

**محددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات
الدور الرسمي للأفراد في منظمات العمل :
دراسة تطبيقية**

دكتور / محمد محمد عريشه

أستاذ بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة القاهرة

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة قطر

١. فكرة البحث

غير خاف أن منظمات العمل تحدد لكل فرد من أعضائها دوراً رسمياً يتضمن السلوكيات المطلوبة ٢٠٣ منه في وظيفته بالمنظمة In-role Behaviors ، وتحدد هذه السلوكيات من خلال وصف الوظيفة . وقد تركز اهتمام الباحثين لعقود طويلة على بحث سلوكيات الدور الرسمي المحدد للفرد في العمل . وفي أوائل العقد الماضي بدأ الباحثون يركزون على نوع آخر من السلوكيات التي تؤثر على كفاءة وفعالية منظمات العمل ، أطلق عليه سلوكيات الدور الإضافي^(١) Extra-role Behaviors ، ويقوم الأفراد بهذه السلوكيات بناءً على اختيارهم لأنها لا ترد ضمن وصف الوظيفة كما يقول جورج وبريف (1,p.310) . وتم تقديم سلوكيات الدور الإضافي في إطار مفهوم متكامل لأول مرة بواسطة كاتز وكاهن في عام ١٩٦٦ أي منذ ما يزيد على عقدين ونصف^(٢) . كما سيرد بيانه.

تجدر الإشارة إلى أن كثيراً من الكتاب والباحثين أوضحوا أن قيام الأفراد بسلوكيات الدور الإضافي يُعتبر أمراً مهماً بالنسبة لمنظمات العمل. على سبيل المثال ، يقول كاتز وكاهن (2, pp.403-404) :

إن موارد الأفراد للابتكار ، وللتعاون التطوعي ، وللسلوك الواقي تُعتبر أمراً حيوياً لاستمرارية وفعالية المنظمات . إن التنظيم الذي يعتمد فقط على أوراقه الرسمية الخاصة بتحديد سلوك الأفراد يكون نظاماً اجتماعياً سهلاً جداً إنهياره ٠٠٠ في كل مجموعة عمل في مصنع ، في أي قسم في جهاز حكومي ، أو في أي قسم في جامعة يوجد عدداً لا يمكن حصره من الأعمال التعاونية التي بدونها يمكن أن يفشل النظام . وينظر إلى هذه الأعمال المطلوبة يومياً باعتبارها مضمونة ، وقليل منها يرد ضمن وصف الدور الرسمي لأي وظيفة.....».

(١) يناقش الباحث مفهوم سلوكيات الدور الإضافي في بند ٤.

(٢) تبين من المراجعة التي قام بها الباحث للتراث الفكري في مجال سلوكيات الدور الإضافي أن كاتز وكاهن أبرزوا هذا النوع من السلوكيات ضمن الطبعة الأولى للمرجع الخاص بهما The Social Psychology of Organizations التي نشرت في عام ١٩٦٦ ، إلا أن الباحث أتبع له الاطلاع على الطبعة الثانية التي نشرت في عام ١٩٧٨ .

ويشير جورج وبريف (1, p.325) إلى أن عدم التأكد الذي يواجه منظمات العمل يتطلب أن يقوم أعضاء المنظمة بأعمال ابتكارية تطوعية يصعب أن يتضمنها وصف الوظيفة لأنه لا يمكن تحديد تلك الأعمال بشكل مسبق ، ويرى الباحثان أن تلك الأعمال تعتبر أمراً ضرورياً لاستمرارية منظمات العمل . وقد اتضح من نتائج إحدى الدراسات أن مدى قيام الأفراد بسلوكيات الدور الإضافي يؤثر على القيمة الدولارية لنتائج العمل كما يدركها المشرفون ، أي أن سلوكيات الدور الإضافي التي يقوم بها الأفراد في العمل لها أثر مالي (3, p.39) .

هذا ويلاحظ من مراجعة الدراسات السابقة أن معظمها اقتصرت على بحث العلاقة بين الرضا الوظيفي أو أحد عناصره من جانب وأداء الأفراد لسلوكيات الدور الإضافي من جانب آخر . كما سيرد بيانه^(١) (9,8,7,6,5,4) . وفي إحدى الدراسات خلص أورجان وكونوفسكي (8, p.163) إلى أن انخفاض نسبة التباين المحسوب في سلوكيات الدور الإضافي التي توصل إليها (٥٠) يشير إلى وجود متغيرات مهمة لم يتم بعد اختبار علاقتها مع سلوكيات الدور الإضافي . وأوصى ويليامز وأندرسون (10, p. 616) بأن البحوث المستقبلية في مجال سلوكيات الدور الإضافي يجب أن تعمل على إضافة متغيرات تفسيرية جديدة إلى التحليل . وأشار بريف وموتويدلو (11, p.720) إلى أنه توجد حاجة لبحث علاقة سلوكيات الدور الإضافي التي يقوم بها الأفراد في منظمات العمل مع ثلاث مجموعات من المتغيرات ، هي : خصائص الوظيفة ، وخصائص بيئة العمل ، ومتغيرات فردية . ونظراً لأنه لم يتم بعد - في حدود علم الباحث - اختبار علاقة المجموعات الثلاثة من المتغيرات المذكورة أعلاه مع سلوكيات الدور الإضافي في إطار دراسة واحدة ، فإن تغطية هذه الفجوة البحثية يمثل مجال الاهتمام الأول في الدراسة الحالية.

من ناحية أخرى، أبرز كاتز وكاهن (2, p.405) قضية ثانية جديرة بالبحث، وهي أن العوامل التي تفسر قيام الأفراد بسلوكيات الدور الرسمي قد لا تماثل العوامل التي تفسر قيام الأفراد بسلوكيات الدور الإضافي . ولكن تبين من نتائج أحد البحوث في هذا المجال

(١) يعرض الباحث الدراسات السابقة في مجال سلوكيات الدور الإضافي للأفراد في بند ٥.

أنه يوجد ارتباط جزئي بين كل من سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي من جانب وثلاثة متغيرات تفسيرية من جانب آخر ، هي : الرضا عن المكافآت المادية ، ومعاونة الزملاء ، والثقة في الإدارة (12, p.618) . قام كذلك أورجان بتحليل علمي لتحديد السبب الجوهرى لما أظهرته نتائج بحوث سابقة من وجود علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي وأداء الأفراد لسلوكيات الدور الإضافي ، وتوصل في نهاية التحليل إلى أن إدراك الأفراد للعدالة يعتبر السبب الجوهرى باعتبار أن العلاقة بين الفرد والمنظمة تعتبر أحد أشكال التبادل الاجتماعى (13, p.553) . وفي دراسة حديثة توصل كذلك مورمان (7, p.774) إلى نتائج تؤيد الرأى السابق الذى خلص إليه أورجان . فى نفس الوقت ، تشير الكتابات والبحوث العلمية إلى أن عدالة المكافآت تؤثر على أداء الأفراد لأدوارهم الرسمية فى منظمات العمل (14, p.483 & p.496) . ومن ثم فإن القضية التى أثارها كاتز وكاهن بشأن احتمال اختلاف محددات كلا النوعين من السلوكيات لا تزال فى حاجة إلى بحث وتحليل . ولم يتم حتى الآن - فى حدود علم الباحث - دراسة محددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي فى إطار بحث واحد يتضمن مجموعة متنوعة من المتغيرات . ويعمل البحث الحالى على المعاونة فى تغطية هذه الفجوة البحثية من خلال اختبار علاقة مجموعة من المتغيرات تتصل بخصائص الوظيفة ، وخصائص بيئة العمل ، ومتغيرات فردية مع سلوكيات الدور الإضافي ، وسلوكيات الدور الرسمي فى نفس الوقت.

٠٢ أهداف البحث

يعمل البحث الحالى على تحقيق الأهداف التالية :

- ١ - اختبار الأهمية النسبية لثلاث مجموعات من المتغيرات تتصل بخصائص الوظيفة، وخصائص بيئة العمل ، ومتغيرات فردية وذلك فى تفسير كل من سلوكيات الدور الإضافي، وسلوكيات الدور الرسمي.
- ٢ - تحديد المتغيرات التى لها أثر معنوي على سلوكيات الدور الإضافي ، والمتغيرات التى لها أثر معنوي على سلوكيات الدور الرسمي ، وذلك من بين المجموعات الثلاثة من المتغيرات المذكورة أعلاه.

٣ - مناقشة النتائج والتطبيقات العملية للبحث .

٣.٠ أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من المساهمات العلمية والعملية التي يقدمها، وذلك كما يلي:

١ - تعتبر الدراسة الحالية استجابة لما نادى وما زال ينادي به بعض الباحثين من ضرورة التوسع في مفهوم ومقاييس أداء الأفراد في العمل لتشمل أبعاداً يهتم بها المديرون في الواقع العملي ، وتدخّل تلك الأبعاد ضمن سلوكيات الدور الإضافي - كما سيرد بيانه (18,15,1). وقد ذكر باتمان وأورجان (4, p.594) أن دراسة سلوكيات الدور الإضافي لا تقتصر فائدتها على المديرين ومنظمات العمل فقط ولكنها تتيح أيضاً فهم سلوكيات الأفراد في منظمات العمل بشكل أكثر شمولاً .

٢ - تعتبر الدراسة الحالية إضافة إلى البحوث السابقة التي اقتصر معظمها على دراسة علاقة الرضا الوظيفي أو أحد جوانبه مع سلوكيات الدور الإضافي - كما سير بيانه . وتظهر أهمية اختبار علاقة متغيرات أخرى بخلاف الرضا الوظيفي مع سلوكيات الدور الإضافي على ضوء ما ذكره ماك كورميك والجن (16, p.316) بأنه إذا أراد المرء حقاً التعرف على أسباب السلوك فإنه توجد متغيرات عديدة أكثر أهمية من الرضا الوظيفي . ويضيف الكاتبان أنه إذا كان الرضا الوظيفي يرتبط بالسلوك في بعض الحالات فإن الرضا الوظيفي ليس هو القوة المحركة للسلوك في معظم الحالات . وأشار أيضاً أورجان وكونوفسكي (8, p.158) إلى أن الرضا الوظيفي له علاقة معنوية مع سلوكيات الدور الإضافي ، ولكن إمعان الفكر - يضيف الباحثان - يشير بعض الشك في تفسير النتائج .

٣ - يعتبر البحث الحالي إضافة إلى الدراسات السابقة ، لأنه يعمل على تحليل ومقارنة الأهمية النسبية لثلاث مجموعات من المتغيرات - خصائص الوظيفة وخصائص بيئة العمل ومتغيرات فردية - في تفسير كل من سلوكيات الدور الرسمي وسلوكيات الدور الإضافي للعاملين وذلك في إطار دراسة واحدة . وتظهر أهمية اختبار أثر مجموعة متنوعة من المتغيرات على أداء الأفراد لسلوكيات الدور الرسمي على ضوء مراجعة

للتراث الفكري قام بها بلامبيرج وبرينجل (17, p.560) وخلصا منها إلى أنه تم إجراء دراسات تعد بالآلاف عن محددات أداء الدور الرسمي إلا أن معظم الدراسات ركزت على البحث عن علاقة بسيطة بين الأداء ومتغير واحد أو متغيرين .

٤ - تبرز أيضاً أهمية الدراسة الحالية على ضوء مساهمتها العملية ، حيث يتوقع أن تعاون المديرين في الواقع العملي على الإلمام بالمتغيرات التي لها علاقة معنوية مع كل من سلوكيات الدور الإضافي ، وسلوكيات الدور الرسمي . ومن ثم ، يمكن للمديرين إحداث التعديلات المناسبة في السياسات المتصلة بالعنصر البشري، مما يحفز الأفراد على القيام بالسلوكيات المناسبة لأهداف المنظمة ، سواء سلوكيات الدور الرسمي أو سلوكيات الدور الإضافي . ويؤكد أهمية ما سبق نتائج دراسة أورجان وكونوفسكي (8, p.162) ونتائج دراسة مورمان (7, p.772) اللتان أظهرتا أن قيام الأفراد بسلوكيات الدور الإضافي لا يعتمد على الحالة النفسية أو المزاجية Mood للأفراد وإنما هو عملية محسوبة مبنية على تفكير من جانبهم .

٤ - مفهوم سلوكيات الدور الإضافي

يعد كاتز وكاهن (2, p.403) من أوائل الكتاب الذين قدموا مفهوماً متكاملًا لسلوكيات الدور الإضافي ، حيث فرق الكاتبان بين ثلاثة أنواع من السلوكيات المطلوبة من الأفراد في العمل ، هي : (١) انضمام الأفراد واستمرارهم مع المنظمة ، (٢) أداء الدور الرسمي المحدد ، (٣) القيام بسلوكيات الدور الإضافي Performance Beyond Role Requirements . ومن أمثلة سلوكيات الدور الإضافي : مساعدة الزملاء على حل مشاكل العمل ، وتقديم مقترحات لتحسين وتطوير العمل ، والتدريب الذاتي لتحمل مسؤوليات إضافية في العمل ، والمحافظة على موارد المنظمة ، والعمل من أجل إيجاد مناخ مؤيد للمنظمة في البيئة الخارجية (4, p.588) .

