي يتكون عادة من الأنشطة المحددة في توصيف الوظيفة الرسمية، واقترحا أن هذه الأنشطة مهمة تنظيميا؛ لأنها تسهم في الأساس الفني للمنظمة سواء بصورة مباشرة من خلال تنفيذ بعض عملياته الفنية أو بصورة غير مباشرة من خلال تزويدها بالمواد والخدمات المطلوبة. وعلى النقيض فهناك جانب آخر من الأداء أكد أنه تم تجاهله أو التغافل عنه في أبحاث وممارسات الاختيار المهني ويتضمن أنشطة مثل التطوع، المثابرة، المساعدة، واتباع القواعد، والإقرار بالأهداف التنظيمية، وأوضحا أن هذه الأنشطة مهمة تنظيميا أيضا، ولكن لسبب مختلف وهو: «أنها تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي يتم فيها التوظيف الفني».⁽⁷⁸⁾

وعلى نحو أدق أن هذه الأنشطة ذات قيمة وأهمية للمنظمة لأنها تؤثر على السياق أو البيئة التي يتم فيها العمل الرسمي «الأساس الفني Technical Core» ولعل هذا ما جعل بورمان وموتويدلو يستخدمان مصطلح الأداء السياقي للإشارة إليها.

وهكذا اقترح بورمان وموتويدلو خمسة أبعاد للأداء السياقي وهي: (79)

- 1- التطوع: لتنفيذ أنشطة العمل التي لا تعتبر جزءاً رسمياً من وظيفة الفرد.
- 2- المثابرة: مع الحماسة لبذل الجهد الإضافي كلما كان ذلك ضرورياً لإنجاز أنشطة العمل بنجاح.
- 3- المساعدة والتعاون مع الآخرين.
- 4- اتباع القواعد والإجراءات التنظيمية.
- 5- تأييد وإقرار الأهداف التنظيمية والدفاع عنها.

وبذلك يمكن ملاحظة أن الأداء السياقي ليس حالة واحدة من السلوكيات المتماثلة وإنما هو في حد ذاته مفهوماً متعدد الأبعاد.

والحقيقة أن مفهوم الأداء السياقي هو أكثر المفاهيم ارتباطاً واختلاطاً بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدرجة أن أورجان - مبتدع مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية - قد راجع نفسه وأعاد تعريف سلوك المواطنة التنظيمية بالطريقة نفسها التي عرف بها بورمان وموتويدلو الأداء السياقي.

وفي هذا الصدد يعلق موتويدلو (2000) قائلاً «إن كلا المصطلحين يشيران إلى عناصر سلوكية تبدو متماثلة في جوانب عديدة ولعل التشابه الشديد الذي بينهما كافياً لكي نتساءل ما إذا كانت التسميتين ضروريتين فعلاً؟» (80)

ويبدو أن اختلاف نشأة المصطلحين قد ساهم في هذا الخلط الواضح بينهما، فكما لاحظنا أن مصطلح (OCB) نشأ للإجابة أولاً عن السؤال: «كيف يؤثر الرضا الوظيفي على سلوك الفرد بالصورة التي تعد مهمة للفعالية التنظيمية؟» وثانياً عن السؤال: «ما السلوكيات التي يريد المديرون أن يقوم بها مرءوسوهم، ولكن لا يمكنهم مطالبتهم بأدائها رسمياً؟» بينما نشأ مصطلح الأداء السياقي كإجابة أولاً عن السؤال: «ما جانب الأداء الذي تم إهماله في بحث وممارسة الاختيار المهني؟» والإجابة ثانياً عن السؤال: «كيف يختلف ذلك الجانب من الأداء عن الجانب الآخر الذي تركزت حوله معظم بحوث ودراسات الاختيار المهني؟» (81)

ونتيجة لذلك الاختلاف الأساسي في نشأة كلا المصطلحين فإن تعريفاتها اختلفت أيضا. وقد أشار أوجان نفسه (1997) أن اختلاف الأداء السياقي عن المواطنة التنظيمية هو «أن الأداء السياقي لا يشترط أن يكون السلوك (اختياريا) ولا أن يكون بالضرورة غير مكافئ، وقد يكون التعريف الأفضل له أنه: (ليس أداء مهمة Non Task) أو الإشارة إليه على أنه يسهم في المحافظة على و/أو تعزيز سياق العمل». (82)

