

# انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في اداء العاملين دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين العاملين في كلية دجلة الجامعة

م.م. ريم مهند حميد / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

## المستخلص

يهدف هذا البحث الى التعرف على علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية في واثرها اداء العاملين ، اذ تمارس سلوكيات المواطنة التنظيمية دورها الكبير في تحقيق اهداف كل من المنظمة وموظفيها في آن واحد ، لذا فهي تؤثر بدرجة كبيرة على خصائص واداء الافراد العاملين فيها ومن ثم التأثير في نجاح المنظمة ككل ، وقد اشارت مشكلة البحث الى وجود قصور واضح في دراسة اثر سلوكيات المواطنة التنظيمية في اداء العاملين ، وتم اختيار القطاع التعليمي كميدان للتطبيق ، اذ اختير عدد من التدريسيين العاملين في كلية دجلة الجامعة كعينة للبحث وبواقع (82) ، وقد اعتمدت الاستبانة كاداة للحصول على بيانات البحث التي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة ، واستخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل بيانات البحث ومن اهم الادوات الاحصائية المستخدمة في التحليل : "النسبة المئوية للتكرار ، والوسط الحسابي ، و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ، ومعامل الارتباط (Spearman) ، والانحدار الخطي البسيط" ، وقد اسفرت الادوات الاحصائية عن عدد من النتائج اكدت معظمها على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الاتصالات التنظيمية وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية وهذه النتائج تتفق مع الفرضية الاساسية التي انطلق منها البحث ، وعليه اوصى الباحث بضرورة زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بدراسة كيفية تفعيل دور سلوكيات المواطنة التنظيمية واستخدامها في تعزيز اداء العاملين لديها

**المصطلحات الرئيسية للبحث**/سلوكيات المواطنة التنظيمية، اداء العاملين، تقويم الاداء، المدراء، المنظمة.



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 90 المجلد 22  
الصفحات 330-347

## المقدمة

يمارس العاملون في المنظمة مجموعة من السلوكيات التي من الممكن ان تكون ايجابية او سلبية ، ومن اهم هذه السلوكيات هي سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تشير الى زيادة احساس الموظف بالمسؤولية تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، الامر الذي سينعكس في دفعه لبذل المزيد من الجهد والاداء في سبيل مساعدة منظمته على تحقيق اهدافها ، وهذه السلوكيات من الممكن ان تؤثر في اداء الافراد العاملين في المنظمة اما بشكل ايجابي أو بشكل سلبي ، ومن ثم من الممكن ان تؤثر في درجة التزام العاملين وولائهم للمنظمة فضلا عن رغبتهم بالاستمرار في العمل داخلها ، ولهذه الاهمية سنحاول في هذا البحث التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية واداء العاملين ، اذ يقسم البحث على اربعة مباحث ، يركز المبحث الاول على المنهجية العلمية للبحث وبعض الجهود الفكرية التي تمكن الباحث من مراجعتها ، في حين يقسم المبحث الثاني على فقرتين ، خصصت الاولى للتعرف على مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وبعض الموضوعات ذات العلاقة بها ، في حين ركزت الفقرة الثانية على مفهوم اداء العاملين وبعض الموضوعات المتعلقة بها ، وجاء المبحث الثالث لتشخيص واقع واهمية المتغيرات المبحوثة من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة ومن ثم اختبار الفرضية الرئيسية التي انطلق منها البحث ، واخيراً خصص المبحث الرابع لاهم الاستنتاجات والتوصيات التي قدمها الباحث والتي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث .

## المبحث الاول / المنهجية العلمية للبحث وبعض الدراسات السابقة

**أ- المنهجية العلمية للبحث :** سيتم في هذه الفقرة التعرف على المشكلة الاساسية للبحث واهميتها واهم الاهداف التي يسعى الى تحقيقها والفرضية الاساسية التي انطلق منها ، فضلاً عن التعرف على مجتمع وعينة البحث وبعض خصائصها وكما يأتي :

### اولاً : مشكلة البحث

تشكل سلوكيات المواطنة التنظيمية اهمية بالغة في نجاح المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار في العمل لتأثيرها الكبير على اداء موظفيها وروحهم المعنوية ، ولعل اداء العاملين له خصوصية في ادارة المنظمة بشكل عام وادارة الموارد البشرية بشكل خاص لدوره في تحديد ادائهم وتقييمه كما يسهم في تحديد مقدار الروح الرياضية والحوافز التي يحصل عليها العاملين وبالشكل الذي يتناسب وطبيعة المهام الموكلة اليهم ، وعلى الرغم من هذه الاهمية الا ان هناك قصورا واضحا في اهتمام المنظمة المبحوثة باستخدام سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحسين الاداء لدى موظفيها ، ويمكن اثاره عدد من التساؤلات المنبثقة عن مشكلة البحث وكما يأتي :

1. هل يوجد وعي كافي لدى كل من الادارة والموظفين في المنظمة المبحوثة باهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟
2. ما هو مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة باسناد اداء العاملين من خلال سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟
3. هل تسهم سلوكيات المواطنة التنظيمية في نجاح المنظمة من خلال اسناد اداء العاملين؟

### ثانياً : اهمية البحث

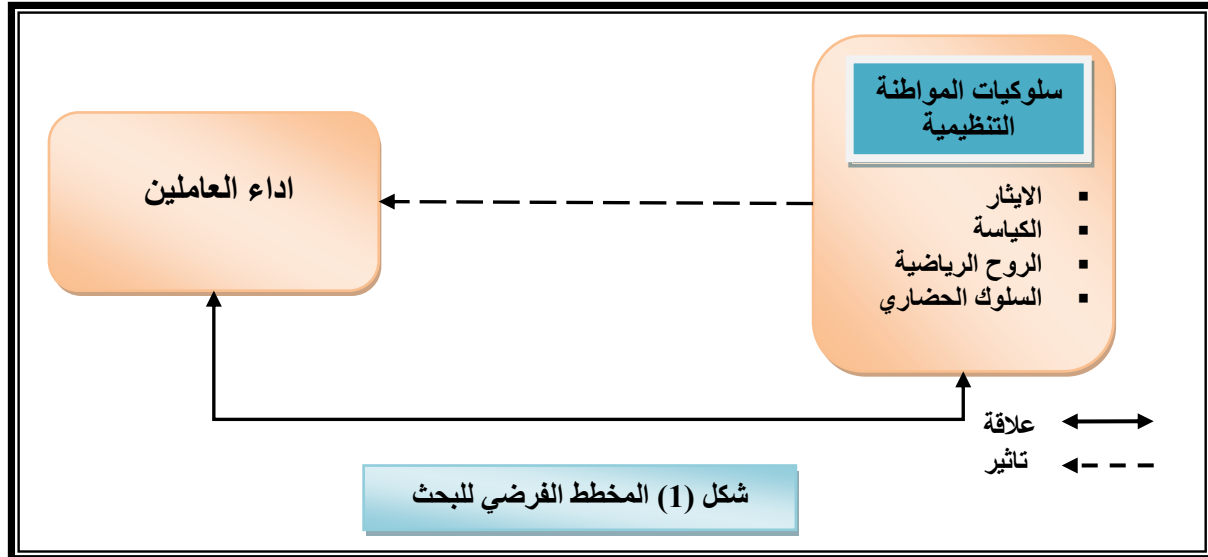
يتناول البحث واحد من اهم المواضيع في مجال ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، اذ ان هناك اهتماما متزايدا بموضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية نتيجة زيادة الدور الذي يلعبه المورد البشري في ضمان استمرارية المنظمة وبقائها في البيئة التي تعمل فيها ، كما يشكل اداء العاملين احدى الموضوعات التي تؤثر وبشكل كبير على اداء المنظمة وقدرتها على تنفيذ مهامها وانشطتها بافضل كفاءة وفاعلية ممكنة ، فضلا عن الاهمية التطبيقية والتي تبرز من خلال محاولة الباحث تشخيص واقع واهمية المتغيرات المبحوثة من خلال اجابات افراد عينة البحث ، ومن ثم محاولة تقديم مجموعة من الحلول للكثير من المشكلات التي تواجه المنظمة المبحوثة في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية واداء العاملين فيها.

