

تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المواطنة التنظيمية بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الإلكترونية

أ.م. شفاء محمد علي العزاوي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث/ مروة بدر زيا يوسف

المستخلص

يهدف هذا البحث الى التعرف على واقع متغيري البحث في المنظمة المبحوثة والتعرف على العلاقة والأثر بين (إعادة هندسة العمليات الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية)، وطبق البحث في شركة الصناعات الإلكترونية وشمل عينة من المديرين والموظفين والعاملين بلغ عددهم (١٠٠) فرداً وأستخدم البحث الأستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وتضمنت (٤٥) سؤال، وتم تحليل الإجابات للوصول الى النتائج النهائية للبحث عبر استخدام مجموعة من الأساليب الأحصائية من خلال برنامج (SPSS) ، وقد سعى البحث لأختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين متغيرات البحث، وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث ، وقد توصل البحث الى مجموعة من الأستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط معنوي بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية ووجود علاقة تأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات الإدارية في سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة المبحوثة ، واستناداً الى ما توصل إليه البحث من نتائج فقد وضع مجموعة من التوصيات كان من أهمها زيادة الأعتناء على تقنية المعلومات لما لها من دور فعال في تقليل الوقت الضائع للعمليات من خلال توفير قاعدة بيانات الكترونية للعاملين يستندون اليها عند الحاجة لكي تستطيع المواكبة مع التطورات وتحفز الموظفين على أداء الأعمال بسرعة أكبر وبسهولة أيضاً، وكذلك ضرورة إقامة دورات وندوات تثقيفية لغرض تعريف العاملين بأهمية العمل الطوعي والفوائد المستحصلة منه وضرورة توعيته ، والعمل على تشجيع ممارسة هذه السلوكيات ، من خلال وضع الأنظمة والتعليمات اللازمة لمكافأة الجهود العفوية والتطوعية لهم من خلال ترجمة ذلك في سياساتها وبرامجها المختلفة المتعلقة بمواردها البشرية .

المصطلحات الرئيسية للبحث/ إعادة هندسة العمليات الإدارية- سلوك المواطنة التنظيمية.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 91 المجلد ٢٢
الصفحات ١٩٧-٢٢١

*البحث مستل من رسالة ماجستير

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث :

تواجه جميع المنظمات اليوم تحدياً مستمراً من أجل النجاح والبقاء ، وفي ظل بيئة الأعمال التي تتسم بظروف ديناميكية وحالة اللاتأكد التي أصبحت صفة ملاصقة لها، لذلك فإن نجاح واستمرارية أية منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على عدة عناصر من أهمها الوقوف على مدى قدرتها على مواكبة هذه التطورات والتغيرات، والتكيف والتأقلم، أي الملاءمة بينها وبين المتغيرات البيئية الموثرة فيها بشكل مستمر، ومن ثم القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديها، فالمتغيرات العالمية اليوم تجبر المنظمات على التطوير والتغيير استجابة لها مما يدفعنا لدراسة إعادة هندسة الإدارة ك مطلب أساسي في التغيير، ومعرفة مدى تأثيره على العاملين وسلوكهم الطوعي في المنظمة .

وفي ضوء ما تقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث الحالي بالأسئلة الآتية:

١. ما مدى معرفة شركة الصناعات الإلكترونية بإعادة هندسة العمليات الإدارية ؟
٢. ما هو العنصر الأكثر تطبيقاً من عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة الصناعات الإلكترونية؟
٣. ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للأفراد في الشركة المبحوثة؟
٤. هل هناك علاقة ارتباط ما بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة المبحوثة ؟
٥. هل هناك تأثير لإعادة هندسة العمليات الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية في الشركة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في المحاور الآتية :

١. تعد من المواضيع الحديثة نوعاً ما، ووفق المسح اذي أجرته الباحثة لم تجد دراسات سابقة تربط بين المتغيرين (إعادة هندسة العمليات الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية) .
٢. تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرين إذ يساهم الأول بأشعار المسؤولين في المنظمة المبحوثة بأهمية (إعادة الهندسة) في أعمالهم ودورها في الحفاظ على الموارد من الهدر والضياع .
- أما الثاني فيساهم في زيادة وعي المديرين في الشركة المبحوثة بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية وانعكاساته على أداء الموظفين والإنتاجية وعدم الغياب ودوران العمل وإدراك ما يترتب عليه من فوائد للشركة والموظفين لتكون الحصيلة النهائية مساعدة المديرين في وضع الخطط والبرامج واتخاذ القرارات ورسم السياسات الإدارية الملائمة وإعداد برامج التدريب للأفراد والمديرين.
٣. تساعد المديرين في إدراك العلاقة بين الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية لما في ذلك من آثار إيجابية في استثمار تفاعلهم في عملية التغيير والتطوير المنشودة وكذلك تساعد في فهم أسباب المقاومة للتغيير والتطوير.
٤. استفادة الشركة المبحوثة من دراسة متغيري البحث في عملها ومدى إمكانية نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها في الهيكل التنظيمي للشركة للوصول الى سلوكيات المواطنة التنظيمية مما يساعدها على تحقيق الأداء المتميز لتحقيق الميزة التنافسية للشركة.

ثالثاً: أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في الإجابة عن تساؤلات مشكلة البحث ، وهي :

١. التعرف على إمكانية تطبيق عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة المبحوثة
٢. التعرف على مدى مستوى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في الشركة المبحوثة .
٣. التعرف على العلاقة والأثر بين متغيري البحث .
٤. التوصل الى نتائج وتقديم توصيات ومقترحات للشركة المبحوثة للإفادة منها في المستقبل ك تقديم حلول لمشكلات فعلية للشركة وكذلك تقديم إطار عمل فكري حول أساليب إعادة الهندسة وتبني الأسلوب المتوافق مع قدرات المنظمة والتي تساهم في تحسين عمل الشركة .

رابعاً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

- لأجل تحقيق أهداف البحث وأختيار فرضياته سيتم جمع البيانات من خلال الأدوات الآتية :
١. المراجع والمصادر العلمية: جرى الاطلاع على مجموعة من الأدبيات العربية والأجنبية من كتب ودوريات ورسائل وأطاريح جامعية وبحوث ذات العلاقة بطبيعة البحث، فضلاً عن أستعمال شبكة الأنترنت في الحصول على المعلومات التي تفيد البحث وهي مثبتة في قائمة المصادر .
 ٢. المقابلات الشخصية: وتضمنت اجراء مجموعة مقابلات مع عدد من المسؤولين في الشركة بمواقع ومستويات مختلفة قبل وأثناء توزيع الاستبانة واسترجاعها، وذلك لغرض جمع معلومات عامة والتعريف بموضوع البحث ومتغيراته وتوضيح ما تتضمنه الاستبانة من فقرات.
 ٣. الأستبانة: أعتمد البحث على الأستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، وجرى أستخدام مقياس ليكرت الخماسي في طرح أسئلة الأستبانة وقياس درجات الأجابة وعلى النحو : (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة) وأخذت الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي، وذلك لغرض تحويل نتائج إجابات أفراد عينة البحث الى قيم ذات دلالة رقمية قابلة للقياس، وتضمنت الأستبانة ثلاثة محاور رئيسة هي:
أ. المحور الأول : تضمن هذا المحور المعلومات الديموغرافية لعينة البحث، وذلك من خلال ست فقرات هي (العمر، الجنس، التحصيل الدراسي، العنوان الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخدمة الإجمالية) .
ب. المحور الثاني : تضمنت الأستبانة متغيرين رئيسيين هي إعادة هندسة العمليات الإدارية بعناصره (إعادة التفكير الأساسي، إعادة التصميم الجذري، نتائج التحسين الفانقة، التغيير في العمليات، الأعتماذ على تقنية المعلومات) كمتغير مستقل، و سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، روح التسامح، صحوه الضمير، طوعية المشاركة) كمتغير معتمد.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

أنطلاقاً من مشكلة البحث وأهميته وأهدافه أعدت الباحثة المخطط الفرضي الذي يضم متغيري البحث وأهم أبعاد كل متغير والعلاقات الأرتباطية والتأثيرية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد واللذين أختيرت أبعادهما من خلال توليفة من أهم الأبعاد والعناصر التي تناولها الباحثين في بعض البحوث السابقة وجرى جمعها ضمن هذا النموذج بتوليفة جديدة، والشكل (١) يوضح ذلك:



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

سادساً: فرضيات البحث

جرت صياغة فرضيات البحث اعتماداً على المشكلة والأهداف وكما يأتي :

الفرضية الرئيسية الأولى

- فرضيات علاقة الارتباط : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إعادة الهندسة وسلوك المواطنة التنظيمية وتنبتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :
١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة التفكير الأساسي وسلوك المواطنة التنظيمية.
 ٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة التصميم الجذري وسلوك المواطنة التنظيمية.
 ٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسينات الفائقة وسلوك المواطنة التنظيمية.
 ٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير في العمليات وسلوك المواطنة التنظيمية.
 ٥. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتماد على تقنية المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية .

الفرضية الرئيسية الثانية

فرضية علاقات التأثير: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد إعادة الهندسة و سلوك المواطنة التنظيمية ، وتنطبق من هذه الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إعادة التفكير الأساسي و سلوك المواطنة التنظيمية .
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إعادة التصميم الجذري و سلوك المواطنة التنظيمية.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نتائج التحسين الفائقة و سلوك المواطنة التنظيمية.
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التغيير في العمليات و سلوك المواطنة التنظيمية.
5. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاعتماد على تقنية المعلومات و سلوك المواطنة التنظيمية .

سابعاً: منهج البحث

أعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة متغيري البحث عبر استخدام الأسلوب التطبيقي والبحث الميداني المتضمن استخدام العديد من الطرائق والمعالجات الأحصائية ذات العلاقة بموضوع البحث .

ثامناً : مجتمع البحث وعينته

1. **مجتمع البحث:** جرى اعتماد شركة الصناعات الإلكترونية كمجال لتطبيق البحث وأستحصل البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة والمقابلات الشخصية، وفيما يلي نبذة مختصرة عن شركة الصناعات الإلكترونية مجتمع البحث وكالاتي:

هي إحدى شركات القطاع المختلط/الجهة القطاعية لوزارة الصناعة والمعادن تأسست سنة (١٩٧٣) وتتكون من عدة مواقع منتشرة في بغداد منها :

- أ. موقع الزعفرانية أذ يحتوي على سبع معامل إنتاجية ومخازن عملاقة.
 - ب. موقع ساحة عقبة بن نافع يحتوي على الإدارة العامة ومعامل التلفزيونات والأجهزة اللوحية والهواتف الذكية إضافة الى قسم البحث والتطوير وقسم البدالات وأقسام هندسية أخرى وإدارية.
 - ج. موقع الشركة في حي الجامعة يتكون من معمل لأنتاج الشاشات ومخزن عملاق .
- فضلا عن مواقع الشركة الإنتاجية ومعاملها التصنيعية والتخصصية تقوم الشركة بأعمال المشاريع الإلكترونية والحلول الهندسية الإلكترونية في مجالات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

2. **عينة البحث:** أما عينة البحث فهي عينة قصدية (طبقية) من مختلف الإدارات في المنظمة المبحوثة ، أذ يبلغ عدد موظفيها (٤٣٣) موظفاً، وقد جرى توزيع (١٠٠) إستمارة على الموظفين، وبلغت الأستمارات المسترجعة (٩٥) وأهملت (٢) إستمارة لعدم أستكمالها لشروط التحليل، ليصبح مجموع الأستمارات المعدة للتحليل (٩٣) إستمارة أي بنسبة أستجابة بلغت (٩٣%).

