



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



التغيير التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي

لدى الموظفين

دراسة ميدانية ببلدية الوادي

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم و عمل

إعداد الطالبتين:

مبروكة بالعجال

يمينة بالعجال

لجنة المناقشة :

الأستاذ	الصفة	مؤسسة الانتساب
د - فوزي لوحيدي	رئيسا	جامعة حمه لخضر - الوادي
أ- حبيب الود	مشرفا و مقرا	جامعة حمه لخضر - الوادي
د - خالد خواني	عضوا مناقشا	جامعة حمه لخضر - الوادي

الموسم الجامعي: 2016 / 2017

## شكر و تقدير

قال تعالى: "و لئن شكرتم لأزيدنكم"

الحمد و الشكر لله أولا و آخرا على ما تفضل به علينا من نعمه الظاهرة و الباطنة، وعلى ما ألهمنا به من صبر و معرفة و توفيق والذي وفقنا لانجاز هذا العمل المتواضع و يسعدنا أن نتقدم بوافر الشكر و التقدير إلى كل من أعاننا في انجاز هذه المذكرة و نخص بالذكر الأستاذ الذي رحب بالإشراف على هذه الرسالة، إذ كان خير عون لنا في إعدادها و لم يبخل علينا بعلمه أ.حبيب الود الذي لم يبخل علينا بإرشاداته و نصائحه فجزاه الله خيرا. والشكر الجزيل إلى كل المعلمين و الأساتذة من بداية تعليمنا إلى ما نحن عليه الآن لقاء مساعدتهم لنا و خاصة الأساتذة الذين اشرفوا على تكويننا في هذه المرحلة، و نخص بالذكر أ. سالم يعقوب و زكري محمد مسعود على مساعدتهم لنا.

و لا ننسى أن نتقدم بامتناننا لكافة الموظفين بالمؤسسة (بلدية الوادي) على صبرهم معنا أثناء الدراسة.

## ملخص الدراسة

تمحورت إشكالية الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية الوادي، من خلال التساؤل التالي:

هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية الوادي؟

وقد تم تحليل التساؤل الرئيسي حسب الأبعاد التالية:

1. هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي و ممارسة الموظفين إثراء العمل في المؤسسة؟

2. هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي ورغبة الموظفين بالالتزام بخطة المؤسسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية أُجريت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي على 70 موظف وموظفة، وذلك عن طريق العينة الحصصية باستخدام الأدوات: الملاحظة، المقابلة وكذا الوثائق والسجلات ومع توزيع الاستمارة والتي شملت على 31 سؤالاً موزعاً على 5 محاور.

وخلصت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي يساهم في تشكيل الولاء التنظيمي ببعديه لدى موظفي بلدية الوادي.

## **Abstract :**

The study problematic focused to identify the nature of the relationship between organizational change and the organizational loyalty of the employees in EL-OUEd through the following question :

- Is there a relationship between organizational change and employees loyalty in EL-Oued lommene?

The main question has been analyzed by the following dimensions :

1 -Is there a relationship between organisational change and employees practice to enrich the work in the institutions?

2- Is there a relationship between organisational change and employees desire to adhere to the organisation's plan?

The study conducted to answer the problematic using descriptive approach, the sample of the study consisted of 70 employees. Who responds to following tools : observation, interview as well documents, with the distribution of questionnaire which included 31 questions divided into five themes.

The study concluded That the organizational change contribute to form a organisational loyalty beyond for the employees lommene in EL-OUEd.

## فهرس المواضيع

الصفحة	العنوان
أ	شكر و تقدير
ب	ملخص الدراسة
ج	فهرس المواضيع
د	فهرس الجداول
هـ	فهرس الأشكال
1	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
28-7	<b>الفصل الأول: الفصل التمهيدي</b>
7	أولاً: الإشكالية
9	ثانياً: فرضيات الدراسة
10	ثالثاً: دوافع اختيار الموضوع
10	رابعاً: منهج و أداة الدراسة
14	خامساً: مفاهيم الدراسة
19	سادساً: أهمية و أهداف الدراسة
20	سابعاً: الدراسات السابقة
23	ثامناً: المقاربة السوسيولوجية للدراسة
47- 29	<b>الفصل الثاني:مدخل التغيير التنظيمي</b>

30	تمهيد
31	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي
31	المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي
32	المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي
34	المطلب الثالث: خصائص التغيير التنظيمي
35	المطلب الرابع: أهمية التغيير التنظيمي
36	المبحث الثاني: أنواع و مراحل التغيير التنظيمي
36	المطلب الأول: أنواع التغيير التنظيمي
39	المطلب الثاني: مراحل التغيير التنظيمي
41	المطلب الثالث: أهداف التغيير التنظيمي
42	المطلب الرابع : مقاومة التغيير التنظيمي
47	خلاصة
<b>62-48</b>	<b>الفصل الثالث: الولاء التنظيمي</b>
49	تمهيد
50	المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي
50	المطلب الأول: تعريف الولاء التنظيمي
51	المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي
53	المطلب الثالث: خصائص الولاء التنظيمي
54	المطلب الرابع: مراحل الولاء التنظيمي
56	المبحث الثاني: أنواع و عوامل الولاء التنظيمي

56	المطلب الأول: أنواع الولاء التنظيمي
58	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
60	المطلب الثالث: آثار الولاء التنظيمي
62	المطلب الرابع: علاقة الولاء بالمتغيرات التنظيمية
63	خلاصة
<b>الجانب الميداني للدراسة</b>	
<b>71- 65</b>	<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>
66	تمهيد
66	1- الدراسة الاستطلاعية
66	2- مجالات الدراسة
69	3 - أدوات جمع البيانات
71	4-العينة و خصائصها
95-74	<b>الفصل الخامس: تحليل و تفسير البيانات الميدانية</b>
75	تمهيد
76	1- تحليل و تفسير بيانات الفرضية الأولى
83	2- تحليل و تفسير بيانات الفرضية الثانية
94	3 - النتائج العامة للدراسة
96	خاتمة
98	قائمة المراجع
107	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
72	توزيع العينة حسب الجنس	01
72	توزيع العينة حسب السن	02
72	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	03
73	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	04
77	علاقة بين تفويض الصلاحيات و اعتزاز الموظف بالبلدية	05
78	علاقة توفر شبكة المعلومات بتعويض الزميل	06
79	علاقة التكنولوجيا لتقليل الوقت و الجهد بقيام الموظف بمهام إضافية	07
80	علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات، و العمل على الإخلاص و الوفاء للبلدية	08
81	علاقة توفر المعلومة و انسيابها باعتبار الموظف لمشاكل البلدية مشاكله الشخصية	09
83	علاقة وجود مدونة ضبط المناصب و رغبة الموظف بالبقاء في البلدية	10
86	علاقة توزيع المهام بناء على التخصص و التطلع للحصول على مرتبة وظيفية أعلى	11
86	علاقة استخدام أقسام ومصالح جديدة بالبلدية وتعلق الموظف و ارتباطه بالبلدية	12
87	علاقة تعديل مناصب العمل ورغبة الموظف بالبقاء في العمل	13

88	العلاقة بين توفر قنوات اتصال بين المصالح وتكوين علاقات اجتماعية	14
89	العلاقة بين تفويض الصلاحيات للموظفين وزيادة ولائهم للبلدية	15
90	العلاقة بين وجود مهندس الإعلام الآلي و التطلع للحصول على مرتبة وظيفية أعلى	16
91	العلاقة بين توفر المعدات و الأجهزة الحديثة وترك الموظف لمكان العمل	17
92	العلاقة بين توفر وسائل اتصال حديثة وقيام الموظف بمهام اضافية	18

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
27	مخطط التحليل الذي يتضمن مفاهيم و أبعاد الدراسة	01
38	المفردات المنهجية التي ممكن أن تكون عرضة للتغيير المخطط	02
39	خطوات عملية التغيير المخطط	03
41	مراحل التغيير التنظيمي	04
44	مزايا و عيوب أساليب تقليل مقاومة التغيير التنظيمي	05
53	أهمية الولاء التنظيمي	06
55	مراحل الولاء التنظيمي	07
68	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	08

# مقدمة

## مقدمة

تتسم تنظيمات العمل في العصر الحالي وفي ظل توجهات العولمة، بخصائص جديدة يأتي في مقدمتها التغيير السريع و المتلاحق في شتى الجوانب الاجتماعية والاقتصادية، التكنولوجية والسياسية، مما ينعكس أثرها على جميع المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة، فالتغيير التنظيمي يمثل خطة ايجابية لتحسين أداء المؤسسة ونقلها إلى مرحلة تكون فيها أكثر فعالية و نجاحا و ملائمة للتغيرات المحتملة، لأن المؤسسة لا تظل جامدة حتى لا تضطر للتغيير الإجباري الغير مرغوب وبناءا على ما قام به علماء الاجتماع التنظيم والعمل وبمعالجة موضوع التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي وبالاعتماد على تصوراتهم النظرية التي تميزت بالتباين نظرا لاختلاف الاهتمامات الفكرية والإيديولوجية إضافة إلى الأعمال الأمبريقية التي أسسوا عليها تحليلاتهم ودراساتهم.

إذ تسعى المؤسسة لإيجاد الأساليب والوسائل الكافية لتتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة وتحاول التأثير فيها لتتوافق مع احتياجاتها، فيرى بارسونز أن التغييرات البنائية والوظيفية للنسق وأجزائه ترتبط بزيادة القدرة على التكيف بحيث أن التغيير يحدث تدريجيا مما ينتج عنه اتساق جديد مع البناءات والنظم القديمة بحيث يعود النسق إلى حالة التوازن. فتطور النسق بالنسبة له مرتبط بقدرته على الاستجابة للتحديات إذ ترتبط التغييرات بزيادة قدرة المجتمع عامة ومجتمع العمال خاصة، على تلبية حاجاته وحاجات أعضائه.

يرى ميشال كروزيه أن للفاعلين داخل النسق زاويتهم الخاصة التي ينظرون منها إلى هذه العملية - التغيير - لأن منطقتهم تختلف عن منطق النسق فلكل واحد سلطته، ولكل صيرورة تغيير خاصة به هي تحول لعلاقات السلطة داخل المنظمة ، فإن المشروع الذي لا يدمج النسق والفاعلين به سيتعرض للفشل، فنجاح التغيير مرهون باندماج مختلف الفاعلين داخل المؤسسة من جميع المستويات الإدارية وتكيفهم معه لتفادي حالات عدم الرضا عن التغيير وركونهم إلى المحافظة على الوضع القائم، وهذا ما يعبر عنه بمقاومة التغيير.

بينما يرى رينو سانسوليو خمسة أشكال من التغييرات من شأنها إحداث نقلة وتنمية للمؤسسة تعزز من رضا مختلف الفاعلين بها، يعتبر تغيير الهياكل التنظيمية في العمل لزيادة مشاركة الأفراد فبالرغم من أن هذه التجربة يعود تاريخها إلى تايلور فقد كان لها تأثير بالغ على التنظيم الاجتماعي للعمل و خلق وضع جديد ومشارك للأهداف أما العامل الثاني فهو التكنولوجيا الجديدة فهي تفتح فرص جديدة لتطوير المؤسسة، و لكن التحديث التقني يجب أن يأخذ في الاعتبار إضفاء الشرعية على التنشئة الاجتماعية للأفراد و الهياكل التنظيمية بالإضافة إلى عامل آخر هو التكوين لأنه يشكل بعدا هاما بالنسبة للعمال، أما العنصر الرابع فيتمثل في التعبير و المشاركة و أخيرا تنمية أعمال المؤسسة مما يساهم في تكيف أعضائها.

وتماشيا مع هذه التطورات فقد قامت الجزائر كباقي بلدان العالم المتخلف بإحداث نقلة نوعية في تطوير وتحسين المؤسسات الوطنية من خلال الاصطلاحات التي تباشرها الهيئات المسؤولة عن هذه النقلة لن تكون إلا بتوحد الجهود لإحداث عمليات تغيير مستمرة، نظرا للظروف الاجتماعية والاقتصادية التي تمر بها البلاد.

وترمي هذه التغييرات في مجملها إلى تأهيل المؤسسة من خلال تغيير الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا المستخدمة، تقسيم العمل، أساليب الإشراف، مختلف علاقات السلطة بداخلها لتلبية حاجات العاملين بها، لأن هذه الأخيرة هي التي تمارس الدور الحيوي والمهم في حياة المنظمة، فمن الإنصاف والعدل إعطائه الاهتمام الذي يليق به وحفظ حقوقه، ولعل من أهم الظواهر التي يؤثر عليها التغيير التنظيمي في المنظمة ظاهرة الولاء التنظيمي هذا الأخير الذي يحدد فعالية وكفاءة المنظمة، إذ بينت الدراسات أن الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والفرد، كانهض معدل دوران العمل، استقرار العمالة، الانتظام في العمل، انخفاض نسبة الغياب وبذل المزيد من الجهد والأداء، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.

ولأن الولاء التنظيمي يعكس الرابطة بين الفرد والمنظمة، فإنه يعتبر مؤشرا عاما على مدى ارتباط الأفراد بأهداف منظماتهم وانسجامهم مع قيم وثقافة هذه المنظمات، واستعدادهم لبذل المزيد من الجهد والأداء من أجل تحقيق أهداف المنظمة والرغبة في الاستمرار في العمل والبقاء في المنظمة وبالتالي فإنه كلما كان لدى الأفراد ولاء لمنظماتهم استطاعت هذه المنظمات القيام بدورها وتحقيق أهدافها.

من خلال ما سبق جاءت دراستنا للكشف عن طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى الموظفين، وعليه تم اعتماد الخطة التالية:

### • الجانب النظري:

- الفصل التمهيدي: وقد تناولنا فيه إشكالية الدراسة وفرضياتها، ثم دوافع اختيار الموضوع وكذا المنهج وأداة الدراسة، ثم تطرقنا إلى مفاهيم الدراسة، إضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة فالدراسات السابقة وأخيرا المقاربة السوسولوجية للدراسة.
- الفصل الأول: التغيير التنظيمي: تناولنا تعريف التغيير التنظيمي، أسبابه وخصائصه، إضافة إلى أهمية وأنواع التغيير التنظيمي، كما تطرقنا إلى أهداف، مراحل ومقاومة التغيير التنظيمي.
- الفصل الثاني: بعنوان الولاء التنظيمي تم التعرض فيه إلى تعريف الولاء التنظيمي وأهميته وخصائصه، إضافة إلى مراحل الولاء التنظيمي وأنواعه، كما تطرقنا إلى العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وآثاره وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية.

### • الجانب التطبيقي

- الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة: يتضمن الدراسة الاستطلاعية مع منهج وأدوات جمع البيانات والتعريف بميدان الدراسة.
- الفصل الخامس: تم فيه تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات وصولا للنتائج العامة.

# الجانب النظري

## الفصل التمهيدي

- أولا: الإشكالية
- ثانيا: الفرضيات
- ثالثا: دواعي اختيار الموضوع
- رابعا: منهج و أداة الدراسة
- خامسا: مفاهيم الدراسة
- سادسا: أهمية وأهداف الدراسة
- سابعا: الدراسات السابقة
- ثامنا: المقاربة السوسيولوجية للدراسة

## أولاً: إشكالية الدراسة

يقتضي استمرار المنظمات والمحافظة على كيانها وضرورة تكيفها مع المتغيرات البيئية التي تواجهها (داخلية وخارجية)، وذلك انطلاقاً من أن المنظمة نسق مفتوح، يتأثر ويؤثر بالنظم الداخلية لها وتلك المحيطة بها ومن هنا ظهرت أهمية التغيير التنظيمي وحتميته في كونه عملية مقصودة وهادفة للبقاء والتكيف والتأقلم والملائمة مع متغيرات البيئة، إذ تعبر هذه العملية عن حركة انتقال المؤسسة أو المنظمة عن واقع أو حالة راهنة إلى حالة قد تكون متطورة تختلف عن سابقتها تماشياً مع متطلبات المنظمة الآنية.

فالتغيير كظاهرة نسقية<sup>(1)</sup>، لا ينشأ من فراغ وليس مرحلة منطقية (لأن التغيير قد يكون مرغوب أو مرفوض من طرف الموظفين أي أن عملية التغيير ليست دائماً مقبولة من طرف الموظفين) لتطور الإنسان محتمة ولا نموذج للتنظيم الاجتماعي الأفضل لأنه أكثر عقلانية وليس نتيجة للصراع بين الأفراد ومصالحهم، إنه تحول نسق الفعل بطريقة واعية لتحقيق أهداف مشتركة على أساس المصالح الشخصية والعامة.

إذا فالتغيير التنظيمي يجب أن يخضع للعقلانية النسبية، عقلانية متخذ القرار ليحافظ على سلطته ثم فعالية النظام، وعقلانية الأفراد للحفاظ على مراكزهم الوظيفية دون التفريط في مصالحهم الشخصية.

والتغيير التنظيمي بصفته أحد أنواع أو إنتاج التغيير الاجتماعي يعتبر أحد أوجه حياة المنظمة تحاول من خلاله النهوض والتقدم نحو الحسن، وهذا لا يقتصر على الجوانب المادية فقط، بل يتعدى إلى النسق الاجتماعي للمؤسسة، فالتغيير يستلزم تنظيمها للجانب البشري لكي يتماشى معه، ويعمل على نجاعته في الميدان، ولذلك فإن كل تغيير يحدث في المنظمة يصاحبه بالضرورة تغيير في جانبها البشري.<sup>(2)</sup>

1- Michel crozier: Erhard Freidberg, l'acteur et le système, édition du Seuil, paris, 1977, p375.

2- أحمد بوشمال: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات - مدخل للتحليل الإستراتيجي - رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص 21.

بمعنى أن أي تغيير في المنظمة يصاحبه تغيير في ثقافة الموظفين، ويظهر ذلك من خلال تخفيف الأعباء في أعمالهم، مما يؤثر على وضعية الموظفين بها وعلى درجة التفاعل فيما بينهم، وهذا بالطبع سيؤثر على أهداف المنظمة.

إن نجاح التغيير التنظيمي يوجب الاهتمام بالعنصر البشري فمصلحة المنظمة تكمن في القدرة على الاحتفاظ العقلاني بالموظفين وإشباع حاجاتهم وتوفير مناخ تنظيمي مناسب ودعم الولاء لدى الأفراد لأنه يؤثر في التنظيم ويساهم في رفع الأداء والالتزام بالعمل وتحقيق أهداف المنظمة.<sup>(1)</sup>

ومن أكثر المواضيع المتعلقة بموضوع التغيير التنظيمي نجد الولاء، الذي تبعا له تتحدد عدة مميزات للموظف.

عن الباحث "باتريش قاسم": يرى "فرويد" و"ينبرجر" أن بعض سمات الشخصية تؤدي إلى الكثير من الضغط، خاصة عند أولئك الذين يكونون أكثر إخلاصا والتزاما في عملهم والأكثر تمسكا بالقيم، ويعد الإخلاص للمهنة والولاء جزءا من الولاء الاجتماعي والذي هو عبارة عن مشاعر يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع ما نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار في ذات المجتمع، حيث تتمثل هذه المشاعر في ارتباط الفرد لغيره، ومدى استعداده لتقديم وقته وجهده وإمكاناته للمؤسسة والمجتمع.<sup>(2)</sup>

كما يرتبط الولاء بنوعية الموظفين في المؤسسة وعلى مستوى كفاءاتهم والقيم التي يتصفون بها، فكلما كان لدى الموظفين ولاء لمؤسساتهم استطاعت هذه الأخيرة القيام بدورها وتحقيق أهدافها.<sup>(3)</sup>

فدراستنا هذه تهتم بتقصي العلاقة بين التغيير التنظيمي وولاء الموظفين بالمؤسسة (بلدية الوادي)، كنموذج للدراسة باعتبار أن هذه الأخيرة مستها تغييرات على صعيد البيئة التنظيمية من جهة والموظفين من جهة أخرى.

<sup>1</sup> - أحمد بوشمال: المرجع السابق، ص21.

<sup>2</sup> - الخصاونة، باتريش قاسم: مشاكل الاتصال بين طلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة، رسالة ماجستير، 1998، ص 08.

<sup>3</sup> - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، دار النشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن، ص118.

وهو ما لاحظناه من خلال جولاتنا الاستطلاعية بالمؤسسة حالة دراستنا وتبقى إشكالية التغيير التنظيمي تطرح نفسها لمواكبة تغييرات العصر ليأتي سؤال الدراسة كالآتي:

### التساؤل العام:

هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي للموظفين بالمؤسسة؟

وتتدرج تحت التساؤل العام أسئلة فرعية:

1- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وممارسة الموظفين إثراء العمل بالمؤسسة؟

2- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي ورغبة الموظفين بالالتزام بخطة المؤسسة؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

تعرف الفرضية حسب دافيد ناشمياز على أنها: إجابة مؤقتة على مشكلة البحث يعبر عنها من خلال علاقة واضحة بين متغيرات مستقلة وتابعة. (1)

- وتعرف أيضاً على أنها: التفسير المرجح لظاهرة غامضة أو الاحتمال المرجح لتشخيص عامل أو عوامل مجهولة، أو للكشف عن العلاقة بين متغيرين، أو أكثر فإنما نقصد التنبؤ بالنتيجة العامة للبحث الاستقرائي الذي نقوم بتنفيذه. (2)

• ويرى كيلينجر أن الفرضية: جملة تخمينية توضح العلاقة بين متغيرين أو أكثر. (3)

وبناء على ما جاء من تساؤل عام تحددت الفرضية الرئيسية في:

- توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي للموظفين بالمؤسسة.

وتفرعت عن هذه الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية:

1- توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وممارسة الموظفين إثراء العمل في المؤسسة.

2- توجد علاقة بين التغيير التنظيمي ورغبة الموظفين بالالتزام بخطة المؤسسة.

<sup>1</sup>- دافيد ناشمياز : طرائق البحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة ليلي الطويل ، بئرا للتوزيع و النشر ، ط1، سوريا، 2004، ص 75.  
<sup>2</sup>- سعيد اسماعيل صيني: قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1، بيروت ، 1994، ص 49.  
<sup>3</sup>- فاطمة عوض صابر و ميرفت علي خفاجة: أسس و مبادئ البحث العلمي ، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، ط1، الاسكندرية، مصر، 2002، ص26.

### ثالثاً: دواعي اختيار الموضوع:

- لكون الموضوع موجه لجميع المؤسسات والإدارات من خلال مساهمة التغيير في القضاء على الجهود وتفعيل مرونة التنظيم.
- محاولة معرفة الأسباب التي قد تؤدي إلى التغيير التنظيمي.
- محاولة توضيح المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي.
- محاولة تبيان مكانة العنصر البشري في تحقيق التغيير التنظيمي والأداء المتميز، بناء على إشباع حاجاتهم في العمل وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- محاولة لفت اهتمام المدراء والمرؤوسين خصوصاً في المؤسسة محل الدراسة إلى الولاء وكيفية الاستفادة من تطوير الموارد البشرية.
- محاولة توضيح خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي للموظفين بالمؤسسة.
- محاولة معرفة علاقة التغيير بالولاء بناء على مواقف الموظفين بالمؤسسة.
- كونه موضوع في صميم اختصاص الطالب ألا وهو التسيير العمومي.
- لأن المؤسسة العمومية أصبحت في الآونة الأخيرة محل انتقاد وخاصة الجانب التسييري.

### رابعاً: منهج وأداة الدراسة

أ. منهج الدراسة:

ليس هناك بحث علمي يتم دون منهج واضح يتم وفقاً لقواعد دراسة المشكلة محور البحث، وتحديد أبعادها ومعرفة جوانبها وتأثيرها وتأثرها بالظواهر المحيطة، وباستعمال أدواته يتم قياس المشكلة والتنبؤ بحركاتها والوصول إلى معالجات ونتائج محددة يمكن استعمالها لتصحيح وعلاج مسبباتها.<sup>(1)</sup>

لذا على الباحث اختيار المنهج المناسب للدراسة، فهو على جانب كبير من الأهمية فهناك أمور كثيرة تتوقف عليه كالنتائج التي يتوصل إليها.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، محمد عبد الغني سعودي: الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1992، ص 38.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، ط1، الأردن، 2000، ص66.

- يعرف المنهج في المعجم الفلسفي: بأنه وسيلة محددة توصل إلى غاية معينة.
  - ويعرف "بتل" المنهج بصفة عامة على أنه الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي نقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها.<sup>(1)</sup>
  - والمنهج هو مجموعة من العمليات الفكرية التي يسعى اختصاص بها إلى بلوغ الحقائق التي يتابعها ويثبتها ويتحقق منها.<sup>(2)</sup>
  - وانطلاقاً من أهداف العلم: وصف، تصنيف، تفسير، فهم<sup>(3)</sup>، وكذا من طبيعة الموضوع فقد ارتأينا اختيار المنهج الوصفي الارتباطي الذي يتلاءم وموضوع الدراسة.
  - ويعرف المنهج الوصفي على أنه: منهج يقوم بتوضيح واقع الحوادث والأشياء، ولا يتوقف توضيح أو وصف الواقع على تقرير حقائقه الحاضرة كما هي، بل يتناولها بالتحليل والتفسير لغرض اجترار الاستنتاجات المفيدة لتصحيح هذا الواقع أو تحديثه أو استكماله أو استحداث معرفة جديدة به.<sup>(4)</sup>
  - ويعرف أيضاً المنهج الوصفي على أنه: منهج يعتمد على وصف ظاهرة معينة واكتشاف حقائقها وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها والقوانين التي تحكمها.<sup>(5)</sup>
  - ويعرفه عبد المجيد قدي على أنه: منهج يقوم بدراسة الظاهرة كما في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي أو كفي بما يوضح حجم الظاهرة، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وبوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها.<sup>(6)</sup>
- ويستهدف المنهج الوصفي تحقيق عدد من الأهداف هي:

<sup>1</sup> - عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار التميز، ط1، دمشق، 2002، ص 172.

<sup>2</sup> - مادلين غراويتز: مناهج العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عمار، المركز الغربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، ط1، دمشق، 1993، ص 09.

<sup>3</sup> - جان فرانسوا شانلا: العلوم الاجتماعية وإدارة الأعمال، ترجمة محمد هناد: دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 31.

<sup>4</sup> - محمد زياد حمدان: البحث العلمي كنظام، دار التربية الحديثة، الأردن، 1989، ص 66.

<sup>5</sup> - أحمد حافظ نجم ومحمد ماهر الصواف وآخرون: دليل الباحث، دار المريخ للنشر، الرياض، 1988، ص 14.

<sup>6</sup> - عبد المجيد قدي: أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2009، ص 50.

- جمع المعلومات الوافية والدقيقة عن مجتمع أو مجموعة أو ظاهرة من الظواهر أو نشاط من الأنشطة.

- صياغة عدد من التعليمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساسا يقوم عليه تصور نظري محدد للاصطلاحات الاجتماعية، وما يرتبط بها من أنشطة أخرى.

- الخروج بمجموعة من المقترحات والتوصيات العملية التي يمكن أن تسترشد بها السياسات الاجتماعية، وما يرتبط بها من أنشطة.<sup>(1)</sup>

وقد استخدمنا هذا المنهج لمعرفة علاقة التغيير التنظيمي بولاء الموظفين وذلك ليس بغرض قياس الظاهرة وشدتها ثم تعميم نتائجها، بل من أجل معرفة مدى انتشار هذه الظاهرة وتكرارها.

ولقد حددت رجاء علام خصائص البحوث الوصفية في:

- استكشافية تفسيرية.

- لمراجعة الدراسات السابقة فيها دور ثانوي لتبرير اختيار المشكل.

- تستخدم الملاحظة المباشرة والمقابلة الشخصية وعدد الأفراد محدود.

- يعتمد تحليل البيانات فيما على تحليل المحتوى والوصف اللغوي التفسيري والمعنى الأكبر للنتائج.<sup>(2)</sup>

#### ب. أداة الدراسة (الاستبيان)

بعد أن يفرغ الباحث من طرح المشكلة واختيار مجتمع البحث ينتقل إلى الخطوات اللاحقة وهي خطوة أداة جمع البيانات، التي ينطوي على أهمية خاصة، لكونها تعد الدليل الموجه للباحث في عملية جمع البيانات عن المشكلة المبحوثة.

• يذكر إبراهيم "خليل ابراش" في كتابه "المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية" أن الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل

<sup>1</sup> - عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، 1999، ص 105.

<sup>2</sup> - رجاء محود علام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، ط 5، القاهرة، 2010، ص 285.

للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها. (1)

• وحسب منذر الضامن أنه: وسيلة من وسائل جمع المعلومات وقد يستخدم في إطار واسع الأمة في إطار ضيق على نطاق المدرسة. (2)

• ويعرفه كذلك عبد الحميد عبد المجيد البلداوي على أنه: عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي. (3)

فهذه التقنية هي المناسبة لموضوعنا للكشف عن العلاقة بين متغيري الدراسة، وهذا ليس لغرض تعميم النتائج كون عينتنا حصصية الأمر الذي لايسمح بذلك، وقد تم تفريغها بواسطة برنامج SPSS، لغرض معرفة تكرار الظاهرة المدروسة وانتشارها في ميدان دراستنا.

ولقد تم تنفيذ الاستبيان بالمقابلة (4) في الدراسة الميدانية مع بعض الموظفين الذي أتيح ذلك معهم، بغرض شرح بعض الأسئلة والحصول على تفاصيل أكثر من المبحوثين، والتي يمكن الحصول من خلالها على صحة ودقة الإجابات ويقلل من رفض الإجابة عن بعض الأسئلة.

لقد تم تطبيقه على المبحوثين وذلك بعد تحكيمه، ثم تجريبه مبدئيا للتأكد من وضوح وسهولة الأسئلة المطروحة وكذا الوقوف على ميدان الدراسة من خلال ربطه بالشق النظري وبغرض تعديل أو إلغاء بعض الأسئلة، ثم تمت صياغته بشكل نهائي وتوزيعه بتاريخ 05 إلى 12 مارس 2017، واحتوى هذا على 31 سؤال كلها أسئلة مغلقة ومع الاستعانة بأسئلة تفسيرية ضمنية وهي مقسمة إلى ثلاث محاور:

1. المحور الأول: يضم بيانات شخصية يحتوي على 04 أسئلة مغلقة بمحددات شخصية للمبحوثين.

---

<sup>1</sup> - إبراهيم خليل ابراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 269.

<sup>2</sup> - منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص91.

<sup>3</sup> - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي: أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 22.

<sup>4</sup> - كمال عبد الحميد زيتون: تصميم البحوث الكيفية- و معالجة بياناتها الكترونيا، عالم الكتاب، ط 1، القاهرة، 2006، ص 78.

2. **المحور الثاني:** يضم ثلاث أبعاد للتغيير التنظيمي كل بعد تحته عدة مؤشرات متمثلة في ما يلي:

أولاً: تغيير الهيكل فيه 06 أسئلة.

ثانياً: تغيير التكنولوجيا فيه 06 أسئلة.

ثالثاً: تغيير الاتصالات فيه 03 أسئلة.

3. **المحور الثالث:** يضم بعدين للولاء وكل بعد فيه عدة مؤشرات:

أولاً: إثراء الموظفين للعمل في المؤسسة يضم 05 أسئلة.

ثانياً: الرغبة في الالتزام بخطة العمل في المؤسسة يضم 07 أسئلة.

#### **خامساً: تحديد المفاهيم**

يقصد بتحديد المفاهيم تبيان ما تعنيه من مقاصد، وتوضيح ما تتضمنه وتظهره من صفات، وبهذا يكون تحديد المفهوم هدفه توصيل المعلومات بوضوح للقارئ مما يساعده على فهمها واستيعابها وربطها مع غيرها من المفاهيم السابقة عليها، وتوضح المفاهيم أكثر كلما اتضح المقصود من ورائها، وتكون أكثر وضوحاً عندما تحمل كلمات صورة لها. إذن فتحديد المفاهيم من أجل تبيان وتوضيح المعنى، وإزالة لبس قد يعلق بذهن المطلع، ونظر لهذا الأهمية يستوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه، بكل دقة و انتباه، مما يجعله يميل إلى التعريفات الإجرائية في تبيان مقاصده ومغايه الدالة على معالجة العملية التي يمكن لنا قياس أبعادها والنتائج المتوصل إليها.

إن المفهوم الذي هو أساس لغة التعامل الإنساني، ووسيلة الإنسان للتعبير عن أفكار وحالات وأوضاع محددة، يكتسي أهمية قصوى في عملية البحث الاجتماعي فعن طريق هذا التحديد يمكن للباحث أن يحصر المعلومات التي عليه جمعها، ويمكن أيضاً للقارئ منذ البداية أن يعرف ماذا يقصد الباحث بهذا المفهوم أو ذلك، وهكذا ينبغي أن تحدد المفاهيم بنائياً ووظيفياً لتتضح أصولها من حيث الطريقة التي تكونت بها، ومن حيث الدور الذي تستهدفه أو الوظيفة التي تؤديها.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم خليل ابراش: المرجع السابق، ص 235.

• والمفهوم عند موريس أنجرس هو: تصورات ذهنية لمجموعة متنوعة من الظواهر التي نريد ملاحظتها، وكشف العلاقات الموجودة بينهما.<sup>(1)</sup>

• كما ترى أيضا مادلين غراويتز: أن المفهوم في العلوم الاجتماعية يحقق وظيفة التنظيم والتوجيه والتعيين والتنبؤ، وهو طريقة للتصور ينظم الواقع محتفظا بصفات الظواهر المتميزة.<sup>(2)</sup>

#### - التغيير والتغير:

إن كلا من التغيير والتغير مصطلحان متباينان، فالتغير يحدث طبيعيا، كاللحظة وكل ثانية من حياة الإنسان في البيئة المحيطة به بحيث يتم هذا التغير بعيدا عن إرادته، كالتغيرات في الاستهلاك، في التضاريس، في الفنون والآداب.

- أما التغيير فهو الانتقال من الحالة "أ" إلى الحالة "ب" بسبب التغيرات البيئية الحاصلة بما في ذلك تغيير الأفراد والتنظيمات التي تشكل هذه البيئة.<sup>(3)</sup>

- التغيير: هو ظاهرة من الوقت تنطوي على عصرين أساسيين الهوية وعملية التحول التي تسمح لذلك الشيء بالانتقال إلى حالة أخرى غير التي عليها الآن.<sup>(4)</sup>

وقد فرق محمد حسن بين التغيير التنظيمي والتغير التنظيمي.

- فالتغير التنظيمي: هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية، قد ينجم تحت تأثير التغيرات البيئية والمناخية ذات الصلة بمدخلات المؤسسة أو بعملياتها ومخرجاتها.

- أما التغيير التنظيمي: فهو تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 158.

<sup>2</sup> مادلين غراويتز: مرجع سبق ذكره، ص ص 53-54.

<sup>3</sup> صورية معموري: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2008، ص 4.

<sup>4</sup> سوفي نبيل: دراسة تحليلية الاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوي، قسنطينة، 2011، ص 3.

<sup>5</sup> محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط6 الأردن، 2013، ص 344.

وبهذا فقد تم ربط التغير بالمنظور الواسع في البيئة المؤسسة الخارجية، أمّا التغيير فقد ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمؤسسة.

سنقوم الآن بعرض مجموعة من التعاريف وما حاولنا استفادته منها وصولاً إلى التعريف الإجرائي.

- يعرف أندر ومارك التغيير التنظيمي علأنه:

عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.<sup>(1)</sup>

• ما يستفاد من هذا التعريف: ان الاساليب التي يمكن من خلالها إحداث تغيير تنظيمي وبالتالي ضمان الفعالية التنظيمية بالتركيز على العلوم السلوكية كعلم النفس وعلم الاجتماع، حيث تلعب دوراً أساسياً في تفسير وتحليل قيم وسلوكيات واتجاهات الموظفين قبل، أثناء وبعد عملية التغيير.

- ويقدم " فرانش وبيبل" تعريفاً للتغيير التنظيمي على أنه:

جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي وتغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها، من خلال مشاركة وتعاون الموظفين بها لتحقيق رسالتها وهدفها.<sup>(2)</sup>

• ما يستفاد من هذا التعريف: أنه يقترب أكثر من مفهوم التطوير التنظيمي، لأنه يركز على الجوانب السلوكية التي تتطلب جهداً طويل المدى في حين أن التغيير التنظيمي لا يحتاج فقرة طويلة لإحداثها كما أنه لا يقتصر على الجوانب السلوكية فقط، بل قد يشمل جوانب أخرى.

<sup>1</sup> عائشة شتاتحة: إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 4.

<sup>2</sup> صالح بن سليمان الفاز: الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 19.

- أما "شوم بتر" فينظر للتغيير التنظيمي باعتباره عملية ارتقاء تنظيمي تسمح بالانتقال من حالة إلى حالة أخرى أفضل داخل المنظمة.<sup>(1)</sup>

• ما يستفاد من هذا التعريف:

أي أن المنظمة أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل تقفز بها من وضع حالي إلى وضع آخر منشود.

❖ **التعريف الإجرائي:** يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه: عملية حتمية تتطلب الإعداد المسبق، تضافر الجهود وتسخير الإمكانيات لتقليص الفجوة بين الوضع الحالي أي الواقع والوضع المستهدف أي المأمول وبالتالي إحداث تقدم في الجوانب البشرية الهيكلية، التكنولوجية بدل تقادمها.

**1 - تعريف الهيكل التنظيمي:** وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.<sup>(2)</sup>

- **تعرف التكنولوجيا:** على أنها الأدوات أو الوسائل التي تستخدم لأغراض علمية و تطبيقية، والتي يستعين بها الإنسان في عمله لإكمال قواه وقدراته، وتلبية تلك الحاجات التي تظهر في إطار ظروفه الاجتماعية وكذا التاريخية.<sup>(3)</sup>

- **مفهوم الاتصال** ويشير إلى العملية التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم، ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع كلي قد يكون قومي، أو حتى المجتمع الإنساني ككل.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> - سوفي نبيل: المرجع السابق، ص 8.

<sup>2</sup> - فاروق عبد فلبه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، والطباعة، ط 1، الأردن، 2005، ص 296.

<sup>3</sup> - بوعلي فريدة وفوزيل حكيمة: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي، رسالة ماجستير، جامعة ألكلي منحد الحاج، البويرة، 2014، ص 3.

<sup>4</sup> - فوزي بومنجل، الاتصال في التنظيم، مقارنة بنائية وظيفية، ص 74.

- ويعرف على أنه: العملية التي يقوم المدير بواسطتها بإعطاء المعلومات بشكل منظم، ونقل مضمونها إلى عدد كبير من الأفراد العاملين في المنظمة، أو إلى الأشخاص أو المؤسسات ذات العلاقة والموجودة خارج المنظمة.<sup>(1)</sup>

### الولاء التنظيمي:

- عرفه بوشنان على أنه:

الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المؤسسة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومنه قبول أهدافها.<sup>(2)</sup>

• ما يستفاد من هذا التعريف: هو مدى شعور الفرد في البقاء بالمؤسسة التي يعمل فيها، ومدى مساهمة في تحقيق أهدافها من خلال الوفاء والإخلاص لها.

- يعرف ستيرز الولاء التنظيمي بأنه:

قوة انتماء الفرد لمؤسسة ومساهمته الفعالة بها، أما أورليو كارديول فقد عرفاه على أنه ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة.<sup>(3)</sup>

• ما يستفاد من التعريف: أن لدى الفرد شعور وارتباط وتعلق بالمؤسسة التي يعمل فيها.

- ويرى بورتر وزملائه أن الولاء التنظيمي يعرف على أنه:

قوة تتطابق الفرد مع مؤسسة وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى من الولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل، يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة، أن تكون له رغبة قوية بالمحافظة على استمرار عمله في المؤسسة.<sup>(4)</sup>

• ما يستفاد من هذا التعريف: أنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> إبراهيم علي رابعة: مهارة الاتصال، الألوكة للنشر والتوزيع، ص12.

<sup>2</sup> زيد منير عبودي: التنظيم الإداري ومبادئه الأساسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 208.

<sup>3</sup> راتب سعود، سوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لهيئة التدريس فيها، مجلد 25 العدد (2+1)، دمشق، 2009، ص 203.

<sup>4</sup> محمد صلاح الدين أبو العلاء: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص 96.

كما أنه يظهر في ممارسات العمال ومن ذلك إثرائهم لوظائفهم والمهام المتعلقة بمناصب عملهم.<sup>(1)</sup>

❖ **التعريف الإجرائي:** أن الولاء التنظيمي عبارة عن شعور وجداني يتحقق عندما يؤمن عمال البلدية بأهدافها ويسعون لتحقيقها كأنها أهدافهم، حيث أنه عندما يتخذ الموظف أي قرار فهو يفكر في نتائجه على نفسه وعلى المؤسسة أيضا، وحيث يتحدث بصيغة نحن ليس بصيغة أنتم وذلك طبعا لأنه يحس أنه جزء من البلدية.

من خلال التزام الموظفين بخطة المؤسسة من جهة و اثرء العمل من جهة أخرى .

### سادسا: أهمية وأهداف الدراسة:

#### أ-أهمية الدراسة:

يرمي هذا الموضوع إلى علاقة التغيير التنظيمي بالولاء التنظيمي حيث يهدف التغيير التنظيمي إلى تحسين قدرات المؤسسة على استيعاب التجديدات ومواكبة التطورات، لحل المشكلات ومواجهة التحديات من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية وتجديد الثقافة التنظيمية والاعتماد على البحوث والدراسات وخبراء التغيير والتطوير لوضع الخطط ومتابعة تنفيذها.

- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية في المؤسسات الجزائرية لضمان بقائها من خلال الاهتمام بكل عنصر مهما كان دوره في المؤسسة من حيث احترام مساهمته والعمل دوما على تطويره المستمر.

- تساعد هذه الدراسة على مواكبة مراحل إدارة التغيير وتبني توجهات إستراتيجية، خاصة في مجال إستراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي والأساليب التكنولوجية المتبعة والثقافة التنظيمية.

#### ب-أهداف الدراسة:

<sup>1</sup>- سهيلة محمود عباس، علي حسين علي : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر الأردن، عمان، 2007، ص 68.

- التعرف على التغيير التنظيمي كمفهوم وإبراز الآثار المترتبة عليه من خلال التعرض للمبادئ المختلفة التي يقوم عليها.
- تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير التنظيمي.
- الكشف عن أهمية العوامل الاجتماعية في فعالية القيادة في المنظمة، وفي قيادة عملية التوصل لحلول وتوصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين بصفة عامة.
- معرفة مدى تقبل الموظفين إدخال تقنيات جديدة للعمل عليها.
- توجيه اهتمامات الإدارات إلى ضرورة اعتماد أسس التغيير التنظيمي في منظماتهم خاصة وأن التسارع الكبير الحاصل في مختلف المنظمات في التكيف مع المتغيرات البيئية يدعو إلى أن تكون منظماتنا بمستوى من الأداء الذي يجعلها تتوفق على مثيلاتها من المنظمات الأخرى، الأمر الذي يتطلب من المنظمات القيام بدور فعال مما يؤدي إلى النهوض بمهامه المختلفة في هذا المجال.

#### سابعا: الدراسات السابقة

- يقصد بالدراسات السابقة الدراسات والأبحاث التي جرت في المجال الذي يفكر فيه الباحث.<sup>(1)</sup>
- وتعرف كذلك على أنها: عملية منظمة لتصنيف المعلومات وتحليلها، هذه المعلومات التي يفترض أن تكون متعلقة بمشكلة البحث.
  - إن الرجوع للدراسات السابقة يفيدنا في الجوانب التالية:
  - يعطينا أفكارا حول المتغيرات التي أثبتت الدراسات أهميتها أو عدم أهميتها في حقل معرفي معين.
  - توضح لنا العلاقة بين المتغيرات التي تمت دراستها.
  - تعطينا الأساس الذي تؤسس عليه المشكلة وأهميتها.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2001، ص93.

- تزويدنا بمعلومات حول العمل الذي تم إنجازه والذي يمكن تطبيقه.<sup>(1)</sup>

- ولاستعراض الدراسات السابقة أهمية كبيرة لأنها تؤدي للباحث من المهام منها التأكيد من عدم التطرق للمشكلة التي هو بصدد دراستها من نفس الزاوية، ومعرفة جوانب النقص فيها، من حيث المنهج والمضمون.

والأهم في الأمر أنها تزود الباحث بالمعايير والمقاييس والمفاهيم التي يحتاجها للاستفادة من مناهجها وتجنب سلبياتها.<sup>(2)</sup>

1- دراسة قامت بها الباحثة " فني غنيمه "، حيث أجريت الدراسة على قسم اللغة العربية وآدابها بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر بباتنة سنة 2005 كنموذج، حول التغييرات التنظيمية وأثرها على التحصيل الدراسي في الجامعة الجزائرية واتبعت الباحثة في إنجاز البحث المنهج الوصفي الذي اعتمد على طريقة دراسة الحالة وكذا المنهج التاريخي، واقتصر البحث على أساتذة الجامعة وعينة اعتمادية لطلبة السنة الرابعة وتضمنت الأدوات المستخدمة في الجانب الميداني كلا من الاستبيان، الملاحظة، المقابلة حيث توصلت الباحثة إلى أن برنامج السداسيات المطبق في السابق أفضل من البرنامج السنوي المتميز بالفاعلية.

#### • تعقيب:

ما استفدناهم هذه الدراسة هو بناء وتحديد بعض المفاهيم الإجرائية المتعلقة بالدراسة، مع وجود اختلاف في فرضيات ونتائج الدراسة.

1- كما أشارت دراسة " غنام " حيث أجريت الدراسة في المدارس الحكومية في محافظة نابلس سنة 2005، حول السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية، واستخدمت الباحثة مقياس جوردن للشخصية اشتمل على 39 فقرة، ومقياس الولاء التنظيمي اشتمل على 28 فقرة، وبلغ عدد العينة 183، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الولاء التنظيمي لدى المدرسات كبيرة جدا.

#### • تعقيب:

ما استفدناه من هذه الدراسة الاستعانة بها في إعداد محاور الاستبيان المتعلق بالولاء .

<sup>1</sup>- منذر الضامن : مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>2</sup>- فضيل دليو و آخرون : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، مطابع دار البحث ، قسنطينة ، 1999 ، ص 104.

2- دراسة قامت بها الباحثة " بوهنتالة فهيمة " حاولت الباحثة معرفة سلوك الأفراد بمؤسسة المياه المعدنية بباتنة سنة 2009، حول التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، وقد اختارت عينة مكونة من 56 عاملا اشتغلوا بالمؤسسة قبل وبعد الخوصصة وعاشوا فترة التغيير الحاصلة، وتوصلت الباحثة إلى أنه كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الصناعية المخصصة.

• تعقيب:

ما يستفاد من هذه الدراسة أنها تعتبر مصدر من مصادر صياغة مشكلة البحث وتحديد أدوات جمع البيانات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

3- دراسة قام بها الباحث " محمد صلاح الدين أبو العلاء " حيث أجريت الدراسة على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة سنة 2009، حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، وقد تطرق فيها إلى الجانب الذي يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي أي أنه سلط الضوء على سبب من مسببات عدم الولاء ومن أهم النتائج التي توصل إليها وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي، مستوى العينة المدروسة مرتفع، وعدم وجود فروقات بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العينة المدروسة.

• تعقيب:

ما يستفاد من هذه الدراسة أنها أفادتنا في القيام بإجراءات دراستنا هذه في أنها أولا تناولت موضوع الولاء التنظيمي وهو يختلف في نوع المؤسسة الذي تناولناه، لكنها تختلف عنا في كونها لن تتبنى أي نظرية سوسولوجية.

5- دراسة قامت بها " كرمي كريمة " حيث أجريت الدراسة بمؤسسة الكهرباء والغاز بولاية عنابة سنة 2010، حول التغيير التنظيمي وأثره على الولاء لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ومنهج قياس الاتجاهات، وقد اقتصر البحث على عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية وعددها 81 موظفا، وتضمنت الأدوات المستخدمة في الجانب الميداني كلا من الملاحظة والمقابلة والاستمارة، وخلصت الدراسة أنه توجد اتجاهات سلبية لدى الموظفين نحو سياسة التنظيم والتغيير المعتمد داخل المؤسسة،

وجود ولاء لدى الموظفين اتجاه المؤسسة وذلك لنفور مقومات الولاء التنظيمي لدى الموظفين ما عدا قبول عنصر أهداف وقيم المنظمة الإدارية

• تعقيب:

ما استفدناه من هذه الدراسة تقترن هذه الدراسة مع موضوعنا في تناول التغيير التنظيمي وربطه بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، وذلك ساعدنا في بناء تصور نظري للخطة. كما نلاحظ أنها تختلف في الزمان والميدان، حيث تدرس الباحثة مؤسسة الكهرباء والغاز بينما نحن اخترنا ميدان البلدية للوقوف على واقع التغيير التنظيمي ومدى ارتباطه بالولاء التنظيمي.

### ثامنا: المقاربة السوسيولوجية

يعتبر الاقتراب السوسيولوجي أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسيولوجية حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه، فالتوجه النظري بمثابة مجموعة تعريف دالة البحث السوسيولوجي إن صح القول، وبما أن التنظيم عبارة عن بناء، إذ يمكن أن نمثله كنسق يضم سلسلة من المتغيرات وأن ما يصيب أحدهما حتما سيصيب الآخرين، ولذا فإن التنظيم بناء إنساني يحتوي على جماعات إنسانية مهيكلة تضم أعضاء يطورون إستراتيجية خاصة وبهيكولونها في إطار علاقات.

ومن هذا المنطلق واستنادا إلى أدبيات الدراسة واستطلاع الدراسات و النظريات التي تبحث في التفاعل بين الفرد والتنظيم والبيئة الخارجية، سنعتمد على نظرية التحليل الاستراتيجي التي أتى بها "ميشال كروزيه" وزميله " فريد برغ" في كتابهما "الفاعل والنسق" إذ تناولوا في الفصل الثالث عشر منه التغيير كظاهرة نسقية، أي أن التغيير هو تحول نسق الفعل.<sup>(1)</sup>

وعلى العموم فإن نظرية كروزيه لتفسير العلاقات بين الفرد والمنظمة تقوم على المسلمات التالية:

إن التحليل الاستراتيجي للمنظمة يقوم على ثلاثة مسلمات أساسية وهي:

1. **المسلمة الأولى:** أن الأفراد لا يقبلون أبدا أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يضعها المسيرون للمنظمة هذا يعني أن لكل منهم أهدافه الخاصة ولا يعني بالضرورة أن

<sup>1</sup> - أحمد بوشمال: مرجع سبق ذكره، ص30.

هذه الأهداف الخاصة متناقضة أو متعارضة مع أهداف المنظمة، كما أن هذه المسلمات حسب "برونو" تؤدي بنا للتأكد بأن المنظمة مهما كان نمطها التنظيمي مشكل بطريقة يريد أن يجعل سلوكيات العمال خاضعة وتابعة كلياً له يبقى هذه العقلنة نسبية وغير مطلقة وحتى في المنظمات العقابية كالسجون مثلاً يبقى السجناء يتمتعون بدرجة من الحرية مهما كانت ضئيلة، هذا ما يقودنا إلى المسلمة الثانية.

2. **المسلمة الثانية:** إن هذه الحرية التي يتمتع بها الفاعل داخل المنظمة تمنح له درجة من الاستقلالية عن التنظيم وتعطيه القدرة على الاختيار على الأقل بأن يساهم ويشارك أولاً حتى ولو كان مفروض عليه أن يشارك فهذه الاستقلالية تمكنه من تحديد مستوى المشاركة، فالمنظمة تسعى دائماً للحد من درجة هذه الاستقلالية والفاعل يسعى بكل قدراته بأن يعظم من هذه الاستقلالية أو على الأقل أن يحافظ عليها.<sup>(1)</sup>

3. **المسلمة الثالثة:** ترى بأن الإستراتيجية التي يختارها الفاعلين سواء في علاقاتهم ببعضهم البعض أو في علاقاتهم بالمنظمة فهي دائماً تتمتع بالعقلانية لكنها عقلنة نسبية لأنها أمام الاستراتيجيات المضادة (باعتبار وجود صراع وتصادم بين مختلف العقلانيات) وكذا عوائق المحيط المتعددة، ولا يمكن لأي فاعل مهما كان مستواه المعرفي كبيراً أن يجد الوقت والوسائل التي تمكنه من الوصول إلى الحل العقلاني أو الأمثل من أجل تحقيق أهدافه لكي يصل إلى الحل المرضي أو الحل الأقل سواء بالنسبة إليه في ظل العوائق والإمكانيات التي يحتكم عليها.<sup>(2)</sup>

مما سبق يمكن القول بأن التحليل الاستراتيجي هو أداة أو عملية تهتم بمعاينة وتحليل البيئة، وكذلك تسمح بمعاينة سلوك الفاعلين بما أن للتغيير فاعلون يتمثلون في الأشخاص المديرين لعملية التغيير سواء مهندسين كانوا أو قادة، وكذلك لأن لكل تغيير ضحايا يجعلهم في حالة مقاومة، فإن التحليل الاستراتيجي يوضح الاختبارات الأساسية للإدارة العامة وتفاذي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة مما يجعل هذا التحليل بمثابة فحص داخلي وجوهره للفحص الخارجي، من خلال التركيز على أنماط البيئة وبالتالي لا بد أن تكون القرارات المتخذة تخضع للعقلانية في كل الاتجاهات.

<sup>1</sup> محمد المهدي بن عيسى: ثقافة المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005، ص 217.

<sup>2</sup> عبد القادر خريش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد (1+2)،

2011، ص 579.

أن الموظفين داخل البلدية بما يتمتعون به من استقلالية يحاولون استغلالها من خلال توسيع هامش الحرية، و لكن البلدية تسعى دائما للحد منها.

وأن الموظفين داخل البلدية لديهم إستراتيجية التي يختارونها في علاقاتهم مع بعضهم البعض أو مع بلديتهم لا تتمتع بالعقلانية و لكنها نسبية ،لأنهم رغم ما يتمتعون من معارف إلا أنهم لا يجيدون الوقت الكافي و الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم لكن يصلون إلى حل مرض أو مستوى أقل في ظل هذه العوائق و الإمكانيات .

**النظرية الوظيفية:**إنالأفراد في التصور الوظيفي يستجيبون لمتطلبات مجتمعاتهم ويجيدون مكانهم في إطار النظام الاجتماعي العام وهو يتجهون إلى الارتباط بذلك الوضع الذي يحدده المجتمع لهم، أنهم يستطيعون التغيير لكن هذا التغيير لا بد أن يتم بالطريقة التي يرسمها المجتمع لهم، ويحددها ومن ثم فإن المجتمع بالنسبة للاتجاه الوظيفي هو العنصر الفاعل والنشط، بينما دور الأفراد يتسم بالتبعية والسلبية، وهذه المسلمة تمتد إلى فكرة "إيميل دور كايم" ونزعتة السوسولوجية الواقعية " نفي إدارة التغيير أو حتى قدرة الفرد على تغيير واقعه".

ويتسم النسق الاجتماعي بثلاث سمات أساسية وهي: التوازن، والتجديد، والترابط:

السمة الأولى: هي سمة التوازن (غير متصارع) وهو يتجه باستمرار نحو التوازن والتعادل. أما السمة الثانية للنسق فهي سمة التجديد: يمكن تحديد العناصر الداخلة للنسق ونميزها عن العناصر الخارجة عنها، فالمحافظة على توازن النسق ينبغي إما بالمحافظة على تحديده أو حدوده أو مكوناته أو تغييرها تدريجيا و ببطء ( نفي إمكانية التغيير الجذري للمجتمع لأنه يؤدي إلى عدم توازن النسق الاجتماعي)

وتعني السمة التالية الترابط، إن كل جزء يرتبط بالأجزاء الأخرى ويعتمد عليها (الاعتماد المتبادل بين أجزاء النسق الاجتماعي).<sup>(1)</sup>

فلكي يمكن أن يظهر مجتمع مستقر لا بد أن يستجيب إلى عدة وظائف: التكيف مع المحيط الذي يؤمن بقاء المجتمع، ثم متابعة الأهداف لأن المنظومة لا تقوم بوظيفتها إلا إذا اتجهت صوب هدف ما تم اندماج الأعضاء بالزمرة وأخيرا المحافظة على الأنماط والمعايير.

<sup>1</sup> - محمود عودي: أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، ص ص91-93.

إن الميل الطبيعي لأي منظومة ينطوي على المحافظة على توازنها، إذ حصل خلل في التوازن عن طريق توترات أو صراعات فإن المنظومة تتضمن وظائف تميل إلى فرض الاستتباب، ومن هنا الصعوبة المنطقية الموجودة في الرغبة بالتمفصل التحليل البنيوي دينامية التوازن.<sup>(1)</sup>

لقد وضع بارسونز مسلمة أن داخل النسق دافع للتوازن من أجل التصدي إلى المؤثرات الخارجية من البيئية المحيطة.

ويرى أن مظاهر عدم التكامل داخل النسق هي انحرافات عن المعايير القائمة، ولذلك يجب على النسق أن يواجهها عن طريق عمليات ضبط تراجع وتحقق التوازن، وهذه العملية تتمثل في التنشئة الاجتماعية والضبط الاجتماعي، وأن الأفراد يميلون إلى المحافظة على الوضع الحالي للنسق، أي استقرار النسق هم يقاومون التغيير وذلك لأن من مصالحهم استمراره على نفس الحالة.

ويرى بارسونز أن أنساق المجتمع في علاقة تبادلية حيث يفترض أن لكل نسق مدخلات (عوامل الإنتاج) ومخرجات ( ما ينتجه، منتجات) فكل نسق يتبادل مع الأنساق الأخرى المدخلات والمخرجات التي لديه من خلال رموز تبادل<sup>(2)</sup>.

إن الموظفين داخل البلدية غالباً ما يستجيبون للنظام العام للمؤسسة، وأن المجتمع له دور فعال بالنسبة لتقبل الموظفين للتغييرات، إلا أن البلدية كنسق تعمل على التغيير لكن هذا التغيير لا يكون جذري إنما نسبي فقط، و لكن البلدية إذا أرادت البقاء و الاستقرار من خلال التغييرات التي تحدثها فعليها مراعاة تحقيق أهدافها وأهداف موظفيها على السواء وأن تواجه أي مقاومة من قبل موظفيها.

---

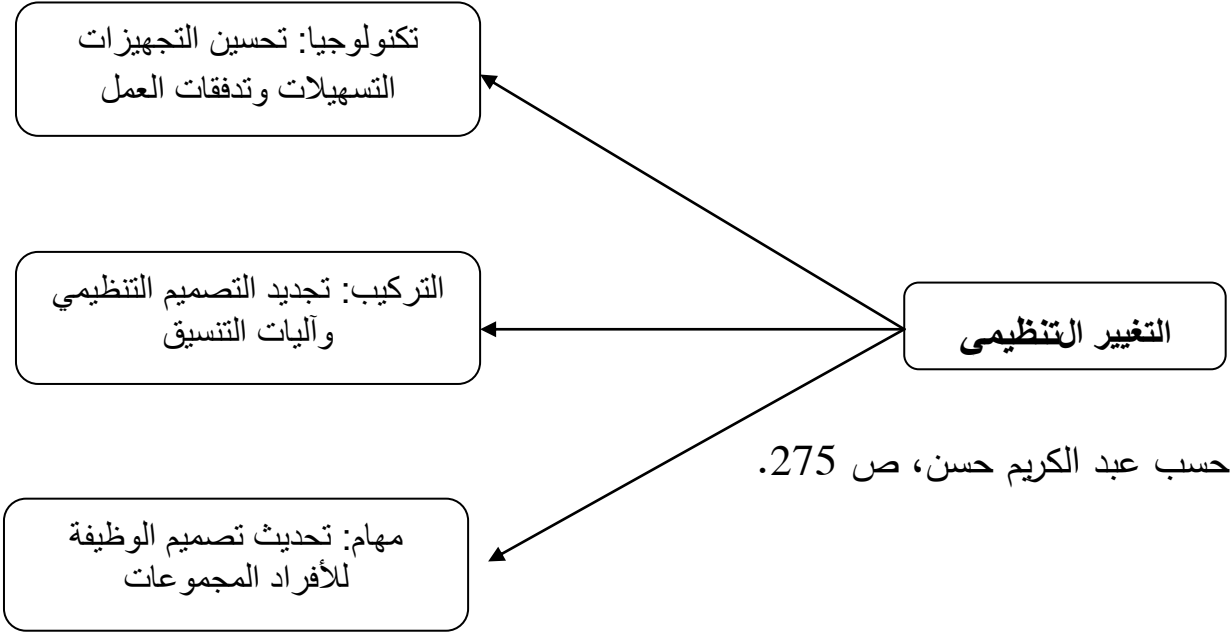
<sup>1</sup> - فيليب كابان: جان فرنسوا دورتيه: علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية أعلام وتواريخ وتيارات، ترجمة إياس حسن، دار فرقد للنشر والطباعة والتوزيع، ط1، سورية، 2010، ص، ص109، 316.

<sup>2</sup> - كريمة كرمي: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010، ص35.

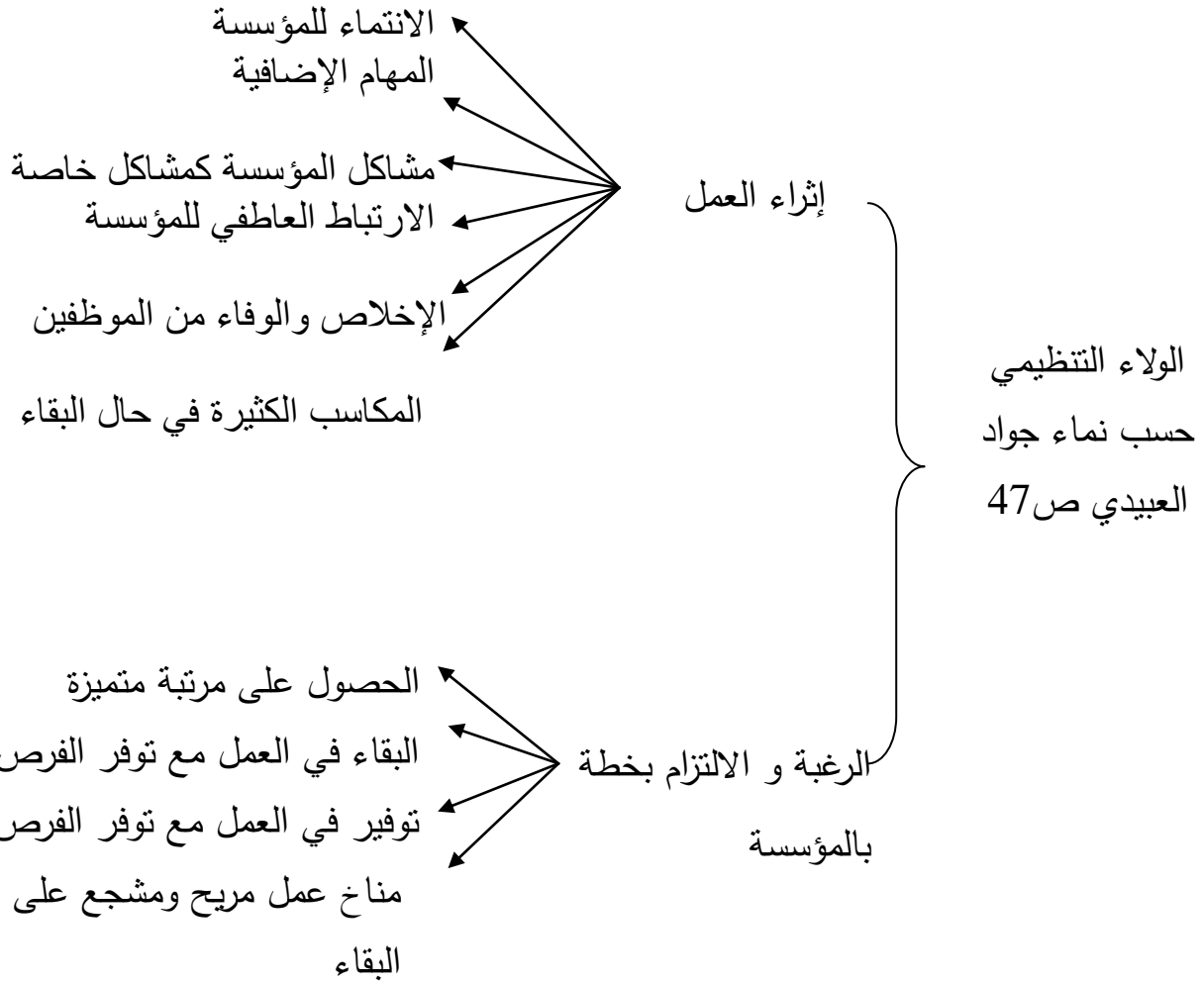
الأبعاد المستعملة في الدراسة:

الشكل (1): نموذج التحليل الذي يتضمن مفاهيم وأبعاد الدراسة  
( المتغير المستقل ، المتغير التابع )

علاقة التغيير التنظيمي بالولاء



حسب عبد الكريم حسن، ص 275.



## الفصل الثاني : مدخل التغيير التنظيمي

### تمهيد

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: خصائص التغيير التنظيمي

المطلب الرابع: أهمية التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: أنواع ومراحل التغيير التنظيمي

المطلب الأول: أنواع التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: مراحل التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: أهداف التغيير التنظيمي

المطلب الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعتبر ظاهرة التغيير سمة من سمات العصر الحاضر، وهذا في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال حيث تخلف ضغوطا كبيرة تفرض عليها التكيف والتأقلم معها حيث يكتب لها البقاء والاستمرار معها، فالحاجة للتغيير ومواجهة تحدياته العديدة تتزايد مع الثورة الهائلة في العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

إن لعملية التغيير الأثر الكبير على المنظمات وموظفيها على حد سواء، فالمناهج الإدارية الحديثة تحت المنظمات على التميز من خلال الأداء الصحيح من الوهلة الأولى والوصول إلى أكفأ استخدام للموارد المتاحة بدل من تضييع الوقت والجهد في كشف الأخطاء وتصحيحها، أما بالنسبة للموظفين فإن التغيير يساهم في إثراء الحياة العملية والعلمية بشكل يضمن تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة والمسؤولين. في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى بعض الجوانب النظرية للتغيير التي تخدم بحثنا.

## المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

لقد حظي التغيير باهتمام غير مسبوق في الآونة الأخيرة، نتيجة التحولات التي شهدتها المحيط الأعمال، ومالها من اثر على منشآت الأعمال وبالتالي حاجتها إلى فهم صحيح له وتوضيح أسبابه وخصائصه وأهميته، من أجل توضيح الرؤية للمسيرين الذين يؤيدون التغيير ويرغبون في إدراجه بالمؤسسة.

## المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في التغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل، بهدف التكوين وتحسين الأداء.

وللتعرف على معنى التغيير التنظيمي نعرض مجموعة من التعريفات نحاول من خلالها الوصول إلى تحديد التغيير التنظيمي وفق أبعاد دراستنا.

التغيير التنظيمي هو: استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، القدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في مناخ المحيط.<sup>(1)</sup>

• ما يستفاد من التعريف: بمعنى قدرة التنظيمات للاستجابة للتغيرات التي تحدث داخل البيئة سواء كانت داخليا أو خارجيا.

كما يعرف على أنه: إحداث - تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي.<sup>(2)</sup>

• ما يستفاد من التعريف: بمعنى أن الإدارة تعمل على إدخال أهداف وسياسات جديدة بهدف الانتقال من الوضع الراهن إلى وضع أحسن.

<sup>1</sup> - علاوي عبد الفتاح: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 18.

<sup>2</sup> - علي السلمي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، د س، ص 327.

- وهو أي تعديل في البيئة التكنولوجية أو الهيكل أو العمليات الإدارية أو عمليات القرار يصمم لمساعدة انجاز الأهداف التنظيمية.<sup>(1)</sup>

• ما يستفاد من التعريف: وهو مواكبة المنظمة لمختلف التطورات التكنولوجية التي تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها.

- كما أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها، فهو تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.<sup>(2)</sup>

• ما يستفاد من التعريف: بمعنى أنه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة للمناخ السائد في المنظمة وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز.

### المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من أسباب التغيير الداخلية والخارجية التي تحتم على المؤسسة التكيف والتأقلم، فقد تكون هذه الأسباب مواتية عندما تتيح للمؤسسة إمكانية التكيف مع هذه الظروف المتغيرة، أو تكون غير مواتية تقف كحجرة عثرة أمام المؤسسة.

أولاً: الأسباب الداخلية (القوى): تعني بالقوة الداخلية، القوى المحركة للتغيير، والتي تكون داخل المؤسسة، ومن أهم الأمثلة على القوى الداخلية، مايلي:

1- تغيير في أهداف المؤسسة، رسالتها وأغراضها.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - أياد محمود عبد الكريم الرحيم: التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، المجلد 20، 2007، ص 3.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنش ، ط6، عمان ، 2013، ص 343.

<sup>3</sup> - حسين محمود حريم: تصميم المنظمة- الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل- دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، 2006، ص 343.

- 2- تغيير في منتجات المؤسسة، التغيير في مراحل وخطوط الإنتاج.
- 3- تغيير في أسلوب الإدارة ( تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).
- 4- إدخال أجهزة ومعدات وآلات جديدة ( الأتمتة الإدارية).<sup>(1)</sup>
- 5- عجز المؤسسة من توفير القوى العاملة المؤهلة، وعدم تمكنها من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا داخل المؤسسة.
- 6- تدني معنويات العمال، وكثرة الغياب نتيجة اللامبالاة والأعمال لديهم، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم في العمل.
- 7- تغيير في معايير العمل، وسياسات ولوائح المؤسسة.
- 8- التغييرات في العمليات والأنشطة كوجود صعوبة في عملية اتخاذ القرارات والاتصال أو عدم فعالية الأسلوب القيادي.<sup>(2)</sup>

**ثانياً: الأسباب الخارجية:** كون المنظمة نظام مفتوح فمن الطبيعي أن تتأثر بالبيئة الخارجية ومن أبرز هذه المؤثرات:

- 1- القوى السياسية: تغيير السياسة العامة للدولة أو وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغييرات السياسية العالمية، تغيير في التشريعات العالمية أو ظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المنظمة.
- 2- القوى الاجتماعية: تغيير عادات المواطنين وظهور اهتمامات جديدة، أو تزايد وعي المستهلك أو جماعات الضغط، مطالب الاتحادات والنقابات المهنية، زيادة اهتمام المنظمة بالقضايا والمسائل الاجتماعية.
- 3- القوى التكنولوجية: ظهور تكنولوجيا جديدة، تقادم المنتجات بسرعة نتيجة التطور السريع في التكنولوجيا، التطور السريع في وسائل الإنتاج وتقديم الخدمات.
- 4- القوى الاقتصادية: العولمة، ارتفاع سعر وسائل الإنتاج، الاتجاه نحو الخصوصية، التنافس الشديد بين المنظمات، خاصة تلك التي تعمل في نفس القطاع، التغيير في ظروف السوق أو الزبون المستهدف.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى كامل أبو العزم عطية : مقدمة في السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ص 173 .  
<sup>2</sup> - صورية معموري : التغيير و التطوير التنظيمي و إشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 2008 ، ص 16 .  
<sup>3</sup> - ثابت عبد الرحمان ادريس : ادارة الأعمال - نظرية و نماذج و تطبيقات - الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 ، ص 398 .

نستنتج أن العولمة تعتبر الدعامية الأساسية للتبدلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي وفي الظواهر الاجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية، وبالتالي يتعين على المنظمة استخدام الوسائل المناسبة والفعالة لمعرفة التغييرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة مثل دراسة السوق والزبائن والقيام بتحليل البيئة الاقتصادية، القانونية والتكنولوجية المحيطة بالمنظمة.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: خصائص التغيير التنظيمي

تتمثل خصائص عملية التغيير التنظيمي في ما يلي:

1- التغيير عملية مستمرة: حيث تحدث تغييرات مستمرة على مستوى بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، تستدعي تغييرا مستمرا في أنظمتها من تكنولوجيا وإدارة وهياكل ووظائف وغيرها.  
2- التغيير عملية مخططة: حيث ينشأ التغيير نتيجة ظهور حاجة معينة إذ يجب التخطيط لما يجب تغييره لاحتياجها إي كيف ومتى يتم التغيير والتكلفة والنتائج المتوقعة والآثار والمشاكل وكيف يمكن التصدي للمشكلات الناتجة عن التغيير والمسؤول عن التغيير وغيرها.<sup>(2)</sup>

3- التغيير مسؤولية إدارية: حيث يعد التغيير من مهام كل المستويات الإدارية، فالإدارة العليا مسؤولة عن الدعم المادي والمعنوي وكذا المصادقة على خطط التغيير وحل المشكلات الناتجة عن قرار تنفيذها واختيار إستراتيجية التغيير الملائمة وتعني باقي المستويات التنفيذية بالتخطيط المشترك للتغيير وتنفيذه ومعالجة المشاكل اليومية مع العاملين في التنفيذ العملي له وكذا جهود قسم متخصص في مجال التغيير داخل المنظمة أو بمساعدة مستشار خارجي.<sup>(3)</sup>

4- تعدد أساليب التغيير: أي أن أسلوب التغيير يختلف من منظمة لأخرى وما نجح في إحداها قد يفشل في أخرى، إذ على المؤسسة طرح الأسئلة الملائمة قبل تنفيذ أي تغيير، وتحليل جيد لبيئتها الداخلية والخارجية، لاختيار التغيير أكثر ملائمة لأن الوصفات الجاهزة

1 - فريدة جعالة: المرجع السابق، ص 7.

2 - محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص34.

3 - صليحة بوضوردي: الأبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2015، ص9.

للتغيير ليست دائمة النجاح والنجاح، فلكل مؤسسة خصوصياتها إذ يفترض في عملية التغيير المرونة حيال وضعية المؤسسة وثقافتها وكفاءاتها.

5- التغيير مبني على الشمولية ومفهوم النظم المقترحة: أي أن التغيير الذي يحدث بالمنظمة يتأثر بظروفها الخارجية، كما أن تغيير أحد النظم داخل المنظمة يعقبه غالباً تغيير في بعض النظم ذات العلاقة لتنسجم مع الوضع الجديد، فإذا كان التغيير تكنولوجياً مثلاً احتاج الأمر إلى تعديل الاستراتيجيات والخطط والسياسات التنظيمية، مما يؤدي إلى التوتر أو ضغط أو مقاومة ناتجة عن عدم التأكد والخوف، هذه الأخيرة تفترض تغييرات على الجوانب الفنية والممارسات والتطبيقات الفنية. (1)

6- نقلاً عن "طارق السويدان"، يقول "جيمس شامبي" مؤلف كتاب "إعادة الهندسة"، في هذا الصدد أنه ( كلما كان مقدار التغيير أكبر فإن هناك فرصة أكبر للنجاح )، حيث أن أي تغيير في المنظمة يحتاج لتغيير كل المنظمة، إذ قد يحتاج الأمر إلى تغيير السياسات والأهداف ومعايير تحقيقها وكذا العادات والقيم والسلوكيات الإدارية إلا أن هناك من يرى أنه كلما كان التغيير صغيراً كلما تم تقبله أكثر، ولاتخاذ موقف عادل بين الرأيين يفضل تبني خطة شاملة لكل ما يجب تغييره، ولكن إدراج العملية بشكل متدرج من أجل تقبله بسهولة. (2)

**المطلب الرابع: أهمية التغيير التنظيمي**

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى أهمية التغيير التنظيمي والتي تتبع من كونه يساهم في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال:

- 1- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.
- 2- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- 3- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت.
- 4- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.
- 5- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.
- 6- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.

1 - صليحة بوضوردي: المرجع السابق، ص 10.

2- طارق السويدان: منهجية التغيير في المنظمات، دار الحزم للنشر، الرياض، ص 60.

- 7-تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها.
- 8-تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه والحزم في تنفيذه.
- 9-تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإتقان من أجل النجاح.<sup>(1)</sup>

### المبحث الثاني: أنواع ومراحل التغيير التنظيمي

يعد التغيير من صفات بيئة المنظمات مهما كان نوعها، وأن إدراك التغييرات البيئية والتعامل معها ورؤيتها بشكل متكامل من أهم أسباب نجاح المنظمات في التكيف معها من خلال تبني التغييرات التنظيمية الملائمة بشكل مستمر، وهذا من أهم أهداف المنظمات الساعية للبقاء والنجاح.

### المطلب الأول: أنواع التغيير التنظيمي

لفهم طبيعة التغيير التنظيمي علينا أولاً تحديد هاته الأنواع التي تتعدد حسب تعدد المعايير المستخدمة في التصنيف والذي يمكن حصره في ما يلي:

1- التغيير حسب درجة الشمولية: هناك تغيير شامل يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، أما الجزئي فيقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، إلا أنه قد ينجر عنه نوع من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة وهذا ما يؤثر سلباً على فعالية التنظيم، لذا يجب التأكيد على مراعاة التوازن.<sup>(2)</sup>

2- التغيير حسب معيار التخطيط: حسب هذا المعيار نميز بين نوعين من التغيير، الأول مخطط يحصل بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل إرادي من الإنسان ودرجات متفاوتة من تدخله، أما التغيير الغير

<sup>1</sup> - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل ط 1، عمان، 1999، ص 224.

<sup>2</sup> - محمد خليل حسن الشماخ، خيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، ط 2، عمان 2005، ص 370.

مخطط فهو يتم تلقائيا أو يسمى تغييرا تنظيميا لإدخال المنظمة أو البيئة الداخلية في حدوثه، إذ يتأتى جراء حدوث أو بروز عوامل طبيعية بيولوجية مثلا ازدياد عدد العمال.<sup>(1)</sup>

و هناك تصنيف آخر لأنواع التغيير التنظيمي نذكر منها:

### 1- التغيير كأساس للتصنيف:

إذا أخذنا موضوع التغييرات أساسا أمكن التمييز بين التغيير الهيكلي والتكنولوجي، أي أن التغيير في الهيكل التنظيمي يشمل الاختصاصات والمسؤوليات وكذا يتبعه تغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم بمعنى أنه يبرز تقسيم جديد للعمل في المنظمة، أما التغيير المعنوي فهو نفسي اجتماعي يهدف إلى إحداث إلا أن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير يتميز بعدم التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج للتنمية البشرية أو التدريب، الفاعلية بوصفه سطحيا.

### 2- التغيير حسب درجة سرعته:

يمكننا من خلالها التمييز بين نوعين من التغيير، التغيير السريع والتغيير البطيء (التدرجي) فالأول يتميز بالسرعة نظرا لطبيعة الظروف المؤدية للعملية، إذ يحدث نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين مثل الذوق، والثاني تغيير تدرجي، إذ تعمل المؤسسة على التغيير رويدا رويدا على ترسيخ ما تميز به المنظمة وبشكل بطيء.

### 3- وهناك تغيير مفروض أو بالمشاركة:

فالمفروض من قبل الإدارة وجبرا على العاملين من طرف السلطة وعادة ما يقابل بالرفض، أما التغيير بالمشاركة فيكون نصيب تدخل العمال مجددا يصاحبه الرضا به والمشاركة في التخطيط له.<sup>(2)</sup>

بالرغم من هذه الأنواع إلا أنه له أنواع أخرى نذكر من بينها:

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني في الفردي والجماعي في منظمات الأعمال - دار وائل للنشر، ط 5، الأردن، 2009، ص 337.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر - دار الجامعة الجزائرية الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 362، 363.

1- تغيير جذري: في هذا التغيير تكون المنظمة مختلفة كلياً بعد انتهاء مشروع التغيير، ويكون هذا التغيير كبير ومصيري ومن أمثله: إعادة التنظيم، الاندماجات، التحولات بطبيعة الشركة (عائلية إلى مساهمة من قطاع عام إلى قطاع خاص).

2- تغيير تطوري (تدريجي) هذا التغيير نواجهه دائماً في حياتنا وبواجهه المدير عندما ترغب الشركة في إنشاء إدارة جديدة أو دخول سوق جديدة، وفي هذا النوع من التغيير تكون المنظمة بعد التغيير هي نفسها قبل التغيير نظراً لمحدودية التغيير.<sup>(1)</sup>

وهناك من يرى أن عملية التغيير يمكن أن تشمل على عدة مجالات أو واحد منها: هيكل المنظمة، التكنولوجيا، الأفراد.

الشكل رقم (2): يوضح بعض المفردات المنهجية التي من الممكن أن تكون عرضة للتغيير المخطط أو المفاجئ ضمن المجالات الثلاثة المذكورة.

الأفراد	التكنولوجيا والعمليات	هيكل المنظمة والتصميم
- السلوكيات	- تكنولوجيا المعلومات	- تصميم الوظيفة
- المهارات	- التجهيزات والمكاتب	- التقسيم (إقامة الوحدات التنظيمية)
- الأداء	- العمليات الإنتاجية	- علاقة الرؤساء بالمرؤوسين.
- الإدراك	- تتابع أو تعاقب أنشطة العمل	- توزيع السلطة
- التوقعات	- نظام الرقابة	- أساليب التنسيق
- القيم		- العلاقات الوظيفية والاستشارية
		- التصميم بأكمله
		- إدارة الموارد البشرية

ويمكن أن تأخذ عملية التغيير المخطط مراحل متعاقبة يؤدي الاهتمام بها إلى نجاح عملية التغيير والتي يمكن أن تجمل بالخطوات التالية:<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى محمد سعيد: عالم القيادة الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمة، الملتقى الإداري الثالث للجمعية السعودية للإدارة، جدة 2005، ص 10.

<sup>2</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، 2008، ص ص 426، 427.

الشكل رقم (3): يوضح خطوات عملية التغيير المخطط.



### المطلب الثاني: مراحل التغيير التنظيمي:

تعرض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل التي يمر بها التغيير التنظيمي<sup>(1)</sup> كل حسب رأيه وذلك بعد المحاولة الأولى لـ: كارت لوين 1951 حيث بين أن أي تغيير يمر بثلاث مراحل، فيبدأ بإذابة الجليد للنظام القائم الحالي وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير ثم إلى مرحلة التجميد للنظام الجديد كما يلي:

<sup>1</sup> - زيد منير عبودي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 176.

## 1- الإذابة ( التهيئة والإعداد):

إن تفكيك أو إذابة الجليد أمر يسهل للأفراد والقائمين على التغيير التنظيمي توضيح مشاكل توجد في العمل تحتاج التي تغيير وحل، وبعد ذلك تتم عادة مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل والمشرفين على برنامج التغيير، ومن هنا تكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلة التي تقوم عليها المنظمة.(1)

كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذلها المنظمة لكي تجعل الأفراد العاملين بما يتقبلون عملية التغيير(2) اعتمادا على أساليب تحرير وإذابة الجليد(3) (من خلال التخلص من القيم ، والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل لإيجاد دافعية وإيجاد الاستعداد وكذا الرغبة لعمل شيء جديد ،والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال) بعد التوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز التغيير التنظيمي.(4)

## 2- التغيير:

هي مرحلة بعدية لمرحلة الإذابة، فهي تتضمن اختبار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، لأن في هذه المرحلة يحذر لوين من عدم الإقدام بشكل مشروع على التنفيذ لما يترتب عليه ظهور مقاومة الأفراد وبالتالي تحقيق ما هو مطلوب

## 3- التجميد:

أنها المرحلة الأخيرة من مراحل التغيير التنظيمي وفيها يتم تثبيت ما أذيب وغير وتصبح الأنماط السلوكية الجديدة ثابتة راسخة من خلال ما تم، وهنا على المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة.(5)

1 - أحمد بوشمال: مرجع سبق ذكره، ص47.

2 - عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير - دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2004، ص 231.

3 - موسى سلامة اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2000، ص227.

4 - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات- الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 438.

5 - أمل مصطفى عصفور: فيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فعاليات التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 24.

وكما يلاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات والجمود والتوقف في حين العكس من ذلك، فإن التغيير مستمر ومتجدد أي في كل مرة يأتي بالجديد، والمقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء. (1)

الشكل رقم (4): يوضح مراحل عملية التغيير التنظيمي.

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير	←	- تغيير الأفراد	←	- تعزيز النتائج
- تقليص مقاومة التغيير		- تغيير الأعمال		- تقييم النتائج
		- تغيير البناء التنظيمي		- إجراء
		- تغيير التقنيات		- تعديلات بناءة

المصدر: قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 161.

### المطلب الثالث: أهداف التغيير التنظيمي

تعتبر محاولة المنظمات إحداث التغيير التنظيمي محاولة لإيجاد توازن وحفظ استقرارها في وسط التغييرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف برنامج نجد:

الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.

يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر فاعلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.

1- لابد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكल المنظمة.

1 - أمل مصطفى عصفور: المرجع السابق، ص 24.

2- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض من بأن مستوى الفعالية التنظيمية و الأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.(1)

3- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

4- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

5- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

6- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.(2)

#### المطلب الرابع: مقاومة التغيير

تعرف مقاومة التغيير بأنها امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم كما تعد المقاومة فشل ظاهر أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة تدعمها لجهود التغيير.(3) وترتبط عملية مقاومة التغيير بأسباب عديدة منها:

1- المصلحة الشخصية: حينما تظهر التغييرات في بنية مؤسسة ما فإن الأشخاص المعنيين بهذه التغييرات يرغبون في الحفاظ على عاداتهم والاحتفاظ بسلطتهم والاحتفاظ بالتقدير.

2- عدم اليقين: يتمثل عدم اليقين في استجابة العمال التي تظهر في قلقهم وتوترهم اتجاه مشروع التغيير، وعلى هذا الأساس سيطرح العمال على أنفسهم جملة من الأمثلة التي تدور حول استعداداتهم لأداء المهام الجديدة وحول الرئيس أو المشرف الجديد الذين سيتقابلون معه وحول زملاء العمل الجدد، أي حول كثير من التعديلات التي سيطرحها التغيير.(4)

<sup>1</sup> - عائشة شتاتحة : مرجع سبق ذكره ، ص 25

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>3</sup> - زيد منير عبودي: مرجع سبق ذكره، ص 177.

3- الشعور بالضياع: أن الكثير من التغييرات تشتمل على بدائل لترتيب العمل بطريقة يمكن أن تجعل شبكة العلاقات الاجتماعية السائدة مضطربة وغير مستقرة، وبما أن العلاقات الاجتماعية مهمة فإن أغلب الأفراد يقاومون إجراء تعديلات في هذه العلاقات وهناك دائما تهديدات غير متطورة ترافق عمليات التغيير مثل القوة والمكانة والأمان والتأقلم مع الإجراءات الزائدة

4- ثقافة المنظمة المحافظة: قد تكون بعض مفردات الثقافة التنظيمية أو طابعها العام سببا في مقاومة التغيير حتى لو بدت هذه المقاومة غير مقصودة بذاتها ولكنها حالة متأصلة لدى الأفراد والمجموعات لرفض أي تغيير مقدما<sup>(1)</sup>

#### ❖ أشكال مقاومة التغيير التنظيمي:

تتخذ مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي أشكالا وصورا عديدة، وهي تتوقف على شخصية الموظف ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد تلحق بمصالحه، حاجاته ومكتسباته... الخ ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير ما يلي:

1- رفض الموظفين أي فكرة جديدة أو رأي جديد بمعنى الخوف من المجهول الذي لا يفهمه الفرد أو عدم الاستعداد لتحمل مواجهته.

2- تحفظ الموظفين تجاه التغيير التنظيمي وهو الخوف من التكيف مع الوضع الجديد.

3- انزعاج الموظفين من قرارات المنظمة بشأن قرار التغيير التنظيمي والذي قد يتطور هذا الانزعاج إلى حد الإضراب عن العمل بمعنى أن التغيير قد يراه الفرد يحقق مصالح المؤسسة دون مصالحه<sup>(2)</sup>.

4- محاولة التقليل من أهمية التغيير التنظيمي والحاجة إليه أي أنه قد يؤدي إلى كسر وتغيير العلاقات الاجتماعية القائمة كما أنه يؤدي كذلك إلى قدر أكبر من العزلة الاجتماعية.

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري والطاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سبق ذكره، ص 432.

<sup>2</sup> - حسين محمود حريم: تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل - دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط 3، الأردن، 2006، ص 357.

5- اقتراح حلول بديلة من طرف الموظفين.

6- تقليل التزام الموظفين مع زيادة معدلات الغياب والتأخير، أو قد تصل إلى حد التخريب أي عدم رغبة الأفراد في التكيف مع الوضع الجديد.

7- تأخير سرعة التغيير من خلال عدة أساليب مثل استنزاف قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية.<sup>(1)</sup>

#### ❖ طرق تخفيض مقاومة التغيير التنظيمي:

ولكل طريقته من هذه الطرق مزايا وعيوب، وما على المنظمة بصفة عامة والقائمين على التغيير بصفة خاصة تشخيص الموقف بصورة جيدة واختيار الأسلوب الأنسب الشكل رقم (5) : يوضح مزايا وعيوب أساليب تقليل مقاومة التغيير التنظيمي

طرف خفض مقاومة التغيير	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	العيوب
الاتصال الإقناع	إذا لم يتوافر المستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة من أهداف التغيير ونتائجه	متى تم الإقناع سيساعد الأفراد على تنفيذ التغيير	قد يتطلب الأمر وقتا طويلا إن زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير
المشاركة في صياغة خطة التغيير	إذا لم يتوافر لمخططي التغيير المعلومات اللازمة لتصميم التغيير، وحيث يكون الآخريين قوة ملحوظة للمقاومة	سيستلزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات متصلة به لتتكامل مع خطة التغيير	يمكن أن ستغرق الأمر وقتا طويلا مع احتمال تقديم المشاركون لتصميم غير مناسب للتغيير.
التفاوض	إذا كان للمستهدفين من التغيير قوة ملحوظة	قد يسهل هذا الأسلوب لتجنب	قد يكون مكلفا إن اتجه المستهدفون للتغيير

<sup>1</sup> - حسين محمود حريم: المرجع السابق، ص 358.

بالمساومة وطلبوا مقابل للموافقة عليه أو تيسيره	مقاومة لها عواقب وخيمة.	للمقاومة.	
قد يؤدي لمشكلات مستقبلية إن أحس الأفراد أنهم مستهدفون أو كانوا مستهدفين بمناورة	قد يكون حلا سريعا وغير مكلف نسبيا إزاء مشكلات المقاومة	إن تعذر استخدام طرق أخرى أو كانت مكلفة للغاية	المناورة
قد تظهر الإدارة بمظهر استبدادي وقد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة	التخلص من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين	إذا كان الرفض ذا مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الالتزام	التهديد

**المصدر:** أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار المعادي الجديدة، القاهرة، 2005، ص 504.

#### ❖ عوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات

ينبغي توفر عدة عوامل لنجاح التغيير التنظيمي في هذه المنظمات أهمها:

1- توفير المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومة وتنمية مهارات الأفراد بإنشاء البرامج التدريبية واستثارة مواهبهم وقدراتهم عن طريق الاهتمام والتشجيع وإقامة فرص المبادرة والتطوير وتشجيع الاقتراحات والنشاطات والمبادرات الابتكارية والإبداعية، وخلق هيئة يتم فيها تقبل مثل هذه الجهود ودراستها ومكافأتها مما يعطي العاملين فرصة لتشكيل الإستراتيجية الجديدة لنمو وتغيير وتطوير منظماتهم. (1)

2- دعم وتأييد القيادة الإدارية في المنظمة بجهود التغيير مما يحفز الأفراد والعاملين في المنظمة لقبول التغيير.

3- وجود وكلاء تغيير من مستشارين أو مختصين يملكون المهارات الفنية والإنسانية اللازمة للتغيير فعليا مع جهود الإقناع والتوضيح للعاملين لتأهيلهم وتدريبهم على التغيير.

1 - خضير كاظم محمود لفريجات، و آخرون : السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة - إثراء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2009 ، ص 355.

4- مشاركة العاملين في التغيير: لابد من مشاركة العاملين اللذين يتأثرون من التغيير وأن تتوفر لديهم المعلومات الكافية عن أسباب التغيير وفوائده ونتائجه، وأن تتوفر لديهم المعلومات الكافية عن أسباب التغيير وفوائده ونتائجه المتوقعة، فالاشتراك يحفز العاملين ويقلل من مقاومتهم له.

5- التركيز على المجموعات حيث أن قيم المجموعة تؤثر على أنماط سلوك أفرادها ولابد من العمل مع المجموعات بمهارة لدعم التغيير.

6- الإدخال المؤقت للتغيير: والمقصود به وجود فترة تجريبية لتطبيق التغيير المقترح يقوم العاملون أثناءها بالتفاعل مع التغييرات وإبداء ردود الفعل حولها، وهذه الوسيلة تساعد على النتائج التالية"

أ- يكون العاملون المشتركون في التغيير أقدر على اختيار رد فعلهم الشخصي وشعورهم نحو اللحظة قبل الالتزام بها.

ب- يستطيع العاملون من خلال التجربة الحصول على المعلومات والحقائق الخاصة بخطة التغيير على أساسها يقررون اتجاهاتهم الفعلية ونمط سلوكهم.

ج- يكون العاملون المشاركون في وضع أفضل لتحليل ودراسة أسباب ودوافع وفوائد خطة التغيير موضوعيا من خلال التجربة الفعلية.

إذ يكون الجهاز الإداري المسؤول عن خطة التغيير في وضع أفضل لتقييم الخطة ونتائجها بناء على التجربة وبالتالي عمل التعديلات والتغييرات اللازمة قبل التطبيق الفعلي والشامل.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - خضير كاظم محمود لفريجات، و آخرون : المرجع السابق، ص 356.

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نستنتج أن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية على المنظمة تفرضها التغيرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، إلا أن للتغيير التنظيمي عدة مستويات يجب أن يسلكها في المنظمة وهذا حسب نوع التطوير المطلوب.

ومن خلال تطرقنا في هذا الفصل للمفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي ودواعيه وردود فعل الموارد البشرية اتجاهها وكيفية تقليلها، وجدنا أهم مقومات التغيير التنظيمي في إشراك الموظفين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله، ويؤكد من ناحية أخرى على أهميتهم و ردودهم في اتخاذ ووضع القرارات داخل المنظمة.

## الفصل الثالث : الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي.

### تمهيد

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

المطلب الأول: تعريف الولاء التنظيمي

المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

المطلب الثالث: خصائص الولاء التنظيمي

المطلب الرابع: مراحل الولاء التنظيمي

المبحث الثاني: أنواع وعوامل الولاء التنظيمي

المطلب الأول: أنواع الولاء التنظيمي

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

المطلب الثالث: آثار الولاء التنظيمي

المطلب الرابع: علاقة الولاء بالمتغيرات التنظيمية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر لفظ الولاء التنظيمي من الألفاظ المثيرة للجدل دائماً ما يتطور معناها، فارتبط قديماً بالسلطة والحرب وحديثاً بالمجتمع والبيئة والقيم الأخلاقية.

لأن إتباع المنهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات وأنظمة وحوافز وترقيات كل ذلك يعتبر من الأدوات القادرة على المساهمة في خلق ما يعرف بالولاء التنظيمي، فظهرت دراسات عديدة للبحث في مجال الولاء التنظيمي ومقوماته ومعرفة العوامل المؤثرة فيه وقد بينت هذه الدراسات ضرورة توافر الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال لضمان نجاحها واستمراريتها وزيادة إنتاجيتها.

وهو ما سنحاول تناوله في هذا الفصل.

## المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

نظرا لتزايد الأدبيات والكتابات في الولاء من عدة محاور بالإضافة إلى الولاء من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي فقد ارتأت الباحثتان أن تقوما باستعراض مستقيض لمفهوم الولاء وخصائصه وأهميته ومراحله، وآثاره والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية.

### المطلب الأول: تعريف الولاء التنظيمي:

يمكن تعريف الولاء التنظيمي لغة واصطلاحا:

- لغة: يشير مصطلح الولاء التنظيمي في اللغة إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة.<sup>(1)</sup>

- اصطلاحا: هو شعور ينمو داخل الفرد وشعور الفرد بالمسؤولية وهو حاجة من الحاجات الاجتماعية وهو الإخلاص والمحبة والاندماج لفرد نحو شيء يهمله، وهو خاصية سائدة في السلوك الإنساني.<sup>(2)</sup>

• مايستفاد من التعريف: يعني الوفاء الذي يكنه الفرد اتجاه منظمته من خلال تلبية احتياجاته.

- نقلا عن "فايزة ويم" يعرفه "رونالد ريجيو" بأنه: مشاعر الفرد واتجاهاته نحو المؤسسة التي يعمل بها، ويرتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها والرغبة في بقائه عضوا فيها.<sup>(3)</sup>

• مايستفاد من التعريف: ويقصد به درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في عمله.

- وهو حاجة الفرد أن يكون عضوا من مجموعة داخل الوحدة التنظيمية أو داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد مدحت أبو النصر: الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة - الدار الجامعية، ط1، مصر، ص 164.

<sup>2</sup> - نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار أمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011، ص ص 238، 239.

<sup>3</sup> - فايزة ويم: واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، 2010، ص ص 101، 102.

- بمعنى آخر أن يكون الفرد مقبولا من الآخرين ببداولنه شعور المودة والاهتمام بالرعاية وأن إشباع الفرد هو إذا شعوره بقبوله من الآخرين.<sup>(1)</sup>

• ما يستفاد من التعريف: يستطيع الفرد أن يحقق أهدافه من خلال قبول الآخرين له داخل المنظمة.

- على هذا نجد أن الفرد ذو دافع للانتماء القوي يفضل العمل الذي يتيح له التعامل مع الآخرين وتكوين صداقات معهم، ويبتعد عن المهام الذي تضطره لأن يعمل منفردا ومع جماعة من الأفراد لينسجم معهم.<sup>(2)</sup>

و يتضح من كل ما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الولاء التنظيمي كظاهرة إدارية، إلا أن هذه التعريفات في معظمها يسودها اتفاق على أن الولاء التنظيمي هو عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والعمل على تحقيق أهدافها.

### المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

يحظى الولاء التنظيمي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمنظمات، لكونه يؤثر في كفاءة وفعالية المنظمة، ويكلفها كثيرا من التكاليف وتكمن أهميته فيما يلي:

- إن المنظمات في وقتنا الحاضر تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد مما دعى إلى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد كفاءة، وتقوم بتوفير فرص التدريب المناسبة والحوافز المادية والمعنوية التي تساهم كثيرا في سد احتياجاتهم المختلفة.

وتسعى المنظمات من ذلك كله الحصول على ولاء هؤلاء الأفراد تجاهها والإخلاص في خدمتهم من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف هذه المنظمات.<sup>(3)</sup>

- يعتبر الولاء التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي مازالت في حاجة ماسة إلى هذه النوعية من الدراسات الميدانية خصوصا أنه لا يساعدنا في التنبؤ بسلوكيات الموظفين فحسب، بل تؤكد الدراسات أنه كلما ازداد الولاء عند الموظفين انخفض معدل دوران العمل وانخفضت نسبة الغيابات وتناقصت مشكلات التأخر عن الدوام وتحسن الأداء الوظيفي، وأن

1 - كامل برير: إدارة الموارد البشرية - اتجاهات وممارسات - إدارة منهل، ط1، لبنان، 2008، ص 163.

2 - محمد سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 102.

3 - زاهر عبد الرحيم عاطف: هندسة المنظمات - الهيكل التنظيمي للمنظمة - دار الذاتية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص ص 179، 280.

الموظفين ذوي الولاء المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضا والسعادة خارج العمل وبمستوى عالي من الإرتباط العائلي.<sup>(1)</sup>

- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عامل هام في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، ومن خلال هذه الأهمية لقد بينت العديد من الدراسات والأبحاث أن هناك فوائد جمة للولاء لدى العاملين منها:

- يعتبر ولاء الأفراد أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.

- يساهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل.

- يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يحقق الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.

- إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيد من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.<sup>(2)</sup>

- الولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطه كالتحول الوظيفي والغياب والفعالية في العمل، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد والتوتر الوظيفي والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل وصراع الأدوار.<sup>(3)</sup>

- الولاء التنظيمي المرتفع للعمال تكون له مساهمة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للدولة من خلال زيادة معدلات الإنتاج وتخفيض معدلات التالف والفاقد.<sup>(4)</sup>

- إن الولاء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمون سيكون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

---

<sup>1</sup> - عويد سلطان المشعان: علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1994، ص 215.

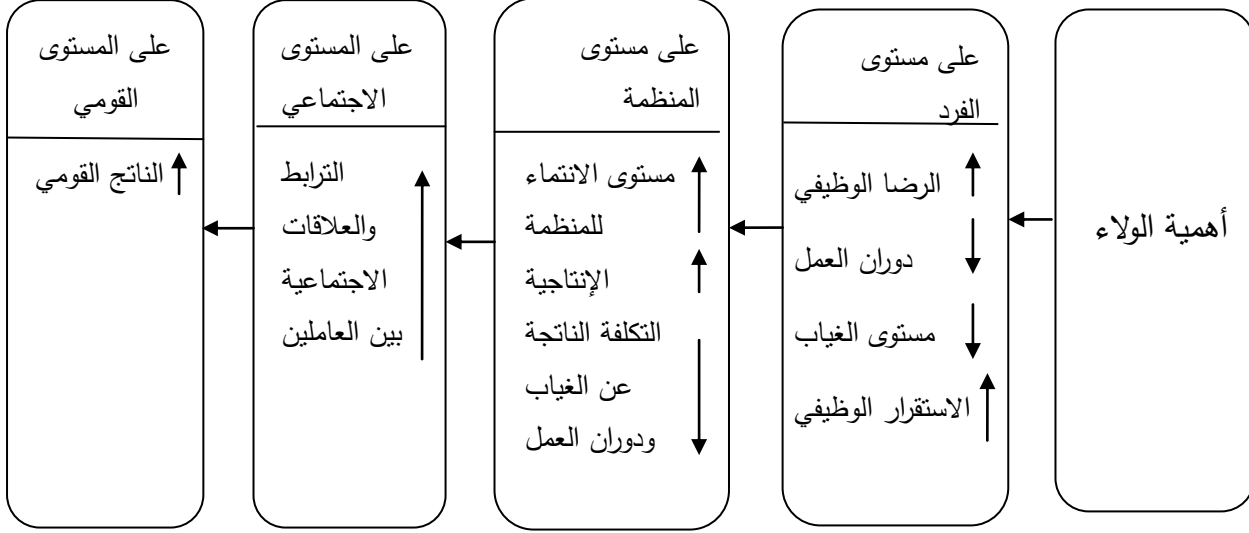
<sup>2</sup> - فهمي الفهداوي و نشأة القطاونة : تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، مجلة(24)، العدد(2)، 2004، ص 17.

<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 92.

<sup>4</sup> - خلف سليمان رواشد: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 92.

- أن الولاء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية ايجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.(1)

الشكل رقم(06): يوضح أهمية الولاء التنظيمي.



### المطلب الثالث: خصائص الولاء التنظيمي

من خلال استعراض مفهوم الولاء التنظيمي فإنه يتسم بمجموعة من الخصائص سنردها في مايلي:

- متغير سلوكي ويمثل حالة غير محسوسة وملموسة ولا يمكن تحديد أبعادها.
- حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعددة.
- له تأثير كبير على الظواهر في المنظمة كالحضور إلى المنظمة أو البقاء فيها أو الأداء.
- تصعيد حالة الولاء التنظيمي وهي تتوقف على جهد كبير تبذله إدارة المنظمة.
- الولاء التنظيمي للأفراد لا يتسم بالثبات وإنما يتغير نحو الأفضل أو الأسوأ نتيجة تأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- الولاء التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء لها مستمر طالما استمرار المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنتمين لها والعكس صحيح.

<sup>1</sup> - سامي ابراهيم حماد حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ادارة أعمال ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين، 2006، ص 15.

- الولاء التنظيمي قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.
- الولاء التنظيمي امتثال لما يتوقعه الآخرون وهو حصيلة الضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفا من عقوبات معنوية في الغالب وللعادات والتقاليد الاجتماعية واحترام الأعراف العامة تأثير في إلزام الفرد أو مجموعة أفراد بتجسيد ولائهم للمنظمات التي ينتمون لها<sup>(1)</sup>

### المطلب الرابع: مراحل الولاء التنظيمي

- تتوعدت آراء الكتاب والباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، فهناك من يرى أن للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما:
- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
- مرحلة الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.
- وهناك من يرى بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث وهي:
- الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم، رغبة منه الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.
- مرحلة التبنى: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم<sup>(2)</sup>.

ويؤكد المعاني (1996) المراحل الثلاث للولاء التنظيمي هي:

<sup>1</sup> - نجم عبد الله العزاوي و عباس البازوري : الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان ، 2011، ص

<sup>2</sup> - موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 113.

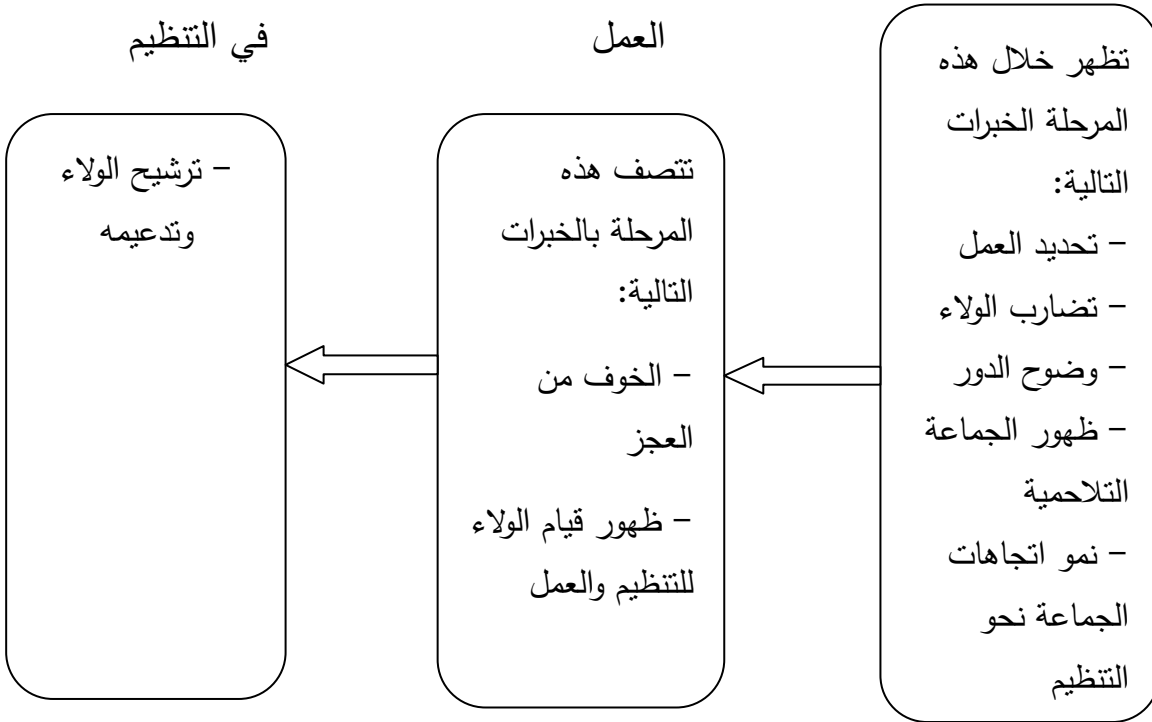
1- مرحلة التجربة: وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه .

2- مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور ذهنه وضوح الولاء التنظيمي للعمل والمنظمة.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم: هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج.(1)

الشكل رقم (07): يوضح مراحل الولاء التنظيمي

المرحلة الأولى: فترة التجربة      المرحلة الثانية: مرحلة بدء      المرحلة الثالثة: الثقة



المصدر: أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي - سلوك منضبط وإنجاز مبدع، ص 23.

<sup>1</sup> - ندا سامية خميس : تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 135.

## المبحث الثاني: أنواع ومراحل الولاء التنظيمي

مما لا شك فيه أن هناك متغيرات متعددة تؤثر بشكل واضح على السلوك التنظيمي، وتختلف هذه المتغيرات من شخص إلى آخر، وعند البحث في الانتماء التنظيمي أو المهني نجد هناك العديد من المفاهيم التي تؤثر فيه.

### المطلب الأول: أنواع الولاء التنظيمي

تعددت أنواع الولاء التنظيمي والتي سنوجزها فيما يلي:

1- الولاء المستديم: يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من الجهود وطاقاته مقابل بقاء منظمته، لذا فإنه مثل هذا الفرد يعتبر نفسه جزءاً من منظمته ولا يستطيع التخلي عنها.

2- الولاء التلاحمي: يمثل العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي تتميزها المناسبات الاجتماعية التي تقبلها المنظمة والتي تقر بجهود عمالها، فالمنظمة تبدأ جهودها مع الفرد من المرة الأولى لانضمامه من خلال التوجيه، إعطاء البطاقات الشخصية، تسهيل بعض الخدمات مثل: السكن، النقل، الضمان الاجتماعي.

3- الولاء الموقفي أو الموجه: حسب وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتيح للموظفين التعرف على أهداف وقيم المنظمة.<sup>(1)</sup>

4- الولاء السلوكي: يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي، وتحديدًا للخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المؤسسة نتيجة استفادتهم من بعض المزايا والمكافآت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك، ونلاحظ أن هذا النوع استعمل في مفهومه نظرية التعزيز لـ "سكينر" التي تأخذ بمبدأ الثواب والعقاب لتدعيم السلوك المرغوب فيه، وتجنب السلوك غير المرغوب فيه.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمان أحمد محمد هيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 1998، ص 30.

<sup>2</sup> - محمد شريف شريط: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، 84.

5- الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل معها حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد من جهة، وضغوط سوق العمل من جهة أخرى وقد ورد هذا النوع من الولاء في الدراسة التي قام بها اتزيوني (1961).

ولكن الشائع عند دراسة الولاء التنظيمي هو التقسيم الذي اقترحه كل من "مايور وآلان" وسنة 1990 والذي سنعمده في دراستنا كونه يعبر عن مجمل الأنواع السابقة الذكر والتقسيم الذي اقترحه الباحثان هو كالتالي:

1- الولاء العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف أو العامل بأن البيئة التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء بما يتعلق بالعمل أو العاملين، كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي.

2- الولاء المستمر (البقائي): ويشير إلى نزعة أو ميل الفرد للبقاء في المؤسسة وذلك لارتفاع تكاليف المعيشة وحاجته الماسة للعمل، خاصة مع ارتفاع نسبة البطالة في سوق العمل، ويستند هذا النوع من الولاء إلى افتراض أن الولاء يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل: الترقيات، التعويضات، المكافآت، بين الفرد والمؤسسة أكثر من كونها عملية عاطفية وأخلاقية<sup>(1)</sup>.

نستنتج من ذلك أن هذا البعد يشير إلى تقدير الفرد، وإدراكه للدعم التنظيمي الذي تقدمه له المنظمة، وإدراكه للآثار التي يترتب عليها قراره بترك العمل في المنظمة، وهو يقوم على وعي وإدراك الفرد للتكاليف التي ترتبط بتركه للمؤسسة التي يعمل فيها.

3- الولاء المعياري: يعبر عن إحساس الفرد بالولاء للبقاء في المنظمة، وغالبا ما تكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابع من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي أو عقب التحاقه بالمؤسسة من التطبيع التنظيمي، وبالتالي يكون سلوك الأفراد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد، أنه أخلاقيات الأعمال.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 222.

وتتمثل أهمية هذا النموذج الثلاثي الأبعاد في وجود محددات ترتبط بكل مكون من المكونات الثلاثة وذلك على النحو التالي:

- تلعب الخبرة الوظيفية أو الفترة التي يقضيها الفرد في مؤسسته دورا مهما في تطور المكون العاطفي للولاء التنظيمي، كما أن هذا المكون يرتبط جوهريا مع الخصائص التنظيمية والسمات الشخصية.

- أما الولاء البقائي فيتطور نتيجة للتكاليف المرتبطة بترك العمل بالمؤسسة، لذا فإنه يرتبط أساسا بالاستثمارات التي يقدمها الفرد للمؤسسة مثل مستوى التعليم، الجهد المبذول في العمل، كما أن هذا المكون يرتبط بحجم وجاذبية فرص التوظيف البديلة المتاحة.

- وأخيرا فإن المكون المعياري للولاء التنظيمي يتطور نتيجة للاستثمارات التنظيمية للمؤسسة في الفرد كالتدريب والترقية، كما ينمو هذا المكون بزيادة الخبرات الاجتماعية التي تضغط على القيمة التي يعطيها الفرد لعلاقته بالمؤسسة.<sup>(1)</sup>

وأن هذه النماذج تحاول تفسير القوة التراكمية لارتباط الأفراد بمنظماتهم، وأن الدعم المقدم من المنظمة للعاملين لديها، ومراعاة جانب العدالة في الإجراءات، والسماح لهم بالمشاركة الايجابية، والفعالة فيما يتعلق برسم السياسات العامة للتنظيم والمشاركة في بناء الأهداف، والتخطيط يخلق لدى العاملين الولاء والتضحية للمؤسسة .

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

أشارت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين ومن بين هذه العوامل مايلي:

#### 1-المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم:

فمن الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمه في المنظمة التي يعمل فيها والعمل أيضا على تحقيقها، فهو يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجته للأمن والطمأنينة في داخل التنظيم، كما يسعى أيضا أن يكون مقدرًا ومحبوبًا، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، لذلك فإن التنظيم

<sup>1</sup> - محمد صلاح الدين أبو العلاء: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص ص 45، 46.

الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عن العاملين لديه يعتبر تنظيماً فاشلاً لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العامل هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر يعمل هذا الأخير على إشباعها.

## 2- وضوح الأهداف والأدوار:

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء التنظيمي عند العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار وعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الولاء التنظيمي عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماماً من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار.<sup>(1)</sup>

## 3- العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

ويعتمد هذا الموضوع على شقين، الأول هو أن يشمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية، أما الشق الثاني فيجب أن يكون موجهاً للأفراد والجماعات.

## 4- العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

تعني هذه العبارة أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة حدة هي التنظيم، والذي يسعى المسؤول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - عبد القادر مأمون عورتاني: العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، 2003، ص 19.

<sup>2</sup> - أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارة الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، مسقط، مجلة 21، العدد 1998، 78، ص 39، 53.

## 5- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها وتتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم وإن التنظيمات والعاملون على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، إن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الولاء التنظيمي لديهم، لذلك لا بد للتنظيمات أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.<sup>(1)</sup>

وبعد هذا العرض لموضوع الولاء التنظيمي يجب الإشارة إلى أن لكل شيء حد معين، إذا زاد عنه فإن النتيجة تصبح سلبية، فالولاء التنظيمي إذا زاد عن الحد الذي يجب أن يصل إليه فإنه يصبح عاملاً معطلاً وسلبياً ويصبح في مثل هذه الحالة تطرفاً ويؤدي بصاحبه إلى سلوك التعصب.

### المطلب الثالث: آثار الولاء التنظيمي

يجب أن يدرك المهتم بالولاء التنظيمي بأن للولاء آثاراً إيجابية وأثاراً سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء ولا ينعكس عليه بسلب الولاء ولهذا نذكر آثار الولاء الإيجابية والسلبية:

#### • الآثار الإيجابية:

1- شعور الموظف بالولاء يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإنخفاض 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.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة-، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 67.

2- زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها واستقرار العمالة والانتظام في العمل بروح الفريق.<sup>(1)</sup>

3- الموظف الأكثر التزاما يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر، فمن الممكن أن تتوقع أن الموظف الأكثر التزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره وبالتالي يشعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح التنظيم.<sup>(2)</sup>

4- آثار الولاء تتعكس على حياة الفرد الخاص خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.<sup>(3)</sup>

5- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية.<sup>(4)</sup>

#### • الآثار السلبية:

الآثار السلبية للولاء تجعل الفرد يواجه ويسر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك في العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> - عائد السيد الخطاب: الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، العدد 134، 1998، ص ص 24، 34.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 182.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر : مرجع سبق ذكره ، ص 231.

<sup>4</sup> - سعود السواط العنبيبي و عوض الله طلق: الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الإداري، مسقط، العدد 70، 1997، ص 21.

<sup>5</sup> - أحمد عيسى سليمان: تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات، جامعة عين شمس، رسالة ماجستير، 2004، ص 82.

## المطلب الرابع: علاقة الولاء التنظيمي بالمتغيرات التنظيمية:

### • العلاقة بين الولاء التنظيمي والروح المعنوية:

لقد أكدت الدراسات بأن الولاء التنظيمي له دورا في زيادة الأداء، حيث ينتج عنه حب الأفراد لعملهم ومنظمتهم وتحمسهم للعمل فالباحثون يعرفون الروح المعنوية على أنها اتجاهات الأفراد وجماعات نحو بيئة العمل، والروح المعنوية المرتفعة هي نتيجة الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية المرتفعة تدل على العلاقة الجيدة بين الأفراد وإدارة المنظمة وبذلك تؤدي إلى زيادة الولاء، على عكس الروح المعنوية المنخفضة تؤدي إلى نقص الولاء.<sup>(1)</sup>

### • العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز:

إن الفرد الذي يتمتع بولاء عال لمنظمة، يعتبر أداة متميزة في عمله، حيث يمتلك الدافع الكافي للإبداع والتميز، ويمتلك الحس الكافي للبحث عن أحسن طرق يتبعها لتحقيق أهداف المنظمة، على عكس الفرد الذي يفتقر إلى الولاء فإنه يفقد الإنتاج المبدع والتميز، فبازدياد الولاء يزيد استقرار الأفراد داخل المنظمة.<sup>(2)</sup>

### • العلاقة بين الولاء التنظيمي والمكانة الاجتماعية:

المكانة الاجتماعية هي المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي تنظيم اجتماعي، والمكانة هي مرئية الأفراد كما حددها البناء التنظيمي فهو إما المكانة الرسمية أو المكانة الاجتماعية التي يضيفها الآخرون على شخص ما بسبب شعورهم نحوه وبذلك تأخذ الطابع غير الرسمي.

ومعظم العاملين يبذلون قصارى جهدهم في العمل كمحاولة للحفاظ على مكانتهم، لأن فقدان المكانة يعتبر حدثا سيئا لأي فرد، وسببا في عدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل فيها بشكل مناسب، الأمر الذي يترتب عليه شعور الفرد بالقلق والاضطراب، ومن ثم ترك العمل نتيجة الشعور السلبي المتولد عنده.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - كريمة كرمي: مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>2</sup> - حاتم عبد الله علي غنام: السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابس، رسالة ماجستير، جامعة نجاح الوطنية، فلسطين، 2005، ص 51.

<sup>3</sup> - كريمة كرمي: مرجع سابق ذكره، ص ص 98-99.

## خلاصة الفصل

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، حيث أن لهذا الأخير حالة شعورية نفسية تكمن في مدى انسجام الذي يوليه الفرد اتجاه منظمته، قيمها وأهدافها ورغبته في البقاء فيها، فكلما كان الأفراد بالمنظمة على مستوى عالي من الولاء لعملهم كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها وتحقيق أهدافها المرجوة، لاعتبار الولاء التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي.

تتجلى القيمة الحقيقية للولاء من خلال قدرة قائد المنظمة على تحقيق جو عمل محفز، كمنح الموظفين حوافز مادية وأخرى معنوية لإشباع حاجاتهم المتعددة والمختلفة، حينما يحس العامل بالارتياح والطمأنينة والأمان الوظيفي مما يؤدي به إلى الرضا عن العمل وبذل أقصى ما بوسعه من أجل استمرارية المنظمة.

**الجانب الميداني**

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية الدراسة الميدانية

تمهيد:

أولاً: الدراسة الاستطلاعية.

ثانياً: مجالات الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات .

رابعاً: العينة و خصائصها .

## تمهيد:

يستدعي استكمال البحث و تحقيقا لأهداف الدراسة من خلال النزول للميدان إتباع خطوات منهجية نستعرضها من خلال هذا الفصل و ذلك للوصول في النهاية للنتائج المرجوة

### أولاً: الدراسة الاستطلاعية

تمثل الدراسة الاستطلاعية الخطوة التي تسبق الاستقرار النهائي على خطة الدراسة الأساسية وتعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث قبل شروعه في الدراسة الأساسية فهي تعتبر أساساً جوهرياً لبناء البحث كله، فإهمال الكتابة عن الدراسة الاستطلاعية ينقص البحث احد العناصر الأساسية فيه، حيث أجرينا دراستنا الاستطلاعية في بلدية الوادي و من خلال الدراسة الاستطلاعية تم التعرف على مكان الدراسة و مجتمع البحث و عينة البحث .

الفائدة من الدراسة الاستطلاعية :

- التعرف على مكان الدراسة .
- التعامل مع أفراد العينة و معرفة مدى تجاوبهم مع أداة الدراسة من حيث الصياغة و معاني الفقرات من اجل التغيير في البنود .
- اكتشاف العراقيل و النقائص و الصعوبات التي تواجه الباحث لتفاديها في الدراسة الأساسية
- ضبط أداة الدراسة ( الاستبيان) اعتماداً على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات مثل الملاحظة، المقابلة الاستطلاعية.

### ثانياً: مجالات الدراسة :

يشمل مجال البحث كل من الإطار الزمني المكاني و البشري الذي ستجرى فيه دراستنا هذه، و يعتبر هذا التحديد ضرورة مهمة وخطوة أولية في البحث الميداني، والذي يستلزم الإلمام بمجالاته الزمانية والمكانية و البشرية، إذ تفتقر النتائج بالإطارين الزمني والمكاني للظاهرة محل الدراسة .

التعريف بميدان الدراسة (بلدية الوادي).

### المجال المكاني:

المجال المكاني هو الجزء الملائم للبحث الميداني، و سوف تجرى دراستنا هذه في بلدية الوادي حيث يناسب موضوع دراستنا .

### التعريف بالبلدية:

تعرف البلدية على أنها: الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة، و تحدث بموجب القانون. (1)

ظهرت بلدية الوادي في العهد الاستعماري سنة 1957 إذ تعد من أكبر البلديات في الوطن من حيث التعداد السكاني و تبلغ مساحتها حوالي 77.2 كلم مربع يحدها من الشمال بلديتي كوينين وحساني عبد الكريم ومن الشمال الغربي بلدية ورماس ومن الجنوب بلدية البياضة ومن الشرق بلدية الطريفواوي ومن الغرب بلدية وادي العلندة حسب الإحصاء العام للسكان سنة 2008. 130984 نسمة إذ تعتبر أقرب وحدة خدمتية إلى الحياة الاجتماعية، وهي تقوم بتلبية الحاجيات الضرورية لسكانها .

### نشاطها :

- مكان لممارسة المواطنة .
- تسيير الشؤون العمومية.
- ممارسة صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون
- إدارة و تهيئة الإقليم و التنمية الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية و الأمن.
- الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين و تحسينه.

### أهداف البلدية :

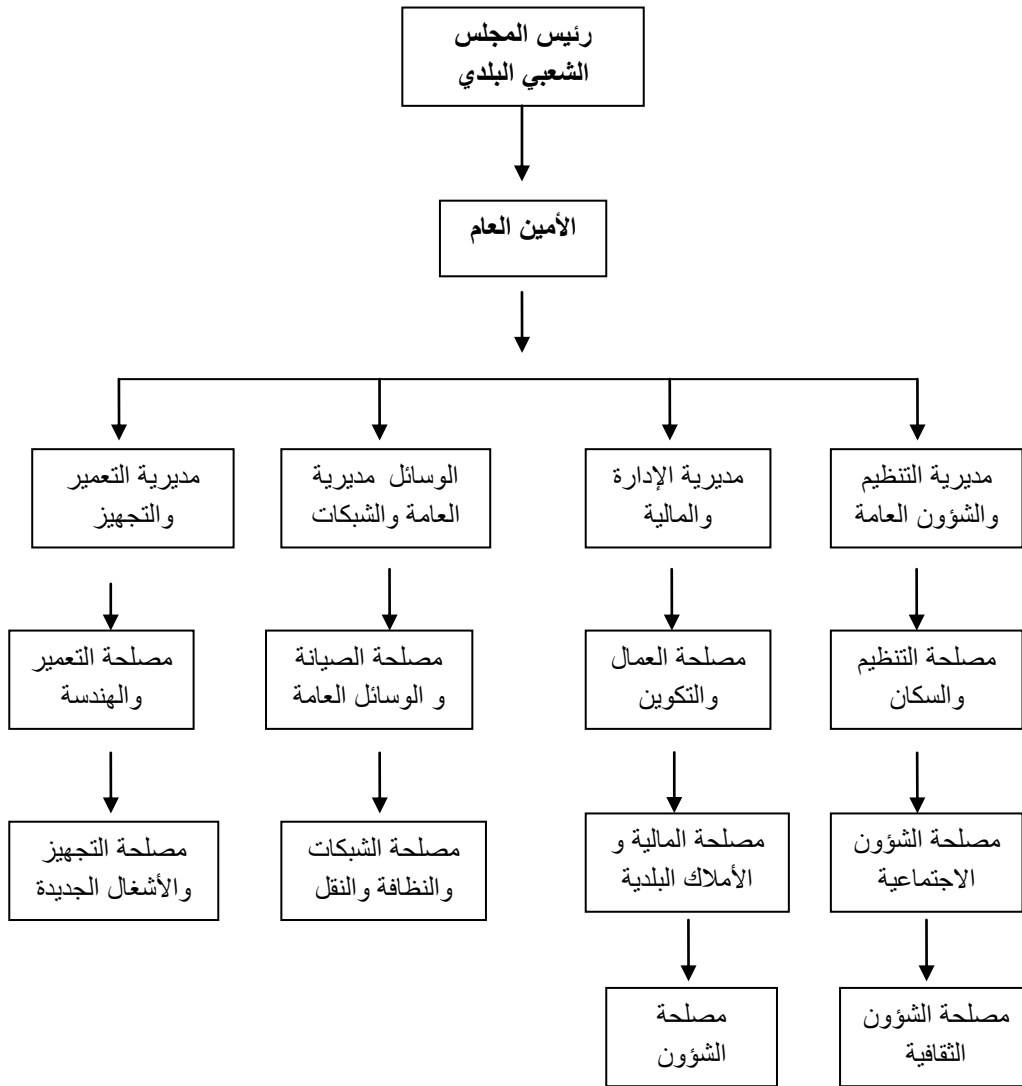
- الانشغال بالموظف .
- التنمية مجال الثقافة الرياضية.
- تساعد الجمعيات عن طريق الإعانات.
- الدور الاجتماعي عن طريق التكفل بفئات الاحتياجات الخاصة .
- حماية البيئة تنظيم الأسواق .

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، 3 يوليو، 2011، المطبعة الرسمية، ص 69.

## مصالح البلدية :

- مصلحة التنظيم والسكان.
- مصلحة العمال والتكوين.
- مصلحة الصيانة والوسائل العامة.
- مصلحة التعمير والهندسة. (1)

## الهيكل التنظيمي لبلدية الوادي



<sup>1</sup> - مجلة بلدية الوادي : مطبعة مزوار ، العدد 4 ، 2012 ، ص 14.

## المجال الزمني:

هذا المجال هو ضرورة حتمية يخضع لها كل بحث، حيث يحدد منذ بداية جمع البيانات و الدراسة الاستطلاعية و انتهاء بتوزيع الاستثمارات و التوصل إلى النتائج النهائية. انطلقت الدراسة في نوفمبر 2016 حيث شرع في البحث عن الإطار النظري الذي يخدم الموضوع، أما الجانب التطبيقي فقد تمثل في مرحلتين: الأولى كانت دراسة استطلاعية وبدأت يوم 4 فيفري 2017، وفي هذه الفترة قمنا بزيارة البلدية من أجل جمع البيانات المتعلقة بها، تم بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان ثم إجراء الدراسة الأولية التجريبية التي هدفت لمعرفة مدى مناسبة الاستبيان و بدائل الإجابات، مع إجراء مقابلات أولية مع بعض الموظفين في البلدية.

في حين الفترة الثانية بدأت يوم 5 مارس وامتدت لغاية 12 مارس 2017، حيث وزعنا الاستثمارات على 75 موظف، تم استرجاع 70 استمارة فقط، و لم يسترجع 3 استمارات، و تم رفض استمارتين لأنه تم الإجابة فيهما على بعض البنود فقط و عليه تحصلنا على 70 استبيان أي بمعدل 65% من مجتمع الدراسة الذي يحدده 115 موظف.

## المجال البشري:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين على اختلاف أصنافهم العاملين ببلدية الوادي والمقدر عددهم 115 موظف وموظفة.

## ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

بعد اختيار الباحث لمنهج بحثه في المرحلة الأولى في إعداد خطة منهجية يتبناها في دراسته لمشكلة بحثه، يترتب عن هذه الخطة اختيار الأدوات المناسبة والملائمة لطبيعة المنهج أولاً ثم لخصوصيات الظاهرة موضوع الدراسة.

## 1- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان التقنية الأساسية في البحث، ويعرف محمد عبيدات وآخرون الاستبيان على أنه: عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين (1).

<sup>1</sup> - محمد عبيدات و آخرون : منهجية البحث العلمي - القواعد و المراحل و التطبيقات - دار وائل للطباعة و النشر ، ط2 ، 1999، عمان ، ص63.

## 2- الملاحظة:

اعتمدنا في تقنية الملاحظة على رصد بعض الملاحظات الخاصة بعلاقات الموظفين وسلوكياتهم، والبيئة التنظيمية الداخلية للبلدية.

وتعرف الملاحظة على أنها الأداة التي تسمح للباحث بمشاهدة ومراقبة سلوك أو ظاهرة معينة، وتجميع أكبر قدر من المعلومات حول البيئة التي نشأت فيها الظاهرة أو دراسة تطور سلوك الأفراد في البيئة التي يعيش فيها بغرض الحصول على أدق المعلومات.<sup>(1)</sup>

ولقد اعتمدت الملاحظة في تحديد أبعاد الدراسة الميدانية الخاصة بالموظفين في البيئة التنظيمية مستوى ولائهم التي بنيت على أساسها التساؤلات والفرضيات ومن ثم الاستبيان.

## 3- المقابلة:

وقد استعنا بالمقابلة الاستطلاعية كأداة لجمع البيانات حول ميدان الدراسة وظروف العمل، لقول مادلين غراويتز أن غالبية العلماء والباحثين يقرون بأنه لا توجد وسيلة واحدة صالحة الاستعمال في العلوم الاجتماعية كلها، فهم يعترفون بوجود تكامل بين المناهج.<sup>(2)</sup>

وتعرف المقابلة على أنها: قائمة من الأسئلة محددة دليل المقابلة مثل المقابلة الصحفية من أجل الحصول على أجوبة دقيقة بشأنها، و خلاف للاستبيان، فان الباحث يتحاور مع الشخص الذي يجري معه المقابلة وجها لوجه، و يغير أسلوب الأسئلة إذا كان هناك غموض إلى أن يحصل على الجواب الذي يتماشى و السؤال المطروح.<sup>(3)</sup>

وقد استخدمت المقابلة لغرض الحصول على المعلومات المتعلقة بالبحث في مرحلة الدراسة الاستطلاعية.

## 4- السجلات والوثائق:

والتي تم الاستعانة بها لغرض جمع المعلومات عن الموظفين ومعرفة الهيكل والنظام الداخلي للمؤسسة (البلدية).

<sup>1</sup> - الصديق بخوش: منهجية البحث العلمي، دار قرطبة، ط1، الجزائر، 2010، ص72.

<sup>2</sup> - مادلين غراويتز: مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>3</sup> - حمزة فيلالي: محاضرات في مادة المنهجية، جامعة آكلي محند أحاج، البويرة، 2016، ص 28.

لأنها تشكل مصدر خصبا لتحليل الكثير من الظواهر، كما أنها أداة مهمة في الحصول على المعلومات التي تساعد في تحليل البيانات.(1)

#### رابعاً: العينة:

إن اختيار العينة خطوة مهمة أثناء القيام بالدراسة، و طريقة اختيار العينة تعتبر جانب مهم جدا في نجاح البحث حيث تتوقف دقة النتائج التي توصل إليها الباحث على درجة تمثيل العينة لمجتمع البحث ، و هو ما سعيينا اليه من خلال الحصول على المعلومات المتعلقة بالمجتمع الأصلي للبحث الأمر الذي تعذر بسبب عدم حصولنا على المتغيرات الأساسية التي تصنف من خلالها أفراد المجتمع الأصلي (الرتبة ، الأقدمية، السن...) و لقد لجأنا الى استعمال العينة الغير عشوائية و تحديدا العينة الحصصية، حيث تشمل الدراسة معظم الموظفين بتخصصاتهم ورتبهم ويمكن تعريف العينة الحصصية على أنها: العينة التي يتم فيها تقسيم المجتمع الأصلي إلى شرائح وطبقات حيث أنه بدلا من تحديد حجم العينة على أساس متساوي من كل طبقة يتم تحديد حجم الطبقات بدقة ونسبة متساوية، فالطبقة هنا تعني الشريحة والطبقة التي ينقسم إليها أفراد المجتمع الأصلي والحصصية تعني النسبة المئوية المختارة من كل طبقة، أي ينبغي أن يتوافق حجم العينة مع مثلها داخل المجتمع الأصلي.(2)

أعوان التحكم: 20 موظف.  $65 \times 20 \div 100 = 13$ .

عمال التنفيذ: 95 موظف.  $65 \times 95 \div 100 = 62$ .

وحتى تكون النتائج أكثر دقة فقط قامت الباحثتان باختيار عينة الدراسة بالطريقة الحصصية حيث يقدر عدد الموظفين في بلدية الوادي بـ 115 موظف وموظفة حيث قمنا بأخذ نسب متساوية من كل فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ .

1 - بلقاسم سلطانية و حسان الجيلاني : أسس المناهج الاجتماعية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1 ، الجزائر ، 2012، ص157.

2 - بخوش الصديق : المرجع السابق ، ص55.

الجدول رقم (1): يمثل توزيع العينة حسب الجنس

العينة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	46	65.71%
أنثى	24	34.29%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور المتمثلة في 65،71% تفوق بكثير نسبة الإناث المقدرة بـ 34،29% و هذا شيء طبيعي نظرا لأنهم من يحتلون المناصب العليا في المؤسسة.

الجدول رقم (2): يوضح توزيع العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	11	15.71%
من 30 إلى 39	41	58.58%
أكثر من 40	18	25.71%
المجموع	70	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعمار العينة موزعة بين مختلف الفئات العمرية، وأن أكبر نسبة هي فئة الأعمار المحصورة بين (30-39) سنة، بنسبة 58،58%، وتليها نسبة 71،25% من الموظفين الذين تفوق أعمارهم أكثر من 40 سنة وفي الأخير فئة الأعمار الأقل من 30 سنة و ذلك بنسبة 15،71%.

ومن هنا يمكن القول أن معظم الموظفين بهذه البلدية أو المؤسسة هم من فئة الشباب.

جدول رقم (3): يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	5	7.14%
ثانوي	32	45.72%
جامعي	33	47.14%
المجموع	70	100%

نلاحظ أن أغلب موظفي البلدية ينتمون إلى مستوى تعليمي جامعي والمقدرة نسبتهم 47,14% تليها نسبة 72,45% والذين يمثلون المستوى الثانوي، أما باقي أفراد العينة فهناك مانسبته 7,14% فهم من المستوى التعليمي المتوسط.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين هم من المستوى الجامعي وهو أمر طبيعي يعود للمهام التي يقومون بها، و كذلك هذا يفسر أن أغلب أفراد العينة من الدراسات الجامعية ومع مرور الوقت سيتحصلون على ترقية وينتقلون إلى درجات أعلى.

جدول رقم (4): يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5	29	43,41%
من 5 إلى 15	31	44,29%
من 15 إلى 20	6	8,57%
أكثر من 20	4	5,71%
المجموع	70	100%

نلاحظ أن العدد الأكبر من الموظفين ببلدية الوادي و المقدرة نسبتهم 29,44% تتراوح خبرتهم المهنية بين (5-15) سنة، ونسبة 43,41% تتراوح خبرتهم المهنية إلى أقل من 5 سنوات، أما نسبة 57,8% تتراوح خبرتهم من (15-20) سنة، وكذلك نسبة 5,71% تتراوح أقدميتهم إلى أكثر من 20 سنة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول التفاوت في الخبرة بين الموظفين، وأن النسبة الأكبر تتراوح خبرتهم من (5-15) سنة و هم أصحاب الخبرة المتوسطة و البدايات الأولى في العمل وهذا راجع لقلة الموظفين القدماء داخل البلدية، مما يجعل الموظفين الجدد موجودين بالنسبة الأكبر في البلدية، ورغم ذلك إلا أننا نجد نسبة 8,6% من الموظفين تتراوح خبرتهم من (15-20) سنة وهذا ما يدل على أن المؤسسة في حاجة دائمة لفئة عمرية ناضجة نظرا لطبيعة نشاطها.

## الفصل الخامس: تحليل و تفسير البيانات الميدانية

تمهيد:

تحليل و تفسير بيانات الفرضية الأولى.

تحليل و تفسير بيانات الفرضية الثانية.

النتائج العامة للدراسة.

خاتمة.

## تمهيد

سوف نتعرض في هذا الفصل إلى مناقشة وتحليل المعطيات التي جمعت من بلدية الوادي حول جملة من المسائل المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيريه التابع والمستقل التغيير التنظيمي والولاء.

ولتحقيق هذا المسعى اعتمدنا في هذا الجانب على تكميم البيانات وحساب النسب المئوية لتفسير وتحليل الواقع المدروس، وفي الأخير تم صياغة خلاصة الدراسة والتي نتج عنها جملة من الاقتراحات نتمنى أن توضع في عين الاعتبار حتى يستفاد منها في تحسين مستوى الولاء للمؤسسة .

## تحليل و تفسير بيانات الفرضية الأولى:

على الباحث بعد جمع المعلومات و تحليلها إحصائيا أن يفسرها سوسولوجيا ، و يحلل نتائج دراسته في ضوء الإطار النظري الذي وضعه في بدايتها ، و كذا مقارنة نتائجه مع نتائج الدراسات السابقة المشابهة لغرض تأكيدها و مخالفتها .

فبعد أن يتم التبويب أو التصنيف و بناء الجداول و تحديد المتغيرات فيها، و اختيار الجداول المركبة و الجداول البسيطة، و استخراج النسب المئوية لكل منها تبدأ مرحلة التحليل الذي يأخذ اتجاهين، الكمي و الكيفي.

فالتفسير السوسولوجي للمعطيات يمكن الباحث عن طريقه أن يبين العوامل المؤثرة في الظاهرة المدروسة ، و العلاقات التي تربطها بغيرها من الظواهر و بدون التفسير السوسولوجي تصبح المعطيات مجرد تجميع للمعلومات لا معنى لها، لهذا اعتمدنا في دراستنا على مقارنة التحليل الإستراتيجي لمشال كروزيه و النظرية الوظيفية لتفسير ظاهرة الولاء في ميدان دراستنا ، فإن استخراج العلاقات الإرتباطية بين المتغيرات النابعة من التغيير التنظيمي بالولاء في الجداول الإرتباطية ستكون معظم أصولها نظرية انطلاقا من المقاربتين السابقتين .

### المتغيرات المستقلة المستعملة في الفرضية الأولى :

المتغيرات المستقلة المستعملة في الفرضية الأولى: توفر شبكة المعلومات، توفر التكنولوجيا، استخدام تكنولوجيا المعلومات، توفر المعلومة و انسيابها، تفويض الصلاحيات.

المتغيرات التابعة المستعملة في الفرضية الأولى: تعويض الزميل، القيام بمهام إضافية، الإخلاص و الوفاء، مشاكل المؤسسة مشاكلي الشخصية، الاعتزاز بالمؤسسة.

الجدول رقم (5): يوضح العلاقة بين تفويض الصلاحيات و شعور الموظف بالاعتزاز للمؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الاعتزاز بالمؤسسة تفويض الصلاحيات
%100	45	%28,89	13	%71,11	32	نعم
%100	3	%100	3	-	-	لا
%100	22	%27,27	6	%72,73	16	أحيانا
%100	70	%31,42	22	%68,58	48	المجموع

من قراءتنا للمنى العام تبين أن 68,58 % الذين يشعرون بالاعتزاز بانتمائهم لهذه المؤسسة (البلدية) و يؤيد هذا الرأي 72,73 % من الذين تفوض لهم الصلاحيات في اتجاه من قالوا أحيانا، في المقابل 31,42% لا يشعرون بالاعتزاز للمؤسسة و يؤيدهم 100% ممن لا تفوض لهم الصلاحيات.

من هذا نجد أن الموظفين لا يشعرون بالاعتزاز للمؤسسة و لا تفوض لهم الصلاحيات.

إذا إن شعور العامل بالأمن والارتياح وأنه مطمئن بالبقاء في موقع عمله، و لتنمية ولاء العمال وإخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة فلا بد من العدل في معاملتهم ومشاركتهم في المسؤولية وكذا بعض الأمور المتعلقة بالمؤسسة كل هذا يعطي شعور للعمال للموظفين بأهميتهم داخل المؤسسة مما يزيد من رغبتهم في تكريس جهودهم ووقتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها .

جدول رقم (6) : يوضح العلاقة بين توفر شبكة المعلومات و تعويض الزميل في العمل.

المجموع		لا		نعم		تعويض الزميل
						توفر شبكة المعلومات
%100	40	%5	2	%95	38	نعم
%100	30	%3,33	1	%96,67	29	لا
%100	70	%4,23	3	%95,71	67	المجموع

من خلال قراءتنا للمنحى العام للجدول أن 95,71% يعوضون الزميل، يعزز هذه النسبة 96,67% ممن لا تتوفر لهم شبكة المعلومات، فيما نلاحظ بأن 4,23% لا يرغبون بتعويض الزميل في العمل، وما يدعمهم 5% ممن تتوفر لهم شبكة المعلومات .

إذا تعويض الزميل في العمل ليس له علاقة بتوفر شبكة المعلومات ويرجع هذا إلى العلاقات التي تربطهم مع بعضهم.

باعتبار أن نسق الفعل الملموس هو مجموعة علاقات التي تنمي أعضاء تنظيم معين والتي تساعد على حل المشاكل الملموسة، لأن هذه العلاقات والصلات تعد ضرورية لاستقرار المؤسسة وضمان ثباتها (1).

وبما أن المنظمة نظام تعاوني تقوم على أساس تعاون فردين أو أكثر من أجل تحقيق أهداف محددة، والميزة الرئيسية التي يتميز بها أي تنظيم هو تشكيله لجماعات بشرية تتعاون في ما بينها من أجل أهداف محدد.

ويصرح أحد الموظفين أنه يعوض زميله بوجود علاقة طيبة وصدافة بينهم كما توضح موظفة أن سبب ذلك هو مواكبة سير عمل المؤسسة.

<sup>1</sup> - عيد القادر خريش: التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 27، العدد (2+1) ، 2011، ص589.

جدول رقم (7): يوضح العلاقة بين تقليل الجهد و الوقت بفضل التكنولوجيا و القيام بمهام إضافية.

المجموع		أحيانا		لا		نعم		القيام بمهام إضافية التكنولوجيا تقليل الوقت و الجهد
40	%100	6	%15	1	%2,5	33	%82,5	نعم
30	%100	9	%30	-	-	21	%70	لا
70	%100	15	%21,43	1	%1,43	54	%70,14	المجموع

يبين المنحى العام أن ما نسبته 70,14% من الموظفين يقومون بمهام إضافية في اتجاه من أجابوا نعم، ويؤكد هذا الرأي 82,5% من يقرون بأن التكنولوجيا تقلل من الجهد والوقت في حين نجد 21,43% من الموظفين المبحوثين يقومون أحيانا بمهام إضافية، ويعزز هذا التوجه 30% ممن لا يجدون أن التكنولوجيا تؤدي إلى تقليل الجهد والوقت .

ومنه نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين توفر التكنولوجيا وقيام الموظف بمهام إضافية.

بما أن الفرد يقوم بانجاز عمله المسند إليه داخل النسق الفرعي ومدى تحقيقه للتكامل والتبادل الوظيفي مع بقية الأدوار في النسق الأكبر من أجل تحقيق التكامل داخل المؤسسة بصفة خاصة والمجتمع عامة (1).

و يعتبر جل الموظفين أن القيام بمهام إضافية امتيازاً، قصد تحسين الوضع الوظيفي من ناحية والقيام بالواجب المهني من ناحية أخرى.

<sup>1</sup> \_ عرابة الحاج : ازدواجية السلطة في المستشفيات \_ المفهوم و الإشكالية \_ مجلة الباحث ، العدد 7، 2010، جامعة ورقلة ،ص230.

الجدول رقم (8): يوضح العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و العمل على الإخلاص و الوفاء للبلدية.

المجموع		لا		نعم		الإخلاص و الوفاء استخدام تكنولوجيا المعلومات
%100	51	%29,41	15	%70,59	36	نعم
%100	19	%63,16	12	%36,84	7	لا
%100	70	%38,57	27	%61,43	43	المجموع

نجد من خلال قراءتنا للمنحى العام للجدول أن 61,43% من الموظفين الذين لديهم إخلاص ووفاء للمؤسسة، ويعزز هذه النسبة 70,59% ممن يستخدمون تكنولوجيا المعلومات، فيما نلاحظ بأن 38,57% ليس لديهم إخلاص للمؤسسة، وما يدعمهم 63,16% ممن يقولون أن المؤسسة لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات .

وبالتالي توفر تكنولوجيا المعلومات تزييد من إخلاص ووفاء الموظفين للمؤسسة بما أن الفرد تنمو لديه دوافع ورغبات كالتميز في العمل، وأن تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة يساعد على نجاحها ويؤدي إلي الانضباط والولاء وحب العمل والمواصلة مما يؤثر على استقرار الموظف داخل المؤسسة، وأن التميز في العمل من أجل رفع أدائهم يحقق رغبتهم إضافة إلى الرغبة في الارتباط والانتماء .

وعموما بقدر ما كان العامل مطمئنا على تدرجه الوظيفي وتحسين وضعه الاجتماعي والمهني وشعوره بالاستقرار والارتياح كل هذا يزيد من درجة ارتباطه وولائه وإخلاصه ووفائه للمؤسسة التي يعمل فيها.

الجدول رقم(9): يوضح العلاقة بين توفر المعلومة و انسيابها و اعتبار الموظف لمشاكل المؤسسة بأنها مشاكله الشخصية.

المجموع		أحيانا		لا		نعم		مشاكل المؤسسة مشاكلي الشخصية توفر المعلومة
32	%100	13	%40,62	7	21,88 %	12	%37,5	نعم
38	%100	20	%52,64	3	%7,89	15	%39,47	لا
70	%100	33	%47,14	10	14,29 %	27	%38,57	المجموع

يبين المنحى العام أن ما نسبته 47,14% الذين يعتبرون بأن مشاكل المؤسسة مشاكلهم الشخصية وذلك في اتجاه من أجابوا أحيانا ويؤكد هذا الرأي 52,64% بالرغم من عدم توفر المعلومة، في حين نجد أن 38,57% من الموظفين الذين يقومون بمهام إضافية في العمل ويعزز هذا الاتجاه 39,47% ممن لا تتوفر لديهم المعلومة.

إذا أن الموظفين أحيانا يعتبرون مشاكل المؤسسة مشاكلهم الشخصية بالرغم من عدم توفر المعلومة ويرجعون ذلك إلى احتكارها من قبل المناصب العليا.

ولأن كل فرد في المؤسسة يحتاج المعلومة ومن ثم فهو في تبعية لمن يتحكم فيها ويمتلكها، وبما أن التنظيم يضم سلسلة من المتغيرات ما أصيب أحدها يلحق حتما بالآخرين . وأن التنظيم هو بناء إنساني مهكل يضم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة ويهيكلونها في نظام العلاقات المتأثرة بضغوطات التغيير للمحيط الدائم التغير. (1)

وعموما إن المؤسسة إذا أرادت البقاء واستمرارها وتحقيق أهدافها فعليها الاهتمام باقتراحات الموظفين وتوفير المعلومة لديهم وهو ما يشعرون بأهميتهم لدى المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد القادر خريش : مرجع سبق ذكره ،ص580 .

نتائج الفرضية الأولى: للتغيير التنظيمي علاقة بممارسة الموظفين إثراء العمل في المؤسسة.

بالنظر إلى البيانات المتعلقة بها خاصة متغيرات زيادة العمل والارتباط بالمؤسسة، نجد أن التغيير التنظيمي يلعب دور في تحقيق الولاء لدى الموظفين، فكلما كان التغيير التنظيمي فعال وإيجابي وكانت له نظرة مستقبلية ويكون مقبول من طرف الموظفين ويحقق لهم أهدافهم، كلما شجعهم على بذل مجهودات أكبر في العمل ، ويرفع من معنوياتهم ويخلق لديهم الدافع من أجل تحسين أدائهم في العمل .

وتشير البيانات الإحصائية في الجدول رقم (05) مدى ارتباط تفويض الصلاحيات بزيادة الولاء وانتماء الموظفين للمؤسسة وذلك أن الأغلبية من إجمالي العينة والمقدرة ب 68،58 % يرون أن التفويض والتمثل في المشاركة وإبداء الرأي في العمل يؤدي إلى زيادة الثقة وبالتالي ينمي الولاء للموظفين واعتزازهم بمؤسستهم لأن جهودهم لا تذهب سدى وأن السياسات العادلة تضمن بقائهم في المؤسسة ، و نجد أن 70،14 % من إجمالي العينة في الجدول رقم (07) يقومون بمهام اضافية وذلك يمكنهم من تحسين المستوى المعرفي والمهني، والحصول على الاحترام والتقدير، وينظرون لها من الجانب الإنساني وتشير البيانات في الجدول رقم (06) أن معياري التعاون والتضامن هما المعيارين الأكثر اعتمادا عليهما في المؤسسة ميدان الدراسة فيما يخص تعويض الزميل ونسبته تقدر ب 95،71 % من إجمالي العينة على الترتيب .

وعليه فإن للتغيير الفعال دور في إخلاص ووفاء الموظفين للمؤسسة وهذا ما يعبر عنه أغلبية الموظفين بغض النظر عن مراكزهم و أدوارهم، وخاصة إذا قامت المؤسسة بمراجعة بعض القوانين المنظمة للعمل، من خلال التغيير التكنولوجي لأن ذلك يؤدي إلى استمرار المؤسسة، ويعتبر مؤشر ايجابي لاستقرارها، لأن التكنولوجيا الجديدة تفتح فرص كبيرة لتطوير المؤسسات، ومنه نستنتج أن استخدام التقنيات الحديثة تسهم بدورها في الرفع من مؤهلات العاملين، بالإضافة إلى العلاقة بين الوظائف ومنه يتحقق ولاء الموظفين .

2- تحليل و تفسير بيانات الفرضية الثانية.

المتغيرات المستقلة المستعملة في الفرضية الثانية: وجود مدونة ضبط المناصب، توزيع المهام، استحداث أقسام مصالح، تعديل مناصب العمل، توفر قنوات اتصال، تفويض الصلاحيات، مهندس الإعلام الآلي، توفر المعدات والأجهزة الحديثة، وسائل اتصال حديثة.

المتغيرات التابعة في الفرضية الثانية: البقاء في العمل، التطلع للحصول على مرتبة وظيفية، الارتباط والتعلق بالبلدية، الاستمرار في العمل، تكوين علاقات الاجتماعية، زيادة الولاء، ترك مكان العمل، القيام بمهام إضافية.

جدول رقم (10): يوضح العلاقة بين وجود مدون ضبط المناصب و رغبة الموظف بالبقاء في المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		البقاء في العمل وجود مدونة ضبط المناصب
%100	52	%44,23	23	%55,77	29	نعم
%100	18	%83,33	15	%16,67	3	لا
%100	70	%54,29	38	%45,71	32	المجموع

من خلال قراءتنا للمنحى العام أن 29,54% لا يرغبون بالبقاء في عملهم الحالي، ويعزز هذه النسبة 83,33% ممن يؤكدون من عدم وجود مدونة ضبط المناصب في المؤسسة في اتجاه من قالوا لا، فيما نلاحظ بأن 45,71% يرغبون بالبقاء في العمل، وما يدعمهم 16,67% ممن يقولون أنه لا توجد مدونة ضبط المناصب في هذه المؤسسة.

و عموما فإن عدم رغبة الموظف بالبقاء في عمله الحالي ليس مربوطا دوما بمدونة ضبط المناصب.

إن التبادل الذي يقوم على أساس المقارنة بين الفوائد التي يحققها الفرد مع انتمائه للجماعة، وبين التكلفة المقترنة بذلك، أين يحدد الفرد موقفه من الانضمام للجماعة من عدمه على أساس العائد الذي يحصل عليه والتكلفة التي تنجز عن انضمامه، وعلى هذا الأساس تلعب العديد من العوامل دورا هاما في تحقيق انتماء الفرد وانجذابه، منها العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

وحسب مبدأ العقلانية فإن الفاعل يختار إستراتيجية شخصية تسمح له بتحقيق أهدافه، من ثم إذا أقر الفاعل (المدير) بأن أداء مهامه لا يتوافق مع أجرته ويتجاوزها فإنه يقرر الإبطاء.<sup>(1)</sup>

وبالتالي فإن، خلق جو من الثقة بين الإدارة والموظفين يؤدي إلى حب العمل والتفاني فيه و عدم التفكير في مغادرته، باعتبار أن النهوض بالمؤسسة والحفاظ عليها مسؤولية كل موظف فيساعد ذلك على الاستقرار ما دامت مطالبهم تتحقق كلما قضاوا فترة أطول في مراكزهم وأنجزوا أعمال مهمة داخل المؤسسة .

أما عدم تلبية الوظيفة لحاجاتهم ورغباتهم ماديا ومعنويا، وكذا عدم تعودهم على جو العمل في المؤسسة يكون سببا في مغادرة الموظف لمكان عمله، و تمسكهم بوظائفهم هو خوفهم من البطالة لعدم توفر فرص العمل .

وعموما فإن عدم حب العمل يؤثر سلبا على أداء العامل ومدى رضاه، وعلى المؤسسة أن تسعى لمعالجة هذه المشكلة إما عن طريق تنمية قدرات وخبرات الموظف، وخلق حافز للعمل لينمي لديه الرغبة وحب العمل والرضا عنه.

---

<sup>1</sup> \_ عبد القادر خريبيش : مرجع سبق ذكره ،ص592.

جدول رقم (11): يوضح العلاقة بين توزيع المهام بناء على التخصص و التطلع للحصول على مرتبة وظيفية أعلى.

المجموع		أحيانا		لا		نعم		التطلع للحصول على مرتبة أعلى	توزيع المهام
%100	28	%14,29	4	%10,71	3	%75	21	نعم	
%100	17	%11,77	2	%29,41	5	%58,82	10	لا	
%100	25	%12	3	%12	3	%76	19	أحيانا	
%100	70	%12,86	9	%15,71	11	%71,43	50	المجموع	

من خلال قراءتنا للمنحى العام تبين أن 71,43% يتطلعون للحصول على مرتبة وظيفية أعلى، ويؤيد هذا الاتجاه 76% من الذين يرون أن هناك توزيع للمهام داخل المؤسسة في اتجاه من قالوا أحيانا و 75% ممن يقرون به، في الاتجاه المقابل نجد أن 15,71% لا يتطلعون للحصول على مرتبة وظيفية ويؤكد توجههم 29,41% ممن يلاحظون أنه ليس هناك توزيع للمهام حسب التخصص.

إن تطلع الموظفين للحصول على مرتبة وظيفية أعلى ليس له علاقة بتوزيع المهام بناء على التخصص.

وحسب بعض المبحوثين فإن الترقية في المنصب تقوي الشعور بالمسؤولية والتحسين من الوضع المهني والاجتماعي وتزيد من احترام الزملاء وتقديرهم وعليه فإن الترقية ترفع من معنويات الموظفين وتشجعهم، وكذا تعمل الترقية على زيادة المسؤوليات والاختصاصات وتعمل على تحسين المركز الوظيفي للموظف وتصابه زيادة في الأجر.

وبما أن الفرد ينظر للترقية كمتطلب وظيفي في البناء التنظيمي ، حيث يتحدد وضع كل فرد حسب دوره ومكانته التي يشغلها داخل المؤسسة، وهو يعتمد في الترقية على وجود القواعد الرسمية للضبط والتحكم واعتمادا على عدد من الخصائص والسمات كالمهارة اللازمة والتخصص وتوزيعها توزيعا عادلا، من خلال وضعه في التخصص الذي يناسبه

ويحقق له الاستقرار والأمن والطمأنينة والولاء، واعتبار أن الأداء الناجح يتوقف على الرضا والإشباع الذي تحققه الحوافز والمكافآت مقابل قيامهم بأدوارهم (1).

وعموماً فإن الترقية هي مطلب الموظفين بغض النظر عن مراكزهم وأدوارهم فبواسطتها يحسنون من ظروفهم المادية والمعنوية، كما تجعلهم في مواضع احترام وتقدير من المحيط الاجتماعي الذي يعيشون فيه داخل المؤسسة وخارجها.

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين استحداث أقسام و مصالح البلدية و تعلق الموظف و ارتباطه بها.

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الارتباط و التعلق بالبلدية استحداث أقسام ومصالح جديدة
57	100%	13	22,80%	15	26,32%	29	50,88%	نعم
13	100%	6	46,15%	2	15,39%	5	38,46%	لا
70	100%	19	27,14%	17	24,29%	34	48,57%	المجموع

من خلال قراءتنا للمنحى العام للجدول نرى بأن 48,57% من الموظفين لديهم شعور ارتباط وتعلق بالبلدية، ويؤكد هذا التوجه 50,88% من الموظفين يقرون باستحداث أقسام ومصالح جديدة، 14,27% أحيانا لديهم ارتباط وتعلق بالبلدية ويعزز هذا الرأي 46,15% من الموظفين الذين يقرون بعدم استحداث أقسام ومصالح جديدة.

هناك علاقة جيدة بين ارتباط و تعلق الموظف بالبلدية و استحداثها لأقسام و مصالح جديدة.

وحسب رأي الموظفين يرون أن السبب في ارتباطهم بالمؤسسة والانتماء إليها لا يعود إلى الحوافز المادية بالدرجة الأولى، لأن هناك ما هو أهم من إشباع الحاجات المادية وتتمثل في الراحة النفسية والحاجات المعنوية والحاجة إلى التقدير والاحترام ووجود علاقات طيبة مع

<sup>1</sup> \_ عبد الله محمد عبد الرحمان : علم اجتماع الصناعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1999 ، ص347.

الزملاء، لأن لزملاء العمل تأثير قوي على حيوية المكان وبعث روح المرح والتعاون، مما يخلق جوا عائليا تسوده المحبة والتفاهم.

إن التكامل من متطلبات الوظيفة التي تتحكم في بقاء النسق واستقراره، فيشير التكامل إلى العلاقة بين الوحدات، ويهدف إلى تحقيق التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية، والمحافظة على النمط إدارة التوتر من خلال دوافع لدى الأفراد في أداء مهامهم التنظيمية (1).

الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين تعديل مناصب العمل و رغبة الموظف في البقاء بالمؤسسة.

المجموع	أحيانا		لا		نعم		البقاء في المؤسسة تعديل مناصب العمل	
%100	52	%32,69	17	%32,69	17	%34,62	18	نعم
%100	18	%11,11	2	%55,56	10	%33,33	6	لا
%100	70	%27,14	19	%38,57	27	%34,29	24	المجموع

يبين المنحى العام أن 38,57% من الموظفين الذين لا يرغبون في البقاء بالمؤسسة، ويؤكد هذا الرأي 55,56% بالرغم من عدم تعديل مناصب العمل، في حين نجد 34,29% من الموظفين المبحوثين الذين يرغبون بالبقاء في المؤسسة، ويعزز هذا الاتجاه 34,62% يؤكدون على وجود تعديل لمناصب العمل داخل المؤسسة.

إن عدم رغبة الموظفين بالبقاء في المؤسسة يرتبط بشكل كبير بعدم تعديل مناصب العمل.

يصرح بعض الموظفين أنهم يفكرون أو يريدون المغادرة وأن أغليبتهم يرجعون السبب إلى سببين رئيسيين هما الحصول على أجر أعلى وإمكانية الحصول على ترقية أفضل في مؤسسة أخرى، وأنه عدم وجود عدالة وموضوعية بها هذا ما جعلهم يفكرون في المغادرة منها.

<sup>1</sup> \_ عبد الله محمد عبد الرحمان : النظرية في علم الاجتماع – التنظيم السوسولوجي - مرجع سبق ذكره ، ص434.

إن تنظيم المؤسسة مبني على إستراتيجية يجب أن يكون نشاطها منهجيا وديناميكيا مرهف التنسيق الشامل للمؤسسة، نظرا لأن البيئة معقدة و ظهور أدوات ومناهج عمل جديدة ومستجدة، فإنه من الضروري استقرار نماذج وأنماط المؤسسة بقصد ضمان الأدوار المتشابكة.(1)

وأن العامل من خلال استجابته للمتغيرات التنظيمية المتعلقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية والتعاون والتضامن وغيرها من المكونات البيئة التنظيمية المنتمي إليها بالاتصال المستمر والعلاقات الاجتماعية السائدة والسلوك التنظيمي خاصة الذي يقوم على التعاون والتنسيق والتحفيز مما يحقق الاستقرار لكلا الطرفين المؤسسة من جهة ،والعامل من جهة أخرى .

الجدول رقم (14) : يوضح العلاقة بين توفر قنوات اتصال بين المصالح بسهولة و تكوين العلاقات الاجتماعية.

المجموع	لا		نعم		تكوين علاقات اجتماعية توفر قنوات اتصال
	لا	نعم	لا	نعم	
43	3	40	6,98%	93,02%	نعم
27	1	26	3,70%	96,30%	لا
70	4	66	5,72%	94,28%	المجموع

يبرز المنحنى العام للجدول أن نسبة 94,28% من المبحوثين يكونون علاقات اجتماعية متميزة في البلدية ، وما يدعم ذلك 96,30% يقرون بعدم توفر قنوات اتصال،وفي المقابل نجد 5,72% ليس لديهم علاقات اجتماعية ويؤيد هذا الاتجاه 6,98% ممن تتوفر لديهم علاقات اتصال في العمل .

إن لتكوين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين لا علاقة له بتوفر قنوات اتصال.

<sup>1</sup> \_ عبد القادر خريبيش : مرجع سبق ذكره ، ص 577.

كما أن العامل بانتمائه إلى جماعة مهنية تربطهم أهداف مشتركة تحقق رغباتهم وتحقق أهداف المؤسسة، لهذا يجب أن يسود هذه الجماعات جو من التعاون والتعاطف اجتماعيا لتحقيق الأهداف المنشودة.

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين تفويض الصلاحيات للموظفين و زيادة ولائهم للبلدية.

المجموع	أحيانا		لا		نعم		زيادة الولاء
	المجموع	%	المجموع	%	المجموع	%	تفويض الصلاحيات
47	27,66%	13	2,13%	1	70,21%	33	نعم
3	33,33%	1	33,34%	1	33,33%	1	لا
20	30%	6	5%	1	65%	13	أحيانا
70	28,57%	20	4,29%	3	67,14%	47	المجموع

من النسب العامة للجدول نلاحظ بأن 67,14% من الموظفين الذين يزيد ولائهم، ما يدعم هذا الاتجاه 21,70% من المبحوثين الذين تفوض لهم الصلاحيات، كما يرى 28,57% من الموظفين ممن أجابوا أحيانا بأن لديهم ولاء للمؤسسة، ويعزز هذا الرأي 33,33% من الموظفين ممن أقرروا بأنه ليس هناك تفويض للصلاحيات داخل المؤسسة . وعليه يمكن القول بأن هناك علاقة قوية بين زيادة الولاء وتفويض الصلاحيات للموظفين في المؤسسة.

إن اتخاذ القرار أو إصدار اقتراحات أو أوامر التي يلتزم بها الآخرون، ويتخذها أعضاء التنظيم تتم عن طريق العمل الجماعي لأنها محصلة من الدراسات والمناقشة والاتصال وأن المؤسسة التي تراعي في ذلك تحقيق أهدافها وأهداف الموظفين وتطلعهم عليها تنمو لديهم مشاعر الانتماء ويحس الموظف أنه يعمل من أجل تحقيق رغباته ورغبات المؤسسة التي ينتمي إليها مع السواء، ذلك أن الموظف بحاجة إلى التعرف على التنظيم الإداري وأساليب

الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على التدرج الوظيفي داخل كل فرع من فروع العملية الإدارية. (1)

كما أن السماح للموظف بالتعبير عن أفكاره واقتراحاته والمبادرة بتحسين طريقة العمل بما يراه مناسباً، وكلما كان الإشراف من زاد من حب الموظف للاستمرار في عمله وتنمية ولائه لمؤسسته.

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين وجود مهندس الإعلام الآلي و التطلع للحصول على مرتبة وظيفية أعلى.

المجموع		أحيانا		لا		نعم		التطلع للحصول على مرتبة متميزة مهندس الإعلام الآلي
%100	57	%12,28	7	%12,28	7	%75,44	43	نعم
%100	13	%15,38	2	%30,77	4	%53,85	7	لا
%100	70	%12,86	9	%15,71	11	%71,43	50	المجموع

من قراءتنا للمنحى العام للنسب نرى بأن 71,43% من الموظفين يتطلعون للحصول على مرتبة وظيفية متميزة يدعم هذا الاتجاه 75,44% من الموظفين الذين يصرحون بوجود مهندس الإعلام الآلي (الكادر التقني)، بالمقابل نجد أن 15,71% منهم لا يتطلعون للحصول على مرتبة متميزة ، يؤيدهم 30,77% من الموظفين الذين يؤكدون من عدم وجود مهندس الإعلام الآلي.

وبالتالي هناك علاقة طردية بين تطلع الموظفين للحصول على مرتبة متميزة ووجود مهندس الإعلام الآلي .

<sup>1</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية .الإسكندرية ،2006.ص19.

يعمل مهندس الإعلام الآلي (الكادر التقني) على توسيع هامش الحرية من خلال وضعيته وما ينفرد به من معارف، وتجربة السياق الذي يسمح له بحل المشاكل الصعبة والمعقدة في التنظيم، وبالتالي يمتلك سلطة معينة.<sup>(1)</sup>

وعليه فإن على المؤسسة أن توفر لهم الظروف الملائمة وخاصة العمال ذوي الخبرة والكفاءة حتى لا تكون حقل تجارب لليد العاملة فعليها أن توفر لهم الاستقرار المهني بخلق حوافز مادية ومعنوية كالترقية مثلا مراعية في ذلك قوانينها الموضوعية والعدالة.

الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين توفر المعدات و الأجهزة الحديثة و ترك الموظف لمكان العمل.

المجموع		لا		نعم		ترك مكان العمل توفر المعدات و الأجهزة الحديثة
57	%100	21	%36,84	36	%63,16	نعم
5	%100	1	%20	46	%80	لا
8	%100	1	%12,5	7	%87,5	أحيانا
70	%100	23	%32,86	47	%67,14	المجموع

تبين معطيات الجدول أن 67,14% من الموظفين الذين يرغبون في ترك مكان العمل ويؤكد رأيهم 80% ممن يلاحظوا عدم توفر المعدات والأجهزة الحديثة، وفي الاتجاه المقابل نجد أن 32,86% لا يرغبون في ترك مكان العمل ويؤيدهم، 36,84% ممن يقرون بتوفر المعدات والأجهزة الحديثة .

من خلال هذا نجد أن الموظفين يرغبون في ترك مكان العمل وهذا بسبب عدم توفر المعدات والأجهزة الحديثة.

و هذا راجع إلى خوف الموظفين من فقدان مناصبهم أو تقليدهم لمناصب أدنى، لأن الموظف يعمل على المحافظة على هامش حريته، و لهذا يعمل على رفض أو مقاومة ما

<sup>1</sup> \_ عبد القادر خريش : مرجع سبق ذكره ، ص 585.

يطلبه الآخرون منه (المؤسسة) وتتحقق هذه الإمكانية حالتها يستطيع الفرد أن يحتفظ بمنطقة لا يتحكم فيها الآخرون وتجعل سلوكه غير متوقع في نظرهم.

الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين وسائل اتصال حديثة و قيام الموظف بمهام إضافية

المجموع		أحيانا		لا		نعم		القيام بمهام إضافية وسائل اتصال حديثة
%100	41	%36,58	15	%12,20	5	%51,22	21	نعم
%100	29	%27,59	8	%3,45	1	%68,96	20	لا
%100	70	%32,86	23	%8,57	6	%58,57	41	المجموع

من النسب العامة للجدول أن 58,57% من الموظفين يقومون بمهام إضافية، ويعزز هذا الرأي 68,96% الذين يؤكدون عدم توفر وسائل اتصال حديثة، وبالمقابل 32,86% أنهم يقومون أحيانا بمهام إضافية ويؤيد هذا الاتجاه 36,58% ممن يقرون بوجود وسائل اتصال حديثة.

إن القيام بمهام إضافية بالبلدية لا يتطلب توفر وسائل اتصال حديثة.

من خلال جولاتنا الاستطلاعية في ميدان الدراسة لاحظنا أن بعض الموظفين يناوبون زملائهم في العمل وهذا راجع للعلاقات الموجودة بين الموظفين في المصالح، و يصرح أحد الموظفين أنه يقوم بمهام إضافية في عمله بالرغم من اختلافها عن وظيفته بهدف مواصلة عمل المؤسسة وعدم توقفه، ويصرح موظف آخر أنه يتم تكليفه بمهام أخرى وهذا من خلال أخذه للجانب الإنساني بعين الاعتبار.

وعموما فإن القيام بمهام إضافية بين الموظفين ليس دوماً مربوط بوسائل اتصال حديثة من عدمها، وهذا لكون أنه يوجد تضامن وتعاون بين الموظفين للمحافظة على ثبات واستقرار نسق المؤسسة

**نتائج الفرضية الثانية: يعمل التغيير التنظيمي على زيادة رغبة الموظفين بالالتزام بخطة المؤسسة.**

حيث يتضح من خلال الدراسة الميدانية وبعد الاطلاع على إجابات المبحوثين في الاستمارة ،حيث أن لتوفر المعدات والأجهزة الحديثة دورا هاما في تحقيق الالتزام بخطة العمل في المؤسسة لأن كلما توفرت المؤسسة على وسائل تكنولوجية متطورة كلما شجع العمال على زيادة بذل مجهودات أكبر في العمل لأنها تعمل على تخفيف الأعباء والضغوطات، كل هذا يخلق لديهم انتماء للمؤسسة مما يدفعهم إلى زيادة أدائهم وتحسينه في العمل وهذا ما تؤكدته النسبة 67,14 % من إجمالي العينة في الجدول رقم (17) حول توفر المعدات والأجهزة الحديثة وترك الموظف لمكان العمل، فبقدر ما كان الموظف راض عن العمل من خلال تكوينه للعلاقات الاجتماعية وتفهمه للدور والمهام التي يقوم بها بقدر ما زاد ارتباطه بالمؤسسة وهذا ما تؤكدته نسبة 94,28 % من إجمالي العينة في الجدول رقم (14) حول توفر قنوات اتصال بين المصالح وتكوين علاقات اجتماعية .

ومن خلال ما لاحظناه في المؤسسة المتبعة ميدان الدراسة أن هناك علاقات تنظيمية تربط الموظفين بين مختلف المصالح وهذا نتيجة التماسك والتضامن العضوي بين فرق العمل بالمؤسسة.

ومن المسائل الملفتة للانتباه هو ذلك الاتفاق الجماعي للموظفين حول تطلعهم للحصول على مرتبة متميزة التي تمنحها المؤسسة للموظفين كتعويض على ما يبذلونه من جهد في العمل، وأن تلك التطلعات حسب المبحوثين يرجعون السبب في ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (11) إلى كونها متطلب وظيفي يسعى كل موظف للتحسين من المركز الوظيفي والاجتماعي، لأن ذلك يشعر العامل بأهميته وتحقيق ذاته من خلال العمل ووضعه المهني و الرضا عن الوظيفة لتحقيق الولاء و الاستقرار في العمل و الانتماء الفعلي له .

كما يرتبط الولاء التنظيمي بعدة متغيرات تنظيمية كالظروف الفيزيائية وملائمة العمل جسميا وذهنيا وطريقة العمل والارتياح في العمل من عدمه.

## النتائج العامة للدراسة

بعد الانتهاء من القيام بتحليل الجداول والتعليق عليها، نصل أخيرا إلى كتابة النتائج العامة وهي آخر المحطات المنهجية، فبناء على نتائج الدراسة في ضوء الفرضيتين الإجرائيتين أن الفرضية العامة محققة من خلال ما تبينه الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية الموجودة في الجداول التي تبين أن الولاء التنظيمي في العمل يرتبط بعملية التغيير، حيث يعتمد هذا الأخير في المؤسسة مجال البحث على معيارين أساسيين هما التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الهيكل والتي توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التغيير التكنولوجي الذي يعتبر أهم المعايير المطبقة في المؤسسة حالة دراستنا على غرار الهيكل التنظيمي أيضا ، لأن هدف الموظف في ميدان عمله يركز بوجه عام على ضرورة وجود جو مريح و مرضي داخل المؤسسة التي يعمل بها حتى يتسنى له بذل الجهد اللازم من أجل انجاح عمله الذي يعود عليه و على المؤسسة بوجه عام، و أن استقراره في منصب عمله مرتبط كذلك بعوامل أخرى من ظروف فيزيقية ملائمة و لشروط نفسية و اجتماعية ... وغيرها من العوامل التي تساهم في ولاء الموظف.

و بما أن الموظف يتطلع للحصول على مرتبة وظيفية التي تعطي مزيد من الاستقرار، والمؤسسة بمساهماتها في تحسين وضعية الموظفين داخلها و خارجها أي في المجتمع بصفة عامة و تعطي للعمال المزيد من الولاء لها، و الشعور بالانتماء مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية و تحقيق الاستقرار.

و لكي تحافظ المؤسسة على كوادرها البشرية لا بد لها العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل، خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية و التداخل الذي يتم بين الأفراد والجماعات، حيث أثبتت الأبحاث أن الموظفين الذين لا تتاح لهم الفرص للتفاعلات الاجتماعية، يكونون عادة غير راضين عن أعمالهم و ينعكس عدم الرضا على أدائهم ومعدل غيابهم و تركهم للعمل.

فالموظف يفضل البقاء في المؤسسة التي يسودها جو من العلاقات الطيبة و التفاهم وحب العمل، في حين أنه يرغب في تغيير المؤسسة التي يسودها سوء التفاهم و الكراهية وتتعدم الثقة بين أعضائها.

و على العموم فإن على المؤسسة من أجل ضمان رضا الموظفين أو إعطائهم فرصة لتحمل المسؤولية و الحرية في اتخاذ القرارات و القيادة المتسامحة ، توفير الجو الجيد للعلاقات الإنسانية و كل هذا ينعكس على نفسية الموظف و يجعله راض و مستقر .

كما أن الشعور بالانتماء ضروري لتحقيق التوازن بالمؤسسة، يرتبط بعوامل كثيرة منها:

- مدى توافق أهداف الموظفين مع أهداف المؤسسة.

- مدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية و الشخصية للموظفين و رعايتهم.

- مدى تفاعل الموظفين مع بعضهم و الارتباط و التفاهم يتوفر بينهم.

كما يجب على المؤسسة أن تحقق للموظف وسائل الشعور بالأمن، كتأمينه من الفصل، فالموظف الذي يشعر أنه مهدد بالطرد بين لحظة و أخرى، لاشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان و الاستقرار في عمله.

ويمكن القول أنه يوجد تجانس بين الموظفين حول مواقفهم إزاء التغيير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، أي هناك إجماع من طرف الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة إلى أهمية التغيير في العلاقات التنظيمية، التقنيات المستخدمة.

خاتمة

## خاتمة

من خلال المعطيات النظرية و التطبيقية التي سبقت و انطلاقا من الإشكالية المطروحة و المعالجة الميدانية في المؤسسة (بلدية الوادي)، و بعد عرض النتائج و مناقشتها بخصوص موضوع التغيير التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي.

إن الاتجاهات الحديثة لتطوير المنظمات أحد الأمور المهمة التي يجب أن يركز عليها القائمون على سير المؤسسة ، فالتغيير أصبح ضرورة ملحة و حتمية على المنظمات مهما اختلفت صورها و أشكالها التنظيمية ،الهيكلية ،التكنولوجية، فالتغيير يتطلب تدخل كل جوانب المؤسسة ، و من خلالها محاولتنا لطرح هذا الموضوع و ما توصل إليه علماء الاجتماع التنظيم و العمل نجد أنه لا بد من التركيز على العنصر البشري و مراعاة ميوله و رغباته و توضيح الجوانب الايجابية و السلبية للتغيير حتى لا يكون هناك غموض في العملية و يبقى الإصرار و التمسك بالعادات و الأعراف المستمدة من الموروث الثقافي لمختلف الفاعلين بالمؤسسة على المستوى الكلي منه أو الجزئي .

و لقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية الوادي.

وأخيرا يمكن تقديم بعض المقترحات للبحث المستقبلي و التي لمسنا ضرورة تناولنا من خلال دراستنا، ومنها:

- التغيير التكنولوجي وعلاقته بأداء العاملين .
- الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.
- التطوير التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية.
- دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير .
- الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير.

# قائمة المراجع

## المراجع

أولا : الكتب باللغة العربية.

1. ابراش ابراهيم خليل: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
2. ابراهيم عبد المجيد مروان ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، ط1، الأردن، 2000.
3. ادريس عبد الرحمن ثابت: ادارة الأعمال، نظرية ونماذج وتطبيقات - دار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
4. أنجريس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
5. برير كامل: إدارة الموارد البشرية - اتجاهات وممارسات- إدارة منهل، ط1، لبنان، 2008.
6. البلداوي عبد الحميد عبد المجيد: أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
7. بن حبتور صالح عبد العزيز: الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير- دار المسيرة، ط1، عمان، 2004.
8. بومنجل فوزي : الاتصال في التنظيم، مقارنة بنائية وظيفية.
9. حاروش نور الدين: إدارة الموارد البشرية، دار أمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011.
10. حريم محمود حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، ط 3، عمان، 2005.
11. حريم محمود حسين: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 3 ، عمان، 2006.
12. حمدان محمد زياد ، البحث العلمي كنظام، دار التربية الحديثة، ب ط، الأردن، 1989.

13. خضير كاظم محمود و آخرون: السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
14. دليو فضيل وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، مطابع دار البحث، قسنطينة، 1999.
15. ربابعة إبراهيم علي : مهارة الاتصال، الألوكة للنشر والتوزيع.
16. رواشد خلف سليمان : صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2007.
17. زيتون كمال عبد الحميد: تصميم البحوث الكيفية- و معالجة بياناتها الكترونيا، عالم الكتاب، ط 1، القاهرة، 2006.
18. سلاطنية بلقاسم و الجيلاني حسان: أسس المناهج الاجتماعية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الجزائر، 2012.
19. سلطان محمد: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
20. السلمي علي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب.
21. السويدان طارق: منهجية التغيير في المنظمات، دار حزم للنشر، الرياض 2001.
22. شانلا جان فرانسوا: العلوم الاجتماعية وإدارة الأعمال، ترجمة محمد عناد، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
23. الشماع محمد حسن ، حمود خيضر كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، ط 2 ، عمان 2005.
24. صابر عوض فاطمة و خفاجة ميرفت علي: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، مصر، 2002.
25. الصديق بخوش: منهجية البحث العلمي، دار قرطبة، ط1، الجزائر، 2010.
26. الصيرفي حافظ محمد عبد الفتاح ، البحث العلمي الدليل التطبيقية للباحثين، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2001.
27. الصيرفي محمد: ترجمة إياس حسن: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
28. صيني سعيد إسماعيل: قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1994.

29. الضامن منذر: أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
30. عاطف زاهر عبد الرحيم: هندسة المنظمات - الهيكل التنظيمي للمنظمة - دار الذاتية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
31. العامري صالح مهدي محسن ، الغالبي طاهر محسن منصور: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، 2008.
32. عباس محمود سهيلة: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الإسكندرية، 2008.
33. عبد الباقي محمد صلاح الدين: السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر - دار الجامعة الجزائرية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
34. عبد الله عبد الرحمان محمد: علم اجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
35. عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع \_التنظيم السوسولوجي ، دار المعرفة الجامعية ، 2002.
36. عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
37. عبد فليح فاروق والسيد عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، والطباعة، ط1، الأردن، 2005.
38. عبودي زيد منير: التنظيم الإداري ومبادئه الأساسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
39. عبيدات محمد و آخرون : منهجية البحث العلمي . القواعد و المراحل و التطبيقات . دار وائل للطباعة و النشر ، ط2 ، 1999، عمان.
40. العزاوي نجم عبد الله وعباس اليازوري: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان، 2011.
41. العسكري عبود عبد الله : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار التميز، ط1، دمشق، 2002.
42. عصفور مصطفى أمل: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.

43. عطية أبو العزم مصطفى: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
44. علام رجاء محمود: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، ط 5، القاهرة، 2010.
45. العميان سلمان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
46. عودي محمود: أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت.
47. غراوتيز مادلين ، مناهج العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عمار، المركز الغربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر بدمشق، ط1، دمشق، 1993.
48. فيلاي حمزة: محاضرات في مادة المنهجية ، جامعة آكلي محتد ألحاج ، البويرة ، 2016.
49. قدي عبد المجيد: أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الأبحاث للترجمة، والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2009.
50. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني في الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 5، الأردن، 2009.
51. قنديلجي عامر : البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار الياورزي العلمية، ط1، عمان، 1999.
52. كابان فيليب، دورتيه جان فرنسوا : علم الاجتماع- من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية أعلام وتواريخ وتيارات- ترجمة إياس حسن: دار فرقد للنشر والطباعة والتوزيع، ط1، سورية، 2010.
53. اللوزي موسى سلامة: التنمية الإدارية، دار وائل، ط2، عمان، 2002.
54. اللوزي موسى: التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل ط 1، عمان، 1999.
55. ماهر أحمد: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط7، القاهرة، مصر، 2000.
56. مدحت أبو النصر محمد: الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة- الدار الجامعية، ط1، مصر.

57. مسلم محمد: تنمية الموارد البشرية، دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر
58. المشعان سلطان عويد: علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1994.
59. مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار المعادي الجديدة، القاهرة، 2005.
60. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
61. ناشمياز دافيد: طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة: ليلي الطويل، بترا للتوزيع والنشر، ط1، سوريا، 2004.
62. نجم أحمد حافظ وآخرون: دليل الباحث، دار المريخ للنشر، الرياض، 1988.
- ثانيا: المجالات و الملتقيات:**
63. عبد الكريم الرحيم اياذ محمود: التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، المجلد 20، 2007.
64. خريش عبد القادر: التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 27، العدد (2+1) ، 2011.
65. الخطاب عائد السيد: الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، العدد 134، 1998.
66. راتب سعود، سلطان سوزان : درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لهيئة التدريس فيها، مجلد 25 العدد (2+1)، دمشق، 2009.
67. عبد الكريم حسن: التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية، دمشق، مجلد 28، العدد الأول، 2012.
68. العبيدي نماء جواد: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيم، دراسة ميدانية، في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تكريت، مجلد 8، العدد 24، 2012.
69. العتيبي سعود السواط وطلق عوض الله: الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الإداري، مسقط، العدد 70، 1997.

70. عرابية الحاج : ازدواجية السلطة في المستشفيات \_ المفهوم و الإشكالية \_ مجلة الباحث، العدد 7، 2010، جامعة ورقلة.
71. الفهداوي فهمي والقطاونة نشأة : تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، مجلة(24)، العدد(2)، 2004.
72. المعاني أيمن عودة: الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارة الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، مسقط، مجلة 21، العدد78، 1998.
73. مصطفى محمد سعيد:عالم القيادة الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمة، الملتقى الإداري الثالث للجمعية السعودية للإدارة، جدة 2005.
- ثالثا: الرسائل العلمية و الأطروحات .**
74. أبو العلاء محمد صلاح الدين: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.
75. لفائز بن سليمان صالح :الاستراتيجيات القيادي في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومة، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياضية، 2008.
76. المهدي بن عيسى محمد: ثقافة المؤسسة، جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، 2005.
77. بوشمال أحمد: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات - مدخل للتحليل الإستراتيجي- رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
78. بوصوردي صليحة: الابداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2015
79. بوعلي فريدة وفوضيل حكيم: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي منحد الحاج، البويرة، 2014.
80. . جعالة فريدة: الاتصال الداخلي ودوره في انجاح التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013.

81. حنونة حماد سامي ابراهيم : قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ادارة أعمال ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين، 2006.
82. الخصاونة، باتريش قاسم: مشاكل الاتصال بين طلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة، رسالة ماجستير، 1998.
83. الخضير أحمد محسن ، سعودي عبد الغني محمد: الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، ب.ط، مصر، 1992.
84. خميس ندا سامية: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة، دراسة ميدانية على الوزارات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
85. سليمان أحمد عيسى: تأثير الضغوط الوظيفية على الإلتواء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات، جامعة عين شمس، رسالة ماجستير، 2004.
86. سوفي نبيل: دراسة تحليلية الاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوي، قسنطينة، 2011
87. شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
88. شريط محمد شريف: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم النفس، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2009.
89. معموري صورية: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف الجزائر 2008.
90. عورثاني مأمون عبد القادر: العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، 2003 .
91. غنام علي حاتم عبد الله: السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابس، رسالة ماجستير ، جامعة نجاح الوطنية، فلسطين، 2005.
92. كرمة كريمة: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، رسالة ماجستير، عناية، 2010.

93. هيجان أحمد محمد عبد الرحمان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 1998.
94. ويم فايزة: واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، 2010.
95. علاوي عبد الفتاح: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013.
- رابعاً: الوثائق الحكومية.
96. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، 3 يوليو 2011، المطبعة الرسمية.
97. مصطفى محمد سعيد: عالم القيادة الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمة، الملتقى الإداري الثالث للجمعية السعودية للإدارة، جدة 2005.
- سادساً: مرجع باللغة الأجنبية:
98. crozier Michel : erhard Freidberg, l'acteur et le système, édition du Seuil, paris, 1977.

الملاحق

جامعة الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

استمارة بحث مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

أخي الموظف .أختي الموظفة.

السلام عليك ورحمة الله تعالى وبركاته.

في إطار التحضير لرسالة الماستر في العلوم الاجتماعية بعنوان: **التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين**، نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية ببلدية الوادي، حيث تم تصميم هذا الاستبيان بهدف التعرف على اتجاهات موظفيها نحو التغيير التنظيمي .

نأمل تعاونكم المفيد من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة المرفقة بصراحة وموضوعية، مع العلم أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة وأن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر المسبق على حسن تعاونكم .

**المحور الأول: البيانات الشخصية:** من فضلك ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

1. الجنس: ذكر  أنثى
  2. السن: أقل من 30  من 30 إلى 39  من 40 إلى 50
  3. أكثر من 50
  4. المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي
  5. سنوات الأقدمية : أقل من سنة 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة
- من 15 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

### المحور الثاني: خاص بالتغيير التنظيمي.

#### • تغيير الهيكل.

- 5-توجد مدونة ضبط المناصب في بلديتكم تحدد الواجبات و المسؤوليات لكل وظيفة  
نعم  لا
- 6- توزيع المهام داخل بلديتكم بناءا على التخصص و الكفاءة اللازمة .  
نعم  لا  أحيانا
- 7- تم إنشاء مصالح وأقسام جديدة في البلدية لم تكن موجودة في السابق.  
نعم  لا
- 8- عملت البلدية مقر عملكم على المسارعة في تعديل مناصب العمل (متصرف رئيسي...)  
نعم  لا
- 9-يوجد تفويض للصلاحيات للموظفين داخل بلديتكم. نعم  لا  أحيانا
- 10-يساعد وجود كادر تقني (مهندس الإعلام الآلي) للتعامل مع الأجهزة في بلديتكم للرفع من مستوى أدائها.  
نعم  لا

#### • تغيير تكنولوجي.

- 11-تم استحداث وسائل جديدة لتسجيل الحضور داخل بلديتكم عن طريق البصمة.  
نعم  لا
- 12-تتوفر المعدات والأجهزة الحديثة (الكمبيوتر،فاكس ...) في بلديتكم لتمكين الموظف من القيام بعمله بشكل جيد . نعم  لا  أحيانا
- 13-تتوفر بلديتكم على شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت ) تربط بين الوحدات الإدارية لتسهيل تبادل واستخدام المعلومات . نعم  لا

14-التكنولوجيا المتاحة داخل بلديتكم أدت إلى تقليل الجهد ،توفير الوقت،تحسين الأداء.  نعم  لا

15-استخدام البلدية لتكنولوجيا المعلومات قلل من عدد المستويات الإدارية.  نعم  لا

16-استخدام البلدية لتكنولوجيا المعلومات قلل من البيروقراطية في العمل .  نعم  لا

#### • تغيير الاتصالات.

17-عملت البلدية على إدخال وسائل وقنوات اتصال حديثة مفتوحة للموظفين في كل المصالح لتسريع إنجاز العمل.  نعم  لا

18-استخدام وسائل اتصال حديثة زاد من سرعة إنجاز العمل.  نعم  لا

19-تتميز البلدية بسهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات .نعم  لا

#### المحور الثالث: خاص بالولاء التنظيمي

#### • إثراء العمل في المؤسسة.

20 - بلديتكم من أفضل البلديات التي تحب أن تعمل فيها.  نعم  لا

21- هل تعوض زميلك في العمل بدون مقابل مادي. نعم  لا

22- هل يتم تكليفك بمهام إضافية بدون مقابل مادي. نعم  لا  أحيانا

23- أعتبر مشاكل المؤسسة مشاكل الشخصية . نعم  لا  أحيانا

24- تستحق المؤسسة التي أعمل بها الإخلاص و الوفاء من قبل العاملين فيها.

نعم  لا

#### • الرغبة بالالتزام بخطة المؤسسة.

25- أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية في البلدية . نعم  لا  أحيانا

26- سأقبل أي وظيفة أكلف بها في البلدية مقابل استمراري في العمل فيها.

نعم  لا  أحيانا

27- هل ترغب في البقاء بعملك الحالي حتى لو توفرت لك فرصة بديلة.

نعم  لا

28- لديا علاقات اجتماعية . نعم  لا  أحيانا

29- في حالة اقتراح منصب خارج البلدية أغير هذه البلدية. نعم  لا

30- لءيا شعور ارتباط و تعلق بالبلءية . نعم  لا  أءيانا

31- اشتراكى فى اتخاذ القرار ينمى شعور الولاء لءيا. نعم  لا  أءيانا