

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

دور التغيير التنظيمي

في تحقيق الالتزام التنظيمي

- دراسة ميدانية ببلدية بوقوس ولاية الطارف -

إشراف الدكتورة:

سارة زويطي

إعداد الطالبة:

لعبيدي فضيلة

أمام لجنة المناقشة :

المؤسسة	الصفة	الرتبة	الأستاذ
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -	رئيسا	أستاذ محاضر - ب -	كشيشب مراد
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -	عضوا مناقشا	أستاذ مساعد - أ -	خطابي سعد
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -	مشرفا	أستاذة محاضرة - أ -	زويطي سارة

# شكر وتقدير

قال تعالى « ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى ولى وأن أعمل  
صلحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين»

سور النمل الآية 10.

أتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمة كلها  
وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه الدراسة، لقوله تعالى « لئن شكرتم لأزيدنكم »  
وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل، أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي  
المشرفة " **سارة زوتي** " على توجيهاتها وجهدها ووقتها فجزاه الله عني خيرا.  
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتي بكلية العلوم الاجتماعية.

## قائمة المراجع:

### أول: المعاجم والقواميس:

- 1- أبو الفضل جمال ابن منظور: لسان العرب، دار صادر ، بيروت، لبنان، 1992.
- 2- الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب: القاموس المحيط ط2، مؤسسة الرسالة بيروت، لبنان، 1987.

### ثانيا: الكتب

#### أ- باللغة العربية:

- 1- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط7 ، الدار الجامعية مصر.
- 2- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط7 ، الدار الجامعية مصر، 2000.
- 3- ثابت عبد الرحمان إدريس : المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003.
- 4- جريبنرج وبارون، روبرت:(إدارة السلوك في المنظمات):ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني، الرياض:دار المريخ للنشر، 2004.
- 5- حازم البلاوي : التغيير، ط2، دار الشروق ، بيروت، 1990.
- 6- دافيدس وبليسون: إستراتيجية التغيير، ترجمة تحيه سيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995 .
- 7- دوجلاس .ك. سميث: مبادئ التغيير، ترجمة، عبد الحكم أحمد، الخزامي، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 8- الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

- 9- سعيد يس عامر: استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايسيرفريس للاستشارات والتطوير الإداري القاهرة، مصر ، 1992.
- 10- السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
- 11- سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دار وائل، الأردن، 2000.
- 12- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008.
- 13- عبد الباقي صلاح الدين: (مبادئ السلوك التنظيمي)، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط1 2005.
- 14- عبد الرحمان توفيق: الادارة العليا، الدار الجامعية، مصر ، 2004.
- 15- عثمان فاروق السيد: قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة، مصر، 2000.
- 16- على شريف: الإدارة المعاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 17- على شرين ومحمد سلطان: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الاسكندرية، الدار الجامعية 1998.
- 18- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 19- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، إدارة الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
- 20- محمد المحمدي الماضي: إستراتيجية التغيير التنظيمي، مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات القاهرة، مصر 2000.
- 21- مختار حمزة: السلوك التنظيمي، دار المجمع العلمي، السعودية، 1980.

22- المدهون موسى: تحليل السلوك التنظيمي، عمان:المركز العربي للخدمات الطلابية  
1995.

23- موسى احمد خير الدين، محمود احمد النجار: اثر البيئة الداخلية على الالتزام  
التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة  
استطلاعية، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010.

24- موسى احمد خير الدين، محمود النجار: اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في  
المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية  
جامعة البترا، عمان، 2010.

25- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات  
الجامعية، الجزائر، 2011.

ب/ الكتب باللغة الأجنبية:

1- jean marie ducreux, maurice tonal : stratégie de l'entreprise,  
edition d'organisme paris, 2007,

2- jean perre et amssasse poulot : stratig politique générale stratège  
structure- décision- dunod ,3eme edition, paris.1997 .

3- Marie- Georges Filleau Et Clotil De Marque Ripoull Opcit .

4- serge raynal : le management par projets approche stratégique du  
changement 3eme ettition ; editions d'organisation ,paris, 2003.

5- wind , jand main , y : drivring change – hou the best companies are  
preparing for the 21 stcentury kogah pag , london ,1999.

### ثالثا: المجالات

- 1- حلواني ابتسام ( التغيير ودوره في التطوير الإداري في القطاع الأردني)، مجلة الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، عدد 67. 1990.
- 2- ريان عادل: محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه، دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط المحلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد السابع العدد الثالث، 2000.
- 3- محي الدين مختار: بعض تقنيات وكتابة التقرير، مجلة الدراسات في المنهجية، دط ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000

### رابعا: الأطروحات والمذكرات العلمية

- 4- إيناس فؤاد نواوي فلبمان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير ( غير منشورة)، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية (1428/1429 هـ)، 2007.
- 5- خليل، خليل أحمد " اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في المؤسسات السلطة الفلسطينية في محافظة شمال الضفة الغربية"، رسالة ماجستير نابلس، جامعة النجاح الوطنية، 2003.
- 6- سامي إبراهيم حامد حنون " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير ( غير منشورة) كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
- 7- شافية بن حفيظ: علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيدسي وبلانشاد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير ( غير منشورة)

تخصص علم النفس التنظيمي والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم جامعة  
قاصدي مرياح ، ورقة، 2012-2013.

8- العنزي مبارك ضامن " التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين " رسالة ماجستير (غير  
منشورة)، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، 2004.

9- محمد بن غالب العوفي:الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي،رسالة  
ماجستير(غير منشورة)،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف  
العربية،الرياض،2005.

خامسا: المواقع الالكترونية

1- [www.ituarabic.org/11thhrmeeting /doc10.ppt](http://www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt)

## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	ملخص
أ - ب	مقدمة
01	الفصل الأول الإطار التمهيدي
02	1- الإشكالية
04	2. فرضيات الدراسة
04	1.2. الفرضية العامة
04	2.2. الفرضيات الجزئية
05	3 - أهمية الدراسة
05	4- أهداف الدراسة
06	5 - تحديد المفاهيم إجرائيا
06	1-5 تعريف التغيير
06	2 - 5 تعريف التنظيم
07	3 - 5 تعريف التغيير التنظيمي
07	4 - 5 تعريف الالتزام
07	5 - 5 تعريف الالتزام التنظيمي
07	6 - الدراسات السابقة أو المشابهة
08	6 - 1 - 2- دراسة خليل 2003

09	3-1-6 دراسة العتري 2004
10	2- الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي
10	6 - 2 - 1- دراسة سامي إبراهيم حماد حنونة 2006
11	6 - 2 - 2- دراسة إنياس فؤاد نواوي فليمان 2007
12	6 - 2 - 3- دراسة شافية بن حفيظ 2013
13	6-3 تعقيب على الدراسات السابقة
13	6-4 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة
14	6-5 استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التالي

15	الفصل الثاني : التغيير التنظيمي
16	تمهيد
17	1- تعريف التغيير التنظيمي
17	1-1 لغة
17	2-1 اصطلاحات:
18	2- خصائص التغيير التنظيمي
19	3- أهمية التغيير التنظيمي
20	4- دواعي وأهداف التغيير التنظيمي
20	1-4 الحاجة إلى التغيير التنظيمي
21	4 - 2 أهداف التغيير التنظيمي
22	5- أنواع التغيير التنظيمي
22	1-1-5 التغيير المخطط
22	1-5 حسب التخطيط :
23	2-1-5 التغيير غير المخطط ( تلقائي)
23	2-5 حسب درجة الشمول
23	1-2-5 التغيير الشامل
23	2-2-5 التغيير الجزئي
23	3-5 حسب الموضوع
23	1-3-5 التغيير المادي
24	2-3-5 التغيير المعنوي
24	4-5 حسب السرعة
24	1-4-5 التغيير التدريجي أو البطيء
24	2-4-5 التغيير السريع
24	5-5 حسب كيفية إحداث التغيير
24	1-5-5 التغيير المفروض
24	2-5-5 التغيير بالمشاركة
24	6-5 حسب درجة العمق
24	1-6-5 التغيير البسيط العمق
25	2-6-5 التغيير الجذري
26	6- مبادئ التغيير التنظيمي
26	7- مراحل التغيير التنظيمي
26	1-7 الإذابة ( التهيئة والإعداد )
28	2-7 التغيير
28	3-7 التجميد
29	8- مجالات التغيير التنظيمي
29	1-8 المدخل الوظيفي
29	2-8 المدخل الإنساني
30	3-8 الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات
30	4-8 المدخل الهيكلي
31	5-8 المدخل التكنولوجي
32	6-8 مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية
32	9- عوامل نجاح التغيير التنظيمي في أي مؤسسة

33	10- نظريات حول التغيير التنظيمي
33	1-10 الإدارة العلمية
34	2-10 نظرية التكوين الإداري
35	1-2-10 البناء
35	2-2-10 العملية
35	3-10 حركة العلاقات الإنسانية
35	4-10 نظرية اتخاذ القرارات
36	4-10 نظرية اتخاذ القرارات
37	5-10 سيكولوجية التنظيم
39	6-10 تحليلات تيار السوسيو تقنية
43	خلاصة الفصل
44	<b>الفصل الثالث : الالتزام الوظيفي</b>
45	تمهيد
46	1- مفهوم الالتزام التنظيمي
46	1-1 لغة:
46	2-1 اصطلاحا
48	2- أهمية الالتزام التنظيمي
48	3- خصائص الالتزام التنظيمي
49	4- أنواع الالتزام التنظيمي
49	1-4 الالتزام الاستمراري
49	2-4 الالتزام العاطفي
49	3-4 الالتزام المعياري
49	5- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي
50	1-5 السياسات
50	2-5 وضوح الأهداف
50	3-5 العمل على تحسين المناخ التنظيمي
50	4-5 تطبيق أنظمة حوافز مناسبة
51	5-5 العمل على بناء ثقافة مؤسسة
51	6-5 نمط القيادة
51	7-5 المكانة الاجتماعية
51	8-5 الرضا الوظيفي
54	6- مداخل وأبعاد دراسة الالتزام التنظيمي
54	1-6 مداخل دراسة الالتزام التنظيمي
54	2-1-6 الالتزام السلوكي
54	1-1-6 الالتزام الاتجاهي (السيكولوجي)
54	2-6 أبعاد دراسة الالتزام التنظيمي
55	1-2-6 بعد الالتزام العاطفي
55	2-2-6 بعد الالتزام المعياري
55	3-2-6 الالتزام المستمر
56	7- المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي

56	1-7 متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي
57	2-7 علاقة الالتزام بمدة الخدمة
57	3-7 علاقة الالتزام بمستوى التعليم
57	4-7 طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي و جنس الموظف
57	5-7 علاقة الالتزام التنظيمي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية
58	6-7 العلاقة بين نطاق الوظيفة و الالتزام التنظيمي
58	7-7 العلاقة بين صراع الدور و غموض بين الدور والالتزام
58	8-7 العلاقة بين عبئ العمل والالتزام التنظيمي
58	8- مراحل تطور الالتزام التنظيمي
58	1-8 مرحلة التجربة
59	2-8 مرحلة العمل والانجاز
59	3-8 مرحلة الثقة بالتنظيم
59	4-8 مرحلة الإذعان أو الالتزام
59	5-8 مرحلة التطابق والتماثل
60	9- تحقيق وتدعيم الالتزام:
61	10- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:
61	1-10 الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي
64	خلاصة الفصل
65	<b>القصل الرابع: الإطار المنهجي</b>
66	تمهيد
67	1- الدراسة الاستطلاعية
67	1-1 مجالاتها
68	3-1 نتائجها
69	2- التعريف بمؤسسة الدراسة
69	3- المنهج المتبع في الدراسة
70	4- مجتمع الدراسة واختيار العينة
70	1.4 تحديد مجتمع الدراسة
71	2-4 تحديد واختيار العينة
72	1-2-4 خصائص العينة
76	5- أدوات جمع البيانات
76	1-5 الملاحظة البسيطة
77	2-5 المقابلة البسيطة
78	3-5 الاستمارة (الأداة الأساسية)
79	6- الأساليب الإحصائية
80	خلاصة الفصل
81	<b>الفصل الخامس: تحليل وتبويب النتائج</b>
82	تمهيد
83	1- تفرغ وتحليل النتائج
83	1-1 تفرغ وتحليل العلاقة بين التغير التنظيمي وولاء العالمين
88	2-1 تفرغ وتحليل العلاقة بين التغير التكنولوجي والتزام العاملين
93	2- تحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
93	1-2- الفرضية الجزئية الأولى

---

94	2 – 2 الفرضية الجزئية الثانية
95	الخاتمة
97	الملاحق

## قائمة

» «

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
53	يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي.	الشكل رقم 1
56	أبعاد الالتزام التنظيمي	الشكل رقم 2
70	يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب نوع العقد	الشكل رقم 3
72	يوضح خصائص العينة وفقا لمتغير الجنس :	الشكل رقم 4
74	يوضح خصائص العينة وفقا لمتغير السن:	الشكل رقم 5
75	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل رقم 6
76	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	الشكل رقم 7

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
71	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة	جدول رقم 1
72	توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس	الجدول رقم 02
73	:توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن :	الجدول رقم 03
74	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	جدول رقم 04
75	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	جدول رقم 05
78	محاور وأبعاد الاستمارة	الجدول رقم 6

# إهداء

إلى أعز الناس...

إلى من هما صاحبا الفضل بعد الله عزو جل فيما وصلت إليه والديا  
إلى من تشاركنا حنان الأسرة إلى من عشا نبضات البيت وفرحه إخوتي .

إلى رفيق دربي زوجي الحبيب.

إلى كافة زملائي وزميلاتي

إلى كل أحبتي في الله

إلى كل أساتذتي الكرام

وإلى كل من يستفيد في قراءة هذه الدراسة

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا

فضيلة

## مقدمة:

تعيش المؤسسات عصر التطور والتجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والفعالية والإبداع، إلا أنه لا شك فيه أن هناك الكثير من الأساليب والأهداف وعناصر العمل التنظيمي التي تحتاج إلى تعديل، فالتنظيمات الإدارية تجد نفسها من وقت لآخر أمام متغيرات جديدة تفرض عليها إجراء بعض التغيير لملائمة التنظيم مع الظروف البيئية المتطورة من حوله، وتوفير درجة أكبر من الفعالية، لذلك نجد أن إدارة التغيير أصبحت نشاطا مهما في تنظيمات اليوم، وهي وسيلة فعالة في عملية تطويرها وكفاءتها بشرط أن يتم التغيير بناء على دراسة متأنية في وتخطيط سليم وإمكانيات متوفرة وتوقيت ملائم، لأن التغيير العشوائي أو الفجائي أو المتلاحق يضر التنظيم ولا يحقق الهدف المرجو منه.

كما يعد موضوع الالتزام التنظيمي من بين الموضوعات التي لاقت بدراسة هذه الظاهرة على المؤسسات بشتى أنواعها الحكومية منها أو الخاصة الربحية وغير الربحية وذلك للوصول إلى فهم اعمق لطبيعة السلوك الإنساني وتحديد أوضح للعوامل المؤثرة به ولتبيان لطبيعة على فعالية تلك المنظمات ومخرجاتها، بالإضافة إلى مساعدة إدارة تلك المنظمات في تحفيز السلوك الجيد وتعزيز الانتماء لما له من أثر في استمرارية المنظمة وبلوغها أهداف .

وهذا ما يسعى لمناقشة من خلال هذه الدراسة التي اشتملت على خمسة فصول وهي كالتالي:

**الفصل الأول:** معنون بالإطار التمهيدي للدراسة وقد ضم: مقدمة، إشكالية البحث، فرضيات الدراسة أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم أجزاءها والدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** معنون بالتغيير التنظيمي حيث تناولنا فيه التغيير التنظيمي لغة واصطلاحا خصائصه، أهميته، دواعي وأهداف التغيير التنظيمي، أنواعه، مبادئه، مراحل، مجالاته، عوامل نجاحه، وأخيرا نظريات حول التغيير التنظيمي.

**الفصل الثالث:** معنون بالالتزام التنظيمي وقد ضمك الدلالة اللغوية والاصطلاحية للالتزام التنظيمي، أهميته، خصائصه، أنواعه، العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي، مداخل وابعاد دراسة الالتزام التنظيمي، مراحل، آثاره.

**الفصل الرابع:** معنون بالإطار المنهجي للدراسة حيث تناولنا الدراسة الاستطلاعية، مجال الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

**الفصل الخامس:** فقد شمل الدراسة الميدانية للبحث وتنوين وتحليل البيانات وتفرغها، ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

- 1- تحديد المشكلة.
- 2- فرضيات البحث.
- 3- الهدف من الدراسة.
- 4 - أهمية الدراسة .
- 5- تحديد المصطلحات.
- 6- الدراسات السابقة والتعقيب عليها.
- 4-6 التعقيب على الدراسات
- 5-6 أوجه الاختلاف والتشابه والاستفادة من الدراسات السابقة

### 1- الإشكالية:

يعتبر التغيير التنظيمي من المواضيع التي أثارت اهتمام المفكرين والباحثين في مجال علم الاجتماع التنظيمي وعلم النفس الصناعي وعلوم الإدارة والتسيير والمحاولات للتطوير والوصول إلى النجاح والفاعلية لتحقيق أهداف المؤسسات إذ أصبح ينظر على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتميزها تنافسياً.