تاسعاً: الشروط العلمية للأستبانة

١. الصدق:

أ. الصدق الظاهري: يُعد الصدق الظاهري من أهم خصائص المقياس الجيد، لأنه يكشف قوة المقياس على ما وضع لقياسه (أبراهيم، ٢٠٠٠: ٤٢)، وجرى اختبار الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين ليقدروا مدى تمثيل فقرات المقياس للخاصية المراد قياسها. وكان عدد المحكمين (١٠) محكم، ولقد كانت آرائهم إيجابية بخصوص صلاحية معظم الفقرات، فضلاً عن تثبيت بعض الملاحظات المهمة في ضرورة تعديل إعادة صياغة فقرات أخرى. مما ساعد على تقويم صلاحية هذه الفقرات ، وإجراء التصحيحات الملانمة لها .

ب. اختبار صدق المحتوى: ويقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من أجله وقد أختبر الصدق بعد ترتيب مجاميع الأجابات عن عبارات المقياس تنازلياً أو تصاعدياً.

أذ يتم تقسيمها الى مجموعتين متساويتين وأخذ (٢٧%) من أعلى الدرجات و(٢٧%) من أدناها ثم يتم قياس الفرق بين المجموعتين، وبعد حساب الفروق باستخدام معامل (Cronbach Alpha) وبمستوى معنوية (٠.٠٠١) وكانت قيمة المعامل لإعادة هندسة العمليات الإدارية (٠.849) ، وقيمة المعامل لسلوك المواطنة التنظيمية (٠.٨١٧) مما يشير الى صدق المقياس بجميع فقراته .

ج. الثبات : يقصد بالثبات احتمالية الحصول على النتائج نفسها لو تم تكرار القياس أي الحصول على الأجابات نفسها عن الأسئلة المطروحة ضمن فقرات المقياس، وفي حالة تحقق ذلك يعد المقياس متسقاً داخلياً ويتصف بالثبات لو كان معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) بين فقراته أعلى من (0.70) وهو المقياس الأكثر استخداماً في قياس الثبات والاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة بين الباحثين (Gaur and Gaur,2009:134).

عاشراً: وصف المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث: يظهر من الجدول (١) الخاص بنتائج الوصف الأحصائي لخصائص العينة وجود تفاوت واضح في تلك الخصائص على مستوى كل فرد من أفراد العينة من الوظيفي وبما يؤشر تنوع واضح لتلك الخصائص ومن ثم واقعية أكبر في الأجابة عن فقرات الاستبانة وقرب أكبر من تشخيص واقع متغيرات البحث:

الجدول (١) نتائج وصف خصائص العينة

الأهمية النسبية	النسبة %	التكرار	الخصائص	
١	0.55	٥١	ذكر	الجنس
٢	0.45	٤٢	أنثى	
	100%	٩٣		المجموع
٣	0.22	٢٠	(٣٠-٢٠)	العمر
١	0.31	٢٩	(٤٠-٣١)	
٢	0.28	٢٦	(٥٠-٤١)	
٤	0.19	١٨	(٥١ فأكثر)	
	100%	٩٣		المجموع
٣	0.17	١٦	متوسطة	التحصيل الدراسي
٢	0.29	٢٧	إعدادية	
١	0.44	٤١	بكالوريوس	
٤	0.05	٥	دبلوم عالي	
٥	0.03	٣	ماجستير	
١	0.01	١	دكتوراه	
	100%	٩٣		المجموع
٤	0.04	٤	مدير	العنوان الوظيفي
٢	0.12	١١	رئيس قسم	
١	0.73	٦٨	موظف	
٣	0.11	١٠	عامل	
	100%	٩٣		المجموع
١	0.32	٣٠	٥-١	عدد سنوات الخدمة الحالية في الشركة
٤	0.15	١٤	١٠-٦	
٣	0.25	٢٣	١٥-١١	
٢	0.28	٢٦	١٦ فأكثر	
	100%	٩٣		المجموع
١	0.26	٢٤	٥-١	عدد سنوات الخدمة الإجمالية
٥	0.14	١٣	١٠-٦	
٢	0.24	٢٢	١٥-١١	
٤	0.17	١٦	٢٠-١٦	
٣	0.19	١٨	٢١ فأكثر	
	100%	٩٣		المجموع

المبحث الثاني / الجانب النظري

أ: إعادة هندسة العمليات الإدارية:

أولاً: التطور والمفهوم لإعادة هندسة العمليات الإدارية:

يعد هذا المفهوم أحد المفاهيم الإدارية المستحدثة والتي تهدف الى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للإدارة، (Gunasekaran & Kobu, 2002: 353)، ويشير عدد من الباحثين الى أن هذا المفهوم يضم عدداً من المسميات و المصطلحات التي ذكرت في الكتابات الإدارية والاقتصادية لوصفه، ومن أهم المسميات إعادة تصميم العمليات الأساسية وتجديد العمليات وإعادة تصميم العمليات الإدارية وإعادة الهندسة التنظيمية وإعادة الهيكلة (951: 2013, Khodambashi)، وإعادة التصميم الجذري للعمليات وإعادة هندسة الإجراءات الإدارية وتحسين عمليات الأعمال وعادة هندسة عمليات الأعمال وإعادة هيكلة الأعمال وتحسين العملية الوظيفية وإعادة البناء. (Jessup & Valacich, 2008: 325)

وأيضاً اطلق على مفهوم إعادة الهندسة بـ (الهندرة) وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وهي ترجمة للمصطلح الانجليزي "Business Reengineering" والذي يعني إعادة هندسة الأعمال (الغياوي، ٢٠١٣: ٣٥).

أما دائرة المصطلحات والترجمة والنشر في المجمع العلمي العراقي المرقم (306) المؤرخ في (2000/2/15) فقد أقرت المقابل للمصطلح الأجنبي (Reengineering) وهو (إعادة الهندسة) (الجزراوي، 2000: 6).

وبغض النظر عن التسمية، من المهم أنها تقود إلى نجاح جهود تحسين عمليات الأعمال (Hexiao et al., 2012: 2639) والتي تؤكد على أحداث تغيير جذري وليس ثانوياً وسريع وليس بطيئاً في العمليات عن طريق إعادة تصميمها .

ويعد مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد مداخل التطوير (Weerakkody et al., 2011:322) ، وهو يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، السياسات والهيكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة لإرضاء العملاء. (القيوتي، ٢٠٠٠ م، ص ٣٤٣) فهي تعني إلغاء العمل بالطرائق القديمة وخلق طرائق جديدة تماما، بما يتطلب ابتكار أساليب أفضل لأداء العمل (Jovanić, 2010: ٢) وبصورة أكثر تحديداً، فإنه يشتمل على تحليل أساسي وجوهري لكامل مكونات المنظمة وإعادة صياغة كل مما يلي: (الجمعة، ٢٠٠٩: ٤)

١. الهيكل التنظيمي للمنظمة

٢. مهام الوظائف (إعادة توصيف العمليات).

3. نظم المكافأة والحوافز.

4. نظام جدولة حركة العمل.

٥. عمليات الضبط والرقابة والتحكم (استخدام تكنولوجيا المعلومات).

6. إعادة تقييم فلسفة وثقافة المنظمة (التدريب على رأس العمل – تبني أسلوب الفريق)

و يجب أن لا تقتصر الجهود على تجديد الوحدات الموجودة في المنظمة وتركيب الأجهزة والمعدات المتقدمة وتقديم الخدمات التي تعتمد على التقنية الأكثر تقدماً، بل لابد أن تتضمن على تحسين أعمالها الإدارية بشكل عام) كإعادة التفكير في طرائق أداء العمل في المنظمة وعمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل وإعادة تصميم العمليات بأذ تتناسب مع الأهداف الجديدة للمنظمة)، وكل هذا يندرج تحت مسمى إعادة الهندسة (Ozcelik, 2010: 10).

فيما يتفق معظم الباحثين على إن اهتمام المؤسسات الأكاديمية والصناعية واهتمام الباحثين جاء بعد مقالة ميشيل هامر Michael Hammer في مجلة Harvard business Review, 1990 والتي جاءت تحت عنوان reengineering work ;don Automate obliterate (إعادة هندسة العمل ليست أتمتته بل إزالته). (عبد الرضا، ٢٠٠٧: ٥٦)

وهناك وجهة نظر أخرى حول ظهور هذا المفهوم الى عام ١٩٩٢م عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان (مايكل هامر وجيمس شامبي) الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) (الحساوي، ٢٠٠٦: ١٢٨) أذ أحدثت الهندرة ثورة حقيقة في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة، الإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات. (تيشوري، ٢٠٠٦: ٣)، ويمكن تلخيص آراء الباحثين حول مفهوم إعادة الهندسة كما يأتي:

جدول (٢) مفهوم إعادة الهندسة من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
١	Hammer & Champy, 1993, 31	هي الطريقة الوحيدة التي يمكنها مساعده المنظمات على مواجهه الأزمات لتصبح الأسرع، الأجود، الأعلى، الأفضل، قدرة واستعداد للتكيف مع الزبون و لمواجهه لظروف السوق والاستجابة لمتطلباته
2	Daft,2001:373	مشاريع شبه إدارية تتضمن إعادة التصميم بشكل جذري لعمليات اية منظمة، وذلك لتحقيق تغيرات مستمرة في: الأيدي العاملة، الهيكله، التقنية المعلوماتية، لضمان تحقيق اداء منسق وكذلك اجراء التحسينات
٣	Russell & Taylor,2004:137	إعادة تصميم شاملة لغرض الحصول على تسهيلات ومنتجات وتكنولوجيا وأسواق جديدة، وتفهم توقعات الزبون الجديد على أن يتم تصميم العمليات على وفق أسس محدودة بنحو مستمر.
٤	Krajwsky et al.,2010: 133	على انها إعادة التفكير الاساسي وإعادة التصميم الجذري للعملية من أجل تحسين الأداء وبشكل مستمر من خلال الكلفة والجودة والسرعة والخدمة.
٥	Abdous, 2011: 428	تحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال إعادة التفكير والتصميم الجذري من خلال عملية التغيير الجذرية وبخطوات عمل تدريجية
٦	Gabriela, 2012: 262	نهج اداري يهدف الى التحسينات الجذرية التي تؤدي الى رفع جودة الاداء للعمليات داخل المنظمة
٧	Stankevičius & Vasilecas, 2014: 148	ابتكار طرائق جديدة لتنظيم المهام والعمال وانظمة تكنولوجيا المعلومات التي تدعم عمليات المنظمة لتحقيق الاهداف

المصدر من أعداد الباحثة بالأعتماد على المراجع الإدارية

وبعد استعراض وجهات النظر السابقة لعدد من الباحثين حول مفهوم إعادة الهندسة تعرفه الباحثة كالاتي:
(إعادة تصميم وتحليل سير العمل في محاولة لجعلها أكثر كفاءة من خلال التغيير الجذري لكافة العمليات في المنظمة والبدائية من نقطة الصفر والتخلص من كل الأساليب القديمة والقضاء على أي جهد ضائع وأي أنشطة لا تضيف قيمة لتحقيق أهم الاهداف التي تطمح كل منظمة للوصول إليها والمتمثلة بـ أ- خدمة العملاء ب. العائد على الاستثمار ج- الحصة السوقية).