كما اعترف أوجان (1997) بالصعوبات الفكرية والغموض المتعلق بمطالب تعريف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك اختياري ولا يتم مكافأته، وناقش ضرورة أن يتضمن تعريف سلوك المواطنة هذه المطالب وانتهى إلى إعادة تعريف سلوك المواطنة التنظيمية بالطريقة نفسها التي عرّف بها بورمان وموتويدلو (1993) الأداء السياقي باعتبار أن أداء المواطنة التنظيمية هو «الأداء الذي يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي يتم فيها إنجاز مهام العمل». (83)

وبإعادة تعريفه فإن سلوك المواطنة التنظيمية أصبح يعني الشيء نفسه الذي يعنيه الأداء السياقي. وقد أكد ذلك بورمان وموتويدلو وآخرون (2001) عندما استخدموا مصطلح أداء المواطنة للتعبير عن الأداء السياقي مؤكداً عدم وجود فرق جوهري بين المصطلحين طبقا للتعريف الجديد الذي قدمه أوجان (1997) لسلوك المواطنة، ويبرر بورمان وزملائه استخدام مصطلح أداء المواطنة كعنوان لدراساتهم بدلا من الأداء السياقي لكون مسمى أداء المواطنة أكثر شيوعا وألفة لدى الباحثين ليس إلا. (84)

ويذهب فينكلشتين وبينر Finkelstein & Penner, 2004 أنه عادة ما يشار أيضا إلى سلوك المواطنة التنظيمية بالأداء السياقي للتأكيد على الطبيعة التطوعية لهذا النمط من الأداء وتمييزه عن أداء المهمة أو أنشطة الدور الرسمي للفرد. (85)

ويفهم مما سبق أن الأداء السياقي وأداء المواطنة وسلوك الدور الإضافي هي مسميات متباينة لظاهرة واحدة هي ظاهرة الأداء غير المحدد للعامل ضمن متطلبات الوظيفة الرسمية.

ويذكر موتويدلو (2000) أن أحد المشكلات أنه ليست كل الدراسات والكتابات في هذا المجال على وعي بإعادة تعريف سلوك المواطنة التنظيمية الذي قدمه أوجان-الأب الروحي لهذا المصطلح- وحتى إذا كانوا على وعي بذلك فلا يبدو أنهم جميعا يتفقون معه؛ ولذلك يوجد الآن تعريفان مختلفان لأداء المواطنة في الأدبيات، ومن ثم من الضروري للذين

يستخدمون المصطلح أن يكونوا واضحين بصورة أكبر حول أي التعريفين يتبنون، فإذا تبنا التعريف الأصلي فعليهم تفسير لماذا لا يواجهون الصعوبات الفكرية التي وصفها أوجان (1997) والمتعلقة بالمتطلبات التعريفية الأصلية لسلوك المواطنة التنظيمية والتي تتضمن كل من الاختيارية وعدم المكافأة. (86)

مما سبق يمكن القول إن الأدبيات في مجال ظاهرة أداء سلوك المواطنة تدور كلها في فلك واحد - وهو نمط الأداء غير المطلوب رسمياً من العامل أدائه، والذي يستهدف تحقيق الفعالية التنظيمية سواء من خلال السلوكيات الموجهة لمساعدة الفرد أو المنظمة - رغم اختلاف المصطلحات التي استخدمها الباحثون في التعبير عن هذه الظاهرة.

