

دور الدعم المنظمي المدرك في تحديد نمط التغيير
الملائم: بحث ميداني في وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي

أ.م.د. هديل كاظم سعيد
زينب سعدي سلمان
جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص:

أن الغرض من هذا البحث هو تسليط الضوء على العلاقة بين الدعم المنظمي المدرك ومجالات التغيير الملائم في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وسعى البحث الى تحقيق جملة من الأهداف المعرفية والتطبيقية ومحاولة الخروج بجملة توصيات للوزارة المبحوثة بما يسهم في تحقيق اهدافها المرجوة، وبناءً على ذلك تم توضيح العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية من خلال صياغة بعض الفرضيات الأساسية والفرعية. وقد اعتمدت الاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، ووزعت على عينة مكونة من (86) موظفاً في دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي كان عددها (7) دوائر، وتحليل بيانات البحث تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS فيرجن 16) و; كما جرى استخدام الادوات الاحصائية: "النسبة المئوية للتكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط لسبيرمان، الانحدار الخطي البسيط". وفي اطار مناقشة النتائج قدم البحث عدداً من الاستنتاجات أهمها وجود الدعم المنظمي المدرك بأبعاده اذ أسهم في تشجيع الموظفين على تبني سلوكيات التعاون والمشاركة التي جعلهم أكثر التزاماً، وبالتالي يؤدي ذلك الى رفع مستوى الأداء وتحقيق الفاعلية التنظيمية في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها، أما فيما يخص أهم التوصيات فأن من الضروري استخدام مصادر الدعم المنظمي المدرك وزيادة الاهتمام بتطبيق وتنفيذ مجالات التغيير المنظمي لدى المنظمات وذلك من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها بأفضل شكل ممكن.

الكلمات المفتاحية: الدعم المنظمي المدرك، التغيير المنظمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

The Role of perceived organisational support in determining the appropriate pattern of change

Field research in the Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abstract:

The purpose of this paper is to highlight the relationship between perceived organisational support and the fields of the appropriate change in the Ministry of Higher Education and Scientific Research, and sought search to achieve a number of cognitive and practical goals and try out, among other recommendations to the ministry researched to help achieve the desired goals, and based on it was clarified find the relationship between the main and subsidiary variables through the formulation of some of the basic assumptions and subsidiary. Resolution has been adopted as a tool in data and information relating to research collection, and distributed to a sample of 68 employees in the departments of the Ministry of Higher Education and Scientific Research, which was the number (7) Chambers and analysis of research data were

statistical use software ready (SPSS Virgin 16) and (Excel) the most important statistical tools used in the analysis are: "the percentage of recurrence, the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, the link to the Spearman coefficient, simple linear regression" in the framework of the discussion of the results Search made a number of conclusions among which the perceived organizational support dimensions as shares in encourage employees to adopt behaviors of cooperation and participation, which made them more committed, and thus lead to increased performance and achievement of organizational effectiveness in a dynamic environment in which they operate, but with regard to the most important recommendations, it is necessary to use sources of perceived organizational support and increased attention to the application and implementation of the fields of change organizational among organizations through access to the experiences of developed countries and benefit from the best possible way.

Keywords: perceived Organizational Support, Organizational Change, Ministry of Higher Education and Scientific Research

المقدمة:

إن قيام المنظمة بأنشطة حرة تلقائية اختيارية لتقديم المساعدة والمساندة للموظفين تؤخذ كدليل على مساندة وتأييد المنظمة وأهتمامها بموظفيها، ومن الأسباب التي أدت الى اختيار موضوع الدعم المنظمي المدرك هي لمعرفة أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، كذلك الآثار المترتبة عليه وأثره في التغيير المنظمي. إذ من الممكن أن يشكل الدعم المنظمي المدرك مناخاً تنظيمياً يتسم بزيادة رضا الموظفين والتزامهم ومشاركتهم وتنمية دافعيّتهم نحو العمل. ومن هذا المنطلق أنصب أهتمام البحث الحالي على معرفة الدعم المنظمي المدرك الذي سيؤدي إلى زيادة التزام الموظفين وإحساسهم بالتنمية الذاتية، بالإضافة الى ذلك شعور الموظفين وإدراكهم بهذا الدعم وتلك المساندة سيمدهم بمزيد من العناية والأهتمام بتنمية خبراتهم ودافعيّتهم نحو العمل والإنتاجية وما سيؤثره على التغيير المنظمي، لاسيما وأن أغلب المنظمات تسعى لأختيار أفضل الأساليب وتوفير المناخ الملائم لأطلاق طاقاتها بالأبتعاد عن النمطية وأطلاق القدرات للأبتكار والأبداع بما يكفل للمنظمة من تحقيق أهدافها والتكيف مع التغيير الذي لم يعد حالة أستثنائية في بيئة المنافسة الدائمة التغيير لمواكبة الأبتكارات والمعارف المتسارعة للتكيف مع البيئة بأحداث تغييرات في المجالات التنظيمية الأساسية، ويبرز هذا الموضوع في البيئة العربية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق بشكل خاص لأنها بحاجة الى توجهات مستقبلية وأفكار جديدة لزيادة فعالية الأداء، وكما يجب توفير أشكال متعددة من الدعم المنظمي المدرك، وذلك لأهمية موضوع الدعم المنظمي من جهة وأهميته في تحديد مجالات التغيير المنظمي من جهة أخرى، وكذلك بهدف معرفة الدور والأثر الذي ممكن أن يحدثه الدعم المنظمي المدرك في تحديد مجالات التغيير المنظمي، لذا ظهرت الحاجة الى هذا

البحث الذي أعتمد المدخل السلوكي في تحديد متغيرات المتجسدة في الدعم المنظمي المدرك كمتغير مستقل عبر أبعاده، ومجالات التغيير المنظمي كمتغير تابع عبر أبعاده. وبناءً على ما تقدم تكون هيكليّة البحث من أربعة فصول، أذ تناول الفصل الأول في مبحثه الأول على منهجية البحث ، في حين تناول المبحث الثاني عرضاً ومناقشةً لأهم الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات البحث. أما الفصل الثاني فقد وضح الجانب النظري للبحث أذ يمثل المبحث الأول الدعم المنظمي المدرك، وكان المبحث الثاني يمثل نمط التغيير المنظمي، أما المبحث الثالث فتناول الربط بين متغيرات البحث. في حين تناول الفصل الثالث الجانب العملي والتطبيقي للبحث. وأن الفصل الرابع والأخير مهمته أستعراض أهم الأستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:-

لقد أهتم الباحثون بالموضوعات السلوكية والنفسية داخل المنظمة بشكل كبير، وتتجلى ذلك في الدراسات النظرية والتطبيقية التي أجريت في العديد من دول العالم وعلى وجه الخصوص المتقدمة منها. لما لها من أهمية وأثار فاعلة في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، ومن هذه الموضوعات هو الدعم المنظمي المدرك الذي يلعب دور في تعزيز التزام الموظفين تجاه وظيفتهم وتحسين الأداء هذا من جهة. ومن جهة أخرى يشكل التغيير المنظمي أهم المتطلبات الأساسية لضمان التكيف مع التغيرات العديدة التي تتميز بها البيئة التي تعمل فيها المنظمات. سعياً للوقوف على العلاقة بين متغيرات البحث وللوصول الى نتائج تعزز من أداء الوزارة المبحوثة، وبناءً على ذلك يمكن إثارة بعض التساؤلات النظرية والعملية من المشكلة الرئيسية للبحث وكما يأتي:

التساؤلات النظرية:

1. ما الأسس المفاهيمية لمتغيرات البحث (الدعم المنظمي المدرك والتغيير المنظمي)؟
2. ما المقصود بالدعم المنظمي المدرك، وماهي أهم الموضوعات المتعلقة به.
3. ماهو مفهوم التغيير المنظمي؟ وماهي الاستراتيجيات المعتمدة فيه؟ وماهي مجالات؟