ثانياً: أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

تبرز أهمية تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية في الفكر الإداري من خلال النظر لأهميتهما بالنسبة للمنظمات، (Damjanović, 2010: 499) بوصفها الأساس الذي يساعد المنظمات على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشكلات. (Wang et al., 2013:373) ومساعدتها في مواجهة المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات عملائها في عصر لا مكان فيه للشركات والمنظمات القابعة في ظل الروتين والبيروقراطية الإدارية (Shin & Donald F., 2002: 352) فهي تشكل سلاحاً تنافسياً مهماً في بيئة الأعمال التي تتزايد فيها التحديات والتغيرات التي يواجهها المدير في عالم الأعمال اليوم، ولاسيما أن التغيير والتحديث سمة من سمات هذا العصر. (Weerakkody, ٢٠١١: ٣٢٣)، وتعد إعادة الهندسة واحدة من تقنيات تحسين الأداء التي مدخلها إعادة تصميم طرائق أداء العمل بشكل يؤدي إلى تقوية ودعم مهام المنظمة وتقليل الكلفة وزيادة الجودة والسرعة التي تمثل محاور تقود وتوجه جهود إعادة الهندسة. (مجموع، ٢٠١٣: ٣٥) هي واحدة من الأدوات المتعددة التي يمكن أن تُعتمد لتحسين العمليات، إذ تقدم وجهة نظر جديدة للعملية في المنظمة وطرائق تحسينها، ونتائجها لتيسير العمليات وتحسين تدفقها (Schroeder,2007:128).

ويمكن إجمال أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء وجهات نظر متعددة لمجموعة من الباحثين ، أذ حدد كل من (Hammer&Champy,1993:76) أهمية إعادة هندسة العمليات الادارية بالآتي:
١. تحديث وتطوير العمليات المختلفة داخل المنظمة بما يتلائم مع التقدم العلمي والتقني والتغيرات المتسارعة في الظروف البيئية المحيطة.

٢. مساعدة الشركات على تغيير الثقافة المنظمة السائدة.

٣. استبدال التقنيات الموجودة وإدخال خدمات جديدة وتحسين الإنتاجية.

٤. الوصول الى مستويات عالية من الجودة سواءً أكانت في العمليات الإنتاجية أم المنتجات من خلال الإعتماد على تقنيات وطرائق وتصاميم حديثة.

٥. الإعتماد على التعلم لزيادة المهارات أكثر من الإعتماد على التدريب في الشركات التقليدية.

٦. التحول من التنظيم العمودي الى التنظيم الأفقي.

أما (Pryor,2005:1) فقد لخص أهمية إعادة الهندسة بالنقاط الآتية:

١. لإعادة ابتكار طرائق العمل لارضاء الزبائن والعاملين وغيرهم من اصحاب المصالح

٢. لتكون قادرة على المنافسة.

٣. لتعزيز قدرتها على التوسع في الصناعات الاخرى.

٤. لمواكبة التغيير.

٥. لتحقيق النجاح والبقاء على المدى البعيد.

أما (العبادي والعبادي، ٢٠٠٩ : ١٤٨-١٤٩) فقد حددا أهمية إعادة الهندسة كما يأتي أدناه:

١- منهج تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء : أذ يتضمن خفض مراحل ووقت وكلفة العمليات وزيادة عاندها أو قيمتها المضافة، وكذلك تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل كلفة مقبول وعقلاني.

٢- أداة للتعامل مع ثلاثة أصناف من المنظمات هي :

أ - المنظمات ذات الوضع المتدهور لإنقاذها من خلال إعادة هندسة عملياتها.

ب- المنظمات التي تتوقع إدارتها بلوغ الانحدار المنظمي في الوقت القريب عن طريق إعادة

هندسة أعمالها لمواكبة المستجدات المستقبلية.

ج- المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح من خلال إعادة هندسة عملياتها وابتكار أساليب

عمل أكثر نجاحاً مما سبق لتحقيق نجاحات إضافية مقارنة بمنافسيها.

٣- إستراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية لكل منظمة تبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على البقاء والاستمرار.

ثالثاً: عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

في هذه الفقرة يتم توضيح العناصر الأساسية لعملية إعادة الهندسة وأستناداً لعملية المسح التي أجرتها الباحثة تم اختيار العناصر التي تناولها بالدراسة كثير من الباحثين و يلخص الملحق (١) كيفية تحديد المتغيرات الفرعية للمتغيرات الرئيسية:

١- إعادة التفكير الاساسي Fundamental Rethinking : إن إعادة الهندسة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون. (فيروز، ٢٠١٣ : ١٠٠) وبعبارة أخرى تعني إن الوقت قد حان لكي تعيد كل منظمة وكل فرد النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤال أنفسهم : لماذا يقوموا به ؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والمنظمة ؟ وهل يمكن أداءه بطريقة افضل؟ (Hammer & Champy, ٢٠٠٠:٣٥) كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ إعادة الهندسة بأسلوب مفهوم وعلمي يساعد المنظمات على الوصول إلى إجابات شافية لهذه الأسئلة المهمة. (عبد الحفيظ، ٢٠٠٣ : ٢١)

٢- إعادة التصميم الجذري Radical Redesign : تتضمن إعادة الهندسة حلاً جذرياً لمشاكل العمل الحالية وهو أمر تميزت به عن غيرها من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت معظمها تسعى إلى حلاً عاجلة وسطحية لمشكلات العمل ومعوقاته (Chiapputo, 2004: 1)، فإعادة التصميم الجذري تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو هامشية (أحلام، ٢٠١٢ : ١٥٧)، فهي التخلص من الأساليب القديمة تماماً مع تجاوز العمليات والإجراءات الحالية وابتكار طرائق جديدة. (Chiapputo,2004: 1)

٣- نتائج التحسين الفائقة **Dramatic Improvement** : إعادة الهندسة لا تتعلق بالتحسينات النسبية والشكلية بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء المهمة مثل (الكلفة- الجودة - الخدمة - سرعة الانجاز) (Hill&Jones, 2001: 492) ولقد حققت الشركات التي طبقتها بنجاح نتائج هائلة في نسبة تحسن الدخل والأرباح وزيادة الإنتاجية وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل وتقديم خدمات أفضل للزبائن (Parys & Things, 2003:2) ، فمن أجل تحسينات نسبية نقوم بتعديلات سطحية أما من أجل نتائج هائلة نقوم بإعادة هندسة جذرية ويجب ان يكون هنالك استعداد من المنظمة لإعادة التفكير الاساسي وإعادة التصميم الجذري لكل عمليات الأعمال (Ruete,2007:3).

٤- التغيير في العمليات **The change in Processes** : ويمكن تعريف العملية بأنها من الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم مخرجات ذات قيمة للزبون (Zaheer et al,2008:1).
أذ يركز مدخل إعادة الهندسة على عمليات المنظمة، وليس على المهام، والوظائف، أو الهيكل التنظيمي (Olalla,2000:2)، إذ تتم دراسة إعادة هندسة العمليات بأكملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة، لذلك تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة السبلات الإدارية التي تعيق العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل. (Kwak& Lee, 2002: 448)
٥. الاعتماد على تقنية المعلومات **Depends on Information Technology**: تعتمد إعادة هندسة العمليات على الاستثمار في تقنية المعلومات واستعمالها بشكل فاعل ، إذ يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرائق وأساليب تنفيذ العمل (العبيدي، ٢٠١٤: ٣١)، أذ تعد العامل الجوهري في إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداة رئيسية في مشروع إعادة التصميم نفسه ولا يمكن التفكير في مشروع إعادة الهندسة دون الاعتماد بشكل رئيسي على تقنية المعلومات سواء في مراحل مشروع إعادة التصميم أو في تفعيل العمليات الجديدة.
(السلطان، ٢٠٠٨: ٥٣٨)

ب: سلوك المواطنة التنظيمية

أولاً: التطور والمفهوم لسلوك المواطنة التنظيمية

يُعرف سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior) في الأدبيات بمصطلح (OCB) كمفهوم متعدد الأبعاد، يتضمن جميع حالات السلوك الإيجابية. Markoczy (& Xin,2004: 1)، وقد ترسخ مفهوم وموضوع المواطنة التنظيمية، من خلال كثرة الدراسات والبحوث التي أجريت حوله ضمن البيئة الأجنبية، التي تفتقد بينتنا لما يماثلها في الجهد والتنوع، وصار لمضمون المواطنة التنظيمية رؤية واضحة في دراسات ومؤلفات السلوك التنظيمي (الفهداوي، ٢٠٠٥: ٣٩٨)، فهو من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري ولاسيما في البيئة العربية. ويلقى هذا المفهوم اهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين والإداريين لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة وهم الموظفون. (ابو تايه، ٢٠١٢: ١٥٣)
أذ اشتمل مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية على معانٍ ومسميات متعددة تدل عليه مثل: سلوكيات الدور الإضافي **Extra - Role Behaviors**، والسلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً، **Prosocial Organizational Behaviors**، والمشاركة التطوعية **Participation Voluntary**، والأفعال التطوعية **Voluntary Actions**، وسلوكيات خارج الدور الرسمي **Beyond Formal Role Behaviors** (Ahmadi & et al,2010: 108)، وجميع هذه المسميات، تصبُّ في مفهوم المواطنة التنظيمية بوصفها سلوكاً إنسانياً اختيارياً مدعوماً بقيم أخلاقية واجتماعية، يسلكه الفرد إزاء منظمته ليدعم به واجباته الرسمية، بطريقة تعاونية خارج ما هو منصوص عليه رسمياً ضمن عمله الأساسي (Jafari & Bidarian, 2012: 1816).
وتمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية تلك السلوكيات التي تتجاوز التوقعات الروتينية ، ويمكن أن تسهم في الفاعلية التنظيمية والنجاح بطرائق عديدة . وقد دُرُس هذا السلوك في مختلف التخصصات بما في ذلك التسويق ، والاقتصاد ، وإدارة الموارد البشرية ، استناداً إلى النتائج التي تؤدي إلى تحسين الفاعلية التنظيمية عبرها (Rasheed et al., 2013: 129). أذ تحدد منظمات العمل لكل فرد من أعضائها دوراً رسمياً، يتضمن السلوكيات المطلوبة منه في وظيفته بالمنظمة، وتتحدد هذه السلوكيات من خلال وصف الوظيفة.
(Tai et al., 2012:513)

