

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

BADJI MOKHTAR-ANNABA UNIVERSITY  
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR – ANNABA

جامعة باجي مختار - عنابة

كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية السنة: 2009-2010  
قسم علم الاجتماع

مذكرة لنيل شهادة الماجستير

التغيير التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي  
مؤسسة الكهرباء و الغاز  
دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز ولاية-عنابة-

الشعبة:

إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية

من إعداد الطالبة:

كرمي كريمة

مدير مذكرة التخرج: أ.د/ شوية سيف الإسلام الرتبة: أستاذ التعليم العالي المؤسسة: جامعة عنابة

أمام اللجنة

الرئيس: د/ بوقصاص عبد الحميد الرتبة: أستاذ محاضر أ المؤسسة: جامعة عنابة  
الفاحصون: د/ كيران جازية الرتبة: أستاذة محاضرة أ المؤسسة: جامعة عنابة  
د/ عسوس أنيسة الرتبة: أستاذة محاضرة أ المؤسسة: جامعة عنابة

## المقدمة :

يعتبر التغيير التنظيمي السمة المميزة للمؤسسات الصناعية الجزائرية منذ الاستقلال حيث شهدت تلك المؤسسات أساليب تنظيمية متعددة ومتنوعة وهي:

1- مرحلة التسيير الذاتي: مارس 1963 إلى حوالي 1965، ظهر هذا التنظيم بعد الاستقلال مباشرة "المؤسسة المسيرة ذاتيا" *Entreprise Autaugeree*.

2- مرحلة التسيير "البيروقراطي": أين تدنى حجم المشاركة العمالية بنسبة كبيرة، ويعبر عنها "المؤسسة أو المشروع العام" *Entreprise Publique*.

3- مرحلة التسيير الاشتراكي: منذ 1971، أين وجدت محاولة لتطبيق الديمقراطية في ميدان العمل بتمثيل "المؤسسة الاشتراكية" *Entreprise Socialiste*.

4- مرحلة إعادة الهيكلة وتطبيق نظام استقلالية المؤسسات: 1988، والتي اتصفت فيها المؤسسات بالمبادئ التالية: (الاستقلالية، والمتاجرة، والتنظيم الاشتراكي).

وفي المرحلة الحالية تم تطبيق نظام الخصومة على أغلبية المؤسسات الاقتصادية الكبرى.

ويلاحظ أن ظاهرة التغيير التنظيمي المطبقة على المؤسسات الصناعية الجزائرية تخلت على الطابع الاجتماعي الذي طغى عليها خصوصا في فترة التسيير الاشتراكي وبدأ التوجه العقلاني في التسيير يشكل السمة الأساسية للتغيرات الحالية غير أن ذلك أفرز بعض المشكلات كتسريح العمال وكثرة الإضرابات... وغيرها من الظواهر السلبية.

والتغيير التنظيمي هو ظاهرة صحية فهو يهدف إلى زيادة الأداء والفعالية في العمل، وهو يعتبر كنتيجة لتغيرات محيطية وداخلية للمؤسسة، فالتغيرات المحيطة بالمؤسسة تتمثل: في قوة المنافسة، التكنولوجيا، تغيرات سياسية واقتصادية وقانونية، تغيرات في القيم الاجتماعية،... وغيرها.

أما التغيرات الداخلية للمؤسسة تتمثل في: تغييرات في الآلات والمنتجات وأساليب فنية أخرى، تغيرات في أساليب وإجراءات العمل، تغيرات في الأفراد، تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ،... وغيرها.

وقد جرى التغيير التنظيمي في المؤسسة على الأفراد أو جماعات العمل أو التنظيم، وقد يشملها جميعا أي يكون تغيير كامل.

ولإنجاح عملية التغيير التنظيمي يجب تفادي أو الإنقاص من شدة مقاومة الأفراد العاملين للتغيير التنظيمي في المؤسسة، وذلك بإتباع أساليب علمية في إجراء التغيير التنظيمي.

والأخذ بالاهتمام الجانب البشري والجانب التنظيمي في عملية التغيير التنظيمي، فمن المهم تطوير الأفراد والتنظيم وخلق جو عمل مناسب وتلبية احتياجات الأفراد مما يزيد في رضا الأفراد وانتماءهم للمؤسسة وزيادة إنتاجيتهم أي رفع الأداء في العمل.

ويجب أن تهتم المؤسسة بخلق ورفع مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد اتجاه المؤسسة، من أجل التزامهم بأداء العمل وبقائهم واستمرارهم في المؤسسة، وذلك عن طريق إتباع المنهج العلمي مثل توفير أنظمة مناسبة من الحوافز والعلاوات، حيث أن الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين اتجاه المؤسسة يؤدي إلى نجاح واستمرار المنظمة وتحقيق أهدافها.

وموضوع الدراسة هو: «التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية-عناية-»

ويوجد قلة الدراسات حول موضوع التغيير التنظيمي وخاصة موضوع الولاء التنظيمي في الجزائر. وتتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- التغيير التنظيمي هو ظاهرة صحية في المؤسسة إذا طبق بطريقة علمية.  
- ضرورة الاهتمام بالجانب السلوكي في المؤسسات، وأهمية الولاء التنظيمي لما يترتب عنه من نفع للمؤسسة.

ولقد دفعنا لإجراء هذه الدراسة الأسباب التالية:

- إن موضوع التغيير التنظيمي هو موضوع الساعة في الجزائر والذي مس معظم المؤسسات الاقتصادية العمومية.

- إن التعرف على واقع التغيير التنظيمي يتيح المجال بالإطلاع على طبيعة الظاهرة وما يترتب عنها.

- كشف واقع الولاء التنظيمي للموظفين في ظل التغيرات التنظيمية التي تشهدها المؤسسة.

- معرفة العوامل التي تؤثر في زيادة الولاء التنظيمي لدى الموظفين خصوصا تلك العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية. و تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- وصف ظاهرة التغيير التنظيمي.

- إيضاح مدى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في ظل التغيير التنظيمي.

- معرفة العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي في ظل التغيير التنظيمي.

ونعرض الدراسة من خلال سبعة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: و قد خصص للإطار المنهجي للبحث، والذي يحوي الإشكالية ومناهج البحث ومجالات البحث وأدوات البحث الميداني.

الفصل الثاني: وقد خصص لمفاهيم البحث ونظرياته.

الفصل الثالث: التغييرات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

الفصل الرابع: التغيير التنظيمي في المؤسسة.

الفصل الخامس: الولاء التنظيمي في المؤسسة.

الفصل السادس: وقد خصص للدراسات السابقة حول موضوع التغيير التنظيمي، وموضوع الولاء

التنظيمي في المؤسسات.

الفصل السابع: وقد خصصناه لعرض وتحليل نتائج البحث.

## الفصل الأول

## الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

1- مناهج البحث:

- أ- المنهج الوصفي.
- ب- منهج قياس الاتجاهات.

2- مجالات البحث :

- أ- المجال المكاني.
- ب- المجال البشري (العينة).
- ج- المجال الزمني

3- أدوات البحث الميداني:

- أ- الملاحظة.
- ب- المقابلة.
- ج- الإستمارة.
- د- الوثائق و السجلات.

## أولاً- الإشكالية :

يعتبر التغيير التنظيمي سياسة تنموية، وقد لقي اهتماما كبيرا من طرف الدول ومنها الجزائر على الخصوص ؛ كمحاولات للتطوير وللوصول إلى النجاعة والفعالية لتحقيق أهداف المنظمات. فالتغيير التنظيمي وجد منذ القدم، إلا أن فشل تلك التغييرات جعلت الأمر مستمرا كمحاولات لكن باستخدام أساليب وطرق إستراتيجية مختلفة من أجل نجاح المنظمات. فرغم تاريخيته إلا أنه يبقى موضوعا معاصرا وذو أهمية بارزة في مجال التنظيم والإدارة والمؤسسات. وقد مرّ تنظيم المؤسسات في الجزائر بالمراحل التالية:

1- مرحلة التسيير الذاتي: مارس 1963 إلى حوالي 1965، ظهر هذا التنظيم بعد الاستقلال مباشرة "المؤسسة المسيرة ذاتيا".

2- مرحلة التسيير "البيروقراطي": أين تدنى حجم المشاركة العمالية بنسبة كبيرة، ويعبر عنها المؤسسة أو المشروع العام.

3- مرحلة التسيير الاشتراكي: منذ 1971، أين وجدت محاولة لتطبيق الديمقراطية في ميدان العمل بتمثيل "المؤسسة الاشتراكية".

4- مرحلة إعادة الهيكلة و تطبيق نظام استقلالية المؤسسات: 1988، والتي اتصفت فيها المؤسسات بالمبادئ التالية: (الاستقلالية، و المتاجرة، و التنظيم الاشتراكي).

وتواصلت التغييرات التنظيمية كمحاولات للتطوير والتنمية ومواكبة التغيرات المحيطة والداخلية وذلك نتيجة لحلول العولمة كسياسة مفروضة على العالم، و ذلك ما خلق نظام الخصخصة واقتصاد السوق، حيث برز ضرورة التنافس الاقتصادي وأهمية التفتح على العالم والخوف من تهديدات الزوال وضرورة الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات ومعرفة كل ما يدور حولها من معلومات وتهديدات... إلخ.

فنظام خصخصة المؤسسات الاقتصادية الكبرى الذي انتهجته الجزائر مؤخرا يقتضي تحويل ملكية الدولة للمؤسسات العمومية الاقتصادية إلى مساهمين قد يكونون محليين أو أجنب.

ونظرا لهذا التغيير وجب ضرورة التأقلم والتكيف مع الوضع الجديد، سواء مع البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة. ويمس التغيير التنظيمي أحد العناصر أو مجملها كالتالي: (الأفراد، جماعات العمل، والتنظيم).

والتغيير التنظيمي هو: « خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية»<sup>(1)</sup>.

(1) الأستاذ الدكتور أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 412.

ويعتبر التغيير أو التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في التنظيمات الإدارية، فهو يزيد من كفاءة الأداء الوظيفي وفي فعاليته وبالخصوص في العصر الحالي (النهضة الشاملة) في جميع المجالات، فهذه النهضة الشاملة الناجحة تعتمد على وجود فعالية في المنظمات والتي تركز وتعتمد على البحث والدراسة والتحليل من أجل تطوير جوانبها بما فيها الجانب الإنساني والجانب التنظيمي، فالعنصر البشري والتنظيمي هاما في النهضة، فمن مصلحة التنظيم أن يهتم بتطوير الأفراد والتنظيم وخلق جو مناسب، أي مناخ تنظيمي ناجح، مما يزيد من الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية، ومن العناصر الهامة التي يسعى التغيير التنظيمي لتحقيقها هو تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم.

وقد درس الباحثون التغيير التنظيمي وأخذوه تحت تسميات عديدة منها التطوير التنظيمي، التحديث، التنمية الإدارية، ... الخ.

ونج عنها تعاريف كثيرة للتطوير التنظيمي تظهر اهتمام الباحث وتركيزه على جانب ما. ويوجد من أشار إلى أن التطوير التنظيمي هو وظيفة إدارية مستمرة ومتكاملة تؤديها الإدارات الناجحة والهادفة الساعية إلى التطوير.

والتطوير هو جهود شمولية هادفة ومخططة لتغيير وتطوير الأفراد، وذلك من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، والعمل على تغيير وتعديل اتجاهاتهم واعتقاداتهم مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي جيد.

ويسعى التغيير التنظيمي إلى تحسين أداء الأفراد العاملين بالاعتماد على طرق منهجية في ذلك، وعلى النظريات والمفاهيم السلوكية لإيجاد حلول للمشكلات التنظيمية عن طريق الدراسة والتعاون مع المنظمة الإدارية والبحث في ثقافتها وسلوك الأفراد العاملين فيها، فالمداخل السلوكية تسعى إلى انفتاح المنظمات على البيئة الداخلية و الخارجية فتعكس على أعضاء التنظيم انفتاح وإخلاص وصدق من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين فعالية المنظمة الإدارية.

والتغيير يحيط بالمنظمات، وذلك ما يدفع إلى تحديات ومتطلبات في وجه المديرين و المسؤولين في مختلف المنظمات، ربما لم يواجهوها من قبل، فكيف للمدير أن يواجه مثل هذه التغييرات والتحديات وكيف بالإمكان التكيف مع هذه التغيرات، والحفاظ على استمرارية وتطور المنظمات تحت تلك المؤثرات والقوى الكثيرة المحيطة بالمنظمة.

وقد أكد الكثير من الكتاب على أهمية دور المدير في هذه الظروف.

ويرى كريس ارجايرس أن مواجهة المستقبل بنجاح يعتمد على المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير ويعتبروه الأمل الوحيد في ذلك.<sup>(1)</sup>

(1) الدكتور حسين حريم : إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2003 ، ص 281 .

ويلاحظ أن ظاهرة التغيير التنظيمي المطبقة على المؤسسات الصناعية الجزائرية تخلت على الطابع الاجتماعي الذي طغى عليها خصوصا في فترة التسيير الاشتراكي وبدأ التوجه العقلاني في التسيير يشكل السمة الأساسية للتغيرات الحالية غير أن ذلك أفرز بعض المشكلات كتسريح العمال وكثرة الإضرابات... وغيرها من الظواهر السلبية.

وإن نجاح التغيير التنظيمي يوجب الاهتمام بالعنصر البشري فمصلحة المنظمة تكمن في القدرة على الاحتفاظ العقلاني بالعاملين وإشباع حاجاتهم وتوفير مناخ تنظيمي مناسب ودعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

ويعتبر الولاء التنظيمي في الاهتمام بسياسات وأنظمة وحوافز وترقيات ورضا وظيفي وتمثل المقومات الأساسية للولاء التنظيمي في:

- 1- قبول أهداف وقيم المنظمة الإدارية.
  - 2- المساهمة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية.
  - 3- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم.
  - 4- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.<sup>(1)</sup>
- و نسعى من خلال هذا البحث إلى وصف ظاهرة التغيير التنظيمي وكشف مدى الولاء التنظيمي لدى الموظفين للمؤسسة في ظل تلك التغيرات.

#### تساؤلات الدراسة:

وتتمثل تساؤلات الدراسة فيما يلي:

- 1- ما هي اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة؟.
- 2- ما مدى ولاء موظفي سونلغاز اتجاه المؤسسة؟.
- 3- ما هي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي سونلغاز في ظل التغيير التنظيمي؟.
- 4- هل يختلف الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية؟.

#### مسلمات الدراسة:

انطلق البحث من المسلمات التالية:

- 1- التغيير التنظيمي هو نتيجة لتغيرات خارجية وداخلية للمؤسسة، بحيث أن التغيرات البيئية الخارجية أكثر تأثيرا لإحداث التغيير التنظيمي.
- 2- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم بإجراء تغييرات تنظيمية من أجل التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.
- 3- الولاء التنظيمي يؤثر في التنظيم ويساهم في رفع الأداء والالتزام بالعمل وتحقيق أهداف المنظمة.

(1) الدكتور موسى اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن، 2003 ، ص 119-120.

## ثانيا: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

تتمثل الإجراءات المنهجية في وضع إستراتيجية منهجية تتوافق مع التصور النظري للبحث، وتحتوي على تحديد المناهج المناسبة للدراسة، وكذلك تحديد المجال البشري والمكاني والزمني لإجراء الدراسة بالإضافة إلى الطرق والأدوات المناسبة التي تمكّننا من جمع البيانات اللازمة حول موضوع البحث.

### 1- مناهج البحث:

المنهج هو الإطار الفكري الذي يوجه الباحث في دراسته للظاهرة، ويحدّد حسب طبيعة الموضوع المدروس والأهداف المحددة له وكذلك المعلومات المتوفرة عنه. ويعرّف المنهج على أنه « طريقة تصور وتنظيم البحث »<sup>(1)</sup>، و كذلك بأنه: « مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف »<sup>(2)</sup>. وطبيعة هذه الدراسة التي تهتم بموضوعي التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي تفرض الاستعانة بالمنهج الوصفي وكذلك منهج قياس الاتجاهات.

