

سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين

أحمد بن سالم العامري

أستاذ مشارك

قسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية

جامعة الملك سعود - الرياض - المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ٨/٨/١٤٢٢هـ وقبل للنشر في ٢٨/٢/١٤٢٣هـ)

المستخلص: يشكل سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقى اهتماماً بحثياً كبيراً نظراً لآثاره الإيجابية على أداء المنظمة وقدرته على الارتقاء بمستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية في مختلف القطاعات بما في ذلك القطاع الصحي. وانطلاقاً من ذلك، ترمي هذه الدراسة إلى التعريف بهذا المفهوم وتوضيح أهميته للمنظمات الصحية والكشف عن مستواه في المستشفيات الحكومية. وفي سبيل ذلك تم استقصاء آراء حوالي ٢٥٠ مديراً استجاب منهم ١٣٩ فرداً من مختلف المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في مدينة الرياض. وباستخدام مجموعة من الحزم الإحصائية كالتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والارتباط، وتحليل التباين، وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية متوفر في هذه المستشفيات ولكنه بدرجات متفاوتة. أيضاً كشفت هذه الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين عمر المدير ورؤيته لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفيه، ووجد أيضاً فروق جوهرية بين العرب والأجانب في بعض أبعاد هذا المفهوم. وخلصت هذه الدراسة في النهاية إلى طرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية.

مقدمة

تواجه المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية بكافة أشكالها تحديات كبيرة من أجل تقديم خدمات صحية عالية المستوى للمواطنين. في نفس الوقت

تواجه هذه المستشفيات ضغوطا متزايدة من أجل تلبية الطلبات المتعاظمة على الخدمات الصحية بسبب قلة مواردها مقارنة بحجم الطلب على خدماتها التي تقدم غالبا مجانا. فإذا كان لكل عنصر من عناصر العمل أهميته في تقديم الخدمة، فإن العنصر البشري يحظى بأهمية خاصة في المنشآت الصحية لأنها منشآت خدمية تعتمد على هذا العنصر بالدرجة الأولى.

وكتيجة للاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات ركز الفكر الإداري والسلوكي المعاصر على إجراء الدراسات والبحوث والتي تمخض عنها الكثير من النظريات والمفاهيم والمدارس الفكرية. ومن المفاهيم التي أنتجها هذا الفكر مؤخرا والمتعلقة بكيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية في المنظمات، تلك الخاصة بالسلوك التطوعي أو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior)، ذلك السلوك الاختياري الذي يهدف إلى تحسين أداء المنظمة دون توقع أي حوافز مقابل ذلك. وإذا كان هذا السلوك في غاية الأهمية للمنظمات بكافة أشكالها، فإن المستشفيات الحكومية وغيرها من المنشآت الصحية الأخرى بحاجة ماسة -أكثر من غيرها- إلى الاهتمام بهذا السلوك والعمل على تعظيمه وجعله واقعا ملموسا لسد النقص في الموارد المالية الشحيحة التي تعيشها المستشفيات الحكومية ومقابلة الطلب المتنامي على الخدمات الصحية. فما من شك أن العنصر البشري في هذه المنشآت يمثل مركز ثقل متميز في منظومة عناصر العمل المنتجة. وانطلاقا من ذلك، فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما المقصود بسلوك المواطنة التنظيمية وما هي أهميته للمنظمات الصحية؟
٢. ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين في المستشفيات الحكومية من وجهة نظر المسؤولين فيها؟
٣. هل هناك اختلاف في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين تبعا للجنسية والمستوى التعليمي للموظفين؟
٤. هل هناك تأثير للعوامل الشخصية للمدير على رؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من التالي:

١. يشكل مفهوم المواطنة التنظيمية موضوعا حديثا في الفكر الإداري المعاصر ولم يعط الاهتمام الكافي في الوطن العربي. فعدد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع قليلة جدا (خليفة،

١٩٩٧، زايد ٢٠٠٠). أما فيما يتعلق بالقطاع الصحي في العالم العربي فلم نجد أي دراسة في هذا المجال؛ وبالتالي فإن هذه الدراسة تمثل إضافة جديدة إلى الفكر الإداري في الوطن العربي عامة والقطاع الصحي خاصة.

٢. يشكل القطاع الصحي الحكومي المدني في المملكة العربية السعودية قطاعاً حيويًا يخدم شريحة كبيرة من المجتمع، إلا أن هذا القطاع أصبح يواجه تحديات كبيرة تتمثل في شح الموارد المالية اللازمة في ظل الطلب المتزايد على الخدمات الصحية المجانية، وارتفاع أسعار العلاج والمستلزمات الطبية بشكل متصاعد. ونظرًا لما يمثله العنصر البشري من أهمية خاصة كونه العامل الحاسم في منظومة إنتاج مثل هذه الخدمات، تأتي أهمية هذه الدراسة للتعرف على مدى مستوى هذا السلوك البناء وغير المكلف في المستشفيات الحكومية والذي أثبتت الدراسات الميدانية (كما سنرى لاحقاً) بأن له مساهمة كبيرة في تحسين مستوى الكفاءة والفعالية وتخفيض التكاليف، وماذا يمكن عمله من أجل تعزيزه في هذه المنشآت.

أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المختلفة وأهميته للمنظمات الصحية.
٢. بيان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة بأبعاده المختلفة.
٣. تحديد أثر العوامل الشخصية للمديرين على رؤيتهم لمستوى هذا السلوك لدى الموظفين في هذه المستشفيات.
٤. بيان ماذا يمكن أن تعمل المنشآت الصحية من أجل تعزيز وإذكاء هذا السلوك لدى موظفيها.

أدبيات الدراسة

أولاً: الإطار النظري

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته

المتبع لسلوك المواطنة التنظيمية يجد أن هناك تعاريفاً مختلفة ومتعددة له تعكس إلى حد كبير التطور المفهومي لهذا المصطلح الحديث نسبياً والذي أصبح يتبوأ مركزاً مرموقاً في الفكر الإداري الحديث. ومن بين أهم التعاريف لهذا المفهوم ذلك الذي طرحه اورجن (Organ 1990, p. 40)

- رائد هذا الاتجاه - والذي حدد فيه سلوك المواطنة التنظيمية على أنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافر الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

فالقاسم المشترك بين التعاريف المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية بغض النظر عن طروحاته المتفاوتة هو القول بحقيقة أن هذا السلوك يمثل التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً في المنظمة والذي يمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافر الإداري للمنظمة، وذو الأهمية الكبيرة لفعالية ونجاح المنظمة واستمرار أداؤها.

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، كما يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص المواد النادرة لوظائف الصيانة والحفاظة على وحدة تماسك المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، كما يساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل وما إلى ذلك (Borman and Motowidlo 1993, p. 71; Podsakoff et al. 1997, p. 262).

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

يتناول الباحثون والمهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية هذا المفهوم من أوجه مختلفة. فهناك من يرى بأنه يمثل بعدين أساسيين وهناك من يرى بأنه يتضمن خمسة أبعاد رئيسية. في حقيقة الأمر إن هذين الاتجاهين متكاملين غير متناقضين. فالذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الآخر الذي يحددها بخمسة أبعاد لأنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين (Williams and Anderson 1991, p. 601-602; Kidwell and Mossholder 1997, p. 783).

والبعدان الرئيسان لسلوك المواطنة التنظيمية هما: بعد تنظيمي وآخر فردي. بمعنى أن هناك سلوك تطوعي يهدف إلى خير المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على بقائها؛ وسلوك تطوعي آخر يهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم والتعاون معهم، وهو في النهاية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل (Bolon 1997, p. 224).

التقسيم الآخر لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية يقوم على أساس خمسة أبعاد رئيسية: الإيثار (Altruism)، والكياسة (Courtesy)، والروح الرياضية (Sportsmanship)، والسلوك الحضاري (Civic Virtue)، ووعي الضمير (Conscientiousness) (Organ and Rayan 1995, p. 429; Farh et al. 1997, p. 782). ويعني كل بعد من هذه الأبعاد التالي:

- الإيثار ويقصد به مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله (الزملاء، والرؤساء، والعملاء) في المهام المتعلقة بالعمل.
- الكياسة وتعني محاولة الشخص منع المشاكل المتعلقة بالعمل من وقوعها، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل مع الآخرين.
- الروح الرياضية ويقصد بها مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.
- السلوك الحضاري ويعني المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.
- ووعي الضمير ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، واحترام اللوائح والأنظمة، والاستراحات، والعمل بجدية... الخ.

هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وقد تختلف أسماء هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وحتى تعريفاتها الإحرائية. بالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخرا على إن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية.

ثانيا: الدراسات السابقة

لقي مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل الباحثين منذ ظهوره في مطلع الثمانينات (وإن كانت فكرته الأولى تعود إلى كاتز، ١٩٦٤)، وركزت الدراسات التي تناولته على أهميته للمنظمات وعلى محدداته (العوامل المؤثرة فيه) وآثاره (النتائج المترتبة على وجوده) في

القطاعات التنظيمية المختلفة. لكن الملاحظ أن معظم الدراسات التي تناولته كانت غربية وتعد الدراسات العربية قليلة جدا في هذا المجال (خليفة، ١٩٩٧؛ زايد ٢٠٠٠).

تشير البحوث الميدانية التي درست سلوك المواطنة التنظيمية إلى أن له أثرا كبيرا على المنظمة والفرد وجماعة العمل. فعلى مستوى المنظمة وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية (Williams and Anderson 1991, p. 601). أيضا، وجدت بعض الدراسات مثل (Borman and Motowidlo 1993, p. 71) أنه من أجل خفض تكاليف الخدمات والمصروفات التشغيلية لتوفير أسس البقاء في البيئة التنافسية الشديدة التي تعيشها منظمات اليوم، فإنها تحتاج إلى استقطاب العناصر البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور المحدد للقيام بأعباء وظيفية معينة. فالنشاطات التي يقوم بها الموظفون خارج نطاق الأدوار المحددة وظيفيا هي التي تقود إلى الإبداع والتميز، وفي ذلك يقول كاتز (١٩٦٤) إن هذه الأدوار أساسية لبقاء واستمرار المنظمة وتحسين فعاليتها.

وعن أثر سلوك المواطنة التنظيمية على جودة وكمية العمل المنجز، قام Podsakoff et al. (1997, p. 262) بدراسة ميدانية توصلوا فيها إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين سلوك المواطنة وكل من جودة وكمية العمل المنجز. وفي تفسيرهم لهذه النتيجة وجدوا أن هناك عددا من الأسباب تشرح هذه العلاقة الإيجابية، منها: أن سلوك المواطنة يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية ويوجهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية، كما يعزز هذا السلوك من إنتاجية المديرين والعاملين، وتنسيق النشاطات بين أعضاء الفريق وجماعات العمل، كما يعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل العاملين والمحافظة عليهم عن طريق جعل المنظمة مكان عمل جذاب.

من جانب آخر وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على التسرب الوظيفي، حيث وجد Chen et al. (١٩٩٨، ص ٩٢٢) أن هناك علاقة معنوية بين التسرب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن الموظفين الذين أظهروا مستوى منخفضا من سلوك المواطنة التنظيمية، أبدوا رغبة أقوى في ترك المنظمة والعكس صحيح. وبالتالي، خرجت هذه الدراسة بنتيجة مفادها أن التسرب الوظيفي هو انعكاس لضعف سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات.

على المستوى الفردي، أظهرت الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا. وفي هذا الإطار يقول أورجن (١٩٩٠) إن الوجود المستمر لسلوك المواطنة التنظيمية عبر الوقت يؤثر على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حول الموظف الذي يتصف بمثل هذا السلوك. هذا الانطباع يلعب دورا مهما في الحوافز التي يمكن أن يحققها هذا الموظف كالتربح أو الترقية. كما وجد أيضا أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وتحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.

وعلى صعيد العلاقة مع المتغيرات التنظيمية والشخصية الأخرى وجد أن هناك عوامل كثيرة مؤثرة على ظهور أو اختفاء سلوك المواطنة التنظيمية مثل الرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي، والخصائص الشخصية للموظف. فمع الرضا الوظيفي كشفت العديد من الدراسات الميدانية (خليفة ١٩٩٧، ص ٤١؛ زايد ٢٠٠٠، ص ٦٠١؛ Bolon ١٩٩٧، ص ٢٣٥) أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية، وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية. ففي الدراسة التي قام بها Bolon في أحد المستشفيات في الولايات المتحدة الأمريكية عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالرضا الوظيفي وجد أن مستوى هذا السلوك متدن وأن هناك علاقة قوية بين هذا السلوك والرضا الوظيفي. وتفسر العلاقة بين هذين المتغيرين على أن الموظف الراضي عن عمله والذي يحصل على مكاسب جيدة أو يتوفر له أسلوب قيادة مناسب وزملاء عمل جيدين يميل إلى ممارسة السلوك التطوعي الاختياري كمساعدة الزملاء أو المحافظة على ممتلكات المنظمة التي يعمل بها دون أن يتوقع الحصول على أي حوافز إضافية بسبب هذه الممارسات؛ أو بتفسير آخر إن السلوك التطوعي ما هو إلا عملية تبادلية لأولئك الذين أحسنوا إليه ونفعوه.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد أخذ هذا الجانب اهتماما كبيرا في أدبيات الإدارة والسلوك الإداري مؤخرا وأفضى إلى الكثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما (زايد ٢٠٠٠، ص ٦٠٥؛ Bolon ١٩٩٧، ص ٢٣٦). فعن فلسفة العلاقة بين هذين المتغيرين وكيف أن الولاء يشكل محمدا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية، يقول Bolon (١٩٩٧، ص ٢٣٧) بأن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة. كما أنه مسئول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب؛

وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل فيها. لكن نتائج البحوث الميدانية جاءت إلى حد ما غير متجانسة النتائج. فهناك دراسات وجدت علاقة إيجابية قوية بين الاثنين (Organ and Ryan 1995, p. 775)، ودراسات أخرى توصلت إلى أنه لا يوجد علاقة بين الولاء وسلوك المواطنة (Tansky 1993, p. 195). لكن يرجع البعض سبب هذا التناقض إلى عدم الأخذ بالاعتبار وجود متغيرات أخرى محددة لسلوك المواطنة التنظيمية مثل الرضا والعدالة التنظيمية... الخ (Schappe, 1998). أما في مجال المستشفيات، فوجد Bolon (١٩٩٧، ص ٢٣٦) أن هناك علاقة قوية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية كانت أيضا محل اهتمام العديد من الباحثين، حيث كشفت العديد من الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (Morrman 1991, p. 845; Organ and Konovsky 1989, p. 157؛ خليفة ١٩٩٧، ص ٣٩؛ زايد ٢٠٠٠، ص ٦٠١). تتمثل هذه العلاقة في أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إحساس الموظف بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو المعاملات حيث تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية.

أيضا من العوامل التي وجد أن لها تأثيرا على سلوك المواطنة التنظيمية عمر الموظف وذلك من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة (Wanger and Rush 2000, p. 386, 387). فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريبا يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن الكبار، حيث تبين أن عمر الموظف يحدد نظرته للعمل ومن خلال ذلك تجد كبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للانتماء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين. ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، تجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناءها عبر الزمن. من هنا يمكن القول أن العوامل المؤدية إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم.

أيضا كشفت العديد من الدراسات الميدانية (Organ and Ryan 1995, p. 775; Podsakoff et al. 1990, p.107; Organ and Konovsky 1989, p.159) عن تأثير العديد من العوامل في سلوك المواطنة التنظيمية مثل أسلوب القيادة، وخصائص الوظيفة، وحاجات الفرد العليا للنمو، وخدمة الموظف في المنظمة.. الخ. هذا كله يؤكد على أن هناك العديد من العوامل المسؤولة عن ظهور أو اختفاء هذا السلوك في المنظمات. كما أن كثرة الدراسات التي تناولته تعطي مؤشرا قويا على أهمية هذا الموضوع. لكن الملاحظ من الدراسات التي تناولته أنه لم يدرس في القطاع الصحي في المملكة أو حتى في الدول العربية، كما إن الدراسات الأجنبية في المجال الصحي قليلة مما يؤكد أهمية مثل هذه الدراسة ولعلها تفتح آفاقا أرحب لدراسة هذا المفهوم من جوانبه المختلفة سواء ما يتعلق بالآثار المترتبة عليه أو ما يتعلق بالعوامل المؤثرة فيه.

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة واختيار العينة

يتكون مجتمع هذه الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في مدينة الرياض، وبذلك فإن هذه الدراسة لا تتضمن المستشفيات العسكرية أو التعليمية الحكومية رغبة في رفع درجة التجانس بين أفراد مجتمع الدراسة. ونظرا لصغر حجم هذا المجتمع، لقد تم استقصاء أكبر نسبة منهم حيث تم استقصاء آراء أكثر من ٢٥٠ مسئولاً في هذه المستشفيات. لكن الذين استجابوا وأكملوا الاستبانة الموزعة عليهم بلغ حوالي ١٣٩ مسئولاً، وبذلك يكون معدل الاستجابة حوالي ٥٦٪ وهو معدل استجابة مقبول في العلوم السلوكية (Babbie 1995, p. 267).

أداة جمع البيانات

لمعرفة آراء المسؤولين في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية عند الموظفين في هذه المستشفيات، تم استخدام استبانة استقصاء مكونة من قسمين: القسم الأول خصص لقياس الأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية والقسم الثاني كان للتعرف على بعض المعلومات الشخصية لأفراد العينة. ففيما يتعلق بالقسم الأول والخاص بسلوك المواطنة التنظيمية تم تبني المقياس الذي صممه أورجن (Organ, 1990) لقياس الأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير، والكياسة، والروح

الرياضية) والذي يتكون من ٣٠ عبارة استخدم فيها مقياس ليكرت المكون من سبع درجات: موافق جدا، وموافق، وموافق إلى حد ما، وغير متأكد، وغير موافق إلى حد ما، وغير موافق، وغير موافق إطلاقا. حيث تمثل القيمة "٧" موافق جدا والقيمة "١" غير موافق إطلاقا. ومن ناحية صدق وثبات هذا المقياس، فإنه يعد مقياسا صادقا وثابتا لأنه جاء من رائد دراسة هذا الاتجاه وتم استخدامه في كثير من الدراسات التي حاولت اختبار مدى صدقه وثباته. وفي هذه الدراسة، تم إخضاعه إلى اختبارات الصدق والثبات، وتبين أن درجة اتساقه الداخلي عالية جدا كما يوضح معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي بلغ حوالي ٠,٩١.

القسم الثاني من الاستبانة تناول بعض العوامل الشخصية لأفراد العينة كالعمر والمؤهل التعليمي وطبيعة القسم، وكذلك بعض خصائص الموظفين العاملين في إدارات وأقسام المسؤولين أفراد العينة كجنسياتهم ومؤهلاتهم العلمية.

معالجة وتحليل البيانات

بعد أن تم جمع البيانات ومراجعتها للتحقق من مدى سلامتها وملاءمتها للتحليل تم إدخالها بالحاسب الآلي وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المعروف بـ spss. بعد ذلك أجريت مجموعة من المعالجات الإحصائية كالتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والارتباط، وتحليل التباين الأحادي للإجابة على تساؤلات الدراسة المختلفة.

عرض وتحليل البيانات

أولا: وصف البيانات الشخصية

يبين الجدول رقم (١) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الديموغرافية كالمؤهل العلمي لأفراد العينة، والعمر، والإدارات والأقسام المستقصاة، أيضا يوضح الجدول المؤهل العلمي للمرءوسين وجنسياتهم.

يوضح الجدول رقم (١) أن المديرين الذين تم استقصاءهم يتوزعون على ثلاث إدارات بنسب متفاوتة نوعا ما حيث بلغت نسبتهم حوالي ٣٢,١٪ في الجهاز الطبي و٥٣٪ في الجهاز الإداري و١٤,٩٪ في الإدارات المساعدة. وتراوحت مستوياتهم التعليمية بين أقل من ثانوية إلى دراسات عليا، وبلغت أعلى نسبة لأولئك الذين يحملون مؤهلا جامعا حوالي ٤٠,٩٪ وأقل من

١.٪ للحاصلين على أقل من ثانوية. وتشكل نسبة الحاصلين على شهادة جامعية أو دراسات عليا حوالي ٧٣,٥٪. مما يشير إلى ارتفاع نسبة تعليم أفراد العينة. كما بلغ متوسط أعمارهم حوالي ٣٩ سنة وبانحراف معياري بلغ حوالي ٧,٤٥ سنة الأمر الذي يشير إلى أن غالبية أفراد العينة من فئة الشباب.

جدول رقم (١)

الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

أولاً: القسم	التكرار	النسبة المئوية
طبي	٤٣	٪٣٢,١
إداري	٧١	٪٥٣,٠
خدمات مساعدة	٢٠	٪١٤,٩
ثانياً: المستوى التعليمي لأفراد العينة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوية	١	٪٠,٨
ثانوية	١١	٪٨,٣
دبلوم	٢٣	٪١٧,٤
جامعي	٥٤	٪٤٠,٩
دراسات عليا	٤٣	٪٣٢,٦
ثالثاً: المستوى التعليمي لمعظم الموظفين في إدارات أفراد العينة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوية	٩	٪٦,٦
ثانوية	٤٥	٪٣٣,١
جامعي	٦٧	٪٤٩,٣
دراسات عليا	١٥	٪١١,٠
رابعاً: جنسيات معظم الموظفين في إدارات أفراد العينة	التكرار	النسبة المئوية
سعودي	٦٢	٪٤٦,٣
عربي	١٧	٪١٢,٧
أجنبي	٥٥	٪٤١,٠
خامساً: العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	٣٩	٧,٤٥

أما فيما يتعلق بالمرءوسين، فتشير الإحصاءات في الجدول رقم (١) إلى أن مستواهم التعليمي يتراوح بين أقل من ثانوية ودراسات عليا، حيث ذكر أكثر من ٦٠٪ من أفراد العينة أن الموظفين الذين يعملون في إداراتهم حاصلين على شهادات جامعية أو دراسات عليا. وبالنسبة إلى جنسيات هؤلاء الموظفين، ذكر أفراد العينة أنهم يتوزعون بين سعوديين وعرب وأجانب. وذكر حوالي ٤٦,٣٪ من أفراد العينة أن معظم الموظفين الذين يعملون في إداراتهم سعوديون، و١٢,٧٪ منهم عرب، و٤١٪ منهم أجانب.

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية

١. التحليل الوصفي للأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية

يوضح الجدول رقم (٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض.

جدول رقم (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
للأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٠,٨٣	٥,١١	الإيثار
١,١١	٥,٣٩	السلوك الحضاري
٠,٩١	٥,٤١	وعى الضمير
٠,٩٨	٤,٩٤	الروح الرياضية
٠,٨٨	٥,٤٣	الكمياسة
٠,٧١	٥,٢٠	سلوك المواطنة تجاه الأفراد
٠,٨٦	٥,٣٣	سلوك المواطنة تجاه المنظمة
٠,٧٥	٥,٢٧	سلوك المواطنة العام

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم المسؤولين في هذه المستشفيات يوافقون إلى حد ما على وجود هذا السلوك في كافة أبعاده في مستشفياتهم حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ٤,٩٤ و٥,٤٣. سجل بعد الكمياسة أعلى متوسط حسابي بلغ حوالي ٥,٤٣ بينما بلغ المتوسط الحسابي للروح الرياضية أقل قيمة ٤,٩٤. أيضاً يلاحظ من بيانات الانحراف المعياري أن هناك تباين بين أفراد العينة، فمنهم من يوافق على توفر هذا السلوك بدرجة كبيرة جداً في كل الأبعاد، ومنهم من يرى عكس ذلك. لكن كما سبق أن بينا، فإن الغالبية العظمى تميل إلى الموافقة إلى حد ما.

أما فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية تجاه الأفراد والمنظمة وسلوك المواطنة الإجمالي، فإنه لا يختلف عما تم التوصل إليه في الأبعاد المختلفة. فقد سجل المتوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالمنظمة أعلى متوسط حسابي حيث بلغ حوالي ٥,٣٣، في حين بلغ المتوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية تجاه الأفراد الأقل وذلك حوالي ٥,٢٠. أما المتوسط الإجمالي لسلوك المواطنة التنظيمية فبلغ حوالي ٥,٢٧، وهذه النتيجة طبيعية لأن المتوسط يشكل حاصل جمع سلوك المواطنة تجاه الأفراد والمنظمة.

ما يمكن قراءته من هذه البيانات أن سلوك المواطنة التنظيمية متوفر ولكن متدن نوعاً ما. هذا يعني أن هذا السلوك يحتاج إلى تعزيز وإذكاء في هذه المستشفيات التي تعاني كثيراً بسبب قلة مواردها وكثرة الطلب على خدماتها التي تقدم مجاناً. وبالتالي، فإن الرضا عن السلوك التطوعي لأفراد المنظمة يحتاج إلى تعزيز نظراً للنتائج الكبيرة التي تترتب على هذا السلوك مثل الارتقاء بمستوى الكفاءة والفعالية وجودة تقديم الخدمات والحد من التسرب الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين.. الخ كما أوضحت الدراسات السابقة التي تم مراجعتها آنفاً.

٢. العلاقة بين العوامل الشخصية والأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية

يوضح الجدول رقم (٣) معاملات الارتباط بين العمر والمؤهل التعليمي لأفراد العينة وبين الأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية. توضح قيم الارتباط بين متغير العمر والأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية، أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذو دلالة إحصائية يتراوح بين المتوسط إلى العالي حيث تراوحت العلاقة بين ٠,٣٩ و ٠,٨٠ وما يمكن أن يقرأ من هذه البيانات أن المديرين كبار السن يميلون إلى القول بأن الموظفين في منشأتهم يتمتعون بسلوك المواطنة التنظيمية بكافة أبعاده أكثر من المديرين صغار السن الذين لا يتفوقون معهم في ذلك. وفي هذا المقام تشير الدراسات (Wanger and Rush, 2000, p. 386) إلى أن العمر يعد محددًا لسلوك المواطنة التنظيمية حيث وجد أن عمر الموظف يحدد نظريته للعمل، فكبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وأكبر للولاء الاجتماعي من صغار السن وهو ما يؤثر على اتجاهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين. وبالتالي يمكن أن يستنتج من ذلك أن كبار السن لهم نظرة مختلفة عن صغار السن في تقييم الموظفين.

أما فيما يتعلق بمؤهل أفراد العينة، فلم تكشف هذه الدراسة عن وجود أي علاقة بينه وبين الأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية كما توضح ذلك معاملات الارتباط الواردة في الجدول رقم

(٣). هذا يعني أن المؤهل التعليمي للمدير لا يؤثر في حكمه على ما إذا كان الموظف يتمتع بسلوك المواطنة التنظيمية أم لا، على عكس ما هو عليه الحال بالنسبة إلى عمر المدير ذو التأثير العالي.

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط بين العوامل الشخصية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير	الإيثار	السلوك الحضاري	وعي الضمير	الروح الرياضية	الذكاء	سلوك المواطنة تجاه الأفراد	سلوك المواطنة تجاه المنظمة	سلوك المواطنة العام
العمر	*٠,٥٣	*٠,٣٩	*٠,٦٨	*٠,٧٨	*٠,٦٤	*٠,٧٥	*٠,٧٨	*٠,٨٠
المؤهل التعليمي	٠,٠٣	٠,٠٩	٠,١٠	٠,١٤	*٠,٢٤	٠,٠٨	٠,١٤	٠,١٢

* عند مستوى معنوية ٠,٠١

٣. تحليل التباين الأحادي بين العوامل الشخصية والأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية

لمعرفة أوجه الاختلاف بين جنسيات الموظفين ومؤهلاتهم التعليمية والإدارات التي يعملون بها وبين الأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية، تم إيجاد تحليل التباين الأحادي، حيث لم تكشف البيانات أن هناك اختلافات جوهرية بين المؤهلات العلمية للموظفين أو الإدارات التي ينتمون إليها وفقا للأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية باستثناء الاختلاف وفقا لجنسيات الموظفين فيما يتعلق ببعض الأبعاد.

يوضح الجدول رقم (٤) أوجه الاختلاف بين الجنسيات المختلفة للموظفين من وجهة نظر المديرين حسب كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. ويتضح من الجدول أنه لا يوجد أي فروق ذات دلالة إحصائية بين السعوديين والعرب والأجانب فيما يتعلق بالأبعاد التالية: الإيثار، السلوك الحضاري، ووعي الضمير، سلوك المواطنة التنظيمية تجاه الأفراد، وسلوك المواطنة التنظيمية إجمالاً. وانحصرت الفروق في بعد الكياسة، والروح الرياضية، وسلوك المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة. فبخصوص أوجه الاختلاف بين الجنسيات الثلاثة فيما يتعلق ببعد الكياسة، وجد أن هناك اختلافاً جوهرياً بين العرب والأجانب كما يوضح ذلك اختبار شفيه (Scheffe) في حين أن السعوديين لا يختلفون عن أي منهم. ويوضح المتوسط الحسابي أن الأجانب أكثر لطافة من العرب حيث بلغ المتوسط الحسابي للعرب حوالي ٤,٨٤ وللأجانب حوالي ٥,٦٧. وكذلك الحال بالنسبة للروح الرياضية وسلوك المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة حيث تشير بيانات المتوسطات الحسابية إلى أن الأجانب أكثر من العرب في بعدي الروح الرياضية وسلوك المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة كما يوضح

ذلك الجدول رقم (٤). لكن تعميم هذه النتائج يحتاج إلى مزيد من الدراسات وذلك لأن العينة صغيرة ولا تشمل قطاع كبير من مستشفيات وزارة الصحة وبالتالي فهي غير كافية لتعميم نتائجها.

جدول رقم (٤)

تحليل التباين الأحادي لجنسية العاملين مع الأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية

البعء	الجنسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"
الإيثار	سعودي	٦٢	٥,١٠	٠,٨١	٠,٥٦
	عربي	١٧	٤,٨٧	٠,٨٦	
	أجنبي	٥٥	٥,٠٤	٠,٧٩	
الروح الرياضية	سعودي	٦٢	٤,٨٧	١,٠٥	*٣,٤٥
	عربي	١٧	^a ٤,٤٥	١,٠٤	
	أجنبي	٥٥	^b ٥,١٤	٠,٨٤	
السلوك الحضاري	سعودي	٦٢	٥,٤٠	١,٠٧	٠,١١
	عربي	١٧	٥,٢٦	١,٣٢	
	أجنبي	٥٥	٥,٤١	١,١٤	
الكمياسة	سعودي	٦٢	٥,٣٧	٠,٨٣	**٦,٥٣
	عربي	١٧	^a ٤,٨٤	٠,٨٨	
	أجنبي	٥٥	^b ٥,٦٧	٠,٨٨	
وعي الضمير	سعودي	٦٢	٥,٣٧	١,٠٤	٢,٥٠
	عربي	١٧	٥,٠٣	٠,٩٠	
	أجنبي	٥٥	٥,٥٨	٠,٧٥	
سلوك المواطنة تجاه الأفراد	سعودي	٦٢	٥,٢٧	٠,٧٩	١,٧٠
	عربي	١٧	٤,٩١	٠,٦٧	
	أجنبي	٥٥	٥,٢١	٠,٦٣	
سلوك المواطنة تجاه المنظمة	سعودي	٦٢	٥,٢٥	٠,٩٣	*٤,٤٥
	عربي	١٧	^a ٤,٨٧	٠,٨٤	
	أجنبي	٥٥	^b ٥,٥٤	٠,٧٤	
سلوك المواطنة الإجمالي	سعودي	٦٢	٥,٢٦	٠,٨٣	٢,٧٣
	عربي	١٧	٤,٨٩	٠,٧٤	
	أجنبي	٥٥	٥,٣٧	٠,٦٦	

bca = هناك اختلاف بين المجموعتين

* عند مستوى معنوية ٠,٠٥

** عند مستوى معنوية ٠,٠١

النتائج والتوصيات

يمكن تلخيص أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة بالآتي:

أولاً: كشفت الدراسة عن أن سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الحكومية موجود ولكنه متدني نسبياً. فأفراد العينة من مديريين ومسؤولين يوافقون إلى حد ما على أن الموظفين في الإدارات التي يعملون فيها يظهرون بعض من الممارسات التطوعية الخارجة عن نطاق الأدوار الرسمية للموظفين في هذه المستشفيات ولكنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب، مما يستلزم ضرورة العمل على تعزيزها والوقوف على أسباب ضعفها. هذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسة التي قام بها كل من خليفة (١٩٩٧، ص٩) و Bolon (١٩٩٧، ص٢٢١)، حيث وجد خليفة أن مستوى السلوك التطوعي في القطاع الحكومي في دولة الكويت متدنياً، وكذلك كشفت الدراسة التي قام بها Bolon (١٩٩٧) عن تدني مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفى الذي أجرى عليه دراسته.

ثانياً: أظهرت الدراسة أن بعد الكياسة -أحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية- حظي بدرجة موافقة أكثر من الأبعاد الأخرى، في حين حظي بعد الروح الرياضية بأقل درجة موافقة. هذا يعني أن الموظفين في المستشفيات الحكومية يحاولون منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل والمحافظة على حقوق الآخرين، لكنهم يتدمرون نوعاً ما من المشاكل التي تعترضهم حتى ولو كانت بسيطة أو مؤقتة.

ثالثاً: كشفت الدراسة عن وجود علاقة قوية بين عمر المدير ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في إدارته. وتبين أن المديرين كبار السن يرون أن الموظفين الذين يعملون في إداراتهم يتمتعون بسلوك مواطنة تنظيمية أكثر من المديرين صغار السن. هذا يشير إلى أن توقعات المديرين صغار السن من موظفيهم أكثر من توقعات كبار السن، بمعنى أن المديرين صغار السن يرون أن ما يقوم به الموظفون لا يعد أدواراً إضافية خارج عما هو مطلوب منهم رسمياً. ولعل سبب هذا التفاوت في الرؤية يعود إلى اختلاف نظرة الشباب عن كبار السن فيما يتعلق بالعمل والآخرين، فالشباب قد يكونون أكثر طموحاً ومندفعين للإنجاز وتحقيق الذات من كبار السن الذين يميلون أكثر إلى بناء العلاقات الاجتماعية مع الآخرين. هذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه Wanger and Rush (٢٠٠٠، ص٣٨٦) من أن العمر يعد محددًا لسلوك المواطنة التنظيمية حيث وجد أن عمر الموظف يحدد نظره للعمل، فكبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وأكبر للولاء الاجتماعي من صغار السن الأمر الذي يؤثر على اتجاهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين. لكن

ينبغي التأكيد على احتمالية أن يكون هناك عوامل أخرى وسيطة تؤثر على العلاقة بين هذين المتغيرين كالخبرة مثلا الأمر الذي يتطلب ضرورة دراستها والوقوف على مدى دقة النتائج التي تم التوصل إليها.

رابعا: كشفت الدراسة من وجهة نظر المديرين بأن الأجانب يتمتعون بسلوك مواطنة تنظيمية أكثر من العرب الوافدين، في حين لا يوجد اختلاف بين السعوديين وكل من العرب والأجانب فيما يتعلق ببعد الروح الرياضية، والكياسة، وسلوك المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة. أما بقية الأبعاد فلا يوجد أي اختلاف بين الجنسيات الثلاثة. لكن هذه النتيجة تستلزم أن تأخذ بحذر وتدعو إلى مزيد من الدراسات في هذا الموضوع قبل تعميمها لأسباب كثيرة منها أن حجم العينة صغير نسبيا ولا يغطي نسبة كبيرة من مستشفيات وزارة الصحة والعاملين فيها.

خامسا: أظهر معامل الارتباط عن عدم وجود أي علاقة بين مؤهل المدير العلمي ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية عند الموظفين في كافة الأبعاد. فالمديرون ذوو المؤهلات التعليمية العليا وأولئك أصحاب المؤهلات التعليمية الدنيا يتساوون في رؤيتهم لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفيهم. هذا يعني أن المؤهل العلمي للمدير سواء كان عاليا أم متدنيا ليس له تأثير يذكر على رؤيته أو توقعاته لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفيه، وإنما الأمر يعود إلى هؤلاء الموظفين أنفسهم.