وقد تركز اهتمام الباحثين لعقود طويلة على بحث سلوكيات الدور الرسمي المحدد للفرد في العمل ، وفي أوائل العقد الماضي بدأ الباحثون يركزون على نوع آخر من السلوكيات التي تؤثر على كفاءة وفاعلية المنظمات أطلق عليه سلوكيات الدور الإضافي ويقوم الأفراد بها بناء على اختيارهم، لأنها لا ترد ضمن وصف الوظيفة (الرقاد وأبودية ، ٢٠١٢ : ٧٤٤) ففي العديد من المنظمات ، يؤدي الافراد مهاماً ليست مطلوبة رسمياً إضافة لواجبات الوظيفة الرسمية. (Dunlop & lee, 2004: 68) أذ أشار (Aksel et al., 2013: 70) من خلال بحثه أن المنظمات الناجحة تستفيد من الأفراد الذين ينجزون أعمال أكثر من واجباتهم اليومية التي يؤديونها ، كمساعدة زملاء العمل لحل المشكلات ، وتقديم اقتراحات بناءة ، والتطوع للقيام بأعمال خدمة المجتمع مثل حملات التبرع بالدم (Hellriegel & Slocum, 2011: 184). او قد تكون من ضمن سلوكيات عمل الموظف ، مثل مساعدة الآخرين ، والبقاء لوقت متأخر ، أو العمل خلال عطلة نهاية الأسبوع ، ومستويات أداء تتجاوز المعايير الواجبة التنفيذ ، وتحمل المضايقات في العمل ، وأن يشارك بأي نشاط في شؤون المنظمة (Krastev & Stanoeva, 2013: 41) ، لذا أستحوذ موضوع المواطنة التنظيمية عناية الكثير من الباحثين منذ مطلع القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، وأن الأفكار الأولى لمفهوم المواطنة ضمن السياقات التنظيمية أكدت على العلاقات التعاونية والتفاعل الاجتماعي ما بين الأفراد والتي لا ترتبط رسمياً بنظم الحوافز الرسمية لانجاز الأهداف التنظيمية (Vigoda et al., 2007: 46).

قدم مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أول مرة من قبل (Organ and Bateman Smith et al.) (Ilie, 2014: 489) ، عندما عكس (organ) تجربته كعامل شاب في احد المصانع، فقد كان يعاني ويبدل جهوداً كبيرة لاستعمال جزء من المعدات، حتى لاحظ عامل قديم في المصنع الصعوبة التي يواجهها (organ) وترك عمله ليوجه العامل الشاب كيفية الاستعمال الملائم للمعدات، ولا يوجد في وظيفة العامل القديم مايفرض مثل هذه المساعدة، إلا ان جهوده الطوعية أفادت كل من العامل الشاب والمنظمة ككل (Moran, 2003: 5)

ونوقش فيما بعد بشكل مفصل من قبل (Organ 1988) وقد توسعت البحوث عن هذا الموضوع قبل عشرين سنة تقريبا، إذ ركزت الاغلبية الواسعة لتلك البحوث على تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في اداء العاملين واداء المنظمة (Tanaka, 2013: 6) كما اشار (organ) بأن مفهوم المواطنة التنظيمية الذي قدمه، تم أستعارته من شستر برنارد (barnard ١٩٣٨) الذي وصف مثل هذه السلوكيات بالرغبة في التعاون (lock, 2005: 22) و قد شخص تشستر بارنارد ظاهرة سلوك المواطنة المنظمة سنة (١٩٣٠) ، وسماها السلوكيات الاضافية اما Katz & Kahn فقد شخص هذا السلوك سنة (١٩٦٦) مفهوماً يحسن فعالية المنظمة، ثم قاما بصياغة مصطلح المواطنة ليضم الأفراد الذين يمارسون هذا السلوك الوظيفي الاضافي (محمد وعثمان، ٢٠١٢ : ١١١) .

وقدم الباحثون آراءً متعددة عن مفهوم سلوكيات المواطنة أهمها ما يأتي :

جدول (3) مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عدد من الباحثين

المفهوم	الباحث	
السلوك الذي يعتمده الفرد بشكل طوعي والذي لا يكون معرفاً ظاهرياً أو ضمناً في نظام المكافآت الرسمي، ويسهم في تحسين فاعلية المنظمة.	(Organ, 1988: 4)	١
رغبة الفرد بالمشاركة بالعمل التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية، أي أنه سلوك طوعي يسهم في تحقيق الأداء الكفوء للمنظمة.	(Dipaola, 2001:425)	٢
السلوكيات التي يؤديها الموظف طواعية والتي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية والتي لا تدخل ضمن نظام المكافآت الرسمية.	(حواس، ٢٠٠٣: ١٩)	٣
سلوك إيجابي طوعي من العاملين في المنظمة إزاء الآخرين أو المنظمة ذاتها، بما يساعد في تعزيز البيئة الاجتماعية، وخلق أسس التعاون من جهة وتعزيز أداء المنظمة وفعاليتها من جهة أخرى.	(الزبيدي، 2007 : 59)	٤
الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لانجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلاً عن تحمل ظروف العمل دون أبداء أي شكوى أو تدمير من العمل.	(Yenet al., 2008:394-395)	٥
سلوك طوعي لا يرتبط فقط بوفاء الفرد بالتزاماته وواجباته المناطة له إنما أيضاً ترتبط بالتضحية ومساعدة الآخرين، وتتجاوز الأدوار الرسمية للفرد	(Tai et al., 2012: 513)	٦
مسألة اختيارية، شخصية لا تدرج ضمن نظام الحوافز والمكافآت، لكنها تجلب الاعتراف الرسمي للموظف.	Magdalena, 2014 (739)	٧

المصدر من أعداد الباحثة بالأعتماد على المراجع الإدارية

وبعد استعراض وجهات النظر السابقة لعدد من الباحثين حول مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية تعرف الباحثة سلوك المواطنة التنظيمية (هي ممارسات تلقائية لا تدرج ضمن الوصف الوظيفي تتبع من مجموعة من العوامل يمكن تحجيمها بأربع محاور رئيسة تتمثل في الرغبة بأداء العمل غير الرسمي والقدرة على القيام به والرضا الوظيفي والحافز معنوي، مادي وبما يعود بالنفع العام للمنظمة).

ثانياً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تحتاج المنظمات الناجحة للأفراد الذين يعملون أكثر من واجباتهم المهمة المعتادة وتقديم الأداء الذي هو أبعد من التوقعات (Chien, non: 2).

ولكي تتمكن المنظمات من أن تكون فاعلة فإن سلوك المواطنة التنظيمية يشكل من أشكال السلوك المنتج يعد ضرورياً لها (Lock:2005, 29)، إذ لا تستطيع المنظمات البقاء والنمو من دون وجود أعضاء يتفاعلون في سلوكيات المواطنة الصالحة، ويجسدون السلوكيات المنظمة الإيجابية (البشاشة والحراشة، ٢٠١١: ٦٥٦).

ومما لا شك فيه ان المورد البشري هو الذي يقدم هذا السلوك، مما دفع الكثير من المنظمات لتشجيع موظفيها على المشاركة في هكذا سلوكيات بواسطة تحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (Mansoor et al:2012, 568) ويعد هذا السلوك نقطة انطلاق مهمة لإنشاء ما يلزم في إطار تحقيق أهداف المنظمة (Popesc&Deaconu, 2013: 736) إذ قال (Katz 1964) إن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعد نظم هشة سهلة الكسر (أل زاهر، ٢٠١١: ٣٣٩).

وقال كاتز وكان (١٩٧٨) أن المواطنة التنظيمية مهمة في المنظمات، لأنه يمكن أن تكون قيمة عالية لها ويمكن أن تسهم في الأداء والميزة التنافسية (Vondey, 2010: 5).

ومن الناحية النظرية، فقد عبر عنها (Smith et al., 1983) بأنها سلوكيات تحسين أداء المنظمة بواسطة "تزييت" للآلة الاجتماعية والاسهام في تنمية رأس المال الاجتماعي في المنظمات (Jain & Cooper, 2012: 156) وقد أشار كل من (Borman et al, 1993) Podsakoff et al, (1997) إلى إن هذا السلوك يساعد في تخفيف حاجة المنظمة الى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة (الكعبي، ٢٠١٣: ٢٧٣)، والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة (العامري، ٢٠٠٢: ٤٦)، كما يسهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت اكبر للتخطيط الفاعل، وجدولة الأعمال وحل المشاكل وما إلى ذلك (Foote & Tang, 2009: 4).

وقد قدم (Çinar et al., 2013: 317) عدة طرائق تساهم بها OCB في رفع الأداء المؤدي للتفوق التنظيمي وهي تجسد أهمية هذه السلوكيات وكما يلي:

١. زيادة الأفراد في العمل (خلق رأس مال اجتماعي) أو الإنتاجية الإدارية.
٢. اعطاء حرية اكبر لاستخدام الموارد اللازمة حتى يتمكنوا من استخدامها لأغراض أكثر إنتاجية.
٣. تقليل حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة والافادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
٤. تعزيز قدرة المنظمات على استقطاب وجذب أفضل الأفراد.
٥. زيادة استقرار أداء المنظمة.
٦. تمكين المنظمة من التكيف على نحو أكثر فعالية للتغيرات البيئية من خلال تحسين شبكات الاتصال و تسهيل نقل المعلومات بدقة لتحسين الكفاءة.

ثالثاً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

يستند البحث الى نموذج (Organ, 1988) وهو نموذج خماسي الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية وتم اختيارها أستناداً لعملية المسح التي أجرتها الباحثة، وأشار إليه وتناوله بالدراسة كثير من الباحثين، ويُلخص الملحق (٢) كيفية تحديد المتغيرات الفرعية للمتغيرات الرئيسية، ومن أهم أبعاد هذا النموذج هي الآتي:-

١- الإيثار (Altruism):

يعني هذا البعد مساعدة الآخرين، أو حب الغير (الكعبي، ٢٠١٣: ٢٧٤)، عملاً بمبدأ حب لأخيك ما تحبه لنفسك، وهو سلوك يتوجه به العامل نحو زملائه الآخرين بالدعم أو المساعدة، اي تقديم مصلحة المنظمة على المصلحة الخاصة. (Glomb et al., 2011: 196) ومن أمثلة ذلك السلوك: مشاركة الأفراد الآخرين طرائق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة الأفراد الجدد وتعليمهم.

