

## دور الروابط التنظيمية والمجتمعية في تعزيز قراري المشاركة والأداء دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء الديوانية

عامر علي حسين العطوي<sup>a</sup> ، اسراء قاسم ياسين<sup>b</sup>

### الملخص

**يهدف** البحث الحالي إلى اختبار دور الروابط التنظيمية والمجتمعية في تعزيز قراري المشاركة والأداء في عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء الديوانية بلغ عددها (100) فرد. وتفترض الدراسة ان الروابط التنظيمية والمجتمعية تزيد من مستوى الأداء الوظيفي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، كما تفترض الدراسة ان ارتفاع الروابط التنظيمية والمجتمعية يقلل من نوايا العاملين في ترك العمل. وقد استخدم الاستبيان كأداة قياس رئيسة لجمع بيانات البحث والتي تم تصميمها بالاعتماد على مقاييس جاهزة في الدراسات السابقة. وقد استخدم البحث عدد من الوسائل الإحصائية المناسبة مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط. وقد أظهرت نتائج الدراسة صحة اغلب الفرضيات وفي ضوءها تم صياغة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الهادفة.

### المقدمة

انغراز الفرد بعلاقات اجتماعية وثيقة الصلة بالأفراد داخل المنظمة وخارجها مما يكون له انعكاس نفسي وبرجماتي على القرارات المتخذة من قبلهم في مكان العمل. وبشكل محدد فان هذا البحث يركز على دور الروابط التنظيمية المجتمعية في تعزيز قرارات المشاركة والأداء للعاملين ولتحقيق هذا الهدف فقد خصص هذا البحث اربعة محاور أساسية ، خصص المحور الأول بما يتعلق بمنهجية البحث والثاني يركز على الإطار النظري للبحث أما المحور الثالث فيختص بالجانب العملي وتناول المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

تستثمر الكثير من المنظمات بشكل فاعل بعملية تعزيز الأداء التنظيمي لما له من أهمية بالغة في نجاحها. ويرتبط تعزيز الأداء التنظيمي ارتباطاً وثيق بقرارات الأفراد العاملين وخاصة قراري المشاركة والأداء. فالوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمات هو الإنسان نفسه فالمنظمات إنما وجدت لخدمة الإنسان من خلال الإنسان. ويمكن ان تستخدم المنظمات العديد من الوسائل والطرق التي تساعد في عملية توجيه قرارات المشاركة والأداء ولعل الروابط التنظيمية والمجتمعية تعد من بين هذه الوسائل لأنها تجسد

a الاساذ المساعد الدكتور ، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المشى

b طالبة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية

## منهجية البحث

### أولاً - مشكلة البحث

يمثل البقاء الهدف الرئيسي الذي تصبو إليه كل منظمة وهذا الهدف يعتمد بشكل كبير على قرارات أساسيين يتخذهم الفرد العامل داخل المنظمة وهما قرار المشاركة وقرار الأداء ، قرار المشاركة يصور رغبة الفرد في البقاء في عضوية المنظمة واستمرار العمل لديها ، أما قرار الأداء فإنه يعكس الرغبة في العمل وبذل الجهد اللازم لتحسين الإنتاج وتعزيز الأداء ، ولقد حاول العديد من الباحثين التعرف على الأسباب التي تؤثر على هذين القرارين لما لهما من تأثير مباشر على أداء المنظمة ، البحث الحالي يعتقد أن ارتباط الفرد والتصاقه بالمنظمة هو أحد الأسباب الأساسية التي تؤثر على قرار الأداء والمشاركة كما تفترض بأن ارتباط الفرد والتصاقه بالمجتمع الذي تعمل به المنظمة هو السبب لأخر الذي يؤثر على قرار المشاركة والأداء ، وعليه فإن البحث يحاول أن يعالج هذه الفجوة المعرفية من خلال تقديم إجابة عن التساؤل الآتي والذي يصور المشكلة التي يسعى البحث إلى معالجتها .

هل يؤثر الارتباط التنظيمي والمجتمعي للفرد العامل على رغبته في المشاركة والأداء داخل المنظمة؟

### ثانياً - أهداف البحث

تتناول البحث الحالي جملة من الأهداف نحاول إيجازها على النحو أدناه:

- 1- تحديد مستوى توافر الروابط التنظيمية لدى أفراد عينة البحث .
- 2- الكشف عن مدى توافر الروابط المجتمعية لدى أفراد عينة البحث .
- 3- تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الذي يمارسه أفراد عينة البحث تجاه زملائهم الآخرين وتجاه المنظمة.
- 4- تحديد مستوى نوايا دوران العمل لدى العاملين في المنظمة عينة البحث.
- 5- تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين عينة البحث.
- 6- اختبار العلاقة المحتملة ما بين الروابط التنظيمية والمجتمعية من جهة وقرارات المشاركة من جهة أخرى.
- 7- اختبار العلاقة بين الروابط التنظيمية والمجتمعية من جهة وقرارات الأداء من جهة أخرى.

### ثالثاً - أهمية البحث

يكتسب البحث الحالي أهمية من خلال التطرق إلى المواضيع المهمة في فكر السلوك التنظيمي متمثلاً بقضية الروابط التنظيمية والمجتمعية التي يمتلكها العاملين داخل المنظمات والتي تعكس في مضمونها مقدار رأس المال الاجتماعي الفردي للعامل ، ولا يقتصر الموضوع على أهمية موضوع الروابط التنظيمية والمجتمعية بل يأخذ بالاعتبار أحد أهمي قرار وهما قرار المشاركة والأداء داخل المنظمة ، والتي تمثل العامل الحاسم في تقرير مصير أداء وفاعلية المنظمات في بيئة العمل ومن جانب آخر يكتسب

### الفرضية الرئيسية الثانية

- أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الروابط التنظيمية وقرارات المشاركة والأداء .
- ب - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الروابط المجتمعية وقرارات المشاركة والأداء.

### سادسا - الأدوات الإحصائية المستخدمة

استعان البحث بمجموعة من الأدوات الإحصائية الملائمة لتحقيق أهدافه واختبار فرضياته وهي على النحو أدناه:

- 1- معامل كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي لمقاييس البحث.
- 2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتستخدم لغرض وصف متغيرات البحث.
- 3- معامل الارتباط البسيط (Pearson) ويستخدم لغرض اختبار فرضيات الارتباط التي توضح قوة التلازم بين المتغير المستغل والمتغير التابع.