### ثالثاً : أهداف البحث

- يسعى البحث الى تحقيق عدد من الاهداف اهمها :
1. محاولة تقديم اضافة متواضعة للمكتبة العراقية فيما يخص الجانب النظري للبحث .
  2. التعرف على واقع اداء العاملين في المنظمة المبحوثة وتشخيص الصعوبات التي ترافق عملها ، وتحديد سبل معالجتها وتطويرها .
  3. تعميق وعي الادارة والموظفين في المنظمة المبحوثة باهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمة.
  4. تشخيص مدى اسهام سلوكيات المواطنة التنظيمية في رفع مستوى اداء العاملين في المنظمة المبحوثة .
  5. تحديد شكل العلاقة بين المتغيرات المبحوثة ونوعها وطبيعتها.
  6. تحديد اثر سلوكيات المواطنة التنظيمية في اداء العاملين .

### رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

يبين المخطط الفرضي الفكرة الأساسية للبحث ، فضلا عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل ( سلوكيات المواطنة التنظيمية ) ، والمتغير المستجيب (اداء العاملين) ، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي تعزيز المتغير المستجيب ، وكما يوضحه الشكل (1) :



### خامساً : فرضية البحث

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية اذ تنص على : ( وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية واداء العاملين ) .

### سادساً : اداة جمع البيانات

تم الحصول على بيانات البحث من خلال اعداد استبانة بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة ، ويمكن من خلال الجدول (1) توضيح متغيرات الاستبانة الرئيسية وابعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة في اعدادها :

جدول (1) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الإبعاد الفرعية	الفقرات	المقاييس
1	المواطنة التنظيمية	تفسيري (مستقل)	الإيثار	1-2-3-4	نموذج ( Lee & Allens , 2002 ) المشار اليه من قبل (إبازيد ، 2010 )
			الكياسة	8-7-6-5	
			الروح الرياضية	12-11-10-9	
			السلوك الحضاري	16-15-14-13	
2	أداء العاملين	استجابي (تابع)	لا توجد	-22-21-20-19-18-17 26-25-24-23	(جائزة الملك عبد الله لتميز الاداء الحكومي والشفافية ، الجولة الثانية )

وقد تم اخضاع الاستبانة بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات ، إذ تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات ادارة الاعمال البالغ عددهم (5) وفي ضوء ملاحظات وآراء السادة المحكمين اعدت الاستبانة ، وقد حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (82%) ، وللتأكد من ثبات أداة البحث قام الباحثان بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (15) فردا من مجتمع البحث ، وبعد (14) يوما أعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى على المجموعة نفسها ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل وفق معامل (كرونباخ الفا) **Cronbach–Alpha** (78%) وهي مقبولة ودال إحصائيا في الوقت نفسه، وهذا يعني ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالي يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج نفسها.

#### سابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) في إدخال وتحليل بيانات البحث ، ومن أهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في الجانب التطبيقي الآتي :
- 1.معامل التكرار : لغرض تحديد النسبة المئوية للاتفاق حول فقرات البحث.
  - 2.الوسط الحسابي : ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة .
  - 3.الانحراف المعياري : يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي ، وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين .
  - 4.معامل الاختلاف : ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد أهمية متغيرات البحث .
  - 5.معامل الارتباط لسبيرمان : لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية والاستجابية .
  - 6.معامل الانحدار الخطي البسيط : لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .

#### ثامناً : مجتمع البحث وعينته

تم اختيار القطاع التعليمي مجتمعاً للبحث ، إذ يمثل هذا القطاع المورد الأساسي للموهبة والمقدرات الفكرية والمعرفية التي يميز من خلالها اي بلد في العالم . إذ اختيرت كلية دجلة الجامعة ميدانياً للبحث ، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة من التدريسيين العاملين في المدرسة وقد بلغ حجم العينة (82) فرداً من مجموع التدريسيين ، اي بواقع 37% وهي من النسب المقبول في معظم الدراسات المنفذة من قبل الجهاز المركزي للإحصاء في وزارة التخطيط العراقية ، ويمكن من خلال الجدول (2) توضيح بعض خصائص العينة المبحوثة وكما يأتي :

جدول (2) خصائص العينة المبحوثة

سنوات الخدمة		الشهادة		النوع البشري	
31	أقل من 5 سنوات	53	ماجستير	47	ذكور
17	أقل من 10 سنة				
21	أقل من 20 سنة	29	دكتوراه	35	إناث
13	أكثر من 20 سنة				

يتبين من الجدول (2) ان نسبة الذكور العاملين في المنظمة المبحوثة اعلى من نسبة الاناث ، كما ان معظم افراد العينة المبحوثة هم من حملة الشهادة الجامعية ، ولديهم خدمة اكثر من (5) سنوات ، ومن ثم فان هذا من الممكن ان يساعد على زيادة الدقة والقناعة عند الاجابة عن فقرات الاستبانة ، ومن ثم سينعكس ذلك على قدرة الباحث في تحقيق الاهداف المرجوة من بحثها.

**ب : بعض الدراسات السابقة :** خصصت هذه الفقرة لعرض بعض الجهود الفكرية السابقة التي تمكنتها

الباحثة من مراجعتها وكما يأتي :

1. **دراسة (الخشاب ، 2005)**

أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين:

تناولت هذه الرسالة تحليل العلاقة والآخر بين إجراءات التسويق الداخلي المتمثلة في ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين في أداء العاملين ، ولقد قدمت الدراسة إحاطة نظرية عن التسويق الداخلي وإجراءاته وكذلك عن أداء العاملين ، أما عن الإطار العملي من الدراسة فقد تم اختيار قطاع المصارف التجارية الحكومية بوصفها مجالاً لإجراء الجانب الميداني من الدراسة ، حيث تم انتقاء عينة قوامها أربعة مصارف من فروع مصرفي الرافدين والرشد في مدينة الموصل . واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العاملين في هذه المصارف . ولقد تركزت مشكلة الدراسة على مدى علاقة وأثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين فضلاً عن دور وأهمية الأفراد العاملين في نجاح العمل المصرفي وأعدمت الدراسة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية لحل هذه المشكلة . ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها تمت صياغة نموذج افتراضي يوضح طبيعة العلاقة والآخر بين متغيرات الدراسة . واختتمت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال نتائج الدراسة الميدانية والتي أهمها : ( وجود علاقة ارتباط معنوية بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين . اما على مستوى المتغيرات الفرعية فإن علاقة الارتباط غير معنوية بين إجراء نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين في أداء العاملين ) ، كما قدمت الدراسة بعض التوصيات للمصارف عينة الدراسة ، فضلاً عن تقديم مجموعة من الدراسات المستقبلية للباحثين في هذا المجال .

2. **دراسة (خيوكه ، 2006)**

استخدام الأنموذج الفكري لتحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمات الصحية العراقية:

استخدام الأنموذج الفكري لتحسين أداء العاملين للجمعية الدولية لتحسين الأداء في المنظمات الصحية العراقية يعد اتجاه جديداً لتحسين أداء العاملين بطريقة منهجية علمية منظمة تهدف الى تحديد و تشخيص فجوة الأداء و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب بالاعتماد على مجموعة مقاييس و معايير لقياس أداء العاملين و تقويمه . يتكون هذا الأنموذج الفكري من ست خطوات تبدأ بتحليل الاداء , تحليل أسباب المعوقات والمشكلات التي تعيق الاداء ثم اقتراح الاستراتيجيات و التدخلات اللازمة لتحسين أداء العاملين و تنفيذها بالاعتماد على إدارة تغيير تتميز بالمنهجية و العلمية و اخيراً تقييم عملية تحسين الاداء ككل لضمان توفير المعلومات لاستمرار عملية تحسين أداء العاملين . تم اختيار عينة عشوائية من مديري بعض المنظمات الصحية و بمستويات إدارية مختلفة تابعة لدائرة صحة بغداد / الرصافة .

تم التوصل الى مجموعة استنتاجات رئيسية : " ضعف في قدرة الملاكات الإدارية على تحديد المشكلات والمعوقات للأداء . وضعف في قدرة الملاك الإداري على اقتراح الاستراتيجيات والتدخلات والسياسات لتحسين الأداء " كما كانت أهم التوصيات : " تحسين أداء الملاكات الادارية وتنمية القابليات والقدرات الإدارية . تعزيز و تنمية القدرات بالاعتماد على طرائق تدريب حديثة والتركيز على التعليم المستمر".

### 3. دراسة (الزهراني ، 2008)

سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس:

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بهدف تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام ومن ثم الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا السلوك وتطويره ، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات الدراسة ، وتتكون عينة الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة والبالغ عددهم (393) مديراً، فضلاً عن عينة عشوائية من معلمي تلك المدارس بلغ عددهم (964) معلماً ، ومن أبرز نتائج الدراسة : ( يرى المديرون أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بصفة عامة هو مستوى متوسط و أن المعلمين يميلون إلى تكرار ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وفق الترتيب الآتي : الكياسة، يليه السلوك الحضاري، ثم وعي الضمير ثم الإيثار ، وأخيراً الروح الرياضي ، وعليه أوصت الدراسة بالعمل على دعم وتنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في أبعاد هذا السلوك كافة ، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية للمعلمين في مجال سلوك المواطنة التنظيمية تعرف بالأبعاد المختلفة لهذا السلوك وآثاره الإيجابية المترتبة وكيفية إيجاده في مدارس التعليم العام .وتأصيل السلوك التطوعي في نفوسهم وجعله أحد أبرز القيم التنظيمية عندهم.

### 4. دراسة (أبو تايه ، 2012)

اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن

هدفت الدراسة الى تحليل اثر احساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن ، وافترضت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها الآتية :العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على سلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعادها الآتية :الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير . إذ تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها ، ولقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (326) مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط الفرضي ، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوكيات المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة ، ولقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها .كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية . وبناء على تلك النتائج ، أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية.

ولقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تعميق رؤيتها وقناعتها بأهمية البحث الحالي ، فضلاً عن مساعدته في البناء الصحيح لهذا البحث ، كما تمت الافادة من هذه الدراسات في تعزيز الجانب النظري للبحث واعداد المقياس المستخدمة في اختبار فرضيته الرئيسية .

## المبحث الثاني / الجانب النظري

**أ: سلوكيات المواطنة التنظيمية :** خصصت هذه الفقرة لغرض التعرف على مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهميتها في المنظمات المعاصر فضلا عن التعرف على اهم الابعاد التي من الممكن اعتمادها في قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية وبقدر تعلق الامر بالاهداف المتواخاه تحقيقها من هذا البحث وكما يأتي :

### أولاً : مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهميتها

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الفكر الإداري ولاسيما في البيئة العربية ، ويلقى هذا المفهوم اهتماما ملحوظا من قبل الباحثين والإداريين لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة وهم الموظفون ، إذ أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري من قبل الموظف يهدف إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، فهو ذو طبيعة تطوعية لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت بالمنظمة ، كما ان سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك مفيد للمنظمة والإدارة والجماعات والأفراد ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات (ابو تايه ، 2012 : 153) ، كما عرفه (Wayne, 1993) بأنه سلوك الأدوار الإضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة. وعرفه كذلك (Chattopadhyay, 1999) بأنه السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به. ومن جهة أخرى عرفه (Niehoff & Moorman , 1993) بأنه سلوك الدور الإضافي ، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار ، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة. (كردي ، 2011 : 50) ، وإن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمات تبرز من كون العصر الذي تعيشه يتصف بكون حجم التحديات التي تواجهها، فالتغير السريع في شتى المجالات التقنية والمعرفية خلق بيئة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم، يمكنه أن يتماشى مع المتغيرات الخارجية، فلقد كشفت العديد من الدراسات أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، ذلك أن هذا السلوك يسهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعمال مع التطورات الخارجية ، كما أن المنظمات الناجحة التي ترغب في الوصول إلى مستويات عالية في الأداء وتحقق الفعالية التنظيمية تكون بحاجة ماسة إلى العمال الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية وإنجاز أعلى من المتوقع في الوقت الحاضر الذي يتميز بالديناميكية، وعليه فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك يتخطى المتطلبات القانونية الرسمية، ولا يعد ضمن نظام الحوافز ويكون موجها نحو الفرد والجماعة والمنظمة يعزز بشكل أو بآخر من الأداء والفعالية التنظيمية بالمؤسسات المعاصرة، ويمكنها من التكيف والبقاء لمدة طويلة (معمرى ومنصور ، 2014 : 44) .

### ثانياً : الجوانب السلبية لسلوكيات المواطنة التنظيمية

في أي منظمة هناك ثلاثة أنواع من سلوكيات العاملين هي(سلوك أداء الواجب الرسمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والسلوك المنحرف داخل موقع العمل) ، بالنسبة الى سلوك اداء الواجب الرسمي فقد عرفه بأنه تلك الافعال، او السلوكيات التي تخضع لسيطرة الفرد وتسهم باهداف المنظمة. وهو السلوك المطلوب والاهم في المنظمة وخاضع للانظمة والاجراءات، والمكافآت المنظمة الرسمية، وهو مرادف للاداء الكلي للمنظمة. اما عن سلوك المواطنة التنظيمية فهو ايضا سلوك يأتي بعد السلوك الرسمي في تحديد الاداء الوظيفي الشامل. في حين يعرف السلوك المنحرف في المنظمة بأنه سلوك طوعي للعاملين في المنظمة، وهذا السلوك يمثل انتهاكا وتجاوزا لمعايير المنظمة المهمة، وهو بذلك يهدد صالح وخير المنظمة او العاملين، او كليهما. وهذه السلوكيات المنحرفة مثل (السرقه، واحراج زملاء العمل، والعبث بممتلكات المنظمة، ونشر الاشاعات المغرضة). التي لها اثار سلبية على العمل، والمنظمة، وقد يحصل مثل هذا السلوك لاسباب كثيرة قد يكون الظلم، وعدم المساواة فيما بين العاملين، او لأسباب اجتماعية كثيرة، او لأسباب فردية، او مرضية، او لنتيجة عواقب نفسية). أما بالنسبة الى الجوانب السلبية للمواطنة فهي (الزبيدي واخرون ، 2015 : 351) ، (الزويبي ، 2010 : 61-62) :

