

## دور سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي

أ. د. عبد الحسين حسن حبيب      أ. د. علاء فرحان طالب      م.م. يزن سالم محمد \*

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

### المستخلص

سعى هذا البحث إلى تحديد أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي ، من خلال تطبيقه في كليات جامعة كربلاء، إذ التغيير المستمر في البيئة، وازدياد حدة المنافسة بين التعليم الحكومي والخاص ، مما جعل الجامعة المبحوثة تترك أهمية تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية متمثلاً بمتغيراته (الايثار و المشاركة الطوعية و الروح الرياضية والضمير الحي و الكياسة)، مقابل التغيير الاستراتيجي متمثلاً بمتغيراته (تغيير العملية و تغيير الثقافة التنظيمية وتغيير الهيكل التنظيمي). و سعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

- 1- معرفة مدى اهتمام الجامعة المبحوثة بسلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده .
- 2- دراسة الواقع الفعلي للجامعة المبحوثة من حيث تبنيتها للتغيير الاستراتيجي .
- 3- تحديد أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة .

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم وضع مخططٍ فرضيٍ يحدد طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير المعتمد، ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة فقد تم صياغة عدة فرضيات تم اختبارها باستخدام وسائل إحصائية متقدمة، وتطبيق البرنامج الإحصائي 16- spss- windows- For، واستخدم معامل الانحدار البسيط لقياس علاقة الاثر بين المتغيرات واختبار (T) لمعرفة معنوية هذه العلاقة، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، وكذا تم استخدام ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد. وتم اختيار كليات جامعة كربلاء لكونها من الصروح العلمية الرصينة التي تلبّي شروط الدراسة ، وأُعتمدت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، وقد شملت عينة الدراسة (103) أفرادٍ من القيادات متمثلة بمجالس الكليات في الجامعة (العمداء ومعاونيهم ورؤساء الاقسام )، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها :

- 1- هناك تأثير للكياسة في التغيير الاستراتيجي ، إذ جاءت بالمرتبة الأولى ، بوصفها توجه القادة نحو منع المشاكل التي تصادفهم في العمل لتحقيق التغيير الاستراتيجي.
- 2- وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لسلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي.

واختتم البحث بعدد من التوصيات أهمها :-

- 1- تعزيز اهتمام إدارة الجامعة بسلوك المواطنة التنظيمية لكونه عاملاً رئيسياً في نجاح وتقديم الجامعة بشكل عام و التأثير في التغيير الاستراتيجي بشكل خاص .
- 2- نشر ثقافة التغيير الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة .

\* بحث مستل من اطروحة دكتوراه

## Abstract

This research deals with identifying the impact of Organizational Citizenship behavior in Strategic Change through applying it's in Colleges of Karbala University. The continuous change in Environment , and the increase in competition between Government and Special Education, which makes an University under research realize the importance of enhancing Organizational Citizenship behavior represented by their variables (Altruism , Civic Virtue , Sportsmanship, Conscientiousness, and Courtesy ) versus Strategic Change represented by the variables(Process Change, Organizational Culture Change, and Organizational Structure Change) .

The research aims to :-

- 1- Knowing how much an University under research is interested in Organizational Citizenship behavior and it's dimensions.
- 2- Studying the reality of an University under research about it,s adapting to Strategic Change.
- 3- Identifying impact Organizational Citizenship behavior in Strategic Change in an University under research.

To achieve these aims, hypothetical diagram is set ,identifying the nature of relation between the dimensions of independent variables and those of the dependent variable. To explore the nature of this relation, several hypotheses are formulated. These hypotheses are tested by way of using advanced statistical means ,applying the statistical program For windows- spss-16, and using the simple regression coefficient to measure the impact relationship between variables , T – test to know the significant of this relationship and F – test to identify the importance of regression equation.  $R^2$  – test is also used to explain the range of effect of the independent variable on the dependent variable. Colleges of Karbala University is chosen because from Top Education Structure which meet Study Conditions . Aquestionnaire is used as a main tool in data collection related to the empirical side of the study . The sample of the study consists of (103) persons ,including Leaders represented by Colleges Boards in University. The research reaches at a number of conclusions, the most important of which are : -

- 1- There is an effectiveness to Courtesy in Strategic Change , which Direction of Leaders toward Solving of problems in Work to achievement Strategic Change .

2- There is an effectiveness relationship which are important to Organizational Citizenship behavior in Strategic Change.

The research ends up with a number of recommendations, the most important of which are :-

1- Enhancing of Consider to University Management of Organizational Citizenship behavior , because it Key Factor in Success and advance of University in general and Special effect in Strategic Change .

2- Deployment Culture of Strategic Change in University under research .

## Introduction

## المقدمة

إن سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) هو سلوك تطوعي وليس من ضمن متطلبات العمل الرسمية أي أن ممارسة هذا النوع من السلوك يعتمد على موافقة أو قبول الفرد ولا يحصل مقابل ذلك على أية مكافآت رسمية أي أن هذا السلوك الايجابي لا يحمل المنظمة أي كلفة ويتضمن مساعدة زملاء العمل, الترويج للمنظمة من خلال ترك الانطباع الايجابي أو السلبى عن المنظمة لدى المجتمع و تقديم اقتراحات بناءة و تقبل الاحباطات والمضايقات و تقديم النصح والإرشاد. وتمت المنظمات بتغيرات سريعة في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنظيمية ناتجة عن تحديات العولمة وانفتاح الاسواق وثورة المعلومات والتي احدثت آثاراً عميقة في سوق العمل، اذ تسعى المنظمات لإعادة التوازن لأعمالها واقتصادها وموقعها في السوق، وهنا يبرز دور التغيير بسبب البيئة الديناميكية المتغيرة بشكل مستمر، ويعد التغيير الاستراتيجي من المظاهر الصحية لمنظمات الاعمال سواء كانت صناعية أم خدمية، وهو مظلة واسعة تشمل الانتقال من وضع لآخر ومن حالة لأخرى بما يؤدي الى تحسين اداء المنظمة. واذا كان التغيير الاستراتيجي وسيلة للمنظمة الفاعلة والناجحة، فان سلوك المواطنة التنظيمية وسيلة لتحقيق التغيير الاستراتيجي .

ويحاول البحث بإطاره النظري الفكري والعملية التطبيقي أن يدرس مدى امكانية استخدام سلوك المواطنة التنظيمية كمدخل لتحقيق التغيير الاستراتيجي .

إذ تم هيكلية البحث في أربعة مباحث، ضم المبحث الأول منهجية البحث ، واشتمل المبحث الثاني على الجانب النظري للبحث، ، في حين خصص المبحث الثالث للجانب العملي للبحث ، أما المبحث الرابع فتضمن الاستنتاجات و التوصيات التي توصل اليها هذا البحث.

## المبحث الأول:- منهجية البحث

### Research Mythology

يستعرض هذا المبحث منهجية البحث ، التي تحتوي على مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومخططه الفرضي وفرضياته وحدوده والأساليب المعتمدة في جمع المعلومات وتوزيع الاستبانة والاختبارات الخاصة بالاستبانة و وصف عينة الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة، وسيتم مناقشتها كالآتي:-

## Research Problem

## أولاً:- مشكلة البحث

### 1- المشكلة الفكرية

إنّ عملية تحقيق التغيير الاستراتيجي تتم من خلال سلوك المواطنة التنظيمية . أما سلوك المواطنة التنظيمية فإنها في اغلب المنظمات يوجد حد أدنى من السلوك الموثوق لما بعد الدور والسلوك الإبداعي لما بعد الدور الذي يسمى سلوك المواطنة التنظيمية والذي يرمز له (OCB) ويعني(Organizational Citizenship Behavior) الذي كان محط اهتمام الكتاب والباحثين أمثال (Organ)(Podsakoff) وغيرهم كثير ممن اقترحوا أنه يمكن أن يؤثر في أداء المنظمة. ومع تلك الأهمية بنظر الباحثين والمتخصصين إلا أنه لا زال هناك جدلاً فكرياً عن دور تلك المتغيرات وتحديد ابعادها.

وتمر المنظمات بتغيرات سريعة في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنظيمية ناتجة عن تحديات العولمة وانفتاح الاسواق وثورة المعلومات التي احدثت آثاراً عميقة في سوق العمل ، وهنا يبرز دور التغيير بسبب البيئة الديناميكية المتغيرة بشكل مستمر، ويعد التغيير الاستراتيجي أحد انواع التغيير وهو اوسع واشمل منه لكونه يتضمن تغيير بعيد الامد ، ومن المظاهر الصحية لمنظمات الاعمال سوءا كانت صناعية أم خدمية، وهو مظلة واسعة تشمل الانتقال من وضع لآخر ومن حالة لأخرى بما يؤدي الى تحسين أداء المنظمة. وإذا كان التغيير الاستراتيجي وسيلة للمنظمة الفاعلة والناجحة، فان سلوك المواطنة التنظيمية وسيلة لتحقيق التغيير الاستراتيجي.

### 2- المشكلة الميدانية

تعاني منظمات اليوم من حالات التغيرات الكبيرة في البيئة الخارجية ومن ثم لا تمتلك قدرة على الاستجابة السريعة والفاعلة لهذه التغيرات وقد اصبح عدم التأكد البيئي من الظواهر الشائعة في عالم اليوم المتسارع في تفاعلاته وتداخلاته البيئية. لذلك ظهرت الأهمية الكبيرة لسلوك المواطنة التنظيمية في مجابهة التهديدات واستثمار الفرص الخارجية وبما يحقق التغيير الاستراتيجي المنشود. على الرغم من وجود جدل فكري حول سلوك المواطنة التنظيمية على الصعيد الفكري، فان حسمهم على الصعيد الميداني في كليات جامعة كربلاء يعد مشكلة قائمة بحد ذاتها إذ إنّ هناك قصوراً في ادراك أبعاده وطبيعته في الكليات المذكورة، وانعكاساته على التغيير الاستراتيجي، لذا يمكن تجسيد مشكلة الدراسة بالتعرف على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر قيادات جامعة كربلاء، و طبيعته السائدة في الكليات عينة الدراسة و درجة إسهامه في التغيير الاستراتيجي للكليات المعنية . ويمكن توضيح المشكلة الميدانية للدراسة من خلال التساؤلات الآتية :-

- 1- هل تتبنى الجامعة سلوك المواطنة التنظيمية للحصول على التغيير الاستراتيجي المنشود في كليات جامعة كربلاء؟
- 2- هل لسلوك المواطنة التنظيمية أثر في التغيير الاستراتيجي في كليات جامعة كربلاء ؟
- 3- هل هناك علاقة لسلوك المواطنة التنظيمية مع التغيير الاستراتيجي في كليات جامعة كربلاء ؟

## Research Importance

## ثانياً:- أهمية البحث

### تكمّن اهمية البحث بالآتي :-

- 1- تحفيز الكليات المستهدفة على الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية ، باعتبار أنها تتعامل مع شرائح كبيرة من العاملين الذين يمكن أن يكون عاملاً دافعاً او معيقاً لأدائهم.

- 2- تأشير نقاط القوة والضعف عن سلوك المواطنة التنظيمية وانعكاسه على التغيير الاستراتيجي في الجامعة.
- 3- تأتي أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونها تمثل سلوكاً من لدن الفرد يتجاوز الحدود الدنيا لمتطلبات وظيفته مما يؤدي الى نجاح المنظمة .
- 4- ارتباط التغيير الاستراتيجي من حاجة ملحة للمنظمة بضرورة الاستجابة لمتطلبات البيئة ومواكبة التطورات وبما يؤدي الى النجاح والميزة التنافسية المستدامة .
- 5- تطبيق هذه الدراسة في جامعة كربلاء بوصفها صرحاً علمياً كبيراً ومؤسسة تعليمية رصينة ورافداً لإمداد المجتمع بالكفاءات العلمية .