٢- الكياسة (Courtesy)

تتضمن حالات السلوك الموجه نحو منع حدوث المشكلات المستقبلية وهي ليس كالإيثار يستهدف شخص معين، ولكنها بطبيعتها أكثر عمومية وغير موجهة نحو شخص معين (Azizollah et al; 2014: 254) وتتضمن عادة الآتي:

أ- حالات الإشعار المسبقة عن الأمور غير الصحيحة أو الحالات السلبية التي تضر بالآخرين.

ب- السلوك الذي يهدف الى حل المشاكل بين العاملين، وبين العاملين والعملاء.

وهذه تساعد في منع المشكلات وتسهل الأستثمار البناء للوقت (Yildirim et al., 2012: 2147)

٣- روح التسامح (Sportsmanship):

وتعكس درجة إسهام الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء (العرايضة، ٢٠١٢: ٤٥)، و الرغبة في القيام بالمهام المطلوبة وتحت أي ظروف دون شكوى اي يعني التسامح والصبر على المضايقات والازعاج في الحياة التنظيمية دون التذمر والشعور بالظلم. (Murphy et al; 2002: 291)

٤- صحوه الضمير (conscientiousness):

سلوك طوعي يتعدى الحد الأدنى لمهام الدور الرسمي الذي يقوم به الفرد (Karadal & saygin, 2013: 207) وبعبارة أخرى يعني إخلاص الفرد إذ يقوم بإنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المتوقع منه، ومن أمثلة ذلك العمل بعد الدوام لصالح المنظمة، وكذلك عدم قضاء الوقت المخصص للعمل في قضايا ومحادثات شخصية. (Foote & Tang; 2009: 291)

٥- طوعية المشاركة (Civic Virtue) :

او مايسمى بالسوك الحضاري وهو السلوك الموجه لتحقيق أهداف المنظمة كالحفاظ على موارد المنظمة ، الدفاع عن المنظمة عندما تنتقد في المجتمع وقراءة نشرة المنظمة دائماً والاسهام بها ، حضور الاجتماعات والندوات و تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة لتحسين العمل (Polat, 2009: 1592).

المبحث الثالث/ الجانب العلمي

أولاً : الوصف الأحصائي للمتغيرات

تم وصف متغيرات البحث وأبعادها بما فيها الفقرات المعيرة عنها باستخدام الأوساط الحسابية ، وثلاثة مقاييس للتشتت تمثلت في كل من الانحرافات المعيارية ، ومعامل الأختلاف لتحديد الأهمية النسبية ، والمدى الذي يحسب من خلال الفرق بين الحدين الأعلى والأدنى للأجابة عن كل فقرة ، ومن ثم تشخيص مستوى الأجابة ، ومن الجدير بالذكر أن مستوى الأجابة تم تحديده باستخدام طريقة (Dewberry, 2004) على أساس الأوساط الحسابية و الفئة التي تنتمي إليها بما يتفق مع مقياس ليكرت الخماسي ، إذ تنقسم فئات الأجابة أو مستوياتها الى خمس فئات تتفق مع طول مدى المقياس الخماسي (٥-١=٤) ومن ثم قسمة الناتج على عدد الفئات (٤/٥=٠.٨٠) وإضافة الناتج النهائي أما الى الحد الأدنى للمقياس أو طرحه من الحد الأعلى له بحيث تتولد خمس مستويات للأجابة تتمثل بقيمة كل من (منخفض جداً) (١-٠.٨٠) ، منخفض (١.٨١-٢.٦) ، معتدل (٢.٦١-٣.٤٠) ، مرتفع (٣.٤١-٤.٢٠) ، مرتفع جداً (٤.٢١-٥) ((العطوي ، ٢٠١٢ : ٢١٥) .
وبخصوص نتائج الوصف الأحصائي للمتغير المستقل فقد أظهرت النتائج المبينة تفاصيلها في الجدول (٣) أن نتائج التحسين الفانقة قد أحرز أعلى وسط حسابي (٣.٧٧٦) وأدنى إنحراف معياري تقريبا (٠.٧٤٣) لقربة من نظيره الخاص بعنصر التغيير في العمليات وبمعامل تشتت (٠.٢٠) هو الأدنى جعله يحقق المرتبة الأولى في الأهمية النسبية مقارنة مع باقي العناصر التي بلغ فيها أدنى وسط حسابي (٣.٥١٤) بالنسبة لعنصر الاعتماد على تقنية المعلومات وإنحراف معياري (٠.٨٨٣) أدى الى بلوغ أعلى قيمة لمعامل الأختلاف (٠.٢٥) ومن ثم تراجع الأهمية النسبية لهذا العنصر الى المستوى الخامس أزاء بقية العناصر لكنه بمستوى إجابة مرتفع وليس الأعلى من بينها، ويمكن المحافظة على هذا المستوى من عنصر نتائج تحسين فانقة من خلال وضع معدلات أداء تتوافق مع متطلبات العملاء .

والرقابة على النظم والعمليات لضمان الوفاء بمعدلات الأداء، أما بالنسبة للاعتماد على تقنية المعلومات فيجب إعطاء أهمية كبيرة لهذا العنصر لأن استخدام تقنية المعلومات في إعادة الهندسة سيفرز أنماط جديدة ومتطورة من الإدارة وحلول للمشاكل تختلف عما كان سائدا من قبل لدورها المهم في عمليات إعادة الهندسة فضلا عن الفوائد المستحصلة من العمل الإلكتروني الذي يساعد في زيادة مقدرة الشركة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ، مما يساهم في تحسين أداء العاملين واختصار زمن العمليات.

الجدول (4) ملخص نتائج الوصف الأحصائي لعناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

ت	أدوات الوصف الأحصائي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الأختلاف	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المدى	مستوى الأجابة	الأهمية النسبية
١	إعادة التفكير الأساسي	3.668	٠.844	٠.23	١	٥	٤	مرتفع	٣
٢	إعادة التصميم الجذري	3.612	٠.845	٠.23	١	٥	٤	مرتفع	٤
٣	نتائج تحسين فانقة	3.776	٠.743	٠.20	١	٥	٤	مرتفع	١
٤	التغيير في العمليات	3.532	٠.772	٠.22	١	٥	٤	مرتفع	٢
٥	الاعتماد على تقنية المعلومات	3.514	٠.883	٠.25	١	٥	٤	مرتفع	٥
		المتوسط العام للمتغير		٠.642	٠.18	4.96	1.80	3.16	مرتفع

أما بخصوص نتائج الوصف الإحصائي للمتغير المعتمد وبالنظر الى الجدول (٤) الخاص بتبيان نتائج الوصف الإحصائي على مستوى الأبعاد الممثلة للمتغير المعتمد (سلوك المواطنة التنظيمية) يتضح حيازة بعد الكياسة أعلى وسط حسابي (4.354) ولكن ثاني أدنى إنحراف معياري (٠.664) بعد روح التسامح (٠.553) مما أدى الى شغلها المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية ولكن بمستوى إجابة مرتفع جداً مقارنة مع روح التسامح التي حققت المرتبة الأولى في الأهمية النسبية نتيجة انخفاض الوسط الحسابي فيها ومستوى إجابة معتدل لينطبق هذا الأسلوب في العرض على بقية الأبعاد والتي تشير بمجملها الى توافق واضح بين المستجيبين من أفراد العينة حول أهمية هذه الأبعاد وتعبيرها عن سلوك المواطنة التنظيمية بشكل صحيح وهذا يفسر قدرة العاملين على التكيف مع الصعاب والاستعداد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون أي شكوى ، وإدخال الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل مما يساعد على تخفيف عبء العمل على الرئيس المباشر، ومن ثم توفير وقت الرئيس والمرؤوس وتفريغها لحل مشكلات العمل الحقيقية .

الجدول (٥) ملخص نتائج الوصف الإحصائي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

ت	أدوات الوصف الإحصائي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الحد الأعلى	الحد الأدنى	المدى	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	الأيثار	4.025	0.742	0.18	5.00	1.00	4.00	مرتفع	٤
٢	الكياسة	4.354	0.664	0.15	5.00	1.20	3.80	مرتفع جداً	٢
٣	روح التسامح	4.030	0.553	0.14	5.00	1.80	3.20	مرتفع	١
٤	صحة الضمير	4.099	0.604	0.15	5.00	1.25	3.75	مرتفع	٣
٥	طوعية المشاركة	3.896	0.838	0.22	5.00	1.00	4.00	مرتفع	٥
	المعدل العام للمتغير	4.081	٠.522	0.13	5.00	1.41	3.59	مرتفع	

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط (الفرضية الرئيسية الأولى وتفرعاتها) :

أ. إعادة التفكير الأساسي و سلوك المواطنة التنظيمية: بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي بين إعادة التفكير و سلوك المواطنة التنظيمية (٠.309) وهو ارتباط ضعيف نسبياً الى معتدل ، بحسب تصنيفات عدد من الدراسات في مجالات السلوك المختلفة ، يعكس تلازم خطي محدود بين العنصر الأول من عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية والمتغير المعتمد الذي يمثله سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة المبحوثة ، وهو ارتباط معنوي بمستوى دلالة إحصائية (0.01) ، وبخصوص معامل ميل الانحدار فقد بلغت قيمته (٠.191) مؤشراً أن تغييراً بمقدار وحدة واحدة في عنصر إعادة التفكير يقود الى تغيير مقابل في سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار معامل بيتا الانحدار المذكور. وتؤكد هذه النتيجة على وجود علاقة طردية بين هذا العنصر من عناصر المتغير المستقل والمتغير المعتمد المدروس على وفق ما فسرتة الفرضية الفرعية الأولى من بين الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى للبحث.

ب. إعادة التصميم الجذري و سلوك المواطنة التنظيمية : يرتبط هذا العنصر ارتباط معنوي دال إحصائياً بمستوى (0.01) بقيمة معامل الارتباط الخطي البسيط البالغة (٠.245) ، وهو ارتباط ضعيف يعبر عن وجود علاقة طردية محدودة وضيقة بين عنصر إعادة التصميم الجذري و سلوك المواطنة التنظيمية ، أما قيمة معامل الانحدار التي بلغت (٠.151) فتؤشر تغير سلوك المواطنة التنظيمية طبقاً لما تنبأت به الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى وبمقدار قيمة معامل الانحدار في حال تغير هذا العنصر بمقدار وحدة واحدة .