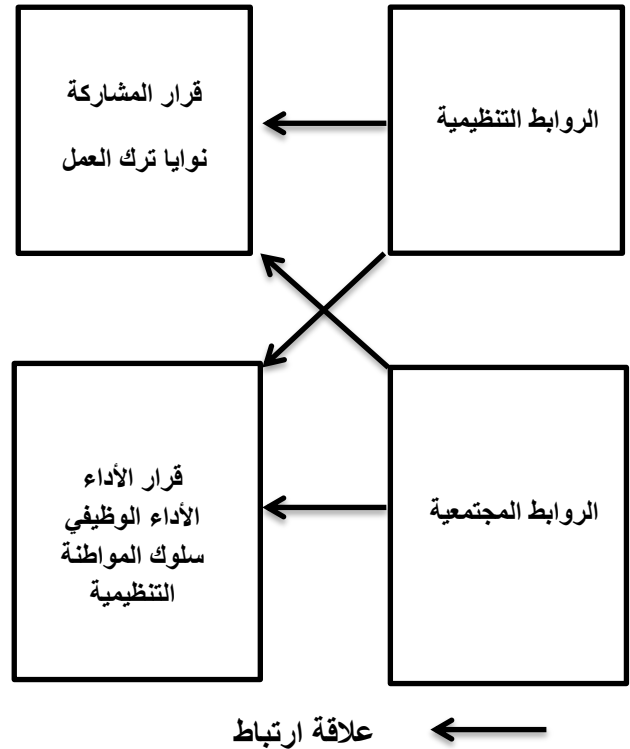
### سابعاً - عينة البحث

تم اختيار مديرية توزيع كهرباء محافظة الديوانية كعينة للبحث الحالي والمتمثلين بالأفراد العاملين في الوظائف المختلفة في هذه المديرية ، وقد قام الباحثان بتوزيع استمارة الاستبيان البالغ عددها (100) استمارة على مجموعة من الأفراد العاملين في أقسام وشعب مديرية الكهرباء وبشكل عشوائي ، وقد استغرقت عملية توزيع استمارات الاستبيان وتجميعها أكثر من (20) يوماً وقد راع الباحثان عملية استرجاع جميع استمارات الاستبيان المستخدمة لغرض التحليل وبهذا تكون نسبة الاسترجاع (100 %)، والجدول رقم (1) يوضح خصائص عينة البحث .

البحث الحالي أهميته من خلال تطبيق

أفكار البحث على أحد قطاعات الدولة المهمة إلا وهو قطاع الكهرباء والتي تساعد عملية التطرق إلى المشاكل القائمة في هذا القطاع إلى تعزيز فرصة النهوض به نحو تحقيق طموحات المجتمع.

### رابعاً - النموذج الفرضي



شكل (1)

المخطط الفرضي للبحث

### خامساً - فرضيات البحث

يتضمن البحث الحالي فرضيتان رئيسيتان:

### الفرضية الرئيسية الأولى

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الروابط التنظيمية وقرارات المشاركة والأداء .
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الروابط المجتمعية وقرارات المشاركة والأداء.

الجدول (1)

خصائص عينة البحث

العمر		
النسب	التكرار	الفئات
%34	34	35 – 25
%34	34	45 – 36
%26	26	55 – 46
%06	6	56 – فما فوق
%100	100	المجموع
الخدمة		
النسب	التكرار	الفئات
%25	25	5 – 1
%14	14	10 – 6
%14	14	15 – 11
%13	13	20 – 16
%34	34	21 – فما فوق
%100	100	المجموع
الجنس		
النسب	التكرار	الفئات
%54	54	ذكر
%46	46	أنثى
%100	100	المجموع

ثامنا - مقاييس البحث ووسائل جمع البيانات

أ- الصدق الظاهري لمقاييس البحث

قام الباحثان بعرض مقياس الدارسة على مجموعة من المحكمين لغرض مراجعة ومطابقة حالة التناسق ما بين ما تعكسه كل فقرة من فقرات البحث وتحديد مدى تناسقها معاً وانتمائها للبعد الذي تنتمي عليه وقد تم تعديل عدد من الفقرات وبما يتلاءم مع المقياس الأصلي للبحث.

ب- الثبات

تم التحقق من ثبات مقاييس البحث من خلال استخدام معامل كرونباخ ألفا الذي يصور حالة الاتساق الداخلي الموجود ما بين فقرات الاستبانة والجدول رقم (2) يعرض معامل الثبات لكل مقياس.

جدول (2)

معامل الثبات لكل مقياس

ت	المقياس	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	الروابط التنظيمية	4	0.83
2	الروابط المجتمعية	4	0.74
3	الأداء الوظيفي	5	0.77
4	سلوك المواطنة التنظيمية	9	0.81
5	نوايا ترك العمل	3	0.84

ويتبين من خلال النتائج أعلاه بأن جميع مقاييس البحث قد حصلت على معامل الثبات أعلى من (75) وهذا يدل على أن المقاييس تتصف بالثبات والاتساق الداخلي.

أستخدم البحث مجموعة من المقاييس العلمية المستخدمة في الدراسات السابقة لغرض جمع البيانات الخاصة بالبحث وهذه المقاييس تم جمعها وإعدادها لغرض صياغة الاستمارة النهائية للبحث والتي تتكون من خمسة أجزاء:

1- مقياس الروابط التنظيمية والذي يتكون من (4)

فقرات ثم استخدمه بالاعتماد على دراسة

(Mitcheal, 2001) وفق مقياس (Likert)

الخماسي (مطلقاً - دائماً).

2- مقياس الروابط المجتمعية والذي يتكون من (4)

فقرات ثم استخدمه بالاعتماد على دراسة (Lee

et al., 2004) وفق مقياس (Likert)

الخماسي (مطلقاً - دائماً).

3- مقياس الأداء الوظيفي ويتألف من (5) فقرات

تم استخدام بالاعتماد على مقياس (Pearce &

Porter, 1986) وفق مقياس (Likert)

الخماسي (مطلقاً - دائماً).

4- مقياس سلوك المواطنة التنظيمية ويشمل (9)

فقرات تم قياسه بالاستعانة بمقياس (Becker

& Randall, 1994) وفق مقياس (Likert)

الخماسي (مطلقاً - دائماً).

5- مقياس نوايا ترك العمل ويشمل (3) فقرات تم

استخدامه بالاعتماد على دراسة (Cohen &

Golan, 2007) وفق مقياس (Likert)

الخماسي (مطلقاً - دائماً)، ولغرض اختبار صدق

وثبات الأداء فقد أجرى البحث الخطوات أدناه:

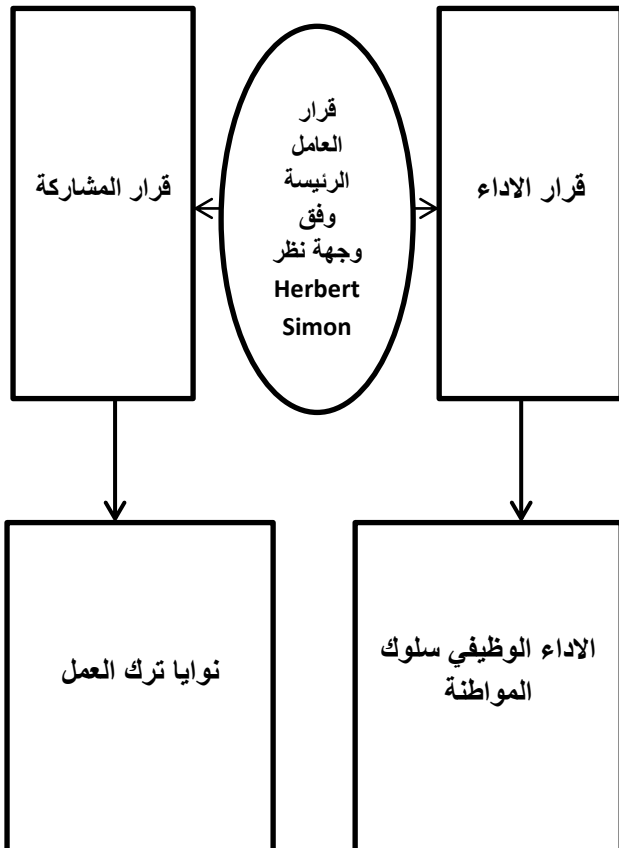
## الإطار النظري

### أولاً - الروابط التنظيمية والمجتمعية

أشار الباحثين في سياق نظرية دوران العمل بان هنالك تساؤلين غالباً ما تطرق أفكار المحتوى العلمي للدراسات, التساؤل الأول يتعلق بأسباب مغادرة العاملين للمنظمة أما التساؤل الثاني فإنه يتعلق بأسباب بقاء العاملين في المنظمة. هذه التساؤلات أثارت الجدل الفكري في أقلام الباحثين والذي قاد إلى تعزيز دراسة الروابط الاجتماعية والروابط التنظيمية كمحددات أساسية لرغبة العاملين في البقاء والعمل داخل المنظمة ( Holtom et al., 2008 : 243 ). ويقترح الباحثين بان الروابط التنظيمية والمجتمعية تعبر عن حلقات الاتصال والارتباط التي توصل العامل مع عائلته في الشبكة الاجتماعية والفنية والمالية والتي تتضمن أصدقاء العمل وغير العمل والمجموعات والبيئة المادية التي يعيش فيها. فعندما يكون عدد الروابط وحلقات الاتصال بين الفرد العامل والشبكة عالي فحينها يكون الفرد أكثر تقيداً وتكبلاً بوظيفته ومنظمته (Mitchal et al., 2001:1104). وكما تعرف الروابط على أنها العلاقات والاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الفرد العامل والمؤسسات والناس الآخرين. وتأخذ الروابط بشكل عام نوعين روابط تنظيمية (Organizational Links) وروابط مجتمعية (Social Links), الروابط التنظيمية تعبر عن مدى التصاق وارتباط العامل بمنظمته, فعلى سبيل المثال فان الخدمة الوظيفية

للعامل كلما ازدادت ازداد مستوى ارتباطه بالمنظمة والعكس صحيح. أما الروابط المجتمعية فإنها تصف مدى التصاق وارتباط الفرد العامل بالمجتمع الذي يعيش فيه الفرد فعلى سبيل المثال فالفرد الذي لديه العديد من علاقات الصداقة داخل المجتمع سيكون أكثر ارتباطاً بالمجتمع ( Zhang et al., 2012:221). وقد قيم (Abelson) (1987) المتغيرات ذات الصلة بالروابط التنظيمية والروابط المجتمعية وقد وجد بان عمر العامل وطول خدمته والزواج وعدد الأطفال جميعها تتصل مع الروابط التنظيمية وتعبر عن مدى نية العامل في البقاء في العمل. في حين وجد (Cohen) (1995) بان الأنشطة المرتبطة بالهوايات والكنيسة والصداقات تعد من العوامل التي تؤثر على بقاء العامل في المنظمة, فالعامل الذي يعمل في منظمة موجودة في المجتمع الذي يسكن فيه هو أكثر احتمالاً في البقاء في هذه المنظمة والعكس صحيح (Mitchell et al., 2001:1104). وتقترح البحوث المرتبطة بمفهوم الروابط بان الضغوط المتولدة من العائلة وزملاء العمل لها دور مهم في تحديد ارتباط الفرد بوظيفته, فضغوط العائلة قد تترجم في المحافظة على الوظيفة او تغييرها بوظيفة أخرى, كما أن هنالك أهمية أيضاً للعوامل الديموغرافية مثل الخدمة والعمر فالعاملين الأكثر سناً هم من المحتمل القليل ان يغادروا وظائفهم في المنظمة وكذلك العاملين الذين لديهم عدد سنوات خبرة وخدمة عديدة داخل المنظمة, لان هؤلاء الأفراد من المحتمل ان يمتلكوا عدد كبير من

(Decision) والذي يعبر عن بقاء الفرد او مغادرته للمنظمة وهذا النوع من القرارات غالبا ما يعبر عنه في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي بنوايا ترك العمل او دوران العمل. (Lee, et al., 2004:105)، أما القرار الأخر فهو قرار الأداء (Performance Decision) ويعبر هذا القرار عن مقدار ونوعية الجهد المقدم من قبل الفرد العامل (داغر وصالح، 2006 : 93)، والذي يتمثل بالدراسة الحالية بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي وسيتم في هذا البحث عرض كل قرار من هذه القرارات على حدة وعلى النحو أدناه:



شكل (2)

قراري المشاركة والأداء

الروابط القوية لكل من المنظمة والمجتمع وكذلك يكونون متمرسين بشكل عالي ولذلك من المحتمل ان يزداد احتمال بقاءهم في مناصبهم الوظيفية الحالية (Holtom et al., 2006: 321). وهناك العديد من الممارسات التي يمكن ان تستخدمها المنظمات لتعزيز الروابط التنظيمية والروابط المجتمعية، فعلى سبيل المثال فان العمل الفرقي والعمل ضمن مشاريع معينة تساعد في تحفيز الأفراد على زيادة قوة ارتباطهم في المنظمة، في حين أن بناء المجتمعات السكنية للعاملين بالقرب من مكان عمل المنظمة أيضا يشجع على تعزيز الروابط المجتمعية (Hohom et al., 2008:37)، والجدول (3) يوضح خصائص الروابط التنظيمية والمجتمعية.

جدول (3)

خصائص الروابط التنظيمية والمجتمعية

الروابط المجتمعية	الروابط التنظيمية
ملائمة المجتمع للفرد العامل	الحاجة الى نفس قدرات ومهارات شاغل الوظيفة.
توفر الخدمات والأنشطة الجيدة للأفراد العاملين.	ملائمة المنظمة مع قيم وثقافة الفرد العامل.
وجود عدد كبير من الأصدقاء والأقرباء داخل المجتمع الذي أعيش فيه.	الشعور بالاحترام والتقدير داخل المنظمة.

ثانياً - قراري المشاركة والأداء

أشار هربرت سايمون في كتابه الموسوم (السلوك الاداري) (Administrative Behavior) عام (1958) بان لكل فرد داخل المنظمة قرارين أساسيين هما قرار المشاركة Participate

## 1- قرار المشاركة: نوايا ترك العمل

غالبا ما يرتبط مفهوم نوايا ترك العمل بموضوع دوران العمل الذي يعبر عن حركة العاملين دخولا إلى المنظمة ( حالات توظيف جديدة ) وخروجا منها حالات الاستقالة الاختيارية والتقاعد والفصل والوفاة وغيرها من الأسباب غير الاختيارية (هاشم , 1996 : 756). وغالبا ما يرد مفهوم دوران العمل في بعض البحوث العلمية تحت مصطلح التسرب الوظيفي وتارة أخرى تحت مصطلح ترك العمل وقد بدء الاهتمام بدراسة دوران العمل او ما يعرف عند البعض بالتسرب الوظيفي منذ أكثر من (65) سنة مضت ( القرشي , 2009 : 50). وتمثل فكرة نوايا دوران العمل الاختياري الخطوة التمهيديّة للإنتهاء الاختياري من قبل العامل لعضويته في المنظمة ( العطوي, 2012 : 9).