### أ- المنهج الوصفي:

نهدف من خلال هذه الدراسة وبالاستعانة بالمنهج الوصفي إلى وصف ظاهرة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية والكشف عن أبعادها، وكذلك الكشف ووصف واقع ودرجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في ظل التغيير التنظيمي في المؤسسة، وكذلك معرفة العوامل المؤثرة في الرفع من الولاء التنظيمي لدى الموظفين.

فالمنهج الوصفي هو: « الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتساهم في تحليل الظواهر »<sup>(3)</sup>.

و كما أنه « يهدف إلى وصف خصائص وأبعاد ظاهرة معينة تحديدا كميا وكيفيا »<sup>(4)</sup>.

ويرى هويتتي أن المنهج الوصفي يقوم على البحث في الظواهر والوقائع والحقائق الحالية المرتبطة بمجموعة من الأوضاع والأحداث أو الأفراد، كما يرى أن بإمكان الباحث من خلال المنهج الوصفي الاستعانة بالإحصاء، كما بإمكانه الاكتفاء بعملية السرد اللفظي في إجراء دراسته<sup>(5)</sup>.

ومن خلال البحث الميداني تمّ جمع المعلومات الخاصة بالدراسة كمرحلة أولى، و تنتقل إلى المرحلة الثانية التي نقوم فيها بتحليل و تفسير تلك الإجابات و البيانات وذلك باعتمادنا على طرق التحليل الكمي باستعمال الجداول التي تأخذ فيها المعطيات صفة رقمية، بعدها نقوم بالتحليل النوعي الذي يلم على

(1) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، دار القصبّة للنشر، الجزائر، 2004، ص 99.

(2) المرجع نفسه، ص 98.

(3) محمد علي محمد: علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1986، ص 82.

(4) أحمد بدر: أصول البحث الاجتماعي و مناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978، ص 29-30.

(5) الدكتور صلاح مصطفى الفوال: منهجية العلوم الاجتماعية، عالم الكتب، القاهرة، 1982.

التفسير والتأويل كلما كان ذلك ممكنا بالإلمام بكافة المعلومات المتوفرة لدينا سواء من خلال المقابلات التي أجريناها مع الموظفين إضافة إلى المعلومات التي تحويها الدراسات والنظريات المذكورة في فصل سابق، و بذلك نستطيع ضبط هذه العوامل.

### **ب- منهج قياس الاتجاهات:**

يعرف الاتجاه Attitude على أنه استعداد مكتسب وهو ثابت نسبيا ويحدّد استجابات الفرد اتجاه الأشخاص أو المبادئ أو الأفكار، فالإتجاه يعبر عن موقف الفرد نحو شيء ما.<sup>(1)</sup> ويمكن أن يعرف الإتجاه على أنه حالة استعداد عصبي ونفسي تتكون عن طريق خبرة الفرد، ولها تأثير في توجيه استجابة الفرد فالإتجاه يعتبر حالة تأتي من جراء رأي الفرد أو اعتقاده نحو موضوع محدّد سواء قبوله أو رفضه للموضوع، وكذلك درجة قبوله أو رفضه لهذا الموضوع.<sup>(2)</sup> ويعرف الإتجاه على أنه تنظيم ثابت لثلاثة عناصر انفعالية ومعرفية و نزوعية.<sup>(3)</sup> - ويمكن معرفة اتجاه فرد ما من خلال ملاحظة سلوكه نحو موضوع الإتجاه ورغم أن الإتجاهات ثابتة (مستقرة) نسبيا إلا أنها قابلة للتعديل والتغيير كون أنها في الأساس هي جوانب مكتسبة وهي جزء لا يتجزأ من شخصية الفرد.<sup>(4)</sup>

وهذه المكونات الثلاثة هي:<sup>(5)</sup>

- المكون الانفعالي (العاطفي):

وهو يتعلق بمشاعر الحب أو الكراهية للفرد اتجاه موضوع الإتجاه، فإذا أحب الموضوع اتجه إليه، وإذا نفر منه اتجه عنه، وذلك يعني أن المكون الانفعالي للإتجاه يعني درجة تقبل الفرد لموضوع أو نفوره منه. - المكون العقلي (المعرفي):

وهو يعني القاعدة المعلوماتية لدى الفرد حول موضوع الإتجاه، فإن كان الإتجاه هو تفضيل موضوع عن آخر فعملية التفصيل هذه يجب أن تسند على جوانب معرفية أو عقلية كالفهم والتمييز والاستدلال، وهذا يعني وجود جانب عقلي وراء تكوين الإتجاهات، ولذلك نجد أن اتجاهات الأفراد تختلف باختلاف مستوياتهم العقلية والمعرفية.

- المكون الأدائي (النزوعي):

تعتبر الإتجاهات موجّهات لسلوك الفرد، فهي دافع له للتصرف إيجابيا نحو موضوع ما، أو إلى تصرف سلبي، ويعني ذلك أن الإتجاه هو مكون أدائي نزوعي يوجه سلوك الفرد نحو موضوع ما إما إيجابيا أو سلبيا.

(1) الأستاذ الدكتور محمد شحاتة ربيع: قياس الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 181.

(2) المرجع نفسه، ص 181.

(3) المرجع نفسه، ص 181.

(4) المرجع نفسه، ص 181.

(5) المرجع نفسه، ص 181-182.

ويوجد اختلاف بين الاتجاه والميل، فما يميّز الاتجاه عن الميل كونه أكثر ثباتاً، وهو يحوي المعتقدات والمشاعر وله علاقة واتصال بموضوع اجتماعي، وبمعنى أدق وباختصار فإن الميل له علاقة بالعاطفة بينما الاتجاه فيه تعقل. (1)

ويمكن أن يعبر الفرد على اتجاهه لفظياً (عن طريق الإجابة عن الأسئلة)، ويمكن أن يعبر عملياً (من خلال سلوك ملاحظ)، ويمكن أن يرتبط الاتجاه اللفظي بالاتجاه العملي (وذلك يعني أن يقوم الفرد بعمل ما يقوله)، ويمكن أن لا يرتبط الاتجاه اللفظي بالعمل (وذلك يعني وجود تناقض بين ما يقوله الفرد وما يعمل). (2)

### أساليب قياس الاتجاهات:

يوجد عدّة أساليب أو وسائل تمكّن من التعرف على اتجاهات الأفراد ومنها الملاحظة المباشرة لكيفية تصرف الفرد ناحية أشياء معينة فيما يقوله أو يفعله الفرد أثناء مواقف يكون موضوع البحث سواء شخص أو شيء حاضر.

ولكن يوجد صعوبة في الاعتماد على الملاحظة المباشرة لقياس الاتجاهات، فذلك يكلف في الوقت والجهد وكذلك التحفظ على أسلوب الملاحظة.

وأكثر الوسائل انتشاراً لقياس الاتجاهات هي مقاييس التقدير الذاتي، وهي تتمثل في مجموعة عبارات لها علاقة بموضوع الاتجاه، وتحتوي هذه العبارات على مواقف إيجابية أو سلبية نحو موضوع الاتجاه، فقد يكون موضوع الاتجاه إما شخصاً أو فكرة أو مؤسسة أو جماعة أو قد يكون ذات الفرد نفسه هي موضوع الاتجاه. (3)

وقد استخدمت في هذه الدراسة مقياس ليكرت كأحد مقاييس الاتجاهات بأسلوب التقدير الذاتي. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز. وكذلك معرفة اتجاهات الموظفين من أجل قياس درجة الولاء التنظيمي نحو المؤسسة التي يعملون فيها.

### مقياس ليكرت:

يقوم هذا الأسلوب على وضع فقرات اختبار ( بعد جمع مادة الاختبار)، وكل مقياس يحتوي على عدة عبارات لها علاقة بالاتجاه المراد قياسه، ويوضع أمام كل عبارة سلم خماسي من الدرجات

(موافق جداً، موافق، متردد، معارض، معارض جداً)

1 2 3 4 5

(1) دكتور سامي عريفج و خالد حسين مصلح: في القياس و التقييم، دار مجد لاوي، عمان، 1999، ص 73.

(2) المرجع نفسه، ص 73.

(3) الأستاذ الدكتور محمد شحاتة ربيع: المرجع المذكور سابقاً، ص 182.

ويطلب من المبحوث وضع علامة على درجة السلم التي تعبر عن اتجاهه لكل فقرة من الفقرات التي يشتمل عليها المقياس.<sup>(1)</sup>

والدرجة هي مجموع النقاط التي تحصل عليها المبحوث، فالدرجة المرتفعة تمثل أو تعني الموافقة، أما الدرجة المنخفضة فتدل وتعني الرفض.<sup>(2)</sup>

وتكون العبارات (الفقرات) ذات معنى محدود وغير غامضة، ومن الأحسن أن يكون المقياس الذي يصاغ على أسلوب "ليكرت" يقتصر على موضوع واحد، حيث إذا اشتمل المقياس على أكثر من موضوع فلا بد أن تصح كل عبارة لوحدها.<sup>(3)</sup>

## 2- مجالات البحث :

### أ- المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز «المديرية الجهوية للتوزيع عنابة 1».

التعريف بمؤسسة سونلغاز:

تأسست سونلغاز «شركة وطنية للكهرباء والغاز» سنة 1969 بدلا من شركة «كهرباء و غاز الجزائر» EGA التي أنشئت سنة 1947، وذلك جراء تأميمها منذ استقلال البلاد.

وقد عرفت المؤسسة عدة تغييرات لبناءاتها مع التطور الديمغرافي للأمة (للدولة) .

وبعدها انتقلت المؤسسة إلى نظام مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC سنة (1991) ثم تحولت إلى شركة ذات أسهم SPA سنة (2002).

وتتكون مؤسسة سونلغاز من :<sup>(\*)</sup>

- المديرية الجهوية والتي يأتي تحتها:

- أمين تنسيق.

- مكلف بالقضايا القانونية

- مكلف بالاتصال

- مكلف بالأمن.

- مكلف بالأمن الداخلي.

وتتفرع المديرية الجهوية إلى الأقسام التالية:

- قسم استثمار الكهرباء.

- قسم استثمار الغاز.

(1) دكتور سامي عريفج و خالد حسين مصلح: المرجع المذكور سابقا، ص 74.

(2) الأستاذ الدكتور محمد شحاتة ربيع: المرجع المذكور سابقا، ص 186.

(3) المرجع نفسه، ص 186.

(\*) و ذلك مثلما هو موضح في الشكل : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونالغاز (أنظر الملاحق).

- قسم دراسات التنفيذ والأعمال الكهربائي و الغاز .
- قسم العلاقات الخارجية.
- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي.
- قسم الماليّة والمحاسبة.
- قسم الموارد البشرية.
- قسم قضايا عامّة.

### ب- المجال البشري (العينة):

البحوث الاجتماعية تقوم بدراسة العنصر البشري من أجل الحصول على معلومات لخدمة الدراسة. والعينة عبارة عن مجموعة صغيرة مأخوذة من المجتمع الأصلي، فهي بذلك عينة صريحة مطلقة لا تحيز فيها ولا محاباة، وجاءت التعاريف على أن العينة هي جزء من المجتمع كي يتمكن الباحث من الملاحظة وتطبيق إجراءات بحثه خاصة إذا كان المجتمع المبحوث ذا حجم واسع. والعينة العشوائية البسيطة تعني: «أخذ عينة بواسطة السحب بالصدفة من بين مجموع عناصر مجتمع البحث»<sup>(1)</sup>،

حيث يكون لكل فرد من المجتمع نفس فرصة الاختيار.<sup>(2)</sup>

وقد أجريت الدراسة في مؤسسة سونلغاز، وتحديدًا ب «المديرية الجهوية للتوزيع عنابة 1». وعدد الموظفين الكلي فيها هو: 278 وهي موزعة على الفئات التالية كالتالي:

إطارات عددهم: 75.

عون تحكم عددهم: 161.

عون تنفيذ عددهم: 42.

وعينة البحث هي عشوائية بسيطة، وقد تمت كالتالي:

أخذنا العينة 29%، أي:

$$81 = 100/29 * 278 \text{ موظفًا.}$$

وبالتالي فإن عدد الموظفين (عينة البحث) = 81 موظفًا، وقد كانت موزعة تلقائيًا (عشوائيًا) كالتالي:

- إطار عددهم 20.

- عون تحكم عددهم 43.

- عون تنفيذ عددهم 18.

### ج- المجال الزمني:

وقد تم تطبيق الإستمارة في شهر فيفري 2008.

(1) موريس أنجرس: المرجع المذكور سابقًا، ص 304.

(2) دكتور جمال محمد أبو شنب: أصول الفكر و البحث العلمي "نماذج تطبيقية للتصميم و التنفيذ"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 308.

### 3- أدوات البحث الميداني:

بعد تحديد الباحث منهج البحث عليه اختيار واستخدام أدوات جمع البيانات بإحكام حسب طبيعة الدراسة، وهذا لتوقف صحّة نتائج البحث عليها .  
وقد استعملنا في الدراسة الأدوات التالية :

#### أ- الملاحظة:

الملاحظة هي « محاولة منهجية يقوم بها الباحث للكشف عن تفاصيل الظواهر وعن العلاقات التي توحد بين عناصرها ». (1)

وتعتبر الملاحظة العلمية مصدرا للحصول على البيانات وهي تستعمل لاستكشاف بعض الظواهر والتحقق من صدق البيانات. (2)

#### الملاحظة المنظمة :

وتكون الإجراءات فيها تتعلق بالاهتمام بدراسة الوصف المحدد لموقف محدّد، أو اختبار الفروض السببية في الدراسات الوصفية فيقوم الباحث بإجراء الملاحظة حسب خطة محدّدة توضع من قبل. (3)  
وقد تم الاعتماد في الدراسة على الملاحظة المنظمة من أجل جمع البيانات من ميدان البحث وهو مؤسسة سونلغاز « المديرية الجهوية للتوزيع ب عنابة<sup>1</sup> ».

وقد ركّزنا بملاحظة الجوانب التالية:

ملاحظة واقع المؤسسة الجزائرية سونلغاز « المديرية الجهوية للتوزيع ب عنابة<sup>1</sup> » من حيث:

- الهيكل التنظيمي: (التوزيع الجديد للأقسام و المصالح في المؤسسة).
- الأفراد: ( عددهم (توظيف جديد) أداءهم للعمل، درجة التزامهم بالعمل بعد إجراء التغيير التنظيمي).
- جماعات العمل: وجد تغيير في جماعات العمل وذلك راجع لتوزيع أفراد الجماعة و تغييرهم.
- (تفكك في الجماعة، وذلك خلق استياء لدى الأفراد لأنهم اعتادوا العمل في جماعة عمل ألفوها)
- ملاحظة علاقات العمل: من حيث (علاقة الأفراد مع القيادة).
- ملاحظة الاتصال في المؤسسة: نقص في الاتصال ( عدم وجود أو نقص في ملصقات عن موضوع التغيير التنظيمي و عن العمل في المؤسسة، عدم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وعن موضوع التغيير التنظيمي، انعدام الاتصال من القاعدة إلى القيادة من أجل طرح انشغالات الموظفين حول العمل والتغيير التنظيمي وكذلك حاجاتهم الاجتماعية ... وغيرها).

(1) عليا فكري: قراءة معاصرة في علم الاجتماع، دار الكتاب للنشر، (لا يوجد بلد النشر)، (بدون تاريخ)، ص 251.

(2) دكتور جمال محمد أبو شنب: المرجع المذكور سابقا، ص 232-233.

(3) المرجع نفسه، ص 234.

ويقتصر الاتصال النازل من القمة (القيادة) إلى القاعدة إلا على الأوامر الخاصة بالعمل المطلوب تنفيذها لا غير (دون إشراك العمال في اتخاذ القرار ودون مراعاة الجوانب الاجتماعية النفسية... للموظف).  
- ملاحظة ظروف العمل: (نقص في وسائل العمل، وعدم الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للموظف).  
وقد تم تسجيل هذه الملاحظات التي تمكّنا من تحليل وتفسير البيانات الميدانية، وبالتالي تساعدنا على الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

### ب- المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة لجمع البيانات وهي:

« حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة أشخاص آخرين وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء أو عن الإتجاهات أو الإدراكات أو المشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي و الحاضر »<sup>(1)</sup>.

وقد أجرينا مقابلة من خلال الدراسة الاستطلاعية في المؤسسة مع:

- بعض المسؤولين خاصة الذين لهم علاقة بموضوع التغيير التنظيمي في المؤسسة، وذلك من أجل إفادتنا بمعلومات عن واقع التغيير التنظيمي في مؤسستهم "مؤسسة سونغاز" من حيث:

ما هي التغييرات التنظيمية التي أحدثت في المؤسسة؟.