ويؤكد ذلك موتيدلو مرة أخرى قائلاً «عندما يدرس الباحثون المساعدة بينشخصية فيمكنهم الادعاء بصورة مشروعة أنهم يدرسون جانباً من الأداء السياقي، أو من أداء المواطنة أو جانباً من أداء سلوك الدور الإضافي». ويستطرد موتيدلو قائلاً إن اختيار الباحثين للمصطلح الذي يستخدمونه في التعبير عن هذه الظاهرة من المحتمل أن يتوقف بصورة أكبر على اهتمامهم البحثي بالمساعدة بينشخصية وتفضيلهم الجمالي لأحد الكلمات على الأخرى، فإذا اهتموا بسلوك المساعدة لاعتقادهم أنه سلوك يفيد المنظمة و/أو يتجه نحو منفعتها، والذي يعتبر اختيارياً اجتهادياً، ويتجاوز توقعات الدور الموجودة فإنهم يعلنون أنهم يدرسون جانب سلوك الدور الإضافي، أما إذا اهتموا بسلوك المساعدة لأنهم يعتقدون أنه: «سلوك الفرد الذي يعتبر اختيارياً ولا يغطيه نظام المكافآت الرسمية صراحة، وأنه في مجموعته يرقى التوظيف الفعال للمنظمة فإنهم يعلنون أنهم يدرسون جانب سلوك المواطنة التنظيمية طبقاً لتعريفه الأصلي» وأما إذا كانوا مهتمين بسلوك المساعدة لأنهم يعتقدون أن السبب يتمثل في أهميته تنظيمياً، وأنه يحافظ على أو يدعم السياق الاجتماعي والنفسي للعمل، ولأنهم يريدون مقارنة محدداته ونواتجه مع محددات ونواتج أداء المهمة فإنهم بذلك يعلنون أنهم يدرسون جانب الأداء السياقي، ولعل الشيء الأكثر أهمية هو أنهم يدرسون ظاهرة واحدة (سلوك المساعدة) سواء أعلنوا أنهم يدرسونها تحت مسمى أداء سلوك المواطنة أم الأداء السياقي أم أداء الدور الإضافي فجميع تلك المسميات تعبر عن ظاهرة واحدة. (87) وبناء على ذلك يمكن الادعاء بأن المسميات الثلاثة أي أداء المواطنة والأداء السياقي وأداء الدور الإضافي يمكن استخدامها بصورة متبادلة.

وتأسيسا على ما سبق يمكن إيضاح أن الأدبيات في مجال أداء العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية تزخر بالعديد من المصطلحات المختلفة التي قدمها الباحثون للتعبير عن ظاهرة الأداء التطوعي غير المحدد رسميا، والحقيقة أنه يمكن النظر إلى تعبير سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره معبرا عن الظاهرة العامة التي استهدفها الباحثون بالدراسة وهي فئة السلوكيات غير المحددة رسميا في التوصيف الوظيفي، والتي تستهدف تعزيز الفعالية التنظيمية عامة.

هوامش ومراجع الفصل السابع:

- (1) Yin Cheong Cheng and Kwok Tung Tsui, "Total Teacher Effectiveness: New Conception and Improvement", International Journal of Educational Management, Vol.10, No.6, 1996, p.7.
- (2) Biddle, B. J., "Teachers' Roles ", In L.W. Anderson (Ed.), International Encyclopedia of Teaching and Teacher Education, 2nd Ed., (Oxford: Pergamon, 1995) , p.61.
- (3) Kwok Tung Tsui and Yin Cheong Cheng, "School Organizational Health and Teacher Commitment: A Contingency Study with Multi-Level Analysis", Educational Research and Evaluation, Vol. 5, No. 3, 1999, p.250.
- (4) Sabine Sonnentag and Michael Frese, "Performance Concepts and Performance Theory", Chapter in Sabine Sonnentag (Ed.), Psychological Management of Individual Performance, (New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2002), P.4.
- (5) J. Van Scotter et al., "Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systematic Rewards", Journal of Applied Psychology, Vol.81, No.3, 2000, pp 526-535.
- (6) M. Rotundo and P. R. Sackett, "The Relative Importance of Task, Citizenship and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach", Journal of Applied Psychology, Vol.87, No.1, 2002, P.66.
- (7) Patrick D. Dunlop and Kibeom Lee, "Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil the Whole Barrel", Journal of Organizational Behavior, Vol.25, No.1, 2004, P.67.
- (8) Frank J. Landy and Jeffrey M. Conte, Work in the 21st Century: an Introduction to Industrial and Organizational Psychology, (New York: McGraw Hill book Companies, 2004), P.165.
- (9) Chockalingam Viswesvaran and Deniz S. Ones, "Perspectives on Models of Job Performance", International Journal of Selection and Assessment, Vol.8, No.4, 2000, P.216.
- (10) Sabine Sonnentag and Michael Frese, Op.Cit. , p.5.
- (11) Ibid, p.5.
- (12) Ibid, p.5.

