

## الاتصالات التنظيمية وأثرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة استطلاعية

م.م. حسين وليد حسين\*

### المستخلص

يهدف هذا البحث التعرف على علاقة واثر الاتصالات التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ، اذ تشكل الاتصالات التنظيمية احدى الظواهر الادارية ذات الاهمية البالغة في مساعدة المنظمة على تنفيذ مهامها وواجباتها ، كما تزايد الاهتمام بتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدورها الكبير في تحقيق اهداف كل من المنظمة وموظفيها في آن واحد ، وقد اشارت مشكلة البحث الى وجود قصور واضح في دراسة اثر الاتصالات التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العينة المبحوثة ، وتم اختيار القطاع التربوي كميدان للتطبيق ، اذ اختير عدد من التدريسيين العاملين في متوسطة الغربية للبنين كعينة للبحث ، 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 الإحصائية المستخدمة في التحليل : "النسبة المئوية للتكرار ، والوسط الحسابي ، و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ، ومعامل الارتباط (Spearman) ، والانحدار الخطي البسيط" ، وقد اسفرت الادوات الإحصائية 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 الفرضيات الأساسية التي انطلق منها البحث ، وعليه اوصى الباحث على ضرورة زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بدراسة كيفية تفعيل دور الاتصالات التنظيمية لديها واستخدامها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفيها .

**الكلمات المفتاحية :** الاتصالات التنظيمية , سلوكيات المواطنة التنظيمية , القطاع التربوي

\*وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

## المقدمة

تلعب الاتصالات التنظيمية دور كبير في مساعدة المنظمة على تنفيذ مهامها وواجباتها كافة ، وذلك من خلال نقل المعلومات والبيانات بشكل رسمي في الاتجاهات كافة داخلها سواء بالاتجاه الافقي ام العمودي ، فضلا عن تاثير الاتصالات غير الرسمية والتي تدعى في اغلب المنظمات بالاشاعات على اداء وسلوكيات الموظفين ، ومن اهم هذه السلوكيات هي سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تشير الى زيادة احساس الموظف بالمسؤولية اتجاه المنظمة التي يعمل فيها ، الامر الذي سينعكس في دفعه لبذل المزيد من الجهد والاداء في سبيل مساعدة منظمته على تحقيق اهدافها ، ولهذه الاهمية سنحاول في هذا البحث التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصالات التنظيمية وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ، اذ يقسم البحث الى اربعة مباحث ، يركز المبحث الاول على المنهجية العلمية للبحث وبعض الجهود الفكرية التي تمكن الباحث من مراجعتها ، في حين يقسم المبحث الثاني الى فقرتين ، خصصت الاولى للتعرف على مفهوم الاتصالات التنظيمية وبعض موضوعاتها ، في حين ركزت الفقرة الثانية على مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية 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 واهميته واهم الاهداف التي يسعى الى تحقيقها والفرضية الاساسية التي انطلق منها ، فضلاً عن التعرف على مجتمع وعينة البحث وبعض خصائصها وكما يأتي :

### اولا : مشكلة البحث

تلعب الاتصالات التنظيمية دوراً بارزاً في مساعدة المنظمة على تنفيذ كافة المهام والواجبات الموكلة اليها ، وذلك من خلال اهميتها في نقل وتبادل المعلومات والبيانات بين كافة المستويات داخل المنظمة ، كما تشكل سلوكيات المواطنة التنظيمية اهمية بالغة في نجاح المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار في العمل لتأثيرها الكبير على اداء موظفيها وروحهم المعنوية ، وعلى الرغم من هذه الاهمية الا ان هناك قصور واضح في اهتمام المنظمة المبحوثة باستخدام الاتصالات التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفيها ، ويمكن ان تثار عدد من التساؤلات المنبثقة عن مشكلة البحث وكما يأتي :

1. ما هو مستوى اهتمام الادارة لدى المنظمة المبحوثة بتحسين فاعلية الاتصالات التنظيمية لديها ؟
2. هل يوجد وعي كافي لدى كل من الادارة والموظفين في المنظمة المبحوثة باهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟
3. ما هي طبيعة ومستوى العلاقة بين الاتصالات التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة المبحوثة ؟
4. ما هي درجة التأثير للاتصالات التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟

**ثانيا : اهمية البحث**

تتجلى اهمية البحث من خلال اهمية المتغيرات المبحوثة ، اذ تشبه الاتصالات التنظيمية بمثابة الشريان التي يضمن نقل وتبادل المعلومات بين كافة مستويات المنظمة ، كما يلاحظ الاهتمام المتزايد بموضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية نتيجة زيادة الدور الذي يلعبه المورد البشري في ضمان استمرارية المنظمة وبقائها في البيئة التي تعمل فيها . فضلا عن الاهمية التطبيقية والتي تبرز من خلال محاولة الباحث تشخيص واقع واهمية المتغيرات المبحوثة من خلال اجابات افراد عينة البحث ، كما يمكن تحديد اهمية البحث من خلال النقاط الآتية :

1. أهمية العينة المبحوثة ، والتي تتمثل في التدريسيين العاملين في احدى المدارس النموذجية في العراق
2. تقديم مجموعة من الحلول للكثير من المشكلات التي تواجه المنظمة المبحوثة في مجال اتصالات التنظيمية واثرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية .
3. محاولة تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة والتطبيق لدى العينة المبحوثة والمتعلقة بمتغيرات البحث ، والمقترحات بصدد المشروعات البحثية المستقبلية.

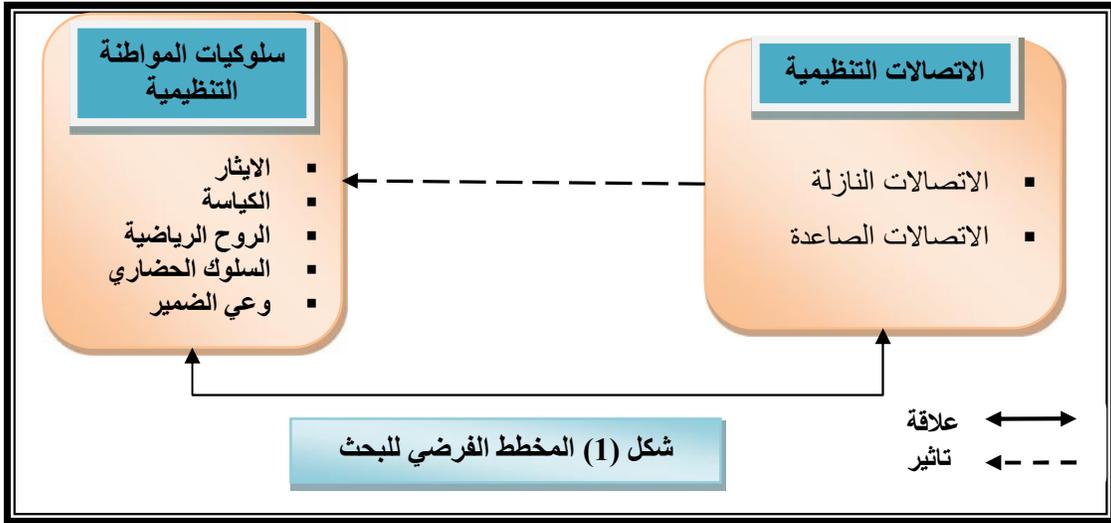
**ثالثا : اهداف البحث**

يسعى البحث الى تحقيق عدد من الاهداف اهمها :

1. محاولة تقديم اضافة متواضعة للمكتبة العراقية فيما يخص الجانب النظري للبحث .
2. التعرف على واقع الاتصالات التنظيمية 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 الاتصالات التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المنظمة المبحوثة .
5. تشخيص مستوى المتغيرات المبحوثة في ضوء اجابات افراد عينة البحث.
6. تحديد شكل وطبيعة ونوع العلاقة بين المتغيرات المبحوثة .
7. تحديد اثر الاتصالات التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية .

**رابعا : المخطط الفرضي للبحث**

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



#### خامسا : فرضية البحث

- ينطلق البحث من فرضيتان اساسية تنص على :
1. الفرضية الرئيسية الاولى : " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصالات التنظيمية وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المنظمة المبحوثة ."
  2. الفرضية الرئيسية الثانية : " وجود تأثير ذات دلالة معنوية للاتصالات التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المنظمة المبحوثة ."

#### سادساً : ادوات البحث

أ - اداة جميع البيانات : تم الحصول على بيانات البحث من خلال اعداد استبانته بالاستناد الى افكار عدد من المقاييس الجاهزة ، وقد تم اعتماد مدرج (ليكرت الخماسي) في تصميمها وكما موضح في الجدول (1) :

5	4	3	2	1
اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما

ويمكن توضيح الأبعاد الفرعية التي تضمنها كل متغير من المتغيرات الرئيسية للبحث مع فقراتها ، واهم المقاييس المعتمدة في الأعداد من الجدول (2) :

جدول(2) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الإبعاد الفرعية	الفقرات	المقاييس
1	الاتصالات التنظيمية	تفسيري (مستقل)	الاتصالات النازلة	7-6-5-4-3-2-1	جلال الدين ، 2009
			الاتصالات الصاعدة	-12-11-10-9-8 14-13	
2	المواطنة التنظيمية	إستجابي (تابع)	الإيثار	18-17-16-15	نموذج ( Lee & Allens , 2002 ) المشار اليه من قبل (إبازيد ، 2010) ، ونموذج (ابو تاية ، 2012)
			الكياسة	22-21-20-19	
			الروح الرياضية	26-25-24-23	
			السلوك الحضاري	30-29-28-27	
			وعي الضمير	33-32-31	

وقد تم اخضاع الاستبانة بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات ، اذ تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من المتخصصين في مجالات ادارة الاعمال البالغ عددهم (4) العاملين في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وكلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد ومن حمله شهادة (الدكتوراه ) ولقب (الاستاذ المساعد) . وفي ضوء ملاحظات وآراء السادة المحكمين اعدت الاستبانة ، وقد حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (87%) ، وللتأكد من ثبات أداة البحث قام الباحثان بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (12) فرد من مجتمع البحث ، وبعد (10) ايام أعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى على المجموعة نفسها ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل وفق معامل "كرونباخ الفا" Cronbach–Alpha (82%) وهي مقبولة ودال إحصائياً في نفس الوقت ، وهذا يعني ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالي يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

ب - الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات : تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في إدخال وتحليل بيانات البحث ، وذلك للاستفادة من المزايا المتعددة التي يوفرها هذا النظام والتي تقف في مقدمتها السرعة في التعامل مع البيانات ، فضلاً عن الدقة الكبيرة التي يمتاز لها هذا النظام في تنفيذ مهامه ، وبالتالي من الممكن ان ينعكس ذلك في تقليل الوقت والجهد المبذول من قبل الباحث ، فضلاً عن مساعدة في تحقيق الاهداف المرجوة من بحثه ، 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 .

### سابعا : مجتمع وعينة البحث

تم اختيار القطاع التربوي مجتمعا للبحث ، اذ يمثل هذا القطاع المورد الاساسي للموهبة والمقدرات الفكرية والمعرفية التي يميز من خلالها اي بلد في العالم . اذ اختيرت مدرسة الغربية المتوسطة للبنين ميدانياً للبحث ، كونها من المدارس النموذجية في العراق ، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة من التدريسيين العاملين في المدرسة وقد بلغ حجم العينة (31) فرداً من مجموع التدريسيين البالغ (62) ، اي بواقع 50% وهي من النسب المقبولة في معظم الدراسات المنفذة من قبل الجهاز المركزي للإحصاء في وزارة التخطيط العراقية ، ويمكن من خلال الجدول (3) توضيح بعض خصائص العينة المبحوثة وكما يأتي :

جدول (3) خصائص العينة المبحوثة

سنوات الخدمة		الحالة الاجتماعية		الشهادة		النوع البشري	
2	أقل من 5 سنوات	19	متزوج	31	بكالوريوس	29	ذكور
16	أقل من 10 سنة						
10	أقل من 20 سنة	12	أعزب			2	إناث
3	أكثر من 20 سنة						

ينيبين من الجدول (3) 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 ، وبالتالي فان هذا من الممكن ان يساعد على زيادة الدقة والقناعة عند الاجابة على فقرات الاستبانة ، وبالتالي سينعكس ذلك على قدرة الباحث في تحقيق الاهداف المرجوة من بحثه .

دراسات سابقة : خصصت هذه الفقرة لعرض بعض الجهود الفكرية السابقة التي تمكن الباحث من مراجعتها والافادة منها في بحثه الحالي وكما يأتي :

### اولا : الاتصالات التنظيمية

1. دراسة (مصلح ، 2008) اثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال ، هدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال. تكونت عينة الدراسة من 128 موظفاً ومشرفاً أكاديمياً من أصل 329 أي ما نسبته 39% من المجتمع الإحصائي وقد وزعت الاستبانة على كافة دوائر ومراكز رئاسة الجامعة وكذلك مناطق الجامعة التعليمية المنتشرة في محافظات الشمال. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اثر ايجابي لنظام الاتصالات الإدارية المعمول به في جامعة القدس المفتوحة في الأداء حيث كانت درجة الاستجابة بين مرتفعة إلى مرتفعة جداً على جميع مجالات الدراسة الخمس. لم تظهر نتائج الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء تبعاً للمتغيرات الديموغرافية. وبناء على نتائج الدراسة

خرج الباحث بمجموعة من التوصيات من أهمها ما يلي: " الاتصالات الإدارية تعتبر حيوية بل هي عصب الجامعة ولا سيما في ظل تباعد مناطق الجامعة ودوائرها لذا لا بد من مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات ، و تفعيل شبكة الانترنت أوسيلة اتصال لما لها من اثر في تخفيض تكاليف الاتصالات والحد من استخدام المكاتب الورقية عبر الفاكس".

## 2. دراسة (جلال الدين ، 2009)

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي : دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغار عنابة هدفت هذه الدراسة الى التعرف هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية باداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث ، وتم اختيار عدد من العاملين في مؤسسة سونلغار عنابة كعينة للبحث والبالغ عددهم (210) ، وقد اعتمدت الاستبانة كاداة للحصول على بياناتها ، وتم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل البيانات ، وقد اكدت نتائج التحليل على وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي ، وعليه اوصت الدراسة على اعطاء حرية اكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وايصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات. و زيادة و تطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتلقاة الذي له تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم المهني أو الوظيفي.

## ثانيا : المواطنة التنظيمية

### 1.دراسة (اليوسفي واخرون ، 2006)

العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية

يتركز الهدف الرئيس لهذه الدراسة على تفسير العلاقة بين كلا من القيادة التحولية والعدالة الاجرائية والرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وقد افترضت الدراسة ان العوامل السابقة ستؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل مباشر ، وتم الحصول على البيانات اللازمة لاختبار هذه الفرضية من خلال اعداد استبانته تم توزيعها على عينة مكونه من (342) موظف يعملون في عدد من المشافي الجامعية السورية ، وقد اكتشفت الدراسة عن مستوى متوسط لممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعن وجود علاقة ايجابية قوية بين التأثير المثالي والاستشارة العقلية والتحفيز الايجابي والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الوظيفة والرضا عن الاشراف وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وعليه اوصت الدراسة على ضرورة ايجاد مدارس او هيئات متخصصة لاعداد الكوادر القيادية .

### 2. دراسة (الزهراني ، 2008)

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

هدفت هذه 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 كاداة للحصول على بيانات الدراسة ، وتتكون عينة الدراسة

من جميع مديري مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة والبالغ عددهم (393) مديراً، بالإضافة إلى عينة عشوائية من معلمي تلك المدارس بلغ عددهم (964) معلماً ، ومن ابرز نتائج الدراسة هي : "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 التالي: الكياسة، يليه السلوك الحضاري، ثم وعي الضمير ثم الإيثار ، وأخيراً الروح الرياضي ، وعليه اوصت الدراسة على العمل على دعم وتنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في كافة أبعاد هذا السلوك، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية للمعلمين في مجال سلوك المواطنة التنظيمية تعرف بالأبعاد المختلفة لهذا السلوك وأثاره الإيجابية المترتبة وكيفية إيجاده في مدارس التعليم العام. وتأسيس السلوك التطوعي في نفوسهم وجعله أحد أبرز القيم التنظيمية عندهم.

### 3. دراسة (ابو تايه ، 2012)

اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن هدفت هذه 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 التالية: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على سلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعادها التالية: 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 سلوكيات المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية.

ولقد الاستفادة الباحث من الدراسة السابقة في تعميق رؤيته وقناعاته باهمية البحث الحالي ، فضلاً عن مساعدته في البناء الصحيح لهذا البحث ، كما تم الافادة من هذه الدراسات في تعزيز الجانب النظري للبحث واعداد المقياس المستخدمة في اختبار فرضيته الرئيسية .

## المبحث الثاني : الجانب النظري

اولاً : الاتصالات التنظيمية : خصصت هذه الفقرة للتعرف على مفهوم الاتصالات التنظيمية واهميتها في المنظمات ، فضلاً عن التعرف على بعض الموضوعات المتعلقة بها وكما في الفقرات الآتية :

### أ: تعريف الاتصالات التنظيمية واهميتها

هناك تباين بين الباحثين والكتاب في تحديدهم لمفهوم الاتصالات التنظيمية بسبب المعاني المختلف التي تنطوي عليها هذه الظاهر داخل المنظمات ، إذ عرفت بانها : "عملية نقل وتبادل المعلومات بين الموظفين داخل المنظمة بهدف التأثير في سلوكياتهم وتوجيهاتهم بالاتجاه الذي يتفق مع اهداف وغايات

المنظمة " (القيوتي ، 2000 ، 200) ، وبالاتجاه نفسه عرفت بانها : " عملية نقل وتبادل المعلومات والافكار والمشاعر والقيم والاتجاهات بين الموظفين داخل المنظمة سواء بشكل شفهي او غير ذلك لتحقيق اهداف معين للمنظمة ولهم " (داغر وصالح ، 2002 : 396) ، ومن وجهة نظر (مصلح ، 2008 : 9) تشكل الاتصالات التنظيمية احدى الوظائف الاساسية التي تستخدم في ايجاد الفهم المشترك بين الموظفين في المنظمة لتادية الاعمال المطلوبة منهم والتي يتوقع الاداريون تحقيقها ، ومن جهة اخرى عرفت الاتصالات التنظيمية بانها : "الاتصالات الانسانية المنطوقة والمكتوبة التي تتم اخل المنظمة على المستوى الفردي والجماعي وتسهم في تطوير اساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين " (فائزة وبلخير ، 2009 : 285) ، وقد عرفها (جلال الدين ، 2009 : 39) بانها : " جميع الاتصالات الموجودة داخل المنظمة والتي تستخدم في تسيير الافراد والتاثير في دافعيتم والتماسك الاجتماعي ، ويستخدم لانجازها العديد من الوسائل كاسجلات واللوائح والاعلانات ، كما تم تعريف الاتصالات التنظيمية بانها : "عملية التفاعل الاجتماعي بين الموظفين الهادفة الى التاثير في سلوكياتهم " (جلاب ، 2011 : 533) ، ويمكن تعريف الاتصالات التنظيمية كتعريف اجرائي لاغراض البحث الحالي بانها : " احدى المهام التنظيمية التي تقوم بها المنظمة الهادفة الى تعزيز السلوكيات الايجابية بين موظفيها وبالشكل الذي يساعد على تحقيق اهدافهم واهدافها" . كما يمكن تحديد اهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمات المعاصرة من خلال النقاط الاتية (النوري ، 2005 : 26) :

1. تساعد على تسهيل عملية انسياب المعلومات والبيانات بين الموظفين والادارة ، وبالتالي سينعكس ذلك في دقة اتخاذ القرارات اخل المنظمة.
2. توجيه السلوك للافراد في المنظمة وتعديله ، فضلا عن التاثير في سلوك المجتمع والتاثير عليه .
3. مساعدة المنظمة على تادية العديد من الوظائف التعليمية والترفيهية والاجتماعية والاقتناعية .

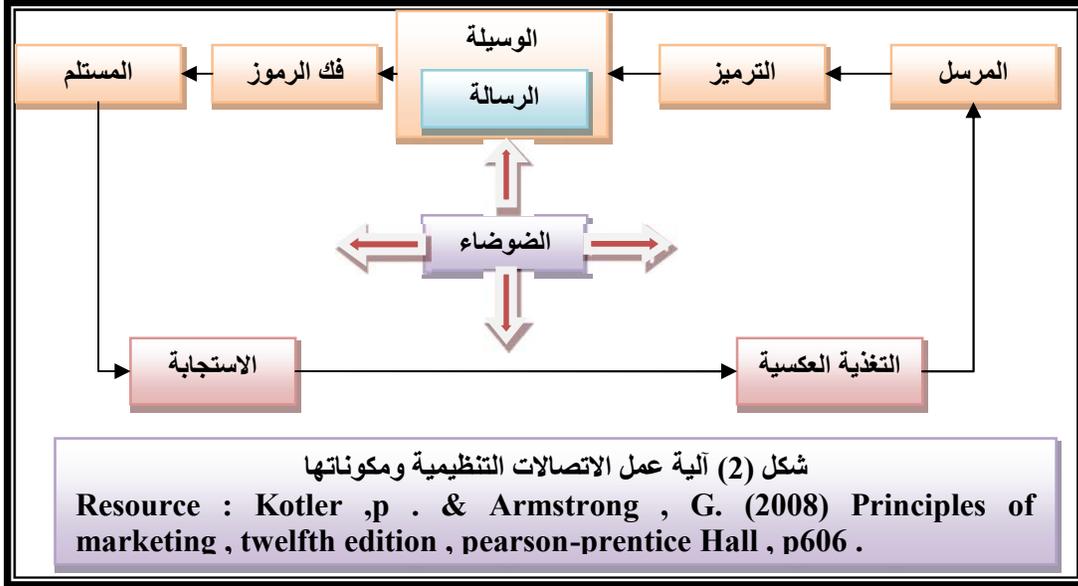
#### ب: مكونات عملية الاتصالات التنظيمية

تتألف عملية الاتصالات التنظيمية من مجموعة من المكونات يمكن تحديد اهمها بالآتي (البكري ،

2006 : 150-151) :-

1. المرسل : يمثل اي طرف في المنظمة قادر على ارسال المعلومات الى الاخرين .
2. الترميز : وهي مجموعة المعاني المحددة في عملية الاتصالات التنظيمية التي تستخدم لتحديد فهم مشترك عند اقبال الرسالة واستلامها.
3. الرسالة : هي مضمون ومحتوى عملية الاتصالات التنظيمية اذ لولا وجود الرسالة التي يتم تبادلها ما بين الطرفين لما استوجبت عملية الاتصال.
4. الوسيلة : وهي الاشكال المختلفة التي يتم استخدامها في انجاز عملية الاتصالات التنظيمية وسواء كانت داخل المنظمة او خارجها .
5. التفسير : وهي التوافق بين الرموز التي تم ارسالها مع قدرة المستلم على التفسير لها .
6. المستلم : وهي قدرة الفرد على ادراك الرسالة عبر حواسه الخمسة ومعرفة مضمون الرسالة.
7. الاستجابة : وهي تمثل قبول او رفض الرسالة ويتوقف هذا الامر على حاجة المستلم وقيمتها والتقاليد والاعراف والالتزام في التنفيذ.
8. التغذية العكسية : وهي تعبير عن مقدار الفهم الصريح للرسالة من عدمة وتاثير مستوى ومقدار رد الفعل المتحقق لدى المستلم عند اعادة اتصاله مع المرسل من عدمه .
9. الضوضاء : وهي مجموعة المؤثرات المختلفة والتي قد تكون مقصودة او غير مقصودة والتي من شأنها ان تؤثر على عملية الاتصال عبر كل مراحلها.

ويمكن توضيح آلية عمل هذه المكونات من خلال الشكل (2) :



#### ج : انواع الاتصالات التنظيمية

يوجد في المنظمة عادة انواع عديدة من الاتصالات التنظيمية ، اذ تختلف هذه الاتصالات تبعا لمستخدامها واهدافهم واتجاهاتهم وشمولهم ودرجة رسميتهم في المنظمة ويمكن تحديد اهم انواع الاتصالات التنظيمية التي تحدث داخل المنظمة بالاتي (داغرو صالح ، 2002 : 402-405) :

1. الاتصالات النازلة : يتدفق هذا النوع من الاتصالات من المدير الى مروضيه على وفق الهيكل التنظيمي الهرمي وهذا النوع من الاتصالات هو الاكثر شيوعا والرسيما في المنظمات.
2. الاتصالات الصاعدة : ينقل هذا النوع من الاتصالات المعلومات من المستويات الادارية الادنى الى المستويات الاعلى (من المساعدين الى المديرين مثلا ) ويوفر هذا النوع من الاتصالات تغذية راجعة للمديرين عن مدى كفاءة واداء المنظمة .
3. الاتصالات الافقية : تسمى الاتصالات التي تجري بين جماعة المديرين ضمن نفس المستوى التنظيمي وكذلك الاتصالات التي تجري بين الزملاء في العمل او التي تجري بين الادارات والاقسام التنظيمية المختلفة والتي تحتل مستوى تنظيمي واحد بالاتصالات الافقية.
4. الاشاعات او المعلومات المجهولة المصدر : كثيرا ما يجري تجاهل او اهمال هذا النوع من قبل المديرين او حتى بعض الكتاب والباحثين ، تنشأ الاشاعات او المعلومات المجهولة المصدر وتتطور لتلبية الجاهات الداخلية الملحة للعاملين للتوزد المعلومات.
5. شبكات العمل : يمكن تعريف شبكات عمل الاتصالات بانها مجموعة من الاشخاص الذي يرتبطون بانماط اتصال معينة مع شخص معين او فيما بينهم .

**د: عقبات الاتصالات التنظيمية**

- تم تحديد اهم معوقات الاتصالات التنظيمية بالاتي (فائزرزة وبلخير ، 2009 : 287-288) :
1. معوقات شخصية : وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها اثار عكسية ، وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات التنظيمية ويحد من فاعليتها.
  2. معوقات تنظيمية : ويرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة ، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية ، وقد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصالات التنظيمية ، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين ، فضلا عن عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.
  3. معوقات بيئية : ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصالات التنظيمية والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها ، ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها ، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصالات التنظيمية ، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

كما يمكن تحديد اهم العقبات التي تواجه عملية الاتصالات التنظيمية في المستويات المختلفة للمنظمة من جهة اخرى بالاتي (جلاب ، 2011 : 536-537) :

1. الترشيح أو التصفية : تشير التصفية إلى معالجة المعلومات من جانب المرسل بقصد التوصل إلى المعلومات التي تبدو مفضلة أكثر من غيرها لدى المستلم وعملية التصفية أكثر ما تحدث في المنظمات التي يكون فيها التركيز على اختلافات المكانة.
2. الإدراك الاجتماعي : يحدث الإدراك الاجتماعي عندما يعتمد المستلم إلى الرؤية والسماع على وفق ما يتناسب مع حاجاته ودوافعه وخبرته وخلفيته وخصائصه الشخصية .
3. الاغراق المعلوماتي : للأفراد قابلية محدودة لمعالجة البيانات فعندما يستلم الفرد كمية كبيرة من المعلومات فإنه والحالة هذه يميل إلى الاختيار بينها أو يتجاهل بعضها أو انه ينساها .
4. الدفاعية : عندما يشعر الأفراد بالتهديد فإنهم يميلون إلى الاستجابة بطرائق تقلل من قدرتهم للوصول إلى الفهم المشترك أي انهم يصبحون عدائين.
5. اللغة : للكلمات معاني عديدة تختلف باختلاف الأفراد فمعاني الكلمات ليست فيها وانما في داخلها.

**ثانيا : سلوكيات المواطنة التنظيمية :** سنحاول في هذه الفقرة التعرف على مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهميتها في المنظمات المعاصرة ، مع اعطاء نبذة مختصرة عن بعض الموضوعات المتعلقة بها كما في الفقرات الآتية :

### أ: تعريف المواطنة التنظيمية وأهميتها

قد عرفت سلوكيات المواطنة التنظيمية بعدة تعاريف منها : " سلوك مميز طوعي ليس جزء من متطلبات أداء الوظيفة الرسمي للموظف ، ولكنه ضروري لتشجيع الأداء الوظيفي بشكل كفوء في المنظمة" (Robbins,2001:21) ، وبالاتجاه نفسه عرفت بانها : " سلوكيات الموظف الذي يتجاوز متطلبات الوظيفة ودورها " (Kreitner & Kinicki ,2007 : 196) ، اذن يكتنف تحديد مفهوم دقيق لسلوكيات المواطنة التنظيمية صعوبة واضحة بسبب تباين وجهات نظر وآراء الباحثين والكتاب اتجاهه ، فالمواطنة في اللغة العربية مشتقة من كلمة وطن (مراد ومالكي ، 2009 : 542) ، كما عرفت بانها بـ "تصرفات الموظف التي تتم في بيئة العمل بصورة اختيارية وتطوعية وتهدف الى تحقيق اهداف المنظمة ، ولا يندرج ضمن الواجبات الرسمية له ، او ضمن نظام حوافز ومكافآت المنظمة" (ابازيد ، 2010: 499) ، وقد اوضح كل من (بركات وابو علي ، 2011 : 5) ان مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية عملياً مقترن بمفهوم الديمقراطية ويظهر ذلك على شكل مجموعة من الممارسات السلوكية التي تمنح للموظف حق المشاركة واختيار ما يريده ، ومن وجهة نظر ( ابو تايه ، 2012 : 149) تمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية بـ : " سلوك اختياري تطوعي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز او المكافآت في المنظمة ويقوم به الموظف من اجل الارتقاء بكفاء المنظمة وفعاليتها" ، ويمكن تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية كتعريف اجرائي لاغراض البحث الحالي بانها : " سلوكيات الموظف الطوعية والضرورية لاداء وظيفته بالشكل الذي ينعكس في تحسين اداء المنظمة وتحقيق اهدافها واهداف العاملين لديها " . وتتجلى اهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات كونها غير مكلفة لها فهي اختيارية وتطوعية من قبل الموظف ولا ترتبط بشكل رسمي بأية مكافآت او حوافز ، كما يمكن تحديد اهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال النقاط الاتية (الزبيدي ، 2007 : 53) :

1. مساعد المنظمة على كسب الميزة التنافسية في السوق وتعزيز استدامتها.
2. مساعدة المنظمة على الاستمرار في العمليات بالأمد المستقبلي البعيد والقريب.
3. زيادة أسعار أسهم المنظمة.
4. دعم وتعزيز سمعة المنظمة وتقوية العلامات المميزة لها.
5. الحصول على دعم الأطراف المختلفة من أصحاب المصالح.
6. رفع معنويات العاملين وزيادة الاستفادة منها لصالح المنظمة.
7. زيادة ثقة الزبون بالمنظمة وتحقيق الولاءات لصالحها.

### ب: ابعاد المواطنة التنظيمية

اعتمد الباحثين والكتاب على عدد من الابعاد في دراستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات المعاصرة يمكن تحديد ابرزها بالآتي (اليوسفي و اخرون ، 2006 : 5-6) ، (الزبيدي ، 2007 : 63) :

1. الايثار : هو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الموظف طوعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم ، فضلا عن مساعدة الموظفين الجدد في التعرف على اساليب وطرق انجاز مهامهم ، ومساعدة زملاء العمل في اتمام اعمالهم المتراكمة بسبب الغياب .
2. الكياسة : تعكس مدى مساهمة الموظف في منع المشكلات التي يمكن ان يتعرض لها زملائه في العمل عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الاخرين والتعرف على ارائهم قبل اتخاذ القرارات او الافعال.

3. الروح الرياضية : وتعكس مدى مساهمة الموظف في منع زملائه من الصراع و الجدل ، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء ، والمساعدة على تسويتها بالإضافة الى استعداده لتقبل بعض الاحباطات والمطايقات العرضية دون شكوى او تذمر.
4. الطاعة العامة : وتتعلق بالجانب النفسي للموظف لتقبل الهيكل التنظيمي ، التوصيف الوظيفي للعمل ، وينعكس ذلك في مدى حرصه على الحضور الى مكان العمل في المواعيد المحددة ، والاسراع في انجاز المهام الموكلة اليه ، واحترام قواعد واجراءات وقوانين المنظمة .
5. السلوك الحضاري او صدق المواطنة : وتتضمن كافة الانشطة الاختيارية التي يتطوع الموظف للقيام بها حفاظاً على امن المنظمة ، فضلاً عن حرص الفرد على تتبع التطورات التكنولوجية في مجال عمله ، والبحث داخل المنظمة وخارجها عن فرص لتطوير العمل في المنظمة ، وتقديم الاقتراحان البناءة.... الخ.
6. وعي الضمير : وهو سلوك يتجه إلى ما هو أبعد من المتطلبات المحددة من قبل المنظمة في موقع العمل، ويشتمل عادة على : " العمل بعد الدوام لصالح المنظمة ، و عدم ترك أي يوم من العمل مطلقاً ، والحضور إلى العمل بشكل مبكر، والدقة في المواعيد ، عدم قضاء الوقت المخصص للعمل في قضايا ومحادثات شخصية ، اتباع قواعد وتعليمات المنظمة وإجرائها الرسمية" .

#### جـ: العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية

- تعد الجهود المتميزة التي يقدمها الافراد بالنيابة عن منظماتهم عاملاً حاسماً ومهماً في الاسهام بالاداء المنظمي ، لذا على المنظمة بصفتها كيان اجتماعي، العمل على ادارة سلوك عامليها، وايجاد وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم وتشكيلها، وعليه سوف نتناول اهم العوامل التي تؤثر في مثل هذا السلوك وكما يأتي (الزوبعي ، 2010 : 50-57) :
1. الرضا الوظيفي : لقد وجد هناك علاقة متبادلة وقوية بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وهناك رؤية تقول بان الرضا الوظيفي قد لا ينعكس في الانتاجية ، ولكنه واضح في الادوار الاضافية التي تنسب الى الافراد في موقع العمل ، ويعتقد الكثير من مدراء ، وقادة المنظمات بان الاستثمار في معنويات العاملين يؤدي الى اداء افضل منهم .
  2. التعلم المنظمي : تعد المنظمات المصممة لغرض التعلم هي المنظمات التي تتبع هياكل افقية ، وتعتمد في عملياتها على اشراك المهام ، والتمكين ، والهزيمة المرنة ، والقواعد القليلة ، والاتصالات الافقية التي تكون غالباً وجهاً لوجه ، واتخاذ القرارات غير المركزية .
  3. تأثير التوجهات الداخلية للمهنة : تعد التوجهات الداخلية للمهنة مقدمات تأثير على اداء الافراد لسلوكيات المواطنة التنظيمية مثل (مواقف الوظيفة ، ومتغيرات المهنة ، وسلوكيات القائد).
  4. الالتزام التنظيمي : يعد الالتزام التنظيمي عامل توازن للمحافظة على الاستمرار في توجيه سلوك العاملين لخدمة أهداف المنظمة ، وكلما ارتفع مستوى الانتماء لدى الفرد كلما كان أكثر استعداداً لتضحية بالمصلحة الشخصية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ، وكلما كان أكثر استغراقاً في مشاكل المنظمة ، والأمور المؤثرة في مستقبلها وكلما كان اقل اعتماداً في سلوكياته على نظم الثواب ، والعقاب.
  5. الدعم المنظمي : تعد عملية الدعم المنظمي للعاملين مهمة لانها وثيقة الصلة بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، فعند شعور الافراد بان منظماتهم تفكر حقاً بهم ، وبرفاهيتهم ، وحاجاتهم فمن المرجح ان يقوموا باداء ادوار مختلفة من السلوكيات الايجابية التي تدعم بالمقابل عمل المنظمة وتحسن من موقفها .

6. القيادة الداعمة : تعد ممارسات المشرفين او القادة مع المرؤوسين من الامور المهمة في تحديد الكثير من القضايا التي تهم المنظمة، والعمل وتحديد نوع الاداء، واهميته بالنسبة للمنظمة، ان القادة الذين يتبادلون مع مرؤوسيههم (الموارد الجيدة ، والوقت ، والمعلومات ، والدعم والتأييد الشخصي).
7. الثقة : ان الثقة تعد عامل هام في العديد من العلاقات المتبادلة وعلى مختلف المستويات التنظيمية في منظمات الاعمال ، وهناك علاقة قوية ما بين العدالة التنظيمية ، والثقة في الادارة ، والمشرفين وان هناك اشارات واضحة الى وجود ارتباط بين مفهوم الثقة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.
8. العدالة التنظيمية وتنفيذ العقد النفسي : تقوم نظرية العدالة التنظيمية على مسلمة اساسية مفادها ان الافراد يبحثون عن العدالة ، او المساواة في العلاقات الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل ، كما ان ادراك عدم التوازن في هذه العلاقة (ادراك العدالة) يمكن ان يؤدي الى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من التغيرات السلوكية من الفرد لتقليل هذا التوتر .

### المبحث الثالث : الجانب التطبيقي

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

#### اولا : تشخيص واقع متغير الاتصالات التنظيمية واهميته

قيس هذا المتغير من خلال بعدين : " الاتصالات النازلة ، والاتصالات الصاعدة " والجدول (4) يوضح مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات هذا المتغير :

جدول (4) مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغير الاتصالات التنظيمية وابعاده

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	الفقرات
<b>الاتصالات النازلة</b>				
0.15	0.68	4.52	%90.3	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.
0.21	0.87	4.19	%77.5	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك .
0.16	0.72	4.48	%87.1	تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك .
0.18	0.80	4.35	%87.1	أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عمالك .
0.23	0.96	4.23	%77.4	المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عمالك .

\* تم ايجاد النسبة المئوية للاتفاق من خلال جمع النسبة المئوية للتكرار على الاجابات (اتفق تماماً واتفق) وكما موضح في الجدول (1) في منهجية البحث .

