

العوامل المؤثرة في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة عملية عن فنادق الأربع والخمس

نجوم بشرم الشيخ

سامي وجيه محمود

محمود أحمد محمود سلامة

قسم الدراسات الفندقية، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس

معلومات المقالة	المخلص
الكلمات المفتاحية سلوك المواطنة التنظيمية؛ الرضا الوظيفي؛ العدالة الإجرائية؛ الالتزام التنظيمي؛ الدعم التنظيمي.	تسعى الإدارة إلى استغلال الموارد على النحو الأمثل وبخاصة العنصر البشري باعتباره أهم موارد المنظمة القادر على استغلال الموارد الأخرى لتحقيق أهدافها. وتظهر العديد من الدراسات الحديثة أن خلق وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين ينطوي على العديد من الآثار الإيجابية للفرد والمنظمة والعملاء: بناء قاعدة من العلاقات المتبادلة بين العاملين في الأقسام المختلفة، والحفاظ على وحدة وتماسك المنظمة، كما تسهم هذه السلوكيات في الحفاظ على موارد المنظمة، وتحسين جودة الخدمة المقدمة، وزيادة رضا العملاء، كما أنه يمنع حدوث العديد من المشكلات ويحد من السلوكيات السلبية مثل: تقليل معدل دوران العمالة والتسرب الوظيفي وتقليل صراعات العمل وشكاوى العملاء. وفقاً لذلك فإن دراسة العوامل المؤثرة في تحقيق وتطوير وتنمية هذا السلوك هي محور الدراسة الحالية. تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: "ما هو مدى ممارسة العاملين بالفنادق لسلوكيات المواطنة التنظيمية وما هي العوامل المؤثرة في تحقيق وتنمية هذا السلوك من وجهة نظر العاملين بالفنادق. تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية (421) من العاملين بالخطوط الأمامية في فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ. كشفت نتائج الدراسة عن عدد من النتائج أهمها: أن العاملين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة كبيرة. أن أهم العوامل المسؤولة عن تشكيل وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين هو العدالة الإجرائية يليه الدعم التنظيمي، ثم الالتزام العاطفي. توصي الدراسة فيم توصي بالآتي: الاهتمام بتحديث عملية استقطاب واختيار القوى العاملة بالفنادق وذلك من خلال عقد اختبارات توظيف مبتكرة لفحص واختيار العاملين وفقاً لسماتهم الشخصية وقدراتهم الإبداعية الداعمة لسلوك المواطنة التنظيمية. كما توصي مدراء الفنادق ومتخذي القرار بضرورة تبني قيم العدل والمساواة والولاء والالتزام والمشاركة والتعاون بين العاملين بما يسهم في إعلاء المصلحة العامة للفندق عن المصالح الشخصية للأفراد.

مقدمة

يعد العنصر البشري أهم مورد إنتاجي تمتلكه أي منظمة، فهو العنصر القادر على حسن استغلال الموارد المالية والمادية والفنية الأخرى، وبالتالي فإن جودة أداء العنصر البشري هي مفتاح نجاح أي منظمة لتحقيق أهدافها،

ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك فلا بد أن تولى اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك العاملين بها كأفراد وجماعات (وائل محمود، 2010).

هذا وتواجه الفنادق العديد من التحديات فيما يتعلق بقدرتها على البقاء والنمو في عصر التنافس العالمي وانعدام الأمن الاقتصادي، حيث تعمل الفنادق في بيئة تتسم بالتغيرات المستمرة، ومن ثم تبحث عن سلوكيات معينة في العاملين يسهل من خلالها التكيف مع هذه التغيرات ومواجهة المنافسة الشديدة (Halbesleben et al., 2010).

تأسيساً على ما سبق أشارت Ma et al (2013) إلى أهمية دراسة السلوك التنظيمي لما له من إسهامات كبرى في رصد وتعزيز السلوكيات الإيجابية بين العاملين كالمشاركة والتعاون، ومن ثم خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق أهداف المنظمة. ولعل سلوك المواطنة التنظيمية أحد أهم فروع السلوك التنظيمي الذي أثبتت العديد من الدراسات - النظرية والعملية - قدرته على تحقيق الفاعلية التنظيمية وتقديم خدمة متميزة تلبي احتياجات العميل وتتخطى توقعاته.

وتأكيداً لذلك أوصت دراسة محمود السيد (2014) بضرورة الاهتمام بالسلوكيات المرتبطة بالعمل والتي تؤدي إلى سرعة الاستجابة للظروف الخارجية المتغيرة، وتشجيع النشاط التعاوني الذاتي من خلال حث العاملين على بذل أنشطة إضافية تتجاوز المهام الروتينية المكلفين بها. ولعل صناعة الضيافة من أهم الصناعات المعنية بهذا السلوك، إذ أكدت دراسة كل Tang et al., (2016) أن الفنادق التي تسعى باستمرار إلى تقديم خدمات مبتكرة ومتميزة للعملاء، لن تتمكن من تحقيق ذلك إلا من خلال الاعتماد على عاملين في الخطوط الأمامية يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية، فالعاملون الذين يمارسون هذا السلوك قادرون على تقديم خدمة فائقة الجودة نظراً لأنهم يسعون إلى مساعدة وخدمة العملاء بشكل أفضل.

الاستعراض المرجعي وفروض البحث

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

عرف Organ (1988) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "سلوك اختياري متروك لحكم وتقدير العامل في أن يمارسه أو يمتنع عنه، ولا يرتبط بشكل صريح أو مباشر بالوصف الوظيفي أو بنظام المكافآت الرسمي، وهذا السلوك في مجمله يقوى ويدعم الأداء الفعال للمنظمة. كما عرف Podsakoff et al., (1997) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه مجموعة من السلوكيات التي تسهم في تحسين كفاءة وفعالية المنظمة من خلال تحسين البيئة النفسية والاجتماعية التي تدعم أداء المهمة، حيث إنها تزيد من فاعلية المنظمة وذلك لارتباطها برضا العملاء وزيادة الإيرادات. وأتفق Emmeric et al., (2005) مع Castro et al., (2004) على تعريف سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره إسهامات فردية في مكان العمل والتي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي، وترتبط بمفهوم المسؤولية الاجتماعية والعمل الاجتماعي، حيث إنهما يتميزان بعدم وجود الدافع الاقتصادي (النقدي) للعمل. ومهما تعددت التعريفات الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أنها تشترك في أنها سلوكيات نابعة من إرادة ذاتية - سلوك اختياري طوعي - لا يعاقب تاركه، إلا أنه يسهم في تحسين أداء المنظمة وبقائها في أوج العطاء والمنافسة Al-Mahasneh (2015).

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

أوضحت نتائج دراسة Yaghoubi et al., (2013) أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر في إنتاجية الموارد البشرية من خلال تشجيع الابتكار والمشاركة وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام لدى العاملين. كما أشار Dash and Pradhan (2014) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في تحقيق الفاعلية للمنظمة من خلال تحسين البيئة الاجتماعية والنفسية التي تدعم الأداء وتزيد كفاءة المنظمة وتحقق رضاء العملاء وبالتالي نمو الإيرادات، فالإيثار والروح الرياضي يحسنان من قدرة المنظمة على الاحتفاظ بأفضل العاملين، وكذلك الروح الرياضي والكياسة يعملان على خلق بيئة اجتماعية إيجابية بين العاملين ومن ثم تقلل من صراعات العمل. وعن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في الفنادق، أكد كل من Tang et al., (2015) و Nasurdin et al., (2016) أنه لتلبية الاحتياجات غير المتوقعة للعملاء، يتطلب الأمر من العاملين الذين هم على اتصال مباشر بالعملاء تجاوز ما هو منصوص عليه في الوصف الوظيفي والتعرف على هذه الاحتياجات وتقديم الاقتراحات إلى الإدارة لتحسين جودة الخدمة المقدمة، وحتى تصل هذه الاقتراحات إلى الإدارة لابد وأن يمارس العاملون سلوك المواطنة التنظيمية.

