

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور سلوك المواطنة التنظيمية في نجاح التغيير التنظيمي
دراسة حالة مؤسسة الإستشفائية الجوارية- فوغالة- بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (علوم التسيير)
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

غضبان حسام الدين

إعداد الطالب(ة):

حملاوي أميرة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	مدوكي يوسف	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	غضبان حسام الدين	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	دريدي أحلام	أستاذ محاضر - أ-	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2021/ 2020

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور سلوك المواطنة التنظيمية في نجاح التغيير التنظيمي
دراسة حالة مؤسسة الإستشفائية الجوارية- فوغالة- بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (علوم التسيير)
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

غضبان حسام الدين

إعداد الطالب(ة):

حملاوي أميرة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	مدوكي يوسف	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	غضبان حسام الدين	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	دريدي أحلام	أستاذ محاضر - أ-	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2021/ 2020

شكر وعرافان

قال تعالى " ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه) (لقمان 12

أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا منى السموات والأرض على ما أكرمني به من إتمام
هذه المذكرة ثم أهديتها لي:

أمي: التي وهبتني كل ما تملك من عطاء وحنان، التي رعتني وصبرت على كل شيء من أهلي
وكانت سندي في الشدائد لي أبي الذي واثم يدي عملي بمواصلته للجهد والمثابرة

لي عائلتي: لي جدتي أمي الثانية وجدتي وكل إخوتي وخالتي وأولادهم خاصة أسامة على كل الدعم
الذي قدمه لي طول هذه السنوات رب يحفظهم ليا.

لي كل صديقاتي بدون استثناء أتم حقا مصدر قوتي

لي استاذ المشرف: غضبان حسام الدين الذي لم

يدخر جهده ولو مرة لمساعدتي وكل تعظمت طريقي لجات إليه.

لي لجنة المناقشة ولجنة تكيم الاستثمار استبيان

شكر لكل من ساهم في نجاح هذه المذكرة.

أميرة
حملاوي

نسعى من خلال هذه الدراسة الى التعرف على دور سلوك المواطنة التنظيمية في نجاح التغيير التنظيمي، لدى العاملين بالمؤسسة الجوارية للصحة -فوغالة- بسكرة ، والوقوف على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية التي من شأنها تؤدي الى نجاح التغيير التنظيمي بالاعتماد على الاستقراء تارة والاستنباط تارة أخرى ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات واستخدام الاختبارات والأدوات الإحصائية المناسبة ضمن برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الإجتماعية (spss.v.20)، وقد تم اختيار عينة من 76 عامل، نظرا للظروف الصحية التي فرضتها جائحة كورونا، إلا أنه لم يتم استرداد منها الا 60 استبانة كانت كلها صالحة للدراسة، و بعد تحليل النتائج تم التوصل إلى وجود علاقة و ارتباط مقبول بين سلوك المواطنة و نجاح التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: المواطنة التنظيمية، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري، التغيير التنظيمي.

Abstract:

Through this study, we seek to identify the role of organizational citizenship behavior on the success of organizational change among the employees of the Neighborhood Health Institution - Foghala - Biskra, and to identify the level of organizational citizenship behaviors that will lead to the success of organizational change by relying on induction sometimes and deduction at other times, and to achieve Objectives of the study: A questionnaire was designed as a tool for data collection and the use of appropriate statistical tests and tools within the Statistical Package for Social Sciences (spss.v.20), and a sample of 76 workers was selected, given the health conditions imposed by the Corona pandemic, but only recovered from them. 60 questionnaires were all valid for the study, and after analyzing the results, it was found that there is an acceptable relationship and correlation between citizenship behavior and the success of organizational change.

Keywords: organizational citizenship, civility, conscience awareness, civilized .behavior, organizational change.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
51	معامل الصدق والثبات	01-03
52	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	02-03
56	مقياس الحكم على اجابات الأفراد	03-03
57	قياس درجة الايثار لدى العاملين	04-03
59-58	قياس درجة الكياسة لدى العاملين	05-03
60	قياس درجة وعي الضمير لدى العاملين	06-03
62-61	قياس درجة السلوك الحضاري لدى العاملين.	07-03
63	قياس درجة بعد الروح الرياضية لدى العاملين.	08-03
64	قياس بعد الهيكلي في المؤسسة.	09-03
65	قياس البعد التكنولوجي في المؤسسة.	10-03
66	قياس بعد العمليات في المؤسسة.	11-03
67	قياس البعد البشري في المؤسسة.	12-03
69-68	توضيح علاقة الارتباط بين سلوك المواطنة والتغيير التنظيمي.	13-03

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ط	نموذج الدراسة	1-أ
4	عملية انتقال التغيير	1-1
9	مستويات التغيير التنظيمي	2-1
15	نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي	3-1
17	القوى البيئية المرتبطة بالتغيير	4-1
31	مخطط توضيحي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	1-2
36	أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	2-2
37	مداخل سلوك المواطنة التنظيمية	3-2
48	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	3-أ

قائمة الرسوم البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
53	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01-03
54	خصائص عينة الدراسة حسب العمر	02-03
55	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	03-03
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	04-03

قائمة الملاحق:

العنوان	الرقم
الاستبيان الخاص بالدراسة	01
قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان	02

المقدمة العامة

إن الإدارة بكل تعريفاتها المختلفة لا تنفصل أبداً على السلوك الإنساني مهما طورت في أساليبها وتقنياتها وهيكلها التنظيمية وإجراءاتها ولوائحها، بسبب بساطتها هو أن أهداف الإدارة لا تحقق بدون العنصر البشري، فهذا الأخير يعتبر ركيزة جد مهمة للتطور والتقدم في أي مؤسسة الذي يستطيع بقدراته ورغباته أن يترجم الأهداف إلى نجاح ملموس، لذا فإن أحد المهام الرئيسية للإدارة اليوم هي قدرتها على تكوين وتنمية العنصر الإنساني الكفاء وتشكيل وتعديل سلوكه بما يتناسب مع الأهداف المراد تحقيقها، وهذا باعتبار المورد البشري اليوم هو الورقة الراجحة التي تمكن المؤسسة من البقاء والإستمرار والسبق لخدمة أهدافها من خلال أداء الأفراد أدوارهم الرسمية، كما أن تخطي بعض العمال لحدودهم الرسمية وتقديم أكثر مما هو مطلوب منهم يسهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية، لذا أصبح السلوك الدور الإضافي (التطوعي) والذي اطلق عليه الباحثون فيما بعد سلوك المواطنة التنظيمية مطلب الكثير من المنظمات بسبب آثاره الإيجابية، وهذا ما أكده أوران في قوله أن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط بل لابد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة وتوجيهها، أما من ناحية طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية فهذا السلوك غير مكلف بالنسبة للمنظمة فهو إختياري وتطوعي للموظف، ولا يرتبط بشكل رسمي بأية مكافآت أو حوافز ولا يندرج تحت الوصف الوظيفي.

تؤكد بعض الدراسات على أن المؤسسات التي يكتفي فيها العامل بالأدوار التقليدية الرسمية المطلوبة منه فقط هي منظمات ضعيفة الأداء ولا يمكنها الصمود في ظل وجود بيئة تتسم بالتغيير المستمر، يتطلب منها تكاثف الجهود والتعاون من خلال تشكيل جماعات وفرق عمل يعملون بوتيرة أعلى من المطلوب منهم، وهذا ما دفع الفكر الإداري المعاصر إلى الإهتمام المتزايد بسلوك المواطنة التنظيمية كونه يرتبط بالكثير من المفاهيم الإدارية المهمة في المنظمة كالاتجاهات والإدراك والقيادة والتغيير التنظيمي ولعل هذا الأخير هو أحد العمليات الضرورية واللازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة وإستمرارية تلك المنظمات والذي يعد من أهم السبل والطرق التي تنتهجها المنظمة لتحقيق المنظمة التكيف والتلاؤم والتوازن مع البيئة المحيطة ومواكبة مختلف التطورات والمستجدات وضمان إستمراريتها وبقائها في الأسواق وتحقيق المزايا التنافسية، حيث برزت أهمية التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال بسبب إقترانه بمختلف جوانب المنظمة سواء من ناحية رؤيتها ورسالتها، عملياتها ومهامها، هيكلها التنظيمية، سلوك الأفراد العاملين وإتجاهاتهم وإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة.

لذا فإن التغيير التنظيمي الآن أصبح شرط جوهري وأساسي وليس إختياري، فالمنظمة التي لا تقوم بعملية التغيير الداخلية لمواجهة التغييرات الخارجية فإنها تعرض نفسها لتهديد والزوال مما أوجب على مسيري المنظمات إستباق التغيير وقيادته لكي تستطيع أن تتفوق وتميز، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول لمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة، وهذا ما ألزم المنظمات البحث ودراسة كل العوامل التي من شأنها أن تسهل عملية التغيير التنظيمي.

2. مشكلة البحث والأسئلة الفرعية

أولاً: مشكلة البحث

من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، واستحوذت على إهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك التطوعي الاختياري خارج نطاق الأدوار الرسمية. الهادف إلى الارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية المنظمات دون أن يكون هناك أي ربط بين هذا السلوك وتوقع الحصول على أي مردود مادي أو معنوي مقابل ذلك. فعلى مستوى المنظمة وجد ان سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في تحسين الفعالية من خلال حسن إستخدام الموارد، والتكيف السريع للعاملين مع التغيرات الخارجية، فالتغيير التنظيمي يعبر عن انتقالاً من الوضعية الحالية غير مريحة إلى وضعية مرغوب فيها لذلك نحاول في هذه الدراسة معالجة الاشكالية التالية:

ما هو دور المواطنة التنظيمية كسلوك في نجاح التغيير التنظيمي؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

ضمن هذا السؤال تبرز الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما هو مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية-فوغالة-بسكرة؟
- 2) ما مستوى التغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية-فوغالة-بسكرة؟
- 3) ما هو دور الإيثار في نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية فوغالة بسكرة؟
- 4) ما هو دور الكياسة في نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية-فوغالة -بسكرة؟
- 5) ما هو دور وعي الضمير في نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية-فوغالة-بسكرة؟
- 6) ما هو دور الروح الرياضية في نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية-فوغالة -بسكرة؟
- 7) ما هو دور السلوك الحضاري في نجاح التغيير التنظيمي المؤسسة الاستشفائية-فوغالة -بسكرة.

3. الدراسات السابقة:

حظي موضوعي "سلوك المواطنة التنظيمية"، "التغيير التنظيمي" باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت دراساتهم من خلال (الكتب والمقالات والمجلات والملتقيات ورسائل الدكتوراه...)، وفيما يلي سنستعرض دراستين لكل متغير.

➤ الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير سلوك المواطنة التنظيمية:

أ-دراسة (لعور، 2013-2014): بعنوان التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية 2013-2014 لدى افراد الحماية المدنية دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة، مذكرة مقدمة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علوم النفس وعلوم التربية والارطفونيا لنيل الماجستير تخصص سلوك تنظيمي.

المقدمة العامة

■ ولغرض تحقيق اهداف الدراسة (معرفة مدى إدراك أفراد الحماية المدنية بسكيدة للتمكين النفسي، معرفة مدى سلوك افراد الحماية المدنية لسلوك المواطنة التنظيمية والسلوكيات التطوعية، الوقوف على واقع التمكين النفسي والمواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية)

واختبار الفرضيات فقد تم تطبيق الدراسة على عينة من افراد الحماية المدنية بسكيدة بالمديرية العامة المتواجدة بالولاية وقد تم الحصول على المعلومات الإدارية من خلال استبانة اعدت لهذا الغرض، وزعت على عينة عدد أفرادها 417 فردا بين اداريين واعوان تدخل ميداني.

واستعملت مجموعة من الوسائل الاحصائية المتقدمة، التكرار النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لقياس وتحليل آراء عينة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون لحساب الارتباك بين المحاور والمقاس ككل ومعامل الفا كرنباخ لحساب الثبات، والانحدار البسيط والمتعدد واختبار ليفن لتأكد من تجانس افراد العينة، والتواء والتفطح لتأكد من اعتدالية توزيع أفراد العينة.

وتوصلت النتائج إلى:

- مستوى التمكين النفسي لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة مرتفع.
 - مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة مرتفع.
 - التمكين النفسي يؤثر على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.
- وقد قدمت مجموعة من التوصيات:
- الحاجة الى تبني وتوسيع الدراسة في سلوك المواطنة التنظيمية سواء كمتغير مستقل أو متغير تابع.
 - هناك العديد من القطاعات والمؤسسات الجزائرية التي تعتبر ميدان خصب للبحث العلمي، في مجال السلوك التنظيمي، والحماية المدنية هي إحدى المؤسسات التي توفر للباحث مناخ يساعد على البحث والدراسة.

ب دراسة (ابن سعيد الزهراني، 2006): بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، الفصل الدراسي الأول من عام جامعي.

ولغرض تحقيق اهداف الدراسة (تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام لبنين بمدينة جدة، بيان العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية وابعاد سلوك المواطنة التنظيمية، تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات واستجابات افراد عينة الدراسة حول ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية والتي يمكن أن تعزي الاختلاف العوامل التالية العمل المؤهل الخبرة، المرحلة التعليمية)

واختبار الفرضيات: من خلال تطبيق الدراسة على عينة من جميع مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بجدة والبالغ عددهم(393)مديرا، بالإضافة إلى عينة عشوائية من معلمي تلك المدارس بلغ عددهم (964) معلما تم اختيارهم وفق أسلوب

المقدمة العامة

العينة الطبقيّة العشوائية، وبخصوص استخدام الأدوات الإحصائية فقد تم حساب معامل الثبات الاستبانة وفقا لمعادلة الفا كرنباخ، واستخدام التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى سلوك المواطنة، كما قد تم استخراج معامل بيرسون لبيان العلاقة بين العوامل الشخصية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه **scheffe** للمقارنات البعدية لتحديد مصدر (اتجاه) الفروق بين متوسطات.

قد توصلت النتائج إلى:

- يرى المعلمون أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم عال.
 - يرى المديرون أن المعلمين يميلون إلى تكرار ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وفق الترتيب: الكياسة يليه السلوك الحضاري ثم وعي الضمير ثم الإيثار وأخيرا الروح الرياضية.
 - عدم وجود علاقة ارتباطية وان وجدت فهي ضعيفة بين العوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة ورؤيتهم لممارسة المعلمين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري.
- أما بخصوص التوصيات فكانت كالتالي:

- عقد دورات تدريبية للمعلمين في مجال سلوك المواطنة التنظيمية وهذا لأثاره الإيجابية المترتبة.
- تنمية ثقافة الدور الوظيفي بدلا عن الواجبات الوظيفية وتشجيع المعلمين على تبني هذه الثقافة في أعمالهم.
- ادخال التغييرات اللازمة في إجراءات وقواعد ونظم العمل الهادفة إلى تحفيز المعلمين للالتزام بسلوك المواطنة التنظيمي.

➤ الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

أ-دراسة (شريف، 2015-2016) بعنوان: ادارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك.

- ولغرض تحقيق أهداف الدراسة (تقديم إطار نظري لموضوع ادارة التغيير التنظيمي، والكيفية التي يمكن من خلالها لهذه الإدارة أن ترسخ مبادئ المنظمة المتعلمة الهادفة الى تحقيق أداء متميز يمكن للمنظمة من المنافسة ومواجهة مختلف التغييرات الحادثة في بيئاتها الداخلية والخارجية وبكفاءة وفعالية، إستعراض تجربة واقعية لمنظمة تحولت من الشكل التقليدي إلى منظمة متعلمة)
- ولاختبار الفرضيات تم توزيع استبانة على عينة من الاطارات العاملين بكندور البالغ عددهم 91 وقد تم فيها استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لحساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية... الخ.

قد توصلت النتائج إلى:

مع كل ما يحدث في العالم بشكل عام والبيئة الأعمال بشكل خاص من تغييرات سريعة، يصبح التغيير شيئا ضروريا وملحا، فإذا أرادت المنظمات أن تبقى في هذه البيئة عليها أن تتغير وتتكيف مع بيئتها وإلا كان مصيرها الفشل. يتطلب تحول المنظمة من الشكل التقليدي إلى منظمة المتعلمة، النجاح في إرساء مجموعة من الأسس، وأهمها التعلم التنظيمي، التفكير النظامي، القيادة، وفرق التعلم ويتطلب إرساء مثل هذه الأسس عملا كبيرا، قد يستغرق أعواما طويلة من تغيير هيكلها وانسائها وتقاضي الذي يأتي ضمن مهام إدارة التغيير. بالنسبة إلى التوصيات:

- التغيير حادث في كل الاحوال، لكن الأمر كله يقتصر على اختيار المنظمات بين أن تقوم هي بالتغيير أو يفرض عليها، وعليه من الأفضل على كل منظمة أن تبادر هي بالتغيير وتتحكم بمصيرها بنفسها بدل أن يتحكم فيه الآخرون.

- إذا أرادت المنظمة أن تتغير فيجب أن يكون ذلك بشكل مخطط وبدقة، وإلا كان مصير جهودها الفشل والتحرك إلى الوراء بدل إلى الأمام.

ب -دراسة (توفيق، 2015-2016): بعنوان التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين حتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات-سطيف-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم اقتصادية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في: (التعرف على مدى متابعة وتحليل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للبيئة التي تعمل في إطارها، التعرف على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، التعرف على مجالات التغيير التنظيمي التي تهتم بها أكثر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)

ومن أجل اختبار الفرضيات: تم استخدام الاستبانة موزعة على مجموعة من المؤسسات وذلك بتوزيع 120 استمارة على مسؤولي هذه المؤسسات من مدراء ورؤساء ودوائر ورؤساء مصالح (أفراد الإدارة العليا وافراد الإدارة الوسطى)، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال حساب الفا كرنباخ، التكرارات والنسب المئوية، واختبار T لتحديد اجابات المبحوثين حول محاور الاستبانة، واختبار تحليل التباين anova، واختبار تحليل تباين الاحادي لمعرفة أي الفروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين.

توصلت نتائج الدراسة إلى:

■ إدراك مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي خضعت للدراسة بأن البيئة الخارجية التي يعملون بها تتميز بالتغيير الشديد والتعقيد نظرا للتخلي الدولة على نظام حماية التي كانت تستفيد منه بعض مؤسسات القطاع العام، وفتح مجال أمام القطاع الخاص الوطني والاجنبي بما أدى إلى زيادة حدة المنافسة ودفع المؤسسات الى مجاراة التطورات الحاصلة عبر مبادرة مشاريع التغيير.

■ إعطاء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي خضعت للدراسة أهمية أكبر لرغبة الإدارة في تحسين والتطوير من خلال السعي لمعالجة الاختلالات الداخلية كدافع لإحداث التغيير.

المقدمة العامة

■ حرص الإدارة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي خضعت للدراسة على متابعة سير عملية التغيير التنظيمي وتقييم نتائجه باستمرار من خلال تعيين فريق من المسيرين لقيادة مشروع التغيير وإدارة مراحل تنفيذه ومتابعة المشاكل والمعوقات التي تعترض تحقيق أهداف.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات:

- ضرورة تحسيس الإدارة كافة المسؤولين والعمال في مختلف المستويات بزيادة حدة التغيرات التي أصبحت تميز البيئة الخارجية بما يفرض زيادة وعيهم بالأخطار والتهديدات التي قد تتعرض لها مؤسساتهم.
- ضرورة تعود المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالعمل بمنطلق وسلوك الاستباق والابتعاد قدر الامكان بالعمل بمنطلق رد الفعل.

➤ الدراسات السابقة العربية التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التنظيمي معا:

أ-دراسة (العطوي وضرغام، 2017) بعنوان دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تقبل التغيير التنظيمي لدى موظفي معمل الاسمنت الكوفة الجديد، المجلد 14، العدد 4.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف عن الدور الذي يقوم به سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق التغيير التنظيمي في الشركة العامة للإسمنت/ معمل إسمنت كوفة الجديد.
- تحليل نوع العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التنظيمي ومعرفة نوع هذه العلاقة.
- المساهمة في زيادة رفع مستوى كفاءة وفعالية الافراد العاملين من خلال اجراء بعض التغيرات في المنظمة وبالتالي زيادة سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمة.

وبخصوص اختبار الفرضيات:

تم استخدام استبانة في معمل اسمنت الكوفة الجديد اذ تم اختبار عينة قدرها (97) من الأفراد وبخصوص ادوات الدراسة فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية من بينها تحليل الانحدار البسيط ومعامل التحديد R للتعرف على قدرة النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، واستخدام teste-T والذي يشير الى معنوية النتائج فضلا على استخدام F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار.

وقد توصلت النتائج إلى:

- أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية موجبة بين السلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التنظيمي في معمل الاسمنت الكوفة الجديد.

■ أن من أهم الأسباب التي ساهمت في ظهور التغيير التنظيمي في المنظمة هو وجود وتقبل سلوك المواطنة التنظيمية من قبل الموظفين في المنظمة.

■ التغيير التنظيمي في المنظمة ناتج عن وجود الإيثار في المنظمة من قبل الموظفين وكذلك الروح الرياضية ووجود الكرم لدى الموظفين وايضا السلوك الحضاري.

توصيات الدراسة كالتالي:

■ ضرورة تنمية وإدراك الإدارة على احداث تغييرات تكنولوجية وتركيبية بما ينعكس بإيجاب على اداء هؤلاء الموظفين وبالتالي زيادة سلوك المواطنة.

■ تدعيم الحوافز المادية التي جاء بها التغيير التنظيمي من خلال اعادة النظر في التنقيط السنوي والدوري الذي يحدد علاوات المردودية والمنحة الخاصة بقطاع المالية.

ب-دراسة (ريم، لم يذكر التاريخ) بعنوان: دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز إدارة التغيير: حالة بعض المؤسسات الجزائرية، مجلة القيس لدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الرابع، الجزائر.

تهدف الدراسة إلى:

■ دراسة دور سلوك المواطنة التنظيمية في السياق التنظيمي.

■ تسليط الضوء على عملية التغيير.

■ سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير.

ولإختبار الفرضيات: تم استخدام استبانة موزعة على 180 فردا، من جميع المؤسسات بولاية الأغواط-الجزائر- كانت 160

استبانة صالحة لتحليل، وتم استخدام أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية من بينها معامل الفا كرنباخ، والتكرارات والنسب المئوية واختبار بيرسون واختبار الارتباط والانحدار الخطي.

توصلت نتائج الدراسة:

■ إن الانفتاح على تغيير وتفاعل الموظفين يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في التنبؤ بالتوجه نحو التغيير.

■ في هذه الدراسة تم التركيز على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال أبعاده (الايثار، المجاملة، الروح الرياضية، السلوك

الحضاري، وعي الضمير) ودوره في تعزيز التغيير التنظيمي بسبب علاقته بالأهداف الموجهة نحو التغيير، تم التوصل على

ان سلوك المواطنة يساعد على التغيير ويرتبط ارتباطا وثيقا بقدرة الموظف على القيام بذلك.

وقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات:

■ العمل على تحفيز الموظفين للمساهمة بمعارفهم خلال القيام بعملية التغيير.