1. استخدام سلوكيات المواطنة لأدارة التطبيع (التظاهر) : ان أنشطة ادارة التطبيع هي السلوكيات التي يمارسها الافراد من اجل خلق صور محببة عن انفسهم لدى زملاء العمل، او المشرفين، وليس بسبب مصلحة المنظمة، وهؤلاء الاشخاص قد يمارسوا هذه السلوكيات وقت تقييم ادائهم، او ترفيتهم.
2. الكلف المحتملة للمواطنة: هناك كلف للمواطنة عند انهماك العاملين باداء مثل هذه السلوكيات مثل ( تأدية هذه السلوكيات على حساب العمل الرسمي، المساواة في الاهمية بين السلوكين، الافراط في مثل هذا السلوك لنقص في العاملين او في التدريب، الانتباه الى عدم تعرضها مع مستويات التغيير والابداع).
3. المواطنة المفرطة: ان افراط الشخص في مقدار سلوك المواطنة المطلوبة لكي تبدو مواطنة استثنائية للشخص يطلق عليها (المواطنة المفرطة) ان العاملين قد يتجاوزون نداء الواجب الرسمي في منظماتهم ليس بسبب ولائهم او التزامهم بل لخشيتهم من الغاء وظائفهم.

### ثالثاً : أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

عبر خمسين عاما مضى حدد كتاب الإدارة بأن نجاح أية منظمة يعتمد على أكثر من مجرد أداء وظيفي مرضي، بل انه أيضاً يعتمد على سلوكيات المواطنة التنظيمية، التي تتضمن أبعاداً مختلفة ، ولقد تزايد عدد الدراسات التي تبحث هذا الموضوع ، ومع ذلك يبقى هناك انعدام للاجماع بخصوص أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، ويمكن تحديد ابرز ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بالاتي (الزبيدي ، 2007 : 63-66) .

1. الإيثار : ويعني المساعدة أو حب الغير، وهو السلوك الذي يدعم فرد معين آخر بمهمة ذات صلة من الناحية التنظيمية، ويتضمن عادة ما يأتي : " مساعدة الزميل في العمل بمشروع معين أو في انجاز مهمة في ظروف غير عادية. وتحويل العطل والإجازات الرسمية إلى زميل آخر. والاستعداد لمساعدة الزملاء الجدد للتكيف مع بيئة العمل. والمساعدة للزملاء في العمل لحل المشكلات التي تواجههم " .
2. صحوة الضمير : وهو سلوك يتجه إلى ما هو أبعد من المتطلبات المحددة من قبل المنظمة في موقع العمل، ويشمل عادة ما يأتي : " العمل بعد الدوام لصالح المنظمة. وعدم ترك أي يوم من العمل مطلقاً. والحضور إلى العمل بشكل مبكر، والدقة في المواعيد. وعدم قضاء الوقت المخصص للعمل في قضايا ومحادثات شخصية. واتباع قواعد وتعليمات المنظمة وإجرائاتها الرسمية".
3. روح التسامح : ويمثل الصفة المميزة للأفراد في تحمل ما هو أقل من الظروف المثالية أو المطلوبة للعمل بدون ابداء الشكوى وتحمل الظروف الصعبة بالعمل، التي هي عنصر غير قابل للتجنب بوضع اي منظمة تقريباً، ويتضمن: " العمل من دون إبداء الشكوى والتذمر والضجر. وعدم البحث عن الأخطاء في المنظمة أو الإيقاع بها عمداً. وتحمل الظروف الصعبة في العمل وتقبلها بسرور".
4. الكياسة : تتضمن حالات السلوك الموجهة نحو منع حدوث المشكلات المستقبلية وهي ليس كالإيثار يستهدف شخص معين، ولكنها بطبيعتها تكون أكثر عمومية وغير موجهة نحو شخص معين وتشمل عادة الآتي : " حالات الاشعار المسبقة عن الأمور غير الصحيحة أو الحالات السلبية التي تضر بالآخرين. وحالات التذكير والتشاور". وهذه تساعد في منع المشكلات وتسهل الاستغلال البناء للوقت.
5. طوعية المشاركة : وتتضمن سلوكيات تعبر عن اهتمام الشخص بالمنظمة وتضمينه و اشتراكه بالقضايا التنظيمية، كما أكد عنها (Organ) بأنها الاشتراك المسؤول في الحياة السياسية للمنظمة بحيث تتناول: " الدفاع عن المنظمة عندما تنتقد في المجتمع. وحضور الاجتماعات واللقاءات مع الإدارة والمالكين وأداء مهمات طوعية. وقراءة نشرة المنظمة دائماً والاسهام بها. والبقاء في حالة انسجام او تحديث مع القضايا المهمة المتعلقة بالمنظمة".

**ب : أداء العاملين :** سيتم في هذه الفقرة التعرف على مفهوم أداء العاملين وبعض الموضوعات ذات العلاقة به وبالشكل الذي يساعد على تحقيق الاهداف المرجوة من هذا البحث وكما في الفقرات الآتية :

#### أولاً : مفهوم أداء العاملين

يعد مفهوم أداء العاملين من أكثر المفاهيم الادارية تعقيداً من حيث السعة والشمولية إذ ينطوي على النجاح والاختراق والفاعلية والكفاءة والمخطط والفعلي كماً ونوعاً . ويهدف تسليط الضوء على مفهوم أداء العاملين سيتم عرض عدداً من التعاريف المنتقاة على وفق مداخلها ، إذ يعرف على وفق المدخل النظري بأنه " القدرة على تحويل المدخلات In Put من مواد اولية ، ومواد غير تامة الصنع ، ومعلومات الى مخرجات out Put " ، ويستدل من هذا المفهوم تناول عناصر النظام المتمثلة بالمدخلات والعمليات والمخرجات (حافظ وحسين ، 2014 : 11) . بينما يرى كل من (Wheelen & Hunger) بان أداء العاملين هو المحصلة النهائية لاي نشاط وهو يعتمد على الوحدة التنظيمية والاهداف التي يتطلب تحقيقها الامر الذي يظهر تركيزاً على المخرجات (الحكيم ، 2003 : 18) . كما تم تعريفه بأنه ناتج التفاعل الذي يحصل بين قدرة الفرد ودافعيته على استخدام مهاراته ومعرفته والتي من الممكن ان تنعكس على نجاح المنظمة ( Torrington, 397 : 2002) ، ويعرف الاداء على انها درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (سالم ، 2006 : 50) ، وعرف بأنه كل عمل يقوم به العاملين في المنظمة وبالشكل الذي يساعد على تحقيق الاهداف المطلوبة ويكون قابلاً للملاحظة والتقدير النسبي بدرجات او مستويات متفاوتة (عمران ، 2007 : 213) .