ت. نتائج التحسين الفائقة و سلوك المواطنة التنظيمية : أظهرت نتائج الاختبار ضعف العلاقة بين عنصر نتائج التحسين الفائقة ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية أيضاً (٠.261) ، إذ كانت العلاقة بينهما طردية ومعنوية إحصائياً بمستوى دلالة (0.01) بحيث ينعكس تغير هذا البعد بوحدة واحدة على تغيير قيمة المتغير المعتمد المتمثل بسلوك المواطنة التنظيمية بمقدار قيمة معامل بيتا البالغة (٠.184) وبالشكل الذي يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة على مستوى الفرضيات الفرعية العائدة الى الفرضية الرئيسية الأولى .

ث. التغيير في العمليات و سلوك المواطنة التنظيمية : إتسمت العلاقة بين هذا العنصر مع المتغير المعتمد بكونها ضعيفة نسبياً الى معتدلة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط بينهما (0.349) ، وهو تلازم خطي معنوي إحصائياً بمستوى دلالة (0.01) يعبر عن طردية العلاقة بينهما بقوتها المحددة ، أما في ما يتعلق بمعامل بيتا (0.236) فهو معنوي كذلك بمستوى المعنوية المذكور يشير في مضمونه الى أن تباين عنصر التغيير في العمليات بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير مقابل في سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار معامل الانحدار بيتا .

ج. الاعتماد على تقنية المعلومات و سلوك المواطنة التنظيمية : بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط بين عنصر الاعتماد على تقنية المعلومات و سلوك المواطنة التنظيمية (0.282) ، وهو ارتباط خطي ضعيف لا يعبر عن وجود تلازم خطي قوي بينهما على الرغم من أنه معنوي إحصائياً بمستوى الدلالة ذاتها (0.01) الخاصة بمعنوية قيمة معامل بيتا (0.167) التي توشر مقدار التغير المتوقع في سلوك المواطنة التنظيمية إذا تغير عنصر الاعتماد على تقنية المعلومات بمقدار وحدة واحدة .

وقد أسفرت نتائج الاختبار الخاصة بالمتغيرين المدروسين على مستواهما العام اللذين يجسدهما كل من إعادة هندسة العمليات الإدارية و سلوك المواطنة التنظيمية عن معنوية العلاقة الطردية بينهما بدلالة معامل الارتباط الخطي الموجب (0.350) وبالمعنوية الأحصائية المؤشرة أزواها (0.01) في الجدول (3) وبقيمة التغير المحتمل بدليل معامل بيتا (0.284) ، ولربما توشر هذه النتيجة وجود علاقة ارتباط محدودة بين المتغيرين المذكورين وبأجهاها الايجابي الذي نصت عليه فرضيات الارتباط .

الجدول (٦) نتائج اختبار علاقات الارتباط

سلوك المواطنة التنظيمية					المتغير المعتمد
نتيجة الاختبار	قيمة المعنوية P	إحصاءة الاختبار t	معامل الانحدار β	معامل الارتباط r	عناصر المتغير المستقل
دال	0.003	3.095	0.191	0.309	إعادة التفكير الأساسي
دال	0.018	2.409	0.151	0.245	إعادة التصميم الجذري
دال	0.011	2.582	0.184	0.261	نتائج تحسين فائقة
دال	0.006	3.551	0.236	0.349	التغيير في العمليات
دال	0.001	2.800	0.167	0.282	الاعتماد على تقنية المعلومات
دال	0.001	3.559	0.284	0.350	إعادة هندسة العمليات الإدارية و سلوك المواطنة التنظيمية

*النتائج جميعها معنوية بمستوى دلالة (0.01)

١. اختبار فرضيات التأثير (علاقات الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية وتفرعاتها) :

جرى في هذه الفقرة التثبت من صحة فرضيات التأثير بين كل عنصر من عناصر المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات الإدارية) والمتغير المعتمد (سلوك المواطنة التنظيمية) بتوظيف نموذج الانحدار الخطي البسيط في ضوء ما نصت عليه كل فرضية فرعية من الفرضية الرئيسية الثانية التي يعرض الجدول (٤) نتائجها بالتتابع الآتي :

إعادة التفكير الأساسي و سلوك المواطنة التنظيمية : تختص هذه الفقرة باختبار الفرضية الفرعية الأولى من بين فرضيات التأثير ، إذ كشفت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي يبين تفاصيلها الجدول (٤) وجود تأثير معنوي بمستوى دلالة (0.01) لعنصر إعادة التفكير الأساسي في سلوك المواطنة التنظيمية في ظل معنوية معامل التحديد الذي لم تبلغ قيمته سوى (0.095) ليفسر تباينه بذلك تباين سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (9.5%) فقط نظراً لوجود عوامل أخرى عديدة تفسر تباين هذا المتغير لم تدخل في نموذج الاختبار كونها خارج مجال البحث الحالي .

إعادة التصميم الجذري و سلوك المواطنة التنظيمية : كرست هذه الفقرة لعرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية على مستوى فرضيات الانحدار أو التأثير كما يوضحها الجدول (٤) الذي يظهر منه بلوغ القوة التفسيرية لنموذج الاختبار بدلالة معامل التحديد أو التفسير نسبة لم تبلغ سوى (0.060) وهي دالة من الناحية الأحصائية ومعنوية بنسبة دلالة (0.01) وتشير هذه النسبة الى تفسير عنصر إعادة التصميم الجذري لما نسبته (٦%) فقط من تباين سلوك المواطنة التنظيمية في الشركة الخاضعة للبحث ، وذلك للسبب نفسه ، فهناك عوامل عديدة أخرى لم يشتمل عليها نموذج الاختبار يعزى لها تفسير بقية تباين المتغير المعتمد لم تكن من الى جانب العامل الخاضع للاختبار في النموذج .

نتائج تحسين فائقة وسلوك المواطنة التنظيمية : لم تفسر نتائج التحسين الفائقة هي الأخرى قدراً كبيراً من تباين سلوك المواطنة التنظيمية كما هو واضح من الجدول (4) ، إذ بلغ معامل التفسير (0.068) فقط وبما يؤكد أن ما نسبته (6.8%) من تباين المتغير المعتمد يعزى الى تباين النتائج المترتبة على عمليات التحسين الفائقة كما أشتملت عليه الفرضية الفرعية الثالثة بالاتجاه الطردي ولكن ليس بالقوة المطلوبة ، وهو تفسير معنوي بنسبة دلالة (0.01) يكشف وجود عوامل أخرى كذلك يتوقع أن تفسر بقية نسبة التفسير من تباين سلوك المواطنة التنظيمية .

التغيير في العمليات وسلوك المواطنة التنظيمية : بينت نتائج إختبار تأثير عنصر التغيير بالعمليات في سلوك المواطنة التنظيمية المبينة تفاصيلها في الجدول (4) وجود تأثير محدود بقيمة معامل التحديد البالغة (0.122) وهو تأثير معنوي بنسبة دلالة إحصائية (0.01) يصب في مضمون ما نصت عليه الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية ، علاوة على أنه التأثير الأعلى من بين الأبعاد الأخرى للمتغير المستقل على الرغم من محدوديته.

الاعتماد على تقنية المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية : لم يتغير إتحاف نتائج تحليل تأثير عنصر الاعتماد على تقنية المعلومات في سلوك المواطنة التنظيمية هي الأخرى ، إذ كشفت تلك النتائج أن القوة التفسيرية لأنموذج الإختبار لم تتجاوز نسبة (0.079) بدلالة قيمة معامل التفسير الذي كان معنوياً بمستوى معنوية أو دلالة إحصائية (0.01) أيضاً ، وطبقاً لما تنبأت به الفرضية الفرعية الخامسة من بين الفرضيات الفرعية الأخرى لعلاقات الأتحاد أو التأثير بما يؤكد وجود علاقة طردية بينهما ولكنها ليست بمستوى القوة المتوقع .

الجدول (٧) * نتائج إختبار علاقات الأتحاد أو التأثير

سلوك المواطنة التنظيمية					المتغير المعتمد
نتيجة الإختبار	قيمة المعنوية P	إحصاءة الإختبار F	معامل التحديد R ²	معامل الأتحاد β	عناصر المتغير المستقل
دال	0.003	9.579	0.095	0.191	إعادة التفكير الأساسي
دال	0.018	5.804	0.060	0.151	إعادة التصميم الجذري
دال	0.011	6.666	0.068	0.184	نتائج تحسين فائقة
دال	0.001	12.610	0.122	0.236	التغيير في العمليات
دال	0.006	7.840	0.079	0.167	الاعتماد على تقنية المعلومات
دال	0.001	12.669	0.122	0.284	إعادة هندسة العمليات وسلوك المواطنة التنظيمية

نتائج الإختبار جميعها معنوية بمستوى دلالة (0.01)

المبحث الرابع / الأستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً: الأستنتاجات

١. التأثير الأكبر لنتائج التحسين الفائقة على مستوى المنظمة ككل من خلال التركيز على العمليات التي تضيف قيمة مضافة وكذلك التركيز على رضا الزبون وهذا ما تسعى الشركة الى تحقيقه بما ينسجم مع الهدف الأساس للشركة هو رضا الزبائن وزيادة الانتاجية والأرباح معاً .
٢. التأثير الأقل في الاعتماد على تقنية المعلومات وذلك إشارة الى إهمال الإدارة نوعاً ما الى هذا العنصر مقارنة بالعناصر الأخرى، على الرغم من حصوله على مستوى أهمية مرتفع مما يؤكد على أدراك العينة المبحوثة لأهمية هذا البعد وباعتبار تقنية المعلومات أداة قياسية للتغيير ولكي نتمكن من الاستفادة من تقنية المعلومات نحتاج الى تحقيق التفوق التكنولوجي (امتلاك التكنولوجيا) وتعلم كيفية تطبيق التكنولوجيا في تطوير نظم العمل وتوفير الملاكات المتميزة بالعقلية المبدعة للكشف عن القدرات الكامنة في كل تقنية جديدة التي قد يبدو من الوهلة الأولى ليس لها أهمية أو فائدة في مجال العمل وكل التقنيات التكنولوجية من الكفاءات الجوهرية لتحقيق النجاح.
٣. التأثير الأكبر لبُعد روح التسامح من بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مما يشير الى اتفاق عال للعاملين حول أهمية هذا البعد لما له من تأثير إيجابي لخلق بيئة عمل يسودها الهدوء وعدم التوتر وأداء المهام الإضافية بدون تدمير .