■ تصميم وتطوير نظام سلوكي يعمل على استقبال اقتراحات وافكار الموظفين واشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

3) نموذج وفرضيات الدراسة:

أولاً: نموذج الدراسة

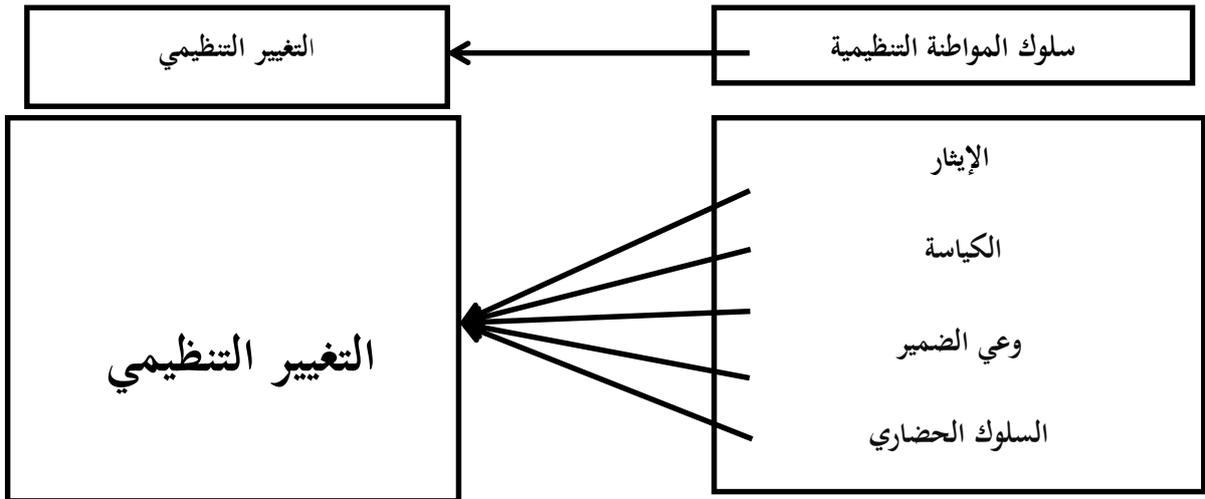
قبل التطرق إلى نموذج الدراسة لابد بتعريف متغيرات الدراسة:

اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

- **سلوك المواطنة التنظيمية:** هو سلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والمهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.
- **التغيير التنظيمي:** هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على خطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو سلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الاداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق موائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور.
- **المتغير المستقل:** وهو سلوك المواطنة التنظيمية ويتضمن خمس أبعاد هي: الإيثار، الروح الرياضية، الكياسة، الجمالة، سلوك الحضاري
- **المتغير التابع:** وهو التغيير التنظيمي

نموذج الدراسة: تقوم الدراسة على النموذج الفرضي التالي:

شكل رقم (01-أ): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة

تنطلق الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة من فكرة نريد التأكد من صدقها أو ثباتها أو رفضها ونفيها تماما، تتعلق هذه الفكرة من أن وجود ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة سيؤدي الى نجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية -فوغالة-بسكرة، وبناء على هذا المنطلق سيتم اختبار صحة أو نفي هذه الفرضية، انطلاقا من وضع الفرضيات الفرعية محل الاختبار وهذا عند مستوى الدلالة (0.05).

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية ل سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة في نجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)

يندرج ضمن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الايثار والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية -فوغالة- بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

2. **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد دور ذو دلالة احصائية بين الكياسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية -فوغالة-بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد دور ذو دلالة احصائية بين وعي الضمير والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية -فوغالة-بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد دور ذو دلالة احصائية بين الروح الرياضية والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية -فوغالة-بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

5. **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد دور ذو دلالة احصائية بين السلوك الحضاري والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية -فوغالة-بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

5) **التموضع الأبيستمولوجي ومنهجية الدراسة:**

أولا: التموضع الأبيستمولوجي

إن الهدف من هذه الدراسة هو الاعتماد على النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة ارتباط أو تأثير) التي تربط بين المتغيرات المفسرة (سلوك المواطنة التنظيمية) والأبعاد المختلفة لها المتمثلة في " الايثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري، وأخيرا الروح الرياضية، وهذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام لظاهرة التغيير التنظيمي في طابعها

التركيبي الكلي المتكامل، اعتقاداً أن وجود ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية بمختلف أبعادها سواء كلها أو جزء منها سيؤدي إلى نجاح " التغيير التنظيمي " داخل المؤسسات، مما يعني أن تأكيد أو نفي هذا الأمر سيكون من خلال الاستقراء والتقصي الميداني الذي تفسره الباحثة من منطلق دراسة للعوامل المختلفة لظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية وأدوارها المختلفة، وبهذا الافتراض ومن منطلق هذا التصور الفكري والمعرفي يتم تموضع الباحثة ضمن المقاربة التفسيرية أو ما يطلق عليه البراديجم التفسيري (PARADIGME INTERPRETATIF).

ثانياً: منهجية الدراسة

تبنّت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي تم الاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، وهذا من أجل ادراك ومعرفة الأسس ومنطلقات الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تعتبر خطوة مهمة جداً لضبط اشكالية والنموذج الدراسة بحيث ينطلق منها الباحث لفهم جيد يثبت من خلاله أهمية موضوعه، ومقارنة النتائج المتوصل إليها فهي تعتبر دعماً له، أما من جانب الميداني التحليلي فقد تم إجراء عينة من مجتمع الدراسة، وتم تحليل كامل بياناتها من خلال الإجابة عن الاستبيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وفيما يلي تبيان نوعين من البيانات المعتمد عليها في الدراسة:

- **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS.V.20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول الى الدلالات ذات قيمة تخدم أهداف الدراسة وموضوع الدراسة.
- **البيانات الثانوية:** تم القيام بمراجعة مختلف الكتب والمجلات والملتقيات والمذكرات والرسائل الجامعية سواء الورقية أو الإلكترونية، المتعلقة بالموضوع الخاص بالدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي من خلالها مكنت الباحثة من بناء اطار نظري كدعم لها في جميع مراحل الدراسة، مع استخدام ضوابط التهميش وفقاً لجمعية علم النفس الأمريكية APA الطبعة السادسة.

6) تصميم الدراسة:

- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهومي سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التنظيمي معاً
- التعرف على مستوى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية - فوغالة - بسكرة
- التعرف على مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية - فوغالة - بسكرة.

■ التعرف على مستوى العلاقة التي تربط بين سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وهذا من خلال اختبار صحة الفرضيات.

أما بخصوص نوع الدراسة فقد تمت بناء على علاقة ارتباط بين متغير "سلوك المواطنة التنظيمية" و"التغيير التنظيمي"، وبخصوص مدى تدخل الباحثة فقد حاولت الإلمام بجميع وكافة الوقائع والأحداث التي تخص ظاهرة الدراسة دون المساس والتغيير فيها أو محاكاتها، وبالنسبة لتخطيط الدراسة فقد أجريت في بيئة غير اصطناعية (طبيعية غير مخططة) أي دراسة الظاهرة على طبيعتها في الواقع، وقد تم اختيار مجتمع الدراسة جميع العمال بالمؤسسة الاستشفائية -فوغالة-بسكرة، حيث يبلغ عددهم (76) عامل تم توزيع (70) استبانة تم الاسترداد منها (60) استبانة صالحة لدراسة، واستغرقت الدراسة مدة أسبوع وهذا لتعقد الإجراءات وضوابط الدخول للمستشفى بسبب جائحة كورونا لسنة 2021.

7) أهمية الدراسة:

تأتي أهمية البحث في إلقاء الضوء على أحد الموضوعات الإدارية الحديثة في الفكر التنظيمي وهو سلوك المواطنة التنظيمية الذي تزايدت أهميته في المنظمات بصفة عامة، وأصبح على هذه المنظمات تحديد مكوناته والتعامل معها والاستفادة منها لضمان مواكبة التغييرات المحيطة بها مما يساهم في بقائها واستمراريتها كما تتبع أهمية الدراسة في امكانية الاستفادة متخذي القرار في مؤسسة محل الدراسة من النتائج والتوصيات التي تتوصل لها الدراسة والتي قد تسهم في تعزيز مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية.

8) خطة مختصرة للدراسة: تم تقسيم المذكرة لثلاث فصول مقسمة لمجموعة من المباحث

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل ظاهرة التغيير التنظيمي، وقد قسم لأربع مباحث كالآتي:

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: محالات وأنواع التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: مراحل التغيير التنظيمي ومصادره

المبحث الرابع: عوامل نجاح ومعيقات التغيير التنظيمي.

الفصل الثاني: يتناول هذا الفصل ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية، وقد قسم لأربع مباحث كالآتي:

المبحث الأول: مدخل إلى المواطنة التنظيمية.

المبحث الثاني: أبعاد ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثالث: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية ومدخلها

المقدمة العامة

المبحث الرابع: مزايا سلوك المواطنة والمعوقات المؤثرة فيها

المبحث الخامس: دور سلوك المواطنة التنظيمية في نجاح التغيير التنظيمي

الفصل الأول

مقدمة الفصل:

تعد ظاهرة التغيير التنظيمي من القضايا المهمة في عالمنا اليوم، عالم المتغيرات السريعة عالم لا تهدئ حركته أو تتوقف، وتتجلى ظاهرة التغيير كذلك في حياتنا اليومية، ومن حولنا وقد يظهر في صور متعددة ، كالتغيير في الأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، وفي أنماط التسيير في المؤسسة التي تعد جزء من هذا العالم المتغير بصفتها نظام مفتوح على البيئة المتواجدة فيها، هذا ما يجعلها تتفاعل مع التغييرات الجارية فيها، وذلك لتحقيق التوازن المطلوب، عن طريق التغيير التنظيمي الهادف.

ولإحاطة بجوانب التغيير التنظيمي ومفهومه وأهميته ومختلف الجوانب المتعلقة به داخل المنظمة، قمنا بتقسيم هذا الفصل لاربع مباحث .

❖ المبحث الاول : ماهية التغيير التنظيمي

❖ المبحث الثاني: مجالات وأنواع التغيير التنظيمي

❖ المبحث الثالث: مراحل التغيير التنظيمي ومصادره

❖ المبحث الرابع : عوامل نجاح ومعوقات التغيير التنظيمي.

المبحث الاول: ماهية التغيير التنظيمي.

إن إحداث التغيير التنظيمي ضرورة حتمية لكل المؤسسات وهذا لضمان استمرارها، ولهذا سيتم التطرق في هذا المبحث تعريف التغيير والتغيير التنظيمي ايضا معرفة أهميته وأهم خصائص التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف التغيير والتغيير التنظيمي

لعملية التغييرية قواعد ومبادئ وضوابط ينبغي معرفتها وفهمها جيدا، وذلك لأن أي اخفاق في فهمها ومراعاتها قد يؤدي الى فشل عملية التغيير، وأول قاعدة يجب مراعاتها يتمثل في الفهم اللغوي والاصطلاحي لماهية التغير والتغيير التنظيمي.

الفرع الأول: التغيير كما ورد في القرآن الكريم

يتميز منهج الدين الاسلامي عن المناهج الوضعية، بكونه شامل لكل أوجه الحياة وصالح لكل زمان ومكان. منهج أنزله الله تعالى لسعد في الدنيا ونفz بنعيم الآخرة، وهو يدعو الى التغيير الايجابي وينهى عن الجمود والتغيير السلبي، ولقد ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم في عدة مواضع نذكر منها:

قوله تعالى: **وَلَأُضِلَّنَّهُمْ وَلَأُمَنِّيَنَّهُمْ وَلَأَمْرَنَّهُمْ فَالْيَبْتِكُنَّ إِذَآنَ الْأَنْعَامِ وَلَا مَرَنَّهُمْ فَايَغْيِرُنَّ خَلْقَ اللَّهِ ۗ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِّنْ دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرَانًا مُّبِينًا (النساء، الآية 119).** حيث أن الله تعالى خلق عباده مفلطين على قبول الحق وايقاره، فجاءتهم الشياطين وبدلتهم عن هذا الخلق الجميل وزينت لهم الشر والشرك والكفر والفسوق والعصيان.

وفي قوله أيضا: **(ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نُّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَا اللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ) (الانفال، الآية 53)،** أي أن الله أنعم على البشرية نعم الدين والدنيا وزيدها إذا ازدادوا له شكرا، أما إذا كفروا فيسلبهم اياها ويغيرها عليهم كما غيروا ما بأنفسهم، والله الحكمة في ذلك حيث لم يعاقبهم الا بظلمهم.

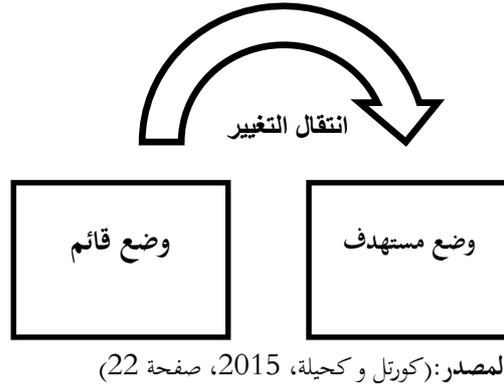
وبهذا فإن المحطة الأولى للتغيير هي النفس البشرية فإذا لم يغير الفرد ما بنفسه لا يمكنه أن يغير ما حوله وهو ما أجمع عليه غالبية من بحث في هذا الموضوع، نعم إنه الإعجاز القرآني حيث في ثنايا صفحاته اشارات علمية حول الكثير من الحقائق في شتى المعارف العلمية والتي سبقت العلوم الحديثة بأكثر من اربعة عشر قرنا. (سوي، 2010-2011، صفحة 3)

2.1. المفهوم الاصطلاحي للتغيير:

لقد تعددت تعاريف ومفاهيم مصطلح التغيير باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين، لهذا سنقوم بتقديم البعض منها:

التغيير في أبسط صورة يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم ونكتشف الأمور بصورة مستمرة.

شكل رقم 01-02: عملية انتقال التغيير



التغيير هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، ويعني ذلك من حالة إلى أخرى في المكان والزمان (كورتل و كحيلة، 2015، صفحة 22).

الفرع الثاني: التغيير التنظيمي organization, change

تعدد مفاهيم التغيير التنظيمي وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، فالبعض يعرف التغيير التنظيمي من زاوية أسباب التغيير، والآخر يعرفه من زاوية نتائج التغيير، إذن مفهوم التغيير التنظيمي لا يزال غير واضحاً، فهناك طبيعة التغيير من حيث المضمون والشكل، وهناك علاقات التغيير من حيث الترابط والتشابك، ومن حيث الاتجاه والتأثير والتأثر، وهناك القابلية للتغيير من حيث المرونة التي تتقبل التغيير.

وبصفة عامة عرف التغيير التنظيمي كالتالي:

تعريف بكارد " Be chard التغيير هو: جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم، وذلك من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم. (دودين، 2017، صفحة 18)

التعريف الثاني: هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسة الإدارة في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفاً أحد الأمرين أساسيين هما ملاءمة اوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب ادارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات. (ضامن العنزري، 2004، صفحة 14)

التعريف الثالث: يعرف التغيير التنظيمي: بأنه العملية (العمليات) التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة. (الطروانة و عريقات، 2012، صفحة 49).

التعريف الرابع: يشير التغيير التنظيمي إلى عملية إعادة هيكلة الموارد والقابليات بهدف زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة وزيادة العوائد التي يحصل عليها أصحاب المصالح. (دهش جلاب، 2011، صفحة 667).

التعريف الخامس: هو مجموعة الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المنظمة لإحداث تطوير أو تحويل في أهداف المنظمة أو رسالتها أو سياستها أو استراتيجيتها أو في عنصر آخر من عناصر التنظيم. (عبد الله، 2014، صفحة 23).

التعريف السادس: ان التغيير التنظيمي يعني كل تعديل في الهياكل التنظيمية أو السلوكيات الخاصة بأعضاء المنظمة، أو هو عمل ارادي من طرف المسير بغية ضمان ديمومة ونمو المؤسسة (توفيق، 2015-2016، صفحة 24).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التغيير التنظيمي هو:

عملية انتقال المنظمة من حالة على حالة أخرى أكثر إيجابية خلال فترة زمنية طويلة نسبياً، حيث تشمل هذه العملية غحداث تغييرات على كل أو بعض جوانب المنظمة مثل الجانب الثقافي والجانب الفني والجانب العملياتي للمنظمة، وهذا كله بهدف تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها في تطوير نفسها وتحقيق السبق والتميز وملاءمة كل التحديات البيئية الداخلية والخارجية.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص التغيير التنظيمي

الفرع الأول: أهمية التغيير التنظيمي

في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي وصف بأوصاف شتى: اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي، اقتصاد المعلومات، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، بحث لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المنظمة، حيث المعلومات كانت محدودة والآليات والأدوات متواضعة نسبياً والهياكل اقل بساطة، فالأسواق اليوم أصبحت معومة، ودورات حياة المنتجات تقلصت، وظاهرة المنظمات العابرة للقارات تنامت (المنظمة الشبكية)، واتخاذ القرارات اصبح يعتمد اكثر فأكثر على الانظمة الخبيرة... إلى غير ذلك من التحولات، وهذا ما يجعل التغيير ضرورة حتمية لا مفر منها حيث تكمن أهمية التغيير التنظيمي في الآتي:

- 1- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة أو المنظمة الى التجديد والحوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات، كما تحتفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الابداع والانتاج.
- 2- **تنمية القدرة على الابتكار:** فالتغيير دائماً يحتاج الى جهد التعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير، ويكون التعامل بالإيجاب ومنهم ما يتعامل بالمقاومة ذلك التغيير خشية فقدان الصلاحيات والمسؤوليات.
- 3- **إزكاء الرغبة في التطوير:** بحث التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير، وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب: عمليات الاصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها، وعمليات التجديد وتطوير القوى الانتاجية القادرة على الانتاج والعمل، التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق اساليب انتاج جديدة من خلال ادخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

4- التوافق مع المتغيرات: وينظر أيضا الى أهمية التغيير لتوافق مع التكنولوجيا وعمولة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات

وتسيطر عليها، فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه.

فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط ومطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم والمبادئ الاقتصادية الحديثة ف

الفكر الاقتصادي المحلي والعالمي. (عرفة، 2012، صفحة 21)

ايضا تبرز أهمية التغيير التنظيمي في عدة نقاط منها:

✓ يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه،

أو قد يكون تغييرا مخططا يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا، ويتضمن التغيير جانبا اساسيا

للإدارة بحيث يتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل فعال.

✓ ان المنظمة تعتبر نظاما فرعيا في نظام أكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة

لمواجهة التغييرات المتكاملة في البيئة الخارجية، وأن أي تأثير على أي نظام أو فرع داخلها يؤدي بالتالي الى مزيد من

التغييرات في فروعها أو نظمها الاخرى، وبالتالي داخل البيئة الداخلية للمنظمة ككل.

✓ تم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات،

العلاقات بين الافراد والجماعات وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة. (عطوي

و ضرغام، 2017، الصفحات 313-314).

✓ الفشل في تحقيق الاهداف المخطط لها وعدم إنجازها في الفترة المعينة مثل دخول منافسين.

✓ إدخال التقنيات الحديثة وخاصة المعقدة في الإجراءات الخاصة بالعمل التي تتطلب التغييرات التدريجية وأهمها تدريب

وتأهيل العاملين على كيفية استخدامها. (مهدي و كاظم، 2018)

الفرع الثاني: خصائص التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي مجموعة من الخصائص نذكر منها:

أ. التغيير أمر حتمي: يقول علماء علم الاجتماع (أن الشئ الذي لا يتغير هو التغيير نفسه) ذلك أن التغيير أمر حتمي

وضروري ولازم، وهذا ما يتناسق مع طبيعة الامور والاشياء فلا شيء يبقى على حاله.

ب. التغيير حركة تفاعلية: إن حركة التغيير هي حركة انتقالية بالضرورة، وأن المنظمات اثناء قيامها بعمالية التغيير تنتقل عبر

سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تتفزز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية

معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول اليه مستقبلا ن هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم.

ج. التغيير عملية مستمرة: هناك قاعدة خالدة تقول "أن التغيير مسالة مستمرة على مر التاريخ"، فالتغيير حالة مستمرة يحصل

بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار وذلك ان

المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي، اذ أن السمة الغالبة

عليها هي سمة "التغيير المستمر"، لذا على المنظمات أن تعتمد اسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء المستمر في الاسواق.

د. التغيير عملية شاملة : ان اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية ،لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكليتها (كامله)، اي باعتبارها نظاما كاملا، كما أن النظرة للمنظمة للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة ،فان أي تغيير في احدى أنظمتها (عناصرها) يؤثر في كافة النظم الاخرى بدرجات متفاوتة ،فالتغيير نظام الاجور والرواتب ، نظام الحاسب الالي ن اجراء تقييم العمل الذي يصمم الوصول بدقة أكبر في السجلات وتحديد لنشاطات وترقيات يؤثر في نظام الحوافز ، الصراع الداخلي، ديناميكيات الجماعات وجوانب اخرى للمنظمة. (معمري م.، 2014-2015، صفحة 65)

المطلب الثالث: عناصر ومستويات التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي مجموعة من العناصر المهمة التي لا بد من توفرها، أيضا هناك مستويات له وهذا ما سنتعرف عليه خلال هذا المبحث

الفرع الأول: عناصر التغيير التنظيمي

يرى الدكتور علي الحمادي أن عملية التغيير التنظيمي تتكون من عناصر بدء كل منها بحرف الميم، وسميت بشكل سداسي أطلق عليه سداسي التغيير وهي:

- 1- موضوع التغيير: أي الموضوع الذي تتناوله عملية التغيير.
- 2- المغير: الذي ينادي ويطالب بالتغيير ويقوده.
- 3- المؤيد للتغيير: الذي يؤيد ويقدم الدعم لعملية التغيير.
- 4- المحايد: الذي لم يبين موقفا واضحا وصرحاً من عملية التغيير.
- 5- المقاوم: الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى الى تأخيرها أو افشلها.
- 6- معالجة مقاومة التغيير: مجموعة ممارسات يقوم بها قادة التغيير لتطويع المقاومة والتغلب عليها. (الطروانة و عريقات، 2012، الصفحات 181-182).

الفرع الثاني: مستويات التغيير التنظيمي

يعتقد الكثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي أمثال ارجرس Argryies وبنيس bennis وبيكهارد beckhard ضرورة أن يصدر أي تغيير عن الإدارة العليا الى المستوى الاداري الادنى أو المستوى الموظفين التنفيذيين، وفي الجهة المقابلة ينادي آخرون بأخذ الموظفين للمبادرة واقتراح التغيير، وبين الرأيين رأي وسط ينادي بمشاركة جميع المستويات وذلك على النحو التالي:

أ- التغيير من الأعلى إلى الأسفل:

وفقا لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية، ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الاستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا

المنهج بالسرعة والفعالية، ولكن ما يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو قيادتها الإدارية لا تحضوا بالقبول. (العمرى، 2014-2015، صفحة 38)

ب-مراحل التغيير من أسفل هرم المنظمة (من أسفل إلى أعلى) (تفويض):

يفترض التغيير من أسفل لأعلى وجود بيئة تنظيمية مفتوحة للتغيير حيث يتوافر التشجيع الكافي للعاملين لأخذ المبادرة لاقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية. الذي يتم عن طريق التفويض حيث تكون فيه درجة المشاركة للإدارة العليا الدنيا. ويمر بعدة خطوات أساسية وهي كما يلي:

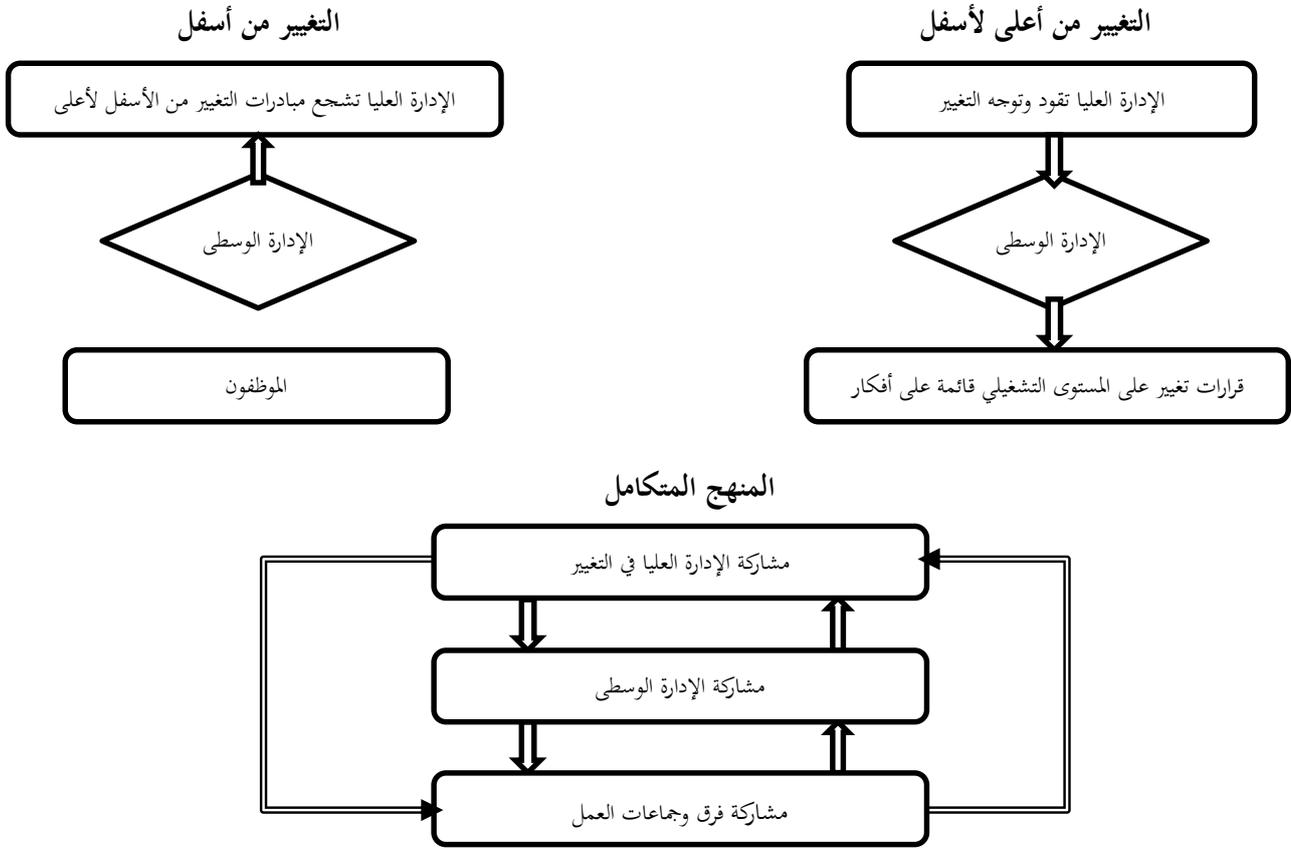
- ✓ الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتغيير.
- ✓ اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتغيير.
- ✓ الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا.
- ✓ التمهيد للانتقال التدريجي من الأعداد إلى التطبيق.
- ✓ التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير.