0.17	0.76	4.42	%83.9	الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك.
0.23	0.90	3.84	%64.5	الإعلانات وسيلة هامة في منطمتك لإيصال التعليمات لك بسرعة .
0.10	0.45	4.29	%81.12	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد الاتصالات النازلة
<b>الاتصالات الصاعدة</b>				
0.26	1.02	3.97	%67.7	تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك .
0.25	1.05	4.19	%87.3	كثيرا ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالاتك بالإدارة .
0.15	0.68	4.45	%80.6	تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة.
0.15	0.68	4.52	%90.3	تعتبر أن إتصالك بالإدارة عملية فعالة تحقق من خلالها رفع مستوى أدائك لعملك .
0.17	0.77	4.45	%83.9	لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة .
0.18	0.81	4.48	%87.1	تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك.
0.17	0.76	4.42	%83.9	نادرا ما تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال مشاكلك.
0.10	0.43	4.35	%82.97	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد الاتصالات الصاعدة
0.09	0.38	4.32	%82.1	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير الاتصالات التنظيمية

1. الاتصالات النازلة : نلاحظ من خلال الجدول (4) ان بعد الاتصالات النازلة تم قياسه من خلال (7) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (%81.12) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (%66.7) ، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة الوسط الحسابي لإجمالي بعد الاتصالات النازلة التي بلغت (4.29) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغه (3) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.45) ومعامل اختلاف بالغ (0.10) ، وهذه النتائج تعكس وبدلاله واضحة تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على اهتمام منطمتهم باستخدام الاتصالات النازلة في نقل المعلومات بين كافة مستوياتها وبالشكل الذي يساعد على تنفيذ مهامها وواجباتها المختلفة ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات بعد الاتصالات النازلة كافة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي .
2. الاتصالات الصاعدة : يتبين من الجدول (4) ان بعد الاتصالات الصاعدة قيس من خلال (7) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (%82.97) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق ، وقد جاءت هذه النتائج متنسقة مع قيمة الوسط الحسابي لإجمالي بعد الاتصالات الصاعدة التي بلغت (4.35) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغه (3) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.43) ومعامل اختلاف بالغ (0.10) ، وهذه النتائج تعكس وبدلاله واضحة اهتمام المنظمة المبحوثة

باستلام المعلومات وبشكل متصاعد من موصفيها في المستويات الأدنى ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات بعد الاتصالات الصاعدة كافة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي .  
ولتحديد الاهمية الاجمالية لمتغير الاتصالات التنظيمية يمكن الرجوع للجدول (4) ، اذ بلغت النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي هذا المتغير (82.1%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%) ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي متغير الاتصالات التنظيمية (4.32) وهي ايضا اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) ، وبانحراف معياري (0.38) ومعامل اختلاف (0.09) ، وبالتالي فان هذه النتائج تعكس تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على اهمية الاتصالات التنظيمية في تبادل المعلومات فيما بينهم وفي كافة المستويات التنظيمية .

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

قيس متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال خمسة ابعاد "الايثار ، والكياسة ، والروح الرياضية ، السلوك الحضاري ، وعي الضمير" ، والجدول (5) يوضح مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات وابعاد هذا المتغير :

جدول (5) مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغير الاتصالات التنظيمية وابعاده

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	الفقرات
<b>الإيثار</b>				
0.16	0.68	4.26	%87.1	اساعد زملائي للقيام بالمهام الموكولة اليهم .
0.16	0.67	4.23	%87.1	استجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.
0.21	0.88	4.23	%77.4	اقدم المساعدة لزملائي في العمل ايا كان نوعها.
0.20	0.85	4.13	%70.9	اتعامل مع مراجعي المنظمة بايجابية.
0.12	0.51	4.21	%81	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد الإيثار
<b>الكياسة</b>				
0.17	0.74	4.29	%83.9	احرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها .
0.23	0.91	4.03	%74.1	احترم حقوق الاخرين في العمل .
0.17	0.75	4.35	%83.9	احرص على التنسيق مع الاخرين لانجاز العمل .
0.17	0.73	4.26	%83.8	اقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي .
0.15	0.63	4.23	%82	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد الكياسة
<b>الروح الرياضية</b>				
0.17	0.70	4.19	%90.4	اقوم بتنفيذ الاعمال الاضافية دون تذمر
0.19	0.83	4.32	%83.9	استوعب ملاحظات الاخرين دون اثاره مشكلات .
0.17	0.70	4.19	%83.9	اذا اخطأت في حق احد فاني اقدم الاعتذار

\* تم ايجاد النسبة المئوية للاتفاق من خلال جمع النسبة المئوية للتكرار على الاجابات (اتفق تماماً واتفق) وكما موضح في الجدول (1) في منهجية البحث .

0.24	0.96	4.06	%70.9	اتعاضى 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	0.86	4.29	%80.6	اتباع بانتظام التعاميم والتعليمات الداخلية للمنظمة.
0.27	1.09	4.06	%74.2	احرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل.
0.29	1.13	3.84	%67.8	اتجاوب مع كل التغييرات التي تحدث في المنظمة.
0.17	0.72	4.23	%90.3	احترم انظمة وتعليمات المنظمة المعمول بها .
0.19	0.76	4.10	%78	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد السلوك الحضاري
<b>وعي الضمير</b>				
0.28	0.99	3.58	%51.7	اقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره
0.23	0.83	3.68	%51.7	احافظ على ممتلكات المنظمة باهتمام.
0.18	0.75	4.10	%81.8	احرص على الالتزام باوقات الحضور والانصراف.
0.15	0.57	3.78	%62	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد وعي الضمير
0.10	0.41	4.17	%0.77	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية

1. **الإيثار :** نلاحظ من خلال الجدول (5) ان بعد الإيثار تم قياسه من خلال (4) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (81%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%) ، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة الوسط الحسابي لإجمالي بعد الإيثار التي بلغت (4.21) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغه (3) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.51) ومعامل اختلاف بالغ (0.12) ، وهذه النتائج تعكس وبدلاله واضحة تمتع الموظفين لدى المنظمة المبحوثة بدرجة من الإيثار في سلوكهم اتجاه بعضهم البعض ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات بعد الإيثار كافة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي .
2. **الكياسة :** يتضح من الجدول (5) ان بعد الكياسة قيس من خلال (4) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (82%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية ، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي لبعد الكياسة متسقة مع النسبة المئوية للاتفاق اذ بلغت (4.23) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغه (3) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.63) 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 (5) ان بعد الروح الرياضية تم قياسه من خلال (4) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (83%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%) ، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة الوسط الحسابي لإجمالي بعد الروح الرياضية التي بلغت (4.19) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغه (3) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.52) ومعامل اختلاف بالغ (0.12) ، وهذه النتائج تعكس وبدلاله واضحة قيام الموظفين العاملين لدى المنظمة المبحوثة بمساعدة زملائهم على تجنب الصرحات وحدوث 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 (5) ان بعد السلوك الحضاري قيس من خلال (4) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (78%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية ، وقد جانت قيمة الوسط الحسابي لبعده السلوك الحضاري متنسقة مع النسبة المئوية للاتفاق اذ بلغت (4.10) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغه (3) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.76) 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 .
5. **وعى الضمير** : يتبين من الجدول (5) ان بعد وعى الضمير تم قياسه من خلال (3) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (62%) وهي اقل من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%) ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي بعد وعى الضمير (3.78) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغه (3) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.57) ومعامل اختلاف بالغ (0.15) . ولتحديد الاهمية الاجمالية لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن الرجوع للجدول (5) ، اذ بلغت النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي هذا المتغير (77%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية (4.17) وهي ايضا اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي ، وبانحراف معياري (0.41) ومعامل اختلاف (0.10) ، وبالتالي فان هذه النتائج تشير وبدلالة واضحة الى تمتع افراد العينة المبحوثة بسلوكيات المواطنة التنظيمية .