ولكي تستطيع المنظمات تحقيق النجاح يتطلب الأمر منها أن تتكيف بشكل مستمر مع البيئة، والتكيف التنظيمي، سواء كان يقصد استباقي أم علاجي يستلزم بالضرورة من القائمين على إدارة المنظمة الشروع بإحداث التغييرات التنظيمية المخططة التي تتوافق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

لقد أصبح من سمات المنظمات المختلفة مواكبة التغييرات المتلاحقة سواء كانت فنية، تكنولوجية اقتصادية، فكرية، ثقافية، علمية وقبل كل ذلك إدارية وتنظيمية حيث تؤثر مثل هذه الظروف المتغيرة في المؤسسات المختلفة، وبذلك أصبحنا نعيش عصر التغيير والمراجعة المستمرة، فالتغيير يزداد يوماً بعد يوم ويتسع ليشمل كل جوانب الحياة حيث تتغير الأوضاع، وتتووع الأفكار، ويتحول جميعها ولا تستقر عند حالة واضحة محددة، كما أن المؤسسة التي تستطيع مواكبة الأحداث المتتالية والمتسارعة في التغيير سوف تواجه الفشل في تحقيق أهدافها، والمؤسسات التي لا تحقق أهدافها أو لا تتماشى مع البيئة من حولها سوف تنهار وتموت.

لذا فإن التغيير في المؤسسة يهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، فهي لا تتفاعل بالأحداث ولكنها تتوافق وتتكيف معها وتسيطر عليها وتتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها والإبقاء على حيوية وعلى فعالية الكيان الإداري بالمؤسسة. وهكذا يعتبر التغيير أمر مهم وعلى الإدارة أن تتوقعه وتخطط له، كما أن عليها أن تعد أفرادها لتقبله والتجاوب معه فالتغيير في ظروف المجتمع والأفراد الذين يتعاملون مع التنظيم ويرغبون في تطوير أدائه وتحسين خدماته إنما هم أبناء المجتمع.

ويعتمد التغيير الناجح على مدى التعهد والالتزام به، حيث يفشل التغيير إن لم يكن هناك مشاركين رئيسيين في التغيير يلتزمون بالحفاظ على الأهداف المرتبطة بالتغيير، حيث تفيد الدراسات بفشل معظم التغييرات بسبب عدم الالتزام بأهداف وفلسفة عملية التغيير وعدم الاهتمام بالجانب البشري لذلك لا بد من الأخذ بهذا الجانب بالإضافة إلى الجانب التنظيمي في عملية التغيير التنظيمي، فمن المهم من خلال برنامجه تطوير الأفراد والتنظيم وخلق جو عمل مناسب وتلبية احتياجات الأفراد مما يزيد في رضا الأفراد وانتمائهم للمؤسسة وزيادة إنتاجيتهم، فمصلحة المؤسسة

تكمن في القدرة على الاحتفاظ العقلاني بالعاملين وتوفير مناخ تنظيمي مناسب، كتوفير جملة من المؤشرات العادلة بين جميع أفراد المؤسسة كتوزيع السلطات والوظائف حسب التخصص والكفاءة المهنية والاقدمية، الحق في الترقية، التقدم في الدرجة، منح الحوافز، تطبيق اللوائح التي من شأنها أن تكون حافزاً أو دافعاً ومحددات هامة لعملية أداء العاملين داخل المؤسسة يدفع بهم إلى الانضباط وإنجاز المهام المكلفون بها بحسب المناصب التي يشغلونها، وقد يدفع بهم إلى إنجاز مهام إضافية يعود بالفائدة على المؤسسة كما أنهم سيصبحون أفراد دقيقين في تأدية خدماتهم على أكمل وجه ويعزز لديهم الشعور بالانتماء ويشجع فيهم العمل كفريق واحد مهما كانت التزاماتهم أو الصعوبات أو العراقيل الداخلية إن كانت أو الخارجية، وهذا لا يتحقق إلى وفق التخطيط لبرنامج تعديلي أو تغيير في الهياكل والنظم التنظيمية هذا ما يسعى إليه برنامج التغيير التنظيمي عادة في كل مؤسسة.

هذه الالتزامات التي ما تزال محور اهتمام العديد من الباحثين في علم الاجتماع والعلوم الأخرى بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات الموظفين وحضورهم وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم وأدائهم، واتجاهاتهم النفسية مما ينعكس بدوره على أداء المنظمة، وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي لذلك حاول بعض المديرين تغيير القواعد والإجراءات والسلوكيات لجعلوها أكثر مرونة مما يعزز التزام موظفيهم تجاه منظماتهم، والربط بين أهدافها وبين أهدافهم الشخصية بدون أن تؤثر على نفسيات الأفراد العاملين بها سلبيا وإنما تدفعهم إلى مزيد من التجديد والابتكار والإبداع.

لذلك أصبح التغيير التنظيمي وسيلة فعالة لتحقيق التكيف مع البيئة المحيطة ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة وذلك لنجاحها وتحقيق أهدافها ولاسيما منها المؤسسات الخدمائية.

ويمكن تحديد إشكالية الدراسة في ضوء طرح السؤال الرئيسي التالي :

**هل هناك علاقة بين التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى عمال البلدية؟**

وعلى أساسه نستطيع أن نطرح أسئلة فرعية وهي:

1- ما هي العلاقة بين التغيير التنظيمي وولاء العاملين ؟

2- هل هناك علاقة بين التغيير التكنولوجي والتزام العاملين؟

3- ما طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والالتزام لدى عمال بالمؤسسة المعنية بالدراسة؟

2. فرضيات الدراسة:

1.2. الفرضية العامة:

توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والتزام العاملين.

2.2. الفرضيات الجزئية:

\* توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وولاء العاملين.

\* توجد علاقة بين التغيير التكنولوجي والتزام العاملين.

3 / أهمية الدراسة :

تعالج الدراسة ظاهرتين من أهم ظواهر السلوك الإنساني وهم التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي وذلك بالتركيز على موظفين البلدية كعنصر إنساني له دوره المحرك في زيادة فعالية المؤسسة ورفع إنتاجيتها وتهدف الدراسة بصورة رئيسية إلى تحقيق الأهداف التالية :

1 – مساعدة الإدارة والعاملين في البلدية على التعرف على التغيرات الموجودة في التغيير الإداري الجديد المطبق على العاملين من خلال العمل على تعزيز الايجابيات ومحاولة عزل وتقليل السلبيات حتى يصبح

النظام أكثر كفاءة وفعالية مما يؤدي إلى تحسن الأداء الإداري بشكل عام وزيادة الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين.

2 – إن الكفاءة في إدارة التغيير تساعد على تحسين وتطوير الأداء الإداري وزيادة الثقة في الإدارة الجديدة وبالتالي يكون هناك التزام من العاملين لتحقيق أهدافها.

3 – تقديم معلومات دقيقة لإدارة البلدية عن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وكيف يمكن زيادته لرفع كفاءة وفعالية العمل ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

#### 4 / أهداف الدراسة:

1 – التعرف على مدى فعالية وكفاءة التغيير في تخطي الأزمنة الراهنة في المؤسسة المعنية بالدراسة.

2 – تحليل العلاقة بين مدى فعالية إدارة التغيير ومدى الالتزام التنظيمي للعاملين.

3 – تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة.

4 – المساهمة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسة من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين وضياح القرار في هذه المؤسسة.

كما أن هذه الدراسة نسهم بإضافة إلى التراث العلمي والمعرفي، وكذلك فإن الدراسة ترتبط بموضوعين رئيسيين ولهما أهمية كبيرة في أغلب المؤسسات وهما التغيير والالتزام التنظيمي، وتفيد هذه الدراسة الجهات المختصة جدث إنها تجعلهم يقفون على مؤشرات هذه النتائج في الالتزام التنظيمي والقيام بما يلزم من بناء برامج وسياسات تنظيمية نسهم في رفع الأداء وزيادة الإنتاجية مما يؤكد على تحقيق الأهداف المنشودة وتدريبهم على التكنولوجيات الحديثة باعتبارها ظاهرة من التغيير في عصر التطور.

#### 5 / تحديد المفاهيم إجرائيا:

##### 5 – 1 تعريف التغيير:

هو عملية الانتقال من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة وبأدوات وأساليب معروفة للوصول إلى أهداف تقود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما معا.

##### 5 – 2 تعريف التنظيم:

هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وتجميعها في مجموعات وظيفية مستقلة توديتها تقسيمات تنظيمية قائمة بذاتها تتفاوت أعدادها وأحجامها بتفاوت حجم المؤسسة وأهدافها وفعاليتها بالتنظيم هو عبارة عن إتحاد بين مجموعة من الأفراد يعملون معا وهو إطار يضم القواعد واللوائح بين الأفراد لتحقيق هدف مشترك ومترايط داخل المؤسسة.

##### 5 – 3 تعريف التغيير التنظيمي:

يعرف بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات ويتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة. وقد جسدنا التغيير في هته الدراسة كل التحسينات التي طرأت على مناصب العمل، من تكنولوجيا حديثة وبرمجيات جديدة وإدخال الرقمنة.

#### 5-4 تعريف الالتزام:

هو عملية مستمرة من خلالها يظهر العاملون فيها اهتمامهم بالتنظيم ونجاحه ورفاهيته، كما يعكس الالتزام ولاء العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها.

#### 5-5 تعريف الالتزام التنظيمي:

هو إيمان الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها ويفتخر بالانتماء إليها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية والمبادرة من أجل إنجاز المنظمة وتقديمها، وقد حددنا الالتزام التنظيمي في هذه الدراسة بالولاء والمثابرة والتماثل.

#### 6 / الدراسات السابقة أو المشابهة:

نال موضوع التغيير التنظيمي والالتزام الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة، حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي التغيير التنظيمي والالتزام الوظيفي بشكل منفصل وفيما يلي مجموعة من الدراسات.

#### 6-1 الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي:

##### 6-1-1 دراسة حلواني 1990:

هذه الدراسة بعنوان: ( التغيير ودوره في التطوير الإداري في القطاع الأردني)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التغيير الإداري وصوره ودوافعه والمبادئ التي تركز عليها مع تحليل عملية التغيير وشرح أسباب ووسائل مقاومته من قبل بعض أفراد التنظيم.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1- عدم التزام المنظمات بالتغيير الهادف المخطط والمدرّوس.

2- عدم المواثمة بين أهداف التغيير وأهداف الأفراد داخل التنظيم.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

1- يجب الالتزام بالتغيير المخطط حتى نصل إلى الأهداف المرسومة.

2 – الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في المنظمات واستخدام الطاقات البشرية الفائضة في دعم جهود التغيير.

3 – تشجيع الاقتراحات الجيدة، مع بناء نظام فعال للحوافز يلبي طموحات الأفراد ويساعد على التطوير والإبداع التنظيمي.

4 – تنمية مهارات الأفراد بالتدريب وصقل خبراتهم، واستشارة قدراتهم عن طريق اشتراكهم في حل المشاكل القائمة<sup>(1)</sup>.

### 6 – 1 – 2- دراسة خليل 2003:

هذه الدراسة بعنوان " اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين ودور المتغيرات " الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المركز الوظيفي " على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الفلسطينية.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1 – النتائج المتعلقة بالاتجاهات نحو التغيير التنظيمي هي 71% مجال التغيير السلوكي 70% مجال التغيير التكنولوجي 65% مجال التغيير الهيكلي.

2 – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها تعزي لمتغير الجنس والخبرة.

3 – يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها تعزي للمؤهل العلمي والمركز الوظيفي.

وقد خصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

1 – ضرورة إتباع نظام الإدارة بالأهداف من خلال المشاركة الفعالة للموظفين في صنع القرار في المؤسسات.

2 – ضرورة العمل على تطوير أساليب العمل وتمكين الموظفين من تقديم الخدمات للجمهور على أكمل وجه من خلال إدخال المعدات الحديثة والبرمجيات المتطورة.

3 – العمل على تطوير الأفراد من خلال عقد الدورات التدريبية والورش والندوات بهدف زيادة معارفهم وتنمية قدراتهم<sup>(1)</sup>.

(1) – حلواني ابتسام ( التغيير ودوره في التطوير الإداري في القطاع الأردني)، مجلة الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، عدد 67 1990.

(1) – خليل، خليل أحمد " اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في المؤسسات الفلسطينية في محافظة شمال الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، نابلس، جامعة النجاح الوطنية، 2003.

## 3-1-6 دراسة العتري 2004م

هذه الدراسة بعنوان : التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية " الأمن الشامل " إلى الإدارة العامة للمرور، كذلك معرفة موقف العاملين من التغيير التنظيمي في برنامج الدورات الأمنية وبيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين، وقد استخدم الباحث الأمنية وبيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين أو قد استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات كما تم اختيار عينة مكونة من 576 مفردة أي ما يعادل 63% من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

- 1- أن الأسباب التي أدت إلى التغيير ترجع إلى مبدأ التخصص في العمل المروري والذي فرضه التنظيم الحالي، وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري.
- 2 - أن التغيير التكنولوجي أدى إلى تحسين أداء العاملين.
- 3 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر في الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذو الأعمار العالية 45 سنة ووجود فروق بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات العليا.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

- 1 - الاستفادة من العاملين ذوي الأعمار العالية لإنجاح عملية التغيير والتغلب على المعوقات التي تحد من فعالية التغيير التنظيمي.
- 2 - الاستفادة من العاملين ذو الخبرة الطويلة وضرورة دعم برامج الدراسات العليا وإشراك جميع المستويات في عملية التغيير التنظيمي.<sup>(1)</sup>

## 2/ الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

## 6 - 2 - 1 دراسة سامي إبراهيم حماد حنونة 2006

هذه الدراسة بعنوان " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية غزة وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمقراطية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل: الجنس، العمر، مستوى التعليم، أما بالنسبة لمنهجية الدراسة فتحددت عينة الدراسة بـ 340 موظف وموظفة وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

(1) - العنزي مبارك ضامن" التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين" رسالة ماجستير ( غير منشورة)، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، 2004.

وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية : ( العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي) في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام تعزى إلى متغير الجنس ومكان العمل.<sup>(2)</sup>

### 6- 2- 2- دراسة إنياس فؤاد نواوي فلبمان 2007:

هذه الدراسة بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة والتعرف على العلاقة بينهما بالإضافة إلى الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل الجنس، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية، للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا ومن الالتزام بالإضافة إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.<sup>(1)</sup>

### 6- 2- 3- دراسة شافية بن حفيظ 2013:

هذه الدراسة بعنوان " علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيدسي وبلا تشاد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظرتي " هيدسي وبلا تشاد" من وجهة نظر المعلمين ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين وعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ومعرفة الاختلاف في مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين باختلاف متغيرات الجنس ، المؤهل العلمي الأقدمية في التدريس.

(2) - سامي إبراهيم حامد حنون " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير ( غير منشورة) كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، 2006.

(1) - إنياس فؤاد نواوي فليمان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير ( غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية (1428/1429 هـ)، 2007.

كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي أما عينة الدراسة فتحدت بـ 270 معلم ومعلمة من المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة ومقياس " هيدسي وبلاشاد " لتحديد النمط القيادة ومقياس بوزنر وزملائه لقياس الولاء التنظيمي للمعلم.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الأساليب الأكثر استخدام في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين هي أسلوب التفويض والإقناع يليهما أسلوب الاشتراك ثم الإبلاغ وأن هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة بالإضافة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء باختلاف النمط القيادي بحسب نظرتي "هيدسي وبلاشاد " من جهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.<sup>(1)</sup>

### 3-6 تعقيب على الدراسات السابقة:

تعقبا على الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث يتضح أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف الموضوعات التي تناولتها واختلاف البيئات التي تمت فيها، ورغم أهمية هذه الدراسات في إثراء المعرفة وتزويد صانعي القرارات في المؤسسات بمعلومات في غاية الأهمية عن مؤسساتهم إلا أن أي منها لم يتناول دور التعبير التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي.

### 4-6 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائته لموضوع الدراسة مثل دراسة حلواني "1990" العتر "2004"، سامي إبراهيم حنونة "2006" ، خليل "2003" ومن حيث الأداة اتفقت معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية أما بالنسبة لموضوع الدراسة اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها ربطنا التغيير التنظيمي بمتغير آخر مثل : دراسة العتري "2004" واختلفت عن دراسة خليل "2003"، حلواني "1990" حيث كان التغيير التنظيمي هو المتغير الوحيد.

وكذلك الحال بالنسبة للالتزام التنظيمي حيث اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ربط الالتزام التنظيمي بمتغير آخر مثل دراسة فليمان "2007" واختلفت مع دراسة، شافية بين حفيظ 2013 م حنونة 2006م حيث كان الالتزام التنظيمي هو المتغير الوحيد.

### 5-6 استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التالي:

1 – معالجة الفجوة التي لم تتناولها الدراسات السابقة في معرفة مدى تأثير التغيير التنظيمي على الالتزام الوظيفي بأبعاده المختلفة.

2 – كتابة الإطار النظري فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية.

(1) – شافية بن حفيظ: علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيدسي وبلاشاد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير ( غير منشورة) تخصص علم النفس التنظيمي والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2012-2013.

3 - إعادة الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.

4 - تفسير نتائج الدراسة الحالية.

5 - توصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث.

6 - التزويد ببعض المراجع.

7 - التأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكرار لأي من الدراسات السابقة.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

أن هذه الدراسات السابقة تعتبر هي الأولى من نوعها في حدود علم الباحث التي تناولت موضوع

دور التغيير التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الالتزام التنظيمي
- 2- أهمية الالتزام التنظيمي
- 3- خصائص الالتزام التنظيمي
- 4- أنواع الالتزام التنظيمي
- 5- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي
- 6- مداخل وأبعاد دراسة الالتزام التنظيمي
- 7- المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي
- 8- مراحل تطور الالتزام التنظيمي
- 9- تحقيق وتدعيم الالتزام
- 10- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة تفاعلية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضو فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناقستها للمنظمات الأخرى، ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل لاستعراض مفهوم الالتزام التنظيمي أهمية الالتزام التنظيمي خصائص وأنواع الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى أنماطه والعوامل المساعدة في تكوينه،

مداخله وأبعاده، المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي مراحل الالتزام التنظيمي تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي، الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي. وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

### 11- مفهوم الالتزام التنظيمي:

#### 1-1 لغة:

يعني العهد ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء مداوم عليه، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة.