هذا وعلى الرغم من أن غالبية الدراسات السابقة قد عدت الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية، نجد أن بعض الدراسات وجهت نقداً لهذا السلوك وحذرت من بعض الآثار السلبية المقترنة به كدراسة Dash and Pradhan (2014) التي أكدت أن ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية قد يكون مصحوباً ببعض الآثار السلبية مثل زيادة ضغط العمل والتعارض بين العمل والأسرة وصراع الدور. ومن قبل أوضحت دراسة (2010) Sevi أن ممارسة العامل لهذا السلوك قد يقلل من قيامه بالمهام المحددة في الوصف الوظيفي وبالتالي انخفاض عام في الأداء. فبعض العاملين يمارسون هذا السلوك بشكل مفرط قد يدفعهم إلى التركيز على هذه السلوكيات بدلاً من المحددات الرسمية للوظيفة. ولتجنب حدوث ذلك أوصت دراسة Berber and Rofcanin (2012) المدراء بأن يعطوا الوزن النسبي المناسب لسلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بمهام الدور الأساسي عند تقييمهم لأداء العاملين. أظهرت دراسة Halbeslben et al (2010) أن العاملين قد يمارسون هذه السلوكيات طمعاً في الحصول على فرصة للتقدم أو حتى يبدو العامل في نظر المشرفين والمدراء أكثر تعاوناً، في حين أن العامل قد يقوم بتقديم نصائح سلبية لزملائه من شأنها الإضرار بهم. وفي هذا الصدد جاءت دراسة Carpenter et al., (2014) لتقل من قيمة هذا الاستدلال مؤكدة أن ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في كثير من الأحيان قد لا يشعر بها المدراء لأن هذه السلوكيات موجهة في الأساس نحو زملاء العمل.

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

صنفت دراسة Ma et al (2013) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية إلى منظورين شكل (1): الأول وفقاً لطبيعة السلوك المتبع بالاعتماد على النموذج الخماسي ل Organ (1988)، أما الثاني فوفقاً للهدف من ممارسة السلوك.

المنظور الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لطبيعة السلوك المتبع:**• الإيثار: Altruism**

ويقصد به مساعدة الفرد لشخص آخر مثل مساعدة زملاء العمل عند زيادة عبء العمل عليهم، أو في حالة غياب أحد العاملين.

• الإنجاز وفقاً للضمير: Conscientiousness

ويطلق عليه أيضاً الطاعة العامة ويظهر هذا البعد نمطاً غير شخصي من السلوكيات (أي السلوكيات غير الموجهة نحو شخص محدد)، وهذه السلوكيات تعكس الضمير في إنجاز الأعمال: مثل عدم تضييع وقت العمل، وطاعة واحترام القواعد المنظمة للعمل.

• الكياسة: Courtesy

أي التعرف على آراء الآخرين قبل اتخاذ القرارات أو ممارسة الأفعال المؤثرة في أعمالهم، أو على الأقل إخبار الآخرين مسبقاً قبل اتخاذ تلك القرارات أو ممارسة تلك الأفعال، ومحاولة منع حدوث المشكلات مع زملاء العمل.

• الروح الرياضي: Sportsmanship

ويقصد به قدرة العامل على تحمل أوضاع العمل السيئة البسيطة، فكلما كان العاملون قادرين على تحمل المشاحنات دون شكوى أو تظلم كلما انخفض العبء على المدراء والمشرفين. كما يشير هذا البعد أيضاً إلى توجه الفرد نحو التركيز على الإيجابيات وعدم تضخيم السلبيات ومحاولة تجاوزها وعلاجها.

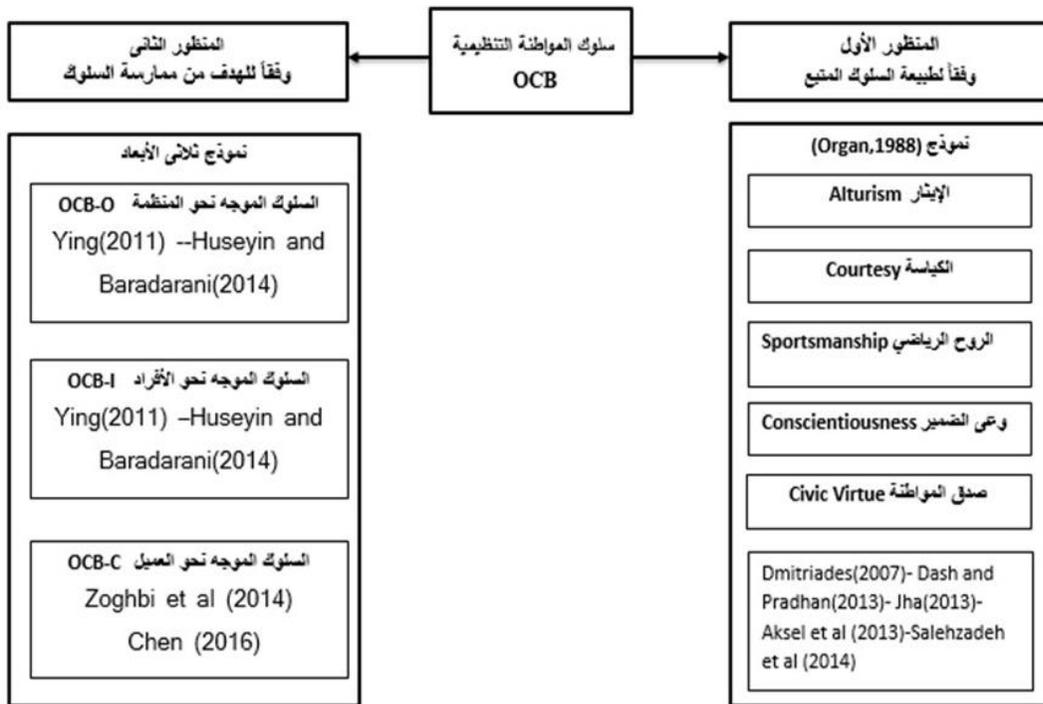
• صدق المواطنة: Civic Virtue

أي قيام العامل بإسهامات إيجابية في الحياة التنظيمية وذلك بأشكال متعددة مثل: قراءة اللوائح التنظيمية ولوحة الإعلانات والبريد والاستجابة لمحتويات كل منها، وحضور الاجتماعات والمؤتمرات والندوات غير المطلوبة رسمياً، وتقديم الاقتراحات البناءة لتحسين وتطوير المنظمة، والتدريب الذاتي على تحمل مسؤوليات إضافية، ومجارة التطورات التنظيمية، والتحدث بطريقة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين.