ج-المدخل التكاملي:(المشاركة): هو أسلوب وسط، يقوم هذا المدخل على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في

تقرير وإحداث التغيير المرغوب، على افتراض أن العاملين ذوي كفاءة وأهلية للمشاركة.

وفي ظل هذه المشاركة يمكن تكوين فرق أو جماعات من المستويات التشغيلية لتقلص المقترحات لتنفيذ برامج التغيير، ويتميز هذا المدخل المتكامل بأن الجميع يكون مسؤول عن التغيير وسوف تقل احتمالات المقاومة للتغيير نظرا لمشاركة وقبول الغالبية به وفي نفس الوقت إذا لم يتم استخدام هذا المدخل بدقة ومن خلال دراسة منهجية فان جهود التغيير سوف تتشتت وربما ينتهي بالفشل. (سوي، 2010-2011، صفحة 16)

شكل رقم 01- 02: مستويات التغيير التنظيمي



المصدر: (سوي، 2010-2011، صفحة 17)

المبحث الثاني: مجالات وأنواع التغيير التنظيمي

إن تناول مجالات التغيير هو التطرق الى واحد من الموضوعات الرئيسية التي كانت موضوع بحث ودراسة من طرف المتخصصين نظرا لأهميتها، فكانت اجاباتهم مختلفة عن سؤال رئيسي مفاده "ماذا نغير" أي ما يحسه أو يصيبه التغيير وما الذي يتم تغييره وتعديله في المؤسسة، كما أن أنواع التغيير كانت موضوع بحث من طرف العديد من الباحثين وكان نتيجة ذلك ان وجدت عدة تصنيفات في هذا المجال، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث:

المطلب الأول: مجالات التغيير التنظيمي

إن هناك تنوع في مجالات التغيير التنظيمي نذكر منها ما يلي:

1. التغيير الهيكلي:

إن أي تغيير في هذه المكونات : الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة ، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة اعادة توزيع الاختصاصات، اعادة تصميم خطوط الاتصال ، وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، نطاق الإدارة، العلاقة بين الإداريين والاستشاريين... تدخل في مجال التغيير الهيكلي، وقد تلجأ المنظمات إلى إجراء تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله وهو ما يطلق عليه اعادة (إعادة التنظيم)، كما يمكن أن تقوم المنظمة كذلك بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير التنظيمي كتغيير العوائد والمكافآت، نظام تقييم الأداء.(العمرى، 2014-2015، صفحة 48)

2. التغيير التكنولوجي:

إن الثورة المعرفية قد اتت معها بتقنيات جديدة ومتنوعة في مجالات متعددة، هنا تتوجه المنظمات إلى التغيير في الأجهزة والمعدات واللاتمتة أو الحاسوب لأجل انتاج سلعة جديدة أو تقديم خدمة جديدة مثل استخدام شبكات الاتصال أو استخدام نظم معلومات متطور، كما يشمل ايضا المعرفة والابتكارات والاتصالات وتغيير أساليب العمل والتقنيات المستخدمة كما يتضمن أيضا استخدام تقنيات حل المشاكل وتطبيق المعرفة في مختلف العمليات التنظيمية مثل استخدام تكنولوجيا المعلومات وغيرها من عمليات التشغيل الآلي، ولا شك أن التطورات التكنولوجية لها أثر واضح وكبير على المنظمات إذ يمكن للحاسوب في الوقت الحاضر من تصميم تسير ومراقبة وتحكم والعمل بصورة غير محدودة كما ان الروبوتات والتي حلت محل العنصر البشري في أماكن عديدة كما أن الاتصالات أثرت كثيرا على عمل المنظمات والتي باتت تربط جميع أنحاء العالم، فالتكنولوجيا إذا أوجدت وظائف جديدة وألغت وظائف أخرى وغيرت حتى المهارات المطلوبة من العنصر البشري.

3. التغيير في الموارد البشرية:

وهنا التغيير يمكن أن يكون عن طريق تعلم الموظفين لمهارات جديدة أو اكتشاف فرص جديدة أو ممارسة ابداعاتهم وأفكارهم بطرائق جديدة والتي تفيد المنظمة في نهاية المطاف وجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية، وقد تتطلب الظروف احداث تغييرات في الافراد

أنفسهم أو اتجاهاتهم وسلوكياتهم من خلال استخدام بعض الطرق مثل المحاضرات والتدريب والمؤتمرات والتي تساعدهم في أداء وظائفهم بنجاح. وأن معظم جهود التطوير داخل المنظمة تستهدف الفرد بشكل رئيسي والسعي نحو تغييره وتستخدم في ذلك وسائل وأساليب متنوعة تستند إلى منهج تغيير القيم أو العادات أو عن طريق إعادة التعلم، وأن الافتراض الأساسي الذي يقوم عليه تغيير الفرد هو أن أي تغيير في الفرد سوف ينتج عنه تغيير في المؤسسة.

4. التغيير في المهام:

وهو التغيير الذي يمس العمل ونوعيته وكميته وما يترتب عليه من مسؤوليات، وتغيير متطلبات الوظيفة أي ما تتطلبه من مهارات أو التخلي عن بعض الوظائف وإيقاف التوظيف فيها لبعض الوقت فهذا كله يدخل ضمن التغيير في المهام، وكذلك يهتم هذا المدخل بسياسات وغايات المنظمة والطريقة التي تؤدي إلى تطويرها بالشكل الذي يمكنها من بلوغ أهدافها بفعالية عالية ويتضمن التغيير في المهام الإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي كما يشمل تغيير الواجبات الوظيفية من الناحية الكمية أو من الناحية النوعية أو كليهما معا. (عذراء، 2017، صفحة 135).

5. تغيير ثقافة المنظمة:

تستلزم عملية تغير ثقافة المنظمة السائدة تحليل عناصر الثقافة السائدة وهو أمر يتطلب تحليل العناصر الثقافية السائدة في المنظمة، ويهدف ذلك إلى مقارنة الثقافة السائدة والثقافة الجديدة المطلوبة والتعرف على المعايير المعتمدة في بناء الثقافة التنظيمية الجديدة، وايضا طبيعة المدراء للمنظمة وعلى الطريقة التي تعاملت بها المنظمة مع الازمات والاحداث السابقة التي مرت بها والدروس المستفادة منها، أما الخطوة الثانية فهي الاستفادة من هذه المعلومات وبلورة منظومة القيم الجديدة ، وأخيرا تحديد أهم العناصر الثقافية والقيم الغير المنسجمة من الاولويات المحددة، وتحتاج إلى تغيير الاجراءات المطلوب عملها وتحديثها من اجل تحقيق هدف التغيير في ثقافة المنظمة. (ناطق، 2015، صفحة 54)

المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي:

هناك عدة أنماط وأشكال للتغيير، تختلف باختلاف المعيار المستخدم في التصنيف وهي كما يلي:

1. حسب درجة شمول التغيير: وفقا لهذا المعيار نميز بين نوعين:
 - التغيير الشامل: يقصد بالتغيير الشامل ذلك التغيير الذي يمس كافة أو معظم الجوانب والقطاعات في المنظمة.
 - التغيير الجزئي: وهذا على جانب واحد فقط وهذا قد يؤدي أحيانا إلى عدم توازن داخل المنظمة بسبب أن بعض الجوانب متطورة، والأخرى متخلفة والذي من شأنه أن يؤدي على تقليل فاعلية عملية التغيير.
2. التغيير المادي والتغيير المعنوي: التغيير المادي كتغيير الأجهزة والمعدات، بينما التغيير المعنوي يهدف إلى تغيير سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي والتغيير في طرق أداء العمل.
3. التغيير حسب درجة مدة إحداث التغيير

- التغيير السريع والتغيير التدريجي: يعتمد ذلك على سرعة عملية التغيير وحدته، وعادة ما يتصف التغيير التدريجي بأنه أكثر رسوخا من التغيير السريع، ولا شك أن درجة السرعة تعتمد بشكل كبير على طبيعة الظروف التي تعتبر المحدد الرئيسي لسرعة عملية التغيير داخل المنظمة (الخليل، 2020، الصفحات 248-249).

4. حسب معيار التخطيط: ويندرج ضمنه نوعين: تغيير مخطط وتغيير غير مخطط (تلقائي)

- التغيير المخطط: ويسمى في الكثير من الأحيان بالتطوير، ويعرف على أنه جهد مخطط ومستمر لتغيير المنظمة لتصبح أكثر فعالية، وأكثر اهتماما بالنواحي الإنسانية، وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختيارات الذاتية للمنظمة والاستعدادات للتغيير، ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة.

- التغيير الغير المخطط:(العشوائي): وهو تغيير يحدث بلا إعداد أو تهيئة أو دراسة كافية له، يحدث طوعا وتلقائيا بصورة طبيعية أو عشوائية دون اهتمام من جهة معينة، وتحدث الإشارة إلا أن هذا النوع من التغيير قد يكون إيجابيا كما قد يكون ضارا.

5. تصنيف التغيير وفقا لمصدر التغيير: يمكن تصنيف التغيير حسب المصدر الى ثلاثة أنواع:

- التغيير المتعمد: يكون التغيير متعمدا، أي صادرا من السلطة الداخلية للمنظمة، وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في اتخاذ القرارات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء.

- التغيير المفروض: في هذا النمط يفرض التغيير حرفيا على المنظمة عن طريق قوى معينة في البيئة الخارجية، أي أن المنظمة لا تقرر ذلك التغيير بنفسها بمعنى أن قرار التغيير يصدر من السلطات خارج أسوار المنظمة، وعليها أن تنفذه، كأن يكون التغيير اجباريا عن طريق القانون مثل أن تغير المنظمة بعض سياساتها الإدارية لتتماشى مع بعض التشريعات أو التعليمات الحكومية الصادرة كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام العطل الإدارية للعاملين، أو أن يكون مفروضا نتيجة التأثير بممارسات موظفي جمعيات حماية البيئة والمستهلك.

- التغيير التكيفي: هذا التغيير ليس متعمدا صادرا من السلطة الداخلية، وليس مفروضا من السلطات الخارجية، وإنما يحدث بناء على اقتناع شخصي من المرؤوس، وبدون علم رئيسه، أي أن هذا التغيير ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، ويحدث التغيير التكيفي بسبب تطوير بعض الاجراءات العمل، أو لجعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة، أو لمواجهة موقف استثنائي، أو للاستفادة من فرص مواتية.

7- تصنيف التغيير وفق للحدثة: حسب الحدثة يقسم التغيير إلى:

- التغيير التقليدي: تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتكييف مع ما يحدث من تغييرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والحفاظ على مكانتها، وهو يأخذ شكلا من أشكال ردود الفعل الدفاعية للمنظمات، وما يؤخذ على هذا النوع من التغيير أن الإدارة من خلاله تحاول فقط التخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير المحيط بها، ولا تنتبه إلى الفرص التي يقدمها هذا التغيير، وبالتالي لا تتمكن الاستفادة منها.

- التغيير الحديث: يتمثل هذا النوع من التغيير في توقع وتنبؤ التغيير والاعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة، ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل، وهو أسلوب هجومي في طبيعته، وتلجأ الإدارة فيه إلى المبادرة باتخاذ إجراءات وقائية لمنع التغيير أو تجنبه أو اتخاذ مبادرات من جانبها للاستفادة من التغيير. (شريف، 2015-2016، الصفحات 10-

(11)

المبحث الثالث: مراحل التغيير التنظيمي ومصادره

تمر عملية التغيير التنظيمي بمجموعة من المراحل التي تقوم من خلالها بإحداث التغيير الذي يسمح لها بالانتقال من نقطة الى نقطة معينة التي تحدد المؤسسة من خلاله مجالاتها، أيضا معرفة مصادر عملية التغيير في المؤسسة أمر ضروري جدا وهذا من أجل معرفة كيفية التعامل معه، لذلك سنتطرق اليها خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مراحل التغيير التنظيمي

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الاداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، اضافة الى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه كيرت ليون Kurt Lewin سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تتناسب مع ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في احداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات.

يصف ليفن المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة -الضغوط- من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال، ويعادل هذه القوى الدافعة حسب ليفن عدد من القوى المقاومة التي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد، حيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى.

يؤكد ليفن أن اية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركا مؤثرا في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثا، ويقترح ليفن عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد للنظام القائم الحالي وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير، ثم إلى مرحلة التجميد.

الشكل رقم 01-03: نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الاولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	اعادة التجميد
- إيجاد الشعور الحاجة بالتغيير - تقليص مقاومة التغيير	- تغيير الافراد - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - اجراء تعديلات بناءة

المصدر: (الفتاح، 2017، صفحة 418)

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة الى التغيير ، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الاشخاص بضرورة استبدال الانماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة الى ادراك أن السلوك أو الاستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو انها تؤدي الى تدهور النتائج والأداء، واشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة مسببات مقومات التغيير . وإذا حدث هذا الادراك لدى الأفراد فذلك يؤهلهم لقبول بضرورة التغيير ويسهل تلك العملية.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد والرغبة لعمل شيء جدي، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- 1- منع أي مدعومات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.
- 2- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الاحساس بالذنب والحط من القيمة.
- 3- اشعر العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- 4- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات الغير مرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتا الى أحد الاقسام الأخرى أو الى دورة تدريبية حول المشكلة المعينة.
- 5- تغير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فغن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة. (الفتاح، 2017، الصفحات 417-418)

ثانياً: مرحلة التغيير

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم اجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهيكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات والمعارف الجديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم ، ومن ثم تحقيق المطلوب ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية:

1- التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل الغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة، واعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية.

2- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

3- التغيير في العمليات الإدارية: يشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان، وقد يشمل تعديل السياسات والاجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين. وفي هذه المرحلة يحذر ليفن من الاقدام بشكل متسرع في تنفيذ واحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي الى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير. (جمال، 2015، صفحة 77).

ثالثا: مرحلة إعادة التجميد (التثبيت)

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال الى ادخال التغييرات المطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة تجميد ما تم التوصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم اكتسابه العاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع خطوات التالية:

- 1) المتابعة المستمرة للنتائج وتطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ومناقشة الانحرافات الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
- 2) توفير سبل الاتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة معلومات المرتبطة بها.
- 3) بناء أنظمة حوافر تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في انجاح عملية التغيير.
- 4) إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي.

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوبا علميا لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر عدد من المعلومات ودراستها وتحليلها جيدا واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم حول تأييد ومساندة هذا التغيير أو معارضته. (حسين و علاوي عبد الفتاح، 2010)

المطلب الثاني: مصادر التغيير التنظيمي

تظهر الحاجة للتغيير نتيجة عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة ، فالعوامل الداخلية هي تلك التي تنطلق من احتمالات حوادث اضطرابات تنظيمية، أو أسباب تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير ، مثل تغيير الاهداف التنظيمية ، وانخفاض الانتاجية وارتفاع التكاليف ن والمناخ التنظيمي الغير المواتي، أما العوامل الخارجية فتشير الى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها ان تفاقم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواجبه المنظمة ، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والاطار الهيكلي للقوى السياسية ، والاعتبارات البيئية ، والعوامل الايدولوجية الثقافية.

الفرع الأول: المصادر الخارجية للتغيير

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيرا في المنظمة من القوى الداخلية لا تساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها ، وذلك أمر طبيعي نظرا للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات ، لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتماما كبيرا لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها او التنبؤ بها ، وتتعدد هذه المصادر كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-4: القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



المصدر: (مناهل أحمد، 2015، صفحة 25)

1) **البيئة الاقتصادية:** زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعملة وانفتاح الاسواق ، وانضمام الكثير من الدول الى المنظمة العالمية للتجارة ، كما أن هناك تغييرات في اسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها ، تغير قواعد المنافسة ، فلانفتاح على الاسواق المتميزة بالحماية جميعها يفرض تغييرا استراتيجيا وهيكليا وثقافيا.

هذه بعض التغييرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو باخر في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات، وبالتالي دفعتها من الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية الى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية ، وبرزت الحاجة الى ضرورة تبني التغيير كخيار استراتيجي.

2) **البيئة السياسية والقانونية:** وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها اذ أن هذه التشريعات تفترض قيودا او تهيئ فرصا مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية ، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية، بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من

بعض الأنشطة وتنظيم بعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتحديات جديدة امام المنظمات المتأثرة بهذا التحول مثل اصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، الغاء بعض الأنشطة).

(3) **البيئة التكنولوجية:** وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو واضحا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، كما أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغيرا موازيا في هياكل قوى العمل بما حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي الى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية، وترتب على ذلك تغير في مناهج التدريب وتغير في معايير الاداء والوصول إلى الجودة الشاملة، ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير هو التقدم في المواصلات والاتصالات الامر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الاعلام والاتصالات حتى وصف عصرنا هذا بعصر حضارة المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الانظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والانظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الالكترونية)، ونتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.

(4) **البيئة الاجتماعية:** تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات، وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات واذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على ارضائه.

(5) **البيئة الثقافية:** حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الافراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الافراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالأخص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء. (مناهل أحمد) 2015, pp. 24-26 ,

ثانيا: المصادر الداخلية للتغيير

وتشمل المصادر الداخلية للتغيير على القوى الناشئة في البيئة الداخلية للمنظمة، نتيجة للعمليات والتفاعلات داخل المنظمة ومن بين أهم هذه المصادر ما يلي:

- **تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها:** حيث ان التغيير في اهداف المنظمة يمثل سببا جوهريا لما له من بعد على كافة مراحل التخطيط والتنفيذ، ويعتبر التغيير في الاهداف تغييرا ملموسا لأنشطة المنظمات ، كما يجب أن يكون الهدف مفهوما لدى جميع الافراد.
- **إدخال أجهزة ومعدات جديدة (التغييرات التنظيمية):** تشمل التغييرات في التنظيم وأساليب الانتاج التي حولت التنظيم الهرمي الى تنظيم متشابه العلاقات وأصبح التنظيم أفقيا واتسعت قاعدته وليس رأسيا هرميا كما كان في الماضي حيث تسلسل السلطة راسيا بدء بالإدارة العليا ثم الوسطى ثم التشغيلية وهكذا، وقد يكون أيضا التنظيم مصفوفيا أو دائريا.

- التغييرات الإدارية: وتعتبر من أهم أنواع التغييرات ، فالمديرين أنفسهم يكونون هم مصدر التغيير الذي تواجهه الإدارة وقد تكون هذه التغييرات عارضة(طارئة) مثال ذلك ما يقوم به المدير من تغير لا ينعكس على العمل بصورة مرئية وقد تكون هذه التغييرات دولية كأن يستفيد المدير من جميع الخبرات التي تظهر على مستوى العالم والتي تكشف عن اتباع طريقة افضل للعمل وتحقيق الكفاية الانتاجية ن والفعالية في الاداء ، في هذه الحالة لا بد أن ينعكس هذا التغيير على مراحل العمل وأساليبه والتي مارسها العاملين لفترة طويلة مما يدفع المدير الى محاولة الضغط على العاملين ليغيروا من هذه الاساليب والطرق القديمة وإتباع أخرى حديثة.
- حدوث أزمة داخلية طارئة.
- تدني في مستوى الارباح.
- انخفاض مستوى الاداء التنظيمي.
- الصراع ومدى الولاء للمنظمة.
- تطور المؤسسة (زيادة النشاطات) ونظرة المسير للمستقبل.
- زيادة معدلات الشكاوي وكثرة غياب العاملين. (كورتل و كحيلة، 2015، الصفحات 33-34).

المبحث الرابع: عوامل نجاح ومعوقات التغيير التنظيمي:

ان للتغيير التنظيمي مجموعة من العوامل الضرورية التي تساهم في نجاحه وسيره، كما أن هناك معوقات قد تؤدي الى مقاومته وفشله وهذا ما سنتعرف عليه خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: عوامل نجاح التغيير التنظيمي

إن نجاح عملية التغيير في المنظمات يتطلب عددا من العوامل أهمها:

- وجود المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته.
- دعم القيادة الإدارية في المنظمة لجهود التغيير والتطوير.
- تكوين فريق هندسة التغيير من أصحاب الكفاءة الذين يمتلكون المهارات الانسانية اللازمة للتغيير.
- مشاركة العاملين في التغيير.
- تحديد أسباب عدم رضا العاملين عن التغيير.
- توافر الموارد البشرية والمادية والتقنية التي تهيئ للتغيير والتطوير وتساعد في تنفيذه.
- اختيار الوقت الملائم لإدخال التغيير للمنظمة.
- وجود نظام معلومات يسمح بمعرفة نتائج عملية التغيير لتحديد مدى فاعلية خطط التغيير ومشاكلها وجدواها. (مختار، 2014، صفحة 41)

أيضا هناك مجموعة من العوامل الواجب إتباعها ومراعاتها لنجاح التغيير التنظيمي وهي:

- مراعاة أن يتم التغيير على هيئة مراحل، والا يتم على دفعة واحدة، وهذا كله بشرط أن يكون التخطيط للتغيير يتم بصورة كلية بينما التنفيذ يكون مجزأ على مراحل.
- وضوح أهداف التغيير وتحديد بدقتها، وأن تكون مصاغة بشكل منهجي وعلمي، ويجب أن تتناسب الاهداف مع الامكانيات المتاحة.
- استمرار القياس والتقييم خلال مراحل التغيير للتأكد من تحركه وتنفيذه بصورة ناجحة تقود الى تحقيق الصورة الكلية والبعيدة للتغيير.
- عدم الاعتماد على الخبر الاستشاري الخارجي الخاص بالتغيير التنظيمي بصورة كلية، فيبقى لدى قيادات المنظمة خبرات ومعارف لإفادة المنظمة أكثر من أي مستشار خارجي.
- التركيز على عملاء المنظمة، وتحقيق رضاهم بل وتحقيق أكثر مما يتوقعون، لأن تحقيق رضاهم وكسب ولائهم سيؤثر ايجابيا على نجاح المنظمة ونموها. (الصيفي، 2015-2016، صفحة 65)

المطلب الثاني: عوامل فشل التغيير التنظيمي (معوقات)

يقصد بها الأسباب الكامنة وراء مقاومة التغيير التنظيمي، فالشخص الذي لا يقتنع بالتغيير أو يتضرر منه لأي سبب، لا ينخرط في عملية التغيير أو يعيق تحقيقه بفعالية، فكما أن برامج التغيير مفيدة للكثيرين من أصحاب المصالح، فإنها على الأرجح تواجه معوقات كثيرة أثناء تنفيذها من اولئك المتضررين أو غير المستفيدين منها، ويكمن السبب الرئيسي لإعاقة التغيير في مجموعة من النقاط نوجز منها:

- **عدم التأكد:** كون مقاومة التغيير في هذه الحالة ناحية نفسية تتعلق بالخوف من النتائج المستقبلية لعملية التغيير وما تحمله من مجهول بغير ما افه الشخص واعتاد عليه، ولعدم التأكد جانبا ن يتعلق الاول بالخوف من أن يحدث التغيير نتائج غير متوقعة تؤثر سلبا على الشخص أو على مستقبله الوظيفي ن ويتعلق الجانب الثاني بعدم رغبة الفرد في تغيير طرق وأساليب العمل والعلاقات الرسمية والغير الرسمية القائمة حاليا بأخرى مستقبلية يجلبها التغيير.
- **فقدان بعض المزايا والمنافع:** بالإضافة الى فقدان الوضع المألوف السابق، فان التغيير يفقد بعض الاشخاص ميزة أو أكثر من المزايا التي يتمتع بها كالرواتب، والعلاوات، والتأمينات، والمكانة الاجتماعية وغيرها، مما يدفعهم لمقاومة التغيير من أجل المحافظة على تلك المزايا، ويتوجب على وكلاء التغيير أن يحددوا رموز مقاومة التغيير ويطمئنوهم بأنهم سيتم تعويضهم عن كل المزايا التي يمكن أن يفقدوها.
- **فقدان قوة المكانة الوظيفية:** أي موظف يقاوم التغيير إذا افقده مكانته الوظيفية أو سلطته في اتخاذ القرار أو نطاق الاشراف، وينطبق ذلك أيضا على كل مجموعة أو فريق عمل أو دائرة عندما يؤدي التغيير الهيكلي للمنظمة الى فقد مكانتها عند الإدارة العليا أو سلطة اتخاذ القرار الفني او الاداري أو غير ذلك.
- **تهديد الامن الوظيفي:** يحصل عندما يتم استخدام تكنولوجيا أو طريقة عمل جديدة مما يهدد العاملين أو مجموعات العمل بالنقل أو فقدان الوظيفة، وفي بعض الحالات يمتنع الموظفون عن اقتراح الابتكارات أو البوح بما الإدارة مع قدرتهم على ذلك خوفا من ان يؤول بهم الأمر في نهاية المطاف الى فقدان وظائفهم أو تهديد سيرتهم المهنية ومستقبلهم الوظيفي.
- **تفكيك الروابط الاجتماعية:** عندما يؤدي التغيير الى تفكيك مجموعات أو العلاقات الغير الرسمية والصدقات، فان أفراد تلك المجموعات على الاغلب سيقاومون التغيير.
- **الالتزام بمبادئ ومعايير العمل:** يكون الالتزام بمبادئ ومعايير العمل والقيم الأخلاقية والعادات والتقاليد مفروض على الافراد من طرف خارجي بوصفها مجموعات العمل وهو ما يسمى ضغوط الزملاء، فأني تغيير يستدعي تغيير المبادئ والأعراف يجابه بالرفض والمقاومة من قبل الافراد بسبب احساسهم بالالتزام للمبادئ والمعايير السابقة.(عليان، 2015، الصفحات 348-349)

أيضا هناك مجموعة عوامل أخرى تسبب في فشل التغيير التنظيمي وهي:

- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه وحاجات الأفراد العاملين ورغباتهم، وتتلور هذه المشكلة في كيفية توحيد ودمج هذا التناقض في الاحتياجات والرغبات.