-
- (13) Stephan J. Motowidlo et al., "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance", Human Performance, Vol.10, No.1, 1997, P.73.
- (14) Miguel A. Quinones et al., "The Relationship between Work Experience and Job Performance: A Conceptual and Meta-Analytic Review", Personnel Psychology, Vol.48, No.4, 1995, P.897.
- (15) Ruth Kanfer and Phillip L. Ackerman , "Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative/ Aptitude Treatment Interaction Approach to Skill Acquisition", Journal of Applied Psychology, Vol. 74,No.4, 1989, pp.660-661.
- (16) Kevin R. Murphy, "Is the Relationship between Cognitive Ability and Job Performance Stable over Time?", Human Performance, Vol.2, No.3, 1989, P.190.
- (17) Shanna Ree Teel, "Relationship among Perceived Organizational Support, Teacher Efficacy and Teacher Performance", Unpublished Doctoral Dissertation, California School of Professional Psychology, Alliant International University, San Diego, 2003, p.6.
- (18) Yin Cheong Cheng and Kwok Tung Tsui, "Total Teacher Effectiveness: New Conception and Improvement", International Journal of Educational management,Vol.10,No.6, 1996, p.7
- (19) Yin Cheong Cheng and Kwok Tung Tsui, "Research on Total Teacher Effectiveness: Conception Strategies", International Journal of Educational management, Vol.12, No.1, 1998, pp.39-40.
- (20) Anit Somech and Anat Drach-Zahavy, "Understanding Extra-Role Behavior In Schools: The Relationships Between Job Satisfaction, Sense of Efficacy and Teachers' Extra-Role Behavior", Op.Cit., p.655.
- (21) Michael F. DiPaola and Megan Tschannen-Moran, Organizational Citizenship Behavior in Schools and Its Relationship to School Climate", Journal of School Leadership, Vol.11, 2001, p.433.
- (22) Sabin Sonnentag and Michael Frees, Op.Cit. , pp.8-9.

• انظر نموذج كامبل في هذا الفصل .

- (23) Sabine Sonnentag and Michael Frese, Op.Cit. , p.9.
- (24) Stephan J. Motowidlo et al., "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance", Human Performance, Vol.10, No.1, 1997, pp.71-83.
- (25) Sabine Sonnentag and Michael Frese, Op.Cit. , p.10.
- (26) Ibid., p.11.
- (27) Fok Lillian, "The Relationship between Equity Sensitivity, Growth Need Strength, Organizational Citizenship Behavior and Perceived Outcomes in the Quality Environment: A Study of Accounting Professionals", Journal of Social Behavior and Personality, Vol. 15, No.1, 2000, p.101.
- (28) Ricky W. Griffin, "Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes and Behaviors: A long-term Investigation", Academy of Management Journal, Vol. 34, 1991, p.433.
- (29) Toby D. Wall et al., "Advanced Manufacturing Technology, Work Design and Performance: A Change Study", Journal of Applied Psychology, Vol.75, No.6, 1990, p. 694.
- (30) Yitzhak Fried, "Meta-Analytic Comparison of The Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Inventory as Correlates of Work Satisfaction and Performance", Journal of Applied Psychology, Vol.76, 1991, pp. 694–695.
- (31) Sabine Sonnentag and Michael Frese, Op.Cit. , p.12.
- (32) T. C. Tubbs and J. M. Collins, " Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of The Relationships between Role Ambiguity, Role Conflict and Job Performance", Journal of Management, Vol.26, 2000, p. 155.
- (33) Sabine Sonnentag and Michael Frese, Op.Cit. , pp.12-13.
- (34) Ibid, p.13.
- (35) Ibid.
- (36) Harish Sujana et al., "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling", Journal of Marketing, Vol.58, No.3, 1994, pp. 42-44.