### ثالثاً: أهداف البحث Research Objectives

#### تتلخص اهداف البحث في الآتي :-

- 1- التعرف على واقع سلوك المواطنة التنظيمية السائد في جامعة كربلاء ومحاولة قياسه للكشف عن مدى انسجامه مع واقع البحث المعني.
- 2- التعرف على واقع جامعة كربلاء من حيث تبنيها لسلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق التغيير الاستراتيجي، ومدى تلاؤمه مع المكانة الرصينة للجامعة.
- 3- قياس أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي .
- 4- قياس واختبار مدى تأثير ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي .

### رابعاً:- فرضيات البحث Research Hypotheses

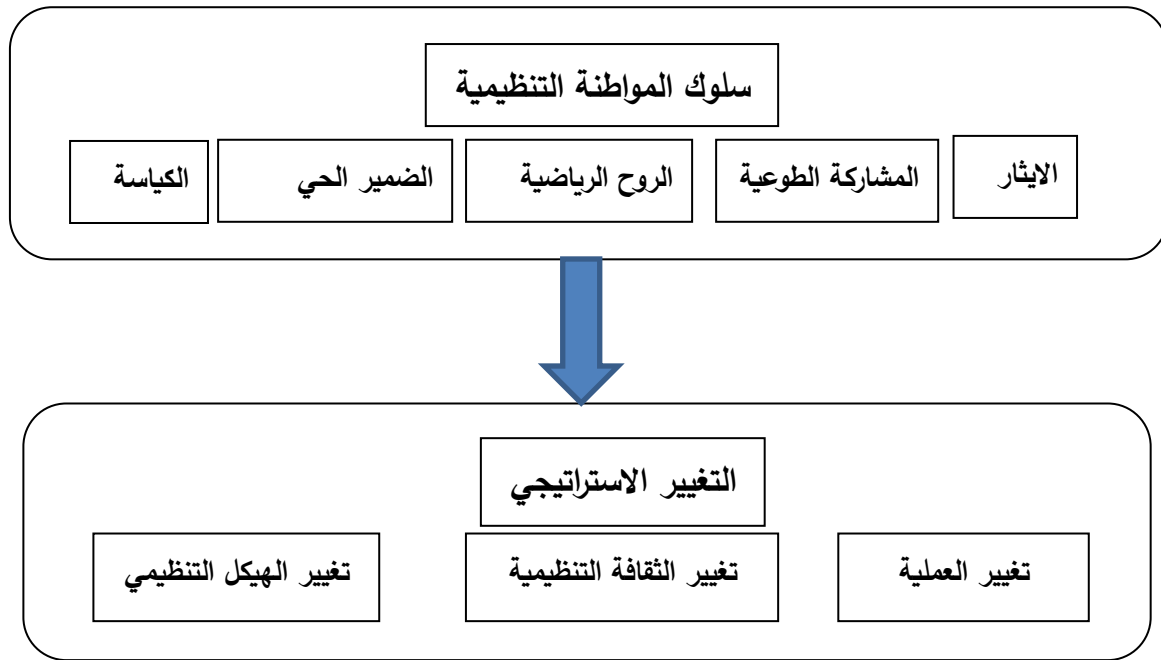
- 1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي بأبعاده. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:-

- أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإيثار في التغيير الاستراتيجي بأبعاده.
- ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمشاركة الطوعية في التغيير الاستراتيجي بأبعاده.
- ت- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للروح الرياضية في التغيير الاستراتيجي بأبعاده.
- ث- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للضمير الحي في التغيير الاستراتيجي بأبعاده.
- ج- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للكياسة في التغيير الاستراتيجي بأبعاده.

### خامساً:- المخطط الفرضي للبحث Research Chart

تأسيساً على المضامين المؤشرة في مشكلة البحث والاتجاهات المبينة في أهدافه تم تصميم مخطط فرضي كما مبين في الشكل (1) إذ يجسد التأثير بين سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير مستقل، و التغيير الاستراتيجي بأبعاده كمتغير معتمد. فضلاً عن كونه يمثل مجموعة من الفرضيات التي بنيت أساساً على :-

- 1- إمكانية قياس كل متغير من متغيرات البحث .
- 2- شمولية المخطط وإمكانية اختباره .



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

### Research Limits

سادساً:- حدود البحث:-

تتمثل في الآتي:-

- 1- الحدود المكانية:- تم اختيار كليات جامعة كربلاء بوصفها مجتمعاً للبحث لكونها الأقرب والأنسب لاختبار فرضيات البحث وتحقيق أهدافه الرئيسية .
- 2- الحدود الزمانية:- لقد تمت عملية جمع البيانات وإتمام الجانبين النظري والعملي من 2014 /7/1 ولغاية 2015/5 /27.
- 3- الحدود البشرية:- تتمثل بالعينة المبحوثة التي بلغت (103) قياديين، تضمنت القيادات العليا ، ممثلة بعمداء كليات جامعة كربلاء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام.
- 4- الحدود العلمية:- حُدِّدَ البحث علمياً بما جاء بتساؤلات مشكلته وأهدافه.

### Methods of Gareth

سابعاً:- الأساليب المعتمدة في جمع المعلومات

لتحقيق أهداف البحث

Information

واختبار فرضيته الرئيسية فقد اعتمد الباحث على الأساليب الآتية :-

- 1- الجانب النظري:- وتمثل بالآتي(الكتب العربية والأجنبية، الرسائل والاطاريح الجامعية، البحوث والدوريات، شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) ).

2- الجانب الميداني:- وتمثل بالآتي:-

- أ- المقابلات الشخصية المباشرة مع المسؤولين في الكليات المبحوثة وذلك لتوضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالدراسة وتعريفها لهم والحصول منهم على المعلومات التي تنجز أهداف البحث.
- ب- وبهدف اختبار فرضيات البحث فقد أعتِمِدَت استمارة الاستبانة لكونها الأنسب والأقرب لإنجاز أهداف الدراسة وذلك بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي ، وبوسط حسابي افتراضي قدره (3)، وكما مبين في أدناه:-

الفقرة	اتفق تماما	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

وتضمنت الاستبانة المحاور الآتية :-

- 1- المحور الأول:- تضمن معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة وقد اشتملت على الآتي (النوع الاجتماعي و المنصب الوظيفي و العمر و المؤهل العلمي و سنوات الخدمة و اللقب العلمي و عدد سنوات الخدمة في المنصب الوظيفي) .
- 2- المحور الثاني:- وتضمن الآتي :-
- أ- سلوك المواطنة التنظيمية :- وتمثل بالأبعاد (الايثار والمشاركة الطوعية والروح الرياضية والضمير الحي والكياسة)، وتمت صياغة خمسة أسئلة لكل بُعد ليصبح مجموع الأسئلة ( 25 ) سؤالاً.
- ب- التغيير الاستراتيجي :- وتمثل بأبعاد (تغيير العملية وتغيير الثقافة التنظيمية و تغيير الهيكل التنظيمي) وقد تم وضع خمسة أسئلة لكل بعد من هذه الأبعاد ليصبح مجموع الأسئلة ( 15 ) سؤالاً . وبذلك بلغ إجمالي الأسئلة (40سؤالاً ، وعدد الفقرات الكلي (47) فقرة ، والجدول (1) يوضح هذه المحاور .

جدول ( 1 ) محاور الاستبانة

المحاور	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات
المحور الأول	معلومات عامة عن أفراد العينة	النوع الاجتماعي، المنصب الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ،اللقب العلمي، عدد سنوات الخدمة في المنصب الوظيفي .	7
		المجموع	7
المحور الثاني	أولاً:أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (Organ,1988)  (Danaeefard&et al,2010)	1- الايثار	5
		2- المشاركة الطوعية	5
		3- الروح الرياضية	5
		4-الضمير الحي	5
		5- الكياسة	5
		المجموع	25

5	1- تغيير العملية	ثانياً : أبعاد التغيير الاستراتيجي (Macmillan & Tampoe, 2000)	
5	2- تغيير الثقافة التنظيمية		
5	3- تغيير الهيكل التنظيمي		
15		المجموع	
47			المجموع الكلي

المصدر :- من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات الاستبانة

### ثامناً:- توزيع الاستبانة :- Distribution of Questioner

إن عدد الاستمارات الموزعة ( 111 ) استمارة ، أُسْتَرَجِعَتْ ( 103 ) استمارة ، أي بنسبة استجابة بلغت ( 92.79 % ) .

### تاسعاً:- الاختبارات الخاصة بالاستبانة:- Tests of Questioner

الاختبارات قبل توزيع الاستمارة بشكلها النهائي :-

أ- **الصدق الظاهري:-** بعد الانتهاء من إعداد الصياغة الأولية للاستمارة ، ويهدف التأكد من صلاحية الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة، فقد خضعت لاختبار الصدق الظاهري وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء والبالغ عددهم ( 22 ) خبيراً في العلوم الإدارية والإحصاء ، وكما يظهر في ملحق (1) وقد تم استطلاع آرائهم بشأن موضوعية ووضوح فقرات الاستبانة فضلاً عن الدقة العلمية، وقد أُخِذَ بالتعديلات المقترحة من قبلهم من حذف أو إضافة على فقرات الاستبانة .

ب- **الاعتمادية:-** من أجل اختبار اعتمادية الاستبانة، تم اعتماد الاختبار وإعادة الاختبار ( Test- Retest Method ) لغرض حساب درجة ثبات المقياس، إذ تم توزيع الاستبانة على (35) فرداً من عينة الدراسة، وتوضيح فقراتها لهم ، وقد قام بعض أفراد العينة بتسجيل ملاحظاتهم على بعض فقراتها، و تم اخذ الإجابات وفرزها وتبويبها وبعد خمسة عشر يوماً وُزعت الاستبانة مرة أخرى على أفراد العينة والبالغ عددهم (103)، وتم استلام الإجابات وفرزها وتبويبها مرة أخرى وتحليل النتائج

### عاشراً:- الوسائل الإحصائية المستخدمة :- Used Statics Method

استخدم الباحث أدوات التحليل الإحصائية الآتية لتحليل البيانات واختبار فرضية ومخطط البحث كالاتي:-

أ- معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression):- أُسْتِخْدَمَ لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة .

ب- معامل التحديد ( $R^2$ ):- أُسْتِخْدَمَ لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل .

ج- اختبار ( F ):- أُسْتِخْدَمَ في اختبار معنوية علاقات التأثير وقياسها بين متغيرات الدراسة .

ج- تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) لمعالجة البيانات .



ح- أن منهج أو أسلوب الدراسة المعتمد هو (وصفي- تحليلي) .