التساؤلات العملية:

1. ما مستوى ممارسات الدعم المنظمي المدرك من قبل الإدارة المعنية، وماهي أولوياته لدى الوزارة المبحوثة، وكيف يمكن للوزارة المبحوثة أن تعتمد بشكل مستمر؟
2. ماهو نمط ومستوى التغيير المنظمي وأشكاله في الوزارة المبحوثة؟

3. ماهو مستوى أدراك الدعم المنظمي المدرك في دوائر الوزارة ومدى تأثيره على الخدمات التي تقدمها كل دائرة؟

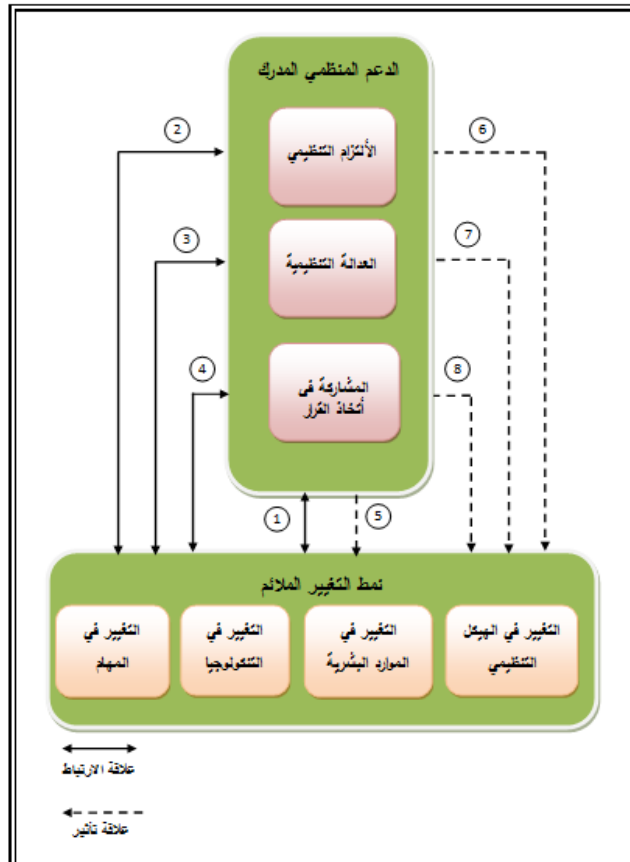
ثانياً: أهمية البحث:- تتجلى الأهمية العلمية للبحث من خلال المتغيرات المبحوثة، والتي تمثل موضوعات إدارية حديثة تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة، كما تبرز الأهمية التطبيقية من خلال أهمية العينة المبحوثة، والتي تتمثل في اختيار عينة من موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دوائرها المختلفة وهذا ما يؤدي الى أفادة المجتمع الذي تتعامل معه وأسهمه في تحسين أدائها من خلال اختيار نمط التغيير الملائم. والأهمية من خلال المساعدة في الوصول الى توصيات قد تساعد على تحسين أداء موظفي الوزارة وتطويره من خلال الدعم المنظمي المدرك من جانب، والوصول الى معرفة التغيير الملائم وتحديد نمطه من جانب آخر.

ثالثاً: أهداف البحث:- يمكن تحديد الأهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها بالاتي:

1. تقديم عرض نظري للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث (الدعم المنظمي المدرك والتغيير المنظمي) من خلال استعراض ماأوردته الأدبيات العربية والأجنبية التي تيسرت للباحثة.
2. التعرف على مدى أسهام ممارسات الدعم المنظمي المدرك داخل الوزارة المبحوثة والتعامل مع التغيير المنظمي.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين الدعم المنظمي المدرك والتغيير المنظمي في الوزارة المبحوثة.
4. تقديم مجموعة من الحلول للمشكلات التي تواجه الوزارة المبحوثة في مجال تطبيق الدعم المنظمي المدرك ومعرفة أثره في التغيير المنظمي.

رابعاً: الأنموذج الفرضي للبحث:-

أعتمد البحث في بناء نموذجه على دراسة (Allen et al, 2003) فيما يخص أبعاد متغير الدعم المنظمي المدرك ودراسة (Reddin, 1983) فيما يخص أبعاد المتغير التغيير المنظمي والشكل (1) يمثل الأنموذج الفرضي للبحث.



الشكل (1) الأنموذج الفرضي المقترح للبحث

المصدر: اعداد الباحثين

إذ تشير حركة الأسهم باتجاهين الى وجود علاقة ارتباط، أما باتجاه واحد أو متقطعة إذ أنها تشير الى وجود علاقة تأثير، ويمكن توضيح حركة أسهم المخطط بالآتي:

1. السهم (1) يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين الدعم المنظمي المدرك ونمط التغيير المنظمي.
2. السهم (2) يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين الالتزام التنظيمي ونمط التغيير المنظمي.
3. السهم (3) يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية ونمط التغيير المنظمي.
4. السهم (4) يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرار ونمط التغيير المنظمي.
5. السهم (5) يشير إلى وجود علاقة تأثير بين الدعم المنظمي المدرك ونمط التغيير المنظمي.
6. السهم (6) يشير إلى وجود علاقة تأثير بين الالتزام التنظيمي ونمط التغيير المنظمي.

7. السهم (7) يشير إلى وجود علاقة تأثير بين العدالة التنظيمية ونمط التغيير المنظمي.

8. السهم (8) يشير إلى وجود علاقة تأثير بين المشاركة في اتخاذ القرار ونمط التغيير المنظمي.

خامساً: فرضيات البحث:-

وتماشياً مع أهداف البحث فقد وضع الباحثان مجموعة فرضيات منها ما يخص علاقات الارتباط بين متغيرات البحث والأخرى تخص علاقات التأثير وكما يأتي:-

الفرضية الرئيسية الأولى للبحث: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم المنظمي المدرك والتغيير المنظمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في المهام).

الفرضية الرئيسية الثانية للبحث: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الدعم المنظمي المدرك ومجالات التغيير المنظمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في المهام).

سادساً: عينة البحث:-

حرصاً من الباحثين على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث، جرى اعتماد أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية (Stratified random Sampling) وهي إحدى الأساليب الإحصائية المستعملة في اختيار عينة البحث الملائمة يتم من خلالها تقسيم مفردات المجتمع (Population) على عدد من المجتمعات الجزئية (Subpopulation)، أن حجم العينة يبلغ (67) مديراً من مجتمع البحث البالغ (200) مديراً، إذ تم تطبيق المعادلة الواردة في القانون على فئات عينة البحث ممن يشغلون مناصب (رؤساء الأقسام، مسؤولي الشعب) فقط، وذلك لأن أن شاغلي مناصب (مدراء عامين، معاوني مدراء عامين) يبلغ عدد كلاً منهم مدير واحد في كل منصب، وبناءً عليه وزعت (122) استمارة استبانة تحسباً من احتمالية انخفاض نسبة الاسترجاع أو وجود استمارات غير صالحة للتفريغ، إذ بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (80) استبانة. (البياتي، القاضي: 2010، 169).

سابعاً: صدق وثبات الاستبانة:-

صدق الاستبانة (Validity): يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس، ويدل الصدق على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها وقدرة الاستبانة على قياس ما صممت لأجله وخلاف ذلك يؤدي الى عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه (الزبيدي، 2007، 13).