- (37) Sabine Sonnentag and Michael Frese, Op.Cit., p.13.
- (38) Sabine Sonnentag, "Expertise in Professional Software Design: A Process Study", Journal of Applied Psychology, Vol.83, No.5, 1998, p.703.
- (39) Sabine Sonnentag and Michael Frese, Op.Cit., p.13.
- (40) Avraham N. Kluger and Angelo DeNisi., "The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, A Meta-Analysis and A Preliminary Feedback Intervention Theory", Psychological Bulletin, Vol.119, No.2, 1996, p. 254.
- (41) Mitchel J. Neubert, "The Value of Feedback and Goal Setting Over Goal Setting Alone and Potential Moderators of This Effect: A Meta-Analysis", Human Performance, Vol.11, No.4, 1998, p. 321.
- (42) Alexander D. Stajkovic and Fred Luthans, "A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance", Academy of Management Journal, Vol.40, No.5, 1997, pp. 1140–1141.
- (43) Keith Hattrup et al., "Prediction of Multidimensional Criteria: Distinguishing Task and Contextual Performance", Human Performance, Vol.11, No.4, 1998, p. 306.
- (44) J.P. Campbell, "Modeling The Performance Prediction Problem In Industrial and Organizational Psychology", In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990). Cited In Maria Rotundo and Paul R. Sackett, "The Relative Importance of Task, Citizenship and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach", Journal of Applied Psychology, Vol.87, No.1, 2002, p.67.
- (45) Thomas E. Becker and Mary C. Kernan, "Matching Commitment to Supervisors and Organizations to In-Role and Extra-Role Performance", Human Performance, Vol.16, No.4, 2003, P. 328.
- (46) Chockalingam Viswesvaran and Deniz S. Ones, Op.Cit., p.218.
- (47) Keith Douglas McCook, "Organizational Perceptions and Their Relationships to Job Attitudes, Effort, Performance and Organizational Citizenship Behaviors", Unpublished

- Doctoral Dissertation, Department of Psychology, Agricultural and Mechanical College, Graduate Faculty of the Louisiana State University , 2002, p.29.
- (48) Walter C. Borman and Stephan J. Motowidlo, "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", Human Performance, Vol.10, No.2, 1997, P.99.
- (49) Nancy Befort and Keith Hattrup, "Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles and Ratings of the Importance of Job Behaviors", Applied H.R.M. Research, Vol. 8, No. 1, 2003, p.17.
- (50) Linn Van Dyne and Jeffrey A. LePine,"Helping and Voice Extra Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity", Academy of Management Journal, Vol.41, No.1, 1998, p.108.
- (51) James N. Conway, "Additional Construct Validity Evidence for the Task/ Contextual Performance Distinction", Human Performance, Vol.9, No.4, 1996, P. 310.
- (52) Daniel P. Skarlicki and Gary P. Latham, "Organizational Citizenship Behavior and Performance in A University Setting", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.12, No.3, 1995, P. 175.
- (53) Luis Ortiz, "A Comprehensive Literature Review of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Is There a Connection to International Business and Cross-Cultural Research?", Social Justice Research, Vol.13, No.2, 1999, P.157.
- (54) D. Katz, "The Motivational Basis of Organizational Behavior", Behavioral Science, Vol.9, 1964, P. 132, Cited In :
C. Ann Smith, Dennis W. Organ and Janet P. Near, Op.Cit. , p.653.
John M. Orr et al., "The Role of Prescribed and Non-Prescribed Behaviors in Estimating the Dollar Value of Performance", Journal of Applied Psychology, Vol.74, No.1, 1989, P.34.
- (55) Dennis W. Organ, ""Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", Human Performance, Vol.10, No.2, 199 p.92.
- (56) Thomas S. Bateman and Dennis W. Organ, Job Satisfaction and The Good Soldier:

- The Relationship between Affect and Employee Citizenship", Academy of Management Journal, Vol.26, No.3, 1983, p.592.
- (57) Dennis W. Organ, "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome", (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), Cited In: Mark Gregory Ehrhart, "Leadership and Justice As Antecedents of Unit-Level Organization Citizenship Behavior", Unpublished Doctoral Dissertation, The Faculty of The Graduate School of The University of Maryland, College Park, 2001, p. 3.
- (58) Philip M. Podsakoff et al., "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance", Journal of Applied Psychology, Vol.82, No.2, 1997, p.266.
- (59) Larry J. Williams and Stella E. Anderson, "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", Journal of Management, Vol. 17, No.3, 1991, p.609.
- (60) Dennis W. Organ, "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome", Op.Cit. , p.4, Cited in Chun Hui et al., "Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior for Promotion: A Field Quasi-Experiment", Journal of Applied Psychology, Vol.85, No.5, 2000, P.822.
- (61) Steven T. Hunt, "On the Virtues of Staying `Inside Of the Box': Does Organizational Citizenship Behavior Detract From Performance in Taylorist Jobs?" , International Journal of Selection and Assessment, Vol. 10, No.1/2, 2002, P.152.
- (62) Filip Lievens and Frederik Anseel, "Confirmatory Factor Analysis and Invariance of an Organizational Citizenship Behaviour Measure across Samples in A Dutch-Speaking Context", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.77, No.1, 2004, P.1.
- (63) Steven Appelbaum, "Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust", Management Decision, Vol.42, No.1, 2004, P.19.
- (64) Dennis W. Organ, "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome", Op.Cit. , Cited In: Mark Gregory Ehrhart, Op.Cit., P. 3.

- (65) Linn Van Dyne and Jeffrey A. Lepine, Op.Cit., p.108.
- (66) Walter C. Borman and Stephan J. Motowidlo, Op.Cit. , pp.102-103.
- (67) Mel E. Schnake and Michael P. Dumler, "Levels of Measurement and Analysis Issues In Organizational Citizenship Behavior Research", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 76, No.2, 2003, pp.284-285.
- (68) Armenio Rego,"Citizenship Behaviours of University Teachers", Active Learning in Higher Education, Vol.4, No.1, 2003, p.9.
- (69) Linn Van Dyne et al., "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation", Academy of Management Journal, Vol.37, No.4, 1994, P.765.
- (70) Jeffrey A. LePine et al., "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", Journal of Applied Psychology, Vol.87, No.1, 2002, p.53.
- (71) Arthur P. Brief and Stephan J. Motowidlo, "Prosocial Organizational Behaviors", Academy of Management Review, Vol.11, No.4, 1986, P.711.
- (72) Ibid. , pp.712-713.
- (73) Robert H. Moorman and Gerald L. Blakely, "Individualism - Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior", Journal of Organizational Behavior, Vol.16, No.1, 1995, P.127.
- (74) Walter C. Borman and Stephan J. Motowidlo, Op.Cit., p.100.
- (75) Jennifer M. George and Arthur P. Brief, "Feeling Good–Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work–Organizational Spontaneity Relationship", Psychological Bulletin, Vol.112, No.2, 1992, p.311.
- (76) Ibid.
- (77) Robert H. Moorman and Gerald L. Blakely, Op.Cit., p.172.
- (78) Walter C. Borman and Stephan J. Motowidlo, "Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance", In N. Schmitt & Walter C. Borman

- (Eds.), Personnel Selection in Organizations, (New York: Jossey-Bass, 1993), P.73, Cited In Stephan J. Motowidlo, "Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior In Human Resource Management", Human Resources Management Review, Vol.10, No.1, 2000, p.116.
- (79) Walter C. Borman et al., "Personality Predictors of Citizenship Performance", International Journal of Selection and Assessment, Vol.19, No.1/2, 2001, P.52.
- (80) Stephan J. Motowidlo, "Some Basic Issues Related To Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management", Human Resources Management Review, Vol.10, No.1, 2000, p.116.
- (81) Ibid., pp.116-117.
- (82) Dennis W. Organ, "Organizational Citizenship Behavior: Its Construct Clean-Up Time" , Op.Cit. , p.90.
- (83) Ibid., p.95.
- (84) Walter C. Borman et al., Op.Cit. , p.67.
- (85) Marcia A. Finkelstein and Louis A. Penner, "Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating the Functional and Role Identity Approaches", Social Behavior and Personality, Vol.32, No.4, 2004, p.384.
- (86) Stephan J. Motowidlo, Op.Cit. , pp.117-118.
- (87) Ibid., p.119.