- الاختلاف في تقدير وتصورات العاملين.
 - سوء الفهم وعدم التمكن من إدراك وجود سبب للتغيير.
 - خوف العاملين أو الادارات من التغيير أو من المجهول.
 - الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل داخل المنظمات الإدارية بعد اجراء عملية التغيير التنظيمي.
- (جردات و عريقات، 2013، صفحة 38)

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل ندرك أن التغيير أمر حتمي وضروري لكل مؤسسة، لأنه يعبر حقيقة التطور الحضاري الإنساني، والحاجة للتغيير مستمرة وترافق جميع أوجه نشاط المؤسسة، وتزداد بنمو وتعقيد المؤسسة لاسيما وأنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة، مما يتطلب منها ضرورة الاستجابة والتكيف المستمر، والمؤسسة القوية هي التي تأخذ بعين الاعتبار أثرها على البيئة أيضا، حتى لا تصبح مستجيبة فقط، من أجل أن تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء، وهدف التكيف والتأقلم، وبالتالي الملاءمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها.

وعملية التغيير في كل أوجهها ومراحلها تعتمد بصورة أساسية على توفر شروط ضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويحتاج ذلك الى وجود الإدارة الواعية والمبدعة والمدركة لما يحدث حولها لتستطيع ادارة التغيير بنجاح.

ونجاح أي مؤسسة لا يعني المحافظة على الوضع القائم، ولاكن التغيير والابتكار هو الذي يحقق الاستمرار والتطور والنجاح، أي أنها لا تحاول فقط مواكبة التغيير بل حتى إجراء السبق في ذلك.

الفصل الثاني:

المواطنة التنظيمية

مقدمة الفصل:

غن عالم اليوم يتسم بمجموعة من التطورات التكنولوجية والاقتصادية السريعة والمتلاحقة، إلى جانب رغبة المؤسسات في الاستمرار والتطور وتحقيق أكبر العوائد، وهذا ما أدى بالمفكرين الإداريين إلى تكثيف جهودهم للبحث عن سلوكيات تنظيمية، تساعد المنظمات على الارتقاء بمستوى أدائها في ظل المنافسة الاقتصادية القوية، وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا الفصل تقديم نظرة شاملة عن سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تقسيمها إلى مجموعة مباحث:

- ❖ المبحث الأول: مدخل إلى المواطنة التنظيمية.
- ❖ المبحث الثاني: أبعاد ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية.
- ❖ المبحث الثالث: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية ومدخلها.
- ❖ المبحث الرابع: مزايا سلوك المواطنة والمعوقات المؤثرة فيها.

المبحث الأول: مدخل إلى المواطنة التنظيمية

تعتبر التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم من الأسباب الأساسية التي تدفع بها إلى الاهتمام بالعنصر البشري، وتهيئة بيئة العمل المناسبة له باعتباره عامل أساسي تتوقف عليه نجاح المنظمة وتطورها، وفي هذا السياق ظهر ما يسمى بمصطلح سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعتبر من المفاهيم الإدارية المعاصرة، وهذا الأخير لقي اهتمام الكثير من طرف الباحثين في مجال الإدارة، فهو يعتبر من الدعائم الأساسية التي تسعى المنظمات إلى بلوغها، بغية تحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

إن مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية مصطلح حديث النشأة لذا وجب علينا محاولة الاطلاع على مختلف ما حدد كتعريف له، كما يجب تجزأت المصطلح لمعرفة المعنى الحقيقي له.

1. تعريف السلوك التنظيمي:

- **التعريف الأول:** فالسلوك التنظيمي هو الدراسة العلمية المنهجية لسلوك الانسان في المنظمات أو هو الدراسة العلمية للحواسب الانسانية في المنظمات بما في ذلك سلوك الافراد وسلوك الجماعات وتفاعلها مع الهيكل التنظيمي والعمليات والحضارة، بهدف رفع أو تحسين الفعالية التنظيمية (الخضراء، ابو هنطش، احمد، و الظاهر، 2016، صفحة 7).
- **التعريف الثاني:** السلوك التنظيمي هو الميدان الذي يسعى الى معرفة سلوك العاملين في اماكن العمل داخل المنظمات، عن طريق الدراسة المنظمة للفرد والجماعة التنظيمية، وتستخدم هذه المعرفة كغاية في حد ذاتها من قبل كل من العلماء المهتمين بأساسيات السلوك الإنساني، والممارسين المهتمين بتحسين الفعالية التنظيمية ورفاهية الافراد في المنظمات (السلطان، 2003، صفحة 13).

2. مفهوم المواطنة:

إن البحث في الأصول اللغوية والاصطلاحية للمواطنة في الفكر العربي أمرا لا يقتضيه اختلاف النظم المرجعية التي استمدت منها المفاهيم فحسب بل يضاف إليه حول حقول المعرفة التي كانت محضنا مباشرا لكل مصطلح وموجها لدلالته في الثقافي العربية الاسلامية، ومن ثم تتضح أهمية التأصيل العلمي الأكاديمي للمفهوم وبحثه في إطار الأدبيات الفكرية بمنطلقاتها المرجعية والتي توجب على الباحث القراءة التحليلية للمصطلح.

ومفهوم المواطنة من المفاهيم الحديثة التي يدور حولها جدلا كبيرا، لذا يصعب ان نجد لها تعريفا محدد، وبالتالي يختلف مفهوم المواطنة تبعا للزاوية التي نتناولها منها.

أ. مفهوم المواطنة لغة:

منسوبة إلى الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، والجمع هو أوطان ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام، وأوطنه اتخذه وطنا، وأوطن فلان أرض كذا أي اتخذها محلا ومسكن يقيم به.

وفي اللغة الإنجليزية تأتي المواطنة لترجمة لمصطلح (citizenship) ويقصد به غرس السلوك الاجتماعي المرغوب حسب قيم المجتمع، من أجل إيجاد المواطن الصالح. (شلابي، 2015-2016، صفحة 60).

ب. مفهوم المواطنة اصطلاحاً:

سلوك المواطنة التنظيمية سلوك آخر غير انماط السلوك الذي ينتظر من الفرد أن يقوم بها في إطار ما تحدده مواصفات العمل الذي يقوم به في منظمة من المنظمات وهو ليس معروفاً مباشرة من طرف نظام المكافآت الرسمي، لكنه يساعد في تحقيق الأداء. (مقداد، 2015، صفحة 208).

ج. المفهوم السيسولوجيا للمواطنة:

يذكر الكثيرين من السوسولوجين الحديث عن مفهوم المواطنة بوصفها حقوقاً وإطار يتعلق بالقوانين والتشريعات فقط في بعض الخطابات العلمية تبعدنا عن الفهم الصحيح لدلالاتها الاجتماعية، كونها على رأي جون ديوي تعبر عن قدرة الفرد على المشاركة في التجربة الحياتية، أي الاخذ والعطاء، وهي تشمل كل ما يجعل الفرد أكثر فائدة، أي ذا قيمة للآخرين.

ويرى مالك بن نبي أن مفهوم المواطنة هو تعبير عن الامتثال اللا مشروط لقيم الولاء والسمع والطاعة بحيث يتمثل مظهرها الفعلي في الضمير الاجتماعي قبل أن تكون شكل من أشكال الدستور (فريجة و أبو الفتوح، 2015، صفحة 240).

3. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

تعدد التعاريف المحددة لسلوكيات المواطنة التنظيمية وتختلف باختلاف الزمن الذي ظهر فيه التعريف، وباختلاف رؤية صاحبه، ولحاولة فهم هذا المصطلح سنوضح مجموعة من التعاريف كالآتي:

- **التعريف الأول:** عرف "organe" سلوك المواطنة التنظيمية على أنه السلوك التقديري للفرد، لا يتم التعرف على هذا السلوك بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي وهو في الجمل يعزز الأداء الفعال للمنظمة (dennis & janet , 2004 , p. 77).
- **التعريف الثاني:** عرف "konovsky" سلوك المواطنة بأنه مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي وتكون مفيدة جداً للمنظمة. (حسن، 2018، صفحة 332).
- **التعريف الثالث:** يعرفه العامري بأنها التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً في المنظمة، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، وذات الأهمية الكبيرة بفعالية المنظمة، ونجاحها واستمرار أدائها. (بن شايح القحطاني، 2016، صفحة 24).
- **التعريف الرابع:** عرف "George" سلوك المواطنة على أنه السلوك الذي هو فوق وأبعد من نداء الواجب، أي السلوك الذي هو غير مطلوب من أعضاء المنظمة ولكنه ضروري لبقائها واستمرارها. (كمونه و ناظم، 2019، صفحة 54).

• **التعريف الخامس: Emmerik** على أنها المساهمات الفردية في مكان العمل التي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي، وترتبط بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، أو العمل الاجتماعي حيث كلاهما يتميز بعدم وجود الدافع الاقتصادي (النقدي) للعمل. (ميال، 2015، صفحة 70).

• **التعريف السادس: "DIPAOLA"** هو رغبة الفرد بالمشاركة في العمل التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية أي أنها سلوك طوعي يساهم في تحقيق الأداء الكفء للمنظمة (وديعة، 2017-2018، صفحة 21).
من خلال التعاريف السابقة يمكن اعطاء تعريف شامل لسلوك المواطنة التنظيمية:

هي مجموعة من السلوكيات الطوعية والاختيارية تتجاوز نظام المكافآت والحوافز الرسمية، غير إلزامية أي يمارسها الأفراد من تلقاء أنفسهم، وتساهم هذه السلوكيات في تعزيز وزيادة فعالية وكفاءة أداء المنظمة.

المطلب الثاني: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية

ظهر منذ وقت طويل وهذا لاستعداد للمشاركة في بذل جهد يتجاوز الالتزامات التي تميلها المواقف الرسمية المعترف بها باعتبارها عنصر اساسيا في فعالية الاداء التنظيمي، حيث اشار برنارد (1938) (Barnard) على ان استعداد الافراد للمساهمة في الجهود التعاونية للمنظمة لا غنى عنها لتحقيق الاهداف والفعالية التنظيمية، ووجد برنارد انه يجب بذل الجهود ليس فقط لأداء المهام التي تساهم في تحقيق اهداف المنظمة ولاكن ايضا للحفاظ على المنظمة نفسها.

وهذه الرغبة في الإسهام في الجهد هي التي جرى تسميتها بالولاء، والولاء من هذا المنطلق يشكل سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف ولا بالمكانة ولا بالمناصب الوظيفية ولا التعويضات بل هي سلوكيات اضافية.

وفي بداية الستينات فرق كاتز بين نوعين من السلوكيات المرغوبة من الموظفين:

- **يتعلق النوع الأول:** والذي اطلق عليه مصطلح in-role behavior بتنفيذ الموظفين للمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقا للمعايير ومعدلات الاداء الرسمية المقررة.
- **يتعلق النوع الثاني:** والذي أطلق عليه مصطلح extra-role behavior بالسلوكيات التي تتجاوز الرؤساء وزملاء العمل عند الحاجة، وقبول اعباء اضافية دون شكوى أو تدمر، والتصرف الفردي لحماية المنظمة في مواجهة أي مخاطر غير متوقعة، والحفاظة على موارد المنظمة ووقت العمل وأن هذه المساهمات مجتمعة على مر الزمن تساهم في تعزيز فعالية المنظمة.

ويرى كاتز أن الفعالية التنظيمية تتطلب توافر ثلاثة عوامل أساسية هي:

- التركيز على ترغيب وتحفيز الافراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها.
- ضرورة قيام الافراد بأداء متطلبات الادوار الاساسية في العمل بشكل صحيح.

• تشجيع ومساعدة الافراد على القيام ببعض الانشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها النظام الرسمي. وأشار كاتز إلى أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوكيات المقررة في النظام الرسمي للعمل، هي منظمات هشة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل، ولذلك تحتاج المنظمات في كثير من الاحيان للعديد من السلوكيات الاضافية ذات الطبيعة التعاونية والتي بدونها يمكن أن ينهار نظام العمل.

وفي نهاية السبعينات ظهر مصطلح المواطنة في فكر "organe" (2017) ليصف الجهد التعاوني للعاملين أو السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية، حيث ذكر في الدراسة التي أجراها حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، أن السبب الحقيقي لفشل الباحثين في التوصل الى علاقة سببية بين هذه المتغيرات، يرجع الى تعريف متغير الاداء الوظيفي بشكل ضيق باعتباره مرادفا لمصطلح الانتاجية، ومن ثم فقد اضاف انه من المتوقع الكشف عن علاقة السببية سالفة الذكر عند تعريف متغير الاداء الوظيفي بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفي عام 1983 طرح باتمان (bateman) مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من خلال نوعين من السلوك:

1. المساهمات الايجابية في أنشطة المنظمة.
2. إغفال الضرر للزملاء أو المنظمة. (ميال، 2015، الصفحات 61-63)

المطلب الثالث: خصائص وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية

الفرع الأول: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

يتصف سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- سلوكيات تطوعية لا يتضمنها الوصف الوظيفي تستند الى المبادرة الفردية ولا تعتبر جزء من الواجبات الرسمية.
- سلوكيات مهمة جدا ومرغوبة من قبل المنظمة كونها تساهم في رفع فعالية الاداء الوظيفي من المنظور التنظيمي.
- ان الفرد الذي يؤدي تلك الادوار الاضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية.
- تحرص المنظمات على تشجيع العاملين على الانخراط في هذا السلوك برغم من كونه سلوك تطوعي.
- تتصف هذه السلوكيات بسمة اساسية وهي انه موجه نحو منفعة المنظمة فهي لا تحدث بشكل عشوائي وبدون هدف كونها سلوك عقلائي، اي ان الفرد يكون على ادراك مسبق بان سلوكه يساهم في منفعة المنظمة.
- سلوكيات تتجاوز أكثر مما هو موصوف في الانظمة الرسمية للمنظمة. (درة، 2008، صفحة 152)

وقد حدد **organe** (1988) ثلاث خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية هي:

- **الأولى:** أنه اداء اختياري أو اجتهادي بمعنى أنه ليس جانبا مطلوباً بصورة محددة ورسمية للوظيفة.
- **الثانية:** أنه أداء لا يتم مكافأته بمعنى أنه لا يندرج بصورة رسمية أو مباشرة ضمن نظام المكافآت التنظيمية.
- **الثالثة:** هي أن سلوكيات المواطنة التنظيمية في مجموعها تؤدي الى الفعالية التنظيمية. (فاتح، 2012، صفحة 47)

الفرع الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، ويرى الباحثون في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمؤسسة من خلال:

- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
 - نظرا لندرة الموارد في المؤسسات فإن القيام بالأدوار الاضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي الى امكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها.
 - يؤدي الى تحسين الانتاجية ويعتبر مصدر مجاني لها.
 - يؤدي الى تحسين قدرات ومهارات العاملين والمدبرين على حد سواء.
 - يؤدي الى الالتزام وحل المشاكل.
 - تحسين مستوى كفاءة المؤسسة وفعاليتها.
 - تقليل مستوى التسرب الوظيفي.
 - رفع روح العاملين.
 - إن هذه السلوكيات تحقق لممارستها افضلية وميزة تنافسية.
- أي أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن ان يؤدي الى نتائج ايجابية على مستويات الاداء الفردي والجماعي والتنظيمي. (مناصريه و بن ختو ، 2015، الصفحات 224-225)

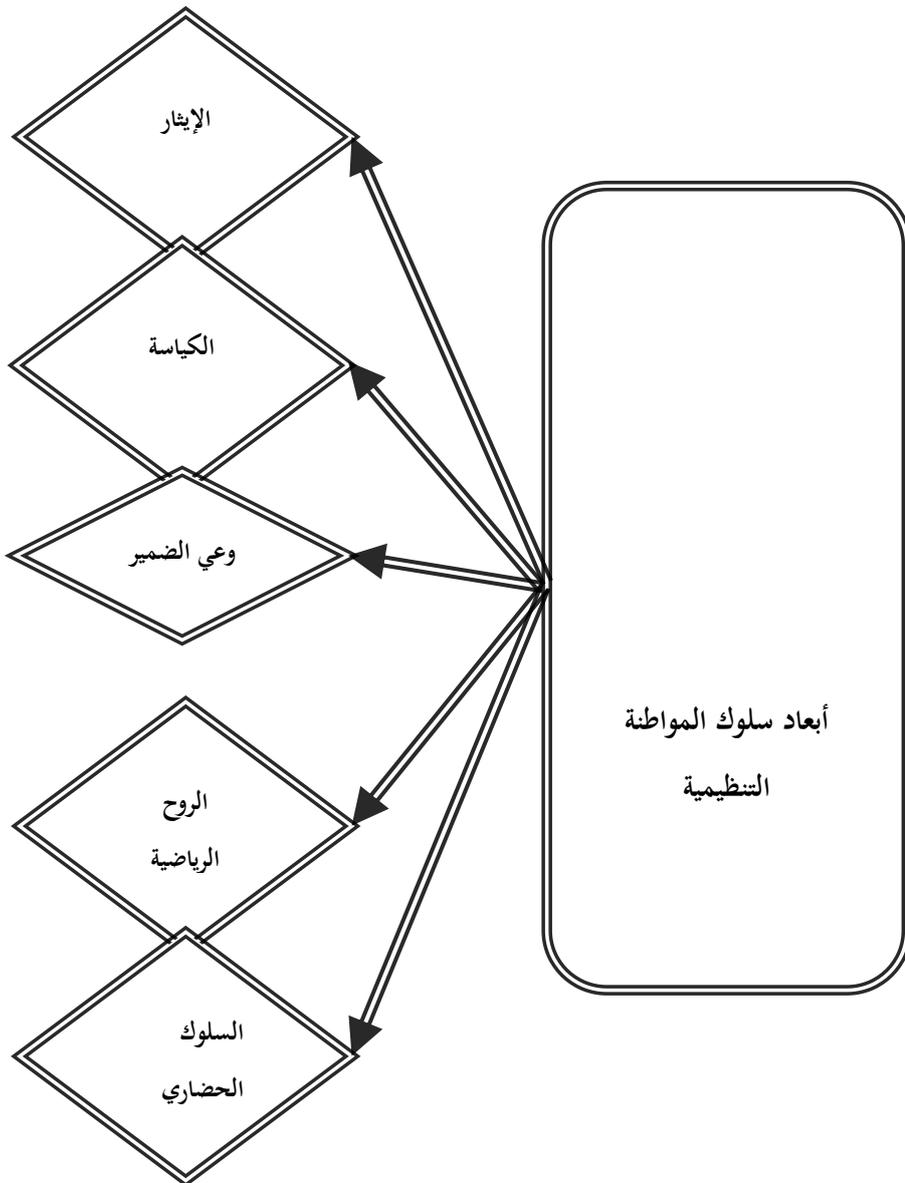
المبحث الثاني: أبعاد ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية

في هذا المبحث سنتناول مجموعة من الأبعاد والمحددات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال خمسة أبعاد وهي موضحة في الشكل الآتي:

شكل رقم (2-1): مخطط توضيحي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة.

1. الإيثار: وهو مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله (الزملاء-الرؤساء-العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل ومن صور هذا السلوك: مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة، مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم (نادر، 2012-2013، صفحة 76).
2. الكياسة وهنالك من يطلق عليها اللباقة واللفظ وتعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم. (حوطي و طيبة ، 2020، صفحة 119).
- وتعرف أيضا على أنها محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل المتعلقة بالعمل وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم ومحاولة تقديم النصح والإرشاد لهم وتزويدهم بالمعلومات الضرورية. (زرروخي، حجاب، و ججبق ، 2020، صفحة 153)
3. **وعي الضمير:** يعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل اساسي، وإنما يتضمن السلوك الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسميا في المنظمة وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها الطاعة والالتزام. ويقصد بوعي الضمير مدى حرص الموظف على القيام بعمل تطوعي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال تعظيم استغلال وقت العمل، والالتزام بقواعد وانظمة العمل، ومن سلوكيات وعي الضمير (الالتزام بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر، وتسليم الأعمال في مواعيدها، والجاهزية لبدأ العمل فورا، وعدم اهدار الوقت في المحادثات الخاصة والاستراحات الطويلة، وإكمال الواجبات بعناية فائقة والحرص على قضاء معظم ساعات العمل في اداء الواجبات الرسمية) (ابن سعيد الزهراني، 2006، صفحة 29).
4. **الروح الرياضية:** ويعكس هذا البعد مدى استعداد أو تحمل الفرد للقيام بالمهام المطلوبة منه في جميع ظروف العمل دون أي تدمير أو شكوى كما أنها تعني مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تدمير. يعرف سلوك الروح الرياضية على أنه انعكاس مدى الاستعداد لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى وبعبارة اخرى هو رغبة الفرد في تحمل وضع اقل من الظروف المثالية بدون تدمير وادخار الطاقة لمواجهة مثل ذلك انجاز العمل.
5. **السلوك الحضاري:** ويشير الى المشاركة البناءة والمساهمة والمسؤولية في ادارة قضايا واهداف المنظمة من خلال حضور اجتماعات والندوات وتقديم الافكار والمقترحات الجديدة لتحسين العمل. ويشير إلى مشاركة الموظف الفعالة والمسؤولية في إدارة أعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطورها من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر كإعلانات وتعاليم داخلية في المنظمة كما يعني احترام قوانين وأنظمة المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضوره الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل (العطوي و ضرغام، 2017، صفحة 311)

المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

لقد عكف الكثير من الباحثين والدراسيين الأكاديميين في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي على دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، بقصد إيجاد تفسير علمي لهذا السلوك فهو سلوك تطوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية، ويمكن تلخيص بعض المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:

1. الرضا الوظيفي:

يعد مفهوم الرضا من أهم المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية، ويقصد به اجمالاً الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تغيير الفرد لعمله سواء ما يتغير من المزايا التي بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية على أن هناك معنوية إيجابية وهذا ما يوضح أن الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية.

