

## تقصي سلوك المشرفين وسلوك المواطنة التنظيمية عند مرؤوسهم في ضوء قطاعي التجزئة والتصنيع بالمملكة العربية السعودية

د. صالح محمد باجبع  
أستاذ مساعد - إدارة أعمال  
قسم إدارة الأعمال

محمد غرمان الشهري  
برنامج ماجستير  
إدارة الأعمال

د. عبد الرحمن سمير باسهل

أستاذ مساعد - موارد بشرية وسلوك تنظيمي  
قسم إدارة الموارد البشرية

كلية الاقتصاد والإدارة  
جامعة الملك عبد العزيز  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

لقد سعت الدراسة الحالية إلى فهم طريقة تصور الأفراد العاملين في شركات تجارة التجزئة والتصنيع لسلوك مشرفيهم، وفهم إلى أي مدى قد يحفزهم ذلك التصور أو يثنيهم عن إظهار سلوك المواطنة التنظيمية (OCB). تم جمع البيانات باستخدام نهج نوعي يشمل 22 مقابلة مع موظفين يعملون في تجارة التجزئة والتصنيع. وتم تحليل المقابلات المكتوبة بشكل موضوعي وأسفر ذلك عن تشكيل موضوعات أساسية وفرعية تتعلق بالعوامل التي تشجع أو تثني عن سلوك المواطنة التنظيمية. تم تحديد كل من دعم الموظفين والشعور بالثقة والأمن والتقدير والإنصاف والتواصل الجيد والاحترام بوصفها العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية. وأشارت النتائج إلى أن العدوانية اللفظية وانعدام الثقة والظلم واللامبالاة ونقص المعرفة كلها أمور تؤثر سلباً على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين. تعد هذه الورقة إضافة مهمة إلى مجموعة المؤلفات فيما يتعلق بالعوامل التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوسين في سياق سعودي. ويمكن للمؤسسات أن تطبق نتائج هذه الدراسة على سياساتها لأن سلوك المواطنة التنظيمية مهم لنجاح أي عمل تجاري. نظراً لأن دراسة سلوك المواطنة التنظيمية عادة ما تتم في سياق غربي وعن طريق الأساليب الكمية؛ لذا فإن قيمة هذه الدراسة تتمثل في أنها تبحث في سلوك المواطنة التنظيمية في سياق شرق أوسطي - وبشكل أكثر تحديداً في سياق المملكة العربية السعودية، كما أنها تستخدم أساليب نوعية لخلق فهم عميق للعوامل المشجعة على سلوك المواطنة التنظيمية، والمثبطة عنه.

**الكلمات المفتاحية:** المملكة العربية السعودية، سلوك المواطنة التنظيمية، سلوك المشرفين، التبادل الاجتماعي، الانغماس الوظيفي.

### المقدمة

إن دراسة كيفية تصور الموظفين لوظائفهم وما يرغبون في المساهمة به في مؤسستهم ليست بالظاهرة الجديدة، ولطالما كانت المؤسسات مهتمة بفهم ما يحفز الموظفين على البقاء في شركاتهم، والأهم من ذلك، فهم ما يحفز رغبتهم في المساهمة في نمو مكان العمل وتطوره (Ariani, 2013). من المهم فهم مثل هذه الأمور وخاصةً في عصرنا الحالي حيث يتعين على المؤسسات مواصلة البحث عن طريقة جديدة لضمان بقائها في سوق شديد التنافسية (Suresh & Venkatammal, 2010).

حدد كاتز (Katz, 1964) ثلاثة أنواع رئيسية للسلوك تعتبر أساسية لعمل أي منظمة. وتشمل هذه الأنواع (أ) الاستعداد للدخول في المنظومة والبقاء داخلها، (ب) الاستعداد للوفاء بمتطلبات محددة للدور بطريقة موثوقة بها؛ (ج) الاستعداد لعرض نشاط مبتكر وتلقائي يتجاوز مواصفات الدور. وفيما يتعلق بالنوع الثالث، أشار كاتز إلى أن «المؤسسة التي تعتمد فقط على نماذجها الأولية للسلوك المحدد تمثل نظاماً اجتماعياً هشاً للغاية» (Katz, 1964: 132). ويعتمد نجاح أي مؤسسة بالفعل

\* تم استلام البحث في يونيو 2020، وقبل للنشر في أغسطس 2020، وتم نشره في مارس 2022.

بشكل كبير على التعاون بين الموظفين، ومساعدتهم لبعضهم وما يقدمونه من اقتراحات، وبوادر حسن النية والإيثار التي يقومون بها، والشواهد الأخرى على ما يمكن أن نسميه سلوك المواطنة التنظيمية (Smith, Organ & Near, 1983). وأشار (Ariani, 2013) إلى أنه يتعين على الموظف الالتزام والانغماس بقدر معين في المؤسسة لكي يُظهر سلوك المواطنة التنظيمية. وبينما يشير الالتزام إلى انخراط الموظف في مؤسسته وارتباطه بها (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974)، فإن الانغماس يذهب إلى أبعد من ذلك إذ يتضمن المشاركة الجسدية والعاطفية والمعرفية للموظف في عمله (Kahn, 1990).

يجب على المؤسسات أن تسعى جاهدة لتحفيز الانغماس الوظيفي للموظفين حيث يميل الموظفون المنغمسون وظيفياً إلى إظهار السلوكيات التي تعزز الأداء الناجح والفعال في المؤسسة (Ariani, 2013) - انطلاقاً من هذه النقطة المشار إليها بسلوك المواطنة التنظيمية أو سلوك المواطنة التنظيمية. ومن هذا المنطلق، واستناداً إلى نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1968)، سعت هذه الورقة البحثية إلى فهم كيف يتصور الأفراد العاملون في تجارة التجزئة والتصنيع سلوك مشرفهم، وكيف يمكن أن يشجعهم ذلك على إظهار سلوك المواطنة التنظيمية أو يثنيهم عنه. وبالإشارة إلى نظرية التبادل الاجتماعي، فقد لاحظ (Homans, 1958: 606)، وهو أحد مؤسسي هذه النظرية، أن «الأشخاص الذين يجزلون العطاء للآخرين يحاولون الحصول منهم على الكثير، وأن الأشخاص الذين يحصلون من الآخرين على الكثير يقعون تحت ضغط ليعطوهم الكثير».

وقد استفاد الكثير من الباحثين في دراسة نظرية التبادل الاجتماعي في سياق سلوك المواطنة التنظيمية على نطاق واسع (على سبيل المثال، Ma & Qu, 2011; Ahmad, Forouzandeh & Kahreh, 2010). ومع ذلك، فعادةً ما تُجرى هذه الدراسات في سياق غربي، ولا يلقى الموضوع الاهتمام الكافي في بعض السياقات الأخرى، مثل الشرق الأوسط. وعلى حد معلوماتنا، فإنه لم يتم إجراء سوى عدد قليل من هذه الدراسات في السياق السعودي، ولم يطبق أي منها نهجاً نوعياً (Rasheed, Jehanzeb & Rasheed, 2013).

## الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)

في ظل ديناميكية أماكن العمل في عصرنا الحالي، تحتاج المؤسسات إلى موظفين مهيين للقيام بأكثر مما تتطلبه منهم توصيفات وظائفهم، من أجل النجاح (Suresh & Venkatammal, 2010). وبشكل أكثر واقعية، فإن هذا يعني أن المؤسسات تفضل الموظفين المنغمسين في الإجراءات والسلوكيات التي ليست بالضرورة جزءاً من وظائفهم، ولكنها يمكن أن تفيد المؤسسة بشكل كبير. ويُشار إلى هذا النوع من السلوك باسم «سلوك المواطنة التنظيمية» (Suresh & Venkatammal, 2010). وغالباً ما يتم وصف الموظفين الذين يطبقون سلوك المواطنة التنظيمية بأنهم أشخاص «يبذلون جهوداً تفوق الحدود» أو «يبذلون أقصى ما لديهم». ويجب ملاحظة مدى أهمية تلك السلوكيات وتأثيرها لأنها تلعب دوراً مهماً في الأداء التنظيمي ونجاح العمل.