وقد تعددت التعريفات لنوايا ترك العمل حيث عرفت على أنها وجود خطة لدى المستخدم ( العامل ) تحمل نية ترك العمل الحالي والسعي لإيجاد عمل آخر في المستقبل القريب .

(Alam, 2009 : 128 , 129). كما يوصف بأنه نية مقصودة ونظرة داعية لترك المنظمة، أما دوران العمل فإنها تشير إلى إنتهاء الاستخدام الفعلي للفرد ويرتبط ذلك مع المناخ التنظيمي السلبي مثل انعدام الأمن الوظيفي. ويمكن أن تنجم نوايا ترك العمل عن عوامل مثل عدم وجود مصلحة في العمل والمناخ السيئ وكذلك وجود عوامل جذب خارجية مثل توفر فرص العمل في منظمات اخرى

(Saungweme & Gwandure, 2011: 148).

كما تعرف نوايا ترك العمل بأنها سلوك مخطط يبدأ بالتفكير بترك الوظيفة وينتهي بقصة داعية لمغادرة المنظمة في نقطة زمنية غير محددة في المستقبل أي إنها خطوات منطقية مدروسة تبدأ بعد الشعور بعدم الرضا وتستهدف الخروج الفعلي من عضوية المنظمة (العطوي, 2012 : 10). و تقترح نظرية السلوك المخطط بان النية السلوكية هي مؤشر جيد للسلوك الفعلي، أي بعبارة أخرى ان نوايا دوران العمل (نوايا سلوكية) هي مؤشر ومحدد أساسي لـدوران العمل الفعلي (السلوك الفعلي) (Williams , 2003 : 7). وقد انبثقت فكرة نوايا دوران العمل بشكل أساسي من نموذج (Mobeley) (1977) لـدوران العمل ذو الخطوات المتسلسلة وقد زج هذا النموذج أفكار قيمة في عملية التفكير بمحددات دوران العمل من خلال الإشارة إلى ان الانتقال من الاتجاه الموقفي الى السلوك الفعلي هو عملية غير مباشرة تتخللها نوايا سلوكية تعرف بنوايا دوران العمل او ما يطلق عليه البعض بمقدمات دوران العمل (العطوي , 2012 : 9). وعليه فان نوايا ترك العمل تعبر عن وجود فكرة وخطة لترك العمل في المنظمة في المستقبل القريب.

## 2- قرار الأداء

يهتم قرار الأداء بمفهومين رئيسين هما الأداء الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية، والاتى توضيح لكل منهما:



## أ- الأداء الوظيفي

إلى التوصل فهم واضح للإعمال التي

يجب انجازها (مصري و مصري, 2012 : 18). وعرف (عبد المحسن) الأداء الوظيفي بأنه المخرجات او الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها اي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة الى تحقيقها داخل المنظمة (خلفيات والمطارنة , 2010).

وللأداء عناصر ومكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر او مكونات الأداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين (العجلة , 2009 : 65). وذلك بالإشارة الى العناصر التالية:

- متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المسؤوليات, الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال او وظيفة من الوظائف (بحر , 2010 : 6).
- نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء (عكاشة , 2008 : 34).
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

أن مفهوم الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة, والسلوك الإداري بصفة عامة, وعلى الرغم من ذلك فان هذا الموضوع لا يزال أكثر الموضوعات غموضا وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف او العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء (العجلة , 2009 : 63). وقد أثار موضوع الأداء الباحثين والممارسين في حقل الإدارة اذ أجريت كثير من البحوث والدراسات واهتم بعض منها في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى مثل الإنتاجية وغيرها من المفاهيم المرادفة (السكران , 2004 : 52).

وقد تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم الأداء حيث عرف (هاينر) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (الصرايرة , 2011 : 607). كما عرف (اندرود) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته (السكران , 2004 : 53). ويرى (السلمي) بان الأداء يعبر عن التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك الناتج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس (جلال الدين , 2009 : 73). كما عرف (تايلور) الأداء بأنه تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة (الشريف , 2004 : 81). ويشير (روبرت) أن عملية إدارة الأداء هي عملية تواصل مستمرة تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر وتهدف

سلوكيات المواطنة التنظيمية بانها السلوكيات التقديرية للفرد الغير معلى عنها بشكل واضح وصريح في نظام المكافآت الرسمية التي تشجع بمجملها على الاداء الفاعل للمنظمة (Walz & Niehoff , 2012 : 302). كما عرفه (Niehoff and Moorman) بانها سلوك الدور الاضافي فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد من دون اجبار كما انه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة (مطر , 2011 : 84). وكذلك عرفه الباحثون بانها سلوك مميز طوعي وهو ليس جزء من متطلبات اداء الوظيفة الرسمي للعاملين ولكنه ضروري لتشجيع الاداء الوظيفي بشكل كفوء في المنظمة (الزبيدي , 2007 : 58). وكذلك يمكن تعريف هذه السلوكيات بانها السلوكيات التي تذهب خارج السلوكيات المتصلة بالعمل الى مدى ابعدها من الواجبات الروتينية المنصوص عليها في العمل (Smith : 79, Buentello, 2012). كما عرفها (Smith) بانها نشاط فردي اختياري يقسم بطابع الطوعية فهو يتعدى اطار الواجبات الرسمية المحددة ويتضمن رموز واشارات تحمل معاني ايتارية او تعاونية لا يتطلبها الوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم وبالتالي لا يترتب عليه اي مكافاة او عقاب ومع هذا فهو ضروري لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء الاجمالي والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم من خلال مساهمته بتشجيع الالة الاجتماعية للمنظمة وتوفير المرونة اللازمة للعمل في اطار المواقف الطارئة والازمات (اليوسفي واخرون, 2006).

• المتابعة والوثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله (السكران , 2004 : 55 : 56).

#### ب- سلوك المواطنة التنظيمية

خلال العقد الماضي زاد الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقسيم الأداء بالمنظمات وهو سلوك هام لكل المنظمات حيث قال (Kats) ان المنظمات التي تعتمد على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر (حامد , 2012 : 14). كما ان سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بالكثير من المفاهيم الإدارية المهمة في المنظمة كالاتجاهات والإدراك والقيادة والتغير اما من ناحية طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية فهذا السلوك غير مكلف بالنسبة الى المنظمة فهو اختياري وتطوعي للموظف ولا يرتبط بأي مكافآت او حوافز الوصف الوظيفي بمعنى آخر لا يعتبر جزء من العمل الرسمي للموظف (ابوتايه , 2012 : 153).

اجتذب مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية اهتمام عدد كبير من الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي التي اسماها بسلوكيات الدور الاضافي في حين وصفها بالسلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً الا ان الطبيعة المركبة للمفهوم جعلت من الغير الاستقرار على تعريف فعال له. اذ عرف (Organ)

في تطوير الشركة مثل حضور الاجتماعات والندوات واداء وظائف غير مطلوبة منه ولكنها تساعد الشركة على اداء انشطتها والمبادرة بتقديم النصيحة للأخرين لتحسين الاجراءات والعمليات بالشركة ( حامد , 2012: 16 ) .

