



دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تقبل التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية لأراء عينة من موظفي معمل اسمنت الكوفة الجديد

أ.م.د. مهدي حميد ياسر العطاوي الباحث ضريحام محمد شاطي الخاقاني

المستخلص

يهدف هذا البحث الى التعرف عن الدور الذي يقوم به سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق التغيير التنظيمي في الشركة العامة للسمنت / معمل سمنت الكوفة الجديد . تم استخدام الاستبانة في معمل سمنت الكوفة الجديد إذ تم اختيار عينة منه شملت (115) موظف في معمل اسمنت الكوفة كعينة للبحث تم توزيع الاستمارات عليهم وتم استرجاع (108) استبانة و (11) غير صالحة للتحليل الاحصائي اما العدد المتبقي فقد تم الاعتماد عليه وهو (97) استبانة . التغيير التنظيمي يتوقف في الدرجة الاولى على اتجاهات الافراد نحوى تأييدهم له باعتبارهم اول المتأثرين به فإنه يتعين على القائمين على التغيير قياس اتجاهات الافراد المستهدفين منه وتحليلها تحليلاً يسمح بتشخيص المشاكل للوصول الى حلول تدفع بالأداء الى الافضل يتضح من خلال النتائج التي توصل اليها البحث بأن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التنظيمي في معمل اسمنت الكوفة الجديد . نظراً لندرة الدراسات التي حاولت معرفة دور سلوك المواطنة التنظيمية في تقبل التغيير التنظيمي لذا تعد هذه الدراسة الوحيدة التي تناولت هذه المتغيرات، كما ان هذه الدراسة تعد معالجة لمشكلة واقعية تؤثر بصورة مباشرة على القطاع الصناعي في العراق.

Abstract

this study aims to identify the role of Organizational Citizenship Behavior in achieving Organizational Change in the Public company of Cement / Al-kufa Cement Company. a questionnaire was used to collect data from 115 employees in Al-kufa Cement Company. 115 questionnaires were collected, only 97 questionnaires were viable for statistical analysis . Organizational Change depends on individuals' attitude toward that change, and since they are affected directly by that change, then management should understand these attitudes and analyze them to reach solutions that improve performance. the results show that there is a positive relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Change in Al-kufa Cement Company. due to rare studies that aims to understand the role Organizational Citizenship Behavior in acceptance of Organizational Change, then then this study is considered the only study that includes these variables. In addition, this study solves a realistic problem that affect the industrial sector in Iraq .

المقدمة :

تعتبر الموارد البشرية من اهم الموارد في المنظمة فهي المحرك الاساسي لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات الى مخرجات ومع ان المنظمة تشمل عناصر متعدد كالأعمال والنشاطات والموارد المتاحة والآلات الا ان العنصر الانساني يعتبر اهم هذه العناصر على الاطلاق فهو الذي ينظم ويوزع الاعمال ويوفر الموارد المستخدمة ومهما بلغت المنظمة من التطور في تصميمها للهيكلة التنظيمي وخطوط الانتاج ونظم الرقابة الا ان المنظمة قد تفشل بسبب تعيينها الافراد غير المناسبين او لعدم قدرتها

على حفز موظفيها لتحقيق اهدافها وعليه فأن بقاع وتطور وتدهور اي منظمة يعتمد اعتماداً كلياً على كفاءة مواردها البشرية وطريقة التعامل معها وعلى قدرة هذه المنظمة على تحفيز تلك الموارد لاداء تلك المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

تهدف هذه المداخلة إلى تحديد مفهوم التغيير التنظيمي وإبراز أهميته في المؤسسة في ظل التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها محيط الأعمال، وكذا تحديد المراحل والمداخل المختلفة التي يقتضيها التغيير الهادف إلى تأقلم المؤسسة وهذه التحولات.

حيث سوف نتناول في هذا البحث اربع مباحث حيث يختص المبحث الاول في منهجية البحث اما في ما يخص المبحث الثاني الجانب النظري وسوف نتناول فيه اولاً سلوك المواطنة التنظيمية وثانياً التغيير التنظيمي اما في ما يخص المبحث الثالث فسوف نتناول الجانب العملي للبحث كما خصص المبحث الرابع ليتناول الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول - منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث: ان اعتبار المنشأة منظمة وتصورها على انها شبكة متداخلة من الاتصالات ونسق عقلاني من التبادلات يسمح لنا بالقول ان اي تغيير يحدث داخلها يرتبط بالنسق الاتصالي ويمثل اعادة نظرة في سلوكيات الفاعلين وعلاقاتهم فيما بينهم من جهة وتغيراً في اتجاهاتهم والسياق الذي يخلقون فيه المعاني من جهة اخرى لهذا فمقاومته ليست بالضرورة حاجزاً امامه بل هي نتيجة له ويمثل التغيير التنظيمي انتقالاً من الوضعية الحالية غير مريحة الى وضعية مرغوب فيها ومن هنا يبرز التساؤل التالي هل هنالك دور لسلوكيات المواطنة التنظيمية في تقبل التغيير التنظيمي؟ ضمن هذا السؤال تبرز الاسئلة الفرعية التالية :

1. ما مستوى ابعاد سلوك المواطنة في المنظمة المبحوثة ؟
2. ما مستوى ابعاد التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة ؟
3. ما نوع العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة ؟
4. ما مستوى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة ؟

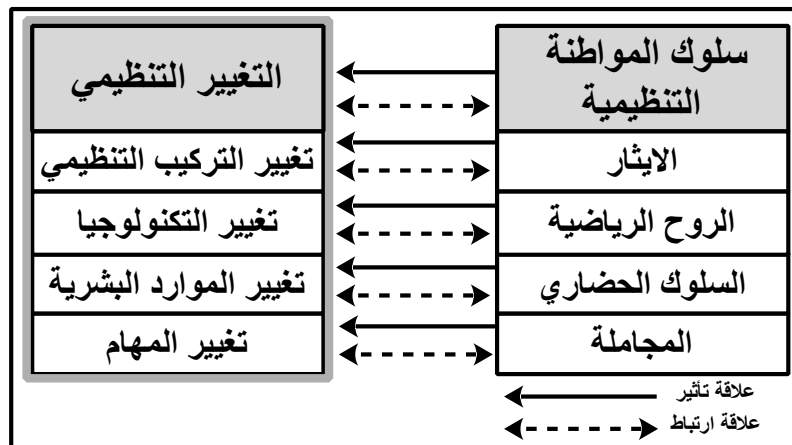
ثانياً : اهمية البحث: تأتي اهمية البحث في سياق الاهتمام بالفرد وتعزيز مساهمته بالعمل واطلاق مواهبه والاهتمام بمبادراته باعتبار ان تعزيز السلوك الايجابي للعاملين يرتبط مع زيادة الاداء وتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية . كذلك توفير مؤشرات وبيانات تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة نحو سعيها للتميز والاداء العالي في ما بين المنظمات .