2. العدالة التنظيمية:

يتكون مفهوم المواطنة التنظيمية من ثلاث أبعاد (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، عدالة التعاملات) ويعني مفهوم العدالة عموماً مدى احساس وشعور الموظف بالعدالة التنظيمية وكشفت العديد من الدراسات على وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ناتج عن احساس الموظف بالمساواة والانصاف والذي يشعرهم بالمسؤولية اتجاه منظمتهم وبالتالي الانخراط في الكثير من الاعمال التطوعية.

3. القيادة الإدارية:

تعد القيادة أحد العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء سياسة تنظيمية مبنية على دعائم ثقافية تسمح بتجسيد سلوكيات إدارية تطوعية في مختلف المستويات التنظيمية، ومما لا شك فيه أن سلوك المواطنة التنظيمية القادة الإداريين ينعكس على ممارسات المرؤوسين الذين يستلهمون الإرشاد والتوجيه من رؤسائهم (شلابي، 2015-2016، صفحة 75).

4. السن:

بينت بعض الدراسات أن عمر الموظف له تأثير واضح على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة فقد اتضح أن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن، فعمر الموظف يحدد نظرتة للعمل، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والاخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن.

5. الأقدمية:

إن لمدة خدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية، واختلافه، قد أثبتت بعض البحوث الميدانية أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود سبب ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة وبالتالي يحددها بشكل واسع،

ومرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقل درجة الغموض لديه يصبح أكثر قدرة على تحديد ادواره بدقة مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الاضافية التي يقوم بها.

6. الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية احد العوامل المؤثرة في سلوك الافراد في مختلف المنظمات، ويعرفها شاين بأنها نسق من الافتراضات الاساسية التي أوجدت أو اكتشفت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الافراد من اجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن وعملت بشكل مرضي لأفراد الجماعة مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقيها وتدريبها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل، إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة ان يمارس الموظفون انماطا من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك، فان جميع افراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسنعكس ذلك على سلوكهم وفعالهم، اما إذا كانت ثقافة المنظمة تؤكد على ان يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، فان حجم الممارسات التطوعية محدود للغاية، وعليه فان الثقافة التنظيمية تؤثر اما سلبا أو ايجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة. (معمري و بن زاهي، 2014، الصفحات 49-50).

7. الدعم التنظيمي:

هو القدر الذي يشعر به العاملون برعاية المنظمة لهم، واهتمامها برفاهيتهم واستمرارية هذا الاهتمام يعكس صورة ذهنية عندهم لمستوى هذا الدعم (مصطفى، 20019، صفحة 73)

المبحث الثالث: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية ومدخلها

في هذا المبحث سيتم التعرف على الأنماط الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية والمداخل المتعلقة بها.

المطلب الأول: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يحتوي سلوك المواطنة التنظيمية على العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون، في مؤسساتهم ويمكن ان نحدد ونلخص بعضها فيما يلي:

1. النمط المتعلق بشؤون العمال:

يشتمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الامور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة العمال المتغييبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، ومساعدة الموظفين الآخرين في الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس والمشرف في العمل، حتى وإن لم يكن ذلك مطلوب منه، اذ ان هذه الممارسات التطوعية لا يتوقع ان يقوم بها الموظف لأنها ليست من متطلبات الرسمية للوظيفة.

2. النمط المتعلق بالأمور الشخصية:

يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء، المديرين، المشرفين، العملاء اذ يعرفها الاخر عنه ويسعى لتقديم المساعدة له.

3. النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة:

يتضمن هذا النمط تقديم يد العون للعملاء بالأمور التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل ارشادهم أو الاضغاء لهم أو شرح الطرائق والاجراءات التي تسهل لهم الاستفادة من خدمات المنظمة.

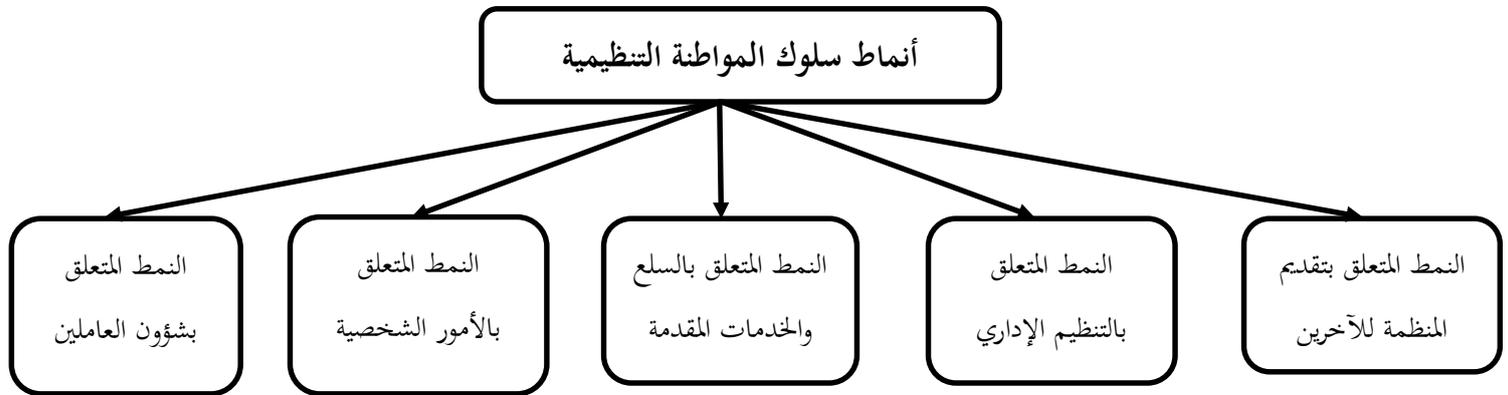
4. النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:

وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح التنظيمية في مكان العمل مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة واستخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم، واقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو اجرائية تسهم في رفع الفعالية التنظيمية.

5. النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:

وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة امام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر ايجابياتها امام العاملين والعملاء، والوقوف معه في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يساهم في تحسين سمعتها. (شلابي، 2015-2016، الصفحات 64-65).

شكل رقم 2-2: مخطط توضيحي يبين أنماط سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة

المطلب الثاني: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية

1. المدخل الأول:

يفترض هذا المدخل ان هناك انفصالا بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين الاداء الوظيفي المطلوب رسميا، وطبقا لهذا المدخل ينظر الى سلوكيات المواطنة التنظيمية على انها سلوك ذاتي لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافآت الرسمي، كما انه يزيد من الاداء الفعال للمنظمة، الا أن "van dyne" أكد أن الباحثين قد تواجههم العديد من الصعوبات عند التفرقة بين الدور الرسمي والدور الإضافي، إلى جانب تباين هذه التفرقة بين الأفراد، الوظائف، المنظمات... الخ

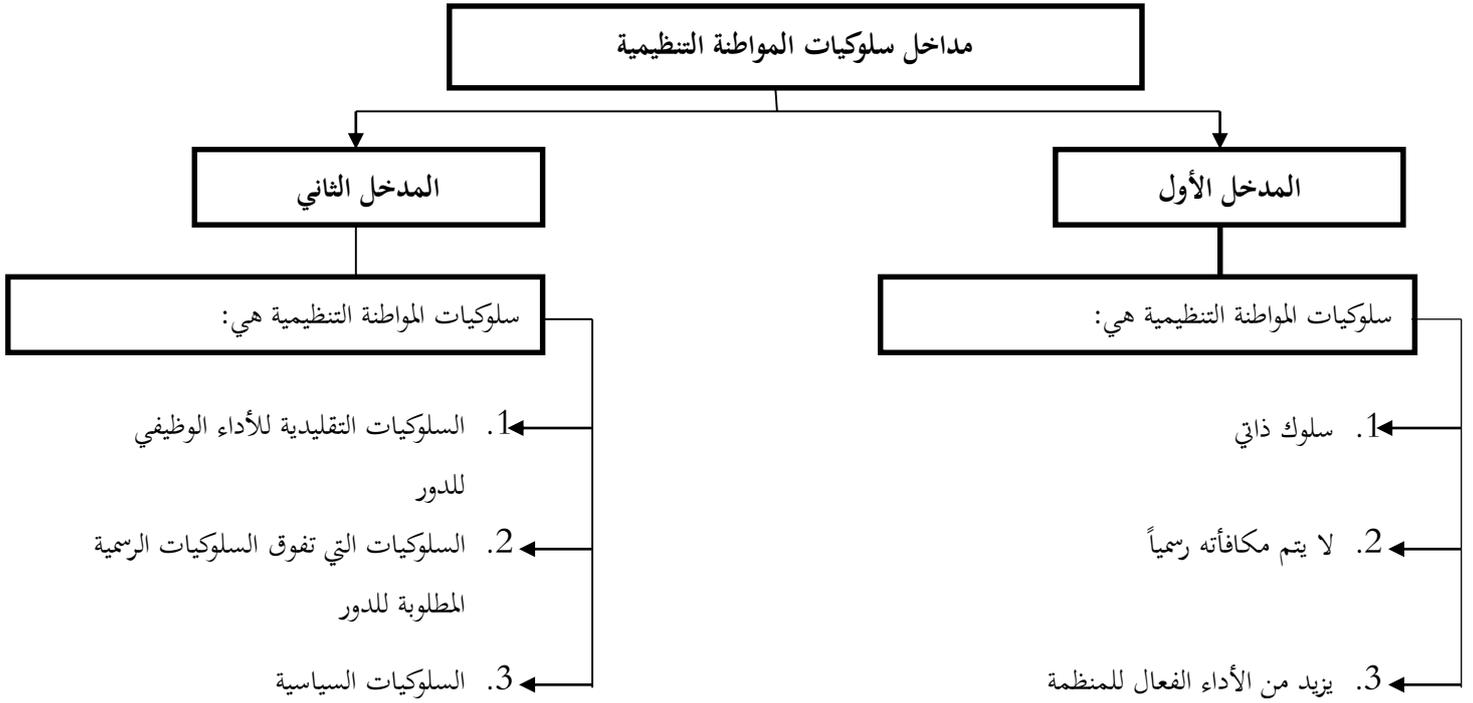
2. المدخل الثاني:

ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة في علوم الفلسفة، السياسة، الاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة على أنها تشتمل كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع.

وطبقا لهذا المدخل فان سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على ثلاث أنواع من السلوكيات وهي كالتالي:

- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور.
- السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور.
- السلوكيات السياسية. (محمد رفعت، 2003، الصفحات 20-21)

شكل رقم 2-3 مداخل سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: (محمد رفعت، 2003، صفحة 20)

المبحث الرابع: مزايا سلوك المواطنة والمعوقات المؤثرة فيها

هناك مجموعة من المزايا التي تحققها سلوكيات المواطنة التنظيمية في اي مؤسسة التي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهدافها، كما أن هناك مجموعة من العوائق التي تمنع القيام بها وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: مزايا سلوك المواطنة التنظيمية

قدمت بعض الدراسات والبحوث الخاصة بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية مجموعة من المزايا التي يمكن ان يحققها هذا السلوك بالنسبة للمنظمة والعاملين والتي تسمح بتكوين ميزة تنافسية للمنظمات لمواجهة المنافسين وتبليور تلك المزايا في الآتي:

الفرع الأول: المزايا المتحققة للمنظمة

يؤدي هذا السلوك إلى زيادة الموارد المتاحة وكذلك تقليل الحاجة الى اليات الرقابة التي تكون مكلفة، ويشار الى التأثير الجوهري لسلوك المواطنة التنظيمية على نجاح المنظمة وذلك لان المنظمة تكون عاجزة من خلال التوجيهات الرسمية للوظائف، عن الإحاطة بمدى واسع من السلوكيات الضرورية والمطلوبة لإنجاز الاهداف التنظيمية.

الفرع الثاني: المزايا المتحققة للعاملين

يوفر هذا السلوك القدرة على الابداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، كما ان القيام العاملين بإظهار سلوكيات المواطنة قد يؤدي لإيجاد نوع من الاستجابة الشعورية، ومن ثم تعزيز العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ويؤثر هذا السلوك ايجابيا على اداء المجموعة ككل كما اشار selvarani "مجموعة من المزايا الأخرى:

- تعزيز انتاجية الزملاء في العمل، من خلال مساعدتهم على التعلم مهارات جديدة وممارسات متقدمة.
- تعزيز انتاجية موظفي الإدارة العليا، عن طريق تزويدهم معلومات مفيدة حول عمل اتخاذ القرار
- زيادة تماسك المجموعة والروح المعنوية لجعل مكان العمل أكثر جاذبية وتنظيم واجتذاب أفضل الناس.
- تعزيز استقرار الاداء التنظيمي من خلال توافر الجهد الاضائي للأفراد في حالة الفشل والحفاظ على مستويات الاداء.
- تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال الرغبة في تعلم مهارات جديدة (الريعي، فاتح، هاتف الفتلاوي، الريعي، و كرار، صفحة 164).

المطلب الثاني: معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية

توجد مجموعة من العراقيل التي قد تمنع القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أن عدم مساهمة الموظفين في المؤسسة بسلوكيات دور إضافي تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل:

- عدم اشراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الايجابية نحو المؤسسة.
- عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الاضافية الإيجابية مما ينعكس على تميز ادائهم.

- عدم اتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم اتجاه وظائفهم مما يقف عائقا امام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
- افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء وهذا ما سيؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب وعدم الرضا والدافعية للعمل.
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهيكل الاجور والمرتبات والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الاداري والوظيفي (مناصرية و بن حتو ، 2015، الصفحات 225-226)

المبحث الخامس: دور سلوك المواطنة التنظيمية في نجاح التغيير التنظيمي

سنحاول في هذا المبحث إبراز دور المواطنة التنظيمية كسلوك في نجاح عملية التغيير التنظيمي من خلال ربط مختلف

أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع، على النحو التالي:

المطلب الأول: دور الإيثار في نجاح التغيير التنظيمي

اتفق العديد من الباحثين على أن الإيثار يعد من الأبعاد المهمة لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يعكس هذا البعد رغبة الفرد في مساعدة الآخرين سواء من الزملاء أو حتى الزبائن، ومن نماذجه كثيرة جدا منها مشاركة العاملين اساليب وطرق العمل الجديدة، أو الرغبة في مساعدة الزملاء الجدد و تعليمهم وتسهيل الخدمات لهم ، وهذا ما يقلل أو يمنع حدوث مشكلات مرتبطة بالعمل بدلا من تشتيت انتباه المشرفين ويفيد ذلك أيضا الموظفين في أنهم لا يظهرون لمشرفيهم حاجاتهم للمساعدة ، مما ينعكس بالطبع على كيفية تقييم ادائهم ورضاهم وولائهم والأهم من ذلك استعدادهم للتغيير ، حيث أن هذا الأخير هو الشيء الثابت الوحيد في هذه الحياة خاصة في ظل وجود تقلبات داخلية وخارجية تحيط بأي مؤسسة ، مما يستدعي القيام بعملية التغيير التنظيمي لضمان الاستمرارية والبقاء ، سواء كان تغيير هيكلية بحيث يتناسب مع البيئة الملائمة، أو تغيير التكنولوجيا بإدخال المؤسسة أجهزة متطورة أو أي شكل من أشكال التغيير ، ومن هنا تظهر الحاجة ويتجسد دور الإيثار في تعزيز عملية التغيير التنظيمي في كونه يمنح الموظفين الجدد الاطلاع عن أساليب العمل، ومنحهم المساعدة في التعرف على التقنيات التكنولوجية التي تدخلها المؤسسة من حين الى آخر ضمن نشاطاتها هذا من جهة، ومن جهة اخرى يمكن للإيثار أن يلعب دورا من جانب آخر ، وهذا في حالة أن الوافدين الجدد حاملو المعارف (عربية معارف) فمن خلال احتكاكهم بالعاملين الحاليين للمؤسسة ومساعدتهم بعضهم البعض ضمن مجموعات أو فرق عمل ، تمكنهم من مشاركة معارفهم وهذا ما يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في سير عملية التغيير التنظيمي.

المطلب الثاني: دور الكياسة في نجاح التغيير التنظيمي

الكياسة أو كما يطلق عليها البعض اللطف واللباقة، تعكس مدى مساهمة الأفراد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل عن طريق تقديم النصيحة وتوفير المعلومات الضرورية، واحترام رغبات الآخرين مع تقبل آراءهم قبل اتخاذ أي قرار قد يؤثر فيهم.

هذا البعد يرتبط بالبعد السابق "الإيثار" لكن هناك اختلاف فيما بينهما، فهذا النوع يعتبر تصرفات تساعد الموظفين عن طريق منع المشكلة المتعلقة بالعمل عن طريق الاستشارات أو الرسائل وغيرها، ويتبلور دور الكياسة في تعزيز وسير عملية التغيير التنظيمي من خلال تقليص حدة مقاومته ورفضه من طرف العمال أيضا منع افتعال المشاكل كردة فعل جراء الغموض الذي يقع فيه العمال، وبالتالي هنا تظهر أهمية هذا البعد من خلال مساعدة بعض الأطراف من العاملين زملائهم في تقليل شدة الرفض والنزاعات الناجمة عن التغيير خوفا من المجهول، بتوضيحه لهم والحوار معهم بأن هذا التغيير لن يمس وظائفهم بل بالعكس سيساعدهم في تسهيل أعمالهم، من أمثلة دور الكياسة كثيرة نذكر على سبيل المثال المؤسسات في قطاع الصحة خلال فترة الكوفيد-19- لسنة 2020-2021 ، فرضت على هاته المؤسسات مجموعة من التغييرات المفروضة الواجب التقيد بها، وهذا ما خلق صعوبة التعامل مع هذا التغيير لدى الكثير من العاملين من مستخدمي ومختلف الرتب (اطباء، عون، ممرضين.. الخ)، مما أدى الى هروب البعض منهم خوفا

من تحمل المسؤولية ومواجهة ذلك التغيير هذا ما استوجب بعض الزملاء الإحصائيين النفسيين والأوبئة بزيارات ميدانية في توضيح وتعريف العمال بهذا المرض وكيفية التعامل معه وتفادي مشكل انتقال العدوى ، وتقليل مقاومتهم للتغيير المفروض عليهم في ذلك الوقت و ومنه ادى الى رجوع العمال والتعامل مع كل التغييرات المفروضة عليهم.

المطلب الثالث: دور وعي الضمير في نجاح التغيير التنظيمي

يرتبط وعي الضمير ارتباطا وثيقا بثلاث أشياء مهمة وضرورية نذكر منها الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وحضور وانصراف العاملين وايضا ايضا يتضمن السلوك الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسميا في المنظمة وقد أطلق عليه الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها الطاعة والالتزام.

تتحلى أهمية وعي الضمير في عدة مظاهر نذكر من بينها ظاهرة التغيير التنظيمي، حيث أن هذا الأخير يأتي بمراحل متدرجة من خلال اللوائح القانونية ، هنا يظهر هذا البعد أكثر لدى الأفراد في اظهار الالتزام وتطبيق أساليب العمل الجديدة من خلال توجيهات الإدارة العليا نذكر على سبيل المثال في قطاع الصحة خلال جائحة الكورونا 2020-2021، فرض على المؤسسات الاستشفائية تغيير أوقات العمل أيضا تغيير مصلحة بمصلحة، ادوات استخدام جديدة أجهزة كشف عن الأمراض الغير متعارف عليها سابقا، فرض عليهم ساعات اضافية للعمل أكثر من الوقت العادي ، تقديم خدمات وبذل مجهود أكثر للحفاظ على الأرواح ، فهذه الحالة كل ما كان معدل الالتزام بتعليمات الجديدة والحفاظ على منشآت القاعدية الخاصة بالمؤسسة عالي ومقبول سيكون تأثيره ايجابي لا محالة في عملية التغيير التنظيمي حيث يعكس روح المسؤولية لدى العاملين في تقديم خدمات انسانية ، أما إذا كان مستوى وعي الضمير منخفض سيعرقل كل الجهود الخاصة بعملية التغيير التنظيمي.

المطلب الرابع: دور الروح الرياضية في نجاح التغيير التنظيمي

يعكس هذا البعد مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية دون امتعاض أو شكوى، طبعاً هذا في حدود معينة لأنه للموظفين الحق في تدوين شكاويهم عندما تكون الصعوبات تفوق طاقتهم ومن نماذج (التسامح عن الاساءات الشخصية وتقديم الاعتذارات في حالة الخطأ ، والاستعداد الدائم لتقديم خدمات دون تردد، وتقبل النقد والتوجيه من جميع الأطراف)، كما أن هذا البعد يتبلور دوره في نجاح التغيير التنظيمي، حيث هذا الأخير سيرافقه مجموعة من التغييرات يتأثر بها العاملون بصفة مباشرة أو غير مباشرة لهذا فإن امتلاك الروح الرياضية لدى العاملون ستجعلهم على هيئة واستعداد لتقبل التغيير وكذا على استعدادهم لتقبل الصدمات والإخفاقات في حال حصولها.

كما نعلم ان التغيير قد يمس الجانب المادي والجانب المعنوي لذا فإن هذا البعد يرتبط ارتباطا وثيقا بالجانب المعنوي (النفسي) أكثر للأفراد من تهيئة وقبول مسبق بالتغيير التنظيمي والعمل على المحافظة عليه ، وتحمل الأتعاب الناجمة للتغيير خاصة في المراحل الأولى له، يظهر بعد الروح الرياضية أكثر خلال المراحل الأولى من عملية التغيير التنظيمي (إذابة الجليد) ، لأن صعوبة التغيير التنظيمي تكمن هنا في الجانب النفسي لتقبل الأفراد العاملين له ، لذا فإن وجود الروح الرياضية لدى العاملين كل ما سهل في انجاحه وكل ما قل وجوده ادى ذلك الى عرقلة وإفشاله.

المطلب الخامس: دور السلوك الحضاري في نجاح التغيير التنظيمي

يشير بعد السلوك الحضاري الى مدى مسؤولية الموظفين كأعضاء في المؤسسة أي اظهار جزء ولو بسيط من الاهتمام أو الانتماء للمنظمة ككل ،وقد اطلق عليه الباحثون عدة تسميات (الإخلاص للمنظمة، تأييد المنظمة)، وهو سلوك يشير الى أن الفرد مسؤول عن المشاركة في أشياء المنظمة أو لها علاقة بالمنظمة، ومن امثلته الحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ ، وتقديم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها، وهذا السلوك هو مؤيد وداعم لمجهودات الإدارة في التغيير ، حيث أنه لا يرتبط بأداء المهمة فقط بل بأداء الدور اي تلك السلوكيات سواء ملموسة أو غير ملموسة التي تدعم كل أهداف المؤسسة ، كما أن السلوك الحضاري يدعم كل قرارات التي تخص مصلحة المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالتغيير والتطوير وهذا راجع لمشاركة الاقتراحات من طرف العاملين ، وبالتالي أي تغيير لن يتعرض للعرقلة وهذا ما يصب في نجاحه.

خلاصة الفصل:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري وتطوعي يقوم به الفرد العامل بإرادته دون أن يطلب منه ذلك ودون أن يتوقع الحصول على مكافآت، فهو ليس من متطلبات الأدوار الرسمية لكنه يعود بالنفع والأثار الايجابية على الفرد والجماعة والمؤسسة ككل، فهو أحد المفاهيم المعاصرة التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في دراسة هذا السلوك. ومن خلال معظم الدراسات والبحوث التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية تبين أنه يساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمات بحكم أنه سلوك ينبع من رغبة الفرد العامل والذي يعتبر من أهم ركائز نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.



الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية بالمؤسسة الجوية فوغالة-بسكرة-

مقدمة

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية والمتعلقة بمتغيري سلوك المواطنة التنظيمية و"التغيير التنظيمي"، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة دور سلوك المواطنة التنظيمية في نجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية فوغالة ولاية بسكرة.

وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الموظفين من مختلف الرتب، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة، وسنتناول في هذا الفصل محاور الرئيسية التالية:

- 1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- 2- مجتمع وعينة الدراسة.
- 3- ادوات الدراسة واساليب المعالجة الاحصائية.
- 4- تحليل النتائج والاجابة على اسئلة الدراسة.
- 5- إختيار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا على تقديم المؤسسة الاستشفائية الجوارية فوغالة ولاية بسكرة والتعريف بها من تاريخ نشأتها.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية فوغالة.