#### ثانياً : عناصر أداء العاملين

يتحدد أداء العاملين من خلال عناصر عدة تختلف هذه العناصر من منظمة إلى أخرى ويكون هذا الاختلاف حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة وبصورة عامة هناك خمسة عناصر أساسية تتفرع منها عناصر فرعية لأداء العاملين (العزاوي وحسين ، 2013 : 63) (الخشاب ، 2005 : 30-32) :

##### 1. العمل والإنتاجية : ويتضمن الآتي :-

- كمية الإنتاج : يقيم هذا العنصر مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الانتاج مع الأخذ في النظر ظروف العمل المتاحة .
- جودة الإنتاج : ويقيم مدى اتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعات قواعد العمل وظروف العمل والإمكانات المتاحة .

- السرعة : وتشير إلى الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب أو المحدد مسبقاً .

- الامام والاتقان بالعمل : وتشير إلى مدى إحاطة العامل ومعرفته بأمر عمله وكيفية أدائه .

##### 2. التعاون والعلاقات : ويتضمن :-

- العلاقة مع زملاء العمل : وتشير إلى درجة تعاون وتفاهم الفرد مع زملائه في العمل.

- العلاقة مع الرؤساء : وتشير إلى مدى الترابط والاتفاق بين الفرد العامل ورئيسه أو مشرفه المباشر في العمل.

- العلاقة مع الزبائن : وتشير إلى درجة الترابط والتفاهم بين الفرد العامل والزبون.

##### 3. القدرات العقلية : وتضمن :-

- القدرة الإبداعية : وتتمثل القدرة على إدخال التحسينات والأفكار الناجحة إلى العمل.

- القدرة على التعلم وتطوير الذات : وتشير إلى قدرة الفرد العامل على أكتساب المعلومات والأفكار التي من شأنها رفع مستوى أدائه.

- القدرة على حل المشكلات : وتتمثل في مدى قدره الفرد العامل على مواجهة المشاكل وتفهمها والعمل على حلها.

- الذكاء : وتتمثل في القدرات العقلية التي يمتلكها الفرد العامل مثلاً سرعة البديهة وقوة الذاكرة ... الخ .

##### 4. المواظبة : وتتألف من :-

- الالتزام بالدوام والاوقات الرسمية : ويقصد بها المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف عن العمل .

- الالتزام بالضوابط والتعليمات : وتتمثل في مدى الالتزام العامل بالضوابط والتعليمات الموجهة إليه من رؤسائه في العمل .

#### 5. السمات الشخصية والاستعدادات النفسية :-

- الاستعداد لتحمل المسؤولية : وتشير إلى مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى الحاجة لمتابعة عمله .
  - الجدية والحرص : وتشير إلى مدى اهتمام وحرص العامل على عمله .
  - القدرة على التغيير والتكيف : وتشير إلى مدى المرونة التي يمتلكها العامل تأدية أعماله في
- ومن جهة أخرى تم تحديد مجموعة من العناصر التي يتكون منها أداء العاملين في المنظمات المعاصرة بالاتي (مجد ، 2013 : 2) :
1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
  3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
  4. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

#### ثالثاً : العوامل المؤثر في أداء العاملين

هناك بعض المحددات خارج نطاق سيطرة العاملين والتي يمكن أن تؤثر في مستوى أدائهم ، على الرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنه يجب أن تؤخذ بالحسبان لأنها حقيقة موجودة فعلاً، فالظروف المادية التي تتعلق بالرواتب والاجور والامتيازات المالية والمعنوية (الترقية)، اما بالنسبة لبيئة العمل فالمقصود بها الظروف البيئية التي يعمل بها الموظف كالموضوع والاتربة ودرجة الحرارة...الخ، اما التعليم فيقصد به التحصيل الدراسي او درجة تعلم الموظف، اما بالنسبة للإشراف فيقصد به الجهات الرقابية والإشرافية على ذلك الموظف ومدى قدرتهم على تطوير الموظف من خلال ايجاد حلول مناسبة لنقاط ضعفه وعدم التصيد لاختفاء الموظف، اما بالنسبة لسياسة الدائرة فتتعلق بالهيكل التنظيمي والسياسة العامة والخطط...الخ، وكذلك الحال بالنسبة للتدريب والتطوير فهي تؤثر في أداء الموظف كونها تستعزز المعارف والمهارات والمدارك التي يمتلكها الموظف (مجد ، 2013 : 3) . ويمكن تحديد هذه العوامل التي تؤثر في أداء العاملين بما يأتي (الحمامي، 2006: 63-64) :

1. الصراع بين القيم الشخصية ومتطلبات العمل حيث يتأثر سلوك الفرد العامل بالعوامل الخارجية وكذلك العوامل الداخلية مثل القيم والمعتقدات التي يعتنقها
2. ضعف الرغبة في العمل: ان عدم استقرار وقناعة الفرد بالعمل ناتج عن ضعف المنظمة في اشباع حاجاته ورغباته.
3. ضعف التدريب ان أي قصور من قبل المنظمة في تحديد احتياجاتها التدريبية بشكل صحيح ودقيق سوف يضعف من فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية
4. ضعف الانضباط: ان عدم التطبيق الجيد للإجراءات الانضباطية بحق المقصرين من العاملين يدفعهم الى التكاثر والتباطؤ في انجاز المهام المكلفين بها.
5. ضعف الإدارة: اذا كانت ادارة المنظمة ضعيفة وتتم بطريقة غير علمية فان ذلك سيجعل عملية مراقبة أداء العاملين عملية صعبة حتى وان أدى العاملون أعمالهم فانهم سيكونون غير متحمسين وغير ملتزمين.

### المبحث الثالث / الجانب التطبيقي

خصص هذا المبحث للتعرف على وقع المتغيرات المبحوثة وأهميتها من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة فضلا عن تحديد طبيعة العلاقة والتاثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث ليتسنى لنا اختبار الفرضيات الاساسية التي انطلق منها البحث .

#### ثانيا : تشخيص واقع متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهميته

قيس متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال اربعة ابعاد " الايثار ، والكياسة ، والروح الرياضية ، السلوك الحضاري " ، والجدول (3) يوضح مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات وابعاد هذا المتغير:

جدول (3) مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية وابعاده

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق* للتنسيق	الفقرات
<b>الإيثار</b>				
0.16	1.05	3.39	%83	اساعد زملائي للقيام بالمهام الموكولة اليهم .
0.16	1.06	3.31	%76	استجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.
0.21	1.01	3.50	%86	اقدم المساعدة لزملائي في العمل ايا كان نوعها.
0.20	0.87	3.78	%91	اتعامل مع مراجعي المنظمة بايجابية.
0.12	0.69	3.49	%83	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد الإيثار
<b>الكياسة</b>				
0.17	1.40	3.39	%81	احرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها .
0.23	1.23	3.56	%75	احترم حقوق الاخرين في العمل .
0.17	1.19	3.31	%75	احرص على التنسيق مع الاخرين لانجاز العمل .
0.17	0.94	3.72	%82	اقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي .
0.15	0.77	3.57	%77	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد الكياسة
<b>الروح الرياضية</b>				
0.17	0.70	4.19	%90.4	اقوم بتنفيذ الاعمال الاضافية دون تدمير
0.19	0.83	4.32	%83.9	استوعب ملاحظات الاخرين دون اثاره مشكلات .
0.17	0.70	4.19	%83.9	اذا اخطات في حق احد فاني اقدم الاعتذار
0.24	0.96	4.06	%70.9	اتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.
0.12	0.52	4.19	%83	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد الروح الرياضية
<b>السلوك الحضاري</b>				
0.20	0.94	3.44	%81	اتابع بانتظام التعاميم والتعليمات الداخلية للمنظمة.
0.27	0.79	3.22	%74	احرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل.
0.29	0.89	3.75	%68	اتجاوب مع كل التغييرات التي تحدث في المنظمة.
0.17	0.67	3.83	%89	احترم انظمة وتعليمات المنظمة المعمول بها .
0.19	0.59	3.33	%79	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد السلوك الحضاري
0.17	0.51	3.17	%81	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية

\* تم ايجاد النسبة المئوية للاتفاق من خلال جمع النسبة المئوية للتكرار على الاجابات (اتفق تماماً واتفق) .