تجدر الإشارة إلى أن الباحثين في هذا المجال استخدموا اصطلاحين آخرين يتصلان بمفهوم سلوكيات الدور الإضافي . تم استخدام الاصطلاح الأول في عام ١٩٨٣ ، حيث ذكر باتمان وأورجان (4, p.588) أنهما استخدمتا اصطلاح « سلوكيات المواطنة التنظيمية Or-ganizational Citizenship Behaviors OCBs » للإشارة إلى سلوكيات الدور

الإضافي التي قدمها كاتز وكاهن من قبل. وفي عام ١٩٨٨ عرف أوران (18, p.4) «سلوكيات المواطنة التنظيمية» بقوله :

«تمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات اجتهادية أو اختيارية يقوم بها الفرد، لا يغطيها بشكل مباشر أو صريح النظام الرسمي للمكافآت، وتزيد من فعالية الأداء في المنظمة بشكل إجمالي».

ويؤخذ على التعريف السابق أنه استبعد من «سلوكيات المواطنة التنظيمية» أنواع السلوكيات التي يمكن أن يقوم بها الفرد ويحصل على مكافأة مقابلها، مثل تقديم مقترحات لتخفيض التكاليف، مما يقيد من مجال المفهوم إلى حد كبير (1, pp.311-312).

في عام ١٩٨٦ قدم بريف وموتويدلو (11, p.711) اصطلاح آخر، هو «السلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعياً Prosocial Organizational Behaviors POBs»، وعرف الباحثان هذه السلوكيات بأنها تتضمن :

«سلوك يتصف بأنه (أ) يؤدي بواسطة عضو في المنظمة، (ب) موجه نحو فرد، أو جماعة أو منظمة يتفاعل معها العضو أثناء القيام بدوره التنظيمي، (ج) يهدف إلى تحسين أوضاع الفرد أو الجماعة أو المنظمة الموجه نحوها السلوك».

وقد ذكر بريف وموتويدلو (11, p.712) أن السلوكيات المشار إليها أعلاه يمكن أن تتضمن سلوكيات تعوق تحقيق الأهداف التنظيمية، مثل تقديم مساعدة من فرد إلى زميل لتحقيق أهداف شخصية قد تتعارض مع الأهداف التنظيمية. وإدخال النوع السابق مباشرة من السلوكيات ضمن المفهوم الذي قدمه الباحثان المذكوران يعتبر نقطة ضعف رئيسية، إلى جانب أن سلوكيات الدور الإضافي وفقاً لهذا المفهوم تكون عريضة إلى حد كبير (1, p.312).

هذا وقد عرف جورج وبريف (1, p.311) سلوكيات الدور الإضافي - مثل كاتز وكاهن - بأنها سلوكيات تؤدي اختيارياً علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد Organizational Spontaniety وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية. وخلص الباحثان المذكوران إلى أنه يوجد قدر من التداخل بين مفهومي سلوكيات المواطنة التنظيمية OCBS والسلوكيات

التنظيمية الموالية اجتماعياً POBs من جانب ، وسلوكيات الدور الإضافي Extra-role Behaviors من جانب آخر. إلى جانب ذلك - أضاف الباحثان المذكوران - توجد بعض نقاط الاختلاف بين المفهومين الأول والثاني من جانب، والمفهوم الثالث من جانب آخر بالنسبة لأربعة أبعاد، كما يظهر من الجدول التحليلي رقم (١) .

ولما كان البحث الحالي يتضمن دراسة كل من سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي فإن المفهوم الثالث يعتبر أكثر ملاءمة لأهداف البحث . ويرجع ذلك إلى ثلاثة أسباب ، هي : (١) وفقاً للمفهوم الثالث لا تتضمن سلوكيات الدور الإضافي أنواعاً من السلوكيات تدخل ضمن الدور الرسمي ، (٢) أن المفهوم الثالث يأخذ في الاعتبار أنواع السلوكيات التي يقوم بها الفرد بشكل اختياري ويمكن أن يكافأ عليها ، ومن ثم لا يقيد المفهوم الثالث مجال سلوكيات الدور الإضافي - كما سبقت الإشارة ، (٣) أن المفهوم الثالث يقتصر على سلوكيات الدور الإضافي الإيجابية التي تساعد على زيادة كفاءة وفعالية المنظمة.

الجدول التحليلي رقم (١)

الأبعاد السلوكية التي تعبر عن أوجه الاختلاف بين سلوكيات المواطنة التنظيمية، والسلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعية، وسلوكيات الدور الإضافي

الأبعاد السلوكية	(١) سلوكيات المواطنة التنظيمية OCBs	(٢) السلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعياً POBs	(٣) سلوكيات الدور الإضافي Extra-role Behaviors
بناء functional ، غير بناء Dysfunctional	تشمل سلوكيات بناءة وسلوكيات غير بناءة	تشمل سلوكيات بناءة ،	تشمل سلوكيات بناءة .
رسمي غير رسمي	تشمل سلوكيات تدخل في الدور الرسمي وسلوكيات إضافية	تشمل سلوكيات تدخل في الدور الرسمي وسلوكيات إضافية	تشمل سلوكيات إضافية
إعطاء مكافأة مالية	سلوكيات لا يكافأ الفرد عليها وفقاً لنظام المكافآت	سلوكيات لا يكافأ الفرد عليها وفقاً لنظام المكافآت	سلوكيات قد يكافأ الفرد عليها وفقاً لنظام المكافآت
إيجابي Active سلبى Passive	تشمل سلوكيات إيجابية وسلبية	تشمل سلوكيات إيجابية وسلبية	تشمل سلوكيات إيجابية

المصدر : 1, p.313

٥- دراسات سابقة

١- دراسة سميث وأورجان ونير : ١٩٨٣ (19)

تعتبر هذه أول دراسة تركز على بحث سلوكيات الدور الإضافي للأفراد في منظمات العمل. وعلى الرغم من أن هؤلاء الباحثين استخدموا اصطلاح سلوكيات المواطنة التنظيمية إلا أنهم اعتمدوا بصورة أساسية في كتابة الخلفية الفكرية لدراساتهم، وإعداد المقياس الذي

تم استخدامه في دراستهم على مفهوم سلوكيات الدور الإضافي الذي قدمه كاتز في بحث له نشر عام ١٩٦٤^(١) (pp.653-654 & pp.656-657) . وقد استهدفت الدراسة اختبار أثر مجموعة من المتغيرات على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وهذه المتغيرات هي: الحالة النفسية للفرد Mood باعتبارها مؤشراً للرضا الوظيفي ، ودعم القائد Leader Supportiveness ، وتداخل أو اعتمادية المهمة Task Interdependence ، والشخصية ، ومتغيرات ديموغرافية شملت : التعليم ، ومدة الخدمة في المنظمة، ومدة الخدمة في الوظيفة ، ومكان المنشأ rural/urban . وتم إجراء الدراسة على عينة شملت ٤٢٢ مفردة من المرؤوسين ، و ٥٩ من المشرفين حيث قامت المجموعة الأخيرة بإعطاء بيانات عن سلوكيات الدور الإضافي لمرؤوسيهـم.

هذا وقد ظهر من نتائج التحليل العاملي وجود نوعين من سلوكيات المواطنة التنظيمية، هما: (١) سلوكيات موجهة إلى أفراد معينين، مثل فرد لديه مشكلة، أو فرد في حاجة إلى مساعدة في عمله ، وأطلق الباحثون على هذا النوع Altruism . (٢) سلوكيات موجهة لصالح النظام كله وليس لصالح فرد معين كما يتصرف المواطن الصالح "good citizen" وأطلق الباحثون على هذا النوع Generalized Compliance . وتبين من نتائج تحليل مسار في الدراسة أن الرضا الوظيفي ، والتعليم، ومكان المنشأ لها أثر معنوي مباشر على السلوكيات الموجهة إلى الأفراد ، وظهر أيضاً أن الدعم الذي يقدمه القائد له أثر معنوي غير مباشر على السلوكيات الموجهة نحو الأفراد وذلك من خلال تأثير دعم القائد على الرضا الوظيفي . أما بالنسبة للسلوكيات الموجهة نحو النظام فقد تبين أنه يوجد أثر مباشر معنوي عليها من : دعم القائد ، ومكان المنشأ ، والحاجة للقبول الاجتماعي .

٢- دراسة باتمان وأورجان : ١٩٨٢ (4)

استهدفت الدراسة بحث أثر الرضا الكلي ، والرضا عن: العمل ذاته، والدخل، والترقية، والزملاء، والإشراف على سلوكيات المواطنة التنظيمية. ويلاحظ أن أنواع السلوكيات التي ذكرها الباحثان تتفق مع أنواع سلوكيات الدور الإضافي التي وردت في

(١) إن أفكار كاتز بشأن سلوكيات الدور الإضافي - كما وردت في بحث سميث ورفاقه - هي ذاتها الأفكار التي وردت في الطبعة الثانية من كتاب كاتز وكاهن: The Social Psychology of Organizations .

كتاب كاتز وكاهن - كما سبقت الإشارة ، وذكر باتمان وأورجان (4, p.588) أنهما استخدمتا اصطلاح سلوكيات المواطنة التنظيمية لعدم وجود اصطلاح أفضل . ولتحقيق أهداف البحث تم تجميع البيانات في فترتين زمنيتين يفصلهما من خمسة إلى سبعة أسابيع . شملت العينة في الفترة الأولى ٨٢ مفردة ، وضمت العينة في الفترة الثانية ٨٧ مفردة من العاملين غير الأكاديميين في إحدى الجامعات الأمريكية . وتم تجميع بيانات سلوكيات المواطنة التنظيمية من المشرفين المختصين.

أظهرت نتائج معاملات الارتباط في فترة زمنية واحدة وجود ارتباط موجب معنوي بين أبعاد الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن العلاقة مع الإشراف، وفرص الترقية كانت أكثر قوة من العلاقة مع الدخل، والزملاء، والعمل ذاته. أما فيما يتعلق باتجاه السببية في العلاقة فلم يتبين وجود اتجاه محدد للسببية بين الرضا الكلي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث كانت معاملات الارتباط متقاربة سواء بالنسبة لنفس الفترة أو بين الفترتين. وقد أرجع الباحثان النتيجة الأخيرة إلى قصر الفاصل الزمني بين فترتي تجميع البيانات.

٣ - دراسة أوريلي وشاتمان : ١٩٨٦ (20)

تضمنت أهداف الدراسة اختبار العلاقة بين ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي من جانب وسلوكيات الدور الرسمي والسلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعياً من جانب آخر . وأبعاد الالتزام التنظيمي التي وردت في الدراسة هي : (١) الالتزام بسبب المكافآت الخارجية، وأطلق عليه الباحثان Compliance ، (٢) الالتزام بسبب الرغبة في الانتماء للآخرين ، وأطلق عليه الباحثان Identification ، (٣) الالتزام بسبب التوافق بين قيم الفرد والمنظمة ، وأطلق عليه الباحثان Internalization . وتم إجراء الدراسة على عينتين ، شملت العينة الأولى ٨٢ فرداً من بين العاملين في إحدى الجامعات، وضمت العينة الثانية ١٦٢ طالباً في مرحلة البكالوريوس وماجستير إدارة الأعمال . واعتمدت الدراسة على مقياس لسلوكيات الدور الرسمي والسلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعياً أجاب عليه الأفراد الداخلين في عيني الدراسة.

اتضح من نتائج الدراسة بالنسبة للعينة الأولى أنه : (١) توجد علاقة معنوية بين الالتزام التنظيمي القائم على التوافق بين قيم الفرد والمنظمة وكل من سلوكيات الدور

الرسمي والسلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعياً، (٢) توجد علاقة معنوية بين الالتزام التنظيمي بسبب الرغبة في الانتماء والسلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعياً، (٣) لا توجد علاقة معنوية بين الالتزام التنظيمي بسبب المكافآت الخارجية وسلوكيات الدور الرسمي أو السلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعياً. وذكر الباحثان أن نتائج الدراسة الثانية على الطلاب أيدت نتائج الدراسة الأولى على عينة العاملين، حيث تبين الآتي: (١) توجد علاقة معنوية بين الالتزام التنظيمي القائم على التوافق والسلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعياً والتبرعات المالية التي يقدمها الطلاب، (٢) توجد علاقة معنوية بين الالتزام التنظيمي بسبب الرغبة في الانتماء والسلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعياً، (٣) لا توجد علاقة معنوية بين الالتزام التنظيمي بسبب المكافآت الخارجية والسلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعياً.