ثبات الاستبانة (Reliability): ويتحقق ثبات الاستبانة كما يرى (Baron, 1981) إذا كان مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لو أعيد تطبيقه بعد مدة من الزمن على الموظفين أنفسهم مرة أخرى. وأن

قيمة معامل الثبات البالغة (0.67) تعد كافية للدراسات التي تعتمد الاستبانة أداة لها. وللتأكد من ثبات أداة البحث قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (16) موظفاً من مجتمع البحث، وبعد (14) يوم أعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى على المجموعة نفسها، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل على وفق معامل "كرونباخ ألفا" Cronbach–Alpha (84%) وهي مقبولة ودالة إحصائياً في الوقت ذاته. وهذا يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للموظفين أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سيتم أستعراض بعض الدراسات السابقة لمتغيري البحث الدعم المنظمي المدرك والتغيير المنظمي وكالاتي:-

أولاً: دراسات الدعم المنظمي المدرك:

1- دراسة (الدليمي ، 2013): (العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرهما في سلوكيات فرق العمل)

الغرض من الدراسة هو معرفة طبيعة علاقة الدعم التنظيمي المدرك وممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرهما في سلوكيات فرق العمل، أذ طبقت الدراسة في ثلاثة شركات تابعة لوزارة الاسكان والاعمار العراقية تمثلت (شركة المعتصم، وشركة الرشيد، وشركة المنصور للمقاولات العامة الانشائية). وتم اخذ عينة عشوائية من هذه الشركات قوامها (110) أعضاء، وقد جمعت البيانات عن طريق الاستبانة بشكل رئيسي. وقد أظهرت النتائج أن ممارسات ادارة الموارد البشرية والدعم المنظمي المدرك أثرت وبشكل عالٍ على سلوكيات فرق العمل وهذا ما يدل على أن متغيرات ممارسات ادارة الموارد البشرية والدعم المنظمي المدرك تعمل وبشكل تداؤبي في تحسين سلوكيات فرق العمل.

2- دراسة (الفتلاوي ، 2013): (العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك وأثرهما في تحقيق التميز)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التأثير الوسيط للدعم التنظيمي المدرك لعلاقتة بالعدالة التنظيمية في تحقيق التميز ومدى العلاقات مابين هذه المفاهيم الفكرية، وتم تحديد حجم العينة على (299) تدريسياً في كليات جامعة الكوفة، لذا خرجت الدراسة بأستنتاجات بموضوعاتها الفكرية والتطبيقية شخّصت حقيقة وواقع فلسفة العدالة التنظيمية السائدة في بيئة التطبيق، وأيضاً مدى طبيعة الدعم التنظيمي المدرك في المنظمات المبحوثة.

3- دراسة (Eisenberger, et. al., 1986): (الدعم التنظيمي المدرك) " Perceived organizational support "

ركزت هذه الدراسة على أن درجة إدراك الأفراد للدعم التنظيمي تتأثر باختلاف أوجه وسبل معاملة الأفراد العاملين. أذ تم تحديد حجم العينة على مجموعة من العمال في بعض المنظمات، وقد توصلت الدراسة الى اختلاف درجة إدراك الدعم التنظيمي من منظمة إلى أخرى، أي إن إيديولوجية إدراك الدعم التنظيمي تؤكد على أن يدرك الفرد بأن زيادة جهودة في العمل لإنجاز أهداف المنظمة سيتم مكافأتها وتقديرها مادياً ومعنوياً من قبل المنظمة.

4- دراسة (Arboreta, 2011): (بناء الدعم التنظيمي المدرك من خلال العدالة: قياس الدور الوسيط لعامل الدعم التنظيمي المدرك على العلاقة بين تفاعلات العدالة والنتائج التنظيمية). (Building perceived organizational support through justice: the mediating effect of perceived organizational support on the relationship between justice interventions and organizational outcomes).

كان الهدف من إجراء هذه الدراسة هو التعرف على التداخلات العملية لتعزيز نقاط الدعم التنظيمي المدرك في أعداد وتفعيل العدالة من خلال توفير المعلومات (العدالة المعلوماتية)، وتشجيع الإقتراحات (العدالة الإجرائية)، وتم تحديد حجم العينة ل(173) مشاركاً، وقد توصلت الدراسة الى أنه توجد أقترحات مشجعة بمستوى أعلى من المتصور على الدعم التنظيمي. بالإضافة الى أن الدراسة أستنتجت تأثير نقاط الدعم التنظيمي التي تكون وسيطاً ما بين العلاقة بين تفاعلات العدالة والمخرجات التنظيمية التي تعتمد على الإلتزام العاطفي ودور الأداء.

ثانياً:- دراسات التغيير المنظمي:

1- دراسة (الرحيم، 2007): (التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف "دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية).

تناولت هذه الدراسة الكيفية التي يتم من خلالها معالجة التعارض ما بين التغيير والاستقرار بهدف تحقيق النمو، وقد شملت العينة (5) من المديرين و(16) رئيس مهندسين مسؤولين في شركة المنتجات النفطية، توصلت الى أن الشركة شهدت تغيرات بيئية كبيرة ومتسارعة في الوقت الذي كان على الشركة الاستمرار في القيام بدور فاعل من اجل النهوض في عملياتها بما يؤدي الى تكيفها والتغيرات في مختلف الميادين.

2- دراسة (الغريزي ، 2013): (دور التغيير التنظيمي في تطوير الخدمة التأمينية)

الهدف من البحث دراسة تطبيقية في شركة التأمين الوطنية العامة، لمساعدة الشركة المبحوثة في تحديد التأثير بين متغيرات البحث ومعرفة أي من المتغيرات أكثر تأثير في نشاطها، ولتحقيق أهداف البحث تم اختيار عينة قوامها (64) فرداً من الشركة المبحوثة، وأشارة النتائج بوجود علاقة ارتباط وتأثير لمتغيرات التغيير التنظيمي في الخدمة التأمينية، من وجهة نظراً المديرين أو من ينوب عنهم في شركة التأمين الوطنية العامة.

3- دراسة (Victor & Frances, 2002): (الأبعاد الخمسة للتغيير : مدخل متكامل لإدارة التغيير التنظيمي الاستراتيجي)

(The five dimensions of change: integrated approach to strategic organizational change management)

حاولت هذه الدراسة تقديم نموذج للتغيير التنظيمي ويسمى هذا النموذج بالنموذج الدائري ذو الأبعاد الخمسة للتغيير، عينة الدراسة تقديم أحد النماذج المهمة لعملية التغيير والذي يتضمن إبعاد تبدو مهمة ويجب أخذها بنظر الاعتبار عند إجراء أو التفكير بالتغيير التنظيمي. (دراسة نظرية)، توصلت الدراسة الى اعتبار التغيير التنظيمي نشاط معقد يتطلب الهيكلية والمعالجة ليكون فعالاً، وتحتاج الهيكلية والمعالجة إلى التركيز على سمات نموذج إدارة التغيير بدءاً بتطوير الإستراتيجية وصولاً إلى التنفيذ التشغيلي والتقييم.

4- دراسة (Hoogendoorn et. al, 2006): (نمذجة المنظمة المركزية للتغيير التنظيمي) (Modeling Centralized Organization of Organizational Change)

هدفت هذه الدراسة الى بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة من خلال نمذجة عمليات التغيير التنظيمي، فأستعملت نموذج المنظمة المفتوح الذي يغطي هيكل وسلوك المنظمة من أجل إن يتم تقديم التغيير التنظيمي فيه، طبقت هذه الدراسة على مجموعة من المنظمات المختلفة وتطبيق عملية التغيير على مستوى الفرد. (دراسة نظرية)، وتوصلت الدراسة على التمييز بين التغيير المخطط والتغيير التلقائي والتغيير المستند على الفرصة مع اعتماد التغيير المخطط فقط لنموذج الدراسة، كما أوجدت الدراسة وجوب أخذ المعتقدات وتغييراتها على المستوى الفردي في عملية التغيير.

