جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

عنوان المذكرة:

إدارة التغيير و دورها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الإقتصادية.

(دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة الصمامات البرواقية).

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في إدارة و تسيير المؤسسة.

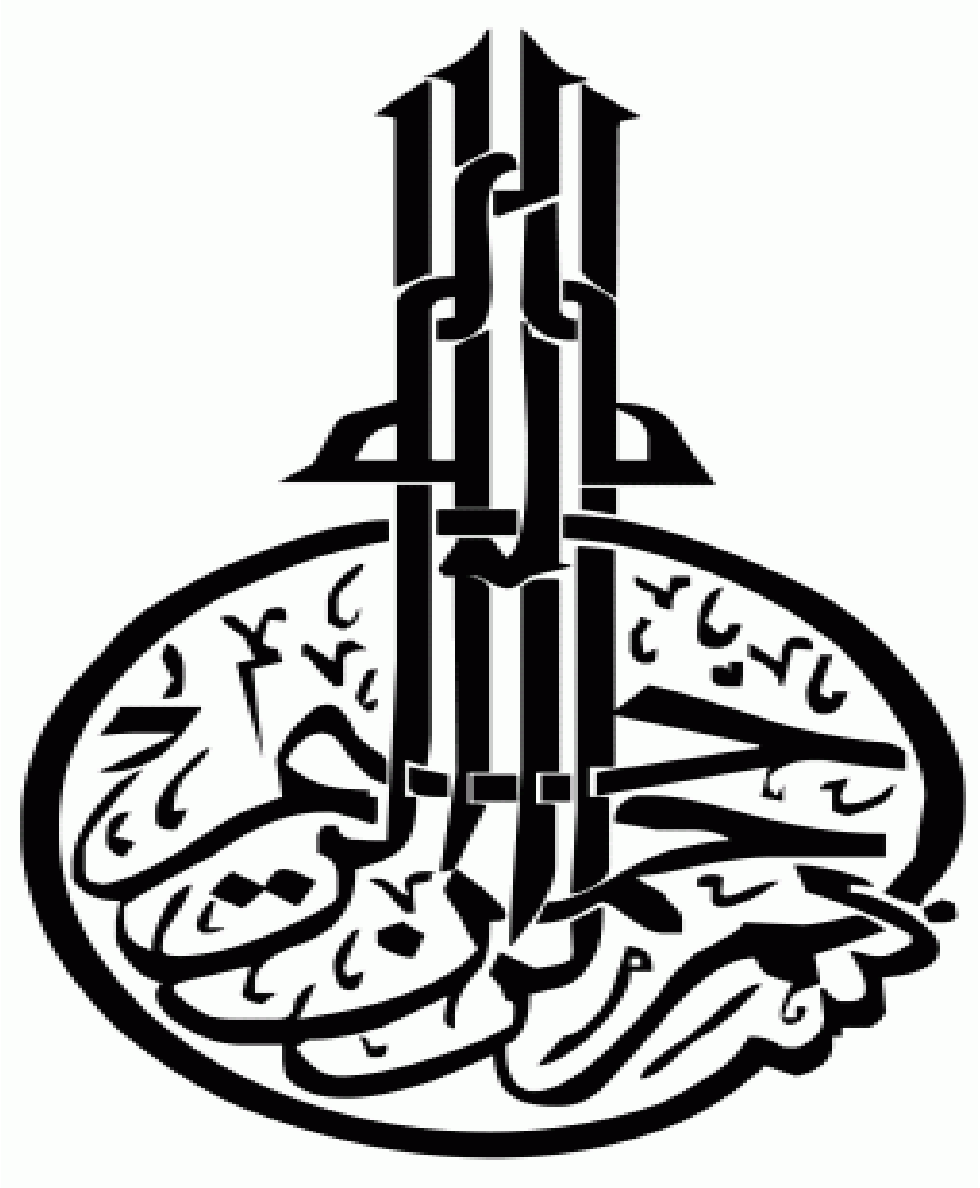
إعداد :

☆ نور الهدى سحيري.

إشراف الأستاذة:

☆ د - العيداني.

السنة الجامعية:2016 – 2017 .



شكر و تقدير

- و لله الشكر في الأول و الأخر على توفيقه و نعمه و كريم عونه و الحمد لله ذي المن و الفضل و الإحسان حمدا يليق بجلالته و عظمته :

بسم الله الرحمن الرحيم :

{وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد}

- ثم إني لمدينة بالشكر الجزيل و التقدير و العرفان للأستاذة الفاضلة حـ- العيداني التي أشرفت على هذا البحث .

- و الشكر إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد .

و ختاما أسأل العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصا لوجهه ،و أن يجعله علما نافعا و يسهل به طريقاً إلى الجنة.

الإهـــداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى نبع الحنان،إلى من أطمع في رضاها ودعواتها إلى أجمل امرأة في الدنيا أمي العزيزة حفظها الله و أطال في عمرها.

إلى من زرع في حب الدراسة،و مصدر قوتي و من كان لي مسندا بنفسه وماله في درب الحياة إلى أبي العزيز حفظه الله و أطال في عمره.

إلى كواكبي الثلاثة إخوتي و مصدر فرحي و عزائي و مسندي في الدنيا: {الناصحة و الحنونة سارة،و الغالي الكريم عثمان،و روحي اللطيفة عقيلة}.

إلى كل من عملة معهم يوما سواءً في :{ اللجنة الولائية للخدمات الاجتماعية لعمال التربية ،و مدرسة بلجباس بنات ،و نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية و التكوين للمدية}

إلى كل من علمني ولو حرفا، و من أرشدني إلى فعل خير و دعا لي بالصلاح.

نور الهدى سحيري.

مقدمة الفصل

إنّ التغيير سمة من سمات العصر الحالي والتعامل معه لم يعد كماليا أو نوعا من التّحضر، بل أصبح أمرا حتميا في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، والتغيير لابدّ أن يكون بشكل متكامل وشامل على مستوى المنظمة بصفة خاصة وعلى مستوى المجتمع بشكل عام، وتهميش التغيير يعني الذوبان والتلاشي، لذا وجب على المنظمات التعامل معه في كافة المستويات الإدارية .كما تحتم وجود إدارة التغيير التي تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث فهي لا تتفاعل بهذه الأخيرة، ولكنها تتوافق وتتكيف معها وتسيطر عليها وتتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وعلى فعالية الكيان الإداري بالمنظمة.

مما سبق، سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: أساليب إدارة التغيير

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير سمة من سمات العصر الحالي وهذا في ظل التغيرات التي تستهدفها بيئته، حيث فرضت ضغوطا كبيرة يستوجب التكيف معها لتحقيق الأهداف المسطرة في المنظمة باعتبارها جزءا من بيئة الأعمال، وعليها بذل الجهود اللازمة من أجل البحث عن مكان لها ضمن هذه التغيرات .

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

التغيير عملية ضرورية للمنظمة لتقليص الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف، وفيما يأتي نتناول تعريف التغيير التنظيمي،خصائصه وأهم المفاهيم المرتبطة به .

أولا: تعريف التغيير التنظيمي:

لشمولية مصطلح التغيير التنظيمي وديناميكياته، فقد أعطيت له تعريفات نوجز بعضها في النقاط الآتية:

*يعرف التغيير بأنه:" التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، ويعني ذلك الانتقال من حالة إلى حالة أخرى في المكان والزمان"[1]. يركز هذا التعريف على أن التغيير التنظيمي يعبر عن عملية الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها.

*كما يعرف بـ "عملية إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أحد أمرين: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة أهدافها"[2]. يركز هذا التعريف على أن التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أي عنصر من عناصر العمل من أجل التلاؤم مع الأوضاع الحالية أو إضافة أنشطة جديدة تحقق بها التفوق.

* فيما يصفه البعض على أنه:"إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم، وكذلك الهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة

[1] .صقر أكرم محمد حلس، **دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية غزة** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص10.

[2] .ناصر محمود سعود جرادات، **إدارة التغيير والتطوير**، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 ،ص30.

في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية "[1]. يشير هذا التعريف إلى أن التغيير التنظيمي هو عملية تغيير مخطط تشمل جوانب مختلفة من المنظمة ،كتغيير في سلوك العاملين أو إحداث تعديلات في الجوانب التنظيمية.

*كما يستعمل للتعبير عن:"عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية، باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"[2]. يلفت هذا التعريف إلى أن التغيير التنظيمي يهدف إلى زيادة فعالية المنظمة من خلال التوافق بين حاجات الأفراد والأهداف التنظيمية.

* وكتعريف آخر: "التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقيم المبادرات الملائمة لتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية" [3]. يركّز هذا التعريف أن الهدف من عملية التغيير التنظيمي هو إحداث الملائمة مع متغيرات ومتطلبات البيئة الخارجية.

* كما ينُظر إليه على أنّه: "عملية موجهة ومقصودة (هادفة وواعية) تسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"[4].

مما سبق، يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو خطة وجهد معتمد لتحسين جزء أو كل من المنظمة، كتحسين الوظائف أو تغيير أهداف وطرق العمل للوصول إلى واقع أخر مرغوب فيه، وذلك خلال فترة زمنية معينة، باستعمال أدوات وأساليب محددة مع ضرورة تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة، مع الأخذ في الحسبان دراسة كل التحركات في البيئة المحيطة التي تفرض على المنظمة التغيير لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة، وكل هذه في سبيل الوصول لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد معاً .

[1]. بشاري أحمد عبد الرحمن، **إدارة التغيير في المؤسسة العمومية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2005- 2006، ص32.

[2].بلعور سليمان، **دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول:الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سعد دحلب، البليدة، أيام 12-13 ماي 2010.

[3]. ماهر صبري درويش، **القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لاراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الادارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرة، بغداد، العدد 78، 2009، ص110.

[4]حسين أحمد الطرناوة، **نظرية المنظمة**، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 175.

ثانيا: خصائص التغيير التنظيمي: من خلال التعاريف السابقة، يمكن تحديد أهم ملامح التغيير التنظيمي في النقاط الآتية[1]:

1)– التغيير التنظيمي عمل مخطط: فهو لا يحدث بشكل عشوائي، بل يقوم على أساس اكتشاف الحاجة للتغيير والتي عادة ما يحدث نتيجة مشاكل في النظام الحالي، أو تغيرات حدثت أو من المتوقع أن تحدث. ولمواجهة ذلك يتطلب تحديد ما المطلوب تغييره؟ وكيف يمكن؟ ومتى يتم؟ ما هي تكلفته ومشاكله المتوقعة ؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟....

2)–التغيير التنظيمي عملية مستمرة: فالتغيير هو استجابة لتغيرات حدثت في ظروف المنظمة أو المتوقع أن تحدث، وإن التغييرات في ظروف المنظمة غالبا ما يحدث البعض منها في فترات متقاربة والبعض الآخر في ظروف متباعدة، ومن هنا يستلزم إحداث التغيير كلما استلزمت تلك الظروف المتغيرة ذلك .

3)– التغيير التنظيمي مسؤولية إدارية: يقع على الإدارة العليا عبء تدعيم التغيير ماديا ومعنويا، و الموافقة على خطط التغيير واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها، والمساهمة في حل المشاكل التي تحدث أثناء التغيير.أما المستويات الإدارية التنفيذية فيقع في الغالب عليها عبء المشاركة في التخطيط للتغيير وتنفيذه، ومواجهة المشاكل اليومية له وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإنجاح عملية التغيير.

4)– التغيير التنظيمي مبني على مفهوم النظم المفتوحة: وهذا يعني أن التغيير التنظيمي يحدث في المنظمة نتيجة لتأثرها بالظروف الخارجية، وقد تحاول التأثير على هذه الظروف حتى تنسجم معها. هذا علاوة على أن إحداث التغيير في إحدى نظم المنظمة الداخلية أو بعض منها، غالبا مايستلزم تغييرات مساعدة في نظم فرعية أخرى المنظمة حتى تساعد على نجاح إدخال التغيير.

5)– لا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير: حيث أن أسلوب التغيير وكيفية إدخاله يمكن أن يختلف من منظمة لأخرى وذلك باختلاف ظروفها، لذلك ينبغي لدراسة ظروف المنظمة وتحديد مشاكلها بشكل دقيق قبل وضع خطة التغيير التي تناسب تلك المنظمة، والتي قد لا تناسب منظمة أخرى تعمل في ظروف مختلفة.[2]

ضف إلى ذلك:

[1] محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، دار الفكر الجامعي،القاهرة، مصر، 2006، ص 34.

[2] .نفس المرجع السابق، ص36.

6)– **التغيير التنظيمي عملية إستهدافية:** التغيير حركة تفاعلية ناتجة عن غاية مرجوة وأهداف محددة، فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق أهدافها وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها، ومقبولة من قوى التغيير[1].

7)– الفعالية التنظيمية: يقصد بالفعالية التنظيمية: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وقدرتها على البقاء والتطور في الظروف المتغيرة المحيطة بها، والقدرة على توجيه قوى الفعل في والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

8)– القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه[2].

ثالثا: التفريق بين المصطلحات المتلازمة للتغيير التنظيمي :

- ✓ التغيير والتطوير التنظيمي: إن كل من التغيير والتطوير التنظيمي يشتركان في الهدف، ألا وهو زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، وتحسين قدرتها على حل المشاكل ومواجهة المتطلبات البيئية. أما الفرق بينهما فهو أن التغيير يشمل محو الوضع الراهن وإحلال وضع جديد مكانه، أما التطوير فهو أحد مناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي، حيث يعرف على أنه "تدخل مخطط ومستمر يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية، ويستهدف زيادة فعالية المنظمة ويشمل التنظيم كله أو جزء منه".[3]
- ✓ التغيير والابتكار: هذه المصطلحات فرضتها المنافسة المحلية والخارجية نتيجة لفتح الأسواق، حيث تسعى المؤسسات إلى تطوير منتجاتها، أو خلق رغبات جديدة لدى العملاء فلا بد من التفريق بينهما:

– التغيير هو إيجاد بديل للوضع الراهن أحسن منه سواء بإزالته وتثبيت آخر جديد أو فقط تطويره.

– أما الابتكار فهو تقديم أفكار جديدة غير مسبوقة من قبل الغير تفيد في طرح عملية ، خدمة جديدة أو طريقة إنتاج أو تقديم الخدمات. فالابتكار يشير إلى التطبيق لممارسات وعمليات وأساليب، والتي تمثل حالة جديدة تسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية[4]. إن جميع الابتكارات تستدعي التغيير، ولكن التغيير ليس ابتكارا باعتباره

---

[1].محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2008، ص343.

[2].مرزوق نسيمة، **دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر،تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، 2013، ص47.

[3]جبار ياسين، **التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية(المتطلبات والمعوقات)**، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، **[على الخط]**، متاح على:. WWW.gniniarthamer.moc/JdP/pdf، تاريخ الاطلاع:2017/02/14.

[4] . ممدوح عبد العزيز رفاعي، **استراتيجيات الابتكار:طريق الإدارة نحو الإبتكار الجذري**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول حول:دعم وتنمية المشروعات الصغيرة،كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، أيام11–12 مارس 2012.

يتطلب أفكار جديدة. وللابتكار حدود تتمثل في المدة اللازمة لتعريف الآخرين على ما أحدثته المنظمة، أما التغيير فهو مستمر يحتاج جهودا تخطيطية مستمرة[1].

المطلب الثاني: القوى الدافعة لإحداث التغيير وأهدافه

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية بل هو ضرورة حتمية تفرضها عدة مؤثرات، والتي يجب على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار، ومن ثم فإن التغيير تنصهر فيه كافة التيارات والرغبات وتدفعه إلى رفض ما هو قائم والعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف.

أولا: القوى الدافعة لإحداث التغيير:

هناك العديد من القوى والتي تمارس تأثيرها لإحداث التغيير التنظيمي في المنظمات، وتمارس ضغوطها عليها، والتي يجب على الإدارة التعامل معها عند إحداث التغيير بفعالية، وهي على النحو الآتي:

- ✓ **القوى الداخلية:** وهي قوى تأتي من داخل التنظيم نفسه، وتأخذ الأوجه الآتية:

أ.الأفراد: يضغط الأفراد لإحداث التغيير لسبب أو أكثر مما يأتي: تفاوت هيكل القيم بين مجموعات العاملين؛ تزايد أو تناقص مساهمة المرأة في تركيبة العمالة؛ الأقليات والمجموعات العرقية؛ الرضا الو ضيفي.....

ب– العمليات والأنظمة: وهذه تدفع للتغيير بسبب محاولة تعديل، أو إصلاح، أو تغيير، أو تطوير واحدة؛ أو أكثر مما يأتي: اللوائح والإجراءات؛ أنظمة الاتصالات؛ أنظمة خدمة العملاء؛ أنظمة الرقابة والجودة؛أنظمة الاتصالات واتخاذ القرارات.[2]

ت – الهيكل التنظيمي:إذ يتم إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة إذا لم يعد قادرا على مواجهة التطورات الحديثة، سواء على مستوى البيئة الخارجية،أو بسبب تطور عمل المنظمة، لذا يتم إحداث التغيير لسبب أو أكثر مما يأتي: الرسمية؛ المركزية؛ التصغير أو تقليص الحجم؛ تفويض السلطة؛ نطاق الإشراف؛ تمكين العاملين.

- ✓ **القوى الخارجية:** هي القوى التي تأتي من مصادر مختلفة خارج التنظيم وتلعب دورا مؤثرا على التنظيم للتأقلم معها، وهذه القوى تقع خارج سيطرة الإدارة. وتشمل العناصر الآتية[3]:

---

[1]. عفاف بن ساجة، **أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بغرداية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير،كلية علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح بورقلة ،2013، ص09.

[2].ناصر محمود سعود جرادات، مرجع سبق ذكره،ص 42-43.

[3]. نفس المرجع السابق،ص 43-44.

أ.العملاء: تحتاج المنظمة دائما إلى متابعة مجمل التغيرات في احتياجات ورغبات وتوقعات عملائها، وترجمة ذلك في شكل منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، مما يتطلب إجراء التغيير اللازم لمواجهة تلك الحاجات.

ب.المنافسون:عادة ما يسعى المنافسون للحفاظ على مكانتهم السوقية، أو تنمية قاعدة عملائهم أو زيادة عائد معاملاتهم مع عملائهم الحاليين، وذلك من خلال منتجات جديدة، أو خدمات جديدة، أو زيادة أنشطة الإعلان والترويج، أو تخفيض في الأسعار، أو تحسين مستويات الجودة والخدمة.

ث. التكنولوجيا:ساهم التطور التكنولوجي المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى إحداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية، وأساليب إنجازها، وكذلك نوعية المهارات التي يجب أن يكتسبها العاملون، وأنماط الاستجابة الإدارية المطلوبة للتعامل الفعال مع تلك التغيرات.

ث.القوى الاجتماعية والديمغرافية: والتي تشمل القيم،والعادات والتقاليد، والخصائص السكانية والمكانية، وأيضا الحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية.

ضف إلى ذلك[1] :

ج.القوى السياسية:حيث يلعب الاستقرار السياسي، وحالات السلم والحرب بين الدول دورا كبيرا في فلسفة الحكم، مما يؤثر على التنظيمات من حيث الهياكل التنظيمية وأساليب وطرق تشغيل العمل.

ح.التغيير الاقتصادي:حيث يؤثر بصفة فعالة على نشاطات المنظمات في جميع مجالاتها، فالتعيير في طرق الاستيراد والإنفاق، .....،كلها تؤثر على نشاطات المنظمات وأساليب وطرق تشغيلها[2]

خ.التغيير القانوني: وهو تأثر المنظمات باللوائح، والقوانين، والأنظمة سواء أو على المستوى الوطني أو العالمي.

د.التغيير الثقافي:حيث يؤدي ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للموظفين، والمتعاملين مع التنظيم على التأثير على عملية اتخاذ القرارات ونظام الحوافز.

ذ.السياسات العالمية: تتأثر المنظمة بشكل أو بآخر بالسياسات العالمية، سواء كانت هذه السياسات اقتصادية أو سياسية، مثل العولمة وتحول الاقتصاديات الاشتراكية إلى اقتصاد السوق وارتفاع درجة المخاطرة ،كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالمنظمة إلى تبني التغيير حتى تتكيف مع الوضع الجديد .

التغيرات في أذواق وحاجات الزبائن: بما أن المنظمة تنتج لكل من الزبون وللسوق وليس لنفسها، يجب أن تكون لها صلة بالتغيرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من أجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع هذه الأذواق.

[1] عفاف بن ساجة، مرجع سبق ذكره، ص05.

[2] محمد بن يوسف النمران، مرجع سبق ذكره ، ص55-56.

ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي: إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية أو بطريقة ارتجالية، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة. ومن أهداف التغيير التنظيمي ما يأتي[1]:

1. زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز أهدافها.
2. زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء و النمو.
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب .
4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
5. الكشف على الصراع بهدف إدارته بشكل يخدم المنظمة.
6. زيادة مستويات الثقة والتعاون بين وحدات الأعمال، وبين الأفراد العاملين والإدارة.
7. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية .
8. زيادة مستوى الإبداع .
9. – تخفيض التكاليف من خلال الكفاية وفعالية الأداء وأيضا حسن استخدام الموارد البشرية، الآلات المتاحة والموارد، الطاقة، ورأس المال.

ضف إلى ذلك [2]:

10. الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل.
11. تكوين فريق إداري أكثر كفاءة ومرونة، وتنمية معارف الموظفين وتحسين أنماطهم السلوكية.
12. تحسين سمعة المنظمة.

[1].صقر محمد أكرم حلس، مرجع سبق ذكره، ص12.

[2].سوفي نبيل، **دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي،حالة موظفي خزينة ولاية جيجل**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة،2011،ص15.

المطلب الثالث:مجالات التغيير التنظيمي وأنواعه

يعد التغيير من القضايا المهمة وجب على المنظمات الراغبة في إحداث التغيير تحديد المجال الذي سيشمله التغيير، هذا فضلا عن نوع التغيير الذي يمكن أن تأخذه المنظمة.

أولا: مجالات التغيير: يمكن للتغيير التنظيمي أن يمس المجالات الآتية:

- ✓ **التغيير على مستوى الإستراتيجيات**: قد تقوم المنظمة بإجراء تغييرات على أهدافها وإستراتيجياتها، وذلك استجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها، وتقوم المنظمة بالتخطيط لهذا التغيير من خلال ثلاث مراحل:

– الإحساس بالتغيير:عندما تدرك المنظمة أن الإستراتيجية الحالية لم تعد صالحة، وأن النتائج التي حصلت عليها لا تتناسب مع البيئة ولا مع المستقبل، لذا من الضروري تغيير هذه الإستراتيجية .

– وضع بدائل التغيير: تقوم الإدارة في هذه الخطوة بوضع رؤيتها عن التغيير،والتي ترتكز حول الإستراتيجية والثقافة والهيكل التنظيمي.

– تثبيت وتدعيم الطرق الجديدة: يتم تثبيت جوانب القوى والسلوكيات الجديدة من خلال وضع نظلم للرقابة يحافظ على الاتجاه الصحيح.

- ✓ **التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي**: قد تضطر المنظمة إلى تغيير هيكلها، وذلك لأن كل تغيير داخل المنظمة يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، إما بحذف بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها، أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات وإعادة تحديد المسؤوليات وغيره، وذلك بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة.
- ✓ **التغيير على مستوى الثقافة** :على المنظمة إدخال تغييرات مستمرة على مواقف وقيم الأفراد لخلق ثقافة قوية، وتشجيعهم على روح الانتماء تقوية السلوك الإيجابي .
- ✓ **التغيير على مستوى الأنظمة** : قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة، إحداث تغيير وتطوير نظم عمل المنظمة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات العمل، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز،وغيرها من الأنظمة الداخلية.

- ✓ **التغيير على مستوى أنماط القيادة** : قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي وتبني نمط قيادي جديد، وذلك من أجل ضمان نجاح عملية التغيير وإلى تشجيع الأفراد على التعاون وتحمل مخاطر ومسؤولية التغيير، كالانتقال من النمط الأوتوقراطي إلى النمط الديمقراطي[1].
- ✓ **التغيير على مستوى المجال الإنساني**:يعد الموظفين جوهر المنظمات ،و أهم عناصرها على الإطلاق،و من ثم وجب العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة،حيث يتوقف نجاح التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له، ويتم إحداث التغيير في الجانب الإنساني من خلال: المهارات والأداء؛ الاتجاهات والإدراك والسلوكيات؛ الثقافة التنظيمية.
- ✓ **المجال التكنولوجي**:يتم التركيز فيه على الوسائل المستخدمة في العمل،حيث تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيا جديدة تمكنها من تحسين الأداء نظرا لما توفره على الفرد من جهد ووقت.

من خلال ما تم ذكره، يتضح أن مجالات التغيير التنظيمي مترابطة ومتداخلة،لذا يجب على المنظمة أخذ احتياطاتها عند إقرار التغيير، ورغم أهمية كل مجال من المجالات المذكورة آنفا، يبقى المجال الإنساني أهم المجالات، نظرا للدور الكبير الذي يلعبه العنصر البشري على كل المستويات،إذ يعتبر المحرك الأساسي لأي منظمة[2].

ثانيا: أنواع التغيير التنظيمي: تتعد أنواع التغيير التنظيمي، لذا يتعين على القائمين بالتغيير فهم طبيعة التغيير الذي هم بصدد إحداثه، من أجل القيام بكافة الإجراءات وحشد الإمكانات التي تكفل تحقيق هذا التغيير، ويمكن التمييز بين الأنواع الآتية:

***التغيير المخطط والتغيير العفوي (العارض):** في ظل التغير الكبير الذي تشهده بيئة الأعمال،لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء وتحقيق النجاح المضطرد أن تقف مكتوفة اليدين، وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصير المنظمة وتملي عليها نوع التغيير المطلوب. ولكن يتوجب على المدراء السعي الجاد لإدارة عملية

[1]. زين الدين بروش، لحسن هدار،**دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة –ENAMC بالعلمة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، العدد الأول ،جوان 2007، ص 07.

[2].سوفي نبيل، مرجع سبق ذكره ،ص18.

التغيير والتخطيط له. فمن خلال الجهود الواعية المتواصلة لرصد التغييرات البيئية وتخطيط الإمكانات اللازمة، يمكن أن تصبح المنظمات أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها[1].

وتجدر الإشارة إلى أن التغيير المخطط ليس فقط رد فعل لمعالجة مشكلة معينة، وإنما يمكن أن يتضمن رصد أي تغييرات بيئية متوقعة الحدوث، والعمل على التغيير المنظم قبل حدوث التغيير البيئي المرتقب فعلياً ، ومن ناحية أخرى فالتغيير المخطط يمتد ليشمل أي محاولة لاستغلال الفرص والاستفادة منها لتحقيق النجاح

* **التغيير الشامل والتغيير الجزئي**: إذا اعتمدنا درجة شمولية التغيير معياراً لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد، أما التغيير الشامل يشتمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة. والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير. فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى التغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك .[2]

***التغيير المعتمد والتغيير المفروض والتغيير التكيفي**: التغيير المعتمد يكون صادر من السلطة الداخلية للمنظمة، ويتناول الإجراءات والهياكل التنظيمية والاتجاهات، هذا التغيير هو البديل الذي اختاره المدير ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء. أما النوع الثاني فهو التغيير المفروض الذي ينص على أنه في هذه الحالة يصدر التغيير بناء على قوى متنفذة،كأن تنص عليه القوانين الحكومية أو توصيات صادرة من منظمات رسمية. أما آخر نوع من فهو التغيير التكيفي والذي يحدث بناءاً على قناعة شخصية من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية تتابعه، وليس له ضغوط من الداخل ولا من الخارج.

✓ **التغيير السريع والتغيير البطيء**: يشير التغيير السريع إلى ذلك التغيير الذي يتم مرة واحدة وبسرعة،حيث أن تنفيذه يشكل تساؤلا مبهما لدى الكثير وقد يترتب عليهأثاراً سلبية، فقد يؤدي إلى بروز مقاومة للتغيير. أما النوع الثاني فيتم على دفعات و ذلك لتجنب أي أثر سلبي على المتأثرين به، ويمكن أن ينفذ هذا التغيير عندما يكون التغيير شاملا لكل المنظمة، أو عندما يتوقع أي مقاومة عنيفة.[3]

[1].سامي علي أبو الروس، مرجع سبق ذكره، ص20.

[2]. سامي علي أبو الروس، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

[3].محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات**،الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن ، 2006 ،ص38.

✓ **التغيير المصنوع:** يكون صادر من السلطة الداخلية للمؤسسة، ويتناول الإجراءات والهياكل التنظيمية والاتجاهات، وينسب التغيير الموضوعي إلى دور المدير ونشاطه في اتخاذ القرارات، فهو هنا البديل الذي اختاره المدير وأصدر قراره، وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو ليحسن به الأداء.[1]

المطلب الرابع: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وإستراتيجيات التعامل معها

تواجه المنظمات المختلفة عند قيامها بالتغيير المخطط العديد من المشكلات الناجمة من عدم الاستعداد لدى الأفراد العاملين لقبول التغيير، حيث يتحول ذلك الشعور أو الإحساس بعدم القبول إلى مواقف عدائية وعنيفة قد تؤدي بالمنظمة إلى الفشل في تحقيق أهدافها.

أولا: تعريف مقاومة التغيير وأشكالها:

رغم اتفاق كل من الكتاب والباحثين على أن مشكلة مقاومة التغيير هي من أكبر العقبات التي تواجه عملية التغيير والمخططين لها، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لمقاومة التغيير، فكل باحث أو كاتب في الموضوع يرى المقاومة من منظور مختلف، إما أن يكون تنظيمياُ، أو سلوكياً.

* تشير مقاومة التغيير إلى "صدور ردود أفعال سلبية من قبل الفرد للإبقاء على الأوضاع الراهنة التي تعود عليها، وارتاح لها، ولكونه يتصور أن التغيير سيسلبه بعض المزايا المكتسبة والمتوقعة"[2].

* مقاومة التغيير تعني"امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم".[3]

* كما تشير إلى" ذلك الرأي المعاكس، من أجل مواجهة القوى التي تدفع لإيجاد سلوكيات وقيم جديد".[4]

مما سبق، يمكن القول أن مقاومة التغيير تشير إلى:

---

[1]. نادية خريف، **تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسة الصحية دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر ببسكرة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2008، ص28.

[2].خالد إدريس شاكر دحلان، **أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة دراسة ميدانية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص 24.

[3].محمود العميان، مرجع سبق ذكره ، ص 355

[4]. زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سبق ذكره، ص 53.

1. الرفض الشامل والتام للتغيير.

2. عدم الاتفاق جزئياً مع عمليات التغيير.

3. الشعور بعدم اليقين تجاه التغيير.

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالاً وصوراً عديدة، تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته، كما يتوقف نوع المقاومة وحدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير. ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير نذكر الآتي[1]:

1. قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
2. توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير.
3. يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء .
4. يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.
5. يقوم الفرد بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل؟.
6. يصّر الفرد على أن التغيير ليس عادلاً.
7. يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.
8. يقلل الفرد من الحاجة للتغيير.
9. يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور.
10. يقترح الفرد حلاً سريعا لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير.

هناك ثلاثة مستويات لمقاومة التغيير، وهي كالآتي[2]:

[1]. عوني فتحي خليل عبيد، **واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 41.

[2]. راتب السعود، زينب الشوابكة، **مقاومةالتّغيير في المنظمات التربوية**، ورقة عمل مقدمة إلى: المؤتمر الدولي السابع عشر حول: ثقافة التغيير (الأبعاد–العوامل–التمثلات)، كلية الآداب والفنون، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، أيام 6 – 2012/11/8.

1. **المستوى الأول**: مصدر هذا المستوى أفراد لا يوجد عندهم أسباب خفية للمقاومة، ولكنهم يكثرون من التساؤل حول ما يجري، ويعبِّرون عن شعورهم بالحيرة، والارتباك، ويظهرون تردداً في تقبل التجديدات.
2. **المستوى الثاني**: والمقاومة هنا أكثر عمقاً منها في المستوى الأول، وهي تظهر عند أفراد لديهم خبرات وتجارب وأغراض خاصة بهم.
3. **المستوى الثالث**: أسباب مقاومة التغيير في هذا المستوى عميقة جداً، ومتجذّرة، ولها طابع مسيطر عند كثير من العاملين، ممثلة بانعدام الثقة.

أسباب مقاومة التغيير: يتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على مدى قبول العاملين لهذه العملية، ودرجة تجاوبهم معها، لذا على من يجب أن يقود عملية التغيير أن يحسن تقدير ردود أفعال العاملين، ومن تمسهم تلك العملية؛ أي الأثر المترتب، إذ غالبا ما تكون ردود الأفعال والاتجاهات معبرة عن خصائص الأفراد النفسية والاجتماعية، لذا يتوجب على قادة التغيير في المنظمة أن يراعوا تلك الخصائص،وأن يقدروا بأن تعامل العاملين مع عملية التغيير لن يكون بنفس الدرجة من التلقي والفهم والاستجابة، ما يعني أن هناك من سيقاوم فكرة التغيير.

تتفاوت قوة مقاومة التغيير تبعا لآثارها المترتبة على مستقبل العاملين، وتعود للأسباب الآتية[1]:

- منطقية وعقلانية اتجاه جدوى فائدة التغيير.
- عاطفة نابعة من اتجاهات العاملين ومشاعرهم تجاه الغير أو الأشخاص القائمين عليه.
- اجتماعية تقوم على الرغبة القوية في الإبقاء على نمط العلاقات القائم بين جل العاملين والمحافظة عليه.
- سياسة تنشأ وفقا لاعتبارات تحكم الوضع القائم مثل:القوى المسيطرة والمنفذة التي تحكم.
- اقتصادية تقوم على المحافظة على الجانب المالي والنادي للموظف.

يعتمد نجاح عملية التغيير التنظيمي بالأساس على نوع السلوك الذي يبديه العاملون في اتجاه هذه العملية، وهناك أسباب تؤدي إلى تزايد مقاومة العاملين لعملية التغيير، ومن هذه الأسباب[2]:

- أن تعتمد الإدارة إلى فرض التغيير دونما اعتبار لعملية إقناع العاملين بأهمية التغيير وآثاره الإيجابية.
- أن لا تتدرج الإدارة في تنفيذ التغيير فيحدث ما يشبه الصدمة.

[1]. حسين أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره،ص 184-185.
[2]. نفس المرجع السابق، ص 184-185.

- أن يلتفت العاملون حول التنظيم غير الرسمي الذي يمثلهم ويتمسكون به، وذلك من خلال مقاومتهم لعملية التغيير والتي قد تصل في بعض الأحيان إلى مرحلة متقدمة من الإضرار بالمنظمة.
- بناء جبهة مقاومة للتغيير تأخذ شكل الصد والضدّ بما يعطل ويؤجل فعاليات التغيير ويفشلها.

ثانيا :استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير:

هناك ستة أساليب يمكن استخدامها من قبل وكلاء التغيير للتعامل مع مقاومة التغيير، وسوف نتطرق لكل من هذه الأساليب على النحو الآتي[1]:

1. التعليم والاتصال: يمكن تقليل مقاومة التغيير من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر مقاومة التغيير تكمن في عدم توفر المعلومات، فإذا ما استلم العاملون الحقائق الكاملة، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يؤدي إلى تقلقل المقاومة.

2. المشاركة: يصعب على العاملين مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا في اتخاذه على افتراض أن المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة، فانغماسهم قد يؤدي لتقليل مقاومتهم، والحصول على التزامهم وتحسين نوعية قرار التغيير، ولكن مقابل هذه المزايا، فهناك بعض المساوئ التي قد تظهر نتيجة للمشاركة في اتخاذ قرار التغيير،إذ قد يؤدي ذلك لقرارات سيئة،كما أن عملية اتخاذ القرار تتطلب فترة زمنية طويلة.

3. التسهيل والدعم: يمكن لوكلاء التغيير تقديم ما يعرف بجهود الدعم لتقليل المقاومة، وحينما تكون درجة الخوف عالية بين العاملين، فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أو إجازة قصيرة قد تساعد على عملية التكيف. ومن مساوئ هذا الأسلوب أن العملية تستغرق فترة زمنية طويلة، هذا بالإضافة إلى كلفتها.

4. المفاوضات: وهي تقديم شيء ذي قيمة لتقليل المقاومة، فعلى سبيل المثال فإذا كان سبب المقاومة يتمركز بين عدد قليل من الأفراد، فيمكن تقديم المكفآت لهم لإشباع حاجاتهم الخاصة. ومن مساوئ هذا الأسلوب التكلفة العالية،كما أن هنالك خطورة أن المفاوضات مع هؤلاء الأفراد قد تؤدي بأفراد آخرين المطالبة بنفس المزايا.

5. المناورة والكسب: تشير المناورة إلى محاولات التأثير غير الظاهرة من خلال التلاعب بالحقائق وتغيرها بما يجعلها أكثر جاذبية وحجب المعلومات، وخلق إشاعات كاذبة للتأثير على العاملين لقبول التغيير. أما الكسب

[1] صقر أكرم محمد حلس، مرجع سبق ذكره ، ص33-35.

فيشمل كلا من المناورة والمشاركة، ويهدف لشراء قادة جماعات المقاومة عن طريق منحهم دورا أساسيا في قرار التغيير، حيث تُطلب نصيحة القادة ليس بغرض الوصول إلى القرار الأفضل. لكن يمكن لهذا الأسلوب أن يؤدي إلى نتائج سلبية، إذا ما أدرك الهدف أنه مخدوع، ويستخدم كوسيلة لإدخال التغيير.

6. الإكراه الظاهر وغير الظاهر:وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية، أو الفصل أو النقل. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حال كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأيضا عندما يمتلك قادة التغيير قوة كبيرة، ومن أهم ايجابياتها أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة، وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من قادة التغيير[1].

المبحث الثاني: أساسيات إدارة التغيير

تتزايد أهمية إدارة التغيير بالموازنة مع سرعة تغير و تطور الظروف المحيطة بالمنظمات فهذه الإدارة جاءت لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير التنظيمي في المنظمة بقصد خدمة أهداف التنظيم والأفراد معا.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

لقد جرى دراسة إدارة التغيير من قبل الكثيرين للمساعدة إلى حد كبير في السيطرة على اتجاه التغيير و على التكيف مع التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال.

أولا : تعريف إدارة التغيير:

من أهم هذه التعاريف التي أوردت عن إدارة التغيير ندرج ما يلي:

* عرفت إدارة التغيير بأنها:"تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي،و تجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي،لأحداث التغيير بغية خدمة الأهداف المنشودة"[2].

* هي مصطلح إداري يقصد به:"إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المنظمة ،من خلال خطة واضحة المعالم، أو هي عملية التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، أي التجديد الذاتي من خلال بعث الحداثة، ومنع التراجع وإزالة الصدأ الذي يتراكم على النظم واللوائح، أو يصيب الأفراد أو تتعرض له

[1]. صقر أكرم محمد حلس ،مرجع سبق ذكره ،ص33-35.

[2]. نادية خريف، مرجع سبق ذكره، ص27 .

المعدات لتضل المنظمة محافظة على حيويتها وأن تكون قادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة."

* كما وعرفت بأنها:"الاستخدام المنظم للمعرفة،و الأدوات ، والموارد، المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق إستراتيجية الأعمال، وأنها ليست خيارا بين مجموعة من الحلول التكنولوجية أو التنظيمية أو تلك المتعلقة بالأفراد، بل هي خليط متوافق من تلك الحلول جميعا، أو هي بمثابة تصميم الاستراتيجيات المتكاملة لصنع النتائج."[1]

* كما جرى تعرفها بأنها:"الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بشرية أم قانونية أم مادية أم زمنية بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المرجو بأقل السلبيات."[2]

* كما ينظر إلى إدارة التغيير على أنها ذلك"المنهج الإداري الذي يعني برصده مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارسته لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أرائها وسلوكها ".

مما سبق يمكن القول أن إدارة التغيير هي :"العملية التي يتم بها أومن خلالها وضع خطة شاملة و وافية تهدف إلى إحداث تعديلات (تغييرات) في الوضع الحالي من خلال استثمار كافة الموارد المتاحة في المنظمة ككل، وفي البيئة المحيطة بها من خلال تطوير كل من الرؤية و الرسالة المشتركة للمنظمة،مع تحديد أهدافها الرئيسية وكذلك أولوياتها، والعمل على تكوين ثقافة مشتركة للعاملين وكل ذلك في سبيل الوصول إلى التغيير المطلوب".[3]

[1]. ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص32.

[2]. يوسف صالح الحمد العنزي ، **أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في كلية الأعمال تخصص إدارة ،جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن ،2013 ،ص14

[3]. منير أحمد شقورة، **إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نطر العاملين** ،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ،كلية التربية،جامعة الأزهر بغزة، فلسطين،2012 ،ص15.

من التعاريف سابقة الذكر، تتجلى لنا أهداف إدارة التغيير والتي يمكن إيجازها في النقّاط الآتية[1]:

1 – زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

2 – زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

3 – مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

4 – تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي لهم.

5 – الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .

6 – بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

7 – تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

8 – مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها .

ثانيا :مبادئ إدارة التغيير:

إن أهمية إدارة التغيير تتجلى من أن حسن إدارة التغيير يؤدي للحد من المشكلات الفنية والإنسانية التي تعيشها المنظمات طوال الوقت، وبالتالي يمثل التغيير وحسن إدارته لمواكبة التغيرات أحد الفروض التي تقوم عليها المنظمة لدواعي الاستمرارية والنمو. ولتحقيق ذلك،تركز إدارة التغيير على مجمعة من المبادئ[2]:

- ✓ تتغير الماديات بمعدل أسرع من تغير الأفكار، ومن ثم فإن إدارة التغيير تكون محكومة من حيث يسر وسهولة حركة التغيير بنوعية موضوع التغيير نفسه من حيث كونهاديً ا أومعنويً ا.
- ✓ دخول الابتكارات إلى المنظمة بمعدل أسرع من خلال المستويات الإدارية العليا.

[1] سيد سالم عرفة، **إتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن ،2012، ص21.

[2]. سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، **تقويم فعالية إستراتيجيات و نماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية و الخدمية السودانية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا ،جامعة الخرطوم، السودان ،2008 ، ص 68-71.

- ✓ وجود منحنى تعلم تنظيمي لمعظم التغييرات، فتعلم ممارسة الطرق والأساليب الجديدة إلى جانب التعامل مع صور التقنية الحديثة يمر بمراحل تدريجية محكومة باستعداد المتدرب وقدرات المدرب وعنصر الوقت وتكاليف التعلم.
- ✓ يكون قبول التغييرات بمعدل أسرع كلما قل حجمها، ومن ثم تعتبر إستراتيجية تجزئة مشروعات التغيير أفضل من حيث الفعالية في التطبيق في ظل حد أدنى من المشكلات الفنية والإنسانية.
- ✓ يعتبر المدير البيروقراطي معوقًا لمجهودات التغيير.
- ✓ كلما توفر الأخصائيون وذوا المعرفة بمجهودات التغيير بالمنظمة، كلما زادت صور التغيير.
- ✓ ترتفع معدلات التغيير في المنظمات الكبرى والمعقدة التركيب وترتفع معها بصورة طردية المقاومة الإنسانية.
- ✓ يقبل لأفراد التغييرات بصورة أسرع كلما أتيحت لهم فرصة مناقشتها قبل تطبيقها،فالاقتناع مدخل يتوافق مع أحدث و أفضل المداخل الإدارية والسلوكية.
- ✓ لا تأخذ التغييرات مدخلها الطبيعي أو تصبح فعالة إلا بعد الممارسة العلمية والتيقُ ود عليها. [1]

فبتطبيق إدارة التغيير لهذه المبادئ، فإنها تسعى دوما إلى البحث عن أفضل الطرق من حيث التكلفة ولفعالية. وتستخدم إدارة التغيير أحد الأسلوبين [2]:

1)– الأسلوب الدفاعي لإدارة التغيير: يتخذ شكل رد فعل،حيث تنتظر الإدارة حتى يحدث التغيير، ثم تحاول التخفيف من الآثار السلبية التي قد تنجم عنه، من خلال البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وبذلك تفوت على نفسها فرصة الاستفادة من مزايا التغيير، هذا الأسلوب تلجأ إليه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير، أو لا تملك روح المبادرة وشجاعة الإقدام عليه. وهناك من يرى أن هذا الأسلوب تستخدمه كذلك المنظمات التي تعتبر نفسها في وضعية مريحة، ولا يوجد هناك دواعي للبحث عن التغيير بل تعمل بمبدأ رد الفعل والاستجابة أكثر منها على المبادرة.

2)– الأسلوب الهجومي لإدارة التغيير: يقوم هذا الأسلوب على التنبؤ بالتغيير و الإعداد المسبق للوضعية الجديدة،و هنا تعد الإدارة العدة للاستفادة من التغيير عند حدوثه.إن نجاح هذا الأسلوب القائم على المبادرة

[1] سلمي سيد أحمد عبد الرحيم ،مرجع سبق ذكره،ص68-71.
[2]. سوفي نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 45.

يتطلب مقومات أساسية داخل المنظمة،و التي من أهمها توافر نظام جيد لجمع مجال و نشاط المنظمة غالبا ما تهو توازنها،و تتطلب مدخلا إداريا يختلف عن المدخل التقليدي المألوف،بحيث يكون قادرا على استخدام النظم و أيضا الطرق الحديثة الفنية و السلوكية التي تساعد إدارة التغيير بفاعلية و معالجة المشكلات الناتجة عنه و تحقيق التوازن للمنظمة.

المطلب الثاني :خصائص إدارة التغيير ومراحلها

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين معرفتها والإلمام بها، و يمكن إجمال الخصائص المتعلقة بإدارة التغيير في عشرة خصائص ندرجها كالأتي :

أولا: خصائص إدارة التغيير:

أولا– الاستهدافية : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتحه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة. ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وتسعل إلى غاية معلومة موافق عليها ومقبولة من قوى التغيير[1].

ومن بين الأهداف التي تسعى إليها إدارة التغيير ما يأتي[2]:

☒ امتصاص الضغوط السلبية الناجمة عن عدم الرغبة في التغيير من جانب القوى الرجعية والمفاوضات الذاتية والتي قد تصبح مدمرة لجهود التغيير، والعمل على تحويلها إلى إيجابية تدعم جهود التغيير للبناء، وليس الإبقاء عليها كمعلوم للهدم.

☒ إضفاء المرونة اللازمة على المشروع أو الكيان الإداري ليسبح قادرا على استيعاب عملية التغيير المطلوب بشكل سليم والاستجابة لمتطلباته .

ثانيا– الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .

ثالثا – الفعالية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تمتلك القدرة والقوة على الحركة بحرية مناسبة، وتمتلك القدرة على التأثير على الآخرين، و توجبه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها .

[1].محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن ،2005، ص345.

[2]. حماد محمد الرقب، **واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير،تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2008، ص31.

رابعا – التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.[1]

خامسا – الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، وإذا كان القانون القائم قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فانه يتعين أوى تعديل وتغيير القانون، وفي الوقت ذاته حرمان القوى المعرضة للتغيير من سند قوي تستخدمه في مقاومة قوى التغيير، كما يجب أن تكون إدارة التغيير تستند إلى قواعد الأخلاق الحميدة للمجتمع وأن تعتمد على جهد إعلامي وإخباري مستمر، وممتد ليوفر أساسا قويا لشرعية التغيير من الناحية الأخلاقية.[2]

سادسا – الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير لابدّ أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات، وسدّ ما في المجتمع من نقائص، ومن هنا تصبح عملية التغيير عملية إصلاح شامل ومتكامل للمجتمع، وللكيان الإداري الذي تتم فيه عملية التغيير.

سابعا – المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

ثامنا– القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير. فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

تاسعا – القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها، وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفعالية المنظمة.[3]

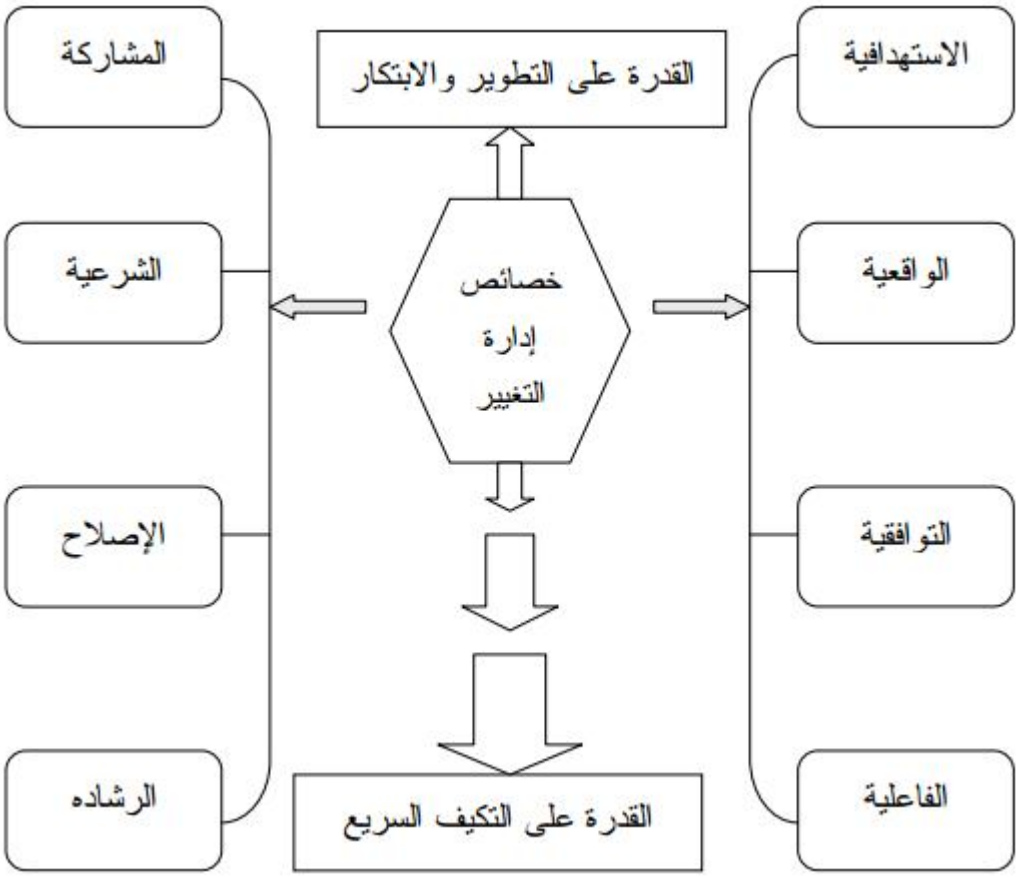
[1].حماد محمود الرقب، مرجع سبق ذكره، ، ص345.

[2]. نفس المرجع السابق، ص32-33.

[3]. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص68.

عاشرا – الرشادة: ويقصد بها حساب التكلفة والعائد من التغيير، سواء كان ذلك عبر الحسابات المادية المستخرجة من القوائم المالية كالأرباح و الخسائر و الميزانية، أو عبر الحسابات الغير مادية مثل :محاسبة المسئوليات ومراكز العمل، وهي بمثابة دراسة الجدوى حيث يجب أن نربح ونكسب، فالنجاح مراد الإدارة، لذا يجب أن تخطط بدقة للوصول إليه. فالنجاح يأتي لهؤلاء الذين تنضبط لديهم معايير تهتم بالإستراتيجية، الرؤية، الرسالة، القيم، والهيكل ...الخ. [1] والشكل الآتي يوضح الخصائص العشر لإدارة التغيير كما يلي:

الشكل رقم (1-1): خصائص إدارة التغيير



المصدر: حماد محمد الرقب، **واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في كلية التجارة تخصص إدارة أعمال ،الجامعة الإسلامية غزة فلسطين،2008،ص30.

[1]. حماد محمود الرقب، مرجع سبق ذكره، ، ص32-33.

ثانيا : مراحل إدارة التغيير:

يمر التغيير بعدة مراحل متتالية مترابطة فيما بينها، ويمكن إيضاحها في النقاط الآتية:

- ✓ **إدراك الحاجة للتغيير والاقتناع بأهميته:** من الضروري أن يتوفر لدى المؤسسات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاء المنظمة في حتمية التغيير، فلن يتوفر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن يكتب لبرنامج النجاح في تحقيق أهدافه.
- ✓ **إعداد خطة التغيير:** تتضمن هذه المرحلة إعداد إطار متكامل مترابط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير وتقييمها، وتشمل هذه المرحلة الآتي[1] :

- ➢ اختيار الفريق المسئول عن عملية التغيير: من الأهمية أن تتم جهود التغيير بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عال من الكفاءة سواء كانت من داخل المنظمة أو خارجها .
- ➢ تشخيص الوضع القائم : ويقصد بها التوصيف التفصيلي الدقيق للوضع القائم بالمنظمة، وما يشتمل عليه من فرص أو مشكلات و تعريفها و تحديد حجمها ومظاهرها واتجاهاتها ونتائجها .
- ➢ تحديد وتوصيف أهداف عملية التغيير بدرجة أساسية على تحديد وتوصيف أهدافها بدقة ووضوح، والتي قد تتمثل واحد أو أكثر من الأهداف :
  - تحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها .
  - تفعيل الدور الذي تمارسه المنظمة في البيئة المحيطة من خلال زيادة تأثيرها وتفاعلها مع تلك البيئة .
  - تحقيق التناسق والتناغم الفعال بين أجزاء الأنظمة وزيادة نقاط التعاون بينها كمنظومة متكاملة.
  - زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة من خلال تطوير مجالات وأنواع ومستويات السلطات والصلاحيات .
- ➢ تحديد مجالات وأولويات التغيير: على ضوء تحديد وتوصيف الأهداف يتم تحديد مجالات وأولويات التغيير المطلوبة.
- ➢ اختبار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير: وذلك من خلال اختيار أحد البدائل الآتية
  - التغيير المرحلي .

[1].بشاري أحمد عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 32.

- التغيير التدريجي .
- التغيير الشامل .

➢ وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير: يتم وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير من خلال تحديد التكاليف المطلوبة لهذه العملية، والتي تشمل تكلفة المتطلبات اللازمة والتي تختلف باختلاف مجالات التغيير والجهة المسئولة عنه، والأسلوب المتبع في إحداث التغيير، ومتطلبات التوعية والتحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم وتحمسهم لإنجاح عملية التغيير .

➢ اختيار الوقت المناسب لعملية التغيير: من الأهمية أن يتم تحديد التوقيت المناسب والظروف الملائمة لبدء أعمل التغيير، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لهذه العملية، وتوقيت البدء في تنفيذها، وتوقيت الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وتوقيت منح التحفيزات، وتوقيت النتائج المحققة.

✓ **تحديد وتصميم بدائل أو مداخل التغيير**: على ضوء ما انتهت إليه مراحل الإعداد والتخطيط لبرنامج التغيير، يبدأ فريق التغيير في تصميم بدائل أو مداخل التغيير والاختيار فيما بينها، ويجب أن تشمل عملية تصميم بدائل أو مداخل التغير ما يلي[1] :

- القيام بعملية التوعية والتدريب والتعليم .
- تقديم الاستشارة والنصح والإرشاد.
- التقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات.
- تدعيم فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي .
- تطوير الأنظمة والأساليب والأدوات لتسيير عملية التنفيذ.
- تحديد مشاكل التنفيذ ، والموارد اللازمة والأولويات المتاحة.

✓ **تنفيذ عملية التغيير**: ينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي :[2]

- تحديد الأدوار و المسؤوليات المتعلقة بتنفيذ عملية التغيير المستهدفة .
- تهيئة المناخ الملائم والمدعم لتطبيق عملية التغيير.

[1]. بشاري أحمد عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره ، ص 38.

[2]. نفس المرجع السابق، ص38-32.

- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المنظمة للتعرف على النتائج والوقوف على العقبات التي تعترض عملية تنفيذ التغيير والعمل على إزالتها.
- إعداد التغييرات بصورة مقنعة، وموثوق بها، وتحديد ما يجب عمله لتحقيق الخطة.

✓ **المتابعة والتقويم** : تشمل هذه العملية رصد وتحليل النتائج والفرص والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير، والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح عملية التغيير. [1]

المبحث الثالث: أساليب إدارة التغيير

بما أن التغيير عملية انتقالية من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب، فإنه يعتمد على مجموعة من الأساليب لتكون فعاليته باتجاه تحقيق أهداف التغيير، ولتوضيح هذه الأساليب نتطرق لنماذج كل من (**Kurt.Lewin**)، ونموذج (**HUSE**)، وأيضا نموذج (**IVANCEVICH**) وأخيرا نموذج إعادة الهندسة.

المطلب الأول: نموذج (K.Lewin) ونموذج (HUSE) ذو المراحل السبع:

سنحاول في هذا المطلب تحديد ملامح نموذج (Lewin) و (HUSE)ل إدارة التغيير، حيث يشير النموذج الأول أن هناك مراحل أساسية لإدارة التغيير، أما النوع الثاني فيشير إلى أن هناك سبعة مراحل أساسية تعمل على شكل حلقة.

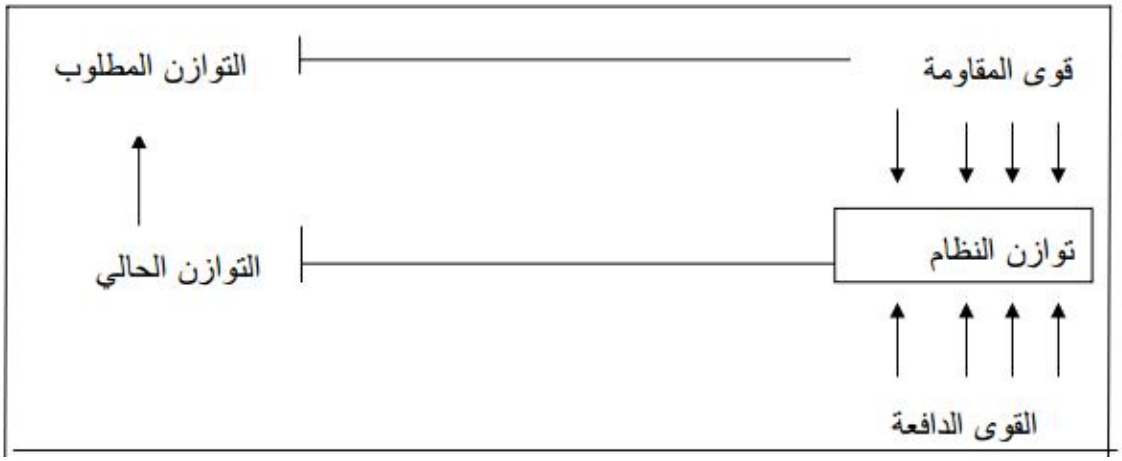
أولا : نموذج (K.Lewin) :

هو عبارة عن إدارة تشخيصية تحدد الكيفية التي يتم بها التغيير ،كما تحدد مواطن مقاومة التغيير. فعند تحديد أولويات التغيير تقوم المنظمة بتحديد الأفعال التي تزيد من نجاح تنفيذها ، وهى تقوم على مفهوم القوة (force) المصطلح الذي يرجع إلى وجهة نظر الإفراد في المنظمة حول عامل محدد وأثره،وهى تُقسم إلى عوامل دافعة(force Driving) التي تؤثر على الوضع وتحاول دفعه نحو اتجاه محدد وهى تميل إلى البدء بالتغيير أو الاحتفاظ باستمرار يته ، وعوامل مقاومة (force Restraining) والتي تعمل على مقاومة أو التقليل من القوة الدافعة وتُحدد قوة اثر هذه العوامل بطول أو قصر الأسهم المعبرة عنها في النموذج. [2]

[1] بشاري أحمد عبد الرحمان،مرجع سبق ذكره،ص32-38.
[2] سلمى سيد أحمد عبد الرحيم،مرجع سبق ذكره،ص 57.

يصف (**K.Lewin**) المنظمة بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات أو توازن من خلال قوى معادلة . فمن ناحية يوجد مدى القوى الدافعة (الضغوط من اجل التغيير) مثل الضغوط التنافسية، ويعادل هذه القوى الدافعة عدد من قوى المقاومة مثل ثقافة المنظمة والمناخ السائد ، وحدوث عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني تجاه وضع مرغوب ومحدد حديثاً كما يظهر في الشكل أدناه .[1]

الشكل رقم (1–2): نموذج ميدان العمل (Model Field Force) للتغيير في المنظمة



المصدر: سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، **تقويم فعالية إستراتيجيات و نماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية و الخدمية السودانية،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا ،جامعة الخرطوم، السودان ،2008 ، ص 57. عند التطرق إلى توازن المنظمة يتم تناول ما يعرف بدورة التغيير (The Chang cycle) ،وفيها تمر المنظمة بالآتي:

1. **حالة التوازن:** وتكون فيها سيطرة نسبية على حركة المنظمة وتوجهاتها ، استقرار نسبي لعناصر البيئة الداخلية بالمنظمة ، والقدرة على التنبؤ باتجاهات الحركة في البيئة الخارجية.

2. **حالة اختلال التوازن** :ويكون فيها تذبذب عمليات وفعاليات المنظمة وتضارب بعض المتغيرات الداخلية تخرج عن سيطرة الإدارة ، مع ظهور تأثيرات لمتغيرات خارجية غير متوقعة . ولاستعادة التوازن يكون التغيير إما تكيفاً مع المتغيرات وتعديل أوضاع المنظمة وفق الظروف الجديدة (للحفاظ على وضع التوازن السابق)، أو إعادة هندسة الموقف ، أو إتباع حلول غير تقليدية (للوصول إلي وضع توازن جديد).

[1].سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 57.

من خلال هذا النموذج يمكن التعرف على الكيفية التي يأتي بها التغيير ، فيمكن أن يأتي التغيير عن طريق إجراءات تعضد القوة الدافعة (Force Driving) مثل التطبيق الناجح لأحد أساليب التغيير في وحدة أو منظمة أخرى، أو رغبة العاملين في المزيد من المشاركة في اتخاذ القرار، وتضعف قوة المقاومة (Forces Restraining) مثل خوف الإدارة الوسطى من فقد السيطرة،التشكك المبني على ضعف إنجاز المنظمة حول التغيير،فإذا حدث أن تعززت القوى الدافعة دون أضعاف القوى المقاومة فإن هذا الوضع يؤدى إلى التوتر.[1]

هذا النموذج مبني أساسا على مفهوم القوة وفيه يعتمد التغيير على القوة النسبية لعوامل التأثير، وبناءاً على هذا النموذج يتم تنفيذ التغيير من خلال عملية ذات ثلاثة مراحل:

1- إذابة أو إسالة الجليد:

وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء كل من الاتجاهات، والقيم والعادات، والممارسات، والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد .فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار، والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد، واختفاء السلوك الحالي والضغوط البيئية الخارجية، مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح، والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصاً أخر اكتشف أفكاراً جديدة .ويعتبر كثير من الكتاب والباحثين أن هذه المرحلة هامة جداً ، وتلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير، وأنه كثيراً ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم ايلائها الاهتمام المناسب. وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات، أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف، والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ .

2-التغيير أو الحركة : التغيير أو الحركة :

ويتم في هذه المرحلة الشروع بإنجاز التغيير أو القيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغيرات محددة ،من خلال تطوير القيم والاتجاهات الجدية، وخلق أنماط سلوكية جديدة، تنسجم مع الاتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في إنجاز التوجهات أو التطورات الجديدة . ويحذر(**K.Lewin**) من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة، وتغيير

[1]. سلمى سيد احمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 59.

الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي، إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيداً، أي إذابة الجليد بشكل سليم . ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش ومزيج من الشعور بالأمل والقلق .

3-إعادة التجميد:

ويعني ذلك حماية وصيانة التغيرات التي تم إحداثها والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن ذلك، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة. وبعد إظهار السلوك أو الاتجاه ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي أي تعزيز التغيير المرغوب، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير ولا ينبغي إهمال عملية التقويم في هذه المرحلة . فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه، ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير على مرور الوقت.

إن ما يلاحظ على نموذج (K.Lewin) أنه يوصي بتثبيت التغيير، ولكن هذا المفهوم لا يتلاءم مع المنظمات المعاصرةوالتي تتميز بيئتها بالديناميكية،م ما يجعل التغيير يتطلب نموذجا متعدد المراحل في شكل حلقة تعمل باستمرار.[1]

[1] إبتسام إبراهيم مرزوق، **فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية الغير حكومية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة أعمال ،الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2006،ص30-31.

ثانيا : نموذج (HUSE) ذو المراحل السبع:

قدم **(EDGAR HUSE)** في عام 1980 نموذجا يتكون من سبع مراحل أساسية، وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه (**LEWIN**).وسنتناول كل مرحلة من هذه المراحل على حداكما يأتي :

1. **الاستكشاف** :

يلتقي المسئولون عن المنظمة ومستشار إدارة التغيير لمناقشة الحاجة للتغيير، وتستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.

2. **الدخول** :

يقترب مسئولو المنظمة والمستشار معاً للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكولوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

3. **التشخيص** :

يقوم المستشار، مستنداً على الخلفية التي لديه وتعليمه، بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد إستراتيجية التدخل المخطط.

4. **التخطيط** :

توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.

5. خطة العمل :

يبدأ التدخل طبقاً لخطة عمل يتم الاتفاق عليها، ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد أن هناك عدداً من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.

6.التثبيت والتقييم :

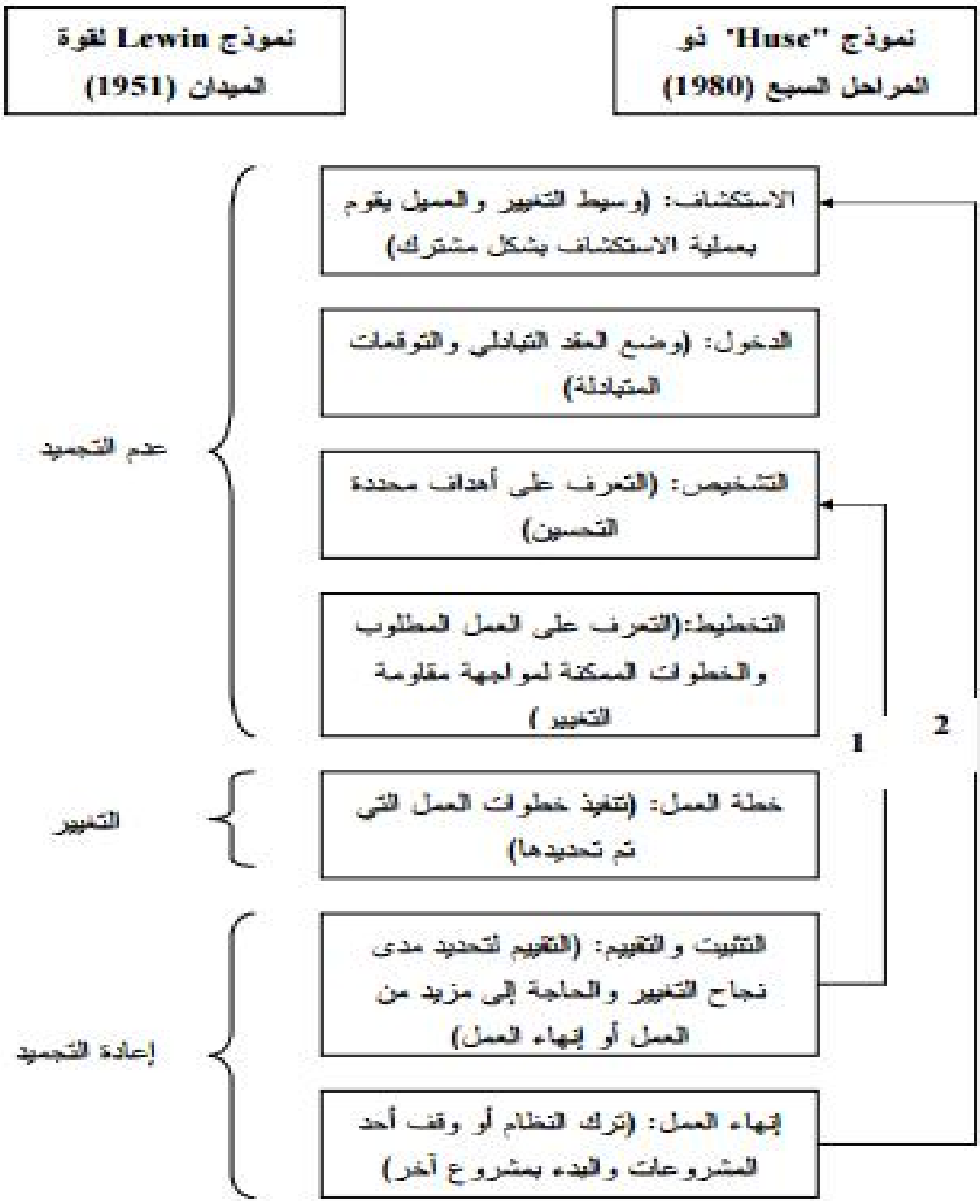
إن عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج (**LEWIN**) يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقاً لنموذج (HUSE) وعند هذه النقطة، نجد أن الممارسات المطبقة حديثاً والنظم وترميم مراحل العمل، تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة، وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي.

7 .إنهاء العمل :

يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر(منظمة أخرى)، فإحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل وبالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماماً لتطوير المنظمة، ويكون ذلك في ذات المكان(نفس المنظمة)[1]. ويمكن إجمال هذا النموذج في الشكل الموالي مع الإشارة إلى نموذج(**LEWIN**):

[1]. إبتسام إبراهيم مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص30-31.

الشكل رقم(1–3): نموذج (HUSE) للتغيير المخطط في المنظمة.



المصدر: حماد محمد الرقب، **واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في كلية التجارة تخصص إدارة أعمال ،الجامعة الإسلامية غزة فلسطين،2008،ص57.

من خلال الشكل يلاحظ وجود نقطتين للتغذية العكسية :

- ✓ الأولى: عقب المرحلة الخاصة بالتثبيت والتقييم، حيث قد تظهر الحاجة إلى التعديل عند الانحراف عن الأهداف الموضوعة كمعيار.
- ✓ الثانية:عندما يبدأ وكيل التغيير العمل في مشروع جديد، ويتم إعادة بدء دورة تطوير المنظمة.

المطلب الثاني:أسلوب (IVANCEVICH) وزملائه:

يعتبر(**IVANCEVICH**) وزملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدة خطوات مترابطة تحدد بتسلسل منطقي :

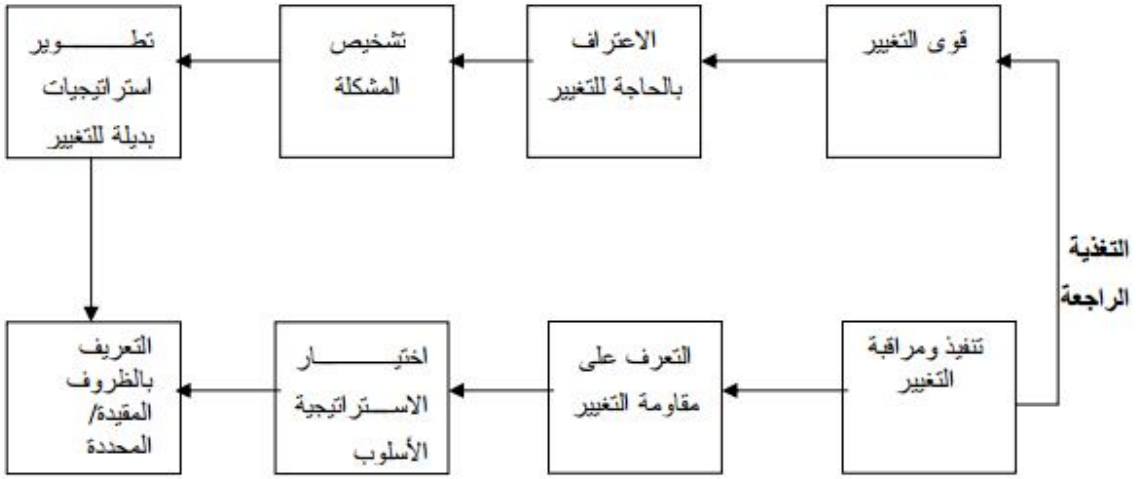
- ✓ **قوى التغيير** :وهي مجموع قوى ومسببات التغيير الداخلية والخارجية.
- ✓ **الاعتراف بالحاجة للتغيير** :تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير، والإحصاءات، والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة. فمن خلال البيانات المالية، والميزانيات، وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء، وهبوط المبيعات وتدني معنويات العاملين وغيرها، تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
- ✓ **تشخيص المشكلة** : فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدها قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب، تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة. ومن أهداف مرحلة التشخيص الإجابة على الأسئلة الآتية : ما هي المشكلة بذاتها وتمييزها عن العوارض ؟ ماذا يجب عمله لحل المشكلة ؟ ما هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟ ويمكن التوصل إلى الإجابات على هذه الأسئلة من البيانات المتوفرة لدى المنظمة، أو من خلال تشكيل اللجان أو فرق العمل للبحث عن معلومات خاصة ومحددة.
- ✓ **تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير** :تقوم الإدارة أو مستشار التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة(تغيير البناء التنظيمي، تغييرا لناس تغيير التقنيات)
- ✓ **تعريف المحددات(الظروف المقيدة)**:يتوقف اختيار أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآتية السائدة في المنظمة، ومنها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي وثقافة المنظمة. ويعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، وإذا ما أخذت الإدارة

بتنفيذ التغيير بدون الأخذ في الحسبان المحددات والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المنظمة، فإن مثل هذا التغيير يمكن أن يؤدي فعلاً إلى مزيد من المشكلات.

- ✓ **مقاومة التغيير** :على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.
- ✓ **تنفيذ التغيير ومتابعه** :قد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى .وفيما يتعلق بالمتابعة فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة والمعلومات تغذى إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل. [1]

والشكل الموالي يتضمن تعداد هذه المراحل السبع لنموذج أسلوب (**IVANCEVICH**) وزملائه

شكل رقم (1–4) نموذج (IVANCEVICH)وزملائه.



المصدر : إبتسام إبراهيم مرزوق، **فعالية متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية الغير حكومية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال ،الجامعة الإسلامية غزة فلسطين،ص33.

[1]. إبتسام إبراهيم مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص 31.

المطلب الثالث:أسلوب إعادة هندسة المنظمة :

يعد كل من (**JAMES CHAMPY** و **MICHAEL HAMMER**) الرواد الأوائل في مجال إعادة هندسة العمليات والتي يقصد بها: "إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة- وليست هامشية تدريجية – في معايير الأداء الحاكمة مثل :التكلفة والجودة والخدمة والسرعة"

ووفقاً لهذا التعريف، فإنه يتعين على المديرين الاستراتيجيين الذين يعتمدون على إعادة الهندسة، أن يعيدوا التفكير بشكل شامل فيما يختص بالطريقة التي تمارس بها منظماتهم نشاطها، وبدلاً من التركيز على وظائف الشركة، ويوجه المديرون الإستراتيجيون اهتمامهم إلى العمليات المرتبطة بالأنشطة (والعملية عبارة عن أحداث محددة متدفقة ومتداخلة متجهة عبر الوقت إلى هدف ما أو نهاية معينة).

وتقوم إعادة هندسة العمليات على افتراض أساسي مفاده أن الأساليب التقليدية المتبعة في تنظيم الأقسام، والعمليات لم تعد قادرة على الوفاء بمتطلبات العملاء، الأمر الذي يتطلب استخدام أساليب جديدة قادرة على تحقيق نتائج فائقة في هذا الصدد .وعندما يتم تطبيق إعادة الهندسة فإنه يتم طرح السؤالين التاليين:

- لماذا نؤدي هذا العمل؟
- ولماذا نتبع هذا الأسلوب في أدائه؟

ومن تحليل ومراجعة الدراسات الكثيرة التي تناولت إعادة الهندسة في السنوات الأخيرة، يمكن تحديد خصائص أساسية لإعادة الهندسة كالآتي [1]:

- ☒ إن إعادة الهندسة تركز على عمليات الأعمال وليس على العمليات الوظيفية، وبالتالي فإن هذا المفهوم يهتم بالمدخل متعدد المجالات ومتداخل الوظائف، وليس بالمدخل أحادي المجال ووحيد الوظيفة، هذا ما يجعل إعادة الهندسة تتطلب بل وتشترط التزاماً عالياً من الإدارة العليا في الشركة ببرنامجها.
- ☒ إن إعادة الهندسة تعتمد الاختراق(الوثبات الكبيرة) في مقابل التحسين التدريجي في شكل إضافات جزئية، لهذا فإن التحسين من خلال إعادة الهندسة يجب أن يكون جذرياً مثل: خفض التكلفة بنسبة (50 %) وليس بصيغة التحسين التدريجي بنسبة (3 %) أو (5%).

[1].حماد محمد الرقب، مرجع سبق ذكره،ص64.

- ☒ إن إعادة الهندسة هي إعادة التفكير العميق بالحالة القائمة بالاعتماد على مدخل سجل أو جدول الأعمال . وهذا المدخل يبدأ من حاجات الزبون لضمان التوجه ألزبوني، ومن أهداف الشركة(الربح المستهدف)بالعملية الضرورية، لإشباع تلك الحاجات، ويتم ذلك دون التقيد بالتفكير والطرق الحالية التي تمثل الوضع القائم.
- ☒ إن إعادة الهندسة تتطلب استخدام أسلوب فرق العمل الذي يكون متعدد ومتداخل الاختصاصات، مع إعطاء الصلاحيات الكافية لتحويلها إلى فرق مدارة ذاتياً ، حيث أن مثل هذه الفرق تضمن مشاركة جميع الأقسام من جهة وتسمح بمشاركة أوسع تكون ضرورية للحد من مقاومة التغيير من جهة أخرى.
- ☒ إن إعادة الهندسة تتطلب مشاركة متوافقة للموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات ، فإذا كانت برامج إعادة الهندسة تهتم بالتكنولوجيا الجديدة لإعادة ابتكار عمليات وأشياء جديدة، فإن هذا يجب أن يتوافق مع
- ☒ الاستفادة الأكبر من الموارد البشرية في هذه التكنولوجيا[1].

تمر عملية إعادة الهندسة بخمسة مراحل هي التحضير، والتحديد، والرؤية، والحل، وأخيرا التحول، وسوف نستعرض كل مرحلة من هذه المراحل:

1)– مرحلة التحضير: تمر بالمراحل الفرعية الآتية:

أ –الشعور بوجود مشكلة ما، ثم يتحول ذلك إلى رغبة في مواجهتها .

ب –الحصول على موافقة الإدارة العليا واقتناعهم بأهداف عملية إعادة هندسة العمليات .

ج –إعداد خطة العمل التفصيلية و عرضها على الإدارة لتقوم بإزالة المخاوف والأفكار التي تدور بأذهان الموظفين من خلال شرح:

–أسباب إعادة هندسة العمليات و الحاجة إليها .

–النتائج المستهدفة من هذه العملية.

– دور العاملين في هذه العملية و مدى فعاليتهم في التنفيذ.

[1]. حماد محمد الرقب،مرجع سبق ذكره ،ص64.

2)– مرحلة التحديد: ويتم في هذه المرحلة تحديد العمليات التي ستخضع لإعادة هندسة، ومستوى الأداء والقيمة المضافة ؛ وذلك من خلال[1]:

أ.تصميم استطلاع رأي وتوزيعه على عملاء المؤسسة للتعرف على آرائهم ودرجة رضائهم عن الخدمات المعروضة و مدى ولائهم لها .

ب. قياس الاداء على جميع المستويات.

ج. تحديد المسار الطبيعي لكل عملية دون تعقيد أو تركيب.

د. تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر العملية.

هـ. تحديد الفرص المتاحة لدمج عمليات قائمة أو الفصل بينها لتحديد الأنشطة الهامة

و. الخريطة التنظيمية التي تحتوي على النشاط و حدود المسؤوليات المرتبطة به

ي. تحديد الأولويات حتى يتم الاهتمام بالعمليات المؤثرة عند بدء التنفيذ في إعادة الهندسة و الاستفادة السريعة من نتائجها.

3)– مرحلة الرؤية : وتشمل هذه المرحلة الآتي:

1– تقسيم خطة العمل إلى عملية تتكون من أنشطة أخرى تحتوي على خطوات،و لابد أن تتميز العملية بعنصر هام ألا وهو المرونة حتى تستطيع استيعاب كافة التغيرات المفاجئة.

ب. تحديد التوقيتات والمدخلات والمخرجات لكل عملية حتى نصل إلى خريطة توضح تدفق الخطوات في كل نشاط، مع محاولة تقسم كل عملية إلى مدخلات، ويتم ذلك من خلال:

- ✓ اختيار معايير الأداء للحكم على النتائج من حيث النجاح و عدمه.
- ✓ تقدير حجم التغيير و إعادة موازنة مالية وأهداف محددة والمخاطر المرتبطة بها .
- ✓ وضع تصور متوازن عن العلاقات المتشابكة وخاصة التي تربط بين المنظمة وعملائها وأيضا وصف للعمليات مقارنة بالمنظمات الأخرى المثيلة في كافة العوامل.
- ✓ محاولة التوافق بين التصور السابق و الواقع العملي.
- ✓ الرؤيا اللاحقة أو الرؤية الفرعية لكل عملية وربما لكل نشاط على حدا.

[1]. إياد علي الدجني، **نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي(الجامعة الإسلامية . دراسة حالة)**، ص5،**[على الخط]، متاح على:**http://site.iugaza.edu.ps/edajani/files/2010/02 ، تاريخ الاطلاع 15-02-2017

4)– مرحلة الحل :وهذه هذه المرحلة تحتوي ما يأتي

أ. التصميم الفني : تهدف هذه المرحلة إلى تصميم حل ملائم لتحقيق الرؤية السابقة.

ب, التصميم الاجتماعي:يتم تحديد الأبعاد الإنسانية لمشروع إعادة هندسة العمليات من خلال التوصيف الوظيفي ونظام الترقيات والتكوينات.

5)– مرحلة التحويل:مرحلة تحقيق الرؤية و تنفيذ التصميم الفني و الاجتماعي، وتشمل:

أ. ملء استمارة ملاحظات فريق العمل على النظام الجديد و العمل على تنفيذ توصياته المتعلقة بكافة النظام و التدريب المطلوب.

ب. إعادة تأهيل العاملين و تكوينهم تمهيدا لنقلهم إلى فرق عمل جديدة إذا استدعى الأمر لأنه خلال هذه المرحلة يتم اتخاذ قرارات الإحلال و التطوير أو البقاء بالنسبة للقوي العمالة.

ج. التشغيل الفعلي للنظام و التقليل من التدريب حتى يتم التحكم بدرجة كافية على صلاحية النظام ويكون من خلال التشغيل المحدود مع إجراء التعديلات اللازمة قبل التشغيل النهائي و فتح النظام مع العملاء والموردين للمؤسسة.

د. محاولة تدارك نقاط الضعف والأخطاء التي برزت أثناء التشغيل الأولي مع متابعة كل أجزاء النظام و خاصة الوظائف المدمجة.

وأخيرا، ولتحقيق هدف إعادة هندسة الأعمال الإدارية الشاملة بكفاءة وفعالية، يجب إدخال عنصر المرونة على النظام وتصحيح الأخطاء ، وأن يتم ربط العمليات بها أثناء التصحيح؛ بمعنى أن أي تغيير يتم في عملية ما يؤثر ويصحح في العملية السابقة واللاحقة لها.[1]

[1].إياد علي الدجني، مرجع سبق ذكره ،ص5.

خلاصة الفصل :

إن جل التحولات والتغيرات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف الجوانب، تؤثر على المنظمات الاقتصادية باعتبارها ركيزة هذه التحولات، فهي تسعى للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات لمواجهة التحديات والتكيف معها، بدلا من جهلها ومحاولة تجنبها، وذلك بتغيير آليات التسيير التقليدي وتبني حل إستراتيجي شامل ومتكامل باتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير. و مما سبق الاطلاع عليه وذكره حول موضوع التغيير، فإنه تبين لنا أنه أصبح جهدا متواصلا للانتقال من حالة إلى حالة أخرى أفضل وأحسن، كما أصبحت تبنى عليه المنظمات التي أضحت هي من تصنع التغيير وليس مواكبته فقط، وأنه على المنظمات أن تستوعب أن التغيير لا يحدث مرة واحدة، ومن ثم يتوقف بل هو عملية مواكبة و استجابة للظروف الحاصلة في المنظمة و بيئتها .

ولتحقيق ذلك، تتبنى المنظمة إدارة التغيير، فإن هذه الأخيرة هي من تحرك إدارة المنظمة وتدفعها لمواجهة الحالات الجديدة، وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من إيجابيات التغيير، وتجنب أو تقليل أو تحد من عوامل التغيير السلبية، والغير مرغوب فيها .كما وأن إدارة التغيير تعتبر خطة شاملة تدفع وتحث المنظمة على الاستعداد المسبق والقبلي للتغيير، وذلك بتوفير مختلف المهارات الفنية، والإدارية والسلوكية، وتوفير الموارد البشرية والمادية، وحسن استغلال المكان، والزمان للنهوض بعملية التغيير، والوصول إلى واقع مرغوب فيه للمنظمة والفرد معا.

مقدمة الفصل

لقد عززنا دراستنا هذه باستقصاء لمحاولة إدراك ومعرفة ما مدى مساهمة إدارة التغيير في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاقتصادية للمضخات والصمامات والمسبك والصيانة وحدة الصمامات البرواقية (povAL) بوفال. تقوم هذه الأخيرة بعدة أنشطة في مجال الري والمحروقات حيث تقوم بإنتاج المضخات والصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها، ولها ورشات خاصة بصيانة العتاد، ووحدات تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات كما يتم تسويق منتوجها إلى مختلف ولايات الوطن.

سيتّم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول :نبذة حول المؤسسة العمومية الاقتصادية للمضخات والصمامات والمسبك والصيانة وحدة البرواقية (povAL) بوفال.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: تفسير المجالات واختبار الفروض

المبحث الأول: نبذة حول المؤسسة العمومية الاقتصادية للمضخات والصمامات والمسبك والصيانة وحدة البرواقية (Poval) بوفال

واجهت الدولة الجزائرية بعد الاستقلال مشاكل كثيرة في تحقيق التنمية والنهوض بمختلف قطاعاتها، نظرا لما خلفه الاستعمار من أثار سلبية على منشآتها وهياكلها، مما نتج عنها صعوبة في التسيير، لهذا لجأت الدولة إلى البحث عن السبل المناسبة للخروج من أزمتها، وكان انتهاجها للنظام الاشتراكي في تسيير مختلف هياكلها أحد هذه السبل، حيث كان يهدف هذا النظام إلى إنشاء مناطق صناعية جديدة والتي استفادت منها كل ولايات الوطن، بما فيها ولاية المدية، حيث تقرر إنشاء منطقة صناعية بها وهذا ببلدية البرواقية سنة 1969، ومن بين المنشآت التي ظهرت في هذه المنطقة المؤسسة العمومية الاقتصادية بوفال،شركة ذات أسهم SPA.

المطلب الأول: عرض عام للمؤسسة الإقتصادية ذات أسهم " بوفال"

نعرض من خلال هذا المطلب نشأة وتطور المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم "للمضخات والصمامات والمسبك والصيانة (Poval) بوفال ككل.

الفرع الأول: التطور التاريخي للمؤسسة والتعريف بها أهم أهداف ووظائفها:

أ) التطور التاريخي للمؤسسة:

نشأت مؤسسة "بوفال" بموجب قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات سنة 1975، وكانت تسمي آنذاك: المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية(**SONACOME**) . وفي سنة 1983 صدر المرسوم 83/01 المؤرخ في جانفي 1983 المتضمن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري **(ENPMH)** والتي أوكلت لها مهمة إنتاج عتاد الري وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية.

وفي سنة 1997 أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 1,200,000,000 دينار جزائري تحت اسم مؤسسة مضخات وصمامات الجزائر "بوفال" وهذا في الخامس من أوت 1997. [1]

[1] المعلومات المقدمة من طرف المساعدين القانونيين في المؤسسة.

وعلى إثرها انقسمت المؤسسة إلى أربعة وحدات إنتاجية متخصصة تساهم بطريقة مباشرة في تنمية الاقتصاد الوطني وخاصة في مجالات الري والمحروقات. وهي اليوم مؤسسة مستقلة ذاتيا في تسير شؤونها الداخلية والخارجية لكنها لا تزال تابعة للقطاع العام أي هي ملك للدولة.

ب) التعريف بالمؤسسة:

"بوفال" هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم رأسمالها يقدر بـ 600 3 مليار سنتيم متخصصة في إنتاج عتاد الري.وتقع في المنطقة الصناعية بالبرواقية، ولاية المدية، ومقرها المركزي متواجد بالرويبة في الجزائر العاصمة. تقوم هذه الأخيرة بعدة أنشطة في مجال الري والمحروقات حيث تقوم بإنتاج المضخات والصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها، ولها ورشات خاصة بصيانة العتاد، ووحدات تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات كما يتم تسويق منتوجها إلى مختلف ولايات الوطن.

كان عدد عمالها في سنة 1975 عند إنشائها 3600 عاملا موزعين على وحداتها، وبعد الإصلاحات الاقتصادية، ودخول الدولة الجزائرية مرحلة اقتصاد السوق، تم التقليص من عدد العمال ليصبح سنة 1996 حوالي 1400 عامل، وذلك لعدة أسباب منها إنتهاج الجزائر لسياسة الخوصصة والشروط التي فرضت عليها من طرف صندوق النقد الدولي FMI ومن بينها تسريح العمال.

وتضم المؤسسة حالياً أربعة وحدات إنتاجية هي: [1]

- وحدة الصمامات بالبرواقية.
- وحدة المسبك بالبرواقية.
- وحدة الصيانة بالبرواقية.
- وحدة المضخات بالبرواقية.

ت) أهداف ووظائف المؤسسة:

يمكن حصر أهم أهداف ووظائف المؤسسة في الأتي:

أولاً: أهداف المؤسسة: أنشأت مؤسسة "بوفال" كباقي المؤسسات الصناعية الأخرى من أجل تحقيق جملة من الأهداف ونذكر منها:

[1] المعلومات المقدمة من طرف المساعدين القانونيين في المؤسسة.

1- تلبية متطلبات السوق الوطنية والدولية بمختلف منتجات الصمامات والمضخات التي تستعمل في الري باعتباره قطاع هام في الاقتصاد الوطني والعالمي.

2- المساهمة في قطاع المحروقات وتزويده بالمنتوجات (الموارد) مثل الصمامات التي يحتاجها، و التي تساهم في تمويل الصناعات البترولية.

3- تغطية السوق الداخلية بمختلف المنتجات التي تلبي متطلبات القطاعات التي تحتاج إليها، ومحاولة التخلص من الاعتماد على الخارج.

4- والاندماج مع المؤسسات الوطنية الكبرى والمساهمة في تطوير وتنمية الدولة الجزائرية من الناحية الاقتصادية، والمساهمة في تحقيق مخطط التنمية الذي تنتجه الجزائر.

ثانياً: وظائف المؤسسة:

من التعريف السابق لمؤسسة "بوفال" نستنتج أن المهمة أو الوظيفة الرئيسية للمؤسسة هي العملية الإنتاجية، أي أنها تقوم بعملية تحويل المدخلات من شكل أو نمط إلى آخر والمتمثل في المنتجات النهائية الموجهة للبيع، تعتمد علي طريقتين في الإنتاج هما:

1- الإنتاج حسب الطلب.

2- الإنتاج الدائم (المستمر).

حيث أنها تتبع الطريقة الأولى للمنتجات غير المطلوبة بكثرة، أما الطريقة الثانية تنتهجها للمنتجات المطلوبة بكثرة، ويتم التعرف على الطلب الدائم من خلال الدراسات التي يقوم بها مسيرو المؤسسة بالإضافة إلي خبرتهم المكتسبة في هذه المنتجات. [1]

كما أن من مهام المؤسسة القيام ببعض الدراسات التي تخص أذواق المستهلكين، وذلك عبر مصالحها الخاصة لدراسة السوق ومتطلباتها وبما أن مؤسسة "بوفال" هي مؤسسة إنتاجية، فإنها تقوم بجميع الوظائف الأخرى التي تعتمدها المؤسسات الصناعية، وذلك حتى تستطيع تحقيق وظيفتها الرئيسية وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

- **الشراء:** ومهمتها تموين المؤسسة بكل متطلبات الإنتاج.
- **التخزين:** وتعتبر وظيفة مكملة للشراء والإنتاج.

[1] المعلومات المقدمة من طرف المساعدين القانونيين في المؤسسة.

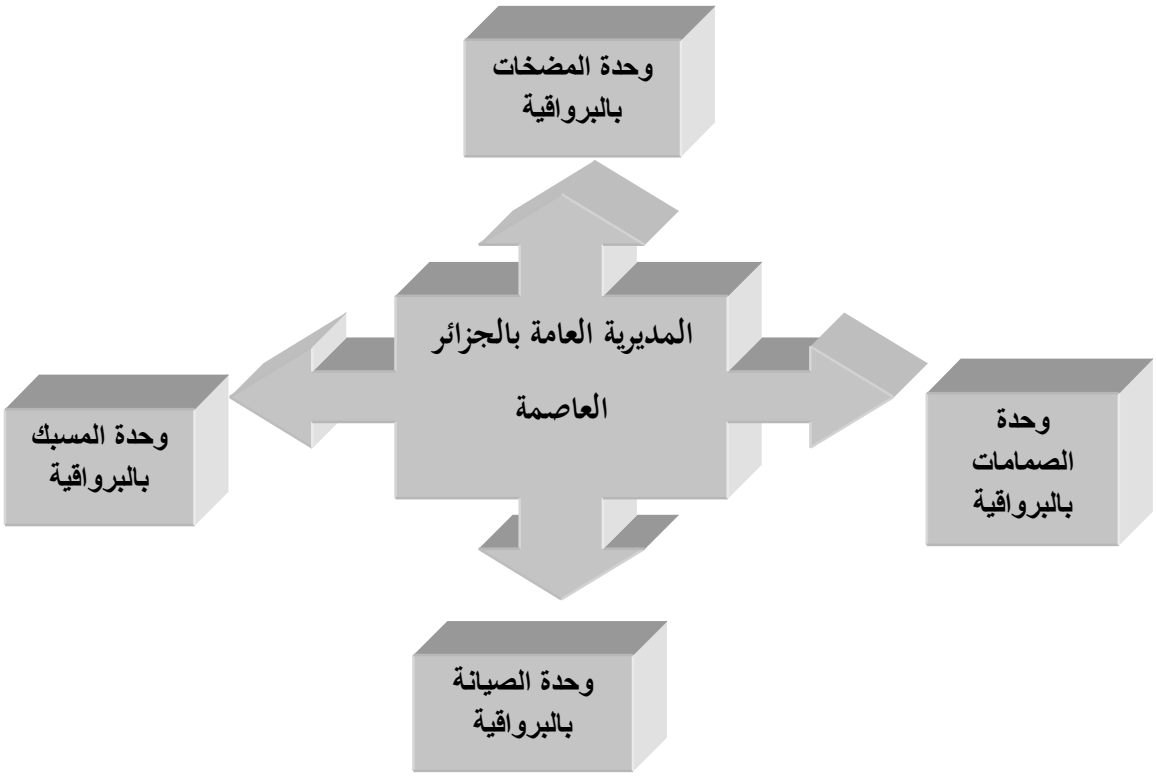
- **الإنتاج:** وتهتم بتحويل المدخلات.
- **التوزيع:** ومهماتها صرف المنتجات إلى الأسواق ودراسة هذه الأخيرة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "بوفال":

يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة "بوفال" توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والتدفق المعلوماتي بالإضافة إلى الطريقة التي يتم بها التدرج في المسؤوليات، والذي يعتبر من النوع الهرمي الذي تختلف فيه المسؤوليات حسب المناصب وهذا ما يساعد على تسهيل الاتصال عبر مختلف مستويات الهيكل التنظيمي.[1]

والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة "بوفال" ومحاولة منا لتحليل هذا الهيكل والتعرف على وحداته.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

[1] المعلومات المقدمة من طرف المساعدين القانونيين في المؤسسة.

تتكون مؤسسة بوفال من أربعة وحدات تقوم كل وحدة بإنتاج وتوزيع ما تنتجه ماعدا وحدة الصيانة والتي تعد وحدة خدماتية، كما أن وحدتها مستقلة في الإنتاج والتسيير وذلك حسب نوع نشاط كل وحدة، بالإضافة إلي وجود مديرية عامة تتحكم في هذه الوحدات والمتواجدة بالجزائر العاصمة، ويمكننا تلخيص هذه المديرية ووحدات المؤسسة، ومهامها فيما يأتي:

1- المديرية العامة بالجزائر العاصمة: تتواجد المديرية العامة لمؤسسة "بوفال" بالجزائر العاصمة، وهي تتحكم في جميع وحدات المؤسسة والمراقبة عليها واتخاذ القرارات الخاصة بهذه الوحدات، سواء كانت قرارات في صالحها أو قرارات ضدها، في حالة سوء التسيير أو المشاكل التي تنجم عنها، كما أن مهمتها الرئيسية تكمن في التسير العام للمؤسسة.[1]

2- وحدة المضخات بالبرواقية: تتواجد المؤسسة بمدينة البرواقية ولاية المدية،وهي تختص في إنتاج مختلف أنواع المضخات، وبقياساتها المحددة، والموجهة لقطاع الري والقطاع البترولي وتعتبر مستقلة ذاتيا وماليا في تسير شؤونها الداخلية والخارجية.

3- وحدة إنتاج الصمامات بالبرواقية: تختص هذه الوحدة في إنتاج الصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها وأحجامها، وتعتمد في شراء المواد الأولية علي وحدة المسبك، بالإضافة إلى اعتمادها على السوق المحلية والخارجية، كما أنها تتحكم في نشاطها المتمثل في الإنتاج والبيع من خلال تسيرها الذاتي.

4- وحدة الصيانة بالبرواقية: تهتم هذه الوحدة بصيانة الآلات والمعدات المتحركة والثابتة والمتوفرة لدي المؤسسة والمؤسسات الأخرى، كما أن لهذه الوحدة هيكل إداري خاص بها وتتمتع بالاستقلالية في التسيير.

5- وحدة المسبك بالبرواقية: تقوم هذه الوحدة بتحويل المواد الخام إلي منتجات تامة الصنع، حيث تعتبر منتجات نصف المصنعة (كأجسام الصمامات) مادة أولية للوحدة الخاصة بها، وتعتمد هذه الوحدة في توزيع منتجاتها علي البيع المباشر لبقية وحدات المؤسسة أو إلى السوق الخارجي، كما أن لها هيكل إداري خاص بها واستقلالية في التسيير.[2]

[1] المعلومات المقدمة من طرف المساعدين القانونيين في المؤسسة.

[2] المعلومات المقدمة من طرف المساعدين القانونيين في المؤسسة.

المطلب الثاني: التعريف بوحدة الصمامات ودورها في التنمية الاقتصادية وأهدافها

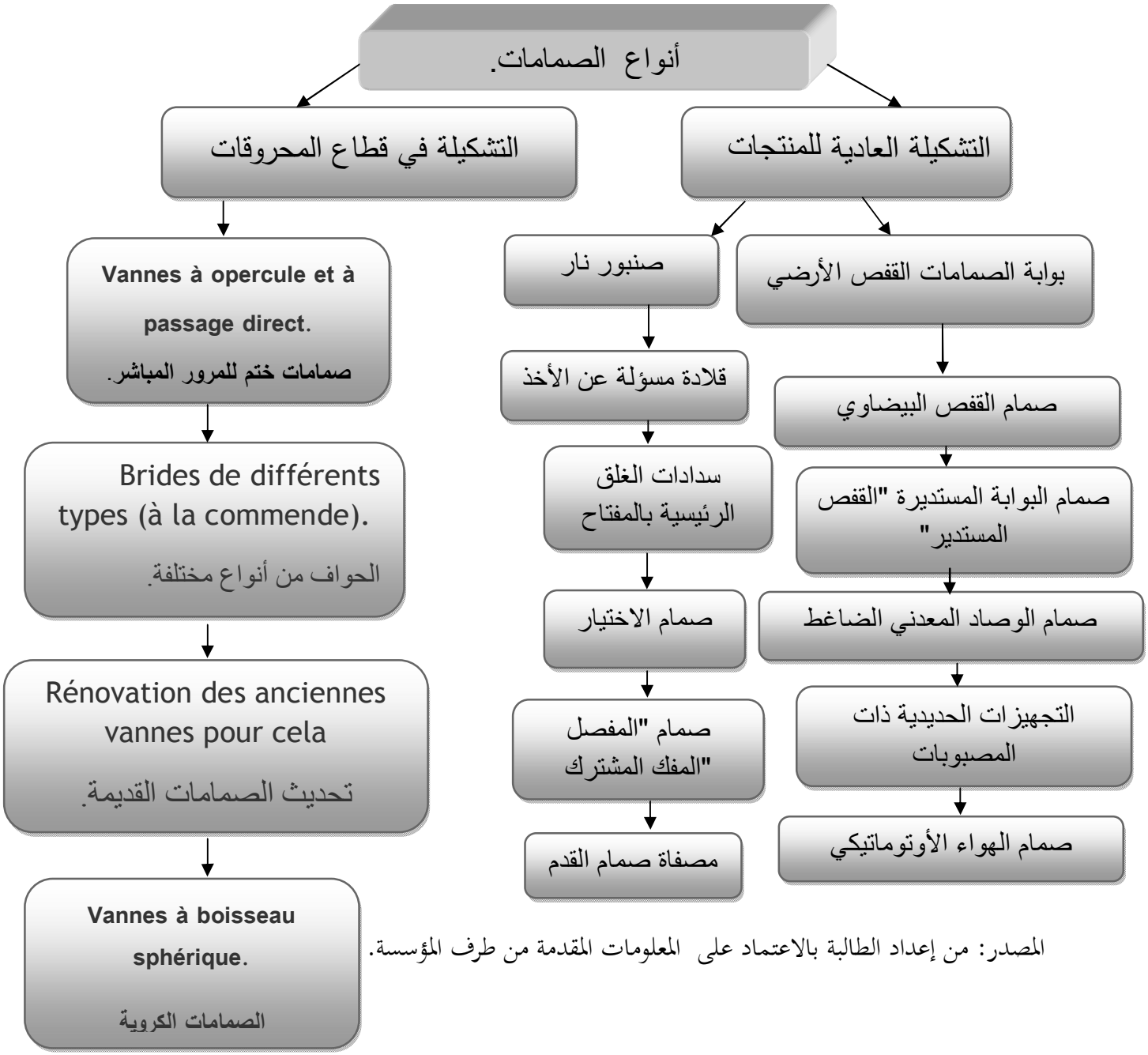
ونظرا لكبر حجم مؤسسة "بوفال" الاقتصادية واتساعها وتعدد فروعها عبر التراب الوطني،وتعدد وحداتها واختلاف أنواع الإنتاج في كل وحدة ، خصصنا دراستنا هذه على وحدة من وحدات مؤسسة "بوفال" الكائن مقرها بولاية المدية، والمتمثلة في وحدة الصمامات بالبرواقية.

الفرع الأول: التعريف بوحدة الصمامات:

وحدة الصمامات بالبرواقية تعتبر من أهم الوحدات الموجودة في مؤسسة" بوفال" بعد وحدة المضخات حيث تحتوي على قدرة إنتاجية تقدر بـ 30 000 صمام سنويا حسب النوع، ويبلغ رقم أعمالها تقريبا 467 749 000 دج، وهي مختصة في صناعة أنواع محددة من الصمامات إلا أن لها استثناءات في منتجاتها عندما تكون هناك طلابيات لمنتجات تنتجها الوحدة لكن بمواصفات وأشكال أخرى وهذه من إحدى مميزات هذه الوحدة الإنتاجية .

إلا أن منتجات الوحدة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم(3-2):يمثل أنواع الصمامات المنتجة من طرف الوحدة:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

كما أن وحدة الصمامات هي الوحدة التي تحقق ثاني أكبر ربح في المؤسسة الاقتصادية "بوفال" ولها عدد كبير من الوكلاء المعتمدين على مستوى القطر الوطني، كما تضم هذه الوحدة حوالي 167 عاملا مقسمين حسب الهرم الإداري كالتالي:

1- إطارات السامين.

2- إطارات.

3- رؤساء المصالح و الأقسام.

4- عمال عاديون.

يتمثل نشاط الوحدة في النشاط الصناعي بالدرجة الأولى والتجاري بالدرجة الثانية حيث تضم هذه الوحدة الو رشات التالية: ورشة التصنيع. –ورشة التركيب.

وبعد مرور المادة الأولية على الورشتين التاليتين نحصل على منتوج تام الصنع ثم نوجه هذه المنتوجات (صمامات) إلى المخازن بغرض البيع.

الفرع الثاني: دور وحدة الصمامات في التنمية الاقتصادية:

إن وحدة الصمامات التابعة للمؤسسة الوطنية للإنتاج **(POVAL)** تحتل مكانة مرموقة كما لها دور هام بين المؤسسات الوطنية من خلال نشاطاتها المتعددة، ومن بين النشاطات الأساسية صناعة صمامات الري وصمامات البترول، والتي تساهم في تكوين قاعدة للتنمية الاقتصادية، وذالك من خلال أهمية دورها المتمثل في تلبية رغبة عدة مؤسسات وقطاعات الرئيسية. وإن هذه الوحدة لها عدة استعمالات تتعدى كل المنتوجات لما لها من الآفاق المستقبلية حيث يشهد الاقتصاد الوطني انتعاشا كبيرا كما كان عليه في عهد الاقتصاد المغلق، ذلك لتفتحه على الاقتصاد العالمي واستصلاح الأراضي كمشروع الجنوب الكبير وكذا الاستعمالات الجديدة التي تسير فيها ميدان المحروقات مع شركات أجنبية عديدة. فان مؤسسة "بوفال"بصفة عامة ووحدة الصمامات بصفة خاصة، وضعت أهداف [1] تتماشى مع البيئة المحيطة على أن تكون هذه الأهداف تمتاز بالمرونة مع التحويلات التي يمتاز بها اقتصاد السوق.

[1] المعلومات المقدمة من طرف المساعدين القانونيين في المؤسسة.

لذا فإن وحدة الصمامات قررت تطوير منتجاتها والوصول إلى اقل التكاليف مما يتماشى مع متطلبات اقتصاد السوق، ويجب أن تسوق هذه المنتوجات بعد الحصول على المنتوج التام، لأن من بين شروط اقتصاد السوق ومن بين أركانه المنافسة التي تضمن البقاء للأحسن، وذلك يعتمد على الجودة والسعر المعقول وهذا ما تفكر فيه الوحدة فهي تقوم بإنتاج منتجات ممتازة لا ينتجها الخواص وذلك لحجم تكاليفها.

الفرع الثالث: أهداف وحدة الصمامات:

إن الغرض من إنشاء مؤسسة إنتاجية هو تحقيق الربح وبأقل تكلفة فوحدة الصمامات لها أهداف تصبو إليها كما هي باقي حل الوحدات ومن بين هذه الأهداف:

- ✓ أولاً: المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني بصفة عامة والمنطقة بصفة خاصة.
- ✓ ثانياً: العمل على تلبية حاجات الطلب المحلي وبالتالي محاولة توسيع حصتها في السوق المحلي.
- ✓ ثالثاً: العمل على تحسين خدماتها قدر المستطاع وذلك قصد مواجهة المنافسة كجميع المؤسسات الاقتصادية وهذه تهدف إلى رفع هامش الربح وذلك بزيادة رقم الأعمال والتقليص من التكاليف وهذه الزيادة تساعدها على تطوير وسائلها وتحديثها.

الفرع الرابع: التنظيم العام لوحدة الصمامات:

تشتمل الوحدة على نظام خاص بها مما يساعد في التفرقة بينها وبين الوحدات الأخرى، مما يخولها في الحصول علة هيكل تنظيمي خاص بها.

أ) الهيكل التنظيمي لوحدة الصمامات:

إن الهياكل التنظيمية ليست هياكل نموذجية، فهي تختلف باختلاف المؤسسات من حيث حجمها وطبيعتها، كلما كبر حجم المؤسسة كلما دعت الحاجة إلى إنشاء مستويات تنظيمية أخرى كالمديريات وأقسام جديدة. كما أن الهيكل التنظيمي يجب أن يكون متجدد وحيوي لا يتجمد في إطار التنظيم الثابت، بل تتوفر لديه القدرة علي حرية الحركة وإعادة تشكيل يتماشى مع متطلبات البيئة، حيث أنه يتغير بتغير الظروف الاقتصادية أو بتغير الأشخاص القائمين بإدارة المؤسسة ويصبح من الضروري إعادة هيكلة تنظيم المؤسسة.

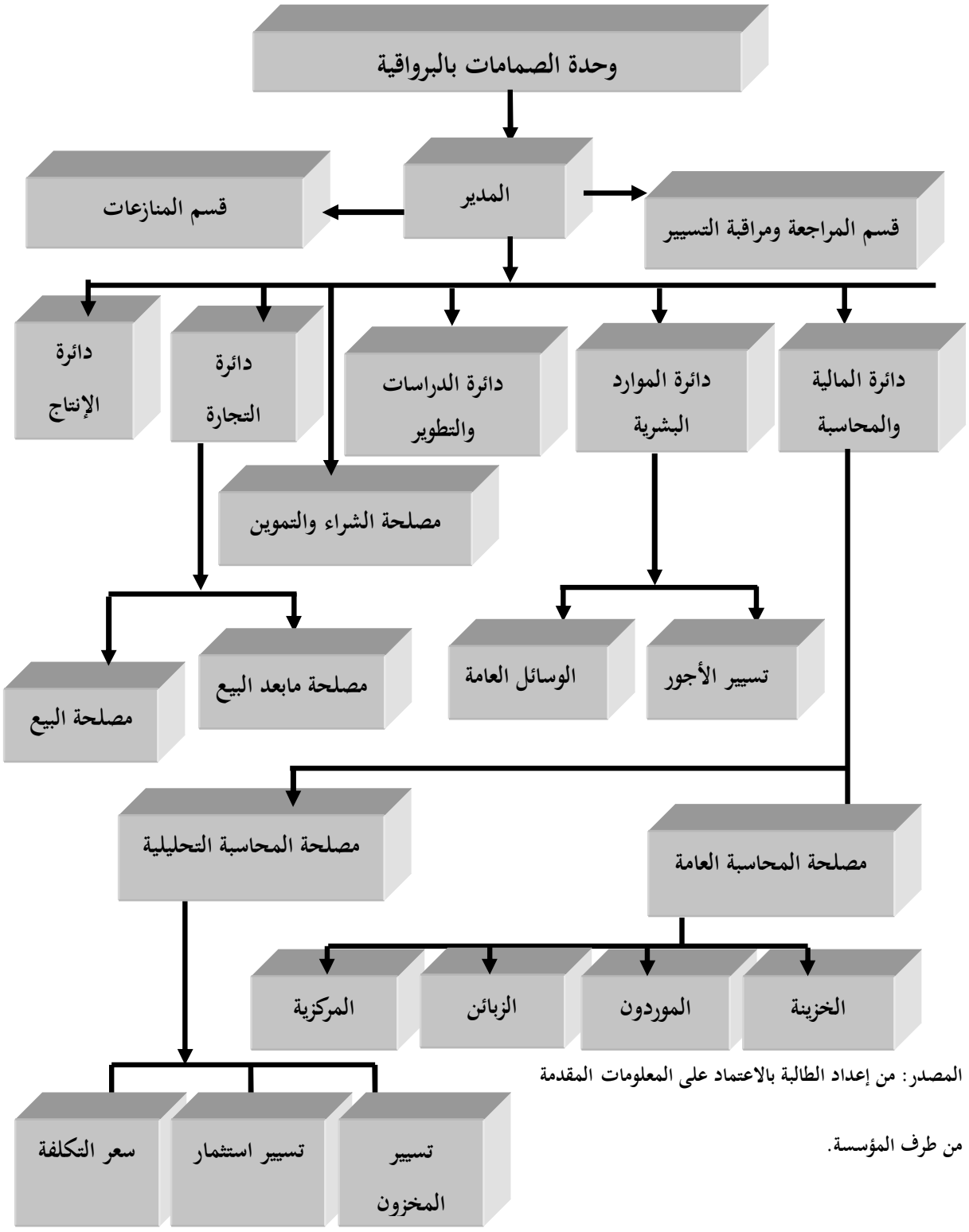
وعلى هذا تم النظر في إعادة هيكلة المركب الصناعي بالبرواقية وذلك لعدم تلائمه مع متطلبات الاقتصاد الوطني فتم إعادة الهيكلة لتجديد الهيكل التنظيمي لكل الوحدة. [1]

ب) مخطط الهيكل التنظيمي لوحدة الصمامات:

يمكن حصر شكل الهيكل التنظيمي لوحدة الصمامات من خلال الشكل التالي:

[1] المعلومات المقدمة من طرف المساعدين القانونيين في المؤسسة.

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لوحدة الصمامات.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

ت) تحليل الهيكل التنظيمي ومدى ملائمته للهدف:

بعد التغيرات التي حدثت على مستوى مؤسسة "بوفال" في 1997/07/23، وانقسام المؤسسة إلى وحدات فأصبحت كل وحدة مستقلة ماليا، وكذا من ناحية الجانب التنظيمي أيضا. وإن وحدة الصمامات يسودها نظام متكون من مجموعة من العناصر والأجزاء والأنشطة المترابطة والمتماسكة فيما بينها بغيت تحقيق هدف واحد وهو استمرارية نشاط الوحدة. ولتحقيق ذلك يجب توفر رأس المال، العمل التكنولوجي، والمعلومات، الموارد البشرية وخصوصا الإطارات، التخطيط، التنبؤ، وتقوم بمعالجتها مع ما يتماشى مع الأهداف المسطرة والتحكم فيما يكون صعبا نوعا ما، ويجب تنويه ذلك بعملية الرقابة، ونظرا لانتشار السلطة في مستويات الوحدة كلها.

أولاً: المدير: باعتباره قائد الهرم التنظيمي، فإن مهام مدير الوحدة تتحدد كالآتي:

1- تسيير عامة المشاريع الخاصة بالوحدة.

2- التفاوض من أجل الحصول على أكبر العقود والصفقات.

3- واتخاذ القرارات الخاصة بالوحدة إلى جانب بعض المهام الأخرى.

ثانياً: دائرة المالية والمحاسبة: تنقسم بدورها إلى مصلحتين:

1- مصلحة المحاسبة العامة: يقوم رئيسها بإعداد الميزانيات المحاسبية بكل مراحلها، والتي بدورها تنقسم إلى:

أ- قسم الزبائن: المتابعة اليومية لكل المبيعات والحقوق، ملف التصريح الجبائي الشهري والسنوي، وكذلك التقيد المحاسبي لكل العمليات المتعلقة بالبيع.

ب- قسم الخزينة: يقوم هذا الأخير بعملية التسديد والقبض المتعلقة بالعمليات التجارية سواء كان ذلك عن طريق البنك أو عن طريق القبض نقدا، ويقوم في أخر كل شهر بإعداد الموزانة لجميع المقبوضات والمدفوعات (مستعينة بالوثائق والمستندات الأصلية).[1]

ت- قسم الموردين: لكي تقوم الوحدة بمزاولة نشاطها الإنتاجي يحتاج ذلك لمواد خام ومواد أولية ولإشباع حاجاتها فإنها تعتمد على الموردين سواء كانوا خواص أو مؤسسات عمومية وطنية أو كانت أجنبية وهذا

[1] المعلومات المقدمة من طرف المساعدين القانونيين في المؤسسة.

على أساس الجودة والأسعار التي تناسب الوحدة، وبصفة عامة فإن قسم الموردين يقوم بتسجيل كل العماليات المتعلقة بالشراء.

ث- قسم المركزية: إن من أهم الأعمال التي يقوم بها هذا القسم ألا وهو جمع كل عمليات المحاسبة المتعلقة بعملية الشراء والبيع السابق الذكر وهذا من أجل إعداد ميزان المراجعة، والميزان العام ويقوم أيضا بمحاسبة الأجور، وتكون هذه الأعمال لفترة زمنية معينة قدرها شهر.

2- مصلحة المحاسبة التحليلية: إن هذه المصلحة تقوم بتسجيل كل المعلومات التجارية التي قامت بها الوحدة، إضافة إلى تسجيل حركة كل دخول وخروج من المخازن وعملية الجرد في نهاية السنة وذلك لإعداد ميزانية المحاسبة لنهاية السنة، وهي تشتمل على الأقسام التالية:

أ- قسم تسيير المخزونات: يتكون من :

- **المدخلات:** تشمل كل المواد واللوازم الأولية والبضاعة التي تحتاجها المؤسسة في عملية الانتاج والبيع.
- **المخرجات:** تتمثل في المنتجات التامة الصنع والمنتجات النصف مصنعة وفي بعض الأحيان تقوم الوحدة ببيع جزء من باقي المخزون.

ب- قسم سعر التكلفة: إن من بين المهام الملقاة على عاتق هذا القسم هو الفصل بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة المترتبة على الوحدة أثناء عملية الإنتاج المتمثلة في أجور المستخدمين والمصاريف المتنوعة والخدمات.

ت- قسم الجرد: إن هذه العملية تكون في نهاية السنة، فهي عملية إحصائية أي حساب ما تبقى في المخزن للحصول على المخزون النهائي وهنا تقوم المصلحة بتشكيل فرقتين بهذه العملية فان لوحظ فرق بين الفرقتين تقوم المصلحة بتشكيل فرقة أخرى.[1]

ثالثاً: دائرة العمالة والموارد البشرية: تشرف هذه الدائرة على مجموعة من الموظفين، حيث يقومون بتسيير مختلف مستويات المستخدمين وتحليل ودراسة مشاكلهم، كما تقوم الدائرة بمتابعة أداء العمال وتحديد نقاط الضعف والقوة وإعداد بطاقة الأجر، تسجيل غيابات العمال، كما أنها تدرس احتياجات الخدمة فيما يخص المستخدمين.

[1] المعلومات المقدمة من طرف المساعدين القانونيين في المؤسسة.

رابعاُ: دائرة التجارة: تقوم هذه المصلحة بدور الوسيط بين الوحدة والمحيط الخارجي، فتكمن مهمتها في تسويق المنتجات التامة الصنع إلى مختلف الأسواق، كما تحتوي على مصلحة ما بعد البيع يختص في تقديم خدمات الإصلاحات للمنتجات المباعة خلال فترة الضمان مجانا وبالمقابل للتي انتهت فترة ضمانها.

خامساً: دائرة الإنتاج: لهذه الدائرة دور أساسي داخل المؤسسة، حيث تكمن مهمتها في تحويل المدخلات لإعطاء منتوج نهائي مطابق لمواصفات الجودة وجاهز للتسويق.

سادساً: مصلحة الشراء والتموين: تختص هذه المصلحة بتموين المؤسسة بمختلف المواد واللوازم الأولية والبضائع التي تحتاجها في عمليتي الإنتاج أو البيع.

سابعاً: قسم المراجعة ومراقبة التسيير: وهي مصلحة خاصة تابعة مباشرةً للمدير، تختص في أعمال المراقبة الداخلية لمختلف دوائر ومصالح المؤسسة، والقيام بتحليلها ودراستها للتوصل إلى نتائج تبوها في تقرير بقدم مباشرة للمدير.

ثامناً: دائرة الدراسات والتطوير: تختص هذه المصلحة بتطوير و إعادة تصميم المنتجات وفقا لطلبات الزبائن ،و تقوم بالموافقة أو الرفض لهذه الطلبات حسب إمكانيات المؤسسة.[1]

المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

إن الدراسة الاستطلاعية التطبيقية تعتمد على الاستقصاء الموزع والمسترجع من وإلى عينة الدراسة ،حيث يتم إتباع منهجية معينة في ذلك ،وسيتم التحقق من اتساق ثبات أداة الدراسة، ثم في الأخير سيتم تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض الموضوعة للدراسة ككل عن طريق إستعمال برنامج 23spss .

المطلب الأول: منهجية الدراسة

منهجية الدراسة هي عبارة عن مجموعة الخطوات التي يتبع الباحث مسارها، ليصل في الأخير إلى مجموعة من نتائج تتعلق بالموضوع محل البحث والدراسة،كما يعتبر أنه الطريقة والأسلوب المنظم الذي يسخر بكل محتوياته لحل معظلة الدراسة، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية، وحيث أن الطالبة على دراية بأبعاد الظاهرة المدروسة من خلال الإطلاع على الدراسات التي تناولت الموضوع ،تسعى إلى الوصول إلى المعرفة الدقيقة والمفصلة حول "**إدارة التغيير ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة**

[1] المعلومات المقدمة من طرف المساعدين القانونيين في المؤسسة.

الاقتصادية" دراسة على العاملين بالمؤسسة العمومية الاقتصادية للمضخات والصمامات والمسبك والصيانة وحدة الصمامات البرواقية (Poval) بوفال"، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفي البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة الكتب والمجلات،وغيرها من الموارد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، فإن الطالبة ستعتمد على هذا المنهج بغية الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة المدروسة،كما وأنه تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

أ. أدوات الدراسة:

بالاعتماد على بعض الدراسات والمراجع ، تم تصميم استبيان(الملحق رقم1) بهدف جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتمّ عرضها على المشرف، وعلى مجموعة من الأساتذة المحكمين في الجامعة وبعد إجراء التّعديلات المقترحة، تم توزيعها على عينة الدراسة من بعض الإطارات ورؤساء المصالح،و رؤساء الأقسام، والتقنيون، ومساعدين قانونيين،والإداريين(سكريتاريا)، وقد تم توزيع 78 استبانة من قبل الطالبة على أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 70 استبانة، أي بنسبة 87.5%، وتم استبعاد 25 استبانة لعدم استكمالها، حيث جرى فعليا تحليل 45 استبيان.

وتشتمل أداة الدراسة على الجزئيين المواليين:

- **الجزء الأول**: يتعلق بالخصائص العامة لأفراد العينة من حيث المعلومات الشخصية الموالية:

(الجنس، العمر، المستوى التعليمي،سنوات الخبرة،مستوى الوظيفة).

- **الجزء الثاني**: يتعلق هذا الجزء بقياس اتجاه الوحدة نحو مدى تبنيها لعمليتي للتغيير في ظل الالتزام التنظيمي ، حيث تضمنت أداة الدراسة **47** فقرة على مقياس ليكرت الخماسي وهي:غير موافق بشدة، غير موافق ، محايد ،موافق، موافق بشدة. وتمثل تلك الفقرات بعدين وهما:

* **المحور الأول**: مدى توفر الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوحدة،(الفقرات من 1إلى 18)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (غير موافق بشدة، غير موافق ، محايد ،موافق، موافق بشدة).

وقد اشتمل المتغير التابع على الأبعاد، وعدد الفقرات كما يأتي:

أبعاد الالتزام التنظيمي	الثقة في الإدارة	الدافعية والرغبة في العمل	الإيمان بالمؤسسة	الروح المعنوية	دوران العمل	الغياب والتأخر
عدد الفقرات	3	3	3	3	3	3

* **المحور الثاني:** مدى تقبل العاملين في الوحدة للتغيير، (الفقرات من 19إلى 47)، وتقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (غير موافق بشدة، غير موافق ، محايد ،موافق، موافق بشدة). وقد اشتمل المتغير المستقل على الأبعاد، وعدد الفقرات كما يأتي:

أبعاد إدارة التغيير	الثقافة التنظيمية	الهيكل التنظيمي	التكنولوجيا	النمط القيادي	الأنظمة و إجراءات العمل	المجال الإنساني(الموارد البشرية)
عدد الفقرات	4	5	5	5	5	5

تم الاعتماد في هذه الدّراسة علىمقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمّ إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-1): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

ب/ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق اهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social (SPSS) Science، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ✓ تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.
- ✓ حساب معامل الارتباط **Spearman** لأن المتغيرات ترتيبية.
- ✓ معامل ألفا كرونباخ: وذلك بغية تقدير ثبات الدّراسة.
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (**1-Sample K-S**)).
- ✓ تحليل التباين لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة.
- ✓ تحليل الانحدار البسيط لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثاني:اتساق وثبات أداة الدراسة

يعتبر الاستبيان أداة من أدوات القياس و التي على أساس نتائجها يمكن إتخاذ القرارات الهامة،و عليه فهناك من الجوانب التي تبين جودة الإستبانة من:نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي،و الاتساق الداخلي لأداة الدراسة،و ثبات أداة الدراسة،و هذا ما سوف يجمل في هذا المطلب.

أولا:اختبار التوزيع الطبيعي:

تم إستخدام اختبار(**Kolmogorov-smirnov**)، لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-2): اختبارالتوزيع الطبيعي(اختباركولمجروف – سمنروف)

	Kolmogorov-smirnov		Shapiro- wlik	
	قيمة Z	Sig	قيمة Z	Sig
الالتزام التنظيمي	0.073	0.200	0.976	0.460
التغيير التنظيمي	0.067	0.200	0.988	0.918

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (3-2) أن القيمة الإحتمالية (**Sig**) لمجالات الدّراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي ،حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

ثانيا :الإتساق الداخلي لأداة الدّراسة :

تعتبر الإستبانة أداة من أدوات القياس والّتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة، وعليه فجودة الإستبانة تعتبر الأساس لتحقيق نتائج موثوق فيها .هناك العديد من الخصائص التي تميزّ جودة الإستبانة منها:

أ .**الصدق** :يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله؛ بمعنى صدق نتائجها وتفسيراتها .[1] وفي دراستنا اعتمد على نوعين من الصّدق:

1- الصدق الظاهري :قبل توزيع الاستبيان عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من **05** محكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية (أنظر الملحق رقم(2)، من أجل التأكد من صحّة العبارات وطريقة صياغتها ومدى ملاءمتها ومدى كفاية العبارات لتغطية المحور، حيث أشاروا بحذف بعض العبارات المتكررة أو غير الدالة وإضافة بعض العبارات ذات دلالة أكبر، وبناءا على ردودهم قامت الطالبة بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتهاالنّهائية ليتّم تطبيقها على مجتمع الدّراسة (أنظر ملحق رقم 3).

2- صدق المقياس:

***الاتساق الداخلي** :يشير إلى مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الّذي تنتمي إليه، وهذا من خلال مقياس **Spearman** لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلّية للمجال التّابعة له على النّحو الآتي:

الاتساق الداخلي للمحور الأول: الالتزام التنظيمي

توضح الجداول رقم (**3-3**)، (**3-4**)، (**3-5**)، (**3-6**)، (**3-7**)، (**3-8**) الاتساق الداخلي لكل بعد (من المجال الأول) والدرجة الكلية لهذا البعد

- يبيّن الجدول رقم (3-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد (مدى توافر عنصر الثقة في الإدارة) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباطالمبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha<=0.05$) لأنّ القيمة الاحتمالية من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

[1] حمزة محمد دودين،**التّحليل الإحصائي المتقدّم للبيانات باستخدام spss** ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010،ص 227.

جدول رقم (3-3): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الثقة في الإدارة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتـــوى الفقـرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	معظم القرارات التي تتخذها المؤسسة تستهدف مصلحة موظفيها.	0.943**	0.000
2	تسعى المؤسسة إلى كسب ثقة موظفيها بشكل مستمر.	0.851**	0.000
3	تؤدي ثقتي في إدارة المؤسسة إلى نتائج ايجابية تؤثر على أدائي.	0.657**	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامجspss .

- يبيّن الجدول رقم (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد (مدى توافر عنصر الدافعية والرغبة في العمل) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباطبين كل فقرة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha<=0.05$) لأنّ القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3-4): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الدافعية والرغبة في العمل والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتـــوى الفقـرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	إذا عرض علي العمل في مكان آخر بأجر أعلى أقرر فورا ترك العمل.	0.599**	0.000
2	يُعدّ عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت علي.	0.734**	0.000
3	أقبل أي عمل أكلف به من أجل الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة.	0.755**	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامجspss

يبيّن الجدول رقم (3-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد (مدى توافر عنصر الايمان بالمؤسسة) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباطبين كل فقرة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha<=0.05$) لأنّ القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–5): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الإيمان بالمؤسسة والدرجة الكلية لهذا البعد:

الرقم	محتـــوى الفقـرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة.	0.846**	0.000
2	يوجد توافق كبير بين القيم التي أؤمن بها وقيم العمل في المؤسسة.	0.726**	0.000
3	تهمني سمعة ومستقبل المؤسسة التي اعمل فيها.	0.674**	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر :من إعداد الباحثة اعتمادا على البرنامجspss

- يبيّن الجدول رقم (3–6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد (مدى توافر الروح المعنوية) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط بين كلّ فقرة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha <= 0.05$) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحةللتّحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–6): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الروح المعنوية والدرجة الكلية لهذا البعد:

الرقم	محتـــوى الفقـرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تهتم المؤسسة التي اعمل فيها بالتحفيز المعنوي للعاملين أكثر من التحفيز المادي للعاملين.	0.738**	0.000
2	يشارك العاملون في عملية اتخاذ القرارات.	0.896**	0.000
3	هناك رضا عن بيئة العمل في المؤسسة.	0.841**	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامجspss

- يبيّن الجدول رقم (3–7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد (دوران العمل) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط بين كلّ فقرة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha <= 0.05$) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحةللتّحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–7): معامل الإرتباط Spearman بيركل ّ فقرة من فقرات بعد دوران العمل والدرجة الكلية لهذا البعد:

الرقم	محتـــوى الفـقـرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أجد أبسط الحجج لتديم استقالتي.	0.610**	0.000
2	أبحث عن عمل في مؤسسة أخرى.	0.753**	0.000
3	تعرضي لأي ظرف طارئ قد يدفعني إلى ترك العمل.	0.831**	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر :من إعداد الباحثة اعتمادا على البرنامجspss

- يبيّن الجدول رقم (3–8) معامل الارتباط بيركل ّ فقرة من فقرات البعد (الغياب والتأخير) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباطلبيّ نة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha<=0.05$)،لأنّ القيمة الاحتمالية أقّل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد السادس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليكل ّ فقرات هذا البعد صالحةللتّحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–8): معامل الإرتباط Spearman بيركل ّ فقرة من فقرات بعد الغياب والتأخير والدرجة الكلية لهذا البعد:

الرقم	محتـــوى الفـقـرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أصل إلى عملي في الوقت المحدد.	0.713**	0.000
2	عندما أتغيب عن عملي فإنني أشتاق إليه.	0.829**	0.000
3	أواظب و لا أتغيب عن العمل بدون عذر أو مبرر.	0.745**	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامجspss

- **الاتساق الداخلي للمجال الثاني: إدارة التغيير التنظيمي**

توضح الجداول رقم (**3–9**)، (**3–10**)، (**3–11**)،(**3–12**)،(**3–13**)،(**3–14**) الاتساق الداخلي لكل بعد (من المجال الثاني) والدرجة الكلية لهذا البعد

- يبيّن الجدول رقم (3–9) معامل الارتباط بيركل ّ فقرة من فقرات البعد (الثقافة التنظيمية) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباطلبيّ نة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha<=0.05$) لأنّ القيمة الاحتمالية

أقّل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليكل ّ فقرات هذا البعد صالحةللتّحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–9): معامل الارتباط Spearman بيركل ّ فقرة من فقرات بعد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد:

الرقم	محتــوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تناسب القواعد والتعليمات المطبقة مع متطلبات التطوير.	0.780**	0.000
2	الأعراف السائدة بين العاملين تسعى إلى التكيف مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل.	0.905**	0.000
3	الأعراف السائدة تساعد العاملين على زيادة التعاون بين العاملين.	0.781**	0.000
4	تعمل القواعد الإدارية على سهولة انجاز الأعمال في المؤسسة.	0.865**	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 =α **المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامجspss

- يبيّن الجدول رقم (3–10) معامل الارتباط بين كّل فقرة من فقرات بعد (الهيكل التنظيمي) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباطلبيّ نة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقّل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليكل ّ فقرات هذا البعد صالحةللتّحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–10): معامل الارتباط Spearman بيركل ّ فقرة من فقرات بعد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لهذا البعد:

الرقم	محتــوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يعكس الهيكل التنظيمي الحالي الاختصاصات الوظيفية بشكل جيد.	0.880**	0.000
2	يوجد وضوح في السلطات والصلاحيات الممنوحة للعاملين.	0.817**	0.000
3	هناك تنسيق وتكامل بين الوظائف وفقا للهيكل المتبع.	0.787**	0.000
4	يدعم الهيكل التنظيمي القائم تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.	0.822**	0.000
5	يتم استحداث وحدات إدارية لمواكبة التغيرات الجديدة	0.739**	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01α **المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامجspss

- يبيّن الجدول رقم (3-11) معامل الارتباط بين كّل فقرة من فقرات بعد (التكنولوجيا) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباطلبيّ نة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقّل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كّل فقرات هذا البعد صالحةللتّحليل بدون حذف.

جدول رقم (3-11): معامل الارتباط Spearman بيركل ّ فقرة من فقرات بعد التكنولوجيا والدرجة الكلية لهذا البعد:

الرقم	محتـــوى الفـقـرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تسهل التكنولوجيا الحالية من عملية الاتصال والتواصل بين العاملين.	0.920**	0.000
2	التكنولوجيا المستخدمة حاليا في المؤسسة سهلة الاستخدام.	0.710**	0.000
3	تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات الحاصلة في المجال التكنولوجي.	0.911**	0.000
4	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الجديدة.	0.862**	0.000
5	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في تحسين أداء المؤسسة.	0.841**	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α= 0.01 **المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامجspss

- يبيّن الجدول رقم (3-12) معامل الارتباط بين كّل فقرة من فقرات البعد (النمط القيادي) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباطلبيّ نة دالة عند مستوى دلالة(α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتماليّة أقّل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابعصادقة لما وضعت لقياسه إلا أنه هناك عبارتان سيتم إلغائها من التحليل والمتمثلة في العبارتين رقم 01 و 02 لأنهما غير دالتين إحصائيا.

جدول رقم (3–12): معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد النمط القيادي والدرجة الكلية لهذا البعد:

الرقم	محتــوى الفـقـرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	لا تعزز القيادة الحالية قيم التغيير وتطوير مهارات العاملين.	0.177	0.000
2	لا يتوفر لدى القيادة خبرة كافية تساعد على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة.	0.148	0.000
3	توفر القيادة القدر الكافي من الحرية لممارسة المهام و الأنشطة للعاملين.	0.761**	0.000
4	تتبع القيادة مع العاملين أسلوب الإقناع والتحاور.	0.658**	0.000
5	تستخدم القيادة التفكير ألابتكاري لاقتراح الحلول واتخاذ القرار المناسب مع العاملين.	0.744**	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α= 0.01 **المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامجspss

- يبيّن الجدول رقم (3–13) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد (الأنظمة وإجراءات العمل) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباطلبيّ نة دالة عند مستوى دلالة(α<=0.05)لأنّ القيمة الاحتمالأقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (3–13): معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد الأنظمة وإجراءات العمل والدرجة الكلية لهذا البعد:

الرقم	محتــوى الفـقـرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الانتماء للمؤسسة.	0.863**	0.000
2	تقوم الإدارة بتزويد العاملين بقوانين العمل.	0.746**	0.000
3	تسهل الأنظمة الإدارية الحالية عملية إحداث التغيير المطلوبة.	0.812**	0.000
4	تحرص إدارة المؤسسة على توضيح أسباب وأهداف ومراحل عملية التغيير للعاملين.	0.815**	0.000
5	تنظيم العمل السائد في المؤسسة يسمح بتبادل الخبرات.	0.726**	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α= 0.01 **المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامجspss

يبيّن الجدول رقم (3-14) معامل الارتباط بين كّل فقرة من فقرات بعد[المجال الإنساني(الموارد البشرية)] والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباطلبيّ نة دالة عند مستوى دلالة(α<=0.05)، لأنّ القيمة الاحتماليّة لكّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد السادس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحةللتّحليل بدون حذف.

جدول رقم (3-14): معامل الارتباط Spearman بيكلّ فقرة من فقرات بعد المجال الإنساني (الموارد البشرية) والدرجة الكلية لهذا البعد:

الرقم	محتــوى الفقـرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	مهارات العاملين تتناسب مع طبيعة المهام الموكلة إليهم.	0.761**	0.000
2	تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات العاملين لتحقيق أهدافها.	0.752**	0.000
3	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على برامج التغيير.	0.832**	0.000
4	تؤدي البرامج التدريبية الى التغيير في سلوك العاملين.	0.726**	0.000
5	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشكل مستمر.	0.792**	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α= 0.01 **المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامجspss

ثالثا :ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذاتمّ استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف .وقامت الطالبة بتطبيق مقياس (**Cronbach Alpha Ceofficient**) لغرضالتّحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد الدراسة، والجدول الآتي يوضح معاملات(**Cronbach Alpha**) لكل من:المحور الأول:(الالتزام التنظيمي) ،المحور الثاني:(إدارة التغيير) .

الجدول رقم(3-15) : معاملات الثبات لكل مجال(طريقة ألفا كرونباخ):

المحور	معامل ألفا كرونباخ
الالتزام التنظيمي	0.847
إدارة التغيير	0.928
الإستبانة ككل	0.947

المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامجspss .

المطلب الثالث:الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة من خلال بعدين أساسيين هما: الخصائص الشخصية والوظيفية، وتمّ الإستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التّكرارات والنّسب المئوية.

أولا :الخصائص الشخصية : تتمثل هذه الخصائص في الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي،و سنوات الخبرة، ونوع الوظيفة حيث بعد تفريغ الاستمارات توصلنا إلى النّتائج الآتية:

1. توزيع أفراد الدّراسة حسب الجنس:

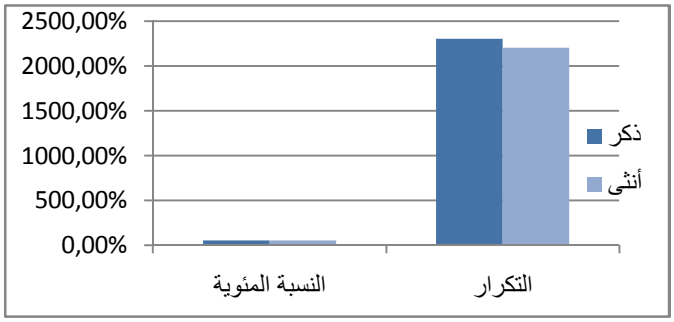
يمثل الجدول رقم (3-16) والشكل رقم (3-4) تلخيص النّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (3-16):توزيع أفراد الدّراسة حسب الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	%
1	الجنس	ذكر	23	51,1%
		أنثى	22	48,9%

المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامجspss .

الشكل رقم (3-4):توزيع أفراد الدّراسة حسب الجنس



المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامجspss .

من الجدول رقم (3-16) والشكل رقم (3-4) أعلاه، نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ 2،2% وهذه النسبة لا تدل على تفاوت كبير بين عينة الدراسة فيما يخص الجنس، حيث أن 23 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 45 فرد هم ذكور بنسبة تقدر بـ (51,1%) وهي الفئة الأكبر، في حين أن 22 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (48,9%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة .

2. توزيع أفراد الدّراسة حسب العمر:

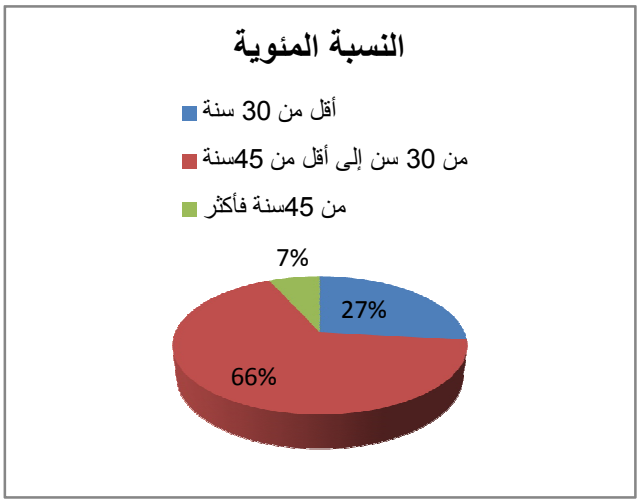
يمثل الجدول رقم (3-17) والشكل رقم (3-5) تلخيص النّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (3-17):توزيع أفراد الدّراسة حسب العمر

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	%
2	العمر	أقل من 30 سنة	12	26,7%
		من 30 سنة إلى أقل من 45سنة	30	66,7%
		من 45سنة فأكثر	03	6,7%

المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامجspss .

الشكل رقم (3-5):توزيع أفراد الدّراسة حسب العمر



المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامجspss .

من الجدول والشكل أعلاه ، نلاحظ أن الفئة العمرية [من 30 سن إلى أقل من 45سنة] قد تحصلت على المرتبة الأولى بتكرار(30) وبنسبة (66,7%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم تليها الفئة العمرية [أقل من 30 سنة] بتكرار(12) وبنسبة مئوية تقدر بـ (26,7%). أما الفئة الباقية[من 45سنة فأكثر] فقد بلغت النسبة 6,7% و بتكرار03.

3 .توزيع أفراد الدّراسة حسب المستوى التعليمي:

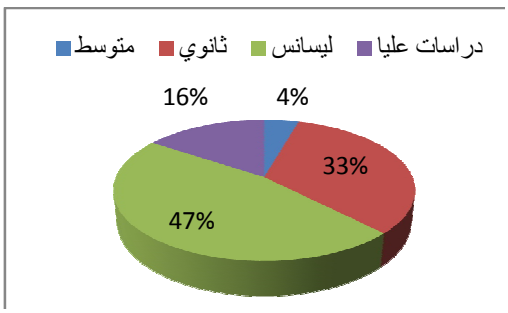
يمثل الجدول رقم (3-18) والشكل رقم (3-6) تلخيصاللنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (3-18):توزيع أفراد الدّراسة حسب المستوى التعليمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	%
3	المستوى التعليمي	متوسط	02	4,4%
		ثانوي	15	33,3%
		ليسانس	21	46,7%
		دراسات عليا	7	15,6%

المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامجspss .

الشكل رقم (3-6):توزيع أفراد الدّراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامجspss .

يتضح من الجدول أعلاه، أن أكثر المؤهلات المتوفرة في عينة الدراسة هو المستوى الجامعي(ليسانس) بنسبة تقدر بـ 46,7% و تكرار21من إجمالي مفردات عينة الدراسة ، ثم يليها المستوى الثانوي بنسبة 33,3%،في حين تحصل مستوى الدراسات العليا نسبة 15,6% و بتكرار بلغ 15من إجمالي مفردات عينة الدراسة ،ثم يليه المستوى المتوسط الذي تعد نسبته منخفضة مقارنة مع المستويات الأخرى بنسبة 4,4% و تكرار بلغ 02 من مجموع عينة الدراسة و نلاحظ أن أكبر نسبة هي 46,7% المتعلقة بالجامعيين مما يدل على أن الفرع يلجأ إلى توظيف يد عاملة ذات مستوى تعليمي جيد.

ثانيا: الخصائص الوظيفي:

1. توزيع أفراد الدّراسة حسب سنوات الخبرة:

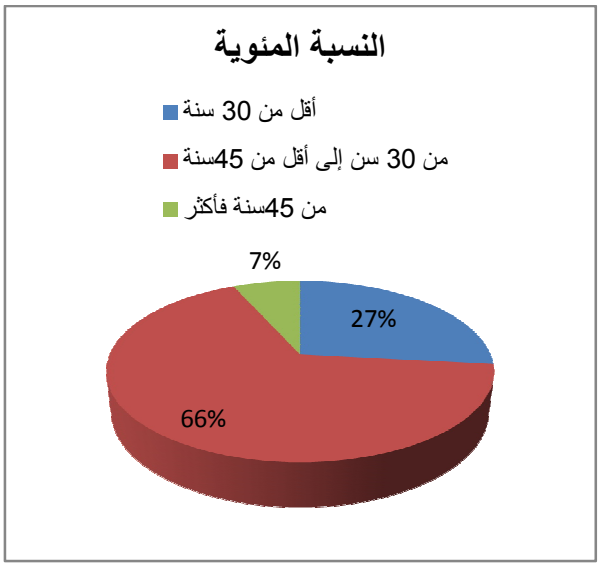
يمثل الجدول رقم (3-19) والشكل رقم (3-7) تلخيصاللنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة.

جدول رقم (3-19):توزيع أفراد الدّراسة حسب سنوات الخبرة:

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	%
4	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات.	11	24,4 %
		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	19	42,2 %
		من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنوات	11	24,4 %
		من 20 سنة فأكثر.	4	8,9 %

المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامجspss .

الشكل رقم (3-7):توزيع أفراد الدّراسة حسب سنوات الخبرة:



المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامجspss .

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن 19 مفردة من الذين أجريت عليهم الدراسة من إجمالي مفردات العينة عدد سنوات خبرتهم في العمل تتراوح ما بين من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بسنية تقدر بـ (42,2%) ، في حين أن 11 مفردة من إجمالي العينة لديهم خبرة تتراوح ما بين أقل من 5 سنوات.بنسبة تقدر بـ 24,4%.و هي متساوية مع فئة من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنوات في النسبة و التكرار بينما النسبة الأخيرة من 20 سنة فأكثر بتكرار بلغ4.

2. توزيع أفراد الدّراسة حسب مستوى الوظيفة:

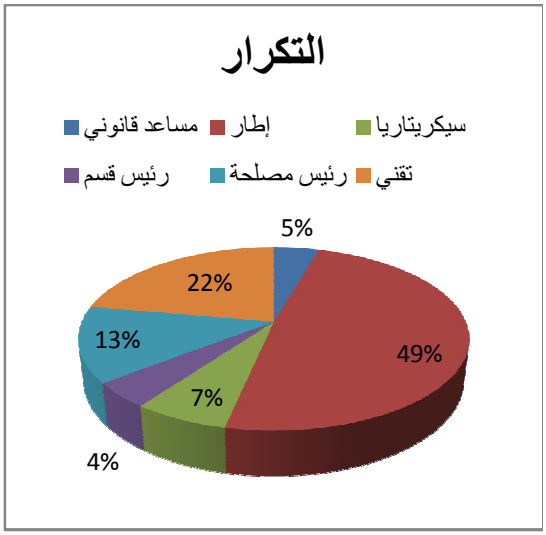
يمثل الجدول رقم (**3–20**) والشكل رقم (3–8) تلخيصاللنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب مستوى الوظيفة:

جدول رقم (3–20):توزيع أفراد الدّراسة حسب مستوى الوظيفة:

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	%
5	**مستوى الوظيفة**	مساعد قانوني	02	4,4
		إطار	22	48,9
		سيكريتاريا	03	6,7
		رئيس قسم	02	4,4
		رئيس مصلحة	06	13,3
		تقني	10	22,2

المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامجspss .

الشكل رقم (3–8):توزيع أفراد الدّراسة حسب مستوى الوظيفة



المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامجspss .

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن (22) مفردة من الذين أجريت عليهم الدراسة من إجمالي مفردات العينة يشغلون وظائف هامة تتمثل في الإطارات بكل أنواعها بنسبة تقدر بـ (48,9%) ، في حين أن 10 مفردة من إجمالي العينة يشغلون وظائف هامة تتمثل في تقني.بنسبة تقدر بـ 22,2%.بينما مستوى الوظيفة الثالث و المتمثل في رئيس مصلحة بنسبة 13,3% فهي نسبة معتبرة ، ثم تليهم باقي الوظائف من رئيس قسم إلى سيكريتاريا فمساعدين قانونيين فهي تمثل نسب وتقدر بـ 4,4%،6,7%،4%،4% و هي على التوالي.

المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض

سيتم في هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين، سنتناول في المطلب الأول تفسير مجالات الدراسة، واختبار العلاقات بين متغيرات الدّراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات المعلمية.

المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة.

في هذا الإطار سيتّم دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (**One Sample Test**)، وتكون الفقرة ايجابية، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، أو مستوى الدلالة أقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لايوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684) أو مستوى الدلالة أكبر من (0.05) والوزن النسبي أقل من 60%.

أولا:تحليل فقرات المجال الأول:الالتزام التنظيمي:

تجدر الإشارة إلى أنه تم استخدام اختبار Tللعينة الواحدة حسب كل فقرة و حسب كل بعد وتحليلها يكون مبين في الجداول الأتية:

أ)تحليل فقرات البعد الأول:الثقة في الإدارة:

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الثقة في الإدارة:

جدول رقم (3-21):نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الثقة في الإدارة:

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	Sig	الترتيب
01	معظم القرارات التي تتخذها المؤسسة تستهدف مصلحة موظفيها.	3.13	1.307	62.60	0.684	0.497	2
02	تسعى المؤسسة إلى كسب ثقة موظفيها بشكل مستمر.	2.98	1.215	59.60	-0.123	0.903	3
03	تؤدي ثقتي في إدارة المؤسسة إلى نتائج ايجابية تؤثر على أدائي.	3.22	1.116	74.40	1.297	0.208	1
جميع فقرات البعد الاول		3.111	3.067	62.22	13.850	0.000	/

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول (الثقة في الادارة) تساوي **3.111**، والوزن النسبي مقبول ويساوي **62.22%** وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**13.850**) وهي أكبر من قيمة من t الجدولية والتي تساوي (1.684) ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة إلى أن مؤسسة " بوفال" تحاول كسب ثقة عامليها من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والعدالة في التعامل مع موظفيها

ب)تحليل فقرات البعد الثاني: الدافعية و الرغبة في العمل:

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الدافعية والرغبة في العمل

جدول رقم (3-22):نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الدافعية والرغبة في العمل:

	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	Sig	الترتيب
01	إذا عرض علي العمل في مكان آخر بأجر أعلى أقرر فورا ترك العمل.	2.09	1.04	41.80	-5.535	0.000	3
02	يُعدّ عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت علي.	2.64	1.026	52.80	-2.325	0.025	1
03	أقبل أي عمل أكلف به من أجل الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة.	2.64	1.131	52.80	-2.108	0.041	2
جميع فقرات البعد الثاني		2.459	2.228	49.18	13.176	0.000	/

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (الدافعية والرغبة في العمل) تساوي 2.459، والوزن النسبي ويساوي **49.18%** وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**13.176**) وهي أكبر من قيمة من t الجدولية والتي تساوي (1.684) ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على أن الدافعية والرغبة في العمل تحتاج إلى التطوير حتى يساهم الأفراد في مؤسسة "بوفال" في تحقيق أهداف المؤسسة.

ت)تحليل فقرات البعد الثالث: الإيمان بالمؤسسة:

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الإيمان بالمؤسسة.

جدول رقم (3-23):نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الإيمان بالمؤسسة:

	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	Sig	الترتيب
01	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة.	2.91	1.203	58.20	-0.496	0.623	2
02	يوجد توافق كبير بين القيم التي أؤمن بها وقيم العمل في المؤسسة.	2.44	0.667	48.80	-3.855	0.000	3
03	تهمني سمعة ومستقبل المؤسسة التي اعمل فيها.	3.33	1.297	66.60	1.724	0.292	1
جميع فقرات البعد الثالث		2.896	2.678	57.92	14.248	0.000	/

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث (الايمان بالمؤسسة) تساوي **2.896**، والوزن النسبي ويساوي **57.92%** وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**15.248**) وهي أكبر من قيمة من t الجدولية والتي تساوي (1.684) ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة إلى أن مناخ العمل في المؤسسة غير مستقر بسبب دوران العمل وكثرة حركة التنقلات مما يشعر العامل بعدم الاستقرار الوظيفي.

ث)تحليل فقرات البعد الرابع: الروح المعنوية:

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الروح المعنوية

جدول رقم (3-24):نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الروح المعنوية:

	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	Sig	الترتيب
01	تهتم المؤسسة التي اعمل فيها بالتحفيز المعنوي للعاملين أكثر من التحفيز المادي للعاملين.	2.58	1.158	51.60	-2.446	0.018	3
02	يشارك العاملون في عملية اتخاذ القرارات.	2.64	1.228	52.80	-1.943	0.058	1
03	هناك رضا عن بيئة العمل في المؤسسة.	2.60	1.176	52.00	-2.283	0.027	2
جميع فقرات البعد الرابع		2.407	3.002	48.14	10.755	0.000	/

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الرابع مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع (الروح المعنوية) تساوي **2.407**، والوزن النسبي ويساوي **48.14%** وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**10.755**) وهي أكبر من قيمة من t الجدولية والتي تساوي (1.684) ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة إلى ضعف التحفيز المادي والمعنوي بسبب ضعف عملية الاتصال بين الإدارة والعاملين.

ج)تحليل فقرات البعد الخامس: دوران العمل

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر دوران العمل:

جدول رقم (3-25):نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر دوران العمل:

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	Sig	الترتيب
01	أجد أبسط الحجج لتديم استقالتي.	2.76	1.131	55.20	-1.449	0.154	3
02	أبحث عن عمل في مؤسسة أخرى.	3.71	1.100	74.20	4.366	0.000	1
03	تعرضي لأي ظرف طارئ قد يدفعني إلى ترك العمل.	3.24	1.317	64.80	1.245	0.220	2
جميع فقرات البعد الخامس		3.237	2.743	64.74	16.408	0.000	/

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الخامس مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الخامس (دوران العمل) تساوي **3.237**، والوزن النسبي ويساوي **64.74%** وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**16.408**) وهي أكبر من قيمة من t الجدولية والتي تساوي (1.684) ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة إلى رغبة الأفراد في البقاء في مؤسستهم لأنّ مغادرة مكان العمل سيكلفهم تكاليف إضافية.

ح)تحليل فقرات البعد السادس: الغياب والتأخير:

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الغياب والتأخير

جدول رقم (3-26):نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الغياب والتأخير:

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	Sig	الترتيب
01	أصل إلى عملي في الوقت المحدد.	4.04	1.065	80.80	6.578	0.000	1
02	عندما أتغيب عن عملي فإنني أشتاق إليه.	2.76	1.090	55.20	-1.504	0.140	3
03	أواظب و لا أتغيب عن العمل بدون عذر أو مبرر.	3.47	1.198	69.40	2.612	0.12	2
جميع فقرات البعد السادس		3.422	2.597	68.44	18.769	0.000	/

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد السادس مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد السادس (دوران العمل) تساوي **3.422**، والوزن النسبي ويساوي **68.44%** وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**18.769**) وهي أكبر من قيمة من t الجدولية والتي تساوي (1.684) ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على انخفاض نسب الغياب والتأخير بسبب احترام العاملين للعمل الذي يقومون به والتزامهم بذلك هو التزام أخلاقي.

ثانيا :تحليل فقرات المجال الثاني:إدارة التغيير:

أ)تحليل فقرات البعد الأول:الثقافة التنظيمية:

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الثقافة التنظيمية

جدول رقم (3-27):نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الثقافة التنظيمية:

	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	Sig	الترتيب
01	تناسب القواعد والتعليمات المطبقة مع متطلبات التطوير.	2.93	1.214	58.60	-0.369	0.714	3
02	الأعراف السائدة بين العاملين تسعى إلى التكيف مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل.	2.91	1.083	58.20	-0.550	0.580	4
03	الأعراف السائدة تساعد العاملين على زيادة التعاون بين العاملين.	2.96	1.127	59.20	-0.264	0.793	2
04	تعمل القواعد الإدارية على سهولة انجاز الأعمال في المؤسسة.	2.96	1.086	59.20	-0.274	0.785	1
جميع فقرات البعد الاول		2.938	3.820	58.76	15.372	0.000	/

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول (الثقافة التنظيمية) تساوي **2.938**، والوزن النسبي ويساوي **58.76%** وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي

(**15.372**) وهي أكبر من قيمة من t الجدولية والتي تساوي (1.684) ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة لا تحاول تغيير ثقافتها باتجاه التغيرات الحاصلة في بيئتها بسبب مقاومة التغيير ونقص الوعي لدى عامليها بأهمية التغيير.

ب)تحليل فقرات البعد الثاني:الهيكل التنظيمي:

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (3–28):نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الهيكل التنظيمي:

	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	Sig	الترتيب
01	يعكس الهيكل التنظيمي الحالي الاختصاصات الوظيفية بشكل جيد.	2.84	1.224	56.80	15.590	0.000	2
02	يوجد وضوح في السلطات والصلاحيات الممنوحة للعاملين.	2.69	1.240	53.80	14.548	0.000	4
03	هناك تنسيق وتكامل بين الوظائف وفقا للهيكل المتبع.	3.02	1.196	60.40	16.946	0.000	1
04	يدعم الهيكل التنظيمي القائم تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.	2.69	1.062	53.80	16.981	0.000	3
05	يتم استحداث وحدات إدارية لمواكبة التغيرات الجديدة	2.62	1.051	52.40	16.741	0.000	5
جميع فقرات البعد الثاني		2.773	4.798	55.26	19.385	0.00	/

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (الهيكل التنظيمي) تساوي **2.773**، والوزن النسبي ويساوي **55.26%** وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**19.385**) وهي أكبر من قيمة من t الجدولية والتي تساوي (1.684) ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة إلى عدم مرونة الهيكل التنظيمي بسبب عدم وجود متخصصين في الهياكل التنظيمية متناسبة مع متطلبات العمل في ظل متغيرات البيئة الخارجية المتسارعة.

ت)تحليل فقرات البعد الثالث :التكنولوجيا:

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (3-29):نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر التكنولوجيا:

	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	Sig	الترتيب
01	تسهل التكنولوجيا الحالية من عملية الاتصال والتواصل بين العاملين.	3.13	1.307	62.60	0.684	0.497	2
02	التكنولوجيا المستخدمة حاليا في المؤسسة سهلة الاستخدام.	3.20	1.120	64.00	1.198	0.237	1
03	تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات الحاصلة في المجال التكنولوجي.	2.84	1.107	56.80	-0.943	0.351	3
04	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الجديدة.	2.62	1.154	52.40	-2.146	0.033	5
05	توجد عمليات تطوير للتكنولوجيا المستخدمة في تحسين أداء المؤسسة.	2.67	1.108	53.40	-2.018	0.050	4
جميع فقرات البعد الثالث		2.889	4.993	57.78	15.404	0.00	/

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث (التكنولوجيا) تساوي **2.889**، والوزن النسبي ويساوي **57.78%** وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**15.404**) وهي أكبر من قيمة من t الجدولية والتي تساوي (1.684) ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة لا تهتم كثيرا بتطوير البرامج والشبكات المحوسبة، وكذا نقص اليد العاملة المؤهلة في هذا المجال من وجهة نظر موظفي مؤسسة "بوفال"

ث)تحليل فقرات البعد الرابع:النمط القيادي:

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر النمط القيادي

جدول رقم (3-30):نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر النمط القيادي:

	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	Sig	الترتيب
01	توفر القيادة القدر الكافي من الحرية لممارسة المهام و الأنشطة للعاملين.	2.67	1.148	53.40	1.948	0.058	3
02	تتبع القيادة مع العاملين أسلوب الإقناع والتحاور.	2.53	1.186	50.6	-13.626	0.000	1
03	تستخدم القيادة التفكير ألابتكاري لاقتراح الحلول واتخاذ القرار المناسب مع العاملين.	2.76	1.151	55.20	-1.424	0.61	2
جميع فقرات البعد الرابع		2.318	4.320	46.36	14.621	0.00	/

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الرابع مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع (النمط القيادي) تساوي **2.889**، والوزن النسبي ويساوي **57.78%** وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**15.404**) وهي أكبر من قيمة من t الجدولية والتي تساوي (1.684) ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05).

ج)تحليل فقرات البعد الخامس:الأنظمة وإجراءات العمل:

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الأنظمة وإجراءات العمل:

جدول رقم (3-31):نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الأنظمة وإجراءات العمل:

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	Sig	الترتيب
01	تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الانتماء للمؤسسة.	2.91	1.203	58.20	-0.496	0.623	2
02	تقوم الإدارة بتزويد العاملين بقوانين العمل.	2.93	1.156	58.60	-0.387	0.701	1
03	تسهل الأنظمة الإدارية الحالية عملية إحداث التغيير المطلوبة.	2.67	1.066	53.40	-2.098	0.042	5
04	تحرص إدارة المؤسسة على توضيح أسباب وأهداف ومراحل عملية التغيير للعاملين.	2.73	1.136	54.60	-1.574	0.123	3
05	تنظيم العمل السائد في المؤسسة يسمح بتبادل الخبرات.	2.69	1.184	53.80	-1.763	0.08	4
جميع فقرات البعد الخامس		2.786	4.589	55.72	15.981	0.00	/

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الخامس مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الخامس (الأنظمة واجراءات العمل) تساوي **2.786**، والوزن النسبي ويساوي **55.72%** وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**15.981**) وهي أكبر من قيمة من t الجدولية والتي تساوي (1.684) ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة إلى أن اجراءات العمل المعتمدة من قبل المؤسسة لا تعزز الالتزام بسبب التعقيدات والبروقراطية وانخفاض مستوى التفويض.

ح)تحليل فقرات البعد السادس:المجال الإنساني(الموارد البشرية):

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر المجال الإنساني(الموارد البشرية):

جدول رقم (3-32):نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر المجال الإنساني(الموارد البشرية):

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	Sig	الترتيب
01	مهارات العاملين تتناسب مع طبيعة المهام الموكلة إليهم.	2.89	1.265	57.80	-0.589	0.559	2
02	تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات العاملين	2.84	1.127	56.80	-0.926	0.360	4
03	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على برامج التغيير.	2.91	1.145	58.20	-0.521	0.605	1
04	تؤدي البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك العاملين.	2.87	1.036	57.40	-0.864	0.393	3
05	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي بشكل مستمر.	2.67	1.044	53.40	-2.141	0.038	5
جميع فقرات المجال السادس		2.835	4.478	56.7	16.74	0.00	/

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد السادس مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد السادس (الموارد البشرية) تساوي **2.835**، والوزن النسبي ويساوي **56.7%** وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**16.74**) وهي أكبر من قيمة من t الجدولية والتي تساوي (1.684) ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة لا تقدر الجهد المبذول من قبل عامليها، وهذا راجع إلى اهمال دور العاملين في إنجاح عملية التغيير التي تحدث في المؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار فروض الدراسة بين إدارة التغيير والالتزام التنظيمي:

في هذا المطلب سنحاول إختبار العلاقة بين إدارة التغيير والالتزام التنظيمي بإستخدام معامل الإرتباط **Spearman** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، ضف إلى ذلك استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر إدارة التغيير على تحقيق الالتزام التنظيمي لمؤسسة" بوفال"

- **اختبار الفرضية الرئيسية الأولى**:هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين التغيير التنظيمي ودرجة الالتزام التنظيمي.

جدول رقم:رقم (3–33): معامل الإرتباط سيبيرمان:

	معامل سبيرمان SPearmam	Sig
الالتزام التنظيمي	0.0887**	0.000

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$. **المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ معامل الإرتباط دال عند مستوى معنوية ($\alpha<=0.05$)، لأنّ القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية بين تقدّر بـــ (**88.7 %**) بين إدارة التغيير والالتزام التنظيمي من وجهة نظر مسؤولي مؤسسة " بوفال"

- **. اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة التغيير على تحقيق الالتزام التنظيمي لمؤسسة "بوفال" عند مستوى الدلالة 0.05** $\alpha<=$

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر إدارة التغيير علي تحقيق الالتزام التنظيمي لمؤسسة " بوفال" ، وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-34): نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير إدارة التغيير في تحقيق الالتزام التنظيمي لمؤوسة "بوفال":

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig
الالتزام التنظيمي	0.851	0.724	112.80	1	الانحدار	0.000	0.851	10.62	0.000
				43	البواقي				
				44	المجموع				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول (3-33) أثر إدارة التغيير في تحقيق الالتزام التنظيمي لمؤسسة "بوفال" إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية لادارة التغيير في تحقيق الالتزام التنظيمي لمؤسسة "بوفال بالبرواقية" ، إذ بلغ معامل الارتباط R(0.851) عند مستوى (α<= **0.05**)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.724) أي أن ما قيمته (0.724) من التغيرات في تحقيق الالتزام التنظيمي لمؤسسة "بوفال بالبرواقية" ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإدارة التغيير، كما بلغت قيمة F المحسوبة (112.80) وهي دالة عند مستوى (α<= **0.05**)، ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة والبالغة (10.62) التي بينت معنوية درجة تأثير لادارة التغيير، وهي دالة عند مستوى (α<= **0.05**)،. وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضة البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لادارة التغيير في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة" بوفال" عند مستوى معنوية (α<= 0.05).

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المؤسسة العمومية الاقتصادية للمضخات والصمامات والمسبك والصيانة وحدة البرواقية (poval) بوفال، وقد اعتمدنا في الحصول على البيانات على الإستبانة التي وزعناها على الأفراد العاملين بالمؤسسة السالفة الذكر ، والتي تحتوي على محورين: إدارة التغيير والالتزام التنظيمي.

وبعد استرجاع الإستبيان قمنا بتحليل بياناته واختبار الفرضيات حول الإشكالية الرئيسية لمدى مساهمة إدارة التغيير في تعزيز وبناء الالتزام التنظيمي لدل العاملين، وقد توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط بين إدارة التغيير والإلتزام التنظيمي بمؤسسة "بوفال بالبرواقية" إضافة إلى وجود أثر لإدارة التغيير على تحقيق الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل التحديد R^2 (0.724).

مقدمة الفصل

تعدّ الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمات ومصدرا لتفوقها التنافسي في ظل التغيرات الحاصلة في البيئة التي تنشط فيها، فمهما زادت درجة العلم والتكنولوجيا تبقى مهمة المحافظة على المورد البشري وتطوير قابليته تحدي يواجه القيادة بشكل مستمر؛ هذه القيادة تسعى دوما إلى ضمان ذاك الرابط بين مواردها البشرية والمنظمة، وتحقيق ذلك يتطلب غرس ثقافة الالتزام لدى المرؤوسين، ومحاولة إيجاد السبل الكفيلة التي تؤمنها للحصول على التزام شامل للمورد البشري تجاه المنظمة، لأنها تدرك في ذات الوقت أن مثل هذا الالتزام قد يكون من الصعب الحصول عليه دائماً. ولذلك فالمنظمة يجب أن تبحث عن ما هو أكثر من تكوين اتجاهات ومشاعر إيجابية لموردها البشري، وذلك من خلال ايجاد مناخ مناسب للعمل عن طريق وضع نظام عمل ينمي سلوك الالتزام لدى العاملين، مما ينعكس بالإيجاب نحو تطوير قدراتهم الإبداعية وتحقيق أهداف المنظمة .

بناء على ما سبق، سيتضّمن الفصل الأول المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: أساسيات الالتزام التنظيمي.

المبحث الثالث: دور إدارة التغيير في بناء الالتزام التنظيمي.

المبحث الأول : ماهية الالتزام التنظيمي

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، إذ برز مفهوم الالتزام في السلوك التنظيمي، حيث ركزت أغلب الدراسات والأبحاث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين.

المطلب الأول :مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية، والسلوكية، والتنظيمية وأخذت أبعاداً واتجاهات واسعة وخضع لوجهات نظر متباينة من أجل الإلمام بمحتوى هذا الموضوع.

أولا : تعريف الالتزام التنظيمي:

تعددت المحاولات لإيجاد تعاريف ذات شمولية للالتزام التنظيمي، ولقد وردت فيه تعريفات متعددة نستعرض بعضا منها في الآتي :

*عرف الالتزام التنظيمي بأنه "النزعة المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة استثمار الفرد داخلها، مما يخشى فقدانه إذا قام بتركها" [1]. يركز هذا التعريف على أن الالتزام التنظيمي يعبر عن الشعور بالارتباط القوي بالمنظمة والرغبة في بذل الجهود للمحافظة على عضويته في المنظمة.

* عرف الالتزام التنظيمي على أنه "الحق الأدبي أو الأخلاقي بالبقاء داخل المنظمة بغض النظر عما تقدمه من رضا للعاملين أو محاولة تحسين حالتهم"[2]. ويركز هذا التعريف على أن الالتزام التنظيمي بأنه الرابط الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى تبني قيم المنظمة.

*كما عرف الالتزام التنظيمي بأنه" ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة التي يترتب عليها

[1].أحمد محمد بني عيسى، رياض احمد ابازيد، **دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، المجلّد 41 ، العدد2 ،2014 ،ص363.

[2]. أميرة محمد رفعت حواس،**أثر إدارة التغيير و الثقة في الإدارة على العلاقات بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة ،جامعة القاهرة،القاهرة،2003،ص56.

اتفاق متبادل يظل طالما بقيت العلاقة التعاقدية مثمرة"[1] . يركز هذا التعريف أن الالتزام التنظيمي هو امتداد لتوافق أهداف وقيم المنظمة مع توجهات العاملين أو أهدافهم التنظيمية.

*كما عرف أنه " مدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها "، وهذا التعريف مبني على ثلاثة أبعاد[2] :

- الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها و قبولها .
- الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة.
- الرغبة القوية و لأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة.

* فيما يصفه البعض على أنه "انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة"[3]. حيث يركز هذا التعريف على أن الالتزام التنظيمي يحدد نوعية العلاقات بين الفرد والمنظمة، ويرسخ الشعور الايجابي لدى الفرد تجاه المنظمة ويعكس مدى ارتباطه بها بغض النظر عن طبيعة القيمة المتحققة من المنظمة.

*كما جرى تعريفه "اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى".

*وعرف بأنه "الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة" [4]. يشير هذين التعريفين أن الالتزام التنظيمي يعبر عن اندماج الفرد وانتماءه للمنظمة وتبني أهدافها وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم.

وقد اتفق كثير من الباحثين على أن هناك رؤيتان للالتزام التنظيمي هما :

- ✓ **الرؤية الأولى (الرؤية الفكرية)**: والتي هي تنظر للالتزام التنظيمي على أساس أنه وجهة نظر تعكس جودة العلاقة بين العاملين و المنظمة، وحسب هذه الرؤية ،فإن الشخص ذا الالتزام الوظيفي المرتفع هو

[1] . جواد محسن راضي ،وآخرون، **العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة و الإقتصاد**، مجلة الغري للعلوم الإدارية والإقتصاد ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة القادسية، بغداد، العدد 12،2007،ص112.

[2]. علة محمد أحمد المصاروة، **إدارة التنويع منظور الالتزام التنظيمي**، دار الأيام للنشر و التوزيع،عمان،2014،ص48

[3]. محمد جودت محمد فارس، **العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر** ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، المجلد 22، العدد 02،2014 ،ص140.

[4]. محمد مصطفى الخرشوم ،**تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي"دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية لجامعة حلب**، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 3، 2011، ص173.

الذي لديه إيمان عميق بأهداف المنظمة واستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة ،كما توجد لديه الرغبة الصادقة في البقاء بالمنظمة.

- ✓ **الرؤية الثانية (الرؤية السلوكية)**:و تركز بشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها الفرد في إيجاد شعور الارتباط ليس بالمنظمة و لكن لتصرفاته الخاصة.و تنص هذه الرؤية على أن الفرد يحاول الحفاظ على شيء ذي قيمة له مثل النقود أو الوقت الذي قد يخسره نتيجة تركه للمنظمة.

مما سبق، يمكن القول أن الالتزام التنظيمي "يشير إلى نوعية العلاقة التي تربط بين كل من الفرد والمنظمة المنتسب إليها، ويرسخ الشعور الإيجابي و الروح المعنوية المرتفعة لدى العامل اتجاه منظمته،كما ويعكس مدى ارتباطه و تعلقه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها و لو كان ذلك على حسابه هو"[1].

ثانيا :خصائص الالتزام التنظيمي :

ومن خلال الاستعراض السابق لتعريف الالتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص المشتركة التالية والخاصة به وهي[2]:

- ❖ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- ❖ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي،من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- ❖ يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة، و العمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة.
- ❖ يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة ، والاستمرار والبقاء في العمل ، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة. ويمكن تحديد أسبابا التعدد في هذه الأبعاد فيما يأتي[1]:

---

[1] . ايناس فؤاد نواوي فلمبان، **الرضا الوظيفي وعلاقته الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين المشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة**،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على رسالة الماجستير،كلية التربية،جامعة أم القرى،الرياض،1942هـ،ص27 .

[2] .سامي إبراهيم حماد حنونة، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2006 ،ص12-13.

– أن المنظمة مكونة من عدة فئات،لكل منها أهدافها الخاصة بها،و ليسمن الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

– عادة يوجد داخل كل منظمة تكتلات، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين .

- ❖ يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة، تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- ❖ يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً ،لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- ❖ يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- ❖ تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها، ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي ،والحماس للعمل ،والإخلاص للمنظمة.

ضف إلى ذلك[2]:

- ❖ يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات الآتية: قبول أهداف، وقيم المنظمة الإنسانية، والإيمان بها، وبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة.[3]
- ❖ أنه يفقد خاصية الثبات ،بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

---

[1]. سامية خميس أبو ندى، **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية ،دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة**،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين ،2007،ص123.

[2].نفس المرجع السابق ،ص123.

[3]. عاشوري ابتسام ،**الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية ،دراسة ميدانية لمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة(المديرية العامة)** ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم الإجتماع ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،جامعة محمد خيضر ببسكرة،2014،ص44.

ثالثا :التفريق بين المصطلحات المتلازمة للالتزام التنظيمي:

واجهت دراسة مفهوم الالتزام التنظيمي تداخلا وترابطا مع مصطلحات أخرى (كالمواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي ،الولاء)، ولغرض فك الالتباس بين الالتزام التنظيمي والمفاهيم الأخرى، لا بد من توضيح تلك العلاقة بين المصطلحات كالآتي :

1) علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بالالتزام التنظيمي:

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من أكثر المفاهيم صلة و ارتباطا بالالتزام التنظيمي ، حيث يشير إلى تلك السلوكيات المرتبطة بالعمل، أي تلك التي تكون اجتهادية و طوعية و غير مرتبطة بنظام المكافأة التنظيمي الرسمي،و التي تشجع العمل الوظيفي الفعال بالمنظمة،في حين أن الالتزام التنظيمي يشير إلى قبول الفرد بقيم و أهداف المنظمة و الرغبة القوية لاستمرار العمل فيها [1].

2) علاقة الالتزام التنظيمي بالولاء التنظيمي:

هناك فرق بين الولاء والالتزام التنظيمي؛ يتمثل بأن الولاء يتجسد من فكرة الإخلاص والارتباط والتعلق بقادة المنظمة بشكل عام، فهو يتمثل بحماية المنظمة والدفاع عنها من التهديدات، والإسهام في سمعتها الجيدة والتعامل مع الآخرين لخدمة مصالح الكل، أي أنه التزام طوعي للقائد والمنظمة، وبشكل عام فهو نابع من ذات الفرد، في حين أن الالتزام هو ذاك التعمد أو الشعور الذي يدفع الشخص للقيام بأفعال معينة من أجل تحقيق هدف معين،بهذا فإن حرية الانجاز تكون محددة تجاه ذلك الهدف[2].

3) علاقة الالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي:

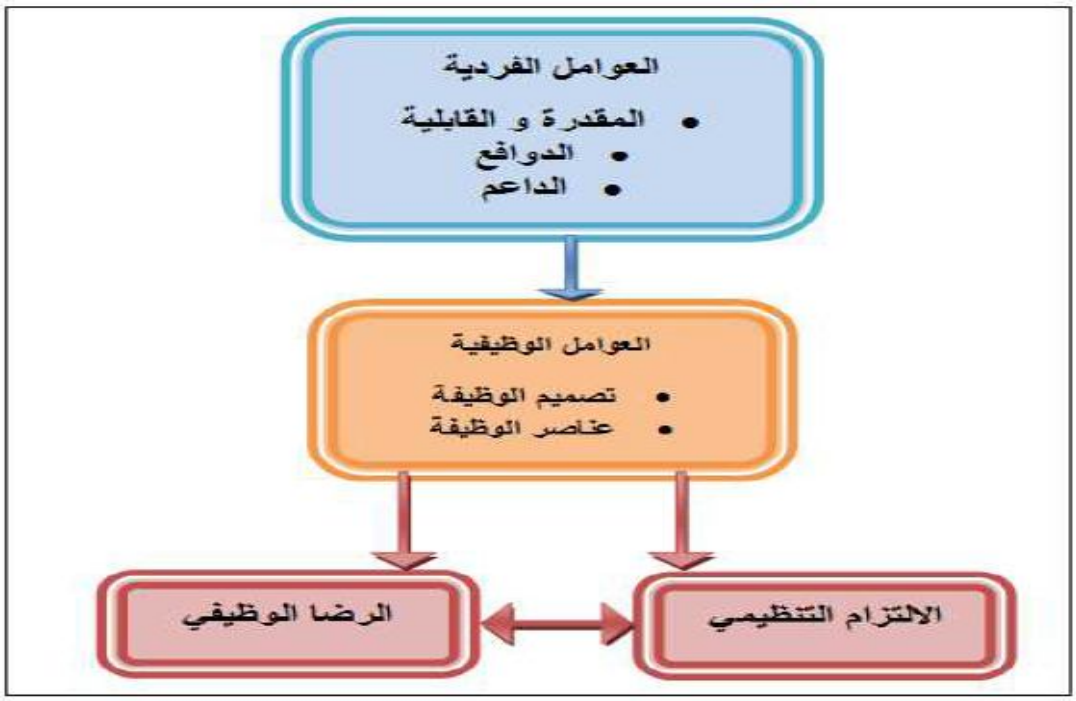
أشار بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يتبادلان العلاقة بصورة ايجابية بوصفها من الاتجاهات المهمة التي تؤثر في سلوك الفرد داخل نطاق العمل، فهناك علاقة تبادلية بين الرضا الوظيفي والالتزام

[1]. هادي عذاب سلمان، **دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي،دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في الإدارة العامة،جامعة سانت كليمنت العالمية، 2013، ص84-86.

[2]. نفس المرجع السابق، ص 85.

الوظيفي للفرد،حيث تتماثل العوامل المؤثرة بهما، والتي تنعكس بالمقابل بصورة مباشرة في الأداء ألمنظمي، والشكل الآتي يوضح تلك العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي:

الشكل رقم(2-1): العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.



المصدر:هادي عذاب سلمان،دور الأنماط القيادية المعاصر في تحقيق الالتزام التنظيمي،مرجع سبق ذكره،ص 86.

كما يشير باحثين آخرين،إلى أن الالتزام لا يعني الرضا الوظيفي، فالرضا الوظيفي يعكس الاستجابة لعمل معين، في حين الالتزام يعكس الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بصورة ايجابية أو سلبية اتجاه مختلف مجالات العمل.

المطلب الثاني : أهمية الالتزام التنظيمي وأنواعه

إن الالتزام التنظيمي لا يأتي بطريقة مباشرة وإنما يتولد مع مرور الوقت ويرسخ في ذهن العمال داخل التنظيم سواء كان في الجانب العاطفي، أو من جانب استمرارهم في العمل في التنظيم، أو من بإحساس العامل بضرورة بقائه في التنظيم،كل هذا يدل على ضرورة وأهمية الالتزام التنظيمي داخل كل منظمة .

أولا :أهمية الالتزام التنظيمي:

تعود هذه الأهمية لعدة أسباب نذكر منها الآتي: [1]

- ✓ أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
- ✓ إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات.
- ✓ أنه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
- ✓ يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
- ✓ كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

وعليه فالالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماما متزايدا من قبل العديد من الباحثين، لما يشكل من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية، إذ لا توجد منظمة في العالم التنافسي السائد في يومنا هذا قادرة على الأداء بأعلى المستويات إذا لم يكن كل فرد فيها متعهدا وملتزما بأهداف المنظمة، ويعمل كونه عضو فريق فعال، وإن إحدى العناصر الرئيسية للاستمرار هو المحافظة على الارتقاء بقدرة المنظمة على استخدام الموارد البشرية بشكل كفء وفعال وتواصل مساهمتهم الناجحة في أداء وظائفهم من خلال ما يقدموه من إبداعات وأفكار تساهم في تقوية المركز التنافسي.

فالفرد هو حجر الأساس في أي منظمة وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر الإنتاج، في نفس الوقت فإن للفرد اتجاهاته وتفكيره وعواطفه وطموحاته التي توجه سلوكه و تتحكم به، وبذلك نجد صعوبة في التحكم والسيطرة على أي من مكونات. [2] ،كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية و السلوك التنظيمي تجاه جميع الأفراد العاملين في المنظمة،إذ أن كل فرد له ما يميزه عن غيره ،والفرد نفسه يتغير من موقف لأخر، ومن وقت لأخر بحسب ما يؤثر فيه وما يحرك تفكيره.

[1] .أحمد محمد بن عيسى، مرجع سبق ذكره ،ص364.

[2] . ايناس فؤاد نواوي، فلمبان ،مرجع سبق ذكره ،ص 22.

والالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله، ويجعله يبذل جهودا عالية لإنجاحه ويبدي رغبة قوية في البقاء فيه، والاستمرار لفترة أطول والتميز في الأداء، كما يقلل من السلوك السلبي كالإهمال أو الشعور بالإحباط، ومن هنا فإن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف، وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لتحقيقها، وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية أو على الأقل قربها منها[1].

ثانيا :أنواع الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد اتجاه المنظمات المنتمون إليها باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أنواع مختلفة للالتزام التنظيمي وليس نوعا واحدا،كما حددها كل من

(**ALLen et Mayer**) هي كالآتي: [2]

☒ **الإلتزام العاطفي:** حيث يرى أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له .كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود .

وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة، فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم. ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة، لأن الفرد موافق على أهدافها وقيمها، ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

☒ **الالتزام الاستمراري:** يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة، لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل الدخل الشهري ،خطط المعاشات ،الصداقة لبعض الأفراد و كثير من الأفراد لا يرغب

[1] . ايناس فؤاد نواوي، فلمبان ،مرجع سبق ذكره ،ص 22.

[2] .موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، مرجع سبق ذكره ،ص 23.

في التضحية بتلك الأمور إما بسبب إدراك قلة البدائل ،أو بسبب الخوف من التضحية المرافقة لترك العمل في المنظمة.[1]

☒ **الالتزام المعياري الأخلاقي**: ويقصد به الإحساس الذي يشعر به الموظف تجاه الالتزام والبقاء في المنظمة، ويعزز هذا الجانب الدعم من قبل المنظمة للعاملين فيها، وسماح المنظمة لهم بالمشاركة الفعالة والإيجابية في وضع الأهداف، والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، والإسهام في وضع الإجراءات وتنفيذ العمل، ويحمل الالتزام المعياري نظرة أن العاملين يعتقدون أن البقاء في المؤسسة شيء أخلاقي وصحيح يجب عمله[2].

وتؤثر المكونات فيما بينها لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، وتختلف باختلاف طبيعة الالتزام، فالعامل الذي لديه التزاما عاطفيا يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر،فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك،فمن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة عندما ينظر إلى أنواع الالتزام هذه مجتمعة.[3]

وهناك من أشار إلى وجود بعدين للالتزام التنظيمي، وهما كالأتي:[4]

-الالتزام الاتجاهي: والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

-الالتزام السلوكي: والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا من سلوكه السابق. فقوته وجهده الذي يقضيه داخل منظمته يجعله متمسكا بها وبعضويتها.

أما الباحثة (Kanter)، فقد أشارت إلى و جود ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي تنجم عن متطلبات سلوكية يفرضها التنظيم على الأفراد، وتلك الأنواع هي: [5]

[1]. صقر أكرم محمد حلس ،مرجع سبق ذكره،ص41.

[2]. أحمد محمد بني عيسى، رياض احمد ابازيد، مرجع سبق ذكره، ص364.

[3].سامية خميس أبو ندا، مرجع سبق ذكره، ص131.

[4]. ايناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سبق ذكره، ص 28.

[5] . نفس المرجع السابق، ص 28.

❖ **الالتزام المستمر**: وتلتقي الباحثة في هذه الجزئية مع اتجاه كل من الباحثين (**ALLen et Mayer**) حيث يشمل الالتزام حالة من التفاني والإخلاص نحو تنظيم معين، وترجع إلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذا التنظيم نتيجة لعامل الاستثمار السابق، مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة عملية مستحيلة.

❖ **الالتزام التجانسي**: ويشير إلى التقارب والتفاعل بين أفراد جماعة العمل،حيث يرتبط مستوى التجانس بمستوى الدافعية للبقاء في الجماعة.

❖ **الالتزام الرقابي**: ويقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد نحو الغاية المنشودة، فالمعايير هي بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل،و يصبح الانحراف عنها مصدرا لإحباط القلق.

وقد ذكر الباحثين أن هناك ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام التنظيمي، وهي كالآتي:[1]

- الإحساس بالانتماء، ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمنظمته، وقناعته الذاتية بأهدافها وقيمها.
- المشاركة والإسهام الفعال من قبل الفرد التي تنبع من رضاه نفسيا بأهمية أنشطتها ودوره الذي يقوم به.
- الولاء، والذي يعبر عنه بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمنظمات رغم كل الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول سعيا و راء تحقيق أهدافه أهداف المنظمة.

أما الباحث (**ETZiOni**) حدد كذلك ثلاثة أشكل للالتزام التنظيمي، كما يأتي:[2]

❖ **الالتزام المعنوي**: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته، والنابع من قناعة الفرد بأهداف المنظمة وقيمها ومعاييرها التي يعمل بها وتمثله لها.

❖ **الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة**: وهو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع منظمته، والتي تحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حجات الفرد حيث يتمكن من أن يخلص لها، ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة علاقة متبادلة الطرفين الفرد والمنظمة.

❖ **الالتزام الاغترابي**: ويمثل الجانب السلبي في علاقة الفرد مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إدارته، بسبب طبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

---

[1] . ايناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سبق ذكره ، ص29.

[2]. سامية خميس أبوندا، مرجع سبق ذكره، ص127.

المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بتنمية الالتزام التنظيمي ومؤشراته

بما أن الالتزام التنظيمي عقد انتماء وولاء من الفرد للمنظمة، فإن المنظمات تعمل على استمرار هذا العقد لبقاء وتطور هذه الأخيرة، كما أن هذا الالتزام يحدد بمجموعة من المؤشرات التي تدل على و جوده من جهة وضعفه من جهة أخرى .

أولا :أسباب الاهتمام بتنمية الالتزام التنظيمي:

تهدف الإدارة في المنظمات الحديثة إلى تنمية العلاقات بين العاملين والمنظمة وزيادة درجة التزام العاملين، وذلك للأسباب الآتية [1]:

- ✓ ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة.
- ✓ تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد، وذلك حرصا من هم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.
- ✓ إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة.
- ✓ أن العامل هو أساس وجود المنظمة؛ وشعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة يحفزه على العمل على بقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال .
- ✓ إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق العاملين من خلال جهودهم، وإبداعهم، واقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحقيق أهادف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.
- ✓ على الرغم من أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية، إلاّ أن العنصر البشري ممثلا في العاملين في المنظمة هو المسيطر على هذه الموارد المادية، وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل استخدام.
- ✓ إن شعور العاملين بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين ،حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل، ويحاولون العمل بكفاءة أفضل، وذلك يحقق الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين.

[1].صقر أكرم محمد حلس، مرجع سبق ذكره ،ص 50.

- ✓ كلما زادت درجة التزام العاملين اتجاه المنظمة،كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة، ومن أجل تقدمها إيمانا منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير والازدهار لأحوالهم أيضا.
- ✓ كلما زادت درجة التزام العاملين كلما زاد شعورهم بالارتياح، والاستقرار والأمان في العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل إيجابي.
- ✓ إن شعور الأفراد بالالتزام اتجاه المنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم، مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمنظمة.

ثانيا :مؤشرات الالتزام التنظيمي:

توجد مجموعة من المؤشرات للالتزام التنظيمي يمكننا ذكر ها، وذلك من خلال جانبين: فالأول ينطوي على مجموعة مؤشرات دالة على وجود الالتزام التنظيمي بالمنظمة، والثاني تندرج تحته مجموعة من المؤشرات الدالة على ضعف الالتزام التنظيمي في المنظمات .

أ. مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي:

من الممكن رصد وتحديد بعض من المؤشرات الدالة على و جود الالتزام التنظيمي في وسط العاملين في المنظمة، وذلك كالآتي : [1]

- ✓ درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين في المنظمة.
- ✓ درجة توحد العاملين في المنظمة.
- ✓ درجة استعداد الفرد العامل في المنظمة للتضحية من أجلها .
- ✓ درجة المشاركة الفعالة لدى الموظفين في عمليات و أنشطة المنظمة و الاقتناع بضرورة المشاركة فيها.
- ✓ الدفاع عن المنظمة و ذلك من أي هجوم أو نقد .
- ✓ الحديث عن المنظمة بكل خير من قبل العاملين فيها .
- ✓ ارتفاع الروح المعنوية للعاملين .

[1].صقر أكرم محمد حلس ، مرجع سبق ذكره ،ص ،50-51.

- ✓ عدم تفكير العاملين لدى المنظمة في الانتقال وترك العمل فيها مهما كانت الظروف والأسباب.
- ✓ العمل على التركيز على حل المشكلات وليس افتعالها والشكوى الدائمة .
- ✓ انخفاض شكوى المراجعين.
- ✓ تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الشخصية للعامل وذلك في الكثير من الأحيان.

ب. مؤشرات ضعف الالتزام التنظيمي

توجد مجموعة من التصرفات والسلوكيات التي تواجهها وتعاني منها المنظمات، والتي تدل على تدني وانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها، ويمكن إدراج أهمها في النقاط الآتية[1]:

- ✓ تزايد وارتفاع معدل دوران العمل في المنظمة .
- ✓ عدم وجود أو حتى تبني العمال التابعين للمنظمة ما يعرف بحلقات الجودة داخل التنظيم المعني .
- ✓ تدني وانخفاض الأعمال التطوعية من طرف العمال، وعدم الاهتمام بتأديتها مهما كانت .
- ✓ تدني إنتاجية العمالة.
- ✓ تأخر أداء الأعمال والمهام وطول الانتظار.
- ✓ كثرة القضايا المرفوعة من العمال على منظماتهم .
- ✓ تفاقم ظاهرة السلبية واللامبالاة.
- ✓ ارتفاع عدد المتخلين عن مناصبهم في المنظمات .
- ✓ تسريب بعض المعلومات من المنظمة للخارج.

المبحث الثاني : أساسيات الالتزام التنظيمي

يقوم الالتزام التنظيمي على مجموعة من الركائز حتى يستطيع الأفراد العاملين من تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم، وتحسين أداء المنظمات بما يحقق البقاء والاستمرار والنمو.

[1].صقر أكرم محمد حلس ، مرجع سبق ذكره ،ص 52.

المطلب الأول: محددات الالتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين، والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم؛ إلا أن دراسات(روبرت مارش وماناري) تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي، وهي[1] :

1.السياسات : من جملة الإجراءات والسياسات التي تعتمد ها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وتلعب هذه السياسات دورا ناجحا في توحيد أهداف المنظمة وأهداف الفرد، وتساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات؛ فإذا أشبعت هذه الحاجات، فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي 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 التنظيمي. وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار(ماسلو) في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.

فخصائص العمل مثلا لا بد وأن تعطي نوعا من الإشباع لحاجات الفرد ورغباته، حيث يقوم بالأداء المطلوب ويحقق الإنتاجية المتوقعة منه، لأن الالتزام التنظيمي يزداد من خلال سعي المنظمة إلى العمل على إشباع هذه الحاجات الإنسانية للعاملين لديها، والعكس صحيح. [2]

2.وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين؛ فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما ازدادت عملية إدراك وفهم الأفراد للمهام المنوطة بهم .مما يؤدي إلى إحساس الفرد بالالتزام الذي يتأثر بالمنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية.

[1]. اللوزي موسى، **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للطباعة للتوزيع والنشر،عمان، الأردن، 1999،ص38.

[2]. سامية خميس أبو الندا، مرجع سبق ذكره،ص134.

3 .العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم؛ فالمشاركة كما يراها(دايفن) هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف.

وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.[1]

وتقوم عملية المشاركة على ثلاثة أسس ومحاور تتمثل فيما يأتي:[2]

- ✓ أنها تنطوي على المشاركة العقلية و الفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة و فعالة.
- ✓ أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، من خلال توفير الفرص الجيدة للمشاركة وانطلاق الطاقات والمبادرات الرامية إلى تحقيق الأهداف.
- ✓ أنها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل و تقبل المسؤولية.

4 .العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب، والأدوات والعناصر، والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد؛ وبناءً على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة؛ ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

5 .تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع

[1]. اللوزي موسى، مرجع سبق ذكره ،ص39.

[2] . سامية خميس أبو ندا،مرجع سبق ذكره،ص 135.

معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف. واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخدامًا للحوافز وتطبيقًا لأنظمة الحوافز الجديدة.

6 .العمل على بناء ثقافة مؤسسية :إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها؛ وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورًكبير ً ا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

7 .نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين،وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية؛ فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.[1]

8. الخصائص الشخصية للفرد:أثبتت الدراسات والأبحاث تأثر الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص الشخصية للفرد، مثل:[2]

- **العمر**:و يقصد به عمر الفرد الذي يعمل في المؤسسة ،كأحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي،فقد أثبت الباحث (**tayloret**) وجود علاقة موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي، وأن كبار السن أكثر التزاما بالمنظمة من نظائرهم صغار السن.

- **مستوى الخبرة**: حيث أثبت هذا الباحث عام 1994 أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، وذلك نتيجة التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة والموظف قيادته المباشرة من جهة أخرى.

[1] . اللوزي موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص39-40.

[2]. سامي إبراهيم حماد حنونة، مرجع سبق ذكره ، ص25-27.

- **مستوى الدخل**:يقصد به العائد المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في منظمة معينة وبوظيفة محددة المهام، وهو يمثل أحد المتغيرات المؤثرة على العاملين بالالتزام التنظيمي، فالعاملين يتوقعون من المدراء نوعا من رد الفعل الايجابي نحوه المتمثل في الراتب، فإن تحقق هذا التوقع أدى إلى نوع من الالتزام التنظيمي عامة.[1]

- **المستوى التعليمي**: على صعيد العلاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد، فقد تباينت نتائج الدراسات وإن كانت غالبيتها تميل إلى تأكيد الارتباط السالب فيما بين التأهيل العلمي للعاملين، ومعدل التزامهم التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل، وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد البدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي.

المطلب الثاني:عناصر الالتزام التنظيمي

تتمثل عناصر الالتزام التنظيمي في الآتي:

1 الدافعية للعمل : تعرف الدافعية للعمل "على أنها الرغبة لبذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف التنظيمية شريطة قدرة هذا الجهد على إشباع بعض حجات الفرد".ولقد حظي موضوع الدافعية والالتزام التنظيمي باهتمام علماء الإدارة، وذلك انطلاقا من اعتقاداتهم بأهمية وجود أفراد عاملين ملتزمين ولديهم دافعية عالية في المنظمات الإدارية، فالالتزام والدافعية كلاهما قوى داخلية تظهر من خلال سلوك الأفراد في حياتهم اليومية، أو أثناء ممارستهم لأعمالهم، وعلى كل مدير أن يدرك أهميتها أخذا بالاعتبار أن الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل تتفاوت باختلاف الأفراد وبحسب طبيعة الموقف[2].

ومن العوامل التي تؤثر في الدافعية ما يأتي: زيادة الدخل؛المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام؛ الأمان الوظيفي؛جاذبية العمل؛الفرص المتاحة لتقدم الفرد في السلم الوظيفي"الترقية"؛ المعاملة الإنسانية للفرد؛ القيمة المستفادة اجتماعيا من العمل؛ الإشراف الجيد.

[1]. سامية خميس أبو ندى، مرجع سبق ذكره، ص 140.

[2]. صقر أكرم محمد حلس ، مرجع سبق ذكره ،ص57.

2- دوران العمل: و يُعّرِ دوران العمل "بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا سواء بإرادته أو رغما عنه، وله آثار سلبية منها:

- ✓ تعطيل الأداء الوظيفي الناتج عن فقدان الكفاءات الجديدة بسبب الفراغ الوظيفي نتيجة غياب هذه الكفاءات.
- ✓ أن ترك العمل للموظفين ذو المهارات العالية من حيث الأداء، والاتصال، والمشاركة، سيؤدي إلى زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.
- ✓ ترك العاملين للمنظمة سيؤدي إلى تدني المعنويات وتراجع البناء التنظيمي، وارتفاع التكاليف.
- ✓ يؤدي ترك العمل إلى زيادة في أعباء الأعمال حيث سيقوم الموظفون بتغطية العجز الناتج عن ترك زملائهم للعمل .

ويتبين مما سبق، بأنه كلما زاد معدل دوران العمل انخفض الالتزام التنظيمي والعكس صحيح[1]، حيث تصنف ظاهرة دوران العمل إلى أربعة أنواع رئيسية، هي كما يأتي: [2]

- **النوع الأول: الترك الطوعي:** وهي عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه وبمبادرته الشخصية لأسباب مختلفة قد يرتبط جزء منها بأسباب تنظيمية أو لأسباب شخصية.

- **النوع الثاني : الترك الإجباري (غير الطوعي):** وهي حركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للأفراد العاملين دخلا فيه، ويمكن تقسيم هذا النوع إلى مجموعتين رئيستين:

أ – تتمثل في قرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم أو المؤقت.

ب – تتمثل في الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها إداريا؛ كحالات المرض، أو الموت، أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر، أو لأي سبب أخر .

- **النوع الثالث : الدخول الطوعي** : ويشمل هذا النوع من دوران العمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العامين، كما يشمل أيضا" كل حالات إعادة التعيين نتيجة لقرار

[1]. صقر أكرم محمد حلس ، مرجع سبق ذكره ، ص57.

[2] . زينب شكري محمود نديم، **أثر عملية الإختيار و التعيين في إنخفاض معدل دوران العمل "دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار**، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، بغداد، العراق، العدد 16،2008 ص16.

ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمنظماتهم السابقة أي انه عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقرارهم الشخصي.

- **النوع الرابع : الدخول الإجباري:** يتمثل في عملية دخول الأفراد معنيين إلى المنظمة بصورة إجبارية بحكم القانون. ومن ابرز الأمثلة الشائعة على هذا النوع من دوران العمل الخدمة العسكرية الإلزامية، والتعليم الإلزامي ،والتوزيع المركزي للخرجين.

3- الروح المعنوية : تعرف الروح المعنوية بأنها " مقدرة مجموعة من الأفراد على التكيف بإصرار ومثابرة وثبات لتحقيق هدف معين" [1]. فالروح المعنوية هي اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون وتشجع على بذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف، والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة وارتفاع المعنويات يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي.

وتتجلى أهمية الروح المعنوية من خلال الآتي[2]:

- تعد الروح المعنوية عنصر من عناصر التحفيز، ولا تقل أهمية عن رفع أجور العاملين، أو تقديم أرباح وخدمات للعاملين لما لها من آثار إيجابية على العامل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية سواء أكانت سلع أو خدمات، واستقرار المنظمة، وتماسكها واستمراريتها، ومن بقائها.
- كما أنها تقوم بدور وقائي؛ أي كلما كانت الروح المعنوية للعاملين مرتفعة في مجال العمل أدى ذلك إلى منع كثرة إصابات العمل، الغياب عن العمل، التأخير عن مواعيد العمل، ...الخ .
- تؤدي الروح المعنوية إلى حدوث التوازن النفسي والانفعالي للعمل. حيث أثبتت البحوث والدراسات أن العامل الذي يتمتع بروح معنوية مرتفعة يكون على قدر كبير من التوازن النفسي والانفعالي، ومن ثم الرضا النفسي عمن يحيط به سواء بالنسبة لجماعة العمل الذي يعمل بها وأيضا بالنسبة لطبيعة العمل، وبجانب ذلك تجعل الفرد أكثر مرونة وقدرة على التكيف والتعامل بطريقة سوية مع الآخرين، وأن لديه رغبة أكثر في التعاون مع زملائه.

[1]. صقر أكرم محمد حلس ،مرجع سبق ذكره ،ص58.

[2]. حلوة محمود، **العلاقات الإدارية (سلوك ومهارات)** ، دار أجنادين للنشر والتوزيع ،عمان ،2007 الأردن،ص152.

- العامل الذي يتمتع بروح معنوية مرتفعة، يكون التفاهم معه أكثر سهولة بعكس الشخص الذي يعاني من الروح المعنوية المنخفض.

4- الثقة في الإدارة: تعرف الثقة على أنها "اتفاق مكتوب بين المنظمة متمثلة في إدارتها وبين العاملين على الالتزام بينهما سلوكيا وعقلانيا، حيث ينظر إلى الاتفاق بمثابة عقد نفسي يحكم العلاقة بينهم وينتج عنه ثقة متبادلة، وبالتالي فان إهمال هذا الاتفاق سيترتب عليه انخفاض مستوى الثقة بين الطرفين مما يؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي.كما أن ثقة العاملين بالرؤساء تجعلهم يتصرفون بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة." [1]

لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأطراف المعنية (الأفراد، والمنظمة)[2]:

- فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة، ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي وعامل أساسي في أي شكل للتفاعل الإنساني . فالعمل سوية مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية ، والثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردي بين الأفراد والفعاليات الإدارية، والتبادل الاقتصادي، والاستقرار الاجتماعي أو السياسي. والثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة ، ومن ثم فأنها تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكانا في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص وليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال.

- أن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع ، في حين أثبتت دراسات أخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة وكلا من دوران العمل والغياب و الصراع إذ كلما زادت ثقة الفرد بالمنظمة قل دوران العمل والصراع بين الأفراد داخل المنظمة.

[1] صقر أكرم محمد حلس ،مرجع سبق ذكره ،ص59.

[2] هيئة التدريس، **تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي،"دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت** "،مجلة الإدارة و الاقتصاد، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال،العدد-2010،83،ص175-176.

➢ وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأسمال المنظمة الاجتماعي، سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وأن المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة، تكون أكثر نجاحا وتكيفا وإبداعا من المنظمات التي تنعدم بها الثقة. وتأسيسا على ما سبق، يمكن القول إن تكوين وبناء الثقة في المنظمة يعد شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال والفعاليات المختلفة، وذلك لما يسهم في تحقيق نجاح المنظمة ونموها ، فبدون الثقة لا يمكن للمنظمات أن تستمر في العمل والبقاء، ويصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكنا ومستحيل التحقيق.

5- الإيمان بالمنظمة: وتعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى اعتزازهم بعضويتها، ويشمل الإيمان بالمنظمة معرفة الفرد للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليته، وأهمية و نوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمته، واعتبار أهدافها هي أهدافه، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة.[1]

المطلب الثالث:مراحل تطور الالتزام التنظيمي وتعزيزه

أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال العقدين الماضيين إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين، على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظمته وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها. ويتولد الالتزام التنظيمي من محصلة تفاعل قوى متعددة، ومن خلاله يمر الفرد بعدة مراحل من الالتزام التنظيمي.

أولا :مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

يشير الباحث (Bochanan) أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة، وهي كالآتي[2]:

1- مرحلة التجربة : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالهاخاضعً ا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامهمنصبً ا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة

[1].صقر أكرم محمد حلس ،مرجع سبق ذكره ،ص59.

[2]. سميرة بالاطرش، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الأطفال بورقلة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماهية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2011، ص 22.

إثبات ذاته . ويقول(Bochanan) إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددًا من المواقف التي تكّون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

2- **مرحلة العمل والإنجاز** :وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

3- **مرحلة الثقة بالتنظيم** :وتبدأتقريبًا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج).كما تجدر الإشارة إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددتا في الآتي[1]:

1- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بهاغالبًا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

2- مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصًا على بذل أقصى جهد لتحقيقه أهداف المنظمة والنهوض بها.

وهناك من يشير أن الإلتزام التنظيمي يمر بالمراحل الآتية[2]:

1- **الإذعان أو الالتزام** :حيث يكون التزام الفرد في البدايةمبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة؛ وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

2- **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة** :حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة؛ لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

---

[1]. سعد تراحيب غنام البقمي، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2012، ص 22.

[2]. محمد بن غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي"دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005،ص36-37.

3- **مرحلة التبني** :اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافًا وقيًما له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

ثانيا :تعزيز الالتزام التنظيمي:

تلجأ الإدارة في المنظمات المختلفة إلى تعزيز الالتزام التنظيمي بأشكاله المختلفة من خلال الاهتمام بالجوانب الآتية [1]:

1. **الإثراء الوظيفي**: يعني الإثراء الوظيفي زيادة مستوى اندماج العامل بعمله من خلال زيادة مسؤوليته عن العمل وإعطائه المزيد من حرية التصرف والاستقلالية، ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى العاملين. حيث أن المشاركة تعزز الميل النفسي للعاملين ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه أو يفرضه الآخرون، وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضا والالتزام الذاتي.

2. **إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين**:بحيث يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة سيعود عليهم بالنفع، وهذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم نحو المنظمة، وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك من خلال خطط الحوافز مثل المشاركة وغيرها.

3.استقطاب العاملين الذي تتوافق رغباتهم مع قيم المنظمة: حيث أن رغبات العامل متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها يساهم ذلك في زيادة درجة الالتزام.

4.**خصائص الريادية**:وتشمل العناصر الآتية[2]:

- ✓ الميل نحو المخاطرة : يتحمل الريادي المخاطرة، ويتقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد ، والملاحظ انه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطر معينة، وعادة ما يتميز الريادي إلى الميل إلى المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح وتقديم منتجات وخدمات جديدة .

[1]. محمد بن غالب العوفي ، مرجع سبق ذكره،ص38-39.

[2]. قيس ابراهيم حسين، **درو الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بديالي**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، بغداد، العراق،ص 78، [على الخط]، متاح على: http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=82356، تاريخ الإطلاع: 14-04-2017.

- ✓ الرغبة في النجاح : يتميز الريادي بمعرفة الأهداف التي يريد الوصول إليها بدقة، لذلك فهو يعمل بدرجة في تحقيق النجاح ويملك درجة اكبر من الفرد العادي، حيث درجة الأهمية والمسؤولية كبيرة للوظيفة والنشاط الذي يقوم بها الريادي، والقدرة على حل المشاكل المختلفة والتعامل معها بشكل أفضل من الآخرين. ومن ثم فهو يقبل التحدي لتحقيق النجاح المنشود.

- ✓ الثقة بالنفس: الريادي هو الشخص الذي يبدأ العمل الحر أو الخاص بحيث يكون مدفوعا لانجازه، لديه الثقة بالنفس التي تقوده إلى كسب المزيد من الزبائن والتعامل مع التفاصيل الفنية وإدامة حركة العمل، أي بأنه يمتلك المقدرة، وشديد الاعتماد على النفس والثقة بها مما يجعله ذو رغبة في اتخاذ القرارات المهمة
- ✓ الحاجة إلى الإنجاز: الريادي شخص لديه الدافعية المتميزة لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجة عالية، لأنه بارع ومتفوق يختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله، الذي يتصف بالتحدي والأهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا
- ✓ التفاؤل : يميل الرياديون إلي التفاؤل فهم غير متشائمين، وهم على علم بان الفشل هو حلقة من حلقات النجاح، ويمكن تحويل هذا الفشل إلى نجاح والتفكير السلبي إلى التفكير الايجابي.

4. ضف إلى ذلك[1]:

- ➢ مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمها والاستماع إلى آرائهم البناءة والقيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمها 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 ليشارك 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.

[1]. عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2008، ص 15.

- 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 حياتهم تجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن.

المطلب الرابع: نماذج لدراسة الالتزام التنظيمي

تعددت البحوث والدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي، سواء كان ذلك فيما يتعلق بأسبابها، أو نتائجها، أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله، إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد وموحد لدراسة الالتزام التنظيمي، ومن هذه النماذج ما يأتي:

أولا :نموذج (Setters) للالتزام التنظيمي:

يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية، وخصائص العمل، وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد بعدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، مما يؤدي إلى انخفاض نسبة غيابه وبذله المزيد من الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ، وقد بيّن (**Setters**) في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم، ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعتين تمثلان مدخلات الإلتزام التنظيمي ومخرجاته، وهي[1]:

- ✓ **مدخلات الالتزام التنظيمي:**

أ- الخصائص الشخصية:مثل الحاجة إلى (الانجاز، التعلم، العمر وتحديد الدور).

ب- خصائص العمل:مثل (التحدي في العمل، الرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية والتغذية المرتدة).

ت- خبرات العمل:مثل (طبيعة ونوعية خبرات العمل، اتجاهات العاملين وأهمية الشخص بالنسبة للتنظيم).

- ✓ **مخرجات الالتزام التنظيمي:**

أ. الرغبة والميل للبقاء في التنظيم.

[1]. صقر أكرم محمد حلس ، مرجع سبق ذكره ،ص58.

ب. انخفاض نسبة دوران العمل.

ت. الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم.

ث. الميل لبذل جهد لتحقيق انجاز أعلى.

ثانيا : نموذج (Salanhck te Staw) للالتزام التنظيمي :

يفرق هذا النموذج بين نوعين من الالتزام، وهما:

1.الالتزام الموقفي: ويقصد به العمليات التي يمكن من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها، ويعكس هذا البعد من الإلتزام وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي بأنه يشبه " الصندوق الأسود"[1]. ويتضمن هذا النوع من الالتزام بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية،وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية ، وخبرات العمل، وبالمقابل فإن مستوى الانسجام الناتج عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي، والحضور والغياب، والجهود التي تبذل في العمل ومقدار مساندة الأفراد لمنظماتهم.

2.الالتزام السلوكي: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته بها[2]. وتقوم فكرة هذا النوع من الالتزام على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي، خصوصا الخبرات المكتبية، على تطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك داخل منظماتهم ،نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا و المكافآت التي ترتبت على هذا السلوك،مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

[1]. هدى درنوني، **دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة**، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع، تخصص علم الإجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2015، ص 127.

[2]. هدى درنوني، مرجع سبق ذكره، ص 127.

ثالثا: نموذج (Angle et Perry) للالتزام التنظيمي:

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما كالآتي : [1]

1. **نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي** :يعتبر جوهر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر السلوك المؤدي إلى الالتزام، وتبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس وسنوات التعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة ،إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها التزام الأفراد لمنظماتهم .

2. **نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي**: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات و الأهداف التي يتوقع تحديدها من المنظمة و في سبيل ذلك فإن الفرد لا يتردد في تسخير كل طاقاته ومهاراته من أجل تحقيق أهداف المنظمة مقابل قيام المنظمة بإشباع حاجاته وتلبية أهدافه ، أي أن هذه العلاقة تبادلية بين الفرد و المنظمة، وإن جوهر هذا التبادل هو ما يسّمى " بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من التعهدات و الالتزامات التي تكون محددة أو غير محدد لكلا الطرفين، لكنها ولا بدّ أن تؤدى بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل بالمنظمة. وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتلبي بها احتياجاته، تمثل أساسا الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدمه، بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها و يعتبرها قيمة،و بالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه و بين المنظمة.

[1]. صقر أكرم محمد حلس ، مرجع سبق ذكره ،ص56.

المبحث الثالث : دور إدارة التغيير في بناء الالتزام التنظيمي

يرتبط نجاح أي منظمة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها ، وهذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة أفرادها وكفاءتهم وقوة أدائهم، وكلما كان العاملين بالمنظمة على مستوى عال من الالتزام بعملهم كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها وتحقيق أهدافها المرجوة.

المطلب الأول : مداخل دراسة الالتزام التنظيمي والآثار التنظيمية له

لقد تعددت المداخل لدارسة للالتزام التنظيمي حيث كل مدخل ينظر لهذا الأخير من وجهة نظر مختلفة،كما وأن للالتزام التنظيمي مجموعة من الآثار المترتبة عن عدد من المتغيرات، و كل هذا سوف نعّرعليه في ما يأتي .

أولا : مداخل دراسة الالتزام التنظيمي :

هناك عدة مداخل مختلفة لدراسة موضوع الالتزام التنظيمي وسنورد بعض من هذه المداخل التي اتفق عليها مجموعة من الكتاب الباحثين كما يأتي[1]:

1 –المدخل الإتجاهي: وينظر هذا المدخل للالتزام التنظيمي على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة، وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذا الالتزام الوظيفي المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة واستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة، كما توجد لديه الرغبة الصادقة في البقاء بالمنظمة ، كما نظر رواد هذا المدخل للالتزام بأنه يشبه" الصندوق الأسود "، الذي تتضمن عوامل تنظيمية وشخصية مثل: السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل.....، ولذا فإن مستوى الالتزام الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار السلوك الداعم للتنظيم.

[1]. أحمد علي أبو سمك، **التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسات وكالة غوث تشغيل اللاجئين الفلسطينيين بقطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ،تخصص إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهربغزة، فلسطين، 2011، ص59-60.

2 –المدخل السلوكي: يركز هذا المدخل بشكل رئيس على العملية التي يستخدمها الفرد في تطوير التزامه ليس بالتنظيم فقط بل بما يفعله ويؤديه ويندرج تحت هذا المدخل السلوكي نوعان من النظريات هما المراهنات الجانبية والتكيف الناشئ عن الانسجام. وتعبر هاتان النظريتان عن مبدأ مهم لفم الالتزام، وهما ينصان على ما يأتي:

أ – التكيف الناشئ عن الرهان الجانبي : وتركز هذه النظرية على الاستثمارات المتراكمة التي سيفقدها الفرد إذا ترك المنظمة وتزداد هذه التكلفة بمرور الوقت ،مما يعني أنهم سيقومون برهان جانبي على أحد جوانب شخصيتهم من أجل استمرار عضويتهم في المنظمة.

ب – التكيف الناشئ عن الانسجام بين أهداف المنظمة والفرد : وتركز هذه النظرية على مدى تماشي الأهداف الشخصية للعاملين مع المنظمة، مما يعكس رغبة الفرد في الموافقة على العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

3 –المدخل السيكولوجي: حيث يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاها يربط بين الفرد والمنظمة.

4– المدخل التبادلي: هذا المدخل ينظر للالتزام على أنه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات و المنافع و أن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، وتتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة، وكلما زادت المصالح التبادلية كلما زادت درجة التزامه التنظيمي.

5– المدخل الاجتماعي والسلوكي: حيث ينظر هذا المدخل للالتزام التنظيمي بأنه يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي.

ثانيا:الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي :

للإلتزام التنظيمي آثار على مجموعة من المتغيرات التنظيمية، نورد أهمها في النقاط الآتية[1]:

1.الروح المعنوية : تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دوًرا كبيرً ا في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل؛ فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية . والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة. فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو العيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية.

2.الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف التنظيم .وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشير بعض الباحثين إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري؛ مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي.

3. تسرب العاملين : يعرف التسرب "بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضًا نقديً ا ويعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها . ويشار إلى أن هذا التسرب يترتب عليه آثار سلبية منها [2]:

- **تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين:**

أ. التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.

[1]. محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره ،ص 41.

[2]. محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره ،ص 41.

ب. التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة، خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جدا.

- **الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات:** فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة؛ فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.

- **تدني المعنويات:** إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة والذهاب للمنظمة إلى مكان عمل آخر؛ فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

- **ارتفاع التكاليف:** تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية، كالإعلان عن وظائف جديدة، يتبعها تكاليف التدريب، وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة.

- **زيادة أعباء العمل:** نتيجة لترك العمل فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد، حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين إلى وقت وجهد وإلى تكاليف عالية تستغرق أحياناً فترات زمنية تتراوح مابين شهر إلى عام، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء والمعنويات والانتماء، وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد من إرهاق وإجهاد واستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل، والبحث عن مكان عمل آخر.

- **4.العقد النفسي** : يعّرف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف، وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز.[1]

[1] .اللوزي موسى ، مرجع سبق ذكره ،ص133.

مما سبق، يمكن القول أنّ الشعور بالالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة، كانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل،وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة. وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي في حالة ارتفاع مستوياته في بيئة العمل، إذ ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب عن أداء العمل. فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب، والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، والتي تستنزف الكثير من جهد وإمكانيات المنظمات.[1]

المطلب الثاني : أدوات قياس الالتزام التنظيمي

إنّ عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة، ومن هذه الفوائد نذكر[2]:

- ✓ يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
- ✓ معرفة الإدارة للمشاعر والأحاسيس والإحتياجات عن طريق قياس الإلتزام، والذي يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية، وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.
- ✓ يعتبر أداة تشخيصية لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- ✓ يعود بالنفع على العاملين والمنظمة، حيث يتولد شعور لدى العاملين باهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس إيجابا على أدائهم ومن ثمّ على فاعلية المنظمة.

وتستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الإلتزام التنظيمي للعاملين. حيث تصنف وسائل قياس الإلتزام التنظيمي كما يأتي:

[1] محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره ،ص 43.

[2]. هدى درنوني، مرجع سبق ذكره، ص 142.

❖ المقاييس الموضوعية: وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام، بحيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل: رغبة الفرد في البقاء في المنظمة، مستوى أداء العاملين، الغيابات عن العمل، دوران العمل، تعطل الآلات وكثرة حوادث العمل.

❖ المقاييس الذاتية: هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي ويُعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلبا أو إيجابا، وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الإستبانة عن طريق أسلوبين:

✓ إما عن طريق توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها.

✓ ليس هناك سؤال واحد عن مستوى التزام الفرد، بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى التزام الفرد.

طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف تأشير حركة التزام الفرد بالمنظمة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وسنتناول بعض من تلك المقاييس في الأتي[1] :

1. مقياس ثورنتن (Thornton) : وقد احتوى المقياس على (7 0) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس 7 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

2- مقياس بورتر وزملائه (Porter et al) : ويتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف (QCQ) وقد أطلق عليه إستبانة الالتزام التنظيمي قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة ولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وقبولهم لقيامها واستعان بمقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الاستجابة.

3 –مقياس مارش ومانرى (Marsh & Mannari): حيث قدما مقياس للالتزام مدى الحياة ويتكون من (04) فقرات وقد استخدم كأداة لقياس:

✓ إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة.

[1]. أحمد علي أبو سمك، مرجع سبق ذكره، ص66-67 .

- ✓ وتعزيز استحسان المنظمة.
- ✓ وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل.
- ✓ وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

4 –مقياس جورج وزملائه (Jauch et.al) : وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي من خلال (06) فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم الآتية:

- ✓ استخدام المعرفة والمهارة.
- ✓ زيادة المعرفة في مجال تخصصه
- ✓ العمل مع زملاءه بكفاءة عالية
- ✓ بناء سمعة جيده كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات
- ✓ المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

وقد استخدام من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه، مقياس خماسي الاستجابة.

5 – مقياس كوردن وزملائه (Gordon et.al) : ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي: المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، القيم، والأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الاستجابة ، ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام، والخروج منها

بـ (20) فقرة ، استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة، في حين ضم المصدر الثالث (48) فقرة ، منها (45) فقرة ذات مؤشرات إيجابية و (23) فقرة ذات مؤشرات سلبية، وبالاستفادة من المصادر السابقة استطاع تحديد (30) فقرة خماسية الاستجابة (16) منها تتعلق بالولاء و(07) تصف المسئولية اتجاه المنظمة و(04) فقرات تقيس المنظمة و (03) فقرات لتحديد مستوى الإيمان بالمنظمة ، وقد استخدمت من المقياس السابق (27) فقرة في دراسة لاحقة .

6 –مقياس جرينبرج و بارون (Greenberg et Baron): ويتكون هذا المقياس من (12) فقرة لقياس أبعاد الالتزام ، حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع أربع فقرات لقياس أبعاد الولاء حسب تقسيم هذين الباحثين هي: (الالتزام المستمر ، والالتزام العاطفي ، والالتزام المعياري). وعلى أية حال فإننا يمكنا القول بأن الأدوات السابقة والتي أمكن من خلالها تحديد وقياس مستوى الالتزام قد تكاملت في تحديد أبعاد

الالتزام التنظيمي، وهي: الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل، والإيمان بالمنظمة، وأن هذه الأبعاد قد صيغت من أجل تحديد عددا من المواقف السلوكيات المعبرة عنه، التي من خلالها أمكن تحديد مستوى التزام الفرد تجاه المنظمة.

المطلب الثالث :آليات تفعيل إدارة التغيير لتحقيق الالتزام التنظيمي

هناك العديد من الآليات وجب على المنظمات الأخذ بها لتفعيل إدارة التغيير بغية تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين باعتبارهم موردا الأكثر تأثير على تحقيق الأهداف المستقبلية لهذه المنظمات. وتتمثل هذه الآليات في العناصر الآتية على سبيل المثال لا الحصر[1]:

1. تفعيل اللامركزية: يجب الحرص على العمل بمبدأ اللامركزية لرفع مستوى الالتزام التنظيمي، وإشعار العاملين بأهميتهم ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات، مما يشيع الثقة في نفوسهم ويجعلهم يقبلون على العمل، ولديهم قناعة بأهميته وبأهمية إنجازه بشكل صحيح.

2. تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين: التعامل القائم على الثقة بين الإدارة والعاملين يجلب في نفوسهم دافعا قويا نحو العمل، يظهر أثره في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والعمل بروح الفريق.

كما تجلب الثقة الانسجام بين العاملين والإدارة، وبذلك يسهل الاستفادة من تحديث إجراءات وأساليب العمل، فالمنظمات الحديثة أصبحت بشكل متزايد مبنية على الثقة، والثقة لا تشترط حب الموظفين بعضهم بعضا، بل تعني أن بإمكانهم أن يثق بعضهم في بعض، وهذا يقضي التفاهم المتبادل الذي يعمق من الانسجام والتعاون لتحقيق أهداف العمل وحل مشكلاته، حتى ولو كانت خارج نطاق الإختصاص، مما يجعل الجميع يشعرون كأنهم فريق عمل واحد، ويختفي الصراع التنظيمي وتسود العلاقات الإنسانية في بيئة العمل ومن ثم ترتفع مستويات الأداء.

3.تخطيط المسار الوظيفي: يسهم تخطيط المسار الوظيفي في تاهيل الكوادر البشرية القادرة على النهوض بمستويات الأداء ومواكبة التجديد والتحسين المستمر للخدمات من خلال الاختيار والاستقطاب والتعيين في

[1]. عايد رحيل عيادة الشمري، **دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسولي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 40-46.

الوظائف المتاحة واختيار المسار الوظيفي المناسب لكل موظف في حدود إمكاناته وقدراته وميوله واهتماماته، لذلك يجب اختيار الوظيفة المناسبة التي تحقق رغبات وتشبع طموحات الموظف، ومن ثم وضع البرامج التدريبية اللازمة لمعالجة أوجه القصور في الأداء، لتلافي المشكلات الناتجة عن شغل الوظائف بأفراد غير مناسبين أو غير مؤهلين للقيام بها، نتيجة انخفاض مستوى الأداء، وظهور مشكلات العمل والصراع التنظيمي.

4. تفعيل نظام الاتصال: تسهم سهولة انسياب الاتصالات، وسرعة تدفق المعلومات وإمكانية حصول العاملين عليها في الوقت المناسب في زيادة القدرة على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة، ومن ثم تحسن مستويات الأداء وشعور العاملين بقيمتهم ومكانتهم؛ حيث تساهم سرعة تدفق المعلومات بشكل فعال في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة مستوى الإلتزام التنظيمي من خلال تطوير أداء المنظمات والتغلب على سلبيات العمل.

5. التدريب المستمر: يهدف التدريب إلى تحقيق مجموعة من المزايا، نعرض بعضها في النقاط الآتية:[1]

- ✓ تكوين وتنمية وصقل مهارات الأفراد والجماعات بما يسهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.
- ✓ تذكير العاملين بقواعد وأساليب الأداء وتعريفهم بما يستحدث من أدوات وأجهزة .
- ✓ تكوين صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء والحلول محل القيادات.
- ✓ تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات باستخدام مزيج من المداخل التقليدية للتدريب ومدخل التطوير التنظيمي.
- ✓ المساهمة في إعادة التوازن النوعي والكمي لهيكل العمالة من خلال التدريب التحويلي.
- ✓ التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي من خلال تنمية المهارات وترشيد السلوكياتالخاصة بالأفراد .

ويمكن تلخيص أهداف التدريب في سعيه نحو التنمية والتغيير في أربع نقاط، وهي :

- ❖ تحسين طرق وأساليب الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية.

[1]. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، **أهداف وأهمية التدريب**، [على الخط]، متاح على:http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-61.pdf، تاريخ الإطلاع: 14-05- 2017.

- ❖ تنمية قدرات العاملين ومهارتهم في مجال أعمالهم علميا وعمليا .
- ❖ تغيير السلوك والاتجاهات في مجال علاقات العمل .
- ❖ تمكين العاملين من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والإلمام بأساليب العمل.

خلاصة الفصل

حضي موضوع الالتزام التنظيمي بالاهتمام الكبير في الآونة الأخيرة، لأنه ينمي ويرفع الولاء والانتماء ويزيد من ارتباط وتعلق العامل بالمنظمة التي يعمل فيها، حتى ولو كان ذلك على حسابه، فالإلتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها.

يؤثر الالتزام التنظيمي على كفاءة وفعالية المنظمات، حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية، والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد أو الجماعات، وعلى الجانب الآخر فإن ضعف الالتزام التنظيمي يترتب عليه تحمل تكلفة الغيابات، فقدان الإبداع ، وتدني الالتزام بالعمل وعيرها من السلبيات. ومن هنا فإن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها، يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لتحقيقها وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية، أو الذاتية أو على الأقل قربها منها.

وتجمع علاقة تأثير وتأثر بين الالتزام التنظيمي وإدارة التغيير، حيث أن كلاهما يسعيان لتحقيق أهداف ومبتغى المنظمة. فإدارة التغيير بخطة واضحة المعالم تسعى من أجل إحداث تعديلات وتغييرات سواء على مستوى الإستراتيجيات، أو الهيكل التنظيمي، أو الثقافة، أو أنماط القيادة ، وكل هذه التغييرات ينفذها الأفراد العاملون في المنظمة، والذي لا يتحقق إلا إذا تواجد عندهم الالتزام التنظيمي الذي يدفعهم إلى قبولها لإيمانهم القوي وولائهم وتعلقهم بالمنظمة .كما وأن إدارة التغيير لا تستطيع إحداث التغيير بدون التأكد من ردة فعل الأفراد العاملين في المنظمة.

المحتويات **الصفحة**

البسملة

كلمة شكر

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

ملخص الدراسة

مقدمة .....(أ، ح).

الفصل الأول: الإطار ألمفاهيمي لإدارة التغيير.

مقدمة الفصل..... (**9**)

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.

أولا: تعريف التغيير التنظيمي..... (**10– 11**)

ثانيا : خصائص التغيير التنظيمي..... (**12– 14**)

ثالثا : التفريق بين المصطلحات المتلازمة للتغيير التنظيمي . .....(**13– 14**)

المطلب الثاني: القوى الدافعة لإحداث التغيير و أهدافه.

أولا: القوى الدافعة لإحداث التغيير..... . (**14– 16**)

ثانيا :أهداف التغيير التنظيمي .....(16)

المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي و أنواعه.

أولا:مجالات التغيير..... (17– 18)

ثانيا: أنواع التغيير التنظيمي..... (18– 20)

المطلب الرابع: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي و إستراتيجيات التعامل معها.

أولا :تعريف مقاومة التغيير و أشكالها..... (20– 23)

ثانيا : إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير..... (23– 24)

المبحث الثاني :أساسيات إدارة التغيير.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير.

أولا : تعريف إدارة التغيير..... (24– 26)

ثانيا :مبادئ إدارة التغيير..... (26– 28)

المطلب الثاني :خصائص إدارة التغيير و مراحلها.

أولا :خصائص إدارة التغيير..... (28– 31)

ثانيا: مراحل إدارة التغيير..... (31– 33)

المبحث الثالث:أساليب إدارة التغيير.

المطلب الأول: نموذج (K.Lewin) ونموذج (HUSE) ذو المراحل السبع.

أولا: نموذج لوين(k –Lewin)ذو الخطوات الثلاث..... (34– 37)

ثانيا: نموذج(HUSE) ذو المراحل السبع ..... (37– 40)

المطلب الثاني :أسلوب(IVANCEVICH)وزملائه.
المطلب الثالث: أسلوب إعادة هندسة المنظمة.
خـلاصـة الفصل.....(46)

الفصل الثاني :الإطار الفكري للالتزام التنظيمي.
مقدمة الفصل..... (48)

المبحث الأول :ماهية الالتزام التنظيمي .

المطلب الأول :مفهوم الالتزام التنظيمي.

أولا:تعريف الالتزام التنظيمي..... (49– 51)

ثانيا :خصائص الالتزام التنظيمي..... (51– 52)

ثالثا: التفريق بين المصطلحات المتلازمة للالتزام التنظيمي..... (53– 54)

المطلب الثاني : أهمية الالتزام التنظيمي و أنواعه.
أولا: أهمية الالتزام التنظيمي..... (55– 56)

ثانيا : أنواع الالتزام التنظيمي. .....(56– 58)

المطلب الثالث :أسباب الاهتمام بتنمية الالتزام التنظيمي و مؤشراته .

أولا: أسباب الاهتمام بتنمية الالتزام التنظيمي..... (59– 60)

ثانيا : مؤشرات الالتزام التنظيمي..... (60– 61)

المبحث الثاني : أساسيات الالتزام التنظيمي .

المطلب الأول: محددات الالتزام التنظيمي .
المطلب الثاني : عناصر الالتزام التنظيمي.

المطلب الثالث :مراحل تطور الالتزام التنظيمي و تعزيزه.

أولا: مراحل تطور الالتزام التنظيمي..... (69– 71)

ثانيا : تعزيز الالتزام التنظيمي. .....(71– 73)

المطلب الرابع : نماذج لدراسة الالتزام التنظيمي.

أولا :نموذج (Setters) للالتزام التنظيمي..... (73– 74)

ثانيا :نموذج Staw and Salanhck للالتزام التنظيمي..... (74– 75)

ثالثا :نموذج Angle and Perry للالتزام التنظيمي..... (75– 76)

المبحث الثالث :دور إدارة التغيير في بناء الالتزام التنظيمي.

المطلب الأول : مداخل دراسة الالتزام التنظيمي و الآثار التنظيمية له.

أولا: مداخل دراسة الالتزام التنظيمي..... (76– 78)

ثانيا : الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي..... (78– 80)

المطلب الثاني :أدوات قياس الالتزام التنظيمي.

المطلب الثالث : آليات تفعيل إدارة التغيير لتحقيق الالتزام التنظيمي.

خلاصة الفصل.....(86)

الفصل الثالث: دراسة حال مؤسسة "بوفال بالبرواقية".

مقدمة الفصل.....(88)

المبحث الأول: : نبذة حول المؤسسة العمومية الاقتصادية للمضخات و الصمامات.

و المسبك و الصيانة وحدة البرواقية (povAL)" بوفال".

المطلب الأول: عرض عام للمؤسسة الإقتصادية ذات أسهم " بوفال".

الفرع الأول: التطور التاريخي للمؤسسة و التعريف بها و أهم أهداف ووظائفها. .....(89– 92)

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "بوفال".....(92– 93)
المطلب الثاني: التعريف بوحدة الصمامات ودورها في التنمية الاقتصادية وأهدافها.
الفرع الأول: التعريف بوحدة الصمامات. .....(94– 96)

الفرع الثاني: دور وحدة الصمامات في التنمية الاقتصادية. .....(96– 97)
الفرع الثالث: أهداف وحدة الصمامات.....(97)
الفرع الرابع: التنظيم العام لوحدة الصمامات. .....(97– 102)
المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية.
المطلب الأول: منهجية الدراسة.
المطلب الثاني:اتساق و ثبات أداة الدراسة.

أولا:اختبار التوزيع الطبيعي..... (105)

ثانيا :الاتساق الداخلي لأداة الدّراسة..... . (106–113)
ثالثا: ثبات أداة الدراسة. .....(113)

المطلب الثالث:الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد الدراسة.

أولا :الخصائص الشخصية..... (114–116)
ثانيا :الخصائص الوظيفية..... (116–118)
المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة و اختبار الفرضيات.
المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة.
أولا:تحليل فقرات المجال الأول:الالتزام التنظيمي..... (118–124)
ثانيا :تحليل فقرات المجال الثاني:إدارة التغيير..... (125–131)
المطلب الثاني: اختبار فروض الدراسة بين إدارة التغيير و الالتزام التنظيمي.
خلاصة الفصل.....(133)
الخاتمة العامة.....(135–138)
قائمة المراجع.....(140-146)
الملاحق.

مقدمة عامة

المنظمات في وقتنا الحالي تعيش في وسط يتسم بالتغيير السريع المفاجئ في بيئتها الاقتصادية ،والاجتماعية، والسياسية وحتى الثقافية، لذا فالباحثين والإداريين كل على حد سواء يدركون أهمية عملية التغيير لكي تستمر المنظمات وتبقى منفتحة على العصر الاقتصادي وكذا المعلوماتي، ومن هنا تبرز أهمية التغيير من أجل خلق المناخ الملائم والظروف المواتية التي تسمح للوحدات والمنظمات بتحقيق أهدافها "البقاء، النمو والاستمرارية ". والتغيير في أبسط أشكاله يعبر عن الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية عن طريق التعلم والاكتشاف لكل ما يدور داخل المنظمة وخارجها وذلك بصفة مستمرة وسباقة ومتجددة، ولا يجب أن يكون التغيير محلا للصدفة فقط، بل يجب أن يتعداها ليكون نتيجة لجهد واع ومخطط له.

لذا فان التغيير سلوك لا بد منه، ولتفعيل ذلك تتبنى المنظمات آلية إدارة التغيير التي تلتزم رصد وجمع مختلف مؤشرات التغيير في البيئة المحيطة، بل وتتعداها من الرصد إلى التحسين في العملية الإدارية أثناء مباشرة تنفيذ عملية التغيير لتفادي حل المشكلات ومختلف العقبات التي تمنع التغيير.

وعند الحديث عن الالتزام التنظيمي، لا من ذكر أنه عنصر جد حيوي للوصول للأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع، والثقة بين المنظمة (الإدارة) والعاملين فيها. لذا أصبح من أهم الموضوعات التي تشد اهتمام المنظمات لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد التي يصعب رصدها والتحكم فيها؛ حيث ينبثق الاهتمام بالالتزام التنظيمي من خلال التفاعل القوي بين كل من خصائص وشخصيات الأفراد وكذلك ضغوط العمل والعوامل التنظيمية وحتى البيئية. حيث تثبت الدراسات إلى أن للإلتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ولمنظمتهم، وزيادة حماسهم للعمل، ولعل خير شاهد على صحة هذا الرأي ما حققته منظمات الأعمال اليابانية من تفوق في الإنتاجية على حساب منظمات الأعمال الأمريكية؛ ويعزى هذا التفوق في أحد أسبابه إلى ارتفاع درجة الالتزام للفرد الياباني نحو المنظمة التي يعمل بها.

ومن المهم لدى مديري المنظمات إدراك أهمية الإلتزام التنظيمي باعتباره سلوك يرسخ الشعور الإيجابي لدى الفرد تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها.

مما سبق، يمكن بلورة إشكالية البحث في التساؤل الجوهري الآتي :

ما مدى مساهمة إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ؟

وللإحاطة بعناصر الموضوع ارتأينا وضع تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي:

- هل التغيير التنظيمي ضرورة حتمية بالنسبة للمنظمات في ظل متغيرات البيئة الراهنة؟
- هل هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ بين إدارة التغيير ودرجة الالتزام التنظيمي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة التغيير على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة "بوفال" بالبرواقية عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزي للمتغيرات الشخصية المتمثلة في:(الجنس،العمر، المستوى التعليمي،مستوى الوظيفة،سنوات الخبرة) حول أثر إدارة التغيير على تحقيق الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$.

وللإجابة على التساؤل الجوهري وما أندرج فيه من تساؤلات فرعية، وضعنا الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: التغيير التنظيمي عملية موجهة ومقصودة لتقليص الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف.

الفرضية الثانية : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha<=0.05$) بين إدارة التغيير والإلتزام التنظيمي من وجهة نظر عاملي مؤسسة "بوقال" بالبرواقية.

-**الفرضية الثالثة**: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية إدارة التغيير على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة "بوفال" بالبرواقية عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$؟

أهمية البحث: نحددها في العناصر الآتية:

الأهمية العلمية: تكمن في كون الموضوع سينمي معارفنا من جانبين:

الجانب الأول :سيمكننا من معرفة ماهية التغيير التنظيمي (أسبابه وأوجهه ومتى تحدثه المنظمة).

الجانب الثاني : سيثري رصيد معارفنا من جانب تبيان ضرورة الالتزام التنظيمي لدى أفراد المنظمة.

الأهمية العملية : تكمن فيما سوف تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وما سوف تطرحه من توصيات حول الموضوع المطروح.

أهداف البحث: تتجلى أهداف هذا البحث في الآتي:

- الإحاطة بجوانب إدارة التغيير " المفهوم ،الخصائص وخطوات إدارة التغيير ... الخ "
- بيان مختلف عناصر الالتزام التنظيمي.
- الوقوف على طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وتحقيق الإلتزام التنظيمي.
- الخروج بنتائج وتوصيات متعلقة بالموضوع.

دوافع اختيار الموضوع: إن الأسباب الرئيسية لاختيار الموضوع تتباين ما بين ما هو موضوعي وما هو شخصي:

الدوافع الشخصية: تكمن في:

- الرغبة في التعمق في مثل هذه المواضيع والتخصص فيها، وذلك لما لهذا الموضوع من أهمية اليوم في مجال التسيير في المنظمات الرائدة.
- الاهتمام بمعرفة ما مدى تطابق الجانب النظري مع التطبيقي للموضوع.

الدوافع الموضوعية : هذه الأخيرة تكمن في:

- الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة من طرف المنظمات المختلفة إدارة التغيير والالتزام التنظيمي للتطوير والبقاء والنمو.
- الموضوع يتلاءم مع التخصص، كما أننا نسعى إلى تقديم مادة علمية قد تستخدم كمرجع يمكن الاعتماد عليه واستخدامه من طرف الطلبة لاحقا.

صعوبات الدراسة: من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في عملية البحث نجد :

- قلة المراجع فيما يخص الالتزام التنظيمي.
- عدم تعاون المؤسسات لإجراء الجانب التطبيق فيها.
- اعتماد عمال المؤسسة المعنية بالدراسة على اللغة الفرنسية، وهذا ما أدى إلى صعوبة في الوصول إلى المصطلحات المناسبة في الإستبانة الموزعة.

منهج وأدوات الدراســة:

وللإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء اقتراحات بشأن موضوع البحث. ولتحقيق منهجية هذا البحث، تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:

- الدراسة النظرية (المسح المكتبي) والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية، وكذا الملتقيات والمجلات، بالإضافة إلى مواقع الانترنيت ذات العلاقة بموضوع الدراسة .
- الدراسة الميدانية الخاصة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية للمضخات والصمامات والمسبك والصيانة وحدة الصمامات البرواقية (poval) بوفال ، واستخدامنا فيها :

الاستبيان: استكمالا لاختبار الفرضيات قمنا بتقديم استبيان، وهذا بغية الإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع، والملحق رقم (01) يبين نموذج الاستبيان، وقد تم استخدام أسلوب (spss) لمعالجة البيانات .

الدراسات السابقة:

أولا: حول إدارة التغيير

-سلمى سيد أحمد عبد الرحيم ،**تقويم فعالية إستراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية في الخرطوم، رسالة دكتوراه** ،قسم إدارة أعمال ،تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال،جامعة الخرطوم – السودان، 2008، حيث تهدف هذه الدراية إلى التعرف على مقدرة المنشآت على إدارة التغيير من حيث (اختيار الاستراتيجيات والمداخل والنماذج المناسبة) وتحديد معوقات تنفيذ التغيير في المنشآت السودانية. حيث استعان الباحث بعدة نماذج للتعرف على كيفية إحداث التغيير والمراحل المختلفة للتغيير، وقد تم إتباع المنهج الوصفي الاحصائي واستخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات، وتوصل إلى أن أكثر التغيرات حدوثا هي التغيرات التكنولوجية وأن تأثير تلك التغيرات كان بدرجة كبيرة على العوامل التحويلية (رسالة ،ثقافة المؤسسة ... الخ).

– عفاف بن ساجة، **أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة غرداية)**، مذكرة ماستر،قسم علوم التسيير،تخصص تسيير

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،حيث هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج في جانب إدارة التغيير من أهمها نذكر:

*إدارة التغيير يمكن تحقيقها من خلال بعض المتطلبات، بالتركيز على التقرب من المورد البشري والاهتمام به.

*وجود تغيرات على مستوى الهيكل التنظيمي ومستوى الإنتاج كنتيجة حتمية على وجود تغيير في أهداف المؤسسات والإستراتيجية المتبعة.

*ضرورة اهتمام المؤسسات بالأبحاث خاصة في مجال الإنتاج لمواكبة التغيرات في الأذواق وضرورة مواكبة كل التغيرات التكنولوجية المتطورة والقيام بتدريب العاملين عليها.

ثانيا:حول الالتزام التنظيمي:

- لعقاب نوال،"**الحوافز ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة حالة مجمع صيدال وحدة أنتيبيوتيكال – المدية)**، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير،تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ،جامعة المدية، 2014– 2015. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طرق تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مجمع صيدال من جانب الحوافز، وقد اعتمد في الدراسة على الجانب الوصفي التحليلي عن طريق استعمال الاستبيان الموزع وخلصت الدراسة إلى أنه، كلما وفرت المؤسسة الحوافز بمصداقية وشفافية أدى ذلك إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المجمع.

- سامي إبراهيم حماد حنونة، "**قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**"، رسالة ماجستير، كلية التجارة ،تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العملين في الجامعات الفلسطينية وقد استخدم الاستبيان الموزع على 340 موظف واستخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات. وأظهرت الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام لدى الموظفين، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

هيكل البحث: لتغطية موضوع البحث، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني، وقمنا بتقسيم الجانب النظري إلى فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع البحث .

فيما يخص الفصل الأول، بعنوان "الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير"، ويحتوي على ثلاث مباحث،ركزنا في البحث الأول على مفهوم التغيير التنظيمي وأهدافه وكذا مجالاته، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى مفهوم إدارة التغيير وخصائصها، وكذا المراحل التي تسير وفقها، أما المبحث الثالث فتناول أساليب إدارة التغيير.

أما الفصل الثاني بعنوان "الإطار الفكري للإلتزام التنظيمي" فتناول هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول تطرقنا فيه للمفاهيم الأساسية للإلتزام التنظيمي من خلال تحديد مفهومه وخصائصه، وكذا التركيز على أهم أسباب الاهتمام بالإلتزام التنظيمي، أما المبحث الثاني تم التطرق إلى أساسيات الإلتزام التنظيمي، حيث ركزنا على محدداته وعناصره، وكذا مرتحل تطوره وأساليب تعزيزه، أما المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى دور إدارة التغيير في بناء الإلتزام التنظيمي، من خلال تحديد مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي، وكذا آليات تفعيل إدارة التغيير لتحقيق الالتزام التنظيمي

أما الفصل الثالث والأخير، فقد حاولنا إسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسسة العمومية الاقتصادية للمضخات والصمامات والمسبك والصيانة وحدة الصمامات البرواقية (povAL) بوفال، واشتمل ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول تقديم عام حول المؤسسة محل البحث-، أما المبحث الثاني فخصصناه لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث تم تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض، وفي نهاية البحث تم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تضمنت جملة من النتائج المتوصل إليها ، وكذا أهم التوصيات .

ملخص الدراسة

✓ ملخص الدراسة باللغة العربية :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة .

باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، على عينة قدرها 45 موظفة و موظفا من رؤساء أقسام ،و رؤساء مصالح ،و سكريتاريا،و مساعدين قانونيين،و العمال المهنيين.بالاعتماد على استبيان من إعداد الباحثة يقيس دور إدارة التغيير في تعزيزي الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، و لتحليل النتائج تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS version21) حيث تم حساب :المتوسط الحسابي (Mean)، الانحراف المعياري (sd)،معامل الارتباط بيرسون (rp)، معامل ألفا لكروباخ،اختبار ت(T test) للفروق لعينتين مستقلتين،اختبار ليفين (F)للتجانس.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج تكمن في الأتي:

- يعد التغيير من أهم ملامح العصر الحديث في مختلف المجالات، وهذا ناتج عن الثروة الهائلة الحاصلة في التكنولوجيا، وبهذا فالتغيير أصبح ظاهرة على مختلف الأصعدة، لأنّ التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال دفعت بالمنظمات إلى اللحاق بها،إذا فالتغيير التنظيمي عملية مستمرة المستمر في مختلف مجالات المنظمة (المجال الانساني، المجال الهيكلي، والمجال التقني).
- يرتكز التغيير التنظيمي على مجموعة من الأسس التي تهدف إلى زيادة قدرة المنظمة للتغلب على جميع مشكلاتها، وزيادة القدرة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة.
- إن عملية التغيير قد تكون أكثر تعقيدا خاصة إذا تزامنت عدة تغيرات داخل المنظمة مما يصعب إدارتها، ومع أن المنظمات عادة ما تتفادى القيام بجملة تغييرات دفعة واحدة إلا أن الضغوط قد تفرض عليها ذلك.
- يعتبر الالتزام التنظيمي عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها ،كما تكمن أهميته في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء،و عليه فإن هدا الأخير يستغرق وقتا طويلا في تحقيقه لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.
- توجد هناك علاقة طردية بين كل من الالتزام التنظيمي و إدارة التغيير .

✓ ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية:

The aim of this study is to know the role of change management in strengthen the organizational commitment with the employees of the economic institution.

By using an analytical descriptive approach on a sampelof45 employees from heads of departments and secretarial,legal assistants and professional workers ,depending on the questionnaire prepared by the researcher measures.

The role of change management in strengthening the organizational commitment with the employees and to analyze the result of the social statistical package program was adopted (spss version 21),where it was calculated :arithmetical mean, standard deviation ,correlation coefficient of pearson, cronbach's alpha coefficient, T test, levene's test(f) for homogeneity.

And the most important finding of the present study are the following:

- -change is one of the most important features of the modern era in various fields and this is due to the enormous wealth of technology ,thus, change has become a phenomenon at various levels, because change in the business environment have prompted organizations to catch up with them,so organizational change is a continuous process in various fields , (humanitarian field , structural field , technical field).

- organizational change is based on a set foundations aimed at increasing the organization's capacity to overcome all its problems ,andincreasing the capacity of coping with changing environmental conditions .
- -the process of change my be more complex especially if several change witgin the organization coincide , making it difficult to manage , although organizations often avoid series of changes at once ,however pressures may be imposed on her to do so .
- organizational commitment is an important factor in ensuring the success and sustainability of organization and increasing their production , and it importance lies within the translation of the desires, tendency and beliefs which is within the individual towards his organization to positive behavior that drives the organization to progress and stay , therefore the latter factor takes along time to be achieved , because it embodies a state of complete of the individual .
- there is a direct relation between organizational commitment and change management .

خاتمة عامة

أصبح من الضروري على المنظمات الراغبة في مواكبة التغيرات أن تنظر نظرة إيجابية للتغيير الذي تقوم به، ولابدّ أن تعزز مفهوم التغيير التنظيمي وتوضحه وترسخه في أذهان العاملين لأنه سيعود بالنفع على الفرد والمنظمة ككل.

إن الالتزام التنظيمي ليس موضوع يستهان به، لأنه يمس الجوانب العاطفية للفرد العامل، وذلك باعتبار أن هذا الأخير(أي الالتزام التنظيمي) عملية مستمرة يقوم الأفراد من خلالها بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها بقائها، بل وحتى التضحية الشخصية لصالح المنظمة ورغبة البقاء فيها، فوجب على المنظمة النظر بزاوية أوسع لهذا الجانب التنظيمي الحساس.ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا: **ما مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تعزيز الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية؟.**

من خلال ما تمّ استعراضه في ثنايا البحث، سوف نقوم بتقديم نتائج اختبار الفرضيات، وأهم النتائج النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

اولا:اختبار الفرضيات

- ✓ **الفرضية الأولى؛** والتي مفادها "**التغيير التنظيمي عملية موجهة ومقصودة لتقليص الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف**". فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الأول، فيمكن القول أن التغيير عملية ضرورية للمنظمة تسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الإنتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.
- ✓ **الفرضية الثانية؛** والتي نصت على: "**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α< =0.05) بين التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عاملي مؤسسة " بوفال" بالبرواقية**، تم إثبات صحة هذه الفرضية، حيث تحصلنا على وجود علاقة طردية تقدر بـ 88.7% بين التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي

✓ **الفرضية الثالثة؛** والتي تنص " **لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة "بوفال" بالبرواقية عند مستوى الدلالة 0.05= >α؟** ، فقد تم نفي هذه الفرضية، حيث تحصلنا من خلال التحليل على وجود أثر للتغيير التنظيمي على تحقيق الالتزام التنظيمي بمقدار 72.4%،

ثانيا: نتائج البحث

لقد توصلنا من خلال هذا البحث إلى عدة نتائج حول دور التغيير التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي ندرجها في النقاط الآتية:

1.يعد التغيير من أهم ملامح العصر الحديث في مختلف المجالات، وهذا ناتج عن الثروة الهائلة الحاصلة في التكنولوجيا، وبهذا فالتغيير أصبح ظاهرة على مختلف الأصعدة، لأنّ التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال دفعت بالمنظمات إلى اللحاق بها، وبذلك فهي تسعى للتغيير لمواكبة تلك التغيرات.

2.التغيير التنظيمي هو عملية مستمرة للتحسين المستمر في مختلف مجالات المنظمة (المجال الانساني، المجال الهيكلي، والمجال التقني) لتحقيق مستوى من الفاعلية والكفاءة التنظيمية، بما يضمن بقاء واستمرار المنظمة في ظل الظروف المتغيرة.

3. يرتكز التغيير التنظيمي على مجموعة من الأسس تهدف إلى زيادة قدرة المنظمة للتغلب على جميع مشكلاتها، وزيادة القدرة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة.

4. إن لبرامج التغيير التنظيمي التي تم التطرق إليها سابقا أهمية كبيرة ينبغي على فريق التغيير أن يدركها ويوليها إهتماما بالغا، لأن الإخلال ببعض من العمليات أو القصور في المتطلبات سيكون له تأثير سلبي على كفاءة مجهودات التغيير التنظيمي.

5. إن عملية التغيير قد تكون أكثر تعقيدا خاصة إذا تزامنت عدة تغيرات داخل المنظمة مما يصعب إدارتها، ومع أن المنظمات عادة ما تتفادى القيام بجملة تغييرات دفعة واحدة إلا أن الضغوط قد تفرض عليها ذلك.

6. الالتزام التنظيمي كمتغير اتجاهي يتمثل في إحساس الأفراد بالإنجذاب نحو المنظمة وقبولهم لأهدافها وأيضا قيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.

7. يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة

8. يعتبر الالتزام التنظيمي عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها ،كما تكمن أهميته في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

ثانيا : التوصيات والاقتراحات:

أما فيما يخص التوصيات والاقتراحات، فيمكن إجمالها في النقاط الآتية:

1.عدم التغيير من أجل التغيير فقط، وإنما يجب أن يتم التخطيط للتغيير مع بيان الحاجة له والأهداف المتوخاةمنه، وسبل تحقيقها والمدة الزمنية اللازمة لذلك .

2. ضرورة تبني أصحاب القرار في المؤسسة محل الدراسة للتغيير في جميع مستوياته،و تبيان أهميته لكل مستويات الهيكل التنظيمي.

3. العمل على إشراك الأفراد العاملين والجماعات الذين يستأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه، مع بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير.

4. قيام المؤسسة بتأهيل الكوادر البشرية المتوفرة لديها للمهام الجديدة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة، وتكثيف مشاركتهم في المؤتمرات والاجتماعات الإقليمية والدولية للاستفادة من الخبرات المختلفة في مجال التغيير .

5. ضرورة معرفة وتحديد العوامل المشجعة لخلق مزيد من الالتزام التنظيمي بما يخدم ويحقق أهداف المنظمات.

6. وضع نظام عادل للمكافآت المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد والانجاز، وخلق الدافعية فيهم للعمل الجماعي، وضرورة الاعتراف والتعامل مع المصالح الشخصية للعاملين والعمل تحقيقها، بما يضمن الانسجام والمصالح العامة للمؤسسة.

7. ضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين الإدارة والعاملين وتطويرها وتحسينها،من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية، وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية،ذلك لأن هذا الإجراء يؤدي إلى زيادة رضاهم والتزامهم التنظيمي.

8.العمل على استحداث هيكل تنظيمي فعال بالاعتماد على الخبراء وأصحاب الكفاءات،كما يجب أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بناءً على مقتضيات العمل.

9. ضرورة الاستفادة من البحوث الميدانية وتطبيق نتائجها على أرض الواقع لعلاج العديد من المشكلات التنظيمية في المؤسسات.

10. تكثيف العمل الاتصالي بين إدارة المؤسسات والعاملين لإنجاح عملية التغيير التنظيمي وزيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

10. التأكيد على وجوب ترسيم العلاقة بين الجامعات والمؤسسات الإقتصادية والخدماتية عن طريق توقيع اتفاقيات تمكن الطلبة من إجراء بحوثهم التطبيقية تفاديا لضياع الوقت في البحث عن المؤسسة تسمح باستقبالهم.

ثالثا: آفاق الدراسة

في الأخير، يمكن إدراج بعض المواضيع قد تساهم في إثراء هذا البحث من جوانب أخرى:

1) أسباب مقاومة التغيير في المؤسسات الاقتصادية.
2) واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي.
3) التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين.
4) الالتزام الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الخدماتية.
5) الالتزام التنظيمي وأثره على سلوك المواطنة.

فهرس الأشكال و الجداول:

1) فهرس الأشكال:

رقم الشكل	العنـوان	الصـفحة
(1–1)	خصائص إدارة التغيير.	33
(2–1)	نموذج ميدان العمل (model Field Force)للتغيير التنظيمي.	34
(3–1)	نموذج Huse للتغيير المخطط في المنظمة.	39
(4–1)	نموذج IVANCEVICH وزملائه.	41
(1–2)	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي.	54
(1–3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال.	92
(2–3)	يمثل أنواع الصمامات المنتجة من طرف الوحدة.	95
(3–3)	الهيكل التنظيمي لوحدة الصمامات.	99
(4–3)	توزيع أفراد الدّراسة حسب الجنس .	114
(5–3)	توزيع أفراد الدّراسة حسب العمر.	115
(6–3)	توزيع أفراد الدّراسة حسب المستوى التعليمي .	115
(7–3)	توزيع أفراد الدّراسة حسب سنوات الخبرة.	116
(8–3)	توزيع أفراد الدّراسة حسب مستوى الوظيفة .	117

2) فهرس الجداول :

رقم الجدول	العنـوان	الصـفحة
(1–3)	درجات مقياس ليكارت الخماسي.	104
(2–3)	اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف و سمنروف).	105
(3–3)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الثقة في الإدارة و الدرجة الكلية لهذا البعد.	107
(4–3)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الدافعية و الرغبة في العمل و الدرجة الكلية لهذا البعد.	107

(3–5)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الإيمان بالمؤسسة و الدرجة الكلية لهذا البعد.	108
(3–6)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الروح المعنوية و الدرجة الكلية لهذا البعد.	108
(3–7)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد دوران العمل و الدرجة الكلية لهذا البعد.	109
(3–8)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الغياب و التأخر و الدرجة الكلية لهذا البعد.	109
(3–9)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الثقافة التنظيمية و الدرجة الكلية لهذا البعد.	110
(3–10)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الهيكل التنظيمي و الدرجة الكلية لهذا البعد.	110
(3–11)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التكنولوجيا و الدرجة الكلية لهذا البعد.	111
(3–12)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد النمط القيادي و الدرجة الكلية لهذا البعد.	112
(3–13)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الأنظمة و إجراءات العمل و الدرجة الكلية لهذا البعد.	112
(3–14)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المجال الإنساني (الموارد البشرية) و الدرجة الكلية لهذا البعد.	113
(3–15)	معاملات الثبات لكل مجال(طريقة ألفا كرونباخ).	113
(3–16)	توزيع أفراد الدّراسة حسب الجنس.	114
(3–17)	توزيع أفراد الدّراسة حسب العمر.	115
(3–18)	توزيع أفراد الدّراسة حسب المستوى التعليمي .	115
(3–19)	توزيع أفراد الدّراسة حسب سنوات الخبرة	116
(3–20)	توزيع أفراد الدّراسة حسب مستوى الوظيفة.	117
(3–21)	نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الثقة في الإدارة.	119

(22-3)	نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الدافعية والرغبة في العمل.	120
(23-3)	نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الإيمان بالمؤسسة.	121
(24-3)	نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الروح المعنوية.	122
(25-3)	نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر دوران العمل.	123
(26-3)	نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الغياب والتأخير.	124
(27-3)	نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الثقافة التنظيمية.	125
(28-3)	نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الهيكل التنظيمي.	126
(29-3)	نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر التكنولوجيا.	127
(30-3)	نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر النمط القيادي.	128
(31-3)	نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الأنظمة وإجراءات العمل.	129
(32-3)	نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر المجال الإنساني(الموارد البشرية).	130
(33-3)	معامل الإرتباط سيبيرمان.	131
(34-3)	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير إدارة التغيير في تحقيق الالتزام التنظيمي لمؤوسة "بوفال".	132

1)عناوين الكتب :

1- اللوزي موسى،التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة،دار وائل للطباعة والنشر،عمان، 1999.

2- حلوة محمود، العالقات الإدارية (سلوك ومهارات) ،دار أجنادين للنشر والتوزيع ،عمان ،2007.

3- علة محمد أحمد المصاروة،إدارة التنويع" منظور الالتزام التنظيمي"،دار الأيام للنشر و التوزيع،عمان2014.

4- محفوظ أحمد جودة،إدارة الجودة الشاملة،مفاهيم و تطبيقات،الطبعة 02،دار وائل للنشر،عمان، 2006.

5- ناصر محمود سعود جرادات،إدارة التغيير و التطوير،دار الإثراء للنشر و التوزيع ،عمان،2013.

6-حسين أحمد الطرناوة،نظرية المنظمة،دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الاردن،2012.

7-حمزة محمد دودينللتّحليل الإحصائي المتقدّم للبيانات باستخدامspss ،دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان، 2010.

8-سيد سالم عرفة،إتجاهات حديثة في إدارة التغيير،دار الراية للنشر و التوزيع ،الأردن ،2012.

9-عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2008.

10-حمد الصيرفي،إدارة التغيير،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ،2006.

11-محمد بن يوسف النمران، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير،دار وائل للنشر التوزيع،عمان الأردن 2006.

12-محمود سلمان العميان،السلوك التنظيمي ،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ،2005.

13-محمود سلمان العميان،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ،2008.

2) عناوين المذكرات:

14- إبتسام إبراهيم مرزوق ، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية الغير حكومية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال ،الجامعة الإسلامية غزة فلسطين،2006.

15- أحمد علي أبو سمك، التطوير التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسات وكالة غوث و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين بقطاع غزة،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ،تخصص إدارة الأعمال،قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ،جامعة الأزهر-غزة،2011.

16- أميرة محمد رفعت حواس،أثر إدارة التغييرو الثقة في الإدارة على العلاقات بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة ،جامعة القاهرة،2003.

17- ايناس فؤاد نواوي فلمبان،الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربيين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على رسالة الماجستير،كلية التربية،جامعة أم القرى،الرياض،1942هـ.

18- زينب شكري محمود نديم، أثر عملية الإختيار و التعيين في إنخفاض معدل دوران العمل "دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة أعمال ،كلية المنصور،جامعة المنصور،قسم إدارة أعمال،بدون سنة.

19- سامي إبراهيم حماد حنونة،قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية "بقطاع غزة" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية،غزة،2006.

20- سامية خميس أبو ندى،تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية ،دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية ،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية ،غزة ،2007.

21- سوفي نبيل،دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي،حالة موظفي خزينة ولاية جيجل،مذكرة مقدمة صمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة شوري،2011.

22- صقر أكرم محمد حلس ،دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة،الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2012.

23- عاشوري ابتسام ،الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية ،دراسة ميدانية لمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة(المديرية العامة) ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم الإجتماع ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية،جامعة محمد خيضر بسكرة،2014.

24- محمد بن غالب العوفي،الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي"دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،قسم العلوم الإدارية ،2005.

25- هادي عذاب سلمان،دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي،دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في الإدارة العامة،جامعة سانت كليمنت العالمية، 2013.

26-بشاري أحمد عبد الرحمان،إدارة التغيير في المؤسسة العمومية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي،جامعة محمد خيضر بسكرة،2005-، 2006.

27-حماد محمد الرقب،واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، مذكرة مقدمة الحصول على متطلبات نيل شهادة الماجستير في كلية التجارة تخصص إدارة أعمال ،الجامعة الإسلامية غزة فلسطين،2008.

28-خالدإدريس شاكر دحلان،أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على رسالة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية-غزة، 2012.

29-سعد تراحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2012.

30-سلمى سيد أحمد عبد الرحيم،تقويم فعالية إستراتيجيات و نماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية و الخدمية السودانية،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية الدراسات العليا تخصص الفلسفة في إدارة أعمال ،جامعة الخرطوم - السودان ،2008.

31-سميرة بالاطرش، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الأطفال بورقلة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماهية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2011.

32-عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

33- عفاف بن ساجة،أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بغرداية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير ،كلية علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر ،2013.

34-عوني فتحي خليل عبيد،"واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة "الصحة الفلسطينية / دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على رسالة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية-غزة، 2009.

35-مرزوق نسيمة ،دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة،دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل على شهادة الماستر،تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة،2013 .

36-منير أحمد شقورة،إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نطر العاملين ،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ،كلية التربية، جامعة الأزهر غزة،2012.

37-نادية خريف،تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسة الصحية دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر ببسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة،جامعة محمد خيضر بسكرة،2008.

38-هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع، تخصص علم الإجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2015.

39-يوسف صالح الحمد العنزي ، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في كلية الأعمال تخصص إدارة ،جامعة الشرق الأوسط ،2013.

3) عناوين المجلات:

40- أحمد محمد بني عيسى، رياض احمد ابازيد،دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني،مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلّد 41 ، العدد2 ،2014 .

41- جواد محسن راضي ،و آخرون،العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في إدارة والاقتصاد،قسم الإدارة كلية القادسية، ،جامعة كلية الإدارة و الإقتصاد،مجلة الغري للعلوم لإدارية و الإقتصاد الأعمال العدد 12

42- محمد جودت محمد فارس،العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي "دراسو ميدانية على جامعة الأزهر،غزة،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية و الإدارية،المجلد 22،العدد 02.

43- محمد مصطفى الخرشوم ،تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي"دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية لجامعة حلب،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية،المجلد 27،العدد رقم 3 ،2011.

44- هيئة التدريس، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي،"دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت،مجلة الإدارة و الاقتصاد ،جامعة تكريت، كلية الإدارة و الاقتصاد،قسم إدارة أعمال،العدد83، 2010.

45- زين الدين بروش، لحسن هدار،دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة –ENAMC بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر،بسكرة ،جوان 2007.

46-ماهر صبري درويش،القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير"دراسة تحليلية لاراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية"،مجلة الإدارة و الاقتصاد العدد رقم 78،2010.

4) عناوين الملتقيات:

47- بلعور سليمان ،دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية ،ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ،جامعة سعد دحلب، البليدة،أيام 12-13 ماي 2010.

48- ممدوح عبد العزيز رفاعي،استراتيجيات الابتكار:طريق الإدارة نحو الإبتكار الجذري،ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول حول:دعم و تنمية المشروعات الصغيرة،بعنوان الاستراتيجيات الابتكار،كلية التجارة،جامعة عين شمس ،القاهرة،أيام:11-12 مارس 2012.

49-راتب السعود، زينب الشوابكة، مقاومةالتّغيير في المنظمات التربوية، ورقة عمل مقدمة إلى:مؤتمر فيلادلفيا الدولي السابع عشر (ثقافة التغيير: الأبعاد-العوامل-التمثلات)، كلية الاداب والفنون في جامعة فيلادلفيا، أيام 6 – 2012/11/8.

5) عناوين المواقع الإلكترونية:

50- إياد علي الدجني،" نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية . دراسة حالة)، ص5،[على الخط]، متاح على:
http://site.iugaza.edu.ps/edajani/files/2010/02،تاريخ الاطلاع 15-02-2017

51- جبار ياسين،التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات و المعوقات)،مركز البحث و تطوير الموارد البشرية،عمان،،[على الخط]، متاح على:.
WWW.gniniarthamer.moc/JdP/g.JdPتاريخ الاطلاع:2017/02/14.

52-الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، **أهداف وأهمية التدريب**، [على الخط]، متاح على:
http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-61.pdf، تاريخ الإطلاع: 14-05- 2017.

53-قيس ابراهيم حسين، درو الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بديالي، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، بغداد، العراق،[على الخط]، متاح على:
http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=82356، تاريخ الإطلاع:
.2017-04-14

ملحق رقم 01: الاستمارة الموزعة.

الاستمـــــــــــارة:

بسم الله الرحمن الرحيم

معلومات شخصية:

يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة التالية:

الجنس: ذكر( ) أنثى ( )

الحالة الاجتماعية: متزوج ( ) ،أعزب ( ) ، مطلق ( ) ، أرمل ( )

العمـــــــر: ..... / **المستوى التعليمي:** .....

نوع العمل "مستوى الوظيفة ":..... / **سنوات الخبرة:**.....

تاريخ التطبيق:...../...../..... **رقم المقياس:**.....

التـــعليـــمـــات:

سيدي الموظف /سيدتي الموظفة ...

نظرا لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر في إدارة و تسيير المؤسسة من جامعة يحيي فارس بالمدية .أضع بين يديكم هذه الاستمارة و التي تنطوي على مقياسين يهدف الأول إلى قياس إدارة التغيير و الثاني إلى قياس الالتزام التنظيمي حيث عنون موضوع البحث بـ "إدارة التغيير و دورها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية "، والمطلوب منكم التكرم و الإجابة بكل صدق و أمانة على كل عبارة بإجابة واحدة تتناسب مع رأيك الشخصي،بوضع علامة (X) ،و أطلبوا من سيادتكم أن لا تترك أي بند دون الإجابة عنه مع العلم أنه ليس هناك أي إجابة خاطئة و أخرى صحيحة و نحيطكم علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

و نرجو تعاونكم مع خالص الشكر والتقدير.

الطالبة :سحيري نور الهدى.

مـــلاحـــق

أولا: الالتزام التنظيمي:

1) ـ الثقة في الإدارة:

الرقـم	الـــعـبـــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	معظم القرارات التي تتخذها المؤسسة تستهدف مصلحة موظفيها					
02	تسعى المؤسسة إلى كسب ثقة موظفيها بشكل مستمر					
03	تؤدي ثقتي في إدارة المؤسسة إلى نتائج ايجابية تؤثر على أدائي					

2)- الدافعية والرغبة في العمل:

الرقـم	الـــعـبـــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	إذا عرض علي العمل في مكان آخر بأجر أعلى أقرر فورا ترك العمل					
02	يُعدّ عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت علي					
03	أقبل أي عمل أكلف به من أجل الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة					

3)- الإيمان بالمؤسسة:

الرقـم	الـــعـبـــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة					
02	يوجد توافق كبير بين القيم التي أؤمن بها وقيم العمل في المؤسسة					
03	تهمني سمعة ومستقبل المؤسسة التي اعمل فيها					

4)- الروح المعنوية:

الرقـم	الـــعـبـــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تهتم المؤسسة التي أعمل فيها بالتحفيز المعنوي أكثر من التحفيز المادي للعاملين					
02	يشارك العاملون في عملية اتخاذ القرارات					
03	هناك رضا عن بيئة العمل في المؤسسة.					

5)- دوران العمل:

الرقـم	الـــعـبـــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أجد أبسط الحجج لتقديم استقالتي .					
02	أبحث عن عمل في مؤسسة أخرى.					
03	تعرضي لأي ظرف طارئ قد يدفعني إلى ترك العمل					

6)- الغياب والتأخير:

الرقـم	الـــعـبـــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أصل إلى عملي في الوقت المحدد					
02	عندما أتغيب عن عملي فإنني أشتاق لأداء مهام وظيفتي.					
03	أواظب ولا أتغيب عن العمل بدون عذر أو مبرر					

ثانيا: التغيير التنظيمي:

1)- الثقافة التنظيمية:

الرقـم	الـــعـبـــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تناسب القواعد والتعليمات المطبقة مع متطلبات التطوير					
02	الأعراف السائدة بين العاملين تسعى إلى التكيف مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل					
03	الأعراف السائدة تساعد العاملين على زيادة التعاون بين العاملين					
04	تعمل القواعد الإدارية على سهولة انجاز الأعمال في المؤسسة					

2)- الهيكل التنظيمي:

الرقـم	الـــعـبـــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يعكس الهيكل التنظيمي الحالي الاختصاصات الوظيفية بشكل جيد					
02	يوجد وضوح في السلطات والصلاحيات الممنوحة للعاملين					
03	هناك تنسيق وتكامل بين الوظائف وفقا للهيكل المتبع					
04	يدعم الهيكل التنظيمي القائم تنفيذ استراتيجية المؤسسة					
05	يتم استحداث وحدات ادارية لمواكبة التغيرات الجديدة					

3)- التكنولوجيا:

الرقـم	الـــعـبـــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تسهل التكنولوجيا الحالية من عملية الاتصال والتواصل بين العاملين					
02	التكنولوجيا المستخدمة حاليا في المؤسسة سهلة الاستخدام					
03	تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات الحاصلة في المجال التكنولوجي					
04	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الجديدة					
05	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في تحسين اداء المؤسسة					

4)- النمط القيادي:

الرقـم	الـــعـبـــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعزز القيادة الحالية قيم التغيير وتطوير مهارات العاملين					
02	يتوفر لدى الإدارة خبرة كافية تساعد على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة					
03	توفر القيادة القدر الكافي من الحرية للمارسة المهام والانشطة للعاملين					
04	تتبع القيادة مع العاملين أسلوب الاقناع والتحاور					
05	تستخدم الإدارة التفكير الابتكاري لاقتراح الحلول واتخاذ القرار المناسب مع العاملين					

5)- الأنظمة وإجراءات العمل:

الرقـم	الـــعـبـــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الانتماء للمؤسسة					
02	تقوم الإدارة بتزويد العاملين بقوانين العمل					
03	تسهل الأنظمة الإدارية الحالية عملية إحداث التغيير المطلوبة					
04	تحرص إدارة المؤسسة على توضيح أسباب وأهداف ومراحل عملية التغيير للعاملين					
05	تنظيم العمل السائد في المؤسسة يسمح بتبادل الخبرات					

6)- المجال الإنساني (الموارد البشرية):

الرقـم	الـــعـبـــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	مهارات العاملين تتناسب مع طبيعة المهام الموكلة إليهم					
02	تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات العاملين لتحقيق أهدافها					
03	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على برامج التغيير					
04	تؤدي البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك العاملين					
05	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشكل مستمر					

شكرا "جازاكم الله خيرا"

ملحق رقم 02: أسماء الأساتذة المحكمين .



جامعة الدكتور يحيى فارس

أسمـــــــاء الأساتـــــذة المـحـكـمـيـن

الرقم	الإسـم و اللـقـــب	مكان العمل	التـخصص	الإمضاء
01	محمد بو الصفاع	جامعة المدية	مساحة	
02	حسين بوقن	جامعة المدية	إدارة الأعمال	
03	فتيحة [illegible]	جامعة المدية	إدارة الأعمال	
04	حياة طواوي	جامعة المدية	الاقتصاد التطبيقي	
05	مراد محمد الأمين	جامعة المدية	تحليل اقتصادي	
06				
07				
08				
09				
10				

قائمة المراجع

الـــفـــصـــل

الأول

الـفـــصـــــل

الـــثـــانـــي

الـفـصـل

الـثـالـث

فـــهـــرس

المـحـــتـــوى

خـــاتـمـــة

مـــقـدمـــة

الـــمـــــلاحـــق