٤ - دراسة سكول وكوبر وماك كينا: ١٩٨٧ (9)

تمثل أحد أهداف هذه الدراسة في اختبار علاقة سلوكيات الدور الإضافي مع إدراك الأفراد لعدالة الدخل من الوظيفة، وتضمن البحث ثلاثة أبعاد للعدالة، هي: (١) العدالة الداخلية Internal Equity أي إدراك الفرد لعدالة الدخل الذي يحصل عليه بالمقارنة مع أفراد آخرين يقومون بنفس العمل، وبالمقارنة مع أفراد آخرين يقومون بأعمال مختلفة في نفس منظمة العمل، (٢) العدالة الذاتية Self Equity أي تقييم الفرد لقيمته، (٣) عدالة النظام System Equity أي إدراك الفرد لعدالة الدخل الذي يتوقع أن يحصل عليه من النظام. وقد شملت عينة البحث ١٥٢ من المديرين في الإدارة المباشرة والإدارة الوسطى في منشأة مالية كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية. واستخدم الباحثون استقصاء يتضمن المقاييس الخاصة بالمتغيرات المستقلة الثلاثة وكذلك المتغير التابع أجاب عليها جميعا المستقصى منه.

هذا وقد تبين من نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد أن متغيراً واحداً ظهر كأفضل المحددات للتنبؤ بسلوكيات الدور الإضافي، هو إدراك الأفراد لعدالة الدخل بالمقارنة مع الأفراد الذين يقومون بنفس العمل داخل المنظمة (بيتا المعيارية = ٤٢ر، معنوية عند مستوى ٠١ر). ولم يكن للمتغيرين الآخرين أثر معنوي على سلوكيات الدور الإضافي.

العاملين بلغت ٢٢٥ مفردة ، وقام المشرفون باستيفاء استقصاء عن سلوكيات المواطنة التنظيمية لمفردات عينة البحث من رؤوسهم. وأظهرت نتائج تحليل مسار ما يلي : (١) يوجد أثر معنوي لإدراك الأفراد لعدالة علاقة التفاعل مع المشرف Interactional على أربعة من بين خمسة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، (٢) لا يوجد أثر معنوي لإدراك الأفراد لعدالة التوزيع وعدالة الإجراءات على أي من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ، (٣) جميع عناصر العدالة التنظيمية لها أثر معنوي على الرضا الوظيفي ، (٤) لا يوجد أثر معنوي للرضا الوظيفي على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في حالة إدخال مقاييس إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية.

٩- دراسة بيرس وجريجيسين : ١٩٩١ (21)

تمثل الهدف من الدراسة في اختبار أثر شعور الفرد بالمسئولية كعامل معدل في العلاقة بين اعتمادية أو تداخل المهمة Task Interdependence وسلوكيات الدور الإضافي. وتم إجراء الدراسة على عينة تضم إثنين من المستشفيات إحدهما في جنوب كاليفورنيا والأخرى في غرب بنسلفانيا ، وتضمنت عينة البحث ١٤٢ مفردة من العمالة غير الإشرافية في المستشفى الأول ، ١٤٨ مفردة من العمالة غير الإشرافية في المستشفى الثاني. وقام المشرفون باستيفاء استقصاء عن سلوكيات الدور الإضافي لمفردات العينة . وظهر من نتائج تحليل مسار لبيانات الدراسة أن الشعور بالمسئولية فقط كان له أثر معنوي مباشر على سلوكيات الدور الإضافي ، وتبين أن إدراك الأفراد لتداخل أو اعتمادية المهمة يؤثر على سلوكيات الدور الإضافي من خلال شعور الفرد بالمسئولية . وفسر النموذج بالكامل ٤٠ ر. من التباين الكلي في سلوكيات الدور الإضافي.

١٠- دراسة ويليامز وأندرسون : ١٩٩١ (10)

كان للدراسة هدفان، هما : (١) بيان أن سلوكيات الدور الرسمي تختلف عن سلوكيات المواطنة التنظيمية ، (٢) اختبار المساهمة النسبية لجانب الرضا الوظيفي (الجانب الفكري وجانب المشاعر) ، والالتزام التنظيمي في التنبؤ ببعدي سلوكيات المواطنة التنظيمية (السلوكيات الموجهة نحو الأفراد والسلوكيات الموجهة نحو المنظمة) . واعتمدت الدراسة على عينة شملت ٤٦١ مفردة يعملون في منظمات مختلفة كانوا طلاب ماجستير - فترة مسائية - في عدة جامعات في وسط وغرب الولايات المتحدة الأمريكية . وفي نفس

الوقت تمكن الباحثان من الحصول على رأي المشرفين بالنسبة لأداء ١٢٧ طالباً لسلوكيات الدور الرسمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وفيما يتعلق بالهدف الأول للدراسة أكدت نتائج التحليل العاملي أن سلوكيات الدور الرسمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية هما بعدان مختلفان للأداء. أما بالنسبة للهدف الثاني فقد أظهرت نتائج التحليل أن الجانب الفكري للرضا الوظيفي (شاملاً العوامل الذاتية والعوامل الخارجية في الوظيفة) له أثر معنوي على بعدي سلوكيات المواطنة التنظيمية ، ولكن جانب المشاعر للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لم يكن لهما أثر معنوي على أي من بعدي سلوكيات المواطنة التنظيمية.

١١- دراسة رايت وجورج وفارنسوارث وماكماهين: ١٩٩٣ (22)

تمثل هدف الدراسة في اختبار ما إذا كان التحسن في أداء الدور الرسمي نتيجة لتحديد أهداف صعبة وربطها بحوافز مادية يكون على حساب سلوكيات الدور الإضافي متمثلاً في مساعدة الزملاء في العمل. وهذه الدراسة هي تجربة معملية شارك فيها ١٥٤ من الطلاب المسجلين في مقررات إدارة الأعمال في مرحلة البكالوريوس في إحدى جامعات جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية . وتضمنت التجربة : (١) تقسيم الأهداف إلى ثلاثة مستويات : سهل، ومتوسط الصعوبة، وصعب، (٢) استخدام طريقتين في الدفع: الدفع على أساس معدل زمني (بالساعة) أو دفع مكافأة في حالة تحقيق الهدف. وكان الدور الرسمي المطلوب من الأفراد المشاركين في التجربة هو مراجعة أوامر تشغيل واستخراج بيانات معينة منها وكتابتها في قائمة وذلك خلال عشرين دقيقة، وتم تقييم أداء الدور الرسمي على أساس عدد الأوامر التي تم تشغيلها. ولقياس درجة مساعدة الفرد الخاضع للتجربة للزملاء كان يدخل فرد آخر بعد مرور خمس دقائق من بداية التجربة ويجلس أمام الفرد الخاضع للتجربة ويطلب منه معاونته في فهم تعليمات التجربة، ثم يكرر طلب المعاونة كل دقيقة ونصف. وفي نهاية التجربة قام الزملاء طالبي المساعدة باستيفاء استقصاء مكون من ستة بنود لتقييم مدى المساعدة التي قدمها الفرد الخاضع للتجربة .

أظهرت نتائج التجربة أنه عندما يعمل الفرد في ظل قيود خاصة بالوقت تكون العلاقة بين أداء الدور الرسمي وسلوكيات الدور الإضافي (مساعدة الآخرين في التجربة) علاقة

عكسية (ر = -٣٤ ، معنوية عند مستوى ٠.١ ر). وتبين من نتائج تحليل الانحدار الخطي أنه عندما يلتزم الأفراد بأهداف صعبة فإنهم يعملون من أجل تحقيقها وذلك على حساب سلوكيات الدور الإضافي . واتضح أيضاً أن أقل مستوى لسلوكيات الدور الإضافي يكون بالنسبة للأفراد الذين توجد لديهم درجة عالية من الالتزام بتحقيق أهداف صعبة، وفي نفس الوقت يكون الدفع لهم على أساس تحقيق الهدف. وأشار الباحثون في النهاية إلى أن طبيعة المهمة الكتابية التي طلبت من الأفراد في التجربة (باعتبارها الدور الرسمي) قد لا تطابق طبيعة المهام الرسمية في الواقع العملي والتي غالباً ما تكون أكثر تعقيداً. وذكر الباحثون أيضاً أن المهمة الرسمية في التجربة لم تكن تتطلب التعاون مع أفراد آخرين لأدائها، ومن ثم لا يمكن تحديد مدى قيام الأفراد بسلوكيات الدور الإضافي إذا كان الدور الرسمي للفرد ومكافآته تتطلب التعاون مع أفراد آخرين بناءً على نتائج الدراسة.

١٢ - دراسة مورمان : ١٩٩٣ (7)

كان الهدف من الدراسة هو اختبار الأثر النسبي لكل من جانب المشاعر Affect والجانب الفكري Cognitive للرضا الوظيفي على قيام الأفراد بسلوكيات المواطنة التنظيمية. وتم تجميع البيانات المطلوبة عن الجانبين المذكورين من عينة بلغت ٢٧٠ مفردة من العاملين في شركتين في وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية ، إلا أنه أمكن تجميع ٢٢٥ قائمة استقصاء من المشرفين فيما يختص بقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية لمرووسيهم. وظهر من نتائج البحث أن مشاعر الأفراد تضيف نسبة معنوية إلى التباين المحسوب بواسطة الجانب الفكري المتصل بالمكافآت الخارجية بالنسبة لبعده واحد فقط من بين خمسة أبعاد يتضمنها مقياس المواطنة التنظيمية الذي استخدمه مورمان، ويطلق على هذا البعد Civic Virtue ويقصد به السلوكيات التي تدور حول المشاركة في الحياة السياسية Political Life داخل المنظمة. أما بالنسبة للجانب الفكري المتصل بالمكافآت الذاتية فقد تبين أنه لا يضيف أي نسبة معنوية للتباين المحسوب بواسطة جانب المشاعر وذلك بالنسبة للأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية . وأرجع مورمان النتائج السابقة إلى أن الرضا عن المكافآت الخارجية يتحدد بناءً على مقارنة يقوم بها الفرد لما يحصل عليه من عوائد من العمل بمعيار معين يحدده لنفسه ، أما المكافآت الذاتية فإنها تعتمد على المشاعر الداخلية للفرد تجاهه وظيفته وهي بذلك تتشابه مع مقياس الرضا الوظيفي التي تركز على قياس مشاعر الأفراد.

هذا ويعرض الجدول التحليلي رقم (٢) ملخصاً للدراسات السابقة يركز على بيان المتغيرات المستقلة التي تبين أن لها أثراً معنوياً على سلوكيات العاملين.

الجدول التحليلي رقم (٢)

المتغيرات المستقلة التي تبين أن لها أثر معنوي في الدراسات السابقة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة التي لها أثر معنوي	سنة النشر	الباحثون
السلوكيات الإضافية الموجهة نحو الأفراد (الزملاء).	الرضا الوظيفي - التعليمي - مكان المنشأ - دعم القائد.	١٩٨٢	Smith, Organ & Near
السلوكيات الإضافية الموجهة نحو النظام كله.	دعم القائد - مكان المنشأ - الحاجة للقبول الاجتماعي.	١٩٨٣	Bateman & Organ
سلوكيات المواطنة التنظيمية.	الرضا عن: الإشراف، فرص الترقية، الدخل، الزملاء، العمل ذاته.	١٩٨٣	Bateman & Organ
السلوكيات المولوية اجتماعياً.	التوافق بين قيم الفرد والمنظمة الرغبة في الإنتماء.	١٩٨٦	O' Reilly & Chatman
سلوكيات الدور الإضافي.	إدراك الأفراد لعدالة الدخل بالمقارنة مع الأفراد الذين يقومون بنفس العمل في المنظمة.	١٩٨٧	Scholl, Cooper & Mckenna
السلوكيات الإضافية الإيجابية.	الحاجة للإنجاز والرضا عن المكافآت المادية (أثر موجب) منافسة الزملاء (أثر سالب). الحاجة للإنجاز والثقة في الإدارة (أثر سالب)	١٩٨٧	Puffer
سلوكيات المواطنة التنظيمية.	الجانب الفكري في الاتجاهات نحو العمل	١٩٨٩	Organ & Konovsky
سلوكيات المواطنة التنظيمية.	عدالة القائد - خصائص الوظيفة.	١٩٩٠	Farh, Podsakoff & Organ
سلوكيات المواطنة التنظيمية.	عدالة علاقة التفاعل مع المشرف.	١٩٩١	Moorman
سلوكيات الدور الإضافي.	الشعور بالمسئولية.	١٩٩١	Pearce & Gregersen
سلوكيات المواطنة التنظيمية.	الجانب الفكري للرضا الوظيفي.	١٩٩١	Williams & Anderson
سلوكيات الدور الإضافية.	قيود الوقت، صعوبة الهدف، أساس تحديد المكافآت.	١٩٩٣	Wright et al.
سلوكيات المواطنة التنظيمية.	الجانب الفكري للرضا الوظيفي فيما يتعلق بالمكافآت الخارجية.	١٩٩٣	Moorman

٠٦ فروض البحث

يعمل البحث الحالي على اختبار أربعة فروض ، هي :

الفرض الأول : ينص على ما يلي :

تساهم خصائص الوظيفة وخصائص بيئة العمل والمتغيرات الفردية بنسب معنوية في تفسير سلوكيات الدور الإضافي .