ثالثاً: - الدراسات الرابطة:

1- دراسة (Cinite,et al, 2009): (قياس أدراك الجاهزية التنظيمية من أجل التغيير في القطاع العام)

(Measurement of Perceived Organizational Readiness for Change in the Public Sector)

إن الغرض الأساس من هذه الدراسة هو التعرف على أدراك الجاهزية التنظيمية وتفعيل الاستعداد التنظيمي المدرك إلى التغيير، تم استخدام عينة مأخوذة من خمس منظمات القطاع العام الكندية، توصلت الدراسة الى أن أدراك الاستعداد للتغيير من قبل المنظمات يتم من خلال ثلاث أمور فرعية: التزام المديرين بالتغيير والكفاءة في التعامل مع التغيير والدعم من المدير المباشر من جهة، وبالممارسات التنظيمية حول التغيير من جهة أخرى، ومعالجة أوجه القصور في تدابير الاستعداد التنظيمي للتغيير.

2- دراسة (Sandra A.,et al, 2011): (دور الدعم الاجتماعي في التعامل أثناء مرحلة التغيير التنظيمي اختبار لنموذج التكامل)

(The Role of Social Support in Coping during the Anticipatory Stage of Organizational Change: A Test of an Integrative Model)

والهدف من هذه الدراسة هو التعرف على كيفية استخدام الدعم الاجتماعي من خلال التغيير التنظيمي، وقد تم جمع بيانات المسح من (476) من المهنيين الصحيين العاملين في المستشفيات العامة الكبيرة التي تمر بمرحلة تغيير ذات نطاق واسع وتقليص حجمها، وتوصلت الدراسة الى أن أدراك الدعم له تأثير على الرضا الوظيفي، وذلك يتم عن طريق دعم المشرف الذي يمكن أدراكه من قبل الموظفين، لذا أن دعم المشرفين له آثار وعلاقة مع إدارة التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: الجانب النظري

سيتم تناول المفاهيم الاساسية للدعم التنظيمي المدرك ومجالات التغيير التنظيمي وكالاتي:

اولاً: الدعم التنظيمي المدرك

سيتم في هذه الفقرة تناول مفهوم الدعم التنظيمي المدرك وأبعاده وكالاتي:

- مفهوم الدعم التنظيمي المدرك:

يكتنف تحديد مفهوم دقيق للدعم التنظيمي المدرك صعوبة واضحة بسبب حداثة الموضوع من جهة، واختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب من جهة أخرى، إذ تبرز أهمية الدعم التنظيمي المدرك كمفهوماً هاماً في أدبيات الإدارة، كونه يقدم تفسيراً لعلاقة الموظفين بالمنظمة، فضلاً عن دوره في تفسير مواقفهم وسلوكهم اتجاه وظائفهم. ويلاحظ أن الدعم التنظيمي المدرك كمفهوم موجود في أدبيات الإدارة منذ

السبعين عام الماضية وفي مجالات متعددة كالتغيير الاجتماعي والصناعي (Zagenczyk, 2001:8). ووفقاً لرأي (Michael et al, 2005) فإن نظرية التبادل الاجتماعي تفترض بأن الموظفين يقدمون مخرجات عمل إيجابية مقابل الموارد القيمة التي يحصلون عليها (مثل الدعم الاجتماعي - الشعوري) من أرباب العمل بحسن حالتهم وبمساهمتهم، وتعمل هذه المنافع المعنوية على تشكيل موقف معين في أذهان الموظفين بأسم "الدعم المنظمي المدرك". وهذا ما أكد عليه الباحثون منذ فترة طويلة بأن المنظمات تشكل مصدراً مهماً للدعم المادي والاجتماعي والعاطفي للموظفين، وتمت الإشارة إليه لأول مرة في عام 1986 من قبل علماء النفس، وفي مجال الإدارة فيمكن القول بأن الدعم المنظمي المدرك يشير الى اعتقاد الموظفين بما تقوم به المنظمة وما يتعلق بتقدير أعمالهم وتقدير المديرين التنفيذيين لهم، والتي من الممكن أن تنعكس في زيادة التزامهم وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة (Pilevar et al, 2013:287). وعليه ستقوم الباحثتين بتصنيف تعاريف الدعم المنظمي المدرك الى ثلاثة أصناف أستناداً الى تعاريف الكتاب والباحثين، أذ أن هناك من ركز في تعاريفه على الموظفين في تفسيرهم للدعم المنظمي المدرك، وباحثون آخرون ركزوا في تعاريفهم على المنظمة في تفسيرهم للدعم المنظمي المدرك، في حين ركزوا باحثون آخرون في تعاريفهم على العلاقة بين المنظمة والموظفين: فقد عرف (Ahmed et al, 2011:784) الدعم المنظمي على اساس الموظفين "هو الدرجة التي يعتقد بها الموظفين أن المنظمة تهتم بهم وتقيم مدخلاتهم وتلبي حاجاتهم من خلال توفير الدعم والتعليمات والمساعدات اللازمة لتنفيذ مهامهم داخلها". وكما عرفه (الدليمي، 2013: 52) على اساس تركيزه على المنظمة "الدعم المنظمي المدرك هو أستعداد المنظمة لمكافأة الموظفين على الجهود التي بذلت من أجلها". وأخيراً ركز (Maria, 2012:8) في تعريفه على العلاقة بين الموظفين والمنظمة "الدعم المنظمي المدرك بأنه الأسناد القائم على الخبرات المتعلقة بالنية الايجابية لسياسات المنظمة والقواعد والأجراءات التي تؤثر على الموظفين".

-أهمية الدعم المنظمي المدرك:

تسعى المنظمات بأشكالها كافة أن تتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، لمواكبة التطورات الحاصلة في كافة المجالات، أذ يمكن للمنظمة أن تعتمد على المقدرات الجوهرية أي مقدرات الموظفين التي تساعد المديرين على التمييز بين الموظفين الجيدين وغير الجيدين داخل المنظمة، وفي أتخاذ الكثير من القرارات الإدارية التي تتمتع بها هذه الموارد وتميزها عن الموارد الاخرى داخل المنظمة. وهنا تبرز أهمية تبني المنظمة للدعم المنظمي المدرك من خلال تنمية خبرات الموظف والتحسين المستمر وتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والدعم المادي، كما تبرز أهمية الدعم المنظمي المدرك في تحديد سلوكيات وأتجاهات الموارد البشرية اللازمة لزيادة الرغبة والدافعية والولاء في العمل والدفاع عن سمعة المنظمة،

وهذه النتيجة الطبيعية لأدراك الموظفين بأن المنظمة تدعمهم وترعاهم وتدافع عنهم (الفتلاوي, 2013: 61).

– أبعاد الدعم المنظمي المدرك:

أختلف الباحثون والكتاب في تشخيص الأبعاد التي يستدل بها عن الدعم المنظمي المدرك وتحديد طبيعة تأثيره في المنظمة، وقد يرجع ذلك الى سعة هذا المتغير من حيث علاقاته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى وتأثيراته على المنظمة والموظفين من جهة، وتعدد مداخله من جهة أخرى. فقد أتجه بعض الباحثين الى عد الدعم المنظمي المدرك ثلاثي الأبعاد، فيما عدّها البعض الآخر رباعي وخماسي وسداسي الأبعاد، إذ إن هناك أبعاداً شكلت نسبة اتفاق عالية من قبل الباحثين والتي اعتمد البحث الحالي على تسلسلها التاريخي في طرحها كما موضحة في الجدول (1).