- الروح الرياضية : تعني رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه تحت اي ظروف دون اي شكوى او تذمر ( العطوي , 2008 ) .
- وعي الضمير : يعني هذا البعد سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته من خلال التطوع بأعمال اضافية وابداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة ( ابو تايه , 2012 : 154 ) .
- الطاعة العامة : وتتعلق بالجانب النفسي للفرد لتقبل الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي للعمل وسياسات دائرة الموظفين داخل المنظمة وينعكس ذلك في مدى حرصه على الحضور الى مكان العمل في المواعيد المحددة والاسراع في انجاز المهام الموكلة اليه واحترام قواعد واجراءات وقوانين المنظمة والحرص على مواردها (اليوسفي واخرون , 2006 ) .
- طوعية المشاركة : وتتضمن سلوكيات تعبر عن اهتمام الشخص بالمنظمة وتضمينه واشتراكه بالقضايا التنظيمية كما اكدتها ( Organ ) . بانها الاشتراك المسؤول في الحياة السياسية للمنظمة .

حول ما هي الابعاد الأساسية للمحتوى الحقيقي لمفهوم المواطنة التنظيمية الا ان هناك اتجاهين يستخدمان بشكل متكرر في الادبيات (Lock, 2005, 24). الاتجاه الاول يقسم مفهوم المواطنة الى بعدين رئيسيين هما ( البعد الفردي ) والذي يعنى مساعدة الموظفين الاخرين الذين يواجهون مشاكل معينة في عملهم وبشكل اختياري (غير مطلوب) مثل (مساعدة زملاء العمل اثناء غيابهم او تقديم مقترحات لتحسين العمل) اما البعد الثاني فهو (البعد المنظمي) والذي يعني سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزء من متطلبات العمل الرسمية (العطوي, 2008). اما الاتجاه الثاني فيقوم على اساس تقسيم سلوك المواطنة التنظيمية الى الأبعاد الآتية:

- الإيثار : مساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق انجاز مهامهم وكذلك مساعدة زملاء العمل في إتمام عمالهم المتراكمة ( : Mohammad et al. , 2011 , 153).
- الكياسة : تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن ان يتعرض لها زملاءه في العمل عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الاخرين ولتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات والانفعال ( اليوسفي واخرون , 2006 ) .
- السلوك الحضاري : وهو سلوك اختياري يشير الى مسؤولية الفرد عن المشاركة او المساهمة

بالاحترام والتقدير الشخصي من قبل منظمتي " قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.33) وبانحراف معياري بلغ (0.89). في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ (قيمي الشخصية متلائمة مع قيم ثقافة المنظمة) على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.82) وبانحراف معياري (0.93).

ومما تقدم يتبين بان المتوسط الحسابي لمتغير الروابط التنظيمية قد بلغ (4.05) وبانحراف معياري بلغ (0.97) وهذا يبين انسجام إجابات العينة اتجاه فقرات هذا المتغير. ويشير المتوسط الحسابي لهذا المتغير إلى وجود مستوى عالي من الروابط التنظيمية لدى الأفراد التنظيمية لان هذا المتوسط أعلى من المتوسط الحسابي الفرضي.

وفي هذا البحث سنعتمد على التصنيف الذي يقسم سلوك المواطنة التنظيمية الى سلوك المواطنة المتجه نحو العاملين وسلوك المواطنة المتجه نحو المنظمة لان هذا يبسط من عمل اختبار الفرضيات وهو يمثل في الوقت نفسه المحتوى الفكري للإبعاد الخمسة التي حددها الباحثون الآخرون .

## الإطار العملي

### اولاً - الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث

#### 1- الروابط التنظيمية

يعرض الجدول (4) نتائج الوصف الإحصائي الخاص بمتغير الروابط التنظيمية , إذ يشير الجدول إلى إن الفقرة (4) الخاصة بـ " اشعر

جدول (4)

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	الفقرة
1.03	4.11	تتطلب وظيفتي نفس المهارات والقدرات التي لدي	1
1.05	3.93	اشعر بان المنظمة التي اعمل فيها متلائمة بشكل جيد معي	2
.92	3.82	قيمي الشخصية متلائمة مع قيم ثقافة المنظمة	3
.88	4.33	اشعر بالاحترام والتقدير الشخصي من قبل منظمتي	4
0.97	4.05		العام

متوسط حسابي بلغ (4.02) وبانحراف

معياري بلغ (1.05). في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ " توفر المنطقة التي أعيش فيها الكثير من الخدمات والأنشطة التي أحبها (مثل، الرياضة والأنشطة الثقافية والفنية والأنشطة الترفيهية وما

#### 2- الروابط المجتمعية

يلاحظ في الجدول (5) نتائج الوصف الإحصائي الخاص بمتغير الروابط المجتمعية, إذ يشير الجدول إلى إن الفقرة (1) الخاصة بـ " أحب حقاً المكان الذي أعيش فيه " قد حصلت على أعلى

يبين انسجام إجابات العينة اتجاه فقرات هذا المتغير. ويشير المتوسط الحسابي لهذا المتغير إلى وجود مستوى عالي من الروابط المجتمعية لدى الأفراد لان هذا المتوسط أعلى من المتوسط الحسابي الفرضي.

شابه ذلك) " على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.06) وبانحراف معياري (1.09) ، ومما تقدم يتبين بان المتوسط الحسابي لمتغير الروابط المجتمعية قد بلغ (3.32) وبانحراف معياري بلغ (1.08) وهذا

### جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الروابط المجتمعية

الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	الفقرة
1.05	4.02	احب حقاً المكان الذي أعيش فيه	1
1.10	3.5	المجتمع الذي أعيش فيه يتلاءم بشكل جيد معي	2
1.09	3.73	اعتبر المجتمع الذي أعيش فيه بمثابة بيتي الكبير	3
1.09	2.06	توفر المنطقة التي أعيش فيها الكثير من الخدمات والأنشطة التي أحبها (مثل، الرياضة والأنشطة الثقافية والفنية والأنشطة الترفيهية وما شابه ذلك).	4
1.08	3.32		العام

### 3- نوايا ترك العمل

متوسط حسابي بلغ (1.84) وبانحراف معياري (0.96) ، ومما تقدم يتبين بان المتوسط الحسابي لمتغير نوايا ترك العمل قد بلغ (1.99) وبانحراف معياري بلغ (1.03) وهذا يبين انسجام إجابات العينة اتجاه فقرات هذا المتغير. ويشير المتوسط الحسابي لهذا المتغير الى وجود مستوى منخفض نوايا ترك العمل لدى أفراد المنظمة لان هذا المتوسط أدنى من المتوسط الحسابي الفرضي.

