

فهم الهيكل الكامن لحدّدات تقييم الاداء الوظيفي الشامل

المدرس

الاستاذ الدكتور

عامر علي العطوي

سعد علي العنزي

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

المستخلص

يهدف هذا البحث الى استكشاف طبيعة محتوى الهيكل الكامن لحدّدات الاداء الوظيفي الشامل، منطلقاً من اراء وافكار الباحثين السابقين في توضيح النظرة الشمولية المتعددة لابعاد الاداء الوظيفي. هذه النظرة تتفق بان الاداء الوظيفي للعامل يتضمن ثلاثة ابعاد رئيسة هي (اداء المهمة، واداء المواطنة وسلوك العمل المنحرف). اذ يعتمد المضمون المفاهيمي والتطبيقي لهذا البحث على ثلاثة توجهات اساسية تمثل قاعدة بناء فرضيات البحث. التوجه الاول يسعى الى معرفة طبيعة العلاقة بين ابعاد الاداء الثلاثة ومعدل الاداء الوظيفي الشامل. والتوجه الثاني يهدف الى استكشاف الاهمية النسبية لهذه الابعاد على معدل الاداء الوظيفي الشامل. اما التوجه الاخير فيحاول التعرف على طبيعة العلاقات التداخلية بين هذه الابعاد الثلاثة. وباستخدام اسلوب معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) تم اختبار فرضيات البحث التي في ضوءها تم صياغة عدد من التوصيات الهادفة.

Abstract

The present research aims to explore content nature of latent structure of antecedents of overall job performance ratings based upon previous researchers' notions and opinions in explaining comprehensive multi view for job performance dimensions. This view agrees that job performance for employee includes three main dimensions (task performance, citizenship performance and counterproductive work behavior). Conceptual and empirical purport for this research depend on three key directions. The first direction proceeds to knowing relationship nature among three performance dimensions and overall job performance ratings. The second direction aims to explore relative importance for these dimensions on overall job performance ratings. In the third direction, this research attempts to know interrelationships among these three dimensions. By using structural equation modeling, the research's hypotheses were tested and some of meaningful recommendations were formulated.

مقدمة

اغلب التوجهات التقليدية لمفهوم الاداء الوظيفي كانت تدور على محور اساسي يطلق عليه بالبعد المنفرد (الوحدوي) لمفهوم الاداء. هذا المحور يحمل بمضمونه العملي تعريف الاداء الوظيفي من زاوية اداء المهام الجوهرية الرسمية للعمل التي تندرج في قائمة مواصفات الوظيفة. وبمرور الزمن وبجهود العديد من الباحثين امثال Organ و Motowidlo و Borman، تغيرت هذه النظرة لتحل محلها النظرة المتعددة الابعاد للاداء الوظيفي. هذه النظرة المعاصرة لا تأخذ بالعد فقط الانشطة الرسمية والجوهرية للعمل وإنما تهتم

بالانشطة والسلوكيات الطوعية الاختيارية سواء أكانت الايجابية منها (مثل سلوك المواطنة) أم السلبية (مثل سلوك العمل المنحرف).

وما تقدم اعلاه يمثل نقطة البداية لانطلاق هذا البحث اذ أن النظرة التعددية للأداء الوظيفي انعكست بمفهومها المعرفي على العديد من القضايا ذات العلاقة مثل تصميم الوظيفة والتدريب وتقييم الاداء ونظم المكافآت وما شابه ذلك. وقد اتخذ هذا البحث من تقييم الاداء الوظيفي الشامل مرتكزاً أساسياً لمشكلة وأهداف البحث. اذ تم دراسة العلاقة ما بين الهيكل الكامن للأداء الوظيفي متمثلاً (بإداء المهمة، وإداء المواطنة وسلوك العمل المنحرف) ومعدل الاداء الوظيفي الشامل. ويطلق الباحثون تسمية الهيكل الكامن على أبعاد الاداء الوظيفي الثلاثة المذكورة سابقاً لأنها تمثل هيكلاً مستتراً نسبياً في احكام وقرارات المديرين والمقيمين. بعدها ان التركيز يكون دائماً على المهام الجوهرية للعمل دون غيرها. لذلك فان هذا البحث يحاول توضيح هذا الهيكل الكامن لمحددات تقييم الاداء الوظيفي الشامل ومعرفة العلاقة بين ابعاد هذا الهيكل (اداء المهمة، وإداء المواطنة وسلوك العمل المنحرف) وما الاهمية النسبية لكل منها على معدل الاداء الوظيفي الشامل من وجهة نظر مقيمي الاداء.

وقد جاء هذا البحث متضمناً ثلاثة محاور أساسية ، المحور الاول تناول منهجية البحث وإجراءاته. اما الثاني فقد عرج على ادبيات متغيرات البحث ، في حين تناول المحور الاخير الجانب العملي للبحث والاستنتاجات والتوصيات.

الاطار المنهجي للبحث

اولاً. مشكلة البحث

لا شك من ان الفائدة المعرفية لبحث علمي ترتقي عندما يحاكي نقطتين جوهريتين، الاولى ترسم ملامح مواكبة البحث لتيار الرؤى المعرفية المعاصرة وتنسج في ضوئها اسهامات تنعكس على قيمة التراكم المعرفي الموجود. اما الثانية فتجسد حالة التقارب ما بين المحتوى الفكري للبحث والواقع التطبيقي والعملي. وبالاعتماد على هذا المضمون يمكن ان نصور معاني مشكلة هذا البحث بمحورين اساسيين هما :

المحور الاول. المعضلة الفكرية

1- يؤكد العديد من الباحثين (e.g., Motowidlo, Borman & Schmit, 1997; Rotundo & Sackett, 2002; Lievens et al., 2008; Kahya, 2009; Johnson & Meade, 2010) ، بان هناك حاجة ماسة لاعداد الكثير من البحوث بغية فهم طبيعة ابعاد الاداء الوظيفي (اداء المهمة، وإداء المواطنة وسلوك العمل المنحرف) ومعرفة طبيعة العلاقة الداخلية ما بين هذه الابعاد. وهذا البحث يسير باتجاه مضمون هذه القضية.

2- ربما يعد المتغير المعتمد الأكثر اهمية في علم النفس التنظيمي والصناعي هو مفهوم الاداء الوظيفي. وفي كل الجوانب التطبيقية لهذا الموضوع مثل التدريب والتقييم والاختيار نرى بان التركيز غالباً يكون على تحسين اداء المهمة (Borman, 2004) على حساب ابعاد الاداء الاخرى (اداء المواطنة وسلوك العمل المنحرف). وهذا البحث يحاول التقليل من هذه الفجوة المعرفية.

3- هناك افتقار واضح لبحث تطبيقي مصمم للتحقق من معرفة مقدار مساهمة ابعاد الاداء الوظيفي في معدل الاداء الوظيفي الشامل (Kahya, 2009)، وحاجة ماسة لاستكشاف المصادر الكامنة للتباين في تقييم ابعاد الاداء الوظيفي (Befort & Hatrup, 2003). ويحاول هذا البحث المساهمة في معالجة هذه المشكلة.

المحور الثاني. حالة التقارب ما بين المحتوى الفكري للبحث والواقع التطبيقي والعملية

1- يشعر المطلاع على واقع ممارسة عملية تقييم الاداء في المؤسسات العراقية بوجود ترهل مفاهيمي وتقاعس تطبيقي في جميع مفاصل هذه العملية المهمة. ولعل المشكلة الكبرى تقع على قضية عدم احتواء المقيمين (ولاسيما المشرفين) من الناحية المفاهيمية والتطبيقية لتعدد ابعاد الاداء الوظيفي، ودورها في رسم الاداء الوظيفي الشامل. ففكرة وحدوية البعد لا تزال تنخر بمحاور عملية تقييم الاداء رغم تلاشيها في المنظمات العالمية منذ زمن بعيد. وهذا الموضوع يجسد دافع حقيقي اتجاه إعداد هذا البحث.

2- ان طبيعة الاداء الوظيفي في أي منظمة يعتمد على متطلبات الوظيفة واهداف ورسالة المنظمة وكذلك المعتقدات السائدة في المنظمة حول أي من سلوكيات العمل الثلاثة هي اكثر اهمية (Motowidlo & Schmit, 1999). اذن فان الاهمية التي تعطى لاداء المهمة مقابل اداء المواطنة او سلوك العمل المنحرف له تطبيقات مهمة في تعريف الاداء والذي يمكن ان يستخدم في صياغة وتحسين قرارات ادارة الموارد البشرية ولاسيما في المؤسسات العراقية.

ثانياً. اهمية البحث

تتبع اهمية البحث من النقاط الاتية :-

- 1- تناوله لفكره تعدد ابعاد الاداء الوظيفي الذي لم يأخذ النصيب الكافي الذي يستحقه في واقع الدراسات المحلية ، يعد اسهاماً متواضعاً اتجاهاً تعزيز هذه الفكرة وتعبيد الطريق لباحثين آخرين للخوض في مضماره.
- 2- سعيه وعن طريق الاستنتاجات والتوصيات التي ينتظر الخروج بها الى تطوير وترسيخ اعتقاد لدى المهتمين والباحثين كافة ، والمديرين العاملين في منظماتنا المحلية بضرورة التعاطي مع مفاهيم تعدد ابعاد الاداء الوظيفي بوصفها احد الركائز الاساسية التي تعزز من معدل الاداء الوظيفي الشامل.

ثالثاً. أهداف البحث

للبحث خمسة اهداف اساسية:

- 1- التعرف على مستوى ممارسة العاملين عينة البحث لابعاد الاداء الوظيفي الثلاثة (اداء المهمة، واداء المواطنة وسلوك العمل المنحرف) من وجهة نظر المشرف على العمل.
- 2- التعرف على معدل الاداء الوظيفي الشامل للعاملين عينة البحث من وجهة نظر المشرف على العمل.
- 3- اختبار طبيعة العلاقة المحتملة ما بين ابعاد الاداء الوظيفي الثلاثة (اداء المهمة، واداء المواطنة وسلوك العمل المنحرف).
- 4- اختبار العلاقة المحتملة ما بين ابعاد الاداء الوظيفي الثلاثة (اداء المهمة، واداء المواطنة وسلوك العمل المنحرف) ومعدل الاداء الوظيفي الشامل.

5- الكشف عن الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد الاداء الوظيفي الثلاثة (اداء المهمة، واداء المواطنة وسلوك العمل المنحرف) على معدل الاداء الوظيفي الشامل من وجهة نظر المشرف على العمل.