**** جدول (1) أبعاد الدعم التنظيمي المدرك وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين ****

ت	الأبعاد الباحث	الالتزام التنظيمي	المشاركة في اتخاذ القرار	العدالة التنظيمية	الرضا الوظيفي	تبادلية القائد العضو	الثقة التنظيمية	المكافآت	دعم القائد وعلاقتة بالمروسين	تنمية فرص الوظيفة	اداء المهمة	دوران العمل	الشخصية	سلوك المواطنة التنظيمية
1	Randall & Nathan, 1996					*								*
2	Linda Rodse, 2002			*				*	*					
3	David G. Allen et al, 2003	*	*	*	*					*		*		
4	المغربي، 2003	*	*	*		*								
5	النحساني، 2007			*			*						*	
6	Foong-Ming, 2008							*	*	*	*	*		
7	Tek-yew Lew, 2009	*				*	*			*		*		*
8	Jody A. Wer, 2009	*	*											
9	Awlcar & Athman, 2010	*	*		*									
10	Zainal Ariffin, 2010				*	*								
11	Korfre Tomobege, 2010											*	*	*
12	Dogan U.C.A.R. Ayse, 2010	*					*							
13	Erik Vandekamp, 2010	*											*	
14	Rentao Miao Heang, 2010		*		*						*			
15	Ren-Tao Miao, 2011		*		*						*			
16	Katherine Hyatt, 2011					*							*	*
17	DR. Jayasree Krishun, 2012	*	*	*	*	*		*		*	*			
18	Ali-Nezhad, Hasan, 2012			*				*	*					

			*	*	*								A.Celike M.Findik, 2012	19
										*	*		Jonathan I.Mitchell, 2012	20
		*										*	T.Hussain S.Asf, 2012	21
									*	*		*	Marc Ohana, 2012	22
										*	*	*	A.Gokul, G.Sridevi, 2012	23
					*	*		*		*			RK.ND. Darshani, 2013	24
						*					*	*	Nitesh S.Asok Kumars, 2013	25
	*									*	*		V.Sheel Amary, 2013	26
*							*		*				Jo Ann Duffy, 2013	27
									*		*	*	Elham Pilevar, 2013	28
							*		*			*	الدليمي، 2013	29
							*				*		الفتلاوي، 2013	30
5	5	5	5	5	5	6	6	7	9	11	13	14	المجموع	
16.6	16.6	16.6	16.6	16.3	16.6	20	20	23.3	30	36.6	43.3	46.6	الجزء/الكل*100	

المصدر : أعداد الباحثان بالاستناد الى أفكار الباحثين والكتاب أعلاه.

نستنتج مما سبق بأنه يوجد الكثير من الأبعاد التي من الممكن اعتمادها في دراسة الدعم المنظمي المدرك وبعد الاطلاع على أهم أبعاده بشكل عام، ترى الباحثان أن الاختلاف فيما بينها إنما يكمن في عددها وتسمياتها، وهو نتيجة منطقية لتباين الظروف والتوقيات التي شخصت فيها هذه الأبعاد، فضلاً عن اتجاهات ووجهات نظر كل باحث، وسيتم اعتماد الأبعاد الآتية في بحثنا الحالي: "الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار" لاعتمادها من قبل أكبر عدد من الباحثين في دراساتهم من جهة ، فضلاً عن انسجامها مع أهداف بحثنا من جهة أخرى.

ثانياً: التغيير المنظمي

- مفهوم التغيير المنظمي:

يعد مفهوم التغيير المنظمي من المفاهيم التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين، إذ أدرك المختصون في مجال الإدارة أهمية التغيير في حياة وتطور المنظمة، وذلك لأن عملية التغيير المنظمي تعد من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في مختلف المنظمات المعاصرة، بسبب الطبيعة البيئية التي تعيش فيها تلك المنظمات التي تتسم بالديناميكية العالية، وكما أن هذا العصر يتسم بالاستمرارية في عالم يكون الثابت الوحيد فيه هو التغيير أي التغييرات السريعة في كل مجالات الحياة "السياسية والاقتصادية والاجتماعية وحتى الفكرية" (Robbins,2009:540). لذا ينبغي على المنظمات أن تنمو سريعاً لمجاراة هذا التغيير، وأن تتوجه نحو أهداف محددة ومقصودة ومخطط لها. وللتعرف على التغيير المنظمي لابد أن نتطرق في بادئ الأمر الى مفهومه لغة، إذ عرف التغيير لغة: كما جاء في

(لسان العرب) ل(ابن منظور) "هو تغيير الشيء عن حاله، أي تحول وغيره وبدله كأنه جعله غير مكانه". وهذا ما أكد عليه القرآن الكريم في الآية (53) من سورة الانفال (ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۖ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ)، أما اصطلاحاً فقد عرف الباحثون التغيير المنظمي من خلال تركيزهم على جوانب عديدة، فمنهم من ركز على "الجانب الإداري" إذ عرف (Bennis&Shin,1976) التغيير المنظمي "بأنه عملية إدارية تعاونية تتمثل في شخص أو إدارة للتغيير، أو نظاماً يسعى إلى التغيير ويعملان سوياً لحل مشكلة ما، وبصفة عامة لتحقيق حالة أفضل لعمل النظام وذلك باستخدام تطبيق المعرفة المناسبة". وبذات الاتجاه تقريباً عرف (Roy,1989) التغيير المنظمي بأنه "طريقة إدارة أو الأسلوب الإداري الذي يتم بمقتضاه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى تبني من بين صور تطويرها المتوقعة".

-أهداف التغيير المنظمي:

أن عملية التغيير المنظمي لاتأتي بطريقة عفوية وعشوائية، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، إذ يشمل التغيير كل أجزاء المنظمة ولا يقتصر على جزء معين منها إذ تشمل جميع مستوياتها التنظيمية. لذا تسعى المنظمات من خلال القيام بالتغيير المنظمي إلى إيجاد منظمة متجددة ومبدعة ومتكيفة (دودين،2012:49). أي التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة، عن طريق أحداث تتناسق وأنسجام بين أوضاع المنظمة وأساليب العمل المستخدمة (المولى،2001:6). كما يؤدي التغيير المنظمي بشكل عام إلى توجيه المنظمة بالاتجاه الصحيح، وبالتالي فإن قدرة المنظمة على إدارة التغيير بصورة أفضل من منافسيها قد تزيد من ميزتها التنافسية والتي تتفوق بها على الآخرين (Robbins,1990:543).

-أبعاد التغيير المنظمي: أصبح التغيير المنظمي أمراً حتمياً في طبيعة عمل وسلوك المنظمات المعاصرة لكي تتمكن من النمو والاستمرار ومواجهة المنافسة، في ظل التغيير المستمر في عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، إذ تعددت أنماط ومجالات وأشكال التغيير المنظمي على وفق ما جاء به بعض الكتاب والباحثين وأساليب تصنيفهم لاستجابة المنظمات في مواجهة التحديات البيئية، ويمكن حصر الدراسات والأبحاث التي اهتمت بأبعاد التغيير المنظمي والذي اعتمد البحث على التسلسل التاريخي في طرحها وكما موضح في الجدول(2):

**** الجدول (2) أبعاد التغيير المنظمي وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين ****

ت	الأبعاد الباحث	التغيير المنظمي في الهيكل التنظيمي	التغيير التكنولوجي في العمليات	التغيير البشري في الموارد	التغيير المهام في	التغيير الاجتماعي	التغيير الثقافي	التغيير الوظيفي	التغيير الاقتصادي	التغيير الاستراتيجي
1	Robbins, 1990	*	*	*	*					
2	الدهان، 1992	*	*	*				*		
3	Jones, 1995	*	*	*	*					
4	Schermerhon, 2000	*	*	*	*					
5	القريوتي، 2000	*		*	*					
6	اللوزي، 2000	*	*	*					*	
7	Robbins, 2001	*	*	*						
8	Daft, 2001	*	*			*	*			*
9	Hallriegel et al, 2001	*			*		*	*		*
10	العديلي، 1995		*	*		*			*	
11	النجار، 2006	*	*	*	*					
12	خوين، 2006	*	*	*	*					
13	الملا، 2009	*	*	*	*					
14	الغريزي، 2013	*	*	*	*					
	المجموع	13	12	12	8	2	2	2	2	2
	الجزء/الكل*100	92.8	85.7	85.7	57.1	14.2	14.2	14.2	14.2	14.2

المصدر : أعداد الباحثان بالاستناد إلى أفكار الباحثين والكتاب أعلاه

أذن يستنتج الباحثان مما سبق بأنه يوجد الكثير من الأبعاد والمجالات التي من الممكن اعتمادها في دراسة التغيير المنظمي، وبعد الاطلاع على أهم أبعاد التغيير المنظمي بشكل عام، سيتم اعتماد الأبعاد أو المجالات الآتية في بحثنا الحالي: "التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام" لأعتمادها من قبل أكبر عدد من الباحثين أولاً لاتفاقها مع مضامين البحث الحالي وبيئته ثانياً، فضلاً عن أنسجامها مع أهداف بحثنا، وكما يوضحها الجدول في أناه .