وبحسب ما أشار إليه كلٌّ من Organ, Podsakoff and MacKenzie (2006)، فإن هناك خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي الإيثار ووعي الضمير والروح الرياضية والكياسة والسلوك الحضاري. ويشير الإيثار إلى مساعدة الآخرين دون توقع الحصول على أي شيء في المقابل (Redman & Snape, 2005)، ومن المحتمل أن يتمثل هذا الإيثار في بيئة العمل في صورة عامل يختار مساعدة زميله على إنهاء مشروع أو مجموعة من المهام على الرغم من أن هذا العمل لا يرتبط بالضرورة بما يحتاجون لإنجازه في يوم عملهم العادي. يمكن أن يُترجم الضمير إلى سلوكيات تتجاوز بكثير الحد الأدنى من متطلبات الأدوار (Organ et al., 2006). وتشمل هذه المتطلبات الحصول على فترات راحة أقصر، والعمل لساعات طويلة، والمساهمة بشكل نشط في إيجاد طرق يمكن من خلالها زيادة نمو الشركة وإنتاجيتها (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1993; Redman & Snape, 2005). ويمتاز الأفراد ذوي الضمير الواعي بأنهم منظمون ومنضبطون بذاتهم ومسؤولون وجادون في عملهم.

تتعلق الروح الرياضية بالاستعداد لتحمل ظروف لا ترقى للظروف المثالية دون شكوى. وهذا يعني من حيث المبدأ أن يبقى الموظف في حالة معنوية جيدة حتى بعد تحقيق نتيجة مخيبة للأمال أو شعور ببعض الانزعاج (Organ et al., 2006). المعيار أو البعد الرابع هو الكيافة، ويشير إلى التأدب ومراعاة مشاعر الآخرين. ويُترجم ذلك أيضاً إلى دعم زملاء العمل

عاطفياً. ويشير أيضاً إلى اللفتات أو الإشارات التي تساعد في منع نشوب مشاكل بين الأشخاص عن طريق مثلاً توجيه إخطار مسبق بجدول العمل، أو استشارة الآخرين قبل اتخاذ الإجراءات التي قد تؤثر عليهم (Organ, 1990a). والكياسة مهمة للفعالية التنظيمية إذ بقي وجود الأفراد المهذبين من وقوع الأزمات من خلال ما يبذلونه من جهد حقيقي لتجنب خلق مشاكل لزملاء العمل (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997). أخيراً، يشير السلوك الحضاري إلى المشاركة البناءة للموظف في سياسة المؤسسة (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009). يكرس الموظفون ممن يظهرون السلوك الحضاري جهودهم لتمثيل الشركة بطريقة إيجابية من خلال، على سبيل المثال، التحاقهم ببعض الوظائف، وترويج صورة إيجابية للشركة أمام الأطراف الخارجية. يُظهر هؤلاء الأفراد اهتماماً على المستوى الكلي في الشركة، ويسعون في نهاية المطاف إلى المساهمة في تمديد عمر المؤسسة في السوق (Podsakoff et al., 2009).

### العوامل التي تؤثر إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية

يظهر الموظف سلوك المواطنة التنظيمية بقدر يعتمد بشكل كبير على الطريقة التي يتصور بها سلوك مشرفه (Arnaud & Wasieleski, 2014). وفي هذا الصدد، أشار الباحثون إلى مجموعة متنوعة من العوامل التي قد يتعين على المشرفين مراعاتها عند استهداف التأثير الإيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين. وتشمل هذه العوامل دعم الموظفين وتحفيز التواصل المفتوح والتقدير والثقة والعدالة. وأول العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية هو الدعم. حيث يميل الموظفون الذين يلمسون المزيد من الدعم من قبل مشرفهم إلى الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية (Muhammad, 2014; Wang, 2014). وذكر Muhammad (2014) و Wang (2014) بأن التصورات الإيجابية عند الموظفين لدعم المشرفين لهم قد تحفز التزامهم تجاه المؤسسة، مما يؤدي بدوره إلى إظهارهم لسلوك المواطنة التنظيمية. فالدعم مصطلح عام إلى حد ما ويتضمن الدعم العاطفي بما يعطي فسحة لمرونة العمل، وموازنة عبء العمل الواقع على الموظفين. وفيما يتعلق بالدعم العاطفي، وجد Yue و Men (2019) أن الموظفين الذين يعملون في المؤسسات التي تتبنى الثقافة العاطفية بدلاً عن الثقافة المعرفية يميلون أكثر لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية. وتركز المؤسسات التي تتبنى الثقافة العاطفية على شعور الموظفين، وتهدف إلى المساهمة في رفاهية الموظفين. ويرجح أن يشعر الموظفون الذين يستفيدون هذا النوع من الموارد الاجتماعية العاطفية بحجم كبير من الدعم تقدمه لهم مؤسستهم، مما يحفزهم بدوره للانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية.

يأخذ الدعم شكلاً آخر يتعلق بالتأكد من قدرة الموظفين على التعامل مع أعباء العمل. وبحسب Caplan، French، و Van Harrison (1982)، هناك نوعان من أعباء العمل الزائدة: الأعباء الكمية والأعباء النوعية. ويشير الباحثون إلى الأعباء الكمية الزائدة على أنها مشاعر تتعلق بحجم العمل وضغط العمل الملموس، في حين أن العبء النوعي الزائد يعني ضمناً أنه ليس ثمة وقت كافٍ أو أن ثمة افتقار لمهارات معينة مطلوبة لإنتاج عمل عالي الجودة. وهناك خلاف حول ما إذا كان عبء العمل الزائد يعزز سلوك المواطنة التنظيمية أم لا. ففي حين وجد بعض الباحثون أن الموظفين يظهرون قدراً أكبر من سلوك المواطنة التنظيمية في المواقف العصيبة للغاية (Meghino, 1977; Singh, Singh, Kumar & Gupta, 2015)، وجد معظمهم أن العكس هو الصحيح (Kasa & Hassan, 2017). فعلى سبيل المثال، يدفع Meghino (1977) بأنه عندما تقل أعباء العمل، لا يشعر الموظفون بالتحدي ومواجهة الصعوبات فينخفض أداؤهم. واعترض باحثون آخرون على هذه النتيجة حيث وجدوا أن عبء العمل الزائد يزيد من الإرهاق، ما يؤدي إلى مناهضة سلوك المواطنة التنظيمية (Kasa & Hassan, 2017).

أشار Kramer (2017) إلى أهمية التواصل المفتوح كعامل ثانٍ يعزز من سلوك المواطنة التنظيمية. ينطوي التواصل المفتوح بين المشرف والمرؤوس على الرغبة في الوضوح والصراحة في الرسائل التي يرسلها الطرفان لبعضهما البعض، بالإضافة إلى رغبة الطرفين في تشجيع رسائل الاتصال المباشرة والصادقة وقبولها من الطرف الآخر.

بعبارة أخرى، ينطوي الاتصال المفتوح على استماع كلا الطرفين إلى بعضهما البعض وليس مجرد التحدث (Kramer, 2017). وثمة شرط مهم يتمثل في أن يستخدم كلا الطرفين لغة إيجابية للتواصل وأن يكونوا مستعدين لتلقي الرسائل كملاحظات وتعليقات بناءة، وبالتالي لا يستجيب أحدهما للآخر بطريقة سلبية. عندما يتفاعل المشرفون بطريقة سلبية مع الرسالة التي يتلقونها من المرؤوس من خلال رفض محتواها أو انتقادها أو تجاهلها، والرد برسائل

تضرر بالعلاقة، فإن المرؤوسين في هذه الحالة ينظرون إلى التواصل على أنه تواصل مغلق، وفي الغالب ستكون النتيجة تقليل تواصلهم مع مشرفهم (Kramer, 2017).

علاوة على ذلك، وجد Kandlousi, Ali and Abdollahi (2010) أن الموظفين غير الراضين عن عملية التواصل مع مشرفهم و/أو الذين يشعرون بأن المشرفين غير ودودين معهم لا يميلون لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير القصور في عملية التواصل أو التواصل السلبي على أنه تقصير في رعاية الموظفين، مما قد يؤثر سلباً على مشاركة الموظف، وبالتالي يثبط سلوك المواطنة التنظيمية لديه.