1.الإيثار : نلاحظ من خلال الجدول (3) ان بعد الإيثار تم قياسه من خلال (4) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق على هذا البعد (83%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%) ، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة الوسط الحسابي لإجمالي بعد الإيثار التي بلغت (3.49) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.69) ومعامل اختلاف بالغ (0.12) ، وهذه النتائج تعكس وبدلاله واضحة تمتع الموظفين لدى المنظمة المبحوثة بدرجة من الإيثار في سلوكهم تجاه بعضهم بعضا ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات بعد الإيثار كافة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي .

2.الكياسة : يتضح من الجدول (3) ان بعد الكياسة قيس من خلال (4) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق على هذا البعد (77%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية ، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي لبعد الكياسة متسقة مع النسبة المئوية للاتفاق اذ بلغت (3.57) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.77) ومعامل اختلاف بالغ (0.15) ، وهذه النتائج تشير الى قيام معظم افراد العينة المبحوثة بمساعدة زملائهم في حل المشكلات التي من الممكن ان تواجههم في العمل من خلال تقديم النصح والارشاء اليهم ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات بعد الإيثار كافة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي .

3.الروح الرياضية : يتبين من الجدول (3) ان بعد الروح الرياضية تم قياسه من خلال (4) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق على هذا البعد (79%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%) ، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة الوسط الحسابي لإجمالي بعد الروح الرياضية التي بلغت (3.33) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.59) ومعامل اختلاف بالغ (0.12) ، وهذه النتائج تعكس وبدلاله واضحة قيام الموظفين العاملين لدى المنظمة المبحوثة بمساعدة زملائهم على تجنب الصرعات وحوادث المشكلات فيما بينهم ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات بعد الروح الرياضية كافة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي .

4.السلوك الحضاري : يتضح من الجدول (3) ان بعد السلوك الحضاري قيس من خلال (4) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق على هذا البعد (77%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية ، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي لبعد السلوك الحضاري متسقة مع النسبة المئوية للاتفاق اذ بلغت (3.61) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.67) ومعامل اختلاف بالغ (0.16) ، وهذه النتائج تشير الى قيام معظم افراد العينة المبحوثة الى تتبع كل من هو جديد في مجال العمل وبما يساعد على تحقيق اهداف المنظمة ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات بعد السلوك الحضاري كافة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي .

ولتحديد الأهمية الاجمالية لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن الرجوع للجدول (3) ، اذ بلغت النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي هذا المتغير (81%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية (3.17) وهي ايضا اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي ، وبانحراف معياري (0.51) ومعامل اختلاف (0.17) ، ومن ثم فان هذه النتائج تشير وبدلاله واضحة الى تمتع افراد العينة المبحوثة بسلوكيات المواطنة التنظيمية .

### ثانيا : تشخيص واقع متغير أداء العاملين وأهميته

قيس متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال عشر فقرات ، والجدول (4) يوضح مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات وابعاد هذا المتغير :



## انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين العاملين في كلية دجلة الجامعة

جدول (4) مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغير اداء العاملين وابعاده

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق*	الفقرات
0.30	1.08	3.6	%70	لدي معلومات عن العمل تكفل لي أداء العمل بصورة كفوءة .
0.34	1.15	3.4	%62	أقدم أفكار ومقترحات ناجحة بخصوص العمل .
0.23	0.84	3.6	%67	أرتكب أخطاء كثيرة عند إنجاز عملي .
0.25	0.90	3.6	%78	أفهم مشاكل عملي وأعمل على حلها .
0.37	1.19	3.6	%69	لا توجد شكاوى عن أداء عملي .
0.23	0.81	3.5	%69	ليس لدي خلافات مع زملائي في العمل .
0.30	1.08	3.6	%64	ليس لدي خلافات مع رئيسي في العمل .
0.25	0.94	3.7	%74	التزم بالضوابط والتعليمات النافذة في العمل .
0.21	0.83	3.9	%69	أهتم بجودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن .
0.27	0.97	3.4	%82	أفدت من البرامج والدورات التدريبية التي شاركت بها .
0.22	0.80	3.7	%72	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير اداء العاملين

نلاحظ من خلال الجدول (4) ان متغير اداء العاملين تم قياسه من خلال (10) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق على هذا البعد (%72) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (%66.7) ، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة الوسط الحسابي لاجمالي متغير اداء العاملين التي بلغت (3.7) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذه النتائج تعكس وبدلالة واضحة تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على اهتمام المنظمة باداء العاملين من خلال البرامج التي تعتمد عليها في تدريبهم وتحفيزهم وتحديد الروح الرياضية وذلك للدور الكبير الذي يمارسه اداء العاملين في نجاحها وقدرتها على البقاء والاستمرار في العمل ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.80) وهي نتيجة تؤكد وجود انسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة وبمعامل اختلاف (0.22) ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات متغير اداء العاملين كافة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي .

### ثالثا : تحليل علاقات الارتباط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية اداء العاملين

يوضح الجدول (5) قيم معامل الارتباطات بين المتغير الاستجابي (اداء العاملين) في المستوى العامودي ، وبين المتغير التفسيري (سلوكيات المواطنة التنظيمية) وأبعادها المتضمنة كل من "الايثار ، الكياسة ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري " ، والتي تمثل المستوى الأفقي من الجدول ، وفيما يأتي تفصيل لهذه النتائج :

جدول (5) علاقات الارتباط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية واداء العاملين

العلاقات المعنوية		الاجمالي سلوكيات المواطنة التنظيمية	السلوك الحضاري	الروح الرياضية	الكياسة	الايثار	سلوكيات المواطنة التنظيمية
الاهمية النسبية	العدد						
		**0.48	*0.39	**0.57	*0.47	**0.52	اداء العاملين
	5	1	1	1	1	1	العلاقات العدد
%100		%100	%100	%100	%100	%100	العلاقات المعنوية الاهمية النسبية

\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05

\*\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

1. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الايثار وبين اداء العاملين: يتبين من الجدول (5) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد الايثار ومتغير اداء العاملين بلغت (%0.52) وهي علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ، وعليه تؤكد هذه النتائج بان بعد الايثار التي يمتلكها العاملون لدى المنظمة وتعمل على تنميتها ترتبط وبشكل معنوي في تعزيز ادائهم .

\* تم ايجاد النسبة المئوية للاتفاق من خلال جمع النسبة المئوية للتكرار على الاجابات (اتفق تماماً واتفق) .