يوضح الجدول (6) نتائج الوصف الإحصائي الخاص بـ (نوايا ترك العمل)، اذ يشير الجدول الى ان الفقرة (1) الخاصة بـ " افكر كثيراً في ترك هذه المنظمة " قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.15) وبانحراف معياري بلغ (1.01). في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ " من المحتمل باني سأغادر العمل في هذه المنظمة خلال الشهور الـ (12) القادمة " على ادنى

### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير نوايا ترك العمل

الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	الفقرة
1.01	2.15	افكر كثيراً في ترك هذه المنظمة	1
1.12	1.99	من المحتمل باني سأبحث عن وظيفة جديدة في السنة القادمة	2
0.96	1.84	من المحتمل باني سأغادر العمل في هذه المنظمة خلال الشهر الـ (12) القادمة	3
1.03	1.99		العام

#### 4- الأداء الوظيفي

متوسط حسابي بلغ (4.03) وبانحراف معياري (0.82) ، ومما تقدم يتبين بان المتوسط الحسابي لمتغير الأداء الوظيفي قد بلغ (4.18) وبانحراف معياري بلغ (0.76) وهذا يبين انسجام إجابات العينة اتجاه فقرات هذا المتغير. ويشير المتوسط الحسابي لهذا المتغير الى وجود مستوى عالي من الأداء الوظيفي لدى الأفراد لان هذا المتوسط اعلى من المتوسط الحسابي الفرضي.

يبين الجدول (7) نتائج الوصف الإحصائي الخاص بمتغير الأداء الوظيفي، اذ يشير الجدول الى ان الفقرة (1) الخاصة بـ " حرصك على تحقيق أهداف عملك " قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.47) وبانحراف معياري بلغ (0.64). في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة بـ " حجم العمل اليومي الذي تنجزه " على أدنى

#### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	الفقرة
0.64	4.47	حرصك على تحقيق اهداف عملك	1
0.75	4.12	مستوى نوعية اداء عملك	2
0.74	4.19	التنسيق مع الآخرين في اداء عملك	3
0.85	4.11	انجاز عملك المحدد في الوقت المحدد	4
0.82	4.03	حجم العمل اليومي الذي تنجزه	5
0.76	4.18		العام

#### 5 - سلوك المواطنة التنظيمية

الخاصة بـ " اخبر مسؤولي بشكل مبكر عندما أكون غير قادر على ان اتي الى العمل " قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.26) وبانحراف معياري بلغ (0.82). في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ " اقضي وقت كثير بالمحادثات غير

يبين الجدول (8) نتائج الوصف الإحصائي الخاص بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية ، اذ يشير الجدول الى ان الفقرة (5)

يبين انسجام اجابات العينة اتجاه فقرات هذا المتغير. ويشير المتوسط الحسابي لهذا المتغير الى وجود مستوى عالي من سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد لان هذا المتوسط اعلى من المتوسط الحسابي الفرضي.

المجدية أثناء العمل " على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.20) وبانحراف معياري (1.14). ومما تقدم يتبين بان المتوسط الحسابي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية قد بلغ (3.74) وبانحراف معياري بلغ (1.01) وهذا

### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	الفقرة
1.28	3.39	اتطوع للمهام غير المطلوبة مني	1
1.14	3.59	اقدم افكار مبتكرة لتحسين العمل	2
1.14	2.20	اقضي وقت كثير بالمحادثات غير المجدية اثناء العمل	3
0.80	4.19	لا اخذ اجازات عمل الا بالضرورة	4
0.82	4.26	اخبر مسئولي بشكل مبكر عندما اكون غير قادر على ان اتي الى العمل	5
0.89	4.16	احاول مساعدة زملائي ممن لديهم مشاكل في العمل	6
1.07	3.99	اساعد الآخرين ممن يتحملون اعباء عمل كبيرة	7
1.02	3.81	اوجه زملاء العمل الجدد وبشكل اختياري	8
0.94	4.09	اشجع زملائي في العمل نحو انجاز مهامهم	9
1.01	3.74		العام

### ثانياً. اختبار الفرضيات

#### 1. الفرضية الرئيسية الأولى

وتتضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

1-1- توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة معنوية بين الروابط التنظيمية ونوايا ترك

العمل يظهر من خلال بيانات الجدول (9) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05%) بين بعد الروابط التنظيمية ومتغير نوايا ترك العمل. اذ تشير النتائج الى ان معامل الارتباط قد بلغ (-0.200) وهذه النتيجة تفيد بان ازدياد مستوى الروابط التنظيمية يقلل من نوايا ترك العمل لدى الأفراد عينة البحث. وهذا يقدم دعم لتحقيق الفرضية 1-1.

جدول (9)

معامل الارتباط بين الروابط التنظيمية ونوايا ترك العمل

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	المعنوية	النتيجة
الروابط التنظيمية	نوايا ترك العمل	*-0.200	0.046	تدعم الفرضية

2-1- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الروابط التنظيمية والأداء الوظيفي  
يتبين من خلال بيانات الجدول (10) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05 %) (10) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05 %)

إذ توضح النتائج بان معامل الارتباط قد بلغ (0.221) وهذه النتيجة تفيد بان ازدياد مستوى الروابط التنظيمية يزيد من مستوى الأداء الوظيفي لدى الأفراد عينة البحث. وهذا يقدم دعم لتحقق الفرضية 1-2.

جدول (10)

معامل الارتباط بين الروابط التنظيمية والأداء الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	المعنوية	النتيجة
الروابط التنظيمية	الأداء الوظيفي	*0.221	0.027	تدعم الفرضية

3-1- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الروابط التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية  
يتضح من خلال بيانات الجدول (11) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01 %) (11) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01 %)

بين بعد الروابط التنظيمية ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية، إذ توضح النتائج بان معامل الارتباط قد بلغ (0.400) وهذه النتيجة تفيد بان ازدياد مستوى الروابط التنظيمية يزيد من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد عينة البحث. وهذا يقدم دعم لتحقق الفرضية 1-3.

جدول (11)

معامل الارتباط بين الروابط التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	المعنوية	النتيجة
الروابط التنظيمية	سلوك المواطنة التنظيمية	*0.400	0.000	تدعم الفرضية

2. الفرضية الرئيسية الثانية :  
وتتضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:  
1- 2 - توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة معنوية بين الروابط المجتمعية ونوايا ترك العمل.  
يتبين من خلال بيانات الجدول (12) وجود



علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05 %) بين بعد الروابط المجتمعية ومتغير نوايا ترك العمل. إذ تشير النتائج إلى ان معامل الارتباط قد بلغ (-0.205) وهذه النتيجة تفيد بان ازدياد مستوى الروابط المجتمعية يقلل من نوايا ترك العمل لدى الأفراد عينة البحث. وهذا يقدم دعم لتحقق الفرضية 1-2.

### جدول (12)

معامل الارتباط بين الروابط المجتمعية ونوايا ترك العمل

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	المعنوية	النتيجة
الروابط المجتمعية	نوايا ترك العمل	-0.205*	0.041	تدعم الفرضية

2-2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الروابط المجتمعية والأداء الوظيفي يتبين من خلال بيانات الجدول (13) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لا عند مستوى (0.05) ولا مستوى (0.01 %) بين بعد الروابط المجتمعية ومتغير الأداء الوظيفي.

اذ توضح النتائج بان معامل الارتباط قد بلغ (0.196) وهذه النتيجة تفيد بان ازدياد مستوى الروابط المجتمعية لا يزيد بالضرورة من مستوى الأداء الوظيفي لدى الأفراد عينة البحث. وهذا لا يقدم دعم لتحقق الفرضية 2-2.

### جدول (13)

معامل الارتباط بين الروابط المجتمعية والأداء الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	المعنوية	النتيجة
الروابط المجتمعية	الأداء الوظيفي	0.196	0.093	لا تدعم الفرضية

2-3- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الروابط المجتمعية وسلوك المواطنة التنظيمية يتضح من خلال بيانات الجدول (14) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01 %) بين بعد الروابط المجتمعية ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية ، اذ توضح النتائج بان معامل الارتباط قد بلغ (\* 0.232) وهذه النتيجة تفيد بان ازدياد مستوى الروابط المجتمعية يزيد من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد عينة البحث. وهذا يقدم دعم لتحقق الفرضية 1-2-3.

### جدول (14)

معامل الارتباط بين الروابط المجتمعية وسلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	المعنوية	النتيجة
الروابط المجتمعية	سلوك المواطنة التنظيمية	0.232*	0.027	تدعم الفرضية

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولا - الاستنتاجات

ارتفاع كمية العمل المنجز وجودته وانجازه في الوقت المحدد .

5- تبين من إجابات عينة البحث اتجاه متغير سلوك المواطنة التنظيمية وجود مستوى تقبل مرتفع اتجاه توافر مضمون هذا المتغير ، وهذا يدل على أن العاملين عينة البحث غالبا ما يتطوعون لمساعدة الآخرين والمنظمة وكذلك تقديم المقترحات التي تخدم بعمل وتحمل أعباء العمل .

6- أشارت نتائج اختبار الفرضيات بأن الروابط التنظيمية والمجتمعية تساهم في تقليل رغبة الفرد في مغادرة العمل والبحث عن وظيفة أخرى لأن هذه الروابط حسب وجهة نظر (Mitchal) (2001) وزملائه تزيد من الرغبة المدركة للبقاء .

7- توصل من خلال نتائج اختبار الفرضيات بأن الروابط التنظيمية والمجتمعية تعمل على تعزيز مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لان هذه الروابط تمثل قوة دافعة ومحفزة لتقديم كمية وجودة عالية من الأداء وفي الوقت المناسب.

8- أتضح من خلال نتائج اختبار فرضيات البحث بأن الروابط التنظيمية والمجتمعية تساهم في زيادة السلوك التنظيمي لدى العاملين سواء كان اتجاه زملائهم في العمل أو اتجاه المنظمة ككل لأن هذه الروابط تعكس وجود مناخ عمل ايجابي ومحفز .

9- يستخلص من الاستنتاجات أعلاه بأن عمق

1- تبين من نتائج الوصف الإحصائي للإجابات عينة البحث اتجاه متغير الروابط التنظيمية وجود مستوى تقبل ايجابي اتجاه توافر خصائص هذا المتغير ، هذا يدل على أن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء عينة البحث لديهم ارتباط عالي بوظائفهم بسبب طول الخدمة والعمر والتحصيل العلمي من الملائمة ما بين قيم الخصائص وقيم المنظمة .

2- أتضح من نتائج الوصف الإحصائي لإجابات عينة البحث اتجاه متغير الروابط المجتمعية وجود تقبل ذو مستوى معتدل اتجاه توافر مضمون هذا المتغير وهذا يشير إلى أن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء عينة البحث لديهم ارتباط معتدل بمنظمتهم بسبب محدودية علاقات الصداقة وانشغالهم بأمور العمل وعدم توفر الخدمات والأنشطة .

3- توصل من نتائج الوصف الإحصائي الخاصة بمتغير نوايا ترك العمل بأن العاملين لديهم مستوى منخفض جداً وهو الميول اتجاه مغادرة العمل أو البحث عن وظيفة بديلة وهذا قد يكون نابع من ارتفاع معدلات البطالة وصعوبة الترك والانتقال إلى وظيفة أخرى .

4- أتضح من نتائج الوصف الإحصائي المتعلقة بإجابات العاملين حول متغير الأداء الوظيفي وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي بسبب

مستمرة في جعل العاملين يرغبون للبقاء في المنظمة ولا يسعون للبحث في وظائف أخرى .

4- أن تبادر مديرية توزيع الكهرباء عينة البحث اتجاه زج عاملها في الدورات التدريبية ورفع مستوى كمية ونوعية أداءهم بغية تحسين الوظيفي .

5- أن تقوم المديرية المعنية بإشاعة روح التعاون والمساعدة والتطوع ما بين العاملين أنفسهم ومع الإدارة من أجل تعزيز سلوك المواطنة لديهم .

ومقدار ارتباط الفرد بالمنظمة والمجتمع يمثل أحد المحددات والمقدمات المهمة لإثارة قرارات المشاركة والأداء لدى العاملين في المنظمة لأن هذه الروابط تعكس تغذية عكسية للعاملين تخبرهم عن مقدار احتياجهم للمجتمع والمنظمة ومدى ملائمتهم واهتمام الآخرين بهم.

## ثانيا - التوصيات

1- تحتاج مديرية توزيع الكهرباء عينة البحث أن تعمل على تعزيز الروابط التنظيمية من خلال إتباع الآتي :

أ- زرع ثقافة الاحترام المتبادل والأخوة ما بين العاملين من خلال تنمية الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية في العمل .

ب- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تعزيز مقدار الملائمة بين مهارات وقدرات الفرد والوظيفة التي يؤديها .

ت- نشر رسالة المديرية وأهدافها بين جميع العاملين لكي تعزز من مقدار الملائمة ما بين أهدافها وقيمتها وثقافتها وأهداف وقيم معتقدات العاملين لديها .

2- من المهم أن تبادر المديرية إلى تعزيز الروابط المجتمعية لدى العاملين من خلال إشراك العاملين في حملات العمل الشعبي لخدمة مناطق سكانهم وتشجيعهم على حضور المناسبات الاجتماعية في مناطق سكانهم .

3- أن تزيد مديرية توزيع الكهرباء عينة البحث من اهتمامهم بقضية تحقيق الرضا الوظيفي وأشعار العاملين بالأمن الوظيفي حيث تبقى

## المصادر

- العطوي عامر, (2012), العلاقة بين الانغراس الوظيفي ونوايا دوران العمل الاختياري في سياق بعض العوامل الوقفية (دراسة تحليلية لآراء اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد), المجلة العراقية للعلوم الادارية.
- العطوي عامر, (2008), العلاقة بين التوجه للفردية-الجماعية وملكية معرفة العمل من خلال الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية, المجلة العراقية للعلوم الإدارية, العدد(20), المجلد(5).
- العطوي عامر, العابدي علي, (2007), تحليل اثر العلاقة التفاعلية بين التوجه الثقافي والدعم القيادي في سلوك عمل الكادر التدريسي: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة, بحث مقدم في المؤتمر العالمي الأول للتعليم العالي في العراق.
- القرشي ماجد, (2009), ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية, رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية الرياض.
- بحر يوسف, (2010), المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام: دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة, رسالة ماجستير غير منشورة في الجامعة الإسلامية في غزة.
- ابو تايه، بندر, (2012), اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن, مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية, العدد(2), المجلد(20), ص(145-186).
- الزيدي ناظم, (2007), العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات , أطروحة غير منشورة في جامعة بغداد.
- السكران ناصر, (2004), المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي, رسالة ماجستير غير منشورة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشريف طلال, (2004), الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة, رسالة ماجستير غير منشورة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , ص(180-199).
- الصرايرة خالد, (2011), الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها, مجلة جامعة دمشق, العدد(2+1), المجلد(27), ص(601-652).
- العجلة توفيق, (2009), الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة), رسالة ماجستير غير منشورة في الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين.