ننتقل إلى التقدير وهو ثالث العوامل المساهمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. ففي ظل التنافس الشديد في السوق، تطلب الشركات من موظفيها باستمرار بذل الوقت والجهد في العمل وتتوقع منهم المزيد (Haque & Azim, 2009). وفي المقابل يرغب العديد من الموظفين في الحصول على التقدير المناسب تعويضاً عن وقتهم وجهودهم - إما في شكل مكافآت مالية أو عرفاناً علنياً بجهودهم، مثل الحصول على جائزة «موظف الشهر». وفي سياق سلوك المواطنة التنظيمية، وجد Amulraj و Sinnappan (2014) أنه عندما يحصل الموظفون على المكافآت والتقدير الذي ينتظرونه من مؤسستهم، فإنهم يشعرون بأنهم يصبحون ملزمون أكثر بالرد على ذلك التقدير بالمشاركة على مستويات أكبر، ونتيجةً لذلك يكونون أكثر ميلاً لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية.

إلى جانب المكافآت المباشرة كما في النماذج المذكورة سابقاً، يمكن أيضاً أن يأتي التقدير في صورة تدريب مهني يقدم إلى الموظف. وفيما يتعلق بالتطوير المهني، استنتج Memon, Sallaeh, Baharom, Nordin and Ting (2017) أن توفير فرص التدريب والتطوير الشخصي تحفز سلوك المواطنة التنظيمية. ودفع الباحثون بأن تقديم فرص التدريب قد يجعل الموظفين يشعرون بأنهم من الأصول المهمة للمؤسسة. وأن الموظفين الذين يشعرون بالرضا عن جهود التدريب والتطوير التي تبذلها المؤسسة أكثر ميلاً لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية. وبالإضافة إلى الدعم العاطفي والتطوير المهني، يضيف Van Dyne, Kossek, and Lobel (2007) أن تهيئة ترتيبات عمل مرنة والسماح بها غالباً ما سيؤدي إلى إظهار سلوك المواطنة التنظيمية. ويقول Rhoades and Eisenberger (2002) بأن العديد من الموظفين يرغبون في مرونة العمل، وأن المشرفين الذين يمنحون مثل هذه المرونة هم أكثر المشرفين الذين يرغب الموظفون في إظهار الاحترام والتقدير لهم. وغالباً ما يظهر هؤلاء الموظفون قدراً أعلى من الالتزام في عملهم ومن سلوك المواطنة التنظيمية تعبيراً عن شكرهم وامتنانهم.

أما رابع العوامل التي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية هو الثقة التنظيمية. وتعرف الثقة التنظيمية على أنها «شعور الموظف بالثقة بأن المؤسسة ستتخذ إجراءات مفيدة بالنسبة له، أو أنها على الأقل لن تضره» (Tan & Tan, 2000: 243). وجد Altuntas and Baykal (2010) أن الموظفين الذين يُظهرون ثقة عالية في إدارتهم ومؤسستهم بشكل عام هم الأكثر ميلاً لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية. وبالمثل، وجد Eisenberger and Fasolo (1990) أن الموظفين الذين يشعرون برعاية واهتمام مؤسستهم تكون لديهم مستويات أعلى من الثقة في مؤسستهم، وبالتالي سوف يرغبون في كثير من الأحيان في رد جميل مؤسستهم من خلال إظهار السلوك الذي يمكن أن يسهم في نمو المؤسسة.

يشير العدل أو الإنصاف وهو خامس العوامل، إلى تصور الموظفين للقرارات التنظيمية بأنها عادلة للجميع وأن الموظفين يتلقون مكافآتهم بصورة عادلة تقديراً لجهودهم جميعاً دون تفرقة. وبحسب Organ (1990b)، فإن تصورات العدالة تلعب دوراً رئيسياً في خلق سلوك المواطنة التنظيمية لأنه من المتوقع من الموظفين الذين يشعرون بأن المشرفين يعاملون موظفيهم بشكل عادل أن يعبروا عن امتنانهم ورضاهم من خلال إظهار سلوك المواطنة التنظيمية (Moorman, 1991).

### أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تجارة التجزئة

يتصل سلوك المواطنة التنظيمية بصفة خاصة بتجارة التجزئة حيث أن الأفراد في هذا القطاع كثيراً ما يكونون على اتصال دائم مع العملاء لذا فمن الممكن أن يمثل سلوك الموظف غير المفوض أهمية كبيرة لتحقيق رضا العملاء (Rego and Cunha, 2008). وعلى الرغم من أن مساعدة العملاء هو أحد المتطلبات في التوظيف الوظيفي للعاملين في تجارة التجزئة (Ackfeldt and Coote, 2005)، إلا أنه من غير الضروري بالنسبة للموظفين التقنيين تغيير أساليبهم التي يتبعونها لمساعدة العملاء، غير أن لرضا العملاء دور حيوي في بقاء شركات تجارة التجزئة. وقد أظهرت الأبحاث السابقة

وجود علاقة مباشرة بين سلوك المواطنة التنظيمية ورضا العملاء (Castro, Armario & Ruiz, 2004). لذا فمن الأفضل للقائمين على كل شركة تعمل في تجارة التجزئة والتصنيع أن يدركوا كيف يمكنهم تشجيع موظفيهم على إظهار سلوك المواطنة التنظيمية (Perreira and Berta, 2015).

## تصميم الدراسة

### المنهجية

سعت الدراسة الحالية إلى فهم كيفية تصور الأفراد العاملين في تجارة التجزئة والتصنيع لسلوك مشرفيهم وكيف يشجعهم ذلك على إظهار سلوك المواطنة التنظيمية أو يثبطهم عنه. وقد تم تبني تصميم نوعي لأن هذا النوع من تصميم الأبحاث يسمح بتقييم طريقة تصور الناس لأشياء معينة وأسباب اتخاذ الأفراد لخيارات أو قرارات معينة (Denzin and Lincoln, 2000).

وبحسب Symon and Cassell (2012)، فعادةً ما يتبنى الباحثون النوعيون نهجًا بنائيًا عند إجراء البحث. ويهتم البنائيون بفهم سبب اتخاذ الأفراد لقرارات معينة، وطريقة تصورهم للعوامل الإيجابية والسلبية المتغيرة المؤثرة في خياراتهم (Symon and Cassell, 2012). ونظرًا لأن الدراسة الحالية ركزت على فهم كيفية أو طريقة تصور أو رؤية الموظفين لسلوكيات مشرفيهم وكيفية تأثير ذلك على سلوكهم، فقد تم اعتماد نهج بنائي فيها.

### العينة وجمع البيانات

تمت الاستعانة بعينة من المشاركين ضمت 22 موظفًا يعملون في تجارة التجزئة والتصنيع. كانت أعمار غالبية المشاركين دون الخامسة والعشرين عامًا، وكان عمر أصغر المشاركين 24 عامًا وأكبرهم كان عمره 40 عامًا في وقت إجراء المقابلة. تباين المشاركون من حيث عدد سنوات العمل في مؤسستهم، حيث قضى ثمانية منهم أقل من عام كموظفين في مؤسستهم. وفيما يخص نوع أو جنس المشاركين، تم تحديد ستة منهم فقط من بين الإناث مقابل أكثر من ضعف هذا العدد من المشاركين من الذكور. يوضح الجدول (1) الخصائص الديموغرافية الرئيسة للمشاركين في البحث.

تم اختيار المشاركين باستخدام تقنية لأخذ العينات بطريقة مدروسة غير عشوائية، تقنية لأخذ عينات غير احتمالية. ويعني أخذ عينات غير العشوائية أن الباحث قد قام بتعيين مشاركين ذوي صفات محددة - وبالتالي لا يكون مؤهلاً ضمن العينة المأخوذة إلا من تنطبق عليه تلك الصفات (Etikan et al., 2016). تم

جدول رقم (1)  
الصفات المميزة للمشاركين

رقم المشارك	نوع العمل القائم به	عدد سنوات العمل / النوع / السن	الجنس
1	كاشير/محصل في محل لبيع الأثاث	2	ذكر
2	كاشير/محصل في محل لبيع الأثاث	1.5	ذكر
3	كاشير/محصل في محل لبيع الأثاث	1.5	ذكر
4	بائع في محل لبيع الكتب/الإلكترونيات	2	ذكر
5	بائع في محل لبيع الكتب/الإلكترونيات	أقل من سنة	ذكر
6	كاشير/محصل في محل لبيع الكتب/الإلكترونيات	أقل من سنة	ذكر
7	بائعة في محل لبيع مستحضرات التجميل	1	أنثى
8	كاشيرة/محصلة في محل لبيع الأثاث	1.5	أنثى
9	كاشيرة/محصلة في محل لبيع الكتب/الإلكترونيات	أقل من سنة	أنثى
10	كاشيرة/محصلة في محل لبيع مستحضرات التجميل	أقل من سنة	أنثى
11	كاشيرة/محصلة في محل لبيع مستحضرات التجميل	أقل من سنة	أنثى
12	كاشيرة/محصلة في محل لبيع الكتب/الإلكترونيات	أقل من سنة	أنثى
13	بائع في محل لبيع الأثاث	أقل من سنة	ذكر
14	بائع في محل لبيع الأثاث	1.2	ذكر
15	عامل تعبئة في شركة لتصنيع الصلب	3	ذكر
16	عامل صيانة في شركة لتصنيع البلاستيك	2	ذكر
17	عامل تعبئة في شركة لتصنيع الصلب	2	ذكر
18	عامل صيانة في شركة لتصنيع الصلب	2.5	ذكر
19	عامل تعبئة في شركة لتصنيع البلاستيك	3	ذكر
20	عامل تشغيل في شركة لتصنيع البلاستيك	أقل من سنة	ذكر
21	عامل تشغيل في شركة لتصنيع الصلب	4	ذكر
22	عامل صيانة في شركة لتصنيع الصلب	1.5	ذكر

جمع البيانات النوعية لهذه الدراسة من المقابلات الشخصية المباشرة. كانت المقابلات شبه منظمة، مما يعني أنه تم اتباع بنية معينة بحيث تم توفير مساحة كافية للمشاركين لإضافة ما يشاؤون وتغطية النتائج غير المتوقعة أيضاً (Symon & Cassell, 2012). وقد أجريت المقابلات باللغة العربية واستمرت كل منها لحوالي 45 دقيقة. وبعد كل مقابلة، قام الباحث بكتابة الأفكار الرئيسة والموضوعات المحتملة، وبعد 22 مقابلة، قرر الباحث أن المقابلات الإضافية لن تسفر عن رؤى إضافية حيث تم بلوغ حالة من التشبع النظري (Strauss and Corbin, 1998).

### تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام نهج للتحليل الموضوعي. قام الباحث في الخطوة الأولى بقراءة النصوص وإعادة قراءتها للاعتياد والتأقلم على البيانات. بعد ذلك، تم تحديد الرموز الأولية بناءً على الانطباعات الأولى والمؤلفات الأدبية الموجودة فيما يتعلق بالموضوع. استمرت هذه العملية إلى حد استحالة عنده تحديد أي رموز أو مفاهيم جديدة، ثم تم تصنيف الرموز في فئات فرعية تحت الفئات الرئيسة، والتي تم جمعها تحت الموضوعات الفرعية والأوسع نطاقاً.

### نتائج البحث

أسفر التحليل الموضوعي لاثنتين وعشرين (22) مقابلة فردية متعمقة مع الموظفين العاملين في تجارة التجزئة والتصنيع في المملكة العربية السعودية عن طرح موضوعين شاملين، وهما: السمات الإيجابية والسمات السلبية للمشرفين. بعد ذلك تم تقسيم كلا الموضوعين إلى موضوعات فرعية متعددة سلطت الضوء على سمات المشرفين ومميزاتهم التي تشجع الموظفين أو تثنيهم. كما تم توضيح كيفية تأثير هذه السمات على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.

## السمات والمميزات التي تؤثر إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية

### دعم الموظفين

شدد المشاركون على دعم الموظفين باعتباره سمة بالغة الأهمية لتعزيز إيجابية سلوك المواطنة التنظيمية. ويتضمن دعم الموظفين الدعم العاطفي والدعم المهني، مثل منح المرونة أثناء العمل.

لقد كانت مشرفتي مرنة للغاية، ففي أغلب المرات التي كنت أطلب فيها العمل وفق جدول زمني معين، كانت لتوافق على طلبي. كانت تتفهم ظروفهم عندما يكون لدي التزامات عائلية أو اجتماعية معينة. (...إلى آخره) كلها مواقف توضح لي مدى اهتمامها - إنها تضع نفسها في مكاني وتتعاطف معي كثيراً. إنها تتصرف معي وكأنها تقول لي «لا تقلق سأحبي ظهرك». [14]

حتى أن أحد المشاركين أفاد بأنه بسبب تعاطف مشرفه ومرونته معه، فهو على استعداد لتحمل المزيد من أعباء العمل إذا كان مشرفه بحاجة إلى عمالة إضافية لإنجازه:

لقد كان متعاطفاً معي للغاية ومتفهماً لوضعي كرجل متزوج يعول أسرته. لقد جعلني هذا الشخص أرغب في العمل بأكثر من طاقتي. كنت أعمل لمدة 5 أيام في الأسبوع، ولكن بسبب دعم هذا المشرف لي، أخبرته أنه ليس لدي مشكلة في العمل خلال عطلة نهاية الأسبوع في بعض الأحيان، ولكن مع رجائي أن تسمح لي بالحصول على بعض الإجازات أو العطلات عندما أحتاج إليها بشكل ضروري في المستقبل. لقد أحببت المكان وأحببت بيئة العمل لأنه يحاول قصارى جهده تحقيق الملائمة بين سياسة الشركة واحتياجات كل فرد يعمل معه منا. [1]

كما يعني دعم الموظفين التأكيد على العمل الجماعي وتحفيز التواصل المفتوح بين المشرف والموظف:

مشرفنا يعني بنا من خلال تفهمه ودعمه لنا ويعمل معنا كفريق واحد. أعتقد أن هذه هي النقطة الأساسية لتحفيز الموظفين على رفع مستوى الأداء في العمل. [20]

لقد قال لي ذات مرة «لا تعتبرني مشرفاً، اعتبرني صديقاً لك»، كلانا لديه هدف واحد، وسوف نساعد بعضنا البعض لإنهاء عملنا بسلاسة ويسر. إذا حافظنا على علاقة الأخوة بيننا، فسوف نحقق المزيد ونجعل العمل مريحاً لكلينا». أنا أقدر له هذا. [9]

## الاحترام

المح العديد من المشاركين إلى أهمية الاحترام. وأشارت النتائج إلى أن الموظفين يقدرون المشرفين كثيراً عندما يستخدمون لغة مهذبة ويكونون مميزين في اختيار التوقيت والمكان المناسبين لإبداء ملاحظاتهم حول أداء الموظف: أحد الأشياء التي تعجبني فيها هي اعتيادها تقديم ملاحظات بناءة بجلسة مغلقة بينما ليس في حضور الآخرين. [8] لغته مهذبة للغاية ولم يسبق له أن تجاوز حدود اللياقة في الكلام أو أنه أعطى أوامر بطريقة مسيئة أو غير محترمة. عندما يريد شيئاً منك، فإنه يسألك بطريقة مهذبة وأعتقد أن هذا يثبت تماماً احترافيته في العمل. [11]

## الشعور بالثقة والأمان

أشارت النتائج إلى أن الثقة والشعور بالأمان من السمات المهمة لإقامة علاقة إيجابية بين المشرف والموظف. على سبيل المثال، قال أحد المشاركين إن مشرفه طمأنه ضمناً بشأن وظيفته. وترجمت هذه الطمأنة إلى شعور قوي بالمسؤولية والرغبة في تشريف هذا المشرف من خلال العمل الجاد بسبب الثقة التي منحها إياه: (...لم يجعلني أشعر أبداً أن وظيفتي على المحك. أخبرني أنه إذا قمت بخطأ ما فلن تكون نهاية العالم وأنه إذا حدث خطأ ما وكان خارج عن إرادتك، فهو يتفهم هذا الأمر (...). هذا جعلني أشعر بمسؤولية أكبر تجاه ارتكاب أي أخطاء لأنني أريد أن أستحق ثقته واحترامه لي. [6]

## التقدير

رابع العوامل التي كان لها تأثيراً إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية كان تقدير الموظفين. وذكر أحد المشاركين في هذا الصدد أنه راضٍ عن التقدير الذي منحه له مؤسسته التي يعمل بها حالياً وأن هذا جعله يريد البقاء فيها: أعتقد أنني أصبحت الآن شخصاً معروفاً في الشركة، ولا أعتقد إذا تركتها بأنني سأحصل في أي مكانٍ آخر على نفس التقدير الذي أحصل عليه الآن في شركتي. [18] وأشار مشارك آخر بالمثل إلى أن التقدير جعله يرغب في البقاء، وأضاف أن هذا التقدير جعله يشعر بأنه من الأصول القيمة للمؤسسة، وأنه أصبح أكثر تمسكاً بالشركة: الشيء الجيد في مشرفي هو أنه لا يجعلك تشعر بأنك منفصل عن الشركة (... بل يجعلك تشعر بأنك جزء مهم من الشركة وبأن دورك الخاص فيها سيساعدها على تحقيق غاياتها وأهدافها السنوية. [9] وأدلى مشاركان آخران بتعليقات مماثلة:

عندما أحصل على الإشادة لأجل ما أقوم به من عملٍ شاق، فإن هذا يعطيني حافزاً للعمل بجد. [15]

في وجود التقدير المناسب، يكون الموظف على استعداد تام لبذل جهد مضاعف. [18]

وذكر المشاركون فرص التطوير المهني كشكل آخر من أشكال التقدير، حيث فسر هؤلاء المشاركون فرص التدريب على أنها دليل مباشر على اهتمام مشرفهم بمستقبلهم مما زاد من تمسكهم بالشركة والتزامهم تجاهها: لقد اعتاد أن يدريني وأن يعقد بعض الجلسات معي في غرفة الاجتماعات حول الطرق التي يمكنني بها أن أطور من أدائي. واعتاد على الاعتماد علي وبشكل غير رسمي، وكأنه كان يعدني للترقية للمستوى الإشرافي. لم أشعر أبداً أنه يحتفظ لنفسه بالمعرفة ولا يتشاركها معي. [4] كان من ضمن الأشياء التي يقوم بها المشرف محاولة تحديد نقاط الضعف لدي ومحاولة تطويري بناءً على هذه النقاط. بالنسبة لي، فإن هذا يدل على أنه يهتم بي وبمستقبلي في الشركة. [21]

## الإنصاف

من الواضح أن التصورات حول مسألة الإنصاف تلعب دوراً مهماً في سلوك المواطنة التنظيمية لأن المشاركين الذين أفادوا بأنهم يثقون بمشرفهم كانوا أكثر ميلاً لاحترام قرارات المشرفين وبالتالي إظهار الروح الرياضية: أثق في حكم مشرفي لأنني أعلم أنه عادل ونزيه. [16]

## التواصل الجيد

ويشير هذا العامل الأخير إلى الحاجة إلى معرفة ما هو متوقع من الموظفين والأسلوب الذي ينبغي عليهم تطبيقه لأداء مهام معينة. وهذا يعني في سياق سلوك المواطنة التنظيمية أن المشاركين بحاجة إلى معرفة دقيقة لما هو متوقع منهم ليكونوا قادرين على إظهار سلوك المواطنة التنظيمية بشكل فعال.

لقد أعطتني مشرفتي بعض التوجيهات في أول يوم عمل لي في الشركة، وكذلك مقدمة عن المكان والفريق وسياسة الشركة. كما شرحت لي أيضاً واجباتي وما هو متوقع مني. لقد اكتسبت من هذه المقدمة معرفة جيدة بما كان متوقعاً مني، وهذا ما جعلني أشعر بمزيد من الثقة والتحفيز لبدء العمل. [8]

أشعر بمزيد من الثقة والرضا بالعمل مع مشرفي، فهو يشرح لي الأهداف التي يجب أن نحققها، ويحدد لي الخطوط العريضة لكيفية تحقيق تلك الأهداف. [21]

## السمات والمميزات التي تؤثر سلباً على سلوك المواطنة التنظيمية

### العدوانية اللفظية

أول العوامل التي كان يُنظر إليه على أنها تساهم سلباً في سلوك المواطنة التنظيمية هو العدوان اللفظي (أو العدوانية اللفظية). وقد أوضح بعض المشاركين أن لديهم تجارب سلبية مع المشرفين الذين يصرخون عليهم - أحياناً بحضور زملاء آخرين لهم في العمل أو حتى أمام العملاء - والذين لم يكن ليتركوا أي مجال للموظفين للدفاع عن أنفسهم أو توضيح موقفهم. واتفق العديد من المشاركين على أن هؤلاء المشرفين كانوا مهتمين فقط بإظهار تفوقهم ولم يكونوا مهتمين مطلقاً بإقامة تواصل مفتوح مع رؤوسهم:

كان لدي مدير سيئ اعتاد على الصراخ في وجهي. (...) كانت المشكلة مع هذا المشرف أنه حتى عندما تنجز عملك في الوقت المحدد، كان يجب أن يصرخ لتذكيرك بـ «أنا هنا أعلى مكاناً منك». [3]

يجب مشرفي أن يقدم النصيحة علناً وبشكل مباشر أمام زملائي وأحياناً أمام العملاء. حتى وإن كان الأمر لا يستحق، مما يجعلني أشعر بإحباط داخلي، لأنه يقدم النصيحة علناً (...). يمكنك اصطحابي إلى مكتبك ومشاركة ما يشغلني معي، ولكن من فضلك لا تفعل ذلك أمام الجميع وبدون إظهار الاحترام الكافي لي. [7]

وأضاف مشارك آخر أن بعض المشرفين يستخدمون لغة التهديد، وهو ما وجده تصرفاً مهيناً لا ينم عن الاحترام:

يستخدم مشرفي لغة التهديد باستمرار مثل أن يقول «سأرسل بريدًا إلكترونيًا إلى قسم الموارد البشرية HR، إذا كنت لا تحب المكان، يمكنك المغادرة!»، أو يستخدم لغة الأمر، مثل أن يقول «يجب أن تفعل ذلك!» [5]

وأخيراً، أشار أحد المشاركين إلى أن بعض المشرفين لا يكتفون بالعدوان اللفظي، ولكنهم يولكون المهام بشكل غير ملائم، مما يؤدي إلى عدم تمكن الموظفين من تلبية التوقعات والصراخ في وجههم بسبب ذلك:

أيضاً التكليف بالمهام بشكل غير ملائم وأعني بذلك إسناد مهام للموظفين تتجاوز قدراتهم أو لا تناسب مع وظيفتهم أو خبرتهم. (...) وهذه إحدى الأشياء التي تسبب ضغطاً نفسياً على الموظفين، بل هذه هي أكثر الأشياء من وجهة نظري التي تزيد من الضغوط في ميدان العمل. [18]

### انعدام الثقة وعدم الإنصاف

العامل الثاني الذي بدا أنه يمنع المشاركين من إظهار سلوك المواطنة التنظيمية هو انعدام الثقة وعدم الإنصاف. وقد قُيم إظهار المشرفين للمحسوبية والتمييز بشكل خاص على أنه سلوكٌ خاطئ يجعل بعض المشاركين يفكرون في الاستقالة:

إنه ليس عادلاً يعامل بعض الموظفين مثل الأصدقاء ويتعامل مع البقية بطريقة متسلطة. (...) ويسمح بالإجازة ويوافق عليها للبعض ويجعل أمرها سهلاً للغاية بالنسبة لهم بينما يصعبه على الآخرين. (...) بكل أمانة، أنا أنوي ترك هذه الشركة في أول فرصة سانحة لدي. إنه لأمر محزن للغاية عندما ترى مشرفاً وقد أصبح فرداً ضمن مجموعة تقف برمتها ضدك، تثرثر عنك وتصعب عليك حياتك. [10]

وذكر المشاركون الآخرون انعدام الثقة بوصفه عائق يواجههم في عملهم. فعلى سبيل المثال، أوضح أحد المشاركين بأنه لا يثق في مشرفه لأنه يتوقع منه أن يغدر بموظفيه بدلاً من أن يحميهم:

لا أحد يثق به. لقد اعتاد الوشاية بالتفاصيل الصغيرة، مثل أن البعض أخذوا استراحة أو كانوا يأكلون في وقت غير مناسب، هذا النوع من الأشياء الصغيرة. [1]

ذكر المشاركون الآخرون أنهم يشعرون بأنهم مراقبون مراقبة شديدة، ويفسرون ذلك لأن المشرفين عليهم لا يثقون بهم ولا يؤمنون بقدرات موظفيهم:

أحد أسوأ الأشياء التي فعلها والتي جعلتني أكره هذا المكان هو الطريقة التي صرخ بها في وجهي (...). وكأنني لست قادراً على تحمل المسؤولية بما فيه الكفاية. (...) إنه يرهقني عندما يفعل ذلك بخلاف أنه أعطاني انطباعاً سيئاً عن نفسي والمكان الذي أعمل فيه. إنه يتحدث معي وكأنني طفل. [12]

يترسخ لديك شعور بأن هذا الشخص يراقبك دائماً عن كثب. يعتقد أن ما يفعله هو الإشراف، فقط يؤرجح العصا ويتجول هنا وهناك. [3]

### اللامبالاة (أو عدم الاكتراث)

رأى بعض المشاركين أن مشرفيهم غير مبالون وأنهم غالباً ما كان يتعاملون بشكل «همجي» كما أوضح أحد المشاركين:

لقد كان يصرخ في وجهي كلما رأني ممسكاً بهاتفني، حتى وإن لم يكن هناك زبائن. أعمل خلال مناويتي من الساعة التاسعة صباحاً حتى الخامسة مساءً. وخلال أيام الدراسة، لا يكون هناك عملاء في المكان، لذلك أنا ككاشير لا أفعل شيئاً - لذا أشعر بالملل جداً وأحياناً أبدأ في تفحص هاتفني دون أن يعرف أي شخص بذلك بالطبع، وعندما يأتي إلى عميل، أضع الهاتف على الفور في جيبي بالطبع، لكنه لا يتفهم أو يسمح لي بذلك. [12]

وأضاف مشارك آخر متحدثاً عن مناوبات العمل الطويلة وانعدام المرونة باعتبارها إشكالية تواجهه في العمل:

(...) أعمل لساعات طويلة خلال مناوبة العمل اليومية، وفي معظم الأوقات لا تأخذ يوم عطلة وهو أمر يستنزفنا فعلياً، كما يجب أن تأخذ قسط من الراحة. (...) هذا مرهق للغاية. (...) نحن نضر بصحتنا من أجل المال. [15]

### قلة التقدير

أخيراً، تحدث المشاركون عن قلة التقدير باعتباره مصدرًا للإحباط وسبباً لعدم إظهارهم لسلوك المواطنة التنظيمية. كان هذا يحدث بشكل خاص مع الموظفين الذين قالوا بأن لديهم تاريخ جيد في شركتهم غير أنه يتم الصراخ عليهم لأصغر خطأ قد يحدث:

اعتدت على الانضباط في عملي منذ أن انضمت إلى هذه الشركة ونادراً ما كنت أتأخر. أشعر أنه كان يجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار عندما تأخرت في هذه المرة. وبدلاً من ذلك، كان المشرف يتحدث بأسلوب جعلني أبدو كرجل سيء ليس له أي تاريخ جيد أو مشرف في العمل. كان هذا محبطاً لأنني لم أشعر أنه كان يعترف بسلوكي المنضبط طيلة الفترة الماضية. [5]

ومن المثير للاهتمام أن مشاركاً آخر أضاف أن بعض المشرفين لم يقوموا بتقدير جهود موظفيهم فحسب، بل كانوا يدعون قيامهم بهذا المجهود في العمل وينسبونه لأنفسهم:

إن أكبر معضلة هي سرقة الإنجاز، إذ يقوم الموظفون في الوظائف الدنيا بالعمل وفي النهاية يأتي المشرف ويسرق هذا الإنجاز وينسبه لنفسه. [18]

وختاماً، فقد رأى بعض المشاركين أنهم يستحقون راتباً أعلى ولكن تم رفض زيادة الرواتب لأسباب مختلفة، بما في ذلك سياسة الشركة:

لقد وقعت للتو على عقد جديد بعد الإشادة بعلمي وكان كل شيء جيداً، لكن الزيادة لم تعكس ذلك. كانت نسبة الزيادة 3% فقط في حين أن سياسة الشركة تنص على أن الزيادة يجب أن تكون 6% عندما يكون أداءك جيداً. تحدثت معه في هذا الأمر وقال لي إن هذه هي السياسة المتبعة في الشركة. [15]

## المناقشة

سعت الورقة الحالية إلى فهم طريقة تصور الأفراد العاملين في قطاعي التجزئة والتصنيع لسلوك مشرفهم وكيف يحفزهم ذلك التصور أو يثنيهم عن إظهار سلوك المواطنة التنظيمية. لطالما كانت المؤسسات مهتمة بفهم ما يحفز الموظفين على البقاء في شركاتهم، والأهم من ذلك، فهم ما يحفز رغبتهم في المساهمة في نمو مكان العمل وتطوره (Ariani, 2013). من المهم فهم ما يبقّى على انغماس الموظفين وظيفياً ويحفز رغبتهم في المساهمة في مؤسستهم لأن نجاح المؤسسة يعتمد إلى حد كبير على التعاون بين الموظفين، ومساعدتهم لبعضهم وما يقدمونه من اقتراحات، وبواد حسن النية والإيثار لديهم والشواهد الأخرى على ما يمكن أن نسميه (سلوك المواطنة التنظيمية) (Smith, Organ & Near, 1983). وبحسب ما أشار إليه كلٌّ من Organ, Podsakoff and MacKenzie (2006)، فإن هناك خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي الإيثار ووعي الضمير والروح الرياضية والكياسة والسلوك الحضاري. وقد اقترح الباحثون مجموعة متنوعة من العوامل التي قد يتعين على المشرفون مراعاتها عند استهداف التأثير الإيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. تشمل هذه العوامل دعم الموظفين وتحفيز التواصل المفتوح والتقدير والثقة والإنصاف.

وفي هذه الدراسة، تم تحديد كلٍ من دعم الموظفين والشعور بالثقة والأمن والتقدير والإنصاف والتواصل الجيد والاحترام بوصفها العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية. كثيراً ما تمت الإشارة إلى دعم الموظفين، كما أشير إلى الدعم العاطفي بالإضافة إلى الدعم المهني مثل توفير المرونة الوظيفية. فالعديد من المشاركين لديهم مسؤوليات عائلية بجانب وظائفهم، وأحياناً تتداخل جداول عملهم مع واجباتهم العائلية، لذا يتفهم بعض المشرفين ذلك الأمر ويسمحون لمرؤوسهم بتغيير نوبات عملهم. وقد صف المشاركون المشرفين الذين يمنحون مثل هذا القدر من المرونة في العمل بأنهم أشخاص مصغون ومتفهمون لمرؤوسهم ويهتمون بهم حق الاهتمام. وتقديراً منهم لمشرفهم، صرح بعض المشاركين بأنهم على استعداد للعمل لأيام أو ساعات إضافية – لذا يعد وعي الضمير أحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (Organ et al., 2006). وتوافقاً مع هذه النتائج، يدفع Rhoades and Eisenberger (2002) بأن العديد من الموظفين يرغبون بالفعل في أن تتوفر المرونة المطلوبة في العمل، وأن المشرفين الذين يمنحون مثل هذه المرونة غالباً ما يكن لهم الموظفون مشاعر الاحترام والتقدير، مما يزيد من التزام الموظفين تجاه عملهم وإظهارهم لسلوك المواطنة التنظيمية بقدر أكبر. وعلى النقيض من ذلك، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن المشرفين غير المبالين لا يكن لهم الموظفون مشاعر التقدير، وعلى الرغم من عدم ذكرهم لذلك بشكل صريح، فمن المنطقي أن كونهم مضطرين للتعامل مع المشرفين الذين لا يمنحون المرونة في العمل أو العرفان بالاحتياجات الأسرية لمرؤوسهم سوف يثنيهم عن إظهار سلوك المواطنة التنظيمية.

أشارت النتائج إلى أنه يُنظر إلى المشرفين الجيدين كأشخاص يشجعون العمل الجماعي وبيئة العمل الودودة والعلاقات الإيجابية بين المشرف والمرؤوس. وقد أشير إلى أن التواصل المفتوح يلعب دوراً حاسماً في هذا الصدد، وأن المرؤوسين يحملون مشاعر التقدير تجاه المشرفين الذين يشجعونهم على الاقتراب منهم ليطرحوا تساؤلاتهم ويبينوا ما يواجههم من صعوبات ويطلبون النصيحة أكثر من أولئك الذين بدوا غير مهتمين بما يقولونه. لذا فقد أبرز المشاركون وجوب أن يكون الطرفان على استعداد للاستماع إلى بعضهما البعض. وتؤكد نتائج هذا البحث على صحة النتائج التي حصل عليها Kramer (2017) والذي أكد على أن التواصل المفتوح بين المشرف والمرؤوس ينطوي على رغبة الطرفين في وضوح وصراحة الرسائل التي يرسلها لبعضهما البعض، بالإضافة إلى تشجيعهما وتقبلهما لأن يكون التواصل بينهما عبر رسائل مباشرة وصادقة.

كما أشارت النتائج إلى ضرورة وجود احترام متبادل لتشجيع المرؤوسين على التواصل مع مشرفهم، حيث يُترجم هذا الاحترام إلى استخدام لغة مهذبة والتحفظ في الحديث - أي عدم إعطاء ملاحظات للمرؤوسين أمام زملائهم أو العملاء - وترك مجال للموظفين لشرح موقفهم أو الدفاع عن أنفسهم عند حدوث المشاكل. وكما يبدو فإن المشاركين الذين يتعامل معهم مشرفوهم باحترام أكثر ميلاً للجدية وإعمال الضمير في العمل. وعلى النقيض من ذلك، أشارت النتائج إلى

أن المشرفين الذين يستخدمون العدوان اللفظي، ويروجون لبيئة استبدادية، ويتعمدون إذلال مرؤوسهم أمام الزملاء والعملاء يثنون ضمناً موظفيهم عن إظهار سلوك المواطنة التنظيمية لدرجة أنهم يجعلون المرؤوسين راغبين في الاستقالة. واتساقاً مع ذلك، أوضح Kramer (2017) أنه عندما يتفاعل المشرفون بطريقة سلبية مع رسائل مرؤوسهم من خلال رفض محتواها أو انتقادها أو تجاهلها، والرد برسائل تضرر بالعلاقة، فإن المرؤوسين في هذه الحالة يرون أن سبل التواصل بينهم وبين مشرفهم شبه مغلقة، وفي الغالب ستكون النتيجة تقليصهم للتواصل مع مشرفهم. أضاف Kandlousi, Ali and Abdollahi (2010) إلى ذلك أن مثل هذه الاتصالات السلبية ستؤدي على الأرجح إلى تقليل الموظفين من سلوك المواطنة التنظيمية.

ومن ضمن العوامل الرئيسة الأخرى التي تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية جاء الشعور بالثقة والأمن والإنصاف. وتُرجمت الثقة إلى منح الموظفين بعض الاستقلالية الذاتية، والإيمان بقدراتهم، وحمائيتهم بدلاً من «التخلي عنهم» لدى الإدارة العليا. ويعني الأمن طمأنة الموظفين بأن الخطأ البشري وارد وأنه لا داعي لأن يقلقوا بشأن استقرارهم الوظيفي. وبفرض شعورهم بالثقة الكبيرة والأمان، تولدت لدى بعض المشاركين الرغبة في حمل مسؤولية أكبر وبذل المزيد من الجهد تقديراً لاحترام رؤسائهم لهم وثقتهم بهم، وهذا بالتالي يدفعهم لإعمال ضميرهم الواعي وإظهار السلوك الحضاري. رأى Altuntas and Baykal (2010) أن الموظفين الذين يكشفون عن ثقة عالية في إدارتهم ومؤسستهم بشكل عام هم الأكثر ميلاً لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية. وبالمثل، وجد Eisenberger and Fasolo (1990) أن الموظفين الذين يشعرون برعاية واهتمام مؤسستهم تكون لديهم مستويات أعلى من الثقة في مؤسستهم، وبالتالي سوف يرغبون في كثير من الأحيان في رد الجميل لمؤسستهم من خلال إظهار السلوك الذي يمكن أن يسهم في نمو المؤسسة.

يشير الإنصاف إلى المساواة في المعاملة بين جميع المرؤوسين. وقد ظهر أن للإنصاف أهمية خاصة حيث ذكر البعض أنهم عملوا في الماضي تحت إشراف مشرفين أظهروا المحسوبية في تعاملاتهم، والتي اعتبرها المشاركون تصرفات خاطئة وغير مهنية. وبحسب Organ (1990b)، فإن نظرة الموظفين لمدى تحقق الإنصاف معهم تلعب دوراً رئيساً في خلق سلوك المواطنة التنظيمية لأنه من المتوقع من الموظفين الذين يشعرون بأن المشرفين يعاملونهم بإنصاف أن يعبروا عن امتنانهم ورضاهم من خلال إظهار سلوك المواطنة التنظيمية (Moorman, 1991).

عظم المشاركون من قيمة العرفان والتقدير، وقال البعض أنه من الضروري تقدير العمل الجاد المبذول إما في شكل حوافز معنوية، مثل إعلان شخص ما كأفضل موظف في الشهر، أو تقديراً مادياً، مثل صرف المكافآت، أو في شكل فرص تدريب إضافية. وبالمثل، أشار باحثون آخرون إلى أهمية العرفان والتقدير، خاصةً بالنظر إلى أن الشركات في عصرنا الحالي تطلب باستمرار من موظفيها بذل الوقت والجهد في العمل وتوقع منهم المزيد (Haque & Azim, 2009). وفي مزيد من الاتساق مع النتائج التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة، فقد وجد Sinnappan and Amulraj (2014) أنه عندما يحصل الموظفون على التقدير الذي ينتظرونه من مشرفهم، فإنهم يشعرون بأنهم أصبحوا ملتزمون أكثر بالرد على ذلك التقدير بالانغماس وظيفياً على مستويات أكبر، ونتيجةً لذلك يكونون أكثر ميلاً لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية.

وفيما يتعلق بالتدريب الإضافي، أشارت النتائج إلى أن مثل هذه الفرص جعلت المرؤوسين يشعرون بأنهم من الأصول المهمة في مؤسستهم، كما أن من شأنها أن تزيد من ولائهم وإظهارهم سلوك المواطنة التنظيمية. وعلى النقيض من ذلك، فقد وجد أن أولئك الذين لا يجدون تقديراً أو عرفاناً بجهودهم في مؤسستهم أقل احتمالاً لأن يظهر سلوك المواطنة التنظيمية. وتتوافق هذه النتائج مع النتائج السابقة التي حصلت عليها كل من Memon, Sallaeh, Baharom, Nordin and Ting (2017) الذين استنتجوا أن تقديم فرص التدريب قد يجعل الموظفين يشعرون بأنهم من الأصول المهمة للمؤسسة، وأن الموظفين الذين يشعرون بالرضا عن جهود التدريب والتطوير التي تبذلها المؤسسة يكونون أكثر ميلاً لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية.

وأخيراً، فقد أشارت نتائجنا إلى دور التواصل الجيد، والذي يعني أن المشرفين بحاجة إلى إيصال توقعاتهم الوظيفية وقيم الشركة بشكل صحيح إلى مرؤوسهم. وفي هذا الصدد، أشارت النتائج إلى أن عدم وجود مثل هذا التواصل يمكن أن يحول دون إظهار سلوك المواطنة التنظيمية لأن حينها لن يتم إيصال المطلوب من الأدوار والأهداف بشكل واضح للموظفين.

## الخاتمة

لقد سعت هذه الورقة البحثية إلى فهم طريقة تصور الأفراد العاملين في قطاعي التجزئة والتصنيع لسلوك مشرفيهم وكيف يحفزهم ذلك التصور أو يثنيهم عن إظهار سلوك المواطنة التنظيمية (OCB). حُددت عوامل دعم الموظفين، الشعور بالثقة والأمن، والتقدير، والإنصاف، والتواصل الجيد، والاحترام على أنها العوامل التي تؤثر إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية. كما أشارت النتائج إلى أن العدوانية اللفظية وانعدام الثقة وعدم الإنصاف واللامبالاة ونقص المعرفة جميعها عوامل تؤثر سلباً على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

وعلى الرغم من أن الدراسة الحالية تقدم نظرة عامة جيدة على العوامل التي يعتبرها الموظفون العاملون في قطاعي التجزئة والتصنيع أمراً بالغ الأهمية في تحفيزهم أو إثنائهم عن إظهار سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن هناك بعض المحددات الجديرة بالذكر. استخدمت هذه الدراسة عينة صغيرة الحجم نسبياً، وتقنية هادفة لأخذ العينات، ومن المهم ملاحظة أنه ربما كنا سنحصل على نتائج مغايرة إذا تم أخذ عينة مختلفة من الأفراد العاملين في قطاعي التجزئة والتصنيع لإجراء المقابلات معها. ومن المهم أيضاً ملاحظة أن الباحث قد اعتمد فقط على البيانات المستمدة من المقابلات. علاوة على ذلك، فإن البحث النوعي عرضة للتفسير، وأنه إذا قام باحث آخر بتحليل النتائج، فربما كان سيحصل على نتائج مختلفة. لذا نوصي الباحثين في المستقبل بتكرار الدراسة واستخدام طرق متعددة لجمع البيانات - مثل الجمع بين الأساليب النوعية والكمية.

### قائمة المراجع

- Ackfeldt, A. L. and Coote, L. (2005). "A study of organisational citizenship behaviours in a retail setting", *Journal of Business Research*, 58: 151-159.
- Ahmadi, P.; Forouzandeh, S. & Kahreh, M. S. (2010). "The relationship between OCB and social exchange constructs", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 19, 107-120.
- Altuntas, S. & Baykal, U. (2010). "Relationship between nurses' organizational trust levels and their organizational citizenship behaviors", *Journal of Nursing Scholarship*, 42 (2), 186-194.
- Ariani, D. W. (2013). "The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior", *International Journal of Business Administration*, 4 (2), 46.
- Arnaud, S. and Wasieleski, D. (2014). "Corporate humanistic responsibility: Social performance through managerial discretion of the HRM", *Journal of Business Ethics*, 120: 313-334.
- Blau, P. M. (1968). "Social exchange", *International encyclopedia of the social sciences*, 7, 452-457.
- Castro, C. B.; Armario, E. M. & Ruiz, D. M. (2004). "The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty", *International Journal of Service Industry Management*.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000). "Introduction: The discipline and practice of qualitative research", In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Ed.). *Handbook of Qualitative Research*. 2<sup>nd</sup> ed, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Eisenberger, R. and Fasolo, P. (1990). "Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation", *Journal of App. Psy.*, 75 (1), 51-60.
- Etikan, I.; Musa, S. A. & Alkassim, R. S. (2016). "Comparison of convenience sampling and purposive sampling", *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5 (1), 1-4.
- French, J. R. P. Jr; Caplan, R. D. & Van Harrison, R. (1982). *The Mechanism of Job Stress and Strain*. Chichester, UK: Wiley.
- Haque, M. M. & Azim, M. T. (2009). "The effect of recognition practice over affective commitment and OCB: An empirical study in Bangladesh", *Independent Business Review*, 2 (2), 65-81.
- Homans. (1958). *Social Exchange Theory*. Retrieved from [http://www.fsc.yorku.ca/york/istheory/wiki/index.php/Social\\_exchange\\_theory](http://www.fsc.yorku.ca/york/istheory/wiki/index.php/Social_exchange_theory)
- Kahn, W. A. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Kandlousi, N. S. A. E.; Ali, A. J. & Abdollahi, A. (2010). "Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication", *International Journal of Business and Management*, 5 (10), 51.
- Kasa, M. & Hassan, Z. (2017). "The relationship of burnout dimensions with organizational citizenship behavior (OCB) among bank employees in Sarawak: Mediating role of flow experience", *International Journal of Business and Society*, 18 (S4), 685-691.
- Katz, D. (1964). "The motivational basis of organizational behavior", *Behavioral Science*, 9 (2), 131-146.
- Kramer, M. W. (2017). "Supervisor-subordinate communication", *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1-14.

- Ma, E. & Qu, H. (2011). "Social exchanges as motivators of hotel employees' organizational citizenship behavior: The proposition and application of a new three-dimensional framework", *International Journal of Hospitality Management*, 30 (3), 680-688.
- MacKenzie, S. B.; Podsakoff, P. M. & Fetter, R. (1993). "The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance", *Journal of Marketing*, 57 (1), 70-80.
- Meglino, B. M. (1977). "Stress and performance: Are they always incompatible?", *Supervisory Management*, 22, 2-12.
- Memon, M. A.; Sallaeh, R.; Baharom, M. N. R.; Nordin, S. M. & Ting, H. (2017). "The relationship between training satisfaction, organisational citizenship behaviour, and turnover intention", *Journal of Organizational Effectiveness*. 4(3), 267–290. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0025>
- Men, L. R. & Yue, C. A. (2019). "Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors", *Public Relations Review*, 45 (3), 101764.
- Moorman, R. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Muhammad, A. H. (2014). "Perceived organizational support and organizational citizenship behavior: the case of Kuwait", *International Journal of Business Administration*, 5 (3), 59.
- Organ, D.; Podsakoff, P. and MacKenzie, S. (2006). *Organisational citizenship behaviour: Its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Organ, D. W. (1990a). "The subtle significance of job satisfaction", *Clinical Laboratory Management Review*, 4 (1), 94-98.
- Organ, D. W. (1990b). "The motivational basis of organizational citizenship behavior", *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Perreira, T. & Berta, W. (2015). "Increasing OCB: The influence of commitment, organizational support and justice", *Strategic HR Review*. 14(1/2), 13-21. doi:10.1108/SHR-01-2015-003.
- Podsakoff, N. P.; Whiting, S. W.; Podsakoff, P. M. & Blume, B. D. (2009). "Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 122.
- Podsakoff, P. M.; Ahearne, M. & MacKenzie, S. B. (1997). "Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance", *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 262.
- Porter, L. W.; Steers, R. M.; Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Rasheed, A.; Jehanzeb, K. & Rasheed, M. F. (2013). "An investigation of the antecedents of organizational citizenship behaviour: Case of Saudi Arabia", *International Journal of Psychological Studies*, 5 (1), 128.
- Redman, T. & Snape, E. (2005). "I to wed: The role of consciousness transformation in compassion and altruism", *Journal of Management Studies*, 42 (2), 2200-2380.
- Rego, A. & Cunha, M. (2008). "Organisational citizenship behaviours and effectiveness: An empirical study in two small insurance companies", *The Service Industries Journal*, 28(4): 541-554.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). "Perceived organizational support: A review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.

- Santos Jr, H. P.; Black, A. M. & Sandelowski, M. (2015). "Timing of translation in cross-language qualitative research", *Qualitative Health Research*, 25 (1), 134-144.
- Singh, A. K.; Singh, A. P.; Kumar, S. & Gupta, V. K. (2015). "Role of perceived organizational support in the relationship between role overload and organizational citizenship behavior", *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 41 (1), 77.
- Sinnappan, L. P. & Amulraj, M. (2014). "Impact of rewards and recognition and empowerment on organizational citizenship behaviors among technical engineers", *Management Studies and Economic Systems*, 54 (1399), 1-7.
- Smith, C.; Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Suresh, S. & Venkatammal, P. (2010). "Antecedents of organizational citizenship behaviour", *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36 (2), 276-286.
- Symon, G. & Cassell, C. (2012). "Assessing qualitative research", In: Symon, G. & Cassell, C. (Ed.). *Organizational qualitative research: Core methods and current challenges*. Sage, London.
- Tan, H. H. & Tan, C. S. (2000). «Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization», *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (2), 241-260.
- Van Dyne, L.; Kossek, E. & Lobel, S. (2007). "Less need to be there: Cross-level effects of work practices that support work-life flexibility and enhance group processes and group-level OCB", *Human Relations*, 60 (8), 1123-1154.
- Wang, Z. (2014). "Perceived supervisor support and organizational citizenship behavior: The role of organizational commitment", *International Journal of Business and Social Science*, 5 (1).

## Perception of Supervisors' Behavior and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior: The Case of Retail and Manufacturing in Saudi Arabia

**Dr. Abdulrahman S. Basahal**

Assistant Professor of HRM and OB

Department of HRM

**Mohammad G. Alshehri**

MBA Program

**Dr. Saleh M. Bajaba**

Assistant Professor of Business Administration

Department of Business Administration

Faculty of Economics and Administration

King Abdulaziz University

Kingdom of Saudi Arabia

### ABSTRACT

The current study sought to understand how individuals working in the retail and manufacturing business perceive their supervisors' behavior and how this encourages or discourages their organizational citizenship behaviors (OCB). Data were gathered using a qualitative approach involving 22 interviews with employees working in the retail and manufacturing business. Transcribed interviews were thematically analyzed and resulted in the formation of themes and subthemes relating to the factors contributing or discouraging OCB. Employee support, feelings of trust and security, recognition, fairness, proper communication, and respect were identified as the factors positively influencing OCB.

Findings suggested that verbal aggression, distrust and unfairness, apathy, and lack of knowledge negatively affect employees' OCB. This paper adds to the body of literature on which factors influence subordinates' OCB in a Saudi context. Organizations may want to apply the results of this study to their policy as OCB is important for the success of any business. OCB is usually studied in a western context and by means of quantitative methods. The value of this study is that it researches OCB in a Middle Eastern context – more specifically in the context of Saudi Arabia – and that it deploys qualitative methods to create an in-depth understanding of the factors encouraging and discouraging OCB.

**Keywords:** *Saudi Arabia, Organizational Citizenship Behavior, OCB, Social Exchange, Employee Engagement, Leadership.*