

دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز إدارة التغيير: حالة بعض المؤسسات الجزائرية.

أ. عماد ريم

جامعة عمار ثليجي الأغواط

rimammam@gmail.com

مخلص

الغرض: يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، حيث يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، فمن المهم للغاية بالنسبة للمؤسسة أن تفهم حاجتها للجهود الطوعية للموظفين في مكان العمل.

ومع ذلك، يمكن أيضًا جعل المؤسسة فعالة باستخدام سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتعامل مع الموظفين بعناية ويجعلهم ملتزمين تمامًا بالأهداف التنظيمية وبالتالي قادرين على تقبل التغيير بمؤسستهم، كون أن الموظفين الدؤوبين والمتفانين لا يؤديون واجباتهم أو مهمتهم المسندة إليهم فحسب، بل يقومون بأداء يفوق توقعات صاحب العمل لصالح المؤسسة ككل. تبنت الدراسة مقارنة ترابطية من خلال النظر في سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير مستقل و إدارة التغيير كمتغير تابع.

المنهجية: مجتمع الدراسة قدر ب (200) موظفا عبر بعض المؤسسات بالأغواط، في حين كانت عينة الدراسة (180) موظفا وتم استرجاع (160) استبانة والذين مثلوا ما نسبته (88.88%) من مجتمع الدراسة. وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية، كما تم استعمال تحليل الانحدار والارتباط بواسطة برنامج SPSS.23.

النتائج: كشفت الدراسة عن علاقة قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وإدارة التغيير، كما أظهرت نتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية كان متنبئ هام للدراسة،

الاستنتاجات: ستساعد هذه الدراسة الإدارة العليا على فهم دور سلوك المواطنة التنظيمية من أجل التنفيذ الناجح للتغييرات في المؤسسة، كما أن الموظفين الذين لديهم شعور كبير بالقوة ويتمتعون بدرجة عالية بوحدة العمل يميلون إلى متابعة انفتاحهم لتغيير القيم بطريقة تساهم في نجاح أهداف مؤسستهم.

الكلمات المفتاحية: سلوك المواطنة التنظيمية، إدارة التغيير، الفعالية التنظيمية، الأغواط.

Abstract

Purpose: Organizational citizenship behavior is a modern concept in the field of organizational behavior, as it contributes to organizational

effectiveness, it is very important for the organization to understand its need for voluntary efforts of employees in the workplace.

However, an organization can also be made effective by using organizational citizenship behavior that takes care of employees and makes them fully committed to organizational goals and thus able to accept change in their organization, since diligent and dedicated employees not only perform their duties or mission but also perform beyond the expectations of the employer for the benefit of the organization as whole. The study adopted a correlative approach by considering organizational citizenship behavior as an independent variable and change management as a dependent variable.

Methodology: *The study population was estimated at (200) employees through some institutions in Laghouat, while the sample of the study (180) workers were retrieved (160) questionnaire, who represented 88.88% of the study community. This sample was randomly selected, the regression and correlation analysis was used by the SPSS.23 .*

Results: *The study revealed a strong relationship between organizational citizenship behavior and change management, and the results showed that organizational citizenship behavior was an important predictor of the study.*

Conclusions: *This study will help the top management to understand the role of organizational citizenship behavior for successful implementation of changes in the institution, employees who have a strong sense of strength and a high degree of business unity tend to pursue their openness to changing values in a way that contributes to the success of their organization's goals.*

Keywords: *Organizational Citizenship Behavior, Change Management , Organizational Effectiveness, Laghouat.*

مقدمة

في عالم اليوم، اليقين الوحيد هو عدم اليقين، والثابت الوحيد هو حتمية التغيير، فمع استمرار تطور البيئة الخارجية، وجدت المؤسسات أنها يجب أن تكون مفتوحة للتغيير وأن تكون مستعدة لتكييف نماذجها التشغيلية مع الاتجاهات والطلبات الحالية، من أجل الاستجابة لهذه التحديات غالبًا ما تحتاج المؤسسات إلى تغيير أساليب عملها وسياساتها وإجراءاتها، حيث يمكن لمبادرات وأفكار الموظفين

الخاصة أن تساهم بشكل كبير في هذه العمليات لأنهم غالباً ما يعرفون أفضل الممارسات الحالية وكذا نقاط ضعفهم.

وغالباً ما يشار إلى هذا النوع من التعبير عن الأفكار التي يحفزها الموظف، وتقديم الاقتراحات وتنفيذ التغييرات، والتي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة، باسم سلوك المواطنة التنظيمية لذلك من المهم إيجاد تنبؤ لسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير. (Choi,2007,p467-485)

حيث أن خلال مرحلة التغيير، واحدة من أكثر القضايا الحيوية هي ما إذا كانت قيادة المؤسسة مناسبة ومؤثرة بما يكفي لإلهام الموظفين من خلال إظهار أنفسهم أنهم قادرون على توجيه المؤسسة إلى مستقبل أكثر إشراقاً، كون هذا يحفز الموظفين على مواصلة أداء المهام بشكل جيد ويشجع سلوكيات المواطنة التنظيمية، مثل التفاني في العمل والرغبة في مساعدة الزملاء وحماية موارد المؤسسة.

فالموظفون الذين يتمتعون بالمرونة الذهنية والتفكير الإيجابي هم أكثر قدرة على مساندة التغيير ووضع التغييرات المخطط لها موضع التنفيذ.

ومع ذلك، فإن هذه الدراسة مهتمة بالإجابة على السؤال الرئيسي كيف تتم مساندة سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز إدارة التغيير؟.

أهداف دراسة:

1. دراسة دور سلوك المواطنة التنظيمية في السياق التنظيمي.
2. تسليط الضوء على عملية التغيير.
3. سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير.

فرضيات الدراسة:

من أجل إيجاد إجابة منطقية لتساؤل الدراسة الحالية وتحقيقاً لأهدافها، هناك فرضية رئيسية توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وهي :

هناك تأثير لسلوك المواطنة التنظيمية على إدارة التغيير في مؤسسات

محل الدراسة عند مستوى دلالة 1%.

وعلى ضوءها تنبثق الفرضيات الجزئية التالية:

H01: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإيثار وإدارة التغيير عند مستوى معنوية 0.01.

H02: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المحاملة وإدارة التغيير عند مستوى معنوية 0.01.

H03: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الروح الرياضية وإدارة التغيير عند مستوى معنوية 0.01.

H04: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الحضاري وإدارة التغيير عند مستوى معنوية 0.01.

H05: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وعي الضمير وإدارة التغيير عند مستوى معنوية 0.01.

المحور الأول: الإطار النظري:

1. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

يشير سلوك المواطنة التنظيمية إلى "السلوك الفردي الذي يكون تقديرًا، ولا يتم الاعتراف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي، ويشجع بشكل عام الأداء الفعال والفعالية التنظيمية". (Bagdžiūnienė&al,2013,p11)

تمت دراسة سلوك المواطنة التنظيمية على نطاق واسع نظرًا لأنه مهم جدًا للأداء التنظيمي، حيث يتيح سلوك المواطنة التنظيمية للموظف تكريس المزيد من الوقت للأنشطة الإستراتيجية، والاستفادة بشكل أفضل من الموارد التنظيمية، مما يجعل المنظمات مكانًا أفضل للعمل، مما يؤدي كذلك إلى حسن سير العمل. وفي الواقع، فإن زيادة الاحتفاظ بالموظفين وزيادة الرضا الوظيفي وانخفاض معدل التغيب هم بعض المساهمين في سلوك المواطنة التنظيمية نحو الأداء والفعالية التنظيمية.

(Chughtai& Zafar,2006,p39)

2 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

هناك خمس أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية:

-الإيثار: مساعدة الموظفين الآخرين في المهمة التنظيمية.

-المجاملة: معاملة الآخرين باحترام .

-السلوك الحضاري: رغبة الموظف في المشاركة الرفاهية بالمنظمة.

-الروح الرياضية: تجنب سلوك الشكوى. في الوقت الحالي، يسيطر سيناريو الأعمال

الذي تم تغييره بالكامل على المنظمات وقد زاد من الحاجة إلى جيل ثمين من

الموظفين، وهو جيل جديد من الموظفين يُعرف باسم "الجنود التنظيميين".

-وعمي الضمير: عندما يؤدي الموظف واجباته بما يتجاوز متطلبات الوظيفة.

يقوم الموظفون بأداء يفوق توقعات صاحب العمل للوصول إلى الهدف

التنظيمي، وبالتالي هؤلاء الموظفون هم العامل الرئيسي الذي يميز المؤسسات الفعالة

عن المؤسسات غير الفعالة.

من المهم جدًا إنشاء وتصميم منظمات فعالة، عرّف (Katz & Kahn,1966)

الفعالية التنظيمية بأنها "تعظيم عوائد المنظمة بكل الوسائل" (Kataria &

al,2013,p104).

كما عرّف (Mott ,1972) الفعالية التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على تعبئة

مراكز قوتها من أجل العمل والإنتاج والتكيف فالمنظمات الفعالة هي تلك التي تميل

إلى إنتاج المزيد والتكيف بسهولة أكثر مع المشكلات البيئية و المقارنة بالمؤسسات

المماثلة الأخرى (Kataria & al,2013,p104).

3 مفهوم إدارة التغيير:

يمكن تعريف التغيير في شكله الواسع على أنه الوضع الحالي لمستقبل أكثر

فاعلية وكفاءة، إنها العملية التي يتعلم بها الأشخاص ويكتشفون الأشياء على أساس

مستمر. علاوة على ذلك، ينبغي أن تتمتع إدارة التغيير بالقدرة على التحرك بحرية،

وتوجيه القوى العاملة إلى هدف المؤسسة، وأن يكون لديها القدرة على التأثير على

الآخرين(حريم،2004،ص286)، كما أن إدارة التغيير هي الطريقة المنهجية وتطبيق

المعرفة والموارد والأدوات من أجل الاستفادة من فوائد التغيير، وإدارة التغيير كذلك هي عملية التحرك نحو وظيفة أكثر كفاءة وتأمل في التأثير على الأداء بطريقة إيجابية.

(Metre,2009,p04)

في حين يعرف (Korir & al,2012) ادارة التغيير : "هي الإدارة الفعالة لتغيير الأعمال التي يعمل فيها المدراء والقادة وأصحاب العمل لتنفيذ التكنولوجيا أو العملية أو التغييرات المطلوبة بنجاح". (Mukolive &al,2012,p127).

كما تم تعريفها على أنها عملية تجديد الهيكل التنظيمي والتوجيه والقدرات بشكل مستمر من أجل تلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء الداخليين والخارجيين . (Moran & Brightman,2001,p115) ومع ذلك ، أكد العديد من الباحثين أن التغيير هو سمة موجودة في السياق التنظيمي على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، وبالتالي أصبحت إدارة التغيير ضرورية وتحتاج إلى مهارات إدارية مناسبة (Todnem,2005,p372).

لذا يجب أن تكون المؤسسات قادرة على إدارة التغيير بنجاح من أجل البقاء وتظل قادرة على المنافسة في بيئة الأعمال غير مستقرة (Thomas ,2004,p170).

4. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير:

تم تعريف سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير على أنه "جهود بناءة من قبل الأفراد لتحديد وتنفيذ التغييرات فيما يتعلق بأساليب العمل والسياسات والإجراءات لتحسين الوضع والأداء" (Choi,2007,p470).

يجمع تعريف (Choi, 2007) لسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير على "الإلتصال الموجه نحو التغيير بهدف تحسين الوضع" (LePine. & Van ,2001,p403) ، مع "الجهود التطوعية والبناءة للتأثير على التغيير الوظيفي" (Dyne ,p403). (Morrison& Phelps, 1999).

عندما يقدم الموظفون اقتراحات وعندما يتم تنفيذ الأفكار، فإن الهدف هو تغيير الوضع الراهن في بيئة العمل. وبالتالي، يعد الانفتاح على الأفكار الجديدة في بيئة العمل عاملاً أساسياً في استعداد الموظفين لاتخاذ مبادرات لإجراء التغييرات. على سبيل المثال، وجد (Choi, 2007) أن المناخ المبتكر والرؤية القوية عززت شعور الموظفين بالمسؤولية عن التغيير والتمكين النفسي، والتي بدورها تنبأت بتوجه سلوك المواطنة التنظيمية نحو التغيير.

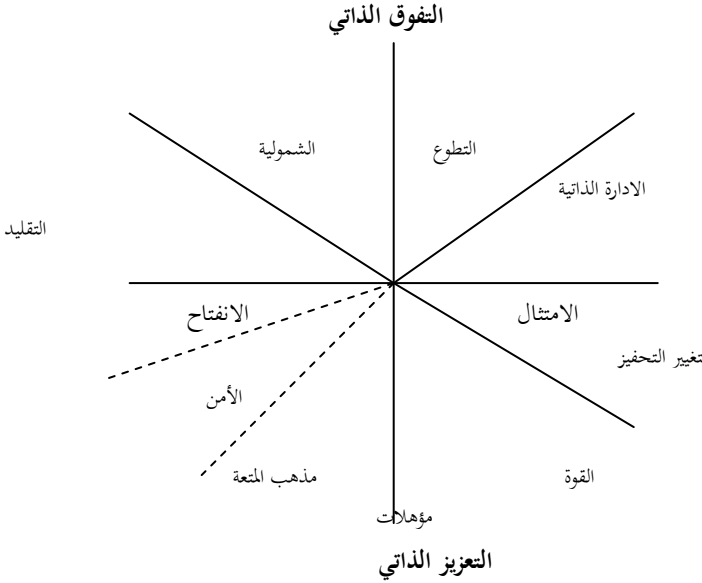
كما وجدت دراسات أخرى (على سبيل المثال، De Van Dyne & al, 2008; Dreu & Nauta, 2009) أن الشعور بالمسؤولية والتصورات المتعلقة بالأدوار، مثل التوجه المرن للأدوار، يتنبأ بالسلوكيات الموجهة نحو التغيير. علاوة على ذلك، يتم التوسط في آثار الشخصية الاستباقية على السلوك الموجه نحو التغيير من خلال حالات تحفيز الإدراك المرتبطة بأدوار الموظفين، مثل الكفاءة الذاتية المتمثلة في اتساع الأدوار، وتوجيه الأدوار المرن، والتمكين النفسي، والاستقلال الذاتي المدروس (Fuller & Marler, 2009, p329).

ومع ذلك، فإن الموظفين لا يتصرفون فقط لأنهم يشعرون بأنهم ملزمون بالمشاركة في إجراء معين، قد تكون أفعالهم اتجاه التغيير ذات دوافع شخصية (Moon & al, 2008, p84).

5. نموذج (Schwartz's, 1992) لنوع من القيم التحفيزية:

حيث تستند نظرية (Schwartz's, 1992) للمحتوى وهيكل القيم حيث أن الانفتاح على تغيير القيم في هذا النموذج هو الأكثر أهمية فيما يتعلق بالتوجه نحو التغيير، عادةً ما يحدث سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في سياق مجموعة عمل ويوجد تحدياً للوضع الراهن في المجموعة، قد تعتمد العلاقة بين قيم عضو المجموعة وسلوكها أيضاً على الأهمية النفسية لموقف تلك المجموعة المعينة ومجموعة العضو في المجموعة. (Renushka Madarie, 2017, p82)

الشكل 1. نموذج (Schwartz's,1992) لنوع من القيم التحفيزية



Source:(Renushka Madarie, ,2017,p82)

المحور الثاني: الطريقة والأدوات :

في هذا العنصر سوف نتطرق للطريقة والإجراءات المتبعة في هذه الدراسة.

1. المنهج المستخدم : تبنت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، فعلى

صعيد البحث الوصفي، لمعرفة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و إدارة التغيير.

2 مجتمع و عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في بعض

المؤسسات بولاية الأغواط- الجزائر- حيث تم توزيع (180) استبانته على جميع

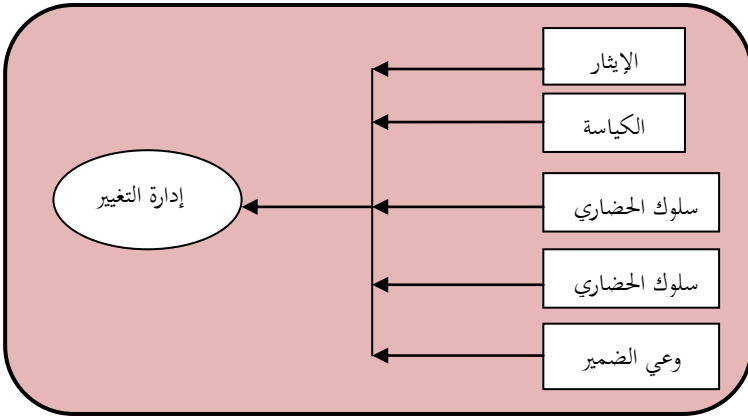
المؤسسات، بعد مراجعة الاستبيانات كانت (160) صالحة للتحليل وهي

تمثل (88.88%) من مجتمع الدراسة.

3 الإطار المفاهيمي:

بناءً على الخلفية التي تمت مناقشتها في الدراسة ومشكلة الدراسة ومراجعة

الأدبيات ، اعتمدت الدراسة الإطار المفاهيمي أدناه:



المصدر : من إعداد الباحثة

4. أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وثبات الأداة:

1.4. أداة الدراسة: تم تطوير أداة الدراسة بعد الاطلاع على الدراسة السابقة في مجال سلوك المواطنة التنظيمية وإدارة التغيير، وقد تكونت الأداة من ثلاث أجزاء.

■ الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الديموغرافية (جنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).

■ الجزء الثاني: ويتكون من عبارة، ومن خلال (24) عبارة متمثلة في خمسة أبعاد لقياس سلوك المواطنة التنظيمية متمثلة في الإيثار، المحاملة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير.

■ الجزء الثالث: ويتكون من 15 عبارات لقياس ادارة التغيير .

للإشارة فقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي Scale Likert لقياس أبعاد المقياس. عند عملية تحليل البيانات المجمعة، فقد تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على النحو الآتي :

- غير موافق تماما (1 إلى 1.80)
- موافق قليلا (1.81 إلى 2.60).
- محايد (2.61 إلى 3.40)
- موافق (3.41 إلى 4.20)

▪ موافق تماما (4.21 الى 5)

2.4 صدق الأداة وثباتها: ولغايات التأكد من صدق الأداة الظاهري والصدق المنطقي تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والمتخصصين في مجال الدراسة لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول مدى صلاحية المحتوى والفقرات وملائمتها لمحاور وبيئة الدراسة، وفي ضوء ملاحظاتهم التي حصدت 89% تم اعتماد الإستبانة بفقراتها ومحاورها بعد إجراء تعديل طفيف على بعض الصياغات اللغوية، ولمعرفة ثبات الأداة واتساقها الداخلي قامت الباحثة بإيجاد معاملات كرونباخ ألفا لفقرات الإستبانة ومتغيراتها المستقلة، والتابعة، والجدول رقم (01) يوضح نتائج هذا الاختبار. يشير الجدول رقم (01) إلى أن قيم معامل كرونباخ ألفا قد تجاوزت 60% وتعتبر عالية إحصائياً حيث تدلل على أن المقياس المستخدم يتصف بإتساق داخلي عالي.

جدول 01: "معاملات كرونباخ ألفا لإختبار ثبات أداة الدراسة"

مقياس	ألفا كرونباخ	عدد العبارات
الاجمالي	0.87	39

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23

من خلال الجدول (01) نجد أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.87 وبالتالي يمكننا أن نقول أن أداة الدراسة تمتاز بثبات عالي مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

5. عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها

1.5. خصائص أفراد العينة :

الجدول 02: "البيانات الديمغرافية"

النسبة المئوية	العدد	الخصائص الديموغرافية
53.12%	85	ذكر
46.88%	75	أنثى
33.12%	53	20-25 سنة
34.37%	55	26-30 سنة
32.51%	52	31 فأكثر
37.5%	60	متوسط أو ثانوي
46.87%	75	جامعي
15.63%	25	دراسات عليا
20%	32	أقل من 5 سنوات
31.25%	50	من 6-10 سنوات
15.62%	25	من 11-15 سنة
20%	32	من 16-20 سنة
13.13%	21	أكثر من 21 سنة
100%	160	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23

تشير التحليلات الدقيقة للجدول رقم (02) إلى أن معظم المستجيبين كانوا ذكور بنسبة 53.12% في حين بلغت نسبة الإناث 46.88%، في حين تحصلت الفئة العمرية (26-30 سنة) على أعلى نسبة قدرت بـ 34.37% تلتها فئة (20-25 سنة) بنسبة بلغت 33.12% أما فئة 31 سنة فأكثر بلغت 32.51%، كما أن معظم المستجوبين كانوا متعلمين بمستوى جامعي حيث بلغت 46.87% أما ذوي مستوى متوسط وثانوي فبلغت 37.5%، أما ذوي دراسات عليا 15.63%، في حين سنوات الخبرة الأعلى كانت للموظفين العاملين من 6-20 سنة بنسبة 31.25%، والنسبة الأدنى للموظفين ذوي الخبرة أكثر من 21 سنة.

2.5 تحليل البيانات

لاكتشاف العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وإدارة التغيير، يتم تطبيق اختبار بيرسون واختبار الارتباط، كما تم تطبيق الانحدار الخطي. للتأكد من صحة الفرضيات:

H01: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الايثار وادارة التغيير عند مستوى معنوية 0.01.

H02: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المجاملة وادارة التغيير عند مستوى معنوية 0.01.

H03: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الروح الرياضية وادارة التغيير عند مستوى معنوية 0.01.

H04: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الحضاري وادارة التغيير عند مستوى معنوية 0.01.

H05: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وعي الضمير وادارة التغيير عند مستوى معنوية 0.01.

الجدول 03. مصفوفة الارتباط

	6	5	4	3	2	1
الإيثار						1
المجاملة					1	.704**
الروح الرياضية				1	.547**	.546**
السلوك الحضاري			1	.726**	.384**	.496**
وعي الضمير		1	.510**	.713**	.703**	.713**
إدارة التغيير	1	.504**	.408**	.493**	.527**	.498**

*p=.05; **p=.01; N=160

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss.23

يمثل الجدول 03. معامل ارتباط بيرسون للمتغيرات قيد الدراسة، وفقاً للجدول 03 ، توجد علاقة معنوية بين الإيثار وإدارة التغيير بقيمة القيمة المحسوبة 0.05 (ذات دلالة عند مستوى 0.01).

تم العثور أيضاً أن المجاملة مرتبطة بإدارة التغيير مع قيمة تمثل 0.527، الروح الرياضية إلى 0.493، في حين السلوك الحضاري 0.408 ووعي الضمير على 0.504 (كلها ذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01). وبالتالي يتم قبول الفرضيات البديلة 1 و 2 و 3 و 4 و 5.

تم التوصل إلى وجود علاقة بين البعد الثاني لسلوك المواطنة التنظيمية، أي المجاملة وإدارة التغيير، لتكون الأكثر ملاءمة (عند مستوى معنوية 0.01).

علاوة على ذلك، من أجل معرفة مقدار التباين الذي سيتم شرحه في إدارة التغيير من خلال سلوك المواطنة التنظيمية ، تم تطبيق تحليل الانحدار.

الفرضية HG: هناك تأثير لسلوك المواطنة التنظيمية على إدارة التغيير عند مستوى معنوية دلالة 1%

جدول 05. Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
4.407	.310	.328	.572 ^a	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss.23

يوفر الجدول 5 قيم R و R² تمثل قيمة R قيمة الارتباط وهي 0.572 مما يدل على وجود درجة معتدلة من العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وإدارة التغيير. تشير قيمة R² إلى مقدار التباين الكلي في المتغير التابع، أي إدارة التغيير، الذي يمكن تفسيره بواسطة المتغير المستقل وهو سلوك المواطنة التنظيمية. وفقاً للجدول 5، يمكن تفسير 31% من التباين في إدارة التغيير من خلال سلوك المواطنة التنظيمية.

جدول ANOVA.06

Sig	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	16.678	736.746	1	736.746	Regression
		17.438	38	361.149	Residual
					1
			39	1100.900	Total

a. Dependent Variable: ادارة التغيير

b. Predictors: (Constant), سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss.23

وفقاً للجدول 06 ، تكون (قيمة p) أقل من 0.05 ($p < .05$) ، لذلك من المقبول أن يكون تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على ادارة التغيير كبيراً. وبالتالي الفرضية البديلة 6 مقبولة أيضاً.

جدول Coefficients.07

Sig	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
.148	1.476		11.056	16.344	(Constant)
.000	4.320	.572	.123	.536	سلوك المواطنة التنظيمية

a. Dependent Variable: ادارة التغيير

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss.23

وفقاً للجدول 07 ، فإن قيمة $B = 0.536$ تعني أن زيادة وحدة من سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ستجلب 0.536 زيادة في ادارة التغيير. بحيث $A = 16.344$ هو متوسط ادارة التغيير عندما يكون سلوك المواطنة التنظيمية صفراً. وبالتالي معادلة الانحدار هي كما يلي: ادارة التغيير = $16.344 + 0.536$ (سلوك المواطنة التنظيمية) من جدول 07 تبين أن 1 % سلوك المواطنة التنظيمية سيؤدي إلى تفسير 53.6 % في إدارة التغيير.

6. مناقشة النتائج:

تظهر نتائج هذه الدراسة أن الانفتاح على تغيير وتفاعل الموظفين يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في التنبؤ بالتوجه نحو التغيير.

تحدد نتائج هذه الدراسة وتتوافق مع بعض النتائج السابقة ، كدراسة (Choi, 2007) الذي وجد أن الرؤية القوية والمناخ المبتكر تتنبأ بالتوجه نحو التغيير على المستوى الفردي والجماعي، حيث تم التوسط في تأثير عوامل بيئة العمل هذه من خلال الشعور بالمسؤولية عن التغيير والتمكين النفسي. وبالتالي ، فإن نتائج هذه الدراسة تكمل تنبؤات سبق اقتراحها من خلال الإشارة إلى أن الشعور بالقوة مهم أيضاً لسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير.

في هذه الدراسة تم تركيز على سلوك المواطنة التنظيمية من خلا أبعاده (الايثار، المجاملة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) ودوره في تعزيز إدارة التغيير بسبب علاقاته المفاهيمية بالأهداف الموجهة نحو التغيير، تم توصل على أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على التغيير و يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة الموظف على القيام بذلك وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Roccas & al, 2002) الذي وجد في دراسته أن تحلي موظف بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مرتبط بشكل إيجابي مع الانفتاح على التغيير.

كما توصلت بعض دراسات إلى نتائج مغايرة لدراستنا على سبيل المثال، اعتمد (George & Zhou, 2011) نهجاً تفاعلياً لدراسة تأثير سلوك المواطنة التنظيمية من خلال اشراك الإبداع في سياق تنظيمي للتوجه نحو التغيير.

غير أن نتيجة دراسة (George & Zhou, 2011) تتوافق مع دراسة حالية في جزئية وهي أن التغذية المرتدة الإيجابية قد تسهم في معتقدات الموظفين بأن أفكارهم معترف بها ومقبولة. وبالتالي، فإن هذه نتيجة تؤكد اقتراح المبني بأن الإيمان بقدرة الفرد على التأثير يعزز العلاقة الإيجابية بين التوجه نحو التغيير وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير.

توصيات الدراسة:

من خلال دراسة الحالية يمكن تقديم بعض التوصيات:

- الاهتمام بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تدريب الموظفين لتوفير ميزة استراتيجية .
- الحفاظ على المعرفة التنظيمية من خلال توعية الموظفين بضرورة التحلي بمثل هذه السلوكيات.
- العمل على تحفيز الموظفين للمساهمة بمعارفهم خلال القيام بالتغيير.
- كيفية تحديد السلوكات التنظيمية التي ينبغي التحلي بها في أنظمة الإدارية.
- كيفية تقييم التكاليف والفوائد المالية لإدارة التغيير.
- تصميم وتطوير نظام سلوكي يعمل على استقبال اقتراحات وأفكار الموظفين واشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

خاتمة:

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أنه في الأوقات التي تستدعي التغيير في مكان العمل، يمكن للمؤسسات أن تستفيد من الموظفين الذين يقدرون الانفتاح على التغيير والشعور بوحدة العمل لديهم .

علاوة على ذلك ، ينبغي للمؤسسات أن تجعل موظفيها يشعرون بالحافز والراحة للتعبير عن قيمهم بطرق تعزيز التغيير، تشير دراسة حالية إلى أن هذا قد يحدث من خلال التعزيز المتزامن لسلوك المواطنة التنظيمية وشعور الموظفين بالقوة .

قائمة المراجع:

1. حريم حسين .(2004) السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
2. Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 467-485.
3. Chughtai, A.A. and Zafar, S. (2006) *Antecedents and Consequences of Organizational Commitment among Pakistani University*

- Teachers. Applied Human Resource Management Research, 11, 39-64.*
4. Dalia Bagdžiūnienė, Irgita Lazauskaitė-Zabielskė, Ieva Urbanavičiūtė. (2013). Civil employer 'conduct in the organization: some psychometric characteristics of the lithuanian questionnaire, *journal psychology, 47,7-23.*
 5. De Dreu, C. K. W., & Nauta, A. (2009). Self-interest and other-orientation in organizational behavior: Implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative. *Journal of Applied Psychology, 94(4), 913-926.*
 6. Fuller, J.B. and L.E. Marler (2009), 'Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature', *Journal of Vocational Behavior, 75, 329-45.*
 7. George, M. and Zhou, J. (2001). When Openness to Experience and Conscientiousness Are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach. *Journal of Applied Psychology, 86, 513-524.*
 8. Kataria, A., Garg, P. and Rastogi, R. (2013). Employee Engagement and Organizational Effectiveness: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *IJBIT.6(1),102-113.*
 9. Korir J., Mukolive E. et al. (2012). Change management effects on hotel performance. *Journal of social science tomorrow, 1(8).*
 10. LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology, 86(2), 326-336.*
 11. Madarie, Renushka (2017). Hackers' Motivations: Testing Schwartz's Theory of Motivational Types of Values in a Sample of Hackers. *International Journal of Cyber Criminology, 11 (1): 78-97.*
 12. Metre, C. (2009). Deriving value from change management. Unpublished Master of Science in Organizational Dynamics Thesis. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania.
 13. Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., & Takeuchi, R. (2008). Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to taking charge within organizations. *Journal of Applied Psychology, 93, 84-94.*
 14. Moran, J. W. and Brightman, B. K. (2001) 'Leading organizational change', *Career Development International, 6(2), pp. 111-118.*
 15. Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal, 42, 403-419.*

16. Olajide Olubayo Thomas.(2004). *Change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria. International Journal of Humanities Social Sciences and Education*,1(11),170-179.
17. Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S. H., & Knafo, A. (2002). *The big five personality factors and personal values. Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6),789-801.
18. Rune Todnem By .(2005) .*Organisational change management: A critical review, Journal of Change Management* ,5(4), 369-380.
19. Van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). *In-Role Perceptions Buffer the Negative Impact of Low LMX on Helping and Enhance the Positive Impact of High LMX on Voice. Journal of Applied Psychology*, 93, 1195-1207.