٤. التأثير الأقل لبُعد طوعية المشاركة من بين ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية في الشركة المبحوثة وهذا دليل واضح على عدم الوعي الكافي بأهمية العمل الطوعي الذي بدوره يقود للنفع العام للمنظمة وللعاملين فيها .
٥. هناك تأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات الإدارية بعناصره في سلوك المواطنة التنظيمية كون التغيير الكلي للعمليات الإدارية للمنظمة وبكافة مناصبها وأجنتاها كل ما هو قديم والبدائية من نقطة الصفر لها تأثير قوي على العاملين في المنظمة وعلى سلوكياتهم وتصرفاتهم وخاصة الخوف من التغيير حرصاً على مكانتهم الوظيفية الحالية.
٦. هناك تأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات الإدارية بعناصره في سلوك المواطنة التنظيمية كون التغيير الكلي للعمليات الإدارية للمنظمة وبكافة مناصبها وأجنتاها كل ما هو قديم والبدائية من نقطة الصفر لها تأثير قوي على العاملين في المنظمة وعلى سلوكياتهم وتصرفاتهم ولاسما الخوف من التغيير حرصاً على مكانتهم الوظيفية الحالية.

ثانياً: التوصيات

١. العمل على تبسيط العمليات من خلال إلغاء العمليات المعقدة وأبدالها بالعمليات البسيطة وكذلك محاولة دمج وأختزال عدة عمليات بعملية واحدة، لأن إعادة بناء وهندسة العمليات الضرورية اللازمة لإنجاز الأهداف وتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحويلها إلى واقع ملموس، يحقق الهدف الرئيس التي تسعى اليه المنظمة وهو رضا الزبائن عنها.
٢. ينبغي زيادة الاعتماد على تقنية المعلومات لما لها من دور فعال في تقليل الوقت الضائع للعمليات من خلال توفير قاعدة بيانات الكترونية للعاملين يستندون اليها عند الحاجة لتتمكن المنظمة من مواكبة التطورات وتحفيز العاملين على أداء الأعمال بسرعة أكبر وبسهولة أيضاً مما يساعد في كسر الروتين في العمل، و تمكين المنظمة من أداء أعمالها بسرعة عالية من خلال توفر المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
٣. توفير أنظمة اتصال فعالة بواسطة الانترنت كالبريد الإلكتروني وذلك لسهولة التواصل عبر هكذا وسائل مقارنة بغيرها كالبريد الورقي مثلاً ولاسيما نحن في عصر الثورة المعلوماتية .
٤. العمل على إقامة دورات وندوات تثقيفية لغرض تعريف العاملين بأهمية العمل الطوعي والفوائد الناجمة عنه ، والعمل على تشجيع ممارسة هذه السلوكيات ، من خلال وضع الأنظمة والتعليمات اللازمة لمكافأة الجهود العفوية والنطوعية من خلال ترجمة ذلك في سياساتها وبرامجها المختلفة المتعلقة بمواردها البشرية .
٥. العمل على تشكيل فرق عمل في المنظمة وذلك لما لها أثر واضح في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية وكذلك ضرورة القيام بإعادة مراجعة واقع الشركة بما يجعلها قادرة على العمل على وفق آليات السوق لتتمكن من إجراء التغييرات والتحسينات المطلوبة التي تؤهلها للتنافس بكفاءة مع منتجات الشركات المنافسة وخاصة السلع المستوردة.

ثالثاً: المقترحات

١. العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية .
٢. تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء التنظيمي .
٣. دور التعلم التنظيمي في نجاح تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية .
٤. إجراء دراسة مقارنة باستعمال موضوع البحث الحالي نفسه في شركة أخرى وبأبعاد أخرى لم تدرس في هذا البحث.

المصادر / أولاً: المصادر العربية

أ. الكتب

١. إبراهيم، مروان عبد المجيد، (٢٠٠٠)، "أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية"، عمان: مؤسسة الوراق .
٢. مجموع، بثينة، (٢٠١٣)، "إعادة هندسة العمليات"، ط ١، القاهرة: جامعة عين شمس.
٣. السلطان فهد، (2008)، "إعادة هندسة نظم العمل-الهندرة- النظرية والتطبيق"، الرياض: د.فهد بن صالح السلطان للنشر.
٤. عبد الحفيظ، أحمد بن صالح، (٢٠٠٣)، "المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة"، ط١ عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
٥. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٠)، "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع .

ب. الرسائل والأطاريح

6. الجزراوي، رغد يوسف، (٢٠٠٠)، " إعادة هندسة العمليات كمدخل للتحسين المستمر وتصميم نظام مقترح للمستشفيات في مستشفى الكندي"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة المستنصرية، قسم إدارة الاعمال.
7. الجمعة، نورا، (٢٠٠٩)، "أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الولاء التنظيمي دراسة حالة المؤسسة العامة السنورية للاتصالات"، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الاقتصاد- جامعة دمشق، قسم إدارة الأعمال.
8. حواس، اميرة محمد رفعت، (٢٠٠٣)، "أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية التجارة - جامعة القاهرة .
9. الزيدي، ناظم جواد عبد سلمان، (٢٠٠٧)، "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات (دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية)"، أطروحة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، قسم إدارة الأعمال .
10. عبد الرضا، نغم يوسف، (٢٠٠٧)، "أثر التوافق بين إستراتيجية التكنولوجيا وإعادة هندسة العملية في تحسين الأداء العملي (دراسة استطلاعية في عينة شركات القطاع الصناعي العراقي)"، أطروحة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية، قسم إدارة الأعمال .
11. العبيدي، كروان عزيز حسين، (٢٠١٤)، "الموانمة بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وأثر كل منهما في الأداء المتميز دراسة استطلاعية تحليلية للقطاع المصرفي"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة بغداد، قسم إدارة الأعمال .
12. العريضة، راندة هاني محمود، (٢٠١٢)، "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط .
13. العطوي، عامر علي حسين، (٢٠١٢)، "إدارة قوى التناقض لضمان الاداء المنظمي المستدام في إطار نموذج التوازن الديناميكي للتنظيم بحث تحليلي في عينة من كليات الجامعات العراقية"، أطروحة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، قسم إدارة الأعمال .
14. العياوي، ستار مجبل طالع، (٢٠١٣)، "متطلبات إعادة هندسة العمليات الصناعية وامكانية تطبيقها في شركة الصمود العامة للصناعات الفولاذية في بغداد"، رسالة ماجستير، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد الأكاديمية العربية في الدنمارك، قسم الإدارة الصناعية.

ج. الدوريات والمؤتمرات

١٥. أبو تايه ، بندر كريم ، (٢٠١٢) ، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية" ، م ٢٠ ، ع ٢ ، ١٤٥ - ١٨٦
١٦. أحلام ، خان ، (٢٠١٢) ، "أعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية" ، مجلة الابحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة الجزائر، العدد ١٢ .
١٧. آل زاهر، علي ناصر شتوي، (٢٠١١)، "سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد" ، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية) ، المجلد ١٢ ، العدد ١ .
١٨. إسماعيل ، محمد ناصر، وجاسم ، نبيل ذنون، وصبر ، رنا ناصر، (٢٠١٢) ، "أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي" ، دراسة منشورة في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد ٣٠ .
١٩. البشايشة ، سامر عبد المجيد ، والحراشنة ، محمد أحمد ، (٢٠١١) ، "أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن" ، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال. المجلد ٧ ، العدد ٤ .
٢٠. تيشوري ، عبد الرحمن، (٢٠٠٦) ، "اعادة هندسة وتصميم نظم العمل وإدارة الاعمال" ، الحوار المتمدن العدد ١٤٧٤ .
٢١. الحسناوي، سالم صلال راهي، (٢٠٠٦) ، "الأفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق" ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٨)، العدد (٤) .
٢٢. الرقاد ، هناء خالد ، وأبودية ، عزيزة ، (٢٠١٢) ، "الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية" ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، م ٢٠ ، ع ٢ ، ٧٣٧ - ٧٦٣ .
٢٣. العامري، احمد بن سالم، ٢٠٠٢ ، " السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، م ٩ ، ع ١ .
٢٤. العبادي، هاشم فوزي دباس، والعبادي، علي رزاق جباد، (٢٠٠٩) ، "دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية للتحويل من المد المادي الى المد المعلوماتي دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٣ ، عدد ١١ .
٢٥. الفهداوي، فهمي خليفة صالح، (٢٠٠٥) ، "علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحويلي دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك" ، دراسات العلوم الادارية م ٣٢ ، ع ٢ ، ص ٣٩٢ - ٤١٤ .
٢٦. فيروز، خضير علي، (٢٠١٣) ، "دور إعادة هندسة عمليات الأعمال (BPR) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف" ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٩ ، العدد، ص (٩٥ - ١١٦) .
٢٧. الكعبي ، حميد سالم ، (٢٠١٣) ، "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة" ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، ع ٣٢ ، ص (٢٦٤ - ٢٩٠) .
٢٨. محمد ، بشرى هاشم ، عثمان ، آيسل جمدي ، (٢٠١٢) ، "أثر سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم الإتكالية الاجتماعية دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لأراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والأعمار والإسكان" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع ٣٢ ، ٩٩ - ١٣٣



ثانياً: المصادر الأجنبية

A. Books

1. Daft, Richard, L, (2001), "Organization Theory and Design", South-Western, U.S.A.
2. Gaur, Sanjaya S., and Gaur, Ajai S., (2009), " Statistical Methods for practice and Research- A Guide to data analysis using SPSS" 2nd Ed, New Delhi: SAGE Publications India
3. Hammer, M. and Champy, J., (1993), "Reengineering The Coporation A manifesto for Business Revolution", Harper Business A division of Harper Collins Publishers, U.S.A.
4. Hill, C.W. and Jones, G.R., (2001), "Strategic Management Theory", 5th Ed., Mifflin Company, Boston, U.S.A.
5. Hellriegel, Don and Slocum, John W., Jr, (2011), Organizational Behavior, 13th Ed, South-Western, Cengage Learning, USA.
6. Jessup, Leonard M. and Valacich, Joseph S, (2002) ," Information Systems Today, Managing in the Digital World", 3rd-ed., New Jersey: Pearson Education, Inc.
7. Krajewski, Lee J. , and Larry P. Ritzman ,Malhotra ,Mangoj K., (2010), "Operations Management Processes And Suply Chains",9th ed, New Jersey: Pearson Education ,Inc.
8. Organ, D. W. ,(1988), "Organizational Citizenship Behavior", Lexington, MA: D.C. Heath and Co.
9. Russell, Roberta S and Taylor , Bernard W. ,(2004), " Operations Management ", 4th ed , New Delhi: Prentice Hall Inc.
10. Schroeder, Roger G., (2007), "Operations Management :Contemporary Concepts and Cases ", 3th ed, New York: Mc Graw- Hill Companies Inc .