رابعاً. عينة البحث

تم اختيار معمل سمنت المثنى كمجتمع لهذا البحث ، ومعمل سمنت المثنى من المنشآت الحيوية في العراق وهو تابع الى الشركة العامة للسمنت الجنوبية الكوفة ضمن وزارة الصناعة. تمثلت عينة هذا البحث بمجموعة من العاملين في معمل سمنت المثنى ، ضمت (124) فرداً (من إداريين وفنيين) ، نسبة الذكور (89%) ، ومعدل عمر المشاركين تراوح بين (32-58) سنة، اما معدل خدمة العاملين عينة البحث فقد تراوح بين (3-28) سنة. وقد استخدم اسلوب مقياس مشرف العمل (Supervisor-Scale) الذي يتمثل بتوزيع استمارة الاستبيان في المرحلة الاولى على عينة البحث لغرض تسجيل اسمائهم ومعلوماتهم الشخصية وبعد ذلك يعاد توزيعها الى مشرفيهم في العمل بغية تقييم مستوى ممارستهم لابعاد الاداء الثلاثة (اداء المهمة، واداء المواطنة وسلوك العمل المنحرف) وكذلك تقييم معدل الاداء الوظيفي الشامل. وقد تم استخدام هذه الطريقة لهدفين، الاول تماشياً مع اهداف البحث والآخر لتجنب حالة التحيز الذاتي التي تحصل نتيجة استخدام طريقة المقياس الذاتي (Self-Scale) . وبعد جمع استمارة الاستبيان ظهر أن ثلاثة من استمارات الاستبيان غير صالحة للتحليل الإحصائي وبذلك تكون نسبة الاستمارات المستخدمة في البحث اكثر من 97%.

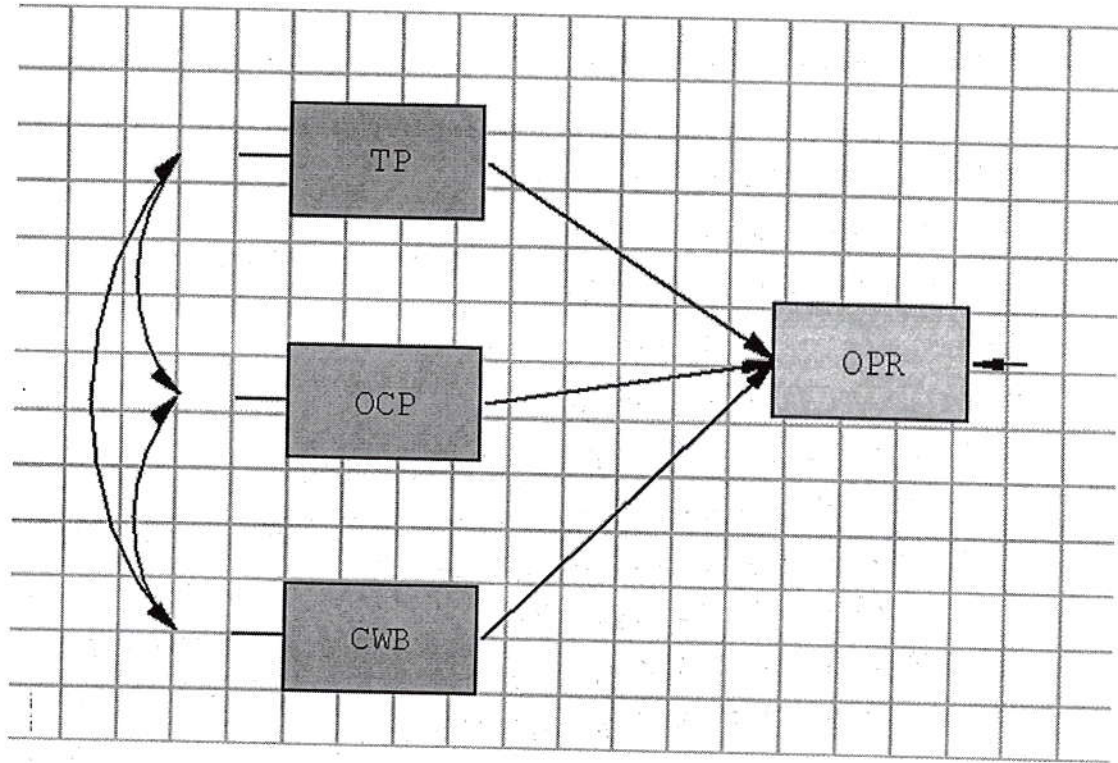
خامساً. فرضيات البحث

للبحث أربعة فرضيات رئيسية :

- 1- كل من اداء المهمة واداء المواطنة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف سيكون له تاثير معنوي في تقديرات الاداء الوظيفي الشامل للفرد العامل.
- 2- يرتبط اداء المواطنة التنظيمية معنوياً وإيجابياً مع اداء المهمة.
- 3- يرتبط سلوك العمل المنحرف معنوياً وسلبياً مع كل من اداء المواطنة واداء المهمة.
- 4- ان الاهمية النسبية لتأثير اداء المهمة في معدل الاداء الوظيفي الشامل سوف يكون اعلى من بعد اداء المواطنة وسلوك العمل المنحرف من وجهة نظر المشرف المباشر.

والشكل (1)¹ يوضح المخطط الفرضي للبحث :

¹ OCP = اداء المواطنة التنظيمية، TP = اداء المهمة ، CWB = سلوك العمل المنحرف ، OPR = معدل الاداء الوظيفي الشامل



شكل (1)

المخطط الفرضي للبحث

الخلفية النظرية للبحث

اولاً. تقييم الاداء الوظيفي الشامل Overall job performance evaluation

يقصد بالاداء الوظيفي الافعال والسلوكيات التي تكون تحت سيطرة الفرد وتسهم في تحقيق اهداف المنظمة (Rotundo & Sackett, 2002: 66)، ويعد تقييم هذه الافعال والسلوكيات عنصراً مهماً وموجوداً في حياة المنظمة في المؤسسات الهادفة للربح او غير الهادفة للربح على حد سواء (Christensen & Whiting, 2009). ويؤدي تقييم الاداء دوراً مهماً في عملية إدارة الأداء ككل وله جوانب عدة فهو ممارسة عملية للملاحظة والتقدير ، وعملية تغذية عكسية وتدخل تنظيمي وهو عملية قياس وكذلك عملية شعورية بصورة قوية جداً وهو فوق كل ذلك عملية بشرية غير مضبوطة (Casico, 2006). ويقصد بتقييم الاداء الوظيفي الشامل عملية التخمين الشاملة لمعدل اداء الفرد العامل من قبل الشخص المقيم (المشرف المباشر، او زملاء العمل او المرؤوسين) في ضوء اداء العاملين الاخرين وكذلك العمل في ضوء معايير العمل المحددة (Coole, 2003). أي المشاعر والمعتقدات والتوقعات العامة التي تتبلور في ذهن المقيم عن اداء العامل لادواره ومسؤولياته في العمل (Vilela, et al., 2008). انه يمثل تقييمات عن حالة ترتيب الفرد مع باقي الافراد العاملين، ويشير ايضا الى الاداء العام والى الفاعلية العامة والى سمعة العمل (Kahya, 2009). ويعد المتطلب الأساسي جداً لأي مقيم هو امتلاكه فرصة ملائمة لمشاهدة أداء عمل المقوم عبر مدة

زمنية معقولة (مثلاً ستة أشهر) وهذا يقترح مقومين جيدين عدة منهم المشرف المباشر (immediate supervisor) وزملاء العمل (peers) والمرؤوسين (subordinates). وإذا تم انجاز التقييم فانه سينجز على يد المشرف المباشر أصلاً إذ أنه معتاد على أداء الفرد وفي معظم الأعمال لديه أفضل فرصة لمشاهدة

أداء العمل الفعلي ، فضلاً على ذلك ؛ أصبح المشرف المباشر الأفضل قدرة على ربط أداء الفرد بما يُحاول القسم أو المنظمة انجازه ومن غير المدهش أن ترتبط التغذية العكسية من المشرفين بالأداء لا من أي مصدر آخر لأنه مسؤول عن قرارات المكافأة (والعقاب) وإدارة عملية إدارة الأداء ككل (Casico, 2006).

ويمكن ان نفكر بان معدل الاداء الوظيفي الشامل للفرد العامل هو مقياس للقيمة التي يقدمها للمنظمة التي يعمل فيها. والشئ الضمني من هذا الكلام هو أن الاداء الوظيفي يتضمن السلوكيات التي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة ، ووفقاً لذلك فان التقييم المخصص للاداء الوظيفي الشامل لصاحب وظيفة ما سوف لا يعتمد فقط على المستوى الذي يؤدي به سلوكيات محددة ولكن ايضا على اعتقادات المقيم عدم اهداف المنظمة و أنموذجه العقلي عن اسهامات تلك السلوكيات في تحقيق هذه الاهداف (Vilela, et al., 2008).

ثانياً. الهيكل الكامن لمحددات تقييم الاداء : التحول من وحدوية البعد الى التعددية تاريخياً، كان ينظر الى الاداء الوظيفي على انه يتمثل بنشاطات المهمة الجوهرية (Core task activities) ، وهذا النوع من الانشطة تحدد بشكل معتاد في عملية تحليل وتقييم الوظائف التي تركز على المهام الرئيسة وتخمين اهميتها وتكرارها وما شابه ذلك (Kahya, 2009). وحسب رأي (Lievens et al., 2008) فان هذه القضية يطلق عليها بالمعيار الوحدوي في موضوع الاداء سواء في عملية تقييم الاداء او تحليله اودفع المكافآت. أي ان قضية تقييم الاداء سوف تعتمد على بعد واحد فقط هو اداء المهمة الجوهرية للفرد العامل.

وبمرور الوقت تغيرت الطبيعة الوحدوية في التعامل مع الاداء الوظيفي وحلت محلها قضية الابعاد المتعددة للاداء. اذ يؤكد (Campbell, 1990) بان الاداء الوظيفي في طبيعته متعدد الابعاد، وهو رأي يشاطره الاغلبية الساحقة من الباحثين (e.g., Borman & Motowidlo, 1993; Campbell, 1990; Gasser & Oswal, 1996; Motowidlo, Borman & Schmit, 1997; Johnson & Meade, 2010). وقد شمل الاداء الوظيفي فضلاً عن اداء المهمة (Task Performance) اداء المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship) و سلوك العمل المعاكس للانتاج (سلوك العمل المنحرف) (Counterproductive Work).

و تعكس الابعاد الثلاثة للاداء الوظيفي في مجملها الهيكل الكامن الذي يؤثر في معدل تقييم الاداء الوظيفي الشامل للفرد العامل. انها تحمل الطبيعة الكامنة بالنسبة للمقيم لانه يمكن تمييزها بالمفهوم (Lievens et al., 2008)، ولكنها متداخلة في طبيعتها (Johnson & Meade, 2010). فضلاً عن انها كامنة وذات طبيعة ضمنية على قائمة توقعات اغلب المقيمين، وتتباين في اهميتها من مقيم الى اخر (Befort & Hatrup, 2003).