• ما هي الجهات المستهدفة من التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الأفراد، الجماعات)؟.

• ما هي الأسباب التي دعت إلى إجراء التغيير التنظيمي؟.

• ما هي الجماعات المساهمة أو المشاركة في إجراء التغيير التنظيمي في المؤسسة؟، هل:

- انفردت القيادة بذلك.

- أشركت القيادة الموظفين في ذلك .

- قامت القيادة بتفويض باقي المستويات التنظيمية .

• واقع الاتصال في المؤسسة .

- ثم أجرينا مقابلات مع بعض الموظفين من أجل معرفة:

• إن يتم إعلامهم عن إجراء التغيير التنظيمي.

• ما هي ردود أفعالهم حول إجراء التغيير التنظيمي، هل تلقى قبولاً أم رفضاً؟.

• وهل أثر التغيير التنظيمي على أداء الأفراد للعمل؟.

• وهل تم إشراك الأفراد في اتخاذ قرار التغيير التنظيمي؟.

• وهل يوجد اتصال وإعلام كافي عن ذلك؟.

(1) محمد علي محمد: علم الاجتماع و المنهج العلمي، المرجع المذكور سابقاً، ص 463-464.

- و معرفة اتجاهات الأفراد ومدى ولاءهم للمؤسسة بعد إجراء التغيير التنظيمي.
- ومدى تأثير التغيير التنظيمي على ولاء الموظفين للمؤسسة.

### ج- الإستمارة:

الإستمارة هي أداة تتكون من أسئلة حول الواقع الإجتماعي تهدف إلى كشف ظواهر هذا الواقع وتحديدتها واختبار الفرضيات المتعلقة به، والمفاهيم المرتبطة به. وتوجه هذه الأسئلة إلى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما. ويتم ملاً الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أي إستمارة الإستجواب أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد أو الإستمارة الموزعة. ولإجراء هذه الدراسة استعملنا الطريقة الأولى وهي إستمارة الإستجواب (إستمارة المقابلة) « حيث تنهض علاقة ديناميكية بين السائل والمسئول على عكس الحال في تطبيق استمارة الاستبيان »<sup>(1)</sup>. نظراً لأن:

- 1- المستويات التعليمية تختلف بين أفراد عينة البحث، وكذلك منهم من لا يحسن قراءة اللغة العربية، ولذلك استعملنا استمارة المقابلة من أجل ضمان فهم الأسئلة والإجابة عليها.
- 2- من أجل ضمان ملاً جميع الإستمارات (ليس مثل طريقة الاستبيان التي في معظم الأحيان لا يسترجع الباحث العدد الكامل للإستمارات.
- 3- تشجيع المبحوثين على الإدلاء برأيهم في طمأنينة (دون خوف) وبصدق في المعلومات. وقد ساعدتنا الدراسة الإستطلاعية بما احتوته من ملاحظات ومقابلات على وضع أسئلة الإستمارة بالمقابلة .

واشتملت الإستمارة على ثلاثة محاور أساسية وهي:

المحور الأول: أسئلة خاصة بالبيانات الأولية (الشخصية) وتمثلت في ستة أسئلة (من سؤال رقم 1 إلى سؤال رقم 6).

المحور الثاني: بيانات خاصة بالتغيير التنظيمي وتمثلت في اثنان وثلاثون سؤالاً (من سؤال رقم 7 إلى سؤال رقم 38) .

المحور الثالث: بيانات خاصة بالولاء التنظيمي وتمثلت في تسعة و عشرون سؤالاً (من سؤال رقم 39 إلى السؤال رقم 67).

وقد تضمنت الإستمارة 67 سؤالاً ، وتمثلت في أسئلة مغلقة وشبه مغلقة ومفتوحة، بالإضافة إلى أسئلة لقياس الاتجاهات حسب مقياس ليكرت، من أجل معرفة اتجاهات الأفراد (الموظفين ) نحو موضوعي التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي بمختلف أبعادهما.

### د- الوثائق والسجلات :

(1) دكتور جمال محمد أبو شنب: المرجع المذكور سابقاً، ص 239.

وقد استعنا في الدراسة بالوثائق والسجلات الرسمية للمؤسسة من أجل التعرف أكثر على المؤسسة محل الدراسة، وهي مؤسسة سونلغاز « المديرية الجهوية للكهرباء والغاز عنابة<sup>1</sup> ».

من حيث: - التغييرات التنظيمية التي مرّت عليها المؤسسة.

- وظائف المؤسسة

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- عدد الموظفين في المؤسسة.

## الفصل الثاني

الفصل الثاني: مفاهيم البحث و نظرياته

أولاً: مفاهيم البحث

- 1- مفهوم التنظيم.
- 2- مفهوم التغيير التنظيمي.

3- مفهوم الولاء التنظيمي.

4- مفهوم المؤسسة.

5- مفهوم التأثير.

6- مفهوم الموظف.

### ثانياً: نظريات البحث

1- نظريات التغيير الاجتماعي.

2- نظريات حول التغيير التنظيمي.

3- نظريات الولاء التنظيمي.

### أولاً: مفاهيم البحث

يفيد تحديد المفاهيم في تحديد أبعاد موضوع البحث، من خلال فهم والكشف عن عناصر ومحتوى ومضمون المفاهيم.

المفاهيم الأساسية للبحث هي:

- مفهوم التنظيم.

- مفهوم التغيير التنظيمي.
- مفهوم الولاء التنظيمي.
- مفهوم المؤسسة.
- مفهوم التأثير.
- مفهوم الموظف.

## 1- مفهوم التنظيم:

اهتم علماء الاجتماع بموضوع التنظيم عالميا منذ القدم، وتواصلت البحوث عنه لمدى أهميته في المجتمع والحياة الاجتماعية في جميع المجالات الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية...، وهو أساس النجاح وتحقيق الأهداف.

والتنظيم هو: "الترتيب أو تدبير وحدة الأمور المختلفة لجعلها أداة أو عدّة تستخدمها إرادة تسعى لتحقيق مشروع ما" (1).

كما يتصف التنظيم "بالتعاون و التراتب" (2)

ويظهر التعاون من خلال تقسيم العمل، وكل فرد يؤدي دورا مختلفا وعلى درجات حسب التنظيم من أجل بلوغ الأفراد لهدفهم المشترك.

فالتجمع البشري يلزم التعاون بين أفراده من أجل النجاعة والفعالية في أدائهم لأعمالهم.

أما باتصاف التنظيم بالتراتب، فيعنى به أن للتنظيم بنية تراتبية للمواقع والأدوار، وتكون فيها علاقات العمل متبادلة.

وباعتبار أن التنظيمات "منظومات منفتحة"<sup>(3)</sup>، كونها لها علاقات خارجية مع محيطها الخارجي بما فيها من تبادلات مادية ومعرفية وتعاملات... من أجل سيرورة عملها.

ويعرّفه معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية على أنه "العملية التي تفرق بين جزء وآخر من الناحية الوظيفية والتي تنشئ في نفس الوقت مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي" (4).

ويشمل التنظيم التقسيمات الهيكلية و الوظيفية بما فيه من الاختصاصات والوظائف الموزعة على أقسام وإدارات تربط بين أفرادها علاقات وتعاملات في تأديتها لأدوارها ومهامها.

كما عرّف الدكتور محمد على محمد التنظيمات بأنها " وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين، لكي تحقق أهدافا محددة " (5).

(1) دكتور خليل أحمد خليل: المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة، لبنان، 1984، ص 80.

(2) المرجع نفسه، ص 80.

(3) المرجع نفسه، ص 81.

(4) الدكتور احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي - فرنسي - عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 297.

(5) الدكتور محمد على محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 31.

فحسب هذا التعريف يكمن التنظيم في التقسيم الدقيق للعمل وتحديد المسؤوليات والاتصال، ويعتمد على فئة تتولى مراقبة الأعمال، مع وجوب ضمان الحركة داخل التنظيم من خلال انضمام أفراد تتوفر فيهم صفات التخصص والخبرة.

ويرى الدكتور المهدي الطاهر غنية أن التنظيم هو الوظيفة الثانية بعد وظيفة التخطيط بالنسبة للمدير، والتي يقوم بها بالتنسيق بين ثلاثة عناصر أساسية، وتتمثل في العمل والأفراد والأنظمة وذلك من أجل تأدية الأعمال في المنظمة على أحسن وجه.<sup>(1)</sup>

ويعرّفه دونيل بأنه "تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها، وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود المبذولة"<sup>(2)</sup>.

ويوضح هذا التعريف أن التنظيم هو مجموعة الأعمال التي تجرى وفق علاقات تبادلية ومتناسقة بين الإدارات وتتبع خطط مرسومة وهادفة تدعم فيها المشاركة العمالية من خلال تفويض السلطة، وذلك قصد الوصول إلى الفعالية في التنظيم وتحقيق الأهداف المرجوة.

ويضيف البروفسور حسن إبراهيم بلوط تعريفاً للتنظيم الإداري بأنه "عملية تجميع النشاطات والموارد المؤسساتية بأسلوب منطقي يهدف إلى تسهيل الاتصال وتخفيف صعوبات العمل وتسريع اتخاذ القرارات"<sup>(3)</sup>.

ويتضح من خلال هذا التعريف أن التنظيم هو عملية ترتيب وتجميع للموارد المادية والبشرية من أجل تلبية أهداف المؤسسة، كما أن وظيفة التنظيم ترتبط بالهيكل التنظيمي، وإستراتيجية المنظمة، والطرق الإدارية المتبعة.

فالهيكل التنظيمي يساهم في توزيع المهام والوظائف بين أفراد المؤسسة، أما إستراتيجية المنظمة تتمثل في مجموعة القرارات والخطط التي من خلالها تتلاءم المؤسسة مع محيطها وتحقق أهدافها، أما بالنسبة للطرق الإدارية فهي مجموعة الأساليب التي يضعها المديرون قصد تنظيم وأداء العمل.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد تعريفاً إجرائياً لمفهوم التنظيم على أنه "ترتيب الموارد المادية والبشرية وفق نموذج بنائي معين، يقوم على تبادل العلاقات الوظيفية والتنسيق بين النشاطات مع تدعيم المشاركة العمالية، وهو منفتح على محيطه الخارجي، لما له من تبادلات مادية ومعرفية وتعاملات من أجل سيرورة العمل وتحقيق أهداف محددة".

## 2- مفهوم التغيير التنظيمي:

(1) الدكتور المهدي الطاهر غنية: مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2003، ص 143.  
(2) الدكتور موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 2005، ص 91.  
(3) البروفسور حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2005، ص 282.

يعتبر التغيير التنظيمي ظاهرة صحيّة، وهو عملية حتمية في المنظمات، لضرورة تأقلم المنظمة مع البيئة المتغيرة داخليا وخارجيا، و وجد تحت تسمية التطوير .

واهتمت العلوم السلوكية بالجانب الإنساني في نظرتها لموضوع التغيير التنظيمي. فقد عرفه رتشارد بكها رو بأنه ”جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجرى في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية“<sup>(1)</sup>.

ويتضح من خلال هذا التعريف أن التغيير التنظيمي هو سلوك متعمّد، تقوم به الإدارة العليا مع إشراك جميع أفراد المنظمة، والذي يتمثل في إجراءات مخططة للعمليات التنظيمية على مستوى التنظيم ككل بما فيها من تعديلات في التكنولوجيا والتقنيات والطرق ووسائل العمل والموارد . . . والتي تعتمد فيها على معارف العلوم السلوكية سعيا لتحقيق هدف المنظمة، فعملية التغيير التنظيمي ترتكز على جانبين هامين؛ هما الجانب التقني و الجانب السلوكي.

وقد أوضح عبد الباري درة في تعريفه للتغيير التنظيمي على أنه ” يسعى الى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها من خلال تنمية القوى البشرية، والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية“<sup>(2)</sup>.

ويلفتنا الانتباه من خلال هذا التعريف إلى أن التغيير التنظيمي يسعى إلى الكفاءة الإنتاجية من خلال تنمية العنصر البشري باستخدام عمليات التدريب والتكوين. . .، وإبراز أهمية دعم القيادة المادي والمعنوي، إضافة إلى أهمية الثقافة التنظيمية التي تمثل القيم السائدة داخل المنظمة، ووجوب تشجيع المشاركة العمالية وتوفير مناخ تنظيمي مشجع.

إلا أن هذا التعريف أولى اهتماما للجانب الإنساني؛ وأهمل الجانب التكنولوجي، رغم أن عملية التغيير التنظيمي ترتكز على الجانبين.

و يفيد تعريف آخر أن التغيير التنظيمي هو ” خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، و على الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية“<sup>(3)</sup>.

(1) الدكتور موسى اللوزي: المرجع المذكور سابقا، ص 21 .

(2) المرجع نفسه، ص 21 - 22.

(3) الأستاذ الدكتور أحمد ماهر: المرجع المذكور سابقا، ص 412.

ويهدف التغيير التنظيمي إلى تحقيق النجاح للمنظمة؛ بتحويل الخسائر إلى أرباح، من خلال تطوير السلوك الإبداعي وتحسين صورة المؤسسة أمام المستهلكين والعملاء، وغيرها من الإجراءات والخطط التنظيمية التي تتطلب وقت لإنجازها.

وإضافة إلى أن التغيير التنظيمي يعتمد على التعاون بين الإداريين، والاتصال فيما بينهم، فأى مشكلة قد تحدث في جزء معين من المنظمة تؤثر على المنظمة ككل بغض النظر عن من يقوم باتخاذ القرار.

وكما أن التغيير التنظيمي يتأثر ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية، فتمثل البيئة الداخلية بالهيكل التنظيمي والوظيفي، الأفراد، الأساليب التكنولوجية، الاتجاهات النفسية، المهارات...

أما البيئة الخارجية فيقصد بها المنافسين، الموردين، المستهلكين...

ويتطلب التغيير التنظيمي استشارات خارجية كمكاتب الاستشارات، وأساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال، والخبراء، اللذين يكون لهم طرف كبير في تشخيص المشاكل، وعلى مد اقتراحات تحسينية لأساليب وطرق التطوير، وتدريب العمال على تطوير أنفسهم وحل مشاكلهم.

وتعتمد خطط التغيير التنظيمي على مبادئ العلوم السلوكية في تطوير اتجاهات ومهارات العمال ودفعهم للتعلم وتهيئتهم لتقبل التغيير وتنمية الثقة في النفس وتشجيع الابتكار وغيرها من الاعتبارات السلوكية.

وفي نفس المعنى يوضح تعريفاً آخر لمفهوم التغيير التنظيمي على أنه " مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها و ذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة"<sup>(1)</sup>.

وكما عرّف على السلمي التغيير التنظيمي على أنه " أحداث تعديلات في اهداف وسياسات الادارة، او في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة احد امرين هما: ملاءمة اوضاع التنظيم، او استحداث اوضاع تنظيمية و اساليب ادارية وواجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها"<sup>(2)</sup>.

ويضيف هذا التعريف لما سبقه من التعريفات أن التغيير التنظيمي يسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مما يسمح لها بتحقيق أهدافها.

ويعرّفه أيضا اندرودي سيزولاقي و مارك جي والاس على أنه " عملية تسعى الى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الافراد للنمو والتطور مع الاهداف التنظيمية باستخدام معارف واساليب من العلوم السلوكية"<sup>(3)</sup>.

وعملية التغيير التنظيمي تعتمد على معارف العلوم السلوكية من أجل إنجاحها، وتتمثل في ضرورة ترابط حاجات الأفراد مع أهداف المنظمة.

(1) الأستاذ الدكتور محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، 2002 ، ص 343 .

(2) الدكتور موسى اللوزي : المرجع المذكور سابقا، ص 49 .

(3) المرجع نفسه، ص 49 - 50 .

ويعرّف مفهوم التغيير التنظيمي على أنه "جهد شمولي مخطط، يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم، وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات و الهياكل التنظيمية، وذلك سبيلا لتطوير الموارد البشرية والمادية، أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معا"<sup>(1)</sup>.