B. periodicals, Journals and conferences

11. Abdous, Mohammed , (2011), " Towards a framework for business process reengineering in higher education" , Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. 33, No. 4, pp. (427–433)
12. Ahmadi, Parviz, Forouzandeh, Saeideh and Kahreh, Mohammad, (2010), "The relationship between organizational citizenship behavior and social exchange constructs" , European journal of economics ,finance and administrative sciences. Issue. 19
13. AKSEL, Ibrahim, SERINKAN, Celalettin, KIZILOGLU, Mehmet. And AKSOY, Bilal, (2013)," Assessment of Teachers' Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors and Psychological Empowerment: An Empirical Analysis in Turkey" , Social and Behavioral Sciences, vol.
14. Azizollah , Arbabisarjou, Hajipour, Reza and Mahdi, Sadeghian Sourki, (2014), "The Correlation Between Justice and Organizational Citizenship Behavior and Organizational Identity Among Nurses", Global Journal of Health Science; Vol. 6, No. 6, pp. (252- 260) .
15. Çınar , Orhan, Karcioğlu, Fatih, and Alioğulları, Zişan Duygu , (2013),"The relationship between organizational silence and organizationa citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum Turkey" , Social and Behavioral Sciences, vol. 99, No. 9, pp. (314 – 321).



16. Damjanović, Violeta ,(2010), "Semantic reengineering of business processes" , Information Systems, Vo. 35, Issue 4, pp.(496-504).
17. Dipaola, michael,(2001)," Organizational Citizenship Behavior in schools and its Relationship of school climate", Journal of school leadership, Vol. 11, pp.(424- 447) .
18. DUNLOP, PATRICK D. and LEE, KIBEOM, (2004), "Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel" , Journal of Organizational Behavior ,No. 25, pp.(67–80) .
19. Foote, David A. and Tang, Thomas Li-ping, (2009), "Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB). Does Team Commitment Make a Difference in Self-Directed Teams?" ,Personal Review, Vol. 38, No. 4, (pp. 406-422)
20. Gabriela, Tont, (2012), "An Integrated Framework for Business Process Re-engineering in Multi-agent Systems" , Journal of Electrical and Electronics Engineering, Vol. 5, No. 1,pp.(259-264) .
21. GLOMB, THERESA M., BHAVE, DEVASHEESH P., MINER, ANDREW G. , and WALL, MELANIE , (2011)," DOING GOOD, FEELING GOOD: EXAMINING THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS IN CHANGING MOOD" , PERSONNEL PSYCHOLOGY, No. 64, pp. (191- 223).
22. GUNASEKARAN, A. and KOBU, B, (2002) , "Modelling and analysis of business process reengineering ", international journal research of taylor& francis vol. 40, no. 11,pp. (2521-2546) .
23. Hammer, Michael and Champy, James, (2000), ” Reengineering the corporation: A Manifesto for Business Revolution “.
24. Hexiao, Huang, Shiming, Zhang and Haijian, Chen , (2012), "Reengineering from Tradition to Cloud: A Case Study", International Workshop on Information and Electronics Engineering ; no.29, pp. (2638 – 2643)
25. Ilie , Mariela Pavalache, (2014), "Organizational citizenship behaviour, work satisfaction and employees' personality" ,No. 127 , pp.(489 – 493) .
26. Jafari, Parivash and Bidarian, Shabnam , (2012), The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, No. 47, pp. (1815– 1820) .
27. Karadal, Himmet and saygin, Muhammet, (2013), "An Investigation of the Relationship between Social Loafing and Organizational Citizenship Behavior" , International Strategic Management Conference, Social and Behavioral Sciences, No. 99, pp. (206 – 215)
28. Khodambashi, Soudabeh ,(2013), "Business Process Re-Engineering Application in Healthcare in a relation to Health Informatio Systems " , International Conference on Project MANagement and Social Care Information Systems and Technologies; No.9, pp. (949-957) .
29. Krastev, Ivan D. and Stanoeva, Gergana V., (2013), "Organizational citizenship behavior and satisfaction with coworkers among Bulgarian teaching staff", Baltic Journal of Caree Education and Management, Vol. 1, No. 1, pp.(40-47) .
30. Kwak, N.K., and Lee, Chang W., (2002), "Business process reengineering for health-care system using multicriteria mathematical programming", European Journal of Operational Research, No. 14, pp.(447–458).



31. Magdalena, Stan Maria, (2014), "The effects of organizational citizenship behavior in the academic environment" , NO. 127, pp. (738 – 742) .
32. Jain, Ajay K. and Cooper, Cary L, (2012), "Stress and organizational citizenship behaviours in Indian business process outsourcing organisations" , Department of Psychology and Behavioral Sciences, School of Business and Social Sciences, 24: pp. (155-163) .
33. Jovanić, Goran, (2010), "The impact if business process reengineering on small and medium size companies-research results" , 5th International Conference on Applied Statistics, Bucharest, pp.(1-9).
34. Mansoor N., Aslam H., and Javad T., Ashraf F., (2012)," Exploring Organizational Citizenship Behavior and its Critical Link to Employee Engagement for Effectual Human Resource Management in Organizations" , Mediterranean Journal of Social science, Vol. 3, No.1, pp. (567-576).
35. Murphy, Gregory,. and, Athanasou, James., king, Neville., (2002)., "Job satisfaction and Organizational Citizenship behaviour", Astudy of Austratiam numan- service., Journal of Managerial psychology., vol. 17. No.4 pp. (287-297).
36. Olalla, Marta Fossas, (2000), "Information Technology in Business Process Reengineering ", the Forty – Seventh International Atlantic, Vol.6, No.3.
37. Ozcelik, Yasin, (2010) ," Do business process reengineering projects payoff? Evidence from the United States", International Journal of Project Management ; vol. 28, Issue 1, pp. (7-13)
38. POLAT, Soner, (2009), "Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators" World Conference on Educational Sciences,pp. (1591–1596
39. Alexandra Mihaela ,and Deaconu , Alexandrina , (2013) 40. Popescu., High school, Organizational Citizenship Behavior Moderator" , Social and Behavioral Sciences, No. 92, pp.(735 – 740).
40. Rasheed, Anwar, Jehanzeb, Khawaja and Rasheed, Mazen F, (2013), "An Investigation of the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour: Case of Saudi Arabia". International Journal of Psychological Studies; Vol. 5, No. 1, pp. 129-138.
41. Shin, Namchul and Jemella, Donald F.(2002). Business process reengineering and performance improvement The case of Chase Manhattan Bank, Business Process Management Journal, Vol. 8 No. 4, pp. 351-363.
42. Stankevičius, Kęstutis and Vasilecas, Olegas, (2014), "RESEARCH ON RULES-BASED BUSINESS PROCESS MODELLING AND SIMULATION" , 6(2), pp.(14–150).
43. Tai, Cheng Ling , Chang, Che-Ming , Hong, Jhao-Yu ,and Chend, Li- Chun, (2012), "Alternative models for the relationship among leadership, organizational citizenship behavior, and performanc study of new product development teams in Taiwan", International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management, No .57 ,pp.(511 – 517).
44. Tanaka, Ken 'ichiro ,(2013), "Organizational Citizenship Behavior in Contemporary Workplaces in Japan" , jaban labor Review, vol.10, no.3, pp.(5-12)



45. Vigoda-Gadot, Eran, (2007)," Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System :A Scale Reconstruction and Validation", Educational Administration Quarterly, Vol. 43,No. 4,pp. (462-493).
46. Vondey , Michelle , (2010) , "The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person- Organization Fit, and Organizational Identification", International Journal of Leadership Studies , vol. 6, No. 1, pp. (4-27) .
47. Wang, D.Y., Pan, L.W., Lu, L., Zhu, J.P. and Liao, G. X, (2013), "Emergency Management Business Process Reengineering and Integrated Emergency Response System Structure Design for a City in China", (52), pp. (371 – 376)
48. Weerakkody, Vishanth , Janssen, Marijn and Dwivedi, Yogesh K., (2011) , "Transformational change and business process reengineering (BPR): Lessons from the British and Dutch public sector" , Government Information Quarterly, Vol. 28, Issue. 3, pp.(320-328) .
49. yen ,hsiuju R., Li, Eldon .Y, and Niehoff, Brian P.,(2008)," Do Organizational citizenship behaviors lead to information system success? testing the mediation effects of integration climate and project management", journal of information & Management , vol.45, PP.(394–402)
50. Yildirim, Yunus, Uzum, Hanifi, and Yildirim, Irfan, (2012), " An examination of physical education teachers in terms of their organizational citizenship behaviors and organizational loyalty according to some demographic variables" , Social and Behavioral Sciences,No, 47, pp. (2146 – 2156).
51. Zaheer, Arshad , Mushtaq , Khalid and Ishaq , Hafiz Muhammad,(2008), "Reengineering the Procurement Process in a Public Sector Organization: A Case Study ", International Bulletin of Business Administration, Euro Journals, Inc.

c. Dissertations and Theses

52. Lock, Aletta , (2005), "The Relationship between Individualist Collectivistic Orientation and Organizational Citizenship Behavior and the Possible Influence of Leadership Style" Master Degree in Work Organization and Management, Erasmus University, Rotterdam.

D. Internet

53. Chiapputo, Teresa, (2004), "Introduction to Process Reengineering ", McCreight & Company, Inc
54. Chien , Min-Huei, (non), " A Study To Improve Organizational Citizenship Behaviors".
55. Markoczy, L., & Xin, K., (2002), "The virtues of omission in organizational citizenship Behavior" .
56. Moran, M. T., (2003), "Fostering organizational citizenship in schools: Transformational leadership and trust" .
57. Parys, Myriam & Things, Nick, (2003) " Business Process Reengineering, or how to enable bottom –up participation in a top down reform programme", Paper presented to the annual meeting of the Europe Group of Public Administration.
58. Ruete, Edward, (2007), "Answers to the Most Frequently Asked Questions about Business Process Reengineering " .



The effect of managerial Process Reengineering on organizational citizenship Applied research on Electronic Industries Company

ABSTRACT

The research aims to know the reality of a two examined variables at the organization studied identifying the relationship between managerial processes reengineering and organizational citizenship behavior. The research applied on the Electronic Manufacturing Company encompassing a sample of managers and employees consisted of (100) individuals. A questionnaire is the main instrument for data gathering, which has been included (45) questions as well as personal interviews to support the questionnaire's questions and to achieve greater realism for collecting information.

Answers were analyzed to reach the final results through the use of a number of statistical methods via the statistical package (SPSS). The research has sought to test main hypotheses with the minor ones regarding correlation and regression relationships for answering questions that express the research problem, especially the basic question related with whether if there is some effect of managerial processes reengineering on the organizational citizenship behavior in the company studied?

The research reached into some conclusions, the most important one is that there is a significant correlation and impact relationships between managerial processes reengineering and organizational citizenship behavior in the organization studied. Many commendations has also been reached, the most important ones are the notably increased reliance upon information technology for its vital role in minimizing lost time for operations through the provision of an electronic database that employees rely on their need to catch up with developments and stimulates them to do business more quickly and easily. Moreover, there is a need to develop educational courses and seminars for notifying employees about the importance of volunteerism and its benefits in addition to promote these behaviors through regulations and instructions necessary to reward the spontaneity and voluntarism efforts through various policies and human resources programs.

Keywords: managerial Process Reengineering, organizational citizenship behaviors.