ثالثاً: العلاقة بين الدعم المنظمي المدرك والتغيير المنظمي

خصص هذا المبحث لغرض توضيح طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات الأساسية لهذا البحث من الناحية النظرية وبالشكل الذي من الممكن أن يساعد في صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية التي أنطلق منها البحث الحالي، فضلاً عن أهميتها في بلورة وأكتمال الجانب النظري، وتقدير المعرفة ذات الصلة بذلك.

أن الدعم المنظمي المدرك يعد من المفاهيم الحديثة التي ظهرت كنتيجة طبيعية للتغيرات الهائلة والسريعة في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل في أطوارها المنظمات والتي كانت إحدى نتائجها تقدم وتطور المجتمع المدني هذا من جهة، فضلاً عن تطور الفكر الإداري بشكل عام بكافة مفاهيمه ومجالاته من ناحية أخرى (Eisenberger, et. al., 1986:500)، أذ لا يختلف الدعم المنظمي من الناحية الفنية كثيراً عن المعنى اللغوي فهو لا يعني مشاركة الموظفين شكلياً في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة، بل هو إعطاء صوت حقيقي للموظفين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل لأعطاءهم الفرصة لأتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل (Shumaila, et al, 2007:6)، مما يساهم في تحقيق التغيير الملائم والمطلوب تحقيق النجاح المنظمي والذي يشكل بدوره الاتجاه الحيوي والهام في علم الإدارة الحديث. (Cinite,et al, 2009:266) وتزداد أهمية الدعم المنظمي المدرك مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها لكي تتمكن من التكيف مع البيئة التي تعمل فيها وبالتالي أنعكاس ذلك في تحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها، فضلاً عن التميز على المنظمات المنافسة لها في نفس القطاع (Bennett,et al, 2011:115). أي أنه في ظل الدعم المنظمي المدرك يتمتع الموظفون بالثقة والالتزام اتجاه عملهم في المنظمة وبالتالي فإن التغيير المنظمي سيحول من ضغوطات العمل الرئيسية ومن العواقب السلبية على كل من الموظفين والمنظمات إلى حافز إيجابي للعمل (Sandra A.,et al, 2011:568). ومن خلال تقديم واختبار نموذج شامل لمصادر الدعم المنظمي المدرك التي تساعد الموظفين للتعامل مع التغيير الذي يحدث على نطاق واسع، أذ أن آثار التغيير المنظمي على الموظفين يكون من خلال التغييرات في الهياكل وفي دور وأنماط العمل، ويزيد من أعباء العمل ويخلق شعوراً من انعدام الأمن الوظيفي (Zumrah,et al, 2012:131)، لذا فمن خلال ذلك تحتاج المنظمة إلى استخدام أساليب الدعم المنظمي المدرك لتقليل التوتر الناجم من التغيير الذي يحدث فيها، فإن التوتر وعدم اليقين الناجم عن التغيير التنظيمي يؤثر سلباً على مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والنفسية ونوايا البقاء مع المنظمة (Bowra,et al, 2013:943).

المبحث الرابع: الجانب العملي

سيتم في هذا الفصل اختبار وتحليل فرضيتي البحث الارتباط والتأثير والتي صيغت في ضوء ما افزره الجانب النظري حول توقع وجود علاقة ما بين الدعم المنظمي المدرك تنعكس هذه العلاقة ارتباطاً وتأثيراً في التغيير المنظمي.

أولاً: علاقة الارتباط بين الدعم المنظمي المدرك والتغيير المنظمي

تسعى هذا الفقرة إلى التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والتي تمت صياغتها استناداً إلى مشكلة البحث، كما موضح في الجدول رقم (3)

جدول (3) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي للارتباط

المتغير المستقل	المتغير التابع	r	t-test	الدلالة
الدعم المنظمي المدرك	التغيير المنظمي	0.60	6.09	دال

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 67 = 1.97

لقد تم التوصل الى قيمة معامل الارتباط بين الدعم المنظمي المدرك ومجالات التغيير المنظمي والتي بلغت (0.60) وهي قيمة موجبة ودالة، أذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (6.09) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (1.97)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الدعم المنظمي المدرك ومجالات التغيير المنظمي، أي إذا كان هناك الدعم المنظمي المدرك سيؤدي الى تغيير منظمي، أذ تبين هذه العلاقة أهمية الربط بين المتغيرين الذي يؤدي الى تحسين العمل والالتزام بأوقات الدوام وتقليل الروتين الذي تعاني منه أغلب الوزارات في العراق، بالإضافة الى التطورات والأبدعات التي تتم من خلال التغيير المواكب للبيئة غير المستقرة، وفي ضوء ذلك ترى الباحثة بأن يتم استخدام الدعم المنظمي المدرك في منظماتنا ومواكبة التغيير المنظمي من خلال الربط بين الدعم المنظمي ومجالات التغيير المنظمي الذي تم توضيحه من خلال بحثنا الحالي. وسيتم توضيح العلاقة بشكل عام في الجدول رقم (4) أدناه يبين الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والذي يظهر بان هناك علاقة ارتباط بين الأبعاد والمتغيرات جميعها.

جدول (4) يبين معامل ارتباط سبيرمان لمتغيرات البحث بشكل عام

التغيير في المهام	التغيير في ادارة الموارد البشرية	التغيير في التكنولوجيا	التغيير في الهيكل التنظيمي	مجالات التغيير المنظمي المدرك
0.42 **	0.28 **	0.45 **	0.37 **	الالتزام التنظيمي
0.50 **	0.36 **	0.53 **	0.35 **	العدالة التنظيمية
0.48 **	0.35 **	0.49 **	0.28 **	المشاركة في اتخاذ القرار

** العلامة تدل على وجود علاقة ارتباط.

وفي ضوء هذه النتيجة يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث والتي أشارت الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم المنظمي المدرك والتغيير المنظمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في المهام). وعلى المستويين الاجمالي والفردى.

ثانياً: اختبار التأثير بين الدعم المنظمي المدرك والتغيير المنظمي

في هذه الفقرة سيتم العمل على تحليل اتجاهات تأثير متغيرات البحث الرئيسية مع بعضها ومن خلال الجدول رقم(5).

جدول (5) يبين تأثير متغيرات البحث الرئيسية (الدعم المنظمي المدرك، ومجالات التغيير المنظمي)

المتغير المستقل	المتغيرات المعتمدة	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا b	قيمة معامل التحديد R^2 %	القيمة الفانية المحسوبة F	مستوى الدلالة (0.05)
الدعم المنظمي المدرك	التغيير المنظمي	0.32	0.85	0.35	36.14	وجود تأثير

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (67 ، 1) = 3.96

يوضح لنا الجدول أعلاه أن هناك تأثير للدعم المنظمي المدرك على مجالات التغيير المنظمي والتي بلغت فيه قيمة "F" المحسوبة (36.14) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (67،1) والبالغة (3.96)، وبما أن إشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بأن التأثير إيجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.35) وهذا يعني بأن (35%) من التغيرات الحاصلة في التغيير المنظمي يمكن تفسيره من خلال الدعم المنظمي المدرك، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.85) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الدعم المنظمي المدرك سوف يكون هناك زيادة بمقدار (85%) في التغيير المنظمي ، أما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الاتي:

$$X 0.85 + 0.32Y =$$

أذ أن:

Y: تمثل التغيير المنظمي

X: تمثل الدعم المنظمي المدرك

ومما سبق تستنتج الباحثة أن كل التأثيرات المباشرة كانت سالبة وضعيفة، وأن كل التأثيرات غير المباشرة كانت جيدة ، وعلى ضوء هذه النتائج تم قبول الفرضية التي مفادها (يزداد تأثير الدعم المنظمي المدرك من خلال مجالات التغيير المنظمي). ومن ثم فإن هناك مبرراً لقبول الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي نصت على أن (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الدعم المنظمي المدرك ومجالات التغيير المنظمي) (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في المهام).