سميت هذه العيادة متعددة الخدمات باسم دياب عبد الله نسبة الى الشهيد دياب عبد الله الذي ولد سنة 1926 والتحق بالثورة سنة 1958 واستشهد سنة 1960.

تقع العيادة المتعددة الخدمات للصحة الجوارية في وسط بلدية فوغالة ولاية بسكرة.

بدأت الأشغال سنة 1985م وذلك بمساهمة الدولة، وتربع على مساحة كلية تقدر ب 3903.94م²، منها 1543 م مبنية أما باقي المساحة فهي عبارة عن مساحات خضراء.

عرفت العيادة إنجازات معتبرة حيث مرت بثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: الفترة الممتدة بين 1985 الى غاية 1987 فترة الإنجاز.
- المرحلة الثانية: في سنة 1999 إنجاز وافتتاح مصلحة الولادة.
- المرحلة الثالثة: في أبريل سنة 2007 تم تحويل المركز الصحي فوغالة إلى عيادة متعددة الخدمات للمؤسسة العمومية الجوارية بقرار مؤرخ في 19 مارس 2007 وفي محاولة لتحسين مستوى أداء الخدمات الصحية على مستوى التراب الوطني قامت الدولة بخطوة لتقسيم القطاعات الصحية إلى مؤسسات (استشفائية، جوارية متخصصة).

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة

تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - فوغالة - من مجموعة عيادات متعددة الخدمات، وقاعات العلاج، تغطي مجموعة من السكان تحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية الجوارية والحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

وتتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة فيما يلي:

- الوقاية والعلاج القاعدي.
- العلاج الجوارى.
- تشخيص المرض.
- فحوص خاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.

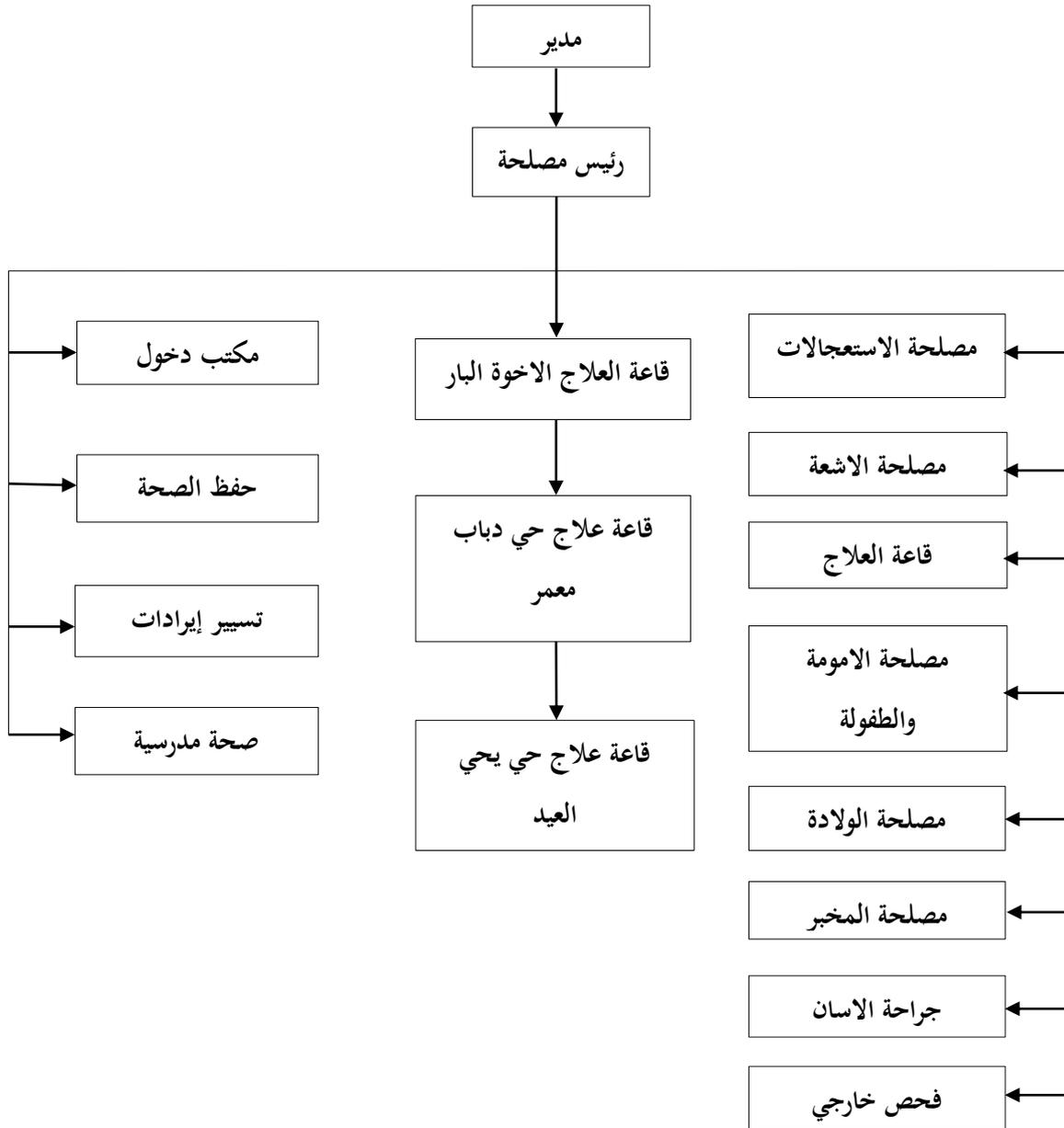
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الانجابية والتخطيط العائلي.
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.
- وتكلف على الخصوص فيما يلي
- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.

تتوسط المؤسسة للصحة الجوارية بلدية فوغالة وتضم 74 عاملا وموظف موزعين كما يلي:

- سلك الأطباء 17.57 بالمئة.
- عمال الادارة 5.4 بالمئة.
- سلك الصيانة والأمن 16.22 بالمئة.
- سلك شبه الطبي 60.81 بالمئة.
- وتحتوي العيادة على 10 أسرة موزعة كما يلي:
- 5 أسرة بمصلحة الإستعجالات الطبية.
- أسرة بمصلحة الولادة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (3-أ): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجوارية-فوغالة-



المصدر: من وثائق المؤسسة

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

إن أداة البحث تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف الدراسة النظرية، وبالتالي سنتطرق الى نوع الأداة المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى اختبار أداة البحث وثباتها ومعرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للإجابة على أسئلة واختبار فرضياته.

المطلب الأول: بناء أداة الدراسة

بالاعتماد على ما ورد في الاطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء استبيان خصيصا لقياس اتجاهات مفردات العينة، وفق المحاور الرئيسية للدراسة (أنظر الملاحق) فقد قسم هذا الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء، يتعلق أحد أجزائه بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية، وقد خصص المحور الثاني لمحور سلوك المواطنة التنظيمية ويتكون من خمسة وثلاثون عبارة (35) مقسمة إلى خمسة أبعاد لقياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفى محل الدراسة وهي:

- **البعد الأول:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد العينة نحو الايثار في المستشفى محل الدراسة، ويشتمل على سبع عبارات.
- **البعد الثاني:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الكياسة في المستشفى محل الدراسة، ويشتمل على سبع عبارات.
- **البعد الثالث:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد وعي الضمير في المستشفى محل الدراسة، ويشتمل على سبع عبارات.
- **البعد الرابع:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد السلوك الحضاري في المستشفى محل الدراسة، ويشتمل على سبع عبارات.
- **البعد الخامس:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الروح الرياضية في المستشفى محل الدراسة، ويشتمل على سبع عبارات.

أما الجزء الأخير من الاستبيان يتعلق بالتغيير التنظيمي ويتكون من ستة عشر (16) عبارة مقسمة إلى أربع أبعاد لقياس مستوى التغيير التنظيمي في المستشفى وهي:

- **البعد الأول:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع وجود تغيير هيكلي في المستشفى محل الدراسة، ويشتمل أربع عبارات.
- **البعد الثاني:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع وجود التغيير التكنولوجي في المستشفى محل الدراسة، ويشتمل أربع عبارات.
- **البعد الثالث:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع وجود التغيير في العمليات في المستشفى محل الدراسة، ويشتمل أربع عبارات.

- البعد الرابع: يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع وجود التغيير البشري في المستشفى محل الدراسة، ويشتمل أربع عبارات.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق استبانة هذه الدراسة نعتد على ما يلي:

- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** لتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم الأهداف الخاصة بالبحث، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بجامعة بسكرة، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وتنوع محتواها وشموليتها، وتصحيح الأخطاء اللغوية، أوي أي ملاحظات يروها مناسبة فيما يتعلق بالتعديلات، وهذا ما يعتبر بالصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة وبذلك تم اعتبار هذه الأداة صالحة للدراسة وتفي بالغرض الذي هدفت له.
- **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات الفاكرو نباخ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.974) وهو معامل مرتفع جداً ومناسب لأغراض وهدف الدراسة، كما أنه يتبين لنا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث هي مرتفعة وصادقة لما وضعت من أجله.

الفرع الثاني: ثبات أداة البحث

يسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الاستبيان، إذ يعتبر الاختبار ثابتاً إذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم إعادة نفس الاختبار مرة أخرى، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة نلجأ لحساب معامل الفاكرو نباخ ALPHA DE CRONBACH" ومنه استنتج صدق المحك والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 03-01: معامل الصدق والثبات

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
محور الأول: سلوك المواطنة التنظيمية	34	0.936	0.967
محور الثاني: التغيير التنظيمي	16	0.954	0.976
الصدق والثبات العام للاستبيان	50	0.950	0.974

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن معامل الثبات العام مرتفع جدا حيث بلغ 0.950، كما أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة مرتفعة جميعها حيث تجاوزت 60% باعتباره الحد الأدنى المقبول في معظم الدراسات، وهذا يدل على أن لجميع المحاور درجة مرتفعة من الثبات، لذلك يمكن القول أنه يمكن الاعتماد على هذه الأداة في الميدانية، وهو ما يؤكد أيضا صدق المحك الذي بلغ معاملته العام الذي تجاوز نسبة 90%.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

يتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار عشرون، وقد تم استخدام في هذه الدراسة الأساليب التالية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط بيرسون: وذلك لمعرفة طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد النموذج واختبار صحة الفرضيات.
- معامل الارتباط ألفا كرونباخ **ALPHA DE CRONBACH**: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الرابع: خصائص عينة البحث

يعتبر مجتمع أو عينة منه أهم عنصر لإختبار أداة البحث، حيث سنتناول بالدراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

يتمثل مجتمع البحث الحالي كل فئات العاملين بمؤسسة الإستشفائية فوغالة بسكرة، وقد قامت الطالبة باختبار عينة عشوائية حيث تم توزيع (68) استبانة وذلك عبر زيارة ميدانية، وقد تم استرجاع منها (60) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وفيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية.

جدول (03-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

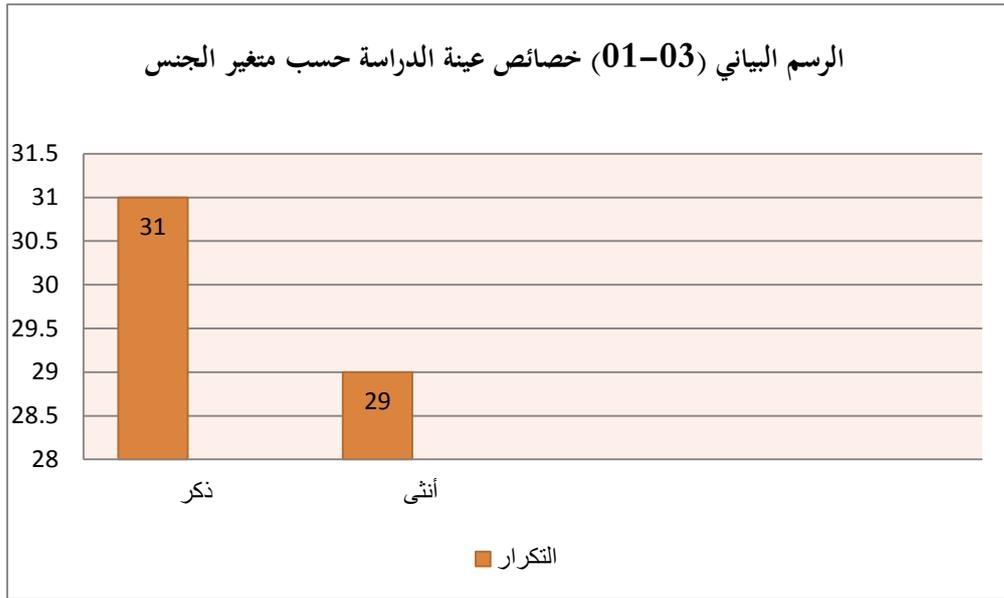
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	31	51.7%
	أنثى	29	48.3%
	المجموع	60	100%
العمر	أقل من 30 سنة	36	60%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	23.3%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	7	11.7%
	من 50 سنة فأكثر	3	5.0%
	المجموع	60	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	24	40.0%
	تقني سامي	7	11.7%
	ليسانس	22	36.7%
	مهندس أو ماستر	4	6.7%
	دراسات عليا	3	5.0%
	المجموع	60	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	30	50.0%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	25.0%
	من 11 إلى أقل من 15 سنة	10	16.7%
	15 سنة فأكثر	5	8.3%
	المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج 20SPSS.V

يتضح من خلال هذا الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة بشكل التالي:

● خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

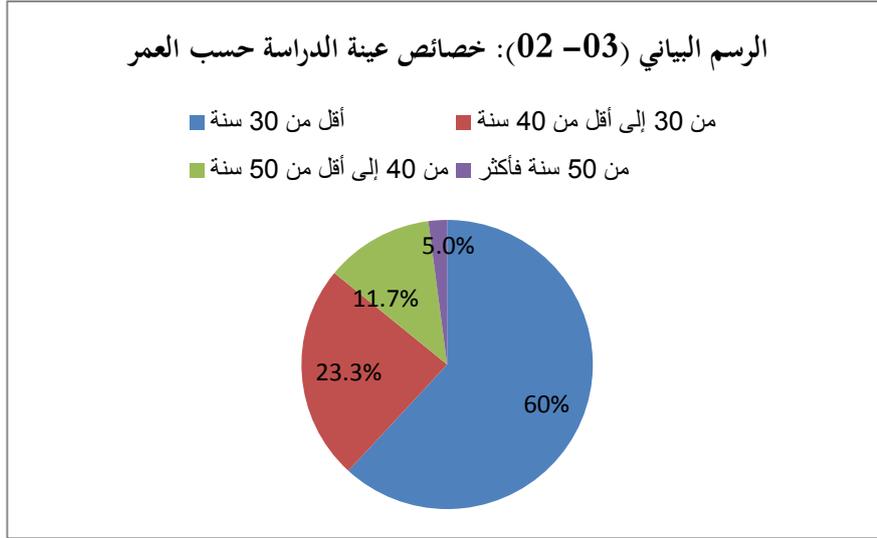
من خلال الإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مفردات عينة الدراسة تتوزع تقريبا بالتساوي بين الذكور والإناث مع فارق طفيف بزيادة في عدد الذكور، حيث يمثل الذكور ما نسبته 51.7% من أفراد العينة، والباقي إناث وهو ما يمثل نسبة 48.3% من مجموع أفراد عينة البحث حسب الشكل التالي:



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

• خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

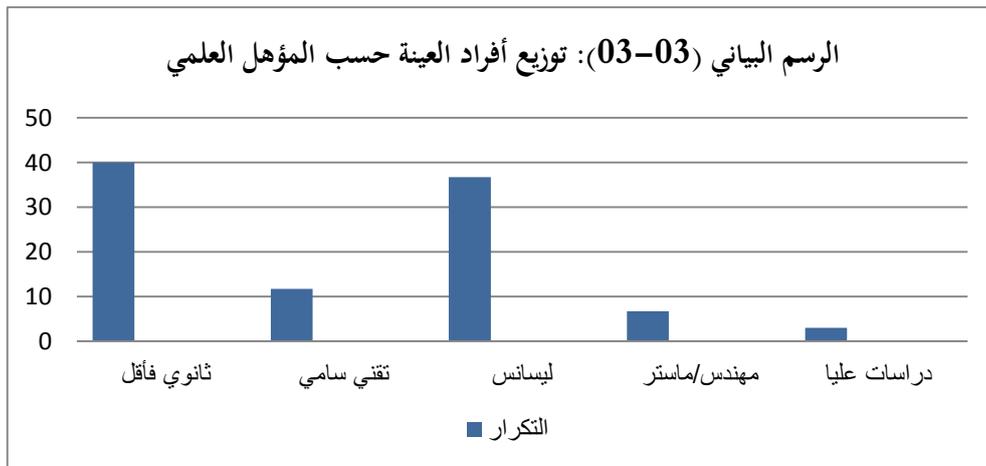
يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (60%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (23.3%) في حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (11.7%)، و في الأخير (5.0%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة.



المصدر: بالاعتماد على مخرجات . SPSS V.20

• خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

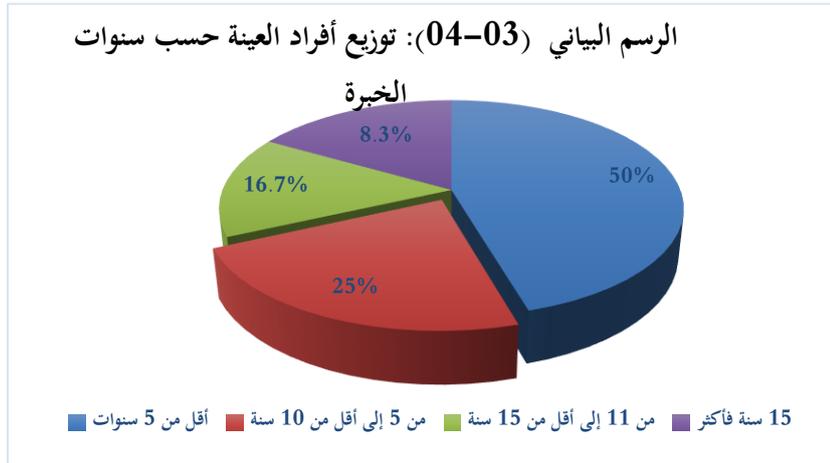
نلاحظ من خلال الجدول وجود تنوع في المستويات والمراحل التعليمية المختلفة، بحيث نلاحظ أن نسبة (40.0%) من أفراد عينة البحث بدرجة ثانوي فأقل، أما نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس فهي (36.7%) ، في حين أن نسبة الحاصلين على تقني سامي كانت نسبتهم (11.7%) من أفراد عينة البحث، يليها نسبة (6.7%) كانت لصالح المتحصلين على شهادة ماستر أو مهندس ، يليها أخيرا بفارق بسيط بنسبة (5.0%) للمتحصلين على دراسات عليا من أفراد عينة البحث وعليه فإن مستشفى محل الدراسة يقوم بتوظيف العاملين المتحصلين على شهادة ثانوي فأقل بنسبة أكبر من الشهادات العلمية الأخرى خاصة في هذا القطاع حسب الرسم البياني الموضح كالتالي:



المصدر: بالاعتماد على مخرجات . SPSS V.20

• خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب مفردات العينة تمثل ما يقارب 50.0% من عينة الدراسة تقل خبرتهم المهنية من أقل من خمس سنوات عمل، منهم (25.0%) من 5 إلى أقل من 10 سنوات عمل ونسبة (16.7%) من 11 إلى أقل من 15 سنة عمل، أما باقي مفردات العينة (8.3%) فانهم من ذوي الخبرات التي تزيد عن 15 سنة، كل ذلك يعكس التنوع في تركيبة العاملين من ذوي الخبرات المتنوعة.



المصدر: بالاعتماد على مخرجات . SPSS V.20

المبحث الثاني: تحليل محاور الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سيتم التطرق الى تحليل محاور الاستبانة بغية الاجابة على أسئلة البحث، المتعلقة بالمحورين: "سلوك المواطنة التنظيمية" و"التغيير التنظيمي" حيث تم تصميم هذا الاستبيان حسب سلم ليكارت الخماسي، إذ نتناول فيما يلي كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الموضح في الجدول رقم (01-04) لإجابات أفراد العينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بكل بعد.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى (5-1=4)، قسمة المدى على عدد الفئات (0.8=4/5)، وبعد ذلك يضاف الى الحد الأدنى للمقياس مع تخفيض 0.01 من الحد الأعلى من أجل التخلص من مشكلة التعرف على أي فئة تنتمي القيمة المتساوية للحد الأعلى، فتصبح الفئة الأولى (1-1.79) وهكذا لبقية الفئات، فيكون لدينا المقياس التالي:

جدول رقم 03-03 مقياس الحكم على إجابات الأفراد

الاتجاه العام	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	(1.97-1)
غير موافق	(2.59-1.8)
محايد	(3.39-2.60)
موافق	(4.19-3.4)
موافق بشدة	(5.0-4.20)

المصدر: من إعداد الطالبة

وفيما يلي سيتم تحليل فقرات كل من محور المتغير المستقل سلوك المواطنة التنظيمية والمتغير التابع سلوك المواطنة:

المطلب الأول: تحليل فقرات محور سلوك المواطنة التنظيمية:

السؤال الأول: ما هو مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية - فوغالة - بسكرة.

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالية الخاصة بكل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

أولاً: قياس مستوى الإيثار

جدول رقم 03-04: قياس درجة الإيثار

رقم العبارة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	
X11	تفيد بجزيتك كل زملائك حتى ولم يطلب منك ذلك	23	26	7	3	1	4.08	1.013	موافق	
	%	38.3	43.3	11.7	5.0	1.7				
X12	لا تتوانى عن مساعدة زملائك في المؤسسة الذين لديهم اعباء اضافية	19	27	9	3	2	3.95	1.032	موافق	
	%	31.7	45.0	15.0	5.0	3.3				
X13	تتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل	35	16	8	1	0	4.40	0.848	موافق	
	%	58.3	26.7	13.3	1.7	0				
X14	تستقطع زمنا إضافيا خارج الوقت الرسمي لتلبية إحتياجات العمل	13	23	12	4	8	3.55	1.171	موافق	
	%	21.7	38.3	20	6.7	13.3				
X15	تتحمل اي متاعب شخصية دون تدمر من أجل تنفيذ المهام	16	25	6	5	8	3.65	1.246	موافق	
	%	26.7	41.7	10.0	8.3	1.3				
X16	تشارك الاخرين بأغراضك الشخصية عند الضرورة لمساعدتهم في العمل	17	28	6	4	5	3.82	1.142	موافق	
	%	28.3	46.7	10.0	8.3	6.7				
X17	تقوم بأداء عمل زملائك عند الحاجة عند غيابهم مثلا	18	28	8	2	4	3.93	1.006	موافق	
	%	30.0	46.7	13.3	3.3	6.7				
	الإيثار							3.911	0.770	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات . SPSS V.20

تبين نتائج الجدول السابق أن بعد الإيثار جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (3.911) وانحراف معياري (0.770)، أما بالنسبة للعبارات الخاصة بهذا البعد فهي تتجه نحو مستوى "الموافقة" في جل عباراتها، والفقرة الأولى هي التي تنص على الإهتمام بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (1.013) ثانياً هي الإفادة بخبرة كل الزملاء حتى ولم يطلب منهم ذلك بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.013) أما العبارة الثالثة والرابعة والخامسة من حيث الأهمية النسبية فقد جاءت بمتوسط حسابي محصور ما بين (3.95، 3.65) وانحراف معياري بين (1.032، 1.246) وآخر فقرة من حيث الأهمية هي حول استقطاع زمناً إضافياً خارج الوقت الرسمي لتلبية احتياجات العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري (1.171) وهذا ما يدل على تميز العمال بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة بحب المساعدة والتعاون والقدرة على تحمل المصاعب والعقبات في الأوقات الحرجة ، وهذا الأمر يعتبر إيجابياً في استمرار عمل المؤسسة.