ثالثاً: اهداف البحث: يهدف هذا البحث الى تحقيق الاهداف التالية :

1. التعرف على مستوى ابعاد سلوك المواطنة في المنظمة المبحوثة .
2. التعرف على مستوى التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة .
3. تحليل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التنظيمي ومعرفة نوع العلاقة .
4. تحليل مستوى التأثير بين سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التنظيمي.
5. المساهمة في زيادة رفع مستوى كفاءة وفاعلية الافراد العاملين من خلال اجراء بعض التغييرات في المنظمة وبالتالي زيادة سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمة.

رابعاً: المخطط الفرضي: حيث تناول الباحثون ابعاد التغيير التنظيمي في مجموعة متنوعة من البحوث التي اجريت في هذا المجال وكانت من ضمن تلك الابعاد التي تناولها الباحثون والاكثر تكراراً هي الابعاد التي اعتمدها (العنزي ، 2004) .

كما ان سلوك المواطنة التنظيمية فيها ابعاد كثير وقد ركز اغلب الباحثين على مجموعة معينة منها كما وردت في البحث والتي اعتمدها (POLAT,2009) وكما موضحة هذه الابعاد في المخطط الفرضي للبحث.



شكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث

خامساً : فرضيات البحث : بعد تحديد مشكلة البحث المراد دراستها والاطلاع على الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة ، فقد وضع البحث الحالي فرضيات بمثابة حل مؤقت أو أولي وسيجري اختبارها بأساليب ووسائل مختلفة للتأكد من صحتها او نفيها وهي :

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التنظيمي وتتفرع منها .

1 - الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الايثار والتغيير التنظيمي .

2 - الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الروح الرياضية والتغيير التنظيمي.

3 - الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المجاملة والتغيير التنظيمي.



4 - الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الحضاري والتغيير التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التنظيمي وتتفرع منها .

- 1 - الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الايثار والتغيير التنظيمي .
- 2 - الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الروح الرياضية والتغيير التنظيمي.
- 3 - الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المجاملة والتغيير التنظيمي.
- 4 - الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين السلوك الحضاري والتغيير التنظيمي.

سادساً : مجتمع وعينه الدراسة

يتمثل مجتمع البحث معمل اسمنت الكوفة الجديد ، تم اختيار عينة منه شملت (115) موظف في معمل اسمنت الكوفة تم توزيع الاستمارات الاستبيان عليهم وتم استرجاع (108) استمارة و (11) غير صالحة للتحليل الاحصائي اما العدد المتبقي فقد تم الاعتماد عليه وهو 97 استمارة .

سابعاً : الحدود الزمانية والمكانية

وتتمثل الحدود الزمانية لتوزيع الاستبيانات وجمع الاستمارات بالفترة الممتدة من 1/3/2015 الى 10 / 6 / 2015 . اما الحدود المكانية تم تطبيقه في معمل اسمنت الكوفة الجديد .

ثامناً : ادوات جمع المعلومات

ان الدراسة في الجانب النظري اعتمدت على ما توفره في شبكة الانترنت من بحوث. اما الجانب التطبيقي اعتمدت على الاستبانة وقد تألفت الاستبانة من متغيرين وهما (سلوك المواطنة التنظيمية) والمتغير المعتمد (التغيير التنظيمي) حيث يتكون المتغير المستقل من اربعة ابعاد وهي الايثار و الروح الرياضية والسلوك الحضاري والمجاملة وكل بعد من هذه الابعاد يتألف من خمس فقرات ، إذ ان اجمالي الفقرات المتغير المستقل تتألف من عشرون فقرة .

اما المتغير التابع ايضاً يتكون من اربعة ابعاد وهي التركيب التنظيمي و التغيير التكنولوجي و تغيير الموارد البشرية و تغيير المهام ، إذ ان كل بعد من هذه الابعاد يتألف من خمس فقرات واجمالي المتغير التابع يتكون من عشرون فقرة .

المبحث الثاني - الجانب النظري

اولاً : سلوك المواطنة التنظيمية

1 - مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

ان المديرين يسعون دائماً الى الحد من السلوكيات المضطربة بينما يحاول المدير تعزيز السلوكيات المواطنة التنظيمية حيث تشير سلوك المواطنة التنظيمية الى انها الافراد الذين يساهمون ايجابياً في التنظيم على سبيل المثال ان الموظفين الذين يعملون بشكل مقبول من حيث الكمية والنوعية ويرفضون العمل الاضافي يعتبر ادائهم جيد لكن ليس لديهم سلوك مواطنة تنظيمية ، بينما موظف اخر قد يحمل نفس



المستوى من الاداء بالإضافة الى ذلك قد يعمل دائماً في اوقات متأخرة قد يساعد القادمين الجدد على تعلم طريقهم فينظر الى ذلك الموظف على انه لديه سلوك مواطنة تنظيمية وكذلك ان هذا السلوك يساهم في نجاح المنظمة ويقلل من تغيب العامل وكذلك دوران العمل بالإضافة الى ذلك فأن السياق الاجتماعي او المجموعة التي يعمل فيها الموظف يجب ان تسهل وتعزز مثل هذه السلوكيات كذلك فان ثقافتها يجب ان تكون قادرة على التعزيز والاعتراف ومكافاة هذه الانواع من السلوكيات وذلك للمحافظة على هكذا نوع من السلوكيات التي تساهم بشكل كبير في نجاح المنظمة. (Griffin et al, 2014:80).