- جلال الدين بو عطيط , (2009), الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي , رسالة ماجستير غير منشورة في جامعة منتوري محمود قسنطينة.
- حامد سعيد, (2012) , اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية, بحث غير منشور.
- خليفات عبد الفتاح و المطارنة شرين,(2010) , اثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في اقليم جنوب الأردن, مجلة جامعة دمشق, العدد(2+1), المجلد(26), ص(605-606).
- داغر منقذ , صالح عادل, (2000), نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي , بغداد دار الكتب للطباعة.
- عكاشة اسعد, (2008), اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شراة الاتصالات, رسالة ماجستير غير منشورة في فلسطين.
- كواشي باري, (2006), إدارة الموارد البشرية, الطبعة العربية الثانية, القاهرة مصر , مصري ماجدة , مصري هلا, 2012, ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة النجاح الوطنية, رسالة ماجستير غير منشورة في جامعة النجاح الوطنية.
- مطر ليث, (2011), دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية, رسالة ماجستير غير منشورة في جامعة القادسية.
- هاشم, زكي, (1996), ادارة الموارد البشرية, الطبعة الثانية, ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع.
- Becker, T. E. and Randall, D. M. (1994). Validation of a Measure of Organizational Citizenship Behavior Against an Objective Behavioral Criterion. Educational and Psychological Measurement. 54(1), 160-167.
- Buentello,o, (2012), exploring the casual relationships between organizational citizenship behavior, total quality management, and performance , performance .paper,presented university of texas-pan american.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. Academy of Management Annals, 2, 231–274.

- Holtom, B., Mitchell, T., Lee, T., (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 4, pp. 316–331.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47, 711–722.
- Lock ,A. (2005) , " The relationship between individualistic/collectivistic orientation and organizational citizenship behavior and the possible influence of leadership style" Unpublished thesis , Faculty of Social Sciences , Erasmus University Rotterdam.
- Mitchell, T. & Lee, T. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, Volume 23, pages 189-246.
- Mohammad,j, Habib,f.& Alias,m, (2011), job satisfaction and organisational citizenship behaviour: an empirical study at higher learning institutions , *asian academy of management journal*, vol. 16, no. 2, 149–165.
- Pearce, J. and Porter, L. (1986), "Employee responses to formal performance appraisal feedback", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 No. 2, pp. 211-18.
- Saungweme,R & Gwandure,C, 2011, *Organisational Climate and Intent to Leave among Recruitment Consultants in Johannesburg, South Africa*, © Kamla-Raj, *J Hum Ecol*, 34(3): 145-153.
- Walz ,s , Niehoff, b ,(2012), *organizational citizenship behaviors: their relationship to organizational effectiveness ,performance paper presented kansas state university*.
- Williams, A, (2003), *Stress, Satisfaction, and Intent to Leave Job Stress, Job Satisfaction, and Intent to Leave Employment among Maternal-Child.Health Nurses,performance. paper,presented to University Marshall .*

- Zhang, M., Fried, D., & Griffeth, R. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource Management Review* 22, 220–231.
- Cohen, A. & Golan, R. (2007). Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities. *Career Development International*, Vol. 12 No. 5, pp. 416-432.

## ملحق 1

الجزء الأول: معلومات عامة

1- العمر:-----

2- الجنس:-----

3- الخدمة:-----

الجزء الثاني: يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي تعتقده صائبا من وجهة نظرك

### 1- الروابط التنظيمية

ت	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
1	تتطلب وظيفتي نفس المهارات والقدرات التي لدي					
2	اشعر بان المنظمة التي اعمل فيها متلائمة بشكل جيد معي					
3	قيمي الشخصية متلائمة مع قيم ثقافة المنظمة					
4	اشعر بالاحترام والتقدير الشخصي من قبل منظمتي					

### 2. الروابط المجتمعية

ت	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
5	احب حقاً المكان الذي اعيش فيه					
6	المجتمع الذي اعيش فيه يتلاءم بشكل جيد معي					
7	اعتبر المجتمع الذي اعيش فيه بمثابة بيتي الكبير					
8	توفر المنطقة التي اعيش فيها الكثير من الخدمات والانشطة التي احبها (مثل، الرياضة والانشطة الثقافية والفنية والانشطة الترفيهية وما شابه ذلك)					



### 3. قرارات المشاركة: نوايا دوران العمل

ت	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
9	افكر كثيراً في ترك هذه المنظمة					
10	من المحتمل بانني سأبحث عن وظيفة جديدة في السنة القادمة					
11	من المحتمل بانني سأغادر العمل في هذه المنظمة خلال الشهور الـ (12) القادمة					

#### 4- قرارات الاداء

##### أ- الاداء الوظيفي

ت	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
12	حرصك على تحقيق اهداف عملك					
13	مستوى نوعية اداء عملك					
14	التنسيق مع الآخرين في اداء عملك					
15	انجاز عملك المحدد في الوقت المحدد					
16	حجم العمل اليومي الذي تنجزه					

##### ب. سلوك المواطنة التنظيمية

ت	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
17	اتطوع للمهام غير المطلوبة مني					
18	اقدم افكار مبتكرة لتحسين العمل					
19	اقضي وقت كثير بالمحادثات غير المجدية اثناء العمل					
20	لا اخذ اجازات عمل الا بالضرورة					
21	اخبر مسؤولي بشكل مبكر عندما اكون غير قادر على ان اتى الى العمل					
22	احاول مساعدة زملائي ممن لديهم مشاكل في العمل					
23	اساعد الآخرين ممن يتحملون اعباء عمل كبيرة					
24	اوجه زملاء العمل الجدد وبشكل اختياري					
25	اشجع زملائي في العمل نحو انجاز مهامهم					

The Role of Organizational and Social Links in Enhancing the Decisions of Participation and Performance

Amer Ali Al-Atwi <sup>a</sup>

Isra'a Qassim Yassin <sup>b</sup>

**Abstract**

The present study aims at examining the role of social and organizational links in enhancing the performance and participation decisions of a sample of 100 employees at Al-Dyiwania electricity office. The study hypothesized that the social and organizational links increase the level of performance of work and level of organizational citizenship behaviours. It also proposed that high level of social and organizational links reduce employees' intentions to leave their work. The questionnaire was used as a main tool to collect the data. The questionnaire design was based on previous studies. Authors used a set of statistical tools such as mean, standard deviation, and simple correlation. The study findings confirm validity of the hypotheses of the study which it is based on. A set of conclusions and recommendations were formulated.

---

a - Assistant Professor, Faculty of Administration and Economics / University of Al-Muthanna

b - M.A student, Faculty of Administration and Economics / University of Al-Qadisiya