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- من خلال استعراض الأدبيات التي أُتيحت للباحثان الاطلاع عليها في الأطار النظري يمكن تسليط الضوء على بعض الاستنتاجات فيما يخص مفهومي الدعم المنظمي المدرك ومجالات التغيير المنظمي.
1. على الرغم من اختلاف الباحثين في الاتفاق بخصوص وضع مفهوم موحد للدعم المنظمي المدرك، إلا أن الأدبيات المتخصصة أفرزت وجود ثلاث اتجاهات في تعريفه بعضها ركز على الموظفين، في حين ركز الاتجاه الثاني على المنظمة، بالإضافة الى الاتجاه الثالث الذي ركز على العلاقة بين الموظفين والمنظمة.
 2. هناك علاقة واضحة بين نظرية الدعم المنظمي المدرك ونظرية العقد النفسية، إذ أن كلاهما يساعدان على تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية لدى الموظفين وزيادة الانتماء والجهد في ضوء مانقمة لهم المنظمة.
 3. أن القيام بعملية التغيير في المنظمة يتم من خلال عدد من الاستراتيجيات، وأما هذه الاستراتيجيات تختلف بطبيعة عمل المنظمة وأختلاف وتنوع أنظمتها التي قد تساعد على نجاح التغيير وتقليل المقاومة.
 4. وجود دعم منظمي مدرك في الوزارة المبحوثة من خلال التزام الموظفين العالي في اداء مهامهم وشعورهم بالعدالة التنظيمية ومشاركتهم في اتخاذ القرار وهذا ما اكدته قيم الاوساط الحسابية.
 5. تبين ان هناك تغييرات ملائمة في الوزارة من خلال التغيير المرن في الهيكل التنظيمي وادخال الاساليب التكنولوجية والتحسينات في تقنيات العمل وزيادة درجة التماسك بين الرؤساء والموظفين. وجعلهم يعملون كفرق عمل متماسكة ، فضلاً عن استخدام مهام وظيفية تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم.
 6. وجود ارتباط عالي بين الدعم المنظمي المدرك بابعاده مع التغيير في التكنولوجيا وهذا يعني ان الالتزام العالي والشعور بالعدالة والمشاركة في اتخاذ القرار يحقق التغيير في التكنولوجيا وهذا ماكدته قيم معامل الارتباط.
 7. تبين ان التغيير لوحدة واحدة من الدعم المنظمي المدرك يحدث تغييراً في ابعاد التغيير الملائم وهذا ما اكدته قيم معامل التحديد.

ثانياً: - التوصيات

1. ضرورة زيادة اهتمام الوزارة بالمبحوثة بأساليب الدعم المنظمي المدرك من خلال الاطلاع على التجارب العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال ، فضلاً عن توفير الاطر المتخصصة والمناسبة للتغيير ومواكبة ما هو جديد في داخل الوزارة .
2. التشجيع على ممارسة الدعم المنظمي المدرك داخل الوزارة المبحوثة من خلال تحسين طرق المعاملة بين الموظفين ووضع أهداف عامة ومحاولة توحيد اللغة المشتركة وتكوين روابط قريبة وفهم متبادل وذلك من شأنه تعزيز نفسية الموظف والوصول الى نتيجة مرضية للطرفين.
3. تنمية وتشجيع التفاعلات الاجتماعية المكرسة في طبيعة العلاقات التي تربط موظفي الوزارة بمدراءهم، كأستراتيجية بديلة لتشجيع الموظفين على بذل جهود افضل والتي تخدم مصلحة الوزارة المبحوثة.
4. اتاحة الفرص لإقامة ورش عمل وندوات للبحث في كيفية تعزيز الدعم المنظمي المدرك داخل الوزارة.
5. توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات للتنسيق مع بعض الوزارات العالمية للاستفادة من خبراتهم واصداراتهم للقيام بعملية التغيير في جميع مجالاته، والذي يسهم في امكانية اطلاع مسؤولي الوزارة على اهم المستجدات الفكرية التي بالامكان الافادة منها في تحسين أداء موظفي الوزارة بشكل خاص وكفاءة عمل الوزارة بشكل عام.

المصادر:

- 1- سورة الانفال الاية رقم (53).
- 2- ابن منظور، جمال الدين بن محمد الأنصاري ، لسان العرب ، مطبعة نادر ، بيروت ، ج4.
- 3- الدهان، أميمة، 1992، "نظريات منظمات الاعمال"، الاردن -عمان، ط1.
- 4- دودين، احمد يوسف، (2012) "ادارة التغيير والتطوير التنظيمي" دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن.
- 5- العديلي ، ناصر محمد ، (1995) ، السلوك الإنساني و التنظيمي : منظور كلي مقارن ، الرياض : معهد الإدارة العامة.
- 6- القريوتي ، محمد قاسم ،(2000) " نظرية المنظمة والتنظيم " ، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
- 7- اللوزي ، موسى ،(2000) "التنمية الإدارية: المفاهيم والأسس "، والتطبيقات ، ط1 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان - الأردن.

- 8- الدليمي، فائق حمد، 2013، " العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرهما في سلوكيات فرق العمل" رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
- 9- الزيدي، ناظم جواد، (2007)، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- 10- الغريبي، حسام كاظم سلمان، (2013) "دور التغيير التنظيمي في تطوير الخدمة التامينية": دراسة تطبيقية في شركة التأمين الوطنية العامة، بحث لنيل الدبلوم العالي، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية في جامعة بغداد.
- 11- الفتلاوي، ماجد جبار عزي، 2013، "التأثير الوسيط للدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية في تحقيق التميز"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
- 12- الملا، حميد علي احمد، (2009)، "العلاقة بين الابداع والتغيير التنظيميين وتأثيرهما في فاعلية المنظمة": دراسة تطبيقية لآراء المديرين في شركتين المنصور وابن سينا العامتين، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 13- المولى، سماح مؤيد محمود ياسين، (2001)، "أثر استراتيجيات وأدوات تغيير المنظمة في تكيف الأفراد": دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية.
- 14- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، 2003، " اثر محددات مدركات دعم العمل التنظيمي على دافعية الافراد للانجاز" المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الثاني.
- 15- نعساني، عبد المحسن، 2007، "أختبار الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الاداء التنظيمي" مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، العدد 47.
- 16- النجار، شهناز فاضل احمد، (2006)، "رأس المال الفكري وأثره في التغيير التنظيمي": دراسة تطبيقية في الجامعة التكنولوجية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 17- خوين، سندس رضوي، (2006)، "اثر مجالات التغيير في الاداء التنظيمي": دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 18- Daft, Richard L. 2001, "Organization theory and Design", 7th/Ed, South Western College publishing, Ohio
- 19- Jones, G.R. (1995), "Organizational Theory: Text and Cases", New York: Addison- Wesley Co.