المبحث الثاني:- الجانب النظري للبحث

Organizational Citizenship

اولاً :- سلوك المواطنة التنظيمية

Behavior

Concept of Organizational Citizenship

1- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

Behavior

تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين عن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ، ويبين الجدول (2) بعض هذه المفاهيم وبحسب تسلسلها الزمني:-

جدول (2) مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

المفهوم	الباحث، السنة، الصفحة	ت
سلوك طوعي (اختياري) وهو ليس جزءاً من متطلبات الوظيفة الرسمية ويؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.	Robbins, 2001: 21	1
سلوك موجة نحو المنظمة والأفراد ويسهم في تعزيز الجانب الاجتماعي.	Deshpande, 2002: 2	2
نشاطات إيجابية، أي متروكة للموظف خارج واجبات العمل التي تسهم في نجاح العمل في المنظمة.	Thompson&Strickland,2003:446	3
سلوكيات تعود بالفائدة على المنظمة وتكون طوعية وتتجاوز التوقعات المطلوبة للدور.	Jahangir& et. al, 2004: 78	4
سلوكيات تتجاوز الواجبات الرسمية للعمل، أي إنجاز المهمات الخارجة عن متطلبات الدور.	Mcshane & Glinow, 2005: 143	5
سلوك اختياري موجه نحو الفرد والمنظمة يتجاوز توقعات الدور الحالي ويهدف الى تحقيق المنفعة للمنظمة.	Bogler & Somech, 2005: 43	6
السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج ضمن نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف الى تعزيز ادائها وزيادة كفاءتها وفعاليتها.	Organ & et al, 2006: 4	7
سلوكيات الأفراد التي تتجاوز متطلبات الدور المحدد في العمل.	Kreitner & Kinieki, 2007: 196	8
سلوك خارج الدور يعود بالفائدة على المنظمة وهو اختياري ويتجاوز التوقعات الحالية للدور.	Chien,2010 :2	9
سلوك تنظيمي ايجابي يرتبط بكل فرد على حدة في التنظيم.	Turker, 2010: 291	10

المصدر : إعداد الباحث وفق المصادر المذكورة في الجدول.

يتضح من المفاهيم في الجدول (2) بأن سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) هي سلوك اختياري خارج حدود الوظائف المحددة للأفراد لكن لا يكافأ عليه رسمياً ويسهم في تعاون وتماسك فريق العمل مما يحقق الفاعلية التنظيمية وبما يسهم في التغيير الاستراتيجي المطلوب.

Importance of Organizational

2- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

Citizenship Behavior

اشار العديد من الباحثين الى أنّ سلوك المواطنة التنظيمية تحقق الكفاءة والنجاح والفاعلية التنظيمية لان اداء هذه السلوكيات يسهم في تحقيق الاستخدام الامثل للموارد الموجودة، ويمكن مشرفي العمل من تكريس الكثير من الوقت للقيام

بالنشاطات المنتجة مثل التخطيط والجدولة وحل المشكلات والتحليل التنظيمي وتعزيز انتاجية زملاء العمل.  
( Niehoff & Walz, 2000:302 )

ويرى (Gittel, 2000:517) أن سلوك المواطنة التنظيمية يخلق فرصاً للتفاعل المستمر والعالي الجودة بين العاملين في اشارة الى الترابط الفاعل بوصفه مكوناً ضرورياً عندما يختار المرؤوسين ابراز مهاراتهم الشخصية في اعمالهم اليومية.

واشار (Podsakoff & et al, 2000:513) الى أن اهمية سلوك المواطنة التنظيمية تكمن في الاتي:-

- التأثير في الاداء والنجاح التنظيمي من خلال تحسين انتاجية العاملين والادارة وتسخير الموارد النادرة للمنظمة لتحقيق الاهداف الانتاجية لأنها تؤدي الى تماسك وتعزيز روح الفريق مما يرفع من مستوى العمل الجماعي والتعاوني
- تحقيق التناسق بين اعضاء فرق العمل .
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة .
- تعزيز قدرة المنظمة لاستقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال جعل مكان العمل اكثر جاذبية ومتعة .
- التعاون على حل المشكلات وهذا ما يوفر الوقت والجهد للإدارة لان الاجواء الايجابية السائدة تقلل من نطاق الاشراف والرقابة مما يوجه جهودهم لمجالات اخرى .

ويرى ( Wagner & Rush, 2000:379 ) أن سلوك المواطنة التنظيمية لها اثر ايجابي متراكم على التوظيف التنظيمي . واكد ( Bogler & Somech, 2004 ) أنه نتيجة لاعتراف الباحثين بأنّ (OCB) هو سلوك خارج الدور، وله تأثير كبير في نجاح المنظمة ، وأنّ تحديد الأدوار أمر غير كافٍ للتنبؤ بفاعلية المنظمة التي يجب أن تعتمد على الموظفين الذين يكونون على استعداد عالٍ لبذل جهود تتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية. ولكي تكون المنظمات فاعلة، فان سلوك المواطنة التنظيمية يعد ضرورياً لها كشكل من اشكال السلوك المنتج . (Lock, 2005:29).

وأوضح ( Chughta, 2008:85 ) أهمية (OCB) تتمثل في التعاون في العمل وتحسين الإنتاجية ، و كفاءة أعلى في استخدام الموارد وتخصيصها، و تخفيض الكلف ، وتحسين الجاذبية التنظيمية من خلال الجودة العالية للمنتسبين الجدد. وتستفيد المنظمة من تشجيع العاملين على الالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية، لأنها تزيد الانتاجية، و الكفاءة، ورضا الزبون، وتخفيض الكلف ومعدلات الغياب ودوران العاملين . (Podsakoff& et al, 2009: 122).

و أثبت (Ruchen & et. al, 2009: 291) ذلك عن طريق ما وجده من علاقة بين الأجور والعدالة المتوقعة في المكافاة ، لان الشعور بالعدالة في دفع الرواتب سيسهم إيجابياً بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ومن ثمّ سيسهم في تعزيز الأداء التنظيمي. وأشار (Padsakoof et al,2009:122) إلى أنّ هناك كثيراً من النتائج الإيجابية التي يمكن أن يحققها سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمة، ومنها أنّه يسهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة، مما يسهم في زيادة حجم المخرجات الكلية . وأكد ( Ishak & Alam, 2009:326 ) أنّ (OCB) تعمل على تعزيز الأداء التنظيمي لأنها تسهم في تعزيز البنية الاجتماعية للمنظمة وتقليل التصادم وزيادة الكفاءة والفاعلية.

ويرى (2: Chien, 2010) أن سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) يعد مؤشراً إيجابياً في تعزيز الأداء التنظيمي. وأضاف (19: Liu & et al, 2010) أن (OCB) تعمل على زيادة قدرة المنظمة على التكيف والمساهمة في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة في ظل الديناميكية والتغيير السريع الذي تشهده البيئة .

يتضح مما تقدم:

- أن سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) توجه فكري يتبناه الفرد ويمارسه للإسهام في زيادة معدلات الإنتاج .
- الإسهام في تنسيق النشاطات عبر فرق العمل في المنظمة من خلال الأدوار غير الموصوفة التي يمارسها الأفراد .
- انه تحقق استقراراً في الأداء التنظيمي وأن غيابه يجعل المنظمة أقل كفاءة وفاعلية وتكيفاً للتغيرات البيئية.
- أن ل (OCB) جوانب سلبية مثلما لها جوانب ايجابية ويتمثل ذلك في الإرهاق، وعدم الرضا عن التقييمات أي عدم الشعور بالعدالة، والمعاملة القاسية للعاملين ومن ثم قد تقود إلى فشل المنظمة .

### Models of Organizational Citizenship Behavior

### 3- نماذج سلوك المواطنة التنظيمية

طرح كثير من الكتاب والباحثين نماذج متعددة تحدد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وبرزها الآتي :-

أ- نموذج ( Smith & et al, 1983 )

ارتكز نموذج ( Smith & et al, 1983 ) لسلوك المواطنة التنظيمية على بعدين وهما

(Tayyab, 2005 : 51):

- الإيثار: سلوك مباشر يهدف الى مساعدة الآخرين الذين يكونوا وجهاً لوجه في موقف تنظيمي جيد.
- الامتثال: هو الإذعان للقواعد المحددة بصورة جيدة، مثلما الحضور في الوقت المحدد، وعدم إضاعة الوقت في الحديث عديم الفائدة .

ب- نموذج (Organ, 1988)

حدد (organ, 1983) بعدين لسلوك المواطنة التنظيمية بعد دراسة استمرت خمس سنوات وهما الإيثار والامتثال، فالإيثار يساعد على توجيه السلوك الفردي بشكل محدد , فعندما يحتاج الأفراد إلى المساعدة فإن الإيثار سوف يساعدهم في تقديم تلك المساعدة. والبعد الآخر هو الامتثال وهو وعي غير شخصي للقيام بالأشياء الصحيحة والعملية من اجل فرد معين . ( Johangir & et al, 2004: 79 ) .

وعرض (organ, 1988) نموذج الخماسي الأبعاد في محاولة لتقديم نموذج أكثر وضوحاً:

- الإيثار (Altruism) وهو السلوك الطبيعي الاختياري الذي يهدف إلى مساعدة الأفراد في المنظمة لتحقيق المهام الموكلة إليهم . (Burns & carpenter, 2008 : 52).
- الضمير الحي (Conscientionsness) تنفيذ الواجبات بشكل يتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية . (chien, 2010).
- الكياسة (Courtesy) إعلام الآخرين بالمشكلات ذات الصلة بالعمل للحيلولة دون وقوعها . ( Lievens & Anceel, 2004: 299 ) .
- المشاركة الطوعية (Civic virtue) درجة مشاركة الموظف ضمن المظاهر السياسية للمنظمة. ومن المثير للاهتمام أن المشاركة الطوعية هي جزء من الديناميكيات التنظيمية. ( Burns & carpenter, 2008 : 52 ) .

• الروح الرياضية (Sportman ship) وهي تجنب الشكوى والتقليل من مقدار الوقت المستغرق في بناء المنظمة .  
ومنذ أن عرض (organ) نموذجاً وبصورته النهائية كان يتصور بأنه اسهاماً نشطاً وإيجابياً لزملاء العمل والمنظمة ، ولكن الدراسات أثبتت فيما بعد أن هناك صوراً مختلفة لسلوك المواطن التنظيمية تتضمن نوعين:

• اسهام نشط وإيجابي.

• تجنب السلوكيات التي تضر بالأفراد الآخرين والمنظمة أي مراعاة حقوق الأفراد الآخرين، وأن هذا يمثل الإغفال عن السلوك السلبي الذي يتعارض مع القاعدة الأخلاقية التي تنص على (لا تسبب أي ضرر اثناء العمل) (2004:79) (Johangir & et al,

ت- نموذج (Graham,1991)

ويتضمن ثلاثة أبعاد هي (Graham,1991:249-270).

• الالتزام العام:- يعني الالتزام التام بلوائح المنظمة وانظمتها وتعليماتها هي كما موجودة في الوصف الوظيفي والقبول بالتدرج الوظيفي والسياسات الخاصة بالعاملين.

• الولاء التنظيمي:- يعني الدفاع عن المنظمة وخدمة مصالحها والتعاون مع ادارتها والعاملين فيها والانسجام مع رؤيتها.

• المشاركة التنظيمية:- تعني الاهتمام بشؤون المنظمة بتقديم المقترحات التي تساعد على تطويرها وحضور الاجتماعات وابداء الآراء عن عملها .

ث- نموذج (William&Anderson,1991:601-617)

ويتضمن مجموعتين حسب الهدف الموجهة اليه تلك السلوكيات وهما:-

المجموعة الاولى:- سلوكيات المواطن التنظيمية الموجهة نحو الافراد الاخرين في مكان العمل التي تهدف الى منفعة الافراد في المنظمة كالايتار والكياسة.