#### 1-2 اصطلاحا:

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو الجماعة العمل وغيرها والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

ويرى (بورتير 1968 Porter) بأن الالتزام هو استعداد الفرد لبذل جهود كثيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.

أما (شeldon 1971 sheldon) فيرى أن الالتزام هو "التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها" وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.

أما (بوشان Bochanan) فينظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه مناظرة الفرد و تأييده للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي:

**التطابق:** ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.

**الانهماك:** ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

**الـولاء:** والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي اتجاه المنظمة.<sup>1</sup>

وأيضاً من بين التقنيات التي برزت في النظر التي الالتزام التنظيمي:

❖ يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعية مادية.

❖ ويعتبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بها بأهدافها وقيمتها.

❖ ويعرف الالتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

❖ يتمثل الالتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمتها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها والرغبة القوية في الاستمرار فيها وعدم تركه.<sup>2</sup>

❖ يعبر الالتزام عن حال غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظمتهم.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف العاملين مع المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عليها والرغبة في الاستمرار فيها.<sup>3</sup>

## 2- أهمية الالتزام التنظيمي:

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم و هي:<sup>4</sup>

❖ إن الالتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، و خاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أنالأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

❖ أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرينو علماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

❖ أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجادالأفراد هدفاً لهم في الحياة.

## 3- خصائص الالتزام التنظيمي:

<sup>1</sup> - موسى احمد خير الدين، محمود النجار: اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية، جامعة البترا، عمان، 2010، ص11.

<sup>2</sup> - السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005 ، ص285.

<sup>3</sup> - ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص20.

<sup>4</sup> - عبد الباقي صلاح الدين: (مبادئ السلوك التنظيمي)، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط2005، 1، ص316.

- يرى المدهون والجزراوي أن هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الالتزام التنظيمي وهي:<sup>1</sup>
- ❖ الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى التزامهم.
  - ❖ الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الأساسية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
  - ❖ الالتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق لان درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

#### 4- أنواع الالتزام التنظيمي:

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي:<sup>2</sup>

- 1-4 الالتزام الاستمراري:** ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكفله الكثير، فكما طالبت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل الدخل الشهري، خطط المعاشات، الصداقة لبعض الأفراد لا يرغبون في التضحية تلك الأمور.
- 2-4 الالتزام العاطفي:** ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.<sup>3</sup>
- 3-4 الالتزام المعياري:** وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرين لو ترك العمل بالمنظمة، إذن فهو لا يريد أن يسبب قلقا لمنظمتهم أو يترك انطبعا سيئا لدى زملاءه تركه للعمل، وبالتالي فهو التزم أدبي حتى ولو على حساب نفسه.
- 5- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:**
- تعتبر دراسات أوبرتمارش ومناري من الدراسات المتميزة التي أشارت إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> -المدهون موسى: تحليل السلوك التنظيمي، عمان:المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، ص508.

<sup>2</sup> -ريان عادل: محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه، دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسبوط المحلة العربية للعلوم الإدارية،المجلد السابع العدد الثالث،2000،ص460.

<sup>3</sup> -جريبينج وبارون، روبرت:(إدارة السلوك في المنظمات):ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني، الرياض:دار المريخ للنشر،2004،ص217.

<sup>4</sup> -محمد بن غالب العوفي:الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي،رسالة ماجستير(غير منشورة)،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية،الرياض،2005،ص ص36-39.

**1-5 السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإن أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجرب عليه إبتاع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء وتتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من الأهمية والأولوية للعمل على إشباعها وقد أشار ماسلو في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن والحاجة إلى الحب إلى الانتماء والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات.

**2-5 وضوح الأهداف:** يساعد على وضوح الأهداف التنظيمية للعاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء اكبر.

**3-5 العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد.

إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات و رسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

وتمنح العاملين مناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، يفرز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

**4-5 تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :** إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الآراء والإنتاج وتقليل التكاليف.

**5-5 العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحد ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيجرب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها.

**6-5 نمط القيادة:** إن القيادة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد.

**7-5 المكانة الاجتماعية:** ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تصيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضا حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين

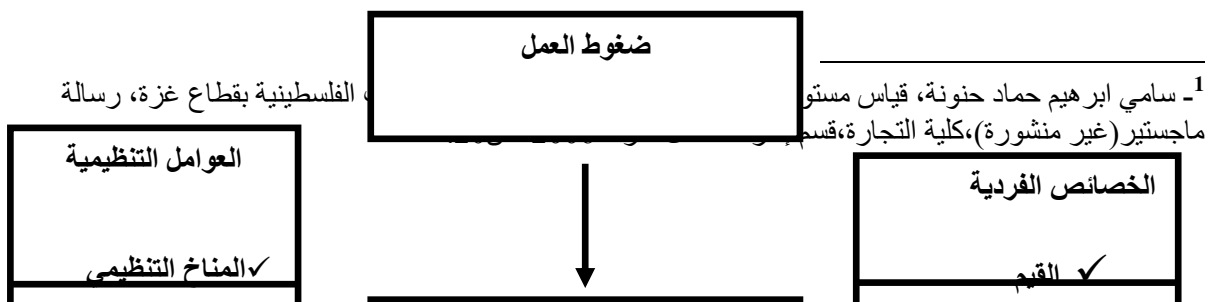
تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة لآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور والاقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص مخارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

**8-5 الرضا الوظيفي :** يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها إن تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما، ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، و زيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

كما قد ذكر كل من **Poter et steem 1991** بعض العوامل المؤثرة في تطوير و تعزيز الالتزام التنظيمي وهي:<sup>1</sup>

❖ **عوامل شخصية:** وهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل بنفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره العمل.

شكل رقم(1): يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي.



المصدر : سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2006

#### 6- مداخل وأبعاد دراسة الالتزام التنظيمي :

##### 6-1 مداخل دراسة الالتزام التنظيمي :

اتفق العديد من الكتاب والباحثين على إدراج مفاهيم الالتزام التنظيمي المختلفة تحت تقسيمين أساسيين

هما:

**6-1-1 الالتزام السلوكي:** ينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها ومنه يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفصيله لعملية التبادل فإن الالتزام الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي تقوم بها الفرد مع المنظمة، والفرد يقدم الجهد والوقت... الخ مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيها إشباعاً أكثر أي ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته، ويتوقف على ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.

**2-1-6 الالتزام الاتجاهي (السيكولوجي):** يختلف هذا المدخل في نظرتة للالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل، فالمدخل الاتجاهي ينظر إلى الالتزام على انه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط و ايجابية نحو المنظمة، وهذا الالتزام يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم والقيمة والرغبة في بذل اكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة.<sup>1</sup>

### 2-6 أبعاد دراسة الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد اتجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، ويتفق الباحثون في تعدد أبعاد الالتزام إلا أنه مختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

**1-2-6 بعد الالتزام العاطفي:** يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدد، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والاتصاف بالمنظمة.

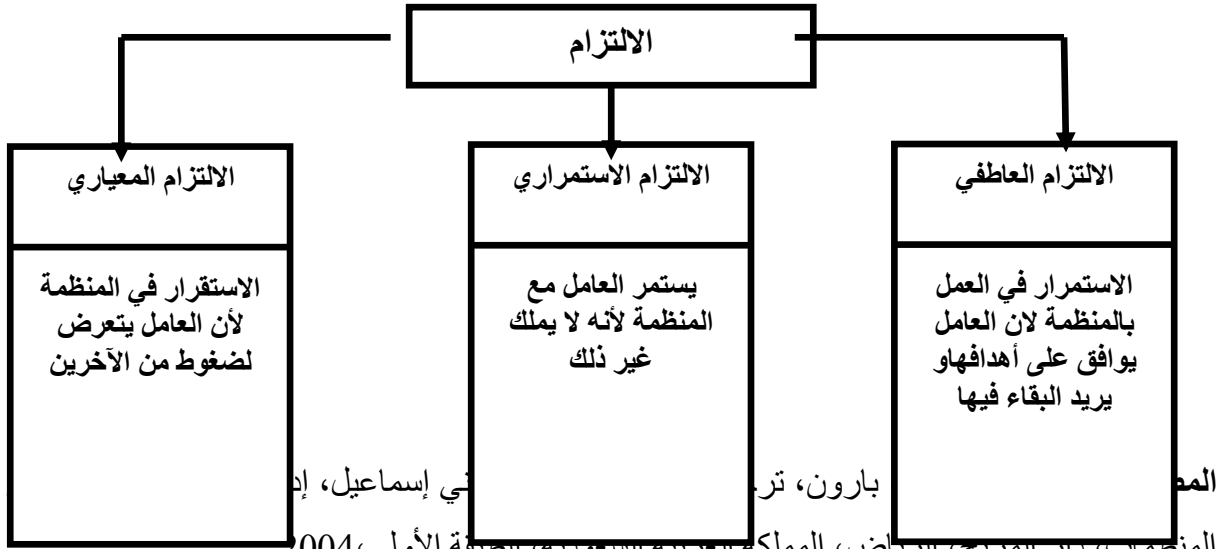
**2-2-6 بعد الالتزام المعياري:** ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في الإجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

**3-2-6 الالتزام المستمر:** وهو التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أيان هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع(الفوائد) ما يفوق ما يمكن إن تقدمه المنظمات الأخرى، فيستمر بالارتباط بها، إما إذا لاحت بالأفقأي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الأخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص320.

<sup>2</sup> موسى احمد خير الدين، محمود احمد النجار: اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010، صص 12، 13.

الشكل رقم (2): أبعاد الالتزام التنظيمي.



المصنف: بارون، تري. المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2004.

7- المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي: تعدد الدراسات التي تناولت المتغيرات الديموغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي، حيث اشتملت هذه الدراسات على الكثير من السمات منها: العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات، الحاجة إلى تحقيق الذات وإلى الانجاز، أما المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمل ومدة الخدمة.

7-1 متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي: أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط ايجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي، أي انه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لان الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل.

7-2 علاقة الالتزام بمدة الخدمة: أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية ايجابية و ذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي بين الموظف و زملاء العمل من جهة، و الموظف و قيادته المباشرة من جهة أخرى.

و تقدم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال و يكتسب الطرق و الأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء و التابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي امضي سنوات خدمة طويلة و حقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أيأن احتمال انتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد.<sup>1</sup>

7-3 علاقة الالتزام بمستوى التعليم: أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف و معدل الالتزام التنظيمي، و ذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها و طموحات الفرد المؤهل و

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، دط، ص317.

سعيه المستمر لتحقيق عائد مادي و معنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات و البدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي، أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الايجابي بين الالتزام التنظيمي و المستوى التعليمي للموظف.

**4-7 طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي و جنس الموظف:** أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر استقرار و التزاما من المرأة، أما البعض الآخر أكد على أن المرأة أكثر التزاما من الرجل، و يقول البعض الآخر أن المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها الأكثر رضا و ارتباطا بوظيفتها.

**5-7 علاقة الالتزام التنظيمي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية:** أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الايجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية وكذلك بين الالتزام التنظيمي والحاجة إلى الانجاز.

**6-7 العلاقة بين نطاق الوظيفة و الالتزام التنظيمي:** أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي، فكلما زاد نطاق الوظيفة أد بذلك إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

**7-7 العلاقة بين صراع الدور و غموض بين الدور والالتزام التنظيمي:** تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل غموض الدور و صراع الدور والالتزام التنظيمي، حيث أن الصراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلبيا على التزام الأفراد، إما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع و يؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد بالتالي يؤثر سلبا على الالتزام ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤدي الفرد زاد التزامه به.

**8-7 العلاقة بين عبئ العمل والالتزام التنظيمي:** كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

#### 8- مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي للفرد مر بثلاثة مراحل، حسب بوكاتن وهي كما يلي:<sup>2</sup>

**1-8 مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعملة ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي تعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، ويقول بوكاتن "انه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة و تهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل،

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ص ص 317، 319.

<sup>2</sup> محمد بن غالب العويفي، الثقافة التنظيمية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص ص 37، 36.

عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

**2-8 مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، وتنبؤ الوضوح الولاء للعمل والمنظمة.

**3-8 مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مالا نهاية، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج، وعملية انتقال الفرد بالمنظمة حسب العتيبي تمر بمرحلتين حددها في التالي:

❖ مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

❖ مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريص على الالتزام بالمنظمة والنهوض بها. وأشار العتيبي والسواط إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

**4-8 مرحلة الإذعان أو الالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

**5-8 مرحلة التطابق والتماثل:** حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

**6-8 مرحلة التبنى:** اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

#### 9- تحقيق وتدعيم الالتزام:

لتحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلية، ويتم تطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهميته من خلال:

❖ التوجيه والإرشاد.

❖ المراجعة المستمرة للمهام والتكاليف.

❖ وضوح القرارات والتكاليف.

❖ وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة و حزم.

❖ تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإرشاد بالأداء الجيد.

❖ اتخاذ الإجراءات اللازمة حال الإخلال بالالتزام.

❖ التقييم المستمر للأداء.

❖ أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء.<sup>1</sup>

- الخطوات التي يمكن للفرد داخل المنظمة اتخاذها لتدعيم الالتزام هي:

- مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمها والاستماع إلى آرائهم البناءة والقيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمانها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمها.
- التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.
- توفير الفرصة لفريق العمل ليشترك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.
- اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.
- مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.
- عدم إعطاء وعود بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة، بل أكثر من ذكر أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل وتأمين الأفراد على حياته متجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن.<sup>2</sup>

#### 10- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد تمكن احد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل و الوظيفة.

**القسم الثاني:** وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفية.

#### 1-10 الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

إن الموظف الملتزم تنظيماً إذا حقق مستويات اعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكن درجة رضاه عن هذا التقدم اكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً، فالموظف حينما يشعر بالالتزام اكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم، مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم، فالموظف الأكبر التزاماً لديه درجة اكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولائه مستقبلاً عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته، أن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية

<sup>1</sup> - عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط1، ص156.

<sup>2</sup> - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 211، 210.

والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية ومن المحتمل أن يؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل، وانخفاض الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

ومن بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية:<sup>1</sup>

- **الروح المعنوية:** إن للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية.

- **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء و توافق أهدافه بأهداف المنظمة التي يعملون بها.

- **تسرب العاملين:** يعرف مولي " (التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويض نقديا)، ويعود ذلك لعدم شعور بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة، ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات وذلك لان التسرب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوي وزيادة أعباء العمل.

### 1) الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين الاتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة وخارج النطاق الوظيفي وتشير الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته.

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشك في وجود آثار ايجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد فمثلا يرى البعض إن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره، فالموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، إدارة الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص ص55، 53.

<sup>2</sup> -صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص321-322.

**خلاصة الفصل:**

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني، وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي، حيث أن هذا الأخير هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات والذي يعتبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد اتجاه منظمته التي يعمل بها، وتعددت الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من الزوايا مختلفة.

فقد تم عرض هذا الفصل ليوضح مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي، والتعرض إلى أهميته وخصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات والتطرق إلى العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي وأبعاده، والمتغيرات المؤثرة فيه، بالإضافة إلى أهم مداخل الالتزام التنظيمي والمراحل التي يمر بها ليصل إلى المعنى المطلوب، وأيضاً إلى كيفية تدعيم الالتزام التنظيمي وتحقيقه وأخيراً الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

## تمهيد

- 1- تعريف التغيير التنظيمي
- 2- خصائص التغيير التنظيمي
- 3- أهمية التغيير التنظيمي
- 4- دواعي وأهداف التغيير التنظيمي
- 5- أنواع التغيير التنظيمي
- 6- مبادئ التغيير التنظيمي
- 7- مراحل التغيير التنظيمي
- 8- مجالات التغيير التنظيمي
- 9- عوامل نجاح التغيير التنظيمي في أي مؤسسة
- 10- نظريات حول التغيير التنظيمي

## تمهيد :

منذ أن أسس الإنسان أول منظمة والمنظمات تشهد تغييرات مستمرة، ولم تبقى ساكنة ذلك لأن البيئات التي تعمل فيها المنظمات تعيش تغييرات مستمرة مما يستوجب على تلك المنظمات التغيير استجابة للتغيرات البيئية، وهذه المتغيرات البيئية المختلفة من سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتقنية في تغيير مستمر، ونتيجة للتفاعل بين المنظمة وبيئتها فإن المنظمة لا تبقى ساكنة ولكن تتغير باستمرار لذلك فإن تطور المجتمع بصفة عامة وتبدل ظروفه يفرضان على التنظيم الإداري أن يتغير وعلى هذا المنطق سوف نتطرق إلى إبراز المؤشرات التالية: تعريف التغيير التنظيمي، خصائصه، أهميته، أنواعه، أهدافه، مبادئه، مراحل ومجالات التغيير التنظيمي وأهم النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي.

## 1/ تعريف التغيير التنظيمي:

## 1-1 لغة:

من الناحية اللغوية التغيير مشتق من الفعل غيّر، وغيره: حوله وبدله، كأنه جعله غير ما كان والتنزيل العزيز: (( ذلك بأن الله لم يكن مغيراً نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم )).

## الأنفال الآية 53

ومعنى تغييروا ما بأنفسهم هو حتى يبدلوا ما أمرهم الله، ويقال تغايرت الأشياء يعني : اختلفت وغير عليه الأمر: حوله،<sup>(1)</sup> أما التنظيم فهو مصدر فعل نظم، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظاماً ونظاماً أي جمعه فالنظيم<sup>(2)</sup>، والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه.

2-1 اصطلاحات: للتعرف على المعنى الاصطلاحي للتغيير التنظيمي نعرض مجموعة من التعريفات كمايلي:

التغيير التنظيمي: هو التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في مكان والزمان.<sup>(3)</sup>

والتغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات

(1) - أبو الفضل جمال ابن منظور: لسان العرب، دار صادر ، بيروت، لبنان، 1992، ص 3325.

(2) - الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب: القاموس المحيط ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1987، ص 346.

(3) - دافيدس ويلييسون: إستراتيجية التغيير، ترجمة تحيه سيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى

1995، ص21

وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به أو استخدام أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق على التنظيمات الأخرى.<sup>(1)</sup>

والخاصية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز.<sup>(2)</sup>

التغيير التنظيمي هو استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط.<sup>(3)</sup>

التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم في تطويره وتنميته.<sup>(4)</sup>

## 2 خصائص التغيير التنظيمي:

يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييراً مخططاً يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة و محددة مسبقاً، ويتضمن التغيير جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة، يتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.<sup>(5)</sup>

تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير، وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة بالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها على أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تأثر وتتأثر بما حاولها، والمنظمة تعتبر نوعاً فرعياً في نظام أكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمجابهة التغييرات المتكاملة في البيئة الخارجية وأن أي تأثير على أي نظام أو فرعاؤها يؤدي بالتالي إلى مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى وبالتالي داخل البيئة الداخلية للمنظمة ككل.

يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد الموائمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.

إن الإدارة الفعالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

(1) - عثمان فاروق السيد: قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى المنصورة، مصر، 2000، ص 09.

(2) - تاتب عبد الرحمان إدريس : المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 362.

(3) - jean perre et amssasse poulot : stratig politique générale stratège structure- décision- dunod ,3eme edition, paris.1997 , p340.

(4) - wind , jand main , y : drivring change – hou the best companies are preparing for the 21 stcentury kogah pag , london ,1999, p18.

(5) - عبد الرحمان توفيق: الادارة العليا، الدار الجامعية، مصر، 2004 ص 57.

إن الإدارة الفعالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

### 3/ أهمية التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي أهمية كبير تساهم في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال: (1)

1- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم .

2- تشجيع روح الفريق وتحسين التعامل عن طريق نشر روح العمل الجماعية

3- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت.

4- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.

5- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.

6- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.

7- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل المكونات المنظمة تتناسب وأهدافها.

8- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.

9- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإلتقان من أجل النجاح.

### 4/ دواعي وأهداف التغيير التنظيمي:

#### 4-1 الحاجة إلى التغيير التنظيمي

بصفة عامة الحاجة للتغيير في المنظمات خاصة العمومية منها، تظهر على الأقل لمواكبة الحركة الدائمة للتغييرات الاقتصادية وقوى المنافسة، فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير فإذا لم يقعد أعضائها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الإلتزام بنتائجه وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه وتكمن أهمية التغيير في كونه بات من من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعا لظروف معينة التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح، وهو ما أدى بها إلى حركة دائمة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة، هي ضرورة التفسير والتطوير لمواكبة التفسيرات المختلفة في محيطها الخارجي.

(1) - عبد الرحمان توفيق : الإدارة العليا ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004، ص ص 57- 58 .

وتتولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية :

- يمكن القول إن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العلم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية والنوعية.
- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة.
- متطلبات الجودة الشاملة.
- زيادة القوى التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.
- التغيير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.
- ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية.
- التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم) أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية و التدريب.<sup>(1)</sup>

#### 4/ 2 أهداف التغيير التنظيمي:

لا بد أن يكون للتغيير المخطط والمدرّوس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

- الارتقاء بمستوى الأداء و تحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.<sup>(1)</sup>
- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من تعديل التركيبة التنظيمية.
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
- خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.

(1) - serge raynal : le management par projets approche stratégique du changement 3eme édition ; éditions d'organisation ,paris, 2003 p39.

(1) - سعيد يس عامر: استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايسيرفنييس للاستشارات والتطوير الإداري القاهرة، مصر ، 1992، ص 37.

- بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع.
- خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة وتمكين مديريها من إتباع أسلوب الإدارة التقليدية.

### 5/ أنواع التغيير التنظيمي

هناك عدة تصنيفات وضعت من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف:

#### 1-5 حسب التخطيط : وينقسم إلى

##### 1-1-5 التغيير المخطط:

يتمثل في التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المؤسسة وبفعل إداري من العامل بدرجات متفاوتة من تدخله ولقد عرفه SIKIBBISES بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة في حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة .

فالتغيير المخطط يتطلب فهما إدراكاً كاملاً لبيئة المؤسسة والشروع بشكل جيد لتوجيه الأفراد والهيكل والتكنولوجيا لتحقيق الفعالية والكفاءة ويتطلب هذا التغيير بهذا المفهوم الإلمام الكافي بالظواهر التنظيمية وكذلك بالمشكلات التي تواجه المؤسسة .

##### 2-1-5 التغيير غير المخطط ( تلقائي) :

يمثل التغيير الذي يحصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية وبدون تدخل الفرد أو العامل حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة.

##### 2-5 حسب درجة الشمول : ينقسم إلى: (1)

##### 1-2-5 التغيير الشامل : فهو تغيير يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة.

2-2-5 التغيير الجزئي : يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتمكن الخطورة والتغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة مما يقلل من فعالية التغيير.

##### 3-5 حسب الموضوع: ينقسم إلى: (2)

(1) - حازم البلاوي : التغيير، ط2، دار الشروق ، بيروت، 1990، ص 28.

(2) - دوجلاس. ك. سميث: مبادئ التغيير، ترجمة ، عبد الحكم أحمد، الخزامي، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص86.

**1-3-5 التغيير المادي :** مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي ( اختصاصات ومسؤوليات ) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

### 2-3-5 التغيير المعنوي:

( النفسي الاجتماعي ) الذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برامج التنمية أو التدريب، كمثال: نجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع في التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.

### 4-5 حسب السرعة : وينقسم إلى<sup>(1)</sup>

**1-4-5 التغيير التدريجي أو البطيء :** حيث يتميز بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ إلا انه اختيار السرعة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف .

**2-4-5 التغيير السريع :** ( مفاجئ ) عادة يكون نتيجة للتطور والتغيير المستمر في متطلبات ورغبات وحاجات المستهلكين.

### 5-5 حسب كيفية إحداث التغيير: وينقسم إلى :

**1-5-5 التغيير المفروض :** ( القوة ) يفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة وعادة ما يقابل بالرفض والإحباط.

**2-5-5 التغيير بالمشاركة :** ( الرضائي ) يتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

### 6-5 حسب درجة العمق: وينقسم إلى :

**1-6-5 التغيير البسيط العمق :** ( السطحي ) يكون إحداث هذا النوع في المؤسسة تدريجيا على امتداد فترة معينة وبطريقة نجدة بهتم بالجانب الإنساني خاصة ويصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى اعتمدت فيه الاستمرارية والتطبيق الشامل على كامل المؤسسة .

**2-6-5 التغيير الجذري :** هو تغيير مفاجئ وعارض ويستغرق مدة طويلة ، ميزته يترك آثار واضحة على كامل المؤسسة، كما نجده يطبق خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي .

### 6/ مبادئ التغيير التنظيمي

باعتبار أن التغيير التنظيمي مسألة أساسية ينبغي المرور عليها ولذا سوف نحاول طرح أهم المبادئ التي تحكمه من خلال التالي:<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> -jean marie ducreux, maurice tonal : stratégie de l'entreprise, edition d'organisme paris, 2007, pp222,223.

- يتطلب أن تغيير في نظام فرعي من المؤسسة أو جزء معين من أجزاء تغيير بمستوى معين في المؤسسة ككل في نفس الوقت أو لاحقاً تبعاً لدرجة وقوة التغيير وإتباع آثاره.
- ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط الخارجي مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي تكون أكثر استقرار من غيرها.
- في حالة إمكانية إجراء التغيير في أحد المواضيع المطلوبة فإنه يجب أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجته وقوة تحقيق النتائج المرجوة من عملية التغيير هذا كله قبل الشروع بإحداثها، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب المواضيع التي قد تؤدي إلى ظهور ردود فعل سلبية وعنيفة اتجاه التغيير المطلوب.
- عند إجراء تغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا منها، وإلا فإن حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة وستكون انعكاسات سلبية على استمرارها.
- إذا اتخذت المؤسسة التغيير الشامل في جميع المفاصل للهيكل التنظيمي فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير في السياسات والبرامج والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل من أجل ضمان تناسق بين واقع التغيير التنظيمي وسعي المؤسسة لتنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها المرجوة .
- عند قيام المؤسسة بانتهاج سياسة التغيير المخطط ينبغي عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عند البدء بعملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي وهذا لتحقيق النجاح.
- ترتبط فعالية وكفاءة التغيير مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المؤسسة وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة انسجاماً مع الأهداف العامة والتفصيلية للمنظمة، وذلك لأن عدم إسهام هؤلاء الأفراد في التغيير يعرقل إمكانية استمرار المؤسسة وقدرتها على العمل.

#### 7/ مراحل التغيير التنظيمي:

تمر عملية التغيير بمراحل نذكرها كما يلي:

#### 7-1 الإذابة ( التهيئة والإعداد ):

وتكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمفقتات والهيكلية التي تقوم عليها المؤسسة، كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبدل في المنظمة لكي تجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير. ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية ويؤكد SCHEIW على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم من خلال التخلص من القيم والاتجاهات

(1) - أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دار وائل، الأردن، 2000، ص، ص 135، 138.

والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل لإيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد والتوتر والتوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال ومن ضمن أساليب إذابة الجليد نجد: (1)

- منع أي نمط سلوكي يمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها، أي أن الأنماط السلوكية البيئية غير مرغوبة فيها.

- انتقاد تصرفات وسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل ، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو الحط من العتبة.

- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد نجد مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة ويكون النقل مؤقتاً أو نهائياً إلى حد الأقسام الأخرى أو إلى دور تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.

- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات البيئية، كالتأخير والغياب، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون تغيير مواعيد الحضور والانصراف وعدد ساعات العمل والراحة.

- إن تفكيك أو إذابة الجليد أمر يسهل للأفراد والقائمين على التغيير التنظيمي توضع مشاكل توجد في العمل تحتاج إلى تغيير وحل يعقب لإعادة مناقشة مخطط بين الأفراد وجماعات العمل والمشرفين على برنامج التغيير التنظيمي حيث تهدف للتعرف على مواضيع التالية:

❖ ما هي الأعراض المرضية التي تشتكي منها وحدات العمل؟

❖ ما هي العلاقة النسبية بين هذه الأعراض؟

❖ هل هذه العلاقات تظهر المشكلة بوضوح؟

❖ هل هناك مشكلة أو أكثر؟

❖ هل يمكن حل هذه المشاكل؟

❖ هل هناك مشاكل يصعب حلها؟

❖ ما هي حدود المؤسسة وإمكاناتها في حل المشاكل؟

## 2-7 التغيير:

(1) - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط7 ، الدار الجامعية مصر، ص 460 - 461.

تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وذلك عن طريق تطبيق أسلوب أو برنامج ما، حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير تنظيمياً أو تقنياً أو موجهاً نحو الأفراد أو مجموعة معينة من هذه الفئات.

في هذه المرحلة يخذ LEWIN من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير لأن ذلك سوف يترتب عليه مقاومة شديدة ضد التغيير الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش وعدم الوضوح، ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب.<sup>(1)</sup>

### 7-3 التجميد :

تعني هذه المرحلة محاولة المؤسسة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة الثابتة والراسخة من خلال ما تم اكتسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي يتم التوصيل إليه والحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية:<sup>(2)</sup>

- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها.
- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كل المعلومات المرتبطة به.
- بناء حوافز تشجيع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.
- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في عملية المساهمين في عملية التغيير.
- إنشاء أنظمة التشجيع والاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الابدائي والمساواة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.
- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعمليات التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج.
- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.
- الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل يتيح الزيارة من وقت لآخر وعن بعد ليتمكن متابعة نتائج التغيير.

### 8/ مجالات التغيير التنظيمي:

(1) -مختار حمزة: السلوك التنظيمي، دار المجمع العلمي، السعودية، 1980، ص 122.

(2) -أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية مصر، 2000، ص ص (466 - 467).

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة مجالات مختلفة في المنظمة، كما انه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، وسوف نستعرض مجالات التغيير في المداخل التالية:<sup>(1)</sup>

### 8-1 المدخل الوظيفي:

ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.

### 8-2 المدخل الإنساني :

ركز الكثير من الباحثين والكتاب عن إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

أ- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.

ب- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل

أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافأة والجزاءات التنظيمية ومن الباحثين من ركز على النواحي الأساسية عند احداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:<sup>(1)</sup>

1. المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بإفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن الإحلال يصعب تطبيقه.

التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال اكتسابهم مهارات جديدة.

### 8-3 الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات :

وذلك بان يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.<sup>(2)</sup>

### 8-4 المدخل الهيكلي:

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على احداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه " الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمنه من

(1) - على شرين ومحمد سلطان: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة ، الاسكندرية، الدار الجامعية 1998، ص 330.

(1) -على شريف: الإدارة المعاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000، ص 130.

(2) - صلاح الدين سوفي: إدارة التغيير، نموذج مقترح لدور إدارة الموارد البشرية بمنشأة الاتصالات ، موقع الاتحاد الدولي للاتصالات، صفحة مطلع عليها بتاريخ 13-11-2018 [www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt](http://www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt)

الأقسام والفروع التي تتبعها والمحدد للمستويات التي تدرج عليها، و للاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها ، وللأنشطة التي تنهض بها ، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها.<sup>(3)</sup> ويتكون الهيكل التنظيمي من ( تصميم العمل والتخصص ، والتكوين التنظيمي ، التفويض ، نطاق الإدارة التنفيذيون والاستشاريون ) ، ومن ثم فإن أي تفسير في احد او بعض هذه المكونات يدخل في مجال التفسير الهيكلي او البنائي.

### 8-5 المدخل التكنولوجي :

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير عن إعادة تركيب وتدقيق العمل على أنماط العمل وأساليبه وطرقه ، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل ، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل ، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة . ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة وهناك اتجاهات يمكن التعرف عليها بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما<sup>(1)</sup>.

-الاتجاه الأول : وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين .

-الاتجاه الثاني : يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة اثر التكنولوجيا على هيكل تنظيمي ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها :

استخدام تقنيات حديثة بفرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج ، كما ان مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية.<sup>(2)</sup>

### 8-6 مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية :

ويشمل تغيير الترتيبات المادية ، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية وان نأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات المعلوماتية التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي ، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية ، وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من

(3) - علي شريف، مرجع سبق ذكره، ص 329.

(1) - محمد المحمدي الماضي: إستراتيجية التغيير التنظيمي، مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات القاهرة، مصر 2000، ص49.

(2) - علي الشريف: مرجع سبق ذكره، ص 330.

السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم ، كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور .  
رغم أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات في نظرنا هو التغيير عن طريق الأفراد.

### 9/ - عوامل نجاح التغيير التنظيمي في أي مؤسسة:

التنظيمي أشكال مختلفة، إعادة الهندسة، الجودة الشاملة التطوير التنظيمي ، ثقافة المنظمة ، وكلها تتطلب من المؤسسة بمختلف مستوياتها وخاصة قادة التغيير تعلم مهارات وسلوكيات جديدة وبناء علاقات عمل مناسبة لنوع التغيير واتجاهه ، كما يجب أن يقوموا بمساعدة الآخرين على قيام بذلك ، وقد وضع الكتاب DOUGLASK SMITH عشر مبادئ لاتباعها المدراء للتلاؤم مع التغيير من أجل مساعدتهم في اتجاهه وهي :

- 1- أن يكون المديرين قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية .
- 2- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب ، وذلك بين جميع العاملين لان التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد ف سرعة إحداثه .
- 3- جعل لغة التغيير الإداري يسهله ومفهومه ، بالإضافة إلى تزويد العاملين بال نشرات والكتابات لاستخدامها كمراجع ، ومدعم بالعون والمساعدة ليخطوه في أمان وسلام .
- 4- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل حيث وجد أن الجمود الجماعية تأتي نتائج أفضل من العمل الفردي ، لان فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل .
- 5- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول مهلة .
- 6- وضع العاملين في موقف تعلم وعلمي ، وتقديم المعلومات والمساندة لهم للقيام بالتغييرات الجديدة لان التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرضيه .
- 7- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير او التجاوب معه .
- 8- جعل نتائجها الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير ، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه لأن الأعمال بدون هدف محددة بتركها تسير بدون اتجاه واضح مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد .
- 9- التركيز على الأفراد المتجاورين مع التغيير ، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير كما يجب أن يكون.
- 10- نظريات حول التغيير التنظيمي:

### 1-10 الإدارة العلمية :

اهتمت هذه النظرية بكفاءة التنظيمات ، حيث استخدمت في ذلك أسلوب التحفيز وبعض المبادئ كتقسيم العمل وتسلسل السلطة وإتباع طرق عقلانية رشيدة ، وأول رواحها تاييلور الذي أسس مذهبه على ثلاثة ركائز أساسية وهي :

-الفرد في العمل عاص ومعاقد لا يبحث إلا على الجزء المادي .

- التخصص يمكن من رفع الإنتاج .

- العمال وأرباب العمل يشكون في تشفي المنفعة وهي فعالية المؤسسة.

كما اهتمت نظرية الإدارة العلمية بالبيئة وظروف العمل ، وكيفية أداء بطريقة فعالة ويسرى تاييلور أنه يمكن تجاوز المشاكل وتفادي الصراع من خلال العقلانية والموضوعية في العمل ، والتي تتمثل في الأساليب العلمية للأداء والتعاون وزيادة الإنتاج وبالمقابل زيادة مالية ( تحفيز مادي للعمال ) وبالتالي فلا داعي للصراع .

وقد وضع تاييلور نظام الحوافز كدافع لرغبة العمال في قبول النظام الجديد للعمل وتأدية الأعمال بالمستوى المخطط الذي حدد بالطريقة العلمية .

### 10-2 نظرية التكوين الإداري :

اهتم هنري فايول بتنظيم الإدارة من القمة وليس من القاعدة حيث يرى أن القيادة في الإدارة هي تبادر وتختار أساليب العمل التي يمكن أن تطبق على جميع المستويات ، فالنجاح الإداري حسب رأيه يتوقف على الطرق السليمة التي يتبعها الأفراد في أداء أعمالهم وليس مؤهلات العمال وقد صنف هنري فايول التي تؤدي في أي تنظيم إلى :

1- الأنشطة الفنية ( الإنتاج و التصنيع ) .

2- الأنشطة التجارية ( التبادل والشراء والبيع ) .

3- الأنشطة المالية ( البحث عن أفضل استخدام لرأس المال ) .

4- الأنشطة المتعلقة بالأمن .

5- الأنشطة الحسابية .

6- الأنشطة الإدارية ( كالتخطيط والتنسيق ، والتنظيم والمراقبة ) .

### 10-2-1 البناء :

تدرس هذه النظريات البناء التنظيمي من الجانب الرسمي ، فالبناء التنظيمي رأسيا يحدد على أساس مبدأ تفويض السلطة من قمة المستويات الرئاسية إلى أدناها في التنظيم ، أما أفقيا فيتمثل في مجموعة وظائف مختلفة متكاملة فيما بينها تعمل داخل وحدات معينة من أجل تحقيق بعض الأهداف .

### 10-2-2 العملية :

اهتمت نظرية التكوين الإداري بتحليل الإدارة كعملية ، وهي تدرس عملية الإدارة من خلال إلقاء الضوء على الوظائف والأنشطة الإدارية كالخطيط والتنسيق والمراقبة بالإضافة إلى الطرق الفنية والإجرائية التي تستخدم في الأعمال الإدارية .

### 10-3 حركة العلاقات الإنسانية :

اتجاه العلاقات الإنسانية يدرس ويعالج الجوانب السلوكية والجماعية التنظيم ، حيث ينظر الفرد بأنه ينتمي إلى جماعات اجتماعية تكونت تلقائيا في موقف العمل لما قيمها ومعاييرها الخاصة ، كما له علاقات أخرى مع جماعات خارج العمل كالأسرة وجماعة الجوار والطبقة الاجتماعية ولكل هذه الجماعات تأثير كبير اتجاهات الفرد في موقف العمل .

وقد توصل النون مايو إلى نتائج التالية :

- 1- أهمية الأوضاع الاجتماعية المحيطة بالعمل وتأثيرها في تحديد كمية الإنتاج لدى العامل .
- 2- التحفيز المعنوي و أهميته في خلق دافعية والإشباع النفسي لدى العامل .
- 3- تقسيم العمل لا يعتبر وسيلة كافية لتحقيق التخصص العالمي .
- 4- يتوقف التخصص على وجهة نظر العمال على أنهم ينتمون إلى جماعة تنظيمية وليسوا أفراد منعزلين عن بعضهم ولا يربطهم علاقات .

ويرى وليام سكوت أن مدرسة العلاقات الإنسانية قامت بتحليل البناءات الداخلية كالتالي :

- 1- التنظيم غير الرسمي يعتبر كوسيط والضبط الاجتماعي له تأثيرا على سلوك الفرد حيث يسهم في التوازن بين الاهتمامات والاحتياجات ، وهذا ما وضع الموقف التنظيمي .
- 2- العلاقات غير الرسمية في البناء غير الرسمي تعمل خصائص معينة قد تساهم في فهم التنظيم الرسمي كذلك .

3- تظهر التنظيمات غير الرسمية أهمية الفرد يقوم بالاتصال والقيادة والتكيف مع التغيير .

4- يرى التغييرات التنظيمية الرسمية نتيجة لتفهم وإسهام الأدوار غير الرسمية وولاءها للتنظيم ككل .

ويرى مايو أن كل مشكلة التفكك الاجتماعي والصراع الذي وجد كنتيجة لانهايار المجتمع ما قبل التصنيع لابد من تطوير المهارات الاجتماعية بواسطة المدراء ورجال الإدارة وتشجيع التعاون في العمل في العمل ، وركز على أهمية الانتماءات داخل المنظمات كجماعات العمل الصغيرة المتماسكة ، وأن يسترجعوا الحاجة الاجتماعية الذين افتقدوها ، وانه يمكن القضاء على صراع من خلال تنمية الشعور

بالهدف المشترك بين افراد المجتمع الصناعي في المنظمات الذي يتمثل في تحقيق الإشباع الاجتماعي والمكافئات المادية وتحقيق التعاون بينهم ويتم ذلك من خلال القيادة الماهرة.

وقد اهتمت مدرسة النون مايو بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم وتجاهلت البناء الرسمي للتنظيم وكذلك الظروف الاجتماعية المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي اعتبرت خارج مجال التنظيم الاجتماعي للمصنع .

#### 10-4 نظرية اتخاذ القرارات :

يرى سيمون أن نظرية اتخاذ القرارات يمكن أن تقضي على الفجوة إذا اهتمت العلوم الاجتماعية بموضوع الرشد ، والوظيفة الأساسية للتنظيم هي اختيار أسس البدائل في اتخاذ القرار فهذا يمثل الرشد . ويقوم التنظيم بذلك من خلال تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد في التنظيم ، ورسم الأهداف التي توجه سلوك الفرد ، وتوضيح أبعاد الطرق اللازمة للإنجاز ، كمثل القواعد الرسمية ، ووسائل الاتصال ونقل المعلومات ، وجود برنامج تدريبية تمكن الفرد من اختيار البدائل التي يتخذها في قراراته والفرد يتخذ القرار باعتماده على نوعين من المقدمات النوع الأول وهي مقدمات واقعية وهي تعني الوسائل ، أما نوع الثاني فهي مقدمات قيمية وهي ذات طابع أخلاقي وتعني الأهداف ، حيث ان القرار الرشيد هو النتيجة المستخلصة من هاتين المقدمتين، فالسلوك الرشيد يعنى به مجموعة مترابطة من الوسائل والغايات.

ويعتقد سيمون أن عملية اتخاذ القرارات تواجه مجموعة صعوبات يصنفها إلى ثلاثة أنواع:

- 1-المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية التي تحدد بصفة آلية أداء الفرد.
- 1- يوجد مجموعة من الضغوط تفرض على السلوك الرشيد وتتمثل في الدوافع والقيم والولاء. وهذه الصعوبات أولتها مدرسة العلاقات الإنسانية اهتماما، فقد يكون ولاء الفرد لمجموعة من الأفراد لديهم قيم متعارضة مع الأهداف، وبالتالي يؤثر ذلك في أداء الفرد وفي السلوك الرشيد.
- 2- يتوقف بناء السلوك الرشيد على معارف أساسية والمعلومات ودرجه استيعاب الفرد وتطبيقه لها وضرورة الاتصال الذي يسهل نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والمعارف التي يصعب نقلها لمختلف المستويات التنظيمية.

ويعتقد سيمون أن نظرية اتخاذ القرارات يمكن أن تقضي على الفجوة في بحوث التنظيم التي اهتمت إلا بالجانب الفني والكفاية الإنتاجية وأخرى اهتمت بالعمليات الاجتماعية والنفسية، حيث أن نظرية اتخاذ القرارات تجمع بين الجانبين العقلي والإنساني في نموذج واحد.<sup>(1)</sup>

#### 10-5 سيكولوجية التنظيم:

(1) – الدكتور محمد علي محمد: مرجع سبق ذكره، ص 185.

اهتم علماء التنظيم بتحليل التنظيمات على انها بناءات أو أنساق مفتوحة، وميزوا بين النسق المفتوح والنسق المغلق في دراستهم للتنظيمات.

ويظهر ذلك في أعمال \*ألفن جولدير\* الذي يرى أن نموذج النسق الطبيعي ينظر للتنظيم على أنه طبيعي وأنه يسعى لتحقيق الأهداف وسد حاجات التنظيم وأنه يعمل على التأقلم مع التغييرات الخارجية للتنظيم.<sup>(1)</sup>

كما يرى هومانز أن أغلبية التنظيمات المعقدة تحوي تفاعلات معقدة من النشاطات ويشير إلى أنه توجد علاقة متبادلة بين كل من التفاعل والعواطف والنشاطات والتي تعتبر أساس التنسيق الداخلي للتنظيم، وأنه يوجد نوعان من الأنساق الداخلية والخارجية وهما متلازمان، وأن النسق الخارجي له دور كبير في حياة النسق الداخلي لذا وجب التكيف والملائمة بين النسقين.<sup>(2)</sup>

ويصف ويسبنرج أن أصحاب بعد التفاعل في تحليلهم للتنظيمات بالإضافة إلى النظر إلى التفاعلات الداخلية فهم يركزون أساساً على التنظيم وعلى بيئته المحيطة به بأعضائه، حيث أن البيئة المحيطة تؤثر في سلوك أفراد التنظيم وللتنظيمات مشاكل سيكولوجية تنظيمية لابد من الاهتمام بها ودراستها وهي كالتالي:

- 1- صعوبة الجمع بين احتياجات الفرد ومتطلبات التنظيم.
- 2- مشكلة الولاء لدى أفراد التنظيم، صعوبة تهيئة الأفراد لولائهم للتنظيم، وهذا ما يطلق عليه ( التعاقد السيكولوجي).
- 3- مشكلة تناسق وتكيف عناصر التنظيم والبناءات التنظيمية الداخلية لكي تزيد من تحقيق الأهداف، وإدماج التنظيم غير الرسمي في العلاقات الرسمية للتنظيم كي تسمح بتحقيق أهداف التنظيم وأهداف الأفراد معاً.
- 4- مشكلة زيادة الكفاءة والفاعلية في التنظيم، وطرق تهيئة الأفراد لكي يكونوا أكثر استقراراً واندماجاً في التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

### 10-6 تحليلات تيار السوسيو تقنية:

التيار السوسيو تقني ينظر للمؤسسة على انها نسق، أي مجموعة عناصر داخلية متفاعلة هم في علاقة من أجل تحقيق الهدف العام المحدد من قبل.

ودراسة أجراها ترسييت وبرونفورد من معهد تافستوك على المناجم قبل الحرب العالمية الثانية، حيث كانت ظروف العمل صعبة جداً، وكان عمال المنجم يعملون كجماعات صغيرة مستقلة وبنية العمل تفرض عليهم أن يكونوا متعددي الخدمات، فرغم الظروف المقلقة والخطر تحت أعماق المنجم إلا أن عمال المنجم نمو تماسك كبير فقد درس الباحثان نتائج إدخال تقنية جديدة لاستخراج الفحم لعمال المناجم حيث

(1) - دكتور عبد الله محمد عبد الرحمن: المرجع ص 313.

(2) - المرجع نفسه ص 316، 317.

أن التغييرات التكنولوجية أدت إلى طرق جديدة للإنتاج بطريقة آلية من أجل تحقيق إنتاجية كبيرة، فجمعت الفرق الصغيرة بحيث يؤدي عمال المناجم العمل بأقل جهد وتعب وأقل صعوبة وأن لكل فريق عملية واحدة.

غير أن نتائج إدخال هذه التقنية الجديدة لم تكن منتظرة من طرف الإدارة فالإنتاجية لم ترتفع بالنسب المتوقعة بالإضافة إلى التغييب.<sup>(1)</sup>

وتوصلا الباحثان إلى أن النتائج السيئة راجعة إلى عدم الكفاءة في العمل خاصة عند حذف تعدديه المهام وكذلك فقدان التماسك الذي وجد من قبل والذي نتج عن تكون جماعات صغيرة مستقلة. فبذلك ظهرت أهمية التركيبية الاجتماعية والتقنية معا، بعبارة سوسيو تقنية.<sup>(2)</sup>

وأن على المؤسسة أن تختار تنظيم العمل الذي يجمع بين التقنية والاكتفاء في الحاجات الاجتماعية. وإن تحليل المتغيرات السوسيو تكنولوجية يساعد في توضيح تأثير التكنولوجيا على البناءات التنظيمية حيث توجد علاقات متبادلة بين المنظمة ومحيطها الخارجي، كما أن التكنولوجيا متغيرة من أجل ملائمة طبيعة التنظيمات المتغيرة بشكل عام.<sup>(1)</sup>

وقد قام تمبسون بدراسات وتحليلات توصل من خلالها إلى أن التكنولوجيا عامل أساسي لفهم وتفسير الواقع التنظيمي، ويتضح ذلك من خلال اهتمامه بتغيير علاقات البناءات التنظيمية والإستراتيجية وارتباطها بالتغيرات التكنولوجية والبيئة الخارجية المحيطة بالتنظيمات الصناعية، كما اهتم بتحليل الأنماط التنظيمية وأوضح علاقتها بالتكنولوجيا وأثر ذلك على عمليات الضبط والتنسيق واتخاذ القرارات ودرس المتغيرات وعلاقتها بالتكيف والتلائم والاستقرار مع البيئة الخارجية للتنظيمات، فقد درس تمبسون التكنولوجيا بنظرة شاملة وعلاقتها المتنوعة على كل المستويات التنظيمية.<sup>(2)</sup>

والتغيرات الفنية تؤثر على العلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات الصناعية وخارجها حيث ذهبت ودوارد من خلال دراساتها للحالة إلى أن التغييرات في نظام الإنتاج من نموذج إلى نموذج آخر يؤدي بالضرورة إلى تغييرات في العلاقات الاجتماعية كي تتلائم مع متطلبات النظام الجديد، أو أن يخلق مقاومة لهذه التغييرات مما يؤدي إلى مشكلات تنظيمية بالإمكان التنبؤ بها.

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمن : مرجع سبق ذكره ص ص 317، 318.

(2) - MARIE- GEORGES FILLEAU ET CLOTIL DE MARQUE RIPOULL OPCIT PP / 93 - 94.

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سبق ذكره، ص 320.

(2) - المرجع نفسه ، ص ص 312، 322.

ومن الملاحظ أن الدراسات عن التغيير التكنولوجي غالبا ما تميل إلى أن تدرس الحالة، مما يصعب تعميمها لعدم التأكد من أهميتها وقيمتها.

وأشار كل من برنس وستوكر أن التغييرات التكنولوجية لا تؤثر فقط على أعمال الأفراد وعلى العلاقات بل تتعدى إلى تأثيرها على المكافآت والمكانة لدى الأفراد والجماعات وعلى سلطتهم واستغلالهم الذاتي داخل التنظيم وطريقة إدخال تغييرات هامة حيث أنه عندما تتم إجراءات التغيير في ظروف سرية بدرجة أكبر من أن نعلم الأفراد عنه، كما أن مشاركة الأفراد تساعد على عدم مقاومته<sup>(1)</sup>.

ودراسة أجريت في ورشة تصنيع الصلب جنوب ويلز أولت اهتماما للتغييرات التكنولوجية، فقد أدخلت عليها ثلاثة تغييرات هامة في مدة تقل عن عشرين عاما حيث تم تحويل الإنتاج بالقطعة الصغيرة إلى العملية الكاملة ويتمثل في إدخال الطواحين المستقيمة دائمة التشغيل بدلا من الطواحين التي تحرك يدويا كما استعملوا مصانع جديدة لصهر المعادن وهذا ما يعتبر إدخال تحسين في العملية القائمة فعلا، كذلك استخدموا أفران جديدة والتي تغير إدخال عملية جديدة في المصنع.

فقد تمت هذه التغييرات بطريقة هادئة وباستشارة مع النقابات فكانت النتيجة أنه لم يحدث تأثير سلبي من طرف العمال، حيث كانت هناك علاقة متجانسة بين الإدارة والنقابة، فتمثل النقابة العمال على أحسن وجه وبفعالية ورغم ذلك فالتغييرات كان لها تأثير ملحوظا على البناء الاجتماعي للمصنع، غير أنه مازال ينظر للمصنع على أنه ورشة أسرية حيث أن التنظيم أصبح أكثر تخصصا وتعقيدا، وأصبحت الحاجة إلى بعض المديرين ذوي الكفاءات التقنية الفنية والتي استعان بهم من الخارج مما أثرى على المدى البعيد بصورة عكسية على فرص الترقية بالنسبة للعمال في القاعدة وانتظما فقد ازداد عدد الحرفيين وكونوا في جماعات هامة غير أنهم كانوا يشعرون بالاستياء وعدم الرضا<sup>(2)</sup> وذلك لإحساسهم بعدم الاهتمام بقدراتهم في تشغيل الآلات ولم يهتم في الأجر والمكانة، فالتغييرات كإدخال الطواحين الجديدة سببت تغييرات في المهام وأثر في العلاقات الاجتماعية لمحركيها .

فقد قلت الحاجة إلى المهارات القائمة على الخبرة والوقت، وزاد الاهتمام والحاجة إلى المهارات التي تركز على المعرفة الفنية الرسمية.

فقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه يمكن تفسير مقاومة التغيير بمعرفة مصالح من يتأثرون بهذه التغييرات كما يرونها وبمعرفة عوامل أخرى في الموقف<sup>(1)</sup>.

وقد أجمعت الدراسات السابقة على النقاط التالية:<sup>(2)</sup>

أولا: التنظيمات عبارة عن أنساق تسعى لتحقيق أهداف من خلال العلاقات الإنسانية وأخرى غير إنسانية.

(1) - محمد عاطف عيث: مرجع سبق ذكره ص 174.

(2) - المرجع نفسه ، ص ص 175 - 176.

(1) - محمد عاطف عيث: مرجع سبق ذكره ص ص 177 - 178.

(2) - دكتور عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سبق ذكره، ص 320.

ثانيا: تعتبر التكنولوجيا أهم عامل لفهم وتفسير عمليات التغيير التنظيمي.

ثالثا: وجود علاقات لابد من فهمها من أجل دراسة التنظيمات كمثّل العلاقة بين التكنولوجيا والبناء التنظيمي، كذلك الإشباع المهني وتحقيق الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية وأنساق المكانة والضبط.

وأمام هذا الزحم العلمي فإن الباحثة تبنت النظرية السوسيو تقنية في تحليلها للتغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية.

والسبب العلمي لتبنى هذه النظرية هو أنها تعتبر التنظيم كتتنسيق مفتوح له علاقة متبادلة مع المحيط الخارجي، كما أن أصحاب هذه النظرية درسوا المتغيرات التي لها علاقة بالتكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة وأولوها اهتماما، وأن هذه النظرية تجمع بين التقنية والجوانب الاجتماعية في التنظيم ولا تهمل أحدها، ويتضح ذلك من خلال الدراسة التي أجراها تريست وبرونفورد من معهد تافستوك على المناجم والذي توصل إلى أهمية التماسك الاجتماعي والاستقلالية في العمل في تحقيق أهداف التنظيم ويعني ذلك أهمية أن تختار المؤسسة تنظيم العمل الذي يجمع بين التقنية والاكتفاء في الحاجات الاجتماعية.

### خلاصة الفصل:

بذلك الحاجة للتغيير مستمرة وترافق جميع أوجه النشاط المؤسسة، وتزداد الحاجة للتغيير بنمو وتعقيد المؤسسة لاسيما وأنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة مما يتطلب منها ضرورة الاستجابة والتكيف للتغيير فالمؤسسة القوية هي التي تأخذ بعين الاعتبار أثرها على البيئة الداخلية وكذا الخارجية، حتى لا تصبح مستجيبة فقط من أجل أن تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف والتأقلم والتالي الملائمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها، هنا يبدأ تفكير المؤسسة في عدة خيارات تكون أمامها على شكل مداخل تحدث من خلالها سواء كان مرغوبا أو مرفوضا.

الفصل الخامس: تحليل وتبويب النتائج

تمهيد

- 1 – تفرغ وتحليل النتائج
- 2 – مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة
- 3 – نتائج الدراسة
- 4 – خاتمة
- 5 – التوصيات والاقتراحات

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري سنحاول في هذا الفصل الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية بعد جمع البيانات وتحليلها والحكم على صدق أو نفي الفرضيات ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات والخروج بمجموعة توصيات من خلال نتائج الدراسة.

## 1- تفرغ وتحليل النتائج

1-1 تفرغ وتحليل العلاقة بين التغير التنظيمي وولاء العالمين  
الجدول رقم (7) يوضح دور التغيير التنظيمي في تحقيق الشعور بالانتماء

التغيير التنظيمي حقق لك شعور بالانتماء	التكرار	النسبة
نعم	16	80%
لا	04	20%
المجموع	20	100%

يبين الجدول أعلاه ان أغلبية الموظفين قد أكدوا على دور التغيير التنظيمي في تحقيق الشعور بالانتماء لمؤسسة البلدية بنسبة 80%، في حين نجد أن نسبة 20% من الموظفين قد صرحوا بعدم مساهمة التغيير التنظيمي في تحقيق الشعور بالانتماء، وهذا راجع إلى أن الموظف ما انه يعمل في تلك المؤسسة، فهو يقضي كامل وقته فيها فبذلك يصبح يشعر أنه فرد من تلك المؤسسة وهو ينتمي إليها خاصة وإن كانت المؤسسة توفر له كل احتياجاته بكل شفافية وعدل. وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة ( دراسة سامي إبراهيم حماد حنونة).

الجدول رقم (8) يوضح التحسينات التي طرأت على البلدية هل تشعرك بالفخر بالانتماء للبلدية

التحسينات التي طرأت على البلدية تشعرك بالفخر بالانتماء للبلدية	التكرار	النسبة
نعم	15	75%
لا	05	25%

المجموع	20	%100
---------	----	------

يبين الجدول أعلاه بأن نسبة 75% من الموظفين أجابوا بأن التحسينات التي طرأت على البلدية تشعرهم بالفخر بالانتماء للبلدية في حين أجاب 25% من الموظفين عكس ذلك. وهذا راجع إلى أن مؤسسة البلدية تسعى جاهدة إلى تطوير خدماتها وتحسينها من خلال إدخال وسائل تكنولوجية جديدة. وهذا ما توصلت إليه دراسة خليل خليل أحمد حول ضرورة تطوير أساليب العمل من خلال إدخال المعدات الحديثة والبرمجيات المتطورة.

الجدول رقم (9) يوضح تغيير منصب العمل يؤدي إلى تحقيق أهداف البلدية بكل أمانة

تغيير منصب العمل يؤدي إلى تحقيق أهداف البلدية بكل أمانة	التكرار	النسبة
نعم	16	%80
لا	04	%20
المجموع	20	%100

يبين لنا الجدول أعلاه نسبة 80% من الموظفين الساعين لتحقيق أهداف البلدية بكل أمانة بعد تغيير منصب العمل في حين 20% من الموظفين غير ساعين لتحقيق أهداف البلدية، وهذا راجع إلى أن البلدية من خلال برنامجها التغيير حاولت توظيف فئة كبيرة من العمال من تلك المنطقة فهم سابقون على الحفاظ على ممتلكات البلدية لكي يستفيدوا منها أسرهم وكذا للحفاظ على اسم البلدية باعتبارهم جزء منها وهذا ما يسعى إلى تحقيقه لمؤسسة البلدية من خلال برنامج التغيير.

الجدول رقم (10): يوضح مدى اهتمام الموظف بوضع ومستقبل البلدية التي تعمل بها.

أنت مهتم بوضع ومستقبل البلدية التي تعمل بها	التكرار	النسبة
نعم	19	%95
لا	01	%05
المجموع	20	%100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 95% من الموظفين مهتمين بوضوح ومستقبل البلدية، في حين أجاب 05% منهم عكس ذلك مما يدل على أن الأغلبية مهتم بوضع البلدية ومستقبلها وهذا يرجع إلى ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.

الجدول رقم (11): يوضح مع من يكون الاتفاق عند إجراء تغييرات داخل البلدية

النسبة	التكرار	عند إجراء تغييرات في العمل داخل البلدية هل يكون بالاتفاق
75%	15	مع المسؤول الأول للمؤسسة
10%	02	بالتشاور مع الموظفين التابعين للمصلحة
15%	03	إعداد شخصي
100%	20	المجموع

يبين لنا كذلك الجدول أعلاه أن أعلى نسبة أجابت بأن التغييرات في العمل تكون بالاتفاق مع المسؤول الأول بنسبة 75% ثم إعداد شخصي بنسبة 15% ويعود السبب مع الموظفين التابعين للمصلحة 10% ويعود السبب إلى أن المسؤول الأول للمؤسسة لديه القرار.

## الجدول رقم (12) يوضح مدى المحافظة على سمعة المؤسسة

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بنعم	النسبة	التكرار	تسعى للمحافظة على سمعة المؤسسة من خلال تقبلك للإضافات الحاصلة على مستوى منصبك
%50	10	من أجل المحافظة على أسهم المؤسسة	%100	20	نعم
%35	07	المحافظة على جودة خدماتها			
%15	03	المحافظة على وسائلها بعناية			
/			%00	00	لا
%100			%100	20	المجموع

يتبين الجدول أعلاه أن النسبة 100 % أجابوا بسعيهم للمحافظة على سمعة المؤسسة، حيث تتمثل فيها نسبة 50% من أجل المحافظة على المؤسسة ، ثم 35% من أجل المحافظة على جودة خدماتها، و15% من أجل المحافظة على وسائل بعناية، وهذا راجع إلى الرضا بالإضافات الحاصلة على مستوى المنصب في مؤسسة البلدية.

الجدول رقم (13): يوضح مدى اهتمام إدارة البلدية بترقيات العاملين

النسبة	التكرار	تهتم إدارة البلدية بترقيات العاملين
%80	16	نعم
%20	04	لا
%100	20	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 80% من المبحوثين قد أكدوا على اهتمام البلدية بترقيات العاملين، في حين أجاب 20% من المبحوثين أن إدارة البلدية لا تهتم بترقيات العاملين وهذا راجع إلى وجود فرض ترقية متساوية للجميع مما يدل على اهتمام إدارة البلدية بالعاملين.

الجدول (14): يوضح دور التحفيزات التي يقدمها إدارة البلدية في تحقيق الانتماء

النسبة	التكرار	التحفيزات التي تقدمها إدارة البلدية تشعرك بالانتماء داخل هذه البلدية
%75	15	نعم
%25	05	لا
%100	20	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين قد صرحوا بأن التحفيزات التي تقدمها إدارة البلدية تشعروهم بالانتماء داخل هذه البلدية وذلك بنسبة 75% في حين أجاب 25% من بقية المبحوثين عكس ذلك، وهذا يرجع ربما إلى عدم وجود نظام حوافز ملائم وعادل يشبع حاجات العاملين.

1-2 تفرغ وتحيل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والتزام العاملين

الجدول رقم (15): يوضح مدى اهتمام إدارة البلدية بمواكبه التطور التكنولوجي

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بنعم	النسبة	التكرار	تهتم إدارة البلدية بمواكبه التطور التكنولوجي
%100	20	هل أنت راض على هذا التغيير	%100	20	نعم
%00	00	هل أنت غير راض			
/			%00	00	لا
%100	20		%100	20	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن إدارة البلدية تهتم بمواكبة التطور التكنولوجي بنسبة 100% مما يدل على أن البلدية مهتمة بإدخال الحوسبة بالبرامج التطور من أجل مواكبة تطورات العصر. وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة، دراسة خليل خليل أحمد حول ضرورة العمل بالمعدات الحديثة والمتطورة

الجدول رقم (16): يوضح فعالية الرقمنة المستخدمة في اتفاق العمل

النسبة	التكرار	الرقمنة المستخدمة في حاسوبك أدت إلى اتفاق عملك
95%	19	نعم
05%	01	لا
100%	20	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 95% من الموظفين أجابوا بأن الرقمنة المستخدمة في حاسوبهم أدت إلى إتقان عملهم وهذا حسب رأي الأغلبية، في حين يؤكد 05% عكس ذلك وهذا يرجع إلى بساطة الرقمنة المستخدمة داخل المؤسسة مما تؤدي إلى إتقان العمل وزيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (17): يوضح مدى تفاعل العمال بالتكنولوجيا الجديدة

النسبة	التكرار	الرقمنة المستخدمة في حاسوبك أدت إلى اتفاق عملك
95%	19	نعم
05%	01	لا
100%	20	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة وتمثل نسبتهم بـ 95% بأنهم متفائلون بالعمل بالتكنولوجيا الجديدة وهذا راجع إلى سهولة العمل وأيضاً إلى برامجها المشوقة والسريعة.

الجدول رقم (18): يوضح دور التكنولوجيا في تقليل الوقت والجهد

النسبة	التكرار	تؤدي التكنولوجيا الموجودة إلى تقليل الوقت والجهد
90%	18	نعم
10%	02	لا
100%	20	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن التكنولوجيا تؤدي إلى تقليل الوقت والجهد بنسبة 90% على عكس نسبة 10% التي تدل على أن التكنولوجيا الموجودة لا تؤدي إلى تقليل الوقت والجهد يدل على ان البلدية من خلال إدخالها للتكنولوجيا استعنت عن المعاملات الورقية مما أدى إلى توفير الوقت والجهد وسرعة الإنجاز.

الجدول رقم (19): يوضح البرامج الجديدة المستخدمة في الحاسوب مشوقة الاستخدام

النسبة	التكرار	البرامج الجديدة المستخدمة في الحاسوب مشوقة الاستخدام
75%	15	نعم
25%	05	لا
100%	20	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن 75% تمثل نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن البرامج المستخدمة في الحاسوب مشوقة للاستخدام على عكس الذين أجابوا بلا وتمثل نسبتهم 25% ويمكن هذا راجع إلى مواكبة أفراد العينة تطورات العصر من أجل تزويد أنفسهم أكثر بالمعارف.

الجدول رقم (20): يوضح العمل أوقات الفراغ

النسبة	التكرار	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة العمل أوقات الفراغ
70%	14	نعم
30%	06	لا
100%	20	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 70% من الموظفين أكدوا على العمل أوقات الفراغ، في حين أجاب 30% منهم عكس ذلك ويرجع ذلك إلى أن الموظفين يحترموا العمل الذي يقوموا به ويبدلوا كل جهد ووقت من أجل أن يتم على أكمل وجه.

الجدول رقم (21): يوضح دور شبكة الانترنت في زيادة ساعات العمل

النسبة	التكرار	استخدامات لشبكة الانترنت في العمل يحفزك لزيادة ساعات العمل
65%	13	نعم
35%	07	لا
100%	20	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن 65% من المبحوثين أكدوا على أن استخدام شبكة الانترنت في العمل يحفز لزيادة ساعات العمل ونسبة 35% من المبحوثين أجاب عكس ذلك. مما يدل على رضا الموظفين وقناعتهم بالتكنولوجيا المستخدمة.

الجدول رقم (22): يوضح دور التطور التكنولوجي على التزام العاملين

النسبة	التكرار	ساعد التطور التكنولوجي على التزام العاملين
85%	17	نعم
15%	03	لا
100%	20	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن التطور التكنولوجي ساعد على التزام العاملين وهذا بنسبة 85% في حين هناك 15% من العاملين أجاب عكس ذلك، وهذا يرجع إلى قناعه معظم العاملين بالتغيير والتطور التكنولوجي وهذا ما توصلت إليه دراسة إيناس فؤاد نواوي فلبمان على وجود مستوى عال من الرضا ومن الالتزام.

الجدول رقم (23): يوضح مدى الاعتزاز حينما تتحدث مع الآخرين عن المؤسسة

النسبة	التكرار	تشعر بالاعتزاز حينما تتحدث عن مؤسستك مع الآخرين مع وجود تعبيرات بها
90%	18	نعم
10%	02	لا
100%	20	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يصرحون بالموافقة على الشعور بالفخر والاعتزاز عندما يتحدثون عن مؤسستهم مع الآخرين نسبة 90% في حين 10% من المبحوثين يصرحون بالنفي على الشعور بالفخر والاعتزاز حينما يتحدث عن مؤسسة مع الآخرين وهي نسبة قليلة من المجتمع البحث.

وهذا راجع إلى قوة انتماء وولاء العاملين بالمنظمة.

## 2 – تحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

### 2-1- الفرضية الجزئية الأولى:

والتي تقر على أنه توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وولاء العاملين

نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجداول السابقة من 05 إلى 12 أن أغلبية الموظفين قد أكدوا على دور التغيير التنظيمي في تحقيق الشعور بالانتماء لمؤسسة البلدية وهذا بنسبة 80% وهذا راجع إلى أن الموظف بما انه يعمل في تلك المؤسسة يقضي كامل وقته فيها فبذلك يصبح يشعر بأنه من تلك المؤسسة وهو ينتمي إليها خاصة وإن كانت المؤسسة توفر له كل احتياجاته بكل شفافية وعدل. وأيضا نستنتج أن أغلبية الموظفين يشعرون بالفخر بالانتماء للبلدية في ظل التحسينات التي طرأت عليها وذلك بنسبة 75% وهذا راجع إلى أن مؤسسة البلدية تسعى جاهدة لتطوير خدماتها وتحسينها.

وأیضا نستنتج أن نسبة 80% من الموظفين الساعين لتحقيق أهداف المؤسسة بكل أمانه وهي النسبة الغالبة، وأيضا نجد أن نسبة كبيرة من الموظفين 95% مهتمين بوضع ومستقبل البلدية وهذا يرجع إلى ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.

وهكذا يتضح أن هناك علاقة بين التغيير التنظيمي وولاء العاملين بالمؤسسة، وهذا ما أكدته النتائج بارتفاع نسبة الإجابة عن من هم راضون عن التغيير الذي طرأ بالبلدية وإدخال تحسينات وتطوير العاملين، وإجراء التدريب والتكوين للأفراد.

ومنه نقول بتحقيق الفرضية الجزئية الأولى والتي تنص على أنه توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وولاء العاملين.

### 2 – 2 الفرضية الجزئية الثانية:

والتي تنص على أنه توجد علاقة بين التغيير التكنولوجي والتزام العاملين.

من خلال النتائج المبينة في الجداول السابقة ( من 12 إلى 21 ) التي تؤكد أن إدارة البلدية تهتم بمواكبة التطور التكنولوجي بنسبة 100% وهذا ما يدل على أن البلدية مهتمة بإدخال الحواسيب والبرامج المتطورة وأيضا 95% أكدوا بأن الرقمنة المستخدمة في حاسوبهم أدت إلى اتفاق عملهم.

كما أكد أيضا الأغلبية على دور التطور التكنولوجي على التزام العاملين وذلك بنسبة 85% وهذا راجع إلى قناعة معظم العاملين بالتغيير والتطور التكنولوجي وهذا ما أكدته النتائج.

ومنه نقول بتحقيق الفرضية الجزئية الثانية والتي تقر على أنه توجد علاقة بين التغيير التكنولوجي والتزام العاملين.

➤ في الأخير ويتحقق الفرضية الجزئية الأولى والثانية، نقول بتحقيق الفرضية العامة

والتي تنص على أنه توجد علاقة بين التغير التنظيمي والتزام العاملين. حيث نستنتج أن البلدية تدخل تعديلات على مستوى الأفراد والمعدات، حيث انه لاحظنا تقبل الموظفين لهذا التغير ولم نلمس ظاهرة مقاومة التغيير.

الفصل الرابع/ الإطار المنهجي

تمهيد

1- الدراسة الإستطلاعية

1-1 مجالاتها

2-1 نتائج الدراسة الإستطلاعية

2- التعرف بمؤسسة الدراسة

3- الدراسة النهائية

1-3 منهج الدراسة

2-3 مجتمع الدراسة وإختيار العينة

4-3 أدوات جمع البيانات

5-3 أساليب التحليل الإحصائي

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن أي دراسة سوسولوجية يجب أن تقوم على عمل ميداني حتى يزيدها مصداقية، حيث سيتم في هذا الفصل إبراز الجانب الميداني لدراستنا وعرض النسب المئوية الممثلة للإجابات المبحوثة عن طريق إبرازها في جداول إحصائية ومن ثم التعليق عليها وتحليلها للتمكن من استخلاص النتائج العامة للبحث للإجابة عن الفرضيات التي تمحورت حولها الدراسة.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

بعد أن تمكنا من جمع كم هائل من التراث النظري والمراجع المتعلقة بمتغيرات دراستنا وضبطنا لمجموعة من الدراسات السابقة التي ساعدتنا على الضبط الدقيق لفرضيات الدراسة والمتغيرات التي تؤثر عليها وانطلاقا منها حاولنا تصميم أداة لجمع البيانات، وهذا ما دفعنا للقيام بدراستنا الاستطلاعية كخطوة أولى في الميدان، فهي تساعد الباحث على جمع المعطيات الأولية ومجتمع الدراسة وكذا التعرف على كيفية وأسلوب انتقاء عينة البحث وفق موضوع الدراسة وتسمح أيضا بالتأكد من صلاحية أدوات جمع البيانات والأساليب المختلفة لاختيار وفروض البحث والتعرف عن قرب بمجتمع الدراسة، وقد تم جمع المعطيات الأولية وكذا التعرف عن قرب بمجتمع الدراسة، وقد تم جمع المعطيات الأولية وكذا التعرف على كيفية اختيار عينة مناسبة وممثلة للمجتمع، وللتأكد من الشروط السيكمترية لأدوات الدراسة.

إن الدراسة الاستطلاعية تقرب الباحث من ميدان بحثه وتزوده بمعلومات أولية حول الظاهرة محل الدراسة، وبهذا فهي تعتبر أساسا جوهريا لبناء البحث<sup>(1)</sup>

وعليه فإن الدراسة الاستطلاعية تساعد الباحث على الربط بين الجانب النظري والتطبيقي ومن خلالها يتفحص الباحث أدوات القياس التي يستعملها في الدراسة الأساسية ومدى تلائم مجتمع البحث مع القنوات

## 1-1 مجالاتها:

هو الفترة الزمنية التي استغرقتها دراستنا للكشف عما يتعلق بالموضوع وما يحيط به من قريب أو بعيد إذ كانت الانطلاقة مع بداية السنة الجامعية 2018 / 2019، حيث شملت الدراسة النظرية التي امتدت

(1) - محي الدين مختار: بعض تقنيات وكتابة التقرير، مجلة الدراسات في المنهجية، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 47

من شهر أكتوبر 2018 إلى غاية مارس 2019 ثم بعد ذلك قمنا بالدراسة الاستطلاعية وذلك من خلال جمع المعلومات الخاصة بدور التغيير التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي في بلدية بوقوس وكان ذلك في 25 / 03 / 2019 م وهي المدة التي تم فيها توزيع الاستشارات على العينة .

### 2-1 نتائجها:

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية قمنا بالخطوات التالية :

- ✓ القيام بخرجات وزيارات لبلدية بوقوس بغية التعرف على مجتمع الدراسة وخصائصه كما تم الحصول على بعض المعلومات الأخرى التي تخدم الموضوع مثل: الحصول على معلومات تخص البلدية، وقد تم اختيار هذه المؤسسة مؤسسة البلدية كمجال لإجراء الدراسة الميدانية دون غيرها نظرا ولما لمتها مع الموضوع.
- ✓ إن هذه الدراسة تقتضي على عمال أو موظفي بلدية بوقوس الذين يتعاملون مع الأجهزة الالكترونية مثل الحاسوب، الانترنت من اجل إجراء البحث، وقد انطلقت من 21 موظف كذلك استفدنا في الدراسة الاستطلاعية من بعض الوثائق والسجلات للمؤسسة وحصولنا على قائمة تحتوي على العدد الإجمالي للموظفين في البلدية.
- وبعدها تم إعداد استمارة استطلاعية بهدف جمع المعلومات اللازمة لموضوع البحث والتعرف أكثر على العينة والمجتمع المدروس حيث تم تطبيق استمارة مقابلة بسيطة تتضمن بعض الأسئلة طرحت على المدير والعمال وعليها تم بناء الاستمارة النهائية وتوزيعها على 21 موظف من أفراد العينة من الإجابة عنها بسهولة بعد تعديلها من حيث اللغة والكلمات وصدق وثبات هذه الأداة وتوزيعها على عينة البحث ثم جمعها وهذا ما سيأتي توضيحه لاحقا.

### 2- التعريف بمؤسسة الدراسة:

تقع بلدية بوقوس شرق الطارف تقدر مساحتها ب 21,580 هكتار على بعد 20 كم من ولاية الطارف ويقدر عدد سكانها ب 14,186 نسمة يحدها من الشمال بلدية عين العسل ومن الغرب الحدود الجزائرية التونسية ومن الجنوب الشرقي بلدية الزيتونة، ومن الشمال الشرقي بلدية الطارف.

"عدد المشاتي عبر البلدية 24 مشتة: المقرن، رمل الدخان، الحمام، بوقوس مركز الفجاج عين الخشبة، عين الكبير الصخور، أولاد إدريس، الريحان، الجوابلية، عين غسال، كاف ثابت، زيتون مفتاح، عين الشعرة، الدردار، انزاء بلدي المقرون، الهوادفية، بن سعيدان أمجودة، ألقيطون، القيطنة، المروج .

تضم إدارة بلدية بوقوس : 13 سلك، 23 رتبة، 05 مناصب شغل للموظفين المتعاقدين العدد الحقيقي للمستخدمين : 125 العدد الحقيقي للمستخدمين المتعاقدين : 31 .

الإحالة على التقاعد 03 سنة 2019.

### 3- المنهج المتبع في الدراسة :

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتبع الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث إضافة إلى انه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية، وحيث أن الباحث يعرف مسبقا جوانب وإبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى الباحث للوصول إلى المعرفة دقيقة ومفصلة حول دور التغيير التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى العاملين في بلدية بوقوس، وهذا يتوقف مع المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي تثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى الأهداف البحث فان الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة ، ولقد استخدم هذا المنهج الصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضع البحث .

### 4- مجتمع الدراسة واختيار العينة:

1.4 تحديد مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي بلدية بوقوس الذين قدر عددهم ب 125 موظف ، الذي كان توزيعهم كالتالي :

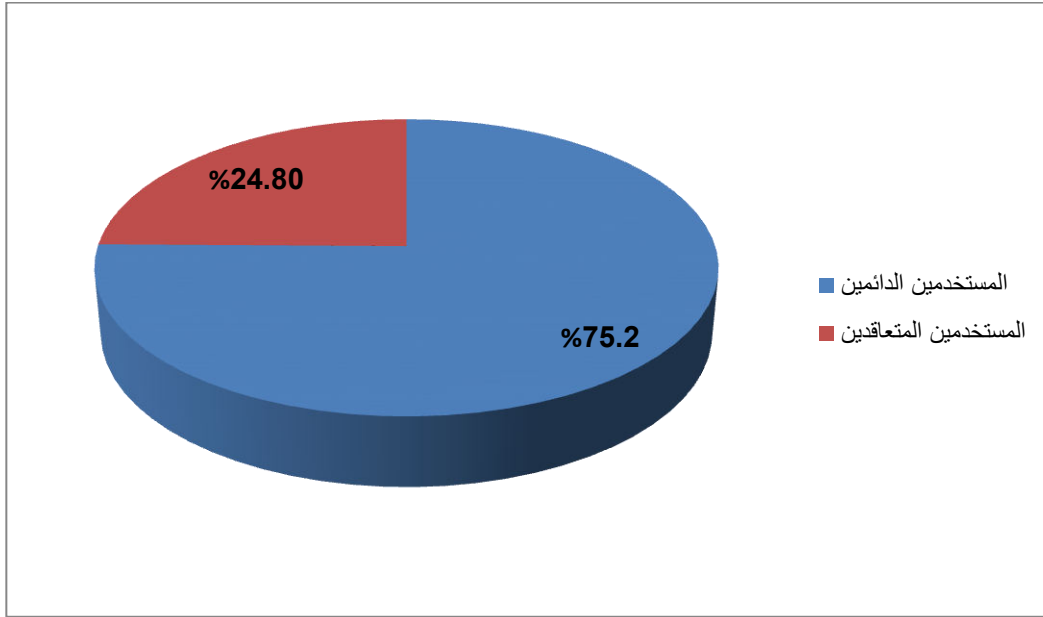
#### جدول رقم 1 يوضح توزيع افراد مجتمع الدراسة

النسبة	التكرارات	المستخدمين حسب نوع العقد
75.2%	94	المستخدمين الدائمين
24.8%	31	المستخدمين المتعاقدين
100%	125	المجموع

من خلال النتائج المسجلة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية موظفي البلدية هم من عمال دائمين، وهو ما تؤكد نسبة 75.2 %، تليها فئة المتعاقدين بنسبة 24.8%، وهذا ما يسهل علينا معرفة التطور التغيير الحاصل على الفرد الموظف وعلى الوظيفة في حد ذاتها.

والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم 3 يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب نوع العقد



#### 2-4 تحديد واختيار العينة :

شملت عينة الدراسة على الموظفين الذين سيستخدمون التكنولوجيا والتي أدخلت عليها تغييرات رقمية جديدة ولذلك وبدافع قصدي توجهنا إلى 21 موظف تتوفر فيه هذه الصفة ولعدم إرجاع استمارة وصياغتها أصبحت العينة 20 النسبة المئوية مقدرة ب :

$$16\% = \frac{100 \times 20}{125}$$

#### 1-2-4 خصائص العينة :

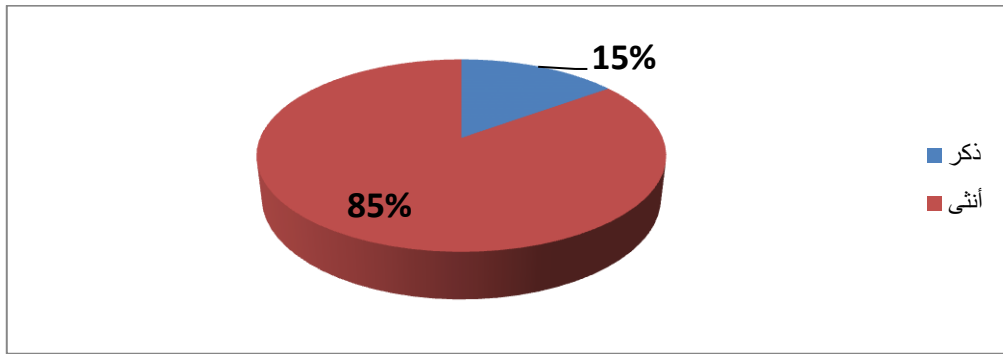
1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول 02 : توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
15%	3	ذكر
85%	17	أنثى
100%	20	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه ، يتضح أن نسبة الإناث في عينة الدراسة بلغت 85 مقارنة بنسبة الذكور اقل من نسبة الإناث ، ومتغير الجنس مهم حيث سنستند عليه في التعليق على الجداول اللاحقة والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل 04 يوضح خصائص العينة وفقا لمتغير الجنس :



2- توزيع أفراد العينة حسب السن

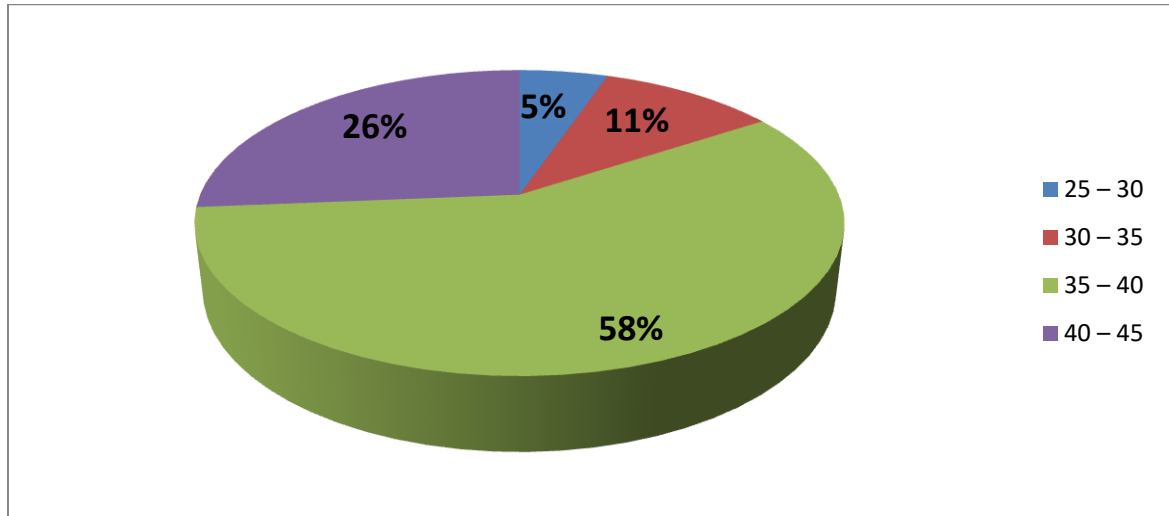
الجدول رقم 03 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن :

النسبة	التكرار	السن
5%	1	30 – 25
10%	2	35 – 30
55%	11	40 – 35
25%	5	45 – 40
5%	1	45 فما فوق

المجموع	20	%100
---------	----	------

يبين الجدول أعلاه أن 5% من عينة الدراسة بلغت أقل من 30 سنة و 45 سنة فما فوق و 10% من عينة الدراسة بلغت أقل من 35 سنة أما 55% تمثل أعلى نسبة عينة الدراسة من 35 إلى 40 سنة ، ونسبة 25% من عينة الدراسة بلغت أكثر من 45 سنة ، ويتضح من خلال هذه النسب أن أعضاء عينة الدراسة من ذوي الأعمار العالية وهذا مؤشر جيد ، حيث يمكن الاستفادة من خبرتهم من تنفيذ خطط وبرامج التغيير وإقناع العاملين بأهداف التغيير .

الشكل 05 يوضح خصائص العينة وفقاً لمتغير السن:



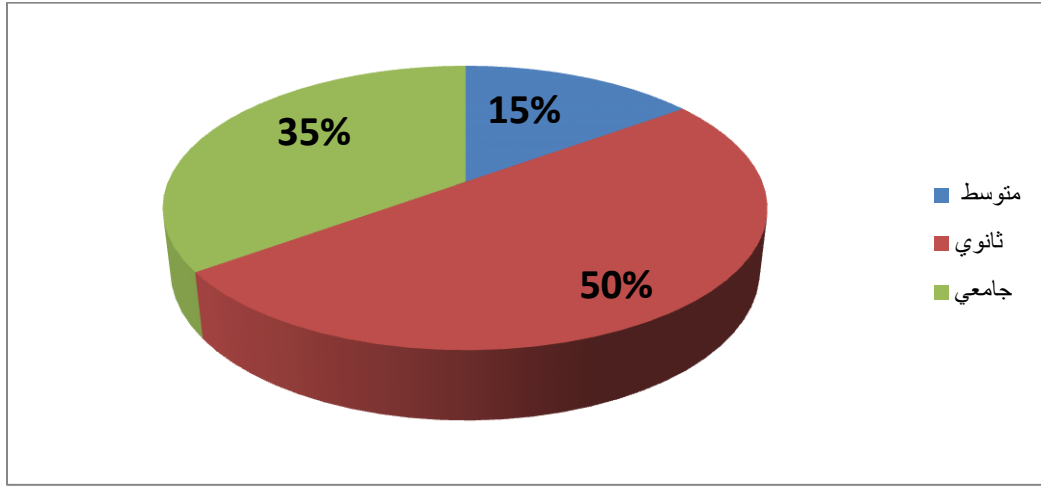
### 3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم 04 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%15	3	متوسط
%50	10	ثانوي
%35	7	جامعي
%100	20	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن 15% من عينة الدراسة المؤهل العلمي متوسط و 50% من عينة الدراسة المؤهل العلمي جامعي. وهذا يدل على أن معيار يتم الاستناد عليه غالباً عند الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية. كما أنه يعكس وجود طاقات وكفاءات جيدة يمكن استثمارها لإنجاح خطط التغيير.

الشكل 6 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



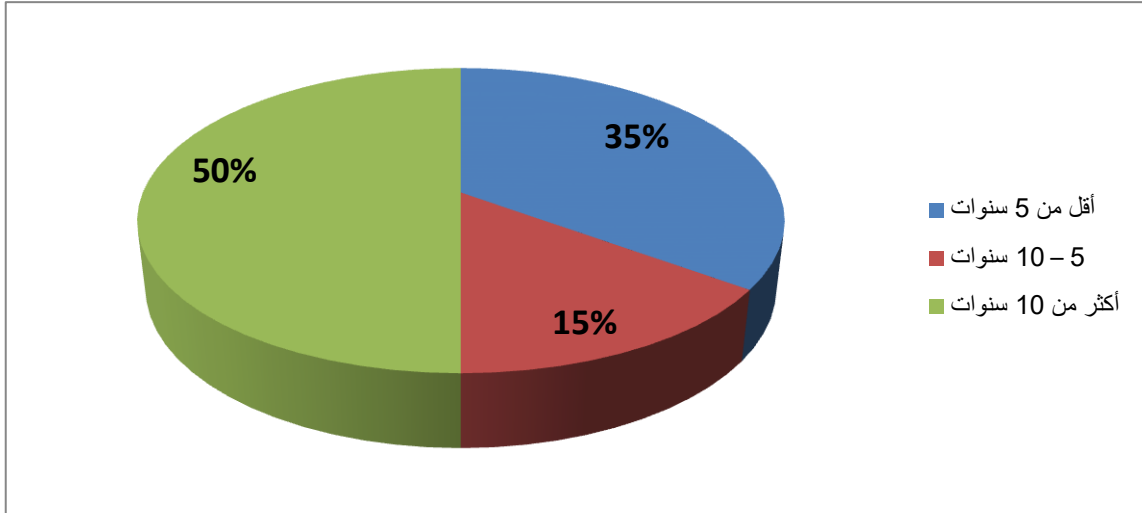
#### 4- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

جدول رقم 05 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	7	35%
5 - 10 سنوات	3	15%
أكثر من 10 سنوات	10	50%
المجموع	20	100%

يثبت الجدول أعلاه أن 35% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات و 15% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم من 5 إلى 10 سنوات و 50% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم أكثر من 10 سنوات. وقد لوحظ إن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين القدامى وهذا يدل على وجود خيارات كبيرة داخل المؤسسة يمكن الاستفادة منها في إنجاز سير العمل وتنفيذ الخطط:

الشكل 7 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



#### 5- أدوات جمع البيانات :

إن من أهم التقنيات في هذه الدراسة وكما جرت العادة في البحوث الميدانية كانت عبارة الزيارات الأولية بميدان الدراسة كعامل مساعد لاختيار التقنيات والأدوات الملائمة للمبحث والنتيتمكنا من الحصول على معطيات عملية باعتبارها وسائل تناسب الغرض من الدراسة وتستجيب للشروط التي تفرضها .

#### 5-1 الملاحظة البسيطة :

يقصد بالملاحظة في مجال البحث العلمي المشاهدة الدقيقة لظاهرة من الظواهر أو لمجموعة منها بالاستعانة بالأدوات الأساليب التي تتفق مع طبيعة الظواهر بهدف تحديد صفاتها وخواصها والعوامل الداخلية فيها ، والملاحظة بهذا المفهوم تمثل جزءا جوهريا من المنهج العلمي الامبريقي يجمع بين استخدام العقل والحواس ، وقد استخدمنا الملاحظة المباشرة حيث تما تحديد من خلالها مدى ملائمة المؤسسة لدراستنا وتوفرها على الشروط التي يعالجها البحث ، وقد تمت ملاحظتنا عند نزولنا إلى الميدان وإشرافنا على عملية معاينة الميدان من خلال الملاحظة البسيطة الاستطلاعية ، التي قمنا من خلالها بتحديد عينة الدراسة.

ولاحظنا بأن هناك مناخ تنظيمي ظاهري يساعد على أداء المهام والواجبات. وقد كانت كأداة ثانوية بالبحث تم استغلالها في مراحل الدراسة الاستطلاعية

#### 5-2 المقابلة البسيطة :

تحتل المقابلة مركزا هاما في البحث الاجتماعي وتعد من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات الامبريكية وذلك ما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته.

وكانت أولمقابلة مع نائب رئيس البلدية من اجل الحصول على تصريح لدخول البلدية وأيضا لتزويدنا ببعض المعلومات تخدم الموضوع معلومات حول البلدية، عدد الموظفين في البلدية وقد تحصلنا من خلالها على مجموعة من المعطيات، التحصل على العمال، التحصل على الهيكل التنظيمي، طرح بعض الأسئلة حول التكنولوجيا ، المضافة في البلدية لمعرفة ما إذا تتناسب مع موضوعنا

✓ وقد كانت المقابلة من بين الوسائل الثانوية بالدراسة ، حيث كانت مقابلة بسيطة  
إثناء إجرائنا الدراسة الأسئلة وقد تمحورت في بعض الأسئلة طرحت على مسؤولين  
بالمؤسسة وكذا بعض رؤساء المصالح ، وقد زدنا في هاته المقابلة بالهيكل التنظيمي  
للمؤسسة ، كما قدمت لنا المعلومات حول العدد الإجمالي للعمال.  
أخذ نظرة حول طبيعة الترقية بالمؤسسة وكذا نظرة أداء العمال.

#### 5- 3 الاستمارة (الأداة الأساسية):

لقد اعتمدنا على الاستمارة في بحثنا الحالي والتي صممت خصيصا لغرض جمع البيانات وتم  
توزيعها على مجتمع الدراسة، و تم استيراد 20 استمارة من 24 ، وقد تضمنت الاستمارة 21 سؤال  
وزعت على 3 محاور أساسية هي :

المحور الأول : البيانات الشخصية التي تتعلق بالجنس والسن والمستوى التعليمي والاقدمية في العمل .

المحور الثاني : العلاقة بين التغيير التنظيمي وولاء العمل وتضم 08 أسئلة

المحور الثالث: تم صياغة بنود مؤشر الالتزام التنظيمي من قبل الباحثة، وقد تم الاعتماد على مظاهر

الالتزام في صياغة اسئلة المحور و هي 9 أسئلة، و ذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة

والجدول التالي يوضح أبعاد وحاو الاستمارة

#### الجدول رقم ( 6 ): محاور وأبعاد الاستمارة

المحاور	الأبعاد	البنود
البيانات الأولية	الجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية،	من 1 الى 4
المحور الثاني	التغيير التنظيمي	من 5 الى 12
المحور الثالث	الالتزام التنظيمي	من 13 الى 21

### صدق الاستمارة:

وبغرض صدق اداة البحث ( الاستمارة ) في صورتها الأولية تم عرضها على بعض المحكمين من ذو الخبرة في مجال البحث العلمي و ذلك من اجل لإبداء تصحيحات حول وضوح عبارات الأداة وملاءمتها مع قياس ما وضعت من اجله، و قد عرضت الاستمارة بحثنا على الأستاذ العربي حجام، وكذا الأستاذة عثمان مريم. والأستاذة بوخاري ام هاني، حيث وجها مجموعة من التعديلات على الأسئلة، وبموافقة المشرفة باشرنا بتوزيع الاستمارة، ولقد تم توزيع الاستمارة على جميع أفراد العينة و كانت تفيد المبحوثين الإجابة عنها

### 6 / الأساليب الإحصائية :

تعتبر الأساليب الإحصائية هي الكيفيات التي بفضلها يتمكن الباحث من معالجة كم البيانات الذي جمعه وصنفه للقارئ بصورة موضوعية دقيقة وفق ما يتوافق والهدف المسيطر للبحث وتفسيره تفسيراً صحيحاً صادقاً للمعاني الكامنة وراء أرقامه واستخلاص الدلالات الخاصة به وفق ما ذكر فان الأساليب الإحصائية كم عبر عنها العديد من الباحثين هي اللغة الوصفية التي تمكن الباحث من تحويل بيانات في شكلها الكيفي والكمي ويحمل دلالات ذات فائدة للبحث، وقد اعتمدنا في التحليل على الأسلوب الإحصائي التالي :

### النسبة المئوية :

$$\frac{\text{التكرار} \times 100}{\text{حجم العينة}}$$

### خلاصة الفصل :

من خلال ما تم ذكره فان المنهج الوصفي يعتبر المنهج المناسب لموضوع دراستنا، كما سهلت لنا أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة والملاحظة والمقابلة جمع المعلومات بطريقة موضوعية. وسنتطرق في الفصل الموالي إلى تحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان.



## **Summary of the study**

---

### **Summary of the study:**

The present study aimed to identify the role of organizational change in strengthening the organizational commitment of workers in Baldebhokos and to contribute to the development of the administrative performance of the institution by determining the concept of organizational commitment among employees and decision-makers. from this institution.

We used the descriptive analytical approach to design a questionnaire for primary data collection. The study population consisted of 125 employees and was intended for 21 employees and employees using the technology.

The study yielded a number of results, the most important being:

- 1 - realize the first and second partial hypotheses and thus realize the general hypothesis.
2. The department's interest in keeping pace with technological development through the introduction of large-scale computerization in the municipality.
3. The weakness of the process of changing the organizational structure due to the lack of competent experts and specialists in the preparation of organizational structures.
4. The by-laws adopted do not facilitate the required amendment process due to strict adherence to procedures.

The study resulted in a number of recommendations, the most important of which are:

- 1 - the use of experts and skills in the preparation of organizational structures and must be a change in the organizational structure based on the demands of the work.
- 2 - Pay attention to the effective training of employees and the creation of a training and development unit within the municipality to develop employees' skills and improve their knowledge and experience.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية  
قسم علم اجتماع



استمارة بحث لنيل شهادة ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل بعنوان :

دور التغيير التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بلدية بوقوس - الطارف.

استمارة بحث موجهة لموظفي البلدية

تحت إشراف الدكتورة

سارة زوييتي

إعداد الطالبة :

لعبيدي فضيلة

ملاحظة : هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي نرجوا منكم وضع علامة (+) أما

الإجابة المناسبة الإجابة

شكرا على تعاونكم معنا

السنة الجامعية: 2018 / 2019

المحور الأول البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن: من 25 الى 30 سنة  30 إلى 35  من 35 الى 40 سنة

من 40 الى 45 سنة  من 45 فما فوق

3 - المستوى التعليمي: - متوسط  - ثانوى  - جامعي

4- الاقدمية في العمل : اقل من 5 سنوات  من 5 سنوات الى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

### المحور الثاني العلاقة بين التغيير التنظيمي وولاء العاملين

5- هل التغيير التنظيمي حقق لك شعور بالانتماء داخل البلدية؟ نعم  لا

6 - هل التحسينات بالفخر بانتماء للبلدية؟ نعم  لا

7- هل تسعى إلى تحقيق أهداف البلدية بكل أمانة؟ نعم  لا

8- هل انت مهتم بوضع ومستقبل البلدية التي تعمل بها؟

نعم  لا

9 - كيف يتم إعداد خطة العمل النهارية داخل البلدية ؟

- مع المسؤول الأول

- بالتشاور مع الموظفين التابعين للمصلحة

- اعداد شخصي

10- هل تسعى المحافظة على سمعة المؤسسة من خلال تقبلك للإضافات الحاصلة على مستوى منصبك

نعم  لا

في حالة الإجابة بدعم من اجل المحافظة على سمعة المؤسسة

المحافظة طى جودة خدماتها

المحافظة على وسائلها بعناية

11- هل تهتم إدارة البلدية بتدريبات للعاملين؟

نعم  لا

12- هل التحفيزات التي تقدمها لك ادارة البلدية تشعرك بالانتماء داخل هذه الادارة ؟

نعم  لا

### المحور الثالث علاقة بين التكنولوجيا والتزام العاملين

13- هل تهتم إدارة البلدية بمواكبة التطور التكنولوجي؟ نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم - هل انت راض على هذا التغيير لك

- هل انت غير راض عنه

14- هل الرقمنة المستخدمة في حاسوبك آتت بك إلى إتقان عملك؟ نعم  لا

15- هل أنت متفائل بالعمل بالتكنولوجيا الجديدة؟ نعم  لا

16- هل تؤدي التكنولوجيا الموجودة الى تقليل الوقت والجهد؟ نعم  لا

17- هل البرامج الجديدة المستخدمة في الحاسوب مشوقة الاستخدام؟ نعم  لا

18- هل يرافق إدخال تكنولوجيا جديد يدفعك للعمل أوقات الفراغ أيضا؟ نعم  لا

19- هل استخدامك لشبكة الانترنت في العمل يحفزك لزيادة ساعات العمل نع  لا

20- هل ساعد التطور التكنولوجي على التزام العاملين نعم  لا

21- هل تشعر بالاعتزاز حينما تتحدث عن مؤسستك مع الآخرين مع وجود تغييرات بها؟ نعم  لا



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية  
قسم علم اجتماع



استمارة بحث لنيل شهادة ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل بعنوان :

دور التغيير التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية ببلدية بوقوس - الطارف.

استمارة بحث موجهة لموظفي البلدية

تحت إشراف الدكتورة

سارة زوييتي

إعداد الطالبة :

لعبيدي فضيلة

ملاحظة : هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي نرجوا منكم وضع علامة (+) أما

الإجابة المناسبة الإجابة

شكرا على تعاونكم معنا

السنة الجامعية: 2018 / 2019

المحور الأول البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن: من 25 الى 30 سنة  30 إلى 35  من 35 الى 40 سنة

من 40 الى 45 سنة  من 45 فما فوق

3 - المستوى التعليمي: - متوسط  - ثانوى  - جامعي

4- الاقدمية في العمل : اقل من 5 سنوات  من 5 سنوات الى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

### المحور الثاني العلاقة بين التغيير التنظيمي وولاء العاملين

- 5- هل التغيير التنظيمي حقق لك شعور بالانتماء داخل البلدية؟ نعم  لا
- 6 - هل التحسينات التي طرأت على البلدية تشعرك بالفخر بانتماء للبلدية؟ نعم  لا
- 7- هل تغيير منصب عملك يؤدي بك إلى تحقيق أهداف البلدية بكل أمانة؟ نعم  لا
- 8- هل انت مهتم بوضع ومستقبل البلدية التي تعمل بها؟  
نعم  لا
- 9 - عند إجراء تغييرات في العمل داخل البلدية هل يكون بالاتفاق؟  
- مع المسؤول الأول   
- بالتشاور مع الموظفين التابعين للمصلحة   
- اعداد شخصي
- 10- هل تسعى المحافظة على سمعة المؤسسة من خلال تقبلك للإضافات الحاصلة على مستوى منصبك  
نعم  لا
- في حالة الإجابة بدعم من اجل المحافظة على سمعة المؤسسة   
المحافظة طى جودة خدماتها   
المحافظة على وسائلها بعناية
- 11- هل تهتم إدارة البلدية بتدريبات للعاملين؟  
نعم  لا
- 12- هل التحفيز التي تقدمها لك ادارة البلدية تشعرك بالانتماء داخل هذه الادارة ؟  
نعم  لا
- المحور الثالث العلاقة بين  التكنولوجيا والتزام العاملين
- 13- هل تهتم إدارة البلدية بمواكبة التطور التكنولوجي؟ نعم  لا
- في حالة الاجابة بنعم - هل انت راض على هذا التغيير لك
-

- هل انت غير راض عنه

14- هل الرقمنة المستخدمة في حاسوبك آتت بك إلى إتقان عملك؟ نعم  لا

15- هل أنت متفائل بالعمل بالتكنولوجيا الجديدة؟ نعم  لا

16- هل تؤدي التكنولوجيا الموجودة الى تقليل الوقت والجهد؟ نعم  لا

17- هل البرامج الجديدة المستخدمة في الحاسوب مشوقة الاستخدام؟ نعم  لا

18- هل يرافق إدخال تكنولوجيا جديد يدفعك للعمل أوقات الفراغ أيضا؟ نعم  لا

19- هل استخدامك لشبكة الانترنت في العمل يحفزك لزيادة ساعات العمل نع  لا

20- هل ساعد التطور التكنولوجي على التزام العاملين نعم  لا

21- هل تشعر بالاعتزاز حينما تتحدث عن مؤسستك مع الآخرين مع وجود تغييرات بها؟ نعم  لا

## خاتمة:

وفي الأخير نستنتج أن التغيير التنظيمي دور كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي خاصة إذا كان التغيير مخطط له مسبقاً أي بوضع استراتيجيات منطقية ومدروسة في ظل الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة خاصة الوسائل المادية والمالية التي من خلالها تستطيع المؤسسة من تنفيذ هذا المخطط لكن الأخذ بالحساب العامل البشري، باعتبار أن الفرد هو المنفذ لهذا التغيير وعليه يدخل هو كذلك ضمن هذا المخطط.

فكلما كانت المؤسسة تسعى جاهدة على التمسك بالعمال وتوفير لهم كل حقوقهم وفق نظام عادل إلى جانب تغيير كل ما يتطلب ذلك من الجانب المادي، كلما يزيد مستوى أداء العامل التابع من الزيادة في مستوى رضا عن المؤسسة وولائه والتزامه خاصة أن هذه الأخيرة تعتبر حالة ايجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه مؤسسة التي يعمل بها وعليه تحقيق المؤسسة بذلك أهدافها المسطر بكل كفاءة وكذا يحقق العامل ضمنها أهدافه الخاصة بكل جدية والتزام وهكذا تضمن المؤسسة عدم معارضة العمال لهذا التغيير وإفشال كل خططها واستراتيجياتها، مما يزيد ذلك من توازنها واستقرارها وتطورها.

## وقد خلصت الدراسة الى بعض التوصيات والاقتراحات:

- الاعتماد على الخبراء وأصحاب الكفاءات عند إعداد أو إحداث أي تغيير، كما يجب أن يكون التغيير بناء على مقتضيات العمل.
- الاهتمام بالتدريب الفعال للعاملين وإنشاء وحدة للتدريب والتطوير داخل البلدية وذلك لتنمية مهارات العاملين وزيادة معارفهم وخبراتهم.
- دعم التوجه الديمقراطي في إدارة المؤسسات وتفويض الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات واعتماد أسلوب الإداري بالأهداف.
- العمل على تبسيط الإجراءات والأنظمة الإدارية داخل البلدية، فعلمية إطالة الإجراءات وتعقيدها تؤدي إلى عرقلة تقديم الخدمات للمواطنين.

- زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين وذلك من خلال إتباع النهج الإداري السليم من أنظمة وحوافز وترقية وتحفيز معنوي ومناخ عمل صحي ومشاركة حقيقة للعاملين في صنع القرار، مما يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.
- تعزيز ثقافة الولاء للمنظمة والانتماء للعمل والتي بدورها تزيد من إيمان العاملين بالمنظمة.

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية بوقوس والمساهمة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسة من خلال تقرير مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين وصناع القرار في هذه المؤسسة .

وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وقمنا بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من 125 موظف وكانت العينة مقصودة لـ 21 موظف وموظفة الذين يستخدمون التكنولوجيا.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

- 1- تحقق الفرضية الجزئية الأولى والثانية وبالتالي تحقق الفرضية العامة.
- 2- اهتمام الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي عن طريق إدخال الحوسبة في البلدية على نطاق واسع.
- 3- ضعف عملية التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك بسبب عدم وجود خبراء ومتخصصين من أصحاب الكفاءات في إعداد الهياكل التنظيمية.
- 4- الأنظمة الإدارية المتبعة لا تسهل عملية إحداث التغيير المطلوبة وذلك بسبب التمسك الحرفي بالإجراءات.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

- 1- الاعتماد على الخبراء وأصحاب الكفاءات عند إعداد الهياكل التنظيمية كما يجب أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بناء على مقتضيات العمل.
- 2- الاهتمام بالتدريب الفعال للعاملين وإنشاء وحدة للتدريب والتطوير داخل البلدية وذلك لتنمية مهارات العاملين وزيادة معارفهم وخبراتهم.