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

العدد (90) المجلد (22) لسنة 2016

2. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الكياسة وبين أداء العاملين: يتضح من الجدول (5) إن قيم معاملات الارتباط بين بعد الكياسة ومتغير أداء العاملين بلغت ( $0.47^{**}$ ) وهي علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.01$ ) ، وعليه تؤكد هذه النتائج أهمية بعد الكياسة الذي تعمل المنظمة على توفيره للعاملين لديها في تعزيز أدائهم .

3. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الروح الرياضية وبين أداء العاملين: يتبين من الجدول (5) إن قيم معاملات الارتباط بين بعد الايثار ومتغير أداء العاملين بلغت ( $0.57^*$ ) وهي علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ ) ، وعليه تؤكد هذه النتائج بان بعد الروح الرياضية التي يمتلكها العاملون لدى المنظمة وتعمل على تنميتها ترتبط وبشكل معنوي في تعزيز أدائهم .

4. تحليل علاقة الارتباط بين بعد السلوك الحضاري وبين أداء العاملين: نلاحظ من الجدول (5) إن قيم معاملات الارتباط بين بعد الروح الرياضية ومتغير أداء العاملين بلغت ( $0.39^*$ ) وهي علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.01$ ) ، وعليه تؤكد هذه النتائج أهمية السلوك الحضاري وأساليب تنميته في تعزيز أداء العاملين في المنظمة المبحوثة.

وبالرجوع إلى الجدول (5) نجد إن قيمة معامل الارتباط بين إجمالي متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية ومتغير أداء العاملين بلغت ( $0.48^{**}$ ) وهي علاقة موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى ( $0.1$ ) ، وعلى مستوى الإبعاد الفرعية لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية فقد حققت (4) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير أداء العاملين ، أي ما يعادل نسبة ( $100\%$ ) من إجمالي علاقات الارتباط ، وهذه النتائج تؤكد أهمية ودور سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين، وعليه فإن هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الأولى للبحث التي نصت على : " وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين " .

#### رابعاً : تحليل تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين

يوضح الجدول (6) نتائج تحليل تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية "المتغير التفسيري" من خلال أبعاده الأربعة في أداء العاملين "متغير الاستجابي" وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالتالي :

جدول (6) تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين

سلوكيات المواطنة التنظيمية	a	B	R <sup>2</sup>	F	مستوى المعنوية
الايثار	0.47	0.63	0.27	16.2	يوجد تأثير
الكياسة	0.41	0.69	0.22	14.2	يوجد تأثير
الروح الرياضية	0.37	0.70	0.32	19.4	يوجد تأثير
السلوك الحضاري	0.51	0.64	0.15	15.3	يوجد تأثير
اجمالي سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.49	0.72	0.23	21.4	يوجد تأثير
F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.08		F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.31		n=82	

1. تحليل تأثير بعد الايثار في أداء العاملين: نلاحظ من خلال الجدول (6) أن ( $f$ ) المحسوبة بلغت قيمتها ( $16.2$ ) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية ( $7.31$ ) بمستوى معنوية ( $0.01$ ) ، وبحدود ثقة ( $99\%$ ) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ "الايثار" في المتغير الاستجابي "أداء العاملين" . كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه أن قيمة الثابت ( $a=0.47$ ) وهذا يعني أن هناك وجوداً لأداء العاملين مقداره ( $0.47$ ) حتى وأن كان بعد الايثار يساوي صفرًا . إما قيمة ( $B=0.63$ ) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في بعد الايثار سيؤدي الى تغيير في أداء العاملين مقداره ( $0.63$ ) . إما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ مقداره ( $0.27$ ) ، وهذا يعني أن بعد الايثار يفسر ما مقداره ( $27\%$ ) من التباين الحاصل في أداء العاملين الذي دخل الأنموذج ، وأن ( $73\%$ ) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل الأنموذج .

2. تحليل تأثير بعد الكياسة في أداء العاملين: يتبين من خلال الجدول (6) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (14.2) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.31) بمستوى معنوية (0.01) ، وبحدود ثقة (99%)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ"الكياسة" في المتغير الاستجابي " أداء العاملين " . كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت (a=0.41) وهذا يعني أن هناك وجوداً لاداء العاملين مقداره (0.41) حتى وأن كان بعد الكياسة يساوي صفرأ . إما قيمة ( B=0.69 ) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد الكياسة سيؤدي إلى تغيير في أداء العاملين مقداره (0.69) . إما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغ مقداره (0.22)، وهذا يعني أن بعد الكياسة يفسر ما مقداره (22%) من التباين الحاصل في أداء العاملين الذي دخل الأتمودج ، وأن (78%) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل الأتمودج .

3. تحليل تأثير بعد الروح الرياضية في أداء العاملين : يتضح من خلال الجدول (6) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (19.4) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.31) بمستوى معنوية (0.01) ، وبحدود ثقة (99%)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ"الروح الرياضية" في المتغير الاستجابي " أداء العاملين " . كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت (a=0.37) وهذا يعني أن هناك وجوداً لاداء العاملين مقداره (0.37) حتى وأن كان بعد الروح الرياضية يساوي صفرأ . اما قيمة ( B=0.70 ) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد الروح الرياضية سيؤدي إلى تغيير في أداء العاملين مقداره (0.70) . اما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغ مقداره (0.32)، وهذا يعني أن بعد الروح الرياضية يفسر ما مقداره (32%) من التباين الحاصل في أداء العاملين الذي دخل الأتمودج ، وأن (68%) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل الأتمودج .

4. تحليل تأثير بعد السلوك الحضاري في أداء العاملين: يتبين من خلال الجدول (6) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (15.3) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.31) بمستوى معنوية (0.01) ، وبحدود ثقة (99%)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ"السلوك الحضاري" في المتغير الاستجابي " أداء العاملين " . كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت (a=0.51) وهذا يعني أن هناك وجوداً لاداء العاملين مقداره (0.51) حتى وأن كان بعد السلوك الحضاري يساوي صفرأ . إما قيمة ( B=0.64 ) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد السلوك الحضاري سيؤدي إلى تغيير في أداء العاملين مقداره (0.64) . إما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغ مقداره (0.15)، وهذا يعني أن بعد السلوك الحضاري يفسر ما مقداره (15%) من التباين الحاصل في أداء العاملين الذي دخل الأتمودج ، وأن (85%) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل الأتمودج .

وبالرجوع الى الجدول (6) لتحديد اثر إجمالي متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين ، نجد ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (21.4) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (7.31) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) ، وهذه النتائج تؤكد وجود اثر لسلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين ، كما بلغت قيمة الثابت (a=0.49) وهذا يعني هناك وجود لاداء العاملين بمقدار (0.49) وحتى وان كان سلوكيات المواطنة التنظيمية يساوي صفر ، وبلغت قيمة (B=0.72) اي ان تغيير سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير في أداء العاملين بمقدار (0.72) ، إما قيمة (R2) فقد بلغت (0.23) ، وهذا يعني أن ما مقداره (23%) من التباين الحاصل في أداء العاملين هو تباين مُفسر بفعل سلوكيات المواطنة التنظيمية الذي دخل الأتمودج ، وأن (77%) هو تباين مُفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل أنموذج الانحدار. كما ان عدد نماذج الانحدار التي حققت أثر ذات دلالة معنوية وكما موضحة في جدول (5) بلغت (5) نماذج من أصل (5) ، إي إن نسبتها تساوي (100%) من إجمالي العلاقات التأثيرية ذات الدلالة معنوية. وبما ان إجمالي سلوكيات المواطنة التنظيمية حقق أثر معنوي في أداء العاملين أيضا ، فأن هناك مبرر بعدم رفض الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي مفادها : " وجود علاقة ارتباط وتاثير ذات دلالة معنوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية واداء العاملين " .