المجموعة الثانية:- سلوكيات المواطن التنظيمية الموجهة نحو المنظمة التي تهدف الى منفعة المنظمة كالروح الرياضية والالتزام العام والسلوك الحضاري.

ج- نموذج (Organ&Ryan,1995)

وسع كل من (Organ&Ryan,1995:775) نموذج (Organ,1988) الخماسي ليصبح نموذجاً سباعي الابعاد يشمل الاتي:-

• الايتار .

• الكياسة.

• قيم المواطنة.

• الروح الرياضية.

• حفظ النظام.

• الضمير الواعي:- ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجالات عديدة مثل احترام اللوائح والانظمة، والحضور الى مكان العمل في الوقت المحدد، والاستراحات، والعمل بجهد، وممارسة الانشطة المتعلقة بالمنظمة حتى بعد ساعات العمل المقررة او انجاز اعمال المنظمة من خارجها(مثلا في المنزل).

• تشجيع الآخرين:- يمثل سلوك الفرد في مكان العمل بتشجيع زملائه على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، مثل مساعدة زملائهم أو الحفاظ على المنظمة ومواردها أو تجاوز عقبات العمل أو تدريب العاملين الجدد أو تقديم النصائح التي تقودهم لأداء أفضل من خلال الكلمات والتشجيع وتعزيز إنجازات زملاء العمل والتطوير المهني.

ح- نموذج (padsakoff & et al,2000)

ويتضمن سبعة أبعاد (Johangir & et al, 2004:79):

- الروح الرياضية.
- السلوك الحضاري.
- الطاعة التنظيمية.
- سلوك المساعدة:- هو سلوك تطوعي يؤديه الفرد لمساعدة زملاء عمله لحل مشكلات العمل أو منع حدوثها. وهو يشبه بعد الإيثار والمشاركة والمبادأة الفردية.
- الولاء التنظيمي:- يشمل تحسين صورة المنظمة أمام الآخرين والحديث عنها بطريقة تدل على الانتماء لها وحمايتها والدفاع عنها من التهديدات الخارجية حتى تحت الظروف غير الملائمة.
- المبادرة الفردية:- تتضمن الأفعال الابتكارية التي يؤديها الفرد طواعية لتحسين أداء المنظمة، وتحمل مسؤوليات إضافية وتشجيع الأفراد الآخرين في المنظمة على ممارسة هذا السلوك، والإصرار بحماس على تحقيق هدف معين، وهذا السلوك يتجاوز الواجب الوظيفي المحدد.
- التطوير الذاتي:- وهو سلوك تطوعي يؤديه الفرد لتحسين قدراته ومهاراته ومعارفه، وهو يشمل البحث والاستفادة من الدورات التدريبية المتقدمة، ومواكبة أحدث التطورات في مجال تخصص الفرد، وتعلم مهارات جديدة تزيد من الإسهامات التي يقدمها للمنظمة.

خ- نموذج (farh & et al, 2004)

حددت سبعة أبعاد ضمن هذا النموذج وهي:-

- الإيثار.
- وعي الضمير .
- الروح الرياضية.
- الكياسة.
- المشاركة الطوعية .
- المشاركة الرسمية.
- الصوت.

ونستنتج أن (farh) وزملاءه طوروا نموذج (padsakoff & et al,2000) الذي كان يلاءم البيئة الغربية لجعله أكثر ملائمة لبيئة الصين الشعبية وبالأخص في تايوان. وبعد أن قارن البيئة الصينية مع البيئة الغربية توصل إلى:-

المبادرة (تمثل وعي الضمير)، مساعدة زملاء العمل (تمثل سلوك المساعدة والإيثار) الصوت (يمثل الصوت عند الغرب) المشاركة في نشاطات المجموعة (تمثل المشاركة الطوعية) ترويج صورة المنظمة (تمثل الولاء) . (Liu & et al,2010:5).

د- نموذج (Bogler & somech,2004)

اعتمد كل من (Bogler & somech) في صياغة نموذجهما على عدد من الباحثين أمثال (organ,1988) و (Stamper & van Dyne,2001) وغيرهم وقد وضعوا سبعة أبعاد وهي :

- الإيثار .
- صحوه الضمير .
- الروح الرياضية.
- الكياسة .
- المشاركة الطوعية .
- الولاء .
- الطاعة .

ذ- نموذج (Lock,2005)

يتضمن الأبعاد الآتية:-

- البعد التنظيمي:- يرى أن السلوك التطوعي يهدف الى الارتقاء بالمنظمة والعمل على استمرارها، ولا يعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمية.
- البعد الشخصي:- يرى أن السلوك التطوعي يهدف الى مساعدة الافراد العاملين في المنظمة لا نجاز اعمالهم والتعاون للإسهام في تحقيق اهداف المنظمة. (Lock,2005:24).

#### 4- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية Dimensions of Organizational Citizenship Behavior

مما ورد في نماذج سلوك المواطنة التنظيمية نرى تباين الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كل من وجهة نظره للموضوع .

وسيتم اعتماد نماذج (Organ,1988),(Newuman&Kickul,1998), (Morkoczy& Xin,2004)

(Singh&Singh,2009) (Danaeefard&et al,2010) ، وذلك لانهم كتاب مشهورون ولاتفاقهم على ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية واستنادهم على الكاتب (Organ,1988) الذي يعد اشهرهم في هذا المجال، و هذه الأبعاد هي (الإيثار، والمشاركة الطوعية، والروح الرياضية، والضمير الحي، والكياسة) و في الآتي شرح هذه الأبعاد :-

أ- الإيثار (Altruism):- هو مدى قدرة الفرد على ابداء المساعدة طواعية لزملاء عمله ورؤسائه والمتعاملين مع المنظمة، مثلاً ارشاد العاملين الجدد على اساليب العمل وكيفية اداء المهام ، او مساعدة زملاء عمله في اكمال مهامهم او الاعمال المتراكمة لديهم ، او اداء اعمالهم اثناء غيابهم . ويمكن أن يوجه الإيثار لمساعدة الافراد خارج المنظمة اذا كان هناك صلة بين المستفيد خارج المنظمة ومنفعة المنظمة. (Graham,1986:92).

والإيثار سلوك اختياري لمساعدة فرد لفرد آخر في أداء مهماته أو حل المشكلات المرتبطة بالمنظمة، ويعد من الأبعاد المهمة لسلوك المواطنة التنظيمية، فالفرد بموجبه يساعد زملاء عمله لتخفيف أعباء العمل الثقيل بحيث يؤثر في سرعة إنجاز وظائفهم مما يوضح اهتمام الفرد ببيئة العمل فضلاً عن أن قادة القيم الاجتماعية يؤكدون على الحاجات الفردية التي قد تشجع السلوك الإيثاري لدى أعضاء المجموعة ، وهو الشفقة التي تظهر نتيجة لتجارب

التفاعل بين الافراد.(Bukhari & et al, 2010 :4). أو ما يسمى بسلوك المساعدة, أو سلوك الولاء الاجتماعي. (Koopmann, 2010 :4) . ويقصد به مساعدة الفرد العامل لزملائه في العمل(Bukhari & et al, 2010:2). أو هو السلوك الذي يكون مرتبطاً بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع سلوك مساعدة الآخرين لحل المشكلات المرتبطة بالعمل (Koopmann, 2010: 4). وأن الإيثار يجعل العمل أكثر كفاءة لأن الوقت الذي يحتاجه فرد عامل لإنجاز مهمة مستعجلة يكون اكبر مما لو شارك اثنان في إنجاز تلك المهمة(Bukhari & et al, 2010 :4). وأن من فوائد هذا البعد لسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) مساعدة الآخرين بعضهم لبعض بدلاً من إشغال المشرفين عن وظائفهم، وفي هذه الحالة فإن الأفراد العاملين سيستفيدون من عدم الإشراف المباشر مما قد يرفع من درجاتهم عند تقييم الأداء (Koopmann, 2010 :4). ومن ذلك نستخلص أن الإيثار يسهم في تعاون الأفراد مع بعضهم وبشكل لا مثيل له وإذا انعدم هذا البعد في سلوكيات الأفراد العاملين فإن الأمر قد ينعكس على طبيعة العلاقات في المنظمة بشكل سلبي.

ب- المشاركة الطوعية : (civic virtue) :- يرى (Fife,2008: 9) بأنها الاشتراك التنظيمي. وتتضمن المشاركة الطوعية إحساس الفرد بالمسؤولية وقلقه بشأن حياة المنظمة فيعمل على تقديم اقتراحات لتقليل الكلفة أو تقديم أفكار للوصول إلى تشغيل أكثر كفاءة(Bukhari & et al, 2010:7)(Neuman&Kickul,1998:266). أو هي السلوك الهادف إلى التعبير عن مواقف العمل الجيدة مثل أخذ زمام المبادرة والاسهام بتطوير المنظمة والتكيف مع التغيير والحفاظ على موجودات المنظمة. وهذا البعد يشير إلى تخويل السلطة للفرد لزيادة الجودة من خلال عروض العمل(Djati & Adiwijaya,2010: 6). أو هي التدخل الفاعل في العمليات السياسية للمنظمة (Bukhari & et al,2010:7). وترى الدراسة أن المشاركة الطوعية تمثل الاشتراك التنظيمي الذي يحمي المنظمة من الفشل وبما يؤدي الى نجاحها واستمرارها في العمل.

ب- الروح الرياضية (Sportsman ship) :- تمثل قدرة الشخص على تجاوز المشكلات الصغيرة والمتاعب الطفيفة التي تعترضه واتباع الاسلوب الفاعل في حل المشكلات و منع الصراعات بين زملاء العمل في تسويتها، والتركيز على اداء المهام لإنجاز الاهداف، كما تمثل تقبل الشخص للانتقاد الموجه له بسعة صدر حتى إن كان غير واقعي (Organ, 1990: 96). وهي تمثل مدى استعداد الفرد لتقبل الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية من دون امتعاض أو شكوى، وغالباً ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين في المنظمة الواحدة أو العمل ضمن مجموعة معينة. ومن الواضح أن تقبل الفرد لتلك الاحباطات الوظيفية من دون تذمر أو شكوى يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل مشكلات العمل الحقيقية. (زايد, 2006: 222). او هي قدرة التكيف مع الصعاب (Organ, 2006: 71). وتمثل موقف الفرد الايجابي من المواقف السلبية الموجودة في العمل ، ومن أمثلة الروح الرياضية أيضاً التخلي عن المصالح الشخصية لصالح المنظمة أو المجموعة (Fife, 2008: 8). وهي الرغبة في تحمل الإزعاج الحتمي وظروف العمل بدون شكوى.(Danaeefard & et al, 2010: 149).

ث- الضمير الحي (Conscientiousness) :- هو تمسك الفرد التام بالقواعد والإجراءات التنظيمية وإن لم يراقبه احد, فالفرد يجب أن لا ينسى أنه جزء من المنظمة، لذا فإنه يجب أن يكون أكثر ادراكاً بكل ما حوله وخصوصاً المنتجات التي تقدم من المنافسين ، فالأفراد الذين يتميزون بحياة ضميرهم سيسهمون ببقاء المنظمة وقتاً أطول. أما من ناحية العمل فإن الإدراك يؤثر على نتائج العمل من خلال ضرورة التوجه الى ما هو صحيح ( Bukhari & et al,

5:2010). وهو السلوك الذي يهدف إلى تقديم العروض التي يمكن أن تكون أكثر مما هو متوقع للوصول إلى أهداف المنظمة ، وأن هذا البعد يشير إلى السلوك الذي يتجاوز الوظائف الأساسية الموصوفة للعامل ( Djati & Adiwijaya , 6 :2010). أو هو في الأساس التزام عام يتجاوز من خلاله الأفراد الحدود الدنيا لمتطلبات العمل. ( Danaeefard & et al ,2010: 149

ج- الكياسة (courtesy):- هي سلوك اختياري يهدف الى منع الصراعات المتعلقة بالعمل مع الآخرين. (Dipaola,2001:422) . وهي سلوك يظهر مدى اسهام الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاء عمله من خلال تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين. ويظهر هذا البعد أيضاً رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين قبل اتخاذ أية قرارات تؤثر في أعمالهم أو على الأقل أخبارهم مقدماً بتلك القرارات (زايد,2006: 222). أو هي سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل ولاسيما تلك التي تؤثر في الآخرين، وهذا السلوك يسهم بشكل كبير في تقديم اقتراحات وتمير معلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة ويشمل مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية (أبا زيد,2010: 502) . وهي توجه الفرد العامل نحو منع المشكلات التي تصادفه في العمل (Danaeefard & et al, 2010: 149). وتبدو أهمية هذا المكون واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات مختلفة وما يترتب على ذلك من تعزيز روح التعاون الفاعل بدلاً من الاستغراق في مناقشات وجدالات غير مفيدة. (Dipaola,2001:424). وقد يترك هذا البعد أثراً سلبياً على تركيبة المنظمة وعلى طبيعة وشكل العلاقات الإنسانية فيها .

## ثانياً:- التغيير الاستراتيجي. Strategic Change

### 1- مفهوم التغيير الاستراتيجي. Concept of Strategic Chang

إن التغيير الاستراتيجي لا يشمل فقط ماذا يتغير ؟، لكن كيف ومتى تتغير عناصر محددة للتوجه الاستراتيجي للفرد. (Worley & et al , 1996: 16) و يشترك الكثير من خبراء التغيير بوجهة نظر مفادها أن التغيير يحدث بشكل يومي في اي منظمة، وخصوصاً للمنظمة التي تريد البقاء. (East , 2011: 1).

ويقترح (Maginn , 2007: 25) بان الحقيقة الرئيسة لوحدة العمل هي اما ان تتغير او ان تقشل. بينما يرى ( Kehoe , 19 :2007) ان اغلب المنظمات تكون في حالة تغيير ثابتة. ومن الضروري تغيير الطريقة التي يتصرف بها الافراد داخل المنظمة لكي تسهل عملية التغيير الاستراتيجي. هذا يتطلب اكثر من اعادة هيكلة ونظم جديدة. وهناك ثلاث قضايا التي من خلالها يقود المديرون التغيير المطلوب هي:-

(Balogun , 2001: 2), (Naghbi & Baban, 2011: 542)

أ- يتطلب التغيير الرئيسي تغيير ثقافة المنظمة، اتجاهات وسلوكيات العاملين، وان الكثير من مبادرات التغيير تعثرت لأنها فشلت في تسليم هذا التحول (التغيير) من خلال عنوانة الحقيقة السياسية والثقافية للمنظمات. هذا يحدث بسبب عدم فهم عن:-

- طبيعة الثقافة في المنظمة.
- صعوبة تغيير الثقافة.



- المدى الواسع من العوارض (العوائق) التي تحدث في انجاز التحول الثقافي.
- ب- اذا كانت جهود التنفيذ ناجحة، فأنها تحتاج أن تصمم لكي تتطابق مع السياق التنظيمي. اي التوافق بين التغيير والمنظمة.
- ت- التغيير هو عن تغيير الناس، وليس المنظمات. فالمنظمات تتغير عندما يغير المديرون والعاملون طريقتهم لأداء الاعمال. إن العاملين هم جزء مهم من عملية التغيير. ونرى ان وجهة النظر هذه تركز على تغيير سلوك الافراد العاملين في المنظمة وتغيير الثقافة التنظيمية، واللذان يجب ان تتوافق مع السياق التنظيمي لكي يتحقق الهدف المنشود للتغيير.

إن التغيير الاستراتيجي يجب على الاسئلة الاتية:- (Daly , 2014: 1)

- أ- ما تحاول ان تحصل عليه المنظمة؟
- ب- ما هي الاسواق/ القطاعات التي يجب ان تتنافس فيها؟
- ت- ما هي انواع النشاطات التي يجب ان تكون في تسليم منتجاتها/خدماتها؟
- ث- كيف يمكن ان تعمل افضل من المنافسين في تلك الاسواق؟
- ج- ما هي الموارد (المهارات، والموجودات، والتمويل، والعلاقات، والمقدرة التكنولوجية، والتسهيلات) المطلوبة لتكون قادرة على التنافس؟
- ح- ما هي العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر في قدرتها على التنافس؟
- خ- ما هي قيم وتوقعات اولئك الذين لهم تأثير في الاعمال (المشاركين او اصحاب المصالح)؟ واختلف الباحثون في مفهوم التغيير الاستراتيجي، اذ نظر اليه كل من وجهة نظره. والجدول (3) يبين هذه المفاهيم.

جدول (3) مفهوم التغيير الاستراتيجي حسب رأي بعض الكتاب والباحثين والمفكرين

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
1	Wit & Meyer, 2000: 243	التغيير الذي يركز على توجه المنظمة بدلاً من السلوك التنظيمي.
2	Macmillan & Tampoe, 2000: 190	عملية تشمل اعادة تشكيل اليات تنفيذ الاستراتيجية مع الحفاظ على الروح المعنوية للأفراد وتحفيزهم.
3	Balogun , 2001: 1	يعكس المبادرات التي تشمل التحولات الجذرية في المنظمة التي تغير الاستراتيجية، والهيكلي، والانظمة، والعمليات، والثقافة.
4	Robins & Couler, 2004: 203	تغيير يحصل في المنظمات من حيث بيئتها او هيكلها او تقنياتها او افرادها.
5	جلاب، ومزهر، 2007: 2	عملية اعادة نظر بالوسائل المعتمدة في تنفيذ استراتيجية المنظمة التي استقر الراي عليها بوصفها الاداة الرئيسة في التحول نحو حالة مستقبلية مرغوبة.
6	Holt & et al, 2007: 69	وسيلة لإدخال تحسينات على اداء المنظمة لمرحلة اكثر فاعلية.
7	Savolainen & Haikonen, 2007: 97	استجابة لمتغيرات بيئية.

8	Self, 2007: 72	حالة تكيفية للانتقال نحو المستقبل.
9	Quick & Nelson, 2009: 195	يرتبط بإعادة الهيكلة التنظيمية.
10	Naghibi & Baban, 2011: 542	تغيرات في توسع استراتيجية الشركة متمثلة في مجالها، وانتشار مواردها، ومزاياها التنافسية، والاستراتيجية. أي هو طريقة لتغيير رؤية وأهداف الشركة لتحقيق النجاح.

المصدر : إعداد الباحث وفق المصادر المذكورة في الجدول.

## 2- نماذج التغيير الاستراتيجي. Models of Strategic Change

تباينت آراء الباحثون في تحديد نماذج التغيير الاستراتيجي، فقد اتفقوا في بعض النماذج واختلفوا في نماذج أخرى، و الجدول الآتي يوضح هذه النماذج:-

جدول (4) نماذج التغيير الاستراتيجي

ت	الباحث، السنة، الصفحة	النموذج
1	Jick, 1993: 119	التغيير في الأفراد والمنظمة.
2	Dewhurst & Burns, 1993: 51	تبني دورة حياة جديدة للأعمال لسلوكيات الإدارة والمنظمة، ومشكلات التسويق، والتمويل، والمحاسبة.
3	Tiessen & et al, 1998: 233	تغيير الهيكل التنظيمي، والمعرفة، والاستراتيجية، والعملية، والأفراد.
4	Schneider , 1998: 13	تغيير الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية.
5	Rob & et al, 2000: 310	تغيير الاستراتيجية، والعملية، والإبداع.
6	Macmillan & Tampoe, 2000: 219-220	تغيير العملية، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتغيير الهيكل التنظيمي.
7	Robbins, 2000: 543-544	تغيير التركيب التنظيمي، والتغيير التكنولوجي، وتغيير الأفراد، وتغيير التسهيلات المادية.
8	Hill & Jones, 2001: 486	إعادة الهيكلة، والهندسة، وإعادة الهندسة، والإبداع.
9	Daft & Noe, 2001: 625	تغيير العمليات، وبيئة العمل، والاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي.
10	Penning , 2004: 2	الإبداع، والتصميم التنظيمي، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والاستراتيجية.

المصدر : إعداد الباحث وفق المصادر المذكورة في الجدول.

## 3- أبعاد التغيير الاستراتيجي. Dimensions of Strategic Change

أ- تغيير العملية:- يقصد بالعملية نظم المعلومات والإجراءات التنظيمية، إذ يجب على فريق التغيير أن يأخذ على عاتقه تحديد جميع العمليات المستخدمة وتقييم درجة تطابقها. وهذا يعني أن تغيير العملية يقتصر على شكل الهيكل ومسارات التقارير والإجراءات التي لا تدعم السياق الاستراتيجي الجديد. ويهدف تغيير العملية إلى دعم الموظفين، ومساعدة الزبائن في التواصل مع المنظمة، ورقابة الجودة، والرقابة المالية والإدارية. (Macmillan & Tampoe, 2000: 219-220).

ومن أدوات تغيير العملية هما إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، ويُلخص الجدول (5) الفرق بينهما: جدول (5) إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة

اعادة الهيكلة	اعادة الهندسة
1- تسمى ايضا التقليل او تقليص الحجم الذي يتضمن تقليل حجم الشركة من حيث عدد العاملين وعدد المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي للشركة.	1- تسمى ادارة العملية، او عملية الابتكار، او عملية اعادة التصميم وتتضمن اعادة التشكيل او اعادة تصميم العمل والوظائف والعمليات.
2- تهدف الى تحسين الكفاءة والفاعلية.	2- تهدف الى تقليل الكلفة، وتحسين الجودة والخدمة والسرعة.
3- فيها تقليل او انشاء او تقليص او توسيع، ونقل الادارات والوحدات التنظيمية، وتسريح العاملين.	3- لا تؤثر على الهيكل او الخارطة التنظيمية. كما انها لا تعني فقدان الوظيفة او تسريح العاملين.
4- تتميز من خلال القرارات الاستراتيجية طويلة الامد مما تؤثر على جميع وظائف العمل.	4- تتميز من خلال العديد من القرارات التكتيكية (القصيرة الاجل والوظائف الاعمال المحددة).
5- يمكن ان تنفذ الشركات البيروقراطية من المنافسة العالمية والانهيبار.	5- الاساس فيها هو اللامركزية، و المعاملة والاعتماد المتبادل، وتبادل المعلومات.
6- لكنها يمكن ان تقلل من التزام الموظف والابداع والابتكار الذي يرافق حالة عدم التأكد والصدمة النفسية المرتبطة بتوقع تسريح العاملين.	6- توفر للعاملين فرصة لمعرفة المزيد بوضوح عن كيفية تأثير الوظائف الخاصة التي تسوق المنتج او الخدمة من لدن الشركة.
7- تهدف لرفاهية (منفعة) المالكين.	7- يمكن ان تثير قلق كل من العامل والمدير.
	8- تهدف لرفاهية (منفعة) العاملين والزبائن.