كما عرفت سلوك المواطنة التنظيمية أنها تعد سلوكيات طوعية يقوم بها الافراد والتي تساهم في المنظمة بوصفها كياناً من اجل اداء وظائفها بطريقة فعالة (POLAT , 2009:1592).

ان سلوك المواطنة التنظيمية هو السلوك التقديري التي لا تعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي للموظف، ولكنه هو الذي يعزز الأداء الفعال للمنظمة (Korkmaz & Arpacı , 2009 : 2432).

كما تعرف بأنه سلوك الأدوار الإضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة (كردي ، 2011 : 48).

وعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك غير مطلوب ولكن هو ضروري من أجل البقاء التنظيمي والفعالية (George & Jones, 2012:87).

ويقصد بسلوك المواطنة التنظيمية OCB بأنها سلوك يتكون من مساهمات المشاركين والتي هي غير الرسمية والتي يمكن اختيارها من قبل المشارك إلى متقدمين أو حجب دون التفكير في العقوبات أو الحوافز الرسمية (Devin , et al ,2012 : 1203).

كما اكد (Colquitt, et al, 2013:38) على ان سلوك المواطنة وهي الانخراط فعلياً في سلوكيات التي ليست ضمن الوصف الوظيفي وبالتالي لا تندرج تحت العنوان العريض لإداء المهمة .

وهناك عدة اراء حول مفاهيم سلوك المواطنة التنظيمية إذ عرفها (Griffin, et al, 2014:80) بأنها هي المدى التي يجعل سلوك الفرد مساهمة ايجابية في المنظمة .

ايضاً فقد عرفت سلوك المواطنة التنظيمية هي عندما يقوم الافراد بأعمال اضافية كخطوة للتقدم في عملهم (Uhl-Bien, et al, 2014: 89).

واشار (JOHNS& SAKS , 2014 : 139) على ان سلوك المواطنة التنظيمية (OCB). هو سلوك طوعي، والسلوك غير الرسمي الذي يساهم في الفعالية التنظيمية .

2 - اهمية سلوك المواطنة التنظيمية

ان لسلوك المواطنة التنظيمية اهمية كبير في المنظمات حيث يساهم هذا السلوك في العديد من المجالات كالفاعلية التنظيمية وتقييم الاداء والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والعدلة التنظيمية وتقليل دوران العمل والتغيب والثقة التنظيمية حيث ان سلوك المواطنة التنظيمية تساهم في كل هذه المجالات ان توفرت في المنظمات كذلك تساهم على مستوى الافراد من خلال الابتكار والابداع من خلال تنمية وتعزيز القدرات من قبل الافراد وكذلك الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة ويوفر فرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابلياتهم الادارية حيث اوضح (Cinar , 2013 : 315) اهمية سلوك المواطنة كما موضحة في النقاط التالية:

أ - لها اهمية في معالجة سلوكيات الافراد الذين يعملون في المنظمة لمساعدة الآخرين على تجنب المشاكل التي تحدث .

ب - له الاهمية في زيادة وعي الافراد في المنظمات للعمل على المستوى المطلوب . تساعد على التعامل مع التغييرات في الإطار التنظيمي

ج - يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية عاملا اساسيا في بقاء المنظمات على قيد الحياة ومن اجل وتبين الابحاث أن سلوك المواطنة التنظيمية

د - يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على النجاح التنظيمي من خلال تحسين الإنتاجية، واستخدام الموارد، وتنسيق النشاط الجماعي والاستقرار الأداء والتوظيف الموظف والاختيار والاحتفاظ بها، والقدرة على التكيف مع التغييرات البيئية

هـ - سلوك المواطنة التنظيمية ليس فقط يساهم في تعزيز التكيف الفردي لكل المتطوعين ولكن أيضا تحسين أداء المنظمة نفسها

3- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

حيث بين (139 : 2014 , SAKS) خصائص سلوك المواطنة التنظيمية بالاتي :

أ - يعد سلوك طوعي لا يتم تظمينه في الوصف الوظيفي لها .

ب - يعد سلوك عفوي لم يتم امر الشخص او اقترح عليه ذلك السلوك .

ج - يساهم هذا السلوك في الفعالية التنظيمية.

4 - ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية

حيث تناول الباحثون ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية في مجموعة متنوعة من البحوث التي اجريت في هذا المجال وكانت من ضمن تلك الابعاد التي تناولها الباحثون والاكثر تكراراً هي الابعاد التي سوف نتطرق لها :

1 - الإيثار (Altruism) : عبارة عن سلوك طوعي يتمثل بالدعم المقدم لزملاء العمل في أداء عملهم بالشكل الذي يعزز العلاقات التعاونية والاجتماعية كمساعدة زملاء العمل الجدد في أداء أعمالهم فضلا عن مساعدة زملاء العمل ممن لديهم أعباء عمل كبيرة . (Hadjali & Salimi , 2012 : 527) .

ويقصد به مدى قيام الموظف بمساعدة الموظفين (زملاء ، رؤساء ، مرؤوسين) في منظمته للقيام بأعمالهم وكما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة (ابو تايه ، 2012 : 153) .

وهو سلوك اختياري وتقديري يحظى بتحقيق اثر تقديم العون لشخص اخر مكلف بمهام اخرى في التنظيم او رغبة الفرد في مساعدة الآخرين الرؤساء او زملاء العمل او العملاء (الزهراني ، 2008 : 28) .

كذلك فقد عرف على انه سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الآخرين في أداء عملهم ، ومن أمثلة ذلك السلوك: مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم (حامد ، 2004 : 15) .

2 - المجاملة (**courtesy**) : سلوك طوعي يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين كتقديم النصائح والمعلومات الفردية لزملاء العمل التي تؤثر على أنجاز أعمالهم (, Hadjali & Salimi 527 : 2012) .

كذلك تعني سعي الموظف لتجنب اثار المشاكل والخلافات في العمل واتخاذ التدابير الوقائية لمنع حدوثها كما تشمل ادراكه للأثر الذي قد يتركه سلوكه في الآخرين وبالتالي عدم اعتدائه على الآخرين (ابو تايه ، 2012 : 154) .