الفرض الثاني : ينص على ما يلي :

تزيد مساهمة خصائص بيئة العمل عن مساهمة خصائص الوظيفة والمتغيرات الفردية في تفسير سلوكيات الدور الإضافي .

يرجع الفرضان الأول والثاني إلى نتائج مراجعة الدراسات السابقة في مجال سلوكيات الدور الإضافي ، وكذلك نتائج مراجعة التراث الفكري في مجالات أخرى تتصل بأهداف البحث الحالي . حيث أظهرت نتائج الدراسات السابقة في مجال سلوكيات الدور الإضافي أنه يوجد عدد من المتغيرات التي تتصل ببيئة العمل لها أثر معنوي على سلوكيات الدور الإضافي ، من هذه المتغيرات : عدالة القائد ، وعدالة الدخل ، والعلاقة مع الزملاء ، والجانب الفكري للرضا الوظيفي ، والمكافآت المادية - كما سبقت الإشارة . وأظهرت نتائج دراسات سابقة أيضاً أن خصائص الوظيفة ، والرضا عن العمل ذاته لهما أثر معنوي على سلوكيات الدور الإضافي - كما سبقت الإشارة . علاوة على ذلك أوضح هاكمان وأولدهام (23) أن خصائص الوظيفة لها أثر على مستوى الدافعية الداخلية للفرد Internal Work Motivation ويتوقع أن يؤثر ذلك على سلوك الفرد في العمل . ونظراً لأن دراسات سابقة أظهرت أن النموذج الذي قدمه هاكمان وأولدهام يصعب أن يطبق على جميع الوظائف وأن متغيرات عديدة يمكن أن تؤثر على النتائج المتوقعة (24, pp.157-159) ، فإن الباحث يتوقع أن تساهم متغيرات بيئة العمل في تفسير سلوكيات الدور الإضافي بدرجة أكبر من خصائص الوظيفة . كما ينص الفرض الثاني.

أما فيما يتعلق بالمتغيرات الفردية فإنه يتوقع أن يكون لها أثر معنوي على سلوكيات الدور الإضافي نظراً لما أشار إليه بريف وموتويدلو (11, p.717) من أن الآثار السلوكية

للاتزام التنظيمي تتشابه في بعض جوانبها مع سلوكيات الدور الإضافي، ولذلك يوصي الباحثان المذكوران باختبار علاقة المتغيرات الفردية التي تبين أن لها علاقة معنوية مع الالتزام التنظيمي وذلك مع سلوكيات الدور الإضافي . إلى جانب ذلك تبين من نتائج دراسة سميث وأورجان ونير (19) أن التعليم ، ومكان المنشأ لهما أثر معنوي على سلوكيات الدور الإضافي . وظهر أيضاً من نتائج دراسة أورجان وكونوفسكي (8) أن السن ، والجنس لهما ارتباط معنوي مع سلوكيات الدور الإضافي.

الفرض الثالث : ينص على ما يلي :

تساهم خصائص الوظيفة وخصائص بيئة العمل والمتغيرات الفردية بنسب معنوية في تفسير سلوكيات الدور الرسمي.

الفرض الرابع : ينص على ما يلي :

تزيد مساهمة خصائص الوظيفة عن مساهمة خصائص بيئة العمل والمتغيرات الفردية في تفسير سلوكيات الدور الرسمي.

يرجع الفرضان الثالث والرابع إلى ما أظهرته نتائج دراسات سابقة من أن الاختلافات في أداء الأفراد في الوظيفة - الدور الرسمي - يمكن أن ترجع إلى عوامل تتصل بالمنظمة ككل (مثل الدخل ، وفرص الترقيّة والتقدم) وعوامل تتصل بالعلاقات بين الأفراد (مثل العلاقة مع الزملاء ، وقمّاسك جماعة العمل) وعوامل تتصل بالوظيفة (مثل تنوع المهام ، والاستقلال، وفرص تكوين صداقات) ومتغيرات فردية (مثل السن، ومدة الخدمة ، والحالة النفسية Mood) (25, pp.61-62) . وذكر أيضاً ماك كورميك والجن (16, pp.14-15) أن سلوكيات الفرد في الوظيفة هي محصلة التفاعل بين ثلاث مجموعات من المتغيرات تتعلق بالفرد ، وخصائص الوظيفة ، وبيئة العمل . وأشار نفس الكاتبان إلى أن خصائص الوظيفة ربما تكون أكثر المتغيرات أهمية في تفسير أداء الأفراد لأدوارهم المحددة في العمل (16, pp. 17-18) . علاوة على ذلك ، قدم بلامبيرج وبرينجل (17, p.562) (p.565 & نموذجاً يفسر سبب عجز الدراسات السابقة عن تقديم نتائج ثابتة وقوية بشأن محددات أداء الأفراد في العمل ، ويتضمن النموذج المقترح ثلاث مجموعات من المتغيرات

التي تؤثر على الأداء ، تتصل المجموعة الأولى بخصائص الأفراد مثل السن ، ومستوى التعليم ، وتتضمن المجموعة الثانية إدراك الأفراد لخصائص الوظيفة ، وتشمل المجموعة الثالثة سلوك القائد ، وسياسات المنظمة ، وسلوك الزملاء في العمل.

٠٧ منهج البحث

٠١/٧ عينة البحث :

كانت الصعوبة الرئيسية في الدراسة الميدانية في البحث الحالي تتمثل في الاتصال بعينة من المشرفين لديهم استعداد كبير للتعاون مع الباحث . وقد أمكن اختيار عينة من المشرفين بلغت ٤١ مفردة ، وعينة من العاملين عددها ٣١٨ مفردة يعملون في منظمات عمل متنوعة ، شملت : خمس شركات صناعية (تعمل في مجال الصناعات الغذائية ، والصناعات الهندسية ، والغزل والنسيج) ، وإحدى المستشفيات التابعة للمؤسسة العلاجية بالقاهرة ، وإدارتين في وزارة الزراعة . وأجريت الدراسة الميدانية خلال النصف الأول من عام ١٩٩٢ على عدة مراحل . في المرحلة الأولى شرح الباحث فكرة الدراسة بشكل عام لطلاب وطالبات دبلومات الدراسات العليا في إدارة الأعمال التي كان الباحث يشارك في التدريس بها ، وتم ذلك خلال الأسبوع الأول من الفصل الدراسي الثاني ، وطلب الباحث مساعدة من يشغلون وظائف إشرافية في إنجاز الدراسة الميدانية اللازمة لإتمام البحث . وقد أبدى ١٨ من الطلاب والطالبات استعدادهم للتعاون مع الباحث وكانوا يشغلون وظائف إشرافية . وأمکن للباحث أيضاً الحصول على تعاون ٢٣ من المشرفين بخلاف الطلاب وذلك من خلال الاتصالات الشخصية . في المرحلة الثانية قام الباحث بشرح فكرة الدراسة بشكل تفصيلي لعينة الرؤساء من الطلاب وأيضاً من غير الطلاب^(١) . وتم اطلاعهم على قائمتي الاستقصاء المطلوب الإجابة عليهما ، وهما : (١) قائمة يتم الإجابة عليها بواسطة عينة من المرؤوسين ، وتضمنت أسئلة عن خصائص الوظيفة وخصائص بيئة العمل والمتغيرات الفردية ، (٢) قائمة يتم الإجابة عليها بواسطة الرؤساء ، وتضمنت أسئلة عن تقييم سلوكيات الدور الرسمي ، وسلوكيات الدور الإضافي وذلك بالنسبة لكل فرد شارك في الدراسة من المرؤوسين.

(١) يطلق الباحث عليهم في بقية البحث: عينة الرؤساء.

وفي المرحلة الثالثة اتفق الباحث مع عينة الرؤساء على زيارتهم في المنظمات التي يعملون بها، وفي هذه المرحلة تم اختيار عينة عشوائية من المرؤوسين، وتم توزيع قوائم الاستقصاء عليهم لاستيفائها مع تأكيد سرية الإجابات. في المرحلة الرابعة طلب الباحث من عينة الرؤساء متابعة استيفاء قوائم الاستقصاء بواسطة المرؤوسين وتجميعها على أن يدون الرئيس اسم المرؤوس على الاستمارة فور الحصول عليها دون أن يعلم المرؤوس بذلك. بدأت المرحلة الأخيرة بعد أن تم تجميع قوائم الاستقصاء من المرؤوسين، وفي هذه المرحلة طلب الباحث من كل رئيس القيام بالآتي: (١) أن يعطي رقم مسلسل بجانب اسم كل مرؤوس على قائمة الاستقصاء، (٢) يقوم الرئيس بتدوين اسم كل مرؤوس ورقمه المسلسل على استمارة تقييم مرؤوس، (٣) أن يقوم الرئيس باستيفاء استمارات تقييم الأفراد الذين شاركوا في الدراسة من بين مرؤوسيه.

بعد تجميع مجموعتي القوائم التي تمت الإجابة عليهما بواسطة الرؤساء والمرؤوسين، وبالاسترشاد بالاسماء والأرقام المسلسلة المدونة على كل مجموعة، قام معاون الباحث بإرفاق قائمة تقييم مرؤوس الخاصة بكل مفردة مع قائمة الاستقصاء التي تم استيفائها بواسطة نفس المفردة. وعلى ذلك أصبحت قائمة الاستقصاء المجموعة لكل مفردة تضم خمسة أنواع من البيانات، وهي: (١) إدراك الفرد لخصائص الوظيفة، (٢) إدراك الفرد لخصائص بيئة العمل، (٣) المتغيرات الفردية، (٤) تقييم الرئيس لسلوكيات الدور الرسمي للفرد، (٥) تقييم الرئيس لسلوكيات الدور الإضافي للفرد. بعد ذلك قام معاون الباحث بمراجعة القوائم للتحقق من استيفاء جميع البيانات، وقد تبين أن عدد القوائم الصالحة للتحليل هو ٣١٨ قائمة استقصاء. وتضمنت عينة العاملين ٦٨٦٪ ذكور، ومدى العمر هو ٣١ - ٤٥، ومدى مدة الخدمة في المنظمة هو ٤ - ٢٣ سنة، وشملت مفردات العينة ٥١٣٪ وظائف تخصصية، و٢٩٨٪ وظائف فنية، و١٨٩٪ وظائف كتابية.

٠٢/٧ المقياس^(١):

١ - سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي :

اعتمد الباحث في قياس سلوكيات الدور الإضافي على المقياس الذي أعده بيرس وجريجيرسين (21, p.844) ، وذكر الباحثان أنهما أعدا المقياس استناداً إلى ثلاثة مقاييس سابقة في مجال سلوكيات الدور الإضافي. ويتكون المقياس من عشر عبارات تمت الإجابة عليها على خمس نقاط أعطيت أوزان تتراوح بين ٥ (موافق تماماً) ، ١ (غير موافق بالمرّة). ومن أمثلة عبارات المقياس « يبحث عن مسؤوليات ومهام إضافية على الرغم من أنها تزيد من عبء العمل عليه » ، و « يشارك في أعمال إضافية غير مطلوبة منه ولكنها تعاون المنظمة ». وتم تجميع أوزان الإجابات على جميع العبارات لتحديد قيمة المقياس ، وبلغ معامل مصداقية المقياس وفقاً لبيانات البحث الحالي ٠.٨٤^(٢).

أما فيما يتعلق بسلوكيات الدور الرسمي فقد اعتمد الباحث على المقياس الذي أعده ويليامز وأندرسون (10, p.606) ويتكون المقياس من سبع عبارات تمت الإجابة عليها على خمس نقاط تتراوح بين موافق تماماً وأعطيت وزن ٥ ، وغير موافق بالمرّة وأعطيت وزن ١ ، وتم تجميع إجابات المستقصى منه على جميع العبارات لتحديد القيمة الرقمية للمقياس. ومن أمثلة العبارات : « يؤدي المهام المتوقعة منه » و « يخفق في أداء واجبات أساسية » ، والعبارة الأخيرة مصاغة بشكل عكسي ، ولهذا تم إعطاؤها أوزاناً عكسية . وبلغ معامل مصداقية هذا المقياس وفقاً لبيانات البحث الحالي ٠.٨٦ .