ويضيف هذا التعريف عن ما سبق من التعاريف لمفهوم التغيير التنظيمي، عنصر هام وهو التأثير في قيم ومهارات وسلوك العاملين، الذي تقوم به القيادة من أجل تطوير أفراد المنظمة، إضافة إلى إدخال تغييرات في التكنولوجيا المستعملة وتغيير الهياكل التنظيمية والعمليات التي تجرى داخل المنظمة. وغير أن هذا التعريف يبين أن التغيير التنظيمي يؤدي إلى إحدى النتائج، إما تطوير الموارد البشرية، أو تحقيق أهداف المنظمة، ثم يجمعها معا، رغم أن التغيير التنظيمي يهدف لتحقيق النتيجتين معا لأنها أهداف متكاملة.

وكما وجدت تعاريف عديدة للتغيير التنظيمي، والتي تضمنت ضرورة التأقلم مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، و يتم ذلك من خلال التركيز على إحداث تغيير في النمط السلوكي لأفراد التنظيم، إضافة إلى التغييرات الهيكلية و التكنولوجية للتنظيم. ونذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

التغيير التنظيمي هو عبارة عن " تغيير موجه ومقصود وهاذف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي ( الداخلي و الخارجي ) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات "<sup>(2)</sup>. وكما يعرف على أنه " تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية "<sup>(3)</sup>. غير أن هذا التعريف للتغيير التنظيمي حصره في الجانب السلوكي، وأهمل الجانب الهيكلية والتكنولوجية للتنظيم.

ويعرف وندل فرنش التغيير التنظيمي بأنه " مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات و حل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة، عن طريق استخدام العلوم السلوكية "<sup>(4)</sup>. ويعرفه وارن بينس بأنه " استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية ، لتتناسب مع الاحتياجات الجيدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية "<sup>(5)</sup>. ويقصد بالتغيير التنظيمي "التبديل الملموس الذي يطال أجزاء وجوانب عمل المؤسسة"<sup>(6)</sup>.

(1) الأستاذ الدكتور محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان - الأردن، 2003، ص 322.

(2)الأستاذ الدكتور محمود سلمان العميان: المرجع المذكور سابقا، ص 343.

(3) المرجع نفسه، ص 343.

(4)الأستاذ الدكتور محمد قاسم القريوتي: المرجع المذكور سابقا، ص 323.

(5) المرجع نفسه، ص 323.

(6) البروفسور حسن إبراهيم بلوط: المرجع المذكور سابقا، ص 331.

فقد يتم تعديل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أو تغيير في التكنولوجيا المستعملة، أو في ثقافة المؤسسة، أو في إجراءات تمس بشكل مباشر العمال.

ولتعريف مفهوم التغيير التنظيمي، لا بد من توضيح الفرق بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي. فالتغيير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية تلقائية دون تخطيط، أما بالنسبة للتغيير التنظيمي فهو مقصود، موجه، وهادف، ويسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة. وقد ارتبط مفهوم التغيير التنظيمي ببيئة المنظمة الخارجية، أما مفهوم التغيير التنظيمي فقد ارتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة<sup>(1)</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريفا إجرائيا لمفهوم التغيير التنظيمي على أنه: " خطط طويلة المدى تتمثل في سياسات و إجراءات تعديلية للتكنولوجيا والعمليات والهيكل التنظيمي وتغيير وتطوير في القوى البشرية، وتؤدي القيادة دورا أساسيا في وضع الخطط وتطبيقها في جو تعاوني وديمقراطي حيث تشرك العمال في التغييرات التنظيمية، وتعتمد في ذلك على معارف ومبادئ العلوم السلوكية، وتأخذ في الحسبان البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويهدف التغيير التنظيمي إلى الفعالية في التنظيم ".

### 3- مفهوم الولاء التنظيمي:

تعددت التعاريف لمفهوم الولاء التنظيمي، واختلف بعضها في تحديد أبعاده. فبداية نتطرق لتحديد مفهوم الولاء بصفة عامة، ثم تحديد مفهوم الولاء التنظيمي. الولاء هو: " إخلاص و حب شديداً ، وهو ينبثق من التفاعل الدينامي بين الفرد و بيئته المعاشة، وهذا الإخلاص والحب يوجههما الفرد إلى موضوع معين مثل الذات أو الأسرة أو الوطن أو مذهب ديني أو سياسي معين أو زعيم حزب بذاته، بحيث يضحي الفرد لصالح موضوع ولائه بمصالحه الخاصة، وقد يصل الولاء إلى أن يضحي الفرد بحياته ذاتها لصالح موضوع ولائه أو دفاعه عنه أو الدعوة إليه، والولاء قناعة ذاتية يتبناها الفرد قلبيا وعقليا دون أن تفرض عليه من سلطة لا يستطيع مقاومتها أو الوقوف في وجهها"<sup>(2)</sup>.

إن الولاء يعني " تجسيد الأبدى في الأفعال التي تقوم بها الذات الإنسانية"<sup>(3)</sup>. فلا يعني الولاء مجرد الانتماء لفكرة أو الاعتقاد بشيء أبدي، وإنما التعبير عن الاعتقاد في الحياة العملية للإنسان؛ بمعنى إخلاصه في أدائه لعمله، ولا ينتظر النتائج السريعة، لأن أحيانا يشعر الإنسان بضياح جهده، إلا أن الجهد الإنساني لا يضيع.

(1) الأستاذ الدكتور محمود سلمان العميان: المرجع المذكور سابقا، ص 344 .  
(2) باحث دكتوراه أشرف سيد أبو السعود: مشكلة الانتماء و الولاء مظاهرها - أسبابها - علاجها، مكتبة الثقافة الدينية، 2004، ص 54.  
(3) جوزايا رويس ، ترجمة أحمد الأنصاري: فلسفة الولاء ، المجلس الأعلى للثقافة ، مصر ، 2002 ، ص 11 .

ويعرف الولاء كالتالي: "الولاء يحقق للقضايا خلودها ، وللأفكار تواصلها ،...فإن فلسفة الولاء تستوعب التغيير والتجديد"<sup>(1)</sup>.

والولاء يربط الأمة بتاريخها، بإخلاص الأفراد لقضايا الماضي والتاريخ، لكن لا يتوقف الولاء في هذا الحد، بل يسعى للجديد من القضايا الذي يعبر عن مطالب الأفراد.

وفلسفة الولاء تستوعب الجديد، فسلوك الولاء ابتكاري مبدع فقد يبدأ بالتقليد أو النقل ليتحول فيمبل بعد للإبداع و الابتكار.<sup>(2)</sup>

وكما عرّف الولاء بأنه " عبارة عن التفانى والإخلاص المستمر و الإرادى و العملى من فرد ما تجاه قضية معينة "<sup>(3)</sup>.

ويوضح هذا التعريف أن الولاء لقضية ما قد تكون (وطن، أو أسرة، أو مؤسسة...)، يهب فيها الفرد نفسه لخدمتها بطواعية، فيظهر ذلك من خلال إخلاصه وتفانيه في عمله بصورة فعّالة ودائمة، فيترجم إخلاصه لعمل.

ويعرّف معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية الولاء كالتالي: " تستخدم هذه الكلمة للدلالة على الصلات والعواطف (رومانتيكية و قانونية ) التي تربط الفرد بالجماعة أو شعائرها أو الاخلاص لما يعتقد الفرد أنه صواب كالأسرة أو العمل أو الوطن.

والولاء قد يكون طبيعيا ويجب على كل مواطن نحو السلطة الحاكمة ونحو الوطن الذي يقيم فيه مقابل تمتعه بالحماية و الأمن.

كما قد يكون الولاء محليا أو واقعيا وهو الولاء الذي ينتظر من الأجنبي نحو حكومة البلاد التي اختارها لإقامته"<sup>(4)</sup>.

ولمفهوم الولاء مؤشرات عديدة، فالولاء لغة "يعني العهد، والقرب والنصرة، والمحبة والالتزام"<sup>(5)</sup>. والإنسان كائن اجتماعي يعيش وسط بيئة اجتماعية منظمة يتطلب البقاء فيها الانتماء والإخلاص والتعاون من أجل تحقيق الأهداف.

وقد اعتبر علماء الاجتماع والسلوك أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الإجتماعي؛ لما يحمله من مشاعر الفرد و ولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه<sup>(6)</sup>.

كما أوضح علماء الاجتماع أن للولاء التنظيمي ثلاث ركائز أساسية، إذا توفرت في البيئة التنظيمية تساعد على بقاءه وتماسكه وهي:

- ركيزة الولاء المستمر

(1)المرجع نفسه، ص 12 .

(2) المرجع نفسه، ص 12 .

(3)المرجع نفسه، ص 55 .

(4)الدكتور أحمد زكي بدوي : المرجع المذكور سابقا، ص 16 .

(5) الدكتور موسى اللوزي : المرجع المذكور سابقا، ص 118 .

(6) المرجع نفسه، ص 118 .

- ركيزة الولاء التلاحمي

- ركيزة الولاء الموجه

فركيزة الولاء المستمر تعني تكريس الفرد لحياته وتضحيتها بمصالحه من أجل بقاء واستمرار الجماعة. أما ركيزة الولاء التلاحمي تعني العلاقات الإجتماعية التي تربط الفرد بالجماعة. أما بالنسبة لركيزة الولاء الموجه فيعني ارتباط الفرد بقيم و مبادئ الجماعة.<sup>(1)</sup> وكما وجدت تعاريف عديدة لمفهوم الولاء، ومنها من يعرفه على أنه " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود اقل "<sup>(2)</sup>. وهناك تعريف آخر للولاء التنظيمي بأنه " حالة يتمثل فيها الفرد بقيم و اهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق اهدافه "<sup>(3)</sup>. ومن خلال التعريفين السابقين يتضح أن الولاء هو قبول أهداف وقيم المنظمة، ورغبة الفرد للبقاء والاستمرار فيها و تأديته لأعماله بفعالية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وأصحاب إتجاه المنحنى التبادلي يعرفون الولاء التنظيمي على أنه " ايمان الفرد بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة "<sup>(4)</sup>. ويوضح هذا التعريف، أن الولاء التنظيمي يمثل علاقة تبادلية للمنفعة وتحقيق الأهداف بين الفرد والمنظمة، حيث أن الفرد يكون له ارتباط أكثر بالمنظمة وعدم تركها ويؤدي عمله بأكثر فعالية كلما أمدته المنظمة بالنفع المادي. أما أصحاب الإتجاه السلوكي يعرفون الولاء التنظيمي بأنه " تمثيل الفرد لقيم واهداف المنظمة الادارية، وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي، ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله واستعداده لتقديم التنظيمات لصالح المنظمة "<sup>(5)</sup>. والسلوكيون يعرفون الولاء على أنه تعلق الفرد بقيم وأهداف المنظمة والبقاء فيها وتأديته لعمله بفعالية واهتمامه بتطور المنظمة، بغض النظر عن ما يجنيه من ربح مادي. وتعددت التعاريف لمفهوم الولاء التنظيمي واهتم به الباحثين من مجالات مختلفة علم الاجتماع، علم النفس، السلوك التنظيمي، علم النفس الإداري...، لذا يصعب الإجماع على تعريف موحد لمفهوم الولاء التنظيمي، إلا أنه يجمع الباحثون على أن الولاء التنظيمي هو " نوع من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها "<sup>(6)</sup>.

(1) المرجع نفسه، ص 119.

(2) المرجع نفسه، ص 119.

(3) المرجع نفسه، ص 119.

(4) المرجع نفسه، ص 122.

(5) المرجع نفسه، ص 122-123 .

(6) د . عبد الرحمن أحمد محمد هيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص 20 .

أما ستاو لاحظ بأنه ” من الصعب فصل مفهوم الولاء التنظيمي عن مفاهيم أخرى مثل الدوافع والرضا الوظيفي و الاندماج “(1).

كما يرى كل من أورلي و تشاتمان ” أن من الأفضل تعريف الولاء التنظيمي على اعتبار أنه يمثل الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي يعمل بها وأن أساس هذا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه “(2).

والالتحام يظهر في الخضوع والتوحد والتذويب، فتصبح المنظمة جزءا من ذات الفرد. وكذلك توماس بيكر و روبرت بيلينجز ” قد ميزا بين نوعين من الولاء التنظيمي هما محور الولاء وأساس الولاء.

فبالنسبة الى محور الولاء فإنه يشير إلى الأفراد أو المجموعات التي يلتف أو يلتحم بها الفرد، أما أساس الولاء فإنه الدافع الذي يقف وراء هذا الالتحام “(3).

وكما وجدت تعاريف لمفهوم الولاء، تبين العلاقة بين الولاء والرضا. ومنها من يرى أن الولاء سابق عن الرضا، ومنها من يرى العكس؛ أي الرضا سابق للولاء، ومنها كذلك من يرى أنه لا توجد أي علاقة سببية بينهما سواء إيجابية أو سلبية.

ومثلما جاء في تعريف باتمان و ستراسير بأن ” الولاء سابق على الرضا الوظيفي أو سبب له “(4).

و بينما يرى كل من (مارش و ماناري) و ( وليامز و هازر) أن ” الرضا سبب للولاء التنظيمي “(5).

أما بورتر و زملاءه و فرنهام و زملاءه يعتقدون بوجود علاقة بين الولاء والرضا. غير أن كاري و زملاءه يرون أنه لا توجد أدلة تبين علاقة سببية بين مفهومي الولاء والرضا سواء بالإيجاب أو السلب(6).

وكما يعرف الولاء على أنه ” منهج و طريقة حياة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى تأسيس قاعدة صلبة من الزبائن “(7).

والمؤسسات التي تعتمد على الولاء تهتم بخلق القيمة المتفوقة أولا ثم الربح في المرتبة الثانية، حيث أن إرضاء الزبائن قيمة ترجع عائداتها بإرضاء العاملين.

وستتبنى هذه الدراسة تعريف بورتر و زملائه للولاء التنظيمي على أنه ” قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، و أن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه:

(1) المرجع نفسه، ص 18 .

(2) المرجع نفسه، ص 18 .

(3) المرجع نفسه، ص 19 .

(4) المرجع نفسه، ص 19 .

(5) المرجع نفسه، ص 19 .

(6) المرجع نفسه، ص 19 .

(7) د . طارق السويدان و د . محمد العدلوني : خماسية الولاء كيف تحفز و تبني ولاء العاملين؟، دار ابن حزم، بيروت - لبنان، 2003، ص61.

1. اعتقاد قوي بقبول أهداف و قيم المنظمة
  2. استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة
  3. أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة “ (1).
- ويرجع سبب اختيار هذا التعريف عن غيره من التعاريف، لاعتباره شاملاً وملماً للعديد من المفاهيم التي جاءت في التعاريف السابقة، والتي تعكس في جوهرها مفهوم الولاء، كمثل مفاهيم الرضا، الدوافع، الاندماج، الالتزام، الإخلاص المستمر، ...
- كما أن هذا التعريف للولاء التنظيمي يحمل في طياته معنى قبول التغيير التنظيمي، ويظهر ذلك من خلال فقرة ” اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة “.

#### 4 - مفهوم المؤسسة :

وجدت تعاريف عديدة للمؤسسة، كل منها يركز على إحدى العناصر، إما الهيكل أو الموارد المادية أو الموارد البشرية أو النشاطات أو الأهداف ...

وذلك حسب الإتجاه الذي يدرس فيه، إما اجتماعي أو اقتصادي أو قانوني.

ولهذا يصعب تحديد مفهوم المؤسسة.

ونحاول ذكر أهمها والتي تخدم موضوع البحث.

” المؤسسة يمكن أن تعتبر إما كعميل اقتصادي، كهيكل عضوي وكنظام أو منظومة “(2).

فباعتبار المؤسسة كعميل اقتصادي، يعني بذلك النشاط الذي تؤديه ذو طابع صناعي أو تجاري أو مالي، وتؤدي عمليات الإنتاج، التموين، البيع، التوزيع، التمويل، وغيرها.

وأما كونها هيكل عضوي، فيعني بذلك احتواءها على العنصر البشري المتمثل في مستخدمين موزعين على أقسام ومصالح لها علاقات متكاملة.

وباعتبار المؤسسة كنظام، لكونها وحدة متكاملة ترتكز على العلاقات والتبادلات بين أجزائها ومكوناتها.