لكن على الرغم من الجهد الذي بذل من أجل إخراج هذه الدراسة بأسلوب علمي محكم، إلا أن تعميم نتائجها على المستشفيات الحكومية ينبغي أن يأخذ بحذر حتى يعاد دراسة هذا الموضوع بعينة أخرى وربما طريقة قياس مختلفتين. أيضا توصي هذه الدراسة، بضرورة إجراء دراسات أخرى حول العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية كالرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية، وأساليب القيادة، وخصائص الوظيفة وغير ذلك، وكذلك دراسة النتائج المترتبة على سلوك المواطنة التنظيمية كالكفاءة، والفعالية، والتسرب الوظيفي وما إلى ذلك.

على الجانب العملي، توصي هذه الدراسة بعقد دورات تدريبية في مجال سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات تُعرف بالأبعاد المختلفة لهذا المفهوم وآثاره وكيفية إيجاده في هذه المنشآت، خصوصا في ظل تدني مستوى هذا السلوك في المستشفيات الحكومية. كما توصي هذه الدراسة بضرورة دراسة أسباب انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في هذه المستشفيات والذي قد يعود إلى الكثير من الأسباب التي من بينها ضعف الرضا الوظيفي أو ضعف الإحساس

بالعدالة التنظيمية أو طبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص أو أسلوب القيادة المتبع... الخ، والعمل على تعزيزه وغرس قيمه عند الموظفين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.

كما إن على المديرين والمسؤولين في المستشفيات الحكومية الاهتمام بالموظفين سواء فيما يتعلق باختيار الجدد منهم الراغبين في العمل بهذه المستشفيات أو الموظفين على رأس العمل من خلال تدريبهم وتأصيل سلوك المواطنة التنظيمية في نفوسهم وجعله أحد أبرز القيم التنظيمية عندهم. ولإيجاد ثقافة تنظيمية وبيئة عمل جديدة تشجع على وجود السلوك والممارسات التطوعية لا بد أن يبدأ المديرين والمسؤولين بأنفسهم ويكونوا مثالا وقُدوة في ممارساتهم التطوعية لغيرهم من المرؤوسين.

خلاصة القول تطرح هذه الدراسة التوصية بأن تحسين مستوى الجودة في المستشفيات الحكومية في ظل شح الموارد المالية وربما البشرية يتطلب اختيار وتدريب الموظفين القادرين على تعزيز السلوك التطوعي بكافة أبعاده على اعتبار أنهم أحد أهم عناصر الإنتاج في منظومة العمل التنظيمي الخدمي. وحتى يتحقق ذلك فإن هذا يتطلب أن يكون المديرين في هذه المستشفيات قدوة ونبراسا لموظفيهم في تفعيل هذا النوع من السلوك.

المراجع

أولا : باللغة العربية

- خليفة، محمد عبداللطيف (١٩٩٧). محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد ٥، العدد ٩: ٥١-٩٠.
- زايد، عادل محمد (٢٠٠٠). تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في قطاع الأعمال المصري: دراسة تطبيقية. *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، العدد ٥٥: ٧٧٥-٦١٤.

ثانياً : باللغة الإنجليزية

- Babbie, E.** (1995). *The Practice of Social Research (7th ed.)*. New York: Wadsworth Publishing Company.
- Bolon, D. S.** (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Hospital & Health Services Administration*, **42(2)**: 221-241.
- Borman, W. and Motowidlo, S.** (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt and W. Borman (eds.), *Personnel selection in Organizations* (pp.71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

- Chen, X, Hui, C. and Sego, D.** (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6): 922-931.
- Farh, J., Early, P., and Shu-Chi, L.** (1997). Impetus for action: A cultural analysis of Justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42 (3): 421-444.
- Katz, D.** (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9:131-133.
- Kidwell, R. and Mossholder, K.** (1997). Cohesiveness and Organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups individuals. *Journal of Management*, vol. 23 (6):775-794.
- Morrman, R.** (1991). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855.
- Organ, D.** (1990). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. and Ryan, K.** (1995). A meta-analytical review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviors. *Personnel Psychology*, 48: 775-802.
- Organ, D. and Konovsky, M.** (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74: 157-164.
- Podsakoff, P., Ahearne, M. and Mackenzie, S.** (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82: 262-270.
- Podsakoff, P., Moorman, R., and Fetter, R.** (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 4: 107-142.
- Schappe, S.** (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *Journal of psychology interdisciplinary & Applied*, 132(3): 277-291.
- Tansky, J.** (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6: 195-207.
- Wanger, S. and Rush, M.** (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *Journal of social Psychology*, 140(3): 379-392.
- Williams, L. and Anderson, S.** (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of management*, 17: 601-617.

Organizational Citizenship Behavior in Ministry of Health Hospitals: Managers' Perceptions

AHMED SALIM AL-AAMIRI
Associate Professor
Public Administration Department
College of Administrative Sciences
King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia

ABSTRACT. Organizational citizenship behavior (OCB) is one of the current organizational concepts that attracts a great deal of research due to its importance for organizational effectiveness and efficiency. The aim of this study is to explore this concept and to show its significance to health care organizations. In addition, it attempts to find out the extent to which such behavior exists among employees in public hospitals in Riyadh city, Saudi Arabia. To achieve this purpose, 250 managers of hospitals related to ministry of health in different settings were surveyed. Of these, one hundred-thirty nine were responded. Using different statistical techniques such as mean, standard deviation, correlation, and ANOVA, results showed that OCB existed in these hospitals, but it was low. A relationship between manager's age and the perception of OCB was found. Also, significant differences between Arab and non-Arab expatriates with regard to some dimensions were revealed. Finally, a number of practical and academic recommendations was presented.