#### ثالثا : تحليل علاقات الارتباط بين الاتصالات التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

يوضح الجدول (6) قيم معامل الارتباطات بين المتغير الاستجابي سلوكيات المواطنة التنظيمية وابعادها في المستوى الافقي والمتضمنة : "الإيثار ، والكياسة ، والروح الرياضية ، والسلوك الحضاري ، ووعى الضمير " ، وبين المتغير التفسيري الاتصالات التنظيمية وابعادها المتضمنة كل من " الاتصالات النازلة ، والاتصالات الصاعدة " ، والتي تمثل المستوى العامودي من الجدول ، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج :

جدول (6) علاقات الارتباط بين الاتصالات التنظيمية وابعادها وسلوكيات المواطنة التنظيمية وابعادها

العلاقات المعنوية	الاهمية النسبية	العدد	اجمالي سلوكيات المواطنة التنظيمية	وعى الضمير	السلوك الحضاري	الروح الرياضية	الكياسة	الإيثار	سلوكيات المواطنة التنظيمية
									الاتصالات التنظيمية
	%100	6	*0.427	*0.460	*0.339	*0.372	**0.579	**0.590	الاتصالات النازلة
	%100	6	*0.383	*0.482	*0.353	*0.363	*0.484	**0.652	الاتصالات الصاعدة
	%100	6	**0.519	*0.360	*0.433	*0.395	**0.570	**0.665	اجمالي الاتصالات التنظيمية
		18	3	3	3	3	3	3	العدد
	%100		%100	%100	%100	%100	%100	%100	العلاقات المعنوية

\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05

\*\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول (6) ان قيمة معامل الارتباط بين اجمالي متغير الاتصالات التنظيمية ومتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية بلغت ( $0.519^{**}$ ) وهي علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) ، وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير الاتصالات التنظيمية فقد حققت (18) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية وابعاده ، اي ما يعادل نسبة (100%) من اجمالي علاقات الارتباط ، وهذه النتائج تشير وبدلالة واضحة اهمية الاتصالات التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المنظمة المبحوثة ، كما ان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث التي نصت على : " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصالات التنظيمية وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المنظمة المبحوثة ". كما يمكن توضيح النتائج المتعلقة بعلاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية للمتغيرات المبحوثة من خلال الفقرات الآتية :

1. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الاتصالات النازلة ومتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية وابعادها : يتبين من الجدول (6) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد الاتصالات النازلة وابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بلغت ( $0.590^{**}$  ،  $0.579^{**}$  ،  $0.372^*$  ،  $0.339^*$  ،  $0.460^*$ ) على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) ، (0.1) ، وقد كانت العلاقة بين بعد الاتصالات النازلة وبعد الإيثار اقوى علاقة ارتباط ، في حين كانت العلاقة بين بعد الاتصالات النازلة وبعد السلوك الحضاري اضعف العلاقات . كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الاتصالات النازلة واجمالي متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية ( $0.427^*$ ) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) ، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية الاتصالات النازلة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العينة المبحوثة.
2. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الاتصالات الصاعدة ومتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية وابعادها : يتضح من الجدول (6) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد الاتصالات الصاعدة وابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بلغت ( $0.652^{**}$  ،  $0.484^*$  ،  $0.363^*$  ،  $0.353^*$  ،  $0.482^*$ ) على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) ، (0.1) ، وقد حقق بعد الاتصالات الصاعدة اقوى علاقة ارتباط مع بعد الإيثار ، في حين كانت العلاقة بين بعد الاتصالات الصاعدة وبعد السلوك الحضاري اضعف العلاقات . كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الاتصالات الصاعدة واجمالي متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية ( $0.383^*$ ) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) ، وعليه تعكس هذه النتائج وبدلالة واضحة اهمية الاتصالات الصاعدة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العينة المبحوثة.

#### رابعا : تحليل اثر الاتصالات التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

يوضح الجدول (7) نتائج تحليل تأثير الاتصالات التنظيمية "المتغير التفسيري" من خلال أبعاده الاثنین في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية "المتغير الاستجابي" وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي :

جدول (7) تأثير الاتصالات التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

مستوى المعنوية		F	R <sup>2</sup>	B	a	الاتصالات التنظيمية
يوجد تأثير	0.001	14.56	0.18	0.53	1.89	الاتصالات النازلة
يوجد تأثير	0.05	5.26	0.16	0.38	2.45	الاتصالات الصاعدة
يوجد تأثير	0.05	8.97	0.27	0.52	1.91	اجمالي الاتصالات التنظيمية
n=31		F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.56		F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.17		

يمكن من خلال الجدول (7) تحديد اثر اجمالي متغير الاتصالات التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ، نجد ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (8.97) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (95%) ، وهذه النتائج تؤكد وجود اثر للاتصالات التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما بلغت قيمة الثابت (a=1.91) وهذا يعني هناك وجود لسلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (1.19) وحتى وان كانت الاتصالات التنظيمية تساوي صفر ، وبلغت قيمة (B=0.52) اي ان تغيير الاتصالات التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (0.52) ، اما قيمة (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (0.27) ، وهذا يعني أن ما مقداره (27%) من التباين الحاصل في سلوكيات المواطنة التنظيمية هو تباين مُفسر بفعل الاتصالات التنظيمية الذي دخل الأنموذج ، وأن (73%) هو تباين مُفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل أنموذج الانحدار. كما ان عدد نماذج الانحدار التي حققت أثر ذات دلالة معنوية وكما موضحة في جدول (7) بلغت (3) نماذج من اصل (3) ، اي ان نسبتها تساوي (100%) من اجمالي العلاقات التأثيرية ذات الدلالة معنوية. وبما ان إجمالي الاتصالات التنظيمية حققت أثر معنوي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ، فإن هناك مبرر بعدم رفض الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي مفادها : " وجود تأثير ذات دلالة معنوية للاتصالات التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المنظمة المبحوثة ". كما يمكن توضيح اثر ابعاد الاتصالات التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الفقرات الآتية :

1. تحليل تأثير الاتصالات النازلة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية : يتضح من الجدول (7) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (14.56) ، وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (7.56) بمستوى معنوية (0.001) وبحدود ثقة (99%) ، وهذا يؤكد وجود تأثير لبعده "الاتصالات النازلة" في المتغير الاستجابي لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a=1.89) وهذا يعني أن هناك وجوداً لسلوكيات المواطنة التنظيمية مقداره (1.89) حتى وأن كانت الاتصالات النازلة تساوي صفراً ، اما قيمة (B=0.53) فهي تعني أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في الاتصالات النازلة سيؤدي الى تغيير في سلوكيات المواطنة التنظيمية مقداره (53%) ، أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم ، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.18) وهذا يعني أن الاتصالات النازلة تفسر (18%) من التباين الحاصل في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وأن (82%) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه وبناءً على النتائج السابقة

- يمكن القول بان الاتصالات النازلة تؤثر وبدرجة معنوية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة المبحوثة .
2. تحليل تأثير الاتصالات الصاعدة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية : يتضح من الجدول (7) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (5.26) ، وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.17) بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (95%) ، وهذا يؤكد وجود تأثير لبعده "الاتصالات الصاعدة" في المتغير الاستجابي سلوكيات المواطنة التنظيمية ، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت ( $a=2.45$ ) وهذا يعني أن هناك وجوداً لسلوكيات المواطنة التنظيمية مقداره (2.45) حتى وأن كانت الاتصالات الصاعدة تساوي صفراً ، اما قيمة ( $B=0.38$ ) فهي تعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في الاتصالات الصاعدة سيؤدي الى تغيير في سلوكيات المواطنة التنظيمية مقداره (38%) ، أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد كان مقدارها (0.16) وهذا يعني أن الاتصالات الصاعدة تفسر (16%) من التباين الحاصل في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وأن (84%) هو تباين مُفسّر من قِبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. وعليه وبناءً على النتائج السابقة يمكن القول بان الاتصالات الصاعدة تؤثر وبدرجة معنوية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة المبحوثة .

### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا : الاستنتاجات

1. تأكيد معظم اجابات افراد العينة المبحوثة على اهتمام منظمتهم بالاتصالات التنظيمية في نقل المعلومات والبيانات التي تساعد على اداء المهام والواجبات وفي المستويات كافة ، ويمكن تحديد عدد من الاستنتاجات التي تؤكد هذا الاستنتاج بالاتي :
  - اوضحت نتائج التحليل تركيز المنظمة المبحوثة على استخدام الاتصالات النازلة وبدرجة كبيرة في نقل المعلومات الى موظفيها في المستويات كافة.
  - اكدت نتائج التحليل اهتمام المنظمة المبحوثة بالاتصالات الصاعدة في الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة باداء مهامها ومشكلات موظفيها في المستويات كافة .
2. تأكيد معظم افراد 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 البعض .
  - تأكيد معظم نتائج التحليل على قيام الموظفين في المنظمة المبحوثة بمساعدة زملائهم على تجنب الصرعات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل من خلال تقديم النصح والارشاد اللازم اليهم.
  - اهتمام معظم افراد العينة المبحوثة بتتبع كل من هو جديد في مجال اعمالهم وبما يساعد على تحقيق اهداف المنظمة.
3. اتضح ان الاتصالات التنظيمية تمارس دور مهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المنظمة المبحوثة ، اذ حققت جميع ابعادها علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية مع متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية وابعادها.
4. يمكن تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام الاتصالات التنظيمية بفاعلية اعلى من خلال بعد " الايثار " ، الذي حقق اقوى علاقة ارتباط مع متغير الاتصالات التنظيمية وابعادها .
5. تبين من خلال نتائج التحليل بان الاتصالات التنظيمية يؤثر وبدلاله معنوية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين في المنظمة المبحوثة.

### ثانيا : التوصيات

1. ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بتحسين فاعلية الاتصالات التنظيمية لديها وبالشكل الذي يضمن تبادل البيانات والمعلومات بين كافة موظفيها وفي مختلف المستويات التنظيمية وبما يساعد في تنفيذ مهامها ووظائفها بافضل شكل ممكن .
2. ينبغي على المنظمة المبحوثة التعرف على اهم سبل وطرائق تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفيها لاهميتها البالغة في مستوى رضاهم على العمل واستعدادهم لبذل اقصل جهد واداء ممكن في تحقيق اهداف منظماتهم .
3. يتوجب على المنظمة المبحوثة تخصص بعض مواردها في توجيه رسالة اعلامية الى مواردها البشرية حول اهم المزايا التي يمكن تحقيقها من جراء تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية .
4. العمل على تنمية روح التعاون والتسامح بين الموظفين لدى المنظمة المبحوثة بما ينعكس في ضمان تبادل المعلومات بينهم ومن ثم تجنب الصراعات التي من الممكن ان تحدث بينهم .
5. العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية سواء كانت : "جامعات أو مراكز البحوث " ، عراقية ام عربية ام اجنبية ، لمعرفة كل ما هو جديد في مجال الاتصالات التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .
6. اعادة اجراء البحث الحالي في القطاعات الاخرى : " الصناعية ، الصحية ، التجارية " ، ودراسة امكانية تعميم النتائج التي توصل اليها البحث على البيئة العراقية بشكل عام .

## المصادر

1. أبازيد ، رياض (2010) اثر التمكين النفسى على سلوك المواطنة للعاملين فى مؤسسة الضمان الاجتماعى فى الاردن ، مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية) المجلد 24، العدد 2.
2. البكري ، ثامر ياسر (2006) التسويق اسس ومفاهيم معاصرة ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
3. ابو تايه ، بندر كريم (2012) اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية فى مراكز الوزارات الحكومية فى الاردن ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، المجلد العشرين ، العدد الثاني .
4. بركات ، زياد و ابو علي ، ليلى (2011) مظاهر المواطنة المجتمعية فى المقررات الدراسية فى العلوم الاجتماعية من وجهة نظر المعلمين ، ورقة بحثية علمية مقدمة الى المؤتمر العلمي الرابع لجامعة جرش الاهلية بعنوان : التربية والمجتمع : الحاضر والمستقبل .
5. الزوبعي ، مجيد حميد عبد الله (2010) اثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية فى استراتيجيات تمكين فرق العمل : دراسة استطلاعية تحليلية فى عينة من مدينة الطب ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
6. الزهراني ، محمد بن عبد الله بن سعيد (2008) سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمى مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة ام القرى .
7. الزيدي ، ناظم جواد عبد سلمان (2007) العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما فى تفوق المنظمات (دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية) ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
8. القريوتي محمد قاسم ، (2000) ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي فى المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
9. النوري ، ولاء جمال الدين نوري (2005) الاتصالات التسويقية وأثرها فى السلوك الشرائى ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
10. اليوسفي ، احمد و نعساني ، عبد المحسن و شربتجي ، اولغا (2006) العوامل المؤثرة فى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافى الجامعية فى سورية ، مجلة بحوث جامعة حلب : سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 44.
11. جلاب ، احسان دهش (2011) ادارة السلوك التنظيمي فى عصر التغيير ، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
12. جلال الدين ، بو عطيط (2009) الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي : دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغار عنابة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري محمود قسنطينة .
13. داغر ، منقذ محمد و صالح ، عادل حرشوش (2000) نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى ، دار الكتب للطباعة ، بغداد.
14. فائزة ، رويم وبلخير ، مهيري (2009) معوقات الاتصال التنظيمي فى المؤسسات المهنية ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة فى العمل .

15. مراد ، حنان و مالكي ، محمد خضير (2009) اثر الانتفتاح الثقافى على مفهوم المواطنة لدى الشباب الجزائري : دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة محمد خضير بسكرة : دراسة استكشافية ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية : عدد خاص الملتقى الدولي الاول حول الهوية والمجالات الاجتماعية في ظل التحولات السوسيوثقافية في المجتمع الجزائري .
16. مصلح ، عطية (2008) اثر نظام الاتصالات الادارية فى الاداء من وجهة نظر الموظفين الاداريين والمشرفين الاكاديميين فى جامعة القدس المفتوحة فى محافظات الشمال ، [atiehm@yahoo.com](mailto:atiehm@yahoo.com).
17. Kotler ,p . & Armstrong , G. (2008) Principles of marketing , twelfth edition , pearson-prentice Hall.
18. Kreitner , Robert & Kinicki , Angelo (2007) Organizational Behavior , 7 Edition , Mcgraw-Hill Irwin .
19. Robbins, S.P., (2001), Organizational Behavior, ninth edition , New Delhi: Prentice-Hall of India private limited.

## Organizational Communication and the Impact in Organizational Citizenship Behaviors: An Exploratory Study

Asst.lecturrer H. Waleed.H\*

### Abstract

This research aims to identify the relationship and the impact of telecommunications regulators in promoting behaviors Morazán regulatory, accounting telecommunications regulatory one phenomena administrative crucial in helping the organization to carry out its functions and duties, as increasing interest in strengthening behaviors Morazán regulatory substantial role in achieving the goals of both the organization and its employees in the same time, has indicated the research problem to the existence of a distinct lack of study after telecommunications regulators in promoting behaviors organizational citizenship of the sample surveyed, was chosen medium Bank for Boys as a field of application, have been adopted-resolution as a tool for research data that has been prepared based on the number of scales ready , and use statistical software ready (SPSS) in the introduction and analysis of research data and the most important statistical tools used in the analysis: "The percentage of repeat, and the arithmetic mean, and standard deviation and coefficient of variation, and the correlation coefficient for Spearman, and simple linear regression", has resulted in statistical tools for a number results confirmed mostly on the presence of correlation and the effect of any significant correlation between telecommunications regulatory and promoting behaviors citizenship organizational, these findings are consistent with the basic premise that launched them search, and it recommended a researcher on the need to increase the interest of the Organization surveyed studying how to activate the role of communications regulatory have and use in promoting behaviors organizational citizenship of its staff.

---

\*Ministre of High Education