تبدو اهمية هذا البعد واضحة من الحالات التي يتطلب فيها اداء العمل ضرورة التنسيق مع افراد او مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء بدلاً من الاستغراق في حوارات جدلية غير مفيدة وقد اطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد من الكياسة و المعاملة (الزهراني ، 2008 : 28) .

الكرم ، فهو سلوك اختياري يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين ، وذلك بتقديم النصيحة الضرورية لهم والتشاور مع الآخرين في حالة اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليهم(حامد ، 2004 : 15) .

3 - الروح الرياضية (**Sportsmanship**) ويعكس هذا البعد مدى استعداد أو تحمل الفرد للقيام بالمهام المطلوبة منه في جميع ظروف العمل دون أي تذمر أو شكوى . (: 2012 , Hadjali & Salimi) . 527

كما انها تعني مدى قدرة الموظف على القيام بمهام اضافية او مؤقتة دون شكوى او تذمر واستغلاله وقته وجهده للقيام بأعماله (ابو تايه ، 2012 : 154) .

يعرف سلوك الروح الرياضية على انه انعكاس لمدى الاستعداد لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض او شكوى وبعبارة اخرى هو رغبة الفرد في تحمل وضع اقل من الظروف المثالية بدون تذمر وادخار الطاقة لمواجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل (الزهراني ، 2008 : 29) .

الروح الرياضية فهو سلوك اختياري يعكس مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى (حامد ، 2004 : 16) .

4 - السلوك الحضاري (**civic virtue**) ويشير إلى المشارك البناءة والمساهمة والمسؤولية في إدارة قضايا وأهداف المنظمة من خلال حضور الاجتماعات والندوات ، تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة لتحسين العمل . (: 2012 , Hadjali & Salimi) 527 .

يشير الى مشاركة الموظف الفعالة والمسؤولية في ادارة اعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطورها من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر كإعلانات وتعاميم داخلية في المنظمة كما يعني احترام قوانين وانظمة المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضوره الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل (ابو تايه ، 2012 : 154) .



يشير هذا البعد الى مدى مسؤولية الموظفين كأعضاء في المنظمة اي اظهار جزء ولو بسيط من الاهتمام او الانتماء للمنظمة ككل وقد اطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها مشاركة المنظمة ، حماية المنظمة ، الاخلاص للمنظمة ، تأييد وتدعيم المنظمة .
وقد عرف السلوك الحضاري على انه المشاركة البناءة من قبل الموظف في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية (الزهراني ، 2008 : 30) .

السلوك الحضاري فهو سلوك اختياري يشير إلى مسؤولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة في تطوير الشركة مثل حضور الاجتماعات والندوات وأداء وظائف غير مطلوبة منه ، ولكنها تساعد الشركة على أداء (حامد ، 2004 : 16) .

ثانيا : التغيير التنظيمي

1 - مفهوم التغيير التنظيمي

إن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة ليست بمنأى عن هذه التغييرات باعتبارها تعمل في ظل بيئة متغيرة باستمرار، والتغيير يحيط بها من كل جانب، هذا ما يجعلها أمام تحديات لم تشهدها من قبل، وهو ما يفرض ويحتم عليها إحداث التغييرات المناسبة لضمان بقائها واستمراريتها. يتضح مما سبق أن للتغيير أهمية كبيرة في حياة المؤسسات الاقتصادية .

حيث يظهر التغيير التنظيمي عادة بعد ادراك الفجوة بين سير المنشأة واسباب وجودها حيث ان تهيئة المناخ التنظيمي داخل المنشأة والانفتاح فيها يجب ان يسير موازياً مع انفتاحها على البيئة المحيطة فكل منهما يكمل الآخر (بن زروق ، 2010 : 408) .

ويقصد بالتغيير التنظيمي ظاهرة صحية وهو عملية حتمية في المنظمات لضرورة تأقلم المنظمة مع البيئة المتغيرة داخلياً وخارجياً ووجدت تحت تسمية التطور (كريمة ، 2010 : 22) .

حيث كان التغيير التنظيمي مفهوماً ادارياً حديثاً فأن حقيقة التغيير قديمة قدم الانسانية لقد ادركها الفلاسفة منذ الاف السنين واعتبروا ان الثابت الوحيد في هذه الحياة هو التغيير فمنذ ان وجدت البشرية والعالم في حركة دائمة ففانك تغييرات في العلاقات الفكرية انماط الحياة اشكال الحكم .. الخ (نبيل ، 2011 : 2) .

كما ان التغيير عملية ضرورية للمنظمة باعتبارها تعمل في بيئة تتميز بالتغيير المتواصل والسريع في القوى المؤثرة فيها ومن ثمة فأن الطريق الصحيح للبقاء والاداء الجيد للمنظمة يكمن في التغيير للتكيف مع البيئة الجديدة اما بخصوص مفهوم التغيير التنظيمي فلم يتفق الفكر الاقتصادي على تعريف محدد نظراً لاتساع مجالاته ولذلك يمكننا القول انه عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال الى حاجة تنظيمية اكثر قدرة على حل المشكلات (بن ساحة ، 2013 : 3) .

هنالك عدة آراء حول مفاهيم التغيير التنظيمي إذ عرف (Smolarczy K&Hauer,2014 :248) التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال الى حاجة تنظيمية اكثر قدرة على حل المشكلات .

كذلك فقد عرف التغيير التنظيمي هو ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة وتطورها ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة اصبحت غير متكيفة مع البيئة الى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بموصفات تجعل المنشأة اكثر قابلية للبقاء (Valentina et al , 2014 : 377) .

وإشار (Mella & Colombo , 2014 : 197) بأن التغيير التنظيمي بأنه احداث تعديلات في اهداف وسياسة الادارة في اي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفاً احد امرين اساسيين هما ملائمة اوضاع التنظيم او استحداث اوضاع تنظيمية واساليب ادارية اوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات .

كما قد عرف التغيير التنظيمي يعتبر عملية ارتقاء تنظيمي تسمح بالانتقال من حالة الى حالة افضل داخل المنظمة اي ان المنظمة اثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبرة سلسلة من المراحل تقفز بها من وضع حالي الى وضع اخر منشود (Kazmi & Naaranoja, 2015 : 279) .

وقد اكد (Lindblad & Vass , 2015 : 179) بأن التغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب علي الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز.