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

1. تأكيد معظم أفراد العينة المبحوثة على تمتع الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة المبحوثة بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، ويمكن تحديد عدد من الاستنتاجات التي تنبثق من هذا الاستنتاج بالاتي :
  - اوضحت نتائج التحليل بان الموظفين العاملين لدى المنظمة المبحوثة يتمتعون بدرجة من الايثار في سلوكهم اتجاه بعض بعضا .
  - تأكيد معظم نتائج التحليل على قيام الموظفين في المنظمة المبحوثة بمساعدة زملائهم على تجنب الصراعات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل من خلال تقديم النصح والارشاد اللازم اليهم.
  - اهتمام معظم أفراد العينة المبحوثة بتتبع كل من هو جديد في مجال اعمالهم وبما يساعد على تحقيق اهداف المنظمة.
2. اكدت معظم اجابات افراد العينة المبحوثة باهتمام منظماتهم باداء العاملين لديها وسبل الارتقاء به .
3. اتضح ان سلوكيات المواطنة التنظيمية تمارس دورا مهما في تعزيز اداء العاملين لدى المنظمة المبحوثة ، اذ حققت جميع ابعادها علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية مع متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية وابعادها.
4. تبين من خلال نتائج التحليل بان سلوكيات المواطنة التنظيمية يؤثر وبدلاله معنوية في تعزيز اداء العاملين في المنظمة المبحوثة.

### ثانياً : التوصيات

1. ينبغي على المنظمة المبحوثة التعرف على اهم سبل وطرائق تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفيها لاهميتها البالغة في مستوى رضاهم على العمل واستعدادهم لبذل أفضل جهد واداء ممكن في تحقيق اهداف منظماتهم .
2. يتوجب على المنظمة المبحوثة تخصيص بعض مواردها في توجيه رسالة اعلامية الى مواردها البشرية عن اهم المزايا التي يمكن تحقيقها من جراء تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية .
3. العمل على تنمية روح التعاون والتسامح بين الموظفين لدى المنظمة المبحوثة بما ينعكس على ضمان تبادل المعلومات بينهم ومن ثم تجنب الصراعات التي من الممكن ان تحدث بينهم .
4. تحديد الاحتياجات التدريبية وتشجيع الأفراد العاملين على ضرورة الاشتراك فيها ونقل محتوى برنامج التدريب الى الوظيفة وذلك لرفع مستوى اداؤهم وبالشكل الذي ساهم في تحقيق اهداف المنظمة.
5. الاخذ بنظر العناية وجه نظر الافراد العاملين في المنظمة وفي كافة المستويات عند القيام بتقييم الوظائف وتحديد مستوى الاجور المطلوب للعاملين.
6. توفير قنوات الاتصال المناسبة داخل المنظمة وبالشكل الذي يضمن الحصول على كافة المعلومات المتعلقة باداء العاملين من جهة اخرى والاستفادة منها في اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك.
7. الاستفادة من تجارب المنظمات الاخرى الناجحة في هذا المجال ولاسيما تلك المنظمة في البلدان المتقدمة.

### المصادر

1. أبازيد ، رياض (2010) اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن ، مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية) المجلد 24، العدد 2.
2. ابو تايه ، بندر كريم (2012) اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، المجلد العشرين ، العدد الثاني .
3. حافظ ، عبد الناصر علك وعباس ، حسين وليد حسين (2014) تقويم الاداء ، السيسبان للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، بغداد .
4. الحكيم ، ماجدة محسن عبد الرحمن محمد (2003) متطلبات تطوير فاعلية نظام تقييم الاداء الصناعي في الشركة الوطنية لصناعات الاثاث المنزلي - دراسة حالة -، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، بحث غير منشور .



## انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين العاملين في كلية دجلة الجامعة

5. الحمامي ، سناء محمد رشاد داود (2006) أساليب إدارة الصراع وأثرها في أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، غير منشورة .
  6. الخشاب ، حسان ثابت جاسم محمد (2005) أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين : دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، بحث غير منشور .
  7. خبوكة ، بيان حسن توفيق (2006) استخدام الانموذج الفكري لتحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمات الصحية العراقية : دراسة تطبيقية في دائرة صحة بغداد / الرصافة ، بحث دبلوم عالي ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
  8. الزبيدي ، غني دحام تنائي ، و حافظ ، عبد الناصر علك ، وعباس ، حسين وليد حسين (2015) ادارة السلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان.
  9. الزويبي ، مجيد حميد عبد الله (2010) اثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في استراتيجيات تمكين فرق العمل : (دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من مدينة الطب) ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
  10. الزهراني ، محمد بن عبد الله بن سعيد (2008) سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة ام القرى .
  11. الزبيدي ، ناظم جواد عبد سلمان (2007) العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات : (دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية) ، اطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور.
  12. سالم ، الياس (2006) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .
  13. الغزاوي ، غانم ارزوقي وحسين ، حسين وليد (2013) علاقة واثر تحليل وتقييم الوظائف بأداء العاملين : دراسة استطلاعية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 18 ، العدد 68.
  14. عمران ، كامل محمد (2007) تقويم أداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية سيرونيكس ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ، 23 ، العدد الاول .
  15. كردى ، أحمد السيد (2011) إدارة السلوك التنظيمي ، بحث منشور على الانترنت.
  16. محمد ، بهاء زكي (2013) تقويم نظام الشكاوى في مكتب المفتش العام: دراسة وصفية تحليلية ، وزارة النفط .
  17. معمري ، حمزة ومنصور ، بن زاهي (2014) سلوك المواطنة التنظيمية كاداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 14.
18. Torrington D., Hall L. & Taylor S. (2002) Human Resource Management, fifth edition , Italy.



## A reflection of organizational citizenship behaviors in the performance of employees A prospective study of a sample of the teaching staff working in the Degla University College

### Abstract

This research aims to identify the relationship and the impact of the behavior of organizational citizenship in the performance of employees, as practiced behaviors organizational citizenship substantial role in achieving the objectives of both the organization and its staff at the same time, so it affects a large extent on the characteristics and performance of individuals employees and thus influence the success of the organization as a whole, problem of the research has indicated that there is a clear failure in the study of the impact of the behavior of organizational citizenship in the performance of employees, was chosen as the education sector as a field of application, as chosen number of teaching staff working in the Tigris University College as a sample for research and by (82), The resolution was adopted as a tool to obtain data Find which had been prepared on the basis of a number of measures ready, and use the program Statistical Ready (SPSS) in introducing and analyzing research data is the most important statistical tools used in the analysis: "The percentage of recurrence, and the arithmetic mean, and standard deviation and coefficient of variation, and the correlation coefficient (Spearman), and linear regression simple ", has resulted in the statistical tools for a number of results confirmed most of an association and the impact of the relationship of significance between organizational communication and promote behaviors organizational citizenship and these results are consistent with the basic premises from which the search, and the researcher recommended the need to increase the interest of the surveyed Organization studying how to activate the role of organizational citizenship behaviors and use them in strengthening the performance of their employees.

Keyword :organizational , cilizenship behaviors , employess performance ,performance evaluation ,managers organization.