ان تحديد المقيم لمعدل الاداء الوظيفي الشامل لفرد ما داخل المنظمة هو عملية مقرونة بالملاحظات والاعتقادات والمشاعر التي تتجسد لديه عن عمل وسلوكيات ذلك الفرد. هذه الملاحظات والاعتقادات والمشاعر تتباين في اهميتها حسب مصدر التقييم (تقييم المشرف المباشر او زملاء العمل او غيرهم) (Lievens et al., 2008)، او حسب خبرة المقيم (Befort & Hatrup, 2003). وعليه فان دقة التقييم وتحقيق اهدافه سوف تكون تحت مطرقة عدم موضوعية المقيم.

ويعتقد العديد من الباحثين أمثال (Lievens et al., 2008; Johnson & Meade, 2010; Coole, 2003) ، بان هناك علاقة ارتباط ما بين ابعاد الاداء الثلاثة (اداء المهمة، اداء المواطنة التنظيمية و سلوك العمل المنحرف). فمن الناحية المنطقية فان اداء المهمة سوف يزداد عندما يتوفر مناخ عمل ايجابي يحمل في مضمونه حالة المساعدة والتعاون ووحدة الغرض مع المنظمة. فممارسة العامل لاداء المواطنة يعزز من ممارسته للسلوكيات الجوهرية لنشاط العمل بإذ يتضاعف الجهد ويتعزز وتسد الفجوات الموجودة في الموارد سواء كانت متعلقة بالجهد البشري او الجانب المعنوي. وفي طبيعة الحال فان توافر جو لا أخلاقي ومناخ عمل سلبي سوف يشجع على ممارسة السلوكيات المنحرفة ضد العمل. وهذه السلوكيات سوف تكون دالة لانخفاض حالة التعاون وروح المواطنة والسلوك الطوعي وكذلك سوف تنخفض الانشطة الجوهرية التي تسهم بشكل مباشر بتحويل المدخلات الى مخرجات.

ثالثاً. الابعاد الثلاثة للاداء : الهيكل الكامن في التقييم

1- سلوك اداء المهمة Task performance behavior

تحتاج المنظمات وتقيم الافراد العاملين الذين يؤدون أداء حسناً، وهؤلاء يعدون ثروة ثمينة للمنظمة. ويعتبر اداء المهمة (Task performance) مؤشراً واضحاً اتجاه قابلية ومهارة وكفاءة الفرد العامل. والعاملون الذين يحققون المستويات العالية من الاداء من المحتمل ان يكونوا مقيمين اكثر وأن ينظر لهم بشكل ايجابي أكثر من قبل الآخرين، وأدائهم سيكون معترفاً به وكافئ (Yun, Takeuchi & Liu, 2007). ويذكر (Avery & Marphy, 2000) بان سلوك اداء المهمة يعني سلوك الأفراد الخاص بأداء الانشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم ، في حين يبين (Motowidlo & Schmit, 1999:64) بان سلوك اداء المهمة يتضمن السلوكيات التي تسهم في نشاطات الصيانة والتحويل الجوهرية في المنظمة مثل صنع المنتجات ، وبيعها ، وتسليم الخدمات واطاعة المديرين وجدولة الأعمال وغيرها . انه الكفاءة التي يؤدي بها الافراد العاملين الانشطة المعرفة رسمياً على انها جزء من وظائفهم ، والانشطة التي تسهم في الجوهر الفني للمنظمة اما بشكل مباشر عن طريق تنفيذ جزء من عملياتها التقنية او بشكل غير مباشر عن طريق زيادة المواد اللازمة او الخدمات. (Borman & Motowidlo, 1993).

ويشير (Befort & Hatrup) (2003) إلى أن سلوك اداء المهمة يتضمن ثلاثة جوانب ، الأول يعكس الانشطة التحويلية الأساسية مثل اكمال الواجبات المتعلقة بالعمل ، والثاني يعكس الجوانب التي تخدم الانشطة التحويلية مثل قلة اخطاء العمل ، واما الثالث فيتعلق بالاتصالات المكتوبة والشفوية (Befort & Hatrup, 2003:23) . وفي هذه الدراسة سيعتمد على هذه الجوانب الثلاثة في قياس سلوك اداء المهمة. يعكس اداء المهمة كيف يؤدي الافراد العاملين نشاطاتهم المخصصة لهم. ويشير هذا البعد من الاداء الى ما يسمى باداء الدور الداخلي (In-role) والى الجوانب الجوهرية لوظيفة الفرد. أي تتعلق باكمال الواجبات المحددة للفرد العامل، وانجاز المسؤوليات المذكورة في الوصف الوظيفي ، والقيام بالمتطلبات الرسمية لاداء الوظيفة التي تؤثر بشكل مباشر على تقييم اداء العامل داخل المنظمة (Mehta, 2000).

2- اداء المواطنة التنظيمية Organizational citizenship performance

على الرغم من وجود اتفاق بالاجماع على وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) في المنظمات ، الا ان هنالك تقارباً اقل بكثير بشأن الدعامات الفكرية والنظرية لهذه السلوكيات المرغوبة . وتنطلق الاهمية العملية لمفهوم المواطنة التنظيمية من اشارة (Katz) (1964) الى ان المنظمات التي تعتمد على قيام

العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الآجل الطويل (Rego & Cunha, 2006:3) ، إذ غالباً ما تحتاج المنظمات الى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي وهو ما اطلق عليه الباحثون حالياً مصطلح (المواطنة التنظيمية) . ويعود اصل مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية الى عمل (Organ, 1977) في دراسته المعنونة بـ " اعادة تقييم وتفسير فرضية الرضا الوظيفي سبب لاداء الوظيفي " . وعلى الرغم من تنبيهه (Katz) لأهمية هذا النوع من السلوك التطوعي إلا ان اهتمام الباحثين به لم يبدأ إلا في الثمانينات إذ استخدم مصطلح المواطنة التنظيمية (Rafferty et al., 2005:49). واليوم هناك قبول واسع بان سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCBs) تسرع من فاعلية المنظمة – في الحقيقة، هي قد تكون عنصراً أساسياً في إستقرار وضمان بقاء المنظمة في أوقات عدم التأكد والتغيير البيئي السريع.

وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم المواطنة التنظيمية إلا ان اهمها ما طرحه (Organ) (1990) والذي عرف فيه سلوك المواطنة التنظيمية على انه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف الى تعزيز اداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها (Organ 1990:40) . ويحدد هذا التعريف مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك اختياري بطبيعته وليس جزءاً من متطلبات الدور الرئيسي الرسمي للموظفين ، فالموظف لا يحاسب اذا لم يقم به بقده عملاً اختياريّاً ، فهذا السلوك يتجاوز متطلبات العمل الاساسية والواجب المقرر. ويعرف ايضا سلوك المواطنة بأنه السلوكيات التي تحمل في ثناياها الصبغة الترويجية والانتسابية التي تظهر رغبة الفرد بالمحافظة على علاقات ايجابية وطيبة مع الجهة المستهدفة (زملاء العمل او المنظمة) والمساهمة في نجاحهم (Van Dyne et al., 1995). وقد اشار (Joireman et al., 2005:6) الى ان سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بشكل عام بثلاثة خصائص هي:-

- يعد سلوكاً اختياريّاً .
- يحقق المنفعة للآخرين (افراد أو منظمة) .
- لا يحصل على المكافأة بشكل مباشر .

وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق تام بين الباحثين على ما هي الأبعاد الاساسية للمحتوى الحقيقي لمفهوم المواطنة التنظيمية ؟ إلا أن هنالك اتجاهين يستخدمان بشكل متكرر في الأدبيات (Lock 2005:24) . الاتجاه الأول يقسم مفهوم المواطنة الى بعدين رئيسيين هما (البعد الفردي) والذي يعني مساعدة الموظفين الآخرين الذين يواجهون مشاكل معينة في عملهم وبشكل اختياري (غير مطلوب) مثل (مساعدة زملاء العمل إثناء غيابهم او تقديم مقترحات لتحسين العمل) ، اما البعد الآخر فهو (البعد المنظمي) والذي يعني سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمية (Bolton, 1997:224; Muchinsky, 2000:283) .

اما الاتجاه الآخر فيقوم على اساس تقسيم سلوك المواطنة التنظيمية الى خمسة إبعاد رئيسية هي :-

- الإيثار ويقصد به سلوك موجه لمساعدة الآخرين (زملاء او رؤساء) داخل المنظمة في اداء وظائفهم دون توقع أي مكافأة.
- الوعي ويعني نشاط تنفيذ الواجبات التي تكون خارج المتطلبات الدنيا للعمل .
- الكياسة وتعني سلوك إنذار او تنبيه زملاء العمل الآخرين على التغيرات التي تؤثر على عملهم .

• الروح الرياضية وتعني رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه تحت أي ظروف دون أي شكوى أو تذمر .

• السلوك الحضاري ويقصد به سلوك المشاركة بمسؤولية في إدارة امور المنظمة مثل حضور الاجتماعات وقراءات مذكرات المنظمة وإعلاناتها .

وفي هذه الدراسة سنعتمد على الاتجاه الأول مع الاقتصار على البعد المنظمي فقط، وذلك وفقاً للمتطلبات التطبيقية للدراسة ولطبيعة متغيرات الدراسة الاخرى واهداف البحث.

3- سلوك العمل المنحرف Counterproductive Work Behavior

يقصد بسلوك العمل المنحرف " السلوكيات التي تؤذي المنظمة اما بشكل مباشر عن طريق التأثير سلباً على وظائفها او ممتلكاتها، او عن طريق اذاء موظفيها بطريقة تخفض من فاعليتهم" (Fox, et al., 2001:292). فهو اذن سلوك تطوعي يمارسه العاملون عن طريق انتهاك المعايير التنظيمية بالشكل الذي يؤدي اما المنظمة او اعضائها او كلاهما (Robinson & Bennett, 1995). ويعرفه ايضاً (Raelin, 1994) بأنه الممارسات اللااخلاقية للعاملين والغياب والتهرب عن العمل وتضخيم الأمور واللامبالاة وعدم النضج (Raelin, 1994:488). او " أي سلوك مقصود من ناحية الفرد العامل ينظر له من قبل المنظمة على انه معاكس (نقيض) لمصلحته الشرعية" (Gruy & Sackett, 2003). وبهذا يعرف سلوك العمل المنحرف بأنه سلوك مقصود تطوعي لا اخلاقي يمارسه الفرد العامل داخل المنظمة التي يعمل بها يؤدي المنظمة وممتلكاتها او موظفيها بشكل يؤثر على فاعلية عمل المنظمة.

ويطلق على سلوك العمل المنحرف ايضاً بالعداء التنظيمي (e.g., Organizational aggression) (Fox & Spector, 1999)، وسلوك العمل المعطل (e.g., Griffin, O'Leary- (dysfunctional) (Kelly & Collins, 1998) او السلوك اللااجتماعي (antisocial behavior) (e.g., Giacalone & Greenberg, 1997). وفي السنوات الحالية اكتسب سلوك العمل المنحرف اهتماماً متزايداً بين الباحثين التنظيميين (Fox, et al., 2001)، فالاهتمام قد تحول من دراسة سلوكيات العمل المرغوبة الى سلوكيات العمل غير المرغوبة. ويعود سبب هذا الاهتمام الى " الانتشار المتزايد لهذه السلوكيات في موقع العمل فضلاً عن التكاليف الهائلة المرتبطة بممارسة هذه السلوكيات" (Peterson, 2002, p.47). فمثلاً، السرقة - التي تعد مجرد شكل واحد من اشكال هذا السلوك - تخمن التكاليف التي تكبدها لمنظمات الاعمال في الولايات المتحدة الامريكية بزيادة 200 \$ بليون كل سنة (Penney & Spector, 2002).

ويتضمن سلوك العمل المنحرف العديد من الممارسات مثل السرقة، والتغيب، والعنف، وحوادث التخريب، والاحتياال، وحجب الجهد والسلوك العدواني (Ones, 2002)، والعمل الرديء وسوء استخدام الوقت والموارد، والرشوة والتزوير (Gruy & Sackett, 2003). وقد حدد Gruys (1999) 87 سلوك من سلوكيات العمل المنحرف المذكور في الادبيات السابقة، وقد استخدم التصنيف المنطقي وتقنية التحليل العملي ليقدم 11 فئة من سلوكيات العمل المنحرف. وهذه الفئات المقدمة في ادناه تعطي تصور عن المدى الواسع لمثل هذه السلوكيات ولكنها لا تعطي التصور الشامل عنها:-

1- السرقة والسلوكيات ذات العلاقة (سرقة الاموال والممتلكات، اعطاء السلع او الخدمات، سوء

استخدام الخصومات المالية الممنوحة)

2- تدمير الممتلكات (تشويه، اضرار او تحطيم الممتلكات)

- 3- سوء استخدام المعلومات (افشاء المعلومات وتزوير السجلات).
 - 4- سوء استخدام الوقت والموارد (هدر الوقت ، اجراء الاعمال الشخصية اثناء وقت العمل).
 - 5- السلوك غير الامن (الخطر) (الفشل في اتباع اجراءات السلامة والامان في مكان العمل).
 - 6- الحضور السيئ (الغياب والتأخر بدون عذر وسوء استخدام الاجازات المرضية).
 - 7- ضعف جودة العمل (الاهمال او البطء عمداً في اداء العمل).
 - 8- استخدام الكحول (القدوم للعمل تحت تأثير الكحول).
 - 9- استخدام المخدرات (استخدام او بيع المخدرات في العمل).
 - 10- الاعمال الشفوية الغير ملائمة (المجادلة مع الزبائن، مضايقة زملاء العمل شفويًا).
 - 11- الافعال الجسدية الغير ملائمة (الاعتداء الجسدي او الجنسي).
- وعلى الرغم من ان العديد من الدراسات تتناول موضوع سلوك العمل المنحرف على انه يتألف من بعدين هما الانحراف التنظيمي والانحراف في العلاقات الشخصية (e.g., Hollinger & Clark, 1982; Robinson & Bennett, 1995) ، الا ان هدف هذا البحث سيركز فقط على البعد الاول.

الاطار العملي للبحث

يتضمن الاطار العملي للبحث على ثلاثة جوانب رئيسة، الاول يتعلق بمقاييس البحث ، وهذه الفقرة تتضمن تحديد المقاييس المستخدمة في البحث وبيان عدد فقرات ومصدر الحصول على المقياس ومعامل كرونباخ الفا للتحقق من الاتساق الداخلي. و الثاني يتعلق بقضية الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث. اما الجانب فيتعلق باستخدام اسلوب معادلة النمذجة الهيكلية لاختبار الصدق البنائي للمقاييس وكذلك اختبار أنموذج البحث وفرضياته في مقارنة مقاييس الملائمة المعتمدة في هذا الاسلوب.

اولاً. مقاييس البحث

اعتمد هذا البحث على أربعة مقاييس اساسية :

- 1- مقياس اداء المهمة (TP)
 - 2- مقياس اداء المواطنة التنظيمية (OCP)
 - 3- مقياس سلوك العمل المنحرف (CWB)
 - 4- معدل الاداء الوظيفي الشامل (OPR)
- هذه المقاييس الأربعة تم استخدامهما بشكل مباشر في الدراسات السابقة وهي مقاييس مختبرة ذات مصداقية وثبات عالية²، والجدول رقم (1) يقدم توضيحاً تفصيلياً عن هذه المقاييس.
- وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي . وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا بين (0.77-0.89) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.75) (Nunnally & Bernstein, 1994)، والتي تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي

² انظر الملحق 1

جدول (1)

ملخص مقاييس البحث

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس	الرمز	كرونباخ الفا
اداء المهمة	7	(Befort & Hatrup, 2003)	TP	0.77
اداء المواطنة	5	(Becker & Randall, 1994)	OCP	0.89
سلوك العمل المنحرف	8	(Bennett & Robinson 2000)	CWB	0.86
معدل الاداء الوظيفي الشامل	3	(Johnson & Meade, 2010); (Coole, 2003)	OP	0.79

ثانياً. الإحصائيات الوصفية (Descriptive Statistics)

يلاحظ في الجدول (2) الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث ، وكالاتي :-

1- اداء المهمة (TP)

حصل متغير اداء المهمة (TP) على وسط حسابي عام بلغ (3.2) وبنحرف معياري عام بلغ (0.77)، مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بشأن فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل معتدل من قبل المشرف على افراد عينة البحث اتجاه توفر هذا المتغير لان قيمة الوسط الحسابي اكبر نسبياً من الوسط الفرضي (3).

جدول (2)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

Study variables	TP	OCP	CWB	OPR
Summary statistics				
Mean	3.2	2.3	3.3	3.7
Standard deviation	0.77	0.98	1.05	0.85

2- اداء المواطنة التنظيمية (OCP)

حصل متغير اداء المواطنة التنظيمية (OCP) على وسط حسابي عام بلغ (2.3) وبنحرف معياري عام بلغ (0.98)، مما يشير الى انسجام اجابات عينة البحث الواردة بشأن فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل منخفض من قبل المشرف على افراد عينة البحث اتجاه توفر هذا المتغير لان قيمة الوسط الحسابي اقل نسبياً من الوسط الفرضي (3).

3- سلوك العمل المنحرف (CWB)

حصل متغير سلوك العمل المنحرف (CWB) على وسط حسابي عام بلغ (3.3) وبنحرف معياري عام بلغ (1.05)، مما يشير الى انسجام اجابات عينة البحث الواردة بشأن فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل ايجابي من قبل افراد عينة البحث اتجاه توفر هذا المتغير لان قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي (3).

4- معدل الاداء الوظيفي الشامل (OPR)

حصل متغير معدل الاداء الوظيفي الشامل (OPR) على وسط حسابي عام بلغ (3.7) وبانحراف معياري عام بلغ (0.85)، مما يشير الى انسجام اجابات عينة البحث الواردة بشأن فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل ايجابي من قبل المشرف على افراد عينة البحث اتجاه توفر هذا المتغير لان قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي (3).

ثالثاً. معادلة النمذجة الهيكلية Structural Equation Modeling

معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) هي اداة قوية، وتقنية نمذجة لها القابلية على التعامل مع اعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة ، وكذلك لها القابلية للتعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent variables) (الغير مقاسة) التي تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها. فالانحدار، والمعادلات الانية (مع او بدون اخطاء الارتباط)، وتحليل المسار والتحليل العاملي والنماذج السببية كلها حالة لاسيما من معادلة النمذجة الهيكلية. انها طريقة تأكيدية اكثر من كونها طريقة استكشافية، لان النمذج يستخدمها بغية بناء أنموذج في ظروف نظام من التأثيرات غير الاتجاهية لمتغير ما على متغير آخر (Golob, 2001). انها تقنية مستخدمة لتخمين وتحديد نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات. هذه المتغيرات داخل الأنموذج قد تتضمن كل من المتغيرات القابلة للقياس والمتغيرات الكامنة. فالمتغيرات الكامنة هي تراكيب فرضية لا يمكن قياسها بشكل مباشر. معادلة النمذجة الهيكلية بديل اكثر قوة لتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، وتحليل العاملي وتحليل السلاسل الزمنية. وقد تطورت طرق وبرامج معادلة النمذجة الهيكلية بدأ بالازدياد منذ السبعينات . وقد كانت البداية الاولى من قبل Bentler, 1986 ، والبحوث التوضيحية عن معادلة النمذجة الهيكلية قدمت فيما بعد من قبل (Austin & Wolfle (1991); and Austin & Caldero'n (1996). (Maccallum & Austin, 2000).

وفي معادلة النمذجة الهيكلية كل من هذه المتغيرات يتم تمثيله بمجموعة من المتغيرات المقاسة التي تمثل بالرسم كمؤشرات للمتغيرات الكامنة. ومن ثم فان أنموذج المعادلة الهيكلية هو نمط فرضي لعلاقات خطية موجه وغير موجه بين مجموعة من المتغيرات الكامنة وغير الكامنة (المقاسة). العلاقات الموجه تدل على بعض اصناف التأثيرات الموجه لمتغير ما على متغير اخر. اما العلاقات غير الموجه فهي ارتباطات لاتدل التأثيرات الموجه. في تحليل المسار يقدم هناك اختبار لعلاقات بين مجموعة من المتغيرات المقاسة ولا تتضمن في أنموذجه متغيرات كامنة.

والنقطة المهمة في معادلة النمذجة الهيكلية تتمثل بان استخدام هذه التقنية تتضمن جانبين رئيسيين يمكن استخدام احدهما دون الاخر في البحوث وحسب اهداف البحث ، وكذلك يمكن استخدام الجانبان كلاهما انياً في البحث وهذا هو المفضل. الجانب الاول يتعلق باختبار الصدق البنائي لمقاييس البحث (اختبار أنموذج القياس) الذي يطلق عليه بادبيات معادلة النمذجة الهيكلية بالتحليل العاملي التوكيدي (CFA)، والجانب الآخر يتضمن اختبار أنموذج الفرضي للبحث الذي يطلق عليه اختبار أنموذج الهيكلية (الفرضي).

أ. أنموذج القياس (Measurement Model) : الصدق البنائي لمقاييس البحث

استخدم الباحثان اسلوب التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي يتم بنائها في ضوء أطر نظرية سابقة (MacCallum & Austin, 2000). ويعد التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analyzes أحد تطبيقات أنموذج المعادلة البنائية ويعكس التحليل العاملي الاستكشافي يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم

بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة (Hewitt, et al., 2004)؛ وتتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العاملي التوكيدي في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة Latent Variable أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية ، والتي تمثل الفقرات اللاسيما بكل بعد أو الأبعاد اللاسيما بكل عامل عام وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الإحصائي (LISREL). وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج (المستهلكة من قبل النموذج) تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة ومنها كما هو في الجدول (3):³

جدول (3)

مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1-	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	أقل من 5
2-	حسن المطابقة <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	أكبر من 0.90
3-	مؤشر المطابقة المعياري <i>Normed Fit Index (NFI)</i>	أكبر من 0.90
4-	مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	أكبر من 0.95
5-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	بين 0.08-0.05

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على (Chan et al., 2007)

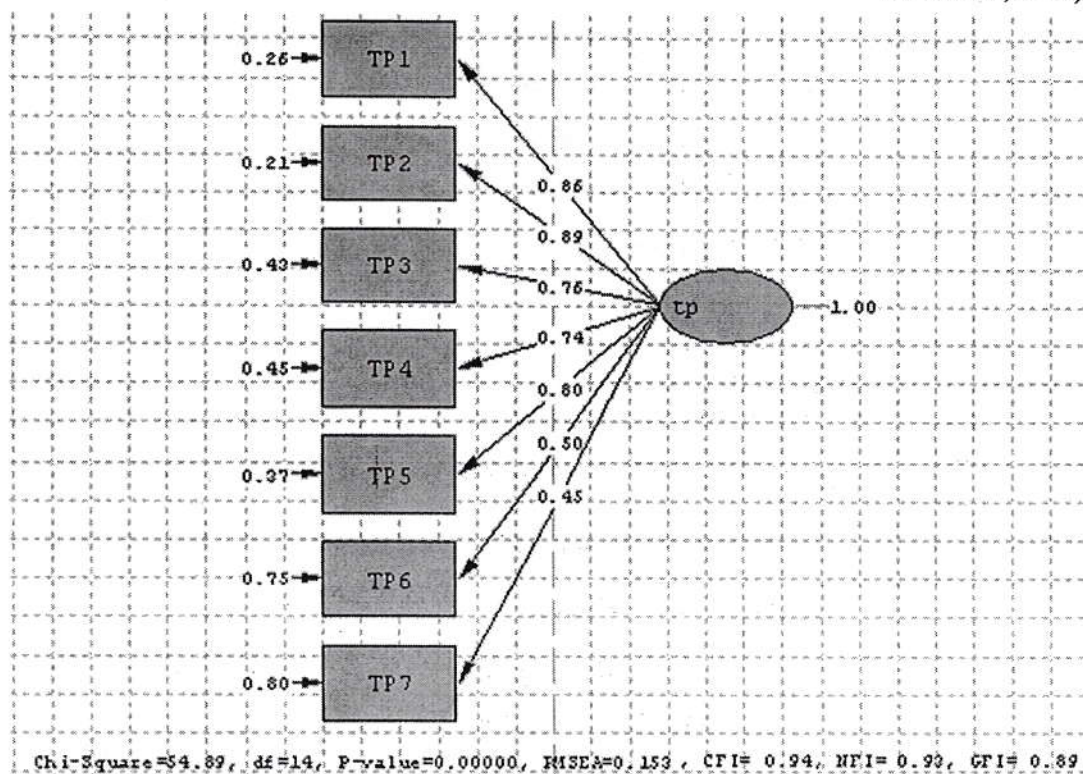
ويقسم البحث هذا الاجراء الى أربع خطوات ، كل خطوة لمقياس من مقاييس البحث الأربعة:-

1- مقياس اداء المهمة (TP)

أنموذج القياس الاصلي لمتغير اداء المهمة (TP) هو أنموذج عامل واحد يتكون من سبع فقرات (مؤشرات). وتخمين القياس الاولي لهذا الأنموذج الظاهر بالشكل (2) ، حسب مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الاسفل يشير الى عدم وجود مطابقة جيدة. وذلك لان قيمة كاي سكوير (chi-square) بلغت (54.89) مع (14) درجة من الحرية وهي معنوية احصائياً عند مستوى (1 %). فضلاً عن ان باقي مؤشرات المطابقة كانت ايضا غير مقبولة ($RMSEA = 0.153$; $CFI = 0.94$; $GFI = 0.89$). لذلك فقد تم اجراء تعديل على الأنموذج وذلك في ضوء التوصيات التي تم الحصول عليها من البرنامج (LISREL) ضمن خاصية دليل التعديل (Modification Index) ، مع الاخذ بالعد الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل وكما هو واضح من خلال الشكل (3). اذ يلاحظ من هذا الشكل بان اخطاء القياس الموجودة بين الفقرة السادسة والسابعة والسابعة والخامسة كانت ذات ارتباط جداً عال. لذلك تم ازالة الفقرة (7) من المقياس. وبعد اعادة اختبار المقياس في ضوء عدم وجود الفقرة (7) يظهر بان مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (4) تشير الى وجود حالة الملائمة. وهذا يؤكد صحة افتراض أن الـ (6) عبارات

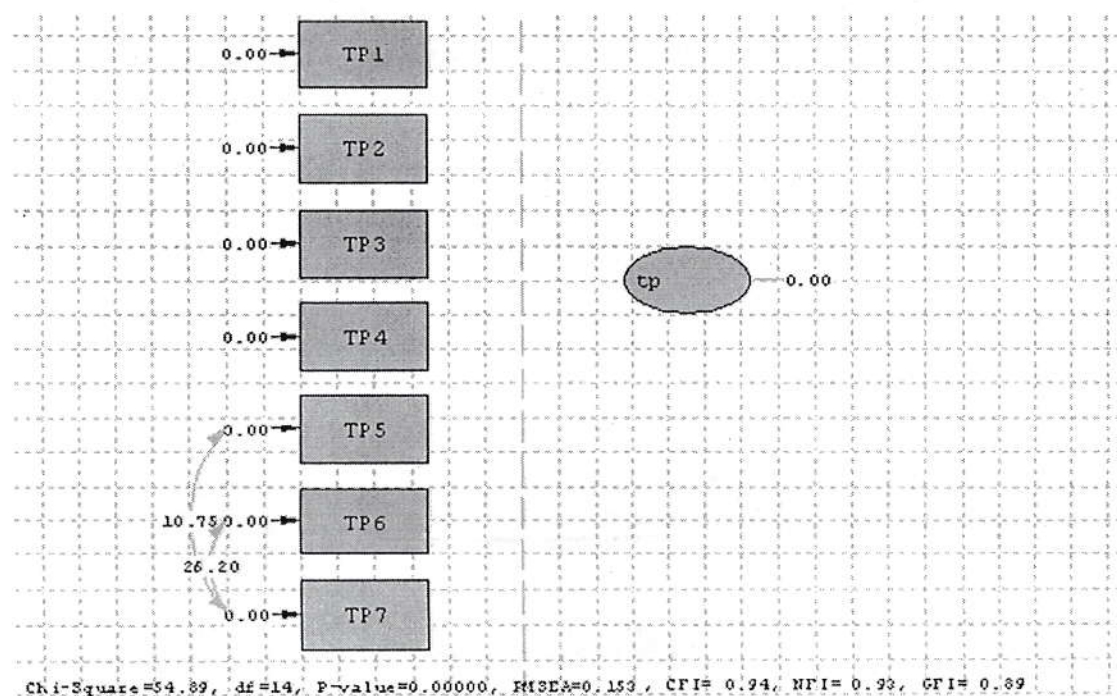
³ هذه المؤشرات ذاتها تستخدم في أنموذج القياس والأنموذج الفرضي للبحث

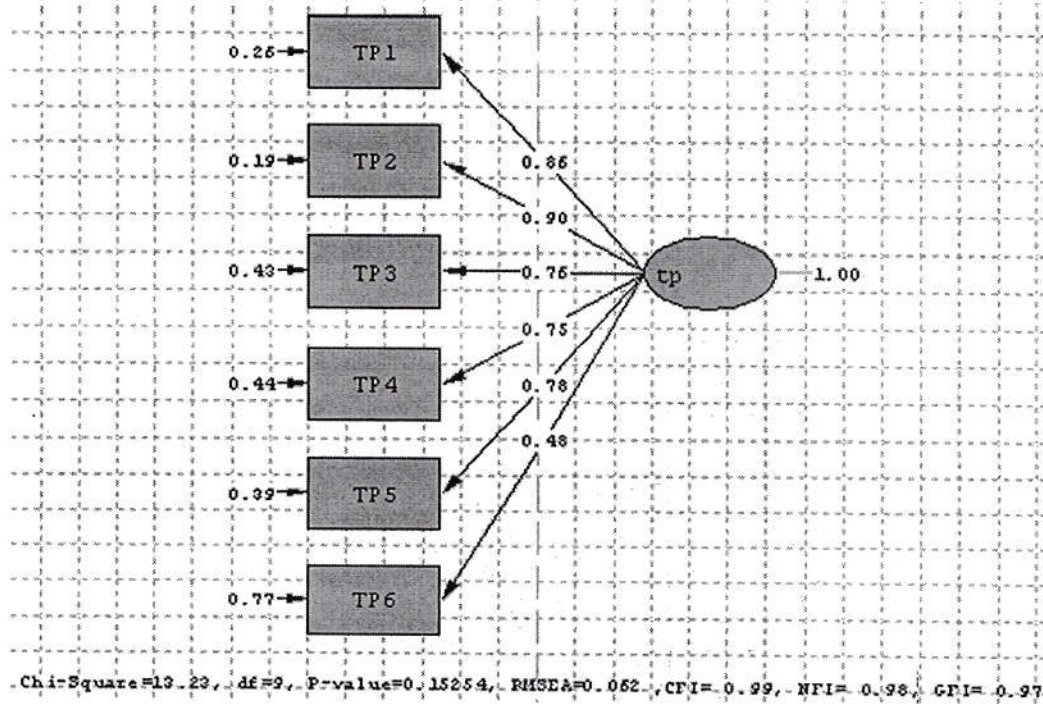
تقيس بنية تتكون من بعد واحد. وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير الكامن (المتغير الذي يكون غير قابل للقياس) مع كل فقرة من الفقرات ، والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.40) (Costello & Osborne, 2005).



شكل (2)

أنموذج القياس لمتغير اداء المهمة





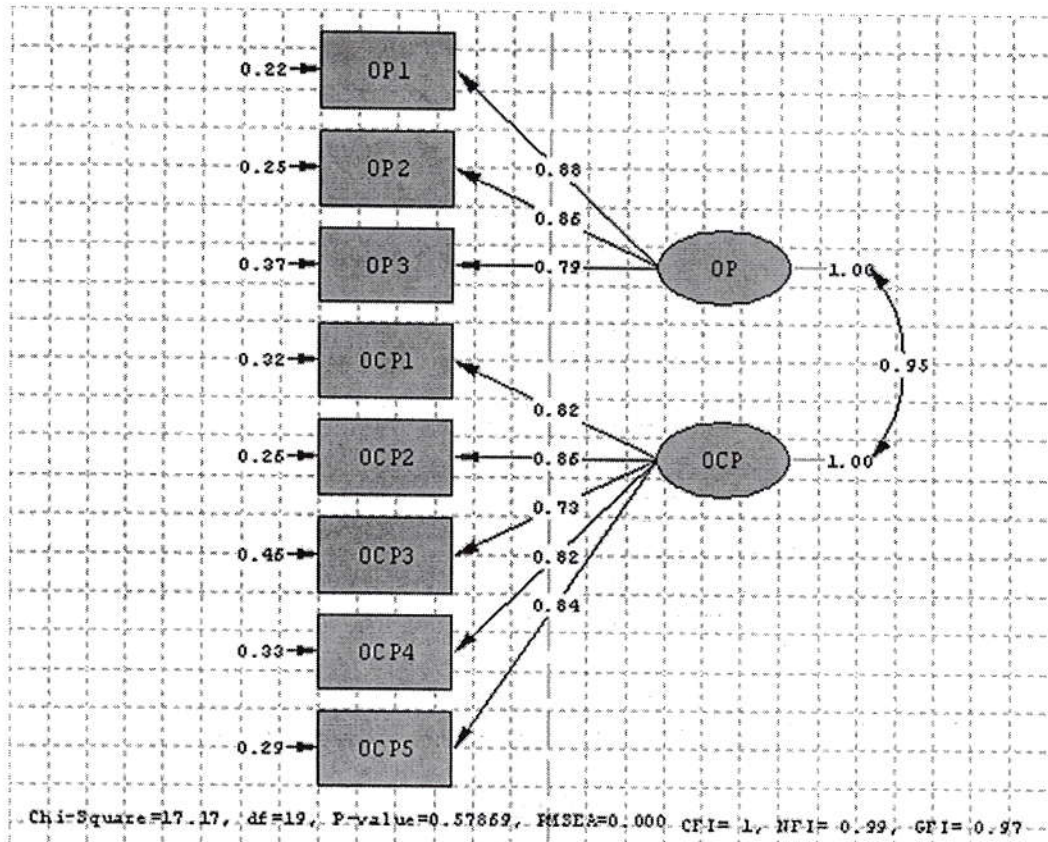
شكل (4)

أ نموذج القياس لمتغير اداء المهمة بعدل التعديل

2- مقياس اداء المواطنة ومعدل الاداء الوظيفي الشامل

أ نموذج القياس الاصلي لمتغير اداء المواطنة (TP) هو أنموذج عامل واحد يتكون من خمس فقرات (مؤشرات). اما أنموذج القياس الاصلي لمتغير معدل الاداء الوظيفي الشامل (OP) هو أنموذج عامل واحد يتكون من ثلاثة فقرات (مؤشرات). ويعد أنموذج القياس لمتغير معدل الاداء الوظيفي الشامل أنموذج محدد فقط (just-identified model) ، أي ان عدد تباين البيانات والتغايرات مساوي لعدد مؤشرات (البارامترات) المراد تخمينها. ومثل هكذا أنموذج يعد غير مفيد من الناحية العلمية ، لان لا يوجد هناك درجات الحرية وعليه لا تظهر ابدأ حالة يرفض فيها الأنموذج (Byrne, 1998) . وهكذا، فقد اجري التحليل العامل التوكيدي لاداء المواطنة ومعدل الاداء الوظيفي الشامل بشكل آني.

وتخمين القياس الاولي لهذا الأنموذج الظاهر بالشكل (5) ، حسب مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الاسفل يشير الى وجود مطابقة جيدة. وذلك لان قيمة كاي سكوير (chi-square) بلغت (17.7) مع (19) درجة من الحرية وهي غير معنوية احصائياً. فضلاً عن ان باقي مؤشرات المطابقة كانت ايضاً مقبولة (RMSEA = 0.00; CFI = 1; GFI = 0.97). وهذا يؤكد صحة افتراض أن الـ (5) عبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد بالنسبة لمتغير اداء المواطنة ، وان الـ (3) عبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد بالنسبة لمتغير معدل الاداء الوظيفي الشامل. وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير الكامن (المتغير الذي يكون غير قابل للقياس) مع كل فقرة من الفقرات ، يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.40).

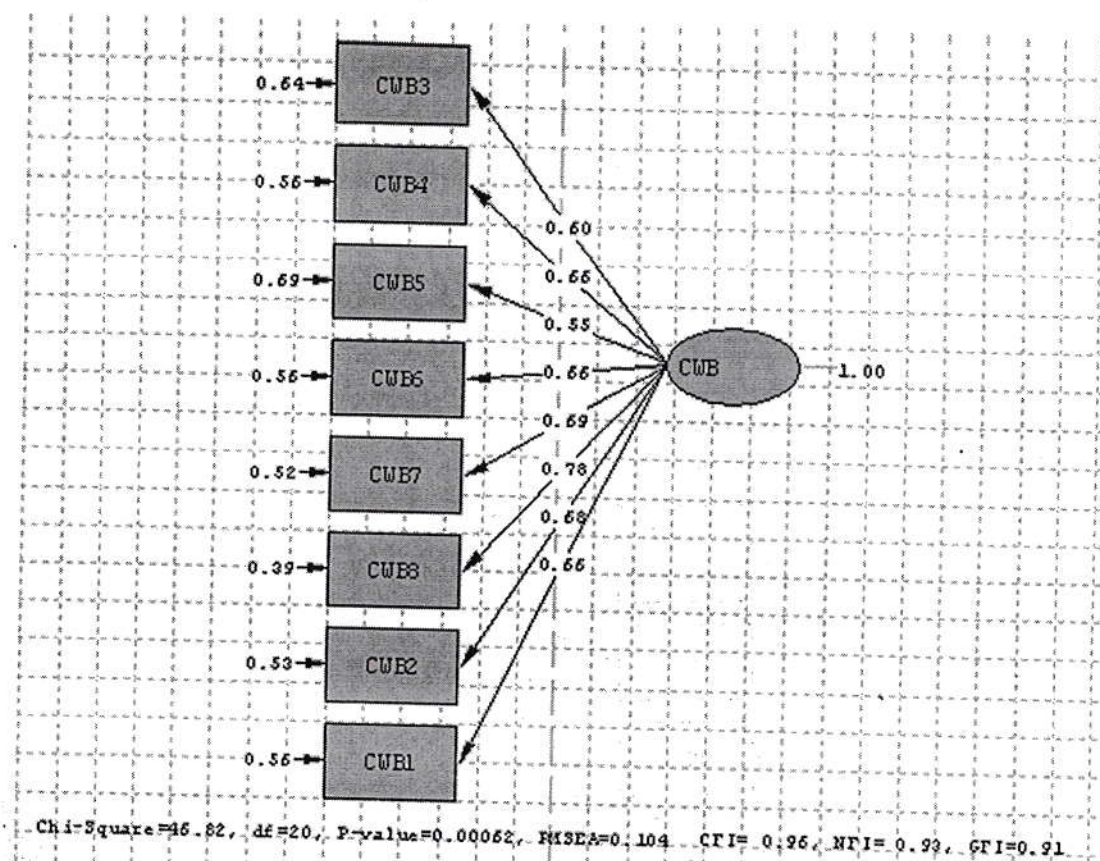


شكل (5)

أنموذج القياس لمتغير اداء المواطنة ومعدل الاداء الوظيفي الشامل

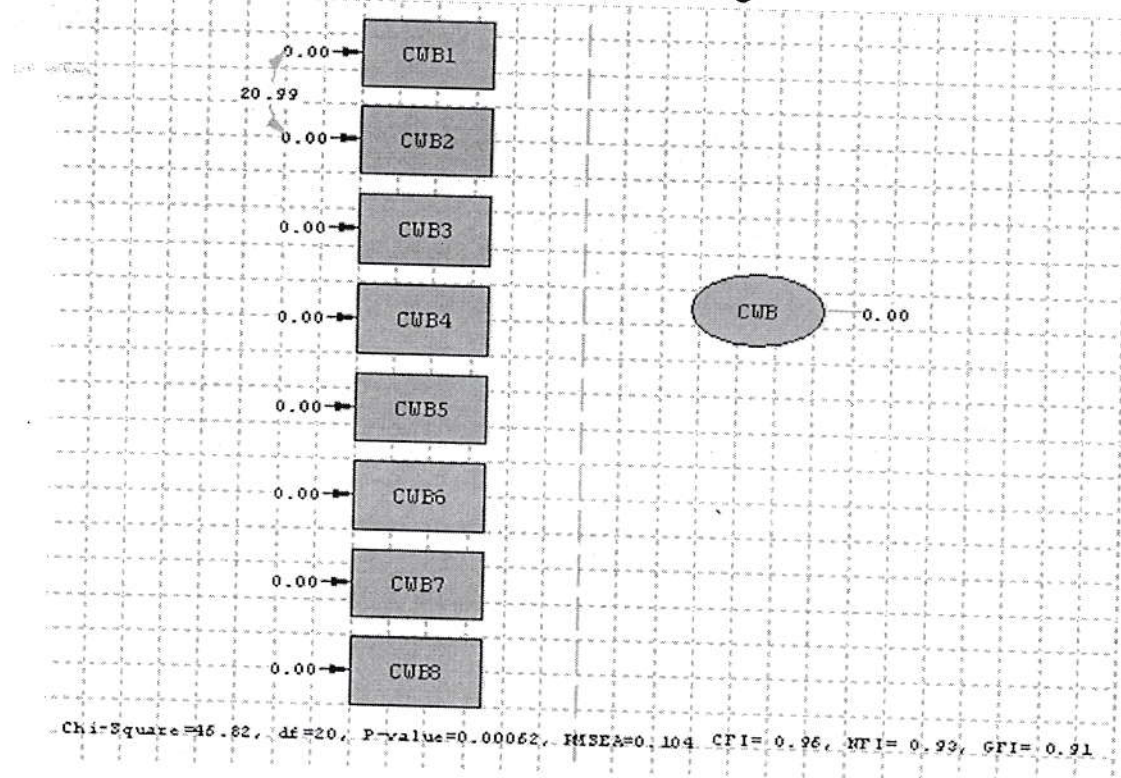
3- سلوك العمل المنحرف (CWB)

أنموذج القياس الاصلي لمتغير سلوك العمل المنحرف (CWB) هو أنموذج عامل واحد يتكون من ثمان فقرات (مؤشرات). وتخمين القياس الاولي لهذا الأنموذج الظاهر بالشكل (6)، حسب مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الاسفل يشير الى عدم وجود مطابقة جيدة. وذلك لان قيمة كاي سكوير (chi-square) بلغت (46.82) مع (20) درجة من الحرية وهي معنوية احصائياً عند مستوى (1 %). فضلاً عن ان باقي مؤشرات المطابقة كانت ايضا غير مقبولة (RMSEA = 0.104; CFI = 0.96; GFI = 0.91). لذلك فقد تم اجراء تعديل على الأنموذج وذلك في ضوء التوصيات التي تم الحصول عليها من البرنامج (LISREL) ضمن خاصية دليل التعديل (Modification Index)، مع الاخذ بالعد الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل وكما هو واضح من خلال الشكل (7). اذ يلاحظ من هذا الشكل بان اخطاء القياس الموجودة بين الفقرة الاولى والثانية كانت ذات ارتباط جداً عال. لذلك تم ازالة الفقرة (2) من المقياس. وبعد اعادة اختبار المقياس في ضوء عدم وجود الفقرة (2) ظهر أن مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (8) تشير الى وجود حالة الملائمة. وهذا يؤكد صحة افتراض أن الـ (7) عبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد. وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير الكامن (المتغير الذي يكون غير قابل للقياس) مع كل فقرة من الفقرات يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.40).



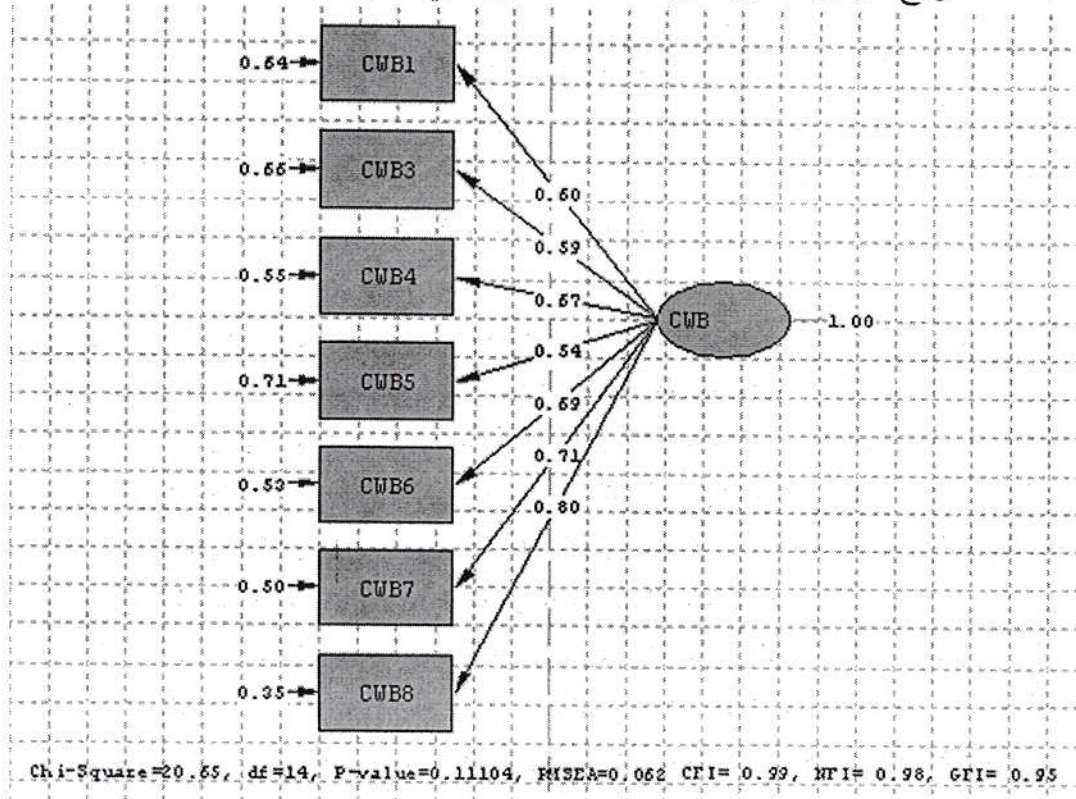
شكل (6)

أنموذج القياس لمتغير سلوك العمل المنحرف



شكل (7)

أنموذج القياس لمتغير سلوك العمل المنحرف في ضوء توصيات دليل التغيير



شكل (8)

أنموذج القياس لمتغير سلوك العمل المنحرف بعد اجراء التعديلات

وفي ضوء الخطوات الثلاثة اللاسيما باختبار الصدق البنائي لمقاييس البحث يمكن الان اختبار الأنموذج الهيكلية (الفرضي) للدراسة بالاعتماد على التعديلات التي حدثت على المقاييس وليس في ضوء المقاييس الأولية للبحث. أي ان مقياس اداء المهمة يضم (6) فقرات، ومقياس اداء المواطنة يضم (5) فقرات، ومقياس معدل الاداء الوظيفي الشامل يضم (3) فقرات. اما مقياس سلوك العمل المنحرف فيشمل (7) فقرات.

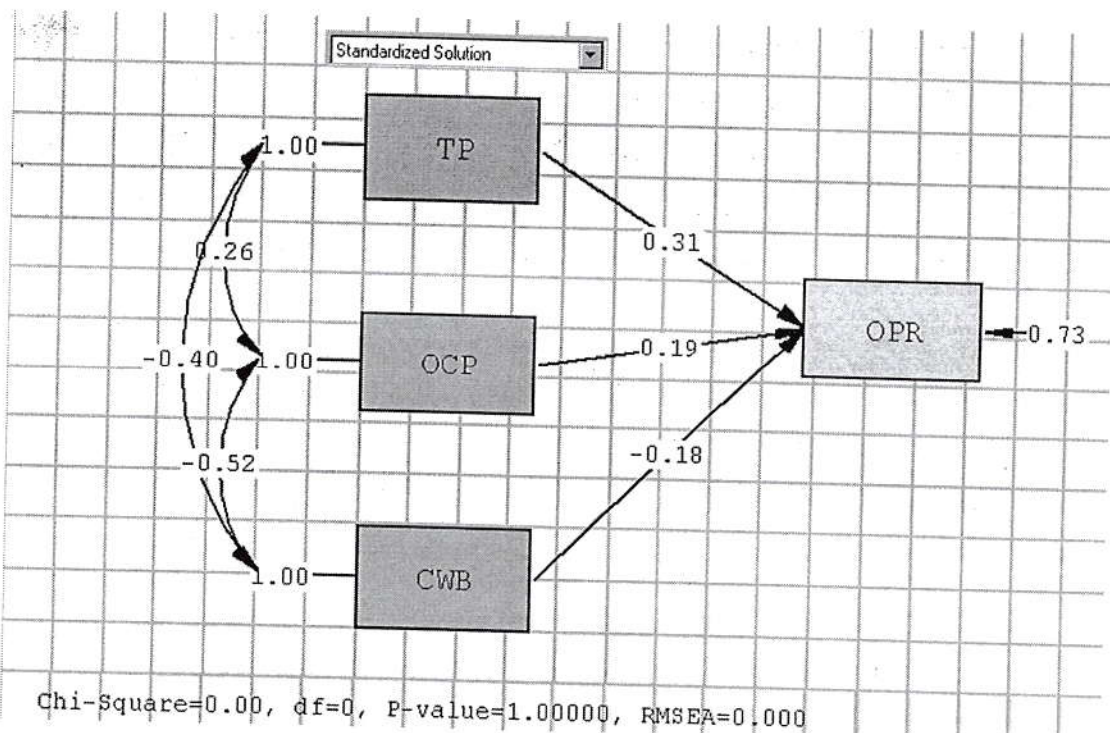
ب- الأنموذج الهيكلية (الفرضي) Structural Model

قد يكون الأنموذج الهيكلية متبائناً مع أنموذج القياس. انه يتكون من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة اذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة من خلال سهم ذو اتجاه واحد (تأثير). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض من خلال سهم ذي اتجاهين (ارتباط)⁴. ويستخدم الأنموذج الهيكلية للتأكد من ملائمة أنموذج الدراسة مع البيانات المستخدمة للعينة. ويتم الحكم على ملائمة الأنموذج الهيكلية من خلال مؤشرات الملائمة المعروضة في الجدول (1)، لكن هذه المؤشرات لا تحكم على صحة فرضيات البحث بل يتم التأكد من خلال المعاملات الموجودة على الاسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية)، او بين المتغيرات المستقلة (معاملات الارتباط البسيط).

⁴ هناك خطأ شائع يفيد بان السهم ذي الاتجاهين يشير الى حالة العلاقة المتبادلة، لكن الصحيح يشير الى علاقة الارتباط، لان علاقة التبادل تمثل بسهمين ذو اتجاهان متعاكسان.

والشكل (9) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغيرات المستقلة للبحث (اداء المهمة، واداء المواطنة وسلوك العمل المنحرف) والمتغير المعتمد (معدل الاداء الشامل). ويلاحظ من خلال مقاييس الملائمة الموجودة في اسفل الشكل بان النموذج الهيكلي لهذا البحث ملائمة لبيانات الدراسة. اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل علاقة التأثير الموجودة التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات وللتحقق من الاهمية النسبية للمتغيرات المستقلة بالنسبة للمتغير المعتمد). اما الاسهم ذات الاتجاهين الموجودة ما بين المتغيرات المستقلة تمثل معاملات الارتباط. اما الشكل (10) فيظهر قيمة (T-value) التي تستخدم للتحقق من معنوية المعاملات المعيارية بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة، وبين المتغيرات المستقلة ذاتها.

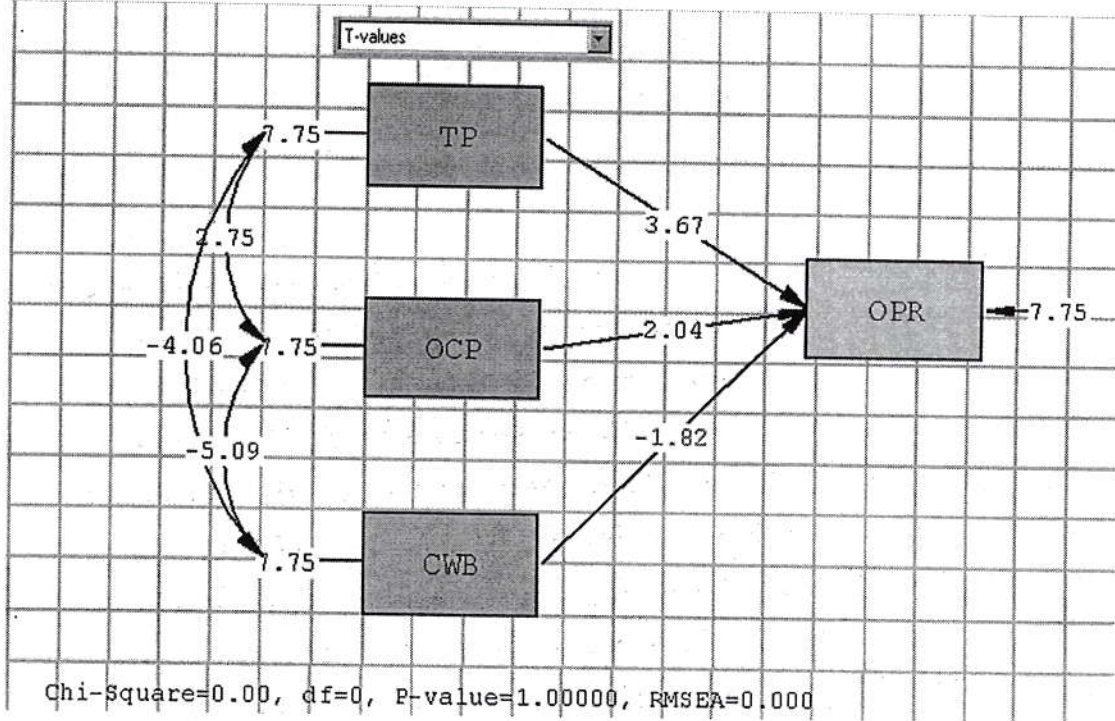
وفي ضوء الشككين يمكن الحكم على فرضيات البحث. اذ يظهر أن هناك علاقة تأثير ايجابية معنوية بين متغير اداء المهمة ومتغير معدل الاداء الشامل. ووجود علاقة تأثير ايجابية معنوية بين متغير اداء المواطنة ومعدل الاداء الشامل. ووجود علاقة تأثير سلبية غير معنوية بين متغير سلوك العمل المنحرف ومعدل الاداء الشامل. ويمكن الحكم من خلال المعاملات المعيارية الظاهرة على الاسهم عن الاهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تفسير المتغير المعتمد. اذ يظهر بان المتغير اداء المهمة هو اكثر اهمية نسبية في تفسير الاداء الوظيفي الشامل للفرد العامل من وجهة نظر المشرف على العمل، اذ بلغت نسبته اكثر $5(45.6\%)$. ويأتي بالمرتبة الثانية متغير اداء المواطنة اذ بلغت نسبته اكثر من (27.9%) . اما متغير سلوك العمل المنحرف فقد بلغت نسبته اكثر من (26.5%) . اما بالنسبة لعلاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة للبحث، فنلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين كل من متغير اداء المهمة واداء المواطنة. وكذلك وجود علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين سلوك العمل المنحرف وكل من متغير اداء المهمة واداء المواطنة.



شكل (9)

⁵ تم استخراج هذه النسبة بتقسيم الجزء على الكل (مجموع المعاملات المعيارية).

الأنموذج الهيكلي (الفرضي) للبحث في ضوء المعاملات المعيارية



شكل (10)

الأنموذج الهيكلي (الفرضي) للبحث في ضوء قيم T

الاستنتاجات والتوصيات

اولا. الاستنتاجات

- 1- يتفق المشرفون على العمل في المنظمة عينة البحث أن الافراد العاملين يمارسون الانشطة الجوهرية التي تتعلق باداء مهام العمل بمستوى معتدل. وهذا يعني أن مستوى اداء المهام المطلوبة ونوعيتها وتوقيتها حسب المواعيد هو بمستوى معتدل.
- 2- يتفق المشرفون على العمل في المنظمة عينة البحث على ان الافراد العاملين يمارسون الانشطة الطوعية الايجابية التي تخدم المنظمة بمستوى منخفض. أي ان هناك مستوى منخفضاً في تقديم الافكار المتعلقة بتحسين مستوى العمل وفي التطوع للمهام غير المطلوبة.
- 3- هناك تقبل عال نسبياً من قبل المشرفين على العمل في المنظمة عينة البحث اتجاه مستوى عال لمعدل الاداء الوظيفي الشامل للافراد العاملين.
- 4- في ضوء نتائج اختبار الفرضيات تبين أن ممارسة الفرد العامل لسلوكيات اداء المهمة او سلوك المواطنة التنظيمية او سلوك العمل المنحرف يؤثر في تقييم وحكم المشرف على المعدل العام للاداء الوظيفي. أي ان معدل الاداء الوظيفي الشامل للفرد العامل هو محصلة لملاحظات وتوقعات المشرف على العمل للابعاد الثلاثة للاداء الوظيفي (اداء المهمة، واداء المواطنة وسلوك العمل المنحرف). فعندما يلاحظ المشرف على العمل وجود سلوك اداء المهمة واداء المواطنة لدى الفرد

- العامل فان هذا يؤدي الى تحسين معدل الاداء الوظيفي الشامل له. اما اذا لاحظ وجود سلوك عمل منحرف فان هذا يؤدي الى تخفيض معدل الاداء الوظيفي الشامل للفرد العامل.
- 5- حسب وجهة نظر المشرف على العمل، فان اداء المهمة له أعلى اهمية نسبية في تقدير مستوى الاداء الوظيفي الشامل للفرد العامل يليه اداء المواطنة وسلوك العمل المنحرف.
- 6- عندما يزداد مستوى ممارسة الفرد العامل لسلوك المواطنة التنظيمية يزداد معه مستوى اداء المهمة. وكلما زاد مستوى ممارسة الفرد العامل لسلوك العمل المنحرف انخفض معه مستوى اداء المهمة واداء المواطنة.

ثانياً. التوصيات

- 1- من المهم للجهات المسؤولة في المنظمة عينة البحث ان تعمل على تشجيع روح المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين ، وان تضعه ضمن نظام المكافآت الرسمية وتجعله ضمن المعايير الاساسية في تقويم اداء العامل وان تأخذ الحسبان بعض محدداته التي اشادت بها ادبيات الإدارة مثل توفير العدالة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي وبناء علاقات ايجابية ما بين الرؤوسين والقائد.
- 2- من الضروري ان تهتم إدارة المنظمة عينة البحث بجميع ابعاد الاداء الوظيفي على حد سواء لما لكل منها من دور بارز في التأثير على معدل الاداء الوظيفي الشامل. وهذا يكون من خلال ضم مفاهيم جميع هذه الابعاد ضمن سياسة تقييم الاداء الوظيفي واسلوب توزيع المكافآت والحوافز في العمل. وان لا تقتصر قرارات التدريب فقط على تحسين اداء المهمة بل يجب ان تشمل جميع ابعاد الاداء الوظيفي الاخرى.
- 3- من الضروري للمنظمة عينة البحث والمشرفين على العمل أن يعملوا على تقليل سلوك العمل المنحرف لدى العاملين بجميع ابعاده سواء ما تعلق باخذ ممتلكات العمل او الرشوة او اهمال تنفيذ الاوامر وما شابه ذلك، من خلال اقامة الدورات والندوات التثقيفية التي تحت على تبني قيم الاسلام الحنيف والشعور بالمواطنة، وتظهر الآثار السلبية لهذه السلوكيات على بلدهم ومنظمتهم وحتى على حياتهم الشخصية. فبناء المناخ الاخلاقي الذي يراعي جوانب احترام قواعد العمل وعدم الاضرار بالممتلكات العامة يعد ضروري اتجاه تعديل سلوك العاملين. وان تكون كذلك نقطة البداية نابعة من المديرين والقادة في المنظمة عينة البحث لانهم يمثلون القدوة.

References

- 1- Befort, N. & Hatrup , K. (2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors , Applied H.R.M. Research, 2003, Volume 8, Number 1, pages 17-32.
- 2- Bolon, D. S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. Journal of Hospital & Health Services Administration, 42(2): 221-241.
- 3- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- 4- Borman, W., 2004. The concept of organizational citizenship. Current Directions in Psychological Science 13 (6), 238-241.

- 5- Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 6- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- 7- Campbell, J. P., Gasser, M. B., & Oswald, F. L. (1996). The substantive nature of job performance variability. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 258-299). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 8- Cascio, W. (2006). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. Seventh Edition, McGraw. Hall, International Edition.
- 9- Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51:1, 53-66.
- 10- Christensen, R., & Whiting, S. (2009). The Role of Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in Performance Appraisals Across Sectors: Exploring the Role of Public Service Motivation. *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, 2009, Bloomington, IN
- 11- Coole, D. (2003). The Effects of Citizenship Performance, Task Performance, and Rating Format on Performance Judgments. Unpublished thesis, College of Arts and Sciences, University of South Florida.
- 12- Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Journal of Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 10, No 7, 1-9.
- 13- Fox, S. and Spector, P.E. (1999) A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- 14- Fox, S., Spector, P., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- 15- Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- 16- Golob, T. (2001). *Structural Equation Modeling for Travel Behavior Research*. Institute of Transportation Studies, University of California, Irvine; Irvine, CA 92697-3600, U.S.A.
- 17- Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A., & Collins, J. (1998). Dysfunctional work behaviors in organizations. *Trends in Organizational Behavior*, 5, 65-82.
- 18- Gruys, M., & Sackett, P. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30-42.
- 19- Hewitt AK, Foxcroft DR, McDonald J. Multitrait-multimethod confirmatory factor analysis of the Attributional Style Questionnaire. *Pers Indiv Dic*. 2004;37:1483-91
- 20- Hollinger, R.C., & Clark, J.P. (1982) Formal and informal social controls of employee deviance. *The Sociology Quarterly*, 23, 333-343.
- 21- Johnson, E. C., & Meade, A. W. (2010, April). A Multi-Level Investigation of Overall Job Performance Ratings. Paper presented at the 25th Annual

- Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- 22- Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics* 39, 96-104
 - 23- Lievens, F., Conway, J. M., & De Corte, W. (2008). The relative importance of task, citizenship and counterproductive performance to job performance ratings: Do rater source and team-based culture Matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 11-27.
 - 24- Lock , A. (2005). The relationship between individualistic/ collectivistic orientation and organizational citizenship behavior and the possible influence of leadership style. Unpublished thesis, Faculty of Social Sciences, Erasmus University Rotterdam, Turkish.
 - 25- MacCallum, P. & Austin, J. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. *Annu. Rev. Psychol.* 51:201-226
 - 26- Maccallum, R., & Austin.,J. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. *Annu. Rev. Psychol.* 2000. 51:201-226
 - 27- MacKenzie, S.B., P.M. Podsakoff and R. Fetter 'The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance', *Journal of Marketing* (1993) 57: 70-80.
 - 28- Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 56-86). San Francisco: Jossey-Bass.
 - 29- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., Schmidt, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
 - 30- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
 - 31- Ones, D. S. (2002). Introduction to the special issue on counterproductive behaviors at work. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 1-4.
 - 32- Organ, D. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior, *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
 - 33- Penney, L. M., & Spector, P. (2002). Narcissism and counterproductive behavior: do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1), 126-134.
 - 34- Peterson, D. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17, 47-61.
 - 35- Raelin, J. A. (1994). Three scales of professional deviance within organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 483-501.
 - 36- Rego , A. & Cunha , M. (2006) . *Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power distance Culture* , Submission of Papers for Publication , University de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal.
 - 37- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
 - 38- Rotundo, M., & Sackett, P. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.

- 39- Van Dyne, Cummings, L., & McLean J., (1995). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- 40- Vilela, B., González, J., & Ferrín, P. (2008). Person-organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor-salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management* 37, 1005-1019
- 41- Yun, s., Takeuchi, R., & Liu, W. (2007). Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors: Investigating the Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and Managerial Perceptions of Employee Commitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 3, 745-756