ثانياً قياس مستوى الكياسة

جدول رقم 03-05: قياس درجة الكياسة لدى العاملين

رقم العبارة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X2 1	تقدم الدعم العاطفي	22	26	3	3	6	3.97	1.134	موافق
	لزملائك الآخرين في العمل اوقات الشدة	36.7	43.3	5.0	5.0	10.0			
X2 2	تتكرم حقوق الآخرين في العمل	19	34	3	2	2	4.27	0.918	موافق بشدة
		31.7	56.7	5.0	3.3	3.3			
X2 3	تراعي مشاعر زملائك فيما يخص تصرفاتك	19	34	3	2	2	4.10	0.896	موافق
		31.7	56.7	5.0	3.3	3.3			
X2 4	تقوم بمشاوره زملائك عند اتخاذ قرار قد يؤثر فيهم	21	27	5	4	3	3.97	1.119	موافق
		35.0	45.0	8.3	5.0	6.7			
X2 5	تحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها	25	27	4	2	2	4.18	0.984	موافق
		41.7	45.0	6.7	3.3	3.3			
X2 6	تحرص على عدم تدخل في خصوصيات زملائك الموظفين	30	21	5	3	1	4.23	1.031	موافق بشدة
		50.0	35.0	8.3	5.0	1.7			

موافق بشدة	0.710	4.34	1	1	5	26	27	التكرار	تحافظ على روح التفاهم والحوار في بيئة العمل	X2 7
			1.7	1.7	8.3	43.3	45.0	%		
موافق	0.674	4.150	2- الثاني الكياسة							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات . SPSS V.20

تبين النتائج من خلال الجدول الموضح أعلاه أن بعد "الكياسة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (4.150) بانحراف معياري (0.674) ، وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة "الموافق" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس الكياسة أنها تشكل بدرجة موافق، باستثناء ثلاث عبارات من أصل سبعة التي كانت فيها "موافقة بشدة"، وأن الفقرة التي نصت على وجود محافظة على روح التفاهم والحوار في بيئة العمل جاءت هي الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وانحراف معياري بلغ "0.710" يليها ثانيا احترام حقوق الآخرين في العمل بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري قدر (0.918)، ثم ثالثا حرص العمال على عدم تدخل في خصوصيات زملائهم الموظفين في نطاق العمل بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري (1.031) بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات المتبقية ما بين (3.37-4.10) وانحراف معياري يتراوح بين(0.896-1.119) والتي تشير إلى الموافقة عموما فإننا نستنتج بأن شدة الموافقة في هذا البعد تعكس درجة اللطف واللباقة التي يتميز بها أفراد هذه المؤسسة فيما بينهم وهذا أمر إيجابي لا بد على المؤسسة أن تركز جهودها في الحفاظ على روح التأخي بين العمال مما يعود عليهم بالمنفعة جميعا.

ثالثا: قياس مستوى وعي الضمير

جدول رقم 03-06: قياس درجة وعي الضمير لدى العاملين

رقم العبارة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X31	تحافظ على ممتلكات المؤسسة	34	21	3	0	2	4.45	0.746	موافق بشدة
	كمتلكاتي (الاجهزة والاثاث...الخ)	%	56.7	35.0	0	3.3			
X32	تحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف	24	26	3	1	6	4.10	1.003	موافق
		%	40.0	43.3	5.0	10.0			
		17	28	6	3	6	3.83		

موافق	1.107		5.0	10.0	10.0	46.7	28.3	%	تسعى الى قضاء معظم أوقات الدوام في أداء واجبات العمل	X33
موافق	1.031	3.57	10	1	14	24	11	التكرار	تضحى باهتماماتك الشخصية من اجل مصلحة العمل	X34
			1.7	16.7	23.3	40.0	18.3	%		
موافق	0.938	4.03	4	1	7	28	20	التكرار	تحمم بإعلام الادارة مسبقا عندما لا تتمكن من الحضور	X35
			6.7	1.7	11.7	46.7	33.3	%		
موافق	1.056	4.07	5	2	4	25	24	التكرار	تمارس الرقابة الذاتية وتتكيد بالأنظمة واللوائح والتعليمات الداخلية بدون رقابة ادارية	X36
			3.3	8.3	6.7	41.7	4.45	%		
موافق	0.911	3.98	3	2	4	36	15	التكرار	تنفذ توجيهات وتوصيات رؤسائك في العمل	X37
			5.0	5.0	6.7	60.0	25.0	%		
موافق	0.69	4.00	3- بعد وعي الضمير							
	2	4								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات . SPSS V.20

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أن بعد "وعي الضمير" جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (4.004) وانحراف معياري (0.692)، ووفقا لمعيار الدراسة فإن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة تتجه نحو مستوى "الموافقة"، أما بالنسبة للعبارة فإن الفقرة الأولى هي تخص المحافظة على ممتلكات المؤسسة كمتلكاتي (الأجهزة والاثاث... الخ) بمتوسط حسابي بلغ (4.45) بانحراف معياري بلغ (0.476) التي كان اتجاهها الموافقة بشدة، فيما كانت جل العبارات المتبقية على أن هناك موافقة في الحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف، يليها ممارسة الرقابة الذاتية وتتكيد بالأنظمة واللوائح والتعليمات الداخلية بدون رقابة إدارية، الإهتمام بإعلام الادارة مسبقا عند عدم تمكن من الحضور، والالتزام في تنفيذ توجيهات رؤساء العمل، والسعي إلى قضاء معظم أوقات الدوام في أداء واجبات العمل، وأخيرا التضحى باهتمامات الشخصية من أجل مصلحة العمل، كل هذا بترتيب متوسط حسابي على التوالي (1.031، 1.107، 0.911، 0.938، 3.57، 3.38، 3.98، 4.10، 4.07، 4.03) وانحراف معياري يقدر (1.003، 1.056، 0.938، 0.911، 1.107، 1.031)، ومن هذا البعد نستنتج أن هناك إدراك للعمال لسلوكياتهم والتحلي بالروح المسؤولية والوعي فيما بينهم وهذا ما يعكس الالتزام بالتعليمات الموجهة إليهم.

رابعاً: قياس مستوى السلوك الحضاري

جدول رقم 03-07: قياس درجة السلوك الحضاري لدى العاملين

رقم العبارة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X41	تنغاضى عن المضايقات البسيطة في العمل	15	24	5	7	9	3.52	1.334	موافق
		25.0	40.0	8.3	15.0	11.7			
X42	تلتزم بالقيم والمعايير الاجتماعية والتنظيمية السائدة في المؤسسة.	15	31	4	6	4	3.75	1.202	موافق
		25.0	51.7	6.7	6.7	10.0			
X43	تحرص على متابعة كل الانشطة التي تقوم بها المؤسسة	7	21	19	6	7	3.27	1.133	محايد
		11.7	35.0	31.7	11.7	10.0			
X44	تقدم العديد من الاقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة	10	24	15	4	7	3.48	1.112	موافق
		16.7	40.0	25.0	11.7	6.7			
X45	تهتم بقراءة البريد ومتابعة ما يجري بالمؤسسة بكل حرص	9	21	14	9	7	3.23	1.280	محايد
		15.0	35.0	23.3	11.7	15.0			
X46	تحرص على التأكد من أن الانوار مطفأة والباب مغلق عند مغادرة العمل	15	26	9	4	6	3.70	1.154	موافق
		25.0	43.3	15.0	10.0	6.7			
X47	تهتم وتحرص على ايجابية الصورة التي يكونها الغير عن المؤسسة التي تعمل بها.	17	24	14	3	2	3.83	1.044	موافق
		28.3	40.0	23.3	3.3	5.0			

موافق	0.80 04	3.54 0	4- بعد السلوك الحضاري
-------	------------	-----------	-----------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات . SPSS V.20

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن بعد "السلوك الحضاري" جاء في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي بهذا البعد (3.540)) وانحراف معياري (0.804)، ووفقا لمعيار الدراسة فان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة تتجه نحو مستوى "الموافقة" لغالبية العبارات، أما من حيث الأهمية بالنسبة للعبارات فقد كانت المرتبة الأولى الاهتمام والحرص على إيجابية الصورة التي يكونها الغير عن المؤسسة التي يعملون بها بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري(1.044)، أما ثانيا وثالثا ورابعا وخامسا فقد كانت للعبارات المتمثلة في الالتزام بالقيم والمعايير الاجتماعية والتنظيمية السائدة في المؤسسة، أيضا الحرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة والباب مغلق عند مغادرة العمل، والتغاضي عن المضايقات البسيطة في العمل، وأخيرا تقدم العديد من الإقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة بمتوسط حسابي على الترتيب الآتي (3.75 ، 3.70 ، 3.52 ، 3.48) وانحراف معياري يقدر بـ (1.202 ، 1.154 ، 1.334 ، 1.112)، أما العبارات المتبقية فهي جاءت نحو الحيادية التي تنص على الحرص على متابعة كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والاهتمام بقراءة البريد ومتابعة ما يجري بالمؤسسة بمتوسط حسابي (3.27،3.23) وانحراف معياري (1.133،1.280) هذا الحياد قد يكون نتيجة عدم سماح المؤسسة للعمال بالولوج والإطلاع على معلومتها الداخلية والخارجية التي تتعلق بها.

خامسا: قياس مستوى الروح الرياضي

جدول رقم 03-08: قياس درجة بعد روح الرياضية لدى العاملين

رقم العبارة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X51	تقبل المصاعب والمتاعب	12	15	12	11	10	3.12	1.403	محايد
	التنظيمية دون أدنى شكوى أو تدمير	20.0	25.0	20.0	18.3	16.7			
X52	تقبل النقد والتوجيه من	10	20	13	8	8	3.27	1.195	محايد
	جميع الأطراف	16.7	33.1	21.7	13.3	13.3			
X53	انت على استعداد لتقديم	15	28	8	6	3	3.75	1.284	موافق
	خدمات دون تردد	25.0	46.7	13.3	5.0	10.0			
X54		19	25	4	6	6	4.05	0.910	

موافق			10.0	10.0	6.7	41.7	31.7	%	تسامح عن الاساءات الشخصية وتقدم الاعتذار اذا اخطأت	
موافق	1.142	3.50	4	1	5	31	19	التكرار	تنحمل مختلف الاتعاب من أجل نجاح مهمتك	X55
			1.7	6.7	8.3	51.7	31.7	%		
محايد	1.260	2.85	6	5	13	26	10	التكرار	تتقبل إذا ما اتجهت الامور في اتجاه معاكس لرغباتك	X56
			8.3	10.0	21.7	43.3	16.7	%		
موافق	0.869	3.569	خامسا: الروح الرياضية							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا بعد "الروح الرياضية" جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (3.569) وانحراف معياري (0.869)، وأن الاتجاه العام له هو "الموافقة"، أما بالنسبة لترتيب العبارات فقد جاءت الفقرة التي تنص على تسامح عن الإساءات الشخصية وتقدم الاعتذارات في حالة الخطأ هي الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.869)، أما الفقرة الثانية فقد كانت للعبارة على استعداد لتقديم خدمات دون تردد بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (1.248)، الفقرة الثالثة لتحتمل مختلف الأتعاب من أجل نجاح المهمة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.142)، في حين العبارات الحيادية في تنص على تقبل إذا اتجهت الأمور في اتجاه معاكس لرغباتهم، وتقبل النقد والتوجيه من جميع الأطراف، وتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون تدمير أو شكوى بمتوسط حسابي على التوالي (2.85، 3.27، 3.12) وانحراف معياري بلغ (1.260، 1.195، 1.403) وهذا الحياد يعكس عدم تقبل العمال النقد والتوجيه حتى ولو كان في صالحهم داخل مستشفى محل الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل محاور التغيير التنظيمي

السؤال الثاني: ما هو التغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية - فوغالة - بسكرة.

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالية الخاصة بكل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي:

أولا: قياس مستوى بعد الهيكلية

جدول رقم 03-09: قياس البعد الهيكلية في المؤسسة

رقم العبارة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
Y11	تقوم المؤسسة بتغيير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع البيئة ملائمة.	7	14	10	8	21	2.85	1.260	محايد
	%	11.7	23.3	16.7	35.0	13.3			
Y12	يتم وضع الخطط والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.	6	16	10	10	18	2.95	1.227	محايد
	%	10.0	26.7	16.7	30.0	16.7			
Y13	تتوزع المهام في الهيكل التنظيمي وفق لقدرات العاملين.	6	16	10	10	18	2.83	1.278	محايد
	%	10.0	26.7	16.7	16.7	30.0			
Y14	يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً لمتغيرات البيئة التنظيمية.	6	12	13	10	19	2.75	1.244	محايد
	%	10.0	20.0	21.7	31.7	16.7			
أولاً: التغيير الهيكلي									

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

يتبين من خلال الجدول السابق أن بعد "التغيير الهيكلي" بحمل عباراته تتفق على "الحيادية التي تنص على وضع خطط وبرامج تؤدي إلى تحقيق أهداف التغيير التنظيمي جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.95) وانحراف معياري (1.227)، يليها قدرة المؤسسة بتغيير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع البيئة الملائمة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.85) وانحراف معياري (1.260)، ثم توزيع المهام في الهيكل التنظيمي وفقاً لقدرات العاملين بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.278)، وأخيراً إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً لمتغيرات البيئة التنظيمية بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.244) وهذا الحياد قد يعكس ضعف في مستوى التغيير الهيكلي على مستوى هذه المؤسسة.

ثانياً: قياس مستوى البعد التكنولوجي

جدول رقم 03-10: قياس البعد التكنولوجي في المؤسسة

رقم العبارة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
-------------	---------	------------	-------	-------	----------------	-----------	-----------------	-------------------	---------

محاييد	1.451	2.72	22	13	6	7	12	التكرار	تتم المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي.	Y21
			21.7	36.7	10.0	11.7	20.0	%		
محاييد	1.223	3.38	29	13	6	6	6	التكرار	تعتمد المؤسسة على أفضل أجهزة حاسوب.	Y22
			48.3	21.7	10.0	10.0	10.0	%		
محاييد	1.153	2.40	28	12	8	8	4	التكرار	يرافق إدخال التكنولوجيا دورات تدريبية للعاملين	Y23
			46.7	20.0	13.3	13.3	6.7	%		
محاييد	1.448	3.15	21	7	4	12	16	التكرار	إدخال الأجهزة والأدوات الجديدة في عملي سيكون موضع ترحيب من جانبي حتى ولو لم أكن أملك المعرفة والمهارة الكافية في استخدامها	Y24
			11.7	35.0	6.7	20.0	26.7	%		
ثانيا : التغيير في التكنولوجيا										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مجمل العبارات لبعد "التكنولوجيا" تتجه نحو الحيادية في معظمها من خلال اعتماد المؤسسة على أفضل أجهزة الحاسوب، وإدخال الأجهزة والأدوات الجديدة في العمل التي من شأنها تكون موضع ترحيب حتى ولو هناك عدم امتلاك معرفة ومهارة في استخدامها، واهتمام المؤسسة بالتطورات التكنولوجية كل هذا جاء بمتوسط حسابي على الترتيب التالي (3.38, 2.72, 3.15) وانحراف معياري (1.223, 1.448, 1.451) وأخيرا إرفاق إدخال التكنولوجيا دورات تدريبية للعاملين جاءت بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (1.153)، وعليه نستنتج أن المؤسسة لديها ضعف في استعمال التكنولوجيا لذا لا بد لها أن تقوم بتحديث على مستوى التكنولوجيا المستعملة لديها وهذا من أجل تقديم أفضل الخدمات مع إرفاق دورات تدريبية للعاملين على كيفية استخدامها.

ثالثا: قياس مستوى بعد العمليات

جدول رقم 03-11: قياس مستوى بعد العمليات في المؤسسة

رقم العبارة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
Y31	هناك تعديل لإجراءات العمل بما يدعم التغيير	7	13	6	15	19	2.63	1.377	محاييد
		%	11.7	21.7	10.0	31.7			
Y32		9	10	3	16	22	2.57	1.430	

غير موافق			36.7	26.7	5.0	16.7	15.0	%	تبحث المؤسسة باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل	
غير موافق	1.334	2.53	24	14	5	10	7	التكرار	تعتمد المؤسسة على بعض التجارب الناجحة سابقا في التغيير التنظيمي	Y33
			23.3	40.0	8.3	16.7	11.7	%		
غير موافق	1.295	2.48	25	14	5	10	6	التكرار	يتم تصميم مختلف الأعمال في المؤسسة بشكل علمي ودقيق.	Y34
			41.7	23.3	8.3	16.7	10.0	%		
التغيير في العمليات										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن مجمل العبارات لبعدها " التغيير في العمليات " أن أغلب العبارات تتجه لمستوى "الغير الموافقة" من اجابات أفراد عينة البحث، التي تنص على أن هناك تعديل لإجراءات العمل بما يدعم التغيير بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (1.377)، ثم بحث المؤسسة باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (1.430) وعلى أن هناك اعتماد المؤسسة على بعض التجارب الناجحة سابقا في التغيير التنظيمي بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (1.334) ، وأخيرا العبارة يتم تصميم مختلف الأعمال في المؤسسة بشكل علمي ودقيق بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (1.295).

رابعا: قياس بعد البشري

جدول رقم 03-12: قياس البعد البشري في المؤسسة

رقم العبارة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
Y41	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في التخطيط للتغيير	10	5	5	11	29	2.57	1.345	غير موافق
		%	16.7	8.3	8.3	48.3			
Y42	تعمل المؤسسة على إقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه	9	8	6	23	14	2.58	1.348	غير موافق
		%	15.0	23.3	10.0	23.3			
Y43		9	5	7	14	25	2.50	1.347	

غير موافق			41.7	23.3	11.7	8.3	15.0	%	تتم المؤسسة بتدريب العاملين الحاليين لتحسين أداء العمل.	
غير موافق	1.320	2.43	28	14	4	6	8	التكرار	تعتمد المؤسسة على احداث التغيير بالاعتماد على فرق وجماعات العمل	Y44
			46.7	23.3	6.7	10.0	13.3	%		
التغيير البشري										

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات . SPSS V.20

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن عبارات " التغيير البشري" كلها تنجح نحو " الغير موافقة" في إجابات الأفراد عينة البحث حيث أن متوسطات الحسائية تتقارب فيما بينها، بداية من العبارة التي تنص على أن المؤسسة تعمل على إقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه جاءت بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.348)، يليها قيام المؤسسة بإشراك العاملين في التخطيط للتغيير بمتوسط حسابي بمتوسط حسابي(2.57) وانحراف معياري (1.345)، يليها اهتمام المؤسسة بتدريب العاملين الحاليين لتحسين أداء العمل بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (1.347)، وأخيرا حول اعتماد المؤسسة على إحداث تغيير بالاعتماد على فرق وجماعات العمل بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.320).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات، وسيتم التطرق لطبيعة العلاقة بين; متغيرات الدراسة، حيث سيتم توضيح معامل الارتباط ببيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم 03-13: توضيح علاقة الارتباط بين سلوك المواطنة والتغيير التنظيمي

		سلوك المواطنة التنظيمية	الايثار	الكياسة	وعي الضمير	السلوك الحضاري	الروح الرياضية	التغيير التنظيمي
سلوك المواطنة	معامل الارتباط	1	,808**	,809**	,872**	,826**	,736**	,405**
	مستوى الدلالة		,000	,000	,000	,000	,000	1,00
	N	60	60	60	60	60	60	60
الايثار	معامل الارتباط	,808**	1	,639**	,674**	,481**	,476**	,306*

	مستوى الدلالة	,000		,000	,000	,000	,000	017,
	N	60	60	60	60	60	60	60
القياسية	معامل الارتباط	,809**	,639**	1	,805**	,504**	,381**	,333**
	مستوى الدلالة	,000	,000		,000	,000	3,00	9,00
	N	60	60	60	60	60	60	60
وعي الضمير	معامل الارتباط	,872**	,674**	,805**	1	,660**	,427**	,460**
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000		,000	1,00	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
السلوك الحضاري	معامل الارتباط	,826**	,481**	,504**	,660**	1	,460**	,399**
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000		,000	2,00
	N	60	60	60	60	60	60	60
الروح الرياضية	معامل الارتباط	,736**	**476,	**381,	**427,	**662,	1	,147
	مستوى الدلالة	,000	,000	,003	001	,000		0.262
	N	60	60	60	60	60	60	60
التغيير التنظيمي	الارتباط	,405**	,306*	,333**	,460**	,399**	,147	1
	مستوى الدلالة	,001	,017	,009	,000	,002	,262	
	N	60	60	60	60	60	60	60

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة:

1- اختبار الفرضية الرئيسية والفرعية للدراسة

تم استخدام نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص:
لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة بأبعاده المختلفة في نجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك ارتباط مقبول لحد ما بين سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير مستقل وبين التغيير التنظيمي كمتغير تابع يقدر ب (0,405) ، وبما أن مستوى الدلالة $T=0.001$ أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة بأبعاده المختلفة في نجاح التغيير التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الإيثار والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية - فوغالة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك ارتباط مقبول بين بعد الإيثار وبين التغيير التنظيمي يقدر ب (0.306)، وبما أن مستوى الدلالة $T=0.017$ أكبر من مستوى المعنوية 0.01، بالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الإيثار والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية - فوغالة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

3/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الكياسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية - فوغالة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك ارتباط مقبول ما بين بعد " الكياسة" والتغيير التنظيمي حيث يقدر ب (0.333)، وبما أن مستوى الدلالة $T=0.009$ أقل من مستوى المعنوية 0.01 اذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين " الكياسة" والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية - فوغالة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن بعد الكياسة ليس لها دور ايجابي ومهم في عملية التغيير التنظيمي.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين وعي الضمير والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية - فوغالة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك ارتباط قريب من الجيد لبعده " وعي الضمير " والتغيير التنظيمي حيث يقدر بـ (0.460) وبما أن مستوى الدلالة $T = 0.000$ أقل من مستوى المعنوية 0.01 إذن نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين " وعي الضمير " والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية - فوغالة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الروح الرياضية والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية - فوغالة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال الجدول السابق رقم 03-05 يتبين لنا أن هناك ارتباط ضعيف جدا بين " الروح الرياضية " كبعده من المتغير المستقل والتغيير التنظيمي كمتغير تابع حيث يقدر بـ (0.147)، وبما أن مستوى الدلالة $T = 0.262$ أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الروح الرياضية والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية - فوغالة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) يمكن تفسير هذا أن الروح الرياضية لا تساهم بشكل كبير في عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

5- اختبار الفرضية الخامسة:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين السلوك الحضاري والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية - فوغالة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك ارتباط مقبول بين بعد " السلوك الحضاري " والتغيير التنظيمي حيث يقدر بـ (0.399) وبما أن مستوى الدلالة $T = 0.002$ أقل من مستوى المعنوية 0.01 إذن نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين " السلوك الحضاري " والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية - فوغالة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) ومنه يوجد دور لبعده السلوك الحضاري في نجاح التغيير التنظيمي.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على تعريف ونبذة تاريخية لمؤسسة الصحة الجوارية - فوغالة - بسكرة وهيكلها، كما قمنا بتحليل البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق توزيع الاستبانة التي تحتوي على محورين رئيسين هما "سلوك المواطنة التنظيمية" و"التغيير التنظيمي" على العاملين بالمؤسسة حيث بعد إسترجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها بإستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى سلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، ومستوى التغيير التنظيمي جاء بمستوى منخفض، حيث توصلنا إلى أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لتغيير سلوك المواطنة التنظيمية ببعض من أبعادها (الكياسة، واعي الضمير، السلوك الحضاري) على التغيير التنظيمي.

خاتمة

إن سلوكيات المواطنة التنظيمية لا يمكن أن تنشأ من فراغ، إنما يتم البحث عن بذرتها الحقيقية داخل أي مؤسسة والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وفي مرحلة أخرى يتم خلق الترابط بينها وبين الموظفين من خلال التركيز على أهم العوامل التي تساهم في تغذية هذه البذرة التي تمثل إيمان المؤسسة بالمواطنة التنظيمية وإنعاشها لتتحول إلى شجرة قوية، جذورها هي العوامل التي تتحكم في مدى استمراريتها وأبعد مدى يمكن أن تصل له، وهذه العوامل قد تشمل الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة وغيرها، لأنه كل ما كانت البيئة التنظيمية مواتية ومناسبة للعاملين كل ما زادت ممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن هذا الأمر حسب كل مؤسسة وحسب نشاطها والقوانين السائدة فيها.