- 20- Ren-Tao Miao, (2011) "Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China" Copyright (c) Institute of Behavioral and Applied Management. All Rights Reserved.
- 21- Robbins, Stephen P., (2001), "Organizational Behavior", 9th/ed. Prentice-Hall. Inc. New Jersey.
- 22- Robbins, Stephen P., (2009), "Organizational Behavior", 9th/ed. Prentice-Hall. Inc. New Jersey.
- 23- Robbins, Stephen, 1990, "Organization theory: structure Design and Application", New Jersey 3rd/Ed, prentice-Hall, Inc , USA.
- 24- Anna-Maria Seppänen, (2012) "Perceptions of Perceived Organizational Support and Affective Organizational Commitment in Radisson Blu Seaside" Thesis Degree Programmed in Hotel, Restaurant and Tourism Management.
- 25- de, Erik van, (2010), "Is proactive behavior reciprocal? A study on organizational support, affective commitment, personality and proactive behavior", Bachelor Thesis Organization & Strategy Tilburg University (assessor: David Kroon), pp: 7.
- 26- Hoogendoorn ,Mark ,Jonker,Catholin(2006), Schutal Martion C Treur1, Jan:"Modeling Centralized Organizational Change"
- 27- Zagenczyk Thomas J. (2001) "A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support ", Submitted to the Graduate Faculty of the Katz Graduate School of Business in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- 28- Ahmad Zainal Ariffin,and Yekta Zeinab Amini (2010) "Relationship between perceived organizational support, leadership behavior, and job satisfaction: An empirical study in Iran " , Intangible Capital, Vol. 6 , Issue 2.
- 29- Ahmed Ishfaq, Ismail Wan K. B. W., Amin Samliah Bt Mohamad, and Ramzan Muhammad (2011)" Conceptualizing Perceived Organizational Support: A Theoretical Perspective ",Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 5 Issue 12.
- 30- Ali-Nezhad, Hasan & Nekoie-Moghadam, Mahmood (2012) "investigation of perceived organizational support on employees' positive attitudes toward work" interdisciplinary journal of contemporary research in business , Vol 4, no 8.
- 31- Cinite, I., Duxbury, L.E., Higgins, C. (2009). "Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector". British Journal of Management, 20(2), 265-277.

- 32- Darshani, R K N D & Priyankara, H P R P, (2013) "The Impact of Perceived Organizational Support on Organization Commitment" Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review Vol.2 (8).
- 33- Doğan, Ayşe, (2010) "Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization Based Self-Esteem" Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 2, ss. pp. 85-105.
- 34- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). "Perceived organizational support". Journal of Applied Psychology, vol.71.
- 35- Hyatt, Katherine, (2011) "The Influence of Vision on Perceived Organizational Support" Academic Citation: Katherine Hyatt, "The Influence of Vision on Perceived Organizational Support," Kravis Leadership Institute, Leadership Review, Vol. 11, spring 2011, pp. 157-170.
- 36- Jonathan I. Mitchell a, Marylène Gagné a, Anne Beaudry b, Linda Dyer, (2012) "The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology" Computers in Human Behavior.
- 37- Krishnan, DR. Jayasree, Mary, MS. V. Sheel, (2012) "Perceived Organizational Support – AN Overview ON IT Antecedents And Consequences" International Journal of Multidisciplinary Research Vol.2 Issue 4, ISSN 2231 5780.
- 38- Lawrence Sandra A., Callan Victor J., (2011), "The Role of Social Support in Coping during the Anticipatory Stage of Organizational Change: A Test of an Integrative Model" British Journal of Management, Vol. 22, 567–585.
- 39- Lew, Tek –Yew, (2009) "The Relationships Between Perceived Organizational Support, Felt Obligation, Affective Organizational Commitment and Turnover Intention of Academics working with Private Higher Educational Institutions in Malaysia" School of Business, Curtin University of Technology Malaysia, European Journal of Social Sciences 9 (1): pp. 72-87.
- 40- Marc Ohana, (2012) "Perceived Organizational Support as Mediator of Distributive Justice and Job Satisfaction: The Moderating Role of Group Commitment" The Journal of Applied Business Research – September/October, Volume 28, Number 5.
- 41- Nitesh S. & NandaKumar & Kumar S., (2013) " Role of Pay as Perceived Organizational Support Contributes to Employee's Organizational Commitment" Advances In Management, Vol. 6 (8) Aug.
- 42- Pilevar Elham&peymanizad Hossein &Alizadeh Roya ,(2013) "Effects of Perceived Organizational Support on Attitudes of Physical Education Teachers" Journal of Basic and Applied Scientific Research.

- 43- Randall P. Settoon and Nathan Bennett (1996) "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity" Journal of Applied Psychology, Vol. 81, No. 3, 219-227.
- 44- Schermerhorn, J.R., Hunt, J. & Osborn, R. (2000), Organizational behavior, John Wiley, USA, P:397.
- 45- Shumaila Sadaf, Islam Raba, Sadat Shame, Matsudo Sumbal, and Nazir Sadaf (2007) " Perceived Organizational Support as Predictor of Organizational Commitment: A Comparative Study on Public and Private Sector Nurses ", Hailey College of Commerce University of the Punjab, Lahore. Proceedings of 2nd International Conference on Business Management.
- 46- T. Hussain, S. Asif, (2012) "is employees' turnover intention driven by organizational commitment and perceived organizational support?" journal of Quality and Technology Management Volume VIII, Issue II, December, pp 01–10.
- 47- Tan, Foong-ming, (2008), "Linking Career Development Practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational Support" Nagoya University, Journal Business and Public Affairs, Volume 2, Issue 1.
- 48- V. SHEELA MARY & JAYASREE KRISHNAN, (2013) "IMPACT OF PERSONALITY AND ATTITUDE ON PERCEIVED ORGANISATIONAL SUPPORT – A RESEARCH STUDY" International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR) ISSN 2249-6874.
- 49- Victor, Paul & Frankeiss, Anton: (2002), "The Five dimensions of change: integrated approach to strategic organizational": Volume. 11: pp. 35-42: Johan Wiley & Sons Ltd.
- 50- Abdul Rahim Zumrah, Stephen Boyle and Erich Fein, (2012), "The Effect of Perceived Organizational Support on the Transfer of Training Outcomes to the Workplace" World Review of Business Research Vol. 2. No. 4. July Pp. 130 – 147.
- 51- Allen, David G & Shore, Lynn M. & Griffeth, Rodger W, (2003), "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process" Journal of Management 29(1) 99–118.
- 52- A. Çelik, M. Findik, (2012) "The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Identification" World Academy of Science, Engineering and Technology 68.
- 53- Duffy, Jo Ann & Lilly, Juliana (2013) "Do Individual Needs Moderate the Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and Perceived Organizational Support?" Copyright (c) Institute of Behavioral and Applied Management. All Rights Reserved.

- 54- G.Sridevi, A.Gokul, Dr. P.T.Srinivasan (2012) "THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, WORK ENGAGEMENT AND AFFECTIVE COMMITMENT" AMET International Journal of Management, ISSN: 2231 – 6779 / July.
- 55- Hellriegel, D., Slocum-Jr, J.W., & Woodman, W, (2001), "organizational behavior", 9th ed, (Australia: south-western college publishing). pp: 550.
- 56- John L. Bennett & Mary Wayne Bush, (2011), "High – Impact Coaching for Organizational Change" Journal Information, Issue 32, 8(4), 114-123.
- 57- Zulfiqar Ahmad Bowra and Muhammad Naeem, (2013), "Perceived Organizational Support and its Relationship with Institutional Commitment; Evidence from Higher Education Academic Staff" Middle-East Journal of Scientific Research 18 (7): 942-949.
- 58- Moahker, Elham & Peymanizad, Hossein & Hashemi, Zahra, (2013)" Affects of Perceived Organizational Support on Attitudes of Physical Education Teachers: Case study" Journal of Basic and Applied Scientific Research www.textroad.com, J. Basic. Appl. Sci. Res., 3(1s) 286-292.
- 59- Worley A. Jody; R. Fuqua Dale, (2009) "The survey of perceived organizational support: which measure should we use" SA Journal of Industrial Psychology Print version ISSN 2071-0763.
- 60- Arboleda, m. B., (2010) "building perceived organizational support through justice: the mediating effect of perceived organizational support on the relationship between justice interventions and organizational outcomes" a dissertation submitted to the university at Albany, state university of new York in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy.