



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

## التوافق بين الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية

### كمدخل لتحقيق التغيير الاستراتيجي

دراسة تحليلية لآراء القيادات في كليات جامعة كربلاء

#### اطروحة مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه / في علوم إدارة الأعمال

من الطالب

**يكن سالم محمد**

بإشراف

الأستاذ الدكتور

الأستاذ الدكتور

**علاء فرحان طالب**

**عبد الحسين حسن حبيب**

2015 م

1436 هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هُوَ اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْحَيُّ الْقَيُّومُ لَا تَأْخُذُهُ سِنَّةٌ وَلَا نَوْمٌ لِمَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَنْ ذَا الَّذِي يَشْفَعُ عِنْدَهُ إِلَّا بِإِذْنِهِ يَعْلَمُ مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ وَلَا يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِنْ عِلْمِهِ إِلَّا بِمَا شَاءَ وَسِعَ كُرْسِيُّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَلَا يَئُودُهُ حِفْظُهُمَا وَهُوَ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ . لَا أُكْرَاهُ فِي الدِّينِ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ فَمَنْ يَكْفُرْ بِالطَّاغُوتِ وَيُؤْمِنْ بِاللَّهِ فَقَدْ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَى لَا انْقِصَامَ لَهَا وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ . اللَّهُ وَلِيُّ الَّذِينَ آمَنُوا يُخْرِجُهُمْ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ وَالَّذِينَ كَفَرُوا أَوْلِيَاؤُهُمُ الطَّاغُوتُ يُخْرِجُونَهُمْ مِنَ النُّورِ إِلَى الظُّلُمَاتِ أُولَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ .



اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْحَيُّ الْقَيُّومُ لَا تَأْخُذُهُ سِنَّةٌ وَلَا نَوْمٌ لِمَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَنْ ذَا الَّذِي يَشْفَعُ عِنْدَهُ إِلَّا بِإِذْنِهِ يَعْلَمُ مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ وَلَا يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِنْ عِلْمِهِ إِلَّا بِمَا شَاءَ وَسِعَ كُرْسِيُّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَلَا يَئُودُهُ حِفْظُهُمَا وَهُوَ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ . لَا أُكْرَاهُ فِي الدِّينِ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ فَمَنْ يَكْفُرْ بِالطَّاغُوتِ وَيُؤْمِنْ بِاللَّهِ فَقَدْ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَى لَا انْقِصَامَ لَهَا وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ . اللَّهُ وَلِيُّ الَّذِينَ آمَنُوا يُخْرِجُهُمْ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ وَالَّذِينَ كَفَرُوا أَوْلِيَاؤُهُمُ الطَّاغُوتُ يُخْرِجُونَهُمْ مِنَ النُّورِ إِلَى الظُّلُمَاتِ أُولَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا

خالدون .

صدق الله العلي العظيم

## إقرار الخبير اللغوي

أشهد إن الاطروحة الموسومة بـ (التوافق بين الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية كمدخل لتحقيق التغيير الاستراتيجي- دراسة تحليلية لآراء القيادات في كليات جامعة كربلاء) , قد أجريت مراجعتها من الناحية اللغوية حتى غدت مؤهلة للمناقشة لغوياً ولأجله وقعت .

التوقيع :

الاسم :أ.د. نجاح فاهم صابر العبيدي

التاريخ :

## إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرارَي المشرف والخبير اللغوي,أرشح هذه الاطروحة للمناقشة .

التوقيع:

الاسم :أ.د. حميد عبيد عبد

رئيس لجنة الدراسات العليا

التاريخ:

## إقرار المشرف

نشهد إن إعداد هذه الأطروحة الموسومة بـ (التوافق بين الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية كمدخل لتحقيق التغيير الاستراتيجي - دراسة تحليلية لآراء القيادات في كليات جامعة كربلاء), والمقدمة من الطالب (يكن سالم محمد) قد جرى تحت إشرافنا في قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء .

التوقيع:

الاسم: أ. د. عبد الحسين حسن حبيب

التاريخ:

التوقيع:

الاسم: أ. د. علاء فرحان طالب

التاريخ:

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة المناقشة اطلعنا على هذه الأطروحة الموسومة بـ (التوافق بين الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية كمدخل لتحقيق التغيير الاستراتيجي - دراسة تحليلية لآراء القيادات في كليات جامعة كربلاء) وقد تمت مناقشة الطالب (يزن سالم محمد) في محتوياتها وكل ما يتعلق بها، ونعتقد بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه في علوم إدارة الأعمال بتقدير (جيد جداً) .

### الأستاذ الدكتور

أكرم محسن الباسري

رئيس اللجنة

### الأستاذ المساعد الدكتور

فيصل علوان الطائي

عضواً

### الأستاذ الدكتور

سمير كامل الخطيب

عضواً

### الأستاذ المساعد الدكتور

نايف علي عاصي

عضواً

### الأستاذ المساعد الدكتور

ناظم جواد عبد

عضواً

### الأستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب

عضواً ومشرفاً

### الأستاذ الدكتور

عبد الحسين حسن حبيب

عضواً ومشرفاً

## مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة.

الأستاذ الدكتور

عواد كاظم الخالدي

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي خلق الإنسان وعلمه الحكمة والبيان وأمره بالعدل والإحسان، وأفضل الصلاة وأتمّ السلام على سيد الأنام محمد وعلى آله وصحبه المنتجبين وسلّم .

وبعد.....

لا يسعني وأنا أختم هذا الجهد العلمي المتواضع إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى الأستاذ الدكتور (عبد الحسين حسن حبيب) والأستاذ الدكتور (علاء فرحان طالب) المشرفين على هذه الأطروحة لدعمهما ورعايتهما الأبوية الكريمة وما قدموه من جهد كبير ومتابعة وتوجيهات سديدة، إذ كان لتلك الملاحظات والتوجيهات الأثر البالغ في إنجاح وإنجاز هذا الجهد حتى ظهر بالشكل الحالي، فشكراً لهما ووفقهما الله لكل خير .

وأتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور (عواد كاظم الخالدي) عميد كلية الإدارة والاقتصاد، وأقدم شكري وتقديري إلى الأستاذ الدكتور (حميد عبيد عبد ) المعاون العلمي ومسؤول شعبة الدراسات العليا.

وأتقدم بخالص اعتزازي وتقديري إلى أساتذتي الأفاضل الأستاذ الدكتور (اكرم محسن الياسري) والأستاذ الدكتور (حاكم محسن محمد) والأستاذ الدكتور (مهدي سهر الجبوري) والأستاذ الدكتور (مؤيد الساعدي) والأستاذ الدكتور (عبد الكريم كامل) والأستاذ الدكتور (مؤيد عبد الحسين الفضل) والأستاذ المساعد الدكتور (فيصل علوان الطائي) والأستاذ المساعد الدكتور (ميثم ربيع هادي ) والأستاذ المساعد الدكتور (حسين هادي عنيزة) الذين كان لي شرف الدراسة على أيديهم .

وأوجه شكري وتقديري إلى المدرس الدكتور (احمد كاظم بريس) والمدرس الدكتور (سعدى احمد الموسوي) والمدرس الدكتور (صالح مهدي محمد) والمدرس (علي محمود علي) والمدرس المساعد (أحمد عبدالله امانة ) والمدرس المساعد (رياض المحنة) والمدرس المساعد (ماجد حميد السعدي) والمدرس المساعد (محمد فائز حسن) لما قدموه من معونة أثناء مدة الدراسة وفقهم الله .

وأتقدم بخالص شكري وتقديري إلى السادة الذين أشرفوا على تقويم درجة صدق الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة وقدموا الملاحظات العلمية والتوجيهات السديدة، وأقدم شكري وتقديري إلى من راجع هذه الرسالة لغويًا وعلمياً .

وأقدم شكري وتقديري إلى الاساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة ، وأوجه شكري وتقديري إلى منتسبي مكتبة الدراسات العليا في الكلية، ومنتسبي المكتبة في العتبة الحسينية والعباسية المطهرتين .

وأتقدم بوافر الامتنان إلى السادة العمداء ومعاونيهم ورؤساء الاقسام في كليات جامعة كربلاء . تمنياتي لهم بالموفقية .

وأتوجه بشكري وتقديري إلى أعزائي وزملاء دراستي (جنان، حسن، رشا، زينب، عبد الفتاح) وأتمنى لهم دوام التوفيق والخير . ولا بد لي بعد ذلك أن أقول إن هذه الكلمات لا يمكن أن تستوعب ذكر أهل الفضل جميعاً، لذلك أقدم اعتذاري لمن لم تسعفني الذاكرة في تقديم الشكر له، واسأل الله دوام الخير للجميع .

الباحث



سعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي ، من خلال تطبيقها في كليات جامعة كربلاء، إذ التغيير المستمر في البيئة، وازدياد حدة المنافسة بين التعليم الحكومي والخاص ، مما جعل الجامعة المبحوثة تدرك أهمية تعزيز الذكاء الاجتماعي متمثلاً بمتغيراته (الفهم الاجتماعي و الإدراك الاجتماعي و الذاكرة الاجتماعية و الابتكار الاجتماعي و المعرفة الاجتماعية)، وسلوك المواطنة التنظيمية متمثلاً بمتغيراته (الايثار والمشاركة الطوعية والروح الرياضية و الضمير الحي و والكياسة)، مقابل التغيير الاستراتيجي متمثلاً بمتغيراته (تغيير العملية و تغيير الثقافة التنظيمية و تغيير الهيكل التنظيمي). ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم وضع مخططٍ فرضيٍّ يحدد طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغيرين المستقلين وأبعاد المتغير المعتمد، ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة فقد تم صياغة عدة فرضيات تم اختبارها باستخدام وسائل إحصائية متقدمة، وتطبيق البرنامج الإحصائي For windows- spss-16، واستخدم معامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات واختبار (T) لمعرفة معنوية هذه العلاقة، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، وكذا تم استخدام ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد. وتم اختيار كليات جامعة كربلاء جميعها مجتمعاً للدراسة والبالغ عددها (16) كلية بمختلف الاختصاصات وهذا ما يعطي أهمية للدراسة وامكانية تعميم نتائجها، أما عينة الدراسة فقد اختيرت عينة قصدية (عمدية) تلائم شروطها والتي تمثلت بـ (103) أفراد من القيادات متمثلة بمجالس الكليات في الجامعة (العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام). وأُعتِمِدَت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها :-

- 1- إنَّ علاقة الارتباط المتعدد بين (الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية) من جهة (والتغيير الاستراتيجي) من جهة اخرى كانت اعلى من قيمة علاقة الارتباط البسيط بين المتغيرات اعلاه. وهذا يعزز الدراسة من اختيار هذه المتغيرات مجتمعة.
- 2- وجود علاقة تأثير مشترك ذي دلالة معنوية للذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي. وهذا ما يعزز توجه الدراسة في اختيار المتغيرين المستقلين (الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية) للتأثير في المتغير المعتمد (التغيير الاستراتيجي)، إذ كانت قيمة معامل الانحدار المتعدد بين المتغيرات اكبر من قيمة معامل الانحدار البسيط لكل متغير مستقل على حدة للتأثير في المتغير المعتمد .

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الآية
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ت	قائمة المحتويات
ث ، ج	قائمة الأشكال
ح ، خ ، د ، ذ	قائمة الجداول و الملاحق
ر	المستخلص
2-1	المقدمة
45-3	الفصل الأول:- منهجية الدراسة و بعض الدراسات السابقة
4	المبحث الأول:- منهجية الدراسة
19	المبحث الثاني:- بعض الدراسات السابقة
169-46	الفصل الثاني:- الجانب النظري للدراسة
47	المبحث الأول:- الذكاء الاجتماعي
82	المبحث الثاني:- سلوك المواطنة التنظيمية
121	المبحث الثالث:- التغيير الاستراتيجي
239-170	الفصل الثالث:- الجانب العملي للدراسة
171	المبحث الأول:- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
199	المبحث الثاني:- اختبار فرضيات الدراسة
251-240	الفصل الرابع:- الاستنتاجات والتوصيات
241	المبحث الأول:- الاستنتاجات
248	المبحث الثاني:- التوصيات
279-252	المصادر
	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	محاور الاستبانة	12
2	وصف عينة الدراسة	14
3	مفهوم الذكاء الاجتماعي على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين	49
4	سمات الذكاء الاجتماعي من وجهة نظر عدد من الباحثين	52
5	مفهوم (OCB) حسب رأي بعض الكتاب والباحثين والمفكرين	84
6	العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية	93
7	نماذج أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب آراء مجموعة من الكتاب والباحثين	114
8	المستويات الاربع للموجهات	126
9	مفهوم التغيير الاستراتيجي حسب رأي بعض الكتاب والباحثين والمفكرين	126
10	مستويات التغيير الاستراتيجي	134
11	نماذج التغيير الاستراتيجي	136
12	اعادة الهيكلة واعادة الهندسة	138
13	الثقافات المتكاملة والمجزأة	151
14	الطقوس التنظيمية وتغيير الثقافة	154
15	كيفية الادارة حول ثقافة الشركة	158
16	آليات الترسخ الاولية على وفق (Schein)	166
17	وصف وتشخيص أبعاد الذكاء الاجتماعي	172
18	ترتيب أهمية أبعاد الذكاء الاجتماعي	180
19	وصف وتشخيص أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	182
20	ترتيب أهمية ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية	191
21	وصف وتشخيص أبعاد التغيير الاستراتيجي	193

الصفحة	العنوان	الرقم
198	ترتيب أهمية أبعاد التغيير الاستراتيجي	22
199	نتائج علاقات الارتباط بين الذكاء الاجتماعي والتغيير الاستراتيجي بأبعاده	23
200	نتائج علاقات الارتباط بين الفهم الاجتماعي والتغيير الاستراتيجي بأبعاده	24
201	نتائج علاقات الارتباط بين الادراك الاجتماعي والتغيير الاستراتيجي بأبعاده	25
201	نتائج علاقات الارتباط بين الذاكرة الاجتماعية والتغيير الاستراتيجي بأبعاده	26
202	نتائج علاقات الارتباط بين الابتكار الاجتماعي والتغيير الاستراتيجي بأبعاده	27
203	نتائج علاقات الارتباط بين المعرفة الاجتماعية والتغيير الاستراتيجي بأبعاده	28
204	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد الذكاء الاجتماعي والتغيير الاستراتيجي	29
205	نتائج علاقات الارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي بأبعاده	30
205	نتائج علاقات الارتباط بين الايثار والتغيير الاستراتيجي بأبعاده	31
206	نتائج علاقات الارتباط بين المشاركة الطوعية والتغيير الاستراتيجي بأبعاده	32
207	نتائج علاقات الارتباط بين الروح الرياضية والتغيير الاستراتيجي بأبعاده	33
207	نتائج علاقات الارتباط بين الضمير الحي والتغيير الاستراتيجي بأبعاده	34
208	نتائج علاقات الارتباط بين الكياسة والتغيير الاستراتيجي بأبعاده	35
209	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي	36
210	نتائج علاقات الارتباط بين الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها	37
211	نتائج علاقات الارتباط بين الفهم الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها	38
211	نتائج علاقات الارتباط بين الادراك الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها	39

الصفحة	العنوان	الرقم
212	نتائج علاقات الارتباط بين الذاكرة الاجتماعية و سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها	40
213	نتائج علاقات الارتباط بين الابتكار الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها	41
214	نتائج علاقات الارتباط بين المعرفة الاجتماعية و سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها	42
215	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية	43
216	علاقة الارتباط المتعدد بين الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي	44
218	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الذكاء الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي	45
219	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الفهم الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي	46
221	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الادراك الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي	47
222	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الذاكرة الاجتماعية في التغيير الاستراتيجي	48
224	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الابتكار الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي	49
225	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المعرفة الاجتماعية في التغيير الاستراتيجي	50
226	ترتيب قوة تأثير الذكاء الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي	51

الصفحة	العنوان	الرقم
228	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي	52
229	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الايثار في التغيير الاستراتيجي	53
231	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المشاركة الطوعية في التغيير الاستراتيجي	54
232	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الروح الرياضية في التغيير الاستراتيجي	55
234	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الضمير الحي في التغيير الاستراتيجي	56
235	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الكياسة في التغيير الاستراتيجي	57
236	ترتيب قوة تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي.	58
238	تقدير معلمات أنموذج الانحدار المتعدد لقياس التأثير المشترك للذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي	59

### قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
1	أسماء السادة المحكمين والخبراء
2	استمارة استبانة
3	الوسائل الإحصائية المستخدمة

قائمة الاشكال		
الصفحة	العنوان	الرقم
7	المخطط الفرضي للدراسة	1
62	نموذج (Seal& et al , 2006)	2
64	نموذج ( Karl Albrecht,2006 )	3
67	نموذج (Goleman 2006)	4
69	نموذج (Boi,2007)	5
70	نموذج (Hiltbrand,2008)	6
72	عمليات الفهم الاجتماعي	7
74	عمليات الإدراك الاجتماعي	8
76	عمليات الذاكرة الاجتماعية	9
77	عمليات الابتكار الاجتماعي	10
79	عمليات المعرفة الاجتماعية	11
79	نموذج (Weis,2008)	12
81	نموذج (Seal& et al , 2010)	13
101	أنواع الالتزام التنظيمي	14
105	العلاقة بين العدالة والثقة وسلوك المواطنة التنظيمية	15
120	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	16
121	أنواع التغيير	17
123	الانواع الاربعة للتغيير	18
125	المسؤوليات المزدوجة للقيادة- ادارة مسارات التغيير الفردية والمنظمية	19

الصفحة	العنوان	الرقم
141	تنفيذ الاستراتيجية من خلال التصميم التنظيمي	20
145	المستويات الثلاثة للثقافة لـ (Schein)	21
147	ثقافة القوة	22
147	ثقافة الدور	23
147	ثقافة المهمة	24
149	المستويات المختلفة للثقافة	25
150	الثقافة التنظيمية والتغيير	26
152	الاتجاهات مقابل السلوكيات	27
156	النتائج غير المقصودة لتغيير الثقافة	28
167	نموذج الديناميات الثقافية	29



## Introduction المقدمة

أصبح الذكاء الاجتماعي مجالاً مزدهراً في البحوث. إذ يعمل على تعميق الفهم للمنظمات من خلال ربط الإدراك والسلوك بالنتائج الاستراتيجية. فالذكاء الاجتماعي يدمج الإدراك المعرفي وعلم النفس مع نظرية وتطبيق السلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية، وهو بذلك يهدف لجلب الافتراضات الواقعية حول الإدراك والعواطف والسلوك الاجتماعي البشري إلى الإدارة الاستراتيجية والبحوث والتطبيقات التجريبية في العالم الواقعي، ويحاول الذكاء الاجتماعي تقديم إجابة أفضل حول الأسباب المؤدية لنشوء بعض الظواهر التنظيمية.

أما سلوك المواطننة التنظيمية (OCB) فتوجد في أغلب المنظمات كحد أدنى من السلوك الموثوق لما بعد الدور والسلوك الإبداعي والتي يمكن أن يؤثر في أداء المنظمة. ويعد هذا المفهوم حديثاً نسبياً فقد تنامى خلال التسعينيات من القرن الماضي وما زال يتطور وبسرعة متزايدة.

أنّ (OCB) هو سلوك تطوعي وليس من ضمن متطلبات العمل الرسمية أي أنّ ممارسة هذا النوع من السلوك يعتمد على موافقة أو قبول الفرد ولا يحصل مقابل ذلك على أية مكافآت رسمية أي أنّ هذا السلوك الإيجابي لا يحمل المنظمة أي كلفة ويتضمن مساعدة زملاء العمل، الترويج للمنظمة من خلال ترك الانطباع الإيجابي أو السلبي عن المنظمة لدى المجتمع و تقديم اقتراحات ببناءة و تقبل الاحباطات والمضايقات و تقديم النصح والإرشاد.

وتمر المنظمات بتغيرات سريعة في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنظيمية ناتجة عن تحديات العولمة وانفتاح الاسواق وثورة المعلومات والتي احدثت آثاراً عميقة في سوق العمل، إذ تسعى المنظمات لإعادة التوازن لأعمالها واقتصادها وموقعها في السوق، وهنا يبرز دور التغيير بسبب البيئة الديناميكية المتغيرة بشكل مستمر، ويعد التغيير الاستراتيجي من المظاهر الصحية لمنظمات الاعمال سواءاً كانت صناعية أم خدمية ، وهو مظلة واسعة تشمل الانتقال من وضع لآخر ومن حالة لأخرى بما يؤدي الى تحسين اداء المنظمة. وإذا كان التغيير الاستراتيجي وسيلة للمنظمة

الفاعلة والناجحة، فإن الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية هي وسائل لتحقيق التغيير الاستراتيجي .

وتكمن مشكلة الدراسة في حسم متغيراتها على الصعيد الميداني من وجهة نظر القيادات الادارية في كليات جامعة كربلاء. وتم اعتماد المنهج (الوصفي-التحليلي) في الدراسة . واستخدمت ادوات احصائية لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة (الوسط الحسابي الموزون، شدة الاجابة، الانحراف المعياري)، فضلا عن ادوات اختبار فرضيات الدراسة(معامل الارتباط البسيط والمتعدد،معامل الانحدار البسيط والمتعدد، اختبارات (T) و(F) ، وتكمن اهمية الدراسة من اهمية المتغيرات التي تناولتها ونحن بامس الحاجة للذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية لتحقيق التغيير الاستراتيجي وخاصة في المجال التعليمي. وسعت هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف الآتية:-

1- معرفة مدى اهتمام الجامعة المبحوثة بالذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادهما.

2- دراسة الواقع الفعلي للجامعة المبحوثة من حيث تبنيها للتغيير الاستراتيجي.

وتحاول الدراسة بإطارها النظري الفكري والعملية التطبيقي أن تدرس مدى امكانية استخدام الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية كمدخل لتحقيق التغيير الاستراتيجي .

وتضمنت هيكلية الدراسة أربعة فصول، ضم الفصل الأول مبحثين أختص المبحث الأول بمنهجية الدراسة أما الآخر فقد تناول بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، واشتمل الفصل الثاني على ثلاثة مباحث، إذ تضمن المبحث الأول الذكاء الاجتماعي ، واشتمل المبحث الثاني على سلوك المواطنة التنظيمية ،أما المبحث الثالث فقد تناول التغيير الاستراتيجي ، في حين خصص الفصل الثالث للجانب العملي للدراسة إذ شمل مبحثين ضم المبحث الأول وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واحتوى الآخر على اختبار فرضيات الدراسة، أما الفصل الرابع فتضمن مبحثين، اهتم المبحث الأول بالاستنتاجات وتضمن الآخر مجموعة من التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة .

# الفصل الأول

منهجية الدراسة وبعض

الدراسات السابقة

المبحث الأول :-

منهجية الدراسة

المبحث الثاني :-

بعض الدراسات السابقة



الفصل الاول: المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة

يستعرض هذا المبحث عدداً من الدراسات النظرية والميدانية العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة التي أسهمت في رسم أطرها النظرية والمنهجية والميدانية ، وكما يأتي:-

أولاً :- الدراسات الخاصة بالذكاء الاجتماعي

1-دراسة Ali & et al,2007

عنوان الدراسة	الذكاء التنظيمي: وجهة نظر هيكلية. <b>Organizational intelligence: a structuration view.</b>
نوع الدراسة	دراسة نظرية.
هدف الدراسة	توحيد وجهات النظر المختلفة للذكاء التنظيمي من منظور النظرية الهيكلية لـ (Giddens).
أهم النتائج	لاحظت ان وجهة النظر الهيكلية لذكاء المنظمة تزيل (تقلل) الاختلاف على مستوى الفرد/المنظمة، وتكامل الدراسات المجزأة على الذكاء مثل المعرفي، السلوكي، والعاطفي/الاجتماعي.
مدى الاستفادة منها	نظري.
اوجه الشبه	درست الذكاء الاجتماعي.
اوجه الاختلاف	لم تدرس سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي ودراسة غير تطبيقية.

2-دراسة Lluís,2007

عنوان الدراسة	التعاون والتحالفات: الذكاء الاجتماعي المطبق في المكتبات الاكاديمية. <b>Collaborations and alliances: social intelligence applied to academic libraries.</b>
نوع الدراسة	دراسة تطبيقية.
عينة الدراسة	مكتبات الجامعات الاسبانية بين (1980 - 2005) .

هدف الدراسة	تحليل الاشكال المختلفة للتعاون بين المكتبات والعلاقات التي يمكن ان تؤسس التعاون بين المكتبات.
أهم النتائج	1- اوضحت اشكال مختلفة للعلاقة او التعاون التي يمكن تأسيسها من خلال المكتبات: تلك هي الزمالة(الرفقة)، التعاون، المشاركة، العضوية، التحالفات، والتآخي. 2- وفرت بعض الارشادات للتعاون الذي قد يشكل قيمة لمكتبات الجامعات في مسارها باتجاه المستقبل. 3- وفرت مدخلاً عالمياً ، ونظامياً وتقييمياً. واتصفت بانها عالمية لان مكتبات الجامعات الاسبانية اخذت كنموذج لتمثيل التوجهات القابلة للتطبيق في كل انواع المكتبات حول العالم. وهي نظامية لأنها ترى ان حالة اسبانيا كأحد المجالات الواسعة التي لا تحدث بمعزل عن العالم الذي فيه المكتبات- حتى على المستوى الدولي- يشكل جزءاً من الكل. وهي تقييمية لأنها اعتبرت أن المستقبل يبني على انجازتنا الحالية التي اعتمدت على الماضي.
مدى الاستفادة منها	نظري.
اوجه الشبه	درست الذكاء الاجتماعي.
اوجه الاختلاف	لم تدرس سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي واختلاف مكان تطبيقها.

3-دراسة Riggio & Reichard,2008

عنوان الدراسة	الذكاء العاطفي والاجتماعي للقيادة الفاعلة. <b>The emotional and social intelligences of effective Leadership.</b>
نوع الدراسة	ورقة مفاهيمية - دراسة نظرية.
هدف الدراسة	وصف اطار مفاهيمي لدور المهارات العاطفية والاجتماعية في القيادة والادارة الفاعلة وتوفير اقتراحات تمهيدية (اولية) للبحث ولتطوير مهارات القائد العاطفية والاجتماعية.
أهم النتائج	اوضحت كيف إن المهارات العاطفية وتلحق بها (تكملها) المهارات

الاجتماعية و تكون اساسية للقيادة الفاعلة من وجهة نظر الادبيات ومناقشة البحث وبرنامج البحث.	
مدى الاستفادة منها	نظري.
اوجه الشبه	درست الذكاء الاجتماعي.
اوجه الاختلاف	لم تدرس سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي ودراسة غير تطبيقية.

4-دراسة Lievens & Chan ,2009

عنوان الدراسة	الذكاء العملي، الذكاء العاطفي، الذكاء الاجتماعي. <b>Practical Intelligence, Emotional Intelligence, and Social Intelligence.</b>
نوع الدراسة	دراسة نظرية.
هدف الدراسة	1- عرض وتوضيح مفهوم وقياس هذه التراكيب الثلاثة لتحديد التشابهات والاختلافات بينها. 2- البحث المتقدم عن الذكاء العملي و الذكاء العاطفي و الذكاء الاجتماعي.
أهم النتائج	1- وضع التراكيب الثلاثة في اطار مفاهيمي متكامل الذي يرتبط بتراكيب الاختلاف الفردي التقليدي والتراكيب المهمة(الحرجة). 2- اقتراح خمس استراتيجيات للبحث المستقبلي: أ- المطابقة بين التنبؤ والمقياس. ب- تفسير الاساليب والاستدلال ( التراكيب). ت-الذهاب الى ابعاد من العلاقات الخاصة. ث- استعمال تصاميم صحيحة الى النهاية. ج- تبني منظور تعدد المستويات.
مدى الاستفادة منها	نظري.
اوجه الشبه	درست الذكاء الاجتماعي.
اوجه الاختلاف	لم تدرس سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي ودراسة غير تطبيقية.

5-دراسة الدعيمي، 2011

عنوان الدراسة	دور الذكاء الاجتماعي في تحقيق الأداء العالي . <b>Social Intelligence Role in Achieving High Performance .</b>
نوع الدراسة	دراسة تطبيقية.
عينة الدراسة	170 من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة .
هدف الدراسة	1- تحليل وأستكشاف واقع الذكاء الإجتاعي في منظمات التعليم العالي (جامعة الكوفة نموذجاً). 2- تشخيص الأهمية النسبية لمكونات الذكاء الإجتاعي في بيئة التعليم العالي. 3- تحليل وأستكشاف مستوى توظيف القيادات الجامعية للذكاء الإجتاعي . 4-تحليل مستوى الأداء العالي في بيئة التعليم العالي وما إذا كان هناك منظور متوازن بأبعاده المختلفة .
أهم النتائج	أن الذكاء الإجتاعي للقيادات الجامعية يمكن أن يوظف كأساس ملائم للتنبؤ بمستويات أو أبعاد الأداء العالي للجامعات في مجالاته المختلفة بدءاً من الأداء المالي وأنتهاءً بالمسؤولية الإجتاعية للجامعة .
مدى الاستفاة منها	نظري وعملي.
اوجه الشبه	درست الذكاء الاجتماعي.
اوجه الاختلاف	لم تدرس سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي واختلاف مكان تطبيقها.

Jeloudar & et al ,2012

6-دراسة

عنوان الدراسة	تأثير الذكاء الاجتماعي لمعلمي المدارس الثانوية على استراتيجيات الشرح داخل الصف. <b>The Influence of Social Intelligence of Secondary School Teachers on Classroom Discipline Strategies</b>
---------------	--

دراسة تطبيقية.	نوع الدراسة
203 معلمين في المدارس الثانوية.	عينة الدراسة
تحليل مستوى الذكاء الاجتماعي بين المعلمين العاملين في المدارس الثانوية الحكومية اعتماداً على متغير ديموغرافي معين.	هدف الدراسة
1- هناك اختلاف مهم بين المعلمين من (ماليزيا ، الهند، والصين) وذكائهم الاجتماعي. 2- هناك اختلافات مهمة بين المعلمين مع مستوى عالٍ ومتوسط من الذكاء الاجتماعي، فالمعلمين مع مستوى عالٍ من الذكاء الاجتماعي احرزوا الاعلى في استراتيجيات الشرح الصفي في المناقشة و الاعتراف و الشمول و التلميح (الايماء)، بينما المعلمين مع مستوى متوسط من الذكاء الاجتماعي احرزوا الاعلى في استعمال الهجوم.	أهم النتائج
نظري.	مدى الاستفادة منها
درست الذكاء الاجتماعي.	اوجه الشبه
لم تدرس سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي واختلاف مكان تطبيقها.	اوجه الاختلاف

7- دراسة Harryson & et al ,2012

كيف يمكن للذكاء الاجتماعي أن يوجه القرارات ؟ <b>How social intelligence can guide decisions.</b>	عنوان الدراسة
دراسة نظرية.	نوع الدراسة
توضيح اربع طرائق مختلفة يمكن أن تنمي المداخل الجمعية للذكاء في الشركات هي خريطة مصادر للمعلومات و جمع البيانات و التركيب (التأليف) والتحليل و الاتصال.	هدف الدراسة
1- تحتاج الشركات المعلومات لمواجهة التحديات التنافسية المتحركة بسرعة من المصادر المنشورة والمعدة للنشر، ولمواجهة هذه البيئة الجديدة يتطلب مهارات جديدة ورغبة باستخدام محادثات الذكاء بدلاً من تجميع المعلومات فقط، وهذه هي رسالة يجب أن تكون في كل اجزاء المنظمة.	أهم النتائج



2- لا يستطيع المدراء التنفيذيون الاقدم مغادرة العمل المهم وتركه للاختصاصات المهنية.	
3- الذكاء الاجتماعي سوف يشحذ الفراسة الاستراتيجية، ويجب على القادة أن ينغمسوا في حوادث المعلومات الجديدة.	
مدى الاستفادة منها	نظري.
اوجه الشبه	درست الذكاء الاجتماعي.
اوجه الاختلاف	لم تدرس سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي ودراسة غير تطبيقية.

8- دراسة Robert & Richard ,2012

عنوان الدراسة	مقدرات الذكاء العاطفي والاجتماعي: التطبيقات الثقافية المتقاطعة ( التطبيقات متعددة الثقافات). <b>Emotional and social intelligence competencies: cross cultural implications.</b>
نوع الدراسة	دراسة نظرية.
هدف الدراسة	1- التركيز على تحديد وتطوير مقدرات الذكاء العاطفي والاجتماعي يمثل فرصة لترويج كلاً من التطبيقات النظرية والعملية للعلم السلوكي لإدارة راس المال البشري. 2- التطبيق والعلاقة المفصلة بصلاحية تعدد الثقافات بشكل يسهم في التركيز على القضايا الثقافية المرتبطة بالاستخدام العملي للمقدرات في ثقافات مختلفة.
أهم النتائج	1- وجود مقدرات الذكاء العاطفي والاجتماعي بشكل متلازم نظرياً وعملياً. 2- إنه مدخل صالح وذو معولية لتحديد وتطوير الافراد في ثقافات مختلفة.
مدى الاستفادة منها	نظري.
اوجه الشبه	درست الذكاء الاجتماعي.
اوجه الاختلاف	لم تدرس سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي ودراسة غير تطبيقية .

9- دراسة Araujo & Taylor, 2012

عنوان الدراسة	اثر المقدرات العاطفية والاجتماعية على ملاك المصافي في بيرو. <b>The influence of emotional and social competencies on the performance of Peruvian refinery staff.</b>
نوع الدراسة	دراسة تطبيقية.
عينة الدراسة	اشترك 36 فرداً فيها، وهم دعوا مشرفيهم و زملائهم ومروسيهم للمشاركة في الدراسة ايضاً لتقييم التغذية العكسية متعددة المصادر .
هدف الدراسة	تحديد أثر المقدرات العاطفية والاجتماعية (ESC) على الاداء الوظيفي من خلال الاهتمام بالتقييم الذاتي وتقييمات الاخرين ( المشرفين و الزملاء والمرؤوسين) استخدام تقييم التغذية العكسية متعددة المصادر ل(ESC).
أهم النتائج	تعيد الدراسة تعزيز اهمية(ESC) لأداء مكان العمل وتوفر دليل للأثر الايجابي لـ (ESC). وظهرت النتائج ان (70%) من تباين اداء العمل مُفسر خطأً من خلال المعدل الكلي ل(ESC)، مع اربع مقدرات مهمة- الثقة الذاتية و التوجه نحو الانجاز و التفاؤل بالخير و فريق العمل والتعاون- تحسب (63%) للتباين.
مدى الاستفادة منها	نظري وعملي.
اوجه الشبه	درست الذكاء الاجتماعي.
اوجه الاختلاف	لم تدرس سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي واختلاف مكان تطبيقها.

10- دراسة عدرة 2013

عنوان الدراسة	الذكاء الاجتماعي وعلاقته بفاعلية الذات لدى طلبة المركز الوطني للمتميزين في مدينة حمص .
نوع الدراسة	دراسة تطبيقية.
عينة الدراسة	طلبة المركز الوطني للمتميزين في مدينة حمص، بلغ 195 طالباً وطالبة، وكان عدد الذكور 114 طالباً، والانات 81 طالبة.
هدف الدراسة	1- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء الاجتماعي وفاعلية الذات لدى

<p>طلبة المركز الوطني للمتميزين في مدينة حمص. 2- الكشف عن الفروق لدى المتميزين في الذكاء الاجتماعي والفروق لديهم في الفاعلية الذاتية تبعاً لمتغيرات (الجنس و مكان الإقامة و الترتيب الصفي و المستوى التعليمي للوالدين).</p>	
<p>1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاجتماعي وفاعلية الذات لدى طلبة المركز الوطني للمتميزين في مدينة حمص. 2- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الطلبة المتميزين في الذكاء الاجتماعي تبعاً لمتغير الجنس لصالح الاناث.</p>	أهم النتائج
<p>نظري وعملي .</p>	مدى الاستفادة منها
<p>درست الذكاء الاجتماعي.</p>	اوجه الشبه
<p>لم تدرس سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي واختلاف مكان تطبيقها.</p>	اوجه الاختلاف

#### 11- دراسة الزبيدي، 2014

<p>دور الذكاء الاجتماعي في تعزيز المهارات الاجتماعية للعاملين . <b>The Role of Social Intelligence in enhancing Social Skills for Workers.</b></p>	عنوان الدراسة
<p>دراسة تطبيقية.</p>	نوع الدراسة
<p>50 فرداً من العاملين في دائرة التقاعد/ فرع الديوانية .</p>	عينة الدراسة
<p>1- التعرف على مستوى الذكاء الاجتماعي للعاملين في دائرة التقاعد/ فرع الديوانية. 2- كشف مستويات المهارات الاجتماعية للعاملين في دائرة التقاعد/ فرع الديوانية. 3- التعرف على العلاقة بين مستوى الذكاء الاجتماعي ومستوى المهارات الاجتماعية.</p>	هدف الدراسة
<p>1- وجود مستوى منخفض من الذكاء الاجتماعي لدى العاملين في دائرة التقاعد/ فرع الديوانية. 2- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين درجات العاملين</p>	أهم النتائج

على مقياس الذكاء الاجتماعي ودرجاتهم على مقياس المهارات الاجتماعية.	
3- إن نجاح الانسان وسعادته في الحياة يتوقفان على مهارات لا علاقة لها بشهاداته وتحصيله العلمي ولكن على مقدار نكاته الاجتماعي وتفاعله وعلاقاته مع الاخرين .	
نظري وعملي.	مدى الاستفادة منها
درست الذكاء الاجتماعي.	اوجه الشبه
لم تدرس سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي واختلاف مكان تطبيقها.	اوجه الاختلاف

ثانياً:- الدراسات الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية

1-دراسة Saraih,2006

العلاقة بين العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثيرهما في سلوك المواطنة التنظيمية.	عنوان الدراسة
<b>The relation between Organizational Justice and Leadership Style and it's Impact in Organizational Citizenships Behavior.</b>	
دراسة تطبيقية.	نوع الدراسة
103 اكاديميين في كلية الهندسة بجامعة شمال ماليزيا.	عينة الدراسة
تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثيرهما في سلوك المواطنة التنظيمية.	هدف الدراسة
وجود علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثيرهما في سلوك المواطنة التنظيمية.	أهم النتائج
نظري وعملي .	مدى الاستفادة منها
درست سلوك المواطنة التنظيمية.	اوجه الشبه

لم تدرس الذكاء الاجتماعي و التغيير الاستراتيجي واختلاف مكان تطبيقها.	اوجه الاختلاف
--	---------------

2-دراسة Ishak & Alam ,2009

العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال النظرية التبادلية بين القائد والمرؤوسين. <b>The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior.</b>	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية.	نوع الدراسة
330 فرداً .	عينة الدراسة
تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال النظرية التبادلية بين القائد والاتباع.	هدف الدراسة
وجود علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية وابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بوجود النظرية التبادلية كوسيط بينهما.	أهم النتائج
نظري وعملي .	مدى الاستفادة منها
درست سلوك المواطنة التنظيمية.	اوجه الشبه
لم تدرس الذكاء الاجتماعي و التغيير الاستراتيجي واختلاف مكان تطبيقها.	اوجه الاختلاف

3-دراسة Ayesha,2009

سلوكيات المواطنة التنظيمية كنتيجة للالتزام التنظيمي . <b>Examining Organizational Citizenship Behavior as the outcome of Organizational Commitment.</b>	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية.	نوع الدراسة
160 من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعات باكستان .	عينة الدراسة
تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.	هدف الدراسة
يرتبط الالتزام التنظيمي بعلاقة ايجابية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية.	أهم النتائج

مدى الاستفادة منها	نظري وعملي .
أوجه الشبه	درست سلوك المواطنة التنظيمية.
أوجه الاختلاف	لم تدرس الذكاء الاجتماعي و التغيير الاستراتيجي واختلاف مكان تطبيقها.

4-دراسة Trivers,2009

عنوان الدراسة	تأثير القيادة الخادمة في الثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المرؤوسين . <b>Servant Leadership's effects on Trust and Organizational Citizenship Behaviors from view subordinates .</b>
نوع الدراسة	دراسة تطبيقية.
عينة الدراسة	134 فرداً من منظمات في شمال غرب الولايات المتحدة الامريكية .
هدف الدراسة	تحديد العلاقة بين القيادة الخادمة و الثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
أهم النتائج	1- وجود درجة ارتباط قوية لتوسط الثقة تماماً للعلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية . 2- إن الارتباطات الايجابية والمهمة بين القيادة الحاكمة والثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية تتفق مع نظرية التبادل الاجتماعي ، اذ تمنح التبادلات دعماً ايجابياً بين القائد والافراد تؤدي الى الايثار والعلاقات والثقة بين القائد والاتباع.
مدى الاستفادة منها	نظري وعملي .
أوجه الشبه	درست سلوك المواطنة التنظيمية.
أوجه الاختلاف	لم تدرس الذكاء الاجتماعي و التغيير الاستراتيجي واختلاف مكان تطبيقها.

5-دراسة الزهيري ، 2010

عنوان الدراسة	دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي.
---------------	--

<p><b>The Rule of Critical Success Factors and Organizational Citizenship Behavior in organizational burnout limitation.</b></p>	
<p>دراسة تطبيقية.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>(70) مديرين من المستوى التنظيمي الأول والثاني ومن هم بدرجتهم في الشركة العامة للسمنت الجنوبية ومعملها التابع (معمل سمنت الكوفة الجديد).</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>1- تحديد عوامل النجاح الحرجة ذات الأثر الكبير في المنظمة المبحوثة وكيفية استخدامها بفاعلية من المديرين لاحتواء تأثيرها. 2- تشخيص واقعي لسلوك المواطنة التنظيمية وتحديد دور كل منهما في الحد من الانهيار التنظيمي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>1- تتسجم مبادئ الإدارة العليا وقيمها مع قيم ومبادئ المنتسبين وتكون مبالغة لنزعة الخيرية ومستعدة لبذل درجات عالية من الجهد للارتقاء بالمنظمة. 2- يتحمل الأفراد الانزعاج من أجل الارتقاء بالمنظمة إلا أنهم لا يسيطرون على الانحرافات دائماً وذلك لتركيزهم على الجوانب الايجابية.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>نظري وعملي.</p>	<p>مدى الاستفادة منها</p>
<p>درست سلوك المواطنة التنظيمية ، والعينة من القيادات.</p>	<p>اوجه الشبه</p>
<p>لم تدرس الذكاء الاجتماعي و التغيير الاستراتيجي واختلاف مكان تطبيقها.</p>	<p>اوجه الاختلاف</p>

6-دراسة Butarbutar,2010

<p><b>The Mediating Effects of Ethical Climate on the Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors.</b></p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسط المناخ الاخلاقي .</p>	

دراسة تطبيقية.	نوع الدراسة
123 موظفاً من 18 شركة من سوق الاوراق المالية في اندونيسيا .	عينة الدراسة
اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسط المناخ الاخلاقي.	هدف الدراسة
1- ترتبط القيادة الخادمة ايجابياً وسلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسط المناخ الاخلاقي. 2- التأثير الايجابي للقيادة الخادمة على المناخ الاخلاقي في المنظمة.	أهم النتائج
نظري وعملي .	مدى الاستفادة منها
درست سلوك المواطنة التنظيمية.	اوجه الشبه
لم تدرس الذكاء الاجتماعي و التغيير الاستراتيجي واختلاف مكان تطبيقها.	اوجه الاختلاف

7-دراسة Tsang & et al,2011

العلاقة بين القيادة ، الرضا الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية. <b>The Relationship Leadership, Job Satisfaction and Organizational Citizenships Behaviors .</b>	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية.	نوع الدراسة
228 مضيعة في شركات الطيران في تايوان .	عينة الدراسة
تحديد العلاقة بين القيادة و الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة لدى مضيعات الطيران.	هدف الدراسة
1- يرتبط كل من القيادة والرضا الوظيفي ايجابياً وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة للخدمة. 2- يتوسط تأثير الرضا الوظيفي القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فالقيادة لها تأثير قوي في الرضا الوظيفي الذي يؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية.	أهم النتائج
نظري وعملي .	مدى الاستفادة منها
درست سلوك المواطنة التنظيمية.	اوجه الشبه



لم تدرس الذكاء الاجتماعي و التغيير الاستراتيجي واختلاف مكان تطبيقها.	اوجه الاختلاف
--	---------------

8-دراسة مطر 2011

عنوان الدراسة	دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. <b>The Role Servant Leadership in Promoting Organizational Citizenships Behavior .</b>
نوع الدراسة	دراسة تطبيقية.
عينة الدراسة	287 من رؤساء الاقسام واعضاء الهيئة التدريسية في 6 كليات من اصل 11 كلية في جامعة القادسية.
اهداف الدراسة	1- التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة من كليات جامعة القادسية. 2- التعرف على مدى ممارسة القيادات الادارية لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية. 3- تشخيص مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكليات المبحوثة.
أهم النتائج	1- اظهرت الدراسة الحاجة الى القيادة الخادمة كونها حلاً أفضل لإدارة المؤسسات التعليمية و لارتباطها بالقيم الاخلاقية . ولما لها من تأثير ايجابي يفرض الحاجة الى مثل هذا النوع من القيادات. 2- تتسق القيادة الخادمة مع طبيعة عمل المؤسسات التعليمية ونشاطها للمبادئ المشتركة التي يؤمنان بها ، وهما يحققان التكامل في الكثير من المشتركات. 3- هناك اتفاق عام بين اغلب الاداريين على أنْ أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تتحدد بالاتي(الايثار و الضمير الحي و الكياسة و الروح الرياضية و السلوك الحضاري). 4- وجود القيادة الخادمة بدرجة متوسطة ، اذ كانت اجابات الافراد المبحوثين بين الموافقة والحيادية على أغلب الفقرات المتعلقة بنمط القيادة الخادمة . 5- كانت ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية

مدى الاستفادة منها	نظري وعملي .
اوجه الشبه	درست سلوك المواطنة التنظيمية.
اوجه الاختلاف	لم تدرس الذكاء الاجتماعي و التغيير الاستراتيجي واختلاف مكان تطبيقها.

9-دراسة (Sanoubar, et al., 2014)

عنوان الدراسة	دراسة تأثير الروحانية التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. <b>The Study of Impact of Organizational Spirituality on Organizational Citizenship Behavior .</b>
نوع الدراسة	دراسة تطبيقية.
عينة الدراسة	تمثلت ب(262) موظفاً وأستاذاً جامعياً في جامعة تبريز/ إيران.
هدف الدراسة	اختبار طبيعة علاقة الارتباط والتأثير ما بين متغير روحانية مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.
أهم النتائج	اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير روحانية مكان العمل ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية.
مدى الاستفادة منها	نظري وعملي .
اوجه الشبه	درست سلوك المواطنة التنظيمية.
اوجه الاختلاف	لم تدرس الذكاء الاجتماعي و التغيير الاستراتيجي واختلاف مكان تطبيقها.

10- دراسة الشامي ، 2014

عنوان الدراسة	روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسيط جاذبية الهوية التنظيمية (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي العتبة الحسينية المقدسة) . <b>The Spirituality of the Work Place and its impact in Promoting Citizenship Behavior by Centering the Attractiveness of Organizational identity.</b>
---------------	--

دراسة تطبيقية .	نوع الدراسة
(300) فرداً من أعضاء الإدارة العليا والوسطى والدنيا في المنظمة المبحوثة (أعضاء مجلس إدارة و مسؤولي أقسام و مسؤولي شعب و مسؤولي وحدات) في العتبة الحسينية المقدسة.	عينة الدراسة
تهدف الدراسة الحالية الى اختبار العلاقة بين متغير (روحانية مكان العمل) ومتغير (سلوك المواطنة) لدى العاملين في المنظمة ومن خلال الدور الوسيط لمتغير (جاذبية الهوية التنظيمية).	هدف الدراسة
وجود علاقة سببيه ما بين روحانية مكان العمل وجاذبية الهوية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بحيث أن تحسين مستوى روحانية مكان العمل سينعكس في أغلب الأحيان على زيادة مستوى إدراك الفرد لجاذبية هوية المنظمة التي ينتمي اليها وهذا الإدراك الإيجابي بمرور الزمن سيشجع الافراد ويحفزهم للانغماس في السلوكيات التطوعية في المنظمة.	أهم النتائج
نظري وعملي .	مدى الاستفادة منها
درست سلوك المواطنة التنظيمية ، والعينة من القيادات .	اوجه الشبه
لم تدرس الذكاء الاجتماعي و التغيير الاستراتيجي واختلاف مكان تطبيقها.	اوجه الاختلاف

ثالثاً:- الدراسات الخاصة بالتغيير الاستراتيجي

### 1-دراسة Gerry Johnson,1992

ادارة التغيير الاستراتيجي ، والاستراتيجية، والثقافة، والعمل.	عنوان الدراسة
<b>Managing Strategic Change- Strategy, Culture and Action.</b>	
دراسة نظرية في بريطانيا.	نوع الدراسة
1- تطوير عدد من الاطر التوضيحية التي تشخص الارتباطات بين تطوير الاستراتيجية في المنظمات، أبعاد ثقافة الشركة والعمل الاداري.	هدف الدراسة

<p>و الاهتمام بمثل هذه الارتباطات، ومن خلال توضيحها مع امثلة من الشركات.</p> <p>2- تسعى الى أن نفهم بشكل متقدم مشاكل ووسائل ادارة التغيير الاستراتيجي.</p>	
<p>1- وفرت اطاراً للاهتمام بالإدارة الاستراتيجية بمصطلحات العملية الثقافية والاجتماعية في المنظمات: هدفت لتوضيح للصور الاستراتيجية الموجود في المنظمات والانحراف الاستراتيجي المتعاقب الذي يمكن أن يحدث.</p> <p>2- اقترح طرق للاهتمام بتنسيق عمليات التغيير الاداري بمصطلحات ثقافية يمكن ان تساعد على تحقيق التغيير الاستراتيجي في المنظمات.</p> <p>3- إن جوهر الاقتراح هو أن الابعاد الاجتماعية، السياسية، الثقافية، والمعرفية للنشاطات الادارية التي تعطي زيادة في تنسيق التغيير الاستراتيجي التدريجي النموذجي في المنظمات: لكن فيها يمكن ايضاً توظيف تغيير استراتيجي اساسي اكثر.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>نظري .</p>	<p>مدى الاستفادة منها</p>
<p>درست التغيير الاستراتيجي.</p>	<p>اوجه الشبه</p>
<p>لم تدرس الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية ودراسة غير تطبيقية.</p>	<p>اوجه الاختلاف</p>

2-دراسة Julia Balogun,2001

التغيير الاستراتيجي. Strategic change.	عنوان الدراسة
	نوع الدراسة
<p>1- توضيح الانواع المختلفة للتغيير .</p> <p>2- شرح خطوات تنفيذ التغيير .</p> <p>3- تطوير سياق المداخل الحساسة للتغيير .</p> <p>4- الاهتمام ببعض الخصائص المرتبطة بالأفراد في عملية التغيير .</p>	هدف الدراسة
<p>يحتاج المديرون لتطوير نماذج التغيير الى:-</p> <p>1- مهارات تحليلية تمكنهم من فهم سياقهم للعملية.</p>	أهم النتائج

2- مهارات حكمية تمكنهم من استخدام هذه المعرفة لتحديد ما هو الاساس عن سياقهم وتطبيقاتها لتصميم تغييرهم.	
3- مهارات تفاعلية وتأثيرية تمكنهم من ترويج افكارهم للتغيير الى الآخرين.	
4- أن يكونوا قادرين لوضع تفكيرهم في الواقع العملي.	
مدى الاستفادة منها نظري .	
درست التغيير الاستراتيجي.	أوجه الشبه
لم تدرس الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية ودراسة غير تطبيقية.	أوجه الاختلاف

3- دراسة جلاب ومزهر 2007

التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والاثـر. <b>strategic change and Organizational Creative: The Relationship and the impact .</b>	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية في شركة اور العامة للصناعات الهندسية.	نوع الدراسة
26 فرداً من الادارة العليا.	عينة الدراسة
1- تسليط الضوء على احد المفاهيم الادارية التي اخذت اهتماماً ملموساً خلال الفترة القريبة الماضية (التغيير الاستراتيجي) من حيث المفهوم والنماذج وكذلك الامر فيما يتعلق بالابتكار التنظيمي . 2- السعي لاختبار نموذجين من النماذج الادارية الحديثة وهما نموذج (Macmillan & Tampoe,2000) للتغيير الاستراتيجي، ونموذج (Kunstler,2001) الخاص بالابتكار التنظيمي. 3- التأكد من وجود علاقة بين التغيير الاستراتيجي متمثلاً بأبعاده ( الثقافة والهيكل والعملية) وبين الابتكار التنظيمي وذلك في اطار خصوصية البيئة المحلية من حيث طبيعة المتغيرات والانماط الادارية السائدة فيها.	اهداف الدراسة
1- ميل مديري الشركة نحو تبني عملية التغيير الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة ( الثقافة التنظيمية، العملية، الهيكل التنظيمي).	أهم النتائج

2- توافر جميع العناصر الضرورية للابتكار التنظيمي .	
نظري وعملي .	مدى الاستفادة منها
درست التغيير الاستراتيجي، والعينة من القيادات.	اوجه الشبه
لم تدرس الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية واختلاف مكان تطبيقها.	اوجه الاختلاف

4-دراسة دوسة وحسين 2008

التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الاداء التنظيمي. <b>the impact of strategic change in organizational performance.</b>	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية.	نوع الدراسة
31 فرداً من رؤساء الاقسام ومعاونيهم ومسؤولي الشعب في الشركة العامة للصناعات الكهربائية (العراق).	عينة الدراسة
تحديد ومعرفة أثر التغيير الاستراتيجي المتمثل ب (الروتيني و المحدود و الجذري و اعادة التوجه التنظيمي) في الاداء التنظيمي.	هدف الدراسة
يزداد الاداء التنظيمي بزيادة التغيير الاستراتيجي، اذ يتطلب الاداء الفاعل احداث تغييرات شاملة وكبيرة.	أهم النتائج
نظري وعملي .	مدى الاستفادة منها
درست التغيير الاستراتيجي ، والعينة من القيادات.	اوجه الشبه
لم تدرس الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية واختلاف مكان تطبيقها.	اوجه الاختلاف

5-دراسة Roberrts,2008

<p>تنفيذ التكنولوجيا التعليمية في التعليم العالي: مدخل استراتيجي. <b>Implementing Educational Technology in Higher Education: A Strategic Approach.</b></p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة نظرية.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>1- توضيح اطار لعملية التغيير الاستراتيجي الذي يمكن أن يكون نافعاً من لدن المعلمين لهدف الاختيار، اضافة الى أن التنفيذ الناجح للتقنيات التعليمية ضمن تركيبها، خصوصاً انظمة ادارة الكورس(الفصل الدراسي) على الخط المفتوح (الاونلاين). 2- عرض الخطوات الاربع لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي التي تتضمن (التحليل الاستراتيجي و صنع الاستراتيجية و تصميم الخطة الاستراتيجية و تنفيذ الخطة الاستراتيجية).</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>1- اختيار تنفيذ التكنولوجيا الجديدة في التعليم العالي ومحتوى وسرعة تكيفها يعتمد على العوامل الداخلية مثل الموارد، الثقافة التنظيمية، رغبة هيئة التدريس، درجة مقاومة التغيير، ودرجة الاختلاف في المنازل(المناصب). 2- تم تسهيل عملية تنفيذ التغيير من لدن رقابة الزميل و التعاون المستمر، ودعم العملية من خلال القيادة اضافة الى كل الاعضاء.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>نظري .</p>	<p>مدى الاستفادة منها</p>
<p>درست التغيير الاستراتيجي.</p>	<p>اوجه الشبه</p>
<p>لم تدرس الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية ودراسة غير تطبيقية .</p>	<p>اوجه الاختلاف</p>

6-دراسة العصيمي ، 2008

<p>التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
---	----------------------

<p><b>Organizational Learning and it's role in Strategic change in Saudi Universities.</b></p>	
<p>دراسة تطبيقية في جامعة ام القرى بمكة.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>160 من القيادات الاكاديمية (العمداء ووكلائهم، ورؤساء الاقسام ووكيلاتهم، ومديري المراكز العلمية بجامعة ام القرى في السعودية.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>1- تحديد درجة ممارسة عمليتي التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة ام القرى. 2- التعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الاستراتيجي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>1- إن الممارسات المتعلقة بمجال التعلم التنظيمي بجامعة ام القرى في محاوره الثلاثة: استراتيجية التعلم التنظيمي، والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وفي جميع ابعاد كل محور منها تتم (بدرجة متوسطة). 2- إن الممارسات المتعلقة بمجال التغيير الاستراتيجي بجامعة ام القرى في جميع ابعاده: الاستعداد الدائم لإحداث التغيير، التخطيط المستمر للتغيير، تطبيق خطة التغيير، تتم (بدرجة متوسطة). 3- إن جميع محاور التعلم التنظيمي : استراتيجية التعلم التنظيمي، والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، كان لها تأثير كبير في استعداد الجامعة الدائم لإحداث التغيير. 4- إن محوري التعلم التنظيمي: البنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، كان لها تأثير كبير في التخطيط المستمر للتغيير، وفي تطبيق خطة التغيير.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>نظري وعملي .</p>	<p>مدى الاستفادة منها</p>
<p>درست التغيير الاستراتيجي ، والعينة من القيادات.</p>	<p>اوجه الشبه</p>
<p>لم تدرس الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية واختلاف مكان تطبيقها.</p>	<p>اوجه الاختلاف</p>



7- دراسة مزهر، 2009

<p>علاقة القيادة التحويلية في عملية التغيير الاستراتيجي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية.</p> <p><b>Relationship of Transformational Leadership In The Strategic Change And Their Impact on The Achievement of Competitive Advantage.</b></p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة تطبيقية.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>39 فرداً من مدراء شركة نفط الجنوب - ميناء البصرة.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>1- السعي لاختبار ثلاثة نماذج إدارية حديثة لمتغيرات الدراسة. 2- التأكد من وجود علاقة للقيادة التحويلية ممثلة بأبعادها (الجاببية القيادية و التحفيز الالهامي و الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي) بالتغيير الاستراتيجي ممثلا بأبعاده (تغيير عمليات وبيئة العمل و تغيير الاستراتيجية والتركيب التنظيمي وتغيير الثقافة التنظيمية). 3- قياس أثر القيادة التحويلية وعملية التغيير الاستراتيجي بأبعادهما في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادهما (التميز و الكلفة و الاستجابة).</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>1- وجود علاقة ارتباط بين عناصر القيادة التحويلية ومكونات عملية التغيير الاستراتيجي الامر الذي يؤشر امكانية توجه مراكز القرار في الشركة نحو كل من أبعاد عمليات وبيئة العمل، وتغيير الاستراتيجية والتركيب التنظيمي بالإضافة الى تغيير الثقافة التنظيمية. 2- إن كل من القيادة التحويلية والتغيير الاستراتيجي يؤثران في أبعاد الميزة التنافسية باستثناء الكلفة.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>نظري وعملي.</p>	<p>مدى الاستفادة منها</p>
<p>درست التغيير الاستراتيجي ، والعينة من القيادات.</p>	<p>اوجه الشبه</p>

لم تدرس الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية واختلاف مكان تطبيقها.	اوجه الاختلاف
--	---------------

8-دراسة الحواجرة، 2010

المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. <b>THE LEARNING ORGANIZATION AND PERCIVED ORGANIZATIONAL READINESS FOR STRATEGIC CHANGE.</b>	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية.	نوع الدراسة
284 فرداً في الاردن.	عينة الدراسة
دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.	هدف الدراسة
1- إن العامل المدرك الاعلى اثراً لدى المبحوثين قد تمثل في بعد القيادة الاستراتيجية، وان مستوى الادراك الادنى قد تعلق بربط المنظمة ببيئتها. 2- إن تصورات المبحوثين لجميع عوامل المنظمة المتعلمة المبحوثة ايجابية وذات اهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. 3- توجد فروقات مهمة ذات دلالة احصائية بين التصورات المدركة للمبحوثين للمنظمة المتعلمة على اختلاف خصائصهم الديمغرافية. 4- توجد فروقات مهمة ذات دلالة احصائية بين المبحوثين وفهمهم في الاستعداد للتغيير الاستراتيجي باختلاف اعمارهم ورتبهم الاكاديمية.	أهم النتائج
نظري وعملي .	مدى الاستفادة منها
درست التغيير الاستراتيجي .	اوجه الشبه

لم تدرس الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية واختلاف مكان تطبيقها.	اوجه الاختلاف
--	---------------

9-دراسة Naghibi & Baban,2011

ادارة التغيير الاستراتيجي: التحديات التي تواجهها المنظمات. <b>Strategic change management: The challenges faced by organizations.</b>	عنوان الدراسة
دراسة نظرية.	نوع الدراسة
1- توضيح لماذا نحتاج التغيير الاستراتيجي، ومن سوف يدير وينفذ هذا التغيير الاستراتيجي؟ هل هم المديرون التنفيذيون او مجلس الادارة ؟ 2- توضيح الحقائق الاخرى التي قد تصنع التغييرات الاستراتيجية بسهولة وسرعة للتكيف داخل المنظمة مثل الهيكل التنظيمي الذي هو الآن اكثر تعقيداً من السابق .	هدف الدراسة
1- يجلب التغيير الاستراتيجي تحديات كثيرة تتضمن الوقت المطلوب للتطوير و تنفيذ الخطة و توجيه الافراد وتكيفهم مع الاستراتيجيات الجديدة. 2- هناك اساليب كثيرة يمكن أن تساعد المنظمات في مواجهة هذه التحديات، وتحتاج هذه الاساليب الى دعم والتزام أعظم من الادارة العليا لتكون ناجحة، وهناك حاجة لتصميم الفريق لتعريف اساسيات التغيير. 3- في بعض الاوقات تكون التغييرات الاستراتيجية حيوية جداً للمنظمات، اضافة الى أن تنفيذ التغيير مهم جداً مع خصوصية (احترام) الوقت والافراد في المنظمة.	أهم النتائج
نظري .	مدى الاستفادة منها
درست التغيير الاستراتيجي.	اوجه الشبه
لم تدرس الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية ودراسة غير تطبيقية.	اوجه الاختلاف

## 10 - دراسة East,2011

عنوان الدراسة	تنفيذ استراتيجية ادارة التغيير الفاعل. <b>Implementing an Effective Change Management Strategy.</b>
نوع الدراسة	دراسة نظرية.
هدف الدراسة	توضيح لماذا تتغير المنظمات، أصناف التغيير، خطوات التغيير الاستراتيجي ( وضع الرؤية و تعريف الاهداف والغايات وتطوير الخطة و ارتباط الخطة بالاستراتيجية وتنفيذ الخطة).
أهم النتائج	1- هناك مداخل عقلانية للتغيير ومداخل غير عقلانية في بعض الاوقات. 2- إن الطبيعة البشرية التي تأتي بطريقة التغيير السلوكي تتضمن:- أ- اذا كانت هناك دوافع للمديرين في التغيير فذلك يحفز الافراد العاملين للتغيير. ب-يؤيد القادة التغيير، لكن يفشلون في ادراك إنهم يحتاجون للتغيير ايضاً. ت-التركيز على تغيير سلوك العاملين لكن غير المرتبطة بأفكارهم، مشاعرهم، معتقداتهم.
مدى الاستفادة منها	نظري ومنهجي.
اوجه الشبه	درست التغيير الاستراتيجي.
اوجه الاختلاف	لم تدرس الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية ودراسة غير تطبيقية.

11- دراسة Godkin & Allcorn, 2014

<p>التغلب على القصور الذاتي التنظيمي: النموذج الثلاثي لتحقيق التغيير التنظيمي الاستراتيجي.</p> <p><b>Overcoming Organizational Inertia: A Tripartite Model for Achieving Strategic Organizational Change.</b></p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة نظرية.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>1- توضيح طبيعة مقاومة التغيير المؤسساتي والتطوير التنظيمي العالي الأثر.</p> <p>2- توضيح النموذج الثلاثي لتحقيق التغيير التنظيمي والتغلب على القصور الذاتي المؤسساتي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>1- يتحدى النموذج الثلاثي التفاعلي للتغلب على القصور الذاتي التنظيمي لتحقيق التغيير الفاعل وفي الوقت المناسب، ويتحدى المنظور التكاملي الكثير من التعقيد متضمناً خلق وقيادة التغيير التنظيمي.</p> <p>2- تقدير هذا التعقيد هو الخطوة الأولى في التغلب على القصور الذاتي التنظيمي.</p> <p>3- النموذج يزود القائد بالاستعداد لعكس ترويج التغيير على خبرته الخاصة ومكان العمل، وترويج الافكار والمشاعر المشجعة لمداخل نظامية أكثر للتغيير التنظيمي .</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>نظري .</p>	<p>مدى الاستفادة منها</p>
<p>درست التغيير الاستراتيجي .</p>	<p>اوجه الشبه</p>
<p>لم تدرس الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية ودراسة غير تطبيقية .</p>	<p>اوجه الاختلاف</p>

## رابعاً:- اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال عرض ما تناولته بعض الدراسات العربية والأجنبية السابقة، يمكن تحديد بعض السمات التي أشارت إليها تلك الدراسات وعلاقتها بالدراسة الحالية كما يأتي :-

- 1- التعرف على ما وصلت اليه، والبدء من حيث انتهت اختصاراً للجهود واختصاراً للوقت.
- 2- التعرف على بعض المصادر والبحوث النظرية والتطبيقية للدراسات السابقة ، سهل الطريق أمام الباحث في بناء الإطار النظري والمنهجي لهذه الدراسة.
- 3- التعرف والاستفادة من الأدوات الاحصائية المستخدمة وتحديد احسن الادوات واكثرها ملاءمة لاختبار الصدق والثبات لما طرح في الأدوات الاحصائية المستخدمة وما سينبثق منها من معلومات.
- 4- الاستفادة من الجانب التحليلي لتلك الدراسات السابقة لتحديد نوع العينة وحجمها الملائم في هذه الدراسة.
- 5- التعرف على مقاييس المتغيرات واختيار أكثرها ملائمة لطبيعة الدراسة الحالية.

## خامساً:- مميزات الدراسة الحالية

- 1- دراسة ثلاثة متغيرات (الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي) إذ استخدم المتغيران المستقلان (الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية ) لتفسير العلاقة بينهما وبين المتغير المعتمد (التغيير الاستراتيجي) كما سبق فان الباحث لم يلاحظ دراسة سابقة تتناول هذه المتغيرات الثلاثة فيما بينها خلال المراجعة للأدبيات السابقة ذات الصلة .
- 2- اهمية هذه الدراسة في مجال تطبيقها في الجامعة التي تعد واحدة من الصروح العلمية والاهتمام بهكذا مواضيع تكسبها اهمية أكثر، اي اختبارها في بيئة عراقية .
- 3- اعتمدت الدراسة بيانات مستقاة من استمارة استبانة وزعت عمدياً على مجموعة متنوعة وواعية وقادرة على الاجابة في مكان التطبيق (القيادات في جامعة كربلاء) .

## الفصل الأول:- منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

يحتوي هذا الفصل على مبحثين، يشتمل الأول على منهجية الدراسة، في حين يتضمن الآخر بعض الدراسات السابقة.

## المبحث الأول:- منهجية الدراسة Study Methodology

يستعرض هذا المبحث منهجية الدراسة ، التي تحتوي على مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ومخططاتها الفرضي وفرضياتها وحدودها والأساليب المعتمدة في جمع المعلومات وتوزيع الاستبانة والاختبارات الخاصة بالاستبانة و وصف عينة الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة، وسيتم مناقشتها كالآتي:-

## أولاً:- مشكلة الدراسة Study Problem

## 1- المشكلة الفكرية

إنّ الذكاء الاجتماعي احد انواع الذكاءات المتعددة كالذكاء العاطفي والذكاء الاخلاقي، وهو يمارس في المجموعات والفرق والمجتمعات. ويرى البعض إنّ الذكاء الاجتماعي هو الذكاء ولا يوجد فرق بين المصطلحين، أما الاتجاه الآخر فيميز بين المصطلحين ، وهذا توجه هذه الدراسة التي ترى إنّ مفهوم الذكاء الاجتماعي نوع مختلف عن الذكاء ، و يحاول الذكاء الاجتماعي تقديم إجابة أفضل عن الاسباب المؤدية لنشوء بعض الظواهر التنظيمية.

أما سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) فهي سلوك تطوعي وليس من ضمن متطلبات العمل الرسمية. ومع تلك الأهمية بنظر الباحثين والمتخصصين إلا أنه لا زال هناك جدلاً فكرياً عن دور تلك المتغيرات وتحديد ابعادها، وبالرغم من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في بيئة العمل واسهامها في نجاح المنظمة الا انها لا تكفي بل تتطلب شيء اهم من ذلك وهو ادارتها بشكل جيد.

وهناك جدل فكري حول التغيير الاستراتيجي هل هو التغيير بشكل عام أم إنّ أحد أنواع التغيير وهذا ما أكدت عليه هذه الدراسة في إنّ التغيير الاستراتيجي أحد انواع التغيير وهو اوسع واشمل منه لكونه يتضمن تغيير بعيد الامد . واذا كان التغيير الاستراتيجي وسيلة للمنظمة الفاعلة والناجحة، فان الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية هي وسائل لتحقيق التغيير الاستراتيجي.

## 2- المشكلة الميدانية

تواجه منظمات اليوم حالات التغيرات الكبيرة في البيئة الخارجية ومن ثم لا تمتلك قدرة على الاستجابة السريعة والفاعلة لهذه التغيرات وقد اصبح عدم التأكد البيئي من الظواهر الشائعة في عالم اليوم المتسارع في تفاعلاته وتداخلاته البيئية. لذلك ظهرت الاهمية الكبيرة للذكاء الاجتماعي وتفسيراته لهذه البيئة من اجل ايجاد الفرص الريادية وتجنب التهديدات المستمرة التي تواجه المنظمات. ولا ننسى دور سلوك المواطنة التنظيمية في مجابهة التهديدات واستثمار الفرص الخارجية وبما يحقق التغيير الاستراتيجي المنشود. على الرغم من وجود جدل فكري حول الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية على الصعيد الفكري، فان حسمهما على الصعيد الميداني في كليات جامعة كربلاء يعد مشكلة قائمة بحد ذاتها إذ إنّ هناك قصوراً في ادراك أبعادهما وطبيعتهما في الكليات المذكورة، وانعكاساتهما على التغيير الاستراتيجي، لذا يمكن تجسيد مشكلة الدراسة بالتعرف على الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر قيادات جامعة كربلاء، و طبيعتهما السائدة في الكليات عينة الدراسة و درجة إسهامهما في التغيير الاستراتيجي للكليات المعنية .

ويمكن توضيح المشكلة الميدانية للدراسة من خلال التساؤلات الآتية :-

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

## ثانياً:- أهمية الدراسة Study Importance

تستمد الدراسات والبحوث أهميتها من قيمتها العلمية وحجم التأثير الذي تحدثه على ارض الواقع في بيئة تطبيقها وفي ضوء حاجة المنظمة المعنية. و تكمن اهمية الدراسة بالآتي :-

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



- 2- يتوقع من الدراسة أن تسهم في تقديم اطر إرشادية مدعمة بمؤشرات رقمية مستوحاة من واقع العمل الميداني تسهم في الحفاظ على سلوك المواطنة التنظيمية الجيدة في الجامعة وبما يضمن لها ولاء وانتماء جيدين من لدن العاملين بشكل ينعكس على أدائهم واستجابتهم للمتغيرات البيئية.
- 3- تأشير نقاط القوة والضعف الناشئين عن الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية وانعكاسهما على التغيير الاستراتيجي في الجامعة.
- 4- أهمية ودور المتغيرات التي تتناولها هذه الدراسة، فالذكاء الاجتماعي وما لهذا المتغير من دور كبير في نجاح منظمات الأعمال في ظل التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال واشتداد حدة المنافسة ، مما يتطلب من تلك المنظمات أن تركز على الذكاء الاجتماعي من أجل تحقيق التميز و تحقيق التغيير الاستراتيجي المنشود.
- 5- أما سلوك المواطنة التنظيمية فتأتي أهميتها من كونها تمثل سلوك من لدن الفرد يتجاوز متطلبات الوظيفة والتي لم تكن موجودة في وصف الوظيفة، مما يؤدي الى نجاح المنظمة .
- 6- ارتباط التغيير الاستراتيجي من حاجة ملحة للمنظمة بضرورة الاستجابة لمتطلبات البيئة ومواكبة التطورات وبما يؤدي الى النجاح والميزة التنافسية المستدامة .
- 7- تطبيق هذه الدراسة في جامعة كربلاء باعتبارها صرحاً علمياً كبيراً ومؤسسة تعليمية رصينة ورافداً لإمداد المجتمع بالكفاءات العلمية .
- 8- تميزت في استخدام مقاييس عالمية محكمة لقياس متغيرات الدراسة وهذا ما يضفي عليها موثوقية اكثر .

### ثالثاً: أهداف الدراسة Study Objectives

تتلخص أهداف الدراسة في الآتي:-

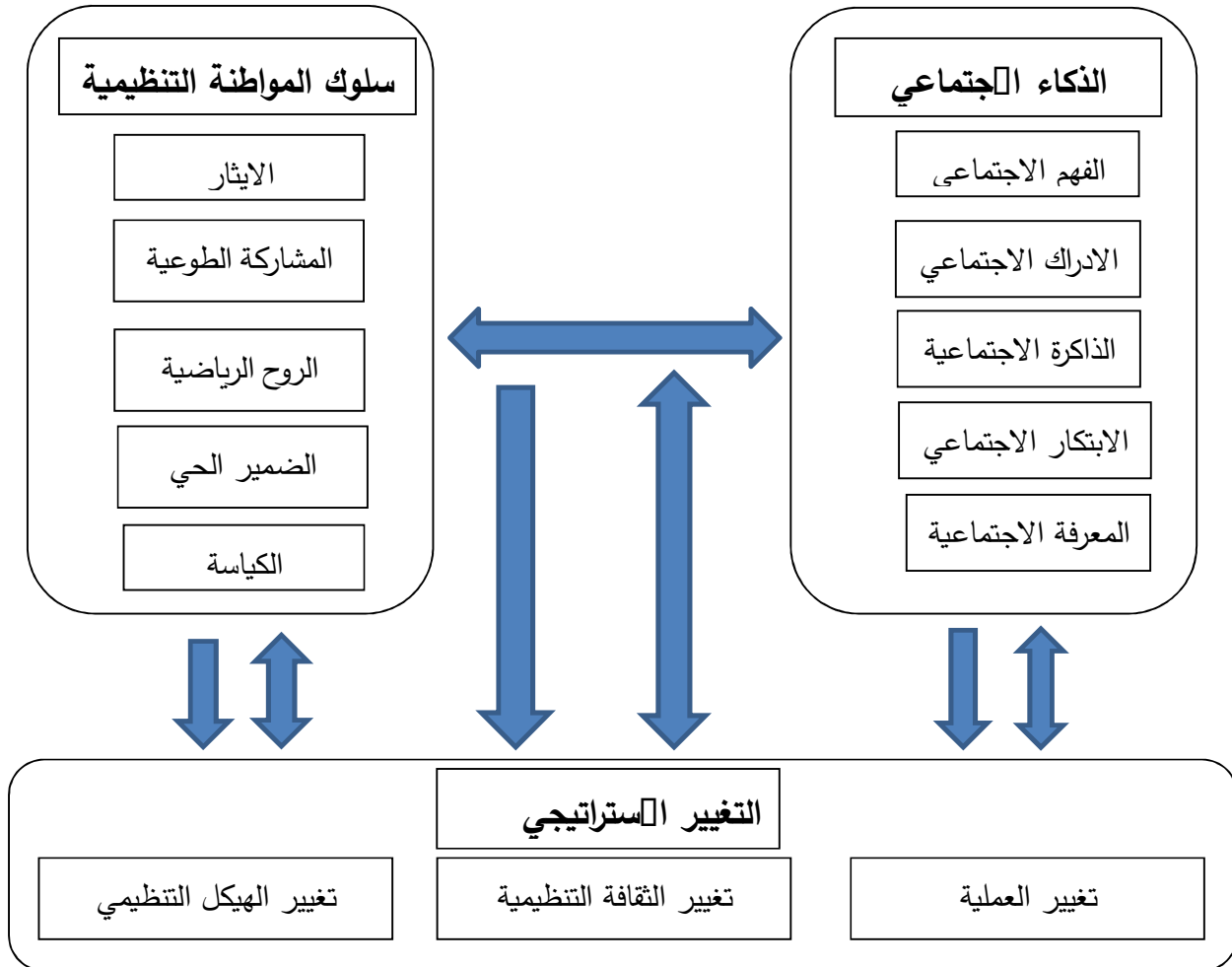
- 1- التعرف على واقع جامعة كربلاء من حيث تبنيها للذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق التغيير الاستراتيجي، ومدى تلاؤمهم مع واقع الدراسة المعنية والمكانة الرصينة للجامعة.
- 2- الكشف عن العلاقات الممكنة بين الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي.
- 3- قياس واختبار مدى تأثير ابعاد الذكاء الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي .
- 4- قياس واختبار مدى تأثير ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي.

- 5- قياس دور كل من الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي .  
6- التوصل الى التوصيات المناسبة التي يمكن ان تطبق تبعاً لواقع المتغيرات التي تم دراستها.

رابعاً:- المخطط الفرضي للدراسة Study Chart

تأسيساً على المضامين المؤشرة في مشكلة الدراسة والاتجاهات المبينة في أهدافها تم تصميم مخطط فرضي كما مبين في الشكل (1) إذ يجسد الارتباط والتأثير بين الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية كمتغيرين مستقلين، و التغيير الاستراتيجي بأبعاده كمتغير معتمد. فضلاً عن كونه يمثل مجموعة من الفرضيات التي بنيت أساساً على :-

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



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة.

## Study Hypotheses

## خامساً: - فرضيات الدراسة

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاجتماعي بأبعاده والتغيير الاستراتيجي بأبعاده.

وينتزع منها الفرضيات الآتية:-

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفهم الاجتماعي و التغيير الاستراتيجي بأبعاده.

ب-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الادراك الاجتماعي و التغيير الاستراتيجي بأبعاده.

ت-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذاكرة الاجتماعية و التغيير الاستراتيجي بأبعاده.

ث-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابتكار الاجتماعي و التغيير الاستراتيجي بأبعاده.

ج-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الاجتماعية و التغيير الاستراتيجي بأبعاده.

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها و التغيير الاستراتيجي

بأبعاده.

وينتزع منها الفرضيات الآتية :-

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الايثار و التغيير الاستراتيجي بأبعاده.

ب-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة الطوعية و التغيير الاستراتيجي بأبعاده.

ت-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الروح الرياضية و التغيير الاستراتيجي بأبعاده.

ث-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الضمير الحي و التغيير الاستراتيجي بأبعاده.

ج-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكياسة التغيير و الاستراتيجي بأبعاده.

3-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها .

وينتزع منها الفرضيات الآتية :-

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفهم الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها.

ب-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الادراك الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها.

ت-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذاكرة الاجتماعية و سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها.

ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابتكار الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها.

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الاجتماعية و سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها.

4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية من جهة والتغيير الاستراتيجي من جهة اخرى.

5- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي بأبعاده.

ويتفرع منها الفرضيات الآتية :-

أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للفهم الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي بأبعاده.

ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدراك الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي بأبعاده.

ت- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للذاكرة الاجتماعية في التغيير الاستراتيجي بأبعاده.

ث- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للابتكار الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي بأبعاده.

ج- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمعرفة الاجتماعية في التغيير الاستراتيجي بأبعاده.

6- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي بأبعاده.

ويتفرع منها الفرضيات الآتية :-

أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإيثار في التغيير الاستراتيجي بأبعاده.

ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمشاركة الطوعية في التغيير الاستراتيجي بأبعاده.

ت- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للروح الرياضية في التغيير الاستراتيجي بأبعاده.

ث- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للضمير الحي في التغيير الاستراتيجي بأبعاده.

ج- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للكياسة في التغيير الاستراتيجي بأبعاده .

7- توجد علاقة تأثير مشترك ذات دلالة معنوية لكل من الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي .

في التغيير الاستراتيجي .

**Study Limits**

سادساً: - حدود الدراسة:-

تتمثل في الآتي:-

- 1- الحدود المكانية:- تم اختيار كليات جامعة كربلاء بوصفها مجتمعاً للدراسة لكونها الأقرب والأنسب لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها الرئيسية .
- 2- الحدود الزمانية:- لقد تمت عملية جمع البيانات وإتمام الجانبين النظري والعملي من 2014 /7/1 ولغاية 2015/5 /27.
- 3- الحدود البشرية:- تتمثل بالعينة المبحوثة التي بلغت (103) قياديين، تضمنت القيادات العليا ، ممثلة بعمداء كليات جامعة كربلاء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام.

**Methods of Gareth Information** سابعاً: - الأساليب المعتمدة في جمع المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها الرئيسية فقد اعتمد الباحث على الأساليب الآتية :-

- 1- الجانب النظري:- وتمثل بالآتي (الكتب العربية والأجنبية، الرسائل والاطاريح الجامعية، البحوث والدوريات ، شبكة المعلومات العالمية (الانترنت)).
- 2- الجانب الميداني:- وتمثل بالآتي:-
- أ- بهدف اختبار فرضيات الدراسة فقد أعتدّت الاستبانة لكونها الأنسب والأقرب لإنجاز أهداف الدراسة وذلك بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي ،وبوسط حسابي افتراضي قدره (3)، وكما مبين في أدناه:-

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

وتم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) لمعالجة البيانات ، وإنّ منهج الدراسة المعتمد هو

(وصفي- تحليلي) . وتضمنت الاستبانة المحاور الآتية :-

- 1- المحور الأول:- تضمن معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة وقد اشتملت على الآتي (النوع الاجتماعي و المنصب الوظيفي و العمر و المؤهل العلمي و سنوات الخدمة واللقب العلمي و عدد سنوات الخدمة في المنصب الوظيفي) .

2- المحور الثاني:- وتضمن الآتي :-

أ- الذكاء الاجتماعي :- وتمثل بأبعاد (الفهم الاجتماعي و الإدراك الاجتماعي و الذاكرة الاجتماعية و الابتكار الاجتماعي و المعرفة الاجتماعية) وقد تم وضع خمسة أسئلة لكل بعد من هذه الأبعاد ليصبح مجموع الأسئلة (25) سؤالاً . وقد تم اعتماد نموذج (Weis) في دراستنا الحالية لقياس أبعاد الذكاء الاجتماعي في ميدان الدراسة وذلك للمبررات الآتية :

- لكونه جمع أغلب الأبعاد الموجودة في النماذج الأخرى.
- دراسة تطبيقية لإطروحة دكتوراه.
- ملائم لبيئة الدراسة الحالية.

ب- سلوك المواطنة التنظيمية :- وتمثل بالأبعاد (الايثار والمشاركة الطوعية والروح الرياضية والضمير الحي والكياسة)، وتمت صياغة خمسة أسئلة لكل بُعد ليصبح مجموع الأسئلة (25) سؤالاً. وسيتم اعتماد نماذج (Organ,1988),(Newuman&Kickul,1998),(Morkoczy& Xin,2004)

(Singh&Singh,2009) (Danaeefard& al,2010) ، وذلك لأنهم كتاب مشهورون ولاتفاقهم على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية واستنادهم على الكاتب (Organ,1988) الذي يعد أشهرهم في هذا المجال.

ت- التغيير الاستراتيجي :- وتمثل بأبعاد (تغيير العملية وتغيير الثقافة التنظيمية و تغيير الهيكل التنظيمي) وقد تم وضع خمسة أسئلة لكل بعد من هذه الأبعاد ليصبح مجموع الأسئلة (15) سؤالاً . وبذلك بلغ إجمالي الأسئلة (65) سؤالاً ، وانطلاقاً من فكرة إن تنفيذ الاستراتيجية تمثل مرحلة التغيير في المنظمة، كما عبر (Macmillan & Tampoe, 2000: 219-220) عن عملية التنفيذ الاستراتيجي بدلالة التغيير الاستراتيجي، وفقاً لذلك سيتم اعتماد نموذجهما لأبعاد التغيير الاستراتيجي. و كان عدد الفقرات الكلي (72) فقرة ، والجدول (1) يوضح هذه المحاور. ( انظر ملحق 2 ) .

جدول ( 1 ) محاور الاستبانة

عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	المحاور
7	النوع الاجتماعي، المنصب الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ،اللقب العلمي، عدد سنوات الخدمة في المنصب الوظيفي .	معلومات عامة عن أفراد العينة	المحور الأول
7		المجموع	
5	1- الفهم الاجتماعي	أولاً: أبعاد الذكاء الاجتماعي  (Weis,2008)	
5	2- الإدراك الاجتماعي		
5	3- الذاكرة الاجتماعية		
5	4- الابتكار الاجتماعي		
5	5- المعرفة الاجتماعية		
25			المجموع
5	1- الإيثار	ثانياً : أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (Organ,1988)  Danaeefard&et )  (al,2010	
5	2- المشاركة الطوعية		
5	3- الروح الرياضية		
5	4- الضمير الحي		
5	3- الكياسة		
25			المجموع
5	1- تغيير العملية	ثالثاً : أبعاد التغيير الاستراتيجي	

5	2- تغيير الثقافة التنظيمية	(Macmillan & Tampoe, 2000)	
5	3- تغيير الهيكل التنظيمي		
15		المجموع	
72			المجموع الكلي

المصدر :- من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات الاستبانة

#### Distribution of Questioner

ثامناً:- توزيع الاستبانة :-

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

#### Tests of Questioner

تاسعاً:- الاختبارات الخاصة بالاستبانة:-

##### 1- الاختبارات قبل توزيع الاستمارة بشكلها النهائي :-

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

##### 2- الاختبارات بعد توزيع الاستبانة بشكلها النهائي :-

قياس الاتساق والتناغم الداخلي .

بهدف اختبار محتويات الاستبانة،( أداة الدراسة الرئيسية)، فقد تم استخراج معامل الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من المتغيرات باستخدام مصفوفة الارتباط التي أظهرت وجود عدد كبير من الارتباطات ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية (1% ) أو (5% ) .



**Describe Shamble of Study**

**عاشراً: - وصف عينة الدراسة:-**

تم اختيار كليات جامعة كربلاء جميعها مجتمعاً للدراسة والبالغ عددها (16) كلية بمختلف الاختصاصات وهذا ما يعطي اهمية للدراسة وامكانية تعميم نتائجها، أما عينة الدراسة فقد اختيرت عينة قصدية ملائمة لشروط البحث والتي تمثلت بـ (103) أفراد من القيادات متمثلة بمجالس الكليات في الجامعة (العمداء ومعاونيهم ورؤساء الاقسام). وتحمل العينة معلومات واسعة وذات صلة بمتغيرات الدراسة ورؤية وإستراتيجية الجامعة، ويعرض الجدول (2) وصفاً مفصلاً لعينة الدراسة.

جدول ( 2 ) وصف عينة الدراسة

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكور	97	%94,2
		إناث	6	%5,8
	المجموع		103	%100
2	المنصب الوظيفي	عميد	16	%15,5
		معاون عميد	32	%31
		رئيس قسم	55	%53,5
	المجموع		103	%100
3	العمر	20 - 30	-	-
		31 - 40	27	%26,21
		41 - 50	50	%48,54
		51 - 60	21	%20,4
		61 فأكثر	5	%4,85
	المجموع		103	%100
4	المؤهل العلمي	دكتوراه	90	%87,38
		ماجستير	13	%12,62

%100	103		المجموع	
-	-	اقل من سنة	سنوات الخدمة	5
%4,86	5	5 - 1		
%23,3	24	10 - 6		
%40,78	42	15 - 11		
%9,7	10	20-16		
%8,74	9	25- 21		
%3,88	4	30-26		
%8,74	9	31 سنة فأكثر		
%100	103			
%6,80	7	مدرس مساعد	اللقب العلمي	6
%36,89	38	مدرس		
%40,78	42	استاذ مساعد		
%15,53	16	استاذ		
%100	103		المجموع	
%33	34	سنة واحدة	عدد سنوات الخدمة في المنصب الوظيفي	7
%27,2	28	سنتان		
%28,15	29	3 سنوات		
%7,77	8	4 سنوات		
%1,94	2	5 سنوات		
%1,94	2	6 سنوات		
%100	103			

المصدر :- من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة.

1- النوع الاجتماعي:- أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2), أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور, إذ بلغت نسبتهم (94,2%) أي (97) فرداً, أما الإناث فبلغ عددهم ستة افراد, أي بنسبة (5,8%) ويتضح أنها اقل بكثير قياساً مع نسبة الذكور.

2- **المنصب الوظيفي:** - تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2) أن (16) فرداً من افراد العينة هم بمنصب عميد أي بعدد كليات الجامعة ، أي بنسبة (15,5%)، وكان عدد معاوني العمداء (32) أي بنسبة (31%) ، بينما كان عدد رؤساء الاقسام (55) أي بنسبة (53,5%) من عينة الدراسة.

3- **العمر:** - أما بخصوص الفئة العمرية فقد أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2)، أن نسبة (26,21%) من أفراد العينة كانت أعمارهم ما بين (31-40) سنة إذ كان عددهم (27) ،بينما حصلت الفئة العمرية (41-50) سنة على اكير نسبة (48,54%) وعددهم (50) ، وبلغت نسبة الفئة العمرية (51-60) سنة (21) فرداً أي ما نسبته (20,4%) من أفراد العينة ، وأخيراً بلغت نسبة الفئة العمرية (61 سنة فأكثر) خمسة أفراد أي ما نسبته (4,85%) من أفراد العينة.

4- **المؤهل العلمي:** - تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2) إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من حملة شهادة الدكتوراه وكان عددهم (90) أي بنسبة (87,38%)، اما حملة شهادة ( الماجستير) فكان عددهم (13) بنسبة (12,62%)، وتوضح هذه النسب أن العينة المبحوثة لها القدرة والكفاءة في فهم فقرات الاستبانة مما ينعكس إيجاباً على النتائج النهائية للدراسة .

5- **سنوات الخدمة:** - تشير النسب الواردة في الجدول (2) إلى أن أكبر النسب كانت ممن لديهم خدمة في الجامعة تتراوح ما بين (11-15) سنة إذ بلغ عددهم (42) فرداً أي بنسبة (40,78%) من عينة الدراسة، وأن اقل نسبة كانت ممن لديهم خدمة في الجامعة (26-30) بنسبة (3,88%) وكان عددهم (4)، وكان عدد ممن لديهم خدمة في الجامعة (1-5) (5) بنسبة (4,86%) ،بينما بلغ عدد ممن لديهم خدمة (6-10) (24) فرداً بنسبة (23,3%) وكان عدد من لديهم خدمة (16-20) سنة هو (10) أي بنسبة (9,7%)، اما افراد العينة ممن تتراوح خدمتهم (21-25) و (31 سنة فأكثر) فبلغت نسبتهم (8,74%) وعددهم (9)، وهذه النسب تشير بوضوح إلى امتلاك الجامعة لأفراد ذوي خبرة عالية في العمل .

6- **اللقب العلمي:** - أوضحت النسب الواردة في الجدول (2) ان عدد حاملي لقب (مدرس مساعد) كان (7) أي بنسبة (6,80%) وهي اقل نسبة، بينما حاملي لقب (مدرس) كان (38) أي بنسبة (89,36%)، اما عدد حاملي لقب (استاذ مساعد) كان (42) أي بنسبة (40,78%) وهي اعلى نسبة، واخيراً بلغ عدد حاملي لقب (استاذ) (16) أي بنسبة (15,53%) .

7- عدد سنوات الخدمة في المنصب الوظيفي :- أوضحت النسب الواردة في الجدول (2) إلى أن أكبر عدد من افراد عينة الدراسة كان لديهم خدمة (سنة واحدة) في المنصب الوظيفي الحالي وبلغ (34) فرداً بنسبة (33%) ، اما الافراد الذين لديهم خدمة (سنتان) فبلغ عددهم (28) أي بنسبة (28%) ، بينما (27%) ، وكان عدد الافراد الذين لديهم خدمة (ثلاث سنوات) (29) أي بنسبة (15, 28%) ، بينما الافراد الذين لديهم خدمة (اربع سنوات) فبلغ عددهم (8) أي بنسبة (7, 77%) ، واخيراً الافراد الذين لديهم خدمة (خمس سنوات) و (ست سنوات) فبلغ عدد كل منهم (2) أي بنسبة (1, 94%) وهي اقل نسبة .

### Used Statics Method

احدى عشر :- الوسائل الإحصائية المستخدمة :-

استخدم الباحث أدوات التحليل الإحصائية الآتية لتحليل البيانات واختبار فرضيات ومخطط

الدراسة كالاتي:-

#### 1- الأساليب الإحصائية الوصفية :-

تستخدم للتحقق من تمرکز إجابات عينة الدراسة وتشتتها كالاتي:-

أ- الوسط الحسابي:- لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة .

ب- شدة الإجابة:- لمعرفة قوة اجابة افراد عينة الدراسة على فقرات استمارة الاستبانة .

ت- انحراف المعياري:- لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية .

#### 2- الأساليب الإحصائية التحليلية :-

أ- معامل الارتباط البسيط (Simple Correlation):- أستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين .

ب- معامل الارتباط المتعدد:- (Multi Correlation) أستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة .

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

ث- معامل الانحدار المتعدد (Multi Regression):- أستخدم لاختبار الأثر المشترك للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد .

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

ث- اختبار ( T ):- أستخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط وقياسها بين متغيرات الدراسة .

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

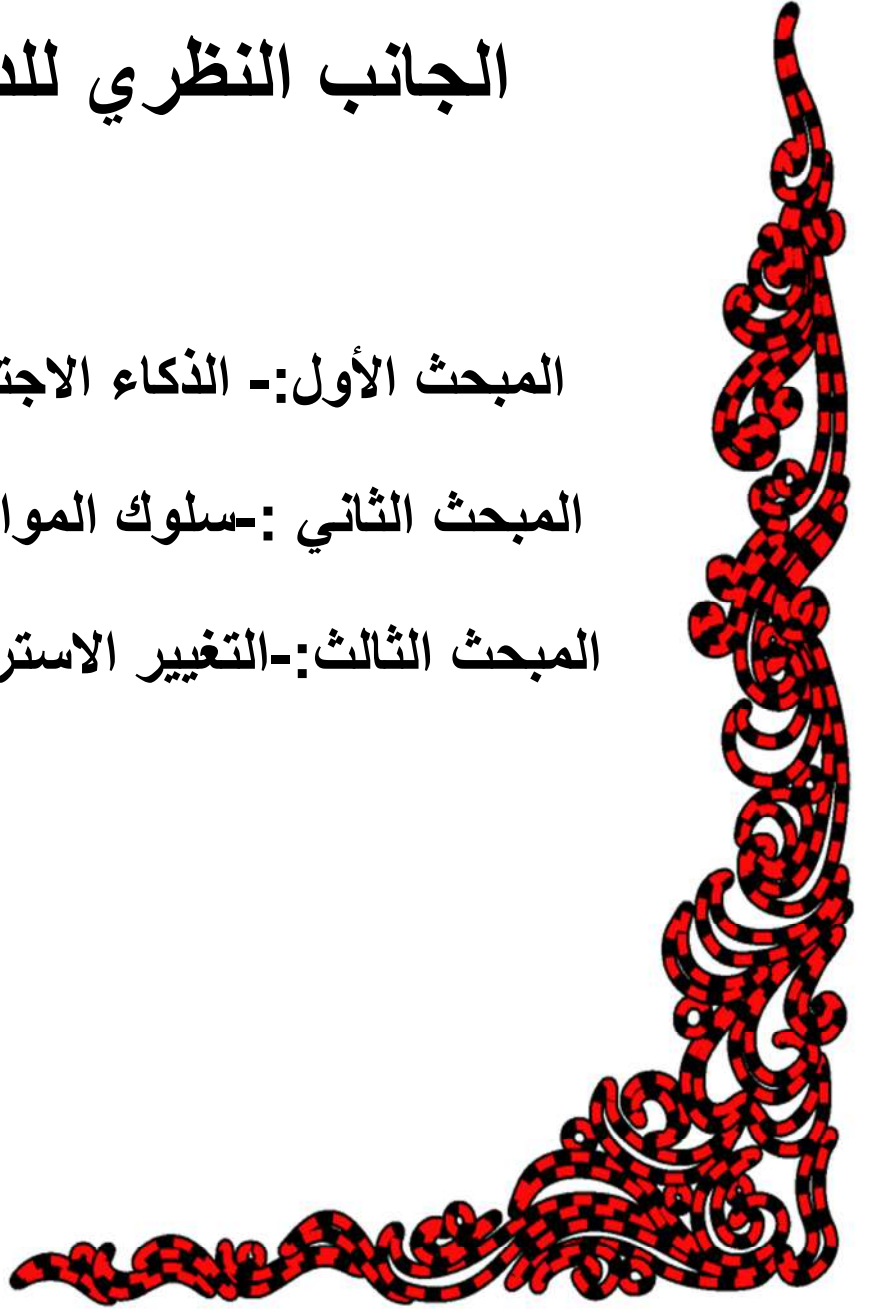
## الفصل الثاني

### الجانب النظري للدراسة

المبحث الأول:- الذكاء الاجتماعي

المبحث الثاني :-سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثالث:-التغيير الاستراتيجي



## المبحث الأول:- الذكاء الاجتماعي The Social Intelligence

يتضمن هذا المبحث عدة فقرات هي، مفهوم الذكاء الاجتماعي ، وسماته، ونظرياته ونماذجه وأبعاده. وسيتم تناولها كآلاتي :-

### أولاً:- مفهوم الذكاء الاجتماعي

#### The Concept of Social Intelligence

كانت بداية الاهتمام بالذكاء الاجتماعي عام (1920) من لدن العالم (Thorndike) حيث أشار الى وجود مظهر من مظاهر الشخصية، يتميز عن الذكاء العملي، أو الذكاء المجرد، أطلق عليه أسم الذكاء الاجتماعي ، وبعد ذلك أهتم العلماء بدراسة هذا النوع من الذكاء ومكوناته ومقاييسه ، و أصبح الذكاء الاجتماعي الموضوع الرئيسي للحديث على الرغم من أن العديد من الدراسات واجهت مشاكل احاطت بالمفهوم منذ ذلك الحين ، ويرى (Thorndike,1920) إنَّ الذكاء الاجتماعي هو "القدرة على فهم وإدارة الأفراد"، أو هو " القدرة على التصرف بحكمة في العلاقات الإنسانية " .وتستند البحوث والدراسات الحديثة الى مفهوم (Thorndike) في تعريف الذكاء الاجتماعي، كما عرف الذكاء الاجتماعي من قبل (Marlowe,1986:56) بأنه " القدرة على فهم المشاعر والأفكار وسلوكيات الأفراد" ، وعلى الرغم من أن الحقيقة التي توصلت إليها الدراسات السابقة تشير إنَّ الذكاء الاجتماعي يركز على جانبين هما : الجانب المعرفي (فهم الأفراد) والجانب السلوكي (إدارة الأفراد) ، ومن ناحية أخرى أكدت الدراسات الحديثة بأن للذكاء الاجتماعي جوانب عديدة حددها (Marlowe,1986) بأربعة جوانب أساسية للذكاء الاجتماعي وضعها على شكل نموذج وهي ( المصلحة الاجتماعية ، والاكتفاء الذاتي الاجتماعي، والتعاطف ، والأداء الاجتماعي) (Dogan & Etin,2009:710) . و أشار (Collier,1995:291) الى أنَّ الذكاء الاجتماعي يعتمد على مخططات (Schemes) وإستراتيجيات (Strategies) حيث تتمثل المخططات في مفاهيم الفرد عن الآخرين

والمواقف الاجتماعية ، أما الإستراتيجيات فتتمثل في الإجراءات التي يستخدمها الفرد في تزويده للمعلومات المتعلقة بهذه المخططات لتحقيق أهدافه. وأتخذ مصطلح الذكاء الاجتماعي معاني عدة وأحياناً مختلفة عن (Thorndike) وعلى الرغم من وجود خلافات فإن معظم الباحثين يعترفون في الوقت الحاضر بأن الذكاء الاجتماعي يحتوي على عنصرين هما (ملاحظة حاجات الآخرين والاستجابة للمشكلات) و ( التكيف مع المواقف الاجتماعية المختلفة) (Kobe & et al, 2001:156). وعبر عن الذكاء الاجتماعي من قبل (Goleman,2006:35) و(Albrecht,2006:15) بالمهارات الإجتماعية التي هي مكونات رئيسية من الذكاء الاجتماعي وتشمل:

المتابعة: تتضمن القدرة على التعبير عما يدور في الذات في التفاعلات الإجتماعية، والقدرة على "قراءة" وفهم حالات إجتماعية مختلفة، و معرفة الأدوار الإجتماعية ، ومعايير، ومخطوطات، ومهارات حلّ المشكلة الشخصية، ومهارات انتحال أدوار إجتماعية . ويشير الذكاء الاجتماعي الى " القدرة على فهم المشاعر والأفكار والسلوك سواء أكان ذلك في ذات الفرد، أم مواقف التفاعل بين الأفراد والتصرف بطريقة مناسبة" ؟ (عطار، 2007:42).

ويرى (Gilmore,2008:366) إنّ مفهوم الذكاء الاجتماعي لا يشمل الشعور العام لتقييم الآخرين بل يركز على الاعتراف والاستخدام للقدرات لغرض حل المشكلات أثناء العمل وتنظيم سلوك العاملين في المنظمة. إنّ مفهوم الذكاء الاجتماعي مستقل عن مفهوم الذكاء الأكاديمي، وأنه يؤدي دوراً مهماً في النجاح في الحياة العملية (المساعد 2008:114). و يستند مفهوم الذكاء الاجتماعي على المواهب المعرفية وغير المعرفية في الحياة الاجتماعية للفرد (Wawra,2009:165) ، و لم يكن التعريف التقليدي للذكاء متضمناً مضمون الاجتماعية ، التي تنتج من خلال التفاعل المتبادل ( Miura & Matsumura,2009:140) وأوضح (Sternberg) في كتابه "ما بعد الذكاء BeyondIQ". و نقلاً عن (Christine,2009:163) & Randall قسم



(Goleman,2006) الذكاء الاجتماعي الى قسمين هما :الأول: الوعي الاجتماعي والثاني: الوسيلة الاجتماعية، وعرف الوعي الاجتماعي بأنه " ماذا نحس عن الآخرين؟" والوسيلة الاجتماعية بأنها " ماذا نعمل مع ذلك الوعي؟"

وتعددت جهات نظر الكتاب والباحثين عن مفهوم الذكاء الاجتماعي، ويبين الجدول (3) بعض هذه المفاهيم وبحسب تسلسلها الزمني :-

جدول (3) مفهوم الذكاء الاجتماعي على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث ، السنة ، الصفحة	المفهوم
1	(Thomas,1997: 32)	مجموعة من القابليات التي تتطوي على العادات والمفاهيم الاجتماعية .
2	( Kanazawa,2004: 518 )	"قدرة الفرد على فهم الذات والمشاعر والأفكار وتصرفات الأشخاص ."
3	(Landy,2005: 414)	" القدرة على إدراك اتجاهات الآخرين والدوافع والسلوك والتصرف اتجاهها بشكل امثل".
4	(Albrecht,2006: 10)	" القدرة لكسب علاقات جيدة مع الآخرين وكسب تعاونهم".
5	( Landy,2006: 81)	تشكل القدرة الاجتماعية الإدراكية (القدرة التي تُطبَّق المعرفة الاجتماعية في الحالات المبتكرة) أو الاستدلال الاجتماعي.
6	( Albrecht,2006: 22)	مجموعة الفهم الأساسي للناس ومجموعة المهارات المكوّنة للتفاعل بنجاح معهم.

القدرة على التعايش مع الآخرين والارتباط بهم.	(Buzan,2007: 3)	7
" القدرة على تحقيق الأهداف المرتبطة بسياقات اجتماعية معينة " .	Dong & et al,2008: (163)	8
"القدرة على فهم وملاحظة السلوك الذي يحدث في السياق الاجتماعي".	(Weis,2008: 28)	9
"القدرة على فهم الذات والمشاعر والأفكار وسلوك الأشخاص والتصرف بشكل ملائم على وفق ذلك الفهم".	Koper&Collaco,2008: ) (163)	10
" القدرة على ممارسة المهارات الاجتماعية المعقدة مثل العمل الجماعي والتواصل وحل النزاعات وتوافق الآراء والتعددية الثقافية" .	(Srica,2008: 24)	11
مجموعة قابليات شخصية بنيت على الدوائر العصبية المحددة (والأنظمة الإفرازية ذات العلاقة) التي تُلهِم الآخرين لكي يَكُونُوا مؤثرين.	( Goleman,2008:5)	12
القدرة والانسجام والتآلف الجيد مع الآخرين وكسب تعاونهم .	( Albrecht,2008: 3)	13
" قدرة الفرد على إدارة الأفراد في العمل من خلال الإجراءات الاجتماعية" .	(Norris,2009: 70)	14
" القدرة على فهم مشاعر وأفكار وسلوكيات الأفراد والفعل المناسب على وفق ذلك الفهم " .	(Davis,2009: 146)	15
" قدرة الفرد على تحليل المواقف والحالات الاجتماعية	( Ayranci,2011: 10)	16

واستخدام هذا التحليل في اتخاذ القرارات".	
--	--

المصدر : إعداد الباحث وفق المصادر المذكورة في الجدول.

يتضح من المفاهيم السابقة اختلاف التوجهات الفكرية للذكاء الاجتماعي اذ عده كل من

(Koper&Collaco,2008: ) ، (Landy,2005:414)،(Kanazawa,2004:518) ، (163) ، (Davis,2009: 146) بانه قدرة الفرد على فهم مشاعر وافكار وتوجهات الآخرين. فيما نظر اليه كل من (Albrecht,2006:10)،(Landy,2006:81)، (Srica,2008:24) بانه القدرة الاجتماعية الادراكية والمعرفة الاجتماعية في الحالات المبتكرة المتمثلة بقدرة الفرد على الاتصال مع الآخرين واقامة علاقات جيدة معهم وكسب تعاونهم. فيما اشار كل من (Albrecht,2006: 22)، (Dong et al,2008: 163) ، (Norris,2009: 70) ، (Ayranci,2011: 10) الى إنه قدرة الفرد على فهم الحالات الاجتماعية نتيجة التفاعل الاجتماعي واستثمار ذلك في اتخاذ القرارات. أما (Goleman,2008:5) فأشار الى أن الذكاء الاجتماعي يرتبط فسيولوجياً بالدوائر العصبية وأثرها في بناء شخصية الفرد للتأثير في الآخرين.

يتضح من المفاهيم في الجدول (3) بأن الذكاء الاجتماعي هو القدرات المعرفية والمهارات الإدراكية وفهم الافراد الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة وفق تلك القدرات والمهارات .

### ثانياً:- سمات الذكاء الاجتماعي The Respect Social Intelligence

انطلاقاً من وصف (Thorndike) للذكاء الاجتماعي لابد من التعرف على أهم السمات التي يتصف به هذا النوع من الذكاء ، و الجدول (4) يتضمن أهم السمات من وجهة نظر عدد من الباحثين :-

جدول (4) سمات الذكاء الاجتماعي من وجهة نظر عدد من الباحثين

سمات الذكاء الاجتماعي	
بمنظور ( Markopoulos,2009: 117 )	بمنظور (Cetin,2009: 711) (Dogan &
زيادة الادراك بشأن العلاقات في المنظمة.	فهم الأفراد.
زيادة الاتصال بين المجموعات.	التعبير عن أفكار ومشاعر الآخرين.
تبادل الخبرات مع الآخرين في المنظمة.	الاستجابة لحاجات كل فرد في المنظمة.
تشكيل فرق قوية ومتماسكة مع بعضها.	الاستماع إلى أفكار وآراء الآخرين.
فهم والتعاطف مع العاملين في العمل.	التأثير وتحفيز الأفراد.
خلق الالتزامات الاجتماعية بين الأفراد.	ابتكار الحلول الإبداعية للحالات المعقدة.
زيادة التفاعلات الاجتماعية بين الجماعات.	التعاون في العمل.
ابتكار الحلول المثلى.	تبني المواقف الجيدة في العلاقات داخل المنظمة.
بمنظور (Reuven ,2005:3)	بمنظور Kihlstrom & (Cantor,2000: 14)
القدرة على التعرف وفهم التعبير والمشاعر .	تقبل الآخرين على حقيقتهم.

الاعتراف بالأخطاء.	القدرة على الاتصال بالآخرين .
الاهتمام بالمصلحة العامة.	القدرة على الإدارة والسيطرة على مشاعر الآخرين.
التفكير قبل التحدث والعمل.	القدرة على إدارة التغيير والتكيف وحل المشكلات.
جعل الأحكام غير مفاجئة.	القدرة على التأثير الإيجابي .
الأحكام العادلة.	
<b>بمنظور (Joseph&amp;Lakshmi,2010:16)</b>	
القدرة على التكيف والتفاعل والتفاهم والاستجابة بشكل فاعل.	
امتلاك الثقة في الظروف الاجتماعية.	
البرهنة على وجود اهتمام حقيقي بالأفراد في العمل.	
التأثير في الآخرين.	
الاستماع الى آراء الآخرين.	
الإحساس بحاجات الآخرين.	

المصدر : إعداد الباحث وفقاً للمصادر المذكورة في الجدول.

ويرى الباحث بأن أهم سمات الذكاء الاجتماعي هي الشعور والاهتمام بالآخرين والثقة بالنفس وإدارتها ومعرفة نوات الآخرين وهي تشبه الى حد بعيد سمات الذكاء العاطفي.

## ثالثاً:- أهمية الذكاء الاجتماعي The Importance of Social Intelligence

يرى (Dautenhahn,1997:418) أن الذكاء الاجتماعي يمكن أن يؤدي دوراً أساسياً في حل المشكلات الاجتماعية في منظمات الأعمال ، ويعد الذكاء الاجتماعي العنصر الرئيس للقيادة وكيفية التعامل مع الأفراد لإنجاز المهام ( Kobe & et al,2001:1)، والقيادة في المنظمات الذين يتمتعون بذكاء اجتماعي عالٍ يحققون نتائج أعلى من الآخرين (Click,2002:22) ، وأشار العلماء والباحثون الى أهمية الذكاء الاجتماعي للقيادة في منظمات الأعمال وخصوصاً الذين يشغلون أعلى المستويات من الهرم التنظيمي في تحقيق الفاعلية التنظيمية والأداء المميز لمنظماتهم (Carmeli,2003: 789). ومن أهم النتائج التي توصل اليها (Güldenber& Konrath,2004:1) في دراسته أن القيادة الذكية التي تعمل على تحقيق التناغم بين الوظائف والتشارك بالمعرفة وتحقيق الالتزام التام في تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ، هي القيادة التي تستند على الذكاء الاجتماعي ، وأهم التوصيات التي توصل اليها (Güldenber& Konrath,2004: 20) بأن القيادة الذكية تعتمد على الذكاء الاجتماعي في استمرار التطوير وتحقيق الأداء المميز ، والذي بدوره يؤدي الى التغيير الاستراتيجي، ويؤدي الى تطوير أدوات ووسائل تساعد القيادة على تعزيز قدرات الأفراد في المنظمة ، وإنَّ مقدرات الذكاء الاجتماعي يمكن أن تقود المنظمة الى تحقيق الميزة التنافسية عبر ايجاد تفاعلات وعلاقات أفضل بين العاملين في المنظمة ( Beardsley & Johnson,2005:11) . و وجدت معلومات محدودة عن التطور الفعلي من المهارات الاجتماعية للقيادة لتحقيق التفاعل الاجتماعي ، ويرى (Ascalon& et al ,2006:3) أن العالم لا يزال في عولمة سريعة وإنَّ الحدود بين المنظمات تتلاشى يوم بعد يوم سواء كان على المستوى المحلي أم على المستوى العالمي، وزيادة افتتاح الأسواق الجديدة وزيادة تعيين العاملين في مختلف الوظائف ، وهذا ما يطلق عليه تحديات العولمة الحقيقية للمنظمات ، وهنا يبرز دور الذكاء الاجتماعي في التعامل مع هذه التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، وبعد ذلك يمكننا أن نتصور كيف تبدو المنظمات ذات مستوى الذكاء

الاجتماعي العالي (Albrecht,2006:183) ، و إن الذكاء الاجتماعي يعد أمراً أساسياً لنجاح الفرد سواء في الحياة الاجتماعية أم في الحياة العملية؟ (Sigmar,2007:2) ، فقد أصبحت المعرفة الأساس في عمل منظمات الأعمال ، وهناك مراحل أساسية قبل أن يصل الفرد الى ايجاد هذه المعرفة في البيئات المتعددة والمعقدة، وهي ضمان وجود نظام التفاعل الاجتماعي والمشاركة بين الأعضاء، وهنا يبرز دور الذكاء الاجتماعي في تعزيز التفاهم المشترك وفي ترسيخ المعرفة داخل المنظمة.

(Mustapha&Nishida,2008:1107). وأشـار كـلـ مـن (Riggio&Reichard,2008:p178) الى أن القيادة الفاعلة يجب أن تمتلك مهارات اجتماعية جيدة في السيطرة على المشاعر وخاصة أثناء الأزمات. والقيادة التي تتمتع بالذكاء الاجتماعي لديها وجهات نظر لرؤية حاجات ومصالح المنظمة كافة (Phipps,2007:8) ، و إن الأفراد المرشحين للترقية وشغل المناصب القيادية يمتلكون مهارات الذكاء الاجتماعي لإدارة الأفراد لتحقيق الميزة التنافسية ولها دور كبير في التأثير في أداء الأفراد (Norris,2009:69) ، وتتطلب المنظمات قادة يتمتعون بميزة الذكاء الاجتماعي خصوصاً عند التفاوض مع المنافسين، وهذه الميزة هي بمثابة موهبة للقيادة بوصفها القدرة على التعرف على الاساليب، و اتخاذ القرارات وكيفية الحصول على المدخلات الأساسية للمنظمة (Goleman&Boyatzis,2008:77) ، وأكدت الدراسات والبحوث على أهمية الذكاء الاجتماعي للقيادة وأثبتت هذه الدراسات أن القائد في المنظمة يحتاج الى مقدرات الذكاء الاجتماعي لكي يحقق الأداء المميز ( Gilmore,2008: 367)، وإن الهدف الأهم لتطوير مقدرات الذكاء الاجتماعي للقيادات يتمثل في قابليتهم على خلق وإدارة علاقات إنسانية تستند الى الثقة والتواصل الفاعل بين العاملين وبما ينعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي (Goleman,2008:22). وأكد (Riggio & Reichard,2008:176) على ضرورة أن يكون المديرين و القيادات مؤهلون اجتماعياً في المنظمات ، ويرى (Erickson,2009:148) أن سبب الاهتمام بالذكاء الاجتماعي في منظمات الأعمال يعود الى: أولاً: إن القادة الذين يتمتعون بصفة الذكاء الاجتماعي لهم

القدرة على وضع الحلول المثلى للمشكلات أثناء العمل بدلاً من الحلول الموضوعة مسبقاً من لدن الأفراد ، ثانياً : السرعة في وضع هذه الحلول ، ثالثاً: إن الحل الذي يتخذ في المنظمة يمثل نوع من الشرعية والعدالة ، ويرى (Semon Legre ) أن التساؤلات الآتية مفيدة لفهم طبيعة الذكاء الاجتماعي في المنظمات ، وهذه الأسئلة هي : ما أهمية الذكاء الاجتماعي في المنظمة ؟ وكيف يمكن تطبيقه في العمل؟ وكيف يتناسب مع الأسلوب الذي يعمل به الأفراد مع بعضهم ؟ وهل يتناسب مع الطريقة التي يحقق بها فريق العمل المهام المنوطة به؟ وعلى طرق خدمة الأفراد للزبائن؟ وعلى انماط تعامل القادة مع مرؤوسيههم ؟ وهل يتناسب مع هذا المجتمع المصغر الموجود في كل منظمة ؟ إذ لازالت إجابات بعض هذه الأسئلة غير واضحة، ومما لاشك فيه إن وقتاً طويلاً سيمر قبل أن نصل الى قناعات ثابتة عن هذه المسائل، إلا أن هناك محاولات للوصول الى مناخ تنظيمي يسوده الذكاء الاجتماعي في الوقت الحاضر، وأشار ( Johnson & Blake,2009:2) الى حاجة المنظمات الى قادة ذوي ذكاء اجتماعي بنسبة تتراوح ما بين (85-95 %) لتحقيق النجاح المنظمي ، ويعتقد العلماء أن القادة الذين يمتلكون ذكاءاً اجتماعياً لديهم القدرة الكبيرة على التأثير في الأفراد العاملين، ومن هذا المنطلق يوجد تأثير للذكاء الاجتماعي في القيادات العليا للمنظمة، فالقيادة بحاجة الى التواصل مع الأفراد العاملين في المنظمة، أي أن الذكاء الاجتماعي يستخدم لمساعدة القادة في تحسين أداء العاملين (Andreaco,2010:1) . وأكد ( Maniraj & Sivakumar,2010:26) على دور وأهمية الذكاء الاجتماعي في نقل المعرفة إلى المجتمع ، ومن الضروري غرس مهارات الذكاء الاجتماعي الفاعلة في المجتمع، ويتوجب على الفرد اتقان مهارات هذا الذكاء ، فالمنظمات الكبيرة التي تمتلك مجموعة كبيرة من العاملين باعتبارها مجتمعات مصغرة بحاجة الى تبني مفهوم الذكاء الاجتماعي (Jar,2010:4). فالأفراد ذوو الذكاء الاجتماعي العالي لديهم القدرة على جذب الآخرين في المنظمة وهم متعاونون وناجحون في المجتمع ، وعليه فالذكاء الاجتماعي هو مهارة قابلة للتعلم والذي بدوره يعمل على احتواء الصراعات التنظيمية والانقسامات في المنظمة



ويضع حداً لها. (joseph&Lakshmi,2010:16) . وأكد (Marshall,2011:2) إنَّ الذكاء الاجتماعي هو قدرة تطويرية وفاعلة على خلق التأثير المستمر وبناء العلاقات وتوسيع الاتصالات مع الآخرين في المنظمة ، والذكاء الاجتماعي صفة القيادة الفاعلة في المنظمة والتي أكدت على الفاعلية التنظيمية من خلاله ( Taliadorou & Pashiardis,2011:11) . ويرى الباحث أن الذكاء الاجتماعي يعد من المسائل ذات الأهمية الاستراتيجية لمنظمات اليوم والذي يؤدي الى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية والعمل سوية في تحقيق التغيير الاستراتيجي المنشود.

#### رابعاً:- نظريات الذكاء الاجتماعي social intelligence Theories

لقد تم تبني نظريات تخص الذكاء الاجتماعي منذ عام 1920 ولحد الآن من لدن كثير من العلماء والباحثين وأهمها:-

##### 1- نظرية : (Thorndike ,1920)

تعد نظرية (Thorndike,1920) النظرية الأولى وقد أطلق عليها " نظرية الذكاء واستخداماتها " وهي أساس نظرية الذكاء الاجتماعي، وفي ظل هذه النظرية أقترح (Thorndike) ثلاثة أنواع متميزة من الذكاء هي الذكاء العلمي ويعرف بأنه " القدرة على فهم وإدارة الأفكار"، والذكاء الميكانيكي وهو " القدرة على الفهم والتعامل مع الأشياء الملموسة"، والذكاء الاجتماعي وهو " القدرة على فهم وإدارة الأفراد والتصرف بحكمة في العلاقات الاجتماعية " فركز (Thorndike) على الذكاء العلمي وهو محاولة لفهم وقياس الذكاء الاجتماعي وهذه العملية باءت بالفشل، فمنذ عام (1920) حتى عام (1980) كان التركيز على الذكاءات المتعددة ومحاولات فصل أو تميز الذكاء الاجتماعي عن الذكاء العام، وحاول (Gardner) في عام (1983) سد الفجوات عند قيامه بإعادة تقييم الذكاء الاجتماعي، وبعد ذلك اقترح (Robert Sternberg) (1985) نموذجاً تصورياً للذكاء الاجتماعي يعتمد على (عناصر الأداء ، و استراتيجيات أداء المهمة ، ومراقبة العمليات ،

واكتساب خبرات جديدة)، لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومع هذا بقي الذكاء الاجتماعي في مراحل الأولى للتفسيرات (Seal & et al , 2010:13). ويرى (Thorndike) أن السلوك الذي يدل على الذكاء أو على وجوده يعتمد على المهام الذهنية التي يستطيع الفرد أداءها، وليس على مهمة واحدة فقط ، إذ إنَّ الذكاء الاجتماعي يتكون من مقدرات خاصة مستقلة عن بعضها (عبد الصاحب، 2008:137). وهكذا يرى رواد هذه النظرية أن عملية الذكاء الاجتماعي هي حصيلة تعلم أنماط السلوك المختلفة التي تم تعزيزها و تكرارها إلى أن أصبحت جزءاً من شخصية الفرد أو المجموعة. (الخالدي، 2009:22).

يتضح إنَّ نظرية (Thorndike) افترضت أنَّ الذكاء الاجتماعي نوع مختلف عن انواع الذكاء الاخرى، وإنَّ التوجه الفكري للنظرية هو ان الذكاء الاجتماعي يتكون من قدرات مستقلة عن بعضها وليس على مهمة او مقدره واحدة فقط .

## 2- نظرية البورت (G. Allport 1939)

يرى (G. Allport 1939) أنَّ الذكاء يتكون من المواد الخام التي تكونت منها شخصية الإنسان، إذ يرتبط في أحد جوانبه ارتباطاً وثيقاً بالجهاز العصبي المركزي، وأنَّ الشخصية هبة فطرية كالجهاز العصبي الغدي الذي هو أساس بنية الجسم ، ويؤكد على وجود تفاعل بين الذكاء والشخصية وهذا التفاعل ليس له نمط واحد.

و أكد (G. Allport) على وجود نوع ثالث من الذكاء يختلف عن الذكاء المجرد، والذكاء الميكانيكي وهو الذكاء الاجتماعي، وهو غير موروث مقارنة بالنعين الآخرين. وقد عرفه بأنه " قدرة الفرد على التصرف بشكل فاعل في المواقف الاجتماعية " . وقد أفترض أنَّ الذكاء الاجتماعي صفة عامة تنمو نتيجة لاتجاهات الفرد، والفرص المتاحة له، وعلى أساس من الذكاء النظري العام، إذ أنَّ الأنواع المختلفة من سلوك الإنسان تتغير وفقاً للمواقف، فهناك مرونة في السلوك، فالفرد يغير سلوكه من نوع لآخر، وهذه المرونة في الانتقال تمثل جوهر الصفة، إذ أنَّ ذلك لا يعني أداء سلوك معين في جميع المواقف ،

وإنما تنويع السلوك حتى لو كان ضده، وذلك ليتلائم مع المواقف. وعليه فلا يمكن عد الذكاء الاجتماعي مجموعة معينة من العادات، لأنه يتضمن وجوب أن يكون الفرد على معرفة، ولديه قدرة على التنظيم، والتعبير عن الحكم، ويساعده في التوافق الاجتماعي.

وقد وجد (G. Allport) مصطلحاً مرادفاً للذكاء الاجتماعي وهو اللباقة (Tact)، والذي يبدو في القوة الممهدة للتقييم، والقيام بما هو مطلوب في الظروف الاجتماعية، وعدم التصرف بشكل خاطئ، وهو أسلوب للتوافق، ويختلف الذكاء الاجتماعي عنه، في أنه يعتمد على الخبرة والتدريب. (عبد الصاحب، 2008:142).

يرى الباحث إن نظرية (G. Allport) افترضت ثلاثة انواع من الذكاء وهي الذكاء المجرد ويقابل الذكاء العلمي في نظرية (Thorndike)، والذكاء الميكانيكي والذكاء الاجتماعي، ولكن تختلف عن نظرية (Thorndike) في أن الذكاء الاجتماعي غير موروث مقارنة بالذكاء المجرد والذكاء الميكانيكي، بل يكتسب نتيجة المواقف والفرص المتاحة للفرد واكتسابه خبرات ومهارات نتيجة التفاعل الاجتماعي، فالذكاء الاجتماعي هو ذكاء موقفي.

### 3- النظرية السلوكية : (Guilford's ,1967)

وضعت هذه النظرية من لدن (Guilford,1967) التي تناول فيها تفسير الذكاء الاجتماعي ، اذ افترض نظاماً للذكاء يتضمن (120) من القدرات الفكرية ، على أساس كل مزيج مكون من خمس فئات من العمليات ( الإدراك ، والذاكرة ، والإنتاج المتباعد ، والإنتاج المتقارب ، والتقييم)، مع أربع فئات من المحتوى (السلوكية، والدلالية ، والرمزية ، والتصورية) وست فئات من المنتجات ( الوحدات ، والطبقات ، والعلاقات ، والنظم ، والتحويلات، والآثار )، ويرى (Guilford) أن نظامه وسع التصنيف الثلاثي لـ (Thorndike,1920)، وهكذا فإن مجالات المحتوى الرمزي والدلالي تتوافق مع الذكاء الأكاديمي، والمجال التصوري مع الذكاء العملي، والمجال السلوكي مع الذكاء الاجتماعي،

ونظام (Guilford) للذكاء الاجتماعي كان متميزاً حيث كان يتضمن (5 عمليات  $\times$  6 منتجات) وهي قدرات سلوكية ، (Kihlstrom & Cantor,2000:4) ، ووفقاً للنظرية السلوكية لـ (Guilford) تم تفسير الذكاء الاجتماعي بأنه يشمل " قدرة الفرد على التعبير عن نفسه في التفاعلات الاجتماعية ، والقدرة على قراءة الأفكار وفهم المواقف الاجتماعية المختلفة، ومعرفة الأدوار الاجتماعية، والعادات وحل المشكلات، ومن ثم ربط الذكاء الاجتماعي بالقيادة الفاعلة. (Riggio&Reichard,2008: 171).

ويرى الباحث إن التوجه الفكري لنظرية (Guilford) هو توجه سلوكي ونفسي إذ أن الذكاء الاجتماعي يكمن في قدرة الفرد على التعبير عن نفسه في التفاعلات الاجتماعية ، والقدرة على قراءة الأفكار وفهم المواقف الاجتماعية المختلفة، ومعرفة الأدوار الاجتماعية واستثمار ذلك في نجاح القيادة والمنظمة وبما يؤدي الى التغيير الاستراتيجي.

#### 4- نظرية فورد (Ford,1983):

وتشمل نظرية فورد للذكاء الاجتماعي أربعة أفكار رئيسة تمثل صفات الشخص الذكي اجتماعياً والتي ذكرها (Ford) في دراسته عن تفسير الذكاء الاجتماعي وهي:

أ- أن يكون حساساً لمشاعر الآخرين وأن يحترم حقوقهم ووجهة نظرهم ، وأن يكون مخلصاً لهم ومهتماً بهم وأن يكون شخصاً يعتمد عليه ، وأن يتميز بمستوى عالٍ من المسؤولية الاجتماعية.

ب-أن تكون لديه مهارات جيدة، أي يعرف كيف يتم إنجاز الأعمال وأن يمتلك مهارات اتصال شخصي كفوءة ، ويستطيع أن يحدد أهدافه ولديه قدرات قيادية .

ت-أن تتوافر لديه الكفاءة الاجتماعية ، والتي تشمل عدة سمات، منها: تمتع الفرد بالمشاركة في الأنشطة الاجتماعية والاندماج فيها وأن يكون متكيفاً اجتماعياً ومنفتحاً على الأفراد.

ث-قوة التأثير النفسي : والتي تشير الى خصائص مثل : مفهوم الذات الإيجابية وأن يكون لديه معرفة جيدة عن ذاته والنظرة الواقعية للحياة .(القدرة ،2007:19).

ويرى الباحث بأن التوجه الفكري لنظرية فورد (Ford,1983) بخصائص نفسية تكمن في قوة التأثير النفسي في الآخرين، وخصائص اجتماعية تشمل الاحساس بمشاعر الآخرين ومستوى عالٍ من المسؤولية الاجتماعية، ومهارات اتصال شخصي كفوءة ، ويستطيع أن يحدد أهدافه ولديه قدرات قيادية ، و أن تتوفر فيه الكفاءة الاجتماعية.

### خامساً: نماذج الذكاء الاجتماعي The Models of Social Intelligence

تتضمن هذه الفقرة عرض ومناقشة عدد من النماذج ذات الصلة بالذكاء الاجتماعي بهدف تعزيز المفاهيم والأبعاد النظرية للدراسة ، حيث تم استعراض أهم النماذج على وفق التسلسل الزمني لها وكما يأتي :-

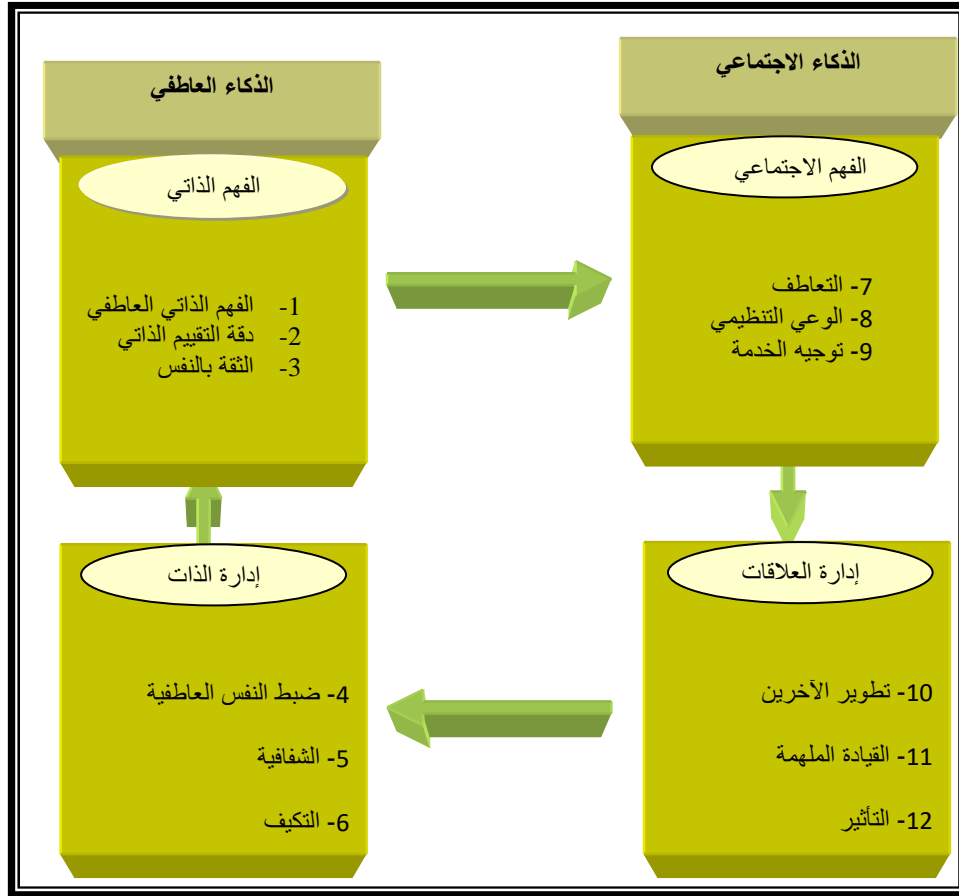
#### 1- نموذج (Seal & et al , 2006)

حدد (Seal & et al , 2006) أربعة مقدرات أساسية للذكاء الاجتماعي والعاطفي في المنظمات وهي :

(أ) الفهم الاجتماعي (ب) الفهم الذاتي (ت) إدارة الذات (ث) إدارة العلاقات .  
وهذه المقدرات تشتمل على مجموعة فرعية من المهارات التي يبينها الشكل (2) وهي :

(الفهم الذاتي العاطفي و دقة التقييم الذاتي و الثقة بالنفس و ضبط النفس العاطفية و الشفافية و التكيف و التعاطف و الوعي التنظيمي و توجيه الخدمة و تطوير الآخرين و القيادة الملهمة و التأثير.

ومن يمتلك هذه المهارات فهو أكثر نجاحاً في الأعمال، أي أن منظمات الأعمال التي تحقق النجاح في بيئتها المعقدة في الوقت الراهن هي المنظمات التي تمتلك قادة يتحلون بهذه المهارات . والشكل (2) يبين نموذج (Seal & et al , 2006).



الشكل (2) نموذج (Seal & et al , 2006)

Source: seal, craig, R. , boyatzis, richard, E. , bailey, james, R.,(2006)

" Fostering Emotional and Social Intelligence in Organizations" Organization Management Journal, Vol. 3, No. 3, P:195.

## 2- نموذج (Karl Albrecht,2006)

قدم (Albrecht,2006:33) نمودجه للذكاء الاجتماعي الذي يشمل خمسة مكونات أساسية مترابطة وكل مكون له تأثير معين وكما موضح في الشكل (3). وهذه المكونات هي:-

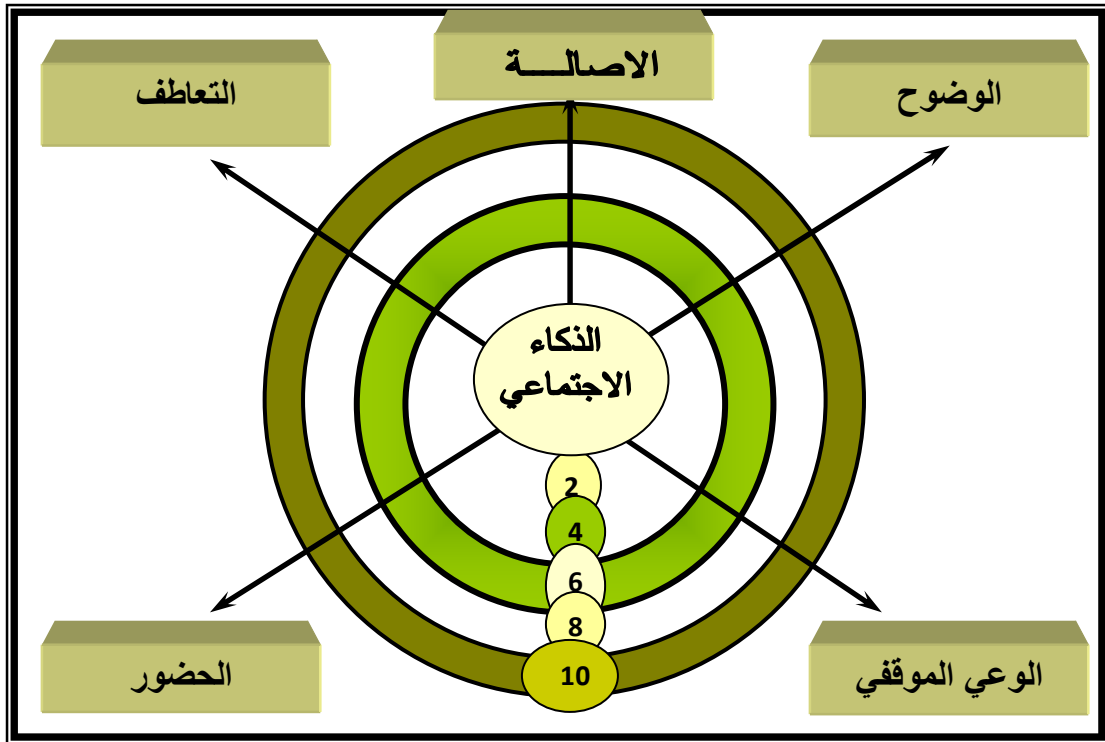
أ- **الوعي الموقفي:** هو البعد الاول من أبعاد الذكاء الاجتماعي ، و يعرف الوعي الموقفي بأنه القدرة على فهم الأفراد والتعاطف معهم في المواقف المختلفة ، والإحساس بمشاعرهم وأهدافهم ، و مدى القدرة على قراءة المواقف استناداً الى معرفة عملية بالطبيعة البشرية ، ويشمل الوعي الموقفي المعرفة بأساليب ومبادئ وقواعد المجتمع المتعارف عليها التي تحكم المواقف المختلفة ، وهو يعني تقدير الفرد لوجهات النظر المختلفة التي يتبناها الآخرون، وإحساساً عملياً بالأساليب التي يتفاعلون بها تجاه عوامل التوتر والصراع والشك ، وامتلاك وعي موقفي كفوء يعني امتلاك اهتمام حقيقي بالآخرين.

ب- **الحضور:** هو البعد الثاني من أبعاد الذكاء الاجتماعي وهو الطريقة التي يؤثر بها الفرد في أفراد أو مجموعات من خلال المظهر الخارجي ، واللغة ، والطريقة التي يشغل بها الموقع في المنظمة ، هل هو منفتح وودود ؟ هل لديه الثقة، والحرفية، واللطف ، والكرم ، أو أنه يعطي انطباعاً مغايراً ، وشك، وغير ودود أو غير مبال ؟

ت- **الأصالة :** هو البعد الثالث من أبعاد الذكاء الاجتماعي وهي السياق الحديث عن الذكاء الاجتماعي ، فالأصالة تمثل القدرة على الارتباط بالآخرين والتواصل معهم بصدق، وهو الأمر الذي يتطلب التحلي بقدر كبير من التعاطف والرحمة ، فمن الممكن مثلاً أن تمتلك مهارات جيدة في التعامل مع الأفراد ولكن تفتقر الى العمق العاطفي الذي يجعل الفرد ذكياً حقاً من الناحية الاجتماعية.

ث- **الوضوح:** هو البعد الرابع من أبعاد الذكاء الاجتماعي ، وهو يقيس القدرة على التعبير عن الأفكار، والآراء، والنوايا ، والأهداف الواضحة ، والصدق في القول ، ودرجة وقوة التأثير - الى الثقة أو افتقاد الاحترام ، مثلاً هل الفرد ماهر في استخدام اللغة ؟ هل بوسعه تعريف الآخرين على مفاهيمه وأفكاره بلغة بليغة تؤثر فيهم ؟ هل ينصت للآخرين باهتمام وبمهارة تمكنه من فهم وجهات نظرهم ؟

ج- **التعاطف** : هو البعد الخامس من أبعاد الذكاء الاجتماعي وهو تدقيق النظر في مدى وعينا ومراعاتنا لمشاعر الآخرين أي هل تتوافر القدرة على التعامل مع الآخرين كأشخاص منفردين ؟ هل يتبين للفرد الاستعداد والقدرة على تقبل الأفراد كما هم ؟ إنَّ الدلالة المعتادة على كون الفرد متعاطفاً تعني التوحد مع شخص آخر وتقدير مشاعره و مشاركته فيها . ويوضح الشكل (3) نموذج (Karl Albrecht,2006)



الشكل (3) نموذج (Karl Albrecht,2006)

Source: Albrecht, K. (2006) "Social intelligence: The new science of

Success" , San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint, p36 .



## 3- نموذج (Goleman 2006) :

قدم هذا النموذج من لدن العالم (Goleman) عام (2006) والذي أوضح من خلاله أهم أبعاد الذكاء الاجتماعي كنموذج متكامل، وتضمن هذا النموذج سبعة عناصر رئيسية مجتمعة ومتراصة مع بعضها (Goleman,2006:87-88) :

## أ- الوعي الاجتماعي : Social awareness

ويمثل العنصر الأول من مكونات الذكاء الاجتماعي والذي يشير الى " ما يشعر به الفرد تجاه الآخرين "، أي الاستشعار عن بعد وفي صورة سريعة في الفهم والشعور أتجاه أفكار الآخرين وفي مواقف مختلفة.

## ب- الإدراك الاجتماعي : Social cognition

يشير الإدراك الاجتماعي الى القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة من أجل حل المشكلات الاجتماعية ، وعلى التفكير في الحلول الممكنة والتوصل الى الحلول الجيدة، أو هو " المعرفة عن الكيفية الاجتماعية في العالم " وهذا يعني التعرف على ما هو متوقع من المواقف الاجتماعية.

## ت- البراعة الاجتماعية : Social facility

تشير البراعة الاجتماعية الى " القدرة على ملاحظة وتفسير اشارات الآخرين غير اللفظية بشكل صحيح " وهي مشابهة لعنصر الإدراك الاجتماعي من حيث الملاحظة والقدرة على ترجمة وتفسير هذه الاشارات.

## ث- التقديم الذاتي : Self-presentation

ويشير التقديم الذاتي الى " القدرة على تقديم النفس بطريقة من شأنها أن تجعل الانطباع المقصود يصل الى الآخرين " ويطلق عليه ميزة العرض، والأفراد الذين لديهم

هذه الميزة يتمتعون ببراعة في تحفيز عواطف الآخرين والقدرة على اقناعهم في الوقت المناسب .

### ج- التأثير : Influence

ويشير الى " القدرة على التأثير في الآخرين بشكل فاعل نتيجة التفاعل وذلك من خلال السيطرة على النفس " ويحتاج الفرد لهذه القدرة المناسبة والإدراك الاجتماعي والتعاطف.

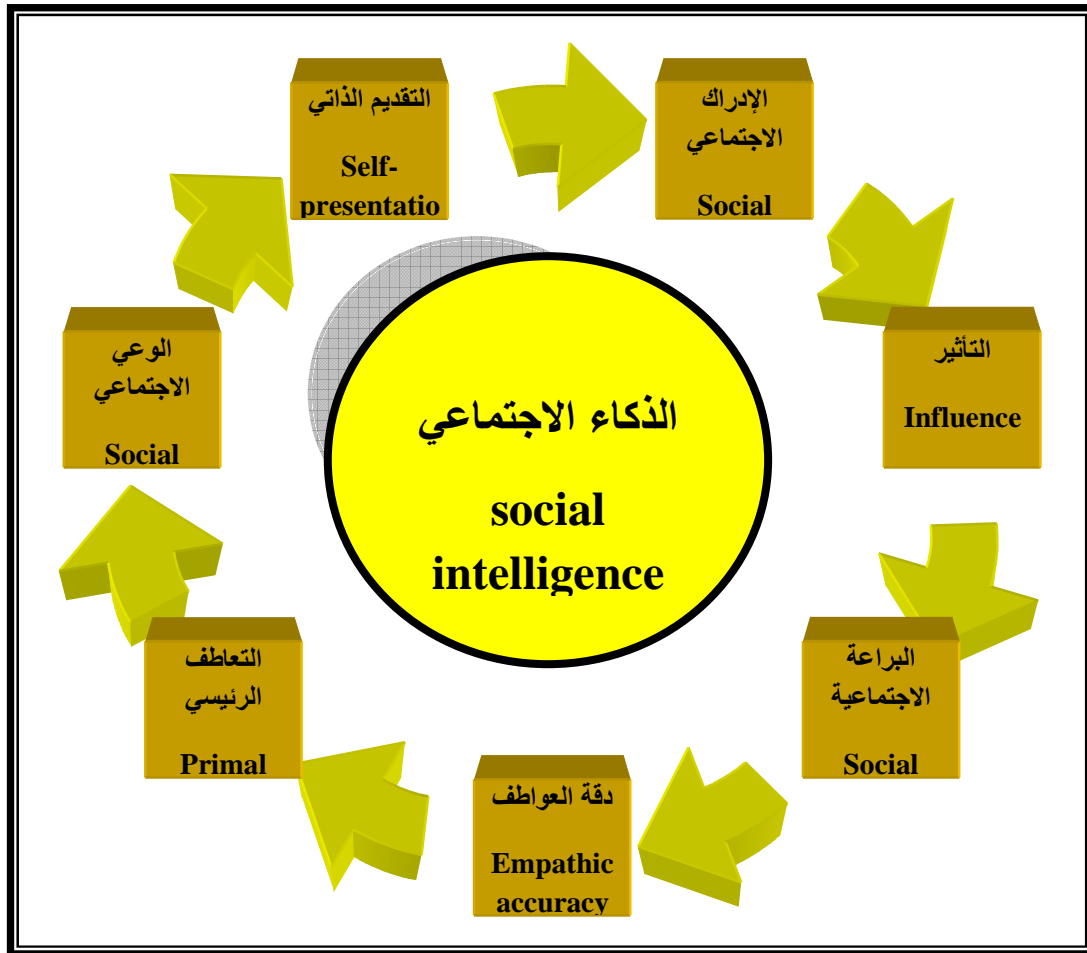
### ح- دقة العواطف: Empathic accuracy

وتشير الى " فهم ما يقوله الآخرون وما يفكرون به وما يشعرون به ويقوم على أساس التعاطف والتفاهم المعرفي".

### خ- التعاطف الرئيسي : Primal empathy

ويشير الى " فهم الإشارات الرئيسية لعواطف الآخرين في العمل والاستجابة لها والتكيف معها لتحقيق التواصل المستمر".

ويوضح الشكل (4) نموذج (Goleman 2006)



الشكل (4) نموذج (Goleman 2006)

Source :Goleman, Daniel (2006) "Social Intelligence" The New Science of Human Relationships.London: Hutchinson. Royce Carlton, Inc. p:88.

#### 4- نموذج (Boi,2007)

يوضح هذا النموذج أبعاد الذكاء الاجتماعي ، حيث حدد النموذج ممارسات الذكاء الاجتماعي في خمسة أبعاد أساسية مبينة في الشكل (5) ، ويؤثر كل بعد من الأبعاد الخمسة على التعلم الذي بدوره يحقق التكتيكات الاستراتيجية التي تم ربطها بشكل داخلي وبواسطة تأثيرات تنبع من قدرات الذكاء الاجتماعي وهذه الأبعاد هي: (Boi,2007:7).

أ- **الموارد الاجتماعية** : وتشير الى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين في المنظمة ، وتشمل الشبكات الاجتماعية ومعايير تبادل الثقة ورأس المال الاجتماعي .

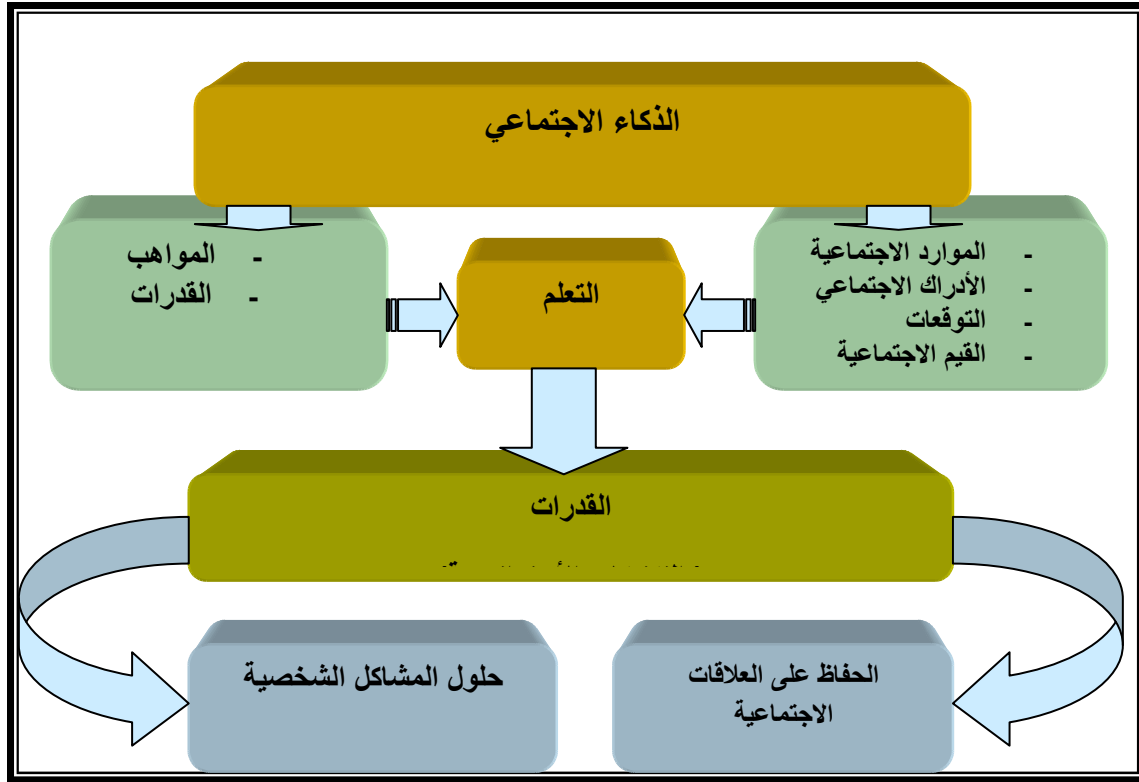
ب- **الإدراك الاجتماعي**: الإدراك الاجتماعي يعد العنصر المكمل لهذه العناصر الستة و يعد من القدرات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة في البيئة الاجتماعية ، لما له من دور على تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول السريعة لها.

ت- **القيم الاجتماعية**: وتشير الى مجموعة القيم المعتمدة من المنظمة التي تعد جزءاً من ثقافتها تجاه العاملين، وتمثل أطواراً مرجعياً يحكم تصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة ، ومن ثم فإن دورها يكمن في تكوين شخصية المنظمة .

ث- **المواهب**: يتضمن هذا العنصر المواهب، والتي هي قدرات استراتيجية خاصة ذات أصل تكويني وتدل على مستوى تحقيق الأداء المميز الذي يصل الى تحقيق الأهداف المحددة، وهذا العنصر له دور وتأثير في عمليات هذا النموذج .

ج- **القدرات الاجتماعية**: وهي القدرات التي تتعلق بالعمليات المتضمنة في اكتشاف المعلومات الاجتماعية أو التعرف عليها أو تحصيلها، وتتألف من عدة عوامل وأهمها الذكاء الاجتماعي وهي المحرك الرئيس لهذا النموذج.

ويوضح الشكل (5) نموذج (Boi,2007)



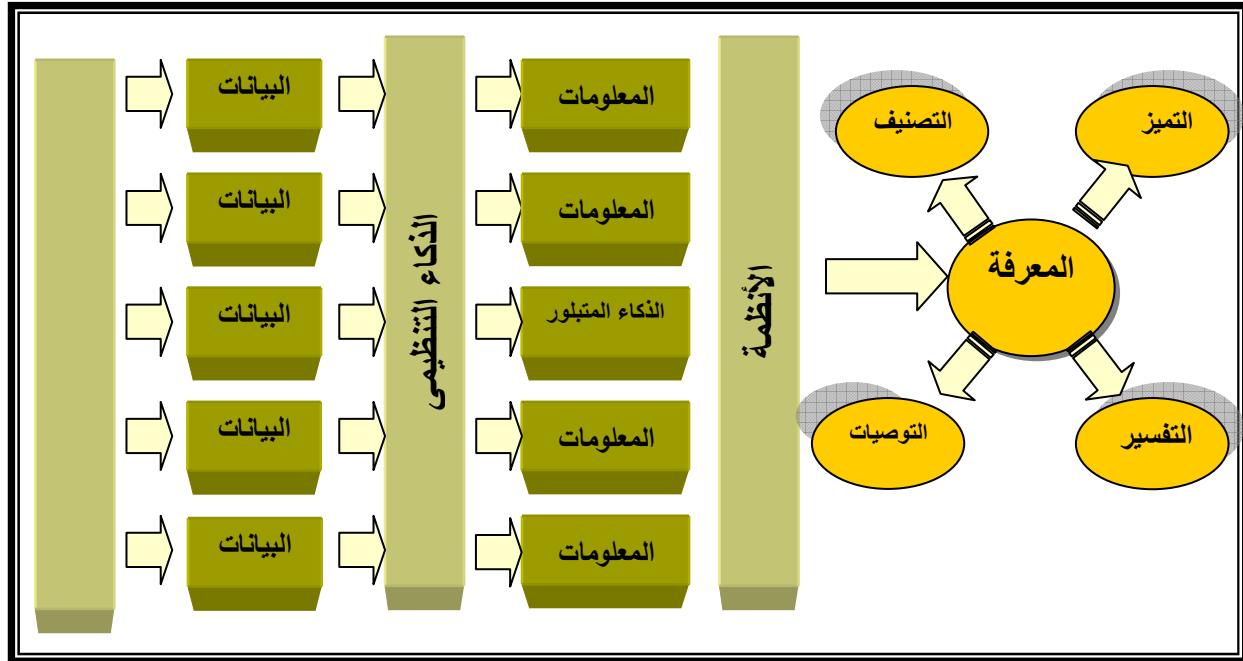
الشكل (5) نموذج (Boi,2007)

Source: Boi,Teresa, (2007)" Social Intelligence" The International Conference on Advances and Systems Research Zadar, Croatia.PP.1-44.

### 5 - نموذج (Hiltbrand,2008)

طور هذا النموذج من لدن (Hiltbrand,2008) وهو يوضح دور الذكاء الاجتماعي كأساس في تقديم البيانات والمعلومات للمنظمات بصياغة الاستراتيجيات المطلوبة، والتي تصب في تحقيق العمليات والأنظمة المستندة الى المعرفة، وركز هذا النموذج على امتلاك الأنظمة في تحصيل المعلومات ذات القيمة العالية والتي يتم تحويلها الى المعرفة في ضوء الأبعاد الفرعية (التمييز، والتوصيات، والتصنيف، والتفسير) وهذه المعرفة تساعد المنظمات على التكيف مع البيئة المتغيرة، وتقوم معظم المنظمات على تحصيل البيانات والمعلومات من خلال الممارسات الاجتماعية ومشاركة الأفراد في تقديم المعلومات المهمة

لإنتاج الاستراتيجيات المطلوبة منطلقاً من الذكاء الاجتماعي . والشكل (6) يوضح عمليات هذا النموذج.



الشكل (6) نموذج (Hiltbrand,2008)

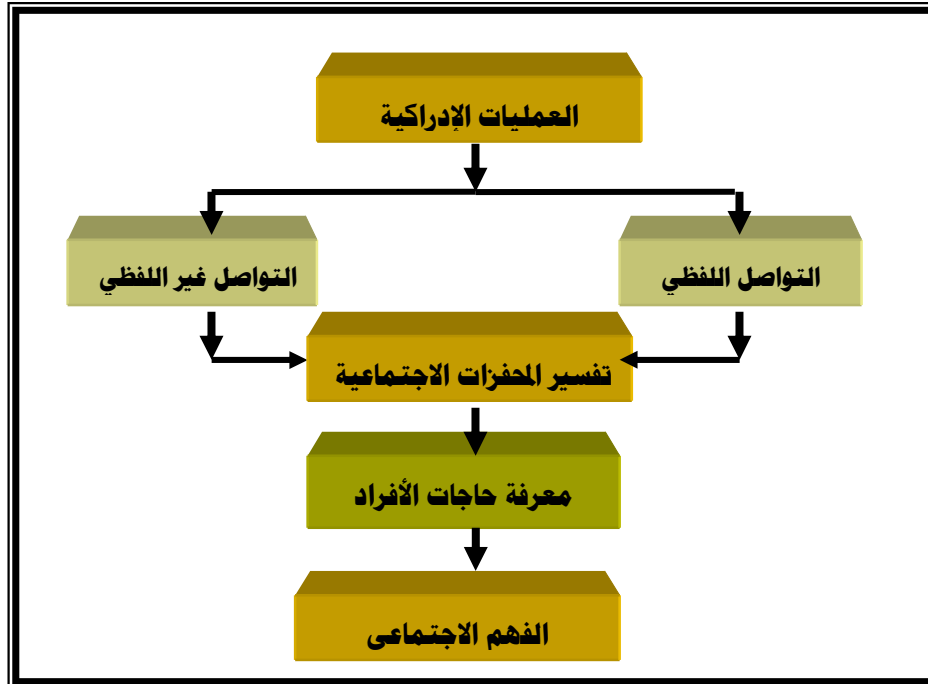
Source: Hiltbrand, Troy, (2008)" Social Intelligence:The Next Generation of Business Intelligence" Business Intelligence Journal , vol. 15, No. 3. ,pp.7-13.

#### 6- نموذج (Weis,2008)

أقترح (weis) نموذج الذكاء الاجتماعي والذي أعتمد على المقدرات الإدراكية والعمليات المعرفية وتضمن هذا النموذج خمسة أبعاد رئيسية وهي (الفهم الاجتماعي، والأدراك الاجتماعي، والذاكرة الاجتماعية، والابتكار الاجتماعي، والمعرفة الاجتماعية) والتي سيتم مناقشتها بصورة وافية: (Weis,2008:33) . والآتي أبعاد هذا النموذج :-

## أ- الفهم الاجتماعي : Social understanding

يتضمن الفهم الاجتماعي القدرة على التعامل بشكل صحيح مع الثقافات والبيئات الأخرى، والقدرة على تطوير الأفراد والتوافق معهم (Goleman,1998:102)، فالفهم الاجتماعي يشير إلى العمليات التي توجه السلوك والعلاقات، وطبيعة الأدوار الاجتماعية، وعمل الفرق والظواهر الاجتماعية، وهو عامل ضروري لتحقيق النمو في كل الاوقات وعلى مستوى المعرفة الاجتماعية، وهو يسهم في تحقيق الكفاءة الاجتماعية، والوعي الذاتي، حيث يمكن الأفراد من الاتصال بالأفراد والمجموعات في ظل البيئة الاجتماعية المعقدة (Thompson,2007:26)، ويشير إلى " العمليات الإدراكية الخاصة بمتطلبات التفاهم الاجتماعي". ويتطلب الفهم الاجتماعي من القيادات الإدارية فهم و تفسير المحفزات الاجتماعية في المنظمة، ( أي الفهم الصحيح لما يريد أن يعبر عنه الفرد من خلال وسائل الاتصال الكلامي اللفظي أو غير اللفظي)، وهذه المحفزات يمكن أن تتغير تبعاً لطبيعة تعقيدها، ويتوجب فهم الاستنتاجات عن عواطف الفرد وأفكاره ونواياه، ودافعيته أو ميزاته الشخصية، أي فهم أو إدراك المحفزات الاجتماعية وتوصف كمقدرات إدراكية اجتماعية (weis,2008:30)، ويعبر الفهم الاجتماعي عن قدرة الفرد على إعطاء التفسيرات عن البيئة المحيطة بالمنظمة (Williams,2008:1129). ويعرف بأنه " الفهم والإدراك المسبق بحاجات الآخرين في العمل". ويجب أن يمتلك الأفراد الفهم الاجتماعي لما له من دور في الحياة العملية لفهم حاجات الآخرين وكذلك يجب أن يدركوا ويفصلوا بين عواطفهم وحاجاتهم عن عواطف وحاجات الآخرين. (Nichols & et al ,2009:452). ويبين الشكل(7) عمليات الفهم الاجتماعي.



الشكل (7) عمليات الفهم الاجتماعي.

المصدر : إعداد الباحث.

**ب- الإدراك الاجتماعي : Social Perception**

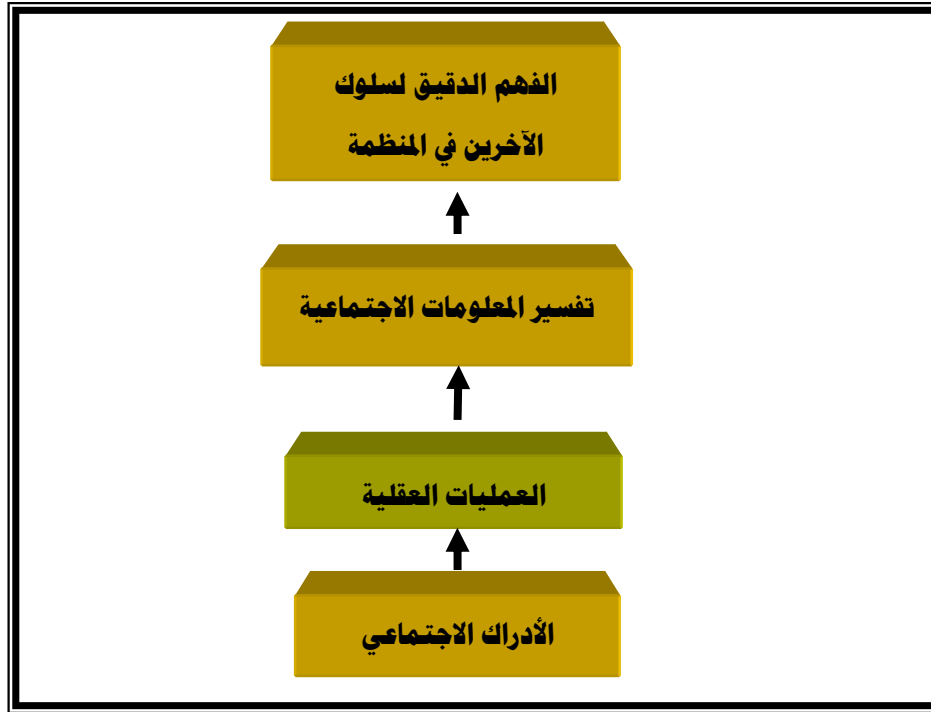
يشير الإدراك إلى " العملية العقلية التي يتم من خلالها معرفة الفرد للعالم الخارجي المحيط به عن طريق إثارة منبهات هذا العالم بحواسه وتفهيم أو تفسير الفرد لهذه المنبهات الحسية ، (الداهري،2008: 90) ، والعملية الإدراكية لها أهميتها الخاصة في مجال السلوك التنظيمي، خاصة بسبب التعامل مع الآخرين في العمل من رؤساء وزملاء ومرؤوسين، ويمكن أن يكون لسلوكهم تأثير في العاملين في المنظمة فهي تساعد على فهم الأفراد في المنظمة ، وهنا يبرز مفهوم الإدراك الاجتماعي (Social Perception) وهو "عملية دمج وتفسير المعلومات المتوافرة عن الآخرين للوصول إلى فهم أدق لسلوكهم" (جيرالد وبراون، 2009: 87). وقد أستخدم (wong & et al ,1995) الإدراك الاجتماعي ولكنه يفصل هذه المقدرة عن مقدرات الفهم الاجتماعي ، وفي بعض الأحيان يكون مفهوم الإدراك الاجتماعي مرادفاً لمفهوم الفهم الاجتماعي من حيث فهم الأفراد،



والنوايا، والمعتقدات، وقد تم البحث بصورة مفصلة في عمليات الإدراك الاجتماعي للوصول إلى الاستنتاجات عن مواقف ونوايا الآخرين (Lieberman&Pfeifer,2005:212) ، ولغرض فصل الإدراك الاجتماعي عن الفهم الاجتماعي فيجب تحقيق افتراضين مسبقين، الأول: يجب أن يكون محفز الهدف حاضراً في الموقف السلوكي الصريح (أو المحفز المحدد مسبقاً للهدف) يمكن أدراكه (أي النظر إلى الأعين)، الثاني: لأجل الإنشاء والإجراءات أو القياسات الملائمة أو المطابقة فقد أوصى كل من (Sub&Weis,2005) بتطبيق الإجراءات أو القياسات السريعة المشابهة لمفهوم السرعة الإدراكية العامة (الذهنية أو العقلية) في نظريات الذكاء الأكاديمي، ومن خلال قياس الإدراك الاجتماعي مع النقاط المسجلة لزمن ردة الفعل، فإن المستوى الأعلى لمعالجة المعلومات والتوسع الأكبر للمعلومات يفترض أن يتم إلغاؤه (weis,2008:31)، فالإدراك الاجتماعي يعد نوعاً من المقدرات التي تؤدي إلى نجاح القيادات الإدارية في البيئة الاجتماعية .

(Sedikides&Skowronski,2009:1246).

وبين الشكل(8) عمليات الإدراك الاجتماعي.



الشكل (8) عمليات الإدراك الاجتماعي

المصدر : إعداد الباحث.

### ت- الذاكرة الاجتماعية : Social Memory

يعبر عن مصطلح الذاكرة (Memory) بأنه عملية ذهنية يتم بها تسجيل الخبرة الماضية وحفظها واسترجاعها، والذاكرة عملية عقلية مركبة تحتوي على أربع عمليات أساسية هي (تكوين الانطباعات، والاستبقاء، والاستدعاء، والتعرف) (الداهري، 2008:174). واحتلت الذاكرة الاجتماعية في الآونة الأخيرة اهتماماً متزايداً في العلوم الاجتماعية والإدارية لما لها من دور في عمليات اتخاذ القرار (Atkinson, 2007:521)، وتم تعريفها من (Sub&Weis, 2005) " بأنها خزن واستعادة المعلومات الاجتماعية بشكل موضوعي والتي بإمكانها أن تتغير من حيث التعقيد ". فعلى سبيل المثال أن ذاكرة الوجوه والأسماء هي مجموعة فرعية من المعلومات الاجتماعية، بينما الذاكرة سلسلة من التفاعلات تمثل كياناً أكثر تعقيداً، ويجب أن تكون

المعلومات الاجتماعية موجودة بشكل موضوعي ( أي في المهمة وحسب الترتيب) . وإنّ الوجود بحد ذاته لا يضمن أنّ يقوم الأفراد بتوجيه انتباههم أتجاه الأمثل أو النماذج ذات الصلة و فهم تلك النماذج ، إنّ هذه المشكلة تتضمن اثنين من المعاني، الأول : إنّ توجيهات أو تعليمات المهمة يجب أنّ تقوم بتوجيه اهتمام أو انتباه الفرد نحو الأمثلة أو النماذج ذات الصلة ، الثاني: نوع المعلومات المتوفرة لاختيار الأمثلة أو النماذج ذات الصلة، وفي هذا السياق فإنّ المعلومات المتضمنة في المحفزات مثل اللغة المكتوبة والصور تقترح أنّ الأمثلة أو النماذج ذات الصلة يمكن أنّ تدرك أو تفهم إذا كان زمن التعريف أو التقديم طويلاً بما يكفي ، إنّ المعلومات الطليقة أو السلسلة المتضمنة في اللغة المنطوقة التي تحصل فقط عند نقطة واحدة من الزمن تكون أكثر صعوبة من حيث توجيه الاهتمام أو الانتباه لها، إنّ هذه الاعتبارات الأخيرة تكشف عن أهمية المقدرات الإدراكية ، (weis,2008:30) ، الذاكرة الاجتماعية أذن مهمة جداً للقيادات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات وكذلك في عملية الاختيار والتعيين في المنظمة في ظل حدود المعلومات المتوفرة في الذاكرة أي وجود تأثير للذاكرة الاجتماعية على تحقيق الأداء (Swol,2008:274). وطبقاً لنظرية (Halbwachs) فإنّ الذاكرة الاجتماعية هي إعادة بناء الماضي من معلومات وبيانات اجتماعية للفرد (Winter,2009:610). وتفهم الذاكرة الاجتماعية كقصص من الماضي وتعتمد على الخبرة الشخصية والأحداث التاريخية (Bratu,2010:147). ويبين الشكل(9) عمليات الذاكرة الاجتماعية .



الشكل (9) عمليات الذاكرة الاجتماعية.

المصدر : إعداد الباحث.

### ث- الابتكار الاجتماعي: Social Creativity

يرى (Holmes) أن الابتكار هو محصلة تكوين متجانسة ومتناسقة لمجموعة من العوامل المعرفية (القدرات العقلية والمعرفية) التي تؤدي دور القيادة في العملية الابتكارية ، وهو يعني تأليف أو تكوين الأفكار غير المترابطة من العناصر والمعلومات لعمل شيء جديد ، و الابتكار هو توليد الأفكار ( الحسنية،2009: 4) ، ويرى (Guilford,1967) أن الابتكار الاجتماعي هو أحد مجالات المقدرة للذكاء الاجتماعي ، و الابتكار الاجتماعي هو " القدرة على تصور أو تخيل النتائج الممكنة لموقف معين او لخلق فئات أو مراتب قابلة للإدراك من الأفعال السلوكية". (Lee& et al,2002:89) ، بينما في نماذج الذكاء الأكاديمي فإن الابتكار تم تمثيله كمقدرات استراتيجية (أي مقدرات استراتيجية واسعة في نموذج (Karol) ثلاثي الأطوار، أو القدرة الأستيعابية الاستراتيجية في نظرية (Cottell gf-gc) ، وعرف (Sub&Weis,2005) الابتكار الاجتماعي بشكل مشابه

(Lee & et al,2002) بأنه تجسيد لقدرة القيادات الإدارية على إنتاج أكبر قدر ممكن من الحلول المتنوعة أو التفسيرات لوظيفة أو مشكلة اجتماعية (weis,2008:31).  
ويبين الشكل (10) عمليات الابتكار الاجتماعي .



شكل (10) عمليات الابتكار الاجتماعي

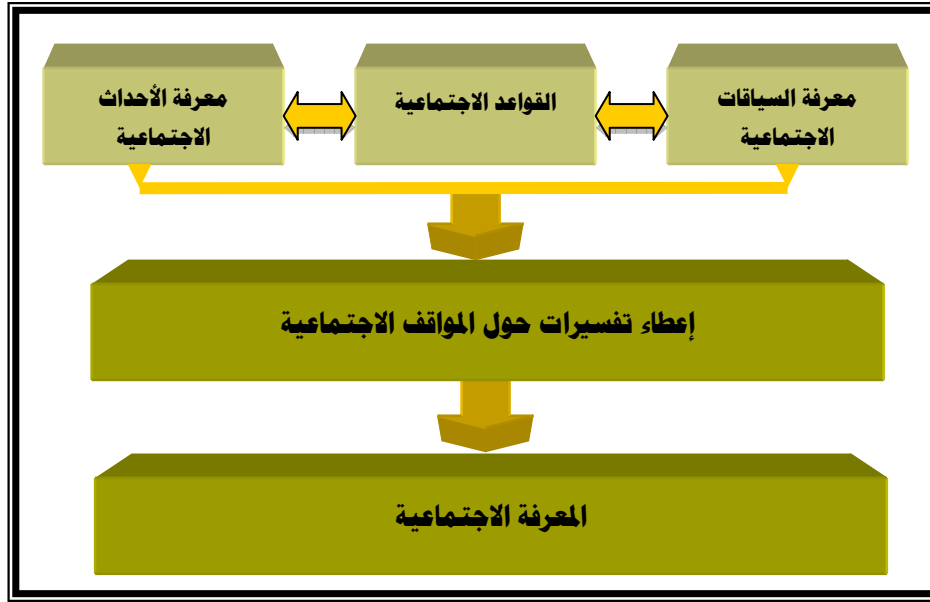
المصدر : إعداد الباحث.

### ج- المعرفة الاجتماعية : Social knowledge

بدأ الاهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل كقوله تعالى (وعلم آدم الأسماء كلها ) (سورة البقرة، من الآية 31 ) ، (علم الإنسان ما لم يعلم) (سورة العلق الآية 5). بل جعل المعرفة أساس التفاضل البشري إذا قال تعالى ((قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون )) (سورة الزمر/9). أما التاريخ المعاصر للمعرفة فتؤكد الأدبيات على تنامي الاهتمامات بها منذ منتصف القرن العشرين (طالب و الجنابي، 2009: 52) ، وهي أبرز عوامل الإنتاج

الذي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة، (نجم، 2008: 21) ، وللمعرفة الاجتماعية أهمية كبيرة لسلوك الأفراد في المنظمات (Ross, 2004: 249). و لها دوراً في عملية اتخاذ القرارات في المواقف الطارئة التي تواجه المنظمات (Corlett, 2007: 231) ، و المعرفة الاجتماعية هي نتيجة التفاعل في المواقف الاجتماعية (Greenhoot & et al, 2006: 313) ، وإن المعرفة الاجتماعية تعتمد على البيئة الثقافية لكل كيان اجتماعي ( أي من القائد والأفراد العاملين في المنظمة) والتي لها معاييرها الاجتماعية الخاصة، و إن اختبار المعرفة الاجتماعية يتطلب تعريفاً مستفيضاً للكيان الاجتماعي وذلك بالنسبة لماهية المعرفة التي يجب تحديدها والتصنيف الممكن للمواقف الاجتماعية ضمن الكيان، و ما يمكن الحكم عليه من المعرفة من حيث كونها صحيحة أو خاطئة ، و تعرف المعرفة الاجتماعية بأنها المعرفة عن العالم الاجتماعي ( أي القواعد الاجتماعية والمسائل الاجتماعية ، وغيرها) ، و لا يمكن أن يُنظر الى المعرفة الاجتماعية بأنها مقدرة إدراكية خالصة ولا تفي بالمتطلبات الاعتيادية أو المثالية لتركيبية المقدرة العامة والتي تصلح في المواقف المتباينة، بالإضافة الى ذلك يبدو أن من المستحيل التطوير والتحقق من القياسات الملائمة أو المطابقة من حيث الأدوات بدون تطبيق عينة متجانسة وبدون خبرة قابلة للمقارنة في مجال المعرفة موضوع البحث (weis, 2008: 33) ، وتشير المعرفة الاجتماعية "الى القدرة للتعرف على الأحداث الاجتماعية" ، وهي العنصر الأكثر تبلوراً للذكاء الاجتماعي. (Lievens&Chan, 2009: 343). فهي بناء لمجموعة من الشبكات التفسيرية، وهذه المعرفة هي من الموجودات غير الملموسة التي تولد قدرة أو مهارة للفرد لإعطاء التفسيرات عن المواقف الاجتماعية. (Manuel, 2010: 8).

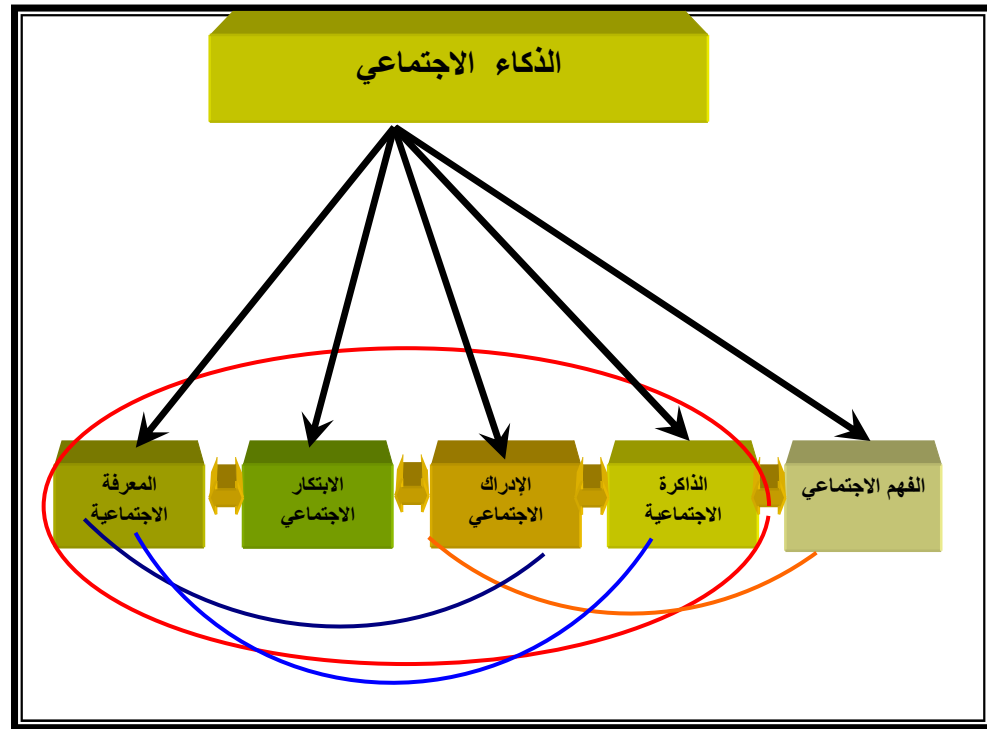
ويبين الشكل (11) عمليات المعرفة الاجتماعية .



شكل (11) عمليات المعرفة الاجتماعية

المصدر : إعداد الباحث.

ويعرض الشكل (12) نموذج (Weis) وأبعاده الأساسية .



شكل (12) نموذج (Weis,2008)

Source: Weis , Susanne (2008). Theory and Measurement of Social Intelligence as a Cognitive Performance Construct", Dissertation Doktor, Universität Magdeburg.pp.33 .

#### 7- نموذج (Seal & et al , 2010) (النموذج الاستراتيجي)

قدم هذا النموذج من (Seal & et al,2010:6) وأطلق عليه النموذج الاستراتيجي والذي يشير إلى القدرات المستدامة للاستفادة من المعلومات والسلوكيات والصفات لتحقيق النتائج المنشودة ، ويقوم هذا النموذج على تطوير الكفاءة الاجتماعية للفرد ويتضمن النموذج الاستراتيجي أربعة عناصر أساسية التي سيتم تناولها بصورة مختصرة : ( Seal & et al , 2010:13)

(أ) **الوعي الذاتي**:- يبدأ هذا النموذج بالعنصر الأول وهو الوعي الذاتي الذي يشير إلى فهم الحالة العاطفية وتقييم نقاط القوة والضعف والاعتراف بالخيارات الدقيقة، ويحتوي الوعي الذاتي على عناصر فرعية أهمها (الموهبة، والمعرفة، والعواطف).

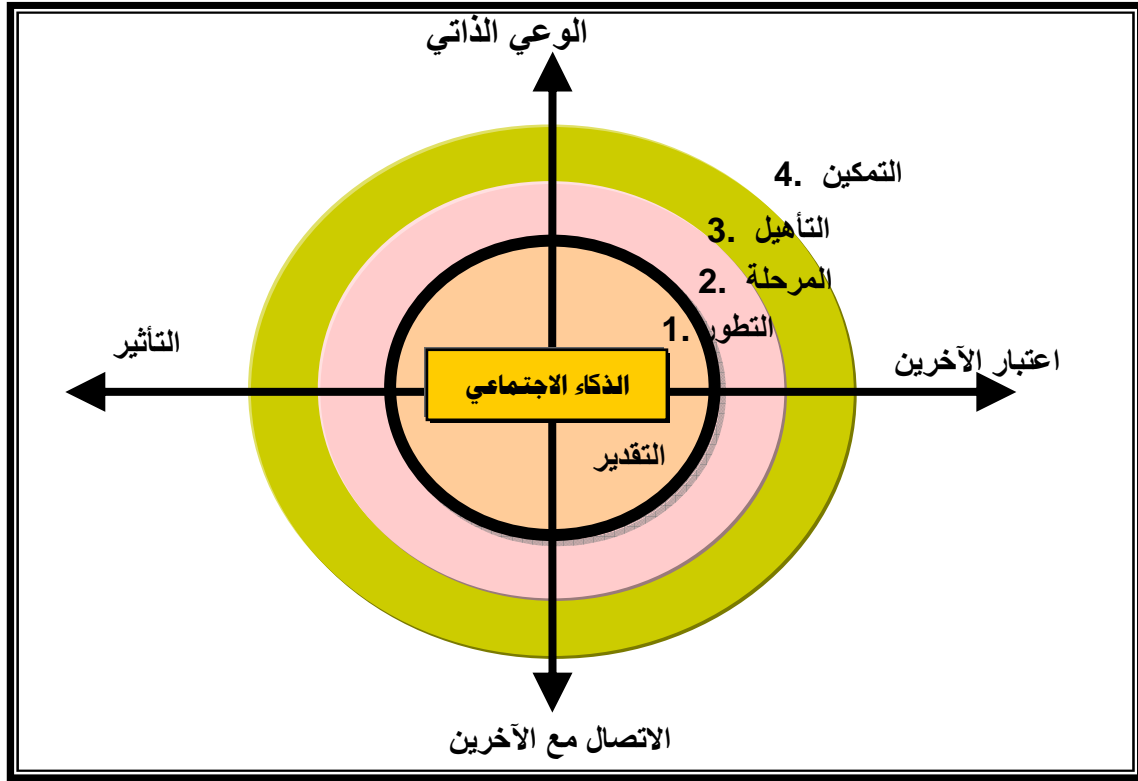
(ب) **اعتبار الآخرين**:- هو العنصر الثاني الذي يشكل عنصر التميز لنموذج الذكاء الاجتماعي.

(ت) **الاتصال مع الآخرين**:- هو العنصر الثالث الذي يشير إلى بناء علاقات قوية مع الآخرين ويشكل عنصر تنظيم العلاقة بين النموذج ويشير إلى تبادل الأفكار والمشاعر مع الآخرين في العمل ويتضمن عناصر فرعية (السهولة، والجهد، والاتصالات، والرعاية).

(ث) **التأثير**:- هو العنصر الرابع والأخير الذي يشير إلى ضرورة امتلاك فرص القيادة وتحفيز الآخرين على التغيير والعمل، ويشمل التأثير والإلهام ويحتوي على عناصر فرعية (الدافع، والقيادة، والمنصب، والهيبة) حيث يمكن للفرد التأثير بشكل إيجابي في الآخرين .



والشكل (13) يوضح نموذج (Seal & et al , 2010).



شكل (13) نموذج (Seal & et al , 2010)

Source: Seal, Craig R., & Naumann, Stefanie E., & Scott, Amy N., (2010), Social Emotional Development: a New Model of Student Learning in Higher Education, Research in Higher Education Journal, pp1-13 .

## المبحث الثاني :- سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)

### Organizational Citizenship Behavior

يتناول هذا المبحث عرضاً نظرياً للسلوك الموثوق لما بعد الدور الذي يسمى سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، وسيتم عرض فقرات هذا المبحث على وفق الفقرات الآتية:

أولاً:- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

ثانياً:- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.

ثالثاً:- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية.

رابعاً: محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

خامساً: نماذج سلوك المواطنة التنظيمية.

سادساً:- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

أولاً:- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

### Concept of Organizational Citizenship Behavior

في عام (1969) أشار كل من (Katz & Kahn) إلى أنّ في أية منظمة لا يعد إنجاز العاملين لواجباتهم ضمن أنظمة العمل التعاونية ، و إنّ الحوافز تدفع بعفوية مقابل المساهمات غير الرسمية لإنجاز المهام بكفاءة، وأنّ هذه الآراء فتحت الأبواب أمام كثير من الباحثين في السنوات اللاحقة لبناء وتنفيذ السلوكيات الإيجابية مثل السلوك التنظيمي الاجتماعي والمعنوية التنظيمية والسلوك خارج الدور، وإنّ المنظمات التي تعتمد على إنجاز العاملين لمهامهم الرسمية هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرار لأمد طويل(Rego & Cunha,2006:3) ، وسميت هذه السلوكيات لاحقاً بسلوك المواطنة التنظيمية والأداء التطوعي (Jahangir et. al, 2004: 77).

وفي عام (1988) حدد (Organ) مفهوم (OCB) بأنه سلوك فردي طوعي (اختياري) وغير معترف به بصورة مباشرة من الأنظمة الرسمية في المنظمة، وبشكل عام يعزز الأداء العام، إنّ (Organ) اعتمد في صياغة مفهومه على كلّ من (Barnard,1932) و (Katz & Kahn,1964) إذ ذكر أنّ استعداد الفرد للمساهمة التعاونية والجهود المبذولة للمنظمة لا غنى عنها لتحقيق الأهداف التنظيمية والحفاظ على المنظمة، ومن المهم الإشارة إلى أنّ الأفراد يختلفون في استعدادهم للمساهمة والتعاون، وأنّ هذه الفروق الفردية لا يمكن تفسيرها من جانب القدرة، ولكن الحفاظ على المنظمة يمكن أنّ يكون تفسيره رفع مستوى المنظمة من خلال الممارسات الطوعية، فقد حدد (Katz,1964) مفهوم السلوكيات خارج الدور (Extra-role behaviors)، وقد لاحظ أنّ الموظفين يساهمون اسهاماً إضافياً، وأنّ هذه الجهود الإضافية تكون عن طيب خاطر من أجل تحقيق نتائج إيجابية .

ويرى (ريان، 2000: 458) بأنه سلوك لا يجلب أي مصلحة مباشرة على المدى القصير ولكن يُتوقع أنّ تُؤخذ هذه السلوكيات بنظر الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية، أي أنّ هذه السلوكيات تساهم في الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة ، في حين أشار (Johangir & et. al,

78: 2004) إلى أنه سلوك تطوعي لا يدعم التكتيكات الأساسية في حد ذاته بقدر ما يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية ، ويتضمن سلوك المواطنة التنظيمية التعاون مع زملاء العمل، وإنجاز الواجبات الإضافية بدون ملل، ومساعدة الآخرين، واستثمار الوقت و الموارد بكفاءة، والتشارك بالأفكار وتمثيل المنظمة ايجابياً ، (Turnipseed& Rassuli, 2005:244) .

وهذا ما أكده (الزبيدي,2007: 34) أيضاً إذ عده من عوامل النجاح الحرجة التي تستطيع المنظمة بواسطته أن تميز نفسها عن المنظمات الأخرى .و هو مسألة اختيارية شخصية والإغفال عنها لا يعاقب عليه القانون (Turker, 2010:185). علماً أنه مع بدء (Organ) بدراسة (OCB) بدأت الجهود العلمية للباحثين تركز عليه بشكل كبير .

وبيّن (Chien, 2010: 2) أنّ (OCB) هو مفهوم جديد نسبياً في تحليل الأداء، ولكنه يمثل سلوك الإنسان منذ القدم للعمل الفرقي والمساعدة المتبادلة.

ويعرض الجدول (5) مفهوم (OCB)

جدول (5) مفهوم (OCB) حسب رأي بعض الكتاب والباحثين والمفكرين

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
1	Morrhead & Griffin, 1995: 70	سلوك الأفراد الذين يسهمون اسهاماً إيجابياً في المنظمة.
2	Pare, 2001: 12	أداء العاملين وبما يفوق أدوارهم الموصوفة والمحددة.
3	Hellregel & et. al, 2001: 155	مهام تطوعية وغير مطلوبة رسمياً تتعدى واجبات العمل الرسمية والضرورية لبقاء المنظمة على قيد الحياة وصورتها الذهنية وقبولها.
4	Robbins, 2001: 21	سلوك طوعي (اختياري) وهو ليس جزءاً من متطلبات الوظيفة الرسمية ويؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

سلوك موجة نحو المنظمة والأفراد ويسهم في تعزيز الجانب الاجتماعي.	Deshpande, 2002: 2	5
سلوكيات اختيارية تهدف الى مساعدة الافراد او المنظمة، وليس من الضروري ان تدخل ضمن متطلبات الوصف الوظيفي للدور، وليست خاضعة للنظام الرسمي للمكافآت والعقوبات الجزائية على الرغم من انه قد يلاحظ ويكافئ الفرد عليها، وتعد هذه الافعال ايتارية او اجتماعية.	Spector& Fox, 2002: 51	6
نشاطات إيجابية، أي متروكة للموظف خارج واجبات العمل التي تسهم في نجاح العمل في المنظمة.	Thompson&Strickland,2003:446	7
سلوكيات تعود بالفائدة على المنظمة وتكون طوعية وتتجاوز التوقعات المطلوبة للدور.	Jahangir & et. al, 2004: 78	8
سلوكيات تتجاوز الواجبات الرسمية للعمل، أي إنجاز المهمات الخارجة عن متطلبات الدور.	Mcshane & Glinow, 2005: 143	9
سلوك اختياري موجه نحو الفرد والمنظمة يتجاوز توقعات الدور الحالي ويهدف الى تحقيق المنفعة للمنظمة.	Bogler & Somech, 2005: 43	10
السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج ضمن نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف الى تعزيز ادائها وزيادة كفاءتها وفعاليتها.	Organ &et al, 2006: 4	11
سلوكيات الأفراد التي تتجاوز متطلبات الدور المحدد في العمل.	Kreitner & Kinieki, 2007: 196	12
سلوك إيجابي طوعي من قبل العامل في المنظمة تجاه العاملين الآخرين او المنظمة نفسها بما يساعد في	الزبيدي، 2007: 59	13

تعزيز البيئة الاجتماعية وخلق اسس التعاون من جهة وتعزيز اداء المنظمة وفاعليتها ونجاحها من جهة اخرى.		
السلوكيات التي يظهرها العاملون التي تتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة، اذ تمثل مساهمات طوعية اختيارية للعاملين لمصلحة المنظمة والتي لا تكون الزامية ضمن الوصف الوظيفي الرسمي ولا تعطي اي ضمان للتعويض المباشر عنها من المنظمة.	Fournier,2008:13	14
سلوك خارج الدور يعود بالفائدة على المنظمة وهو اختياري ويتجاوز التوقعات الحالية للدور.	Chien,2010 :2	15
سلوك تنظيمي ايجابي يرتبط بكل فرد على حدة في التنظيم.	Turker, 2010: 291	16

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات الواردة فيه.

ومن خلال العرض السابق لبعض وجهات النظر لآراء عدد من الباحثين والكتّاب لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يتبين الآتي :-

نظر (Robbins, 2001)(Hellregel & et. al, 2001) إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنها أداء طوعي (اختياري)، أي لا يمثل جزءاً رسمياً من الوظائف الخاصة وفيه يلجأ الأفراد إلى التعاون فيما بينهم، ومن ثمّ سيسهم في فاعلية المنظمة عن طريق المتغيرات التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي هي بمثابة المنفذ للوظائف والمهام.

في حين ركّز (Pare,2001)(Mcshane & Glrov, 2005) ( Kreitner & Kinieki, ) (2007) وغيرهم على أنه سلوك خارج حدود الدور، أي أنّ الأفراد يقومون بأعمال خارج العنوان الوظيفي المحدد لأداء المهمة، وأنّ الاستمرار في ذلك وبذل جهد إضافي يكون ضرورياً لإكمال المهمة بفاعلية. في حين أكّد (Morrhead & Griffin, 1995) ،(الزبيدي، 2007) على أنه سلوك

تنظيمي ايجابي يسهم في تعزيز البيئة الاجتماعية للمنظمة . وشدد (Hodson,2002:65) يجب أن يكون هناك تطابق بين الإدارة ومعايير مكان العمل وهذا ما يسمى بإدارة سلوك المواطنة التنظيمية، وهي أكثر من قرار بسيط من ناحية العدالة بين العاملين، فمعايير مكان العمل معقدة ومتعددة الوجوه وتتضمن مواصفات تنظيم الطرق وبشكل متماسك مما يستدعي حماية حقوق كل العاملين في مكان العمل . ويرى الباحث إلى أن (OCB) هي سلوك اختياري خارج حدود الوظائف المحددة للأفراد لكن لا يكافأ عليه رسمياً ويسهم في تعاون وتماسك فريق العمل مما يحقق الفاعلية التنظيمية وبما يسهم في التغيير الاستراتيجي المطلوب.

### ثانياً:- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

#### Importance of Organizational Citizenship Behavior

أشار العديد من الباحثين الى أن سلوك المواطنة التنظيمية تحقق الكفاءة والنجاح والفاعلية التنظيمية لان اداء هذه السلوكيات يسهم في تحقيق الاستخدام الامثل للموارد الموجودة، ويمكن مشرفي العمل من تكريس الكثير من الوقت للقيام بالنشاطات المنتجة مثل التخطيط والجدولة وحل المشكلات والتحليل التنظيمي وتعزيز انتاجية زملاء العمل.( Niehoff & Walz, 2000:302) .

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

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

الآتي:-

1- التأثير في الاداء والنجاح التنظيمي من خلال تحسين انتاجية العاملين والادارة وتسخير الموارد

النادرة للمنظمة لتحقيق الاهداف الانتاجية لأنها تؤدي الى تماسك وتعزيز روح الفريق مما يرفع

من مستوى العمل الجماعي والتعاوني .

2- تحقيق التناسق بين اعضاء فرق العمل .

- 3- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة .
- 4- تعزيز قدرة المنظمة لاستقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال جعل مكان العمل اكثر جاذبية ومتعة .
- 5- التعاون عل حل المشكلات وهذا ما يوفر الوقت والجهد للإدارة لان الاجواء الايجابية السائدة تقلل من نطاق الاشراف والرقابة مما يوجه جهودهم لمجالات اخرى .
- ويرى ( Wagner & Rush, 2000:379 ) أنّ سلوك المواطنة التنظيمية لها اثر ايجابي متراكم على التوظيف التنظيمي .

و اشار (العامري، 2002: 23) الى أنّ سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) تخفض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة، والمحافظة على وحدة التماسك في المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية. واكد ( Bogler & Somech, 2004:57) أنّه نتيجة لاعتراف الباحثين بأنّ (OCB) هو سلوك خارج الدور، وله تأثير كبير في نجاح المنظمة ، وأنّ تحديد الأدوار أمر غير كافٍ للتنبؤ بفاعلية المنظمة التي يجب أن تعتمد على الموظفين الذين يكونون على استعداد عالٍ لبذل جهود تتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية.

ولكي تكون المنظمات فاعلة، فإنّ سلوك المواطنة التنظيمية يعد ضرورياً لها كشكل من اشكال السلوك المنتج . (Lock, 2005:29).

و أوضح (الزبيدي، 2007: 80) أنّ على المديرين الانتباه إلى أنّ سلوكيات المواطنة التنظيمية قد يكون لها أثر في تعزيز مقاومة التغيير وأصناف الإبداع التنظيمي وأيضاً يجب الانتباه إلى أنّ المواطنة المفرطة تلحق الضرر بالعلاقات بين زملاء العمل، إذا شعر العاملون بأنهم في حالة تنافس مع بعضهم ومن سيكون الأفضل مما سيقود إلى تدمير المنظمة.

وأشار (fife,2008: 28) إلى أنّ لـ(OCB) مجموعة منافع لان الأفراد في المنظمات غالباً ما يقومون بمساعدة الآخرين لاعتقادهم بأنّ ذلك سيعود عليهم بمنفعة مادية ومكافآت, فيسعون إلى خلق صورة ايجابية في موقع العمل لتغيير انطباعات الإدارة العليا نحو الأحسن مما يعود عليهم بدرجات



تقويمية أعلى فتزداد بذلك فرص الترقية والتقدم الوظيفي، أما بالنسبة للمديرين فستسهم (OCB) اسهاماً فاعلاً في زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وأن غيابها سيؤثر سلبياً على المنظمة، فضلاً عن أنها ستساعد في تحسين الاتصالات إن زادت ممارستها من لدن أفراد المجموعة. ويرى (عبد الله وآخرون، 2008: 19) أنها تعد سلوكاً مرغوباً من وجهة نظر المنظمة كون مثل هذا السلوك يؤدي إلى زيادة الموارد المتاحة وكذلك التقليل من آليات الرقابة التي تكون مكلفة. وأوضح (Chughta, 2008:85) أهمية (OCB) تتمثل في التعاون في العمل وتحسين الإنتاجية، و كفاءة أعلى في استخدام الموارد وتخصيصها، و تخفيض الكلف، وتحسين الجاذبية التنظيمية من خلال الجودة العالية للمنتسبين الجدد. وتستفيد المنظمة من تشجيع العاملين على الالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية، لأنها تزيد الإنتاجية، و الكفاءة، ورضا الزبون، وتخفض الكلف ومعدلات الغياب ودوران العاملين . (Podsakoff& et al, 2009: 122).

والمنافسة العالمية تسلط الضوء على أهمية الابتكار والمرونة وسرعة الاستجابة وروح التعاون من أجل نجاح تنظيمي طويل الأجل، وأن التصرفات العفوية المبتكرة تسلط الضوء وتكشف حيوية (ديناميكية) حماية المنظمة لنفسها في ظل البيئة الديناميكية، مع الأخذ بنظر الاعتبار ضرورة اعتماد المنظمة على الموظفين الذين هم على استعداد عالٍ للمساهمة الفاعلة وبغض النظر عن دورهم الرسمي، ومن ثمّ سلوكيات الموظفين وبالأخص سلوك المواطنة التنظيمية أصبح اليوم أكثر أهمية، بل حاسم بالنسبة لبقاء المنظمة (Turker, 2010: 182).

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

وأكد ( Ishak & Alam, 2009:326) أنّ (OCB) تعمل على تعزيز الأداء التنظيمي لأنها تسهم في تعزيز البنية الاجتماعية للمنظمة وتقليل التصادم وزيادة الكفاءة والفاعلية.

ويرى (Chien, 2010 :2) أنّ سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) يعد مؤشراً إيجابياً في تعزيز الأداء التنظيمي، وأضاف (Liu & et al,2010: 19) أنّ (OCB) تعمل على زيادة قدرة المنظمة على التكيف والمساهمة في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة في ظل الديناميكية والتغيير السريع الذي تشهده البيئة. كلّ ذلك كان توضيحاً للجوانب الإيجابية لـ(OCB) بينما يمكن القول إنّ لـ(OCB) بعض الجوانب السلبية التي أشار إليها (Burns & Carpenter, 2008: 53) على أنّها تشمل الاشاعات والسلوكيات التي تخدم الذات أو التي تشجّع على العزلة وعدم المشاركة في الأنشطة وعدم السعي في مساعدة الآخرين. بينما يؤكد (Fife,2008:30) أنّ أخطر ما يواجهه الفرد عند ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية بشكل زائد هو الارهاق والنزاعات العائلية، أو قد يلجأ بعض المديرين من الاستخدام غير القانوني لهذا النوع من السلوكيات فيميلون إلى معاملة الأفراد وكأنهم عديمو الإحساس.

يتضح مما تقدم:

1. إنّ سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) توجه فكري يتبناه الفرد ويمارسه للإسهام في زيادة معدلات الإنتاج .
2. الاسهام في تنسيق النشاطات عبر فرق العمل في المنظمة من خلال الأدوار غير الموصوفة التي يمارسها الأفراد .
3. إنّهُ يحقق استقراراً في الأداء التنظيمي وأنّ غيابه يجعل المنظمة أقل كفاءة وفاعلية وتكيفاً للتغيرات البيئية.
4. إنّ لـ (OCB) جوانب سلبية مثلما لها جوانب ايجابية ويتمثل ذلك في الارهاق، وعدم الرضا عن التقييمات أي عدم الشعور بالعدالة، والمعاملة القاسية للعاملين ومن ثمّ قد تقود إلى فشل المنظمة.

## ثالثاً:- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

## Characters of Organizational Citizenship Behavior

اشار (Johns,1996:146) الى أنّ سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل بالخصائص الآتية:-

- 1- إنه سلوك اختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
  - 2- لا تتم مكافئته من خلال نظم الحوافز الرسمية في المنظمة.
  - 3- إنه سلوك طوعي ينبع من الادوار الاضافية التي يمكن أن يؤديها الفرد.
  - 4- يسهم في زيادة فاعلية المنظمة.
- في حين حدد كل من (Netemeyer&Boles,1997:74) ست خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية هي:-

- 1- رغبة واختيار طوعي غير اجباري .
  - 2- غير موصوف وظيفياً، اي أنه يتعدى حدود متطلبات الوظيفة.
  - 3- لا يترتب عليه أثر في نظام المكافآت والعقوبات.
  - 4- سلوك نزيه يترتب على ممارسته تحقيق رفاهية المنظمة وهي تكمن في اداء السلوك الايجابي او الامتناع عن السلوك السلبي .
  - 5- لا يعود هذا السلوك على الفرد بفائدة مباشرة على المدى القصير، أو يؤخذ بالاعتبار عند تقويم ادائه الوظيفي والمفاضلة بينه وبين زملاء عمله الآخرين .
  - 6- يعد ذا اهمية كبيرة بالنسبة للأداء الوظيفي الفاعل للمنظمة، فهو يسهم في زيادة فاعلية المنظمة واستمرارها بأداء رسالتها، لذلك تشجع المنظمات العاملين على ممارسة هذا السلوك.
- ويمكن أن نستنتج من الخصائص السابقة بأنّ خصائص سلوك المواطنة التنظيمية تتمثل بالآتي:-

- 1- سلوك تطوعي اختياري وليس الزامياً.
- 2- سلوك ايجابي وليس سلوكاً سلبياً.
- 3- لا يدرج ضمن متطلبات العمل الرسمي ولا ضمن الوصف الوظيفي.

4- لا تتم مكافئته اذا نفذ ولا يعاقب عليه اذا لم ينفذ.

5- يخدم مصلحة المنظمة والعاملين.

رابعاً:- العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية

### Effecting Factors in Organizational Citizenship Behavior

أشار (Mcshene & Glinow,2000) إلى أنّ العوامل المؤثرة في (OCB) تتمثل بالمعاملة العادلة التي تتبعها المنظمة مع موظفيها بحيث تشجع المنظمة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تصحيح الشعور بالظلم في مكان العمل ويشعر الموظفون بالتزام عالٍ عندما تتبع المنظمة العدالة في نظام توزيع المكافآت وتصحيح الأخطاء عندما يشعر الموظفون بالظلم في المعاملة، أي أنّ هناك طريقتين لتحسين سلوك المواطنة، أولهما: شعور الموظفين بالعدالة في إشراكهم بالمهام، وثانيهما: التزام الموظفين الأخلاقي تجاه المنظمة من خلال شعورهم بالمسؤولية الاجتماعية .

وبين (Hellriegel & et al, 2001, 155) أنّ الأفراد الذين يعاملون بعدالة والذين يكونون راضين عن العمل هم الأفراد الأكثر احتمالاً في أن يشتركوا بسلوك المواطنة التنظيمية.

ويرى (Bogler &Somech,2004:65) أنّ الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي هي اهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية. في حين أكد (Kreitner & Kinicki,2007: 196) أنّ سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) تكون مرتبطة وبشكل ايجابي مع إدراك الأفراد للعمل والتزامهم اتجاه المنظمة ، ومرتبطة بشكل اكبر بالقيادة التي تؤثر بشكل كبير في رغبة الموظف لإبداء مثل هذه السلوكيات .

واشار (الزبيدي، 2007 : 70-75) الى أنّ العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية تتمثل بالرضا الوظيفي، والقيادة، والاندماج الوظيفي، والدعم التنظيمي، والثقة، والعدالة، والخصائص الفردية. ويرى كل من (Ishak & Alam, 2009:325-326) أنّ العدالة والقيادة هي من أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند دراسة (OCB). أما (chien,2010: 3) فقد بين أنّ مجموعة الدوافع المختلفة قد تكون من الأسباب المحتملة لجعل

الموظف يمارس سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) في حين أنّ الرضا الوظيفي هو أفضل متنبئ في مجال (OCB) لحد الآن . و أشار (Turker,2010: 186) إلى أنّ الرضا والالتزام والإدراك والتماسك والدعم التنظيمي كلها يمكن أن تعد عوامل مؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية أما القيادة فتعد المفتاح الداعم لسلوكيات المواطنة التنظيمية .

والجدول (6) يعرض العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية بحسب وجهات نظر بعض الباحثين .

جدول (6) العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية

ت	الباحث والسنة	العدالة التنظيمية	الالتزام التنظيمي	الرضا الوظيفي	الدافعية	الخصائص	الفردية	القيادة	الاندماج الوظيفي والإثارة	الدعم التنظيمي	الثقة
1	Meshen & Clinow, 2000	*	*								
2	Helriget et. al, 2001	*		*							
3	Bogler &Somech,2004	*	*	*							
4	Kreitner & Kinieki, 2007		*					*			
5	الزبيدي، 2007	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
6	Turker, 2008		*	*				*			
7	Burns & Crpentor, 2008							*			*
8	Ishak & Alam, 2009	*						*			

					*	*			Chien, 2010	9	
*								*	*	Liu et al,2010	10
	*		*			*	*			Turker, 2010	11
3	2	1	6	1	2	6	7	6	المجموع		

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

يتضح من الجدول (6) أنّ للالتزام التنظيمي أعلى تكرار في الأدبيات المعروضة إذ حصل على تكرار (7)، يليه كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والقيادة بمجموع (6) ثم الثقة ب(3) وأخيراً الدافعية بتكرار (2). واستناداً إلى ما تقدم فإنّ اهم العوامل المؤثرة في (OCB) التي سنتناولها هي:

- 1- الرضا الوظيفي.
- 2- العدالة التنظيمية.
- 3- الالتزام التنظيمي.
- 4- القيادة.
- 5- الثقة.
- 6- الدافعية.

#### 1- الرضا الوظيفي: Job Satisfaction

يسمى الشعور الايجابي للفرد تجاه عمله بالرضا الوظيفي، وعموماً يواجه الافراد هذا الموقف عندما يتوافق عملهم مع احتياجاتهم واهتماماتهم، وعندما تكون ظروف العمل والمكافآت مثل الأجور مقنعة وعندما يحبون زملاءهم في العمل. (Daft & Noe,2001: 112). أو هو تعبير عن مشاعر الأفراد وأحاسيسهم تجاه المظاهر المختلفة في العمل. (Hellrigel et. al, 2001: 329). وعرفه (Invanccvich & matteson, 2002: 121) بأنه اتجاهات الأفراد عن عملهم ويكون

ناتجاً عن طبيعة عمل الأفراد ومعرفتهم بها ويعبر عن درجة التوافق بين الأفراد والمنظمة. أوقد يقصد به درجة إشباع حاجات الفرد في العمل, ويحقق هذا الإشباع من خلال الأجر و ظروف العمل و طبيعة الإشراف و طبيعة العمل نفسه .

في حين عزفه (kreitner & kinicki,2007: 192) بأنه رد الفعل العاطفي تجاه الظروف الوظيفية المختلفة . ولكن كان مفهوم (Robbins & judge, 2009:117) يتميز بدقته إذ أشارا إلى الرضا الوظيفي بأنه الموقف العام للفرد تجاه العمل، على أنّ الشخص ذا المستوى العالي من الرضا يحمل مواقف ايجابية، في حين أنّ الشخص الذي لا يكون مقتنعاً أو راضياً سوف يحمل مواقف سلبية تجاه عمله. وعندما يتكلم الناس عن مواقف العاملين، فهذا يعني الرضا الوظيفي وهو شعور ايجابي عن وظيفة الفرد ينتج من تقييم خصائصها. و الفرد مع مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لديه مشاعر ايجابية. عن وظيفته، بينما الفرد مع مستوى منخفض من الرضا الوظيفي لديه مشاعر سلبية. (Robbinse,2011: 110)، و يبدو من المنطقي افتراض أنّ الرضا الوظيفي يجب أن يكون محدداً رئيساً لسلوك المواطنة التنظيمية للعامل (Podsakoff& Mackenzie,2000: 513). والعاملون الراضون هم اكثر احتمالية للتحدث بإيجابية عن المنظمة، ومساعدة الآخرين، والذهاب الى ابعد من التوقعات الطبيعية في وظيفتهم. هم ربما يقوموا بالعمل اكثر من واجباتهم لانهم يرغبون بتبادل خبراتهم الايجابية. و يرتبط الرضا الوظيفي بشكل معتدل مع سلوكيات المواطنة التنظيمية. والناس الراضون اكثر مع وظائفهم هم اكثر احتمالية لتعزيز الارتباط في سلوكيات المواطنة التنظيمية. (Hoffman& et al,2007: 555) ، لماذا؟ لأن ادراكات العدالة تساعد في توضيح العلاقة. (Blader& Tyler,2009: 445). والافراد الذين يشعرون بدعم زملائهم لهم هم اكثر احتمالية في تعزيز سلوكيات المساعدة، بينما اولئك الذين لديهم خصومة مع زملائهم هم اقل احتمالية للقيام بذلك. (Chiaburu&Harrison,2008: 1082).

وتبرز أهمية الرضا الوظيفي بأنه يُبنى على اتجاهات العمل ولكنه أعم منها من حيث إنّ الرضا الوظيفي يرتبط بكيفية ملائمة الوظيفة لأداء الفرد بشكل عام ويأتي ذلك من خلال إشباع عوامل منها

خارجية كبيئة العمل ومنها داخلية كالعمل نفسه الذي يقوم به الفرد وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله أو رغباً به توافقاً مع ما يريده. (الموسوي, 2008: 11).

وتتنوع اسباب الرضا الوظيفي، مثل حب العمل والافراد الذين عملت معهم والوظائف التي توفر التدريب والتنوع و الاستقلال و السيطرة على رضا العاملين بشكل اكبر. (Bond & Bunce, 2003:1057),(Barling& et al,2003:276). هي تبين ايضاً كيف يلتحق الناس بالمحتوى الاجتماعي جيداً لمكان عملهم وكيف يكونون راضين بشكل كامل. (Humphrey & et al, 2007:1332)

إنّ الاستقلال و التغذية العكسية و الدعم الاجتماعي والتفاعل مع زملاء العمل خارج مكان العمل يرتبط بقوة بالرضا الوظيفي حتى بعد بيان خصائص العمل نفسه.

(Chiaburu & Harrison, 2008:1082)

ومن المحتمل أن تلاحظ إنّ المكافأة تكون في حديث الافراد عن الرضا الوظيفي. فالافراد الفقراء او الذين يعيشون في بلدان فقيرة، يكون ارتباط المكافأة مع الرضا الوظيفي والسعادة على مستوى كلي. (Diener & et al, 1993:195)، النقود تحفز الناس، لكن ما يحفزنا ليس بالضرورة نفسه ما يجعلنا سعداء ، و الرضا الوظيفي ليس عن ظروف العمل فحسب ، لان الشخصية تلعب دوراً مهماً فيه. (Diener & Seligman, 2004:110). و إنّ الناس الذين لديهم تقييمات ذاتية جوهرية ايجابية وهي الاساس لقرارات(استنتاجات) الافراد التي لديهم عن قابلياتهم ومقدراتهم واستحقاقهم كأشخاص. ( Grant 117:2005). إنّ الاستحقاق العالي للأفراد مع قابلية اساسية يكونون راضين مع وظائفهم اكثر من اولئك الذين لديهم تقييمات ذاتية جوهرية سلبية. ( judge &Hurst, 159:2007). و وفقاً الى (Jahngir & et al,2004 :80) فإنّ من الممكن أن يكون للرضا أثر ايجابي مع الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) وهذا بدوره يؤثر تأثيراً كبيراً في عدم تغييب العاملين عن العمل وعدم القلق النفسي، وأنّ الأفراد الذين



يكونون على مستوى عالٍ من الرضا عن العمل هم أكثر عرضة للمشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) ، بالإضافة الى ذلك فإن الأفراد بمستوى اقل من الرضا وفرص العمل سيكونون أكثر ميلاً للبحث عن وظائف أخرى أو مغادرة المنظمة .

ويرى الباحث أنه يجب أن يشبع الفرد حاجاته الاساسية في موقع العمل مثل الاشراف والراتب وسياسات الدفع و ظروف العمل (وهذه تسمى العوامل الصحية في نظرية هرزبرك للدافعية) ، فاذا ما توافرت هذه العوامل وحدها لا تكفي لتحفيز العاملين وكسب رضاهم عن العمل، بل يحتاج الى العوامل الدافعة (الداخلية) المرتبطة بشكل اكبر بالرضا الوظيفي وهذه العوامل (التقدم و الاعتراف بجهود العاملين و المسؤولية و الانجاز) وبالتالي تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (OCB).

## Organizational Judge

## 2- العدالة التنظيمية:

إنّ العدالة المتوقعة قد تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) . وتعود جذور ومفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة التي نادى بها (Abams,1964) وبشكل موجز إنّ نظرية العدالة (العدالة التنظيمية) تقول إنّ الافراد يقارنون مدخلات ومخرجات وظيفتهم مع تلك التي لدى الاخرين ثم يستجيبوا لمقاومة اي من عدم العدالة. (Robbins,2011:257). وأنّ للعدالة التنظيمية علاقة بالمنظمة على أنها نوع من التبادل الاجتماعي وفي عملية التبادل الاجتماعي هذه فإنّ الموظفين يلمسون العدالة في المعاملة والثقة في المدراء التي تتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية والقيام بأعمال تطوعية تعود بالنفع للمنظمة . ووضع (Colquitt,2001:79) ست قواعد أساسية تمثل في مجملها الإطار الهيكلي للعدالة التنظيمية، وقد تمثلت خلاصة تلك القواعد بالآتي :-

أ- مدى وجود فرصة حقيقية لمراجعة القرارات وتعديلها.

ب- تخصيص الموارد على أسس ومعايير أخلاقية.

ت- الاهتمام بأشراك الافراد المعنيين بعملية اتخاذ القرار ووجهات نظرهم.

ث- الحيادية والابتعاد عن المصالح الشخصية عند اتخاذ القرار.

ج- اتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة وسليمة.

ح- عدالة تطبيق إجراءات الثواب والعقاب على جميع الأفراد، وفي مختلف الظروف والأوقات.

وبالاستناد إلى نظرية العدالة، فإن العاملين الذين يدركون عدم العدالة سيتخذون احد ستة خيارات:- (Greenberg,1989:174)

- أ- تغيير مدخلاتهم (تقليل الجهد اذا قل الدفع، او زيادة الجهد اذا زاد الدفع).
  - ب- تغيير مخرجاتهم (الدفع للأفراد على اساس القطعة يمكن أن يزداد دفعهم من خلال انتاج كمية اكثر من الوحدات بجودة منخفضة).
  - ت- تحريف الادراكات عن الذات.
  - ث- تحريف الادراكات عن الاخرين.
  - ج- اختيار افراد كثيرين للمقارنة معهم.
  - ح- ترك الوظيفة بشكل نهائي.
- وإن العدالة التنظيمية هي الادراك الشامل لما هي العدالة في موقع العمل .

(Leung&et al,2004:405). وهناك ثلاثة انواع للعدالة هي:- (Robbins,2011:258).

- أ- العدالة التوزيعية:- هي العدالة المدركة لمقدار وتخصيص المكافآت بين الافراد.
- ب-العدالة الاجرائية:- هي العدالة المدركة للعملية المستعملة لتحديد توزيع المكافآت.
- ت-العدالة التفاعلية:- هي العدالة المدركة التي بموجبها يعامل الفرد بكرامة، اهتمام، واحترام.

ويمكن أن تساعد هذه الانواع المديرين في احتضان العاملين للعدالة بشيئين:-

- أ- يجب أن يدركوا إن العاملين حساسون بالأخص لعدم العدالة الاجرائية عندما تكون الاخبار سيئة (هذا يعني، عندما يكون عدم عدالة توزيعية).

ب-عندما تعنون العدالة المدركة ، يحتاج المديرين الى التركيز على افعالهم لمصدر المشكلة.

(Reb &et al,2006:31).

ونرى إن العدالة التنظيمية شعور في ذهن الفرد بأن الجميع متساوون بالحقوق والواجبات في المنظمة ، وعلى الرغم من أن العدالة التنظيمية أفكار مترابطة وليست مختلفة تماماً إلا

أن جذورها مختلفة فالعدالة التنظيمية قادرة على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في كثير من الحالات وسلوك المواطنة التنظيمية هو الداعم للعدالة التنظيمية في كثير من الحالات في المنظمات. ويرى الباحث إنه لتعزيز وتوطيد سلوك المواطنة التنظيمية يجب أن تتحقق جميع انواع العدالة خصوصا العدالة التفاعلية لأنها تمس كيان العاملين ووجودهم وإذا ما ادرك العاملون بعدالة تنظيمية ازاءهم، فسوف يعززون سلوك المواطنة التنظيمية و فاعلية المنظمة .

### 3- الالتزام التنظيمي : Organizational Commitment

إنّ المحدد المهم الآخر لسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) هو الالتزام التنظيمي، ويقصد به الولاء للمنظمة والارتباط المطلق بها. (Daft & Noe,2001: 113) .

وأوضح (جرينبرج وبارون، 2009 : 215) أنّ الالتزام التنظيمي مفهوم يتعلق بدرجة اندماج الفرد بالمنافسة واهتمامه بالاستمرار فيها، ويرى الباحث أنّ مفهوم الالتزام التنظيمي مختلف تماماً عن مفهوم الرضا الوظيفي لأنّ الفرد قد يكون راضياً ولكنه قد يكون غير ملتزم . وهو الدرجة التي فيها يحدد العامل مع منظمة معينة واهدافها ويرغب في البقاء كعضو في المنظمة . (Robbinse , 2011: 109) .

وهناك ثلاثة أبعاد مستقلة للالتزام التنظيمي:- (Meyer & et al,1993: 538)

أ- الالتزام الفاعل (العاطفي):- هو الاستمالة العاطفية للمنظمة والاعتقاد بقيمتها. على سبيل المثال، عامل شركة (بيتكو) قد يلتزم بفاعلية مع الشركة بسبب انغماسه مع الشركة، وهو الارتباط أو الاندماج والتأثير الذي ينتج عنه ولاء الموظف للمنظمة من خلال بقاءه فيها وليس بتحقيق أي غرض آخر، ومن المهم الإشارة هنا إلى أنّ الموظفين الذين يرتفع لديهم الالتزام العاطفي يعملون أطول من الذين لا يمتلكون ذلك لأنّ الالتزام نابع من الذات فنراهم راغبين في العمل.

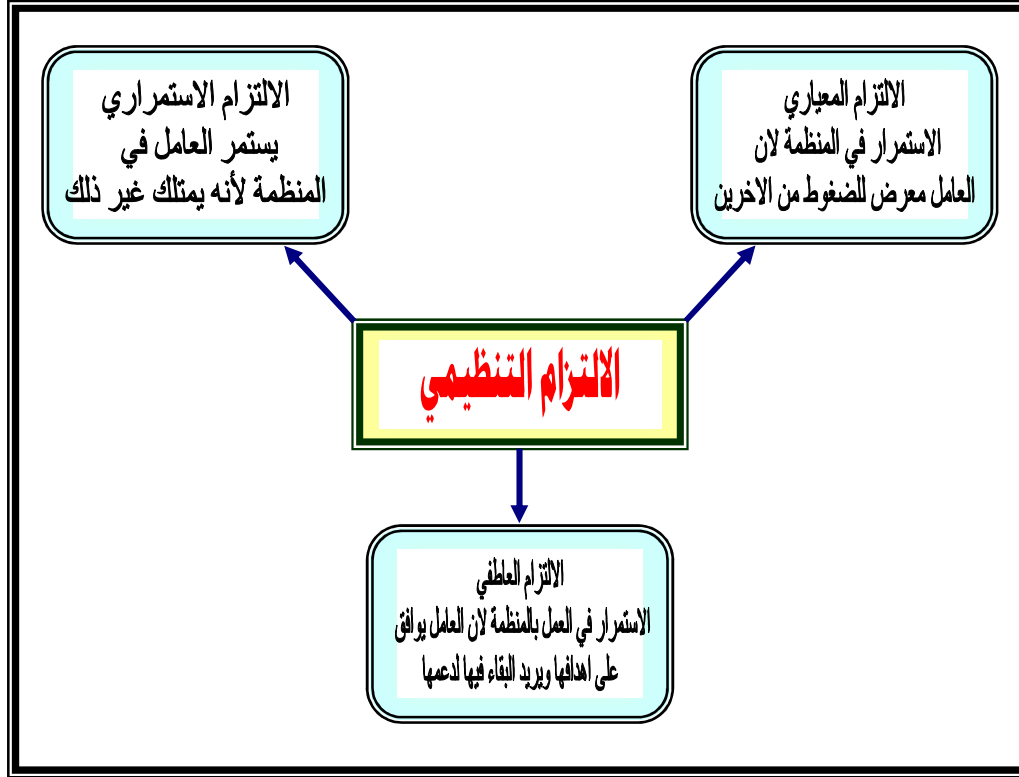
ب- الالتزام المستمر:- هو القيمة الاقتصادية المدركة للبقاء مع المنظمة مقارنة مع العيش فيها، و قد يلتزم العامل تجاه رب العمل لأنه يدفع (يعوض) جيداً ويشعر بما يقدمه لعائلته، وهو استثمار (الفرق بين ما يقدمه الموظف من جهد ووقت ومهارة في عمله وما يحصل عليه من أجر، وتعويضات ومكانة) ، فتكون نتيجته إما ايجابية من خلال بقاء الموظف في المنظمة، أو سلبية ينجم عنها تركه لعمله، و الموظفون الذين يرتفع لديهم الالتزام المستمر ، فهؤلاء يعملون لأنهم بحاجة إلى العمل.

ت- الالتزام القياسي (المعياري):- الالتزام (التعهد) للبقاء مع المنظمة لأسباب اخلاقية وادبية، يتصور العامل إن الابتكار الجديد يحتم عليه البقاء مع رب العمل لأنه يشعر بانه اذا ترك رب العمل ، قد يجعله في ضيق. وهو يعني شعور العاملين بالالتزام وبقاءهم في المنظمة. وإن الموظفين من ذوي الالتزام المعياري يشعرون بأنه يتوجب عليهم العمل.

واشار (Hoffman & et al,2007: 556) الى العلاقة الايجابية بين الالتزام التنظيمي ونتاجية الوظيفة، وإن الاشكال المختلفة من الالتزام التنظيمي لها تأثيرات مختلفة في السلوك، وجدت احدى الدراسات إن الالتزام الفاعل المرتبط بالأداء التنظيمي أكثر قوة مما كان في الالتزام المستمر. (Gong & et al,2009: 263).

و وضحت دراسة اخرى إن الالتزام المستمر كان مرتبطاً بشكل اقل لكنه ازداد ليشكل غياب الاداء الوظيفي. وهذه النتائج تجعل الاحساس بأن الالتزام المستمر ليس التزاماً للجميع. عكس الالتزام الفاعل او التعهد (الالتزام القياسي) تجاه رب العمل؛ فأن الالتزام المستمر يصف العامل ملتزماً تجاه رب العمل لأنه ببساطة ليس هناك اي شيء افضل متاح. (Luchak & et al,2009: 786).

والشكل (14) يوضح هذه الأنواع الثلاثة والعلاقة بينهما.



شكل (14) أنواع الالتزام التنظيمي

المصدر: جرينبرج, جيرالد وبراون, روبرت(2009)، السلوك في المنظمات ، دار المريخ, الرياض، السعودية .

ويرى الباحث إن الالتزام المستمر أقل انواع الالتزام التنظيمي اثراً لفاعلية المنظمة ومن ثم الالتزام العاطفي وبعد ذلك الالتزام المعياري الذي يعد اكثر الانواع توطيداً لسلوكيات المواطنة التنظيمية والذي يؤدي الى مثابرة العامل وتضحيته من اجل منظمته و تحقيق التغيير الاستراتيجي المنشود .

وأوضح (Mcshene & Glinow,2000: 36) أنّ الالتزام التنظيمي شرط لتوافر سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) وأشار إلى انه يجب أن يكون الموظفون متمسكين بالقيم الإضافية وخصوصاً الشعور بالمسؤولية الاجتماعية التي يشير إليها الالتزام الأخلاقي للمنظمة أو التزام الأشخاص تجاه الآخرين الذين يتفاعلون مع تصرفات الشخص، وإنّ الأشخاص ذوي المسؤولية

الاجتماعية القوية يتحفزون لمساعدة الآخرين أكثر من غيرهم وسواء كان هناك مقابل أم من دون مقابل ، وبتلك المساعدة يجب أن يتجنبوا السلوكيات التي تتدخل بأهداف الآخرين ، لذا تسعى المنظمات إلى أشخاص يمتلكون تلك السلوكيات .

و لكي يكون الالتزام التنظيمي فاعلاً نرى أنه لا بد من أن يكون هناك تقدير واهتمام بالأفراد العاملين ووضوح في توجه المنظمة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها، وأن يكون لدى الافراد العاملين القدرة على اداء واجباتهم ومسؤولياتهم تجاه المنظمة وتعزيز الالتزام التنظيمي، و التأثير في الافراد العاملين بالترامهم التنظيمي تجاه المنظمة وأهدافها والاستعداد للتضحية من أجلها.

### Leadership

### 4- القيادة

تعد القيادة الكفؤة أحد أهم عناصر النجاح في المنظمات عموماً ، فهي المحرك الأساسي للمنظمة لتعمل ضمن استراتيجية عمل واضحة وهادفة، وشغل مفهوم القيادة كثير من العلماء لسنوات عديدة، وقد اتجهت معظم دراساتهم إلى دراسة خصائص القائد وسلوكه، وبعد ذلك اتجه الباحثون إلى دراسة مجموعات العمل والمؤثرات التنظيمية التي تؤثر في القيادة ودرجة فاعليتها، فمن هو القائد وما هي القيادة ؟ هل هي مجموعة من الصفات أو السمات إذا ما توافرت في فرد أصبح قائداً ليقود الآخرين؟ أو هي مجموعة من العلاقات التبادلية بين فرد معين ومروسيه ؟ بحيث تظهر هذه العلاقة قوة تأثير معينة من هذا الفرد على سلوك مروسيه؟ (بربر, 1996: 130).

وعُرِّفت القيادة بأنها القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، و القدرة على تحفيز الآخرين لفهم هذه الرؤية والأيمان بها،(Hill,2001:15). في حين أكد (رضوان,2002: 81) بأنها دور اجتماعي رئيس يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة (المرووسين) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق هدف المجموعة. وأشار (Wheelen & Hunger,2004:214) الى أنها توجيه الآخرين والاستخدام الفاعل والكفوء لقبلياتهم ومهاراتهم ، لإنجاز الأهداف التنظيمية، أو هي التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين

للمساهمة بشكل فاعل في نجاح المنظمات التي ينتمون إليها. ( Mc shane&Glinow,2005: 416). والقيادة على أساس نظرية السلطة الرسمية تمثل السلطة الشرعية في المنظمة فهي التي تمكن القائد من توجيه العمل الجماعي لأعضاء المنظمة ، فهذه السلطة هي أساس القيادة. (بن حبتور،2000:117). وترى الدراسة أنّ القيادة هي فن جذب المرؤوسين وتحفيزهم لإنجاز الاهداف الفردية واهداف فرق العمل والاهداف التنظيمية بشكل فاعل.

والفرق بين مفهوم القيادة والرئاسة هو أنّ المدير (الرئيس) يعتمد كثيراً على السلطة المفوضة إليه من الادارة العليا في الهيكل التنظيمي والنتيجة عن طبيعة المنصب الذي يشغله، في حين أنّ القائد يستمد كامل سلطته من المجموعة التي ينتمي أو ينتسب إليها، فقيادته نابعة من المجموعة . المجموعة في ظل المدير يتم التعاطي معها من باب الثواب والعقاب لأنّه من خارجها ومفروض عليها حيث لا أهداف مشتركة بين الطرفين ويتجه المدير لصيانة منصبه إلى تفرقة الجماعة التي يترأسها، ويبقى على مساحة من التباعد بينه وبينها.(بربر , 1996: 131 ).

وأشار (Cunha & et al, 1999: 32) الى أنّه في الحالات الطارئة غير المخطط لها يجب أن يتولى زمام الأمور القائد القوي وخصوصاً عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرار عاجل وفوري بسبب تعقيد المشكلة. وأضاف (9 : Kamoche & et al,2000) أنّ القيادة من العوامل التي تؤثر بشدة في جودة الارتجال التنظيمي إذ يجب على القائد أن يعطي مجالاً من الحرية للأفراد ليؤدوا دور القائد في مواجهة الأزمات، لأنّ القائد الذي يبدي المساعدة والتأييد هو من يدعم أسلوب التعاون في العمل من غير ضوابط صارمة ومراقبة متشددة وهذا يزيد من فاعلية الارتجال التنظيمي (Meyer, 2005: 7)، ويرى (4-1 : Suschek & et al, 2001) أنّ نجاح الارتجال التنظيمي يحتاج لبيئة آمنة وهذا يتعلق بالقيادة المباشرة على المجموعة وتوفيرها للبيئة والجو المناسب للارتجال ومواجهة الأزمات الطارئة ، فالقائد يجب أن يفتح على الأفكار الجديدة ويسمح بالتعاون المشترك والابتكار ويؤمن بأنّ العمل هو مصدر تحفيز العاملين وهذا يتطلب مزيداً من الحرية والابتكار وحرية التعامل مع الظروف الطارئة المستجدة أكثر من الاتجاه الظاهر القائم على تأكيد الرقابة وتشبيط ابتكار الأفكار. وأنّ طبيعة القيادة تؤثر في سلوك الأفراد والمجموعة، فالقائد يجب أن لا يعتمد على هياكل

محددة في التعامل مع المستجدات بل عليه أن يبدي الدعم والمساندة والحرية للأفراد في التعامل مع الحالات الطارئة. ( Magni & et al, 2008: 8 ) . ويرى الباحث إن القيادة تعد اهم محدد لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لأن المنظمة بقائدها، وكلما كانت القيادة توطد سلوكيات المواطنة التنظيمية في العمل كلما كانت هناك فرق سائدة للقيادة تعزز الذكاء الاجتماعي في المنظمة و تحقيق التغيير الاستراتيجي .

## Trust

## 5-الثقة

الثقة ليست ظاهرة بسيطة بل تحيطها تراكيب متنوعة مثل الأخلاق والمواقف الطبيعية والعواطف والقيم ، ولذلك فقد عرفها(Hosmer) أنها توقع من قبل شخص معين أو مجموعة أشخاص أو منظمة بأن العمل الذي سيقوم به الشخص سينجز كما هو متوقع بالاستناد إلى مبادئ أخلاقية. ( Fuehrer&Ashkanasy,2001: 8)، أو هي رغبة طرف في أن يكون أساس عمل طرف آخر بالاستناد إلى توقع الطرف الآخر بأنه سيؤدي العمل الموكل به على أتم وجه وبدون أي رقابة. ( Kitapci & et al,2005:34) . وتمثل الثقة إحدى العناصر الرئيسة لرأس المال البشري وهي عبارة عن مجموعة المعلومات والمعارف والتفكير العقلاني السائد في المجتمع، الذي تتحكم فيه طبيعة العلاقات بين الأفراد ومؤسسات المجتمع المختلفة ، و يرى ( Janes&George,2008:56) أن الثقة هي تركيبة نفسية وهي تحدث نتيجة التفاعل بين القيم الفردية والاتجاهات الشخصية والعواطف والمزاجات المختلفة، وأن وجود هذا النوع من التفاعل سوف يؤدي إلى إيجاد سلوك تعاوني بين الأفراد والمجموعات والمنظمات، ومن ثم كلما ازداد مستوى الثقة ازداد مستوى الاتصال المطلوب لخلق الإبداع وتعزيز المبادرات الخلاقة في المنظمات، وبين ( Dignum&Eijk,2010 : 4) أن هناك ثلاثة أنواع من الثقة وهي:

أ- الثقة الترتيبية.

ب-الثقة الشخصية.

ت-الثقة المؤسساتية.

ويمكن خلق الثقة من خلال خمس مراحل كما أوردها (Gausdal, 2007: 10-14) وهي:



أ- الارتباطات: فعندما يكون الأفراد مرتبطين بمعلومات معينة يصبح من السهل عليهم الوصول إلى الثقة.

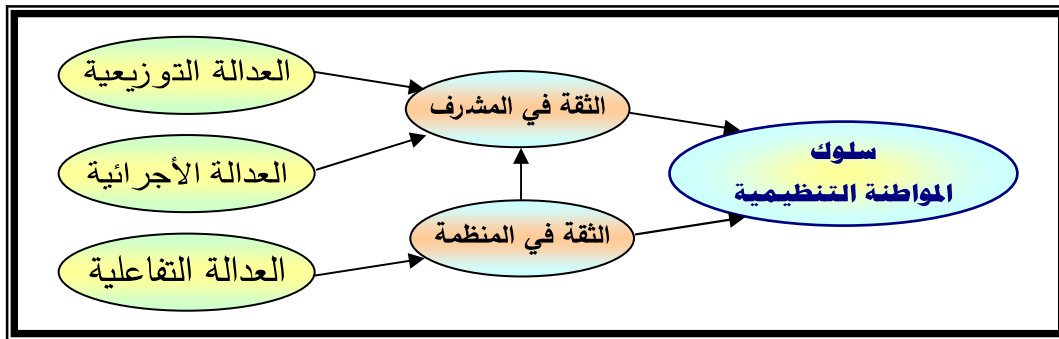
ب-الاتصالات: ضمان اتصال متكرر سيمنح الأفراد الاهتمام فيما بينهم في أثناء التفاعل وأنّ هذا التكرار سيطور عملية الاشتراك في الرؤية ويشجع على تبادل المعلومات مما يؤدي إلى معرفة قدرة كل فرد و ستعزز الثقة لمعرفة سلوك ونوايا كل فرد.

ت-الاتجاه: تبدو الآن اللغة والرؤية مشتركة مما قد يساعد على معرفة الأهداف العقلية لكل فرد و ستزداد الثقة.

ث-الجماعات المؤقتة: إنّ ادعاء الثقة سيظهر في الأنظمة المؤقتة وللتعامل مع المواقف المحيرة ستستجد ثقة سريعة واقعية لدعم الأداء من خلال المهارات المتوفرة لدى الأفراد.

ج- الهدايا الثمينة: إنّ الشخص الذي ينال ثقة الآخرين يتمنى أنّ يؤتمن وأنّ إعطائه شيئاً قيماً سوف يدعم سلوكه. والثقة قد تتكون اثناء مدة قصيرة وبسرعة من خلال إحداث تفاعل في الأنظمة المؤقتة .

ويوضح شكل (15) العلاقة بين العدالة والثقة وسلوك المواطنة التنظيمية.



شكل (15) العلاقة بين العدالة والثقة وسلوك المواطنة التنظيمية

Source :Wong ،Yui-Tim& Nog ،Hang-Yue &Wong ،Chi-Sum(2006)"perceived organizational justice, trust and OCB : A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises", journal of world Business,41.

و أوضح (نعساني واليوسفي, 2002: 8) العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والثقة بنمط آخر فأشار إلى توليد الثقة لالتزام غير محدد يظهر في سلوك المواطنة التنظيمية, ومن ثمّ عندما يكون هناك ثقة بين القائد ومرؤوسيه, نجد أنّ المرؤوس سيكون أكثر رغبة بالانغماس في سلوكيات الدور الممتاز طالما أنّه يدرك أنّ قائده لم يبخس حقه, ولذلك نجد أنّ العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والثقة هي علاقة ايجابية, ونرى عندما تفقد الثقة يميل الأفراد إلى ممارسة سلوكيات غير محببة تسهم في تفكك المنظمة وتقليل الاتصالات فيما بين أعضائها مما يعطي مؤشراً لانهايار المنظمة . إنّ جوهر المنظمات المعاصرة هي الثقة بين المديرين والعاملين, فالدرس الأول الذي لقنه (Ouchi) لليابانيين هو: زد الثقة والأمان سيزداد لديك الإنتاج من خلال التعاون, فالإدارة بالثقة هي خطوة مهمة نحو إيجاد سلوك مواطنة تنظيمية, فعملية إدارة سلوك المواطنة التنظيمية تتطلب مواصفات للسلوك المنضبط و ستكون هذه المواصفات ضرورية لتحديد سلوك المواطنة التنظيمية الذي يميز الفرد الذي يكون جديراً بالثقة . (Hodson,2002:67).

ويرى الباحث أنّ الثقة تعزز اواصر التعاون والانسجام والعمل الفرقي , وكلما اصبحت الثقة مؤسساتية أسهم في بناء ثقافة ثقة للمنظمة مما يحقق كفاءة وفاعلية المنظمة .

### Motivation

### 6-الدافعية

الدافعية عملية نفسية تثير سلوك الفرد وتوجهه نحو هدف محدد (Kritner & kinicki,2007:238) . أو هي قوى داخلية تؤثر في سلوك الفرد وتوجهه بشكل طوعي نحو هدف محدد .(Mcshane & Glinow,2007:91).

وأشار لها (Kondalkar,2007: 100) بأنّها عملية توجيه نشاط الفرد العامل لإنجاز الأهداف المرجوة. أو هي العمليات أو المعالجات التي تأخذ بالحسبان اتجاه شدة ومثابرة الفرد وبذل جهوده باتجاه تحقيق الأهداف .(Robbins&Judge,2008:69). وتعد عملية تحديد الدوافع المؤثرة في سلوك الفرد من أهم الأعمال الصعبة للإدارة الناجحة (Kreitner& Kinicki,2007: 236),لأنّها في الواقع غير واضحة المعالم ، والسبب في ذلك كون كثير من الدوافع تعتمد على قضايا نفسية

يصعب التكهّن بها، إضافة إلى الاختلافات المهمة في دوافع الافراد والاستجابة لتلك الدوافع ، فضلاً عن الطبيعة الديناميكية للحاجات التي يمكن من خلالها تحفيز الأفراد ( Hellriegel & et al, 2001:133 ) ، وكأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي أشار ( Maccoby & et al, 2004: 6 ) إلى أن الدافعية تعني قدرة القائد الذكي على تحفيز العاملين لتحقيق هدف مشترك ودفعهم للعمل على تنفيذ التصورات والرؤى أو القدرة على تحفيز العاملين لتعزيز وتقوية المنظمات، وبهذا يبرز دور القائد الذكي استراتيجياً في استثمار الحاجات الداخلية للعاملين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة لغرض إشباع تلك الحاجات، وهذا يتطلب من القائد فهماً لمشاعر وعواطف العاملين لمعرفة حاجاتهم الداخلية ليتمكن من إشباع تلك الحاجات دون أن يؤثر ذلك في قرارات المدير وهذا يؤكد ضرورة تمتع المدير الذكي استراتيجياً بالذكاء العاطفي حتى يستطيع تحفيز العاملين للإيمان بهدف عام يجمعهم مما يثير سلوكهم لتحقيق ذلك الهدف. ( Maccoby, 2001:1 ) .

وكان لـ ( Kreitner & Kinicki , 2007: 236 ) رأي يدعم ما تقدم بتعريفهما للدوافع على أنها عمليات نفسية تؤثر وتوجه سلوك الفرد باتجاه تحقيق الهدف، وقد يخلط بعضهم بين مفهوم الدافعية ومفهوم التحفيز للترابط الكبير بينهما . وأوضح (بربر, 2008: 156) التحفيز بأنه مجموعة من المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرون في إطار ما , بهدف التأثير على القوى الداخلية للفرد(الدافعية) لتوجيه سلوك الموارد البشرية باتجاهات معينة تخدم المصالح المشتركة للموارد البشرية في المنظمة، فالتحفيز هو تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرون من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية، وتزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهماتهم بمستويات عالية من الإنتاجية، وتكمن أهمية الدوافع في تحقيق مستوى أداء عالٍ من خلال شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة ورضاهم عن العمل مما يقلل بالنتيجة من غياباتهم وانخفاض دوران العمل (Kondalkar, 2007:100) . وعرفها (Robbins, 2011:238) بأنها عمليات التأثير في السلوك من حيث توجيهه واستمرارية وقوة التوجه نحو الهدف.

و أعطى ( maccoby, 2004:6-7 ) مفهوماً خاصاً للدافعية يجب أن يتبعه القائد الذكي استراتيجياً وهو مفهوم الرءات الأربع (four rs)، ويعني بها ( Reasons, Rewards, Relation )

(Ships, Responsibilities) (الأسباب والمكافآت والعلاقات والمسؤوليات) والقائد الذكي هو الذي يفهم ويحفز مختلف العاملين في المنظمة ويوصل لهم شعوراً بأن كل فرد حظي باهتمام الإدارة، فهناك من يكتفي بالمكافآت المادية، أو من يحفز بالعلاقات والمسؤوليات ، والقائد الذكي هو الذي يفهم ويستعمل مختلف الوسائل لتحفيز العاملين لتنفيذ التصورات والرؤى المحددة .

والدافعية من وجهة نظر (Chien,2010:3) هي مجال آخر لفهم سلوك المواطنة التنظيمية, فمن خلال السمات الشخصية يمكن أن نتنبأ بسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) اعتماداً على دافع المواطنة التنظيمية ، فعلى سبيل المثال يتم عرض قوة الدافع من خلال سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) . و قد يعزز المديرون سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) من خلال المكافآت والترقيات ، و لكنهم يغفلون عن رؤية السلوكيات التي تكون أكثر وضوحاً، من ناحية أخرى فإنّ زملاء العمل قد يرون أنّ السلوكيات مختلفة من وجهة النظر السياسية (السلطة و المكاسب وغيرها) والدعم الموجه للمواطنة التنظيمية يمكن أن يثبط العاملين والنتيجة قد تكون عدم ثقة ونشر الاشاعات والشكاوى والصراعات الخفية مما يقوض التماسك وبناء فرق العمل ، وأخيراً فإنّ سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) قد تؤدي إلى الإخلال بالعلاقة بين أرباب العمل والعاملين وأنّ هذا الخلل قد يسبب ضرراً لبيئة العمل. ويرى الباحث إنّ الدافعية أهم محدد للفرد بشكل عام ولسلوك المواطنة التنظيمية بشكل خاص لأنها تكمن في مشاعر واحاسيس الفرد من جهة وصعوبة قياسها وفهمها بشكل دقيق من جهة اخرى، مما يجعلها اهم محدد لسلوك المواطنة التنظيمية .

## خامساً:- نماذج سلوك المواطنة التنظيمية

**Models of Organizational Citizenship Behavior**

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

الآتي :-

**1- نموذج ( Smith & et al,1983 )**

ارتكز نموذج ( Smith & et al,1983 ) لسلوك المواطنة التنظيمية على بعدين وهما  
(51 : Tayyab, 2005):

أ- الإيثار: سلوك مباشر يهدف الى مساعدة الآخرين الذين يكونوا وجهاً لوجه في موقف تنظيمي جيد.

ب- الامتثال: هو الإذعان للقواعد المحددة بصورة جيدة ،مثلاً الحضور في الوقت المحدد، وعدم إضاعة الوقت في الحديث عديم الفائدة .

**2- نموذج ( Organ,1988 )**

حدد (organ,1983) بعدين لسلوك المواطنة التنظيمية بعد دراسة استمرت خمس سنوات وهما الإيثار والامتثال، فالإيثار يساعد على توجيه السلوك الفردي بشكل محدد , فعندما يحتاج الأفراد إلى المساعدة فإنّ الإيثار سوف يساعدهم في تقديم تلك المساعدة. والبعد الآخر هو الامتثال وهو وعي غير شخصي للقيام بالأشياء الصحيحة والعملية من اجل فرد معين . ( Johangir & et al,2004: 79) . وعرض(organ,1988) نمودجه الخماسي الأبعاد في محاولة لتقديم نموذج أكثر وضوحاً:

أ- الإيثار (Altruism) وهو السلوك الطبيعي الاختياري الذي يهدف إلى مساعدة الأفراد في المنظمة لتحقيق المهام الموكلة إليهم .(Burns & carpenter 2008 : 52).

ب- الضمير الحي (Conscientionsness) تنفيذ الواجبات بشكل يتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية .( chien ,2010) .

ت- الكياسة (Courtesy) إعلام الآخرين بالمشكلات ذات الصلة بالعمل للحيلولة دون وقوعها .  
(Lievens & Anceel,2004: 299) .

ث- المشاركة الطوعية (Civic virtue) درجة مشاركة الموظف ضمن المظاهر السياسية للمنظمة.  
ومن المثير للاهتمام أنّ المشاركة الطوعية هي جزء من الديناميكيات التنظيمية. ( Burns & Carpenter,2008 : 52 ) .

ج- الروح الرياضية (Sportman ship) وهي تجنب الشكوى والتقليل من مقدار الوقت المستغرق في بناء المنظمة .

ومنذ أنّ عرض (organ) نموذجهِ وبصورته النهائية كان يتصور بأنه اسهاماً نشطاً وإيجابياً  
لزملاء العمل والمنظمة ، ولكن الدراسات أثبتت فيما بعد أنّ هناك صوراً مختلفة لسلوك المواطنة  
التنظيمية تتضمن نوعين:

- اسهام نشط وإيجابي.
- تجنب السلوكيات التي تضر بالأفراد الآخرين والمنظمة أي مراعاة حقوق الافراد الآخرين، وأنّ هذا يمثل الإغفال عن السلوك السلبي الذي يتعارض مع القاعدة الأخلاقية التي تنص على (لا تسبب أي ضرر اثناء العمل) (Johangir & et al, 2004:79) .

### 3- نموذج (Graham,1991)

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

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

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

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

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

ويتضمن مجموعتين حسب الهدف الموجهة اليه تلك السلوكيات وهما:-

المجموعة الاولى:- سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الافراد الآخرين في مكان العمل التي تهدف الى منفعة الافراد في المنظمة كالإيثار والكياسة.

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

**5- نموذج (Organ&Ryan,1995)**

وسع كل من (Organ&Ryan,1995:775) نموذج (Organ,1988) الخماسي ليصبح نموذجاً

سباعي الابعاد يشمل الآتي:-

أ- الإيثار.

ب- الكياسة.

ت- قيم المواطنة.

ث- الروح الرياضية.

ج- حفظ النظام.

ح- الضمير الواعي:- ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات

الوظيفة في مجالات عديدة مثل احترام اللوائح والانظمة، والحضور الى مكان العمل في الوقت

المحدد، والاستراحات، والعمل بجد، وممارسة الانشطة المتعلقة بالمنظمة حتى بعد ساعات

العمل المقررة او انجاز اعمال المنظمة من خارجها(مثلاً في المنزل) .

خ- تشجيع الآخرين:- يمثل سلوك الفرد في مكان العمل بتشجيع زملائه على ممارسة سلوكيات

المواطنة التنظيمية، مثل مساعدة زملائهم او الحفاظ على المنظمة ومواردها او تجاوز عقبات

العمل او تدريب العاملين الجدد أو تقديم النصائح التي تقودهم لأداء افضل من خلال الكلمات

والتشجيع وتعزيز انجازات زملاء العمل والتطوير المهني.

### 6- نموذج (padsakoff & et al,2000)

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

- أ- الروح الرياضية.
- ب- السلوك الحضاري.
- ت- الطاعة التنظيمية (الولاء التنظيمي).
- ث- سلوك المساعدة:- هو سلوك تطوعي يؤديه الفرد لمساعدة زملاء عمله لحل مشكلات العمل او منع حدوثها، وهو يشبه بعد الايثار والمشاركة والمبادأة الفردية.
- ج- الولاء التنظيمي:- يشمل تحسين صورة المنظمة أمام الآخرين والحديث عنها بطريقة تدل على الانتماء لها وحمائتها والدفاع عنها من التهديدات الخارجية حتى تحت الظروف غير الملائمة.
- ح- المبادرة الفردية:- تتضمن الافعال الابتكارية التي يؤديها الفرد طواعية لتحسين اداء المنظمة، وتحمل مسؤوليات اضافية وتشجيع الافراد الآخرين في المنظمة على ممارسة هذا السلوك، والاصرار بحماس على تحقيق هدف معين، وهذا السلوك يتجاوز الواجب الوظيفي المحدد.
- خ- التطوير الذاتي:- وهو سلوك تطوعي يؤديه الفرد لتحسين قدراته ومهاراته ومعارفه، وهو يشمل البحث والاستفادة من الدورات التدريبية المتقدمة، ومواكبة احدث التطورات في مجال تخصص الفرد، وتعلم مهارات جديدة تزيد من الاسهامات التي يقدمها للمنظمة .

### 7- نموذج (farh & et al ,2004 )

حددت سبعة أبعاد ضمن هذا النموذج وهي:-

- أ- الإيثار.
- ب- الضمير الحي.
- ج- الروح الرياضية.
- د- الكياسة.
- هـ- المشاركة الطوعية .
- و- المشاركة الرسمية.



ز- الصوت (المشاركة في اتخاذ القرارات).

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

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

### 8- نموذج (Bogler & somech,2004)

اعتمد كل من (Bogler & somech,2004) في صياغة نموذجهما على عدد من الباحثين أمثال (organ,1988) و (Stamper & van Dyne,2001) وغيرهم وقد وضعوا سبعة أبعاد وهي :

أ- الإيثار.

ب- الضمير الحي.

ت- الروح الرياضية.

ث- الكياسة .

ج- المشاركة الطوعية .

ح- الولاء .

خ- الطاعة.

### 9- نموذج (Lock,2005)

يتضمن الابعاد الآتية:-

أ- البعد التنظيمي:- يرى أنّ السلوك التطوعي يهدف الى الارتقاء بالمنظمة والعمل على استمرارها، ولا يعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمية.

ب-البعد الشخصي:- يرى أن السلوك التطوعي يهدف الى مساعدة الافراد العاملين في المنظمة لانجاز اعمالهم والتعاون للإسهام في تحقيق اهداف المنظمة. (Lock,2005:24).

سادساً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

### Dimensions of Organizational Citizenship Behavior

مما ورد في نماذج سلوك المواطنة التنظيمية نرى تباين الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كلٍ من وجهة نظره للموضوع وكما سيورد في الجدول (7).

جدول (7) نماذج أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	المصادر	الأبعاد
1	Organ, 1988	الإيثار, والضمير الحي, والكياسة, والمشاركة الطوعية, والروح الرياضية.
2	Newuman&Kickul,1998	الإيثار, والضمير الحي, والروح الرياضية, والمشاركة الطوعية, والكياسة.
3	Ackfeld&Coote,2000	سلوك المساعدة , والمشاركة الطوعية , والروح الرياضية.
4	Sarowono&Soeroso,2001	الإيثار, الإذعان.
5	Stamper& Dyne:2001	المساعدة, والصوت, وحالة العمل, و اختيار وضع العمل, والثقافة التنظيمية.
6	(العامري,2002)	الإيثار, و الكياسة, والروح الرياضية, والسلوك الحضاري, ووعي الضمير.
7	(نعساني واليوسفي,2002)	الأداء وفقاً لما يمليه الضمير, والروح الرياضية , صدق المواطنة , الكياسة , والإيثار.

الإيثار، و السلوك الحضاري ، والالتزام العام، و الكرم ، و الروح الرياضية.	(حامد,2004)	8
الكياسة، والروح الرياضية، والضمير الحي، والإيثار، والمشاركة الطوعية.	Morkoczy&Xin,2004	9
سلوك موجه المنظمة، و سلوك موجه زملاء العمل ، و سلوك موجه الزبون.	Bogler&Somech,2004	10
الإيثار، وصحة الضمير، وروح التسامح، والكياسة، و طوعية المشاركة.	(الزبيدي,2007)	11
سلوك المساعدة، و الروح الرياضية، و الولاء التنظيمي، و الإذعان التنظيمي، و المبادرة الفردية، و المشاركة الطوعية ، و التطوير الذاتي.	Fife,2008	12
فهم سياسات المنظمة، و التسهيلات الشخصية، و الإخلاص في العمل، و التمكين الذاتي.	Chen&Lee,2008	13
سلوك المساعدة ، و الروح الرياضية، و المشاركة الطوعية.	Chegini,2009	14
الإيثار، والضمير الحي، والمشاركة الطوعية، والكياسة، والروح الرياضية.	Singh&Singh,2009	15
الإيثار، العدالة، العلاقات الظاهرة، احترام الذات، الحد الأدنى من الاعتمادية.	Shahnawaz& Ajafri,2009	16
تنفيذ المهمات، والرفاهية، والإيثار.	Chen et al,2009	17
الإيثار، والروح الرياضية، وسلوك الدور، والكياسة، والمشاركة الطوعية.	Ishak& Alam,2009	18
الإيثار، والكياسة، والضمير الحي، والروح الرياضية،	Ilies & et al,2009	19

	والإذعان.	
20	المساعدة، والولاء، والاشتراك بالدعم، والاشتراك بالوظائف، والطاعة.	Newton&Newak,2010
21	الإيثار، والمجاملة، والضمير الحي، والروح الرياضية، والمشاركة الطوعية.	(أبا زيد، 2010)
22	الإيثار، والمشاركة الطوعية، والروح الرياضية.	Bukhari & et al,2010
23	الاعتمادية، والمساعدة، والمشاركة الطوعية، وأداء المهمة.	Bachrach & et al,2010
24	الإيثار، والضمير الحي، والروح الرياضية، والكياسة، والمشاركة الطوعية.	Danaeefard & et al 2010

المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات المذكورة .

نستخلص من الجدول (7) ما يأتي:-

1. اتفق اغلب الكتاب والباحثين على اعتماد مقاييس وصفية في قياس سلوك المواطنة التنظيمية، وهذه المقاييس هي التي توجه المنظمة لفهم سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشكل الصحيح .
2. إنَّ أبعاد (الإيثار، والمشاركة الطوعية، والروح الرياضية، والضمير الحي، والكياسة) هي الأكثر شيوعاً لذا ستعتمد عليها الدراسة .
3. إنَّ اعتماد أكثر من بعد في القياس يوفر مؤشرات دقيقة عن سلوك المواطنة التنظيمية في حين يقود اعتماد معيار واحد إلى إهمال معايير ذات مغزى و قد لا يعطي نتائج دقيقة .  
وهذه الأبعاد هي (الإيثار، والمشاركة الطوعية، والروح الرياضية، والضمير الحي، والكياسة) و في الآتي شرح هذه الأبعاد :-

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

والإيثار سلوك اختياري لمساعدة فرد لفرد آخر في أداء مهماته أو حل المشكلات المرتبطة بالمنظمة، ويعد من الأبعاد المهمة لسلوك المواطنة التنظيمية، فالفرد بموجبه يساعد زملاء عمله لتخفيف أعباء العمل الثقيل بحيث يؤثر في سرعة إنجاز وظائفهم مما يوضح اهتمام الفرد ببيئة العمل فضلاً عن أن قادة القيم الاجتماعية يؤكدون على الحاجات الفردية التي قد تشجع السلوك الإيثاري لدى أعضاء المجموعة ، وهو الشفقة التي تظهر نتيجة لتجارب التفاعل بين الافراد.(Bukhari & et al, 2010 :4) . أو ما يسمى بسلوك المساعدة، أو سلوك الولاء الاجتماعي، (Koopmann, 2010 :4) . ويقصد به مساعدة الفرد العامل لزملائه في العمل (Bukhari & et al, 2010:2) . أو هو السلوك الذي يكون مرتبطاً بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع سلوك مساعدة الآخرين لحل المشكلات المرتبطة بالعمل (Koopmann, 2010: 4) . وأن الإيثار يجعل العمل أكثر كفاءة لأنّ الوقت الذي يحتاجه فرد عامل لإنجاز مهمة مستعجلة يكون اكبر مما لو شارك اثنان في إنجاز تلك المهمة (Bukhari & et al, 2010 :4) . وأن من فوائد هذا البعد لسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) مساعدة الآخرين بعضهم لبعض بدلاً من إشغال المشرفين عن وظائفهم، وفي هذه الحالة فإنّ الأفراد العاملين سيستفيدون من عدم الإشراف المباشر مما قد يرفع من درجاتهم عند تقييم الأداء (Koopmann, 2010 :4) ، ومن ذلك نستخلص أنّ الإيثار يسهم في تعاون الأفراد مع بعضهم وبشكل لا مثيل له وإذا انعدم هذا البعد في سلوكيات الأفراد العاملين فإنّ الأمر قد ينعكس على طبيعة العلاقات في المنظمة بشكل سلبي .

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

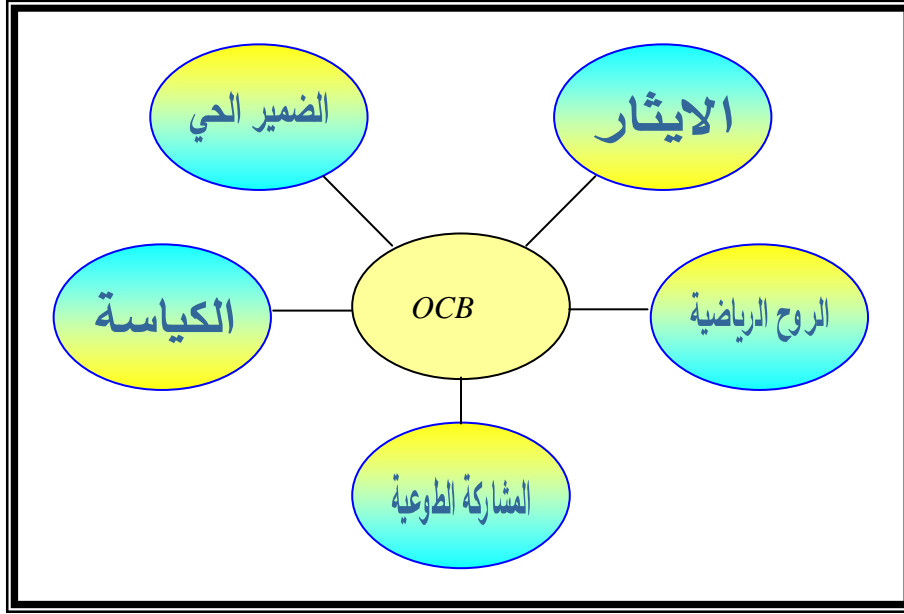
3- الروح الرياضية (Sportsman ship) :- تمثل قدرة الشخص على تجاوز المشكلات الصغيرة والمتاعب الطفيفة التي تعترضه واتباع الاسلوب الفاعل في حل المشكلات و منع الصراعات بين زملاء العمل في تسويتها، والتركيز على اداء المهام لإنجاز الاهداف، كما تمثل تقبل الشخص للانتقاد الموجه له بسعة صدر حتى إن كان غير واقعي (Organ,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

4- الضمير الحي (Conscientiousness) :- هو تمسك الفرد التام بالقواعد والإجراءات التنظيمية وإن لم يراقبه احد, فالفرد يجب أن لا ينسى أنه جزء من المنظمة ، لذا فإنه يجب أن يكون أكثر ادراكاً بكل ما حوله وخصوصاً المنتجات التي تقدم من المنافسين ، فالأفراد الذين يتميزون بحياة ضميرهم سيسهمون ببقاء المنظمة وقتاً أطول ، أما من ناحية العمل فإن الإدراك يؤثر على نتائج العمل من خلال ضرورة التوجه الى ما هو صحيح ( Bukhari & et al, 2010:5). وهو السلوك الذي يهدف إلى تقديم العروض التي يمكن أن تكون أكثر مما هو متوقع للوصول إلى أهداف المنظمة ، وأن هذا البعد يشير إلى السلوك الذي يتجاوز الوظائف الأساسية الموصوفة للعامل (Djati & Adiwijaya, 2010 :6)، أو هو في الأساس التزام عام يتجاوز من خلاله الأفراد الحدود الدنيا لمتطلبات العمل. ( Danaeefard & et al ,2010: 149). ويرى الباحث إن الضمير الحي يمثل مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي الذي يجعل الفرد يتمسك بمنظّمته ويشعر بأنه جزء منها ويضحى من أجلها .

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

وشكل العلاقات الإنسانية فيها . ويرى الباحث إن الكياسة تمثل أهم سمات القائد الناجح و  
ينعكس تأثيرها الايجابي على فرق العمل في المنظمة مما يؤدي الى نجاحها.

و يوضح الشكل (16) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



شكل (16) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات .

يتضح مما سبق أن هناك تفاوتاً كبيراً بين الدراسات في تصنيفها لـ(OCB) على الرغم من

تكريس عدد منها لإيجاد نموذج شامل يصور تركيبها وأبعادها بدقة متناهية ( Fife,2008: 4 ) .



**المبحث الثالث:- التغيير الاستراتيجي - Strategic Change**

سيتناول هذا المبحث انواع التغيير، ومفهوم التغيير الاستراتيجي ، وخطوات التغيير الاستراتيجي ، ومستويات التغيير الاستراتيجي، ونماذج التغيير الاستراتيجي ، وابعاد التغيير الاستراتيجي .

**Types of Change**

**اولاً:- انواع التغيير**

حدد كل من ( Balogun & Hope Hailey,2008:21 ) مسارات التغيير. اربعة انواع للتغيير. من خلال بعدين هما المجال ( التدريجي او الفرقعة الكبيرة) والدرجة (الثابت او التحولي) ، شكل ( 17 ) .

		النتيجة النهائية	
		التحولي	الثابت
التدريجي طبيعة التغيير الفرقعة الكبيرة (الكبير)	التقييم		التكيف
	اعادة التقييم		اعادة الهيكلة

شكل ( 17 ) أنواع التغيير

Source: Balogun, Julia & Hope Hailey, Veronica Hope,2008,E  
Exploring Strategic Change, 3 ed,Printice Hall, Financial Times, Ashford  
Colour Press LTD, Gosport ,UK, 2008, P:21 .

ويرى الباحث أن أكبر تغيير في المجال والدرجة هو تغيير اعادة الهيكلة لأنه يتضمن تغيير بعيد الامد و هو تغيير استراتيجي .

أما ( Plowman & et al,2007:515 ) وضحا كيف أن التغيير التنظيمي يمكن تصنيفه وفقاً لسرعته ( المستمر او الطارئ)، ومجاله (المتقارب او الجذري) . وقد اشاروا الى أن الاصناف الاربعة للتغيير تختلف في الابعاد الآتية :-

- موجه التغيير، اي عدم الثبات او قوة الاستمرار .
  - شكل التغيير، اي التكيف او اعادة التعيين.
  - طبيعة التغيير، اي الطارئ او المقصود.
  - انواع التغذيةية العكسية، تغذية عكسية سلبية لا تشجع الانحرافات من الموقف الحالي للمنظمة، بينما التغذيةية العكسية الايجابية تشجع الانحراف .
  - انواع السياقات (القرائن) في النظام فيه يكون واسعاً او ضيقاً .
- والشكل (18) يوضح ذلك .

المتقارب

المجال

الجزري

<p>1</p> <p>الموجه: عدم ثبات النظام الاصغر. الصيغة: التكيفات الصغيرة ضمن الاطار الموجود. الطبيعة: طارئ وموضعي كتعلم وتحسين الناس. التغذية العكسية: ايجابية تشجع الانحرافات والتكيفات. القرائن: واسعة تربط مع مساعدة الظروف الموضوعية وكفايتها.</p>	<p>4</p> <p>الموجه: عدم ثبات النظام الرئيسي. الصيغة: التكيفات تغير الاطار. الطبيعة: طارئ والنظام الواسع كتكيفات تتراكم ضمن النماذج. التغذية العكسية: ايجابية وسلبية فيها تسحب اتجاهين. القرائن: يوجه ويقدر التكيفات الموضوعية بإسهاب ضمن التغيير الجزري.</p>
<p>2</p> <p>الموجه: قوة الاستمرار الاصغر. الصيغة: اعادة التعيين الاصغر ضمن الاطار الموجود. الطبيعة: مقصودة وموضعية. التغذية العكسية: سلبية، تحفز بشكل عالي الحاجة لإعادة التعيين الاقل. القرائن: واسعة تتطلب اعادة تعيين موضعي اقل.</p>	<p>3</p> <p>الموجه: قوة الاستمرار الرئيسي. الصيغة: اعادة التعيين تغير الاطار الدراماتيكي. الطبيعة: مقصودة والنظام الواسع. التغذية العكسية: سلبية، تحفز الحاجة لإعادة التعيين الرئيسي. القرائن: تتطلب اعادة تعيين جزري للنظام الواسع.</p>

المستمر

السرعة

الطارئ

شكل (18) الانواع الاربعة للتغيير

Source: Plowman & et al, (2007),Radical Change Accidentally: the emergence and amplification of small change,Academy of Management Journal, 50 (3), pp: 515-543 .

من ذلك فإن التغيير الجذري المستمر هو التغيير الناجح لأنه تغيير مخطط له وغير طارئ وأنه نابع من حاجة المنظمة للتغيير التي هي الأساس في عملية التغيير.

ويقترح (Maginn , 2007: 25) خمسة أصناف للتغيير هي:-

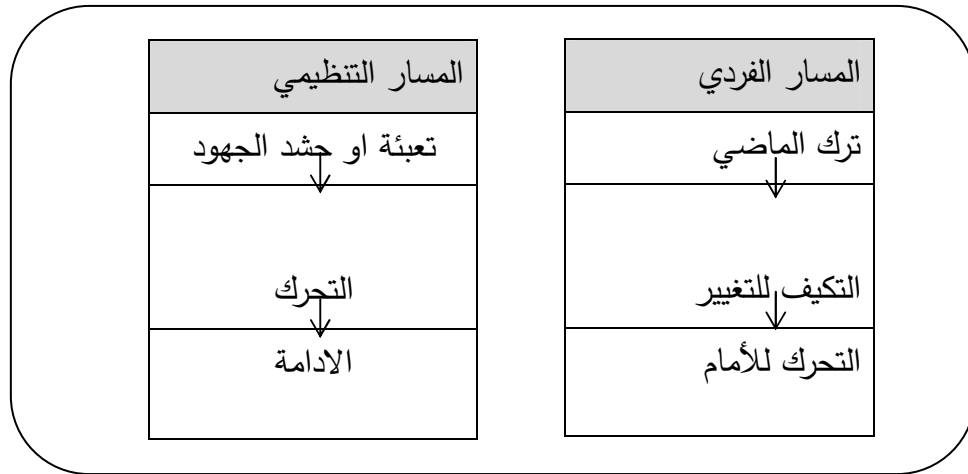
- 1- التغيير الاستراتيجي:- يأتي عندما يتم صنع التغييرات للأجزاء الوظيفية في المنظمة، مثلاً من خلال الاندماجات، و الاكتسابات.
- 2- تغيير القيادة:- ترتبط بإعادة هيكلة قيادة المنظمة، بواسطة عدد من الاسباب تتضمن التقاعد، والنقل، و دوران العمل.
- 3- التغيير الثقافي:- يرتبط بالمواضيع البشرية مثل العلاقة بين المديرين والعاملين، أو الموظفين والزبائن ، وهذا يمكن أن يكون غير متنبأ به بدقة.
- 4- قطع (خفض) الكلفة:- عندما يتم ايقاف النشاطات والعمليات.
- 5- تغيير العملية:- عندما يتم التركيز على الاشياء الواجب تحصيلها وكيف يمكن تحسينها.

اما (Seel , 2002:71) فيصنف التغيير الى أربعة ( للعملية، والنظام، والثقافي، والمنظمي). وحدد (Byrnes , 2010: 54) ثلاثة انواع للتغيير التي يجب أن توجه مداخل المنظمة: -

- 1- يشمل توجه طريقة المنظمة بأداء العمليات الأساسية.
  - 2- تقديم مبادرات استراتيجية جديدة ( محاولة جلب اشياء جديدة وتسليمها الى العاملين في المنظمة.
  - 3- التغيير الواسع النطاق الذي هو اساساً تغيير طريقة عمل كل فرد في وحدة العمل.
- مما سبق يلاحظ أن انواع التغيير تركز على تغيير الثقافة والافراد والنظم والعمليات والقيادة و كلها تجمع في التغيير المنظمي وخصوصاً التغيير الاستراتيجي.

وتتغير المنظمات فقط اذا تغير الافراد فيها، واذا كانت المنظمة تريد تغيير صورتها بنظر زبائننها، فعليها بتغيير سلوك افرادها، لأنَّ سلوك افراد المنظمة الذي يواجهه الزبون يلخص ما الذي تسعى لأجله المنظمة. ولكي يكون التغيير الاستراتيجي موجهاً لكل المستويات الادنى في المنظمة، فأنَّ تغيير الادارة سيعزز تغيير الافراد، وإنَّ عاملي المنظمة سيكونون مستسلمين (سلبين) مع الساعين للتغيير، الذين سيستجيبون الى التوجيهات والارشادات الصادرة من الادارة العليا للمنظمة، لذلك، لإنجاز التغيير ، يحتاج وكيل التغيير لفهم كيفية تغيير الافراد، وبناء هذا في تعبئة او حشد الجهود، والتحرك، والادامة. ويحتاج قادة التغيير لإدراك أنهم لديهم مجموعتان متوازيتان من المهام: 1- قيادة المنظمة من خلال التغيير. 2- قيادة الافراد اعضاء المنظمة من خلال ذلك التغيير. (انظر شكل 19).

(Balogun & Hope Hailey,2008:163)



شكل ( 19 ) المسؤوليات المزدوجة للقيادة - ادارة مسارات التغيير الفردية والمنظمية

Source: Balogun, Julia & Hope Hailey, Veronica Hope,2008,E xploring Strategic Change, 3 ed,Printice Hall, Financial Times, Ashford Colour Press LTD, Gosport ,UK, 2008, P:164 .

التحولات الفردية تكون عملية سايكولوجية (نفسية) توضح أن الافراد سيحفزون من خلالها. سيجرب الافراد الشعور بالخسارة، وسيعملون من خلال ذلك الشعور بالخسارة

وفيما بعد يتكيفون معها في حياتهم.(Bridges,1991:95) . وهذا يأخذ وقتاً ، على الرغم من اختلاف اهمية الوقت لمختلف الافراد. وهناك انظمة فرعية للتغيير يوضحها الجدول (8) :

جدول ( 8 ) المستويات الاربع للموجهات

تعبئة الجهود ← ← التحرك ← ← الادامة	
تغيير كل الهياكل والانظمة الرسمية وغير الرسمية.	التقني
تغيير كل الشبكات وانظمة القوة الرسمية وغير الرسمية.	السياسي
تغيير كل الروتينات، الطقوس، القصص والرموز.	الثقافي
تغيير الاتصال، التدريب، تعليم وتطوير الادارة.	التفاعلي

Source: Balogun, Julia & Hope Hailey, Veronica Hope,2008, Exploring Strategic Change, 3 ed, Printice Hall, Financial Times, Ashford Colour Press LTD, Gosport ,UK, 2008, P:181 .

### ثانياً:- مفهوم التغيير الاستراتيجي. Concept of Strategic Change

إن التغيير الاستراتيجي لا يشمل فقط ماذا يتغير ؟ لكن كيف ومتى تتغير عناصر محددة للتوجه الاستراتيجي للفرد . (Worley & et al , 1996: 16) . واختلف الباحثون في مفهوم التغيير الاستراتيجي، اذ نظر اليه كل من وجهة نظره . والجدول (9) يبين هذه المفاهيم.

جدول (9) مفهوم التغيير الاستراتيجي حسب رأي بعض الكتاب والباحثين والمفكرين

المفهوم	الباحث، السنة، الصفحة	ت
مجموعة التغييرات او التعديلات التي تمر بها المنظمة في توجيهها الاستراتيجي والتي تشمل	McDaniel, 1987: 35	1

تغيير الاستراتيجية، والهيكل وغيرها من التغييرات الضرورية لحصول المنظمة على استراتيجية رصينة تمكنها من مواجهة التغييرات البيئية.		
عملية تغيير الاشياء بما ينسجم مع الطموحات المستقبلية للمنظمة.	Goes & Meyer, 1991: 195	2
التغيير الذي يهدف الى الحصول على التنافسية وتبني الطرق والتقنيات الاكثر كفاءة وفاعلية وبما يحقق الانسجام مع البيئة.	Hodge & Anthony, 1991: 517	3
مجموعة التغييرات النموذجية التي تحدث في الاستراتيجية بغض النظر عن النتائج التنظيمية المرتبطة بهذه التغييرات.	Milliken & Bantra, 1992: 140	4
التغيير المخطط الذي يلعب دوراً في تسهيل عملية تطوير الهياكل وتحسين وظائف الخدمة التي توصل المنظمة الى حالة مستقبلية محددة.	Kanter & et al, 1992: 85	5
عملية التغيير المقصودة لتحويل مكان او مهام او اجزاء او عدد من الموجودات من حالتها الطبيعية المعتادة الى حالة جديدة غير مألوقة.	George, 1996: 59	6
عملية تحريك الوضع الحالي للمنظمة الى حالة مستقبلية مرغوبة لتعزيز ميزتها التنافسية.	Hill & Jones, 1999: 486	7
التغيير الذي يركز على توجه المنظمة بدلاً من السلوك التنظيمي.	Wit & Meyer, 2000: 243	8
عملية تشمل اعادة تشكيل اليات تنفيذ الاستراتيجية مع الحفاظ على الروح المعنوية للأفراد وتحفيزهم.	Macmillan & Tampoe, 2000: 190	9

قدرة المنظمة على تحقيق ما ترغب به بمشاركة وقبول جميع الافراد العاملين .	Eari , 2001: 225	10
يعكس المبادرات التي تشمل التحولات الجذرية في المنظمة التي تغير الاستراتيجية، والهيكل، والانظمة، والعمليات، والثقافة.	Balogun , 2001: 1	11
تغيير يحصل في المنظمات من حيث بيئتها او هيكلها او تقنياتها او افرادها.	Robins& Couler, 2004: 203	12
عملية اعادة نظر بالوسائل المعتمدة في تنفيذ استراتيجية المنظمة التي استقر الراي عليها بوصفها الاداة الرئيسة في التحول نحو حالة مستقبلية مرغوبة.	جلاب، ومزهر، 2007: 2	13
أسلوب اداري لتحويل المنظمة الى حالة افضل .	Hyatt & Hague, 2007: 81	14
نشاط طويل الاجل لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات.	Hoogendoorn & et al, 2007: 36	15
وسيلة لإدخال تحسينات على اداء المنظمة لمرحلة اكثر فاعلية.	Holt & et al, 2007: 69	16
استجابة لمتغيرات بيئية.	Savolainen&Haikonen,2007:97	17
حالة تكييفية للانتقال نحو المستقبل.	Self, 2007: 72	18
يرتبط بإعادة الهيكلة التنظيمية.	Quick & Nelson, 2009: 195	19
تغيرات في توسع استراتيجية الشركة متمثلة في مجالها، وانتشار مواردها، ومزاياها التنافسية، والاستراتيجية. اي هو طريقة لتغيير رؤية واهداف الشركة لتحقيق النجاح.	Naghibi & Baban, 2011: 542	20

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على المصادر الواردة فيه.



يتضح من الجدول (9) أن هناك عدة توجهات فكرية تخص التغيير الاستراتيجي الآتي تفصيلها:-

التوجه الفكري الاول يرى أن التغيير الاستراتيجي يتمثل في التغيير في الاستراتيجية والهيكلة. (Milliken & Bantra, 1992: 140), (McDaniel, 1987: 35), (Balogun , 2001: 1), (Naghbi & Baban, 2011: 542)

أما التوجه الفكري الثاني فيرى أن التغيير الاستراتيجي هو حالة تكيفية استجابة للمتغيرات البيئية للحصول على التنافسية. (Hodge & Anthony, Self, 2007: 72), (Savolainen&Haikonen,2007:97), (Macmillan & Tampoe, 2000: 190)، (جلاب، ومزهر، 2007: 2).

فيما يرى التوجه الفكري الرابع أن التغيير الاستراتيجي هو تغيير الوضع الحالي للمنظمة الى حالة مستقبلية مرغوبة. (Hill & Jones, Goes & Meyer, 1991: 195), (Hyatt & Hague, 2007: 81) 1999: 486), ويرى التوجه الفكري الخامس أن التغيير الاستراتيجي هو عملية تغيير مقصودة ومخططة. (Kanter & et al, 1992: 59) (George, 1996: 85). وحسب التوجه الفكري السادس فإن التغيير الاستراتيجي يتضمن تغيير الافراد والحفاظ على روحهم المعنوية. (Eari , 2001: 225), (Robins& Couler, 2004: 203).

في حين يرى التوجه الفكري السابع أن التغيير الاستراتيجي هو نشاط طويل الاجل يرتبط باعادة الهيكلة التنظيمية وادخال تحسينات على اداء المنظمة. (Hoogendoorn & et al, 2007: 36), (Holt & et al, 2007: 69), (Quick & Nelson, 2009: 195)

ويرى الباحث إن التغيير الاستراتيجي يتضمن تغييرات في صياغة الاستراتيجية متمثلة بتغيير رؤية ورسالة واهداف الشركة، وفي تنفيذ الاستراتيجية متمثلة في تغيير سلوك الافراد العاملين والهيكل التنظيمي والعمليات والثقافة التنظيمية، لأنها تتطلب وقتاً طويلاً لتغييرها ومن ثم يتحقق التغيير الاستراتيجي المطلوب .

و يشترك الكثير من خبراء التغيير بوجهة نظر مفادها أن التغيير يحدث بشكل يومي في اي منظمة، وخصوصاً للمنظمة التي تريد البقاء . ( East , 2011: 1) .

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

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

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

أ- طبيعة الثقافة في المنظمة.

ب- صعوبة تغيير الثقافة.

ت- المدى الواسع من العوارض(العوائق) التي تحدث في انجاز التحول الثقافي.

2- اذا كانت جهود التنفيذ ناجحة، فأنها تحتاج أن تصمم لكي تتطابق مع السياق التنظيمي. اي التوافق بين التغيير والمنظمة.

3- التغيير هو عن تغيير الناس، وليس المنظمات. فالمنظمات تتغير عندما يغير المديرون والعاملون طريقتهم لأداء الاعمال. إن العاملين هم جزء مهم من عملية

التغيير. ونرى ان وجهة النظر هذه تركز على تغيير سلوك الافراد العاملين في المنظمة وتغيير الثقافة التنظيمية، والليذان يجب أن تتوافق مع السياق التنظيمي لكي يتحقق الهدف المنشود للتغيير.

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

- 1- ما تحاول أن تحصل عليه المنظمة؟
- 2- ما هي الاسواق/ القطاعات التي يجب أن تتنافس فيها؟
- 3- ما هي انواع النشاطات التي يجب أن تكون في تسليم منتجاتها/خدماتها؟
- 4- كيف يمكن أن تعمل افضل من المنافسين في تلك الاسواق؟
- 5- ما هي الموارد ( المهارات، والموجودات، والتمويل ، والعلاقات ، والمقدرة التكنولوجية ، والتسهيلات) المطلوبة لتكون قادرة على التنافس؟
- 6- ما هي العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر في قدرتها على التنافس؟
- 7- ما هي قيم وتوقعات اولئك الذين لهم تأثير في الاعمال(المشاركين او اصحاب المصالح)؟

### ثالثاً:- خطوات التغيير الاستراتيجي. Steps of Strategic Change

تتضمن عملية التغيير الاستراتيجي أربع خطوات أساسية كما يأتي :-

(Worley & et al , 1996:20-21)

- 1- التحليل الاستراتيجي:- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، توجهها الاستراتيجي الحالي، ودرجة فاعليتها التي تقابل رسالتها واهدافها، ويمكن أن تمتد أسباب التغيير الاستراتيجي ضمن أربعة اصناف رئيسية: ترجمة للاقتصاد العالمي، وتغيير هيكل الصناعة والشروط التنافسية، وارتفاع او انخفاض الاداء التنظيمي، ومبادرات المشاركين (اصحاب المصالح). (Worley & et al , 1996:20)

2- صنع الاستراتيجية:- يبدأ مع قرار التغيير برؤية الشركة وتوجهها المستقبلي ويتضمن تعريف المنتجات والخدمات المقدمة، وتحديد الاسواق التي تخدمها، وتطوير موقع تنافسي في تلك الاسواق، وتحديد العمليات والثقافة التنظيمية التي ستدعم او تعيق التغيير.

إن اختيار التغيير قد يحفز من خلال الاجابة على سؤالين ( Worley & et al , 1996:21)

أ- هل إن التحول البيئي الرئيسي يحدث وسيكون دائماً، وسيغير ثبات اساس المنافسة في الاجل الطويل؟

ب- هل يتسم الاداء بالضعف، كما هو مسجل في السجلات، والانخفاض في رضا الزبون؟ وإن قضية الاداء قد تتأثر أو لا تتأثر مباشرة بالبيئة الحالية.

إن أي استراتيجية يتم اقرارها ، ويمكن أن تحدد قدرتها الممكنة للإجابة على الاسئلة الاتية:- (Hambrick & Fredrickson , 2005:) (Bjarnason , 2001:) (Bonk & et al , 1999:)

- هل تتطابق الاستراتيجية مع طبيعة البيئة الخارجية؟
- هل تتلاءم مع رسالة المنظمة؟
- هل تسخر الموارد والمقدرات الرئيسة في المنظمة؟
- هل المبادرات مخططة لكي تميز المنظمة عن المنافسين الآخرين لتكون مستدامة عبر الوقت؟
- هل عناصر الاستراتيجية متوافقة داخلياً (هل كلها متطابقة ومتبادلة مع الاخرى) ؟
- هل لدى المنظمة موارد لإتباع هذه الاستراتيجية؟
- هل الاستراتيجية ممكنة التنفيذ؟

إذا كانت الاجابات على كثير من الاسئلة السابقة (كلا)، فيجب اعادة تقييم البدائل الممكنة.

3- تصميم خطة استراتيجية:- معرفة كيف أن عملية التغيير ستتجز من خلال التعاقب والسرعة. في ضوء سيادة الثقافة والمقاومة المتوقعة للتغيير. ويمكن أن يُؤخذ التخطيط الاستراتيجي بنظر الاعتبار كموجه لنشاطات المنظمة ، كما يقترن مع رؤية ورسالة المنظمة . (Lofstrom & Nevgi , 2007:65) .

إن الاختيار المحدد لتبني التكنولوجيا الجديدة والشمول والسرعة بتنفيذها تعتمد على عوامل داخلية مثل الموارد، والثقافة التنظيمية، ورغبة الادارة، ودرجة تقبل مقاومة التغيير. والعوامل الخارجية مثل طلب الزبون، وسرعة التنفيذ، والفائدة المحتملة للأسواق المستهدفة . (Roberts , 2008:7) .

4- تنفيذ الخطة:- ترجمة (نقل) التوجه الجديد الذي يتضمن تطوير موازنات وجداول زمنية، وتخصيص الادوار والمهام التي ستقود عملية التغيير، والتأكيد على الاتصال بسهولة من خلال ماذا يتغير ولماذا، وتخصيص الموارد للدعم. ويمكن بناء درجة من المرونة لتسمح بالصعوبات غير المتوقعة.(Roberts , 2008:8).

بينما يرى (Kehoe , 2007: 22) إن خطوات التغيير الاستراتيجي هي خمس تشمل ( وضع الرؤية، وتعريف الاهداف والغايات، وتطوير الخطة، وارتباط الخطة بالاستراتيجية، وتنفيذ الخطة)، (ويمكن أن يكون المستوى الاداري متحمساً ويعمل بشكل كفوء من خلال الاربع خطوات الاولى، لكن عندما نذهب الى الخطوة الخامسة، هناك عراقيل عديدة يجب التغلب عليها) . تلك العراقيل تشمل الافراد المتأثرين بالتغيير.

ويرى الباحث أن هذه الخطوات هي نفسها مكونات الادارة الاستراتيجية التي تتضمن صياغة وتنفيذ ورقابة الاستراتيجية) ، وهذا يعزز وجهة النظر التي تقول إن التغيير

الاستراتيجي هو تغيير في الاستراتيجية مع التركيز على تنفيذ الاستراتيجية لأنها تشمل وسائل وادوات للتنفيذ اي التغيير .

و تشترك نماذج عديدة للتغيير المخطط بوجهة النظر هذه مثل الخطوات الست للتغيير الفاعل. وهي:- ( Beer & Spector,1993:99 ) .

- 1- حشد الالتزام بالتغيير من خلال التشخيص المشترك لمشكلات الأعمال.
- 2- تطوير رؤية مشتركة لكيفية تنظيم وادارة المنافسة.
- 3- التوجه السريع للرؤية الجديدة، وتشريع القوانين اللازمة والانسجام مع التحرك الجديد من البداية الى النهاية.
- 4- نشر النشاط لكل الاقسام بدون دفعها من الاعلى.
- 5- تأسيس النشاط من خلال السياسات، والنظم ، والهياكل الرسمية.
- 6- استراتيجيات التعديل والمراقبة في الاستجابة للمشاكل في عملية الانعاش (النشاط).

#### رابعاً:- مستويات التغيير الاستراتيجي Levels of Strategic Change

بهدف التنفيذ الفاعل للاستراتيجية، يتطلب الامر توضيح مدى التغيير اللازم في المنظمة لكي تنجح في عملية التنفيذ. ويلخص الجدول (10) مستويات التغيير الاستراتيجي.

جدول (10) مستويات التغيير الاستراتيجي

نوع التغيير	على مستوى الصناعة	على مستوى المنظمة	على مستوى المنتجات	على مستوى السوق
استراتيجية الاستقرار	لا تغيير	لا تغيير	لا تغيير	لا تغيير
تغييرات روتينية في الاستراتيجية	لا تغيير	لا تغيير	لا تغيير	جديد
تغييرات استراتيجية محدودة	لا تغيير	لا تغيير	جديد	جديد

تغييرات استراتيجية مهمة	لا تغيير	جديد	جديد	جديد
اعادة توجيه المنظمة	جديد	جديد	جديد	جديد

Source: Certo & Peter, The Strategic Management Process, 3 ed,

1995: 113

والآتي توضيح لمستويات التغيير الاستراتيجي:- (Certo & Peter,1995: 113)

(Penning , 2004: 10)

1- استراتيجية الاستقرار:- وتمثل اعادة لمديات عملية التخطيط المعتمدة، وهي لا تتطلب مهارات جديدة، او اضافة مهام مختلفة عن المهام السابقة ، وتركز عمليات التنفيذ ونجاحها على انشطة الفحص والرقابة، والاستفادة من منحنيات الخبرة السابقة بشكل جيد.

2- تغييرات روتينية في الاستراتيجية:- تتطلب فحص وتكيف الى رؤية جديدة لجذب زبائن، وفيها لا تجري تغييرات كبيرة، بل اعادة تكتيك في السياسة السعرية او التوزيعية، وهي تنصب على اعادة موضع المنتجات وفقاً لحاجة الزبائن.

3- تغييرات استراتيجية محدودة:- تتضمن تقديم منتجات جديدة لأسواق جديدة في اطار نفس اصناف المنتج وخطوط الانتاج، فقد يتطلب الامر اجراء تغييرات بإضافة منتجات او تطوير منتجات وتحسين منتجات حالية ، هنا يتطلب الامر فحص الاسواق لان عمليات التنفيذ تواجه مشاكل اكثر تعقيداً من المرحلتين السابقتين.

4- تغييرات استراتيجية مهمة (جذرية):- تتضمن تغييرات مهمة ورئيسة في المنظمة، مثل الاندماج او الاكتساب او اضافة خطوط انتاج لمنتجات جديدة في نفس الصناعة. وهنا على المنظمة أن تطور هياكل تنظيمية جديدة تكون أكثر قدرة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات ، وضرورة حل الصراع المحتمل بين الثقافة التنظيمية القديمة ومفردات الثقافة التنظيمية الجديدة التي تأتي من خلال هذه التغييرات.

5- اعادة التوجه التنظيمي:- تتضمن اعادة توجه جذري للمنظمة لأنها ستنتقل الى صناعات مختلفة، ويعتمد فيها على طبيعة الترابط بين صناعاتها الحالية وصناعاتها الجديدة ، وإن عملية تنفيذ الاستراتيجية يجب أن تستوعب هذه الحقائق سواء في اطار توفير المستلزمات او اعادة الهيكلة والثقافة المختلفة بشكل جذري .

ويرى الباحث إن كل مستوى من مستويات التغيير الاستراتيجي يتطلب وقتاً معيناً واليات تنفيذ معينة، وكلما كان الوقت اللازم للتغيير طويلاً وايضاً كلما كانت اليات تنفيذ هذا التغيير صعبة كلما كان التغيير جذرياً و اكثر تأثيراً وبالتالي يصبح تغييراً استراتيجياً .

#### خامساً:- نماذج التغيير الاستراتيجي. Models of Strategic Change

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

جدول (11) نماذج التغيير الاستراتيجي

ت	الباحث، السنة، الصفحة	النموذج
1	Jick, 1993: 119	التغيير في الافراد والمنظمة.
2	Dewhurst & Burns, 1993: 51	تبني دورة حياة جديدة للأعمال لسلوكيات الادارة والمنظمة، ومشكلات التسويق، والتمويل، والمحاسبة.
3	Tiessen & et al, 1998: 233	تغيير الهيكل التنظيمي، والمعرفة، والاستراتيجية، والعملية، والافراد.
4	Schneider , 1998: 13	تغيير الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية.
5	Rob & et al, 2000: 310	تغيير الاستراتيجية، والعملية، والابداع.
6	Macmillan & Tampoe, 2000: 219-220	تغيير العملية، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتغيير الهيكل التنظيمي.



7	Robbins, 2000: 543-544	تغيير التركيب التنظيمي، والتغيير التكنولوجي، وتغيير الافراد، وتغيير التسهيلات المادية.
8	Hill & Jones, 2001: 486	اعادة الهيكلة، والهندسة، واعادة الهندسة، والابداع.
9	Daft & Noe, 2001: 625	تغيير العمليات، وبيئة العمل، والاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي.
10	Penning , 2004: 2	الابداع، والتصميم التنظيمي، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والاستراتيجية .

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على المصادر الواردة فيه .

#### سادساً:- أبعاد التغيير الاستراتيجي. Dimensions of Strategic Change

يتضمن التغيير الاستراتيجي الابعاد (تغيير العملية، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتغيير الهيكل التنظيمي)، والآتي شرحها :-

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

ومن ادوات تغيير العملية هما اعادة الهيكلة واعادة الهندسة، ويلخص الجدول (12) الفرق بينهما:

جدول (12) اعادة الهيكلة واعادة الهندسة

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

8- تهدف لرفاهية (منفعة) العاملين والزبائن.	
--	--

المصدر : بتصريف الباحث اعتماداً على المصدر

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

مما سبق يرى الباحث إن إعادة هندسة وإعادة هيكلة الاعمال هي وسائل لتنفيذ تغيير العملية ومن ثم التغيير الاستراتيجي، لكن إعادة هندسة الاعمال يكون تأثيرها قصير الاجل وتواجه مقاومة تغيير قليلة وسوف تنتج تغييراً استراتيجياً محدوداً مقارنة بإعادة هيكلة الاعمال التي تتطلب وقتاً طويلاً ويكون تأثيرها بعيد الاجل وتواجه مقاومة تغيير كبيرة ومن ثم تنتج إعادة توجه تنظيمي و تغيير استراتيجي كبير .

#### أ- تنفيذ الاستراتيجية من خلال التصميم التنظيمي

### Strategic Implementation By Organizational Design

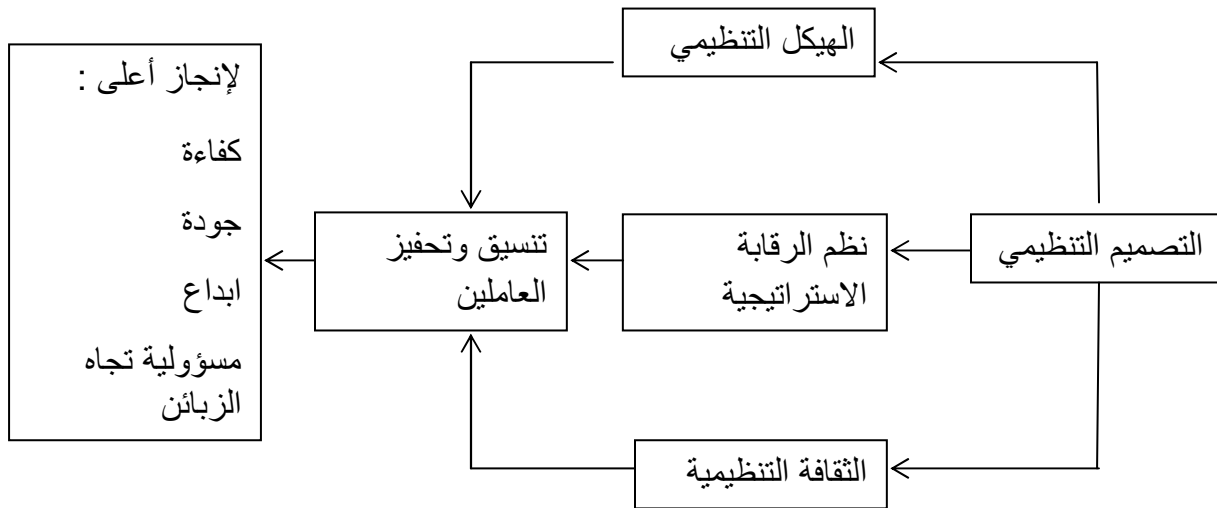
تنفيذ الاستراتيجية يتضمن التصميم التنظيمي، عملية تحديد كيف يجب على الشركة أن تنشئ، وتعمل وتركب الهيكل التنظيمي، ونظم الرقابة، والثقافة التي يتبعها نموذج الاعمال بنجاح، الهيكل التنظيمي يحدد العاملين بقيم معينة تنشئ المهام والادوار، ويحدد كيف أن هذه المهام والادوار ترتبط سوية بالطريقة التي تزيد الكفاءة، والجودة، والابداع، ومسؤولة تجاه الزبائن-المقدرات المتميزة التي تبني الميزة التنافسية. إن غرض الهيكل التنظيمي هو تنسيق وتكامل جهود العاملين في كل المستويات- الشركة ، والاعمال، والوظيفية- وعبر وظائف ووحدات اعمال الشركة التي تعمل سوية بالطريقة التي تسمح لها بتحقيق مجموعة محددة من الاستراتيجيات في نموذج العمل.

الهيكل التنظيمي لا يعمل بمفرده، هو يوفر مجموعة من المحفزات التي من خلالها يمكن تحفيز الافراد لأداء اعمالهم. ايضاً هناك حاجة لنظم الرقابة. إنَّ غرض نظام الرقابة هو تزويد المديرين بالآتي:- ( Hill & Jones,2008:403 )

- مجموعة من الحوافز لتحفيز العاملين باتجاه زيادة الكفاءة، والجودة، والابداع، والمسؤولية تجاه الزبائن.
- تغذية عكسية محددة عن أن المنظمة واعضائها يحققون ويبنون الميزة التنافسية بشكل جيد، ويستطيع المديرين بشكل ثابت اتخاذ العمل التصحيحي لتقوية نموذج عمل الشركة.

الثقافة التنظيمية هي العنصر الثالث للتصميم التنظيمي، وهي مجموعة من القيم/ والمعايير، والاعتقادات، والاتجاهات المشتركة من الافراد والمجموعات في المنظمة والتي تسيطر على الطريقة التي يتفاعل بها كل فرد مع الاخر ومع اصحاب المصالح خارج المنظمة. (Smircich,1983:339). والثقافة التنظيمية هي طريقة الشركة لعمل بعض الاشياء: هي تصف خاصية الطرق التي فيها يؤدي اعضاء المنظمة اعمالهم، مثل شركة(Nokia) تستعمل عبارات الابداع السريع، وتستطيع أن تؤثر الادارة العليا في تطوير انواع الاعتقادات والقيم في المنظمة، هي مهمة لتحديد أن اعضاء المنظمة سيعملون تجاه تحقيق الاهداف التنظيمية . ( Jones & George,1998:531 ) .

الشكل (20) يجمع الهيكل التنظيمي، ونظم الرقابة، والثقافة التنظيمية التي من خلالها المنظمة تحفز وتنسق أعضائها للعمل تجاه تحقيق وبناء قوالب (سدود) للميزة التنافسية. (Hill& Jones,2008:404)



شكل (20) تنفيذ الاستراتيجية من خلال التصميم التنظيمي

Source: Hill, Charles, W.L & Jones, Gareth, R, (2008), Strategic Management ,An Integrated Approach, 8 ed, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, p:404.

## Change of Organizational Culture

## 2- تغيير الثقافة التنظيمية

يشير الى تغييرات في قيم ومواقف واعتقادات العاملين وسلوكياتهم، ويتعلق تغيير الثقافة التنظيمية بكيفية تفكير الافراد العاملين، (Daft, 2001:357). وتحديداً يرتبط بإشاعة القيم التي تشجع التغيير، وتشجيع التفكير المنفتح، وتسهيل الوصول الى الادارة اثناء عملية التغيير، وتشجيع العاملين على الشعور بالطمأنينة، وإشاعة القيم والمعتقدات المنسجمة مع الاستراتيجية المعتمدة. (Macmillan & Tampoe, 2000:193) و فحص (Kroeber & Klunckohn, 1952:181) اكثر من (100) تعريف للثقافة وعرض هذا التعريف الملخص: تشمل الثقافة الطرق النموذجية للتفكير، والشعور وردة الفعل، المكتسبة والمنقولة بشكل رئيس بواسطة الرموز، وتأسيس انجازات مميزة للمجموعات البشرية، تشمل تضمينها في حقائق، والجوهر الاساسي للثقافة يشمل الافكار التقليدية (اي المشتقة والمختارة تاريخياً) وخصوصاً قيمها المرفقة.

لذلك، فإن تعريف الثقافة يجب أن تشمل ماهي الظواهر المشار إليها، ومن خلال دراستها والظواهر الأخرى مثل المنظمات والوحدات التنظيمية الفرعية كتقافات، نستطيع فهم الثقافة بشكل أفضل وأكثر توسعاً. (Cohen,2009:195) .

والثقافة التنظيمية هي مجموعة من الافتراضات، و الاعتقادات، والقيم، والاجراءات الضمنية المشتركة التي توجه وتؤثر في سلوك وتفكير اعضاء المنظمة، ويتم اقرارها وتعزيزها - او تغييرها باستمرار- من خلال سلوك اعضاء المنظمة. (Martin & Fellens,2010:481). وإن تعريف الثقافة يكون متوافقاً بشكل كامل مع ثلاث خصائص لمفهوم الثقافة . (Triandis,2007:59)

أ- إنها تنشأ (تطراً) اثناء التفاعل التكيفي بين الناس وبيئتهم، ولذلك ستتغير متى ما تتغير هذه التفاعلات.

ب- تكون من خلال الاساسيات المكونة للعناصر الذاتية (الموضوعية) المشتركة.

ت- يتم نقلها للأعضاء عبر الوقت وتغيير أجيال أو جماعات العضو.

ويرى (louis,1980:94) أن الثقافة مجموعة من المفاهيم او المعاني المشتركة من مجموعة من الناس، المعاني تكون ضمنية بصورة واسعة بين الاعضاء، وواضحة بشكل مناسب لمجموعة معينة، ومميزة للمجموعة، وتنقل المعاني الى الاعضاء الجدد للمجموعة، في حين أكد (Hofsted,1981:24) أن الثقافة برمجة كلية للعقل البشري التي تشخص اعضاء مجموعة بشرية واحدة عن المجموعات الأخرى ، وبهذا المعنى تكون الثقافة نظاماً قيماً محمولاً سوية، وعرف (Drennan,1992:3) الثقافة بكيفية انجاز الاشياء ، هل تكون مثالية للمنظمة، والعادات المستحكمة (الطبائع)، وتفضيل الاتجاهات، والنموذج المتنامي للسلوك المتوقع والمقبول، وحدد (Senior & Swailes,2010:130) الثقافة بالمستوى العميق للافتراضات والمعتقدات الاساسية المشتركة من اعضاء المنظمة، التي تجعل شعور وتعرف نمط اساسي مسلم به لوجهة نظر المنظمة لنفسها وبيئتها. وإن الثقافة تأثير سائد في الحياة التنظيمية. ولحصول التغيير التنظيمي المهم يجب أن تدار

الثقافة التنظيمية بالتوافق معه. لكن هل يمكن ادارة الثقافة ؟ & Senior ( Swailes,2010:164)

### أ- جوهر (مادة) الثقافة The Ingredient of Culture

المستوى الاساسي الاكثر يمكن أن نعرض بعض خصائص واوصاف الثقافة التي يمكن أن تصاغ بعبارات هذه الخصائص. (Brown,1995:8) يعرض الآتي :-

- الحقائق. ( artefacts )
- اللغة بشكل النكات، والمجازات، والقصص، والخرافات، والاساطير.
- نماذج السلوك بشكل طقوس، وشعائر ، واحتفالات (احتفالات).
- معايير السلوك.
- الابطال (صانعو الماضي والحاضر الذين يعملون الاشياء العظمى).
- الرموز والعمل (الفعل) الرمزي.
- الاعتقادات، والقيم، والاتجاهات.
- المعايير الاخلاقية.
- الافتراضات الاساسية عما هو مهم.
- التاريخ.

وعرض (Martin&Fellens,2010:485) ثلاثة مداخل لدراسة الثقافة التنظيمية:-

- النسبي الساذج:- هذا المدخل يعتبر الثقافة كمتغير تفسيري لأي اختلافات يتم ملاحظتها. استعمل الكتاب مصطلح(الساذج) ليعكس القصور لأي اسس نظرية للعمل، والاساس في مثل هذه الدراسات هو مقارنة القضايا مثل كيف تختلف الوظائف الادارية بين الثقافات؟
- الثقافة الحرة :- يأخذ هذا المدخل النظرية الموقفية كأساس لتوضيح الاختلافات والتشابهات بين الثقافات، الرأي الموقفي يسمح بالأخذ بمنظور الدراسات الثقافية

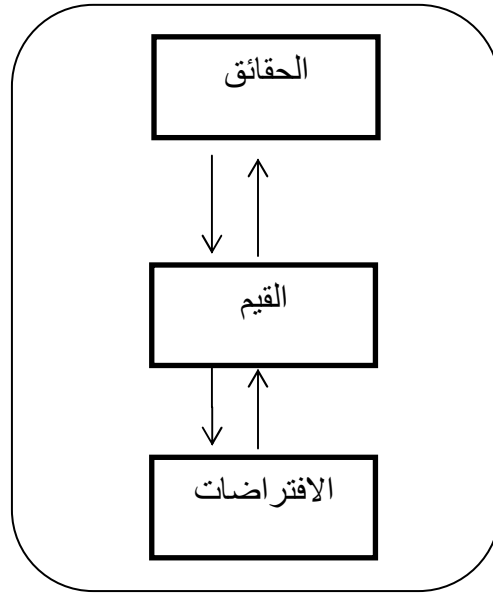
المتعددة (دراسة الثقافات المتقاطعة) والتأثير في تنوع الأبعاد الهيكلية المجتمعة مع التنظيم والإدارة لتوضيحها.

- الثقافة الواجبة (السند الثقافي):- يقوم هذا المدخل على مدى واسع من النماذج النظرية لتوضيح وشرح الاختلافات بين الثقافات.
- ب- مستويات وأبعاد الثقافة التنظيمية

### Levels and Dimensions of Organizational Culture

من الممكن تمييز المستويات المختلفة للتحليل الثقافي، نموذجياً تمتد هذه المستويات من السهولة القابلة للوصول والتقييم، والظاهرة والملموسة، إلى صعوبة الوصول إليها وتبديدها، والأشكال غير الظاهرة وغير الملموسة للثقافة. مثلاً (Rousseau,1990:153) مَيَز العناصر الآتية لهذا الاستمرار، والحقائق الجوهرية، ونماذج النشاطات، والمعايير السلوكية، والقيم والافتراضات الأساسية. بشكل مشابه وواسع جداً استخدم النموذج من قبل (Edgar Schein,1985) (أحد ادباء الإدارة والتنظيميين الفاعلين في مجال الثقافة، مَيَز المستويات الثلاثة للثقافة:- (الحقائق، والقيم، والافتراضات). انظر الشكل (21) . أساس الثقافة أن توضع بمستوى الافتراضات الأساسية التي تعكس حقيقة التجربة الثقافية، وكيف يدركون العالم المادي والاجتماعي، وكيف يفكرون ويشعرون. والافتراضات الثقافية توفر الأساس والتفاعل مع القيم، المستوى الثاني للثقافة حسب (Edgar Schein,1985) ، وترتبط القيم بالحقائق المستوى الثقافي الثالث، في ان القيم تناسب التعبيرات السلوكية وتظهر القيم والافتراضات الثقافية الموضوعية في المستويات الأخرى.





شكل (21) المستويات الثلاثة للثقافة لـ (Schein)

Source: Martin,John & Fellenz,Martin, (2010),Organizational Behaviour & Management , 4 ed, South- Western, Cengage Learning, Zrinski, Croatia, p:486.

(Schein,1985) حدد ايضاً ستة أبعاد تعكس مزيج الثقافة ضمن السياق التنظيمي :-  
:(Martin & Fellenz,2010:487)

- التناسق السلوكي:- هذا يعكس النماذج القابلة لملاحظة السلوك ، قد يتضمن طقوس الاستدلال بلغة المجموعة، وسلوك الشعائر التي تعكس عضوية المنظمات الخاصة.
- القيم السائدة:- هي الاعتقادات الخاصة المعبر عنها من قبل المجموعات والمنظمات. مثلاً، قد تحاول المنظمة خلق صورة جيدة من خلال تكييف عدد من المبادرات الخاصة تشمل اعلان سياسة على العمليات والنشاطات الملائمة.
- المعايير:- هي نماذج عامة للسلوك التي من المتوقع أن يتبعها كل اعضاء المنظمة. مثلاً، الكثير من محلات التجزئة تشجع العاملين على الترحيب بزبون محدد، تشمل الابتساماة للزبون.

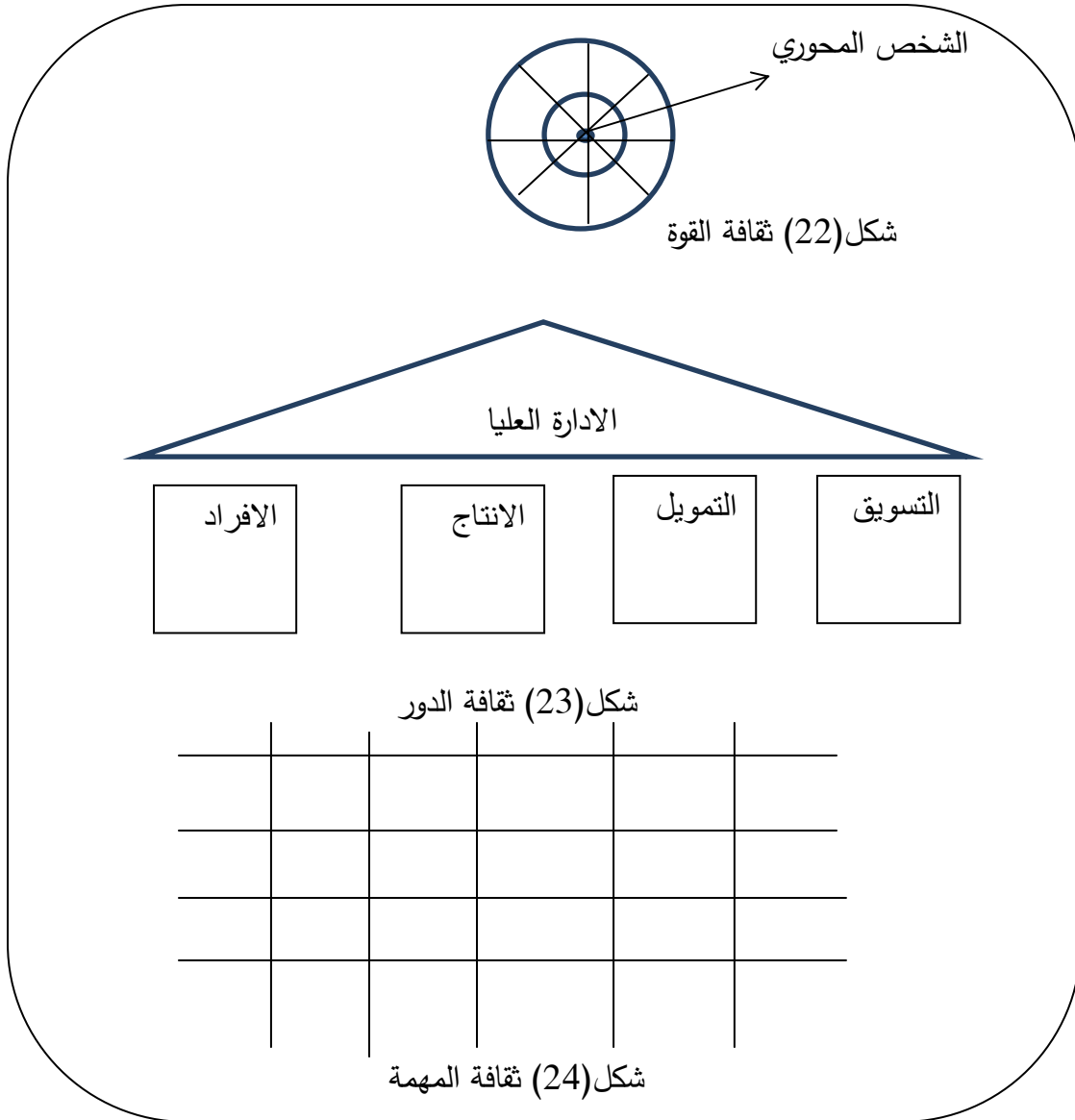
- القواعد:- هي تعاليم محددة عما يجب عمله، مع إن المعايير تكون غير مكتوبة في بعض الاوقات. تكون القواعد (عمل الواجب) الذي تضعه ادارة المنظمة. لأنها يجب اتباعها، وقد يستجيب لها العاملون بسهولة لتجنب العقاب.
- الفلسفة:- في هذا السياق تعكس الفلسفة الاعتقادات المرتبطة بأن الأفراد يتمسكون بأفراد آخرين بصورة عامة ، ويتم مراقبة المنظمات من قبل المديرين الذين يديروها، الفلسفة ذات الصلة غالباً ما تعكس قيمهم.
- المناخ:- الترتيب المادي للبنىات، والتسهيلات المساعدة، ونمط الادارة وتصميم المناطق العامة. الجميع يساعد في خلق بيئة او مناخ داخل الشركة.

### The Cultural Covers

### ت-الاطر الثقافية

- تم عرض اطاراً آخرًا لأنواع الثقافة التنظيمية من قبل (Handy,1993:253) يصف فيه المظاهر الاربعة الآتية للثقافة:-
- ثقافة القوة:- توجد نموذجياً في المنظمات الصغيرة، كل شيء يدور حول الشخص المحوري. ويتم اتخاذ كل القرارات المهمة من الاشخاص المحوريين، وهم يحتفظون بالصلاحية المطلقة في كل النماذج.
  - ثقافة الدور:- يعتمد هذا النوع من الثقافة بشكل ثابت على وجود اطر القاعدة والاجراء ، سيادة البيروقراطية والهرمية في هذا النوع من المنظمات، مع تعليمات تصدر الى المستويات الادنى في المنظمة وترجع المعلومات الى اغلب المستويات الاعلى.
  - ثقافة المهمة:- الاختصاص ضمن هذا النوع من المنظمات هو تخويل الصلاحية للأفراد داخل المنظمة، والذين يجب تنظيمهم بالطريقة التي تلبي حاجات العمل. يكون هذا النوع من الثقافة داعماً للمنظمة الشبكية او الفريق، ويكون اتخاذ القرار موزعاً بشكل اكثر من خلال الشبكة اعتماداً على حاجة المهمة.

- ثقافة الشخص:- تعتمد على الفرد لكن لا تترك ثقافة القوة، تدور ثقافة القوة حول نقطة محورية مفردة، لكن ثقافة الشخص تسمح لكل شخص أن يكون نقطة محورية اعتماداً على الظروف. والأشكال الآتية توضح ذلك.



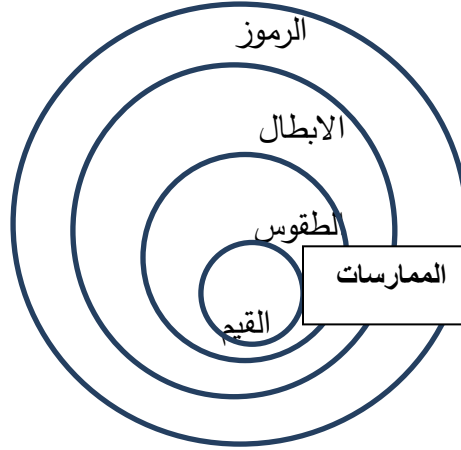
Source: Martin,John & Fellenz,Martin, (2010),Organizational Behaviour & Management , 4 ed, South- Western, Cengage Learning, Zrinski, Croatia, p:491.

## ث- خصائص الثقافة التنظيمية Characters of Organizational Culture

حدد (Robbins,2005:485) خصائص الثقافة التنظيمية بالعبارات المحددة الآتية:-

- الابداع وخوض المخاطرة: الدرجة التي فيها يتم تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين وليخوضوا المخاطر.
- الاهتمام بالتفاصيل: الدرجة التي فيها تتوقع الدقة، والتحليل والاهتمام بالتفاصيل.
- التوجه نحو النتيجة: الدرجة التي فيها تركز الادارة على النتائج او المخرجات بدلاً من التركيز على التقنيات والعمليات المستعملة لتحقيق تلك النتائج.
- التوجه نحو الفريق: الدرجة التي فيها يتم تنظيم نشاطات العمل حول المجموعات بدلاً من الافراد.
- المبادأة (السبق) : الدرجة التي فيها يكون فيها الافراد سباقين ومتنافسين بدلاً من السهولة.
- الاستقرار: الدرجة التي فيها تكون النشاطات التنظيمية تؤسس الحفاظ على الحالات المتناقضة مع النمو.

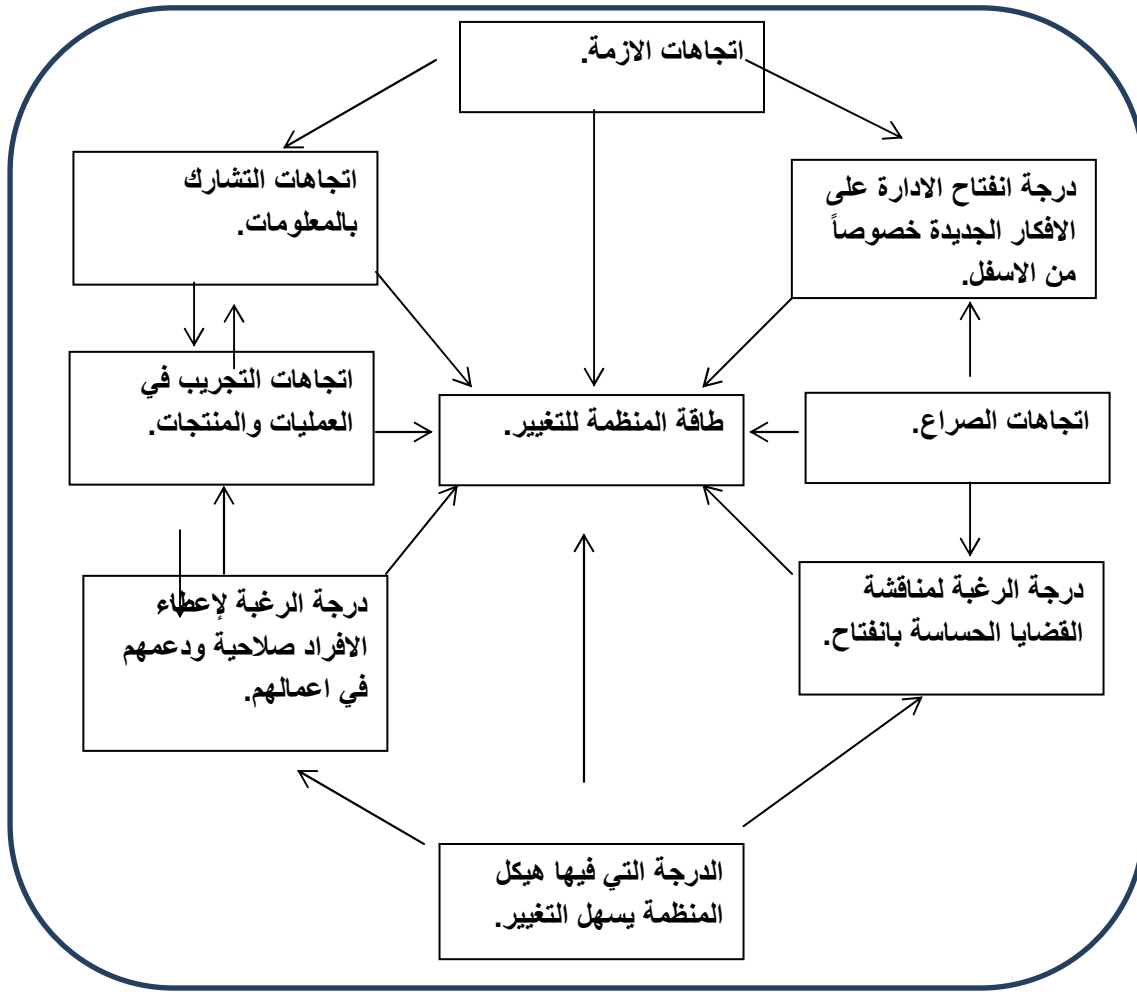
مع ذلك، فإن نموذج المستويات يمكن أن يستعمل بنمط مشابه ، في هذه الحالة، تتطلب العملية تفاعل الاشارات والرموز، فضلاً عن اللغة المستخدمة، لتقييم القيم المفضلة والمرتبطة بالافتراضات عن كيفية عمل المنظمة. والشكل (25) يوضح ذلك.



شكل (25) المستويات المختلفة للثقافة

Source:Hofstede,G.,Neuijen ,B. ,Ohayv ,P.D & Sanders ,G., (1990),  
Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study  
twenty cases, ,Administrative Science Quarterly, 35, p: 291 .

ويمكن أن تعيق أو تدعم الثقافة عملية التغيير. ويوضح الشكل (26) عناصر الثقافة  
التنظيمية بطريقة يمكن أن تدعم و / أو تعيق التغيير.



شكل (26) الثقافة التنظيمية والتغيير.

Source:Senior,Barbara & Swailes, Stephen , (2010),4 ed, Organizational Change: Prentice Hall,Financial Times,Pearson, , p: 161 .

ويصف (Kanter,1983:65) أطراف الثقافة التنظيمية التي لا تختلف في الخصائص الهيكلية لكن تختلف أيضاً في الاعتقادات والاتجاهات في عمل الناس ، الاولى تدعى الثقافة المجزأة والآخرى الثقافة المتكاملة. والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13) الثقافات المتكاملة والمجزأة

الثقافات المتكاملة	الثقافات المجزأة
1- ترغب بالتحرك خلف الاسلوب المستلم.	1- تقسم الاعمال، و الاحداث، والمشكلات النسبية.
2- تمزج الافكار من المصادر غير المترابطة.	2- النظر الى المشكلات بشكل ضيق قدر الامكان.
3- النظر الى المشكلات كافة، مرتبطة بالكل الاكبر.	3- لها هياكل مجزأة مع عدد كبير من الاقسام المنفصلة احدها عن الاخرى.
4- تتحدى الممارسات المقررة.	4- تقترض إن المشكلات يمكن حلها من خلال تقسيمها الى اجزاء التي تقدم للمتخصصين الذين يعملون لحلها.
5- تعمل على تحفيز المقدرات.	5- تقسيم الموارد بين الاقسام الكثيرة.
6- تقيس نفسها من خلال النظر الى الرؤية المستقبلية بدلاً من الاشارة الى معايير الماضي .	6- تجنب التجربة.
7- خلق آليات لتبادل المعلومات والافكار الجديدة.	7- تجنب الصراع والمواجهة.
8- الاعتراف بالاختلافات بل تشجيعها، لكن بعدها تستعد للتعاون.	8- لها آليات تنسيق ضعيفة.
9- هي تنظر الى الخارج.	9- تشدد على التقدم والاجراءات.
10- النظر الى المواقف الجديدة للمشكلات.	

Source: Based on Kanter, R.M,(1983), The Change Masters, London: Routledge, Chapter 1, p:65.

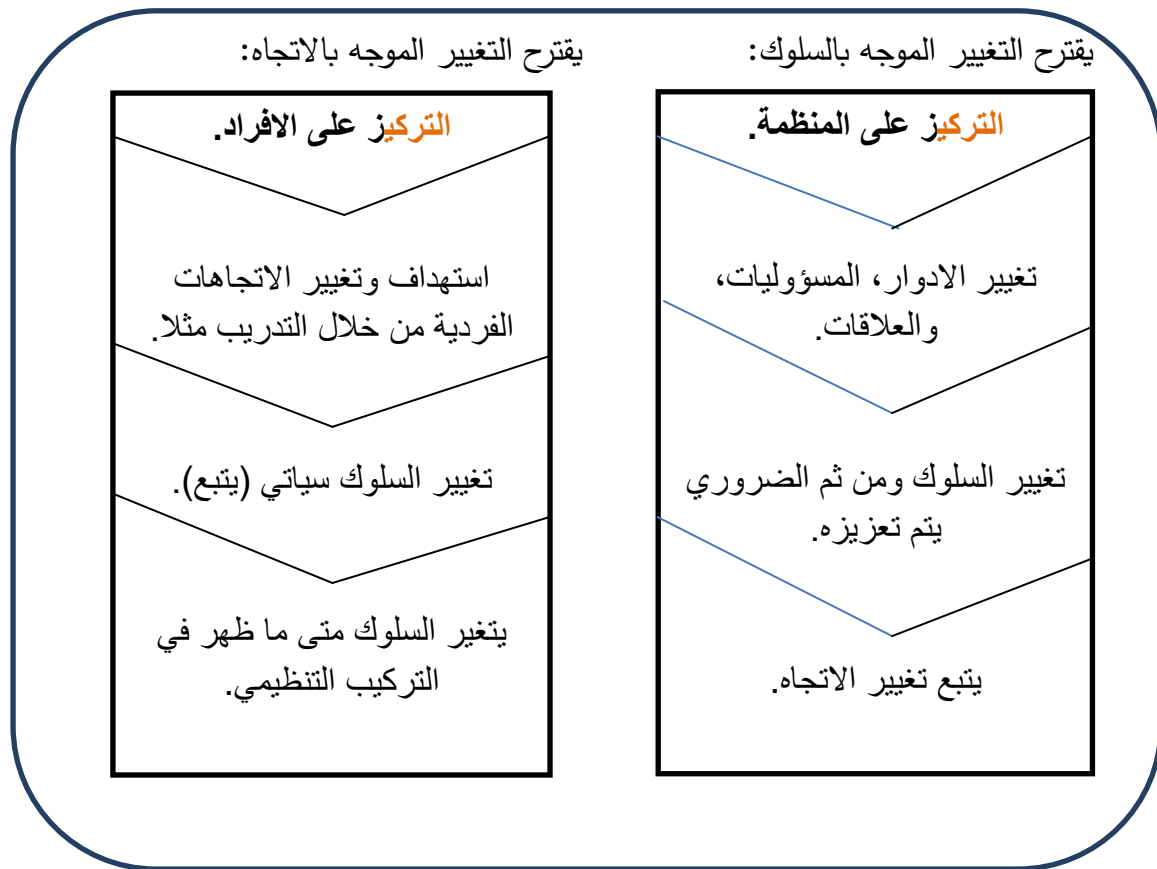
ويرى الباحث إن الثقافة المتكاملة من المرجح أن تكون هي الثقافة الجديدة التي تحل محل الثقافة المجزأة وهي الثقافة القديمة، لأن سر نجاح آلية التنفيذ والتغيير الاستراتيجي

يكن في وجود ثقافة متكاملة وشاملة تستوعب الثقافة القديمة وتسهل عملية التغيير الاستراتيجي .

### Determining of Cultural Risk

### ج- تقدير المخاطرة الثقافية

إن المدخل البديل هو التركيز اولياً على تعزيز السلوكيات الجديدة ، اولئك الذين يدعمون وجهة النظر هذه يثبتون إن الافراد يمكن أن يتغيروا اذا كان النظام الذي يعمل فيه الافراد قد تغير ، الشكل ( 27 ) يلخص هذا الاقتراح.



شكل (27) الاتجاهات مقابل السلوكيات

Source: Balogun, Julia & Hope Hailey, Veronica, 2008, Exploring Strategic Change, 3 ed, Printice Hall, Financial Times, Ashford Colour Press LTD, Gosport ,UK, 2008, P:44 .



التغيير المبرمج يستهدف تغيير اتجاه الافراد للتأثير في تغيير السلوك. (Beer & al,1985:158) ، إن الاساس المرتبط بهذا المدخل هو أن طرق السلوك (التصرف) مسيطر عليها من خلال اتجاهات ومعتقدات الافراد ، لذلك يجب أن يستهدف التغيير الافراد واتجاهاتهم. ويرى الباحث إن تغيير اتجاه الافراد هو الاساس لتغيير سلوكهم ومن ثم تغيير السلوك التنظيمي في المنظمة الذي يكمن في سلوك المجموعات والمنظمات ، لأن الفرد هو النواة والاساس الذي تقوم عليه المنظمات، فلا بد من تغيير الفرد اولاً بهدف تغيير المنظمات وهذا يؤدي بدوره الى تحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب .

بعد ذلك، يقيد (يفرض) السلوك الفردي من خلال النظام التنظيمي الذي يعمل فيه الافراد ، الادوار والمسؤوليات، وطرق العمل الموجودة، تعزز بشكل خاص السلوكيات في الافراد اذا كانت الوظيفة فاعلة في المنظمة ، اذا تعلم الافراد الاتجاهات الجديدة، لكنهم بعد ذلك رجعوا الى النظام التنظيمي القديم، فسيكونون غير قادرين على ممارسة الاتجاهات الجديدة للسلوك التي ترافق اتجاهاتهم الجديدة ، بدلاً من ذلك، اذا تغير النظام التنظيمي ( تغيير المهمة)، وتم وضع الافراد في أدوار وظيفية مع مسؤوليات مختلفة وعلاقات مختلفة مع زملائهم، ومرؤوسيههم، ومشرفيههم، فهذا سيعزز فيهم التصرف بشكل مختلف، و التفكير بشكل مختلف، قيادة التغيير في الاتجاهات، والتركيز على العمل المستند على السلوكيات يمكن أن يستعمل للتأثير سلوكياً ويرافق تغيير الاتجاه ، و تغيير القيمة. (Balogun & Hailey,2008:43-44) . و السلوكيات قد تكون مستهدفة ايضاً لأسباب اخرى : (Balogun & Hope Hailey,2008: 44) .

- تكون السلوكيات هدفاً مناسباً في تغييرات اعادة التشكيل (اعادة التركيب) الذي يتطلب بعض التعديل ( الترتيب ) السلوكي بدون تغيير اساسي في القيم او المعتقدات التنظيمية المشتركة.
- الوصف السابق للسلوكيات قد يكون مفيداً في منافذ الخدمة مثل (McDonalds) عندما رتبت اجراءات تأكيد الجودة لتسليم المنتج.

- في موقف الازمة عندما يكون هناك وقت قليل، فإن تعزيز التغيير السلوكي قد يكون طارئاً و اولياً و مناسباً ، لأن تغيير القيمة قد يأخذ وقتاً طويلاً أثناء التطوير.

ويوضح الجدول (14) الطقوس التنظيمية وتغيير الثقافة

جدول (14) الطقوس التنظيمية وتغيير الثقافة

انواع الطقوس	الدور	الامثلة
طقوس المرور ( السفر)	تعزيز وترويج الادوار الاجتماعية وتفاعل تأييد الانتقال.	برامج التأثير (الاستدلال). برامج التدريب. مراكز/ وظائف جديدة.
طقوس التعزيز	الاعتراف بالجهد النافع للمنظمة بشكل مشابه يحفز الآخرين.	طقوس المكافآت الرسمية. الترقيات. النجاحات المعلنة(المنشورة).
طقوس التجديد	التأكيد إن بعض الاشياء بدء عملها. تركيز الانتباه على القضايا.	تعيين المستشارين. قوى المهمة/ فرق المشروع.
طقوس التكامل	تشجيع الالتزام بالانسجام المشترك. اعادة التأكيد على المعايير.	حفلات عيد ميلاد السيد المسيح. البدلات الرسمية(بنسق واحد). المشروبات وقت الظهيرة.
طقوس تقليل الصراع	تقليل الصراع والتعدي.	لجان التفاوض.
طقوس تنزيل الدرجة أو الرتبة	نشر المشكلات المعروفة. الادوار السياسية او الاجتماعية الضعيفة/ غير المحلولة.	تسريح المستوى الاعلى من التنفيذيين. تنزيل الرتبة او(التخلص من الزائد). مجال محدد لمجموعات القوة السابقة.

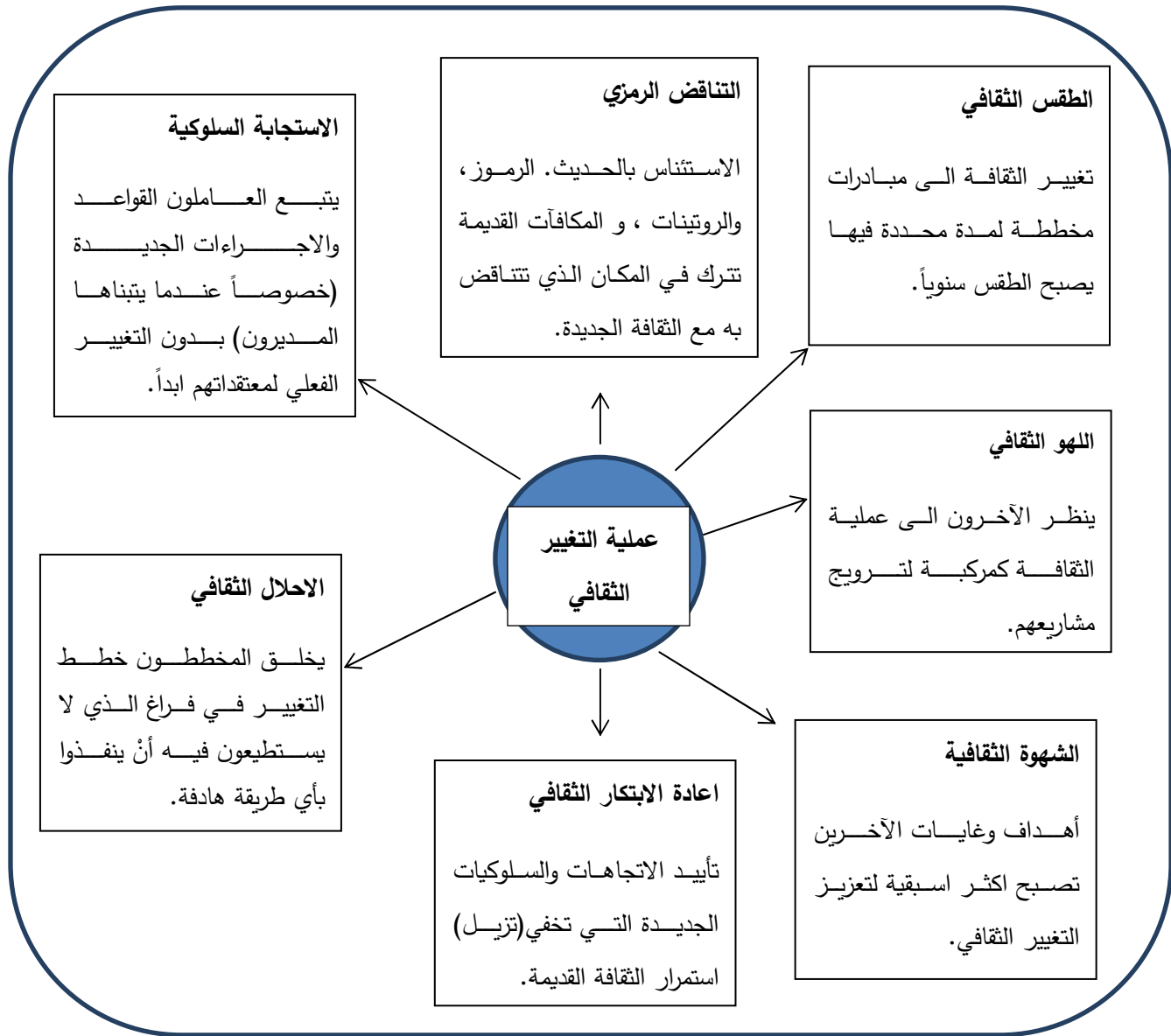
<p>الاشاعات. القصص. الثرثرة (القول والقال). المسوحات لتقييم الممارسات الجديدة.</p>	<p>المشاركة بالتفسيرات وجعل شعور لما يحدث.</p>	<p>طقوس تكوين الشعور</p>
<p>سلوك مختلف للتفذييين الجدد. افساد (اتلاف ) اداء الشركة. ازالة الطرق القديمة لعمل الاشياء الزائدة.</p>	<p>ترك الطريقة القديمة . الاشارة الى أن الطريقة القديمة ليست الافضل.</p>	<p>طقوس التحدي</p>
<p>التذمر ، تطعيم مقاومة التغيير . العمل بالقاعدة، الغياب من اجتماعات التغيير .</p>	<p>مقاومة الطرق الجديدة لعمل الاشياء .</p>	<p>طقوس مواجهة التحدي</p>

Source: Adapted From Balogun,J., Johnson,G. &Martin,S,1995, Use of Rituals Within Organisation Change Processes, British Academy of Management Confrence, Sheffield ,UK, , P September:56 .

اذن تعد الطقوس مكوناً اساسياً للثقافة ، واذما ما اريد تغيير الثقافة لتحقيق التغيير الاستراتيجي، فلا بد من ازالة طقوس الثقافة القديمة وتعزيز طقوس الثقافة الجديدة. وإن الطقوس تعبر عن الثقافة المتبناة من المنظمة، فلا بد من ممارسة الطقوس بشكل يعبر عن تاريخ وثقافة وتقاليد المنظمة لتمييزها عن غيرها من المنظمات .

وبعض الباحثين لهم جهود لتصنيف الانواع المختلفة للنتائج غير المقصودة. انظر شكل(28) . و كثير من هذه النتائج غير المقصودة يمكن أن تفتح الباب أمام قادة التغيير - على الرغم من أنهم قد لا يعملون هذه الاشياء عمداً (بتأني). النتائج الاخرى غير المتوقعة تزداد بشكل اكثر لأن طريق مشاركات التغيير تفسر طوارئ (مداخلات)

واتصالات التغيير بانها تستلم. ويوضح الشكل ( 28 ) النتائج غير المقصودة لتغيير الثقافة.



شكل ( 28 ) النتائج غير المقصودة لتغيير الثقافة.

Source: Adapted From Harris,L.C., &Ogbonna,E,2002, The Unintended Consequences of Culture Intervention: a study of unexpected outcomes,, British Journal of Management, 13 (1), pp.31-49 .

ويرى الباحث أنه لكي يكون تغيير الثقافة فاعلاً فلا بد من أن لا يكون هناك تناقض بين الثقافة الجديدة والقديمة، لان هذا قد يؤدي الى التجزء والانقسام والصراع بين الافراد والمجموعات والاقسام، وتصبح عملية تغيير الثقافة ضارة بدلاً من كونها نافعة، ولمعالجة ذلك تقع مسؤولية كبيرة على قادة ومروجي ووكلاء التغيير لترويج الثقافة الجديدة والعمل بآليات تقنع المقاومين للتغيير بضرورة التخلي عن الثقافة القديمة لأنها أصبحت ثقافة غير نافعة وضرورة تبني ثقافة جديدة نافعة للمنظمة وافرادها وتطمينهم بعدم وجود خطر يهدد حياتهم الوظيفية بهدف تقليل مقاومتهم للثقافة الجديدة، وبعد أن تستبدل الثقافة القديمة بالجديدة يتم تعزيز الاخيرة بهدف تحقيق الهدف المنشود من تغيير الثقافة.

وهناك نصائح لكيفية أن تكون خطة تغيير الثقافة مثمرة . ( Bate,1996:27-42) , ( Eccles,1994) , ( Ogonna & Harris,1998:273-288) , ( Carnall,2003) ,

- تقييم (تحديد) الموقف الحالي.
- لها بعض الافكار لما هو الموقف المستهدف.
- العمل خارج (ماذا) و(كيف) تتحرك المنظمة، او جزء منها، بعيداً عن ثقافتها الحالية لما هو مدرك ليكون هذا المدرك شيئاً مرغوباً فيه بشكل كبير .
- نشوء ( طوارئ) التغيير الثقافي.
- مراقبة النتائج والتعديلات كما هي مطلوبة.

كل هذه النقاط منطقية/عقلانية جداً، اضافة الى انها بسيطة جداً.

مما سبق يرى الباحث أن الخطوات اعلاه هي نفس خطوات ومكونات الاستراتيجية، وهذا يدل على إن التغيير الثقافي هو بعد اساسي للتغيير الاستراتيجي ويتطلب وقتاً طويلاً الاجل لكي يحقق الاهداف المنشودة.

□ - مطابقة التغيير الثقافي للتغيير التنظيمي

**Fitting of Cultural Change for Organizational Change**

تقدير المخاطرة الثقافية يساعد الإدارة على التعرف فيما اذا كان مقاومة للتغيير قد تحصل بسبب عدم توافق بين الاستراتيجية والثقافة. هذا يسمح للمدراء بصنع خيارات تخص أما: (Senior & Swailes,2010:166)

- تجاهل الثقافة:- تجاهل الثقافة هو خطر الا اذا كان للمنظمة موارد كافية و اذا كان فيما بعد عاصفة (هجوم) ومن المحتمل أن يبدأ انحدارها في الاعمال.
- الادارة حول الثقافة:- الخيار الثاني- الادارة حول الثقافة - يكون من المحتمل أن يعطي طرقاً كثيرة لتحقيق الاهداف المرغوبة . الجدول (15) من (Schwart & Davis,1981:44) مثال لكيفية الادارة حول ثقافة المنظمة ، هذه الاستراتيجيات النموذجية الاربع تحدد أن الشركات تتبع ما سماه (Schwart & Davis) (المداخل التنظيمية الصائبة (اللائقة) لتنفيذها، العمودان على مجموعة الصواب خارج العوائق الثقافية لهذه المداخل (الصائبة او الصحيحة) والمداخل البديلة التي قد تستعمل.

جدول (15) كيفية الادارة حول ثقافة الشركة

المداخل البديلة	العوائق الثقافية	المدخل الصائب	الاستراتيجية	الشركة A
استعمال فرق العمل.	قوة المركزية.	التقسيم(الاقسام).	تنوع المنتج والسوق.	
الاستعمال الواضح للتخطيط	قاعدة الشخص الواحد.			
الاستراتيجي.	التركيز الوظيفي.			
مقاييس اعمال التغيير.	الهرمية.			
	الهيكل.			

الشركة B	تركيز التسويق على الاجزاء الاكثر ربحية.	نظام المكافاة الدقيق. ضبط نظام المعلومات الادارية.	القوة المعلنة بشكل كبير. العمليات المنفردة.	تحقيق شخص بوقت كامل لكل سوق رئيسي.
الشركة C	التكنولوجيا الممتدة لأسواق جديدة.	بناء منظمة مصفوفية.	مراكز القوة المتعددة. التركيز الوظيفي.	استخدام منسقي البرامج. تشكيل لجان تخطيط. الحصول على ادارة عليا اكثر شمولاً.
الشركة D	الانسحاب تدريجياً من السوق المتدهور وجمع النقد.	تركيز المنظمة. الخصوصية. المكافآت الدقيقة. تأكيد الادارة العليا. امكانية المشاهدة.	الاعمال الجديدة الموجهة. المبدعون. المكافآت. العمل الفني. العمليات.	بيع المنظمة الى لمنظمة اخرى.

Source: Matrix adapted from Schwartz,H. & Davis, S.M,(1981), Matching Corporate Strategy and Business Strategy, Organizational Dynamics, Summer,p:44, Example from the author,s own experience. Copyright (1981), with permission from Elsevier.

• تغيير الثقافة:- الخيار الثالث، تغيير الثقافة لمطابقة التغييرات الاستراتيجية المرغوبة، هي من المحتمل ايضاً ووفقاً الى (Ogbonna & Harris,2002:33) أن تبقى شكلاً مألوفاً لتوسط (نشوء) الادارة. هذا يمكن أن يكون صعباً وعملية طويلة للغاية، خصوصاً اذا كانت الثقافة قوية. (Scholz,1987:78).

وهناك اثباتات قوية من (Hope & Hendry,1995:61-73) مقابل التغيير الثقافي المعطى تصف طريقة التحرك من الخاصية الهرمية الكبيرة النطاق لعدة بلدان للسبعينات والثمانينات باتجاه الوحدات الرشيقة والاكثر تركيزاً اليوم ، و جرت هذه الحركة من خلال ازدياد توظيف عمال المعرفة والمهنيين وللبعض الاعمال رغبة بضمان التوظيف وامكانية التنبؤ بمسارات المهنة. و تنشأ مشكلتان من هذا، الاولى: هي أن عمال المعرفة الذين الناجحين في الانواع الجديدة هذه من المحتمل أن يكونوا اقل انفتاحاً على الممارسة الثقافية، الثانية: بينما هناك تواريخ لتقليص الحجم او التأخير، يبدو بعض التهكم حتمياً (لا مفر منه) في أجل القصير. ومن ثم يكون العاملون اقل قبولاً لدعوات القيم الثقافية المشتركة.(Hope & Hendry,1995:62)

وجهة نظر (Beer & et al ,1993:99) التي تحاول تغيير الاتجاهات والقيم مباشرة تكون عقيمة، ولكن تبقى ملائمة، خصوصاً تفسيرها كطريقة اولى للتغيير التنظيمي وتغيير السلوك ، التغيير السلوكي سيؤدي الى التغييرات المرغوبة في الاتجاهات والقيم ، لذلك اقترح (Hope & et al,1995) أنه لتغيير المحتوى التنظيمي ( أدوار، ومسؤوليات الناس، والعلاقات بينهم)، فمن الأولى تغيير السلوك والاتجاهات ، تعتمد وجهة نظر التغيير هذه على افتراض أن تغيير الهياكل التنظيمية ، والنظم وعلاقات الدور، التي تشمل بشكل رئيس الاشكال الرسمية للحياة التنظيمية، ستجلب التغييرات الثقافية المرغوبة التي تشكل اعتقادات واتجاهات اعضاء المنظمة.



ونقل (Hofstede,1981:26) عن ( Bem,1970:60) بأن ((احد الطرق الاكثر فاعلية لتغيير البرامج العقلية للأفراد هو تغيير السلوك اولاً)). إن بعض الاساليب التي تحاول تغيير الثقافة تتطلب التعليم والاقناع، او في بعض الحالات الاجبار (القوة) ، لمساعدة التغييرات في الاتجاهات ، فيما اعتمد آخرون على تغيير سياسات الاستقطاب، والاختيار، والترقية، والمكافاة لتغيير تركيبة قوة العمل والابقاء على اولئك الذين لديهم الاعتقادات، والقيم ، والاتجاهات المرغوبة المشتركة مع الثقافة المرغوبة، ويرى الباحث إن وجهة النظر هذه تركز اولاً على تغيير سلوك واتجاهات وقيم الافراد التي تشكل الاساس في تغيير الثقافة ، وبالمقابل يرى آخرون أن التغيير في الهيكل التنظيمي والنظم الرسمية في المنظمة سيأتي بثقافة جديدة التي ستشكل وتكون اعتقادات وسلوك واتجاهات الافراد. ونتفق مع وجهة النظر الاولى التي تقول يجب تغيير السلوك والاتجاهات اولاً.

وينتقد (Turner,1986:101) وجهة النظر التي تقول إنه يمكن ادارة وتغيير الثقافة، يقترح أنه من غير الممكن ممارستها بشكل دقيق لأنها تصبح كجزء مكمل لنسيج المنظمة. إن التعريف بمصطلحات سطحية نسبياً يؤكد أن الثقافة تتطلب التغيير بشكل اكبر، على سبيل المثال، اذا كانت الثقافة معرفة فقط بمصطلحات الرموز المستخدمة لتعزيزها، فإن تغيير الرموز سوف يغير الثقافة.(Berry,2006:27) .

يثبت (Luscher& Lewis,2008:221-240) أنه من الممكن تغيير الثقافة من خلال برنامج المراحل الست لتحقيق هذا الهدف :-

- الخارجي: تحديد الظروف الخارجية التي قد تشجع تغيير الثقافة الموجودة.
- الداخلي: تحديد الظروف الداخلية والافراد الداعمين للتغيير.
- الضغوط: تحديد تلك القوى الضاغطة للتغيير في الثقافة.
- الرؤيوية: تحديد المشاركين(اصحاب المصالح) الرئيسيين وخلق فيهم رؤية للتغييرات المقترحة، والحاجات والمنافع المقترحة.

- الاستراتيجية: تطوير استراتيجية لإنجاز تنفيذ الثقافة الجديدة.
- العمل: تطوير وتنفيذ مدى من خطط العمل اعتماداً على الاستراتيجية كمعانٍ لإنجاز الحركة الى الثقافة المرغوبة.

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

وهناك عدد من المشاكل مع وجهة النظر هذه ، بالأحرى هي سهلة عما تعرف الثقافة بالإضافة الى طبيعة التغيير، لاقتراح أن هذه ثقافة واحدة فقط هو انكار وجود ثقافات فرعية ومختلفة، في الحقيقة، أي محاولة لتغيير الثقافة بتانٍ (عن قصد) ستشمل مقارنة الانحراف باستقامة (بمقياس) الثقافة الملائمة، ولذلك تتطلب الثقافة خلقاً وتقنياً (شرعنة) الثقافة المعاكسة (المختلفة)،(Badham& et al,2003:707-730) ، وعليه، هناك منظورات الرقابة والقوة والسياسية يجب أن تؤخذ بالحسبان ، وقد يكسب الافراد التأثير من خلال اظهار الميزات الشخصية التي تتطابق مع الثقافة السائدة. (Andersen,2008:174). كما قد يكون الافراد وكلاء أكثر فاعلية للتغيير الثقافي لانهم قد يكونوا قادرين على الشهرة والتمسك الجزئي الاقل للثقافة. (Martin & Fellenz,2010:497). إن جزء من التحدي هو أن التغيير الثقافي المخطط يكون ليس للتأكد بأن يحدث التغيير فحسب ، لكن للتأكد ايضاً بأنه يتحرك بالاتجاه الصحيح ، إن أكثر قضايا التغيير الثقافي الناجح تتضمن موجهاً متعددة تركز في النهاية على التغيير السلوكي.(Bacon,2007:350) .

يحسب (Charan,2006:60-70) التغيير الثقافي في داخل المنظمة ، مثلاً يتضمن التغييرات في التركيبة الاجتماعية للشركة التي هي طرائق مشتركة التي يعمل فيها الافراد سوية ضمن المنظمة لدعم نموذج العمل من خلال أربعة موجهاً رئيسية :-

- التغييرات في الاسبقيات الثقافية الجديدة المحددة من خلال تحديد وقياس ماذا يقيم ، التي تساعد التوقعات بوضوح.
  - العمليات الجديدة :تغيير كيفية انجاز العمل، التي تساعد في تكامل الثقافة الجديدة في المنظمة.
  - البرامج المحددة: تبني الدعم للتغيير الثقافي من خلال توفير امثلة لفاعلية ومنافع الثقافة الجديدة.
  - التغيير في الهيكل التنظيمي: الذي يخلق اطاراً يمكن من خلاله أن تكون الثقافة الجديدة معاكسة (مختلفة).
- كل هذه الموجهات تؤثر مباشرة في السلوك. وإنَّ التركيز على السلوك يجب أن يكون الاساس لأي محاولة لتغيير الثقافي المخطط ، والتغيير في العمل يثبت مدى من المنظورات على التغيير الثقافي كعملية. (Martin & Fellenz,2010:497) .

خ- التغيير في العمل: تهذيب ثقافتك

### Change in Action :Clearing Your Culture

إنَّ تحدي الثقافة مهم للمديرين لأنَّ بعض الثقافات تكون داعمة لعمل الاداء العالي اكثر من الاخرى ، مدخل (Egan,1994) يمثل احد المداخل المعممة لتغيير الثقافة ، لكن يركز (Butler,2005:34) على تحسين العملية، وتخطيط البرامج السابقة وتهيئة المنظمة للتغيير كمراحل أخرى في عملية تغيير الثقافة ، يحدد (HeathField,2009:64) تغيير الهيكل، وتغيير المكافاة ، وتغيير ممارسات التمييز (الاعتراف) والعمل كمجالات لتغيير الثقافة ، واثبت (Egan,1994) إنَّ مستوي الثقافة تكون عملياتية في التركيب التنظيمي. (الثقافة في الاستخدام) تمثل الثقافة السائدة في اي سياق محدد. (الثقافة خلف الثقافة) تمثل الاعتقادات، والقيم، والمعايير الحقيقية التي توجه نماذج السلوك داخل الشركة. ويمكن أن تضيف هذه الثقافات اما كلفة او منفعة للمنظمة

اعتماداً على الدرجة التي تدعم فيها النشاط العملي الفاعل. وتمثل عمليات (Egan,1994:39-42) عدداً من الاستراتيجيات للتعامل مع تغيير الثقافة :-

❖ الاستراتيجيات المعتمدة على حقيقة الاعمال:

- التغيير في استراتيجية العمل يمكن أن يوفر الدافع الاساسي لتغيير الثقافة.
- استعمال ادارة الجودة الشاملة واعادة هندسة عملية الاعمال هما مثالان فقط لدافع تغيير الثقافة.

- اعادة الهيكلة واعادة تنظيم العمل توفر ايضاً فرصاً لتغيير الثقافة.
- استعمال اجراءات مثل التدريب والترقية لتعزيز الرسالة وتحرك الناس الى وظائف اخرى يمكن أن تشجع التغيير الثقافي.

❖ الاستراتيجيات المرتبطة بالتغيير:

- العمل المباشر في مجالات مجتمعة غير واضحة مع ثقافة يمكن أن تنتج تغييرات في الثقافة.
- مواقف الازمات المالية والازمات الاخرى تكون فرصاً لتغيير الثقافة ، كما إنها أكثر قبولاً للتغيير عبر نطاق واسع.

❖ الهجوم على الجبهات :

- استعمال تكتيكات هجومية (حرب عصابات) مثل استخدام (فرق ضاربة) تمثل (الافراد مع قوة التغيير والتحول والاجابة على الاسئلة الصعبة) للبدء بعملية تغيير الثقافة .
- تكثيف دورات التدريب في المنظمة لترويج القيم الجديدة يمكن أن يكون طريقة فاعلة لتعزيز الثقافة الجديدة ضمن النظام من خلال اذابة او تضييف الاشياء القديمة.
- استعمال رموز لنقل رسائل قوية عن ترك الثقافة القديمة او التنازل عنها ونشوء الثقافة الجديدة.
- الاشارة بشكل مستمر الى أن الثقافة السائدة هي غير نافعة ويمكن أن تصبح سبباً لتغيير الناس وثقافتهم.

- الافراد الرئيسيون الذين يمكن أن يكونوا أبطال الثقافة الجديدة ، ومن ثم يعملون مع الآخرين الذين يحتاجون الى الاقتناع.
- اعلان أو نشر ما الذي قد يغير في الثقافة.

وأوضح كل من (Hursthouse&Kolb,2001:317),(Adler,1993:111) أن الثقافة المختلفة والجديدة يمكن أن تتجز في مواقف الحقل الاخضر ضمن نفس الشركة من خلال تكييف الاستراتيجيات، والهياكل، والعمليات المختلفة ، ويحدث التغيير الثقافي في المنظمات الموجودة، والمهمة ليست سهلة لخلق الثقافة الجديدة، لكن ايضاً لتفكيك واستبدال الثقافة الموجودة ، بشكل عام، ليس من السهولة خلق الثقافة ، لكن من خلال الممارسة توجد وتبقى الثقافة الجديدة ، إن قوة الاستمرار الثقافي قد يعتمد جزء منه على الاختلاف في الآليات التي ترسخ وتدعم الثقافة . (Carrillo &Cromb,2007:743) .

إن الافتراضات والقيم الثقافية التي لم يكن لها طبيعة مؤسساتية بعد من خلال التوقعات الاجتماعية والمعايير السلوكية المتأصلة جيداً(على وفق Buchanan& al,2005:189) و(Kotter,1995:59)) اضافة الى دعم الترتيبات الاجرائية والهيكالية (على وفق (Schein,2004:149)) تكون اقل دهشة ومطروقة اكثر. ويميز(Schein,2004:153) بين آليات الترسخ الاولية والثانوية كالآتي :-

- آليات الترسخ الاولية: تكون ملائمة أكثر في المنظمات الصغيرة والمبتدئة، وتكون تحت الرقابة المباشرة أكثر من قبل الاشخاص الرئيسيين مثل المالكين، والمؤسسين، والمديرين الاقدم ، كما إنها ترتبط بشكل كبير بسلوك الاعضاء الكبار ذوي الجاه والنفوذ العالي في المنظمة، وهي يمكن أن تكون اكثر سهولة وتمارس حالاً من قبلهم في جهود تأثير الثقافة. انظر الجدول (16).
- آليات الترسخ الثانوية: على النقيض، غالباً ما تعكس النماذج المؤسساتية للسلوك والاكثر تعقيداً، المميزات المطروقة اقل للمنظمات ليست تحت رقابة الادارة كثيراً ، هذه الآليات توضح وتعزز الثقافة الموجودة ولذلك تضيف مقومات ضرورية لنموذج قوة

الاستمرار الثقافي الاكبر، الشركات المتناسقة جيداً مع الثقافات القوية نسبياً، تتضمن هذه الآليات الهيكل التنظيمي، والانظمة الرسمية وغير الرسمية القائمة والاجراءات، والطقوس، والشعائر، والحقائق مثل المكان المادي، والتسهيلات، والبنائيات، والقصص، والاساطير، والخرافات، والقوائم الرسمية المطابقة والقيم الصائبة . ويرى الباحث أن آليات الترسخ الاولية تناسب المنظمات التي تتبنى ثقافة القوة، وآليات الترسخ الثانوية تناسب المنظمات التي تتبنى ثقافة المهمة.

جدول (16) آليات الترسخ الاولية على وفق (Schein)

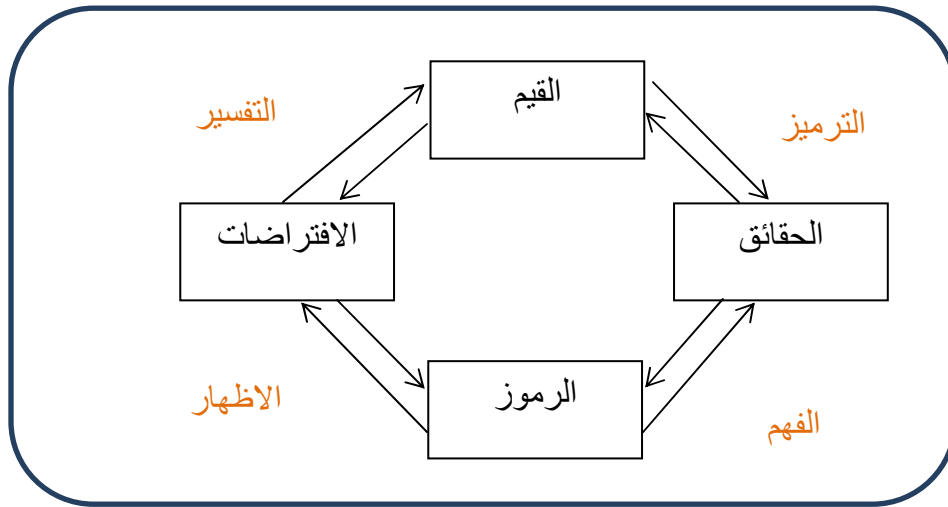
الانتباه	ماذا يدفع للانتباه الي، المقياس والرقابة على الاسس القانونية.
ردة الفعل تجاه الازمة	كيف يتفاعل القادة مع الطوارئ الحرجة والازمات التنظيمية؟
نمذجة الدور	نمذجة الدور العمدية(الحازمة)، التعلم والتدريب.
تخصيص المكافأة	المعيار الملاحظ الذي من خلاله يخصص القادة الموارد النادرة.
معيار الاختيار والطرده	المعيار الملاحظ الذي من خلاله يستقطب، يختار، يرقى، يعزل القادة أعضاء المنظمة.

Source : Adapted from Schein,E.H,2004, Organizational Culture and Leadership,3 ED, San Francisco: Jossey –Bass, p:153.

وفي نموذج دينامياتها الثقافية ، وسعت (Hatch,1993) نموذج المستويات الثلاث لـ(Schein,1985) من خلال تضمين (اضافة) الرموز وجعلها العنصر الرابع الذي سماه (Schein) (المستويات) في نموذج دائري ديناميكي. انظر الشكل (29) ، هذا النموذج غير الهرمي الرصين يصف العملية التي تتفاعل العناصر من خلالها، يحدث التغيير التنظيمي عندما تتغير الافتراضات رمزياً في عملية التفسير، بمعنى التفاعل بين الرموز والافتراضات ، لذلك، اذا تم اعداد الرموز لتكون متوافقة مع الحقيقة كما تدرك من اعضاء الثقافة اعتماداً على افتراضاتهم ذات الصلة- تدعى الآلية المواجهة- وقد تخلق الموازنة

الجديدة تغييرات ضمنية في كل العناصر الثقافية. (Hatch,1993:657  
(Cunliffe,2006),)

بشكل عام، يكون التغيير الثقافي صعب المباشرة والادارة ايضاً، لأن من خلاله تكون طبيعة الثقافة مشتركة جداً، الظاهرة المحددة كثيراً (المصممة كثيراً) ، ويمكن أن يؤثر أي عضو من الافراد أو مجموعة فرعية لأعضاء الثقافة في الثقافة، لكن هذا يمكن أن يحدث فقط من خلال التأثير الملحوظ مثل السلوك والحقائق مع هدف التغيير غير الملحوظ ( المعرفة الفردية بالأعضاء الكثيرين لخلق معارف مشتركة مختلفة) ، ايضاً من الصعوبة تحقيق التغيير الثقافي لأن محاولة تغيير الثقافة تحتاج بعض الشيء من الادراك جزئياً فقط، الفهم والرقابة الافضل. (Martin & Fellenz,2010:499)



شكل (29) نموذج الديناميات الثقافية

Source: Adapted from Hatch ,M.J,2010, The Dynamics of Organizational Culture ,Academy of Management Review,18(4),p:657-693 .

## 3- تغيير الهيكل التنظيمي Change of Organizational Structure

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

- أ- الخصوصية: السياق الذي تكون فيه ادوار خاصة مختلفة وكيف توزع ؟
- ب- المعيارية: السياق الذي فيه تستعمل المنظمة اجراءات نظامية التي تدعم من خلال الاجراءات البيروقراطية للعمليات والقواعد الثابتة.
- ت- الرسمية: السياق الذي تكون فيه القواعد، والاجراءات، والاتصالات المكتوبة ومجموعة للعاملين.
- ث- المركزية: السياق الذي تكون فيه صلاحية اتخاذ القرارات في قمة المنظمة. اما اللامركزية فتشير الى محاولة دفع اتخاذ القرارات الى المستويات الادنى في الهرم التنظيمي.
- ج- الشكل (التركيب): شكل ونموذج العلاقات ، وكم عدد المشرفين وعدد الافراد الذين يخضعون نموذجياً للإشراف.
- ح- التقليدية: كم عدد الاجراءات التي تكون مفهومة او في تناقض لتكون مكتوبة، كيف تكون مقبولة عموماً، هذه الفكرة تصور طريقة الاشياء التي يتم انجازها في هذه المنظمة.
- خ- هيكله النشاطات: السياق الذي يكون فيه هناك تنظيم رسمي لسلوك العاملين من خلال عمليات الخصوصية ، والمعيارية، والرسمية .
- د- الادارة المركزية: السياق الذي يتركز اتخاذ القرار في قمة المنظمة.
- ذ- خط رقابة تدفق العمل: السياق الذي فيه تمارس رقابة العمل مباشرة من قبل ادارة الخط بدلاً من الاجراءات غير الرسمية الاكبر.



ر- مكون الدعم: الحجم النسبي لتدفق العمل الاداري وغير الاداري للأشخاص لأداء النشاطات المساعدة لتدفق العمل الرئيسي .

ودعم هذه الأبعاد (Child,1988:75) الذي جعل بعض الاضافات لها :-

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

ويكون تغيير الهيكل التنظيمي من خلال اجراء التغيير في صيغ تفويض الافراد (توزيع السلطة)، والعمل الفرقي والتعاوني ، و المركزية واللامركزية، واجراء تغييرات في المستويات التنظيمية الهرمية بما يتناسب مع المحتوى الاستراتيجي، والاعتقاد بأن التخصص في أداء العمل يتوقف على طبيعة التهديدات التي تواجه المنظمة والفرص المتاحة أمامها .

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

### الفصل الثالث :- الجانب العملي للدراسة

يتضمن هذا الفصل مبحثين، يتضمن الأول وصف وتشخيص متغيرات الدراسة، أما الآخر فيشتمل على اختبار فرضيات الدراسة.

#### المبحث الأول:- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

يشمل هذا المبحث ثلاث فقرات، تتضمن الأولى والثانية وصف وتشخيص أبعاد المتغيرين المستقلين (الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية) ، اما الفقرة الثالثة فتتضمن وصف وتشخيص ابعاد المتغير المعتمد (التغيير الاستراتيجي). وسيتم تناولها كآلاتي :-

#### أولاً :- وصف وتشخيص المتغير المستقل (الذكاء الاجتماعي)

تتناول هذه الفقرة عرض البيانات التي أظهرتها الاستبانة وتحليل استجابات العينة فيما يخص الذكاء الاجتماعي (X)، إذ تم إعداد جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة واعتمادها لأغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية، والأوزان المئوية لمعرفة شدة الإجابة المتحققة من وجهة نظر أفراد العينة، وتم الاعتماد على الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمتوسط أداة قياس وتقييم للدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابات أفراد العينة .

إن متوسط أداة القياس البالغ (3) هو نتيجة جمع النسب من المقياس الخماسي البالغة (15) مقسوماً على عدد الرتب البالغة (5) .

إذ يشير الجدول (17) إلى الوصف العام والتفصيلي لآراء واستجابات أفراد العينة من القيادات في كليات جامعة كربلاء للذكاء الاجتماعي وكالاتي :-

بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي الذكاء الاجتماعي (4.2) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، وإن النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة على الذكاء الاجتماعي بلغت (83.83%) ، وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.73) وهذا يشير إلى تجانس الاجابات.

N=103

جدول (17) وصف وتشخيص أبعاد الذكاء الاجتماعي

الفقرة	الأوزان		الوسط الحسابي الموزون	شدة الإيجابية %	انحراف المعياري	اتفق تماماً	اتفق	اتفق لحد ما	اتفق تماماً
	الفقرة	الأوزان							
الفهم الاجتماعي X1	C1	50	4.45	89.13%	0.56	0	0	3	50
	C2	35	4.28	85.63%	0.57	0	0	6	62
	C3	49	4.23	84.66%	0.85	0	3	19	32
	C4	33	4.16	83.30%	0.67	0	0	16	54
	C5	33	4.05	81.17%	0.76	0	0	27	43
	المجموع	200	4.24	84.78%	0.7	0	3	71	241
الدراك الاجتماعي X2	C6	38	4.31	86.21%	0.58	0	0	6	59
	C7	33	4.23	83.30%	0.67	0	0	16	54
	C8	52	4.44	88.93%	0.61	0	0	6	45
	C9	29	4.23	83.30%	0.61	0	0	12	62
	C10	28	4.04	80.97%	0.71	0	0	23	52
	المجموع	180	4.22	84.54%	0.97	0	0	63	272
إذاعة اجتماعية X3	C11	43	4.37	87.38%	0.58	0	0	5	55
	C12	60	4.4	88.16%	0.81	0	3	12	28
	C13	40	4.1	82.33%	0.88	0	6	16	41

0.72	87.96%	4.39	0	2	8	40	53	C14	الابتكار الاجتماعي X4
0.87	83.50%	4.17	0	3	22	32	46	C15	
0.78	85.86%	4.29	0	14	63	196	242	المجموع	
0.68	75.73%	3.78	0	1	34	54	14	C16	
0.72	78.64%	3.93	0	1	27	53	22	C17	
0.74	77.48%	3.87	0	1	32	49	21	C18	
0.71	79.03%	3.95	0	1	25	55	22	C19	
0.54	94.95%	4.74	0	1	2	19	81	C20	
0.76	81.17%	4.05	0	5	120	230	160	المجموع	
0.65	82.52%	4.12	0	1	13	61	28	C21	
0.62	87.18%	4.35	0	1	5	53	44	C22	
0.70	87.38%	4.36	0	0	13	39	51	C23	
0.66	79.81%	3.99	0	0	23	58	22	C24	
0.84	77.09%	3.85	0	1	42	31	29	C25	
0.73	82.80%	4.14	0	3	96	242	174	المجموع	
0.73	83.83%	4.19	0	25	413	1181	956	الكلية X	

المصدر : - من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

وعند الرجوع إلى متغيراته الفرعية نجد الآتي:-

## 1- الفهم الاجتماعي X1

بلغ الوسط الحسابي الموزون لمؤشر الفهم الاجتماعي (4.24)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، في حين بلغت شدة الإجابة (84.78%)، والانحراف المعياري (0.7)، مما يدل على إن غالبية أفراد العينة يعتقدون بأهمية هذا المؤشر، أي القدرة على التعامل مع الثقافات والبيئات الأخرى، والقدرة على تطوير الافراد والتوافق معهم ، ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول (17) كالاتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C1 (4.45) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (89.13%)، والانحراف المعياري (0.56)، مما يشير إلى الاستجابة العالية لأفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة، أي يمتلك القادة القدرة على التعامل مع الاشخاص من بيئات ذات ثقافات مختلفة.

ب- أما الفقرة C2 فقد بلغ وسطها الحسابي الموزون (4.28) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (85.63%)، والانحراف المعياري (0.57)، مما يشير إلى الاستجابة العالية لأفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة، أي يمتلك القادة القدرة على التوافق مع الافراد وتطوير مهاراتهم.

ت- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C3 (4.23) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، كما بلغت شدة الإجابة (84.66%)، والانحراف المعياري (0.85)، مما يشير إلى الاستجابة العالية لأفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة، أي يتفهم القادة ما يريد أن يعبر عنه الافراد الآخرون من خلال تعابير الوجه.

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C4 (4.16) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، كما بلغت شدة الإجابة (83.30%)، والانحراف المعياري (0.67)، مما يشير إلى الاستجابة العالية لأفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة، أي يمتلك القادة تصورات دقيقة عن الواقع العملي والمواقف الاجتماعية المحيطة بالعمل.

ج- كان للفقرة C5 وسط حسابي موزون (4.05) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، كما بلغت شدة الإجابة (81.17%)، والانحراف المعياري (0.76)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يفهم القادة المحفزات الاجتماعية في الكلية لتعزيز دافعية زملاء العمل لتنفيذ أعمالهم .

يتضح مما سبق أن الفقرة C1 حصلت على أعلى وسط حسابي موزون، لذلك فهي الأكثر اغناءً للمؤشر، أما الفقرة C5 فحصلت على أقل وسط حسابي موزون لذلك هي أقل مساهمة وأهمية في هذا المؤشر .

## 2- الإدراك الاجتماعي X2

بلغ الوسط الحسابي الموزون لمؤشر الإدراك الاجتماعي (4.22)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، كما بلغت شدة الإجابة (84.54%)، والانحراف المعياري (0.97)، مما يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت متجانسة عن هذا المؤشر في عملية جمع وتفسير المعلومات المتوافرة عن الآخرين للوصول الى فهم ادق لسلوكهم .

ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول (17) كالاتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C6 (4.31) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، كما بلغت شدة الإجابة (86.21%)، والانحراف المعياري (0.58)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يمتلك القادة القدرة على جمع المعلومات من اجل فهم ادق لأي مشكلة تؤثر على بيئة العمل .

ب- أما الفقرة C7 فبلغ وسطها الحسابي الموزون (4.23) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (83.30%)، والانحراف المعياري (0.67)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، في أدراك الحلول الاجتماعية الممكنة لاختيار الحل الافضل في العمل.

ت- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C8 (4.44) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبلغت شدة الإجابة (88.93%)، والانحراف المعياري (0.61)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يدرك القادة البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها الاساتذة والطلاب.

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C9 (4.23) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، كما بلغت شدة الإجابة (83.30%)، وانحراف معياري (0.61)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يستطيع القادة اعطاء التفسيرات المناسبة لزملاء العمل عن البيئة المحيطة بالكلية للتوافق معها.

ج- كان للفقرة C10 وسط حسابي موزون (4.04) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (80.97%)، والانحراف المعياري (0.71)، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يفسر القادة المعلومات المتوافرة عن الآخرين للوصول الى فهم ادق لسلوكهم في العمل.

يتضح مما سبق أن الفقرة C8 حصلت على أعلى وسط حسابي موزون، لذلك هي الأكثر اغناءً للمؤشر، أما الفقرة C10 فحصلت على أقل وسط حسابي موزون لذلك هي الأقل مساهمةً وأهمية في هذا المؤشر.

### 3- الذاكرة الاجتماعية X3

بلغ الوسط الحسابي الموزون لمؤشر الذاكرة الاجتماعية (4.29)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، كما بلغت شدة الإجابة (85.86%)، والانحراف المعياري (0.78)، مما يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت متجانسة عن هذا المؤشر، أي إعادة بناء الماضي من معلومات وبيانات اجتماعية للفرد. ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول (17) كالآتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C11(4.37) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة(87.38%)، والانحراف المعياري(0.58)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يستخدم القادة المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات الصحيحة في العمل.

ب- حصلت الفقرة C12 على وسط حسابي موزون بلغ(4.4) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة(88.16%)، والانحراف المعياري(0.81)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي اعتماد القادة على التجارب عن الاحداث الاجتماعية السابقة في التعامل مع الاحداث الحالية و المستقبلية.

ت- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C13(4.1) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبلغت شدة الإجابة(82.33%)، والانحراف المعياري(0.88)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يتخذ القادة معظم القرارات في اطار القيم والمعتقدات الاجتماعية السائدة.

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C14(4.39) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة(87.96%)، والانحراف المعياري(0.72)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يستعيد القادة المعلومات الاجتماعية المخزونة في ذاكرتهم عند حدوث مواقف مشابهة مرتبطة بالحدث.

ج- وبلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C15(4.17) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة(83.86%)، والانحراف المعياري(0.87)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يمتلك القادة قدرات عالية على تذكر الوجوه والأسماء والمواقف الاجتماعية.

يتضح مما سبق أن الفقرة C11,C12,C14 حصلت على أعلى وسط حسابي موزون، لذلك تعد هي الأكثر اغناءً للمؤشر، أما الفقرة C13 فقد حصلت على أقل وسط حسابي موزون لذلك تعد الأقل مساهمة وأهمية في هذا المؤشر.



## 4- الابتكار الاجتماعي X4

بلغ الوسط الحسابي الموزون لمؤشر الابتكار الاجتماعي (4.05)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، كما بلغت شدة الإجابة (81.17%)، والانحراف المعياري (0.76)، وهذا يعني أنّ غالبية أفراد العينة يعتقدون بأهمية هذا المؤشر، وهو يعود إلى ارتفاع مستوى إدراك عينة الدراسة إلى أهمية هذا المؤشر، أي تجسيد لقدرة القيادات الإدارية على إنتاج أكبر قدر ممكن من الحلول المتنوعة أو التفسيرات لوظيفة أو مشكلة اجتماعية .

ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول (17) كالآتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C16 (3.78) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (75.73%)، والانحراف المعياري (0.68)، مما يشير إلى أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يقوم القادة بتكوين الافكار غير المترابطة بشكل افكار ابتكارية.

ب- أما الفقرة C17 فكان لها وسط حسابي موزون بلغ (3.93) وهو أكبر من الوسط الحسابي البالغ الفرضي (3) ، وكانت شدة الإجابة (78.64%)، والانحراف المعياري (0.72)، مما يشير إلى أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يستخدم القادة الافكار الابتكارية في مجال عملهم الذي يؤدوه.

ت- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C18 (3.87) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبلغت شدة الإجابة (77.48%)، والانحراف المعياري (0.74)، مما يشير إلى أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يمتلك القادة الافكار الابتكارية التي تفسر المواقف الاجتماعية بوضوح لجعلها مفهومة من لدن اعضاء الكلية.

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C19 (3.95) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (79.03%)، والانحراف المعياري (0.71)، مما يشير إلى أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يستخدم القادة الافكار الابتكارية لإنتاج حلول نوعية للمشكلات الموجودة.

ج- كان للفقرة C20 وسط حسابي موزون بلغ (4.74) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (94.95%)، والانحراف المعياري (0.54)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يشجع القادة الأفكار الابتكارية.

مما تقدم يتضح أن الفقرة C20 حصلت على أعلى وسط حسابي موزون، لذلك تعد هي الأكثر اغناءً للمؤشر، أما الفقرة C16 فقد حصلت على أقل وسط حسابي موزون لذلك فهي الأقل مساهمة وأهمية في هذا المؤشر.

### 5- المعرفة الاجتماعية X5

بلغ الوسط الحسابي الموزون لمؤشر الذاكرة الاجتماعية (4.14)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، كما بلغت شدة الإجابة (82.80%)، والانحراف المعياري (0.73)، وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يعتقدون بأهمية هذا المؤشر، وهو يعود إلى ارتفاع مستوى إدراك عينة الدراسة إلى أهمية هذا المؤشر، أي بناء مجموعة من الشبكات التفسيرية، وهذه المعرفة هي من الموجودات غير الملموسة التي تولد القدرة أو المهارة للفرد لإعطاء التفسيرات عن المواقف الاجتماعية .  
ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول (17) كالاتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C21 (4.12) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (82.52%)، والانحراف المعياري (0.65)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يمتلك القادة المعرفة الاجتماعية التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات في المواقف الطارئة.

ب- أما الفقرة C22 فكان لها وسط حسابي موزون بلغ (4.35) وهو أكبر من الوسط الحسابي البالغ الفرضي (3)، وكانت شدة الإجابة (87.18%)، والانحراف المعياري (0.62)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يشجع القادة التدريسيين على البحث المستمر عن بدائل جديدة لإنجاز الأعمال.

ت- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C23 (4.36) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبلغت شدة الإجابة (87.38%)، والانحراف المعياري (0.70)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يدرك القادة البيئة الثقافية السائدة في الكلية التي تشكل المعرفة الاجتماعية.

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C24 (3.99) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (79.81%)، والانحراف المعياري (0.99)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يمتلك القادة قدرة لإعطاء تفسيرات عن المواقف الاجتماعية استناداً الى المعرفة الاجتماعية.

ج- كان للفقرة C25 وسط حسابي موزون بلغ (3.85) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (77.09%)، والانحراف المعياري (0.84)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يمتلك القادة قواعد معرفية ضمنية متقدمة عن تفاصيل عمل الكلية.

مما تقدم يتضح أن الفقرة C23 حصلت على أعلى وسط حسابي موزون، لذلك تعد هي الأكثر اغناءً للمؤشر، أما الفقرة C25 فقد حصلت على أقل وسط حسابي موزون لذلك فهي الأقل مساهمة وأهمية في هذا المؤشر.

و يبين الجدول (18) ترتيب وأهمية مؤشرات المتغير المستقل (الذكاء الاجتماعي) بالنسبة لإجابات عينة الدراسة .

جدول (18) ترتيب أهمية أبعاد الذكاء الاجتماعي

الأبعاد	الوسط الحسابي الموزون	الترتيب
الفهم الاجتماعي X1	4.24	الثاني
الادراك الاجتماعي X2	4.22	الثالث
الذاكرة الاجتماعية X3	4.29	الاول

الابتكار الاجتماعي X4	4.05	الخامس
المعرفة الاجتماعية X5	4.14	الرابع

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.

نلاحظ من الجدول (18) ما يأتي :-

- 1- حصلت الذاكرة الاجتماعية على وسط حسابي موزون قدره (4.29)، أي إن القيادات تعطي أهمية لهذا البعد بالمرتبة الأولى.
- 2- جاء الفهم الاجتماعي بالمرتبة الثانية في أهميته بالنسبة للقيادات ، إذ حصل على وسط حسابي موزون قدره (4.24).
- 3- بينما حصل الإدراك الاجتماعي على المرتبة الثالثة في أهميته بالنسبة للقيادات ، إذ حصل على وسط حسابي موزون قدره (4.22) .
- 4- جاءت المعرفة الاجتماعية بالمرتبة الرابعة في أهميتها بالنسبة للقيادات ، إذ حصلت على وسط حسابي موزون قدره (4.14) .
- 5- بينما حصل الابتكار الاجتماعي على المرتبة الخامسة والأخيرة في أهميته بالنسبة للقيادات ، إذ حصل على وسط حسابي موزون قدره (4.05) .

ثانياً:- وصف وتشخيص أبعاد المتغير المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية)

تشير النتائج الواردة في الجدول (19) إلى الوصف العام والتفصيلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وتصوراتهم عن مؤشر سلوك المواطنة التنظيمية. ويتناول هذا المبحث عرض البيانات وتحليلها التي أظهرتها الاستبانة وتحليل استجابات العينة فيما يخص أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، إذ تم إعداد جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة واعتمادها لأغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية، والأوزان المئوية لمعرفة شدة الإجابة المتحققة من وجهة نظر أفراد العينة، وتم الاعتماد على الوسط الحسابي

الفرضي البالغ ( 3 ) كمتوسط أداة قياس وتقييم للدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابات أفراد العينة .

وفيما يلي شرحاً لوصف وتشخيص استجابات عينة الدراسة عن أبعاد المتغير المستقل ( Y ) .

إذ يشير الجدول (19) إلى الوصف العام والتفصيلي لآراء واستجابات أفراد العينة من قيادات كليات جامعة كربلاء لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كالآتي :-

بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (Y) (4.12) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، أما النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة عن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فبلغت (82.58%)، في حين بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.78) وهذا يشير إلى تجانس الاجابات .

جدول (19) وصف وتشخيص أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية N=103

الفقرة	الأوزان							البيانات
	اتفق تماماً	اتفق	اتفق لحد ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة %	انحراف المعياري	
C26	51	49	2	1	0	4.45	89.13%	0.59
C27	75	25	3	0	0	4.69	93.98%	0.52
C28	62	35	6	0	0	4.54	90.87%	0.61
C29	73	20	8	2	0	4.59	91.84%	0.72
C30	57	45	1	0	0	4.54	90.87%	0.52
المجموع	318	174	20	3	0	4.56	91.34%	0.60

0.54	90.49%	4.52	0	0	2	45	56	C31	المشاركة الطوعية Y2
0.39	96.31%	4.81	0	0	0	19	84	C32	
0.67	87.18%	4.35	0	0	11	44	48	C33	
0.72	85.44%	4.27	0	0	16	43	44	C34	
0.57	91.84%	4.59	0	0	4	34	65	C35	
0.62	90.25%	4.51	0	0	33	185	297	المجموع	
0.85	83.50%	4.17	0	0	29	27	47	C36	الروح الرياضية Y3
1.03	72.62%	3.63	0	14	38	23	28	C37	
0.57	86.80%	4.34	0	0	5	58	40	C38	
0.82	79.22%	3.96	0	2	30	41	30	C39	
0.96	75.73%	3.78	0	9	33	32	29	C40	
0.89	79.57%	3.97	0	25	135	181	174	المجموع	
0.85	85.05%	4.25	0	1	24	26	52	C41	الضمير الحي Y4
0.9	83.88%	4.19	1	4	15	37	46	C42	
0.52	93.01%	4.65	0	0	2	32	69	C43	
0.34	97.28%	4.86	0	0	0	14	89	C44	
0.63	88.35%	4.41	0	0	8	44	51	C45	
0.72	89.51%	4.49	1	5	49	153	307	المجموع	

0.62	88.93%	4.44	0	1	4	46	52	C46	القياسية y5
0.56	92.43%	4.62	0	0	4	31	68	C47	
0.61	89.32%	4.46	0	0	6	43	54	C48	
0.47	96.12%	4.80	0	1	0	17	85	C49	
0.62	88.93%	4.44	0	1	4	46	52	C50	
0.59	91.15%	4.55	0	3	18	183	311	المجموع	
0.78	82.58%	4.12	1	39	265	695	545	الكلية	Y

المصدر :- من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

وعند الرجوع إلى متغيراته الفرعية نجد الآتي :-

### 1- الإيثار y1

بلغ الوسط الحسابي الموزون لمؤشر الإيثار (4.56)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، في حين بلغت شدة الإجابة (91.34%)، والانحراف المعياري (0.60)، وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يعتقدون بأهمية هذا المؤشر، أي إن الإيثار هو السلوك الذي يكون مرتبطاً بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع سلوك مساعدة الآخرين لحل المشكلات المرتبطة بالعمل.

ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول (19) كالتالي :-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C26 (4.45) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (89.13%)، والانحراف المعياري (0.59)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يقوم القادة بمساعدة الافراد في الكلية لأداء المهام الموكلة اليهم.

ب- حصلت الفقرة C27 على وسط حسابي موزون قدره (4.69) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبشدة إجابة (93.98%)، وانحراف معياري (0.52)، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يرشد ويوجه القادة العاملين الجدد على اساليب العمل وكيفية اداء المهام.

ت- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C28 (4.54) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبلغت شدة الإجابة (90.87%)، والانحراف المعياري (0.61)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يساعد القادة زملاء العمل بتخفيف اعباء العمل بما يؤدي الى سرعة انجازه.

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C29 (4.59) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبلغت شدة الإجابة (91.84%)، والانحراف المعياري (0.72)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يعمل القادة بعد أوقات الدوام الرسمية إن اقتضت المصلحة العامة ذلك .

ج- كان للفقرة C30 وسط حسابي موزون (4.54) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وشدة إجابة (90.87%)، وانحراف معياري (0.52)، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يتعاون القادة مع زملاء العمل بما يسهم في زيادة الالتزام التنظيمي.

يتضح مما سبق أن الفقرة C27 حصلت على أعلى وسط حسابي موزون، لذلك فهي الأكثر اغناءً للمؤشر، أما الفقرة C26 فحصلت على أقل وسط حسابي موزون لذلك هي الأقل مساهمة وأهمية في هذا المؤشر.

## 2- المشاركة الطوعية y2

بلغ الوسط الحسابي الموزون لمؤشر المشاركة الطوعية (4.51)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، في حين بلغت شدة الإجابة (90.25%)، والانحراف المعياري (0.62)، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة يعتقدون بأهمية هذا المؤشر، إذ



تتضمن إحساس الفرد بالمسؤولية وقلقه بشأن حياة المنظمة فيعمل على تقديم اقتراحات لتقليل الكلفة أو تقديم أفكار للوصول إلى تشغيل أكثر كفاءة .  
ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول (19) كالاتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C31 (4.52) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبلغت شدة الإجابة (90.49%)، والانحراف المعياري (0.54)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يقدم القادة المقترحات التي تساعد في تطوير الكلية.

ب- حصلت الفقرة C32 على وسط حسابي موزون بلغ (4.81) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وعلى شدة إجابة (96.31%)، والانحراف المعياري (0.39)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يرتبط القادة بمسؤولية اخلاقية تجاه الكلية لتطوير عملها ونجاحها.

ت- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C33 (4.35) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبلغت شدة الإجابة (87.18%)، والانحراف معياري (0.67)، مما يؤكد أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يقدم القادة اقتراحات تشغيلية بناءة من اجل تقليل الكلفة.

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C34 (4.27) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبشدة إجابة (85.44%)، وانحراف معياري (0.72)، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يأخذ القادة زمام المبادرة في العمل للتكيف مع التغيير.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C35 (4.59) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبلغت شدة الإجابة (91.84%)، والانحراف المعياري (0.57)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يرغب القادة في الاتصال والتنسيق مع زملائهم في العمل.

مما تقدم يتضح أن الفقرة C32 حصلت على أعلى وسط حسابي موزون، لذلك تعد هي الأكثر اغناءً للمؤشر، أما الفقرة C34 فحصلت على أقل وسط حسابي موزون مما يدل على أنها أقل مساهمة وأهمية في هذا المؤشر.

### 3- الروح الرياضية y3

بلغ الوسط الحسابي الموزون لمؤشر الروح الرياضية (3.97)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، في حين بلغت شدة الإجابة (79.57%)، والانحراف المعياري (0.89)، وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يعتقدون بأهمية هذا المؤشر، بوصفها قدرة التكيف مع الصعاب. ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول (19) وكالاتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C36 (4.17) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (83.50%)، والانحراف المعياري (0.85)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يتجنب القادة الشكوى والتظلم الى الإدارة العليا عند حدوث المشكلات البسيطة.

ب- أما الفقرة C37 فحصلت على وسط حسابي موزون بلغ (3.63) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (72.62%)، والانحراف المعياري (1.03)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يتقبل القادة نسبياً الانتقاد الموجه اليهم وإن كان غير واقعي.

ت- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C38 (4.34) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبلغت شدة الإجابة (86.80%)، والانحراف المعياري (0.57)، مما يؤكد أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يتبع القادة الاسلوب الكفوء في حل المشكلات لتسوية الصراعات بين زملاء العمل.

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C39 (3.96) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبشدة إجابة (79.22%)، وانحراف معياري (0.82)، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يعالج القادة الاحباطات الوظيفية دون تذمر او شكوى.

ج- كان للفقرة C40 وسط حسابي موزون بلغ (3.78) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (75.73%)، والانحراف المعياري (0.96)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي يكون القادة موقفاً ايجابياً تجاه المواقف السلبية في العمل.

مما تقدم يتضح أن الفقرة C38 حصلت على أعلى وسط حسابي موزون، لذلك تعد هي الأكثر اغناءً للمؤشر، أما الفقرة C37 فحصلت على أقل وسط حسابي موزون مما يعني أنها الأقل مساهمة وأهمية في هذا المؤشر.

#### 4- الضمير الحي y4

بلغ الوسط الحسابي الموزون لمؤشر الضمير الحي (4.47)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، في حين بلغت شدة الإجابة (89.51%)، والانحراف المعياري (0.72)، مما يعني أن غالبية أفراد العينة يعتقدون بأهمية هذا المؤشر، هو في الأصل التزام عام يتجاوز من خلاله الأفراد الحدود الدنيا لمتطلبات العمل. ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول (19) كآتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C41 (4.25) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (85.05%)، والانحراف المعياري (0.85)، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يلتزم القادة بالقواعد و الإجراءات التنظيمية دون رقابة.

ب- حصلت الفقرة C42 على وسط حسابي موزون بلغ (4.19) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وعلى شدة إجابة (83.88%)، وانحراف معياري (0.9)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي ينفذ القادة الواجبات بشكل يتجاوز المهام الموكلة اليهم.

ت- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C43 (4.65) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبلغت شدة الإجابة (93.01%)، والانحراف المعياري (0.52)، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يحضر القادة الى مكان العمل في الوقت المحدد دون تأخير ويبدؤون اعمالهم فوراً.

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C44 (4.86) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبشدة إجابة (97.28%)، وانحراف معياري (0.34)، مما يؤكد أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يشعر القادة بأنهم جزء من الكلية ويعملون لصالحها.

ج- كان للفقرة C45 وسط حسابي موزون (4.41) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (88.35%)، والانحراف المعياري (0.63)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يلتزم القادة بالأداء الذي يتجاوز الحدود الدنيا لمتطلبات العمل.

مما تقدم يتضح أن الفقرة C44 حصلت على أعلى وسط حسابي موزون، لذلك تعد هي الأكثر اغناءً للمؤشر، أما الفقرة C42 فحصلت على أقل وسط حسابي موزون لذلك فهي الأقل مساهمة وأهمية في هذا المؤشر.

##### 5- الكياسة y5

بلغ الوسط الحسابي الموزون لمؤشر الكياسة (4.55)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، في حين بلغت شدة الإجابة (91.15%)، والانحراف المعياري (0.59)، مما يعني أن غالبية أفراد العينة يعتقدون بأهمية هذا المؤشر، وهي توجه الفرد نحو منع المشكلات التي تصادفه في العمل. ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول (19) كالاتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C46 (4.44) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (88.93%)، والانحراف المعياري (0.62)، مما يعني أن إجابات

أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يقوم القادة بإعلام الآخرين بالمشكلات ذات الصلة بالعمل لتجنب وقوعها مستقبلاً.

ب- حصلت الفقرة C47 على وسط حسابي موزون بلغ (4.62) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وعلى شدة إجابة (92.43%)، وانحراف معياري (0.56)، مما يشير إلى أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يقدم القادة المشورة والمعلومات الضرورية للأفراد الآخرين في الكلية لتلافي حدوث المشكلات.

ت- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C48 (4.46) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبلغت شدة الإجابة (89.32%)، والانحراف المعياري (0.61)، مما يعني أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يبادر القادة بالاتصال بالآخرين قبل اية قرارات تؤثر على اعمالهم.

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C49 (4.80) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبشدة إجابة (96.12%)، وانحراف معياري (0.47)، مما يؤكد أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يتجنب القادة خلق مشكلات مع زملاء العمل.

ج- كان للفقرة C50 وسط حسابي موزون (4.44) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (88.93%)، والانحراف المعياري (0.62)، مما يشير إلى أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي ينسق القادة بين الأفراد او المجموعات المختلفة لتعزيز رول التعاون بينهم.

مما تقدم يتضح أنّ الفقرة C49 حصلت على أعلى وسط حسابي موزون، لذلك تعد هي الأكثر اغناءً للمؤشر، أما الفقرتان C46, C50 فحصلت على أقل وسط حسابي موزون لذلك فهما الأقل مساهمة وأهمية في هذا المؤشر .

ويبين الجدول (20) ترتيب وأهمية أبعاد المتغير المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية) بالنسبة لإجابات عينة الدراسة.

جدول (20) ترتيب أهمية أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	الوسط الحسابي الموزون	الترتيب
الايثار y1	4.56	الأول
المشاركة الطوعية y2	4.51	الثالث
الروح الرياضية y3	3.97	الخامس
الضمير الحي y4	4.47	الرابع
الكياسة y5	4.55	الثاني

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً الى نتائج الحاسبة الالكترونية

نلاحظ من الجدول (20) ما يأتي :-

- 1- حصل بُعد الايثار على المرتبة الأولى في أهميته بالنسبة لإجابات عينة الدراسة، إذ حصل على وسط حسابي موزون قدره (4.56).
- 2- جاء بُعد الكياسة بالمرتبة الثانية في أهميته بالنسبة لإجابات عينة الدراسة، إذ حصل على وسط حسابي موزون قدره (4.55).
- 3- احتل بُعد المشاركة الطوعية المرتبة الثالثة في أهميته بالنسبة لإجابات عينة الدراسة، إذ حصل على وسط حسابي موزون قدره (4.51).
- 4- حصل بُعد الضمير الحي على المرتبة الرابعة في أهميته بالنسبة لإجابات عينة الدراسة، إذ حصل على وسط حسابي موزون قدره (4.45).
- 5- بينما جاء بُعد الروح الرياضية على المرتبة الخامسة والأخيرة في أهميته بالنسبة لإجابات عينة الدراسة، إذ حصل على وسط حسابي موزون قدره (3.97).

## ثالثاً:- وصف وتشخيص أبعاد المتغير المعتمد (التغيير الاستراتيجي)

تشير النتائج الواردة في الجدول (21) إلى الوصف العام والتفصيلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وتصوراتهم عن مؤشر التغيير الاستراتيجي . ويتناول هذا المبحث عرض البيانات وتحليلها التي أظهرتها الاستبانة وتحليل استجابات العينة فيما يخص أبعاد التغيير الاستراتيجي, إذ تم إعداد جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة واعتمادها لأغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة, والانحرافات المعيارية, والأوزان المئوية لمعرفة شدة الإجابة المتحققة من وجهة نظر أفراد العينة, وتم الاعتماد على الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمتوسط أداة قياس وتقييم للدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابات أفراد العينة .

وفيما يأتي شرحاً لوصف وتشخيص استجابات عينة الدراسة عن أبعاد المتغير المعتمد ( Z ) .

إذ يشير الجدول (21) إلى الوصف العام والتفصيلي لآراء واستجابات أفراد العينة من القيادات في جامعة كربلاء لأبعاد التغيير الاستراتيجي كالآتي :-

بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لأبعاد التغيير الاستراتيجي (Z) (4.12) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3), أما النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة عن أبعاد التغيير الاستراتيجي فبلغت (82.58%)، في حين بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.78) وهذا يشير إلى تجانس الاجابات. بوصف التغيير الاستراتيجي تغيرات في توسع استراتيجية الشركة متمثلة في مجال عملها، وزيادة مواردها، ومزاياها التنافسية، والاستراتيجية. اي هو طريقة لتغيير رؤية واهداف الشركة لتحقيق النجاح.

N=103

جدول (21) وصف وتشخيص أبعاد التغيير الاستراتيجي

الفقرة	الأوزان							انحراف المعياري	شدة الإيجابية %	الوسط الحسابي الموزون	□ اتفق تماماً	□ اتفق	اتفق لحد ما	اتفق تماماً	
	اتفق تماماً	اتفق	اتفق لحد ما	اتفق تماماً	انحراف المعياري	شدة الإيجابية %	الوسط الحسابي الموزون								□ اتفق تماماً
تغيير العملية Z1	C51	36	41	22	0	4	0	0.85	81.17%	4.05	0	4	22	41	36
	C52	38	32	29	0	4	0	0.9	80.20%	4.01	0	4	29	32	38
	C53	28	37	26	0	12	0	0.98	75.73%	3.78	0	12	26	37	28
	C54	31	59	10	0	3	0	0.71	82.91%	4.14	0	3	10	59	31
	C55	29	43	30	0	1	0	0.79	79.42%	3.97	0	1	30	43	29
	المجموع	162	212	117	0	24	0	0.85	79.88%	3.99	0	24	117	212	162
تغيير الثقافة التنظيمية Z2	C56	43	44	16	0	0	0	0.71	85.24%	4.26	0	0	16	44	43
	C57	34	53	16	0	0	0	0.68	83.50%	4.17	0	0	16	53	34
	C58	32	39	32	0	0	0	0.79	80.00%	4	0	0	32	39	32
	C59	27	68	7	0	1	0	0.58	83.50%	4.17	0	1	7	68	27
	C60	19	54	28	0	2	0	0.72	77.48%	3.87	0	2	28	54	19
	المجموع	155	258	99	0	3	0	0.71	81.94%	4.09	0	3	99	258	155
تغيير الهيكل التنظيمي Z3	C61	46	53	4	0	0	0	0.57	88.16%	4.40	0	0	4	53	46
	C62	55	40	6	0	2	0	0.7	88.74%	4.43	0	2	6	40	55



0.81	81.94%	4.09	1	4	11	55	32	C63
0.87	79.42%	3.97	0	6	22	44	31	C64
0.61	91.26%	4.56	0	0	6	33	64	C65
0.75	85.90%	4.29	1	12	49	225	228	المجموع
0.78	82.58%	4.12	1	39	265	695	545	الكلية Z

المصدر :- من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

وعند الرجوع إلى متغيراته الفرعية نجد الآتي :-

### 1- تغيير العملية Z1

بلغ الوسط الحسابي الموزون لمؤشر تغيير العملية (3.99)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، في حين بلغت شدة الإجابة (79.88%)، والانحراف المعياري (0.85)، مما يعني أن غالبية أفراد العينة يعتقدون بأهمية هذا المؤشر، يقتصر على شكل الهيكل ومسارات التقارير والاجراءات التي لا تدعم السياق الاستراتيجي الجديد. ويهدف تغيير العملية الى دعم الموظفين، ومساعدة الزبائن في التواصل مع المنظمة، ورقابة الجودة، والرقابة المالية والادارية.

ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول (21) كالاتي :-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C51 (4.05) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (81.17%)، والانحراف المعياري (0.85)، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يتم تغيير العملية التعليمية لمساعدة الطلبة في الوصول الى المعلومة باقل جهد ومعوقات.

ب- حصلت الفقرة C52 على وسط حسابي موزون بلغ (4.01) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وعلى شدة إجابة (80.20%)، وانحراف معياري (0.9)، مما يشير إلى أن

إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي تصمم العمليات التعليمية من خلال برامج جديدة تعزز من رضا التدريسيين والطلبة في الكلية.

ت- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C53 (3.78) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبلغت شدة الإجابة (75.73%)، والانحراف المعياري (0.98)، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة على هذه الفقرة، أي عند تصميم العملية التعليمية يُؤخذ بالحسبان معرفة الادارة بجميع مستوياتها بمجريات الاحداث في الكلية.

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C54 (4.14) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبشدة إجابة (82.91%)، وانحراف معياري (0.71)، مما يؤكد أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي عند تغيير العملية التعليمية يتم التأكد من التدريب العملي والخبرة في مجال القاء المحاضرات .

ج- كان للفقرة C55 وسط حسابي موزون (3.97) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (79.42%)، والانحراف المعياري (0.79)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي تُصمم العملية التعليمية من خلال خطط دراسية جديدة لدعم وتعزيز التغيير الاستراتيجي المنشود .

مما تقدم يتضح أن الفقرة C54, C51 حصلت على أعلى وسط حسابي موزون ، لذلك تعد هي الأكثر اغناءً للمؤشر، أما الفقرة C53 فحصلت على أقل وسط حسابي موزون لذلك فهي الأقل مساهمة وأهمية في هذا المؤشر .

## 2- تغيير الثقافة التنظيمية Z2

بلغ الوسط الحسابي الموزون لمؤشر تغيير الثقافة التنظيمية (4.09)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، في حين بلغت شدة الإجابة (81.94%)، والانحراف المعياري (0.71)، مما يعني أن غالبية أفراد العينة يعتقدون بأهمية هذا المؤشر، الذي يشير الى تغييرات في قيم ومواقف واعتقادات العاملين وسلوكياتهم، ويتعلق تغيير الثقافة التنظيمية بكيفية تفكير الافراد العاملين .

ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول (21) كآتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C56 (4.26) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (85.24%)، والانحراف المعياري (0.71)، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يعمل القادة على اشاعة ثقافة التغيير في المجال التعليمي.

ب- حصلت الفقرة C57 على وسط حسابي موزون بلغ (4.17) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وعلى شدة إجابة (83.50%)، وانحراف معياري (0.68)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يعزز القادة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تتناغم مع الاستراتيجية التعليمية الجديدة.

ت- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C58 (4) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبلغت شدة الإجابة (80%)، والانحراف المعياري (0.79)، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يستعمل القادة وسائل فاعلة لتقوية الثقافة التنظيمية الجديدة التي سوف يتبنوها.

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C59 (4.17) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبشدة إجابة (83.50%)، وانحراف معياري (0.58)، مما يؤكد أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يقوم القادة بتقليل مقاومة التغيير من خلال اتباع اسلوب اقناعي يجعل الافراد يقبلون التغيير.

ج- كان للفقرة C60 وسط حسابي موزون (3.87) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (77.48%)، والانحراف المعياري (0.72)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة ، أي يمارس القادة طقوساً رسمية معينة لترسيخ الثقافة الجديدة.

مما تقدم يتضح أن الفقرة C56 حصلت على أعلى وسط حسابي موزون ، لذلك تعد هي الأكثر اغناءً للمؤشر، أما الفقرة C60 فحصلت على أقل وسط حسابي موزون لذلك فهي الأقل مساهمة وأهمية في هذا المؤشر.

## 3- تغيير الهيكل التنظيمي Z3

بلغ الوسط الحسابي الموزون لمؤشر تغيير الهيكل التنظيمي (4.29)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، في حين بلغت شدة الإجابة (85.90%)، والانحراف المعياري (0.75)، مما يعني أن غالبية أفراد العينة يعتقدون بأهمية هذا المؤشر، وهو التغيير في صيغ تفويض الافراد (توزيع السلطة)، والعمل الفرقي والتعاوني، و المركزية واللامركزية، واجراء تغييرات في المستويات التنظيمية الهرمية بما يتناسب مع المحتوى الاستراتيجي، والاعتقاد بأن التخصص في أداء العمل يتوقف على طبيعة التهديدات التي تواجه المنظمة والفرص المتاحة أمامها .

ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول (21) كالاتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C61 (4.40) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (85.24%)، والانحراف المعياري (0.71)، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يشجع القادة العمل الفرقي والتعاوني بين الاقسام المختلفة لتحقيق أهدافها.

ب- حصلت الفقرة C62 على وسط حسابي موزون بلغ (4.43) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وعلى شدة إجابة (88.74%)، وانحراف معياري (0.70)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي تغير عمادة الكلية المستويات التنظيمية الهرمية بما يتناسب مع محتوى التغيير الاستراتيجي .

ت- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C63 (4.09) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبلغت شدة الإجابة (81.94%)، والانحراف المعياري (0.81)، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يعتقد القادة بأن التخصص في أداء العمل يتوقف على طبيعة التحديات التي تواجه الكلية والفرص المتاحة امامها .

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C64 (3.97) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبشدة إجابة (79.42%)، وانحراف معياري (0.87)، مما يؤكد أن إجابات أفراد عينة

الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة، أي يقوم القادة بتفويض الصلاحيات اللازمة الى المستويات الادارية الادنى في الكلية .

ج- كان للفقرة C65 وسط حسابي موزون (4.56) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكانت شدة الإجابة (91.26%)، والانحراف المعياري (0.61)، مما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت قوية على هذه الفقرة ، أي تتبنى عمادة الكلية الهيكل التنظيمي الرسمي في ادارة عملها . مما تقدم يتضح أن الفقرة C65 حصلت على أعلى وسط حسابي موزون ، لذلك تعد هي الأكثر اغناءً للمؤشر، أما الفقرة C64 فحصلت على أقل وسط حسابي موزون لذلك فهي الأقل مساهمة وأهمية في هذا المؤشر. ويبين الجدول (22) ترتيب وأهمية أبعاد المتغير المعتمد (التغيير الاستراتيجي) بالنسبة لإجابات عينة الدراسة .

جدول (22) ترتيب أهمية أبعاد التغيير الاستراتيجي

الأبعاد	الوسط الحسابي الموزون	الترتيب
Z1 تغيير العملية	3.99	الثالث
Z2 تغيير الثقافة التنظيمية	4.09	الثاني
Z3 تغيير الهيكل التنظيمي	4.29	الأول

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية .

نلاحظ من الجدول (22) ما يأتي :-

- 1- حصل بعد تغيير الهيكل التنظيمي على وسط حسابي موزون قدره (4.29)، أي إن القيادات تعطي أهمية لهذا البعد بالمرتبة الأولى .
- 2- جاء بعد تغيير الثقافة التنظيمية بالمرتبة الثانية في أهميتها بالنسبة للقيادات ، إذ حصل على وسط حسابي موزون قدره (4.09) .
- 3- بينما حصل بعد تغيير العملية على المرتبة الثالثة والاخيرة في أهميتها بالنسبة للقيادات ، إذ حصلت على وسط حسابي موزون قدره (3.99) .

### المبحث الثاني:- اختبار فرضيات الدراسة

يشتمل هذا المبحث على فقرتين، تتضمن الأولى اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، أما الأخرى فتحتوي على اختبار علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة ، وكما يأتي :-

أولاً :- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (الذكاء الاجتماعي) (X) وابعاد المتغير المعتمد (التغيير الاستراتيجي) (Z) ، اذ يظهر الجدول (23) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد هذه المتغيرات. والذي يشير أيضاً الى حجم العينة (103) ونوع الاختبار (2-Tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع قيمة (T) الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (\*) على معامل الارتباط فان هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود (\*\*\*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (1%) .

جدول (23) نتائج علاقات الارتباط بين الذكاء الاجتماعي والتغيير الاستراتيجي بأبعاده N=103

أبعاد التغيير الاستراتيجي			التغيير الاستراتيجي (Z)	المتغير المعتمد المتغير المستقل
تغيير الهيكل التنظيمي Z3	تغيير الثقافة التنظيمية Z2	تغيير العملية Z1		
0.566**	0.651**	0.463**	0.650**	الذكاء الاجتماعي X
0.00	0.00	0.00	0.00	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع التغيير الاستراتيجي بأبعاده.				نوع العلاقة

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية .

ويظهر الجدول (23) علاقات الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الذكاء الاجتماعي والتغيير الاستراتيجي ( $0.650^{**}$ ) عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية. اما قيمة معاملات الارتباط بين الذكاء الاجتماعي وأبعاد التغيير الاستراتيجي (تغيير العملية، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتغيير الهيكل التنظيمي) فبلغت ( $0.463^{**}$ ,  $0.651^{**}$ ,  $0.566^{**}$ ) على التوالي عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية .

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جدول (24) نتائج علاقات الارتباط بين الفهم الاجتماعي والتغيير الاستراتيجي بأبعاده N=103

أبعاد التغيير الاستراتيجي			التغيير الاستراتيجي (Z)	المتغير المعتمد
تغيير الهيكل التنظيمي Z3	تغيير الثقافة التنظيمية Z2	تغيير العملية Z1		المتغير المستقل
0.418**	0.412**	0.283**	0.25**	الفهم الاجتماعي X1
0.00	0.00	0.00	0.00	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع التغيير الاستراتيجي بأبعاده.				نوع العلاقة

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ويظهر الجدول (24) علاقات الارتباط الذي اختبر الفرضية الفرعية الأولى. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الفهم الاجتماعي والتغيير الاستراتيجي ( $0.25^{**}$ ) عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية. اما قيمة معاملات الارتباط بين الفهم الاجتماعي وأبعاد التغيير الاستراتيجي (تغيير العملية، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتغيير الهيكل التنظيمي) فبلغت ( $0.283^{**}$  ,  $0.412^{**}$  ,  $0.418^{**}$ ) على التوالي عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جدول (25) نتائج علاقات الارتباط بين الإدراك الاجتماعي والتغيير الاستراتيجي بأبعاده N=103

أبعاد التغيير الاستراتيجي			التغيير الاستراتيجي (Z)	المتغير المعتمد
تغيير الهيكل التنظيمي Z3	تغيير الثقافة التنظيمية Z2	تغيير العملية Z1		المتغير المستقل
0.418**	0.604**	0.510**	0.610**	الادراك الاجتماعي X2
0.00	0.00	0.00	0.00	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع التغيير الاستراتيجي بأبعاده.				نوع العلاقة

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ويظهر الجدول (25) علاقات الارتباط الذي اختبر الفرضية الفرعية الثانية. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الإدراك الاجتماعي والتغيير الاستراتيجي (0.610\*\*) عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية. اما قيمة معاملات الارتباط بين الإدراك الاجتماعي وأبعاد التغيير الاستراتيجي (تغيير العملية، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتغيير الهيكل التنظيمي) فبلغت (0.510\*\* , 0.604\*\* , 0.418\*\*) على التوالي عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية .

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جدول (26) نتائج علاقات الارتباط بين الذاكرة الاجتماعية والتغيير الاستراتيجي بأبعاده N=103

أبعاد التغيير الاستراتيجي			التغيير الاستراتيجي (Z)	المتغير المعتمد
تغيير الهيكل التنظيمي Z3	تغيير الثقافة التنظيمية Z2	تغيير العملية Z1		المتغير المستقل
0.315**	0.092	-0.089	0.087	الذاكرة الاجتماعية X3
0.00	0.356	0.372	0.381	Sig. (2-tailed)



نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط ضعيفة وذات دلالة غير معنوية عند المستوى 1% مع التغيير الاستراتيجي بأبعاده.
-------------	--

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ويظهر الجدول (26) علاقات الارتباط الذي اختبر الفرضية الفرعية الثالثة. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الذاكرة الاجتماعية والتغيير الاستراتيجي (0.087) عند مستوى (0.381) وهي علاقة ضعيفة وغير معنوية. اما قيمة معاملات الارتباط بين الذاكرة الاجتماعية وأبعاد التغيير الاستراتيجي (تغيير العملية، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتغيير الهيكل التنظيمي) فبلغت (-0.089 , 0.092 , 0.315\*\*), على التوالي عند مستوى (0.01) وهي علاقة ضعيفة وغير معنوية للبعدين الأولين، ومعنوية للبعد الأخير.

#### ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جدول (27) نتائج علاقات الارتباط بين الابتكار الاجتماعي والتغيير الاستراتيجي بأبعاده N=103

أبعاد التغيير الاستراتيجي			التغيير الاستراتيجي (Z)	المتغير المعتمد
تغيير الهيكل التنظيمي Z3	تغيير الثقافة التنظيمية Z2	تغيير العملية Z1		المتغير المستقل
0.379**	0.601**	0.485**	0.584**	الابتكار الاجتماعي X4
0.00	0.00	0.00	0.00	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع التغيير الاستراتيجي بأبعاده.				نوع العلاقة

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ويظهر الجدول (27) علاقات الارتباط الذي اختبر الفرضية الفرعية الرابعة. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الابتكار الاجتماعي والتغيير الاستراتيجي (0.584\*\*) عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية. اما قيمة معاملات الارتباط بين الابتكار الاجتماعي وأبعاد التغيير الاستراتيجي (تغيير العملية، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتغيير الهيكل التنظيمي) فبلغت

(0.485\*\* , 0.601\*\* , 0.379\*\*) على التوالي عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية .

ج- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

جدول (28) نتائج علاقات الارتباط بين المعرفة الاجتماعية والتغيير الاستراتيجي بأبعاده N=103

أبعاد التغيير الاستراتيجي			التغيير الاستراتيجي (Z)	المتغير المعتمد
تغيير الهيكل التنظيمي Z3	تغيير الثقافة التنظيمية Z2	تغيير العملية Z1		المتغير المستقل
0.495**	0.642**	0.501**	0.643**	المعرفة الاجتماعية X5
0.00	0.00	0.00	0.00	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع التغيير الاستراتيجي بأبعاده.				نوع العلاقة

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ويظهر الجدول (28) علاقات الارتباط الذي اختبر الفرضية الفرعية الخامسة. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المعرفة الاجتماعية والتغيير الاستراتيجي (0.643\*\*) عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية. اما قيمة معاملات الارتباط بين المعرفة الاجتماعية وأبعاد التغيير الاستراتيجي (تغيير العملية، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتغيير الهيكل التنظيمي) فبلغت (0.495\*\* , 0.642\*\* , 0.501\*\*) على التوالي عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية .

والجدول (29) يوضح ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد الذكاء الاجتماعي والتغيير الاستراتيجي وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط .

جدول (29) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد الذكاء الاجتماعي والتغيير الاستراتيجي

الترتيب	التغيير الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد المتغير المستقل
الرابع	0.25	X1 الفهم الاجتماعي
الثاني	0.610	X2 الادراك الاجتماعي
الخامس	0.087	X3 الذاكرة الاجتماعية
الثالث	0.584	X4 الابتكار الاجتماعي
الأول	0.643	X5 المعرفة الاجتماعية

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (29) ما يأتي :-

- أ- إن المعرفة الاجتماعية (X5) جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع التغيير الاستراتيجي (Z)، من خلال معامل الارتباط البالغ (0.643) .
- ب- احتل الإدراك الاجتماعي (X2) المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع التغيير الاستراتيجي (Z) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.610) .
- ت- فيما احتل الابتكار الاجتماعي (X4) المرتبة الثالثة من حيث قوة العلاقة مع التغيير الاستراتيجي (Z)، من خلال معامل الارتباط البالغ (0.584) .
- ث- وجاء الفهم الاجتماعي (X1) في المرتبة الرابعة من حيث قوة العلاقة مع التغيير الاستراتيجي (Z)، من خلال معامل الارتباط البالغ (0.25) .
- ج- وحصلت الذاكرة الاجتماعية (X3) على المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث قوة العلاقة مع التغيير الاستراتيجي (Z)، من خلال معامل الارتباط البالغ (0.087) .

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

جدول (30) نتائج علاقات الارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي بأبعاده N=103

أبعاد التغيير الاستراتيجي			التغيير الاستراتيجي (Z)	المتغير المعتمد المتغير المستقل
تغيير الهيكل التنظيمي Z3	تغيير الثقافة التنظيمية Z2	تغيير العملية Z1		
0.551**	0.748**	0.637**	0.768**	سلوك المواطنة التنظيمية Y
0.00	0.00	0.00	0.00	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع التغيير الاستراتيجي بأبعاده.				نوع العلاقة

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ويظهر الجدول (30) علاقات الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الثانية. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي (0.768\*\*) عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية. اما قيمة معاملات الارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاد التغيير الاستراتيجي (تغيير العملية، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتغيير الهيكل التنظيمي) فبلغت (0.637\*\* 0.748\*\* , 0.551\*\*) على التوالي عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية .

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى

جدول (31) نتائج علاقات الارتباط بين الايثار والتغيير الاستراتيجي بأبعاده N=103

أبعاد التغيير الاستراتيجي			التغيير الاستراتيجي (Z)	المتغير المعتمد المتغير المستقل
تغيير الهيكل التنظيمي Z3	تغيير الثقافة التنظيمية Z2	تغيير العملية Z1		
0.534**	0.517**	0.484**	0.601**	الايثار Y1

0.00	0.00	0.00	0.00	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع التغيير الاستراتيجي بأبعاده.				نوع العلاقة

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ويظهر الجدول (31) علاقات الارتباط الذي اختبر الفرضية الفرعية الأولى. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الأثر والتغيير الاستراتيجي (\*\*0.601) عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية. أما قيمة معاملات الارتباط بين الأثر وابعاد التغيير الاستراتيجي (تغيير العملية، وتغيير الثقافة التنظيمية، و تغيير الهيكل التنظيمي) فبلغت (\*\*0.484 , \*\*0.517 , \*\*0.534) على التوالي عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جدول (32) نتائج علاقات الارتباط بين المشاركة الطوعية والتغيير الاستراتيجي بأبعاده N=103

أبعاد التغيير الاستراتيجي			التغيير الاستراتيجي (Z)	المتغير المعتمد
تغيير الهيكل التنظيمي Z3	تغيير الثقافة التنظيمية Z2	تغيير العملية Z1		المتغير المستقل
0.464**	0.655**	0.543**	0.660**	المشاركة الطوعية Y2
0.00	0.00	0.00	0.00	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع التغيير الاستراتيجي بأبعاده.				نوع العلاقة

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ويظهر الجدول (32) علاقات الارتباط الذي اختبر الفرضية الفرعية الثانية. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المشاركة الطوعية والتغيير الاستراتيجي (\*\*0.660) عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية. أما قيمة معاملات الارتباط بين المشاركة الطوعية وأبعاد التغيير الاستراتيجي (تغيير العملية، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتغيير الهيكل التنظيمي) فبلغت

(0.543\*\*, 0.655\*\*, 0.464\*\*) على التوالي عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية .

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جدول (33) نتائج علاقات الارتباط بين الروم الرياضية والتغيير الاستراتيجي بأبعاده N=103

أبعاد التغيير الاستراتيجي			التغيير الاستراتيجي (Z)	المتغير المعتمد
تغيير الهيكل التنظيمي Z3	تغيير الثقافة التنظيمية Z2	تغيير العملية Z1		المتغير المستقل
0.394**	0.716**	0.644**	0.711**	الروم الرياضية Y3
0.00	0.00	0.00	0.00	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع التغيير الاستراتيجي بأبعاده.				نوع العلاقة

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ويظهر الجدول (33) علاقات الارتباط الذي اختبر الفرضية الفرعية الثالثة. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الروم الرياضية والتغيير الاستراتيجي (0.711\*\*) عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية. اما قيمة معاملات الارتباط بين الروم الرياضية وأبعاد التغيير الاستراتيجي (تغيير العملية، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتغيير الهيكل التنظيمي) فبلغت (0.394\*\*,0.716\*\*,0.644\*\*). على التوالي عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية .

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جدول (34) نتائج علاقات الارتباط بين الضمير الحي والتغيير الاستراتيجي بأبعاده N=103

أبعاد التغيير الاستراتيجي			التغيير الاستراتيجي (Z)	المتغير المعتمد
تغيير الهيكل التنظيمي Z3	تغيير الثقافة التنظيمية Z2	تغيير العملية Z1		المتغير المستقل

0.348**	0.603**	0.506**	0.586**	الضمير الحي Y4
0.00	0.00	0.00	0.00	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع التغيير الاستراتيجي بأبعاده.				نوع العلاقة

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ويظهر الجدول (34) علاقات الارتباط الذي اختبر الفرضية الفرعية الرابعة. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الضمير الحي والتغيير الاستراتيجي ( $0.586^{**}$ ) عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية. اما قيمة معاملات الارتباط بين الضمير الحي وأبعاد التغيير الاستراتيجي (تغيير العملية، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتغيير الهيكل التنظيمي) فبلغت ( $0.603^{**}$ ،  $0.506^{**}$ ،  $0.348^{**}$ ) على التوالي عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية .

ج- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

جدول (35) نتائج علاقات الارتباط بين الكياسة والتغيير الاستراتيجي بأبعاده N=103

أبعاد التغيير الاستراتيجي			التغيير الاستراتيجي (Z)	المتغير المعتمد المتغير المستقل
تغيير الهيكل التنظيمي Z3	تغيير الثقافة التنظيمية Z2	تغيير العملية Z1		
0.652**	0.590**	0.422**	0.633**	الكياسة Y5
0.00	0.00	0.00	0.00	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع التغيير الاستراتيجي بأبعاده.				نوع العلاقة

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ويظهر الجدول (35) علاقات الارتباط الذي اختبر الفرضية الفرعية الخامسة. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الكياسة والتغيير الاستراتيجي ( $0.633^{**}$ ) عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية. اما قيمة معاملات الارتباط بين الكياسة وأبعاد التغيير الاستراتيجي (تغيير

العملية، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتغيير الهيكل التنظيمي) فبلغت (  $0.422^{**}$  ,  $0.590^{**}$  ,  $0.652^{**}$ ) على التوالي عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية .  
والجدول (36) يوضح ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط .

جدول (36) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي

الترتيب	التغيير الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد المتغير المستقل
الرابع	0.601	Y1 الايثار
الثاني	0.660	Y2 المشاركة الطوعية
الأول	0.711	Y3 الروا الرياضية
الخامس	0.586	Y4 الضمير الحي
الثالث	0.633	Y5 الكياسة

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (36) ما يأتي :-

- أ- إن الروا الرياضية (Y3) جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع التغيير الاستراتيجي (Z)، من خلال معامل الارتباط البالغ (0.711) .
- ب- احتلت المشاركة الطوعية (Y2) المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع التغيير الاستراتيجي (Z) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.660) .
- ت- فيما حصلت الكياسة (Y5) على المرتبة الثالثة من حيث قوة العلاقة مع التغيير الاستراتيجي (Z)، من خلال معامل الارتباط البالغ (0.633) .
- ث- وجاء الايثار (Y1) في المرتبة الرابعة من حيث قوة العلاقة مع التغيير الاستراتيجي (Z)، من خلال معامل الارتباط البالغ (0.601).



ج- وحصل الضمير الحي (Y4) على المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث قوة العلاقة مع التغيير الاستراتيجي (Z)، من خلال معامل الارتباط البالغ (0.586).

### 3- اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

جدول (37) نتائج علاقات الارتباط بين الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها N=103

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية					سلوك المواطنة التنظيمية (Y)	المتغير المعتمد / المتغير المستقل
القياسية Y5	الضمير الحي Y4	الروا الرياضية Y3	المشاركة الطوعية Y2	الايثار Y1		
0.684**	0.434**	0.533**	0.532**	0.604**	0.654**	الذكاء الاجتماعي X
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها.						نوع العلاقة

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ويظهر الجدول (37) علاقات الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسة الثالثة. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية (0.654\*\*) عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية. اما قيمة معاملات الارتباط بين الذكاء الاجتماعي وابعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، والمشاركة الطوعية، والروا الرياضية، والضمير الحي، والقياسية) فبلغت (0.604\*\* , 0.532\*\* , 0.533\*\* , 0.434\*\* , 0.684\*\*) على التوالي عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية .

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى

جدول (38) نتائج علاقات الارتباط بين الفهم الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها N=103

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية					سلوك المواطنة التنظيمية (Y)	المتغير المعتمد المتغير المستقل
القياسية Y5	الضمير الحي Y4	الرياضية Y3	المشاركة الطوعية Y2	الايثار Y1		
0.421**	0.265**	0.224**	0.265**	0.367**	0.351**	الفهم الاجتماعي X1
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها .						نوع العلاقة

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ويظهر الجدول (38) علاقات الارتباط الذي اختبر الفرضية الفرعية الاولى. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الفهم الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية (0.351\*\*) عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية. اما قيمة معاملات الارتباط بين الفهم الاجتماعي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، والمشاركة الطوعية، والروا الرياضية، والضمير الحي، والقياسية) فبلغت (0.367\*\* , 0.265\*\* , 0.224\*\* , 0.265\*\* , 0.421\*\*) على التوالي عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جدول (39) نتائج علاقات الارتباط بين الإدراك الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها N=103

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية					سلوك المواطنة التنظيمية (Y)	المتغير المعتمد المتغير المستقل
القياسية Y5	الضمير الحي Y4	الرياضية Y3	المشاركة الطوعية Y2	الايثار Y1		

0.527**	0.411**	0.559**	0.490**	0.501**	0.598**	الادراك الاجتماعي X2
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها .						نوع العلاقة

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ويظهر الجدول (39) علاقات الارتباط الذي اختبر الفرضية الفرعية الثانية. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الإدراك الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية (0.598\*\*) عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية. أما قيمة معاملات الارتباط بين الإدراك الاجتماعي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والمشاركة الطوعية، والروح الرياضية، والضمير الحي، والقياسية) فبلغت (0.501\*\* , 0.490\*\* , 0.559\*\* , 0.411\*\* , 0.527\*\*) على التوالي عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية .

#### ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جدول (40) نتائج علاقات الارتباط بين الذاكرة الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها N=103

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية					سلوك المواطنة التنظيمية (Y)	المتغير المعتمد المتغير المستقل
القياسية Y5	الضمير الحي Y4	الروح الرياضية Y3	المشاركة الطوعية Y2	الإيثار Y1		
0.379**	-0.025	-0.033	0.033	0.183	0.10	الذاكرة الاجتماعية X3
0.00	0.801	0.741	0.739	0.064	0.313	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط وذات دلالة غير معنوية مع سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها.						نوع العلاقة

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ويظهر الجدول (40) علاقات الارتباط الذي اختبر الفرضية الفرعية الثالثة. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الذاكرة الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمية (0.10) عند مستوى (0.313) وهي علاقة ضعيفة وغير معنوية. اما قيمة معاملات الارتباط بين الذاكرة الاجتماعية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والمشاركة الطوعية، والروح الرياضية، والضمير الحي)، فبلغت ( 0.033,0.183,-0.025 ) على التوالي عند مستوى ( 0.741, 0.801, 0.064 ) على التوالي وهي علاقة ضعيفة وغير معنوية وبعضها سالبة . بينما بلغت معاملات الارتباط بين الذاكرة الاجتماعية وبعد الكياسة (\*\*0.379) عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية معنوية .

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جدول (41) نتائج علاقات الارتباط بين الابتكار الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها N=103

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية					سلوك المواطنة التنظيمية (Y)	المتغير المعتمد المتغير المستقل
الكمياسة Y5	الضمير الحي Y4	الروح الرياضية Y3	المشاركة الطوعية Y2	الإيثار Y1		
0.477**	0.377**	0.579**	0.467**	0.429**	0.598**	الابتكار الاجتماعي X4
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها.						نوع العلاقة

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ويظهر الجدول (41) علاقات الارتباط الذي اختبر الفرضية الفرعية الرابعة. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الابتكار الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية (\*\*0.598) عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية. اما قيمة معاملات الارتباط بين الابتكار الاجتماعي وابعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والمشاركة الطوعية، والروح الرياضية، والضمير الحي، والكمياسة)

فبلغت (0.429\*\* , 0.467\*\* , 0.579\*\* , 0.377\*\* , 0.477\*\* ) على التوالي عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية .

ج- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

جدول (42) نتائج علاقات الارتباط بين المعرفة الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها N=103

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية					سلوك المواطنة التنظيمية (Y)	المتغير المعتمد / المتغير المستقل
القياسية Y5	الضمير الحي Y4	الروا الرياضية Y3	المشاركة الطوعية Y2	الايثار Y1		
0.636**	0.535**	0.597**	0.652**	0.679**	0.731**	المعرفة الاجتماعية X5
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها .						نوع العلاقة

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ويظهر الجدول (42) علاقات الارتباط الذي اختبر الفرضية الفرعية الخامسة. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المعرفة الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمية (0.731\*\*) عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية. اما قيمة معاملات الارتباط بين المعرفة الاجتماعية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، والمشاركة الطوعية، والروا الرياضية، والضمير الحي، والقياسية) فبلغت (0.679\*\* , 0.652\*\* , 0.597\*\* , 0.535\*\* , 0.636\*\* ) على التوالي عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية .

والجدول (43) يوضح ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط .

جدول (43) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية

الترتيب	سلوك المواطنة التنظيمية Y	المتغير المعتمد المتغير المستقل
الثالث	0.351	X1 الفهم الاجتماعي
الثاني	0.598	X2 الإدراك الاجتماعي
الرابع	0.10	X3 الذاكرة الاجتماعية
الثاني	0.598	X4 الابتكار الاجتماعي
الأول	0.731	X5 المعرفة الاجتماعية

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (43) ما يأتي :-

- أ- إن المعرفة الاجتماعية (X5) جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع سلوك المواطنة التنظيمية (Y)، من خلال معامل الارتباط البالغ (0.731) .
- ب- احتل بُعد الإدراك الاجتماعي (X2) و الابتكار الاجتماعي (X4) المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع سلوك المواطنة التنظيمية (Y) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.598) .
- ت- جاء الفهم الاجتماعي (X1) المرتبة الثالثة من حيث قوة العلاقة مع سلوك المواطنة التنظيمية (Y)، من خلال معامل الارتباط البالغ (0.351) .
- ث- وحصلت الذاكرة الاجتماعية (X3) على المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث قوة العلاقة مع سلوك المواطنة التنظيمية (Y)، من خلال معامل الارتباط البالغ (0.10) .

4- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

جدول (44) علاقة الارتباط المتعدد بين الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي  
N=103

المتغير المعتمد	المتغير المستقل
الذكاء الاجتماعي X	سلوك المواطنة التنظيمية Y
0.793**	Sig. (2-tailed)
0.00	نوع العلاقة
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع التغيير الاستراتيجي.	

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ويظهر الجدول (44) علاقات الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الرابعة. وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي (\*\*0.793) عند مستوى (0.01) وهي علاقة قوية ومعنوية. وهي اعلى من قيم معامل الارتباط البسيط بين كل من المتغيرين المستقلين ( الذكاء الاجتماعي (X) و سلوك المواطنة التنظيمية (Y)) على حدة والمتغير المعتمد (التغيير الاستراتيجي (Z))، وهذا يدل على أنه كلما ازداد اهتمام بكلٍ من المتغيرين المستقلين ( الذكاء الاجتماعي (X) و سلوك المواطنة التنظيمية (Y)) سينعكس ذلك بشكل ايجابي على (التغيير الاستراتيجي (Z)).

وهذا يعني إن علاقة الارتباط المتعدد تعطي مؤشراً بأن اتحاد كل من المتغيرين المستقلين ( الذكاء الاجتماعي (X) و سلوك المواطنة التنظيمية (Y)) لهما علاقة بالمتغير المعتمد (التغيير الاستراتيجي (Z)) وهذه العلاقة قوية. بينما كانت علاقة الارتباط البسيط بين ( الذكاء الاجتماعي (X) و(التغيير الاستراتيجي (Z)) من جهة ، و سلوك المواطنة التنظيمية (Y) و(التغيير الاستراتيجي (Z)) من جهة اخرى ( \*\*0.650),(\*\*0.768) على التوالي وهي اقل

من قيمة الارتباط المتعدد. لذلك يمكن اعتبار الارتباط البسيط كمؤشر ضعيف اتجاه الارتباط المتعدد. وإن معامل الارتباط  $\rho$  يأخذ بنظر الاعتبار كون المتغير مستقلاً او معتمداً، انما هو علاقة بين متغيرين فاكثر، على عكس الانحدار اذ يعتمد على تسمية المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

#### ثانياً:- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

تتضمن هذه الفقرة قياس تأثير المتغير المستقل (الذكاء الاجتماعي) و(سلوك المواطنة التنظيمية) في المتغير التابع ( التغيير الاستراتيجي ) وذلك باستخدام تحليل الانحدار البسيط ( Simple Regression Analysis ) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار ( التأثير ) ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، ولا يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (T) أصغر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) أو (5%) بالنسبة للانحدار البسيط ، و يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، ولا يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) أصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) أو (5%) بالنسبة للانحدار المتعدد ، كما تم استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضية الرئيسية الخامسة والفرضيات المنبثقة منها.

#### 5- اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة وهي فرضية الوجود (H1) التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي بأبعاده).

ولأجل قبول هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (T) لتحديد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (45) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z=a+b*X$$

$$Z =0.178 + 0.942*X$$



- إذ إن Z تمثل المتغير المعتمد ( التغيير الاستراتيجي ) .
- وإن X تمثل المتغير الرئيسي المستقل (الذكاء الاجتماعي) .

والجدول (45) يوضح معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم في قياس تأثير الذكاء الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي.

جدول (45) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الذكاء الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي  
N=103

معامل بيتا Beta	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (T) الجدولية لنموذج الانحدار	قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار	التغيير الاستراتيجي Z		المتغير المعتمد Z المتغير المستقل X
				Constant		
0.650	0.422	2.750	8.589	b	a	الذكاء الاجتماعي X
				0.942	0.178	

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (45) ما يأتي :-

- إن قيمة معامل انحدار الذكاء الاجتماعي على التغيير الاستراتيجي بلغ (0.942) مما يعني إن التغيير الاستراتيجي يحدث في الجامعة بمقدار (0.942) اذا ازداد الاهتمام بالذكاء الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة. ومما يعزز ذلك إن قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (8.589) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.750) ، ويتضح من الجدول إن قيمة معامل الانحدار معنوية عند مستوى (1%) ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ، أي أن الذكاء الاجتماعي (X) له تأثير ذو دلالة معنوية في التغيير الاستراتيجي (Z) .
- كما بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.422)، وهذا يعني أن الذكاء الاجتماعي يفسر ما نسبته (42.2%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير الاستراتيجي، ويتبين من الجدول أيضاً إن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) بلغت (0.650) مما يعني أن التغيير

الاستراتيجي يزداد بمقدار (0.650) عند زيادة الذكاء الاجتماعي بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. إن النتائج اعلاه تعزز قبول الفرضية الرئيسة الخامسة التي تنص ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي بأبعاده) .

**أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-**

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى وهي فرضية الوجود (H1) التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للفهم الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي بأبعاده).

ولأجل قبول هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (T) لتحديد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (46) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z=a+b*X$$

$$Z =2.129 + 0.472*X$$

إذ إن Z تمثل المتغير المعتمد ( التغيير الاستراتيجي ) .

وإن X1 تمثل المتغير الفرعي المستقل (الفهم الاجتماعي) .

والجدول (46) يوضح معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم في قياس تأثير الفهم الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي.

جدول (46) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الفهم الاجتماعي في

N=103

التغيير الاستراتيجي

معامل بيتا Beta	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (T) الجدولية لنموذج الانحدار	قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار	التغيير الاستراتيجي Z		المتغير المعتمد Z  المتغير المستقل X1
				Constant		
0.425	0.180	2.750	4.714	β	A	

				0.472	2.472	الفهم الاجتماعي X1
--	--	--	--	-------	-------	--------------------

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (46) ما يأتي :-

- إن قيمة معامل انحدار الفهم الاجتماعي على التغيير الاستراتيجي بلغ (0.472) مما يعني إن التغيير الاستراتيجي يحدث في الجامعة بمقدار (0.472) اذا ازداد الاهتمام بالفهم الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة. ومما يعزز ذلك إن قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (4.714) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.750) ، ويتضح من الجدول إن قيمة معامل الانحدار معنوية عند مستوى (1%) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، أي أن الفهم الاجتماعي (X1) له تأثير ذو دلالة معنوية في التغيير الاستراتيجي (Z) .

- كما بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.180)، وهذا يعني أن الفهم الاجتماعي يفسر ما نسبته (18%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير الاستراتيجي، ويتبين من الجدول أيضاً إن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) بلغت (0.425) مما يعني إن التغيير الاستراتيجي يزداد بمقدار (0.425) عند زيادة الفهم الاجتماعي بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. إن النتائج اعلاه تعزز قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للفهم الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي بأبعاده) .

#### ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية وهي فرضية الوجود (H1) التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدراك الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي بأبعاده).

ولأجل قبول هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (T) لتحديد معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (47) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z=a+b*X$$

$$Z = 1.091 + 0.718 * X2$$

إذ إن Z تمثل المتغير المعتمد ( التغيير الاستراتيجي ) .

وإن X2 تمثل المتغير الفرعي المستقل (الدراك الاجتماعي) .

والجدول (47) يوضح معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم في قياس تأثير الدراك الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي.

جدول (47) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الدراك الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي  
N=103

معامل بيتا Beta	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة الجدولية (T) لنموذج الانحدار	قيمة المحسوبة لمعامل الانحدار	التغيير الاستراتيجي Z		المتغير المعتمد Z	المتغير المستقل X2
				Constant			
0.610	0.372	2.750	7.733	β	A	X2	الدراك الاجتماعي X2
				0.718	1.091		

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (47) ما يأتي :-

- إن قيمة معامل انحدار الدراك الاجتماعي على التغيير الاستراتيجي بلغ (0.718) مما يعني إن التغيير الاستراتيجي يحدث في الجامعة بمقدار (0.718) اذا ازداد الاهتمام بالإدراك الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة. ومما يعزز ذلك ان قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (7.733) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.750) ، ويتضح من الجدول إن قيمة معامل الانحدار معنوية عند مستوى (1%) ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ، أي أن الدراك الاجتماعي (X2) له تأثير ذو دلالة معنوية في التغيير الاستراتيجي (Z) .
- كما بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.372)، وهذا يعني أن الدراك الاجتماعي يفسر ما نسبته (37.2%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير الاستراتيجي، ويتبين من الجدول

ايضاً إن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) بلغت (0.610) مما يعني أن التغيير الاستراتيجي يزداد بمقدار (0.610) عند زيادة الإدراك الاجتماعي بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. إن النتائج اعلاه تعزز قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدراك الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي بأبعاده).

### ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

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

ولأجل قبول هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (T) لتحديد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (48) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z=a+b*X3$$

$$Z = 3.768 + 0.084 * X3$$

إذ إن Z تمثل المتغير المعتمد ( التغيير الاستراتيجي ) .

وإن X3 تمثل المتغير الفرعي المستقل (الذاكرة الاجتماعية) .

والجدول (48) يوضح معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم في قياس تأثير الذاكرة الاجتماعية في التغيير الاستراتيجي.

جدول (48) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الذاكرة الاجتماعية في

N=103

التغيير الاستراتيجي

معامل بيتا Beta	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (T) الجدولية لنموذج الانحدار	قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار	التغيير الاستراتيجي Z		المتغير المعتمد Z  المتغير المستقل X2
				Constant		
0.087	0.008	2.750	0.879	β	A	

				0.084	3.768	الذاكرة الاجتماعية X3
--	--	--	--	-------	-------	-----------------------

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (48) ما يأتي :-

- إن قيمة معامل انحدار الذاكرة الاجتماعية على التغيير الاستراتيجي بلغ (0.084) مما يعني أن التغيير الاستراتيجي يحدث في الجامعة بمقدار (0.084) اذا ازداد الاهتمام بالذاكرة الاجتماعية بمقدار وحدة واحدة. ومما يعزز ذلك إن قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (0.879) وهي اقل من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.750) ، ويتضح من الجدول إن قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار غير معنوية عند مستوى (1%) ، وهذا يعني عدم ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ، أي أن الذاكرة الاجتماعية (X3) لها تأثير ذو دلالة غير معنوية في التغيير الاستراتيجي (Z) .
- كما بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.008)، وهذا يعني أن الذاكرة الاجتماعية تفسر ما نسبته (0.8%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير الاستراتيجي، ويتبين من الجدول أيضاً إن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) بلغت (0.087) مما يعني أن التغيير الاستراتيجي يزداد بمقدار (0.087) عند زيادة الذاكرة الاجتماعية بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة . إن النتائج اعلاه تعزز قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للذاكرة الاجتماعية في التغيير الاستراتيجي بأبعاده) .

#### ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وهي فرضية الوجود (H1) التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للابتكار الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي بأبعاده).

ولأجل قبول هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (T) لتحديد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (49) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z=a+b*X4$$

$$Z = 1.673 + 0.605 * X4$$

إذ إن Z تمثل المتغير المعتمد ( التغيير الاستراتيجي ) .

وإن X4 تمثل المتغير الفرعي المستقل (الابتكار الاجتماعي) .

والجدول (49) يوضح معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم في قياس تأثير الابتكار الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي.

جدول (49) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الابتكار الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي  
N=103

معامل بيتا Beta	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة الجدولية (T) لنموذج الانحدار	قيمة المحسوبة لمعامل الانحدار (T)	التغيير الاستراتيجي Z		المتغير المعتمد Z  المتغير المستقل X4
				Constant		
0.584	0.341	2.750	7.231	β	A	الابتكار الاجتماعي X4
				0.605	1.673	

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (49) ما يأتي :-

- إن قيمة معامل انحدار الابتكار الاجتماعي على التغيير الاستراتيجي بلغ (0.605) مما يعني إن التغيير الاستراتيجي يحدث في الجامعة بمقدار (0.605) اذا ازداد الاهتمام بالابتكار الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة. ومما يعزز ذلك إن قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (7.231) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.750)، ويتضح من الجدول إن قيمة معامل انحدار معنوية عند مستوى (1%) ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ، أي أن الابتكار الاجتماعي (X4) له تأثير ذو دلالة معنوية في التغيير الاستراتيجي (Z) .
- كما بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.341)، وهذا يعني أن الابتكار الاجتماعي يفسر ما نسبته (34.1%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير الاستراتيجي، ويتبين من الجدول

ايضاً إن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) بلغت (0.584) مما يعني إن التغيير الاستراتيجي يزداد بمقدار (0.584) عند زيادة الابتكار الاجتماعي بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. إن النتائج اعلاه تعزز قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للابتكار الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي بأبعاده) .

### ج- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

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

ولأجل قبول هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (T) لتحديد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (50) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z=a+b*X5$$

$$Z = 1.626 + 0.604 * X5$$

إذ إن Z تمثل المتغير المعتمد ( التغيير الاستراتيجي ) .

وإن X5 تمثل المتغير الفرعي المستقل (المعرفة الاجتماعية) .

والجدول (50) يوضح معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم في قياس تأثير المعرفة الاجتماعية في التغيير الاستراتيجي.

جدول (50) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المعرفة الاجتماعية في

N=103

التغيير الاستراتيجي

معامل بيتا Beta	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (T) الجدولية لنموذج الانحدار	قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار	التغيير الاستراتيجي Z		المتغير المعتمد Z  المتغير المستقل X5
				Constant		
0.643	0.414	2.750	8.448	β	A	



				0.604	1.626	المعرفة الاجتماعية X5
--	--	--	--	-------	-------	-----------------------

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (50) ما يأتي :-

- إن قيمة معامل انحدار المعرفة الاجتماعية على التغيير الاستراتيجي بلغ (0.604) مما يعني إن التغيير الاستراتيجي يحدث في الجامعة بمقدار (0.604) اذا ازداد الاهتمام بالمعرفة الاجتماعية بمقدار وحدة واحدة. ومما يعزز ذلك إن قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (8.448) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.750)، ويتضح من الجدول إن قيمة معامل الانحدار معنوية عند مستوى (1%) ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ، أي أن المعرفة الاجتماعية (X5) لها تأثير ذو دلالة معنوية في التغيير الاستراتيجي (Z) .
- كما بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.414)، وهذا يعني أن المعرفة الاجتماعية تفسر ما نسبته (41.4%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير الاستراتيجي، ويتبين من الجدول ايضاً أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) بلغت (0.643) مما يعني إن التغيير الاستراتيجي يزداد بمقدار (0.643) عند زيادة المعرفة الاجتماعية بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. إن النتائج اعلاه تعزز قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمعرفة الاجتماعية في التغيير الاستراتيجي بأبعاده) .

أما ترتيب القوة التأثيرية للذكاء الاجتماعي (X) في التغيير الاستراتيجي (Z) فيمكن توضيحه في الجدول (51) وفقاً إلى قيم معامل التفسير (R<sup>2</sup>) وعلى النحو الآتي :-

جدول (51) ترتيب قوة تأثير الذكاء الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي.

ترتيب القوة التأثيرية	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	الذكاء الاجتماعي
الرابع	0.180	الفهم الاجتماعي X1
الثاني	0.372	الادراك الاجتماعي X2

الخامس	0.008	الذاكرة الاجتماعية X3
الثالث	0.341	الابتكار الاجتماعي X4
الأول	0.414	المعرفة الاجتماعية X5

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (51) ما يأتي :-

- حصلت المعرفة الاجتماعية (X5) على المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في التغيير الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.414) .
- جاء الإدراك الاجتماعي (X2) في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في التغيير الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.372) .
- احتل الابتكار الاجتماعي (X4) المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في التغيير الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.341) .
- أما الفهم الاجتماعي (X1) فاحتل المرتبة الرابعة من حيث قوة التأثير في التغيير الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.180) .
- وحصلت الذاكرة الاجتماعية (X3) على المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث قوة التأثير في التغيير الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.008) .

#### 6- اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية السادسة وهي فرضية الوجود (H1) التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي بأبعاده).

ولأجل قبول هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (T) لتحديد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (52) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z=a+b*Y$$

$$Z =0.034 + 0.927*Y$$

إذ إن Z تمثل المتغير المعتمد ( التغيير الاستراتيجي ) .

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

والجدول (52) يوضح معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم في قياس تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي.

جدول (52) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير سلوك المواطنة

التنظيمية في التغيير الاستراتيجي  
N=103

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

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (52) ما يأتي :-

- إن قيمة معامل انحدار سلوك المواطنة التنظيمية على التغيير الاستراتيجي بلغ (0.927) مما يعني إن التغيير الاستراتيجي يحدث في الجامعة بمقدار (0.927) اذا ازداد الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة. ومما يعزز ذلك إن قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (12.068) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.750)، ويتضح من الجدول إن قيمة معامل الانحدار معنوية عند مستوى (1%) ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ، أي أن سلوك المواطنة التنظيمية ( Y ) لها تأثير ذو دلالة معنوية في التغيير الاستراتيجي ( Z ) .
- كما بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.591)، وهذا يعني أن سلوك المواطنة التنظيمية تفسر ما نسبته (59.1%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير الاستراتيجي، ويتبين من

الجدول أيضاً إنَّ قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) بلغت (0.768) مما يعني إنَّ التغيير الاستراتيجي يزداد بمقدار (0.768) عند زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة . إنَّ النتائج اعلاه تعزز قبول الفرضية الرئيسة السادسة التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد لسلوك لمواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي بأبعاده) .

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى

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

ولأجل قبول هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (T) لتحديد معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (53) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Z=a+b*Y$$

$$Z =0.872 + 0.721 *Y1$$

إذ إنَّ Z تمثل المتغير المعتمد ( التغيير الاستراتيجي ) .

و إنَّ Y1 تمثل المتغير الفرعي المستقل (الإيثار) .

والجدول (53) يوضح معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم في قياس تأثير الإيثار في التغيير الاستراتيجي.

جدول (53) تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الإيثار في التغيير

N=103

الاستراتيجي

معامل بيتا Beta	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة الجدولية (T) لنموذج الانحدار	قيمة المحسوبة (T) لمعامل الانحدار	التغيير الاستراتيجي Z		المتغير المعتمد Z  المتغير المستقل Y1
				Constant		
0.660	0.435	2.750	8.822	β	A	

				0.721	0.872	Y1	الإيثار
--	--	--	--	-------	-------	----	---------

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (53) ما يأتي :-

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

#### ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية وهي فرضية الوجود (H1) التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمشاركة الطوعية في التغيير الاستراتيجي بأبعاده).

ولأجل قبول هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (T) لتحديد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (54) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z=a+b*Y$$

$$Z =2.147 + 0.498*Y2$$

إذ إن Z تمثل المتغير المعتمد ( التغيير الاستراتيجي ) .

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

والجدول (54) يوضح معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم في قياس تأثير المشاركة الطوعية في التغيير الاستراتيجي.

جدول (54) تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المشاركة الطوعية في التغيير الاستراتيجي  
N=103

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

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (54) ما يأتي :-

- إنَّ قيمة معامل انحدار المشاركة الطوعية على التغيير الاستراتيجي بلغ (0.498) مما يعني إنَّ التغيير الاستراتيجي يحدث في الجامعة بمقدار (0.498) اذا ازداد الاهتمام بالمشاركة الطوعية بمقدار وحدة واحدة. ومما يعزز ذلك إنَّ قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (10.170) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.750)، ويتضح من الجدول إنَّ قيمة معامل الانحدار معنوية عند مستوى (1%) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، أي أنَّ المشاركة الطوعية (Y2) لها تأثير ذو دلالة معنوية في التغيير الاستراتيجي (Z) .
- كما بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.506)، وهذا يعني أنَّ المشاركة الطوعية تفسر ما نسبته (50.6%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير الاستراتيجي، ويتبين من الجدول

ايضاً إن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) بلغت (0.711) مما يعني أن التغيير الاستراتيجي يزداد بمقدار (0.711) عند زيادة المشاركة الطوعية بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. إن النتائج اعلاه تعزز قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمشاركة الطوعية في التغيير الاستراتيجي بأبعاده) .

### ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

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

ولأجل قبول هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (T) لتحديد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (55) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z=a+b*Y$$

$$Z = 1.420 + 0.605*Y3$$

إذ إن Z تمثل المتغير المعتمد ( التغيير الاستراتيجي ) .

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

والجدول (55) يوضح معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم في قياس تأثير الروا الرياضية في التغيير الاستراتيجي.

جدول (55) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الروا الرياضية في

N=103

التغيير الاستراتيجي

معامل بيتا Beta	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (T) الجدولية نموذج الانحدار	قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار	التغيير الاستراتيجي Z		المتغير المعتمد المتغير المستقل Y3
				Constant		
0.586	0.343	2.750	7.265	β	A	

				0.605	1.420	الروا الرياضية Y3
--	--	--	--	-------	-------	-------------------

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (55) ما يأتي :-

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

#### ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وهي فرضية الوجود (H1) التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للضمير الحي في التغيير الاستراتيجي بأبعاده).

ولأجل قبول هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (T) لتحديد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (56) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z=a+b*Y$$

$$Z =0.593 + 0.776*Y3$$



إذ إن Z تمثل المتغير المعتمد ( التغيير الاستراتيجي ) .

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

والجدول (56) يوضح معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم في قياس تأثير الضمير الحي في التغيير الاستراتيجي.

جدول (56) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الضمير الحي في

N=103

التغيير الاستراتيجي

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

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (56) ما يأتي :-

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

ايضاً إن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) بلغت (0.633) مما يعني أن التغيير الاستراتيجي يزداد بمقدار (0.633) عند زيادة الضمير الحي بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. إن النتائج اعلاه تعزز قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للضمير الحي في التغيير الاستراتيجي بأبعاده) .

### ج- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

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

ولأجل قبول هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (T) لتحديد معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (57) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = a + b * Y$$

$$Z = 0.593 + 0.776 * Y5$$

إذ إن Z تمثل المتغير المعتمد ( التغيير الاستراتيجي ) .

و إن Y5 تمثل المتغير الفرعي المستقل (القياس) .

والجدول (57) يوضح معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم في قياس تأثير القياس في التغيير الاستراتيجي.

جدول (57) تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القياس في التغيير

N=103

الاستراتيجي

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

				0.776	0.593	Y5	القياسة
--	--	--	--	-------	-------	----	---------

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (57) ما يأتي :-

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

أما ترتيب القوة التأثيرية لسلوك المواطنة التنظيمية (Y) في التغيير الاستراتيجي (Z) فيمكن توضيحه في الجدول (58) وفقاً إلى قيم معامل التفسير (R<sup>2</sup>) وعلى النحو الآتي

:-

جدول (58) ترتيب قوة تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي.

ترتيب القوة التأثيرية	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	المواطنة التنظيمية
الثالث	0.435	Y1 الايثار
الثاني	0.506	Y2 المشاركة الطوعية

الخامس	0.343	الرواء الرياضية Y3
الرابع	0.401	الضمير الحي Y4
الأول	0.633	القياسة Y5

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (58) ما يأتي :-

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

#### 7- اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية السابعة وهي فرضية الوجود (H1) التي مفادها (توجد علاقة تأثير مشترك ذات دلالة معنوية لكل من الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي).

ولأجل قبول هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (F) لتحديد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (59) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z=a+b1X + b2Y$$

$$Z = -0.633 + 0.373 * X + 0.724 Y$$

إذ إن Z تمثل المتغير المعتمد ( التغيير الاستراتيجي ) .

و إن X تمثل المتغير الرئيسي المستقل (الذكاء الاجتماعي) .

وإن Y تمثل المتغير الرئيسي المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية) .

والجدول (59) يوضح معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم في قياس التأثير المشترك للذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي.

جدول (59) تقدير معلمات أنموذج الانحدار المتعدد لقياس التأثير المشترك للذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي  
N=103

معامل بيتا Beta	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة المحسوبة (F) لنموذج الانحدار	قيمة المحسوبة (T) لمعامل الانحدار	التغيير الاستراتيجي Z		المتغير المعتمد Z  المتغير المستقل X
				Consta nt		
0.257	0.628	84.522	3.189	β	A	الذكاء الاجتماعي X
				0.373	-0.633	
0.60			7.449	0.724		سلوك المواطنة التنظيمية Y

المصدر :- من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (59) ما يأتي :-

أ- إن قيمة معامل انحدار الذكاء الاجتماعي على التغيير الاستراتيجي بلغ (0.373) مما يعني إن التغيير الاستراتيجي يحدث في الجامعة بمقدار (0.373) اذا ازداد الاهتمام بالذكاء الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة. ومما يعزز ذلك ان قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (3.189) ، أما قيمة (F) المحسوبة التي تقيس معنوية نموذج الانحدار فقد بلغت (84.522) ، ويتضح من الجدول إن كلا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%) ، كما

بلغت قيمة معامل انحدار سلوك المواطنة التنظيمية على التغيير الاستراتيجي (0.724) مما يعني إن التغيير الاستراتيجي يحدث في الجامعة بمقدار (0.724) اذا ازداد الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة. ومما يعزز ذلك إن قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (7.449) ، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية نموذج الانحدار فقد بلغت (84.522) ، ويتضح من الجدول إن كلا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، أي أن الذكاء الاجتماعي (X) وسلوك المواطنة التنظيمية (Y) لهما تأثير مشترك ذو دلالة معنوية في التغيير الاستراتيجي (Z) .

ب- كما بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.628)، وهذا يعني أن الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية تفسر ما نسبته (62.8%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير الاستراتيجي، ويتبين من الجدول أيضاً إن قيمة المعامل المعياري لانحدار الذكاء الاجتماعي (Beta) بلغت (0.257) مما يعني إن التغيير الاستراتيجي يزداد بمقدار (0.257) عند زيادة الذكاء الاجتماعي بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. ويتبين من الجدول أيضاً إن قيمة المعامل المعياري لانحدار سلوك المواطنة التنظيمية (Beta) بلغت (0.60) مما يعني إن التغيير الاستراتيجي يزداد بمقدار (0.60) عند زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة . ويتضح أيضاً من الجدول السابق إن نسبة تأثير سلوك المواطنة التنظيمية (Y) اكبر من نسبة تأثير الذكاء الاجتماعي (X) في التغيير الاستراتيجي (Z) ، وعليه يتضح لنا ضرورة تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (Y) والعمل على الارتقاء بالذكاء الاجتماعي (X) للوصول الى التغيير الاستراتيجي المنشود . إن النتائج اعلاه تعزز قبول الفرضية الرئيسة السابعة التي تنص ( توجد علاقة تأثير مشترك ذات دلالة معنوية لكل من الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي) .

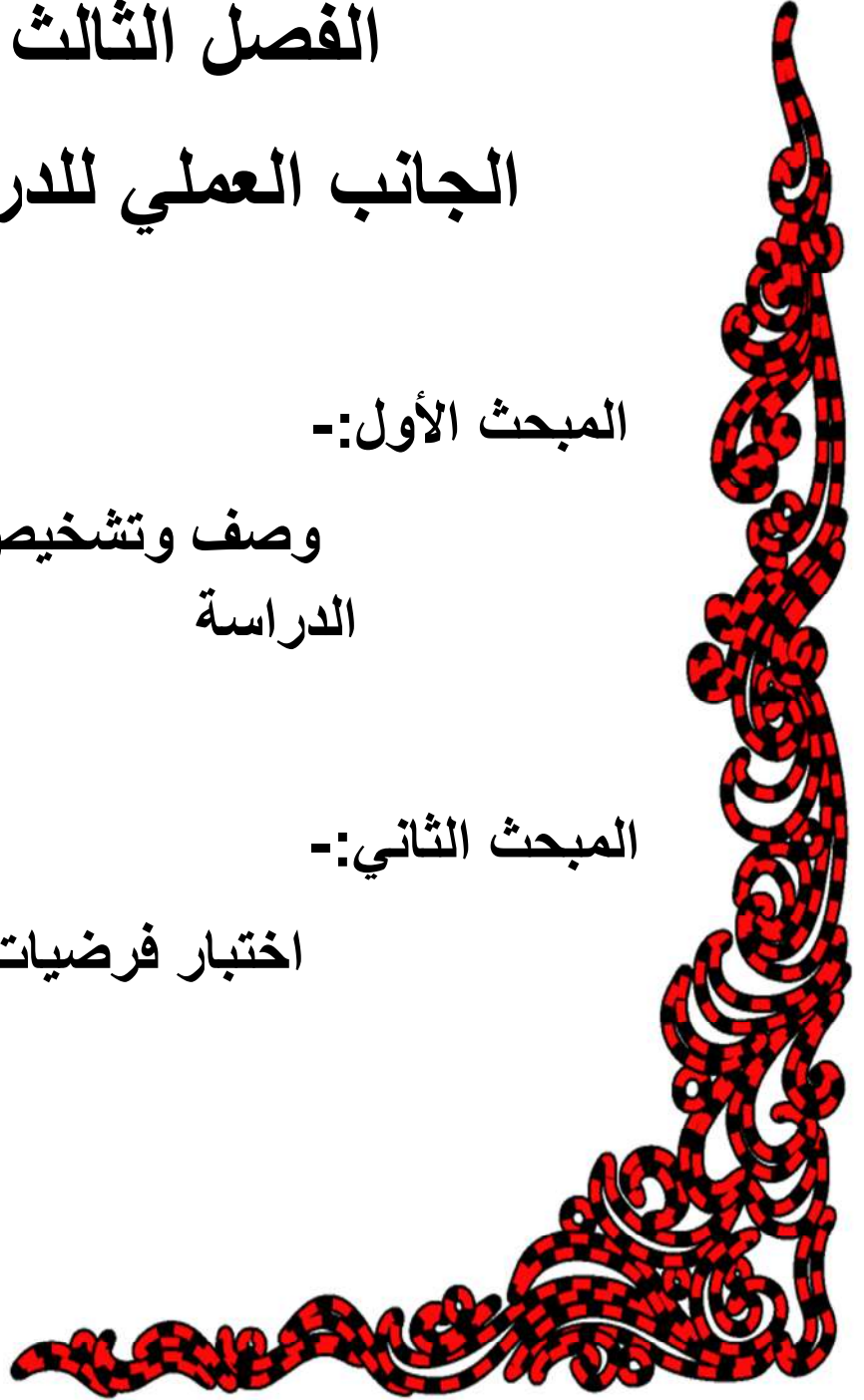
## الفصل الثالث الجانب العملي للدراسة

المبحث الأول:-

وصف وتشخيص متغيرات  
الدراسة

المبحث الثاني:-

اختبار فرضيات الدراسة



### الفصل الرابع :- الاستنتاجات والتوصيات

تضمن هذا الفصل مبحثين أساسيين, اهتم الأول بعرض الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث , وفي ضوء النتائج التحليلية التي تم التوصل إليها عدّ وفق الأساليب الإحصائية المعتمدة لتوكيد صحة النتائج, في حين اشتمل المبحث الآخر عدّ عرض التوصيات المنسجمة مع تلك الاستنتاجات .

#### المبحث الأول :- الاستنتاجات:-

تناول هذا المبحث أهم الاستنتاجات الخاصة بالدراسة التي تم التوصل إليها وكالاتي :-

- 1- أظهرت نتائج وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة للجامعة المبحوثة اهتماماً كبيراً بمؤشرات الذكاء الاجتماعي ، و تباينت النتائج في الاهتمام بالأبعاد كالاتي :-
  - أ- جاء مؤشر الذاكرة الاجتماعية بالمرتبة الأولى من حيث الترتيب والأهمية, أي تمتلك القيادات الجامعية ذاكرة اجتماعية يمكن الاعتماد عليها في التعامل مع المستجدات والمعطيات وعملية اتخاذ القرارات، وتعطي قوة أكثر للذكاء الاجتماعي مع المؤشرات الأخرى ، أي إن الجامعة تركز عدّ الذاكرة الاجتماعية بالدرجة الأساس في الذكاء الاجتماعي الذي يؤدي إلى التغيير الاستراتيجي المنشود.
  - ب- ظهر الاهتمام بالدرجة الثانية بكل من الفهم الاجتماعي والادراك الاجتماعي من حيث الترتيب والأهمية ، أي تتحلّق القيادات الجامعية بالقدرة عدّ التعامل مع الآخرين وقيادتهم نحو انجاز الاهداف من خلال امتلاكهم لمزايا الفهم والادراك الاجتماعي الذي يجعلهم قادرين عدّ تحفيز الآخرين وايجاد الحلول المناسبة للمشكلات الموجودة .

ت- واحتل كل من الابتكار الاجتماعي والمعرفة الاجتماعية المرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية في اهتمامات القيادات لكونه تجسيد لقدرة القيادات الإدارية عدّ انتاج أكبر قدر ممكن من الحلول المتنوعة أو التفسيرات لوظيفة أو مشكلة



اجتماعية ، وهذه المعرفة هي من الموجودات غير الملموسة التي تولد القدرة أو المهارة للفرد لإعطاء التفسيرات عن المواقف الاجتماعية .

2- أظهرت نتائج وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة للجامعة المبحوثة اهتماماً كبيراً

بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، و تباينت النتائج في الاهتمام بالأبعاد كالاتي :-

أ- جاء بُعد الايثار بالمرتبة الأول- من حيث الترتيب والأهمية, إذ إن القيادات تسعـ للتأثير علـ هذا البعد بوصفه السلوك الذي يكون مرتبطاً بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع سلوك مساعدة الآخرين لحل المشكلات المرتبطة بالعمل.

ب-حصل بُعدا المشاركة الطوعية والضمير الحي علـ المرتبة الثانية من حيث الترتيب والأهمية ، مما يعني إن الجامعة تسعـ بجعل إحساس الفرد بالمسؤولية وقلقه بشأن حياة الجامعة فيعمل علـ تقديم اقتراحات لتقليل الكلفة أو تقديم أفكار للوصول إلـ تشغيل أكثر كفاءة ، ومن ثمّ يتكون لديه ضمير حي بوصفه التزاماً عاماً يتجاوز من خلاله الأفراد الحدود الدنيا لمتطلبات العمل .

ت-حصل بُعد الكياسة علـ المرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية ، مما يشير إلـ توجه القادة نحو منع المشكلات التي تصادفهم في العمل.

ث-جاء بُعد الروح الرياضية بالمرتبة الرابعة من حيث الترتيب والأهمية ، أي يمتلك القادة قدرة نسبية أقل من الأبعاد الاخرى للتكيف مع الصعاب ، أي قلة الاهتمام به مقارنة بالأبعاد الاخرى .

3- أظهرت نتائج وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة للجامعة المبحوثة اهتماماً كبيراً

بأبعاد التغيير الاستراتيجي ، و تباينت النتائج في الاهتمام بالأبعاد كالاتي :-

أ- جاء بُعد تغيير الهيكل التنظيمي بالمرتبة الأول- من حيث الترتيب والأهمية, إذ إن القيادات تسعـ للتأثير علـ هذا البعد بوصفه تغييراً في صيغ تفويض الافراد (توزيع السلطة)، والعمل الفرقي والتعاوني، والمركزية واللامركزية، واجراء تغييرات في المستويات التنظيمية الهرمية بما يتناسب مع المحتوى الاستراتيجي، والاعتقاد بأن التخصص في اداء العمل يتوقف علـ طبيعة التهديدات التي تواجه المنظمة والفرص المتاحة امامها .

ب- حصل بُعد تغيير الثقافة التنظيمية على المرتبة الثانية من حيث الترتيب والأهمية لكونه يشير إلى تغييرات في قيم ومواقف واعتقادات العاملين وسلوكياتهم، ويتعلق تغيير الثقافة التنظيمية بكيفية تفكير الافراد العاملين.

ت- جاء بُعد تغيير العملية بالمرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية ، الذي يقتصر على شكل الهيكل ومسارات التقارير والاجراءات التي لا تدعم السياق الاستراتيجي الجديد ، ويهدف تغيير العملية إلى دعم الموظفين، ومساعدة الزبائن في التواصل مع المنظمة، ورقابة الجودة، والرقابة المالية والادارية.

4- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاجتماعي والتغيير الاستراتيجي ، ومنها نستنتج الآتي :-

أ- تتوافر لدى القادة المعرفة الاجتماعية بشكل كبير التي تؤدي بدورها إلى التغيير الاستراتيجي المنشود.

ب- جاء الادراك الاجتماعي بالمرتبة الثانية من قوة علاقة الارتباط ، الذي يتضمن عملية جمع وتفسير المعلومات المتوافرة عن الآخرين للوصول إلى فهم أدق لسلوكهم للوصول إلى التغيير الاستراتيجي.

ت- احتل الابتكار الاجتماعي المرتبة الثالثة بوصفه تجسيدا لقدرة القيادات الإدارية على إنتاج أكبر قدر ممكن من الحلول المتنوعة أو التفسيرات لوظيفة أو مشكلة اجتماعية وتقبل التغيير الاستراتيجي.

ث- جاء مؤشر الفهم الاجتماعي بالمرتبة الرابعة، الذي يتضمن القدرة على التعامل بشكل جدي مع الثقافات والبيئات الأخرى، والقدرة على تطوير الأفراد والتوافق معهم الذي يحتاج إلى وقت اطول للتغيير الاستراتيجي.

ج- حصلت الذاكرة الاجتماعية على المرتبة الخامسة والاخيرة من حيث قوة علاقة الارتباط ، لأنها مرتبطة عكسياً مع التغيير الاستراتيجي، فكلما حصل تغيير استراتيجي بشكل مستمر أدى ذلك إلى عدم استقرار في الذاكرة الاجتماعية لكونها إعادة بناء الماضي من معلومات وبيانات اجتماعية للفرد .

5- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية متباينة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي، ومنها نستنتج الآتي :-

أ- تتوافر لدى القادة الروح الرياضية بشكل كبير اذ جاءت بالمرتبة الاولى من قوة علاقة الارتباط و هي قدرة التكيف مع الصعاب تؤدي بدورها الى التغيير الاستراتيجي المنشود.

ب-جاءت المشاركة الطوعية بالمرتبة الثانية من قوة علاقة الارتباط ، وتتضمن إحساس القادة بالمسؤولية وقلقهم بشأن حياة الجامعة فيعملون على تقديم اقتراحات لتقليل الكلفة أو تقديم أفكار للوصول الى تشغيل أكثر كفاءة للوصول الى التغيير الاستراتيجي.

ت-حصلت الكياسة على المرتبة الثالثة بوصفها توجه القادة نحو منع المشكلات التي تصادفهم في العمل لتحقيق التغيير الاستراتيجي.

ث-جاء مؤشر الايثار بالمرتبة الرابعة، الذي يتضمن السلوك الذي يكون مرتبطاً بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع سلوك مساعدة الآخرين لحل المشكلات المرتبطة بالعمل الذي بدوره يحقق للتغيير الاستراتيجي .

ج- حصل الضمير على المرتبة الخامسة والاخيرة من حيث قوة علاقة الارتباط ، وهو في الأصل التزام عام يتجاوز من خلاله القادة الحدود الدنيا لمتطلبات العمل بما يحقق التغيير الاستراتيجي.

6- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية كالآتي :-

أ- أن المعرفة الاجتماعية جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع سلوك المواطنة التنظيمية ، أي إن القادة يمتلكون معرفة اجتماعية بشكل كبير التي تؤدي بدورها الى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

ب- احتل الادراك الاجتماعي المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع سلوك المواطنة التنظيمية ، أي إن عملية جمع وتفسير المعلومات المتوافرة عن الآخرين للوصول الى فهم أدق لسلوكهم تؤدي الى سلوك مواطنة تنظيمية لدى العاملين في الجامعة.

ت- فيما احتل الابتكار الاجتماعي المرتبة الثالثة من حيث قوة العلاقة مع سلوك المواطنة التنظيمية ، لكونه تجسيدا لقدرة القيادات الإدارية على إنتاج أكبر قدر

ممكن من الحلول المتنوعة أو التفسيرات لوظيفة أو مشكلة اجتماعية مما يسهم في سلوك المواطنة التنظيمية.

ث- جاء الفهم الاجتماعي في المرتبة الرابعة من حيث قوة العلاقة مع سلوك المواطنة التنظيمية ، يتضمن القدرة على التعامل بشكل جدي مع الثقافات والبيئات الأخرى، والقدرة على تطوير الأفراد والتوافق معهم ومن ثم يؤدي سلوك الـ المواطنة التنظيمية .

ج- وحصلت الذاكرة الاجتماعية على المرتبة الخامسة والاخيرة من حيث قوة العلاقة مع سلوك المواطنة التنظيمية ، هي اعادة بناء الماضي من معلومات وبيانات اجتماعية للفرد، ويتضح ان الذاكرة الاجتماعية تحتاج وقتا اطول لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا سبب ترتيبها الاخير في قوة علاقتها مع سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي .

7- اما علاقة الارتباط المتعدد بين (الذكاء الاجتماعي و سلوك المواطنة التنظيمية) من جهة و(التغيير الاستراتيجي) من جهة اخرى فكانت هي الاخرى اعلى من قيمة علاقة الارتباط البسيط بين المتغيرات اعلاه ، وهذا ايضا يعزز الدراسة من اختيار هذه المتغيرات مجتمعة. مما نستنتج ان جمع كل هذه المتغيرات للوصول الـ كفاءة اكثر في الجامعة .

8- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاجتماعي في التغيير الاستراتيجي ، وتباينت النتائج ، ونستنتج منها الآتي :-

أ- هناك تأثير للمعرفة الاجتماعية في التغيير الاستراتيجي , إذ جاءت بالمرتبة الأولى وهذه المعرفة هي من الموجودات غير الملموسة التي تولد القدرة أو المهارة للفرد لإعطاء التفسيرات عن المواقف الاجتماعية ومن ثم يمتلك القادة هذا البعد الذي يستطيعون من خلاله التأثير ايجابياً في التغيير الاستراتيجي المنشود.

ب- جاء الادراك الاجتماعي بالمرتبة الثانية من حيث التأثير , اذ يجمع ويفسر القادة المعلومات المتوافرة عن الافراد الذين يتعاملون معهم للوصول إلـ فهم أدق لسلوكهم وهذا بدوره يؤدي الـ تشجيع التغيير الاستراتيجي.

ت- حصل الابتكار الاجتماعي على المرتبة الثالثة من حيث التأثير ، وهو تجسيد لقدرة القيادات الإدارية على إنتاج أكبر قدر ممكن من الحلول المتنوعة أو التفسيرات لوظيفة أو مشكلة اجتماعية وتشجيع الافكار التي تؤدي الى التغيير الاستراتيجي.

ث- جاء الفهم الاجتماعي بالمرتبة الرابعة، أي وجود تأثير مباشر يتضمن القدرة على التعامل بشكل جدي مع الثقافات والبيئات الأخرى، والقدرة على تطوير الأفراد والتوافق معهم وبما يؤدي الى التغيير الاستراتيجي.

ج- وحصلت الذاكرة الاجتماعية على المرتبة الخامسة والاخيرة، هي اعادة بناء الماضي من معلومات وبيانات اجتماعية للفرد، ويتضح ان الذاكرة الاجتماعية تؤثر عكسياً في التغيير الاستراتيجي لكونها تحتاج وقتاً اطول وهذا يعرقل التغيير الاستراتيجي، وهذا سبب ترتيبها الاخير في قوة تأثيرها في التغيير الاستراتيجي .

9- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لسلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي كالاتي :-

أ- هناك تأثير للكياسة في التغيير الاستراتيجي ، إذ جاءت بالمرتبة الأولى ، بوصفها توجه القادة نحو منع المشكلات التي تصادفهم في العمل لتحقيق التغيير الاستراتيجي.

ب- جاءت المشاركة الطوعية بالمرتبة الثانية من حيث التأثير، وتتضمن إحساس القادة بالمسؤولية وقلقهم بشأن حياة المنظمة فيعملون على تقديم اقتراحات لتقليل الكلفة أو تقديم أفكار للوصول إلى تشغيل أكثر كفاءة وبما يساهم في التغيير الاستراتيجي.

ت- حصل الايثار على المرتبة الثالثة من حيث التأثير ، وهو استعداد القادة للتضحية من اجل الجامعة لكونها تمثل كيانهم الخاص الذين يعتزون به ويكون لديهم التزام تنظيمي وانتماء لها وبما يؤدي الى التغيير الاستراتيجي .

ث- جاء الضمير الحي بالمرتبة الرابعة، أي التزام القادة بالعمل الذي يتجاوز الحدود الدنيا لمتطلباته بالشكل الذي يساهم تدريجياً في التغيير الاستراتيجي المنشود .

ج- وحصلت الروح الرياضية على المرتبة الخامسة والاخيرة، أي يمتلك القادة بشكل نسبي قدرة التكيف مع الصعاب لتحقيق التغيير الاستراتيجي .

10- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير مشترك ذي دلالة معنوية للذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي. وهذا ما يعزز توجه الدراسة في اختيار المتغيرين المستقلين (الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية) للتأثير في المتغير المعتمد (التغيير الاستراتيجي)، إذ كانت قيمة معامل الانحدار المتعدد بين المتغيرات أكبر من قيمة معامل الانحدار البسيط لكل متغير مستقل على حدة للتأثير في المتغير المعتمد . مما يدل على أنه إن أرادت كليات الجامعة إحداث التغيير الاستراتيجي، فلا بد من توفير الذكاء الاجتماعي وبناء سلوك للمواطنة التنظيمية في تحسين عمل الكليات .

## المبحث الثاني:- التوصيات

في ضوء الاستنتاجات السابقة الذكر، يهتم هذا المبحث بتقديم مجموعة من التوصيات بأمل أن تكون تحت أنظار الجهات ذات العلاقة في الجامعة ، التي يعتقد بأنها سوف تسهم في الوصول إلى أفضل السبل الكفيلة لتحقيق الذكاء الاجتماعي الذي يمكنه التأثير في التغيير الاستراتيجي المنشود في الجامعة ، وتعزيز قدرتها في البقاء والارتقاء بدورها الريادي في المجتمع .ومن هذه التوصيات ما يأتي :-

## أولاً :- التوصيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة:-

1- الاهتمام المستمر من لدن إدارة الجامعة بالذكاء الاجتماعي ، بوصفه عاملاً مؤثراً في نشاطات الجامعة بشكل عام وفي التأثير في التغيير الاستراتيجي بشكل خاص وذلك من خلال :-

أ- زيادة الوعي بالفهم الاجتماعي من خلال دورات تدريبية متخصصة يستفيد منها منتسبو الجامعة وخاصة القيادات اصحاب القرار .

ب-الاهتمام بالإدراك الاجتماعي وضمان وصول رؤية ورسالة الجامعة الى ذهن العاملين فيها من خلال نشر الثقافة الجامعية وانفتاحها على المجتمع بعدها الاساس لتخريج الطلاب المؤهلين لقيادة المجتمع من خلال استثمار الافراد الذين يتمتعون بادراك اجتماعي لإدارة الجامعة .

ت-إعادة النظر بالذاكرة الاجتماعية لكونها تمثل الاساس للذكاء الاجتماعي مع الاهتمام بموضوع التوافق بينها وبين التغيير الاستراتيجي المنشود من خلال نظم معلومات رصينة لكل العاملين في الجامعة .

ث-ضرورة التركيز على الابتكار الاجتماعي بشكل اكبر لأنه يسهم بشكل كبير في الذكاء الاجتماعي من خلال تشجيع ودعم اصحاب الافكار الابتكارية وتنسيبهم الى قسم البحث والتطوير الجامعي مثلاً وبما يؤدي الى نجاح الجامعة والى التغيير الاستراتيجي المنشود .

ج- بقاء الاهتمام بالمعرفة الاجتماعية وتطويرها خصوصاً لدى القادة الذين يمتلكون  
صلاحيات لإحداث التغيير الاستراتيجي من خلال قادة ذوي القاب وخبرات وظيفية  
في مجال الاختصاص تتناسب مع المناصب التي يشغلونها .

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

أ- ترويج ثقافة الايثار لدى منتسبي الجامعة عموماً والقادة خصوصاً من خلال تشجيع  
والاهتمام بالمصلحة العامة للجامعة وتفضيلها على المصالح الشخصية وبناء فرق  
عمل داخل الكليات وتنسيق اعمالها على مستوى الجامعة وتشجيع ومكافاة  
الموظفين المتميزين الذين يتمتعون بروح الايثار .

ب-الاهتمام بالمشاركة الطوعية لكونها احساس الفرد بالمسؤولية من خلال تشجيع  
الموظفين على تقديم اقتراحات وافكار ابتكارية للوصول الى تشغيل اكثر كفاءة  
واشاعة الالتزام التنظيمي من لدن العاملين وجعلهم يشعرون بانهم جزء من الجامعة  
ومستعدون للتضحية من اجلها .

ت-تعزيز الروح الرياضية وخصوصاً لدى القادة في الجامعة بوصفها قدرة التكيف مع  
الصعاب من خلال دورات تدريبية للموظفين وللقادة خصوصاً في علم النفس لزيادة  
المهارات التفاعلية مع الافراد الاخرين وتشجيع القادة الذين يمتلكون قدرة على حل  
مشكلات العمل من خلال مكافاتهم والثناء عليهم .

ث-تنمية الضمير الحي في نفوس القادة والموظفين بوصفه التزاماً عاماً من لدن  
الموظف يتجاوز من خلاله الحدود الدنيا لمتطلبات العمل بواسطة تهيئة الوسائل  
المادية والمعنوية والمناخ التنظيمي المناسب والمريح الذي يجعل الموظف منجذباً  
ومرتبطاً نفسياً بالعمل في الجامعة وبالتالي تقوية الضمير الحي .

ج-الاهتمام بالكياسة لكونها توجه الفرد لمنع المشكلات في العمل وذلك من خلال زرع  
الثقة بين فرق العمل المختلفة في الجامعة والتنسيق بين الافراد والمجموعات  
المختلفة لتعزيز روح التعاون بينهم والتواصل الشفاف والجاد الذي يسعى الى معرفة  
أسباب المشكلات والمبادرة على حلها .



3- نشر ثقافة التغيير الاستراتيجي من خلال الآتي:-

أ- تغيير العملية التعليمية بما يتناسب مع التطور الحاصل في مجال الوسائل التعليمية الحديثة من خلال تدريب وتطوير الاساتذة في القاء المحاضرات بوسائل وتقنيات تعليمية حديثة مع الحفاظ على المادة العلمية وبما يؤدي الى سرعة فهم الطلاب للمحاضرة.

ب-تبني ثقافة التغيير في قيم ومواقف واعتقادات وسلوكيات الموظفين وخصوصاً القادة وكيفية تفكيرهم بتقبل التغيير وجعله مسالة مقبولة للآخرين في الجامعة من خلال البدء باقناع الافراد الآخرين بالتغيير وجعلهم مؤيدين له وشرح الفوائد من عملية التغيير .

ت-تغيير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التغيير الاستراتيجي المنشود من خلال تفويض صلاحية اتخاذ القرارات الى المستويات الادارية الأدنى وتشجيع العمل الفرقي والتعاوني واجراء تغييرات في المستويات الهرمية بما يتناسب مع المحتوى الاستراتيجي والحد من الاجراءات الروتينية في الكتب الرسمية والمخاطبات بين الكليات والجامعة من خلال العمل بالبريد الالكتروني لأنه اسرع في انجاز المعاملات وهذا يتطلب الثقة المتبادلة بين الجهات المذكورة.

ومن التوصيات العامة :-

4- تثقيف موظفي الجامعة كافة بأهمية الدراسات والبحوث العلمية التي تُجرى في الجامعة واعطائها الاولوية في التعامل واعطاء المعلومات الصحيحة والدقيقة للباحث لأن الاهتمام بالعلم أساس تقدم الامم .

5- تشجيع الدراسات والبحوث التي تعالج مشكلات حقيقية في البلد من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي للباحثين من الجامعة والوزارة او من القطاعات الاخرى .

6- على المنظمات أن تدرس وتفهم التغيير الاستراتيجي لتصبح منظمات منافسة ولأنه الاساس في حل كثير من المشكلات ومعالجة الازمات .

ثانياً :- التوصيات المتعلقة بالدراسات المستقبلية :-

1. اختبار أنموذج الدراسة في منظمات إنتاجية مختلفة لغرض التأكد من سريان مفعوله في القطاعات الأخرى باستعمال المتغيرات نفسها .
2. إجراء دراسات عن الذكاء العاطفي وتأثيره في التغيير الاستراتيجي .
3. إجراء دراسات في المجال نفسه وتطبيقها في القطاع الخاص كالمصارف والشركات الخاصة .

والحمد لله رب العالمين

## الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول:-

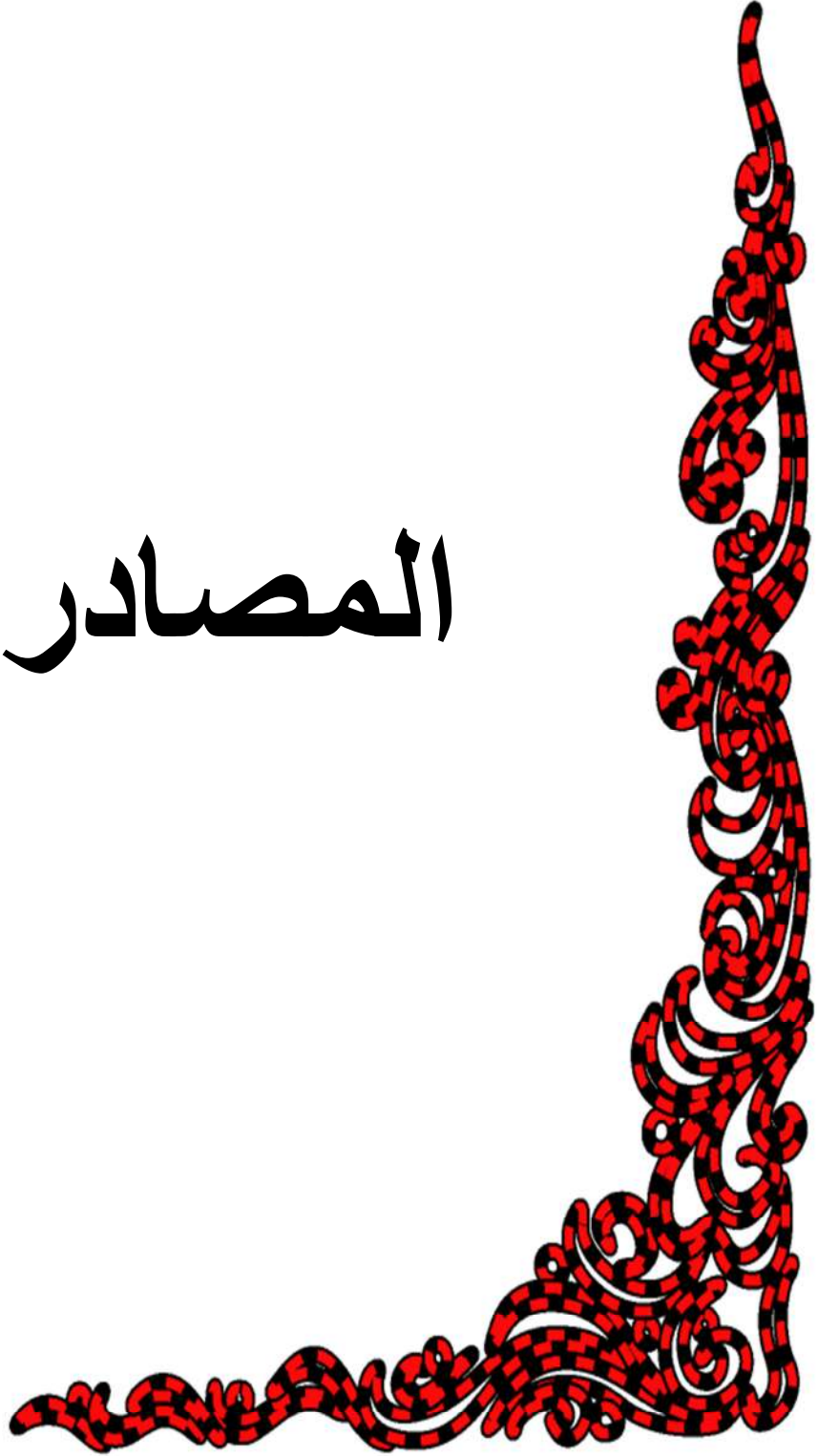
الاستنتاجات

المبحث الثاني:-

التوصيات



# المصادر



## أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً : الكتب العربية والمترجمة:

1. بربر, كامل ( 1996)، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات, دار المنهل اللبناني, بيروت ، لبنان.
2. بربر, كامل (2008) ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهج اللبناني، ط1، لبنان .
3. بن حبتور, عبد العزيز صالح (2000)، الإدارة العامة المقارنة لطلبة الدراسات العليا, الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. بن حبتور، عبد العزيز صالح (2004) ، الإدارة الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
5. جيرالد، جرينبرج ، وبارون، روبرت، (2009)، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب ومراجعة، رفاعي, محمد رفاعي وبسيوني ،إسماعيل علي، دار المريخ للنشر، الرياض.
6. الحسنية، سليم إبراهيم، (2009) ، الإدارة بالإبداع نحو منهج نظمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.
7. الداھري، صالح حسن، (2008)، " علم النفس ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
8. رشيد ، صالح عبد الرضا ودهش ، أحسان چلاب ، (2008) ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
9. زايد، عادل محمد (2006) ، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات ، عمان ، الأردن .
10. طالب ، علاء فرحان والجنابي ، أميرة، (2009) ، إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
11. نجم، عبود نجم، (2008) ، إدارة المعرفة : المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

ثالثاً: الرسائل والاطاريح الجامعية :

- 1- الخالدي، أخلص فتحي طه، (2009) ، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بموقع الضبط الداخلي- الخارجي لدى طلبة جامعة بغداد ، رسالة ماجستير ، كلية التربية- ابن رشد، جامعة بغداد.
- 2- الدعيمي، وليد عباس جبر، 2011، دور الذكاء الاجتماعي في تحقيق الاداء العالي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية واعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.
- 3- الزهيري، مروة عبد الكريم، 2010، دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.
- 4- الزيدي، ناظم جواد (2007) ، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 5- الشامي، أفضل عباس مهدي، 2014، روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسط جاذبية الهوية التنظيمية (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي العتبة الحسينية المقدسة) ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 6- عبد الصاحب، منتهى مطشر، (2008) ، أنماط الشخصية على وفق نظرية الانيكرام وعلاقتها بالقيم والذكاء الاجتماعي لدى طلبة الجامعة ، أطروحة دكتوراه، كلية التربية - ابن الهيثم، جامعة بغداد.
- 7- القدرة، موسى صبحي موسى (2007) ، الذكاء الاجتماعي لدى طلبة الجامعة الإسلامية وعلاقته بالتدين وبعض المتغيرات، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
- 8- مطر، ليث علي، 2011، دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

9- الموسوي, باقر محمد باقر(2008)، قياس الرضا الوظيفي للملاكات الطبية والمساعدة والساندة: دراسة حالة في مستشفى الكاظمية التعليمي ، دبلوم عالي -إدارة مستشفيات ، جامعة بغداد.

رابعاً : البحوث والدوريات :

1-أبا زيد، رياض (2010) ، أثر التمكّن النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن ، مجلة جامعة للأبحاث(العلوم الإنسانية) المجلد (24)، العدد (2) ، ص (41-50).

2- جلاب، احسان دهش، ومزهر ، اسيل علي، 2007، التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والاثـر- دراسة ميدانية في شركة اور العامة للصناعات الهندسية، مجلة دراسات ادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة ،ص(16-41).

3- حامد, سعيد شعبان (2004) ، أثر علاقة الفرد برئيسة وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية .

4- ريان، عادل ريان محمد (2000) ، محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى الرؤوسين ونتائجه : دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلة (7)، عدد (3)، ص ( 455-482 ) .

5- الزبيدي، سحر عناوي رهيو ،2014 ، دور الذكاء الاجتماعي في تعزيز المهارات الاجتماعية للعاملين: دراسة تحليلية لآراء العاملين في دائرة التقاعد / فرع الديوانية ، مجلة الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء، المجلد 3، العدد 11 ، ص (81-117).

6- العامري، احمد بن سالم (2002) ، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلة (9)، العدد (1).

7- عبد الله، أنيس، فليح، حكمت محمد، احمد، حميد، أنور (2008) ، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة ذكرين للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلة (4)، العدد (12) .

- 8- العتيبي, سعد(2010) ، دور القيادة الذاتية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة ، الكويت.
- 9- عطار، أقبال بنت أحمد، (2007) ، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بكل من مفهوم الذات والصلابة النفسية لدى طالبات الاقتصاد المنزلي، مجلة كلية التربية ،المجلد (1)، العدد (36) .
- 10- مزهر، اسيل علي، 2009 ، علاقة القيادة التحويلية في عملية التغيير الاستراتيجي واثريهما في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء شركة نفط الجنوب- ميناء البصرة، وقائع المؤتمر العلمي الاول لكلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية، 17-18 اذار ، ص( 192- 227 ).
- 11- المساعيد، أصلان صبح ، (2008) ، الذكاء الأنفعالي وعلاقته بكل من التحصيل الأكاديمي ودافع الإنجاز ، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت ، الكويت .
- 12- الهاللي، الهاللي الشربيني ، (2001) ، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية في بعض الكليات الجامعية: دراسة ميدانية ، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد(7)، العدد(21)، القاهرة.
- 13- نعساني، عبد المحسن واليوسفي، احمد (2002) "اختبار اثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية" مجلة بحوث جامعة حلب، العدد (32) .

#### خامساً: المصادر الأجنبية

#### First: Books

1. Adler, P.S., 1993, **The Learning Bureaucracy: New United Motors Manufacturing, Inc.** In B.Staw and L.L.Cummings (eds) Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT:JAI Press.
2. Albrecht , Karl , 2008, **Social Intelligence Theory**, New York , Macmillan .
3. Albrecht, K., (2006) ,**Social intelligence: The new science of Success**, San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.



4. Allport, G.W., (1939), **Personality: A Psychological Interpretation**, (New York: Holt, Rinehart & Winston) .
5. Ayesha, Noor, 2009, **Examining Organizational Citizenship Behavior as the outcome of Organizational Commitment, A study of Universities Teachers of Pakistan**, Army Public College of Management Sciences (APCOMS) .
6. Balogun, Julia & Hope Hailey, Veronica,2008, **Exploring Strategic Change**, 3 ed,Printice Hall, Financial Times, Ashford Colour Press LTD, Gosport ,UK .
7. Bate,S.P., 1996, **Towards a Strategic Framework for Changing Corporate Culture, Strategic Change**, U.S.A .
8. Beer, M, Eisenstat, R.A., & Spector, B., 1993, **Why Change Programs Don't Produce Change?** In Mabey, C., and Mayon-White, B., (eds), **Managing Change** (2 ed), London: PCP.
9. Beer, M., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D., & Walton, R.E., 1985, **Human Resource Management: A General Manager's Perspective**, Glencoe, IL: Free Press, U.K .
10. Bem, D.J., Beliefs,1970, **Attitudes and Human Affairs**, Belmont, CA: Books, Cole ,U.S.A .
11. Berry, J.W., 2006, **Stress perspectives on acculturation**. In D.L.Sam and J.W.Berry (eds) **Acculturation Psychology**, Cambridge, England: Cambridge University Press.
12. Brown,A., 1995, **Organizational Culture**, London: Pitman.
13. Buzan , Tony ,2007, **The Power of Social Intelligence , 10 Ways to tap into your social genius** ,3 ed, copyright tony , Buzan , USA.
14. Buzan, Tony, (2002) ,**The power of social intelligence**, book , Harper Collins Publishers, Inc.
15. Byrnes, J., 2010 ,**The Missing Element in Large-7. scale Change**, [www.4hoteliers.com/4hots\\_fshw.php?mwi=5403](http://www.4hoteliers.com/4hots_fshw.php?mwi=5403).
16. Carnall,C., 2003, **Managing Change in Organizations**, 4 ed, Harlow: Financial Times Prentice Hall, U.S.A .
17. Certo & Peter, 1995,**The Strategic Management Process**, 3 ed ,U.K.
18. Child,J., 1988, **Organizations: A Guide to Problems and Practice**, 2 ed, London: Paul Chapman.
19. Cunliffe , A.L., 2006, **Organization Theory**, London, Sage.

20. Daft, R.L., 2001, **Organizational Theory and Design**, 7 ed, South-Western College Publication, U.S.A .
21. Daft, R.L., & Noe, R.A. 2001, **Organizational Behavior**, Harcourt College Publishers , U.S.A.
22. David, Fred.R, 2011, **Strategic Management: Concept and Cases**, Pearson Education, Inc., Printice Hall , New Jersey.
23. Davis, Karen D., (2009) , **Cultural Intelligence & Leadership**, Her Majesty the Queen, in right of Canada as represented by the Minister of National Defence.
24. Dewhurst, J. & Burns, P. , 1993, **Small Business Management** , The Macmillan Press LTD , U.K .
25. Drennan , D., 1992, **Transforming Company Culture**, London: McGraw-Hill.
26. East, Neryl , 2011, **Implementing an Effective Change Management Strategy**, is published by Ark Group, In association with, Inside Knowledge, U.S.A .
27. Eccles, T., 1994, **Succeeding with Change Implementing Action-driven Strategies**, Maidenhead: McGraw-Hill, U.S.A .
28. Goleman, Daniel (2006) , **Social Intelligence**, The New Science of Human Relationships. London: Hutchinson, Royce Carlton, Inc.
29. Grant, A., 2005, **Money = Happiness? That ,s Rich: Here ,s the Science Behind the Axiom** , The (South Mississippi) Sun Herald, January 8.
30. Guilford, J. P., (1967), **The Nature of Human Intelligence**, New York: McGraw-Hill.
31. Handy, C., 1993, **Understanding Organizations**, Hamondsworth: Penguin, McGraw-Hill, U.K.
32. Helleriegal, Dan & solcum, John & woodman, Richard, (2001) , **Organizational Behavior**, 7th ed , south western college publishing, U.S.A .
33. Hill , C.W. & Jones, G.R., 2001, **Strategic Management Theory**, Houghton Mifflin Company, New York.
34. Hill, Charles, W.L & Jones, Gareth, R, (2008), **Strategic Management , An Integrated Approach**, 8 ed, Houghton Mifflin Company, Boston, New york, p:404.

- 35.Hodge, B.J., & Anthony, W.P., 1991,**Organization Theory-Strategic Approach**, Allyn and Bacon, Inc, U.K .
- 36.Hofstede, G.,1981, **Culture and Organizations** , International Studies of Management and Organizations , McGraw-Hill, U.S.A.
- 37.Hope Hailey, V., Gratton, L., Stiles, P., & Truss ,C., 1995, **Strategic Human Resource Management**, Oxford: Oxford University Press.
38. Invancevich, John & Matteson, Michael, (2002) ,**Organization behavior and management** , Mc Grow-Hill, U.S.A.
- 39.Jick,T.D. ,1993, **Management Change :case and concepts**, Irwin ,Boston.
- 40.Johnson,G., 1987, **Strategic Change and the Management Process**, Oxford:Blackwell.
- 41.Johnson,G., Scholes,K. & Whittington, R., 2008, **Exploring Strategic Change: Texts and Cases**, 8 ed, Harlow: Pearson Education.
- 42.Jones, Gareth R.& George, Jennifer, (2008), **Understanding and managing organizational Behavior**, Pearson Education ,U.S.A .
- 43.Judge, T.A., Hurst, C., (2007),**The benefits and Possible Costs of Positive Core Self-Evaluations: A Rview and Agenda for Future Research**, in Nelson,D., and Cooper, C.L., (eds.), Positive Organizational Behavior, (London, UK: Sage Publications, , pp: 159-174.
- 44.Kanter, R.M, Stein, B.A., & Jick ,T.D., 1992, **The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it the free press**, McGraw Hill, New York.
- 45.Kanter, R.M,(1983), **The Change Masters**, London: Routledge.
- 46.Katz, D., and R. Kahn. 1978, **The Social Psychology of Organizations**. New York: Wiley.
- 47.Kehoe, D., 2007, **Leading and Managing Change**, McGraw Hill, Australia.
48. Kihlstrom, JohnF.,&Cantor,Nancy,(2000), **Social intelligence, Handbook of intelligence**, 2nd ed, McGraw Hill, U.K .
49. Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, (2007) , **Organization Behavior**, 7thed, the Mc Graw-Hill companies, China .
- 50.Kroeber, A.L., & Kluckhohn,F., 1952, **Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions**, New York: Vintage Books.

- 
51. Lievens Filip, & Chan, David, (2009), **Practical Intelligence, Emotional Intelligence, and Social Intelligence**, Handbook of Employee Selection, McGraw Hill, U.S.A .
52. Louis, M.R., 1980, **Organizations as Culture-bearing Milieux**, in Pondy, L.R. et al, **Organizational Symbolism**, Greenwich, CT: JAI.
53. Macmillan, Hugh, & Tampoe, Mahen, 2000, **Strategic Management**, Oxford University press , U.S.A .
54. Maginn, M., 2007, **Managing in Times of Change**, McGraw Hill, Australia .
55. Martin, John & Fellenz, Martin, (2010), **Organizational Behaviour & Management** , 4 ed, South- Western, Cengage Learning, Zrinski, Croatia .
56. Mcshane, S.L. & Glinow, M.A., (2000) , **Organizational Behavior**, Boston-Irwin, McGraw-Hill .
57. Mcshane, Steven & Glinow, mary, (2005) , **Organizational behavior**, th-Quebceor world Versailles, McGraw-Hill, U.S.A.
58. Mcshane, Steven & Glinow, mary Ann, (2007) , **Organizational Behavior**, 7 th ed, Mc Graw-Hill, New York, U.S.A .
59. Moorhead ,Gregory & Griffin, Ricky W.,(1995) , **Organization & Behavior**, Princeton, New Jersey, U.S.A .
60. Organ, D. W., (1988), **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**, USA: D.C. Heath and Company.
61. Organ, D. W., Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B., (2006), **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. USA.
62. Organ, D.W., 1990, **The motivational basis of organizational citizenship behavior**, **Research in Organizational Behavior** , 12ed Greenwich, CT, McGraw-Hill, U.S.A .
63. Organ, D.W., (2006), **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences**. Sage, Beverly Hills, CA .
64. Penning, M. Johannes, ,2004, **The Strategic Management of Innovation**, Technische Universities munchen ,U.K .
65. Rego & Cunha, 2006, **Organizational Justice & Citizenship Behavior** , University De Santiago, U.S.A.

- 
66. Rob, Kling, Holly, Crawford, Howard, Rosenbaum, Steve, Sawyer, Suzanne, 2000, **Waistband, Information Technology in Human Contexts**, Learning from Organizational and Social Informatics, McGraw-Hill, U.S.A.
67. Robbins, Stephen, & Couler, Mary, 2004, **Management**, 20th ed., Hill inc, U.S.A.
68. Robbins, S.P., 2005, **Organizational Behavior**, 11 ed, Englewood Cliffs, NJ: Pearson Education.
69. Robbins, Stephen, P. & Judge, Timothy, A., 2011, **Organizational Behavior**, 14 ed, Pearson Education, Inc., Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.
70. Robbins S.P & Judge T.A, (2007), **Organizational behavior**, Pearson prentice Hall, United States of America.
71. Robbins, S.P., 2000, **Organizational Behavior**, 9 ed, Printice-Hall, India.
72. Robbins, St. & Judge, (2008), **Organizational Behavior**, Pearson prentice Hall, united states of America.
73. Robbins, St. & Judge, (2009), **Organizational Behavior**, Pearson prentice Hall, united states of America.
74. Robbins, Stephen P., 2001, **Organizational Behavior**, Prentice-Hall Inc., International edition, U.S.A.
75. Rousseau, D.M., 1990, **Assessing organizational culture: The case for multiple methods**, In B. Schneider (ed.) *Frontiers of industrial and organizational psychology*, San Francisco: Jossey – Bass.
76. Schein, E.H., 1985, **Organizational culture and leadership**, San Francisco: Jossey – Bass.
77. Schein, E.H., 2004, **Organizational Culture and Leadership**, 3 ed, San Francisco, CA :Jossey -Bass.
78. Schneider, W.E., 1998, **Why good management ideas fail-part 1: Neglected power of Organizational Culture. Focus on change management**, McGraw-Hill, U.S.A.
79. Schwartz, H. & Davis, S.M., (1981), **Matching Corporate Strategy and Business Strategy, Organizational Dynamics**, permission from Elsevier.
80. Seel, R., 2002, **The Nature of Organizational Change**, U.K.

81. Senior, Barbara & Swailes, Stephen, (2010), **Organizational Change**, 4 ed, Prentice Hall, Financial Times, Pearson .
82. Thomas, J, Bern, 1997, **Child Development, united states of America Times Mirror Higher Education Group**, Inc. 2460, Keeper Boulevard, Dubuque .
83. Thompson, Ross A., (2007), **The Development of the Person: Social Understanding, Relationships, Conscience, Self**, Handbook, The Development of the Person, Mahwah, NJ: Erlbaum .
84. Thompson, Arthur & Strickland A.J. (2003), **Strategic management : concepts and cases**, 12 ed, McGraw-Hill Irwin, New York .
85. Tissen, R., Andriessen, D., Deprez, F.L., 1998, **Creating the 21st Century Company: Knowledge intensive, people rich value. Based knowledge management**, Addison Wesley Longman, U.K .
86. Triandis, H.C., 2007, **Culture and Psychology: history of the study of their relationships**, In S. Kitayama and D. Cohen (eds) Handbook of cultural psychology, New York: Guilford Press.
87. Wheelen, T., & Hunger, J., (2004), **Strategic Management & Business Policy : Concepts**, 9<sup>th</sup> ed., Pearson Education, Prentice-Hall Inc., New Jersey .
88. Wheelen, Thomas L., & Hunger, David J., 2010, **Strategic Management and Business Policy**, 12 ed, Pearson Education, Inc., Prentice - Hall, New Jersey.
89. Wit, Bob, & Meyer, Ron, 2000, **Strategy: process, content, context, An International perspective**, 2 ed, International Thompson Publishing Co., U.S.A.
90. Worley, C., Hitchin, D. & Ross, W., (1996), **Integrated Strategic Change**, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, U.K .

### **Tow :Thesis & dissertation**

1. Butarbutar, Ivan. D., 2010, **The Mediating Effects of Ethical Climate on the Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior, Department of Management**, Monash University, Melbourne, Australia, Email: [c.hartel@business.uq.edu.au](mailto:c.hartel@business.uq.edu.au).

2. Click, H. S., (2002) , **An Exploration of EI Score among students in educational administration endorsement programs**, Ph. D. thesis presented to Tennessee State University, May.
3. Fife, Cynthia (2008) ,**A social-cognitive Assessment of organizational citizenship Behavior**, masters thesis, The faculty of Virginia polytechnic Institute and state University in partial Fulfillment .
4. Founier,W. 2008, **Communication Satisfaction, Interactional Justice, and Organizational Citizenship Behaviors: Staff Perceptions in University Environment**, The Faculty of the Scripps College of Communication of Ohio University.
5. Saraih, U.N., 2006, **The effect of organizational justice and leadership behavior to Organizational Citizenship Behavior, A survey in northern Malaysia university college of engineering**, Faculty of Business Management, University Utara Malaysia.
6. Trivers, Geoffrey, A., 2009, **Servant Leadership's effects on Trust and Organizational Citizenship Behaviors, A Dissertation Presented to Faculty of Argosy University Seattle**, College of Business in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration .
7. Weis , Susanne , (2008), **Theory and Measurement of Social Intelligence as a Cognitive Performance Construct**, Dissertation Doktor, Universität Magdeburg .

### **Third: Journal & Conference:**

1. Ackfeldt, Anna L.& Coote, Leonard V.,(2000), **An Investigation Into The Antecedents of organizational citizenship Behaviours**, ANZMAC 2000 visionary marketing for the 21<sup>st</sup> century : facing the challenge, PP.217-222 .
2. Andersen, J.a., 2008, **An organization called Harry**, Journal of Organizational Change Management, 21 (2) .
3. Andreaco , Annette Kolski , (2010) , **Social intelligence, Smart Business Network Inc Pittsburgh**, Vol. 17 Issue 7, p20, 1p.
4. Ascalon, Evelina,& Suisse, Credit,& Schleicher, Deidra J., (2006), **Cross-Cultural Social Intelligence, An International Journal**, pp. 1-38.

5. Atkinson, David,(2007) , **Kitsch geographies and the everyday spaces of social memory**, **Environment and Planning A**, volume 39, pp 521 – 540 .
6. Ayranci, Evren, (2011), **Effects of top Turkish managers emotional and spiritual intelligences on their organizations financial performance**, **Business Intelligence Journal**, Vol.4 No.1.
7. Bacon, T.R., 2007, **Driving cultural change through behavioural differentiation at Westinghouse**, **Business Strategy Series**,8(5).
8. Badham,R., Garrety, K., Morrigan,V., Zanko, M., & Dawson ,P., 2003, **Designer deviance: Enterprise and deviance in culture change programmes. Organization**, Vol.10 No.4.
9. Balogun, Julia, 2001, **Strategic change**, **Management Quarterly** Part 10 ,January.
- 10.Balogun,J., Johnson,G. &Martin,S,1995, **Use of Rituals Within Organisation Change Processes**, **British Academy of Management Conference**, Sheffield ,UK, September.
- 11.Balogun,J., Johnson,G. &Martin,S,1995, **Use of Rituals Within Organisation Change Processes**, **British Academy of Management Conference**, Sheffield ,UK, September .
- 12.Barling ,J., Kelloway ,E.K., & Iverson, R.D., (2003),**High – Quality Work, Job Satisfaction, and Occupational Injuries**, **Journal of Applied Psychology** 88,no.2pp:276-283. And Bond, F.W., & Bunce, D., **The Role of Acceptance and Job Control in Mental Health, Job Satisfaction, and Work Performance**, **Journal of Applied Psychology** 88,no.6,(2003),pp:1057-1067.
- 13.Bateman, T. S., and D. W. Organ, 1983, **Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship**, **Academy of Management Journal** 26 (4), pp: 587–595 .
- 14.Beardsley , Higgs, Johnson, Ilies, (2005), **Do leaders need emotional intelligence** , **International Journal of Organisational Behavior**,Vol 5(6), pp:15-29.
- 15.Blader, S.L., & Tyler, T.R. ,(2009) ,**Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice ,Economic Outcomes, and Extrarole Behavior"** , " , **Journal of Applied Psychology** 94,no.2,pp:445-464.



16. Bogler, Ronit & Somech, Anit, (2004), **Influence of teacher empowerment on teacher's organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship Behavior in schools**, Teaching and Teacher Education, No.20, PP.277-289.
17. Boi, Teresa, (2007), **Social Intelligence, The International Conference on Advances and Systems**, Research Zadar, Croatia.
18. Bratu, Sofia, (2010), **the role of social memory in constructing social representations**, Contemporary Readings in Law and Social Justice, 10(8), pp:20-25.
19. Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J.L., Lamont, S.S., et al, 2005, **No going back: A review of the literature on sustaining organizational change**, International Journal of Management Reviews, 7 (3), pp: 76-90.
20. Burns, Travis & Carpenter, (2008), **Organization citizenship and student Achievement**, Journal of cross-Disciplinary perspectives in Education, vol.1, No.1, PP:51-58.
21. Carmeli, Abraham, (2003), **The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes**, Journal Emerald of Managerial Psychology, Vol. 18 No. 8, pp: 788-813.
22. Carrillo, J.D., & Gromb, D., 2007, **Cultural inertia and uniformity in organizations**, Journal of Law Economics and Organization, vol.23, No (3).
23. Charan, R., 2006, **Home Depot, s blueprint for cultural change**. Harvard Business Review, vol.84, No (4).
24. Chegini, Mehrdad Goudarzuand, (2009), **The Relationship between organizational Justice and organizational citizenship Behavior**, American Journal of Economics and Business Administration, vol.1, No.2, PP:171-174.
25. Chen- Tsang, Simon, Tsail & Ching, 2011, **The Relationship Leadership, Job Satisfaction and Organizational Citizenships Behaviors**, African Journal of Business Management, Vol.5(5), pp:1915-1926.
26. Chen, Hsiang & Liu, Yunshi & Cheng, Bor-wen & Chiu, Hiu ching, (2009), **A study of Human resource management on organizational commitment and organizational citizenship Behavior: A comparative case for cross-strait employees of a Taiwanese paper company**,

- Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers, vol.26, No.4, PP:289-302.
27. Chiaburu, D.S., & Harrison, D.A. ,(2008), **Do Peer Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-analysis of Coworker Effect on Perceptions , Attitudes , OCBs and Performance**, Journal of Applied Psychology 93,no.5, pp:1082-1103.
28. Chughtai, A amir, (2008) , **Impact of Job Involvement on In-Role Job performance and organizational citizenship Behavior**, Institute of Behavioral and applied management, PP:169-183 .
29. Cohen, A.B.,2009, **Many form of culture**. American Psychologist, Vol 64, No (3).
30. Collier, G, (1995), "**Persona and Intelligence , American Journal of Psychology**. Vol.10, No (7).
31. Colquitt, J. A., (2001), **On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure**, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No (9),pp: 386-400.
32. Corlett, Angelo, J.,(2007) , **Analyzing Social Knowledge1**, Social Epistemology, Vol. 21, No. 3, July–September 2007, pp. 231–247.
33. Cunha, M.P., Cunha, J.V. and Kamoche, K., (1999),**Organizational improvisation: what, when, how and why**, International Journal of Management Reviews, Vol. 1, No. 3, pp: 38-47.
34. Daly, Elaine, 2014, **Strategic change**, Grant Thornton Ireland.
35. Danaeefard, Hassan & Balutbazah, Abbas E.& Kash K.,(2010), **Good soldiers, Perceptions of organizational politics understanding the relation between organizational citizenship Behaviors and perceptions of organizational politics : Evidence from Iran**, Enropean Journal of Economics finance and Administrative sciences, Issue 18, PP:147-162 .
36. Dautenhahn, Kerstin,(1997), **I Could be you: the phenomenological dimension of social understanding**, Cybernetics and Systems: An International Journal ,Vol. (28):pp.417 – 453.
37. Deshpande, S.,(2002), **Organizational Citizenship**, Journal of applied psychology, vol.83, No.8, PP.15-24.
38. Diener, E., & Seligman, M.E.P., (2004) , **Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being"**, Psychological Science in the Public Interest 5,no.1,pp:1-31; and Grant, A., **Money = Happiness? That ,s Rich: Here**

- ,s the Science Behind the Axiom , The(South Mississippi) Sun Herald, January 8,2005.
- 39.Diener, E., & Seligman, M.E.P., (2004) , **Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being**, Psychological Science in the Public Interest 5,no.1,pp:1-31.
- 40.Diener, E., Sandvik,E., Seidlitz,L., & Diener, M., (1993), **The Relationship Between Income and Subjective Well-Being:Relative or Absolute?**, Social Indicators Research 28, pp:195-223.
- 41.Dipaola , Michael,(2001), **Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate**, Journal of school leadership, Vol 11,Pp424-447.
- 42.Dogan,Tayfun,&Cetin, Bayram ,(2009), **The Validity, Reliability and Factorial Structure of the Turkish Version of the Tromso Social Intelligence Scale**, Educational Sciences: Theory & Practice, 9 (2) 709-720.
- 43.Dong, Qingwen ,& Koper, Randall J.,& Collaço, Christine M., (2008) , **Social Intelligence, Self-esteem, and Intercultural Communication Sensitivity**, Intercultural Communication Studies, XVII: 2,pp162-172.
- 44.Eari, M.J., 2001, **Knowledge management strategies: Toward a taxonomy**, in **Journal of Management Information Systems**, Vol 18, No 1.
- 45.Erickson, Thomas,(2009) ,**Social's systems: designing digital systems that support social intelligence**, Journal Springer-Verlag London Limited, AI & Soc , 23:147–166.
- 46.Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C., (2004), **Impetus for action: A cultural analysis of justice and extra-role behavior in Chinese society**, Administrative Science Quarterly, 42,pp:421-444.
- 47.Ford, M. E., & Tisak, M. S., (1983), **A further search for social intelligence**, Journal of Educational Psychology, 75, pp:196-206.
- 48.Fuehrer, Evac. Kasper & Ashkanasy, Neal M.,(2001), **Communication Trust worthiness and building trust in Inter-organizational virtual organizations** , Later published in Journal management, vol.27, No.3, PP.235-254 .

49. Gausdal, Anne Haugen ,(2007), **Creating interpersonal trust in Net works : the role of management education** , 19<sup>th</sup> Nordic Academy of management conference in Bergen .
50. George , Li. & Rojagopalan ,1996, **process Improvement Quality and learning effect** , Management science Journal , VOL.44,NO .11,pp:67-75 .
51. Gilmore, Evelyn P., (2008) , **Emotional intelligence for engineers** , Engineers Journal I Volume 62: Issue 6 July/August,pp:114-134.
52. Goes,J.B. & Meyer, A.D., 1991, **Patterns of strategic change and performance: A Longitudinal study of California hospital**, Academy of Management Proceedings ,51 Annual Meeting, In Francisco, CA.
53. Goleman, D., (1998) , **What Makes Leader**, Harvard Business Review, Nov- Dec. pp:92-105.
54. Gong ,Y., Law, K.S., Chang, S., & Xin ,K.R., (2009), **Human Resources Management and Firm Performance :The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment**, Journal of Applied Psychology 94,no.1, pp:263-275.
55. Graham, 1985, **The Influence of Culture on Business Negotiations**, Journal of International Business Studies, Spring,vol. 9,no.4, pp.81-96.
56. Graham, J.W., 1991, **Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior**, Business Ethics Quarterly, vol. 5,no.3.
57. Greenberg,J.,1989, **Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity**, Academy of Management Journal ,March, vol. 7,no.2, pp:174-184.
58. Greenhoot, Andrea F., Tsethlikai, Monica, Wagoner, Beth J.,(2006), **The Relations Between Children's Past Experiences, Social Knowledge, and Memories for Social Situations** , Journal of Cognition and development, vol. 7, no (3),pp: 313–340.
59. Harris,L.C., &Ogbonna,E,2002, **The Unintended Consequences of Culture Intervention: a study of unexpected outcomes**, British Journal of Management, vol. 13, no (1), pp:31-49 .
60. Hatch ,M.J,2010, **The Dynamics of Organizational Culture** ,Academy of Management Review, vol.18, no (4),p:657-693.
61. Hatch, M.J., 1993, **The dynamics of organizational culture**, Academy of Management Review, vol. 18, no (4).

- 62.Hiltbrand, Troy, (2008) , **Social Intelligence:The Next Generation of Business Intelligence**, Business Intelligence Journal , vol. 15, No. 3. ,pp:7-13.
- 63.Hodson, pandy, (2002), **management citizenship behavior and its consequences, work and occupations**, vol.29, No.1, PP:64-96 .
- 64.Hoffman,B.J., Blair, G.A., Meriac, J.P. & Woehr, D.J., (2007), **Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature**, Journal of Applied Psychology 92,no.2, pp:555-566 .
- 65.Hofstede,G.,Neuijen ,B. ,Ohayv ,P.D & Sanders ,G., (1990), **Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study twenty cases**, Administrative Science Quarterly, 35, p: 291 .
- 66.Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G., (2007), **Readiness for organizational change: The systematic development of a scale**, The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 43, no. (2), pp:232.255.
- 67.Hoogendoorn, M., Jonker, C. M., Schut, M. C., & Treur, J., (2007), **Modeling centralized organization of organizational change, Computational and Mathematical Organization Theory**, vol. 13 , no. (2),pp: 147-184.
- 68.Hope, V., & Hendry, J., 1995, **Corporate Cultural Change: is it relevant for organisations of the 1990s?** , Human Resource Management Journal, vol. 5, no. (4), Summer.
- 69.Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D., & Morgeson, F.P., (2007), **Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta- Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature**, Journal of Applied Psychology 92,no.5pp:1332-1356. And Chiaburu, D.S., & Harrison, D.A.,(2008), **Do Peer Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-analysis of Coworker Effect on Perceptions , Attitudes , OCBs and Performance**, Journal of Applied Psychology 93,no.5,pp:1082-1103.
- 70.Hursthouse, P., & Kolb,D., 2001, **Cultivating culture in greenfields**, Personnel Review, vol. 30, no. (3).
- 71.Hyatt, L., & Haque, M. M., (2007), **May the force be with you: Toward the theory of learned change**, Published proceedings of the Society of Management International Business Conference, Las Vegas, NV.

72. Iles, Remus & Nahrgang, Jennifer & Morgeson, Frederick, (2009), **Leader-member Exchange and citizenship Behaviors : A meta-Analysis** , Journal of Applied psychology, vol.92, No.1, PP:269-277 .
73. Ishak, Noormala Amir & Alam, syed shah, (2009), **The Effects of Leader-member exchange on organizational Justice and organizational citizenship behavior : Empirical study**, European Journal of social sciences, vol.8, No.2, PP:324-334 .
74. Ivan, D. Butarbutar, 2010, **The Mediating Effects of Ethical Climate on the Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior**, Department of Management, Monash University, Melbourne, Australia .
75. Jahangir, Nadim & Akbar, Mohammad . muzahid & Haq, mohmodul ,(2004), **Organizational Citizenship Behavior : Its nature and Antecedents**, BRAC university Journal, vol.1, No.2, PP:75-85 .
76. Jones, G.R., & George, J.M., 1998, **The Experience and Evolution of Trust :Implications for Cooperation and Teamwork**, Academy of Management Review 3.
77. Joseph, Catherine.& Lakshmi ,Sree Sai ,(2010), **Social Intelligence, a Key to success**, The IUP Journal of Soft Skills, Vol. 6, No. 3, pp:15-21.
78. Judge, T.A., Hurst, C., (2007), **The benefits and Possible Costs of Positive Core Self-Evaluations: A Review and Agenda for Future Research**, in Nelson,D., and Cooper, C.L., (eds.), **Positive Organizational Behavior**, (London, UK: Sage Publications, pp: 159-174.
79. Kanazawa, Satoshi,(2004) ,**General Intelligence as a Domain-Specific Adaptation**, Psychological Review, Vol. 111, No. 2,PP: 512–523.
80. Kitapci, tlakan & cakar, Nigar Demircan & Sezen, Bulent ,(2005), **The combined effects of trust and employee identification on intention to Quit**, Elektronik sosyal Bilimler dergisi, Vol.3, No.12, PP:33-41 .
81. Kobe, Lisa M. ,& Palmon , Roni reiter,& Rickers, Jon D., (2001), **Self-Reported Leadership Experiences in Relation to Inventoried Social and Emotional Intelligence**, Current Psychology: Developmental, Learning , Personality , Social, Summer, Vol. 20, No. 2,PP:154–163.
82. Kotter, J.P., 1995, **Leading change: Why transformation efforts fail?** Harvard Business Review, Vol.,12, No. 73.

- 83.Landy, Frank J.,(2005) , **Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence**, Journal of Organizational Behavior, Vol.23, No.6.
- 84.Landy, Frank J.,(2006) ,**Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence**, Journal of Organizational Behavior, Vol.12, No.8.
- 85.Lau , Theresa & Chan, K.F. & Tai, Susan, H.C. & Ng, David , K.C., 2010 ,**Corporate entrepreneurship of IJVs in China** ,Management Research Review ,Vol.33, No.1.
- 86.Lee, J.-E., Day, J. D., Meara, N. M., & Maxwell, S., (2002),  
**Discrimination of social knowledge and its flexible application from creativity: a multitrait-multimethod approach: Personality and Individual Differences**, Vol. 32, PP: 913-928.
- 87.LePine, J.A., Erez,A., & Johnson, D.E., 2002, **The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-analysis**, Journal of Applied Psychology, February, Vol.9, No.3. pp:52-65.
- 88.Leung, K,Tong,K& Ho,S.S, (2004), **Effects of Interactional Justice on Egocentric Bias in Resource Allocation Decisions**, Journal of Applied Psychology 89,no.3, pp:405-415 .
- 89.LevinS,P.Z,& Anceel,R,(2004) ,**The strength of weak ties you can trust : the mediating role of trust in effective knowledge transfer** ,management science,vol.50,no.11.
- 90.Lieberman, Matthew D.,& Pfeifer, Jennifer H.,(2005) , **The self and social perception:Three kinds of questions in social cognitive neuroscience**, journal Principles of Psychology ,Vol. 1, pp: 195-235.
91. Locke, E.A., 2005, **Why Emotional Intelligence Is an Invalid Concept ?** , Journal of Organizational Behavior , Vol.26, no.4(June), pp: 425-431.
- 92.Lofstrom, E., & Nevgi, A., (2007), **From strategic planning to meaningful learning: diverse perspectives on the development of web-based teaching and learning in higher education**, British Journal of Educational Technology, vol. 38, no. 2,PP: 312-324.
- 93.Luchak, A.A., & Gellatly, I.R., (2007), **A Comparison of Linear and Nonlinear Relations Between Organizational Commitment and Work Outcomes**, Journal of Applied Psychology, vol. 92,no.3, pp:786-793.

94. Luscher, L.S., & Lewis, M, 2008, **Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox**, Academy of Management Journal, vol.21, no. 2.
95. Lyn ,Van Swol, M.,(2008), **Performance and process in collective and individual Memory** , Psychology Press, an imprint of the Taylor & Francis Group, an Informa business, Memory, vol.16, no. 3,pp: 274-287.
96. M. F. DiPaola & M. Tschannen-Moran, (2001), **Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate**, Journal of School Leadership, vol. 11, no.5,pp: 424 – 447
97. Maniraj, V., SivaKumar, R.,(2010), **A Study on Development of Social Intelligence from Social informatics**, college sadhana – Journal for Bloomers of Research, Vol. 3, No. 1, AUGUST.
98. Markoczy, Livia & xin, Katherine, (2004) ,**The virtues of omission in organizational citizenship Behavior**, CEIBS, Shanghai, China .
99. Markopoulos, Panos,(2009), **Awareness systems and the role of social intelligence**, Journal Springer, Vol.24, No.4 ,pp:115–122.
100. Marlowe, H. A., Jr., (1986), **Social intelligence: evidence for multidimensionality and construct independence**, Journal of Educational Psychology, Vol. 78,pp: 52-58.
101. Meyer,(2005), **Organizational Improvisation & Appreciative Inquiry**, administrative science,Vol.46,pp:304-337.
102. Meyer,J.P, Allen, N.J. & Smith, C.A. ,(1993), **Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three – Component Conceptualization**, Journal of Applied Psychology, vol. 78 , no.4,pp:538-551.
103. Milliken & Bantra, 1992, **The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration** , Strategic Management Journal, Vol 13.
104. Miura, Asako,& Matsumura, Naohiro,(2009) , **Social intelligence design: a junction between engineering and social sciences**, Journal Article, Vol. 23, no. 2,pp: 139-145.
105. Mustapha, Syed, F.D,& Nishida, T.,(2008),**Analyzing Communicative Social Intelligence Using Community Of Practice Framework**, Journal of Theoretical and Applied Information Technology ,Vol.4, No.11,pp:1107-1117.



106. Naghibi, Mohammad Ali & Baban, Hediye , 2011, **Strategic change management: The challenges faced by organizations**, International Conference on Economics and Finance Research IPEDR, vol.4, IACSIT Press, Singapore.
107. Neuman, George A.& Kickul, Jill R.,(1998) , **Organizational Citizenship Behaviors : Achievement orientation and personality**, Journal of Business and psychology, vol.13, no.2, PP:263-279 .
108. Newton, sandra K.& Newak, Linda I.,(2010),**Employer obligations Versus fulfillment and the effects on organizational citizenship and innovative work**, Journal of management and marketing Research, vol.8, no.5, PP:1-20 .
109. Nichols, Sara R.,& Svetlova , Margarita, & Brownell, Celia A.,(2009) , **The Role of social understanding and Empathi" Cognition, Brain, Behavior**, An Interdisciplinary Journal 13 , PP:449-478.
110. Norris, Ernest Alonza, (2009) ,**leadership: cultivatng people skills**, Review of Business Research, Vol. 9 Issue 4, p:67-83, 17p, 2 Diagrams.
111. Ogbonna,E., & Harris, L.C, 1998, **Managing Organizational Culture: Compliance or Genuine Change**, British Journal of Management, vol.9 , no.3, PP:54-70 .
112. Ogbonna,E., & Harris, L.C, 2002, **Managing Organizational Culture: Insights from the Hospitality industry**, Human Resource Management Journal, vol. 12, no. 1.
113. Organ, D. W., & Ryan, K., (1995), **A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior**, Personnel Psychology, vol. 48,pp: 775–802.
114. Plowman & et al, (2007), **Radical Change Accidentally: the emergence and amplification of small change** , Academy of Management Journal, vol.50, no. 3, pp: 515-543 .
115. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D., (2009), **Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis**, Journal of Applied Psychology ,vol. 94, no. 1,pp:122-141.
116. Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B., (1997), **The impact of organizational citizenship in organizational performance: Review and suggestion for future research**, Human Performance, vol.10, pp: 133–151.

117. Podsakoff,P., Mackenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G., (2000), **Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research**, Journal of Management 26, no.3pp:513-563.
118. Pugh,D.S., Hickson,D.J., Hinings,C.R., & Turner, C.,1969, **Dimensions of Organization Structure**, Administrative Science Quarterly,17, pp:51-64 .
119. Randall , Koper , J. & Christine , Collaço, M., (2009) , **Social Intelligence, Self-esteem, and Intercultural Communication Sensitivity** ,Journal Intercultural Communication Studies XVII: 2,pp:162-172.
120. Reb,J.,Goldman, B.M, Kray,L.J, & Cropanzano,R., (2006), **Different Wrongs, Different Remedies? Reactions to Organizational Remedies After Procedural and Interactional Justice**,Personnel Psychology 59, pp:31-64; and "Northwest Airlines Flight Cancellations Mount as Labor Woes Continue", Aero- News. Net, June 26, 2007, [www.aero-news.net](http://www.aero-news.net).
121. Riggio, R.,&Reichard, R., (2008), **The Emotional and Social Intelligence of Effective Leadership**, Journal of Managerial Psychology, © Emerald Group Publishing Limited, Vol. 23, No.2,pp:169-185.
122. Roberts, Cynthia , 2008, **Implementing Educational Technology in Higher Education: A Strategic Approach**, The Journal of Educators Online, Vol. 5, No. 1, January.
123. Ross, Wayne, E. ,(2004) , **Negotiating the Politics of Citizenship Education**, Journal: PS: Political Science & Politics, Vol.4, No.3, PP:248-252.
124. S. Wagner & M. Rush, (2000), **Altruistic organizational citizenship behavior: context, disposition and age**, The Journal of Social Psychology, Vol.9, No. 140,PP: 379-391.
125. Sanoubar, N., Sadegi, S. and Aghdam, S., (2014), **The Study of Impact of Organizational Spirituality on Organizational Citizenship Technology**, Vol. 2, No. 2, pp:415-423.
126. Sarwono, slamet S.& coeroso, Amiluhur, (2001), **Determinas : Demograf : terhadap perilaku karitatif keorganisasian**, Journal siasat Bisnis, vol.1, No.6, PP:21-37 .

127. Savolainen , T., & Haikonen, A., (2007), **Dynamics of organizational learning and continuous improvement in Six Sigma implementation**, The TQM Magazine, Vol.19, No. 1,pp: 6-17 .
128. Scholz, C., 1987, **Corporate Culture and Strategy: the problem of strategic fit**, Long Range Planning, Vol. 20, No. 4.
129. Seal , Craig R., & Naumann, Stefanie E.,& Scott, Amy N.,(2010) ,**Social emotional development: a new model of student learning in higher education**, Research in Higher Education Journal, Vol. 2, No. 7,pp:1-13.
130. Seal, Craig, R. , boyatzis, richard, E. , bailey, james, R.,(2006) , **Fostering Emotional and Social Intelligence in Organizations**, Organization Management Journal, Vol. 3, No. 3, pp:190-209.
131. Sedikides,Constantine, & Skowronski , John, J., (2009), **Social cognition and self-cognition: Two sides of the same evolutionary coin**, European Journal of Social Psychology Eur. J. Soc. Psychol. 39, pp:1245–1249.
132. Self, D. R., (2007), **Organizational change ,Overcoming resistance by creating readiness, Development and Learning in Organizations**, Vol. 21, No. 5, PP:11-13.
133. Shahnawaz M.G.& Ajafri, md. Hassan ,(2009), **Psychological capitalas predictors of organizational commitment and organizational citizenship Behavior**, Journal of the Indian Academy of Applied psychology, vol.35, special Issue, PP:78-84 .
134. Sigmar, Lucia,(2007), **Emotional intelligence: Pedagogical considerations for skills-based learning in business communication courses**, Journal of Instructional Pedagogies, Vol. 4, No. 7,pp:1-11.
135. Singh, Akhilendra & singh A.P.,(2009) , **Does personality predict organizational citizenship Behavior among managerial personnel**, Journal of Indian Academy of Applied psychology, vol.35, No.2, PP:291-298 .
136. Skarlicki, D. P., & Folger, G. P., (1997), **Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication**, Personnel Psychology, 50,PP: 617- 633.

137. Skarlicki, D.P. & Folger, R. (1997), **Retaliation in Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice**, Journal of Applied Psychology, 82, no.3, pp:434-443.
138. Smircich, L. (1983), **Concepts of Culture and Analysis**, Administrative Science Quarterly 28, PP: 17- 26.
139. Srica, Velimir, (2008), **A few comments on the role of social intelligences and Leadership in project management**, research conference, University of Zagreb, Croatia.
140. Stamper, Christina & Dyne, Linn, (2001), **Work status and organizational citizenship behavior: a field study of restaurant employees**, Journal of organizational behavior, vol.22, PP:517-536.
141. Süß, H.-M., Weis, S., & Seidel, K., (2005b), **Soziale Kompetenzen [Social Competences]**, In H. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), **Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie, (Reihe Handbuch der Psychologie)**, [Handbook of Personality Psychology and Differential Psychology] (pp. 350-362). Göttingen: Hogrefe.
142. Tayyab, Saadia, (2005), **Organizational Citizenship Behavior : validating factorial structure and Invariance among Employees**, Journal of the Indian Academy of applied psychology, vol.31, No.1-2, PP:49-64 .
143. Thorndike, E. L., (1920), **Intelligence and its use**, Harper's Magazine, vol. 140, pp: 227-235 .
144. Turner, B.A., 1986, **Sociological aspects of organizational symbolism**, Organization Studies, 7.
145. Turnipseed, D.L., Rassuli, A., 2005, **Performance perceptions of organizational citizenship behaviors at work: a bi-level study among managers and employees**, British Journal of Management, vol.16, pp: 231-244.
146. Van Dyne, L., Cummings, L., Parks, J., 1994, **Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity**, Academy of Management Journal, vol. 37, pp: 765-802.
147. Van Dyne, L., Graham, J.W. and Dienesch, R.M. (1994), **Organizational citizenship behavior: Construct redefinition**,

- measurement, and validation, Academy of Management Journal, vol.47, no. 4, pp: 765–802 .
148. Wawra, Daniela,(2009), **Social Intelligence** , European Journal of English Studies ,Vol. 13, No. 2, August, pp:163–177.
149. Williams, L. J., & Anderson, S. E., (1991), **Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors**, Journal of Management, 17, 601-617.
150. Williams, Stewart,(2008) , **Rethinking the Nature of Disaster: From Failed Instruments of Learning to a Post-Social Understanding"** , Social forces, Vol.(87),Issue 2, pp:1115-1138,24p.
151. Winter, Caroline,(2009) ,**Tourism, Social Memory and the great war**, Elsevier journal , Vol. 36, No. 4, pp: 607–626.
152. Wong, yu : Time & Nog, Hang-Yue & wong, ch:- sum, (2006), **Perceived organizational Justice, trust and OCB : A study of Chinese workers in Joint ventures and state-owned enterprises**, Journal of world Business, ql. Vol. 2, No. 1, 2010, pp:146–151.
153. Wong,C.T., &Day, J.D.,& Maxwell, S. E.,&Meara,N. M.,(1995) , **A Multitrait-Multimethod Study of Academic and Social Intelligence** , Journal of consoumer research, Vol. 28, No. 4 ,pp:677-683.

#### **Fourth: Internet:**

1. Bachrach, Daniel & powell, Banjamin & Bendoly, Elliot, Richey, Glenn ,(2010) , **Organizational Citizenship Behavior and performance Evaluation : Exploring The Impact of task Interdependance**,[www.fc.bucemory.edu/nelliot-bendoly/papers/jap2.pdf](http://www.fc.bucemory.edu/nelliot-bendoly/papers/jap2.pdf).
2. Bukhari, zirgham ullah & Ali, umair, sajid & shahzad, khurram (2010) , **Determinants of organizational citizenship Behavior in Pakistan**,[www.wbiconpro.com/london20%management/bukhari/423.pdf](http://www.wbiconpro.com/london20%management/bukhari/423.pdf).
3. Chien, M.,(2010), **A study to imorove organizational citizenship behaviors**, [www.mssanz.org.au/modsim03/volume](http://www.mssanz.org.au/modsim03/volume).
4. Dignum, Virginia & Eijk, Rogier M.van, (2010) ,**To wards a Model to understand the influence of Trust in knowledge sharing Decisions** .

5. Djati, S.pantja & Adiwijaya, Michael ,(2010) ,**The Influence of the morale and the commitment of administration staff towards the organizational citizenship Behavior and Its Impact towards service Quality performance at private universities In Surabaya-Indonesia**, [www.puslitz.petra.ac.id/ejournal/index...](http://www.puslitz.petra.ac.id/ejournal/index...)
6. Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard,(2008) , **Social Intelligence** , Harvard Business Review.[Int.www.cte.rockhurst.edu/.../GOLEMAN%20%20BOYATZIS%20%20Social%20Intelligence.pdf](http://www.cte.rockhurst.edu/.../GOLEMAN%20%20BOYATZIS%20%20Social%20Intelligence.pdf).
7. Güldenber, Stefan,& Konrath, Heinz, (2004) , **Intelligence leadership in knowledge – based organizations : an Empirical study**,[Int.www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/.../a-1\\_gueldenberg.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/.../a-1_gueldenberg.pdf).
8. [Int.www.icsei.net/icsei2011/Full%20Papers/0030.pdf](http://www.icsei.net/icsei2011/Full%20Papers/0030.pdf).
9. [Int.www.ressourcesetmanagement.com/Article%20prof%20%20Baron%20.pdf](http://www.ressourcesetmanagement.com/Article%20prof%20%20Baron%20.pdf).
10. Jar,think,(2010), **The Evolution of Enterprise Social Intelligence**, VisibleTechnologies.  
[Int.www.jonrognerud.com/docs/Corporate-Social-Intelligence-Measurement.pdf](http://www.jonrognerud.com/docs/Corporate-Social-Intelligence-Measurement.pdf).
11. Johnson, Chris, Blake, Amanda,(2009), **Leadership and Somatic Intelligence:Creating a Sustainable Future**, [Int.www.g4-consulting.com/.../Leadership\\_and\\_Somatic\\_Intelligence.pdf](http://www.g4-consulting.com/.../Leadership_and_Somatic_Intelligence.pdf).
12. Koopman, Richard, (2010) ,**The Relationship between perceived organizational Justice and organizational citizenship Behaviors : Areview of the literature**, <https://www.umstout.edu/rs/wwssr/koosmann.pdf>.
13. Maccoby, M., (2001), **Successful Leaders Employ Strategic Intelligence**, RTM, Vol. (44), No. (30), May-June, pp. (51-60), <http://www.maccoby.com/>, pp: (1-5).
14. Maccoby, M., (2004), **Only the Brainiest Succeed**, RTM”, Vol. (44), No. (5), Sept.-Oct., <http://www.maccoby.com>, pp. (1-4) .
15. Magni, & Provera, & Prosevpio,(2008), **Improvisation Geographically-Dispersed teams: Does distance matter"**
16. Manuel, Joan,(2010) ,**The assessment of humanistic social knowledge**, [Int. www.aqu.cat/doc/doc-27638906-1.pdf](http://www.aqu.cat/doc/doc-27638906-1.pdf).

17. Pare Gull & Tremblay, Michel & Patrick, (2001), **The role of organizational commitment and citizenship Behaviors in understanding relations between human Resources practices and Turnover Intentions of IT personnel**, CIRANO center : <http://ecovpapers.Repec.org!paper!Cireirwar!20015-2y.hbm> .
18. Phipps J. Charlene , (2007) , **Social Intelligence the Heart and Science of Human Relationships, Innovative Human Dynamics** , [Int.www.innovativehumandynamics.com/pdfs/social\\_intelligence.pdf](http://www.innovativehumandynamics.com/pdfs/social_intelligence.pdf).
19. Reuven, Bar-On, (2005) , **The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence**, (ESI)1, University of Texas Medical Branch .
20. Taliadorou, Na., & Pashiardis, P., (2011) , **Examining the relationship of emotional intelligence and political skill with effective educational leadership styles** .
21. Turker, mine (2010) , **Organizational Citizenship Behavior and organizational Learning climate relationship**, [www.exetscientia.univnt.ro/ufilws](http://www.exetscientia.univnt.ro/ufilws) .

الملاحق





## ملحق (1)

### أسماء السادة المحكمين والخبراء حسب الحروف الابدجية والالقاب العلمية

ت	الاسم	الجامعة	الاختصاص	القسم
1	أ.د. إحسان دهش جلاب	جامعة القادسية	إدارة أعمال/إدارة إستراتيجية	قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد
2	أ.د. أكرم محسن الياسري	جامعة كربلاء	إدارة أعمال/إدارة إستراتيجية	عميد كلية العلوم السياحية
3	أ.د. انتظار أحمد الشمري	الجامعة المستنصرية	إدارة أعمال/ إدارة موارد بشرية	قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد
4	أ.د. رفاء فرج سموعي	الجامعة المستنصرية	إدارة أعمال/سلوك تنظيمي	قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد
5	أ.د. صالح عبد الرضا رشيد	جامعة القادسية	إدارة أعمال/إدارة إستراتيجية	قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد
6	أ.د. صلاح الدين عواد الكبيسي	جامعة بغداد	إدارة أعمال/سلوك تنظيمي	قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد
7	أ.د. طاهر محسن الغالي	جامعة البصرة	إدارة أعمال/إدارة إستراتيجية	قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد
8	أ.د. عباس حسين جواد الحميري	جامعة بابل	إدارة أعمال/إدارة إستراتيجية	قسم إدارة صناعية /كلية الإدارة والاقتصاد
9	أ.د. عبد الرضا فرج بدر اوي	جامعة البصرة	إدارة أعمال/ادارة تسويق	قسم علوم مالية ومصرفية /كلية الإدارة والاقتصاد
10	أ.د. علي كريم الخفاجي	جامعة كربلاء	إدارة صناعية/إدارة موارد بشرية	قسم السياحة الدينية/ كلية العلوم السياحية
11	أ.د. عواد كاظم شعلان	جامعة كربلاء	إحصاء/بحوث عمليات	عميد كلية الإدارة والاقتصاد
12	أ.د. مؤيد عبد الحسين الفضل	جامعة الكوفة	إحصاء/بحوث عمليات	عميد كلية الإدارة والاقتصاد
13	أ.د. نجاح فاهم صابر العبيدي	جامعة كربلاء	لغة عربية	قسم اللغة العربية / كلية التربية للعلوم الانسانية
14	أ.د. يوسف حجيم الطائي	جامعة الكوفة	إدارة أعمال/سلوك تنظيمي	قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد
15	أ.د. فارس جعبار شلاش	جامعة القادسية	إدارة أعمال/إدارة إنتاج	قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد
16	أ.د. فؤاد حمودي العطار	جامعة كربلاء	إدارة أعمال/ادارة تسويق	رئيس قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد
17	أ.م.د. أحمد عبد الحسين الأزييرجاوي	جامعة كربلاء	علم نفس	رئيس قسم علم النفس / كلية التربية للعلوم الانسانية
18	أ.م.د. عبد الرحمن مصطفى الملا	جامعة بغداد	إدارة أعمال/سلوك تنظيمي	قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد
19	أ.م.د. علي رزاق العابدي	جامعة الكوفة	إدارة أعمال/ادارة موارد بشرية	قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد
20	أ.م.د. مجبل رفيق مرجان	جامعة بابل	إدارة أعمال/إدارة إنتاج	قسم إدارة صناعية / كلية الإدارة والاقتصاد
21	أ.م.د. ميثاق هاتف الفتلاوي	جامعة كربلاء	إدارة أعمال/سلوك تنظيمي	رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية /كلية الإدارة والاقتصاد
22	أ.م.د. هاشم فوزي العبادي	جامعة الكوفة	إدارة أعمال/ سلوك تنظيمي	قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد

## ملحق (2) استبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

م/ استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال والموسومة (التوافق بين الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية كمدخل لتحقيق التغيير الاستراتيجي - دراسة تحليلية لآراء القيادات في كليات جامعة كربلاء) .

وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستبانة والإجابة عنها .

وقد وقع الاختيار على كليات جامعة كربلاء بوصفها ميداناً للدراسة وذلك للمؤهلات التي تمتلكها في مجال التطبيق ، على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في المؤسسة التعليمية وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ، كي تكتمل الصورة ، لذا يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية : -

- 1- إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحتة فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة .
- 2- يُرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحياً .
- 3- يُرجى الإجابة بوضع علامة ( ✓ ) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو اقرب إلى ذلك .

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا... ومن الله التوفيق

المشرف

المشرف

الباحث

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

أولاً: معلومات عامة

1- النوع الاجتماعي : ذكر  أنثى

2- المنصب الوظيفي

3- العمر : 20-30  31-40  41-50  51-60

61 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي : دكتوراه  ماجستير

5- سنوات الخدمة :- 1-5  6-10  11-15  16-20

21-25  26-30  31 سنة فأكثر

6- اللقب العلمي :-

7- عدد سنوات الخدمة في المنصب الوظيفي

## ثانياً: - متغيرات الدراسة

- 1- **الذكاء الاجتماعي:** قدرة الفرد على تحليل المواقف والحالات الاجتماعية واستخدام هذا التحليل في اتخاذ القرارات . ويتضمن الأبعاد الآتية:-
- أ- **الفهم الاجتماعي:** يتضمن القدرة على التعامل بشكل جدي مع الثقافات والبيئات الأخرى، والقدرة على تطوير الأفراد والتوافق معهم.

أبعاد المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					امتلك القدرة على التعامل مع الاشخاص من بيئات ذات ثقافات مختلفة.	1
					امتلك القدرة على التوافق مع الافراد وتطوير مهاراتهم.	2
					أتفهم ما يريد أن يعبر عنه الافراد الآخرون من خلال تعابير الوجه.	3
					امتلك تصورات دقيقة عن الواقع العملي والمواقف الاجتماعية المحيطة بالعمل.	4
					أفهم المحفزات الاجتماعية في الكلية لتعزيز دافعية زملاء العمل لتنفيذ أعمالهم.	5

- ب- **الادراك الاجتماعي:** عملية جمع وتفسير المعلومات المتوافرة عن الآخرين للوصول إلى فهم أدق لسلوكهم.

أبعاد المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					امتلك القدرة على جمع المعلومات من اجل فهم ادق لأي مشكلة تؤثر على بيئة العمل.	6
					أدرك الحلول الاجتماعية الممكنة لاختيار الحل الافضل في العمل.	7
					أدرك البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها الاساتذة والطلاب.	8
					استطيع اعطاء التفسيرات المناسبة لزملاء العمل عن البيئة المحيطة بالكلية للتوافق معها.	9
					أفسر المعلومات المتوافرة عن الآخرين للوصول الى فهم ادق لسلوكهم في العمل.	10

ت- الذاكرة الاجتماعية: هي اعادة بناء الماضي من معلومات وبيانات اجتماعية للفرد .

أبعاد المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					استخدم المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات الصحيحة في العمل.	11
					اعتمد على التجارب عن الاحداث الاجتماعية السابقة في التعامل مع الاحداث الحالية و المستقبلية.	12
					أخذ معظم القرارات في اطار القيم والمعتقدات الاجتماعية السائدة.	13
					أستعيد المعلومات الاجتماعية المخزونة في ذاكرتي عند حدوث مواقف مشابهة مرتبطة بالحدث.	14
					أمتلك قدرات عالية على تذكر الوجوه والأسماء والمواقف الاجتماعية.	15

ث- الابتكار الاجتماعي: تجسيد لقدرة القيادات الإدارية على انتاج أكبر قدر ممكن من الحلول المتنوعة أو التفسيرات لوظيفة أو مشكلة اجتماعية .

أبعاد المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					أقوم بتكوين الافكار غير المترابطة بشكل افكار ابتكارية.	16
					أستخدم الافكار الابتكارية في مجال عملي الذي أؤديه.	17
					امتلك الافكار الابتكارية التي تفسر المواقف الاجتماعية بوضوح لجعلها مفهومة من لدن اعضاء الكلية.	18
					استخدم الافكار الابتكارية لإنتاج حلول نوعية للمشكلات الموجودة.	19
					أشجع الأفكار الابتكارية.	20

ج- المعرفة الاجتماعية: هي بناء مجموعة من الشبكات التفسيرية، وهذه المعرفة هي من الموجودات غير الملموسة التي تولد القدرة أو المهارة للفرد لإعطاء التفسيرات عن المواقف الاجتماعية .

أبعاد المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					امتلك المعرفة الاجتماعية التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات في المواقف الطارئة.	21
					أشجع التدريسيين على البحث المستمر عن بدائل جديدة لإنجاز الأعمال.	22
					ادرك البيئة الثقافية السائدة في الكلية التي تشكل المعرفة الاجتماعية.	23
					امتلك قدرة لإعطاء تفسيرات عن المواقف الاجتماعية استناداً الى المعرفة الاجتماعية.	24
					امتلك قواعد معرفية ضمنية متقدمة عن تفاصيل عمل الكلية.	25

2- سلوك المواطنة التنظيمية : سلوك خارج الدور يعود بالفائدة على المنظمة وهو سلوك

اختياري يتجاوز التوقعات الحالية للدور . ويتضمن الأبعاد الآتية:-

أ- الإيثار: هو السلوك الذي يكون مرتبطاً بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع سلوك مساعدة الآخرين

لحل المشكلات المرتبطة بالعمل.

أبعاد المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					أقوم بمساعدة الافراد في الكلية لأداء المهام الموكلة اليهم.	26
					أرشد العاملين الجدد وأوجههم على اساليب العمل وكيفية اداء المهام.	27
					أساعد زملاء العمل بتخفيف اعباء العمل بما يؤدي الى سرعة انجازه.	28
					أعمل بعد أوقات الدوام الرسمية إن اقتضت المصلحة العامة ذلك.	29
					اتعاون مع زملاء العمل بما يساهم في	30

					زيادة الالتزام التنظيمي.
--	--	--	--	--	--------------------------

ب- المشاركة الطوعية: وتتضمن إحساس الفرد بالمسؤولية وقلقه بشأن حياة المنظمة فيعمل على تقديم اقتراحات لتقليل الكلفة أو تقديم أفكار للوصول إلى تشغيل أكثر كفاءة .

أبعاد المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					أقدم المقترحات التي تساعد في تطوير الكلية.	31
					أرتبط بمسؤولية اخلاقية تجاه الكلية لتطوير عملها ونجاحها.	32
					أقدم اقتراحات تشغيلية بناءة من اجل تقليل الكلفة.	33
					أخذ زمام المبادرة في العمل للتكيف مع التغيير.	34
					أرغب في الاتصال والتنسيق مع زملائي في العمل.	35

ت- الروح الرياضية: هي قدرة التكيف مع الصعاب .

أبعاد المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					أتجنب الشكوى والتظلم الى الإدارة العليا عند حدوث المشكلات البسيطة.	36
					أقبل الانتقاد الموجه الي وإن كان غير واقعي.	37
					أتبع الاسلوب الكفوء في حل المشكلات لتسوية الصراعات بين زملاء العمل.	38
					أعالج الاحباطات الوظيفية دون تدمير او شكوى.	39
					أكون موقفاً ايجابياً تجاه المواقف السلبية في العمل.	40

ث-الضمير الحي : هو في الأصل التزام عام يتجاوز من خلاله الأفراد الحدود الدنيا لمتطلبات العمل.

أبعاد المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					ألتزم بالقواعد و الإجراءات التنظيمية دون رقابة.	41
					أنفذ الواجبات بشكل يتجاوز المهام الموكلة الي.	42
					أحضر الى مكان العمل في الوقت المحدد دون تأخير وأبدأ عملي فوراً.	43
					أشعر بأني جزء من الكلية وأعمل لصالحها.	44
					الترم بالأداء الذي يتجاوز الحدود الدنيا لمتطلبات العمل.	45

ج- الكياسة: وهي توجه الفرد نحو منع المشكلات التي تصادفه في العمل.

أبعاد المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					أقوم بإعلام الأفراد الآخرين بالمشكلات ذات الصلة بالعمل لتجنب وقوعها مستقبلاً.	46
					أقدم المشورة والمعلومات الضرورية للأفراد الآخرين في الكلية لتلافي حدوث المشكلات.	47
					أبادر بالاتصال بالآخرين قبل اية قرارات تؤثر على اعمالهم.	48
					أتجنب خلق مشكلات مع زملاء العمل.	49
					أنسق بين الافراد او المجموعات المختلفة لتعزيز روح التعاون بينهم.	50



3- التغيير الاستراتيجي: تغيرات في توسع استراتيجية الشركة متمثلة في مجال عملها، وزيادة مواردها، ومزاياها التنافسية، والاستراتيجية. أي هو طريقة لتغيير رؤية واهداف الشركة لتحقيق النجاح . ويتضمن الأبعاد الآتية:-

أ- تغيير العملية: يقتصر على شكل الهيكل ومسارات التقارير والاجراءات التي لا تدعم السياق الاستراتيجي الجديد. ويهدف تغيير العملية الى دعم الموظفين، ومساعدة الزبائن في التواصل مع المنظمة، و رقابة الجودة، والرقابة المالية والادارية.

أبعاد المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					51	يتم تغيير العملية التعليمية لمساعدة الطلبة في الوصول الى المعلومة باقل جهد ومعوقات.
					52	تصمم العمليات التعليمية من خلال برامج جديدة تعزز من رضا التدريسيين والطلبة في الكلية.
					53	عند تصميم العملية التعليمية يُؤخذ بالحسبان معرفة الادارة بجميع مستوياتها بمجريات الاحداث في الكلية.
					54	عند تغيير العملية التعليمية يتم التأكد من التدريب العملي والخبرة في مجال القاء المحاضرات .
					55	تُصمم العملية التعليمية من خلال خطط دراسية جديدة لدعم وتعزيز التغيير الاستراتيجي المنشود.

ب- تغيير الثقافة التنظيمية:- يشير الى تغيرات في قيم ومواقف واعتقادات العاملين وسلوكياتهم، ويتعلق تغيير الثقافة التنظيمية بكيفية تفكير الافراد العاملين .

أبعاد المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					56	أعمل على اشاعة ثقافة التغيير في المجال التعليمي.
					57	أعزز القيم والمعتقدات والسلوكيات التي

					تتناغم مع الاستراتيجية التعليمية الجديدة.
				58	أستعمل وسائل فاعلة لتقوية الثقافة التنظيمية الجديدة التي سوف أتبناها.
				59	أقوم بتقليل مقاومة التغيير من خلال اتباع اسلوب اقناعي يجعل الافراد يقبلون التغيير.
				60	أمارس طقوساً رسمية معينة لترسيخ الثقافة الجديدة .

ت- تغيير الهيكل التنظيمي: التغيير في صيغ تفويض الافراد (توزيع السلطة)، و العمل الفرقي والتعاوني، والمركزية واللامركزية، واجراء تغييرات في المستويات التنظيمية الهرمية بما يتناسب مع المحتوى الاستراتيجي، والاعتقاد بأن التخصص في أداء العمل يتوقف على طبيعة التحديات التي تواجه المنظمة والفرص المتاحة امامها .

أبعاد المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					أشجع العمل الفرقي والتعاوني بين الاقسام المختلفة لتحقيق أهدافها.	61
					تغير عمادة الكلية المستويات التنظيمية الهرمية بما يتناسب مع محتوى التغيير الاستراتيجي .	62
					أعتقد بأن التخصص في اداء العمل يتوقف على طبيعة التحديات التي تواجه الكلية والفرص المتاحة امامها .	63
					أقوم بتفويض الصلاحيات اللازمة الى المستويات الادارية الأدنى في الكلية .	64
					تتبنى عمادة الكلية الهيكل التنظيمي الرسمي في ادارة عملها .	65

### ملحق (3)

#### الوسائل الإحصائية المستخدمة

1- النسبة المئوية (شدة الإجابة):-

$$100 * \frac{\text{الجزء}}{\text{الكل}}$$

2- الوسط الحسابي :-

$$\bar{X} = \frac{\sum \bar{X}_i}{N}$$

إذ إن:-

$\bar{X}$  = تقدير الوسط الحسابي.

$X_i$  = استجابات أفراد العينة.

$N$  = حجم العينة.

3- الوسط الحسابي الموزون :-

$$W\bar{X} = \frac{\sum F_i X W_i}{\sum F_i}$$

إذ إن:-

$W$  = الوسط الحسابي الموزون.

$F_i$  = التكرار.

4- الانحراف المعياري:- يستخدم لقياس التشتت وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات

انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي .

$$S = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{f_i - 1}}$$

إذ إن:-

$S$  = تقدير الانحراف المعياري.

$X_i$  = استجابات أفراد العينة.

Fi = التكرار .

X = تقدير الوسط الحسابي للاستجابات .

5- معامل الارتباط الخطي البسيط

$$R_{XY} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - x')(y_i - y')}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - x')^2 \cdot \sum_{i=1}^n (y_i - y')^2}}$$

6- معامل الارتباط المتعدد

$$R_{1.23} = \sqrt{\frac{r^2_{12} + r^2_{13} - 2r_{12} * r_{13} * r_{23}}{1 - r^2_{23}}}$$

$$R^2 = r * r$$

7- معامل التحديد  $R^2$  :-

8- معادلة الانحدار البسيط :-

$$\hat{Y} = \hat{a} + \hat{b}X_i$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

$$b = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

إذ إن :-

Y = قيمة y التقديرية .

A = القيمة الثابتة .

B = ميل خط الانحدار .

9- معادلة الانحدار المتعدد :-

$$\hat{Z} = \hat{a} + \hat{b}_1 X + \hat{b}_2 y$$

10- اختبار T- ويستخدم لقياس المعنوية الإحصائية للارتباط بين متغيرين .

$$T = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

إذ إن:-

$r$  = معامل الارتباط .

$n$  = حجم العينة (عدد المشاهدات) .

11- اختبار F:- ويستخدم لقياس المعنوية الإحصائية للاتجاه في معادلة الانحدار .

$$F = \frac{MSA}{MSE} = \frac{\text{mean square among}}{\text{mean square error}}$$

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

إلى السيد ..... المحترم

### م/استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استمارة استبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال والموسومة (التوافق بين الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية كمدخل لتحقيق التغيير الاستراتيجي - دراسة تحليلية لآراء القيادات في كليات جامعة كربلاء)

وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها .

وقد وقع الاختيار على كليات جامعة كربلاء بوصفها ميداناً للدراسة وذلك للمؤهلات التي تمتلكها في مجال التطبيق ، على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في المؤسسة التعليمية وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ، كي تكتمل الصورة ، لذا يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

- 1- إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة .
- 2- يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحياً .
- 3- يرجى الإجابة بوضع علامة ( ✓ ) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب إلى ذلك .

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا... ومن الله التوفيق

المشرف

المشرف

الباحث

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

أولاً: معلومات عامة

1- النوع الاجتماعي : ذكر  أنثى

2- المنصب الوظيفي

3- العمر: 20- 30  31-40  41-50  51-60

61 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي : دكتوراه  ماجستير

5- سنوات الخدمة :- 1-5  6-10  11-15  16-20

21- 25  26-30  31 سنة فأكثر

6- اللقب العلمي :-

7- عدد سنوات الخدمة في المنصب الوظيفي

## ثانياً:- متغيرات الدراسة

- 1- **الذكاء الاجتماعي:** قدرة الفرد على تحليل المواقف والحالات الاجتماعية واستخدام هذا التحليل في اتخاذ القرارات . ويتضمن الأبعاد الآتية:-  
 أ- **الفهم الاجتماعي:** يتضمن القدرة على التعامل بشكل جدي مع الثقافات والبيئات الأخرى، والقدرة على تطوير الأفراد والتوافق معهم.

أبعاد المقياس					الفقرات	ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق لحد ما	أتفق	أتفق تماماً		
					أمتلك القدرة على التعامل مع الأشخاص من بيئات ذات ثقافات مختلفة.	1
					أمتلك القدرة على التوافق مع الأفراد وتطوير مهاراتهم.	2
					أتفهم ما يريد أن يعبر عنه الأفراد الآخرون من خلال تعابير الوجه.	3
					أمتلك تصورات دقيقة عن الواقع العملي والمواقف الاجتماعية المحيطة بالعمل.	4
					أفهم المحفزات الاجتماعية في الكلية لتعزيز الفعالية زملاء العمل لتنفيذ أعمالهم.	5

- ب- **الادراك الاجتماعي:** عملية جمع وتفسير المعلومات المتوفرة عن الآخرين للوصول إلى فهم أدق لسلوكهم.

أبعاد المقياس					الفقرات	ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق لحد ما	أتفق	أتفق تماماً		
					أمتلك القدرة على جمع المعلومات من أجل فهم أدق لأي مشكلة تؤثر على بيئة العمل.	6
					أدرك الحلول الاجتماعية الممكنة لاختيار الحل الأفضل في العمل.	7
					أدرك البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها للإسائة والطلاب.	8
					أستطيع إعطاء لتفسيرات المناسبة لزملاء العمل عن البيئة المحيطة بالكلية للتوافق معها.	9
					أفسر المعلومات المتوفرة عن الآخرين للوصول إلى فهم أدق لسلوكهم في العمل.	10



ت- الذاكرة الاجتماعية: هي اعادة بناء الماضي من معلومات وبيانات اجتماعية للفرد .

أبعاد المقياس					الفقرات	ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق لحد ما	أتفق	أتفق تماماً		
					أستخدم المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات الصحيحة في العمل.	11
					أعتمد على التجارب عن الاحداث الاجتماعية السابقة في التعامل مع الاحداث الحالية والمستقبلية.	12
					أأخذ معظم القرارات في إطار القيم والمعتقدات الاجتماعية السائدة.	13
					أستعيد المعلومات الاجتماعية المخزونة في ذاكرتي عند حدوث مواقف مشابهة مرتبطة بالحدث.	14
					أملك قدرات عالية على تذكر الوجوه والأسماء والمواقف الاجتماعية.	15

ث- الابتكار الاجتماعي: تجسيد لقدرة القيادات الإدارية على انتاج أكبر قدر ممكن من الحلول المتنوعة أو التفسيرات لوظيفة أو مشكلة اجتماعية .

أبعاد المقياس					الفقرات	ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق لحد ما	أتفق	أتفق تماماً		
					أقوم بتكوين أفكار غير المتوقعة بشكل أفكار ابتكارية.	16
					أستخدم الأفكار الابتكارية في مجال عملي الذي أؤديه.	17
					أمتلك أفكار الابتكارية التي تفسر المواقف الاجتماعية بوضوح لجعلها مفهومة من لدن أعضاء الكلية.	18
					أستخدم الأفكار الابتكارية لإنتاج حلول نوعية للمشكلات الموجودة.	19
					أشجع الأفكار الابتكارية.	20

ج- المعرفة الاجتماعية: هي بناء مجموعة من الشبكات التفسيرية، وهذه المعرفة هي من الموجودات غير الملموسة التي تولد القدرة أو المهارة للفرد لإعطاء التفسيرات عن المواقف الاجتماعية .

أبعاد لمقياس					الفقرات	ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق لحد ما	أتفق	أتفق تماماً		
					أمتلك المعرفة الاجتماعية التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات في الموقف الطارئة.	21
					أشجع ألتدريسيين على ألبحث أالمستمر عن بطلل جديدة لإنجاز الأعمال.	22
					أدرك ألبينة ألتقافية ألسائدة في ألكلية ألتتي تشكل ألعرفة ألتجتماعية.	23
					أمتلك قدرة لإعطاء تفسيرات عن أالمواقف ألتجتماعية ألتتأاد ألى ألعرفة ألتجتماعية.	24
					أمتلك قلة عد معرفية ضمنية متقدمة عن تفاصيل عمل ألكلية.	25

2- سلوك المواطنة التنظيمية : سلوك خارج الدور يعود بالفائدة على المنظمة وهو سلوك اختياري يتجاوز التوقعات الحالية للدور . وتتضمن الأبعاد الآتية:-  
أ- الإيثار: هو السلوك الذي يكون مرتبطاً بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع سلوك مساعدة الآخرين لحل المشاكل المرتبطة بالعمل.

أبعاد لمقياس					الفقرات	ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق لحد ما	أتفق	أتفق تماماً		
					أقوم بمساعدة ألافاد في ألكلية لألاء ألمهام ألموكلة ألبهم.	26
					أرشد ألعاملين ألتجدد وأوجههم على ألساليب ألعمل وكيفية ألاء ألمهام.	27
					أساعد زملاء ألعمل بتخفيف أعباء ألعمل بما يؤدي ألى سرعة ألتجازه.	28
					أعمل بعد أوقات ألتدولم ألت رسمية إن ألتقتضت ألمصلحة ألعامة ذلك.	29
					أتعاون مع زملاء ألعمل بما يسهم في زيادة ألتلتزام ألتتنظيمي.	30

ب- المشاركة الطوعية: وتتضمن إحساس الفرد بالمسؤولية وقلقه بشأن حياة المنظمة فيعمل على تقديم اقتراحات لتقليل الكلفة أو تقديم أفكار للوصول إلى تشغيل أكثر كفاءة .

أبعاد المقياس					الفقرات	ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق لحد ما	أتفق	أتفق تماماً		
					أقدم المقترحات التي تساعد في تطوير الكلية.	31
					أرتبط بمسؤولية أخلاقية تجاه الكلية لتطوير عملها ونجاحها.	32
					أقدم اقتراحات تشغيلية بناءة من أجل تقليل الكلفة.	33
					أخذ زمام المبادرة في العمل للتكيف مع التغيير.	34
					أرغب في الاتصال والتنسيق مع زملائي في العمل.	35

ت- الروح الرياضية: هي قدرة التكيف مع الصعاب .

أبعاد المقياس					الفقرات	ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق لحد ما	أتفق	أتفق تماماً		
					أتجنب الشكوى والتنظلم إلى الإدارة العليا عند حدوث المشاكل البسيطة.	36
					أقبل الانتقاد الموجه لي وإن كان غير واقعي.	37
					أتبع الأسلوب الكفوء في حل المشكلات لتسوية الصراعات بين زملاء العمل.	38
					أعالج الاحباطات الوظيفية دون تذمر أو شكوى.	39
					أكون موقفاً إيجابياً تجاه المواقف السلبية في العمل.	40

ث- الضمير الحي : هو في الأصل التزام عام يتجاوز من خلاله الأفراد الحدود الدنيا لمتطلبات العمل.

أبعاد لمقياس					الفقرات	ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق لحد ما	أتفق	أتفق تماماً		
					ألتزم بالقرعة والإجراءات التنظيمية دون رقابة.	41
					أنفذ الواجبات بشكل يتجاوز المهام الموكلة لي.	42
					أحضر إلى مكان العمل في الوقت المحدد دون تأخير وأبدأ عملي فوراً.	43
					أشعر بأني جزء من الكلية وأعمل لصالحها.	44
					ألتزم بالآلاء الذي يتجاوز الحدود الدنيا لمتطلبات العمل.	45

ج- الكياسة: وهي توجه الفرد نحو منع المشاكل التي تصادفه في العمل.

أبعاد لمقياس					الفقرات	ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق لحد ما	أتفق	أتفق تماماً		
					أقوم بإعلام الأقران الآخرين بالمشكلات التي للصلة بالعمل لتجنب وقوعها مستقبلاً.	46
					أقدم للمشورة والمعلومات الضرورية للأقران الآخرين في الكلية لتلافي حدوث المشكلات.	47
					أبادر بالاتصال بالآخرين قبل أية قرارات تؤثر على عمالهم.	48
					ألتجنب خلق مشكلات مع زملاء العمل.	49
					أنسق بين الأقران أو المجموعات المختلفة لتعزيز روح التعاون بينهم.	50

3- التغيير الاستراتيجي: تغييرات في توسع استراتيجية الشركة متمثلة في مجال عملها، وزيادة مواردها، ومزاياها التنافسية، والاستراتيجية. اي هو طريقة لتغيير رؤية واهداف الشركة لتحقيق النجاح.. ويتضمن الابعاد الاتية:-

أ- تغيير العملية: يقتصر على شكل الهيكل ومسارات التقارير والاجراءات التي لا تدعم السياق الاستراتيجي الجديد. ويهدف تغيير العملية الى دعم الموظفين، ومساعدة الزبائن في التواصل مع المنظمة، و رقابة الجودة، والرقابة المالية والادارية.

أبعاد لمقياس					الفقرات	ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق لحد ما	أتفق	أتفق تماماً		
					51	يتم تغيير العملية التعليمية لمساعدة الطلبة في الوصول الى المعلومة باقل جهد ومعوقات.
					52	تصمم العمليات التعليمية من خلال بلج جديدة تعزز من رضا التدريسيين والطلبة في الكلية.
					53	عند تصميم العملية التعليمية يؤخذ بالحسبان معرفة الالارة بجميع مستوياتها بمجريات الاحداث في الكلية.
					54	عند تغيير العملية التعليمية يتم للتأكد من التدريب العملي والخبرة في مجال لقاء المحاضرات .
					55	تصمم العملية التعليمية من خلال خطط دراسية جديدة لدعم وتعزيز التغيير الاستراتيجي المنشود.

ب- تغيير الثقافة التنظيمية:- يشير الى تغييرات في قيم ومواقف واعتقادات العاملين وسلوكياتهم، ويتعلق تغيير الثقافة التنظيمية بكيفية تفكير الافراد العاملين .

أبعاد لمقياس					الفقرات	ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق لحد ما	أتفق	أتفق تماماً		
					56	أعمل على اشاعة ثقافة للتغيير في المجال التعليمي.
					57	أعزز القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تتناغم مع الاستراتيجية التعليمية الجديدة.
					58	أستعمل وسائل فاعلة لتقوية الثقافة التنظيمية الجديدة التي سوف أتبناها.
					59	أقوم بتقليل مقاومة للتغيير من خلال اتباع أسلوب اقناعي يجعل الافراد يقبلون التغيير .

					60	أمارس طقوس رسمية معينة لترسيخ الثقافة الجديدة .
--	--	--	--	--	----	---

ت- تغيير الهيكل التنظيمي: التغيير في صيغ تفويض الافراد (توزيع السلطة)، و العمل الفرقي والتعاوني، والمركزية واللامركزية، واجراء تغييرات في المستويات التنظيمية الهرمية بما يتناسب مع المحتوى الاستراتيجي، والاعتقاد بان التخصص في اداء العمل يتوقف على طبيعة التحديات التي تواجه المنظمة والفرص المتاحة امامها .

أبعاد المقياس					الفقرات	ت
لا يتفق تماماً	لا يتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					61	أشجع العمل الفرقي والتعاوني بين الاقسام المختلفة لتحقيق أهدافها.
					62	تغير عمادة الكلية للمستويات التنظيمية الهرمية بما يتناسب مع محتوى التغيير الاستراتيجي.
					63	أعتقد بان التخصص في اداء العمل يتوقف على طبيعة التحديات التي تواجه الكلية والفرص المتاحة امامها .
					64	أقوم بتفويض الصلاحيات اللازمة الى المستويات الادارية الادنى في الكلية .
					65	تتبنى عمادة الكلية الهيكل التنظيمي الرسمي في اداء عملها .

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا  
إلى الاستاذ ..... المحترم

### م/استمارة تحكيم استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...  
نضع بين أيديكم استمارة تحكيم استبانة وهي جزء من متطلبات اطروحة دكتوراه  
في إدارة الأعمال والموسومة ( دور الذكاء الاجتماعي والمواطنة التنظيمية في تحقيق التغيير  
الاستراتيجي - دراسة استطلاعية في كليات جامعة كربلاء).  
وسيتم اخذ عينة عمدية طبقية من الاساتذة في كليات الجامعة . وسيتم استخدام مقياس  
ليكرت الخماسي في استمارة الاستبانة.

أملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة ومدى انتماء فقراتها للمتغير  
ووضوحها وامكانية اضافة او تعديل فقرات معينة، وذلك لما تمتلكه من خبرة وإلمام في  
هذا المجال .

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا... ومن الله التوفيق

المشرف الباحث  
المشرف  
المشرف  
يزن سالم محمد  
ا.د. عبد الحسين حسن حبيب  
ا.د. علاء فرحان طالب

أولاً:- معلومات عامة

- 1- النوع الاجتماعي :- ذكر  أنثى
- 2- العمر :- 30- 20  40-31  50-41  60- 51   
61 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي :- دكتوراه  ماجستير
- 4- سنوات الخدمة :- 5-1  10-6  15-11  20- 16   
25- 21  30- 26  31 سنة فأكثر
- 5- اللقب العلمي :-

## ثانياً:- متغيرات الدراسة

**أولاً:- الذكاء الاجتماعي:** قدرة الفرد على تحليل المواقف والحالات الاجتماعية واستخدام هذا التحليل في اتخاذ القرارات. (Ayranci,2011: 10)

**1- الفهم الاجتماعي:** يتضمن القدرة على التعامل بشكل جدي مع الثقافات والبيئات

الأخرى، والقدرة على تطوير الأفراد والتوافق معهم. (Goleman,1998:102).

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة			
1	لدي القدرة على التعامل مع الاشخاص من بيئات وثقافات مختلفة.							
2	لدي القدرة على التوافق مع الافراد وتطويرهم.							
3	أفهم ما يريد ان يعبر عنه الافراد الاخرين من خلال وسائل الاتصال.							
4	امتلك تصورات دقيقة عن الواقع العملي والمواقف الاجتماعية المحيطة به.							
5	أفهم وافسر المحفزات الاجتماعية في المنظمة وأعزز دافعية العاملين لتنفيذ أعمالهم.							

**2- الادراك الاجتماعي:** عملية دمج وتفسير المعلومات المتوافرة عن الآخرين للوصول

إلى فهم أدق لسلوكهم" (جيرالد وبراون، 2009: 87).

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة			
1	لدي القدرة على جمع المعلومات من اجل حل المشاكل الاجتماعية.							
2	أدرك الحلول الممكنة وأختار الحل الافضل.							
3	أدرك البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها الافراد وأحاول تفسيرها الى الاخرين.							
4	لدي القدرة على اعطاء التفسيرات عن البيئة المحيطة بالمنظمة للتكيف لها.							



					أفسر المعلومات المتوافرة عن الاخرين للوصول الى فهم ادق لسلوكهم.	5
--	--	--	--	--	---	---

3- الذاكرة الاجتماعية: هي إعادة بناء الماضي من معلومات وبيانات اجتماعية للفرد (Winter,2009:610).

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة			
1	تتوفر لدي المعلومات الاجتماعية الكافية لاتخاذ القرارات الصحيحة.							
2	أحفظ التجارب السابقة عن الاحداث الاجتماعية وأتعامل معها وفقا لذلك.							
3	أأخذ معظم القرارات في إطار الموروثات والمعتقدات الاجتماعية.							
4	أستعيد المعلومات الاجتماعية المخزونة في ذاكرتي عند حدوث مواقف مرتبطة بهذه المعلومات.							
5	أمتلك قدرات عالية على تذكر الوجوه والأسماء والمواقف الاجتماعية.							

4- الابتكار الاجتماعي: تجسيد لقدرة القيادات الإدارية على إنتاج أكبر قدر ممكن من الحلول المتنوعة أو التفسيرات لوظيفة اجتماعية أو مشكلة (weis,2008:31).

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة			
1	أقوم بتكوين وتركيب الافكار غير المترابطة بشكل افكار جديدة وابتكارية.							
2	أستخدم تلك الافكار الجديدة والابتكارية في الاعمال التي أؤديها.							
3	تفسر الافكار الابتكارية المواقف الاجتماعية بوضوح وتجعلها مفهومة من قبل اعضاء المنظمة.							

					تجسد الافكار الابتكارية قدرة القيادات الادارية لإنتاج حلول اكثر للمشكلات الموجودة.	4
					أشجع الأفكار الابتكارية وأن كانت ذات مخاطر عالية.	5

**5- المعرفة الاجتماعية:** فهي بناء لمجموعة من الشبكات التفسيرية، وهذه المعرفة هي من الموجودات غير الملموسة التي تولد القدرة أو المهارة للفرد لإعطاء التفسيرات عن المواقف الاجتماعية. (Manuel,2010:8).

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة			
1	للمعرفة الاجتماعية دور في عملية اتخاذ القرارات في المواقف الطارئة.							
2	أشجع العاملين على البحث المستمر عن بدائل جديدة لإنجاز الأعمال.							
3	تعتمد المعرفة الاجتماعية على البيئة الثقافية السائدة في المنظمة.							
4	تولد المعرفة الاجتماعية قدرة او مهارة الفرد لإعطاء تفسيرات عن المواقف الاجتماعية.							
5	تمتلك الكلية قواعد معرفية صريحة (موثقة) ومتقدمة عن تفاصيل عملها.							

**ثانياً: المواطنة التنظيمية:** سلوك خارج الدور يعود بالفائدة على المنظمة وهو اختياري

ويتجاوز التوقعات الحالية للدور. (Chien,2010: 2)

1- **الإيثار:** هو السلوك الذي يكون مرتبطاً بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع سلوك مساعدة

الآخرين لحل المشاكل المرتبطة بالعمل (Koopmann, 2010: 4).

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	واضحة	غير واضحة	
1	أقوم بمساعدة الافراد داخل المنظمة لأداء المهام الموكلة اليهم.							
2	أرشد وأوجه العاملين الجدد على اساليب العمل وكيفية اداء المهام.							
3	أساعد زملاء العمل بتخفيف العمل المتراكم عليهم وبما يؤدي الى سرعة انجازه.							
4	ارغب في الاتصال والتنسيق مع زملائي في العمل.							
5	يسهم التعاون بين الافراد في زيادة الالتزام التنظيمي.							

2- **المشاركة الطوعية:** وتتضمن إحساس الفرد بالمسؤولية وقلقه بشأن حياة المنظمة فيعمل

على تقديم اقتراحات لتقليل الكلفة أو تقديم أفكار للوصول إلى تشغيل أكثر كفاءة (Bukhari

.et al, 2010:7).

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	واضحة	غير واضحة	
1	أهتم بشؤون المنظمة بتقديم المقترحات التي تساعد في تطويرها.							
2	أرتبط بمسؤولية اخلاقية تجاه المنظمة وأسعى لتطوير عملها ونجاحها.							
3	أقدم اقتراحات افضل لتقليل الكلفة او تقديم اقتراحات تشغيلية بناءة.							
4	أخذ زمام المبادرة في العمل وأتكيف مع التغيير.							

					أعمل بعد أوقات الدوام الرسمية إن اقتضت المصلحة العامة ذلك.	5
--	--	--	--	--	--	---

### 3- الروح الرياضية: هي قدرة التكيف مع الصعاب (Organ, 2006: 71).

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة			
1	أتجنب الشكوى والتظلم الى الإدارة العليا عند حدوث المشاكل البسيطة.							
2	أتقبل الانتقاد الموجه الي وان كان غير واقعي.							
3	أتبع الاسلوب البناء في حل المشاكل ومنع الصراعات بين زملاء العمل وتسويتها.							
4	أتقبل الاحباطات الوظيفية دون تدمير او شكوى.							
5	يكون موقفي ايجابي تجاه المواقف السلبية في العمل.							

### 4- الضمير الحي: هو في الأصل التزام عام يتجاوز من خلاله الأفراد الحدود الدنيا لمتطلبات

العمل (Danaeefard et al, 2010: 149).

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة			
1	ألتزم بالقواعد و الإجراءات التنظيمية حتى وبدون رقابة.							
2	أنفذ الواجبات بشكل يتجاوز المهام الموكلة الي.							
3	أحضر الى مكان العمل في الوقت المحدد دون تأخير وابدأ عملي فوراً.							
4	أشعر بانى جزء من المنظمة وأعمل لصالحها.							
5	لدى التزام بالأداء الذي يتجاوز الحدود الدنيا لمتطلبات العمل.							

5- الكياسة: وهي توجه الفرد العامل نحو منع المشاكل التي تصادفه في العمل.  
(Danaeefard et al, 2010: 149).

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة			
1	أقوم بإعلام الأفراد الآخرين بالمشكلات ذات الصلة بالعمل لتجنب وقوعها مستقبلاً.							
2	أقدم المشورة والمعلومات الضرورية للأفراد الآخرين في المنظمة.							
3	أبادر بالاتصال بالآخرين قبل اية قرارات تؤثر على اعمالهم.							
4	أتجنب خلق مشاكل مع زملاء العمل.							
5	أنسق بين أفراد او مجموعات مختلفة مما يعزز روح التعاون بينهم.							

**ثالثاً: التغيير الاستراتيجي:** تغيرات في توسع استراتيجية الشركة متمثلة في مجالها، انتشار مواردها، مزاياها التنافسية، والاستراتيجية. اي هو طريقة لتغيير رؤية واهداف الشركة لتحقيق النجاح. (Naghibi & Baban, 2011: 542)

1- **تغيير العملية:** و يقتصر على شكل الهيكل ومساقات التقدير والاجراءات التي لا تدعم السياق الاستراتيجي الجديد. ويهدف تغيير العملية الى دعم الموظفين، مساعدة الزبائن في التواصل مع المنظمة، قابلية الجودة، الرقابة المالية والادائية. (Macmillan & Tampoe, 2000: 219-220).

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة			
1	يتم تغيير العملية التعليمية لمساعدة الطلبة في الوصول الى الكلية باقل جهد ومعوقات.							
2	تصمم العمليات بشكل يعزز من رضا العاملين في الكلية.							
3	عند تصميم العملية يؤخذ بالحسبان معرفة الادارة بجميع مستوياتها بمجريات الاحداث في							

					الكلية.
					4 عند تغيير العملية يتم التأكد من استخدام اموال الكلية وفق المعايير المحاسبية المقبولة.
					5 تصمم العملية لدعم وتعزيز التغيير الاستراتيجي المنشود.

**2- تغيير الثقافة التنظيمية:-** يشير الى تغييرات في قيم ومواقف واعتقادات العاملين وسلوكياتهم، ويتعلق تغيير الثقافة التنظيمية بكيفية تفكير الافراد العاملين. (Daft,2001:357) .

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة			
1	تعمل ادارة الكلية على اشاعة القيم التي تشجع التغيير.							
2	تعزز ادارة الكلية القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تتناغم مع الاستراتيجية الجديدة.							
3	لدى ادارة الكلية وسائل فاعلة لتقوية الثقافة الجديدة التي سوف تتبناها.							
4	تقوم ادارة الكلية بتقليل مقاومة التغيير من خلال اتباع اسلوب اقناعي يجعل الافراد يقبلون التغيير.							
5	تمارس ادارة الكلية طقوس معينة لترسيخ الثقافة الجديدة .							

3- تغيير الهيكل التنظيمي: التغيير في صيغ تفويض الافراد (توزيع السلطة)، العمل الفرقي والتعاوني، المركزية واللامركزية، اجراء تغييرات في المستويات التنظيمية الهرمية بما يتناسب مع المحتوى الاستراتيجي، والاعتقاد بان التخصص في اداء العمل يتوقف على طبيعة التهديدات التي تواجه المنظمة والفرص المتاحة امامها. (Macmillan & Tampoe, 2000: 220) .

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة			
1	تشجع ادارة الكلية العمل الفرقي والتعاوني بين مختلف مستويات في الكلية.							
2	تغير ادارة الكلية المستويات التنظيمية الهرمية بما يتناسب مع محتوى التغيير الاستراتيجي.							
3	تعتقد ادارة الكلية بان التخصص في اداء العمل يتوقف على طبيعة التهديدات التي تواجه المنظمة والفرص المتاحة امامها .							
4	تقوم ادارة الكلية بمنح الصلاحيات اللازمة الى المستويات الادنى في فيها.							
5	تهيكل ادارة الكلية نشاطاتها وفق تنظيم رسمي لسلوك العاملين من خلال عمليات الخصوصية ، المعيارية، والرسمية.							

## Abstract

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

To achieve study aims, hypothetical diagram is set ,identifying the nature of relation between the dimensions of independent variables and those of the dependent variable , To explore the nature of this relation, several hypotheses are formulated , These hypotheses are tested by way of using advanced statistical means ,applying the statistical program For windows- spss-16, and using the simple correlation to measure the connection relationship between variables , T – test to know the significant of this relationship and F – test to identify the importance of regression equation.  $R^2$  – test is also used to explain the range of effect of the independent variable in the dependent variable. All Colleges of Karbala University is chosen study to population and their number (16) Colleges by many specialties and this give importance to study a study and generation ability it's conclusions, The sample of the study chosen purposive sample meet Study Conditions which consists of (103) persons ,including Leaders represented by Colleges Boards in University. Aquestionaire is used as a main tool in data collection related to the empirical side of the study. The study reaches at a number of conclusions, the most important of which are :-

1- There is Multy correlation relationships between variables(Social Intelligence and Organizational Citizenship behavior ) and (Strategic Change ) was More than simple correlation Value between Above variables. And This Enhancing of Study for Select Gather variables .



4- There is an effectiveness relationship which are important to Social Intelligence and Organizational Citizenship behavior in Strategic Change. And This Enhancing of Study Direction for Select tow independent variables (Social Intelligence and Organizational Citizenship behavior) to effect in the dependent variable (Strategic Change),was Multy regression value More than simple regression value for each independent variable to effect in dependent variable .



Republic of Iraq

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
Karbala University

College of Management and Economics

Business Administration Department.

Higher Studies

**Contingency Between Social Intelligence and Organizational  
Citizenship Behavior as Approach to achievement Strategic  
Change**

**An Analytical Study to Leaders Opinions in Colleges of  
Karbala University**

**A thesis Submitted To The Council of the College of  
Administration and Economics, Karbala University, in  
Partial Fulfillment of the Requirements for PH.D. Degree in  
Business Administration Sciences**

**By**

**Yazin Salim Mohammed**

**Supervisor**

**Prof. Dr  
Alaa Farhan Talib  
2015 AD**

**Prof.Dr  
Abdul-Hussein Hassan Habib  
1436 AH**