هذ وللتحقق من اختلاف مقياس سلوكيات الدور الرسمي عن مقياس سلوكيات الدور الإضافي، قام الباحث بإجراء تحليل عاملي لعبارات المقياسين معاً ، ويعرض الجدول رقم (١) نتائج التحليل . ويتضح من الجدول (١) أن التحليل نتج عنه عاملان، وتبين أيضاً أن جميع العبارات تم تحميلها على المقياس المناسب ، ولكن توجد ثلاث عبارات ، هي : العبارة رقم ٤ ، والعبارة رقم ٦ ، والعبارة رقم ١٧ تقل القيمة الخاصة بكل منها عن ٣٥

(١) لم يتمكن الباحث من نشر قائمتي الاستقصاء اللتين تم استيفائهما بواسطة الرؤساء والمرؤوسين بسبب الحيز المتاح للمجلة، ويمكن لمن يرغب في الاطلاع عليهما أن يتصل بالباحث.

(٢) جميع معاملات مصداقية المقياس في البحث الحالي تعبر عن Spearman-Brown Split-half reliability Coefficient.

وهو الحد الأدنى المقبول ، ولذلك تم استبعاد العبارات الثلاثة من المقياسين (26) . ويظهر من الجدول أيضاً أن القيمة الذاتية Eigenvalue للعامل الأول تصل إلى ٦ر٥ ، وتبلغ القيمة الذاتية للعامل الثاني ١ر٦ ، ويفسر العاملان معاً نسبة تباين قدرها ٤٨٦٪.

٢- خصائص الوظيفة :

اعتمد الباحث على المقياس الذي أعده (سيمز ، وزيلاجي ، وكيبلر) ونشر في عام ١٩٧٦ (27,pp. 185-188) . وشمل البحث الحالي قياس خمس خصائص تمت الإجابة على العبارات الخاصة بكل منها على مقياس مكون من ثلاث نقاط ، هي : قليل جداً ، أو الحد الأدنى وأعطيت وزن ١ ، وقدر متوسط وأعطيت وزن ٣ ، وقدر كبير جداً وأعطيت وزن ٥ ، وذلك وفقاً لتصميم المقياس كما أعده سيمز ورفاقه . والخصائص التي تم قياسها هي :

(أ) فرصة أداء مهمة كاملة Task Identity : تتضمن هذه الخاصية قياس مدى أداء الفرد عملية أو مهمة من البداية إلى النهاية ، وأن يستطيع أن يحدد نتائج جهوده في العمل . ويتكون المقياس من أربع عبارات ، وبلغ معامل مصداقية هذا المقياس وفقاً لبيانات البحث الحالي ٨١ر٠٠ .

(ب) درجة الاستقلال في العمل Autonomy : يتضمن قياس مدى استقلال الفرد في إعداد جداول العمل ، واختيار أدوات العمل ، وتحديد إجراءات العمل . ويتكون المقياس من ست عبارات ، وبلغ معامل مصداقيته وفقاً لبيانات البحث الحالي ٨٦ر٠٠ .

(ج) معلومات مرتدة Feedback : يقيس مدى حصول الفرد على معلومات مستمرة عن مستوى الإنجاز . ويتكون المقياس من خمس عبارات ، وبلغ معامل مصداقيته وفقاً لبيانات البحث الحالي ٨٣ر٠٠ .

الجدول رقم (١)

نتائج التحليل العاملي لبنود مقياس سلوكيات الدور الإضافي
ومقياس سلوكيات الدور الرسمي (Oblique Rotation)

Rotated Factor Loading		البُـنُود
العامل الثاني	العامل الأول	
١٩ر	٨١ر	١ - يحضر دورات تدريبية إضافية في وقته الخاص
١٢ر	٦٣ر	٢ - يقدم مقترحات لتحسين العمل في الإدارة أو القسم
٠.٨ر	٤٩ر	٣ - يعمل قبل أو بعد مواعيد العمل الرسمية لإنجاز مهمة مطلوبة
١٨ر	٢٥ر	٤ - مستوى جودة عمله يفوق المستوى المطلوب بشكل رسمي
١٦ر	٦٨ر	٥ - يسعى لتطبيق مقترحاته في العمل بطريقة بناءة ونشطة
٢٧ر	١٩ر	٦ - يقوم بتوجيه العاملين الجدد على الرغم من أنها ليست من مهامه
٣٥ر	٥٣ر	٧ - يعمل على زيادة معارفه ومهاراته في وظيفته
٣٢ر	٦٧ر	٨ - يشارك في أعمال غير مطلوبة منه ولكنها تساعد في تحقيق الهدف
١٧ر	٧٨ر	٩ - يترك عمله لمساعدة أفراد آخرين في مشكلة تتصل بعملهم
١١ر	٨٣ر	١٠ - يبحث عن مهام إضافية على الرغم من أنها تزيد عبء العمل عليه
٦٣ر	٢٠ر	١١ - يستكمل الواجبات التي تسند إليه بشكل مناسب
٥٧ر	١١ر	١٢ - ينجز المهام المسندة إليه في وصف الوظيفة
٥٤ر	١٦ر	١٣ - يؤدي الأعمال المتوقعة منه
٦٣ر	٠.٨ر	١٤ - يفي بمتطلبات أداء وظيفته
٥٥ر	١٧ر	١٥ - ينشغل بأنشطة تؤثر بشكل مباشر على تقييم أدائه
٧٦ر	١٩ر	١٦ - يهمل في أداء بعض جوانب وظيفته (ع)
٢١ر	١٣ر	١٧ - يخفق في أداء واجبات أساسية في عمله (ع)
١٥٦ر	٦٤٨ر	القيمة الذاتية eigenvalue
٩٥٥ر	٣٩ر -	نسبة التباين المحسوب
٤٨٥٥ر	٣٩ر -	النسبة المجمعة للتباين المحسوب

ع : عبارة مصاغة بشكل عكسي .

(د) تنوع المهارات Skill Variety : يتضمن قياس مدى قيام شاغل الوظيفة بأداء أعمال متنوعة ، وكذلك استخدام إجراءات وأدوات متنوعة أو كليهما . يتكون المقياس من خمس عبارات ، وبلغ معامل مصداقيته وفقاً لبيانات البحث الحالي ٠٠٨٤ .

(هـ) فرص تكوين صداقات في العمل Friendship Opportunities : يقصد به إتاحة الفرصة لشاغل الوظيفة لتبادل الحديث مع زملائه أثناء العمل ، وإقامة علاقات غير رسمية معهم . يتكون المقياس من سبع عبارات ، وبلغ معامل مصداقيته وفقاً لبيانات البحث الحالي ٠٠٨١ .

٣- خصائص بيئة العمل : شملت قياس المتغيرات التالية :

(أ) مناخ جماعة العمل Group Atmosphere : تم قياس هذا المتغير باستخدام المقياس الذي أعده فيدلر في عام ١٩٦٧ (27, pp. 256-257) . ويتكون المقياس من عشرة أزواج من الصفات (إحداها إيجابية والأخرى سلبية) ، وتمت الإجابة على مقياس مكون من ثمان نقاط ، تمثل (٨) الجانب الإيجابي ، ويعبر (١) عن الجانب السلبي . وبلغ معامل مصداقية المقياس وفقاً لبيانات البحث الحالي ٠٠٩١ .

(ب) كفاية الموارد Resource Adequacy : اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على المقياس الذي أعده كوين وستينز في عام ١٩٧٩ (27, PP. 67-68) . ويتكون المقياس من أربع عبارات تمت الإجابة عليها على خمس نقاط تتراوح بين موافق تماماً (وزن ٥) وغير موافق بالمرّة (وزن ١) ، ويتم تجميع أوزان جميع العبارات لتحديد قيمة المقياس لكل مفردة . وبلغ معامل مصداقية المقياس وفقاً لبيانات البحث الحالي ٠٠٧٤ .

(ج) المستقبل الوظيفي Career Future : تم قياس هذا المتغير بواسطة المقياس الذي أعده سميث في عام ١٩٧٦ (27, P. 45) ، ويتكون المقياس من أربع عبارات تمت الإجابة عليها على خمس نقاط . وبلغ معامل مصداقية المقياس وفقاً لبيانات البحث الحالي ٠٠٨٩ .

عمل الباحث في المرحلة التالية على اختبار فروض البحث ، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على استراتيجية التحليل التي قدمها كوهين وكوهين (177-133، pp. 28) حيث تم حساب مجموع المربعات وقيم ف لتحديد التباين الذي يفسره كل متغير مستقل بمفرده بعد استبعاد أثر المتغيرات المستقلة الأخرى . وتم كذلك حساب المجاميع الهرمية للمربعات Hierarchical Sums of Squares لمجموعات المتغيرات المستقلة وذلك بهدف تحديد نسبة التباين التي تفسرها كل مجموعة بشكل منفرد بعد استبعاد أثر المجموعتين الأخرين.

هذا ويعرض الجدول رقم (٣) نتائج التحليل الإحصائي لمساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير سلوكيات الدور الإضافي ، ويمكن اختبار الفرضين الأول والثاني من خلال النتائج الواردة في هذا الجدول. وينص الفرضان الأول والثاني على ما يلي :

الفرض الأول :

تساهم خصائص الوظيفة وخصائص بيئة العمل والمتغيرات الفردية بنسب معنوية في تفسير سلوكيات الدور الإضافي.

الفرض الثاني :

تزيد مساهمة خصائص بيئة العمل عن مساهمة خصائص الوظيفة والمتغيرات الفردية في تفسير سلوكيات الدور الإضافي.

ويتبين من الجدول رقم (٣) أن المجموعات الثلاثة من المتغيرات المستقلة تفسر

٥٨٪ $\left\{ \frac{24295.77}{42.27,25} \right\}$ من التباين الكلي في سلوكيات الدور الإضافي . ويظهر من الجدول

أيضاً أن خصائص الوظيفة ، وخصائص بيئة العمل، والمتغيرات الفردية تفسر نسب معنوية من التباين الكلي في سلوكيات الدور الإضافي، وبلغت هذه النسب :

١٨٫٧٪ $\left\{ \frac{7894.72}{42.27,25} \right\}$ ، ٣٤٫٦٪ $\left\{ \frac{14533.82}{42.27,25} \right\}$ ، ٤٫٥٪ $\left\{ \frac{1897.23}{42.27,25} \right\}$ على التوالي. يتضح

كذلك أن إدراك المرؤوسين لعدالة العائد يأتي في مقدمة المتغيرات التي تؤثر على

سلوكيات الدور الإضافي (يفسر ٨٪) يليه مناخ جماعة العمل (يفسر ٧٤٪) ثم كل من فرص تكوين صداقات (٤٤٪) وإدراك المرؤوسين لعدالة الإشراف (٤٤) . وتشير معاملات الانحدار إلى أن جميع المتغيرات المستقلة المذكورة لها أثر موجب على سلوكيات الدور الإضافي . ويلاحظ أن درجة الاستقلال تؤثر بالسالب ، مما يعني أن زيادة درجة الاستقلال في العمل تقلل من قيام الأفراد بسلوكيات الدور الإضافي ، ولكن النتيجة الأخيرة غير معنوية.

استناداً إلى النتائج السابقة يكون من المناسب قبول الفرض الأول ، حيث أن المجموعات الثلاثة من المتغيرات المستقلة تساهم بنسب معنوية في تفسير سلوكيات الدور الإضافي . وتؤيد النتائج السابقة الفرض الثاني أيضاً ، ويرجع ذلك إلى أن خصائص بيئة العمل تساهم في تفسير سلوكيات الدور الإضافي بنسبة تقارب ضعف النسبة التي تفسرها خصائص الوظيفة . وتفسر متغيرات بيئة العمل أيضاً نسبة تزيد عن سبعة أمثال النسبة التي تفسرها المتغيرات الفردية.