2 - أهمية التغيير التنظيمي

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي وصف بأوصاف شتى: اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي، اقتصاد المعلومات ...، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المنظمة (أو المدير)، حيث المعلومات كانت محدودة والأدوات والآليات متواضعة نسبياً والهيكل أقل بساطة، فالأسواق اليوم أصبحت مُعولمة، ودورات حياة المنتجات تقلصت، وظاهرة المنظمات العابرة للقارات تنامت (المنظمة الشبكية)، واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة ... إلى غير ذلك من التحولات، وهذا يجعل من التغيير لا مناص منه (بن زروق، 2010 : 408) .

حيث اوضح كلان من (حسين و الفتح : 2010 : 4) أهمية التغيير التنظيمي بالاتي :

أ - يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييراً مخططاً يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويتضمن التغيير جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة، يتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم علي التكيف مع البيئة الجديدة، والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.

ب - تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير. وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها علي أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها.

ج - المنظمة تعتبر نظاماً فرعياً في نظام أكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمجابهة التغيرات المتكاملة في البيئة الخارجية، وأن أي تأثير علي أي نظام أو فرع



داخلها يؤدي بالتالي إلي مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى، وبالتالي داخل البيئة الداخلية للمنظمة ككل.

د - يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.

هـ - أن الإدارة الفعالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

و - يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

3 - ابعاد التغيير التنظيمي

حيث تناول الباحثون ابعاد التغيير التنظيمي في مجموعة متنوعة من البحوث التي اجريت في هذا المجال وكانت من ضمن تلك الابعاد التي تناولها الباحثون والاكثر تكراراً هي الابعاد التي سوف نتطرق لها :

أ - تغيير التركيب التنظيمي

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في التركيب التنظيمي للمنظمة، ويُعرّف التركيب التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها" (كريمة ، 2010 : 32) . ويتكون التركيب التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم (حسين و الفتح : 2010 : 11) .

ويتطلب هذا التغيير تعديلاً في هيكل السلطة داخل المؤسسة -كتغيير المسؤول عن أداء عمل معين مثلاً- ومع ذلك فقد تأخذ بعض أنواع تغيير التركيب التنظيمي أشكالاً أخرى، فعلى سبيل المثال قد يتم التغيير عن طريق تعديل نطاق السلطة في المؤسسة (عسيري ، 2010 : 33) .

يشمل التركيب التنظيمي تصميم العمل التفويض ونطاق الاشراف درجة التنسيق بين الادارات المختلفة بالمنظمة... الخ ومن ثم فإن اي تغيير في احدى او بعض هذه المكونات يدخل في التغيير التركيبي للمنظمة (نبيل ، 2011 : 16) .

ب - تغيير التكنولوجيا

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدفق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في



العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة (كريمة ، 2010 : 32) .
ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهتمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما :
الاتجاه الأول: وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.
الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي (حسين و الفتاح : 2010 : 12) .

وهو التغيير المرتبط بالعمليات الإنتاجية في المنظمة والمؤدية إلى إيجاد الخدمات، ويشمل مجمل أنواع التجهيزات والمكائن، وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، كما يشتمل على التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات، سواء كانت سلعة أو خدمات، حيث يؤدي التغيير إلى منتجات جديدة أو منتجات محسنة (عسيري ،2010 : 34) .

يتم التركيز هنا على الوسائل المستخدمة في العمل حيث تقوم المنظمة بادخال تكنولوجيا جديدة تمكنها من تحسين الاداء والتكنولوجيا تعبر عن انواع المعرفة الفنية والعملية التي يمكن ان تسهم من خلال توفير المعدات والاجهزة في تحقيق الكفاءة العالية والاداء الافضل نظراً لما توفره على الانسان من جهد ووقت (نبيل ، 2011 : 16) .

ج - تغيير الموارد البشرية

ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

- 1- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
- 2- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية. (حسين و الفتاح : 2010 : 11) .
تركز عمليات التغيير التنظيمي على مجال آخر هام وهو المورد البشري، حيث إن المنظمة قد تدخل تغييرات أو تعديلات على مستوى مهارات قوة العمل لديها. وضمن هذا التغيير تتدرج برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار العاملين وأي جوانب أخرى مرتبطة بذلك، والتي تهدف إلى تحسين مستوى أداء العاملين (عسيري ،2010 : 34) .

يعد الموظفون جوهر المنظمات واهم عناصرها على الاطلاق ومن ثم يجب العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وادوار المنظمة ويلعب السلوك الانساني في المنظمة دوراً بارزاً في عملية التغيير التنظيمي (نبيل ، 2011 : 17) .

د - تغيير المهام

ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف واستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوبتها وحركة العاملين فيها. إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة



تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية (كريمة ، 2010 : 33).

تتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصاً يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف (حسين و الفتاح : 2010 : 11).

الفلسفة العامة للمنظمة، وهي التي تمثل منظومة القيم العامة التي تضي على المنظمة خصوصيتها، مثل: الإطار المعياري الذي يحكم حركة المنظمة، وحركة عناصرها، ويوجه هذه الحركة ويضبطها. (عسيري، 2010 : 35).

حيث ان المهام الوظيفية تتناول عناصرها هاماً وهي فلسفة المنظمة ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى وتتمثل ثوابتها التي تحكم حركة المنظمة وعناصرها وقد يكون تغيير فلسفة المنظمة كنتيجة لتغيير الرسالة والاهداف والاستراتيجيات او بشكل مستقل (نبيل ، 2011 : 17).

المبحث الثالث - الجانب العملي للمبحث

اولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الأولي للنتائج

في هذا المبحث سنحاول تحديد مستوى متغيرات البحث وتحليل نتائجها في العينة المبحوثة ، ثم العمل على تبويب استجابات أفراد العينة عن فقرات الأسئلة المعتمدة من اجل معالجتها إحصائياً، كما تهدف هذه الفقرة الى معرفة مستوى ابعاد الدراسة المتمثلة ب(سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية) من خلال استعمال الحد الأدنى والأعلى للاستجابة والوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ،اذ ان كل بعد يحصل على وسط حسابي اقل من (3) وسط افتراضي فهو مرفوض .



جدول (1) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات سلوك المواطنة التنظيمية

ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات الايثار						
1	I1	2.00	5.00	3.00	3.37	1.00
2	I2	2.00	5.00	3.00	3.57	1.01
3	I3	1.00	5.00	3.00	3.49	1.09
4	I4	2.00	5.00	3.00	3.31	0.99
5	I5	1.00	5.00	3.00	3.23	1.14
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات المجاملة						
1	I6	1.00	5.00	3.00	3.40	1.12
2	I7	2.00	5.00	3.00	3.29	0.93
3	I8	1.00	5.00	3.00	3.23	1.19
4	I9	2.00	5.00	3.00	3.77	1.09
5	I10	1.00	5.00	3.00	3.51	1.22
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات الروح الرياضية						
1	I11	1.00	5.00	3.00	3.51	1.22
2	I12	1.00	5.00	3.00	3.74	1.07
3	I13	1.00	5.00	3.00	3.63	1.14
4	I14	1.00	5.00	3.00	3.60	1.24
5	I15	1.00	5.00	3.00	3.57	1.09
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات السلوك الحضاري						
1	I16	1.00	5.00	3.00	3.29	1.18
2	I17	1.00	5.00	3.00	3.26	1.20
3	I18	1.00	5.00	3.00	3.26	1.29
4	I19	1.00	5.00	3.00	3.77	1.37
5	I20	1.00	5.00	3.00	3.43	1.17

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

جدول (2) الوصف الاحصائي لابعاد سلوك المواطنة التنظيمية

ت	الابعاد المستقلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الابعاد
1	الروح الرياضية	3.33	0.76	0.67	4
2	المجاملة	3.42	0.73	0.68	2
3	الروح الرياضية	3.38	0.78	0.68	3
4	السلوك الحضاري	3.60	0.99	0.72	1
5	إجمالي سلوك المواطنة التنظيمية	3.43	0.61	0.69	

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

ويتضح من جدول (2) ما يلي:



- ✓ حققت فقرات الايثار للعيينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.33)، بأنحراف معياري بلغ (0.76)، ووزن مئوي بلغ (74%)، وجاء ترتيب البعد (4) .
- ✓ حققت فقرات المجاملة للعيينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.42)، بأنحراف معياري بلغ (0.73)، ووزن مئوي بلغ (68%)، وجاء ترتيب البعد (2) .
- ✓ حققت فقرات الروح الرياضية للعيينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.38)، بأنحراف معياري بلغ (0.78)، ووزن مئوي بلغ (68%)، وجاء ترتيب البعد (3) .
- ✓ حققت فقرات السلوك الحضاري للعيينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.60)، بأنحراف معياري بلغ (0.99)، ووزن مئوي بلغ (72%)، وجاء ترتيب البعد (1) .
- ✓ حقق سلوك المواطنة التنظيمية للعيينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.43)، بأنحراف معياري بلغ (0.61)، ووزن مئوي بلغ (69%) .



جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات التغيير التنظيمي

ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات التركيب التنظيمي						
1	I21	1.00	5.00	3.00	3.37	1.17
2	I22	1.00	5.00	3.00	3.63	1.14
3	I23	1.00	5.00	3.00	3.34	1.35
4	I24	1.00	5.00	3.00	3.51	1.15
5	I25	1.00	5.00	3.00	3.51	1.15
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات التغيير التكنولوجي						
1	I26	1.00	5.00	3.00	3.46	1.24
2	I27	1.00	5.00	3.00	3.34	1.19
3	I28	1.00	5.00	3.00	3.69	1.21
4	I29	1.00	5.00	3.00	3.40	1.17
5	I30	1.00	5.00	3.00	3.66	1.11
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات تغيير الموارد البشرية						
1	I31	1.00	5.00	3.00	3.43	1.04
2	I32	1.00	5.00	3.00	3.46	1.15
3	I33	1.00	5.00	3.00	3.57	1.09
4	I34	1.00	5.00	3.00	3.77	1.11
5	I35	1.00	5.00	3.00	3.40	1.17
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات تغيير المهام						
1	I36	1.00	5.00	3.00	3.66	1.11
2	I37	1.00	5.00	3.00	3.43	1.04
3	I38	1.00	5.00	3.00	3.46	1.15
4	I39	1.00	5.00	3.00	3.57	1.09
5	I40	1.00	5.00	3.00	3.77	1.11

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

جدول (4) الوصف الاحصائي لابعاد التغيير التنظيمي

ت	الابعاد المستقلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الابعاد
1	التركيب التنظيمي	3.43	0.92	0.69	4
2	التغيير التكنولوجي	3.46	0.79	0.69	3
3	تغيير الموارد البشرية	3.48	0.82	0.70	2
4	تغيير المهام	3.58	0.71	0.72	1
5	إجمالي التغيير التنظيمي	3.49	0.60	0.70	

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

ويوضح من جدول (4) ما يلي:

- ✓ حققت فقرات التركيب التنظيمي للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.43)، بأحرف معياري بلغ (0.92)، ووزن مؤوي بلغ (69%)، وجاء ترتيب البعد (4) .
- ✓ حققت فقرات التغيير التكنولوجي للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.46)، بأحرف معياري بلغ (0.79)، ووزن مؤوي بلغ (69%)، وجاء ترتيب البعد (3) .
- ✓ حققت فقرات تغيير الموارد البشرية للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.48)، بأحرف معياري بلغ (0.82)، ووزن مؤوي بلغ (70%)، وجاء ترتيب البعد (2) .
- ✓ حققت فقرات تغيير المهام للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.58)، بأحرف معياري بلغ (1.71)، ووزن مؤوي بلغ (72%)، وجاء ترتيب البعد (1) .
- ✓ حقق سلوك المواطنة التنظيمية للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.49)، بأحرف معياري بلغ (0.60)، ووزن مؤوي بلغ (70%) .

ثانيا: اختبار وتحليل علاقات التأثير لمتغيرات البحث

تم استعمال تحليل الانحدار البسيط في الاختبارات الخاصة بالتعرف على تأثير (سلوك المواطنة التنظيمية) في (التغيير التنظيمي)، كما تم اعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع (التغيير التنظيمي) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية)، وتم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما ان مقارنة بين قوة تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة قد قيست من خلال (t-test) والذي يشير الى معنوية النتائج، فضلا عن استعمال اختبار (f) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار، وقد اعتمد البحث على مستوى معنوية (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى معنوية المحسبة مع مستوى المعنوية المعتمدة (0.05) وتعد تأثيرات ذات دلالة معنوية اذا كان مستوى المعنوية المحسبة اصغر من مستوى المعنوية المعتمدة والعكس بالعكس. وقد وضعت فرضية رئيسة واحدة التي نصت على وجود تأثير ذات دلالة معنوية لسلوك المواطنة التنظيمية في التغيير التنظيمي. وتفرعت من هذه الفرضية (4) فرضيات فرعية .

اولا: الفرضية الرئيسية الثانية: افادة هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية موجبة لسلوك المواطنة التنظيمية في التغيير التنظيمي على المستوى الكلي. يبين الجدول (5) نتائج اختبار علاقات التأثير لسلوك المواطنة التنظيمية في التغيير التنظيمي.

جدول (5) نتائج تحليل تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير التنظيمي

المتغيرات	الثابت (a)	R ² معدل	قيمة F	P Value **	معنوية نموذج الانحدار	معامل الانحدار Beta	قيمة T	P. Value **	معنوية معامل الانحدار
سلوك المواطنة التنظيمية	1.57	0.31	15.97	0.000	معنوي	0.57	3.997	0.000	معنوي

حسب جدول (5) يؤشر معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) من أن نسبة المفسر لسلوك المواطنة التنظيمية في التغيير التنظيمي بلغت (31%) وهي نسبة جيدة تدل على أن (31%) من الاختلافات الكلية

في التغيير التنظيمي يتحدد من خلال سلوك المواطنة التنظيمية والنسبة المتبقية (69%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في أنموذج البحث أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. فضلاً عن ذلك فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.97) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يدل على أن نموذج الانحدار (معادلة الانحدار) مقبولة يفسر العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التنظيمي. وان قيمة معامل الانحدار (Beta) بينهما بلغت (0.57) وتم اختبار معنويته من خلال اختبار (T) حيث بلغت قيمتها المحسوبة (3.99) وهي معنوية عند مستوى (0.05).

وبناءً على ذلك فإن النتيجة تؤكد صحة وقبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على (يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية وموجبة لسلوك المواطنة التنظيمية في التغيير التنظيمي).

ثانياً: الفرضيات الفرعية: افادة هذه الفرضية بوجود علاقة تائثر ذات دلالة إحصائية موجبة لابعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، المجاملة، الروح الرياضية والسلوك الحضاري) في التغيير التنظيمي على المستوى الكلي. يبين الجدول (6) نتائج اختبار علاقات التائثر ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير التنظيمي.

جدول (6) نتائج تحليل تائثر ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير التنظيمي

المتغيرات	الثابت (a)	R ² معدل	قيمة F	P Value **	معنوية نموذج الانحدار	معامل الانحدار Beta	قيمة T	P. Value **	معنوية معامل الانحدار
الايثار	1.459	0.33	5.27	0.002	معنوي	0.50	3.04	0.005	معنوي
المجاملة						-0.12	-0.56	0.583	غير معنوي
الروح الرياضية						0.15	0.90	0.376	غير معنوي
السلوك الحضاري						0.30	1.99	0.045	معنوي

حسب جدول (6) يؤشر معامل التحديد المعدل (Adjusted R²) من أن نسبة المفسر للايثار في التغيير التنظيمي بلغت (33%) وهي نسبة جيدة تدل على أن (33%) من الاختلافات الكلية في التغيير التنظيمي تتحدد من خلال سلوك المواطنة التنظيمية والنسبة المتبقية (67%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في أنموذج البحث أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. فضلاً عن ذلك فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.27) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يدل على أن نموذج الانحدار (معادلة الانحدار) مقبولة يفسر العلاقة بين ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التنظيمي. وفي ادناه اختبار الفرضيات الفرعية حسب نسب التائثر ومستوى المعنوية بعد ثبات ان النموذج يفسر التباينات بين متغيرات البحث، وهي كالاتي:

1- الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير للايثار في التغيير التنظيمي على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (2) تبين القيمة المعنوية (X1) وعلى وفق إختبار (t) بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (3.04) اكبر من قيمتها الجدولية (1.96).



أما قيمة الميل الحدي للايثار على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($B1=0.50$) والمرافقة ل($X1$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في الايثار يؤدي إلى تغيير ايجابي في التغيير التنظيمي ، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

2- **الفرضية الفرعية الثانية** : يوجد تأثير للمعاملة في التغيير التنظيمي على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (2) تبين القيمة المعنوية ($X2$) وعلى وفق إختبار (t) بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (-0.56) وهي اصغر من قيمتها الجدولية (1.96).

أما قيمة الميل الحدي للمعاملة على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($B2=0.12$) والمرافقة ل($X2$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في المعاملة يؤدي إلى تغيير سلبي في التغيير التنظيمي ، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

3- **الفرضية الفرعية الثالثة** : يوجد تأثير للروح الرياضية في التغيير التنظيمي على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (2) تبين القيمة المعنوية ($X3$) وعلى وفق إختبار (t) بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (0.90) وهي اصغر من قيمتها الجدولية (1.96).

أما قيمة الميل الحدي للروح الرياضية على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($B3=0.15$) والمرافقة ل($X3$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في الروح الرياضية يؤدي إلى تغيير ايجابي في التغيير التنظيمي ، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

4- **الفرضية الفرعية الرابعة** : يوجد تأثير للسلوك الحضاري في التغيير التنظيمي على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (2) تبين القيمة المعنوية ($X4$) وعلى وفق إختبار (t) بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (0.99) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96).

أما قيمة الميل الحدي للسلوك الحضاري على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($B3=0.30$) والمرافقة ل($X4$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في السلوك الحضاري يؤدي إلى تغيير ايجابي في التغيير التنظيمي ، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

المبحث الثالث - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- 1 - ان من اهم الاسباب التي ساهمت في ظهور التغيير التنظيمي في المنظمة هو وجود تقبل سلوك المواطنة التنظيمية من قبل الموظفين في المنظمة .
- 2 - يتضح لنا من خلال النتائج انه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة وهذا يدل على ان لسلوك المواطنة في المنظمة دول على تقبل التغيير التنظيمي .
- 3 - التغيير التنظيمي في المنظمة ناتج عن وجود الايثار في المنظمة من قبل الموظفين وكذلك الروح الرياضية كذلك عن وجود الكرم لدى الموظفين وايضاً وجود السلوك الحضاري .
- 4 - ان النتائج التي تم التوصل اليها توضح بوجود علاقة تأثير بين سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التنظيمي وذلك يدل على ان لسلوك المواطنة تأثير في تقبل التغيير التنظيمي للمنظمة المبحوثة .

ثانياً : التوصيات

- 1 - ضرورة تنمية و ادراك الادارة على احدث تغييرات بما فيها لتكنولوجية والتركيبية بما ينعكس بالإيجاب على اداء هؤلاء الموظفين وبالتالي زيادة سلوك المواطنة لديهم .
- 2 - يجب على المسؤولين الاهتمام بمفهوم العقد النفسي والذي يحدد العلاقة الاجتماعية بين الافراد والمنظمة وعدم الاقتصار على العقد الرسمي الذي يحدد العلاقة الاقتصادية فقط بين الافراد ومنظمتهم حيث يخلق هذا العقد النفسي من خلال اجراء بعض التغييرات وكل هذا له اهمية كبيرة في ظهور سلوك المواطنة التنظيمية .
- 3 - من الالهية ان تعمل المنظمة على لتغيير التنظيمي بأبعاده الاربعة التركيبية والتكنولوجية والموارد البشرية والمهام لكي ترتقي المنظمة الى التطور المستمر الذي يحصل بسرعة كبيرة لان ذلك من شأنه ان يخلق سلوك ايجابي لدى العاملين .
- 4 - تدعيم الحوافز المادية التي جاء بها التغيير التنظيمي من خلال اعادة النظر في التنقيط السنوي والدوري الذي يحدد علاوات المردودية والمنحة الخاصة بقطاع المالية

المصادر

أولاً : المصادر العربية

- 1 - ابو تايه بندر كريم ، 2012 ، " اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، المجلد العشرون ، العدد الثاني ، ص 145 الى - ص 186 .
- 2 - بن زروق جمال، 2010 ، " التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة التنسيق الاتصالي في إنجاحه " ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26 ، العدد الاول + الثاني .
- 3 - بن ساحة عفاف ، 2013 ، " اثر ادارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".
- 4 - حامد سعيد شعبان ، 2004 ، " اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية" ، كلية التجارة - جامعة الأزهر .
- 5 - حسين رحيم و الفتح علاوي عبد ، 2010 ، " التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله "
- 6 - الزهراني محمد بن عبدالله بن سعيد ، 2008 ، " سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي للبنين مدينه جده من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس " ،جامعة ام القرى كلية التربية .
- 7 - عسيري حليلة على محمد ، 2010 ، " أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات العامة" ، جامعة الملك عبد العزيز .
- 8 - العنزي مبارك بنيه ضامن ، 2004 ، " التغيير التنظيمي وعلاقة بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين في ادارة مرور الرياض " ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
- 9 - نبيل سوفي ، 2011 ، " دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير .
- 10- كردى احمد السيد ، 2011 ، " ادارة السلوك التنظيمي " .
- 11 - كريمة كرمي ، 2010 ، " التغيير التنظيمي واثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسات الكهرباء والغاز " ، جامعة باجي مختار .

ثانياً : المصادر الانكليزية

- 1 - Colquitt A Jason, Jeffery A Lepine & Wesson J Micheal,2013 "Organizational Behavior", McGraw-Hill Companies, Inc., 3rd.
- 2 - Cinar O , karcioghiu F , Aliongullan Z , (2013) , " The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey" Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- 3 - Devin H , Zohoorian Z , Peymanizad H , Sane M , (2012) , " Investigating the relationship between organizational citizenship behavior and self-esteem among physical education teachers" , Procedia - Social and Behavioral Sciences 46 1203 – 1207 .
- 4 - Griffin, W. Ricky & Moorhead Gregory,2014 "Organizational Behavior: Managing People and Organizations". Cengage Learning, 11th.
- 5 - George M Jennifer & Jones R Gareth.2012 "Understanding and Managing Organizational Behavior", Pearson Education, Inc., 6th.
- 6 - Hadjali H , Salimi M , (2012) , " An investigation on the effect of organizational citizenship behaviors (OCB) toward customer-orientation: A case of Nursing home " , Procedia - Social and Behavioral Sciences 524 – 532 .
- 7 - Johns Gary & Alan M. Saks,2014 "Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work", Pearson Canada Inc., 9th.
- 8 - Korkmaz T , Arpacı E , (2009) , " Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence " , Procedia Social and Behavioral Sciences 1 2432–2435.
- 9 - Kazmi S , Naaranoja M , 2015 , " Fusion of strengths: T-style thinkers are the soul savers for organizational innovative drives and the allied change processes " , Procedia - Social and Behavioral Sciences 181 , 276 – 285.
- 10 - Lindblad H , Vass S , BIM implementation and organisational change: A case study of a large Swedish public client " Procedia Economics and Finance 21 , 178 – 184 .
- 11 - Mella P , Colombo C , 2014 , " Endogenous innovation. When inner organizational dynamics afford and constrain change " , Procedia Economics and Finance 8 , 194 – 203.
- 12 - POLAT S , (2009) , " Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators " , Procedia Social and Behavioral Sciences 1 , 1591–1596.
- 13 - Smolarczyk K , Hauer G , 2014 , " An Investigation of the Idea of Individual Learning in Enabling Organizational Change " , Procedia - Social and Behavioral Sciences 130 , 247 – 256 .
- 14 - UHL-Bien Mary, Schermerhorn R. John & Osborn N. Richard,2014 "Organizational Behavior", John Wiley & Sons, Inc., 13th.
- 15 - Valentina V , Polina R , Darja N , 2014 , " Comparison of Stress Level among School Teachers in the Period of Organizational Changes " , Procedia - Social and Behavioral Sciences 146 , 375 – 380 .