المصدر : بتصريف الباحث اعتمادا على المصدر

Source:David,Fred.R,2011,Strategic Management: Concept and Cases, Pearson Education, Inc., Printice Hall ,One Lake Street, Upper Saddle River ,New Jersey, p :261-263.

#### Change of Organizational Culture

#### ب-تغيير الثقافة التنظيمية

يشير الى تغييرات في قيم ومواقف واعتقادات

العاملين وسلوكياتهم، ويتعلق تغيير الثقافة التنظيمية بكيفية تفكير الافراد العاملين.(Daft,2001:357). وتحديدًا يرتبط بإشاعة القيم التي تشجع التغيير، وتشجيع التفكير المنفتح، وتسهيل الوصول الى الادارة اثناء عملية التغيير، وتشجيع العاملين على الشعور بالطمأنينة، وإشاعة القيم والمعتقدات المنسجمة مع الاستراتيجية المعتمدة. (Macmillan & Tampoe, 2000:193). ويثبت (Luscher& Lewis,2008:221-240) أنه من الممكن تغيير الثقافة من خلال برنامج المراحل الست لتحقيق هذا الهدف :-

- الخارجي: تحديد الظروف الخارجية التي قد تشجع تغيير الثقافة الموجودة.
- الداخلي: تحديد الظروف الداخلية والافراد الداعمين للتغيير.
- الضغوط: تحديد تلك القوى الضاغطة للتغيير في الثقافة.
- الرؤيوية: تحديد المشاركين(اصحاب المصالح) الرئيسيين وخلق فيهم رؤية للتغييرات المقترحة، والحاجات والمنافع المقترحة.
- الاستراتيجية: تطوير استراتيجية لإنجاز تنفيذ الثقافة الجديدة.
- العمل: تطوير وتنفيذ مدى من خطط العمل اعتماداً على الاستراتيجية كعمان لإنجاز الحركة الى الثقافة المرغوبة .

ونرى ان هذه الخطوات الست هي نفسها خطوات الادارة الاستراتيجية الاربع حسب وجهة نظر عدد من الباحثين مثل (Wheelen&Hunger,2010) ( التحليل البيئي، وصياغة ، وتنفيذ، ورقابة الاستراتيجية)، وهو ما يؤكد أن تغيير الثقافة بعد استراتيجي للتغيير .

## ب- تغيير الهيكل التنظيمي Change of Organizational Structure

هو البعد الثالث للتغيير الاستراتيجي. و يمكن أن يختلف هيكل المنظمة بطرق كثيرة، لكن دراسة (Pugh& et al, 1969:163-176) حددت الابعاد الرئيسة الستة للهيكل التنظيمي:-

- الخصوصية: السياق الذي تكون فيه ادوار خاصة مختلفة وكيف توزع ؟
- المعيارية: السياق الذي فيه تستعمل المنظمة اجراءات نظامية التي تدعم من خلال الاجراءات البيروقراطية للعمليات والقواعد الثابتة.
- الرسمية: السياق الذي تكون فيه القواعد، والاجراءات، والاتصالات المكتوبة ومجموعة للعاملين.
- المركزية: السياق الذي تكون فيه صلاحية اتخاذ القرارات في قمة المنظمة. اما اللامركزية فتشير الى محاولة دفع اتخاذ القرارات الى المستويات الادنى في الهرم التنظيمي.
- الشكل (التركيب): شكل ونموذج علاقات الصلاحية، وكم عدد المشرفين وعدد الافراد الذين يخضعون نموذجياً للإشراف.
- التقليدية: كم عدد الاجراءات التي تكون مفهومة او في تناقض لتكون مكتوبة، كيف تكون مقبولة عموماً، هذه الفكرة تصور طريقة الاشياء التي يتم انجازها في هذه المنظمة.
- وحدد ايضاً (Pugh& et al, 1969:175) اربعة ابعاد مرتبطة هي
- هيكله النشاطات: السياق الذي يكون فيه هناك تنظيم رسمي لسلوك العاملين من خلال عمليات الخصوصية ، والمعيارية، والرسمية.
- مركزية الصلاحية: السياق الذي فيه يتركز اتخاذ القرار في قمة المنظمة.
- خط رقابة تدفق العمل: السياق الذي فيه تمارس رقابة العمل مباشرة من قبل ادارة الخط بدلاً من الاجراءات غير الرسمية الاكبر.
- مكون الدعم: الحجم النسبي لتدفق العمل الاداري وغير الاداري للأشخاص لأداء النشاطات المساعدة لتدفق العمل الرئيسي .

ودعم هذه الابعاد (Child,1988) الذي جعل بعض الاضافات لها :-

- طريقة الاجزاء، والاقسام ، والوحدات المجتمعة سوية.
- نظم الاتصال المتكاملة والمشاركة للجهد .
- نظم تحفيز العاملين مثل تقييم الاداء والمكافاة .

ويكون تغيير الهيكل التنظيمي من خلال اجراء التغيير في صيغ تفويض الافراد (توزيع السلطة)، والعمل الفرقي والتعاوني ، و المركزية واللامركزية، واجراء تغييرات في المستويات التنظيمية الهرمية بما يتناسب مع

المحتوى الاستراتيجي، والاعتقاد بان التخصص في اداء العمل يتوقف على طبيعة التهديدات التي تواجه المنظمة والفرص المتاحة امامها .

ونرى أنه بهدف التغيير الاستراتيجي المنشود يتطلب تغيير الهيكل التنظيمي الى الهياكل الجديدة مثل الهيكل المصفوفي والهيكل الشبكي والهيكل الافتراضي التي تتميز بالرشاقة وعدم الترهل والتي تواكب التطورات السريعة في البيئة الخارجية والداخلية وتقلل من الاجراءات الهيكلية التي اصبحت تقليدية في منظمات اليوم مثل المركزية العالية والتخصص والادوار المحددة التي يؤديها العاملون ، والتحول الى فرق العمل الرسمية وغير الرسمية والعمل التعاوني بين الاقسام ونظم الرقابة والاتصالات الحديثة التي تجعل الهيكل التنظيمي وسيلة فاعلة لتحقيق التغيير الاستراتيجي.

### المبحث الثالث: - الجانب العملي للبحث

#### اختبار الفرضية الرئيسة للبحث

من أجل اختبار الفرضية الرئيسة للبحث وهي فرضية الوجود (H1) التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي) ولأجل قبول هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (T) لتحديد معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (6) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z=a+b*Y$$

$$Z =0.034 + 0.927*Y$$

إذ إن Z تمثل المتغير التابع ( التغيير الاستراتيجي ) .

و إن Y تمثل المتغير الرئيسي المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية) .

والجدول (6) يوضح معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم في قياس تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي.

جدول (6) تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي

N=103

معامل بيتا Beta	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (T) الجدولية لنموذج الانحدار	قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار	التغيير الاستراتيجي Z		المتغير التابع Z	المتغير المستقل Y
				B	A		
0.768	0.591	2.750	12.068	0.927	0.034	سلوك المواطنة التنظيمية Y	

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) ما يأتي :-

- أن قيمة معامل انحدار سلوك المواطنة التنظيمية على التغيير الاستراتيجي بلغ (0.927) مما يعني ان التغيير الاستراتيجي يحدث في الجامعة بمقدار (0.927) اذا ازداد الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة. ومما يعزز ذلك ان قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (12.068) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.750)، ويتضح من الجدول ان كلا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، أي أن سلوك المواطنة التنظيمية (Y) لها تأثير ذو دلالة معنوية في التغيير الاستراتيجي (Z) .
- كما بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.591)، وهذا يعني أن سلوك المواطنة التنظيمية تفسر ما نسبته (59.1%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير الاستراتيجي، ويتبين من الجدول ايضا ان قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) بلغت (0.768) مما يعني ان التغيير الاستراتيجي يزداد بمقدار (0.768) عند زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة .

ان النتائج اعلاه تعزز قبول الفرضية الرئيسية الثامنة التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوك لمواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي) .

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الاولى وهي فرضية الوجود (H1) التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإيثار في التغيير الاستراتيجي).

ولأجل قبول هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (T) لتحديد معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (7) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Z=a+b*Y$$

$$Z =0.872 + 0.721*Y1$$

إذ إن Z تمثل المتغير التابع ( التغيير الاستراتيجي ) .

و إن Y1 تمثل المتغير الفرعي المستقل (الايثار) .

والجدول (7) يوضح معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم في قياس تأثير الايثار في التغيير الاستراتيجي.

جدول (7) تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الايثار في التغيير الاستراتيجي N=103

معامل بيتا Beta	معامل التفسير $R^2$	قيمة (T)الجدولية لنموذج الانحدار	قيمة (T)المحسوبة لمعامل الانحدار	التغيير الاستراتيجي Z		المتغير التابع Z	المتغير المستقل Y1
				Constant			
0.660	0.435	2.750	8.822	B	A		

				0.721	0.872	Y1	الايثار
--	--	--	--	-------	-------	----	---------

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) ما يأتي :-

- أن قيمة معامل انحدار الايثار على التغيير الاستراتيجي بلغ (0.721) مما يعني ان التغيير الاستراتيجي يحدث في الجامعة بمقدار (0.721) اذا ازداد الاهتمام بالايثار بمقدار وحدة واحدة. ومما يعزز ذلك ان قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (8.822) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.750) ، ويتضح من الجدول ان كلا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، أي أن الايثار (Y1) له تأثير ذو دلالة معنوية في التغيير الاستراتيجي (Z) .
- كما بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.435)، وهذا يعني أن الايثار يفسر ما نسبته (43.5%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير الاستراتيجي، ويتبين من الجدول ايضا ان قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) بلغت (0.660) مما يعني ان التغيير الاستراتيجي يزداد بمقدار (0.660) عند زيادة الايثار بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. ان النتائج اعلاه تعزز قبول الفرضية الفرعية الاولى التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإيثار في التغيير الاستراتيجي) .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية وهي فرضية الوجود (H1) التي مفادها

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمشاركة الطوعية في التغيير الاستراتيجي).

ولأجل قبول هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (T) لتحديد معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (8) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z=a+b*Y$$

$$Z =2.147 + 0.498*Y2$$

إذ إن Z تمثل المتغير التابع ( التغيير الاستراتيجي ) .

و إن Y2 تمثل المتغير الفرعي المستقل (المشاركة الطوعية) .

والجدول (8) يوضح معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم في قياس تأثير المشاركة الطوعية في التغيير الاستراتيجي.

جدول (8) تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المشاركة الطوعية في التغيير الاستراتيجي

N=103

معامل بيتا Beta	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (T) الجدولية لنموذج الانحدار	قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار	التغيير الاستراتيجي Z		المتغير التابع Z
				Constant		
0.711	0.506	2.750	10.170	B	A	المتغير المستقل Y2
				0.498	2.147	
						المشاركة الطوعية

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (8) ما يأتي :-

- أن قيمة معامل انحدار المشاركة الطوعية على التغيير الاستراتيجي بلغ (0.498) مما يعني ان التغيير الاستراتيجي يحدث في الجامعة بمقدار (0.498) اذا ازداد الاهتمام بالمشاركة الطوعية بمقدار وحدة واحدة. ومما يعزز ذلك ان قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (10.170) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.750)، ويتضح من الجدول ان كلا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، أي أن المشاركة الطوعية (Y2) لها تأثير ذو دلالة معنوية في التغيير الاستراتيجي (Z) .
- ت- كما بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.506)، وهذا يعني أن المشاركة الطوعية تقسر ما نسبته (50.6%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير الاستراتيجي، ويتبين من الجدول ايضا ان قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) بلغت (0.711) مما يعني ان التغيير الاستراتيجي يزداد بمقدار (0.711) عند زيادة المشاركة الطوعية بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. ان النتائج اعلاه تعزز قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمشاركة الطوعية في التغيير الاستراتيجي)

ث- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وهي فرضية الوجود (H1) التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للروح الرياضية في التغيير الاستراتيجي).