وفي ختام دراستنا أصبحنا ندرك أن نجاح المنظمات مرتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوكيات واعتقادات الأفراد، حيث تمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية استثماراً قوياً ومستداماً في الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، وأهم ما يميز هذا الاستثمار كونه يتحقق بأقل التكاليف الممكنة، كما تظهر نتائجها أكثر خلال عملية التغيير التنظيمي حيث تساهم بشكل أكبر في نجاحه والحفاظ عليه كون هذا الأخير يعتبر الشيء الثابت الوحيد في هذه الحياة سواء في العالم بصفة عامة أو في بيئة الأعمال بصفة خاصة، حيث يعبر عن انتقال من الوضع الحالي للمؤسسة إلى وضع أكثر كفاءة وفعالية، كما أن التغيير هو الطريقة والمنهجية في تطبيق المعرفة والأدوات من أجل الاستفادة من فوائده المتعددة التي تخدم أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.

وقد أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية-فوغالة - بسكرة، وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تناسق مع ما تم طرحه في الأدب النظري وتتكامل معه، لتثبت في الأخير نتائج التقصي الميداني على أن هناك ارتباطاً بين سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التنظيمي حيث كل ما كانت هناك سلوكيات عالية داخل المؤسسة كل ما أدى إلى تعزيز وتقبل لتغيير التنظيمي حيث كان هناك دور للكياسة التي تعكس مدى مساعدة الأفراد من خلال التقليل من حدوث المشاكل المتعلقة جراء الغموض الذي يقع فيه العملاء نتيجة التغيير التنظيمي وعليه كل ما كانت هناك نسبة أكبر من الكياسة أدى إلى نجاح التغيير، أيضاً تم الاستنتاج دور وعي الضمير في تقبل التغيير من خلال درجة الوعي الذي يتميز به العمال داخل المؤسسة الاستشفائية خاصة وأن هذه الأخيرة تقدم خدمات إنسانية من أجل الحفاظ على أرواح البشر لذا أي خطأ سوف يكلف الكثير، فقد كان هذا البعد يتميز بدرجة أكبر داخل المؤسسة وهذا ما تم استنتاجه من خلال الدراسة الاحصائية، أما آخر بعد وجدنا السلوك الحضاري له دور في تقبل التغيير التنظيمي من خلال درجة الالتزام بتعليمات الداخلية والقوانين المؤسسة والحفاظ على الممتلكات الداخلية لها أما أخيراً وجدنا نسبة منخفضة للإيثار والروح الرياضية لدى العاملين داخل المؤسسة من حيث ارتباطهما بالتغيير التنظيمي رغماً عنهما مهماً جداً في نجاح التغيير التنظيمي.

وبناء على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة حول دور سلوك المواطنة التنظيمية في نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية-فوغالة - بسكرة، فقد تم عرض وتحليل النتائج واختبار الفروض بشكل مفصل في الفصل السابق، ومن خلاله سنتطرق في الخاتمة إلى أهم النتائج والتوصيات.

1. النتائج التطبيقية

- 1) تظهر نتائج هذه الدراسة على أن الانفتاح على التغيير وتفاعل الموظفين يساعد المؤسسة من خلال سلوكيات المواطنة في التنبؤ بالتوجه بالتغيير.
- 2) في هذه الدراسة تم التركيز على سلوك المواطنة من خلال ابعادها (الايثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري) ودورها في نجاح التغيير التنظيمي .
- 3) يتضح لنا من خلال النتائج لأنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة وهذا يدل على ان لسلوك المواطنة في المنظمة دور على تقبل التغيير التنظيمي وهذا ما يتوافق مع دراسة (ريم، لم يذكر التاريخ).
- 4) التغيير التنظيمي في المؤسسة ناتج عن وجود الكياسة لدى الموظفين وهذا ما يعكس قدرة العمال في مساعدة بعضهم البعض في التقليل من المشاكل والنزاعات داخل المستشفى الجوّاري محل الدراسة ، كما ان هناك درجة مقبولة لبعد الوعي الضمير خاصة في هذا القطاع لأنه يقدم خدمات انسانية متعلقة بأرواح البشر لذا لا بد من كل العاملين توفر لديهم هذا البعد، أيضا من خلال نتائج الدراسة تبين أن هناك وجود لسلوك الحضاري وهذا ما يتوافق مع دراسة(العطوي و ضرغام، 2017)اختلفا فيما بينها فقط فيما يخص بعد الايثار.
- 5) توصلت بعض الدراسات الى نتائج مغايرة لدراستنا نوعا ما على سبيل المثال دراسة(ريم، لم يذكر التاريخ) حيث وجدت ان هناك دور لكل ابعاد سلوك المواطنة في تعزيز ونجاح التغيير التنظيمي بشرط أن يكون هناك تصميم وتطوير نظام سلوكي يعمل على استقبال اقتراحات وافكار الموظفين واشراكهم في عملية اتخاذ القرار.
- 6) توصلت النتائج التطبيقية في المؤسسة محل الدراسة عدم وجود دور لبعدي الايثار والروح الرياضية في نجاح التغيير التنظيمي .
- 7) هناك نقص في ممارسة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة بكل أشكاله سواء تغيير تكنولوجي ، عملياتي ،هيكلية، بشري.

2. الاقتراحات

من خلال دراستنا الحالية يمكن تقديم بعض الاقتراحات:

- 1) الاهتمام بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال توعية المؤسسات بأهميتها وضرورة الالتفات لها.
- 2) السعي وراء خلق اطار قانوني ينظم هذه السلوكيات بعيدا عن المبادرات الشخصية والتقييمات الفردية للمسؤولين .
- 3) ضرورة تشجيع المؤسسة للأعمال التطوعية بشكل عام وخلق بيئة عمل ومناخ ملائم وذلك في اطار قيادة وتسيير لهذه السلوكيات وادراكا لأهميتها في المؤسسة
- 4) ضرورة ادراك الادارة على احداث التغييرات بما فيها التكنولوجيا والتركييبية بما ينعكس بالإيجاب على اداء هؤلاء الموظفين وبالتالي زيادة سلوك المواطنة لديهم.
- 5) العمل على تحفيز الموظفين للمساهمة بمعارفهم خلال القيام بالتغيير.

خاتمة

6) ضرورة تنمية وادراك المسؤولين بالاهتمام بمفهوم العقد النفسي والذي يحدد العلاقة الاجتماعية بين الأفراد والمنظمة وعدم الاقتصار على العقد الرسمي ن حيث يخلق هذا الأخير إجراء بعض التغييرات وكل هذا له أهمية كبيرة في ظهور سلوك المواطنة التنظيمية.

7) من المهم أن تعمل المنظمة على التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة التكنولوجية والهيكلية والعملياتية والبشرية، لكي ترتقي المؤسسة الى التطور المستمر الذي يحصل بسرعة كبيرة لان ذلك من شأنه يخلق سلوك ايجابي ومدعم لدى العاملين.

8) ينبغي للمؤسسات ان تجعل موظفيها يشعرون بالخافز والراحة للتعبير عن قيمهم بطرق تعزيز التغيير.

9) التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية هي مسؤولية مشتركة لا بد أن يشارك فيها حتى المواطن باعتباره الوسيلة أو الغاية من وجود هذه المؤسسة.

10) إن الخدمات الصحية غير كافية في حالة عدم توفر وعي الضمير وأخلاقيات المهنة والشعور بالمسؤولية اتجاه المريض.

11) إن توجه نحو نظام التعاقد الذي تضمنه قانون الصحة الجديد الصادر في 2018 والذي لم يرى النور بعد، يعتبر أحد بؤادر التغيير التنظيمي في قطاع الصحة، حيث أن تمويل مؤسسات الصحة سيكون على أساس عقود وأهداف موضوعية يلتزم بها الإدارة والموظفون.

3. آفاق البحث:

أقترح دراسة المتغيرات التالية:

- الروحانية في مكان العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.
- الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية.
- تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي.
- دور ادارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
- مساهمة المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

فلاس المصنفات

الصفحات	الموضوع
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الرسوم البيانية
	قائمة الملاحق
المقدمة العامة	
ب	المقدمة
ج	الاشكالية
ج-ح	الدراسات السابقة
ط-ي	نموذج وفرضيات الدراسة
ي-ك	التموضع الأبيستمولوجي ومنهجية الدراسة
ك	تصميم الدراسة
ك-ل	أهمية الدراسة
ل-م	خطة مختصرة للدراسة
الفصل النظري الأول: التغيير التنظيمي	
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي
3	المطلب الأول : تعريف التغيير والتغيير التنظيمي
3	الفرع الأول: التغيير كما ورد في القرآن الكريم

5-4	الفرع الثاني : التغيير التنظيمي
5	المطلب الثاني: أهمية وخصائص التغيير التنظيمي
6-5	الفرع الأول: أهمية التغيير التنظيمي
7-6	الفرع الثاني: خصائص التغيير التنظيمي
7	المطلب الثالث: عناصر ومستويات التغيير التنظيمي
7	الفرع الأول: عناصر التغيير التنظيمي
9-7	الفرع الثاني: مستويات التغيير التنظيمي
10	المبحث الثاني: مجالات وأنواع التغيير التنظيمي
11-10	المطلب الأول: مجالات التغيير التنظيمي
13-11	المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي
14	المبحث الثالث: مراحل التغيير التنظيمي ومصادره
17-14	المطلب الأول: مراحل التغيير التنظيمي
19-17	المطلب ثاني: مصادر التغيير التنظيمي
20	المبحث الرابع عوامل نجاح ومعوقات التغيير التنظيمي
20	المطلب الأول : عوامل نجاح التغيير التنظيمي
22-21	المطلب الثاني: عوامل فشل التغيير التنظيمي(معوقات)
23	خلاصة الفصل
الفصل النظري الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية	
25	مقدمة الفصل

26	المبحث الأول : مدخل الى المواطنة التنظيمية
26	المطلب الأول: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية
28	المطلب الثاني: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية
29	المطلب الثالث: خصائص وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية
29	الفرع الأول: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
30	الفرع الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
31	المبحث الثاني: أبعاد ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية
32-31	المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
34-33	المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية
35	المبحث الثالث: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
36-35	المطلب الأول: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
37-36	المطلب الثاني: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية
38	المبحث الرابع : مزايا سلوك المواطنة التنظيمية والمعوقات المؤثرة فيها
38	المطلب الأول: مزايا سلوك المواطنة التنظيمية
39-38	المطلب الثاني: معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية
40	المبحث الخامس: دور سلوك المواطنة التنظيمية في نجاح التغيير التنظيمي
40	المطلب الأول: دور الايثار في نجاح التغيير التنظيمي
41-40	المطلب الثاني: دور الكياسة في نجاح التغيير التنظيمي
41	المطلب الثالث: دور وعي الضمير في نجاح التغيير التنظيمي
41	المطلب الرابع: دور الروح الرياضية في نجاح التغيير التنظيمي
42	المطلب الخامس: دور السلوك الحضاري في نجاح التغيير التنظيمي
43	خلاصة الفصل:
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية بالمؤسسة الجوارية فوغالة-بسكرة-	
45	مقدمة
46	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

46	المطلب الاول: نبذة تاريخية عن المؤسسة العمومية بفوغالة
47-46	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة
48	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
49	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
50-49	المطلب الأول : بناء اداة الدراسة
50	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
50	الفرع الأول: صدق وثبات أداة الدراسة
51-50	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
51	المطلب الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
55-51	المطلب الرابع: خصائص عينة البحث
56	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة
63-56	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة الخاصة بسلوك المواطنة
67-63	المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبانة الخاص بالتغيير التنظيمي
71-68	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
72	خلاصة الفصل
خاتمة عامة	
73	خاتمة
74	نتائج وتوصيات
فهرس محتويات	
قائمة المراجع	
الملاحق	
استبيان الدراسة	
قائمة الاساتذة محكمي الاستمارة	

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

المقالات:

- 1- العطوي, مهند & , ضرغام محمد . (2017). دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تقبل التغيير التنظيمي .مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية , 14(4), 305-325.
- 2- حسن, مروان الصباح . (2018). سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي .مجلة الدنانير, 316-349, (14).
- 3- حميد ياسر عطوي, و محمد ضرغام. (2017). دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تقبل التغيير التنظيمي .مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية, 14(4).
- 4- حوطي, ر. , ربيحة, طعيبة, أحمد . (2020, 01 02). مساهمة المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية .مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال, 111-131, 06(04) .
- 5- ريم, عمام .لم يذكر التاريخ .(دور سلوك المواطنة التنظيمية في نجاح التغيير التنظيمي .مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية)الربع, 294-309.
- 6- زروخي, فيروز ., حجاب, عيسى . (2020). سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية .مجلة الاقتصاد الصناعي)خزارتك. 19(02), 150-165.
- 7- عذراء محسن . (2017). انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي .مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, 128-149, 24(103) ,
- 8- فريجة أحمد , أبو الفتوح ,بوهريرة . (2015). قيم المواطنة وعلاقتها بتعزيز المسؤولية الاجتماعية .مجلة العلوم الانسانية, 237-253, (41).
- 9- لعور, ع . (2013-2014). التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية (مذكرة ماجستير .كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية ,سطييف :جامعة سطيف . (02)
- 10- مصطفى بن عودة . (20019). أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية .مجلة البديل الاقتصادي, 06(01) ,
- 11- معمري حمزة & ., بن زاهي منصور . (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كاداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة .مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية, 43-54, (14)
- 12- مقداد, م . (2015). سلوك المواطنة التنظيمية :الابعاد والمسببات والنتائج والتحديات .مجلة تنمية الموارد البشرية, 201-228 ,
- 12- مهدي دجلة , كاظم. (2018). زينب اثر الادارة الالكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي .مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية 19(21).
- 13- مناصرية رشيد & ., بن ختو فريد . (2015). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين .مجلة أداء المؤسسات الجزائرية- (08), 221-231.
- 14- ناجي مصطفى ناطق. (2015). دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي .مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية, 46-47.

2- الكتب:

- 1- احسان دهش جلاب. (2011). *ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 2- أحمد جسين الطروانة، و احمد يوسف عريقات. (2012). *نظرية المنظمة*. الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 3- الخضرا، البشير وأخرون، *السلوك التنظيمي*. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة.
- 4- الربيعي، وأخرون &، *الاضاءات الفكرية في المتغيرات الادارية الحديثة*.
- 5- السلطان محمد سعيد أنور. (2003). *السلوك التنظيمي*. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 6- درة عمر محمد. (2008). *العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة*. القاهرة: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- 7- دودين احمد يوسف. (2017). *ادارة التغيير والتطوير التنظيمي*. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 8- سالم عرفة. (2012). *اتجاهات حديثة في ادارة التغيير*. القاهرة: دار الحرية للنشر والتوزيع.
- 9- عبد الحميد الخليل. (2020). *السلوك التنظيمي*. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- 10- عبد السلام بن شايح القحطاني. (2016). *سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري*. السعودية: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
- 12- فاتح الهنداوي ياسر. (2012). *ادارة المدرسة وادارة الفصل، أصول نظرية قضايا معاصرة*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 13- فريد كورتل، و أمال كحيلية. (2015). *ادارة التغيير في عالم متغير*. الاردن: دار زمزم ناشرون وموزعون.
- 14- كموه، ناظم. (2019). *إدارة المعرفة والفكر التنظيمي*. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.
- 15- محمد حسن مختار. (2014). *ادارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات*. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 16- محمد عبد الله جمال. (2015). *ادارة التغيير والتطوير التنظيمي*. الاردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- 17- محمد محمود بشير غربي الفاتح. (2017). *مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. القاهرة: دار العالمية للنشر والتوزيع.
- 18- مصطفى ربحي عليان. (2015). *ادارة التغيير*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 19- معتز عبد الله. (2014). *ادارة التغيير التنظيمي*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 20- ميال محمود عامر. (2015). *نموذج مقترح لأثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية*. الاولى. (مصر: نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الادارية).

3- المذكرات:

- 1- ابن سعيد الزهراني، م. (2006). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية)مذكرة ماجستير .(كلية التربية قسم الادارة التربوية والتخطيط، السعودية :جامعة أم القرى.
- 2-الصفحي وليد،عبد اللطيف نوفل .(2015-2016). الانماط القيادية وعلاقتها بادارة التغيير)مذكرة ماجستير .(فلسطين، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة :جامعة الأزهر.
- 3-العمرى وفاء .(2014-2015). (دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين)أطروحة دكتوراه .(الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة :جامعة محمد خيضر.
- 4-سوفي نبيل .(2010-2011). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي مذكرة الماجستير .(كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة :جامعة منتوري.
- 5-شريفى مسعودة .(2015-2016). إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة)أطروحة دكتوراه .(كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف :جامعة حسيبة بن بو علي.
- 6-شلاي، وليد(2015-2016). . دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية)مذكرة ماجستير .(كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة :جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 7-ضامن العنزي .(2004) التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين)مذكرة ماجستير .(كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 8-محمد رفعت .(2003). أثر الالتزام والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية)مذكرة ماجستير .(كلية التجارة قسم ادارة اعمال، القاهرة :جامعة القاهرة.
- 9-معمرى محمد .(2014-2015). دور التغيير التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي بالمؤسسة)شهادة ماجستير .(الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة :جامعة محمد خيضر .
- 10-نادر غنوة محمد .(2012-2013). أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية .مذكرة ماجستير، قسم ادارة الأعمال/الدراسات العليا، سوريا :جامعة تشرين.
- 11-وديعه حبة .(2017-2018). العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية)أطروحة دكتوراه .(كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة :جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 12-يوسف أحمد مناهل أحمد .(2015). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الاداري بالمؤسسات الخدمية(أطروحة دكتوراه). السودان، كلية الدراسات العليا قسم ادارة الأعمال، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

ملتقيات:

الحسين ,رحيم ، علاوي عبد الفاتح .(2010). التغيير التنظيمي في المنظمات الأعمال .الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة .
البليدة :جامعة البليدة.

المراجع بالأجنبية:

مقالات:

dennis , o., & janet , N. (2004). organizational citizenship behavior :Its nature and antecedents. *BRAC UNIVERSITY JOURNAL*, 1(2), 75-85.

العمل الحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور سلوك المواطنة التنظيمية في نجاح التغيير التنظيمي
دراسة حالة: مؤسسة الاستشفائية-فوغالة-بسكرة-

تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:
د. حسام الدين غضبان.

من إعداد الطالبة:
➤ أميرة حملاوي.

هذه الاستمارة أنجزت لغرض علمي بحثي، ولن تستعمل لأي غرض آخر، ولن
تسلم لأي جهة مهما كانت صفتها.
نرجو منكم الإجابة عليها بكل دقة ومصداقية.

السنة الجامعية: 2021/2020

أخي الكريم...، أختي الكريمة...،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نقدم لكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر متطلب لنيل شهادة في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية
بعنوان: دور سلوك المواطنة التنظيمية في نجاح التغيير التنظيمي "دراسة حالة بمؤسسة الاستشفائية بـ
فوغالة-بسكرة-".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور سلوك المواطنة التنظيمية في نجاح التغيير التنظيمي بـ
مؤسسة الاستشفائية بفوغالة-بسكرة-، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة
على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نھيب
بكم أن تولوا هذه الاستمارة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.
ونھيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص الشخصية لعمال مؤسسة الاستشفائية بـ
فوغالة بغرض تحليل النتائج فيما بعد.

نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة لاختيارك:

(1) الجنس: ذكر أنثى

(2) العمر: أقل من 30 سنة 30-أقل من 40 40-أقل من 50 50 سنة فأكثر

(3) المؤهل العلمي: ثانوي فأقل تقني سامي ليسانس مهندس أو ماستر

دراسات عليا

(4) سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 11-15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاد التغيير التنظيمي في مؤسسة الاستشفائية بفوغالة-بسكرة ، الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل من هذه العبارات، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لإختيارك.

الرقم	عبارات سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاد القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1. بعد الإيثار						
01	تفيد بخبرتك كل زملائك حتى ولم يطلب منك ذلك					
02	لا تتوانى عن مساعدة زملائك في المؤسسة الذين لديهم اعباء اضافية					
03	تهتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل					
04	تستقطع زما إضافيا خارج الوقت الرسمي لتلبية إحتياجات العمل					
05	تتحمل اي متاعب شخصية دون تذمر من أجل تنفيذ المهام					
06	تشارك الاخرين بأغراضك الشخصية عند الضرورة لمساعدتهم في العمل					
07	تقوم بأداء عمل زملائك عند الحاجة عند غيابهم مثلا					
2. بعد الكياسة						
01	تقدم الدعم العاطفي لزملائك الاخرين في العمل اوقات الشدة					
02	تحترم حقوق الاخرين في العمل					
03	تراعي مشاعر زملائك فيما يخص تصرفاتك					
04	تقوم بمشاوره زملائك عند اتخاذ قرار قد يؤثر فيهم					

					05	تحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها
					06	تحرص على عدم تدخل في خصوصيات زملائك الموظفين
					07	تحافظ على روح التفاهم والحوار في بيئة العمل
3- بعد وعي الضمير						
					01	تحافظ على ممتلكات المؤسسة كـممتلكاتي (الاجهزة والاثاث...الخ)
					02	تحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف
					03	تسعى الى قضاء معظم أوقات الدوام في أداء واجبات العمل
					04	تضحى باهتماماتك الشخصية من اجل مصلحة العمل
					05	تهتم بإعلام الادارة مسبقا عندما لا تتمكن من الحضور
					06	تمارس الرقابة الذاتية وتنقيد بالأنظمة واللوائح والتعليمات الداخلية بدون رقابة ادارية
					07	تنفذ توجيهات وتوصيات رؤسائك في العمل
4. بعد السلوك الحضاري						
					01	تتغاضى عن المضايقات البسيطة في العمل
					02	تلتزم بالقيم والمعايير الاجتماعية والتنظيمية السائدة في المؤسسة.
					03	تحرص على متابعة كل الانشطة التي تقوم بها المؤسسة
					04	تقدم العديد من الإقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة
					05	تهتم بقراءة البريد ومتابعة ما يجري بالمؤسسة بكل حرص
					06	تحرص على التأكد من أن الانوار مطفأة والباب مغلق عند مغادرة العمل
					07	تهتم وتحرص على ايجابية الصورة التي يكونها الغير عن

					المؤسسة التي تعمل بها.
5. بعد الروح الرياضية					
					01 تتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون ادنى شكوى او تدمير
					02 تتقبل النقد والتوجيه من جميع الأطراف
					03 انت على استعداد لتقديم خدمات دون تردد
					04 تتسامح عن الاساءات الشخصية وتقدم الاعتذار اذا اخطأت
					05 تتحمل مختلف الاتعاب من أجل نجاح مهمتك
					06 تتقبل اذا ما اتجهت الامور في اتجاه معاكس لرغباتك

الرقم	عبارات التغيير التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1. التغيير الهيكلي						
01	تقوم المؤسسة بتغيير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع البيئة ملائمة.					
02	يتم وضع الخطط والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.					
03	تتوزع المهام في الهيكل التنظيمي وفق لقدرات العاملين.					
04	يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً لمتغيرات البيئة التنظيمية.					
2. التغيير في التكنولوجيا						
01	تهتم المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي.					
02	تعتمد المؤسسة على أفضل أجهزة حاسوب.					
03	يرافق إدخال التكنولوجيا دورات تدريبية للعاملين.					

					إدخال الأجهزة والأدوات الجديدة في عملي سيكون موضع ترحيب من جانبي حتى ولو لم أكن أملك المعرفة والمهارة الكافية في استخدامها.	04
3. التغيير في العمليات:						
					هناك تعديل لإجراءات العمل بما يدعم التغيير	01
					تبحث المؤسسة باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل	02
					تعتمد المؤسسة على بعض التجارب الناجحة سابقا في التغيير التنظيمي.	03
					يتم تصميم مختلف الأعمال في المؤسسة بشكل علمي ودقيق.	04
4. التغيير البشري:						
					تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في التخطيط للتغيير.	01
					تعمل المؤسسة على إقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه.	02
					تهتم المؤسسة بتدريب العاملين الحاليين لتحسين أداء العمل.	03
					تعتمد المؤسسة على أحداث التغيير بالاعتماد على فرق وجماعات العمل	04

"شاكرين لكم جهدكم الطيب
وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير"

الطالبة:

أميرة حملاوي

2: قائمة الاساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان:

الاسم واللقب	الجامعة
د- أحلام خان	جامعة محمد خيضر بسكرة
د- بن صوشة رياض	جامعة محمد خيضر بسكرة
د- موسي سهام	جامعة محمد خيضر بسكرة