الجدول رقم (٣)

مساهمة خصائص الوظيفة وخصائص بيئة العمل والمتغيرات الفردية

في تفسير سلوكيات الدور الإضافي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	ر
النموذج	١٥	٢٤٢٩٥,٧٧	١٦١٩,٧٢	٢١,٦٣***	٧٦
الخطأ	٢٩٥	١٧٥٣١,٤٨	٥٩,٤٣		
المجموع	٣١٠	٤٢٠٢٧,٢٥			

المتغيرات	معاملات الإنحدار	درجات الحرية	مجموع المربعات	ف
خصائص الوظيفة :		٥	٧٨٦٤,٧٢	٢٩,١٧***
فرصة أداء مهمة كاملة	٢٣ر	١	٢٢١,٦٣	١,٧٢
درجة الاستقلال في العمل	-٠,٩ر	١	٢١٨,٣١	١,٨٥
معلومات مرتدة	٠,٧ر	١	١٢٣,٤٤	٠,٨٧
تنوع المهارات	٣٨ر	١	١٣٤٦,٥٧	٦,١٣**
فرص تكوين صداقات	٤١ر	١	١٨٥٩,٩٣	٨,٣٢**
خصائص بيئة العمل :		٦	١٤٥٣٣,٨٢	٦٨,٣٦***
مناخ جماعة العمل	١٧ر	١	١٩٦٤,٢٤	٧,٣٥**
كفاية الموارد	٠,٥ر	١	١٦٧,٢٥	٠,٥٧
المستقبل الوظيفي	٠,٣ر	١	٢٢١,٥٦	١,٦
الثقة في الإدارة	٠,٥ر	١	١٨٣,٧٢	١,٨
عدالة الإشراف	١٩ر	١	١٨٥٣,٤٥	٨,٩١**
عدالة العائد من العمل	٤٠ر	١	٣٣٤٧,٧٣	١١,٢٨***
المتغيرات الفردية :		٤	١٨٩٧,٢٣	٢,٩٧*
الحالة النفسية في العمل	١٤ر	١	١٣١٢,٦٦	٣,١٤*
الحاجة للإنجاز	٠,٢ر	١	٢٠١,٨٩	٢,١١
التعليم	-٠,٦ر	١	٢٠٧,٣٥	١,٨٣
مدة الخدمة في المنظمة	٠,٢ر	١	١٤١,٨٢	١,١٣

* مستوى المعنوية أقل من ٠,٥

** مستوى المعنوية أقل من ٠,١

*** مستوى المعنوية أقل من ٠,٠١

استخدم الباحث استراتيجية التحليل المشار إليها سابقاً وذلك بهدف اختبار الفرضين الثالث والرابع وينص الفرضان على ما يلي :

الفرض الثالث :

تساهم خصائص الوظيفة وخصائص بيئة العمل والمتغيرات الفردية بنسب معنوية في تفسير سلوكيات الدور الرسمي.

الفرض الرابع :

تزيد مساهمة خصائص الوظيفة عن مساهمة خصائص بيئة العمل والمتغيرات الفردية في تفسير سلوكيات الدور الرسمي.

يعرض الجدول رقم (٤) نتائج التحليل الإحصائي ، ويظهر من هذا الجدول - كما هو متوقع من نتائج التحليل الكانوني كالي - أن نسبة التباين التي تفسرها المجموعات الثلاثة من المتغيرات المستقلة في سلوكيات الدور الرسمي (٥٢٪) تقل عن النسبة التي تفسرها نفس المتغيرات في سلوكيات الدور الإضافي (٥٨٪). ويتضح من الجدول أن خصائص الوظيفة ، وخصائص بيئة العمل ، والمتغيرات الفردية تفسر نسب معنوية من التباين الكلي في سلوكيات الدور الرسمي ، وبلغت هذه النسب : ٢١٪ ، ١٦٪ ، ٤٩٪ على التوالي. ويلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (٤) أن إدراك المرؤوسين لعدالة العائد ، وفرص تكوين صداقات ، وإدراك المرؤوسين لعدالة المشرف ، والحالة النفسية ، ودرجة الاستقلال في العمل لها أثر معنوي على سلوكيات الدور الرسمي ، والنسب التي تفسرها المتغيرات السابقة في سلوكيات الدور الرسمي هي : ١٠٥٪ ، ٤٢٪ ، ٣٧٪ ، ٣٦٪ ، ٣٤٪ على التوالي. يتبين كذلك أن متغير درجة الاستقلال في العمل له علاقة سالبة مع أداء الأفراد للدور الرسمي ، أما المتغيرات الأخرى فإن علاقتها مع سلوكيات الدور الرسمي هي علاقة موجبة كما يظهر من معاملات الانحدار Regression Coefficients (بيتا).

استناداً إلى النتائج السابقة يكون من الملائم قبول الفرض الثالث ، ويرجع ذلك إلى أن خصائص الوظيفة ، وخصائص بيئة العمل ، والمتغيرات الفردية تساهم بنسب معنوية في تفسير سلوكيات الدور الرسمي. أما بالنسبة للفرض الرابع فإن نتائج التحليل الإحصائي

تُبين أن خصائص بيئة العمل تفسر ٢٦٪ $\left\{ \frac{6761.34}{25834.63} \right\}$ من التباين الكلي في سلوكيات

الدور الرسمي، وتزيد النسبة السابقة عن النسبة التي تفسرها خصائص الوظيفة وهي

٢١٪ $\left\{ \frac{5418.53}{25834.63} \right\}$. ولكن النسبة السابقة التي تفسرها خصائص الوظيفة تزيد عن

النسبة التي تفسرها المتغيرات الفردية وقدرها ٤٩٪ $\left\{ \frac{1274.62}{25834.63} \right\}$. وعلى ذلك، لا

يمكن قبول أو رفض الفرض الرابع لأنه تم إثبات صحته جزئياً.

الجدول رقم (٤)

مساهمة خصائص الوظيفة وخصائص بيئة العمل والمتغيرات الفردية
في تفسير سلوكيات الدور الرسمي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	ر
النموذج	١٥	١٣٤٥٤٤٩	٨٩٦٫٩٦	٢٩٠٧	٧٢
الخطأ	٢٩٥	١٢٣٨٠١٤	٤١٫٩٧		
المجموع	٣١٠	٢٥٨٣٤٦٣			

المتغيرات	معاملات الإنحدار b	درجات الحرية	مجموع المربعات	ف
خصائص الوظيفة :		٥	٥٤١٨٫٥٣	١٦٫٨٣***
فرصة أداء مهمة كاملة	٠٫٧	١	٦٣٫٣٤	١٫٦٣
درجة الاستقلال في العمل	-٢١	١	٨٧٩٫٣٢	٦٫١٨**
معلومات مرتدة	٠٫٦	١	٢١٨٫٧٤	١٫٢٢
تنوع المهارات	٠٫٣	١	٢٦٧٫١١	١٫٣٤
فرص تكوين صداقات	٢٨	١	١٠٩٦٫٢٧	١١٫٤٣**
خصائص بيئة العمل :		٦	٦٧٦١٫٣٤	٢٢٫٣٨***
مناخ جماعة العمل	٠٫٥	١	١١٨٫١٤	١٫٣٠
كفاية الموارد	٠٫٧	١	١١٩٫٤٦	١٫٧١
المستقبل الوظيفي	١٨	١	١٢٦٫٣٣	١٫٥٧
الثقة في الإدارة	٠٫٢	١	١٩٤٫٧٢	١٫٩٧
عدالة الإشراف	١٩	١	٩٦٥٫٣٨	٦٫٣٥**
عدالة العائد من العمل	٤١	١	٢٧١٤٫٦٥	١٣٫٣٦***
المتغيرات الفردية :		٤	١٢٧٤٫٦٢	٥٫١٨**
الحالة النفسية في العمل	١٧	١	٩٢٧٫٨١	٣٫٨٥*
الحاجة للإنجاز	٠٫٧	١	١٨٩٫٢٦	١٫٤٣
التعليم	٠٫٤	١	٨٢٫١٩	١٫٧٤
مدة الخدمة في المنظمة	٠٫٦	١	١٥٤٫٨٣	١٫٢٤

*** مستوى المعنوية أقل من ٠٫٠١

** مستوى المعنوية أقل من ٠٫٠١

* مستوى المعنوية أقل من ٠٫٥

٩. مناقشة النتائج والتطبيقات العملية للبحث

١/٩. ظهر من نتائج البحث الحالي أن المجموعات الثلاثة من المتغيرات المستقلة تفسر ٥٨٪ من التباين الكلي في سلوكيات الدور الإضافي ، وعلى ذلك فقد ساهمت الدراسة الحالية في تحسین نسبة التباين المفسرة في سلوكيات الدور الإضافي بالمقارنة مع نتائج بحوث سابقة في هذا المجال . وعلى سبيل المثال ، في دراسة سكول ورفاقه (9) ساهمت متغيرات إدراك الأفراد لعدالة المرتبات في تفسير ٢٢٪ من التباين الكلي في سلوكيات الدور الإضافي . وفي دراسة بافير (12) ساهمت ستة متغيرات في تفسير ١٣٪ من التباين الكلي في السلوكيات الموالية اجتماعياً للمنظمة . وفي دراسة ويليامز وأندرسون (10) ساهمت متغيرات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في تفسير ٣٤٪ من التباين الكلي في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد ، وفي تفسير ٣٧٪ من التباين الكلي في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة . ويمكن القول بأن الزيادة في نسبة التباين التي تفسرها الدراسة الحالية في سلوكيات الدور الإضافي بالمقارنة مع الدراسات السابقة تبدو منطقية ، ويرجع هذا إلى أن البحث الحالي تضمن مجموعة كبيرة ومتنوعة من المتغيرات بالمقارنة مع الدراسات السابقة في هذا المجال .

٢/٩. ساهمت المتغيرات المستقلة في الدراسة الحالية في تفسير ٥٢٪ من التباين الكلي في سلوكيات الدور الرسمي . ويلاحظ أن هذه النتيجة لا تتفق مع نتائج الدراسات السابقة التي بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء . حيث أجرى إيفالدانو وميوشينسكي (29) Meta-Analysis لمراجعة الدراسات التي بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ، وتوصل الباحثان من التحليل إلى أن متوسط معامل الارتباط بين المتغيرين هو ١٤٦ر (29, p.266)^(١) ولا تختلف هذه النتيجة - كما ذكر الباحثان - عن نتائج المراجعات التي تمت من قبل . وخلص الباحثان المذكوران

(١) هو أسلوب إحصائي يستخدم لتقدير العلاقة الحقيقية بين المتغيرات، وذلك من خلال تحديد ما إذا كان التباين بين معاملات الارتباط في الدراسات المختلفة يعود إلى أخطاء في القياس أو أخطاء في المعاينة في المتغيرات المستقلة أو في المتغيرات التابعة، أو أنه بعد استبعاد هذه الأخطاء - إن وجدت - تظل علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ذات دلالة إحصائية.

من نتائج التحليل إلى أنه يوجد " ارتباط خداع illusory correlation " بين الرضا الوظيفي والأداء (29, p.270) . وعلى عكس نتائج دراسة إيفالدانو وميوشينسكي ، أجرى بيتي وماك جي وكافيندير (30) تحليل آخر - Meta Analysis - للعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء خلاصا منه إلى أن العلاقة بين المتغيرين أقوى مما أظهرته المراجعة التي قام بها برايفيلد وكروكيت في عام ١٩٥٥ ، والمراجعة التي قام بها فروم في عام ١٩٦٤ (30, p.719) . ويمكن تفسير ارتفاع نسبة التباين التي تفسرها الدراسة الحالية في سلوكيات الدور الرسمي على ضوء الاعتبارين التاليين : (١) أن الدراسة الحالية بحثت علاقة مجموعة متنوعة من المتغيرات المستقلة مع سلوكيات الدور الرسمي بينما اقتصرَت الدراسات السابقة بالرغم من تعددها على بحث علاقة متغير واحد أو متغيرين مع أداء الدور الرسمي (17, p.562 & p.560) ، (٢) وجد إيفالدانو وميوشينسكي في التحليل المشار إليه أعلاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء كانت أقوى في الدراسات التي اعتمدت على مقاييس شاملة global أو شخصية Subjective للأداء (29, p.263) ، والمقياس الذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية لقياس سلوكيات الدور الرسمي يعتبر مقياساً شخصياً حيث أنه اعتمد على الرأي الشخصي للرئيس في أداء المرؤوس - كما سبقت الإشارة .

٣/٩ . يتبين من التحليل الإحصائي لبيانات البحث الحالي أن المتغيرات الفردية تفسر نسبة لا تزيد عن ٤٥٪ من سلوكيات الدور الإضافي بينما تفسر خصائص الوظيفة وخصائص بيئة العمل ٥٣٥٪ . وتفسر المتغيرات الفردية ٤٩٪ من التباين الكلي في سلوكيات الدور الرسمي بينما تفسر خصائص الوظيفة وخصائص بيئة العمل ٤٧١٪ . وتشير النتائج السابقة إلى أن خصائص الوظيفة وخصائص بيئة العمل تؤثر بشكل أساسي على كلا النوعين من السلوكيات . ومن ثم ، يمكن للإدارة أن تؤثر على أداء الأفراد لسلوكيات الدور الرسمي وسلوكيات الدور الإضافي من خلال إدخال تعديلات مخططة على المتغيرات التي تتصل بخصائص الوظيفة والمتغيرات التي تتصل ببيئة العمل التي لها علاقة معنوية مع سلوكيات العاملين - كما سيرد بيانه .

- ٤/٩ . أظهرت نتائج البحث الحالي أن إدراك الأفراد لعدالة العائد يأتي في مقدمة المتغيرات المستقلة من حيث النسبة التي يفسرها في سلوكيات الدور الإضافي (٨٪) . وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصل إليها أوجان وكونوفسكي (8, p.162) ، والنتائج التي ظهرت من دراسة حديثة قام بها مورمان (7, p.773) . وتبين أيضاً من نتائج البحث الحالي أن إدراك الأفراد لعدالة العائد من العمل هو أقوى المتغيرات المستقلة من حيث تأثيره على سلوكيات الدور الرسمي (يفسر ١٠.٥٪ من التباين الكلي) . وتتفق النتيجة الأخيرة مع نتائج دراسة أولدهام ورفاقه (31) التي أظهرت أيضاً أن إدراك الأفراد للعدالة - بناء على ما يقومون به من مقارنات - يؤثر على أداء الدور الرسمي في العمل .
- ٥/٩ . تبين من نتائج الدراسة الحالية أن إدراك الأفراد لعدالة المشرف يفسر ٤.٤٪ من التباين الكلي في سلوكيات الدور الإضافي . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مورمان (6) التي أظهرت أن إدراك المرؤوسين لعدالة المشرف كان المتغير الوحيد من ثلاثة متغيرات تتصل بالعدالة الذي له أثر معنوي على سلوكيات المواطنة التنظيمية (6, p.852) . وفي دراسة فارو وبودسكوف وأوجان (5) اتضح أن عدالة القائد لها أثر معنوي على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الزملاء في العمل (Altruism (5, p.717) . إلى جانب ذلك ، تبين أن إدراك الأفراد لعدالة المشرف يفسر ٣.٧٪ من التباين الكلي في سلوكيات الدور الرسمي . ويمكن تفسير العلاقة المعنوية بين إدراك الأفراد لعدالة المشرف وكل من سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي بأن المشرف هو الذي يتابع تنفيذ قواعد العمل ويراقب أداء الأفراد ، وقد يكون له تأثير مباشر أو غير مباشر على مكافآت الأفراد . وعندما يدرك الأفراد عدالة المشرف ، وطبقاً لمعيار المبادلة Norm of Reciprocity فإن رد الأفراد يمكن أن يكون من خلال زيادة مساهماتهم في العمل سواء عن طريق سلوكيات الدور الرسمي أو سلوكيات الدور الإضافي .

- ٦/٩ . اتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن الحالة النفسية للأفراد هي المتغير الوحيد بين المتغيرات الفردية الذي له علاقة معنوية مع سلوكيات الدور الإضافي (يفسر

٣٨٪ من التباين الكلي) وكذلك مع سلوكيات الدور الرسمي (يفسر ٣٦٪ من التباين الكلي). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات سابقة في هذا المجال ، حيث خلص كلارك (32, p.264) - على سبيل المثال - إلى أنه : « يوجد الآن شك قليل في أن المشاعر أو ... الحالة النفسية قادرة على التأثير على عدد متنوع من الأحكام والسلوكيات»^(١).

ويلاحظ أيضاً أن أثر الحالة النفسية (التي تعكس مشاعر الأفراد في العمل) يقل عن أثر إدراك الأفراد لعدالة العائد من العمل على سلوكيات الدور الإضافي (تبلغ نسبة التباين التي يفسرها كل متغير ٣٨٪ ، ٨٪ على التوالي). وتتفق النتيجة السابقة مع نتائج دراسة أورجان وكونوفسكي (8) ونتائج دراسة مورمان (7) اللتان أظهرتا أن أثر مشاعر الأفراد على سلوكيات الدور الإضافي يقل عن أثر إدراك الأفراد للعدالة .

٧/٩ . تبين من نتائج التحليل الإحصائي أن درجة استقلال الأفراد في العمل تفسر ٣٤٪ من أداء الأفراد لسلوكيات الدور الرسمي، ولكن يلاحظ أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة عكسية، كما يظهر من إشارة معامل الانحدار (بيتا). ويعني هذا أن إعطاء الأفراد مزيداً من الاستقلال في العمل يترتب عليه أن تقل مستويات أداء سلوكيات الدور الرسمي. وتختلف هذه النتيجة عما هو متوقع طبقاً لنموذج هاكمان وأولدهام (23) لخصائص الوظيفة الذي سبقت الإشارة إليه. ويمكن أن ترجع النتيجة السابقة إلى سببين، هما: (١) أن أولوية الحاجات بالنسبة للأفراد وخصائصهم الفردية تؤثر على نتائج تطبيق النموذج المشار إليه فيما يختص بسلوكيات الأفراد (24, pp.157-159)، (٢) أن نتائج بعض الدراسات تؤيد النموذج المذكور (24, 33)، إلا أن هذا النموذج ومعظم الدراسات التي أجريت لاختباره تمّت في المجتمع الأمريكي ، وليس من الضروري أن ينطبق النموذج أو نتائج الدراسات المتصلة به على العاملين في مجتمعات أخرى لها ثقافات وظروف

(1) "There is now little doubt that subtle feeling states, or... moods, are capable of influencing a wide variety of judgments and behaviors"

اقتصادية واجتماعية مختلفة (34). وربما ترجع العلاقة العكسية بين درجة الاستقلال التي يتمتع بها الأفراد في العمل وأداء سلوكيات الدور الرسمي إلى أن الأفراد في البحث الحالي يميلون إلى تجنب تحمل المسؤولية ، ومن ثم يقل أداءهم إذا تم إعطاؤهم مزيداً من الاستقلال في العمل تجنباً لاتخاذ قرارات يتحملون مسئوليتها .

٨/٩ . أظهرت نتائج البحث الحالي أن إحدى خصائص الوظيفة ، وهي فرص تكوين صداقات في العمل ، لها أثر معنوي على كل من سلوكيات الدور الإضافي (تفسر ٤٤٪ من التباين الكلي) وسلوكيات الدور الرسمي (تفسر ٤٢٪ من التباين الكلي) . وهذه النتيجة لا تبدو مستغربة حيث أظهرت دراسات الهوثورن وما تضمنته من تجارب - كما هو معروف - أن منظمات العمل لا تتضمن فقط علاقات عمل رسمية ، وإنما تتكون أيضاً من شبكات اجتماعية - Social Net works يتفاعل ضمنها الأفراد ويبحثون عن القبول وإقامة علاقات مع الزملاء في العمل . وقد أظهرت دراسة أجريت في عام ١٩٨٧ على عينة من العاملين في ٥٠٠ شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية أن درجة رضا العاملين في الشركات الصغيرة الحجم كانت أعلى من درجة رضا العاملين في الشركات كبيرة الحجم ، وتبين أن السبب في ذلك هو شبكة العلاقات الاجتماعية في الشركات الصغيرة الحجم التي اعتبرها الباحثون أحد أسرار نجاح الشركات صغيرة الحجم (35) .

٩/٩ . تبين من نتائج التحليل الإحصائي في البحث الحالي أن مناخ جماعة العمل له أثر معنوي على سلوكيات الدور الإضافي (يفسر ٤٧٪ من التباين الكلي) . ولم تتضمن دراسات سابقة - في حدود علم الباحث - اختبار العلاقة بين مناخ جماعة العمل وسلوكيات الدور الإضافي . ولكن دراسة بافير (12) تضمنت متغيرين يمكن أن تكون لهما علاقة مع مناخ جماعة العمل ، هما : إدراك الأفراد لوجود منافسة من الزملاء ، والثقة في الزملاء . وقد تبين من نتائج الدراسة المذكورة أن منافسة الزملاء كما يدركها الأفراد لها أثر معنوي سالب على السلوكيات الموالية

اجتماعياً للمنظمة ، أما الثقة في الزملاء فلم يكن لها أثر معنوي . تبين أيضاً أن مناخ جماعة العمل ليس له أثر معنوي على سلوكيات الدور الرسمي ، وقد ذكر جيست ولوك وتايلور (36, p.243) في مراجعة للتراث الفكري في مجال فعالية جماعات العمل أنه لا يوجد اتفاق في الدراسات السابقة بشأن أثر جماعة العمل على أداء الأفراد .

١٠/٩ . سبقت الإشارة إلى ما اقترحه كاتز وكاهن (2, p.405) بأن العوامل التي تؤثر على سلوكيات الدور الإضافي ليست بالضرورة هي نفس العوامل التي تؤثر على سلوكيات الدور الرسمي . ويتبين من نتائج التحليل الإحصائي في الدراسة الحالية أن أربعة متغيرات تؤثر بشكل معنوي على كل من سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي ، هي : عدالة العائد من العمل ، وعدالة الإشراف ، وفرص تكوين صداقات ، والحالة النفسية . ومن ثم ، يمكن القول بأن بعض محاور خطط الدافعية التي تعتمد عليها الإدارة قد تحفز الأفراد على أداء سلوكيات الدور الرسمي وسلوكيات الدور الإضافي في نفس الوقت . ويمكن أيضاً أن تعتمد الإدارة على أساليب أخرى للدافعية تكون مناسبة لتحفيز الأفراد على أداء أنواع معينة من السلوكيات دون أخرى .

١١/٩ . بناء على المناقشة السابقة لنتائج البحث الحالي يتبين أنه من الضروري ألا تهمل الإدارة في منظمات العمل مفهوم «العقد النفسي Psychological Contract» وهو عقد غير رسمي وغير مكتوب يحدد التوقعات المتبادلة بين الفرد ومنظمة العمل (37) . ويعتبر العقد النفسي محدداً قوياً لسلوكيات الأفراد في منظمات العمل (38, p.24) . ويتصل بمفهوم العقد النفسي ما يشير إليه علماء الاجتماع من أنه يوجد عقد صريح Explicit بين الفرد ومنظمة العمل (هو عقد العمل الرسمي) يحدد السلوكيات المطلوبة من الفرد في عمله ، إلا أن العقد الصريح يعتبر جزءاً من عقد ضمني Implicit يحدد السلوكيات التي يقوم بها الفرد فعلاً في العمل وذلك على ضوء ما يحصل عليه من عائد (39, p.64) . ويلاحظ من نتائج البحث الحالي أنه توجد أربعة متغيرات تؤثر على كل من سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي في العمل - كما سبقت الإشارة .

١٢/٩ . يعرض الباحث فيما يلي بعض نقاط تتصل بالمتغيرات المذكورة أعلاه يمكن أن تعاون الإدارة في الواقع العملي على حفز الأفراد لأداء السلوكيات المناسبة مما يساعد على تحسين مستويات كفاءة وفاعلية منظمات العمل :

(أ) عدالة العائد من العمل :

يأتي إدراك الأفراد لعدالة العائد - وفقاً لنتائج البحث الحالي - في مقدمة المتغيرات من حيث تأثيره على كل من سلوكيات الدور الرسمي وسلوكيات الدور الإضافي . ويبرز ذلك أهمية أن تحرص الإدارة في منظمات العمل على تحقيق العدالة في تحديد عائد العمل لكل فرد من أعضاء المنظمة . ويتطلب تحقيق العدالة أن تقوم الإدارة باستقصاء رأي العاملين للتعرف على إدراكهم لنظم عوائد العمل (الأجور والمرتبات ، والمكافآت ، والمزايا العينية) ، ومن ثم يمكن تحديد ما يجب القيام به . ووفقاً للنظريات والأسس العلمية في هذا الشأن ، يقدم الباحث عدداً من المحاور التي يمكن أن يركز عليها الاستقصاء المقترح^(١) :

- ارتباط نظم العوائد بحاجات العاملين .
 - إلى أي مدى تحقق نظم العوائد بالمنظمة العدالة الداخلية .
 - إلى أي مدى تحقق نظم العوائد العدالة الخارجية .
- ويؤكد الباحث في هذا المقام أنه إذا كان يصعب على الإدارة أن تزيد الميزانيات المخصصة لنظم عوائد العمل فإنها يجب على الأقل أن تعمل على تحقيق العدالة بين العاملين في توزيع ما هو متاح .

(ب) عدالة المشرف :

تؤثر عدالة المشرف - وفقاً لنتائج البحث الحالي - على كل من سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي . ومن ثم يجب على المديرين والمشرفين

(١) تخرج مناقشة هذه المحاور بالتفصيل عن نطاق البحث الحالي ، ولزيد من التفصيلات يمكن الاستعانة بالمراجع المتخصصة في هذا الشأن ، مثل :

Wallace, M. J. Jr. & C. H. Fay. Compensation Theory and Practice (2nd ed.) Boston: PWS - Kent, 1988.

أن يدركوا أهمية معاملة مرؤوسيههم بطريقة عادلة. ويمكن تصميم برامج تدريبية لزيادة مهارات المشرفين على تفهم مرؤوسيههم والتعامل معهم.

(ج) فرص تكوين صداقات في العمل :

على ضوء نتائج البحث الحالي قد يكون من المفيد أيضاً أن تتيح منظمات العمل لأعضائها فرص التفاعل والاتصال أثناء العمل . وتزيد أهمية إتاحة فرص التفاعل الاجتماعي بين العاملين في الوظائف الروتينية مما يساعد على تحمل هذه الأعمال ويساعد في تحقيق معدلات معقولة للأداء .

(د) الحالة النفسية للأفراد في العمل :

يمكن تحسين الحالة النفسية للأفراد من خلال برامج جودة حياة العمل Qual-ity of Working Life Programs . وتتضمن هذه البرامج جوانب متنوعة، منها: توفير ظروف عمل مناسبة، وتوفير الأمان في العمل، وفرص تنمية القدرات والمعارف، وعدالة الدخل من العمل، وفرص النمو والتقدم ، ومساعدة الفرد على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية (40) .

١٣/٩ . أخيراً ، من الناحية الأكاديمية توجد قضايا علمية أخرى تستحق المزيد من البحث . ومن القضايا التي يعتقد الباحث أنها جديرة بالدراسة ، تحليل أثر أخذ سلوكيات الدور الإضافي في الاعتبار - إلى جانب سلوكيات الدور الرسمي - على تقييم المديرين والمشرفين لمرؤوسيههم . ويلاحظ كذلك أن الدراسة الحالية اعتمدت على مصدر واحد فقط في قياس سلوكيات الدور الإضافي ، وهو رأي المشرف . وقد خلص فانس ورفاقه (41, p.74) في بحث عن الدور الرسمي إلى أنه : « يمكن أن يكون الفرد ذاته ، والمشرفون ، والزملاء مصادر متساوية الصدق لمعلومات الأداء » .

وذكر فاره وويربل وبيديان (42) أنه من الأفضل أن يعتمد تقييم الأداء على معلومات من مصادر متنوعة - تشمل الفرد ذاته - بما يزيد من نقاط القوة ويقلل من نقاط ضعف الاعتماد على مصدر واحد للمعلومات . وعلى ذلك فإنه من المفيد أن تركز بحوث مستقبلية على اختبار انطباق النتائج المذكورة أعلاه على تقييم

سلوكيات الدور الإضافي ، وذلك من خلال اختبار صدق تقييم سلوكيات الدور الإضافي اعتماداً على معلومات متكاملة من مصادر متنوعة بالمقارنة مع معلومات يتم الحصول عليها من مصدر واحد . علاوة على ما سبق ، يمكن تكرار الدراسة الحالية على عينات أخرى سواء تمثل المجموعات الوظيفية التي تضمنها البحث الحالي أو مجموعات وظيفة أخرى.

١٠. ملخص البحث

تركز اهتمام الباحثين لعقود طويلة على دراسة العوامل المؤثرة على سلوكيات الدور الرسمي ، وفي أوائل الثمانينيات بدأ الباحثون يهتمون بدراسة نوع آخر من سلوكيات العاملين له أثره على كفاءة وفعالية منظمات العمل ، وهو سلوكيات الدور الإضافي . ومن مراجعة التراث الفكري في مجال النوع الأخير من السلوكيات تبين أن معظم الدراسات السابقة اقتصر على بحث أثر الرضا الوظيفي أو أحد جوانبه على سلوكيات الدور الإضافي ، وبالتالي لم يتم تفسير نسبة ملموسة من التباين الكلي في سلوكيات الدور الإضافي . إتضح أيضاً من مراجعة الدراسات السابقة أنه لم يتم حتى الآن بحث علاقة مجموعة متنوعة من المتغيرات مع سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي في إطار دراسة واحدة ، بهدف مقارنة أثر المتغيرات على كلا النوعين من السلوكيات . ومن ثم ، تمثل الهدف من البحث الحالي في اختبار أثر مجموعة متنوعة من المتغيرات تتصل بخصائص الوظيفة ، وبيئة العمل ، ومتغيرات فردية على كل من سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي .

هذا ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بصياغة أربعة فروض ، وجرى اختبارها من خلال بيانات تم تجميعها عن طريق قائمتي استقصاء . أجاب على القائمة الأولى ٤١ من المشرفين ، وقام باستيفاء القائمة الثانية ٣١٤ من العاملين في وظائف تخصصية وفنية وكتابية . وتبين من نتائج التحليل أن المجموعات الثلاثة من المتغيرات المستقلة تفسر نسبة أعلى من التباين الكلي في سلوكيات الدور الإضافي عن سلوكيات الدور الرسمي . وظهر أيضاً أن أثر خصائص بيئة العمل يزيد عن أثر خصائص الوظيفة والمتغيرات الفردية على كل من سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي . كما اتضح أن إدراك

الأفراد لعدالة العائد من العمل يأتي في مقدمة المتغيرات من حيث تأثيره على سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي . وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي أيضاً أن فرص تكوين صداقات في العمل ، وإدراك الأفراد لعدالة المشرف ، والحالة النفسية للأفراد تؤثر بشكل معنوي على كل من سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي . وتضمن البحث في النهاية مناقشة النتائج والتطبيقات العملية ، حيث أبرز الباحث ضرورة الاهتمام بعدد من الجوانب ، هي : (١) تحقيق العدالة الداخلية والعدالة الخارجية فيما يتعلق بالعوائد من العمل ، (٢) أن يتم معاملة المرؤوسين بطريقة عادلة بواسطة المشرفين ، (٣) إتاحة فرص الاتصال والتفاعل أثناء العمل ، (٤) زيادة الاهتمام بتحسين الحالة النفسية للعاملين من خلال برامج جودة حياة العمل .

المراجع

- [1] George, J. M., & A. B. Brief. "Feeling Good - Doing Good : A conceptual Analysis of the Mood at Work - Organizational Spontaneity Relationship", Psychological Bulletin, 112, 1992, 310 - 329 .
- [2] Katz, D., & R. L. Kahn. The Social Psychology of Organizations (2nd ed.) . New York : John Wiley & Sons, 1978 .
- [3] Orr, J. M., P. R. Sackett & M. Mercer . "The Role of Prescribed and Non-prescribed Behaviors in Estimating the Dollar Value of Performance", Journal of Applied Psychology, 74, 1989, 34 -40 .
- [4] Bateman, T. S., & D. W. Organ. "Job Satisfaction and the Good Soldier : The Relationship between Affect and Employee Citizenship", Academy of Management Journal, 26, 1983, 587 - 595 .
- [5] Farh, J.L., P. M. Podsakoff & D. W. Organ. "Accounting for Organizational Citizenship Behavior : Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction", Journal of Management, 16, 1990, 705 - 721 .
- [6] Moorman, R. H. "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors : Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship ?", Journal of Applied Psychology, 76, 1991, 845 - 855 .
- [7] Moorman, R. H. "The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", Human Relations, 46, 1993, 759 - 776 .
- [8] Organ, D. W., & M. Konovsky . "Gognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", Journal of Applied Psychology, 74, 1989, 157 - 164 .
- [9] Scholl, R. W., E. A. Cooper & J. F. Mckenna . "Referent Selection in Determining Equity Perceptions : Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes", Personnel Psychology, 40, 1987, 113 - 124 .
- [10] Williams, L. J., & S. E. Anderson . "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", Journal of Management, 17, 1991, 601-617.

- [11] Brief, A. P., & S. J. Motowidlo . "Prosocial Organizational Behaviors", Academy of Management Review, 10, 1986, 710 - 725 .
- [12] Puffer, S. M. "Prosocial Behavior, Non - Compliant Behavior, and Work Performance among Commission Sales People", Journal of Applied Psychology, 72, 1987, 615 - 621 .
- [13] Organ, D. W. "A Restatement of the Satisfaction - Performance Hypothesis, Journal of Management, 14, 1988, 547 -557.
- [14] Szilagy, A. D., & M. J. Wallace . Organizational Behavior and Performance (2nd ed.) . Santa Monica, CA : Goodyear Publishing Co., 1980 .
- [15] Staw, B. M. "Organizational Behavior : A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables", in : M. R. Rosenzweig & L. W. Porter (eds.), Annual Review of Psychology, Vol. 35, 627 - 666 . Palo Alto, CA : Annual Reviews, 1984 .
- [16] Mc Cormick, E. J., & D. Ilgen . Industrial and Organizational Psychology (8th ed.) . Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, 1985.
- [17] Blumberg, M., & C. D. Pringle . "The Missing Opportunity in Organizational Research : Some Implications for a Theory of Work Performance ", Academy of Management Review, 7, 1982, 560 - 569 .
- [18] Organ, D. W. Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome . Lexington, MA : Lexington Books, 1988 .
- [19] Smith, C. A., D. W. Organ & J. P. Near . "Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents", Journal of Applied Psychology, 68, 1983, 653 - 663 .
- [20] O'Reilly, C., & J. Chatman . "Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification , and Internalization on Prosocial Behavior", Journal of Applied Psychology, 71, 1986, 492 - 499 .
- [21] Pearce, J. L., & H. B. Gregersen . "Task Interdependence and Extrarole Behavior : A Test of the Mediating Effect of Felt Responsibility", Journal of Applied Psychology, 76, 1991, 838 - 844 .

- [22] Wright, P. M., J. M. George, S. R. Farnsworth & G. C. McMahan . "Productivity and Extra - Role Behavior : The Effects of Goals and Incentives on Spontaneous Helping", Journal of Applied Psychology, 78, 1993, 374 - 381 .
- [23] Hackman, J. R., & G. R. Oldham. "Motivation Through the Design of Work : Test of a Theory", Organizational Behavior and Human Performance, 16, 1976, 250 - 279 .
- [24] Cotton, J. L. Employee Involvement : Methods for Improving Performance and Work Attitudes . London: Sage Publication, 1993.
- [25] Cascio, W. F. Applied Psychology in Personnel Management (4th ed.) . Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, 1991 .
- [26] Harmen, H. H. Modern Factor Analysis . Chicago, IL : University of Chicago Press, 1976 .
- [27] Cook, J. D., S. J. Hepworth, T. D. Wall & P. B. Warr . The Experience of Work : A Compendium and Review of 249 Measures and their Use . London : Academic Press, 1981 .
- [28] Cohen, J., & P. Cohen . Applied Multiple Regression / Correlation Analysis for the Behavioral Sciences. Hillsdale, N. J. : Erlbaum, 1983.
- [29] Iaffaldano, M. T., & P. M. Muchinsky . "Job Satisfaction and Job Performance : A Meta - Analysis", Psychological Bulletin, 97, 1985, 251 - 273 .
- [30] Petty, M. M., G. W. McGee & J. W. Cavender . "A Meta-Analysis of the Relationship between Individual Job Satisfaction and Individual Performance", Academy of Management Review, 9,1984, 712 - 721 .
- [31] Oldham, G. R., C. T. Kulik, M. L. Ambrose, L. P. Stepina & J. F. Brand. "Relations between Job Facet Comparisons and Employee Reactions ", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 38, 1986, 28 - 47 .
- [32] Clark, M. S. "A Role for Arousal in the Link between Feeling States, and Behavior", in : M. S. Clark & T. Fiske (Eds.), Affect and Cogni-

- tion : The Seventeenth Annual Carnegie Symposium on Cognition, 263 - 286 . Hillsdale, N.J. : Erlbaum, 1982.
- [33] Fried, Y., & G. R. Ferris . "The Validity of the Job Characteristics Model : A Review and Meta - Analysis", Personnel Psychology, 40, 1987, 287 - 322 .
- [34] Hofstede, G. "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", Organizational Dynamics, 9, 1989, 42-63 .
- [35] "The joy of Working", November 1987, 61 - 71 . As Cited in : R. M. Hodgetts . Modern Human Relations at Work . Hillsdale, IL : The Dryden Press, 1990 .
- [36] Gist, M. E., E. A. Locke & M. S. Taylor . "Organizational Behavior : Group Structure, Process, and Effectiveness", Journal of Management, 13, 1987, 237 - 257 .
- [37] Rousseau, D. M., & J. M. Parks . "The Contracts of Individuals and Organizations", in : L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.) Research in Organizational Behavior, 1993, Vol.15, 1- 43. Greenwich, CT : JAI Press .
- [38] Schein, E. H. Organizational Psychology (3rd ed.) . Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, 1980 .
- [39] Watson, T. J. Sociology, Work and Industry . London : Routledge & Kegan Paul, 1980 .
- [40] Seashore, S. E. "Defining and Measuring the Quality of Working Life", in : L. E. Davis & A. B. Cherns (Eds.), The Quality of Working Life, 1975, Vol. 1, 105 - 118 . New York : Free Press .
- [41] Vance, R. J., R. C. McCallum, M. D. Coover & J. W. Hedge . "Construct Validity of Multiple Job Performance Measures Using Confirmatory Factor Analysis", Journal of Applied Psychology, 73, 1988, 74 - 80 .
- [42] Farh, J., J. D. Werbel & A. G. Bedeian . "An Empirical Investigation of Self - Appraisal - Based Performance Evaluation", Personnel Psychology, 41, 1988, 141 - 156 .