ولأجل قبول هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (T) لتحديد معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (9) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z=a+b*Y$$

$$Z =1.420 + 0.605*Y3$$

إذ إن Z تمثل المتغير التابع ( التغيير الاستراتيجي ) .

و إن Y3 تمثل المتغير الفرعي المستقل (الروح الرياضية) .

والجدول (9) يوضح معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم في قياس تأثير الروح الرياضية في التغيير الاستراتيجي.

جدول (9) تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الروح الرياضية في التغيير الاستراتيجي

N=103



معامل بيتا Beta	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (T) الجدولية لنموذج الانحدار	قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار	التغيير الاستراتيجي Z		المتغير التابع Z
				Constant		
0.586	0.343	2.750	7.265	B	A	المتغير المستقل Y3
				0.605	1.420	الروح الرياضية Y3

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (9) ما يأتي :-

- أن قيمة معامل انحدار الروح الرياضية على التغيير الاستراتيجي بلغ (0.605) مما يعني ان التغيير الاستراتيجي يحدث في الجامعة بمقدار (0.605) اذا ازداد الاهتمام بالروح الرياضية بمقدار وحدة واحدة. ومما يعزز ذلك ان قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (7.265) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.750)، ويتضح من الجدول ان كلا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، أي أن الروح الرياضية (Y3) لها تأثير ذو دلالة معنوية في التغيير الاستراتيجي (Z) .
- كما بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.343)، وهذا يعني أن الروح الرياضية تفسر ما نسبته (34.3%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير الاستراتيجي، ويتبين من الجدول ايضا ان قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) بلغت (0.586) مما يعني ان التغيير الاستراتيجي يزداد بمقدار (0.586) عند زيادة الروح الرياضية بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. ان النتائج اعلاه تعزز قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للروح الرياضية في التغيير الاستراتيجي) .

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وهي فرضية الوجود (H1) التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة

معنوية للضمير الحي في التغيير الاستراتيجي).

ولأجل قبول هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (T) لتحديد معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما

موضح في الجدول (10) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z=a+b*Y$$

$$Z =0.593 + 0.776*Y3$$

إذ إن Z تمثل المتغير التابع ( التغيير الاستراتيجي ) .

و إن Y4 تمثل المتغير الفرعي المستقل (الضمير الحي) .

والجدول (10) يوضح معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم في قياس تأثير الضمير الحي في التغيير الاستراتيجي جدول (10) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الضمير الحي في التغيير الاستراتيجي  
N=103

معامل بيتا Beta	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (T) الجدولية لنموذج الانحدار	قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار	التغيير الاستراتيجي Z		المتغير التابع Z المتغير المستقل Y4
				Constant		
0.633	0.401	2.750	8.216	B	A	الضمير الحي Y4
				0.776	0.593	

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (10) ما يأتي :-

- أن قيمة معامل انحدار الضمير الحي على التغيير الاستراتيجي بلغ (0.776) مما يعني ان التغيير الاستراتيجي يحدث في الجامعة بمقدار (0.776) اذا ازداد الاهتمام بالضمير الحي بمقدار وحدة واحدة. ومما يعزز ذلك ان قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (8.216) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.750)، ويتضح من الجدول ان كلا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%) ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ، أي أن الضمير الحي (Y4) له تأثير ذو دلالة معنوية في التغيير الاستراتيجي (Z) .
- كما بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.401)، وهذا يعني أن الضمير الحي يفسر ما نسبته (40.1%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير الاستراتيجي، ويتبين من الجدول ايضا ان قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) بلغت (0.633) مما يعني ان التغيير الاستراتيجي يزداد بمقدار (0.633) عند زيادة الضمير الحي بمقدار وحدة

انحراف معياري واحدة. ان النتائج اعلاه تعزز قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للضمير الحي في التغيير الاستراتيجي) .

ج- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الخامسة وهي فرضية الوجود (H1) التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للكياسة في التغيير الاستراتيجي).

ولأجل قبول هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (T) لتحديد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (11) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z=a+b*Y$$

$$Z=0.593 + 0.776*Y3$$

إذ إن Z تمثل المتغير التابع ( التغيير الاستراتيجي ) .

و إن Y5 تمثل المتغير الفرعي المستقل (الكياسة) .

والجدول (11) يوضح معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم في قياس تأثير الكياسة في التغيير الاستراتيجي. جدول (11) تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الكياسة في التغيير الاستراتيجي

N=103

معامل بيتا Beta	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (T) الجدولية لنموذج الانحدار	قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار	التغيير الاستراتيجي Z		المتغير Z	التابع المتغير المستقل Y5
				Constant			
0.633	0.633	2.750	8.216	B	A	Y5	القياسية
				0.776	0.593		

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (11) ما يأتي :-

- أن قيمة معامل انحدار الكياسة على التغيير الاستراتيجي بلغ (0.776) مما يعني ان التغيير الاستراتيجي يحدث في الجامعة بمقدار (0.776) اذا ازداد الاهتمام بالقياسة بمقدار وحدة واحدة. ومما يعزز ذلك ان قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (8.216) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.750)، ويتضح من الجدول ان كلا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، أي أن الكياسة (Y5) لها تأثير ذو دلالة معنوية في التغيير الاستراتيجي (Z) .
- كما بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.633)، وهذا يعني أن الكياسة تقسر ما نسبته (63.3%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير الاستراتيجي، ويتبين من الجدول ايضا ان قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) بلغت (0.633) مما يعني ان التغيير الاستراتيجي يزداد بمقدار (0.633) عند زيادة الكياسة بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. ان النتائج اعلاه تعزز قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقياسة في التغيير الاستراتيجي) .

أما ترتيب القوة التأثيرية لسلوك المواطنة التنظيمية (Y) في التغيير الاستراتيجي (Z) فيمكن توضيحه في الجدول (12) وفقاً إلى قيم معامل التفسير (R<sup>2</sup>) وعلى النحو الآتي :-

جدول (12) ترتيب قوة تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي.

ترتيب القوة التأثيرية	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	المواطنة التنظيمية
الثالث	0.435	Y1 الايثار
الثاني	0.506	Y2 المشاركة الطوعية
الخامس	0.343	Y3 الروح الرياضية
الرابع	0.401	Y4 الضمير الحي
الأول	0.633	Y5 الكياسة

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (12) ما يأتي :-

- حصلت الكياسة (Y5) على المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في التغيير الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.633) .
- جاءت المشاركة الطوعية (Y2) في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في التغيير الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.506) .
- احتل الايثار (Y1) المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في التغيير الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.435) .
- أما الضمير الحي (Y4) فاحتل المرتبة الرابعة من حيث قوة التأثير في التغيير الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.401) .
- وحصلت الروح الرياضية (Y3) على المرتبة الخامسة والاخيرة من حيث قوة التأثير في التغيير الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.343) .

### المبحث الرابع:- الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

في ضوء النتائج النهائية للبحث يمكن التوصل الى الاستنتاجات الآتية :-

- 1- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لسلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي كآآتي :-
  - أ- هناك تأثير للكياسة في التغيير الاستراتيجي , إذ جاءت بالمرتبة الأولى ، بوصفها توجه القادة نحو منع المشاكل التي تصادفهم في العمل لتحقيق التغيير الاستراتيجي .
  - ب- جاءت المشاركة الطوعية بالمرتبة الثانية من حيث التأثير , وتتضمن إحساس القادة بالمسؤولية وقلقهم بشأن حياة المنظمة فيعملون على تقديم اقتراحات لتقليل الكلفة أو تقديم أفكار للوصول إلى تشغيل أكثر كفاءة وبما يسهم في التغيير الاستراتيجي .
  - ت- حصل الايثار على المرتبة الثالثة من حيث التأثير , وهو استعداد القادة للتضحية من أجل الجامعة لكونها تمثل كيانهم الخاص الذين يعترفون به ويكون لديهم التزام تنظيمي وانتماء لها وبما يؤدي الى التغيير الاستراتيجي .
  - ث- جاء الضمير الحي بالمرتبة الرابعة, أي التزام القادة بالعمل الذي يتجاوز الحدود الدنيا لمتطلباته بالشكل الذي يسهم تدريجياً في التغيير الاستراتيجي المنشود .
  - ج- وحصلت الروح الرياضية على المرتبة الخامسة والاخيرة, أي يمتلك القادة بشكل نسبي قدرة التكيف مع الصعاب لتحقيق التغيير الاستراتيجي .

#### ثانياً:- التوصيات

- 1- تعزيز اهتمام إدارة الجامعة بسلوك المواطنة التنظيمية لكونه عاملاً أساسياً في نجاح وتقدم الجامعة بشكل عام و التأثير في التغيير الاستراتيجي بشكل خاص من خلال الآتي :-

- أ- ترويج ثقافة الايثار لدى منتسبي الجامعة عموماً والقادة خصوصاً من خلال تشجيع والاهتمام بالمصلحة العامة للجامعة وتفضيلها على المصالح الشخصية وبناء فرق عمل داخل الكليات وتنسيق اعمالها على مستوى الجامعة وتشجيع ومكافاة الموظفين المتميزين الذين يتمتعون بروح الايثار .
- ب- الاهتمام بالمشاركة الطوعية لكونها احساس الفرد بالمسؤولية من خلال تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات وافكار ابتكارية للوصول الى تشغيل اكثر كفاءة واشاعة الالتزام التنظيمي من لدن العاملين وجعلهم يشعرون بانهم جزء من الجامعة ومستعدون للتضحية من اجلها .
- ت- تعزيز الروح الرياضية وخصوصاً لدى القادة في الجامعة بوصفها قدرة التكيف مع الصعاب من خلال دورات تدريبية للموظفين وللقادة خصوصاً في علم النفس لزيادة المهارات التفاعلية مع الافراد الاخرين وتشجيع القادة الذين يمتلكون قدرة على حل مشاكل العمل من خلال مكافاتهم والثناء عليهم .
- ث- تنمية الضمير الحي في نفوس القادة والموظفين بوصفه التزاماً عاماً من لدن الموظف يتجاوز من خلاله الحدود الدنيا لمتطلبات العمل بواسطة تهيئة الوسائل المادية والمعنوية والمناخ التنظيمي المناسب والمريح الذي يجعل الموظف منجذباً ومرتبطاً نفسياً بالعمل في الجامعة وبالتالي تقوية الضمير الحي .
- ج- الاهتمام بالقياس لكونها توجه الفرد لمنع المشاكل في العمل وذلك من خلال زرع الثقة بين فرق العمل المختلفة في الجامعة والتنسيق بين الافراد والمجموعات المختلفة لتعزيز روح التعاون بينهم والتواصل الشفاف والجاد الذي يسعى الى اسباب المشاكل والمبادرة على حلها .
- 2- نشر ثقافة التغيير الاستراتيجي من خلال الآتي:-
- أ- تغيير العملية التعليمية بما يتناسب مع التطور الحاصل في مجال الوسائل التعليمية الحديثة من خلال تدريب وتطوير الاساتذة في القاء المحاضرات بوسائل وتقنيات تعليمية حديثة مع الحفاظ على المادة العلمية وبما يؤدي الى سرعة فهم الطلاب للمحاضرة.
- ب- تبني ثقافة التغيير في قيم ومواقف واعتقادات وسلوكيات الموظفين وخصوصاً القادة وكيفية تفكيرهم بتقبل التغيير وجعله مسالة مقبولة للآخرين في الجامعة من خلال البدء باقناع الافراد الآخرين بالتغيير وجعلهم مؤيدين له وشرح الفوائد من عملية التغيير .
- ت- تغيير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التغيير الاستراتيجي المنشود من خلال تفويض صلاحية اتخاذ القرارات الى المستويات الادارية الادنى وتشجيع العمل الفرقي والتعاوني واجراء تغييرات في المستويات الهرمية بما يتناسب مع المحتوى الاستراتيجي والحد من الاجراءات الروتينية في الكتب الرسمية والمخاطبات بين الكليات والجامعة من خلال العمل بالبريد الالكتروني لأنه اسرع في انجاز المعاملات وهذا يتطلب الثقة المتبادلة بين الجهات المذكورة .

#### References:

#### المصادر

- 1- زايد، عادل محمد (2006) "العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات .
- 2- أبا زيد، رياض (2010) "اثر التمكّن النفسي على سلوك المواطن للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن" مجلة جامعة للأبحاث (العلوم الإنسانية) مجلة (24)، العدد (2)

1. Balogun, Julia, 2001, Strategic change, MANAGEMENT QUARTERLY PART 10 ,JANUARY 2001.
2. Bogler, Ronit & somech, Anit (2004) "Influence of teacher empowerment on teacher's organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship Behavior in schools" Teaching and Teacher education, No.20, PP.277-289 .
3. Bukhari, zirgham ullah & Ali, umair, sajid & shahzad, khurram (2010) "Determinants of organizational citizenship Behavior in Pakistan" [www.wbiconpro.com/london20%management/bukhari/423.pdf](http://www.wbiconpro.com/london20%management/bukhari/423.pdf).
4. Burns, Travis & carpenter (2008) "organization citizenship and student Achievement" Journal of cross-Disciplinary perspectives in Education, vol.1, No.1, PP.51-58 .
5. Chien, m.(2010)" A study to imorove organizational citizenship behaviors"[www.mssanz.org.au/modsim03/volume](http://www.mssanz.org.au/modsim03/volume).
6. Child,J., 1988, Organizations: A Guide to Problems and Practice, 2 ed, London: Paul Chapman.
7. Chughtai, A amir (2008) "Impact of Job Involvement on In-Role Job performance and organizational citizenship Behavior" Institute of Behavioral and applied management, PP.169-183 .
8. Daft, R.L., 2001, Organizational Theory and Design, 7 ed, South- Western College Publication.
9. Daft,R.L., & Noe,R.A., Organizational Behavior, Harcourt College Publ-ishers, 2001.
10. Daly, Elaine, 2014, Strategic change, Grant Thornton Ireland.
11. Danaeefard, Hassan & Balutbazah, Abbas E.& Kash : K.(2010) "Good soldiers, Perceptions of organizational politics understanding the relation between organizational citizenship Behaviors and perceptions of organizational politics : Evidence from Iran" Enropean Journal of Economics finance and Administrative sciences, Issue 18, PP.147-162 .
12. David,Fred.R,2011,Strategic Management: Concept and Cases, Pearson Education, Inc., Printice Hall ,One Lake Street, Upper Saddle River ,New Jersey, p :261-263 .

13. Deshpande, S.(2002) "organizational citizenship" Journal of applied psychology, vol.83, No.8, PP.15-24.
14. Dewhurst, J. & Burns,P. Small Business Management ,The Macmillan Press LTD, 1993.
15. Dipaola, Michael(2001)"Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate", Journal of school leadership, Vol 11,Pp424-447.
16. Djati, S.pantja & Adiwijaya, Michael (2010) "The Influence of the morale and the commitment of administration staff towards the organizational citizenship Behavior and Its Impact towards service Quality performance at private universities In Surabaya-Indonesia"www.puslitz.petra.ac.id/ejournal/index....
17. East, Neryl , Implementing an Effective Change Management Strategy,2011, is published by Ark Group, In association with, Inside Knowledge .
18. Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (2004). Impetus for action: A cultural analysis of justice and extra-role behavior in Chinese society Administrative Science Quarterly, 42:421-444.
19. Fife, Cynthia (2008) "A social-cognitive Assessment of organizational citizenship Behavior" masters thesis, The faculty of Virginia polytechnic Institute and state University in partial Fulfillment .
20. Graham, J.W., 1991, Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior, Business Ethics Quarterly.
21. Graham, The Influence of Culture on Business Negotiations, Journal of International Business Studies, Spring, 1985, pp.81-96.
22. Hill ,C.W. & Jones, G.R., Strategic Management Theory, Houghton Mifflin Company, New York, 2001.
23. Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. The Journal of Applied Behavioral Science, 43(2), 232-255.
24. Ishak, Noormala Amir & Alam, syed shah (2009) "The Effects of Leader-mamber exchange on organizational Justic and organizational citizenship behavior : Empirical study" European Journal of social sciences, vol.8, No.2, PP.324-334 .
25. jahangir, Nadim & Akbar, Mohammad . muzahid & Haq, mohmudul (2004) "organizational citizenship Behavior : IIs nature and Antecedents" BRAC university Journal, vol.1, No.2, PP.75-85 .
26. Jick,T.D. Management Change:case and concepts,Irwin,Boston,1993.

27. Kehoe, D., 2. *Leading and Managing Change*, McGraw Hill, Australia, 2007.
28. Koopman, Richard (2010) "The Relationship between perceived organizational justice and organizational citizenship Behaviors : A review of the literature" <https://www.umstout.edu/rs/wwssr/koosmann.pdf>.
29. Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo (2007) "organization Behavior", the Mc Graw-Hill companies, china. 7th ed.
30. Lau, Theresa & Chan, K.F. & Tai, Susan, H.C. & Ng, David, K.C.: Corporate entrepreneurship of IJVs in China", *Management Research Review*, Vol.33, No.1, 2010.
31. Levin, P.Z. & Anceel, R. (2004) "The strength of weak ties you can trust : the mediating role of trust in effective knowledge transfer, *management science*, vol.50, no.11.
32. Locke, E.A., Why Emotional Intelligence Is an Invalid Concept, *Journal of Organizational Behavior* 26, no.4 (June 2005), pp. 425-431.
33. Luscher, L.S., & Lewis, M, 2008, Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 21 (2).
34. Macmillan, Hugh, & Tampoe, Mahen, *Strategic Management*, Oxford University press, 2000.
35. Maginn, M., 1. *Managing in Times of Change*, McGraw Hill, Australia, 2007.
36. Markoczy, Livia & Xin, Katherine (2004) "The virtues of omission in organizational citizenship Behavior" CEIBS, shanghai, china .
37. Mcshane, Steven & Glinow, Mary (2005) "organizational behavior th-Quebecor world Versailles" Mc3 .
38. Naghibi, Mohammad Ali & Baban, Hadiyah, 2011, Strategic change management: The challenges faced by organizations, *2011 International Conference on Economics and Finance Research IPEDR vol.4 (2011) © (2011) IACSIT Press, Singapore*.
39. Neuman, George A. & Kickul, Jill R. (1998) "organizational citizenship Behaviors : Achievement orientation and personality" *Journal of Business and psychology*, vol.13, No.2, PP.263-279 .
40. Nichols, Sara R., & Svetlova, Margarita, & Brownell, Celia A. (2009) "The Role of social understanding and Empathy" *Cognition, Brain, Behavior. An Interdisciplinary Journal* 13 (2009) 449-478



41. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. USA: D.C. Heath and Company.
42. Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48*, 775–802.
43. Organ, D. W., Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. USA.
44. Organ, D.W., (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage, Beverly Hills, CA.
45. Organ, D.W., 1990. The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT, ed 12.
46. Penning, M.Johannes, *The Strategic Management of Innovation*, Technische Universities munchen, 2004.
47. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, vol. 94(1)*, pp. 122–141. doi: 10.1037/a0013079.
48. Podsakoff, P., Mackenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G., "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management* 26, no.3,(2000),pp:513–563.
49. Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R., & Turner, C., 1969, *Dimensions of Organization Structure*, *Administrative Science Quarterly*, 17.
50. Rob, Kling, Holly, Crawford, Howard, Rosenbaum, Steve, Sawyer, Suzanne, *Waistband, Information Technology in Human Contexts, Learning from Organizational and Social Informatics*, 2000.
51. Robbins, Stephn, & Couler, Mary, *Management*, 2004, 20th ed., hill inc.
52. Robbins, S.P., *Organizational Behavior*, 9 ed, Printice-Hall, India, 2000.
53. Robbins, Stephen P., 2001, "Organizational Behavior", Prentice-Hall Inc., International edition.
54. S. Wagner & M. Rush. Altruistic organizational citizenship behavior: context, disposition and age, *The Journal of Social Psychology, 140*, 379–91(2000)

55. Savolainen , T., & Haikonen, A. (2007). Dynamics of organizational learning and continuous improvement in Six Sigma implementation. *The TQM Magazine*,19(1), 6.17 .
56. Schneider, W.E., Why good management ideas fail–part 1: Neglected power of Organizational Culture. *Focus on change management*, 1998.
57. Self, D. R. (2007). Organizational change .Overcoming resistance by creating readiness. *Development and Learning in Organizations*, 21(5), 11.13.
58. Singh, Akhilendra & singh A.P.(2009) "Does personality predict organizational citizenship Behaviour among managerial personnel" *Journal of Indian Academy of Applied psychology*, vol.35, No.2, PP.291–298 .
59. Stamper, Christina& Dyne, Linn(2001)"Work status and organizational citizenship behavior: a field study of restaurant employees", *Journal of organizational behavior*, vol.22, Pp.517–536.
60. Tayyab, saadia (2005) "organizational citizenship Behavior : validating factorial structure and Invariance among Employees" *Journal of the Indian Academy of applied psychology*, vol.31, No.1–2, PP.49–64 .
61. Thompson, Arthur & Strickland A.J.(2003) "Strategic management : concepts and cases" McGraw–Hill Irwin, New York, 12 th ed.
62. Tissen,R., Andriessen,D., Deprez, F.L., *Greating the 21 th Century Company:Knowledge intensive,people rich value. Based knowledge management*, Addison Wesley Longman, 1998.
63. Turker, mine (2010) "organizational citizenship Behavior and organizational Learning climate relationship"[www.exetscientia.univnt.ro/ufilws](http://www.exetscientia.univnt.ro/ufilws).
64. Wheelen, Thomas L., & Hunger, David J., *Stratwgc Management and Business Policy*, 12 ed , Pearson Education, Inc., Prentice – Hall, New Jersey ,2010.
65. Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organisational commitment as predictors of organizational citizenship and in–role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601–617.
66. Wit, Bob, & Meyer, Ron, 2000, *Strategy: process , content ,context*, An International perspective, 2 ed , International Thompson Publishing Co.
67. Worley, C., Hitchin, D. & Ross, W. (1996). *Integrated Strategic Change*. Reading, MA: Addison–Wesley Publishing Company.