المنظور الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للهدف من ممارسة السلوك:

تعد دراسة Batmen و Organ عام 1983 هي أول دراسة تطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للهدف، حيث قسما سلوك المواطنة التنظيمية إلى بعدين هما: الإيثار، ويعنى مساعدة الآخرين (زملاء العمل)، والالتزام العام، ويعنى الالتزام بقواعد وأعراف ولوائح المنظمة، ثم جاءت دراسة Anderson و Williams (1991) لتضيف بعدين آخرين هما: سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجة نحو المنظمة (OCB-O) والذي يشير إلى السلوكيات الإيجابية التي يسلكها العاملون تجاه المنظمة والتي تعكس مدى ولاء وانتماء العاملين للكيان الذي يعملون فيه ومن أمثلة هذه السلوكيات: عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى، عدم إضاعة وقت العمل في الشكوى من أمور تافهة وبسيطة، سرعة التصرف عند حدوث مشكلة مع زملاء العمل ومحاولة علاجها بشكل ودي، الممارسة الاختيارية للأعمال غير المطلوبة، الحضور والمشاركة الإيجابية في الاجتماعات والدورات التدريبية، التحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الجمهور الخارجي. أما البعد الثاني الذي أشارت

إليه الدراسة فكان: سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد (OCB-I) وهي مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي يمارسها الأفراد فيما بينهم والتي تقيد المنظمة أيضاً، ولكن بطريقة غير مباشرة وتتمثل في الحرص على مساعدة العاملين الجدد في الإلمام بمهام العمل، الحرص على مساعدة زملاء العمل الذين كانوا غائبين في إنهاء الأعمال المتراكمة عليهم، الحرص على مساعدة زملاء العمل عندما يزيد عبء العمل عليهم، الحرص على الاستماع لمشكلات زملاء العمل ومحاولة مساعدتهم في علاجها. ثم جاءت دراسة Bettencourt et al (2001) لتضيف بعد ثالث أكثر ملائمة للمنظمات الخدمية وهو سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو العملاء: (OCB-C) والذي يشير إلى السلوكيات التطوعية التي يمارسها العاملون داخل المنظمة والتي تساعد على تقديم خدمات عالية الجودة إلى العملاء وتتمثل تلك الممارسات في المشاركة: وتعنى التطوع والمبادرات المتميزة في التواصل مع العملاء من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة؛ الولاء: ويعنى تحسين صورة المنظمة أمام الآخرين؛ وعي الضمير: ويقصد به مراعاة الدقة والأمانة والضمير في الخدمة المقدمة إلى العميل.



شكل (1) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: إعداد المؤلفين بالاستعانة بدراسات: (Bettencourt et al (2001), Williams and Anderson (1991)؛ (Organ (1988)

العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية:

1- الرضا الوظيفي: Job Satisfaction

يمثل الرضا الوظيفي هدفاً مهماً تسعى إليه جميع المنظمات؛ فممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية يدل على رضا العامل عن عمله، فالرضا الوظيفي حالة عاطفية إيجابية تنتج عن تقييم العامل لوظيفته (Lee et

Chin (2015) وأضاف (al 2013). وأن الرضا الوظيفي للعامل يمكن تحقيقه عن طريق الأجر المناسب وظروف العمل المناسبة وطبيعة العمل نفسه والتقدير من الآخرين. ولعل من أهم فوائد الرضا الوظيفي، تقليل معدل الغياب؛ تقليل معدل دوران العمالة وقلّة حوادث العمل وتوليد الأفكار المبتكرة من العاملين وزيادة ولاء العاملين للمنظمة (صبري محمد، 2016).

كما أكد Zayas et al (2015) أن الرضا الوظيفي من العوامل الإيجابية التي تؤثر في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية؛ فالمستويات المرتفعة من الرضا الوظيفي تؤدي إلى زيادة التزام العاملين وتشجيعهم على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

وفى هذا الصدد أجرى Jung and Yoon (2015) دراسة على 324 من العاملين في المطاعم الكورية وتوصل إلى أن رضا العامل الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي بممارسة العامل لسلوك المواطنة التنظيمية.

الفرض الأول (H1): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية.

2- الالتزام التنظيمي: Organizational Commitment

أوضح Soldner (2009) أن الالتزام التنظيمي يقلل من معدل دوران العمالة، فالعاملون الأقل التزاما يميلون أكثر لترك العمل بالإضافة إلى ممارسة بعض السلوكيات السلبية مثل عدم احترام مواعيد العمل. وفى هذا الصدد أشار Upchurch et al., (2010) فى دراسة أجراها على 85 من العاملين فى مطاعم السلاسل فى فلوريدا بالولايات المتحدة إلى أن ظروف العمل المناسبة وفرص الترقى تزيد من الالتزام التنظيمي للعاملين.

عرف Ucanok and Karabati (2013) الالتزام التنظيمي بأنه: العلاقة العاطفية للعاملين بالمنظمة، ورغبتهم فى المحافظة على وجودهم فيها.

يتكون الالتزام التنظيمي من ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل فى: الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري.

2-1- الالتزام العاطفي: Affective Commitment

يشير الالتزام العاطفي للعامل إلى توافقه واندماجه مع المنظمة، ويؤكد هذا المفهوم على أن الالتزام العاطفي للعامل يتمثل فى الإيمان بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها واستعداده لبذل الجهد والتفاني من أجل المنظمة والرغبة الشديدة فى البقاء كعضو بالمنظمة (Ma, 2010).

2-2- الالتزام الاستمراري: Continuance Commitment

يرجع الالتزام الاستمراري إلى إدراك العامل بصورة عامة للعائد والتكلفة (المادية والمعنوية) المرتبطة بترك المنظمة أو البقاء فيها، ويزداد هذا النوع من الالتزام حينما يرى العامل أنه لا توجد لديه فرص وظيفية بديلة، أو عندما تكون الكلفة الشخصية لترك الوظيفة فى المنظمة عالية، أو عندما تكون العوائد التي يحصل عليها من ترك المنظمة والالتحاق بأخرى غير مجديه (سالي سيد، 2011).

2-3- الالتزام المعياري: Normative Commitment

العاملون الذين يكون لديهم التزام معياري يأخذون في اعتبارهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون في حالة تركه العمل بالمنظمة، فهو التزام أدبي حتى إن كان على حساب العامل (Ma,2010).

وقد أشار Biglin et al., (2015) إلى أن الالتزام العاطفي يؤثر في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية أكثر من الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري. فالعاملون ذو الالتزام العاطفي القوي يستمرون في عملهم لأنهم يريدون ذلك، في حين أن العاملين ذوي الالتزام الاستمراري يستمرون في عملهم لأنهم يحتاجون ذلك، أما ذو الالتزام المعياري القوي يستمرون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم التزاماً بذلك (Shepherd,2015).

الفرض الثاني (H2): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية.

3- العدالة التنظيمية: Organizational Justice

عرفها Yilmaz and Tasdon (2009) بأنها القواعد التي وضعت، والتي على أساسها تتخذ القرارات سواء بالمنح أو المنع في توزيع المكافآت والترقيات وتوقيع العقوبات. كما عرفها Chen et al., (2010) بأنها درجة تحقيق المساواة في العمل وفي توزيع المهام والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس العامل بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة.

حدد كل من Judeh (2012) و Zoghbi and Suarez (2014) ثلاثة أبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية وهي:

3-1- العدالة التوزيعية: تدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية، تتحقق عدالة التوزيع عندما يشعر العامل بأن ما يحصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما يبذله من جهد مقارنةً مع جهود زملائه.

3-2- العدالة الإجرائية: وتعكس مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات المتبعة لتحديد المكافآت التنظيمية، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للعامل فرصة لمناقشة الأسس والقواعد والمعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء.

3-3- العدالة التعاملية: تعنى الكيفية التي تطبق بها الإجراءات والقواعد والقرارات الرسمية. وصنف Judeh (2012) عدالة التعاملات إلى نوعين: الأول وهي عدالة العلاقات الشخصية: وتشير إلى مدى احترام وتقدير المدراء للعاملين. والثاني عدالة المعلومات: تعنى مدى تحرى الدقة والصراحة والوضوح في توصيل المعلومات التي تخص إنجاز العمل للعاملين في الوقت المناسب، كذلك قيام المدراء بتفسير ما يصدر عنهم من قرارات وإجراءات وكذلك الطرق التي تتخذ بها تلك الإجراءات.

وقد خلصت دراسة شوقي محمد (2006) إلى أن عدالة التوزيع هي الأكثر تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية من العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية، في حين جاءت دراسة Lee et al., (2013) لتؤكد أن العدالة الإجرائية تؤثر في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكبر من العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية وهذا ما سنتبناه الدراسة الحالية.

الفرض الثالث (H3): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية.

4- الدعم التنظيمي: Perceived Organizational Support

عرف Shaheen et al., (2016) الدعم التنظيمي بأنه الدرجة التي يدرك عندها العامل أن المنظمة تهتم به وتتمن مجهوداته واسهاماته وتهتم باحتياجاته الاجتماعية والعاطفية.

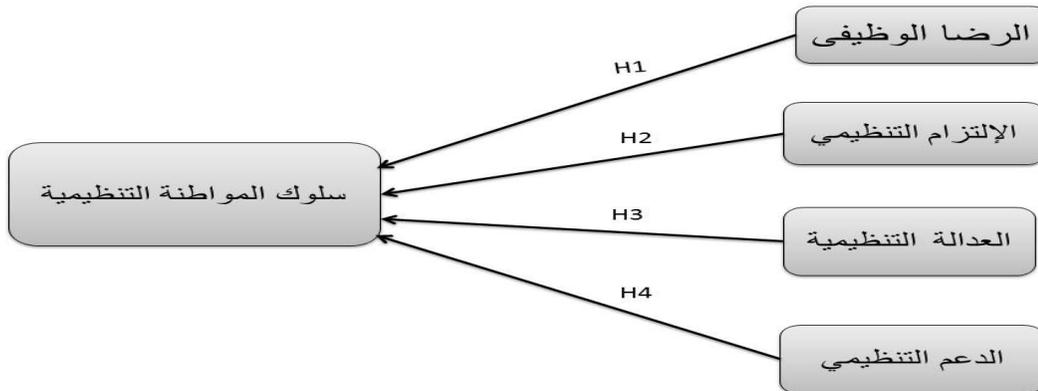
أوضح Nisar et al., (2014) أن المنظمة تدعم العاملين من خلال تقدير جهد وأداء العاملين ومعرفة ما يبذلونه في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها؛ كذلك اعتبار العاملين جزءاً منها، كما تأخذ المنظمة في اعتبارها أهداف وقيم العاملين؛ وبحث أي شكوى يتقدم بها العامل وتضعها في الاعتبار وتعمل على حلها؛ ووضع مصلحة العاملين في الاعتبار عند اتخاذ أي قرار يمس مصالحهم؛ والاهتمام بمصلحة العاملين الشخصية وبمتطلباتهم؛ و تعزيز ما يشعر به العامل تجاه عمله؛ والاهتمام بأراء واقتراحات العاملين فيما يتعلق بشئون العمل، وجعل مكان العمل ممتعاً بقدر الإمكان للعاملين.

كما أضاف Yadav and Rangnekar (2015) و Shaheen et al., (2016) أن الدعم التنظيمي يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم؛ وزيادة الجهد المبذول لتحقيق أهداف المنظمة؛ وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة مما يعمل على تحسين صورتها والدفاع عنها أمام الغير؛ كما ينمي الدافعية في العمل ويعظم الإنتاجية؛ تقليل الآثار السلبية لسلوكيات العاملين، حيث أن الشعور بالدعم التنظيمي يقلل من غياب العاملين وفكرة ترك العمل والبحث عن بديل، كما يعمل على زيادة الالتزام لدى العاملين.

وفي هذا الصدد أوضح Osman et al., (2015) أن شعور العاملين بالدعم يؤدي إلى زيادة أداء المنظمة، فالمكافآت والحوافز يمكن أن تزيد من مستوى أداء العاملين. ولذلك يجب التركيز عليها لزيادة سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين.

وأضاف Shaheen et al., (2016) أن هناك علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي وممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية، وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن تقدير المنظمة لإسهامات العاملين والاهتمام بسلامتهم يشجع على ممارسة السلوكيات العفوية وتقديم اقتراحات بناءة.

الفرض الرابع (H4): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.



شكل (2) الإطار المفاهيمي المقترح للدراسة المصدر: إعداد المؤلفين

مما سبق يتضح:

مشكلة البحث:

بالاطلاع على الكثير من الدراسات السابقة لوحظ أنها استخدمت النموذج الثنائي الأبعاد فى قياس سلوك المواطنة التنظيمية (سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (OCB-O) وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد (OCB-I))، فى حين يرى البحث الحالى أن النموذج الثلاثى لقياس هذا السلوك بصناعة الضيافة هو أكثر ملاءمة كونه يحتوى على بعد ثالث وهو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو العملاء (OCB-C) الذين هم أساس صناعة الضيافة حيث أنه - على حد علم الباحثين - لا توجد دراسة استخدمت هذا النموذج من قبل فى صناعة الضيافة. اعتماداً على النموذج الثلاثى ستحاول الدراسة الإجابة على التساؤل التالى: ما مستوى ممارسة العاملين بالفنادق لسلوكيات المواطنة التنظيمية؟ وما هي العوامل المؤثرة والمحددة لهذا السلوك من وجهة نظر العاملين بفنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ؟

أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة فى كونها تسعى إلى توجيه أنظار المدراء نحو إدراك أهمية سلوك المواطنة التنظيمية واستشعار دوره المؤثر فى تحقيق مستويات عالية من الفاعلية والتميز لعمليات التشغيل وللبيئة التنظيمية فى صناعة الضيافة، وذلك من خلال إلقاء الضوء على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته وأبعاده المختلفة.

كما قد يدفع التحديد الواضح للعوامل المؤثرة فى تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية الإدارية الفندقية إلى توفير بيئة العمل الداعمة لتلك العوامل ومن ثم تحقيق أقصى استفادة من هذا السلوك؛ فهذه الدراسة تعتبر من طليعة الدراسات العربية التي تهتم بقياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وتحديد أهم العوامل المؤثرة فى تكوين وتنمية هذا السلوك لدى العاملين بصناعة الضيافة.

هدفا الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بفنادق العينة؛
- بيان أثر كل من الرضا الوظيفي، والعدالة الإجرائية، والالتزام التنظيمي، والدعم التنظيمي فى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالفنادق المشمولة فى الدراسة.

الدراسة الميدانية

عينة الدراسة

تألف مجتمع البحث من جميع فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ والبالغ عددهم 56 فندقاً ذات الأربع نجوم و43 فندقاً ذات الخمس نجوم (دليل المنشآت السياحية والفندقية، 2016)، تم تحديد عدد 36 فندقاً كعينة احتمالية عشوائية وافق منهم عدد 27 فندقاً بواقع 11 فندقاً فئة أربع نجوم و16 فندقاً فئة الخمس نجوم. تم اختيار مدينة شرم الشيخ لتكون مجتمع الدراسة الحالية انطلاقاً من حرص وتوجه جامعة قناة السويس نحو خدمة المجتمع من خلال توجيه خدماتها العلمية والبحثية لحل مشكلات الصناعة وتطوير وتنمية المجتمع المحيط

(إقليم القناة وسيناء)، إضافة إلى كونها من أهم المقاصد السياحية في مصر والشرق الأوسط. تم اختيار الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم نظراً لحرص هذه الفنادق على الاهتمام بمواردها، ومن ثم سعيها لتقديم مستوى خدمه متميز من خلال تبني سياسات من شأنها حث وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الإيجابية ومنها سلوك المواطنة التنظيمية.

تم تحديد العاملين بالخطوط الأمامية (المكاتب الأمامية، الإشراف الداخلي، الأغذية والمشروبات) كعينة للبحث نظراً لما تختص به العمالة في تلك الأقسام دون سواها من تعامل واتصال مباشر بالعملاء مما يولد لدى العاملين بتلك الأقسام مواقف وضغوط وخبرات وسلوكيه كثيرة تسعى إدارة الفندق إلى رصدها ودراستها لتشجيع وتدعيم الإيجابي منها ومعالجة أي سلوكيات سلبية أخرى من شأنها الإضرار بسمعة المنشأة أو تقليل مستوى الخدمة، إضافة إلى أن العاملين بالخطوط الأمامية بالفنادق هم المنوط بهم دائماً مسؤولية تحقيق رضا العملاء من خلال الحرص على تقديم خدمة فندقية متميزة.

تم تحديد حجم العينة بالاستناد لنظرية Rosecoe (1975) التي تنص على أن حجم العينة عندما يكون من 30 إلى 500 فإنه مناسب للتحليل الإحصائي، وبناءً عليه تم توزيع 600 استبانة على العاملين بأقسام قطاع الغرف والأغذية والمشروبات تم استرداد 485 ويفحصها تم استبعاد 64 لعدم صلاحيتها لتكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 421 استبانة بمعدل استجابة 70%.

■ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل بيانات الدراسة بعد ترميزها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الاصدار 22 متبعاً للأساليب الإحصائية الآتية: -

معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى الاتساق الداخلي والتحقق من موثوقية الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، معامل الارتباط بيرسون لقياس معاملات الارتباط بين عبارات الدراسة وأبعادها المختلفة، ومقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي لوصف استجابة مفردات العينة تجاه متغيرات البحث، والانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت الأجوبة عن المتوسط الحسابي، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرات البحث ولقياس مدى قدرة المتغيرات المستقلة على توقع وتفسير التغيرات التي قد تحدث للمتغير التابع. هذا وقد تم تقسيم أسئلة الاستبانة المكونة من 42 مفردة إلى جزئين:

الأول: ويتكون من 21 مفردة خصصت لقياس مدى ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بفنادق العينة ملحق 1. موزعة كما يلي: المفردات من 7:1 لقياس سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة. المفردات من 13:8 لقياس سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد (Williams and Anderson, 1991). المفردات من 21:14 لقياس سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو العملاء (Lin et al,2008).

الثاني: واشتمل على 21 مفردة تهدف إلى: تحديد تأثير الرضا الوظيفي (Thomas and Tymon) 25:22, (1994). الالتزام العاطفي (Allen and Meyer, 1990) 31:26. العدالة الإجرائية (Niehoff and Moorman, 1993) 42:38. والدعم التنظيمي (Rhoades et al, 2001) في سلوك المواطنة التنظيمية. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يبدأ من 1:5 حيث لا أوافق بشدة أما 5 فتعني أوافق بشدة.

اختبار المصدقية لأداة الدراسة: (Validity)

انطلاقاً من طبيعة الدراسة واتساقاً مع منهجها ومجتمعها البحثي تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. للتحقق من صدق الأداة تم تصميم الاستبانة باستخدام المقاييس الواردة في العديد من الدراسات السابقة كما هو موضح في ملحق 1 الذي يشتمل على مفردات الاستبانة المسقاة من الأدبيات والدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها المختلفة. وعلى الرغم من أن تلك المقاييس قد تم استخدامها في العديد من الدراسات العربية والأجنبية وثبت ملائمتها للبيئة العربية، إلا أن الباحثين قاموا بعرض الاستبانة في صورتها الأولية مرفقاً بها أهداف الدراسة وفرضياتها وتعريفات لبعض المفاهيم والمصطلحات التي وردت بها على عدد 9 من الخبراء الأكاديميين بكلية السياحة والفنادق جامعة قناة السويس للتأكد من صلاحية وموثوقية الاستبانة وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة، تلى ذلك عمل دراسة استطلاعية مسبقة (Pilot Study) على عدد 25 من العاملين ببعض فنادق شرم الشيخ لاستطلاع آرائهم وإبداء مقترحاتهم فيما يخص شكل الاستبانة وصياغة الأسئلة ومدى وضوحها وفهم عباراتها المختلفة. وقد تم تعديل صياغة بعض مفردات الاستبانة ودمج البعض الآخر وفقاً لملاحظات السادة الخبراء ونتائج الدراسة الاستطلاعية.

اختبار الاعتمادية لأداة الدراسة: (Reliability)

تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث أظهرت النتائج أن مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الكلي بأبعاده الثلاثة قد اتصف بدرجة عالية من الثبات بلغت 0.920، كما دلت النتائج على أن جميع قيم معادلة كرونباخ ألفا الخاصة بالعوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية قد سجلت معاملات ثبات عالية أيضاً تراوحت ما بين 0.821:0.936. تدل هذه القيم على تمتع الأداة بدرجة اعتمادية جيدة جداً مقبولة لأغراض البحث العلمي. كونها أعلى من القيمة المقبولة (Nunnally and Bernstein, 1994) 0.70. ولتقييم مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم تحليل معامل الارتباط لمتغيرات الدراسة. وقد أظهرت النتائج بجدول 1 أن جميع قيم معامل الارتباط بين مفردات الدراسة (المؤشرات) وأبعادها المختلفة تراوحت ما بين 0.519:0.885. وهي بذلك تكون مقبولة إحصائياً كونها تجاوزت القيمة المقبولة إحصائياً 0.30. وهذا يدل على قوة ثبات الاتساق الداخلي بين جميع مفردات مقاييس الاستبانة، ومن ثم اعتمادية الأداة المستخدمة لجمع البيانات.

جدول (1) مصفوفة تحليل الارتباط (ليبرسون) بين أبعاد الدراسة ومفردات كل بعد.

		الفقرات						الأبعاد	
		OCBO7	OCBO6	OCBO5	OCBO4	OCBO3	OCBO2		OCBO1
		.549**	.593**	.613**	.519**	.519**	.610**	.563**	سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة OCB-O
			OCBI6	OCBI5	OCBI4	OCBI3	OCBI2	OCBI1	سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد OCB-I
			.762**	.728**	.746**	.755**	.646**	.769**	
8OCBC	OCBC7	OCBC6	OCBC5	OCBC4	OCBC3	OCBC2	OCBC1	سلوك المواطنة الموجه نحو العميل OCB-C	
	.761**	.824**	.789**	.695**	.744**	.788**	.794**	.785**	
				Sat4	Sat3	Sat2	Sat1	الرضا الوظيفي Satisfaction Job	
				.771**	.802**	.855**	.803**		
		Comm6	Comm5	Comm4	Comm3	Comm2	Comm1	الالتزام العاطفي Affective Commitment	
		.885**	.869**	.873**	.807**	.873**	.812**		
		Just6	Just5	Just4	Just3	Just2	Just1	العدالة الإجرائية Procedure Justice	
		.636**	.761**	.786**	.856**	.829**	.816**		
			Supp5	Supp4	Supp3	Supp2	Supp1	الدعم التنظيمي Organizational Support	
			.748**	.874**	.863**	.855**	.776**		

النتائج والمناقشة

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: (Descriptive Analysis)

أظهرت نتائج تحليل البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة (جدول 2) أن قيم الوسط الحسابي للعوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية قد تراوحت ما بين 3.53 و 3.96 حيث سجل الوسط الحسابي للرضا الوظيفي (3.53) بانحراف معياري 0.86، والوسط الحسابي للالتزام العاطفي 3.54 بانحراف معياري 0.90، والوسط الحسابي للعدالة الإجرائية 3.69 بانحراف معياري 0.76، والوسط الحسابي للدعم التنظيمي 3.58 بانحراف معياري 0.83، وهي بذلك تعد مقبولة كونها أكبر من متوسط الاستجابة 3. تدل تلك القيم أن هناك استجابة متوسطة من أفراد العينة تجاه العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية، كما بينت النتائج أن قيم الانحراف المعياري للعوامل تراوحت ما بين 0.76 و 0.90 ما يعني أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً حيث إنها تتحرف قليلاً عن متوسطها. وتدل هذه النتائج على توفر مستوى مقبول من الرضا الوظيفي والعدالة الإجرائية والدعم

التنظيمي والالتزام العاطفي في بيئة العمل. وهذا يتفق مع أحمد عيسى (2004)، الذي أكد أن المنظمات تهتم بزيادة الالتزام التنظيمي للعاملين لما له من تأثير مهم في كثير من سلوكيات العاملين والمنظمة التي يعملون فيها.

كما أوضحت النتائج أيضاً أن المتوسطات الحسابية لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الثلاثة قد حقق قيما مرتفعة بلغت 4.03 لسلوك الموجه نحو المنظمة، 4.13 لسلوك الموجه نحو الأفراد، و 4.21 لسلوك الموجه نحو العملاء، مسجلاً متوسط حسابي لسلوك المواطنة التنظيمية الكلي بلغ 4.1 وانحراف معياري 0.56 وهو بذلك مرتفع جداً وهذا يعني أن العاملين بفنادق العينة يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة كبيرة، وهو ما يتفق مع دراسة (Tang et al 2016) التي أكدت أن الفنادق تسعى باستمرار إلى تقديم خدمات مبتكرة و متميزة للعملاء، وحتى تتمكن من تحقيق ذلك يجب أن تعتمد على عاملين في الخطوط الأمامية يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية فالعاملون الذين يمارسون هذا السلوك قادرون على تقديم خدمة فائقة الجودة نظراً لأنهم يسعون إلى خدمة العملاء بشكل أفضل.

جدول (2) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الثبات لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X1	الرضا الوظيفي	3.53	.86
X2	الالتزام العاطفي	3.54	.90
X3	العدالة الإجرائية	3.69	.76
X4	الدعم التنظيمي	3.58	.83
Y	(OCBO) السلوك الموجه نحو المنظمة	4.03	.55
	(OCBI) السلوك الموجه نحو الأفراد	4.13	.66
	(OCBC) السلوك الموجه نحو العملاء	4.21	.66
	سلوك المواطنة التنظيمية الكلي	4.12	.55

تحليل الارتباط: (Pearson Correlation Analysis)

تم تحليل الارتباط باستخدام معامل بيرسون بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع لتحديد مدى وجود علاقة خطية بين متغيرات الدراسة ولتحديد اتجاه هذه العلاقة.

أشارت نتائج تحليل الارتباط بجدول 3 إلى وجود علاقة ارتباط خطية طردية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية ($R=0.501^{**}$) عند مستوى معنويته $> (0.05)$ وهذا يدل على سلامة الفرض البديل الأول (H1). كما لوحظ من الجدول أيضاً أن معامل الارتباط بين الالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية بلغ ($R=0.464^{**}$) ما يعني وجود علاقة خطية طردية عند مستوى معنويته $> (0.05)$ ما يدل على سلامة الفرض البديل الثاني (H2). كما أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقة ارتباط خطية طردية بين العدالة الإجرائية وسلوك

المواطنة التنظيمية ($R=.467^{**}$) عند مستوى معنويه $> (0.05)$ ما يدل على سلامة الفرض البديل الثالث (H3). أما فيما يخص الفرض البديل الرابع فقد ثبت سلامته أيضاً حيث سجل معامل الارتباط بين الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية قيمة قدرها ($R=.436^{**}$) عند مستوى معنويه $> (0.05)$.

جدول (3) معامل الارتباط (بيرسون) بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	سلوك المواطنة التنظيمية	الرضا الوظيفي	الالتزام العاطفي	العدالة الإجرائية	الدعم التنظيمي
سلوك المواطنة التنظيمية	1	.501**	.464**	.467**	.436**
الرضا الوظيفي		1	.708**	.709**	.665**
الالتزام العاطفي			1	.647**	.610**
العدالة الإجرائية				1	.728**
الدعم التنظيمي					1

تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Linear Regression)

تم مراعاة الاشتراطات النظرية والرياضية اللازمة لصحة نموذج الانحدار، فكما هو مبين بجدول (4) نلاحظ وجود علاقة ارتباط خطية طردية بين جميع متغيرات البحث. كما أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لكل المتغيرات أقل من 5، وهذا يدل على عدم وجود ازدواج خطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

كما يبين جدول (4) العلاقة بين المتغيرات المستقلة الأربعة (الرضا الوظيفي والعدالة الإجرائية والدعم التنظيمي والالتزام العاطفي) و المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث تشير قيمة معامل الارتباط ($R (0.54)$) بين المتغيرات المستقلة الأربعة والمتغير التابع إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما تشير قيمة معامل التحديد المصحح ($Adjusted R^2 (0.29)$) إلى قدرة المتغيرات المستقلة الأربعة على تفسير ما مقداره 29% من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية، والباقي 71% يعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. يشير أيضاً الجدول إلى أن قيمة F قد سجلت 42.86 عند مستوى دلالة 0.000 وهو ما يدل على القوة التفسيرية لنموذج الانحدار.

تدل النتائج بجدول (4) على وجود علاقة إيجابية جيدة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية حيث سجلت قيمة معامل الانحدار للرضا الوظيفي ($Beta = .239, t=3.530 p<.05$) ما يعني أن تحسن مستوى شعور العاملين بالرضا الوظيفي بمقدار وحدة واحدة سيعقبه زيادة في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بمقدار 2.4 وحدة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع بفنادق العينة، وبالتالي تتحقق صحة الفرض البديل الأول (H1). بذلك تكون نتائج الدراسة متوافقة مع نتائج دراسة Jung (2015) كل من Chin and Yoon (2015) و

Zayas et al., (2015) والتي تؤكد أن الرضا الوظيفي من العوامل الإيجابية التي تؤثر في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، فالمستويات المرتفعة من الرضا الوظيفي تؤدي إلى زيادة التزام العاملين وتشجعهم على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

جدول (4) اختبار تأثير الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي والعدالة الإجرائية والدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.

R	R ²	Adj., R ²	قيمة F	Sig
معامل الارتباط		معامل التحديد المصحح		مستوى الدلالة
.54	.292	.29	42.86	.000 _b .

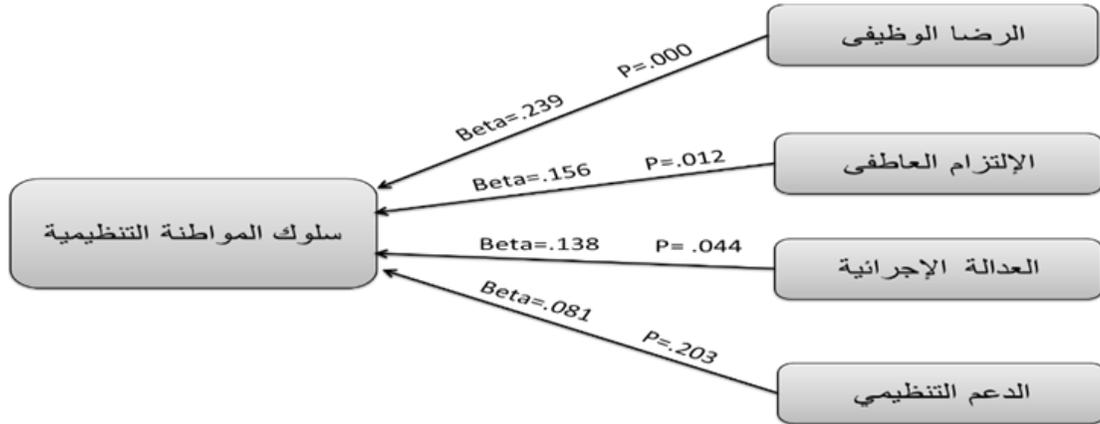
Collinearity Statistics		Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
VIF	Tolerance			Beta	Std. Error	B	
		.000	22.63		.118	2.67	Constant
2.688	.372	.000	3.53	.239	.044	.155	الرضا الوظيفي
2.241	.446	.012	2.52	.156	.038	.096	الالتزام العاطفي
2.736	.366	.044	22.0	.138	.050	.101	العدالة الإجرائية
2.399	.417	.203	81.2	.081	.043	.054	الدعم التنظيمي

كما يلاحظ أيضاً وجود علاقة إيجابية جيدة بين الالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية حيث سجلت قيمة معامل الانحدار للالتزام العاطفي ($Beta = .156, t = 2.522, p < .05$) وهذا يفسر أن زيادة الالتزام العاطفي لدى العاملين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بمقدار 1.56 وحدة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، وبالتالي تتحقق صحة الفرض البديل الثاني (H2). بذلك تكون النتائج الحالية اتفقت مع دراسة كل من Liu (2013)، و Zayas et al. (2015)، و Bilgin et al. (2015) في أن الالتزام العاطفي يؤثر في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال قبول أهداف المنظمة وقيمتها والاستعداد لبذل كل الجهد والتفاني من أجلها.

تشير قيمة معامل الانحدار للعدالة الإجرائية ($Beta = .138, t = 2.019, p < .05$) إلى وجود علاقة إيجابية جيدة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية، ويدل هذا على أنه كلما استطاعت الإدارة تحسين الشعور بالعدالة الإجرائية بين العاملين بمقدار وحدة واحدة سيتبع ذلك زيادة قدرها 1.38 وحدة في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، وبالتالي تتحقق صحة الفرض البديل الثالث

(H3)، ولقد أظهرت دراسة بندر إكريم (2012) عدم قدرة العدالة الإجرائية في التأثير في سلوك المواطنة التنظيمية بصورة كبيرة حيث أكدت أن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات، نظراً لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية. وهذه النتائج نجدها متسقة مع ما جاءت به دراسة Zoghbi and Suarez (2014) من أن المعاملة العادلة للعاملين داخل الفندق من العوامل التي تدفع العاملين إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، فمن المتوقع أن يزيد العاملون من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية حال شعورهم بالعدالة.

أما بالنسبة للمتغير المستقل الرابع: الدعم التنظيمي، فقد أشارت قيم معامل الانحدار ($\beta = .239, t=1.275, p>.05$) إلى عدم وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي في ممارسة العاملين بفنادق العينة لسلوك المواطنة التنظيمية، وبناء على ذلك لم يتحقق الفرض الرابع (H4) على الرغم من تأكيد دراسة Saheen et al (2016) من أن هناك علاقة معنوية بين الدعم التنظيمي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فالعاملين الذين يتلقون الدعم من المنظمة هم الذين من المحتمل أن يبادروا بسلوكيات المواطنة التنظيمية والأعمال التطوعية.



شكل (3) نموذج الدراسة المقترح

التوصيات

وفي ضوء ما سبق توصي الدراسة مدراء الفنادق ومتخذي القرار بالآتي:

1- الاهتمام بتحديث عملية استقطاب واختيار القوى العاملة بالفنادق وذلك من خلال عقد اختبارات توظيف مبتكرة لفحص واختيار العاملين وفقاً لسماتهم الشخصية وقدراتهم الإبداعية الداعمة لسلوك المواطنة التنظيمية.

2- اختيار قادة ومدراء تشغيليين على قدر عال في الخبرة والكفاءة والقدرة على تقييم العاملين بموضوعية دون تحيز بالشكل الذي يمكنهم من التمييز بين مسؤوليات العامل الرسمية ومجهوداته التطوعية التي يبذلها من تكليف من أحد.

- 3- تحديث التوصيف الوظيفي للعاملين دورياً لتضمينه أهم الممارسات الطوعية التي يسلكها العاملون ولا تؤثر على دورهم الأساسي (مهامهم الوظيفية الاعتيادية) ضمن الوصف الوظيفي لكل وظيفة ما أمكن ذلك.
- 4- إعداد برامج تدريبية للعاملين تتناول بالشرح النظري والتطبيقي مجموعة من الممارسات العملية المحمودة (OCB Best practice) التي مارسها العاملون خارج الدور الأساسي لهم وكان لها أثر إيجابي على الفرد والمنظمة والعملاء وذلك بغية تعزيز قيم التطوع في وجدان العاملين غير المهتمين بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 5- إيجاد مناخ تنظيمي يساعد العاملين على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تحقيق العدالة والمساواة في الأجور والترقيات وتبسيط الإجراءات المتبعة داخل الفندق حتى يتمكن العامل من أداء عمله بسهولة ويسر دون تمييز.
- 6- توفير الدعم التنظيمي اللازم للعاملين من خلال الاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم وتقديم المساعدة لهم عند الضرورة وتشجيعهم على المشاركة في وضع الاستراتيجيات الخطط واتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بهم.
- 7- ضرورة استحداث نظام مكافآت لتحفيز ومكافأة العاملين المميزين أصحاب هذا السلوك وتمييزهم عن غيرهم من خلال ربط المكافآت والحوافز والترقيات بما يظهره العاملين من التزام تنظيمي وسلوك تعاوني يعلى المصلحة العامة للفندق عن المصلحة الشخصية للأفراد.
- 8- إجراء المزيد من الأبحاث حول الموضوعات التالية: دراسة التأثير المحتمل لبعض العوامل الأخرى على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المدراء: مثل دراسة أثر أنماط القيادة السائدة بالفنادق على سلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد أهم القيود الإدارية والتنظيمية التي قد تحول دون ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في بيئة العمل الفندقي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد عيسى سلمان، (2004)، "تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- بندر إكريم أبوتايه، (2012) "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مركز الوزارات الحكومية في الأردن"، مجلة العلوم الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، ص 146.
- سالي سيد على محمود (2011)، "الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والسلوكيات الإنسحابية: دراسة ميدانية على شركات القطاع العام للبتروك"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

- شوقي محمد الصباغ (2006)، "دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة آفاق جديدة، العدد الأول.
 - صبري محمد سليمان الطلاقة، (2016)، "أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الخارجية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس.
 - محمود السيد محمود امام (2014)، "سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالجودة الشاملة: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
 - وائل محمود عبد الجواد (2010)، "علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
 - غرفة المنشآت الفندقية (2016) دليل المنشآت السياحية والفندقية، وزارة السياحة المصرية، القاهرة.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Allen, N.J. and Meyer, J.P., (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of occupational and organizational psychology, Vol. 63, No.1, pp.1-18.
- Al-Mahasneh, M.A., (2015). The impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance at Greater Amman Municipality. European Journal of Business and Management, Vol.7, No.36, pp.108-118.
- Berber, A. and Rofcanin, Y., (2012). Investigation of organization citizenship behavior construct a framework for antecedents and consequences. International Journal of Business and Social Research, Vol.2, No. 4, pp.195-210.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. Academy of Management Journal 26, 587-595.
- Bettencourt, L.A.; Gwinner, K.P. and Meuter, M.L., (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. Journal of applied psychology, Vol.86, No. 1, p.29.
- Bilgin, N.; Kuzey, C.; Torlak, G. and Uyar, A., (2015). An investigation of antecedents of organizational citizenship behavior in the Turkish hospitality industry: a structural equation approach. International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, Vol.9, No. 2, pp.200-222.
- Carpenter, N.C.; Berry, C.M. and Houston, L., (2014). A meta-analytic comparison of self-reported and other-reported organizational citizenship behavior. Journal of Organizational Behavior, Vol. 35, No. 4, pp.547-574.
- Castro, B. C; Armario, E., M. and Ruiz, D. M., (2004)" The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty" International Journal of Service Industry Management, Vol. 15 No. 1, 2004, pp. 27-53.

- Chen McCain, S.L.; Tsai, H. and Bellino, N., (2010). Organizational justice, employees' ethical behavior, and job satisfaction in the casino industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.22, No. 7, pp.992-1009.
- Chen, W.J., (2016). The model of service-oriented organizational citizenship behavior among international tourist hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 29, pp.24-32.
- Chin, T., (2015). Harmony and organizational citizenship behavior in Chinese organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.26, No8, pp.1110-1129.
- Dash, S., and Pradhan, R.K., (2014). "Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organizations." *International Journal of Business and Management Invention*. Vol. 3 No.1, pp,17-27.
- Emami, M.; Alizadeh, Z.; Nazari, K. and Darvishi, S, (2012). Antecedents and consequences of organizational citizenship behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No. 9.
- Emmerik, I.H.V.; Jawahar, I.M.; and Stone, T.H., (2005). Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behavior. *Work & Stress*, Vol.19, No. 1, pp.93-100.
- Halbesleben, J.R.; Bowler, W.M.; Bolino, M.C. and Turnley, W.H., (2010). Organizational concern, prosocial values, or impression management? How supervisors attribute motives to organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.40, NO. 6, pp.1450-1489.
- Judeh, M., (2012). Examining the Relationship between Organizational Justice, Job Security, and Organizational Citizenship Behavior in the Jordanian Banks: A Structural Equation Modeling Perspective. *Jordan Journal of Business Administration*, Vol.8, No.3.
- Jung, H.S. and Yoon, H.H., (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.27, No.6, pp.1135-1156.
- Lee, U.H.; Kim, H.K. and Kim, Y.H., (2013). Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. *Global Business and Management Research*, Vol.5, No.1, p.54.
- Lin, C.P.; Hung, W.T. and Chiu, C.K., (2008). Being good citizens: Understanding a mediating mechanism of organizational commitment and social network ties in OCBs. *Journal of Business Ethics*, Vol.81, No. 3, pp.561-578.
- Liu, Y.S., (2013). *The Correlation Between Work Motives and Organizational Behaviors for Hospitality Employees* (Doctoral dissertation, Iowa State University).
- Ma, E.; Qu, H.; Wilson, M. and Eastman, K., (2013). Modeling OCB for hotels: Do not forget the customers. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol.54, No.3, pp.308-317.
- Nasurdin, A.M.; Ahmad, N.H. and Ling, T.C., (2015), January. High Performance Human Resource Practices, Identification with Organizational Values and Goals, and

- Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature and Proposed Model. In SHS Web of Conferences Vol. 18. EDP Sciences.
- Niehoff, B.P. and Moorman, R.H., (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, Vol.36, No. 3, pp.527-556.
 - Nisar, Q.A.; Marwa, A.; Ahmad, U. and Ahmad, S., (2014). Impact of perceived organizational support on organizational citizenship behavior: Empirical evidence from Pakistan. *International Journal of Research*, Vol. 1, NO.5, pp.231-240.
 - Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994), *Psychometric Theory*, McGraw Hill, New York, NY
 - Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, Lexington, MA.
 - Osman, A.; Othman, Y.H.; Rana, S.S., Solaiman, M. and Lal, B., (2015). The influence of job satisfaction, job motivation & perceived organizational support towards organizational citizenship behavior (OCB): a perspective of American-based organization in Kulim, Malaysia. *Asian Social Science*, Vol.11, No. 21, p.174.
 - Podsakoff, P.M.; Ahearne, M. and MacKenzie, S.B., (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, Vol. 82, No. 2, p.262.
 - Rhoades, L.; Eisenberger, R. and Armeli, S., (2001) Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, Vol. 86, No. 5, p.825.
 - Sevi, E., (2010). Effects of organizational citizenship behaviour on group performance: Results from an agent-based simulation model. *Journal of Modelling in Management*, Vol.5, No. 1, pp.25-37.
 - Shaheen, S.; Bukhari, I. and Adil, A., (2016). "Moderating role of psychological capital between perceived organizational support and organizational citizenship behavior and its dimensions." *International Journal of Research Studies in Psychology*, Vol.5 No.2.
 - Shepherd, R.L., (2015). *An Evaluation of the Effects Involuntary Furloughs have on Federal Government Employees in the Areas of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior* (Doctoral dissertation, Capella university).
 - Soldner, J. L. (2009). *Relationships among leader-member exchange, organizational citizenship behavior, organizational commitment, gender, and dyadic duration in a rehabilitation organization.* (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://opensiuc.lib.siu.edu/dissertations/7>.
 - Tang, T.W. and Tang, Y.Y., (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, Vol.31, No.3, pp.885-895.
 - Tang, Y.Y.; Tang, Y.Y.; Tsaur, S.H. and Tsaur, S.H., (2016). Supervisory support climate and service-oriented organizational citizenship behavior in hospitality: The role

- of positive group affective tone. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.28, No.10, pp.2331-2349.
- Thomas, K. W., & Tymon, W. G., Jr. (1994). Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*, Vol. 6, PP.39-54.
 - Uçanok, B. and Karabatı, S., (2013). The effects of values, work centrality, and organizational commitment on organizational citizenship behaviors: Evidence from Turkish SMEs. *Human Resource Development Quarterly*, Vol.24, No. 1, pp.89-129.
 - Upchurch, R.S.; DiPietro, R.B., Curtis, C. and Hahm, J., (2010). Research note: Organizational commitment in the restaurant industry. *Journal of Foodservice Business Research*, Vol.13, No. 2, pp.127-143.
 - Williams, L.J. and Anderson, S.E. (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 601–657.
 - Yadav, M. and Rangnekar, S., (2015), December. Supervisory support and organizational citizenship behavior: Mediating role of participation in decision making and job satisfaction. In *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship* Vol. 3, No. 3, pp. 258-278. Emerald Group Publishing Limited.
 - Yaghoubi, N.M.; Salarzahi, H. and Moloudi, J., (2013). The relationship between human resource productivity (HRP) and organizational citizenship behavior (OCB). *African Journal of Business Management*, Vol.7, No.32, p.3168.
 - Yılmaz, K. and Taşdan, M., (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, Vol.47, No.1, pp.108-126.
 - Zayas-Ortiz, M.; Rosario, E.; Marquez, E., and Colón Gruñeiro, P., (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol.35, No. 1/2, pp.91-106.
 - Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. and Suárez-Acosta, M.A., (2014). The Organizational Justice-Citizenship Behavior Link in Hotels: Does Customer Orientation Matter? *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, Vol.8, No. 3, pp.752-759.



Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study of Four- and Five-Star Hotels in Sharm El-Sheikh.

Mahmoud Ahmed Salama

Samy Wageh Mahmoud

Hotel Management Department, Faculty of Tourism and Hotels,
Suez Canal University

ARTICLE INFO ABSTRACT

Keywords:

Organizational
Citizenship
Behavior; OCB;
SPSS;
organizational
support.

**(JAAUTH)
Vol. 17, No. 3,
(December 2019),
PP. 172-193.**

The purpose of this study was to determine the factors affecting OCB at four and five-star hotels in Sharm El-Sheikh, Egypt. The literature review tackled the OCB concept, types, dimensions, and importance in the context of hospitality industry. Based on quantitative research methods, (421) questionnaire forms were distributed to frontline employees in research community. The results were analyzed using the SPSS version (22). The results indicated that job satisfaction was the most influential factor on OCB while organizational support is the least. The study recommended hotel administrators to 1- formulate innovative policies to be able to emphasize job satisfaction, affective commitment, and procedural justice to influence organizational citizenship behavior. 2- Upgrade the recruitment and selection process through formulating an innovative recruitment test to screen the candidates according to their personal attributes and creative abilities that support organizational citizenship behavior. 3- Select highly experienced and competent managers to objectively evaluate employees without bias in such a way that they can differentiate between the employee's official responsibilities and his own volunteer efforts at work. 4- Preparing a set of training programs which illustrate the most preferred voluntary practices (OCB Best practices) practiced by frontlines employees in hotels.