وعند اعتبار المؤسسة كمنظومة، هنا لا ينحصر التعريف إلا على المجال الإقتصادي بل يتعدى إلى مجالات أخرى كالإدارة، التربية، الصحة، الخدمات، ... الخ.

وأنواع المؤسسات تختلف باختلاف القطاعات والنشاطات والوظائف التي تؤديها.

ففي القطاع الإقتصادي نجد الأنواع التالية للمؤسسات:

- المؤسسات الصناعية.
- المؤسسات التجارية.

---

(1) شاكر جابر الله الخشالي: أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ” العلوم الإنسانية “، عمادة البحث العلمي/ جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان-الأردن، 2003، المجلد السادس، العدد الأول، ص 127.

(2) م . سعيد أوكيل: وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص1.

- المؤسسات المالية.
- المؤسسات الزراعية.
- المؤسسات الخدمية.

ويمكن تعريف المؤسسة على أنها " مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمالية التي تستخدم وتسير بهدف إنتاج المواد والسلع والخدمات، وكذلك بيعها و توزيعها " (1).

وأما النظرة الحديثة لمفهوم المؤسسة، فقد أخذوها بأكثر شمولية.

فيرى أصحاب هذه النظرة " أن المؤسسة شبيهة بالهيكل البيولوجي للكائن الحي. من جهة أخرى، وفي إطارها الداخلي والخارجي في آن واحد، تعرف المؤسسة على أنها نظام بالمعنى الكامل للعبارة " (2).

وحسب هذا التعريف للمؤسسة، تشبه الأعضاء في الهيكل البيولوجي للأقسام والمصالح في الهيكل التنظيمي، والتي تؤدي هي كذلك نشاطات كالإنتاج، التوزيع، البيع... الخ.

إضافة إلى أنه في الهيكل البيولوجي تنتقل الأوامر من المخ إلى الأعضاء، مثلما هو عليه الحال في الهيكل التنظيمي أين تتخذ القرارات في أعلى السلم وتنفذ في المستويات السفلى من طرف المستخدمين.

وأما النظرة الأخرى التي ترى أن المؤسسة عبارة عن نظام، ذلك لكونها تحوي مجموعة من العناصر البشرية والمادية التي تقوم على تبادل العلاقات بين مختلف الأقسام والمصالح.

وكما أن المؤسسة لا يمكن أن توجد وأن تحيا وتستمر لوحدها، بل هي نظام قائم إلى جانب أنظمة أخرى. ويعرف معجم علم الاجتماع المعاصر المؤسسة كالتالي: " المؤسسة وحدة ذات أهمية عامة متداخلة

بشكل تعاوني مع مجموعة من الأدوار " (3).

وحسب هذا التعريف، فإن المؤسسة تشمل أدوار مختلفة للأفراد، وتعتمد على درجة من الاستقلالية عن الوكالات الخارجية.

" كما يطلق مفهوم المؤسسة في الولايات المتحدة على المنظمة التي تباشر نشاطا يتصل بتقديم الخدمات وقد تكون المؤسسة عامة أو خاصة " (4).

" المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي " (5).

و " المؤسسة هي تنظيم انتاجي معين، الهدف منه هو ايجاد قيمة سوقية معينة، ... " (6).

(1) المرجع نفسه، ص 2.

(2) المرجع نفسه، ص 2.

(3) الأستاذ الدكتور معن خليل العمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، 2000، ص 270 .

(4) الدكتور أحمد زكي بدوي: المرجع المذكور سابقا، ص 12.

(5) الدكتور عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 24 .

(6) المرجع نفسه، ص 24 .

وتعرف أيضا " المؤسسة هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع بعض، والمؤسسة جهاز عمل، وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع ... " (1)

### تطور مفهوم المؤسسة :

يعرف م تروشي المؤسسة على أنها الوحدة التي تحوي العناصر البشرية والمادية للنشاط الإقتصادي (2). وأما ماركس يعتبر المؤسسة أنها تجمع عدد كبير من العمال، ليعملوا في نفس الوقت وفي نفس المكان وتحت إدارة نفس رأس المال، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع (3). وغير أن هذين التعريفين يعتبران المؤسسة كوحدة إنتاجية، رغم إمكانية تعدد الوحدات، كما ركزا على الهدف وهو رأس المال؛ وهذا ما يميز المؤسسة الرأسمالية فقط، دون غيرها من المؤسسات. ومع التطور الذي حدث في نظرية المؤسسة ونظريات الإدارة والتسيير، وجدت تعريفات جديدة لمفهوم المؤسسة، منها تعريف للأستاذ الدكتور برين الذي يعتبر المؤسسة " منظمة لأنها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة، يقدم الأطراف مشاركتهم لها (أي المؤسسة) حتى تتمكن من البقاء والاستمرارية من خلال علاقة مباشرة بها وبمختلف عوامل الإنتاج " (4).

ويوجد من يرى أن المؤسسة نظاما، نظرا لوجود علاقات تربط بين عناصرها، وتشارك في نشاطات هادفة، تترأسها الإدارة كنظام فرعي يتولى التوجيه والقيادة والتسيير، ورسم الأهداف التي تسعى لها المؤسسة.

كأمثال ليكرت الذي يرى أن العلاقات الاجتماعية حافزا يدفع أكثر للعمل. وكذلك جارنيو الذي اعتبر المؤسسة كنظام اجتماعي، والذي يؤكد على ضرورة الاشتراك في اتخاذ القرار.

### مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية:

حدّد مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية من طرف التشريع الجزائري وفق طريقتين أولها إيجابي يبرز فيها العناصر المكونة للمؤسسة، أما الطريقة الثانية فتعتمد على التمييز بينها وبين المؤسسات الأخرى وذلك بموجب القانون رقم 01-88 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية والاقتصادية، وكذلك بموجب القانون رقم 04-88 المتضمن القانون التجاري (5).

وبالنسبة للتحديد الإيجابي لجأ لمشروع إلى معيارين من أجل تحديد مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية أولها المعيار الموضوعي (الغائي) فحسب المادة الثانية من القانون رقم 01-88 التي تنص على ما يلي:

(1) المرجع نفسه، ص 25 .  
(2) رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هوم، الجزائر، 2002، ص 24 .  
(3) المرجع نفسه، ص 24 .  
(4) المرجع نفسه، ص 25 .  
(5) محمد الصغير بعللي: المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية، كتيب رقم 2، ديسمبر 1988، ص 43.

” تشكل المؤسسة العمومية الاقتصادية، في إطار عملية التنمية، الوسيلة المفضلة لإنتاج المواد والخدمات و تراكم رأس المال.

وتعمل هذه المؤسسة في خدمة الأمة والتنمية وفق الدور والمهام المنوطة بها ...“<sup>(1)</sup>.

أما المعيار الشكلي

المؤسسة العمومية الاقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية، كما تخضع لقواعد القانون التجاري يقصد بها الأساس القانوني لاستقلالية المؤسسات على خلاف المؤسسات الأخرى التي تفتقر لذلك.

وذلك وفقا للمادة الثالثة (فقرة 3) من القانون 01-88.

أما التحديد السلبي للمؤسسة العمومية الاقتصادية فحسب المادة 4 من القانون رقم 01-88

توضّح أنها تتميز عن الهيئات العمومية كونها أشخاص معنوية خاضعة للقانون للقانون العام ومكلفة بتسيير الخدمات العمومية.

كما تتميز عن الجمعيات والتجمعات الأخرى، بنظامها القانوني، بحيث تبقى خاضعة للأحكام المطبقة عليها.

والمؤسسة تقوم على العناصر التالية:

المؤسسة العمومية الاقتصادية

- هي تنظيم لمجموعة من الأموال والأشخاص في شكل مشروع وتتمتع باستقلالية.

- تتولى القيام بنشاط إقتصادي (أي الإنتاج) .

- تتبع أثناء قيامها بنشاطاتها وسائل القانون التجاري، لما تتصف به من مرونة وسرعة في علاقاتها مع الغير (الموردين ، العملاء ...)

وتعتبر المؤسسات العمومية الاقتصادية شركات تجارية.

وتعرف المؤسسة كالتالي: ” المؤسسة هي كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها “<sup>(2)</sup>.

هذا التعريف المبسط للمؤسسة على اعتبار أنها مجموعة من الأفراد يعملون في نظام واحد لتأدية أهداف مشتركة.

وهذا ما ينطبق على المؤسسات في مختلف أحجامها وأنواعها سواء كانت مؤسسات كبيرة أو متوسطة أو صغيرة الحجم.

(1) الدكتور محمد الصّغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر ، مطبعة ولاية قالمة الجزائر ، 1992 ، ص7 .

(2) البروفسور حسن إبراهيم بلوط : المرجع المذكور سابقا، ص 18 .

وكما أن المؤسسة قد تكون عامة معظمها غير ربحية، أو خاصة معظمها تصنف بالمؤسسات الربحية أي هدفها الأساسي الربح.

وبعض النظر عن أنواع المؤسسات فهي تشترك في هدف عام، وهو تقديم السلع والخدمات النافعة لتلبية حاجات المستهلكين.

وكتعريف إجرائي لمفهوم المؤسسة فهي: "منظمة تحوي عناصر هامة و هي النظام بما يتضمنه من (هيكل تنظيمي، و الإجراءات و القواعد، والنشاطات)، و الموارد البشرية (الأفراد و الجماعات)، والموارد المالية، والتعاملات وعلاقات العمل ....، والمؤسسة ليست منعزلة بل هي في علاقة مع محيطها الخارجي، وتتميز أو تختلف المؤسسات فيما بينها من حيث طبيعة النشاط الذي تؤديه".

## 5- مفهوم التأثير :

يعرف التأثير على أنه " شكل خاص جدا من أشكال النفوذ/السلطة، مستمد بشكل أساسي من الإقناع".<sup>(1)</sup> والتأثير هو الفعل الذي يدخل في نطاق علاقات النفوذ والسلطة، فيعتبر المؤثر بمثابة النافذ الذي يغير فعل الآخر في الطريق الذي يرسمها له.

وكما عرفه الدكتور أحمد زكي بدوي في شكلين النفوذ والفاعلية .

فبوصفه للتأثير على أنه النفوذ، بقوله العبارة العبارة التالية: " النفوذ أحد أنواع السلطة وهو غير مباشر وغير منظم"<sup>(2)</sup>.

ويقصد بذلك، أن السلطة من الناحية السلوكية، تظهر في خضوع الأشخاص بصفة صريحة.

أما النفوذ يظهر في المواقف التي تستعمل فيها السلطة، بدون فرض الأوامر بصراحة ومن غير تسلط. و بوصفه للتأثير بالفاعلية باعتباره " الظاهرة التي تقوم على القدرة على انتاج أثر حاسم في زمن محدد"<sup>(3)</sup>.

فيعني التأثير حدوث حالة أو وضع فعلي.

مثل قول : فاعلية التنظيم ( أي تحقيقه لأهدافه ).

ويمكن أن نضع تعريفا إجرائيا لمفهوم التأثير كالتالي: "التأثير هو شكل من أشكال النفوذ وهو مستمد أساسا من الإقناع، حيث يترك أثر حاسم في زمن معين، وهو يعني حدوث حالة أو وضع بشكل فعلي، والمؤثر هو الذي يغير سلوك أو فعل الآخر حسب ما يرسمه له".

## 6- الموظف:

(1) دكتور خليل أحمد خليل: المرجع المذكور سابقا، ص 48.

(2) الدكتور أحمد زكي بدوي: المرجع المذكور سابقا، ص 217.

(3) المرجع نفسه، ص 127 .

الموظف العام هو كل شخص يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام<sup>(1)</sup>.

هذا تعريف عام للموظف الذي يعمل في القطاع العام، وينسب له منصب عمل دائم تديره الدولة أو من يمثلها كالمديرين.

أما بالنسبة لمفهوم موظفي الإدارة فيعنى به " جميع العاملين الذين يعملون في إحدى المنشآت... ويقال: توظيف أي شغل الوظائف وخاصة الإدارية بالإعداد و المهارات البشرية المناسبة"<sup>(2)</sup>.

وينسب مفهوم موظفي الإدارة، للأفراد الذين يؤدون عملا داخل منظمة ما، ويشغلون وظائف خاصة الإدارية منها.

وعليه نستخلص مفهومًا إجرائيًا للموظف كما يلي:

" الموظف هو الشخص الذي ينسب له عملا دائما يؤدي فيه مهام إدارية في منظمة ما تديرها الدولة ".

## ثانيا: نظريات البحث

النظرية توجه البحث فهي دليل لاختيار طرق ومسار الباحث وهي تسمح بتنظيم الملاحظات والأدوات التي يستخدمها الباحث قصد التحقق من صحة النظرية، فهي عبارة عن معلومات ينطلق منها الباحث لوضع صياغات جديدة و تفسيرات أكثر عمومية و عمق، فالنظرية كانت ولا تزال مرشدا ودليلا في البحث العلمي<sup>(3)</sup>.

وتبعًا لهذا فإن الباحثة قامت بفحص التراث العلمي لكل من نظريات التغيير الاجتماعي والتي تعتبر هامة في تفسير التغيير التنظيمي، وكذلك نظريات حول التغيير التنظيمي حيث لوحظ أن هذه النظريات يمكن تصنيفها تاريخيا إلى نظريات كلاسيكية ونظريات كلاسيكية حديثة ونظريات حديثة التي تهتم في هذا البحث، بالإضافة إلى نظريات الولاء التنظيمي، وهي كالتالي:

### 1- نظريات التغيير الاجتماعي :

#### (4) أ- النظريات التطورية:

هذه النظريات تجمع على فكرة أن المجتمع يتغير من الشكل البسيط إلى الشكل المعقد في طريق مستقيم من التطور، وهذه النظريات فشلت في تفسير التغيير الاجتماعي مما أدى إلى فشل النظريات التطورية من

(1) المرجع نفسه، ص 293 .

(2) المرجع نفسه، ص 407 .

(3) موريس أنجرس : المرجع المذكور سابقا، ص 55 .

(4) دكتورة مريم أحمد مصطفى و دكتور السيد عبد العاطي السيد و دكتور السيد رشاد غنيم : التغيير و دراسة المستقبل ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص (89 - 100) .

الوجهة السوسولوجية، حيث لم يكن تدقيق في أبحاث التغيير، وكذلك أجمعت تلك النظريات على أن مراحل التغيير شمولية عالمية رغم وجود اختلافات.

### ب- النظريات الوظيفية:

الوظيفية تساهم في فهم التغيير الاجتماعي وترى أن التغيير راجع إلى عاملين هامين هما:  
الأول: عوامل داخلية، أي داخل النسق، حيث توجد اختلافات بين أفراد المجتمع.  
(1) الثاني: عوامل خارجية، قد تؤدي إلى المنافسة مما يخلف أفكار جديدة تؤدي إلى تغيير.  
(2) - تالكوت بارسونز: )

وضع بارسونز «مسلمة» أن داخل النسق دافع إلى التوازن من أجل التصدي إلى المؤثرات الخارجية من البيئة المحيطة.

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

ويرى بارسونز أن أنساق المجتمع في علاقة تبادلية حيث أنه 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.

### ج- نظريات الصراع: نظرية ماركس الاجتماعية:

المادية التاريخية نظرية أساسية في التغيير الاجتماعي، وتحوي هذه النظرية بداخلها نمطين لتحليل التغيير الاجتماعي: الأول يحلل التغيير المجتمعي من مرحلة بنائية إلى أخرى، مما يوضح التطور المجتمعي، أما النمط الثاني يحلل التغيير الاجتماعي داخل بناء المجتمع حسب كل مرحلة من التطور التاريخي خاصة المرحلة الرأسمالية.<sup>(3)</sup>

<sup>(4)</sup>وينظر كارل ماركس للمجتمع ويفسره من وجهتين:

الأولى: النظرة التاريخية (المادية التاريخية).

الثانية: النظرة الاقتصادية.

(1) المرجع نفسه، ص (104 - 105).

(2) المرجع نفسه، ص (106 - 109).

(3) الدكتور محمد الجوهري والدكتورة علياء شكري والدكتور علي ليله: التغيير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 13.

(4) الدكتور ياس خضير البياتي: النظرية الاجتماعية جذورها التاريخية وروادها، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2002، ص (153 - 154).

وينظر ماركس إلى المجتمع الرأسمالي على أنه ينقسم إلى نظامين اجتماعيين أساسيين يسعيان إلى تحقيق أهدافهما وطموحاتهما الاجتماعية وذلك من خلال الصراع فيما بينهما: (1)  
الأول: مالك لوسائل الإنتاج.  
والثاني: لا يملك وسائل الإنتاج.

## 2- نظريات حول التغيير التنظيمي:

### أ - الإدارة العلمية:

اهتمت هذه النظرية بكفاءة التنظيمات، حيث استخدمت في ذلك أسلوب التحفيز وبعض المبادئ كتقسيم العمل وتسلسل السلطة وإتباع طرق عقلانية رشيدة (الحركة والزمن والأدوات والمواد التي يستخدمها العامل في تأديته للعمل).

(2): وأول روادها تاييلور الذي أسس مذهبه على ثلاثة ركائز أساسية وهي (

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

- التخصص يمكن من رفع الإنتاج.

- العمال وأرباب العمل يشتركون في نفس المنفعة وهي فعالية المؤسسة.

كما اهتمت نظرية الإدارة العلمية بالبيئة وظروف العمل، وكيفية أداء العمل بطريقة فعالة.

ويرى تاييلور أنه يمكن تجاوز المشاكل وتفاذي الصراع من خلال العقلانية والموضوعية في العمل؛ والتي

تتمثل في الأساليب العلمية للأداء والتعاون وزيادة الإنتاج وبالمقابل زيادة مالية (تحفيز مادي للعمال)،

(3). وبالتالي فلا داعي للصراع (

وقد وضع تاييلور نظام الحوافز كدافع لرغبة العمال في قبول النظام الجديد للعمل وتأدية الأعمال

(4). بالمستوى المخطط الذي حدّد بالطريقة العلمية)

### ب- نظريات التكوين الإداري:

اهتم هنري فايول بتنظيم الإدارة من القمة وليس من القاعدة حيث يرى أن القيادة في الإدارة هي التي

تبادر وتختار أساليب العمل التي يمكن أن تطبق على جميع المستويات، فالنجاح الإداري حسب رأيه

(5). يتوقف على الطرق السليمة التي يتبعها الأفراد في أداء أعمالهم وليس مؤهلات العمال)

وقد صنف هنري فايول الأعمال التي تؤدي في أي تنظيم إلى:

(1) المرجع نفسه، ص (155-157).

(2) Marie-Georges Filleau , Clotilde Marques-Ripoull : Les théories de l'organisation et de l'entreprise, ellipses ,

paris , 1999 , page 49 .

(3) عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، (دار النشر لا توجد)، الجزائر، 1983، ص 68 – 69.

(4) المرجع نفسه، ص (136-137) .

(5) عمار بو حوش: المرجع المذكور سابقا، ص (70-71) .

«1- الأنشطة الفنية ( الإنتاج، والتصنيع ).

2- الأنشطة التجارية ( التبادل، والشراء، والبيع ).

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

4- الأنشطة المتعلقة بالأمن.

5- الأنشطة الحسابية.

1. 6- الأنشطة الإدارية ( كالتخطيط، والتنسيق، والتنظيم، والمراقبة ).»<sup>(1)</sup>

2- أ- البناء:

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

ب- العملية:

اهتمت نظرية التكوين الإداري بتحليل الإدارة كعملية، وهي تدرس عملية الإدارة من خلال إلقاء الضوء على الوظائف والأنشطة الإدارية كالتخطيط والتنسيق والمراقبة بالإضافة إلى الطرق الفنية والإجرائية التي تستخدم في الأعمال الإدارية<sup>(3)</sup>.

### ج- حركة العلاقات الإنسانية:

اتجاه العلاقات الإنسانية يدرس ويعالج الجوانب السلوكية والجماعية في التنظيم، حيث ينظر للفرد بأنه ينتمي إلى جماعات اجتماعية تكونت تلقائياً في موقف العمل لها قيمها ومعاييرها الخاصة، كما له علاقات أخرى مع جماعات خارج العمل كالأسرة وجماعة الجوار والطبقة الاجتماعية ولكل من هذه الجماعات تأثير كبير في اتجاهات الفرد في موقف العمل<sup>(4)</sup>.

5: وقد توصل التون مايو إلى النتائج التالية<sup>(5)</sup>

1- أهمية الأوضاع الاجتماعية المحيطة بالعمل وتأثيرها في تحديد كمية الإنتاج لدى العامل.

2- التحفيز المعنوي وأهميته في خلق دافعية والإشباع النفسي لدى العامل.

3- تقسيم العمل لا يعتبر وسيلة كافية لتحقيق التخصص العالي.

4- يتوقف التخصص على وجهة نظر العمال على أنهم ينتمون إلى جماعة تنظيمية وليسوا أفراد منعزلين عن بعضهم ولا تربطهم علاقات.

1) ويرى وليام سكوت أن مدرسة العلاقات الإنسانية قامت بتحليل البناءات الداخلية كالاتي:

(1) الدكتور محمد علي محمد: المرجع المذكور سابقاً، ص 142.

(2) المرجع نفسه، ص (143-144).

(3) المرجع نفسه، ص 144.

(4) المرجع نفسه، ص 149.

(5) دكتور عبد الله محمد عبد الرحمن: المرجع المذكور سابقاً، ص 309.

- 1- التنظيم غير الرسمي يعتبر كوسيط والضبط الاجتماعي فله تأثير على سلوك الفرد حيث يسهم في التوازن بين الاهتمامات والاحتياجات، وهذا ما وضع الموقف التنظيمي .
  - 2- العلاقات غير الرسمية في البناء غير الرسمي تحمل خصائص معينة قد تساهم في فهم التنظيم الرسمي كذلك.
  - 3- تظهر التنظيمات غير الرسمية أهمية الفرد الذي يقوم بالاتصال والقيادة والتكيف مع التغيير.
  - 4- تنجح التغييرات التنظيمية الرسمية نتيجة لتفهم وإسهام الأدوار غير الرسمية وولاءها للتنظيم ككل. ويرى مايو أن لحل مشكلة التفكك الاجتماعي والصراع الذي وجد كنتيجة لانهايار المجتمع ما قبل التصنيع لابد من تطوير المهارات الاجتماعية بواسطة المدراء ورجال الإدارة و تشجيع التعاون في العمل، وركز على أهمية الانتماء داخل المنظمات لجماعات العمل الصغيرة المتماسكة، وأن يسترجعوا الحاجة الاجتماعية الذين افتقدوه، وأنه يمكن القضاء على الصراع من خلال تنمية الشعور بالهدف المشترك بين أفراد المجتمع الصناعي في المنظمات الذي يتمثل في تحقيق الإشباع الاجتماعي<sup>(2)</sup> والمكافئات المادية وتحقيق التعاون بينهم ويتم ذلك من خلال القيادة الماهرة.
- وقد اهتمت مدرسة التون مايو بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم وتجاهلت البناء الرسمي للتنظيم وكذلك الظروف الاجتماعية المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي اعتبرت خارج مجال التنظيم الاجتماعي<sup>(3)</sup> للمصنع.

#### د - نظرية اتخاذ القرارات:

- يرى سيمون أن نظرية اتخاذ القرارات يمكن أن تقضي على الفجوة إذا اهتمت العلوم الاجتماعية بموضوع<sup>(4)</sup> الرشد.
- والوظيفة الأساسية للتنظيم هي اختيار أنسب البدائل في اتخاذ القرار فهذا يمثل الرشد. ويقوم التنظيم بذلك من خلال تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد في التنظيم، ورسم الأهداف التي توجه سلوك الفرد، وتوضيح أبعاد الطرق اللازمة للإنجاز، كمثل القواعد الرسمية، وسائل الاتصال و نقل<sup>(5)</sup> المعلومات، وجود برامج تدريبية تمكن الفرد من اختيار البدائل التي يتخذها في قراراته.
- والفرد يتخذ القرار باعتماده على نوعين من المقدمات، النوع الأول وهي مقدمات واقعية وهي تعني الوسائل، أما النوع الثاني فهي مقدمات قيمية وهي ذات طابع أخلاقي وتعني الأهداف، حيث أن القرار

---

(1) المرجع نفسه، ص 310 .  
(2) محمد عاطف غيث: علم الاجتماع الصناعي (باركر - براون - تشايلد - سميث)، دار المعرفة الجامعية، إسكندرية، 1989، ص 150 .  
(3) الدكتور محمد علي محمد: المرجع المذكور سابقاً، ص (156-159).

(4) الدكتور محمد علي محمد: المرجع المذكور سابقاً، ص 178.  
(5) المرجع نفسه، ص 179 .

الرشيد هو النتيجة المستخلصة من هاتين المقدمتين، فالسلوك الرشيد يعنى به مجموعة مترابطة من<sup>(1)</sup>الوسائل والغايات).

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

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

ويعتقد سيمون أن نظرية اتخاذ القرارات يمكن أن تقضي على الفجوة في بحوث التنظيم التي اهتمت إلاً بالجانب الفني والكفاية الإنتاجية وأخرى اهتمت بالعمليات الاجتماعية والنفسية، حيث أن نظرية اتخاذ<sup>(3)</sup>القرارات تجمع بين الجانبين العقلي والإنساني في نموذج واحد).

#### هـ - سيكولوجية التنظيم:

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

ويظهر ذلك في أعمال « ألفن جولدنر » الذي يرى أن نموذج النسق الطبيعي ينظر للتنظيم على أنه طبيعي وأنه يسعى لتحقيق الأهداف وسد حاجات التنظيم وأنه يعمل على التأقلم مع التغيرات الخارجية<sup>(4)</sup>للتنظيم).

كما يرى « هومانز » أن أغلبية التنظيمات المعقدة تحوي تفاعلات معقدة من النشاطات، ويشير إلى أنه توجد علاقة متبادلة بين كل من التفاعل والعواطف والنشاطات والتي تعتبر أساس التنسيق الداخلي للتنظيم، وأنه يوجد نوعان من الأنساق الداخلية والخارجية وهما متلازمان، وأن النسق الخارجي (البيئي) له<sup>(5)</sup>دور كبير في حياة النسق الداخلي لذا وجب التكيف و الملاءمة بين النسقين).

(1) المرجع نفسه، ص 179-180 .

(2) المرجع نفسه، ص 181-182 .

(3) المرجع نفسه، ص 185 .

(4) دكتور عبد الله محمد عبد الرحمن: المرجع المذكور سابقا، ص 313.

(5) المرجع نفسه ، ص 316-317 .

ويضيف «ويسنبرج» أن أصحاب بعد التفاعل في تحليلهم للتنظيمات بالإضافة إلى النظر إلى التفاعلات الداخلية للتنظيم فهم يركزون أساساً على التنظيم و على بيئته المحيطة به وبأعضائه، حيث أن البيئة<sup>(1)</sup> المحيطة تؤثر في سلوك أفراد التنظيم.

<sup>(2)</sup> وللتنظيمات مشاكل سيكولوجية تنظيمية لا بد من الاهتمام بها ودراستها وهي كالتالي:

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

#### و- تحليلات تيار السوسيوثقنية:

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

ودراسة أجراها تريست و برونفورد من معهد تافستوك على المناجم قبل الحرب العالمية الثانية، حيث كانت ظروف العمل صعبة جداً، و كان عمال المنجم يعملون كجماعات صغيرة مستقلة، و بنية العمل تفرض عليهم أن يكونوا متعددي الخدمات، فرغم الظروف المقلقة والخطر تحت أعماق المنجم إلا أن عمال المنجم نمو تماسك كبير.

فقد درس الباحثان نتائج إدخال تقنية جديدة لاستخراج الفحم لعمال المناجم، حيث أن التغييرات التكنولوجية أدت إلى طرق جديدة للإنتاج بطريقة آلية من أجل تحقيق إنتاجية كبيرة، فجمعت الفرق الصغيرة بحيث يؤدي عمال المناجم العمل بأقل جهد وتعب وأقل صعوبة وأن لكل فريق عملية واحدة. غير أن نتائج إدخال هذه التقنية الجديدة لم تكن منتظرة من طرف الإدارة، فالإنتاجية لم ترتفع بالنسب المتوقعة بالإضافة إلى التغييب.

وتوصلا الباحثان إلى أن النتائج السيئة راجعة إلى عدم الكفاءة في العمل خاصة عند حذف تعددية المهام وكذلك فقدان التماسك الذي وجد من قبل والذي نتج عن تكون جماعات صغيرة مستقلة.

<sup>(3)</sup> فبذلك ظهرت أهمية التركيبية الاجتماعية وتقنية معاً، بعبارة سوسيوثقنية.

(1) المرجع نفسه ، ص 317 .

(2) المرجع نفسه ، ص 318 .

(3) Marie-Georges FILLEAU et Clotilde MARQUES-RIPOULL , OPCIT , P : 93-94 .

وأن على المؤسسة أن تختار تنظيم العمل الذي يجمع بين التقنية والاكتفاء في الحاجات  
(1) الاجتماعية.

وإن تحليل المتغيرات السوسيو تكنولوجية يساعد في توضيح تأثير التكنولوجيا على البناءات التنظيمية،  
حيث توجد علاقات متبادلة بين المنظمة ومحيطها الخارجي، كما أن التكنولوجيا متغيرة من أجل ملائمة  
(2) طبيعة التنظيمات المتغيرة بشكل عام.

وقد قام تمبسون بدراسات وتحليلات توصل من خلالها إلى أن التكنولوجيا عامل أساسي لفهم وتفسير  
الواقع التنظيمي، ويتضح ذلك من خلال اهتمامه بتغير العلاقة البناءات التنظيمية والإستراتيجية  
التنظيمات وارتباطها بالمتغيرات التكنولوجية والبيئة الخارجية المحيطة بالتنظيمات الصناعية، كما اهتم  
بتحليل الأنماط التنظيمية وأوضح علاقتها بالتكنولوجيا وأثر ذلك على عمليات الضبط والتنسيق واتخاذ  
القرارات، ودرس المتغيرات وعلاقتها بالتكيف و التلاؤم و الاستقرار مع البيئة الخارجية للتنظيمات، فقد  
(3) درس تمبسون التكنولوجيا بنظرة شاملة وعلاقتها المتنوعة على كل المستويات التنظيمية .

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

و من الملاحظ أن الدراسات عن التغير التكنولوجي غالبا ما تميل إلى أن تدرس الحالة، مما يصعب  
(4) تعميمها لعدم التأكد من أهميتها وقيمتها.

وأشار كل من برنس و ستوكر أن التغيرات التكنولوجية لا تؤثر فقط على أعمال الأفراد وعلى العلاقات،  
بل تتعدى إلى تأثيرها على المكافئات والمكانة لدى الأفراد والجماعات وعلى درجة سلطتهم واستقلالهم  
الذاتي داخل التنظيم.

وبالتالي فإن مقاومة التغير تنشأ في حالة تهديد مصالح الفرد والجماعة من حيث سلطته ومكانته داخل  
التنظيم.

وطريقة إدخال التغييرات هامة، حيث أنه عندما تتم إجراءات التغيير في ظروف سرية وعدم إيصال  
المعلومات إلا في وقت متأخر يؤدي ذلك إلى مقاومة هذا التغير بدرجة أكبر من أن نعلم الأفراد عنه،  
(5) كما أن مشاركة الأفراد تساعد على عدم مقاومته.

ودراسة أجريت في ورشة تصنيع الصلب جنوب ويلز أولت اهتماما للتغيرات التكنولوجية، فقد أدخلت  
عليها ثلاثة تغييرات هامة في مدة تقل عن عشرين عاما، حيث تم تحويل الإنتاج بالقطعة الصغيرة إلى

(1) Yves SIMON et Patrick JOFFRE : ENCYCLOPÉDIE DE GESTION ، ECONOMICA ، Paris ، 1997 ، P 131 .

(2) دكتور عبد الله محمد عبد الرحمن: المرجع المذكور سابقا، ص 320.

(3) المرجع نفسه ، ص (321-322) .

(4) محمد عاطف غيث: المرجع المذكور سابقا، ص 174.

(5) المرجع نفسه ، ص ( 175-176 ) .

إنتاج العملية الكاملة ويتمثل في إدخال الطواحين المستقيمة دائمة التشغيل بدلا من الطواحين التي تحرك يدويا، كما استعملوا مصانع جديدة لصهر المعادن وهذا ما يعتبر إدخال تحسين في العملية القائمة فعلا، كذلك استخدموا أفران جديدة والتي تعتبر إدخال عملية جديدة في المصنع.

فقد تمت هذه التغييرات بطريقة هادئة وباستشارة مع النقابات فكانت النتيجة أنه لم يحدث تأثير سلبي من طرف العمال، حيث كانت الإدارة مقبولة من طرف العمال، وأخذ مبدأ الأقدمية في ترقية العمال، وكانت هناك علاقة متجانسة بين الإدارة والنقابة، فتمثل النقابة العمال على أحسن وجه و بفعالية.

ورغم ذلك فالتغييرات كان لها تأثير ملحوظا على البناء الاجتماعي للمصنع، غير أنه مازال ينظر للمصنع على أنه «ورشة أسرية»، حيث أن التنظيم أصبح أكثر تخصصا وتعقيدا، وأصبحت الحاجة إلى بعض المديرين ذوي الكفاءات التقنية الفنية والتي استعان بهم من الخارج، مما أثر على المدى البعيد بصورة عكسية على فرص الترقية بالنسبة للعمال في القاعدة، فأصبح التنظيم الإداري يتحكم في الضبط والتنسيق بصورة أكثر رسمية وانتظاما فقد ازداد عدد الحرفيين (الصيانة) و كونوا في جماعات هامة غير أنهم كانوا يشعرون بالاستياء وعدم الرضا، وذلك لإحساسهم بعدم الاهتمام بقدراتهم في تشغيل الآلات ولم يهتم بهم في الأجر والمكانة، فالتغييرات كإدخال الطواحين الجديدة سببت تغييرات في المهام وأثر في العلاقات الاجتماعية لمحركيها.

فقد قلت الحاجة إلى المهارات القائمة على الخبرة والوقت، وزاد الاهتمام والحاجة إلى المهارات التي تركز<sup>(1)</sup> على المعرفة الفنية الرسمية.

فقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه يمكن تفسير مقاومة التغيير بمعرفة مصالح من يتأثرون بهذه التغييرات<sup>(2)</sup> كما يرونها وبمعرفة عوامل أخرى في الموقف.

<sup>(3)</sup> وقد أجمعت الدراسات السابقة على النقاط التالية: ( )

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

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

ثالثا: وجود علاقات لابد من فهمها من أجل دراسة التنظيمات.

كمثل العلاقة بين التكنولوجيا والبناء التنظيمي، كذلك الإشباع المهني وتحقيق الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية وأنساق المكانة والضبط.

وأمام هذا الزخم العلمي فإن الباحثة تبنت النظرية السوسيوثقافية في تحليلها للتغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية .

(1) المرجع نفسه ، ص ( 177-178 ) .

(2) المرجع نفسه ، ص 178 .

(3) دكتور عبد الله محمد عبد الرحمن: المرجع المذكور سابقا، ص 323 .

والسبب العلمي لتبني هذه النظرية هو أنها تعتبر التنظيم كنسق مفتوح له علاقة متبادلة مع المحيط الخارجي، كما أن أصحاب هذه النظرية درسوا المتغيرات التي لها علاقة بالتكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة وأولوها اهتماما، وأن هذه النظرية تجمع بين التقنية والجوانب الاجتماعية في التنظيم و لا تهمل أحدهما، ويتضح ذلك من خلال الدراسة التي أجراها تريست و برونفورد من معهد تافستوك على المناجم والذي توصل إلى أهمية التماسك الاجتماعي والاستقلالية في العمل في تحقيق أهداف التنظيم، ويعني ذلك أهمية أن تختار المؤسسة تنظيم العمل الذي يجمع بين التقنية والاكتفاء في الحاجات الاجتماعية. بالإضافة إلى أن النظرية السوسيوثقنية تطرقت إلى موضوع مقاومة التغيير والذي أرجعته إلى أسباب تهديد مصالح الفرد والجماعة من حيث المكانة و السلطة داخل التنظيم وكذلك إلى عدم إعلام الأفراد عن إجراء التغيير إلا في وقت متأخر، حيث أن هذه الجوانب المذكورة تطرقت إليها الباحثة من خلال الدراسة الحالية.

### **3- نظريات الولاء التنظيمي:**

ويمكن القول أيضا أن نظريات الولاء التنظيمي هي الأخرى متعددة ومتنوعة الأفكار، وهي تتمثل في ما يلي:

#### **أ- النظريات التي اهتمت بالبحث في موضوع الولاء التنظيمي:<sup>(1)</sup>**

بداية دراسة موضوع الولاء التنظيمي ل إميل دوركايم في كتابه «تقسيم العمل الاجتماعي»، فهو يعتبر المنظمة أسرة ويفترض أن يعمّ الوئام والولاء بين أفرادها، كما أنه يرى أن العلاقة داخل المنظمات ممكن

(1) د . عبد الرحمن أحمد محمد هيجان : المرجع المذكور سابقا، ص (30-43).

أن يكون فيها خلاف نظرا لطبيعة العلاقة بين المديرين والموظفين، وفي اعتقاده أنه بالإمكان التحكم فيه عن طريق القواعد والإجراءات الموجودة في المنظمة، والتي تيسر عملية الانسجام والتجانس بين أفراد المنظمة.

ويأتي بعد دوركاييم النظريات البيروقراطية التي ترى أنه يوجد حدوث ظاهرة الاغتراب الوظيفي ومقاومة أي تغيير، ويطلق غالبا على هذه النظريات نظرية الاغتراب البيروقراطي.

وماكس فيبر اعتبر أن ظهور المنظمات البيروقراطية يعني التحكم ومركزيته في أيدي صفة داخل المنظمات، فالبيروقراطية في اعتقاده تفرض سلطتها على الموظفين من خلال الأنظمة الشرعية والإجراءات والاستخدام العقلي للسلطة والمكافأة المحدودة.

ويوجد نظرية أخرى تأتي في مقابل النظرية البيروقراطية، وهي «نموذج المنظمات الخيرية» التي ترى أن اللامركزية في السلطة تخلق ولاء واجتذاب الموظف لمنظماتهم وأعمالهم، فهذا النموذج يولي اهتماما ببرامج الترفيه والخدمات للموظف في منظماتهم، و رغم أن هذه النظرية حاولت تفسير وتأكيد العلاقة بين الموظف ومنظمتها، إلا أن المنتقدون يرون أن نظرية المنظمات الخيرية هو نموذج بيروقراطي حاد، يتبع المركزية والصيغ الرسمية في التعامل مع الأفراد في كل المستويات، مما يخلق ضياع هوية الأفراد موظفين ومديرين ويجذبهم ويسحبهم إلى التوحد مع الأقسام أو جماعات العمل الصغيرة وينتمون لها، وليس الولاء للمنظمة كاملة.

وقد قام ماوداي و يوترر و ستيرز بتفسير موضوع الولاء التنظيمي بالنظر إلى ثلاثة مداخل أساسية وهي: المدخل الأول: بزعامة اتريويني:

اهتم بدراسة موضوع الولاء التنظيمي أو الالتزام، وقد يأخذ ثلاث أشكال أو أنواع وهي: النوع الأول: الاندماج المعنوي: وهو الاندماج الفعلي بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، وهو يصدر عن قناعة لدى الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة، وفي هذا النوع يرى الفرد أن المنظمة تقوم بعمل اجتماعي فمن واجبه مساندة المنظمة في تحقيق أهدافها.

النوع الثاني: الاندماج المبني على حساب المزايا المتبادلة بين الفرد والمنظمة. النوع الثالث: الاندماج الاغترابي: ويعني الشعور بالاغتراب، وهو يمثل علاقة سلبية بين الموظف ومنظمتها، فاندماج الفرد مع المنظمة خارج عن إرادته في الغالب وذلك راجع لطبيعة القيود التي تضعها المنظمة على الفرد.

المدخل الثاني في البحث ودراسة موضوع الولاء التنظيمي يترأسه كانتير، فهي ترى أنه يوجد ثلاثة أنواع للولاء ناشئة عن متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها، وتتمثل هذه الأنواع الثلاثة في:

النوع الأول: الولاء المستديم: يعني تضحية الأفراد بجهودهم وطاقاتهم الكثيرة مقابل بقاء المنظمات التي يعملون فيها، ففي هذه الحالة يعتبر الأفراد أنفسهم جزءاً من المنظمة التي يعملون فيها ولديهم صعوبة في تركها.

النوع الثاني: الولاء التلاحمي: فهو يمثل العلاقة النفسية الاجتماعية بين الفرد ومنظّمته والتي تنميها المنظمة من خلال الاعتراف بجهود الأفراد اللذين يعملون بداخلها وتسهيل الخدمات لهم كمثّل السكن والمواصلات...، فهذه الطرق والوسائل تزيد التلاحم بين الفرد والمنظمة.

النوع الثالث: الولاء الرقابي: فهو ينشأ لدى اعتقاد الفرد بأن المعايير والقيم الموجودة داخل المنظمة تعتبر دليلاً لتوجيه سلوك الأفراد.

ويختلف كل من كانتر و اتزيوني في الرأي من حيث أن كانتر ترى أن الأنواع الثلاثة للولاء مترابطة، فهي قد توجد جميعها في منظمة واحدة وفي وقت واحد، أما اتزيوني يعتقد أن أنواع الولاء توجد منفصلة عن بعضها وتكون في منظمات مختلفة.

وينظر ستاو إلى الولاء باعتباره الولاء الموقفي أو الإتجاهي، وكذلك جاء في أعمال باكانان و ستيرز وماوداي وزملائه، فيرى المنظرون أن هذا النوع من الولاء يضم العوامل التنظيمية والشخصية، كالسمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، فدرجة الولاء الناتجة عن تلك الخصائص تحد من سلوكيات الأفراد من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود في العمل والمساندة التي يمدّها الفرد للمنظمة في مقابل الولاء الموقفي، وهو يمثل رأي علماء السلوك التنظيمي، ويوجد الولاء السلوكي وهو يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، فهذا النوع من الولاء ناتج لدراسات بيكر و كيسلر، و سالانيك و ستاو.

فترتكز فكرة الولاء السلوكي على العمليات التي عن طريقها يقوم السلوك الفردي وبالخصوص الخبرات السابقة على تنمية علاقة الفرد مع منظّمته، فقد وصف بيكر هذه الخبرات أو السلوك وأطلق عليها إسم «نظرية الأخذ و العطاء»، فيرى بيكر أن الأفراد يصبحون مقيدين بسلوك وتصرف داخل منظمتهم، ذلك لأنهم خيروا سابقاً عن بعض المزايا والمكافآت التي نتج عنها هذا السلوك،

كما أن سالانيك 1977 و صف العمليات التي تؤدي إلى زيادة علاقة الولاء لدى الفرد بمنظّمته، بقوله إن الفرد يصبح مرتبطاً بالمنظمة نتيجة للتصرفات المتراكمة التي يقوم بها، والتي تعبر عن معتقداته اتجاه منظّمته بحيث يصبح هذا السلوك ملزماً للفرد فيما بعد.

و ستيرز 1977 يدعم الإتجاه القائل أن الولاء التنظيمي يدرس من خلال ثلاثة متغيرات، وهي الخصائص الشخصية، أو الخصائص التي لها علاقة بالعمل، أو الدور الوظيفي، والخصائص التي تخص خبرات العمل.

ويعتقد كل من أنجل و بيرري أن النماذج التي تبحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين أساسيين هما:

نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي ونموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي، فالنموذج الأول أي الفرد كأساس الولاء التنظيمي يقابله نموذج الولاء السلوكي ل ستاو 1977 و سالانك 1977، فيرى هذا النموذج أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يتحدد من خلال الخصائص الشخصية للأفراد داخل المنظمة بالإضافة إلى ما يؤديه من ممارسات داخل المنظمة.

والنموذج الثاني الذي يفسر ظاهرة الولاء التنظيمي عند أنجل، فهو يرى أن المنظمة هي أساس الولاء التنظيمي بدلا من الخصائص الفردية، وهو ما يقابل نموذج الولاء الموقفي عند ستاو 1977 وسالانك 1977، فيرى هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تجري داخل المنظمة، حيث يحدث تفاعل بينها وبين الفرد داخلها، ففي هذه الحالة فإن الفرد لديه حاجات وأهداف أحضرها معه عند دخوله للمنظمة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف فهو يبذل طاقاته ومهاراته مقابل أن تلبى له المنظمة حاجاته وأهدافه، ففي هذه الحالة العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأساس هذا التبادل هو العقد النفسي، والذي تكلمت عنه كوتر 1973 فهي ترى أن العقد هو مجموعة من الالتزامات والتعهدات قد تكون محددة أو غير محددة للطرفين الفرد والمنظمة، فالمنظمة التي تلتزم بتلبية احتياجات الفرد تؤدي بالفرد إلى اعتبار قيم المنظمة قيمه، وبذلك تخلق ولاء متبادل بين الفرد وبين المنظمة التي يعمل فيها.

وتواصل الاهتمام بموضوع الولاء بعد انجل و بييري 1983 من طرف أصحاب النظرية الثقافية، وحسب وجهة نظر نموذج الثقافة التنظيمية فإن الولاء يحتوي قبول الفرد لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وأن يعتبرها قيمه وأهدافه الشخصية أي يتوحد فيها مع المنظمة، ويرى أصحاب هذه المدرسة أن الولاء التنظيمي يعتبر كأسلوب قوي من أجل ضبط الموظفين الذي يعتبر من أكبر مشاكل إدارة التنظيم. ونموذج الثقافة التنظيمية في تفسيره لظاهرة الولاء التنظيمي ركز على النتائج المترتبة عن الولاء ولم يوضح الأسباب التي تؤدي إلى هذا الولاء، وبالتالي فهذا هو جانب التصور لهذا النموذج كغيره من النماذج عالج جانبا واحدا من جوانب ظاهرة الولاء التنظيمي كمثلته من النماذج والنظريات السابقة.

### **ب- نظريات التحفيز:**

وكما أن نظريات التحفيز ساهمت في تفسير الولاء التنظيمي، فهي تفسر دوافع الفرد إلى العمل، وما الذي يحفزه لأداء مهامه وواجبات عمله في جميع المجالات، ومن أهم النظريات: نظرية الاحتياجات الإنسانية، نظرية دوافع الإنجاز، نظرية العوامل الثنائية، نظرية التوازن.

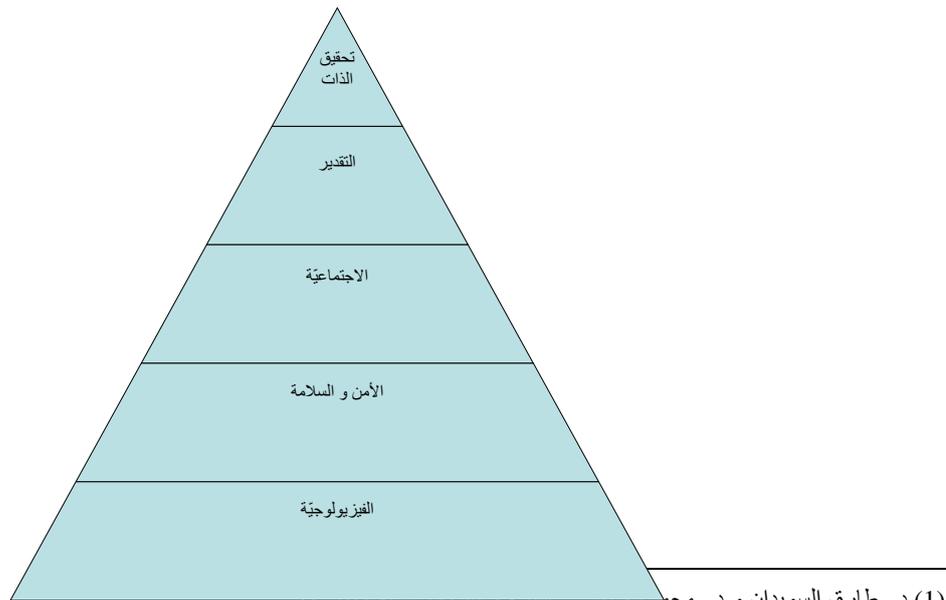
### **- نظرية الاحتياجات الإنسانية:**

ترى هذه النظرية أن السلوك يتحرك بسبب حاجات غير مشبعة، وعندما تشبع البعض منها يندفع الفرد إلى إشباع حاجات أخرى أعلى منها، وأن الإنسان لديه حاجات تحدث في تسلسل معروف، ويرى ماسلو أن الحاجات هي على التسلسل التالي:

الحاجات الفيزيولوجية، وحاجات الأمن والسلامة، والحاجات الاجتماعية، وحاجات التقدير، وحاجات تقدير الذات.<sup>(1)</sup>

ويرى ماسلوا أنه عند إشباع الحاجات الأساسية للإنسان يتجه مصدر الدافع والحافز لإشباع حاجات الأمن والسلامة والتي وضعها ما سلوا في المستوى الثاني من حيث حماية الإنسان لنفسه وجسده وأهله، إلا أن هذه الحاجة مشبعة إلى درجة ما، و هي أساس الحاجات الأساسية ولا تعتبر مصدرا أساسيا للدافع، حيث أنها أصبحت مشبعة اجتماعيا عند العاملين وعند الأفراد الآخرين من المجتمع.<sup>(2)</sup>

وبعد أن تشبع الحاجة إلى الأمن والسلامة، تصبح ضرورة إشباع حاجات الانتماء الاجتماعي، وذلك مثلما يقال أن «الإنسان كائن اجتماعي»، وأما المستوى الرابع فهو حاجة التقدير (الأنا)، وهي حاجة الفرد أن يكون متميزا عن الآخرين وعلى أن يشعر بأهميته وهويته الخاصة، وفي هذا المستوى يوجد أكبر دافع رغم أنه أقل إشباعا عن غيره، وآخر الهرم هي حاجة تحقيق الذات وهي رغبة الفرد في تحقيق ذاته والوصول إلى أهدافه في الحياة وهي تختلف من شخص لآخر، وذلك لأنها حاجة شخصية.<sup>(3)</sup>



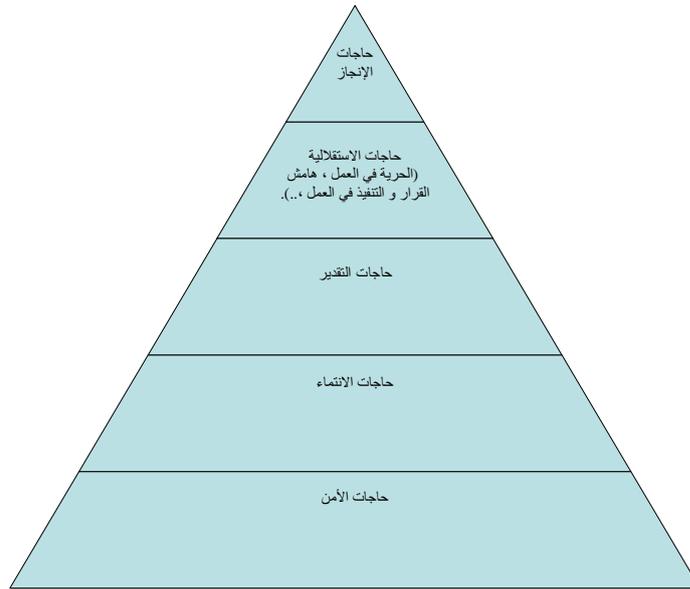
(1) د . طارق السويدان و د . محمد الصوي . المرجع السابق، ص 31 .

(2) المرجع نفسه ، ص 32 .

(3) المرجع نفسه ، ص 32-33 .

## هرم الاحتياجات الإنسانية ماسلو (1)

- وقد أضاف بورتر في مجال العمل حاجة أطلق عليها تسمية حاجة الاستقلالية في العمل، وهي تخص العاملين بصفة عامة، وفئات الأطر بصفة خاصة، واعتبر بورتر الحاجات العضوية ضرورية لكافة الناس ولا داعي لوضعها في هرم الحاجات.



هرم الحاجات وفق بورتر (2)

### - نظرية دوافع الإنجاز:

يرى ماكلند وهو صاحب نظرية دوافع الإنجاز 1984 على أن ما يحفز السلوك الإنساني ويحركه هو الحاجات الرئيسية الثلاثة وهي: (3)

الرغبة في الإنجاز: وهي رغبة الفرد في تحقيق الأهداف التي تتحدّى قدراته.

الرغبة في الانتماء: وهي الحاجة إلى تكوين علاقات شخصية وإنسانية مع الأفراد الآخرين.

الرغبة في القوة والنفوذ: وهي حاجة التحكم والسيطرة في سلوك الأفراد الآخرين.

ويشير ماكلند على أن هذه الحاجات تحدث في تماسك تام دون تسلسل، وهي موجودة في الإنسان بدرجات متفاوتة.

(1) المرجع نفسه ، ص 32 .

(2) الدكتور محمد مرعي مرعي: دليل التحفيز في المؤسسات و الإدارات، دليل التطوير الإداري 4 ، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000، ص 20.

(3) د . طارق السويدان و د . محمد العدلوني: المرجع المذكور سابقاً، ص 37.

### - نظرية العوامل الثنائية :

وصاحبها فريدريك هزبرج 1980، وقد بحث في مجال مشكلات الدافعية والتحفيز، واقترح حولا ترتكز أساسا على (الإثراء الوظيفي) والتي نالت نجاحا كبيرا عند تطبيقها في الكثير من المؤسسات. (1)

والإثراء الوظيفي هو زيادة المسؤوليات والصلاحيات وهو المصدر الرئيسي للدافعية حسب نظرية (هزبرج).

والملاحظ أنه يوجد علاقة كبيرة بين نظرية هزبرج وهرم ماسلو للحاجات، حيث أن حسب رأي هزبرج فإن ما يجعل الدوافع تؤدي عملها كاملا هو أنها تلبي الحاجات العليا في هرم ماسلو غير المشبعة. (2)

جدول الدافع و العوامل الصحيّة عند هزبرج (3)

الدوافع	العوامل الصحيّة
الإنجاز	سياسات الشركة
التقدير	الإشراف الفنيّ
التقدم	العلاقات الشخصية
العمل نفسه	الراتب
النمو	الحياة الشخصية
المسؤوليّة	ضمان الوظيفة
	ظروف العمل
	الفوائد و الامتيازات و المراكز

(1) المرجع نفسه، ص 42.

(2) المرجع نفسه، ص 45.

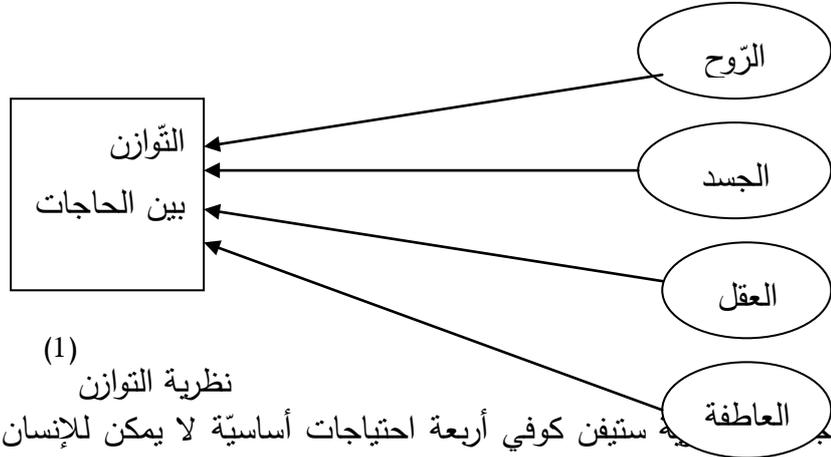
(3) المرجع نفسه، ص 45.

بعض من محاذير النظرية :

ترتكز نظرية الدوافع والعوامل الصحيّة على مواقف معيّنة، حيث لا يمكن تطبيقها على جميع الموظفين أو العمّال، فتحليل هزبرج تم على أساس بيانات من أفراد علميين وأصحاب حرف وعلى عمال من أصناف أخرى.

ويفضل هزبرج استعمال الصيغة الأساسية للدوافع والعوامل الصحيّة كمجال عمل عام للدوافع ولا بد من تذكر أنه يوجد فروق فردية يمكنها التأثير في الدافع أو البيئة الصحيّة لجميع الموظفين، ولذلك فيجب الحذر والاحتياط من استعمال الإثراء الوظيفي كحل للمشاكل.

### - نظرية التوازن :



(1) نظرية التوازن

وقد صاغ ستيفن كوفي أربعة احتياجات أساسية لا يمكن للإنسان الاستغناء عنها ليعيش حياة متوازنة، وهي: (2)

الاحتياجات المادية (وتتمثل في الحاجات الفيزيولوجية من أجل الوجود والبقاء والحياة)،  
والاحتياجات الروحية (وهي تحوي الحاجات المعنوية المتعلقة بالإيمان والأخلاق والعبادات والقيم)،  
والاحتياجات الاجتماعية: (وهي تتمثل في الحاجات النفسية والعاطفية المتعلقة بالانتماء والولاء والحب،  
والعلاقات الإنسانية)، والاحتياجات العقلية (وهي تحوي الحاجات الفكرية التي لها علاقة بالعلم والثقافة  
والمعرفة والمهارات).

وبصر كوفي على ضرورة التوازن في تلبية هذه الاحتياجات الأربعة (الإنسان المتوازن)، ويستعين الباحث كوفي في نظريته بمعرفته أن الإنسان كائن يتألف من عقل وروح وجسم ونفس، فالعقل هو ركيزة و أساس التفكير، والروح هي لب الانفعال، والجسم هو الذي يقوم بالحركة، أما النفس فهي الموجّه، وأساس إشباع هذه الحاجات هو «التوازن» و«التفاعل». (3)

(1) المرجع نفسه، ص 49 .

(2) المرجع نفسه، ص 49 .

(3) المرجع نفسه، ص 50 .

وكيفية إشباع الحاجات الأربع هامة بنفس درجة أهمية الحاجات نفسها، ويرى كوفي أن تلبية الحاجات الأربع يتعلّق باتجاه وقيم وأخلاق الإنسان ومبادئه ورسالته في الحياة.<sup>(1)</sup> ويوجد أربع قدرات وهي:<sup>(2)</sup>

إدراك الذات (أي قوّة الشخصية)

أما الثانية فهي قوّة الضمير الحي (قوة الإيمان)

القوّة الثالثة: الإرادة المستقلة (أو قوّة الاستجابة)

أما القوّة الرابعة فهي: الخيال المبدع (أو قوّة العقل): وهي القدرة على التنبؤ، بالإضافة إلى قدرة الفرد على تطبيق المبادئ بفعالية حسب مواقف جديدة.

وإن التحفيز الصحيح يكون من خلال التوازن بين الحاجات والقدرات، ويؤكد كوفي في نظريته على أن التوازن المطلوب بالإضافة إلى كونه ضروري بين الحاجات الأربعة فيما بينها (المادية، والروحية، والعلمية، والاجتماعية)، فلا بد أن يكون التوازن كذلك بين هذه الحاجات الضرورية من جهة وبين القوى والقدرات الذاتية الأربعة للفرد (قوّة الشخصية، وقوّة الإرادة، وقوّة الإيمان، وقوّة العقل) من جهة أخرى، فعلى أي مؤسسة سواء كانت خاصة أو عامّة أن تهتم بتحقيق التوازن المطلوب لكي تحقّق الدافعية والتحفيز وبالتالي تحقيق أعلى درجة من الأداء والإنتاجية وبالتالي تحقيق أعلى مستوى من الولاء والانتماء للمؤسسة.<sup>(3)</sup>

وبعد قراءة متمعنة لمختلف نظريات الولاء التنظيمي، فإن الباحثة تعتقد أن نظرية بورتر هي الأقرب لتفسير الواقع الجزائري، وتتلخص أفكار هذه النظرية في: ضرورة إشباع حاجات الفرد على التسلسل التالي:

- حاجات الأمن.
- حاجات الانتماء.
- حاجات التقدير.
- حاجات الاستقلالية (الحرية في العمل، هامش القرار والتنفيذ في العمل،..).
- حاجات الإنجاز.

والسبب العلمي لتبني هذه النظرية هو أن من خلال الدراسة التي أجريناها على مؤسسة سونلغاز اتضح لنا أن تحقيق الولاء التنظيمي لدى الأفراد يكمن في ضرورة توفير حاجات الفرد إلى الأمن، وحاجات الانتماء والتي تظهر من خلال حاجة الأفراد إلى التماسك الاجتماعي، وكذلك حاجات التقدير وهو يتمثل

(1) المرجع نفسه ، ص 51 .

(2) المرجع نفسه ، ص 51 - 52 .

(3) المرجع نفسه ، ص 53 .

في احترام القيادة للأفراد، وحاجات الاستقلالية في العمل وتتمثل في حاجة الفرد لأن تكون له حرية في العمل من حيث اتخاذ القرار وكذلك التنفيذ، وحاجات الإنجاز وتتمثل في تحقيق الهدف والمكانة في العمل.

## الفصل الثالث

### الفصل الثالث: التغييرات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

أولاً: التغييرات التنظيمية التي مرّت بها الجزائر:

- 1- التسيير الذاتي
- 2- المؤسسة العامة (المشروع العام)
- 3- التسيير الاشتراكي
- 4- المؤسسة العمومية الاقتصادية
- الإصلاح الاقتصادي الجديد (استقلالية المؤسسات)
- 5- الخوصصة في المؤسسة الجزائرية

ثانياً: بعض الأبعاد النفسية للتغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية :

المشاكل السيكولوجية

### أولاً: التغييرات التنظيمية التي مرّت بها الجزائر:

مرّ تنظيم المؤسسات العامة الاقتصادية في الجزائر بالمراحل التالية :

1- مرحلة التسيير الذاتي: جاء هذا التنظيم بعد الاستقلال مباشرة واستمر إلى سنة 1965، حيث كانت المؤسسة آنذاك « مسيرة ذاتيا ».

2- مرحلة التسيير البيروقراطي: وما يميزه هو نقص كبير للمشاركة العمالية، وكانت المؤسسة تسمى « المؤسسة أو المشروع العام ».

3- مرحلة التسيير الاشتراكي:

هذه المرحلة بدأت من سنة 1971، وكانت فيها محاولة لبعث الديمقراطية في مجال العمل، حيث كانت تسمى المؤسسة آنذاك ب « المؤسسة الاشتراكية ».

4- مرحلة استقلالية المؤسسات بدأت من سنة 1988، وتسمى المؤسسة في هذه المرحلة ب«المؤسسة العمومية الاقتصادية».(1)

---

(1) الدكتور محمد الصّغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، المرجع المذكور سابقا، ص5.

## 1- التسيير الذاتي:

خلف الرحيل الجماعي للأوروبيين من الجزائر أزمة حادة من حيث صعوبة:  
- عدم وجود من يتولى المؤسسات الزراعية والصناعية والخدمية .  
- وجود جهاز إداري يكاد يخلو من الإطارات ومن الأفراد القادرين على إدارة المؤسسات، وذلك راجع لحدثة الاستقلال.

ونظرا لتلك الظروف المذكورة سابقا، ومن أجل حماية البلاد، اضطر العمال وبصفة تلقائية من إدارة تلك المؤسسات دون أن يكون لهم اختيار آخر.

فهذا ما يسمى « التسيير الذاتي » كتجربة جزائرية لم تكن لها معالم سابقة أو تطبيقا لإيديولوجية واضحة، فهي أمر واقعي من بين أسبابها ظاهرة الأملاك الشاغرة.<sup>(1)</sup>

وحفاظا على الاقتصاد الوطني منع انتقال أموال الأوروبيين و مؤسساتهم إلى ملكية الأفراد.  
وقد حددت شروط الشغور ب:

1- من حيث المالك: تعتبر الأملاك والأموال شاغرة عن طريق المعاينة التي أجريت بتاريخ 22 مارس 1963 والتي تم إحصاؤها، مما يدل على أن المالك في حالة ترك وتخلي بسبب ذهابه من الجزائر.

2- من حيث الاستغلال: حيث يعتبر الملك والمال شاغرا بالرغم من حضور المالك، وذلك بالنظر إلى استغلاله واستثماره كالتالي:

أولاً: التوقف الكلي عن الاستغلال و وقف نشاط الأملاك.

ثانياً: عدم الاستغلال الكافي للأملاك بمختلف أشكاله (استغلال جزئي، تقليص عدد المستخدمين.. الخ).<sup>(2)</sup>

وقد أظهرت النصوص القانونية وجود انتقال حق الملكية إلى المجموعة الوطنية الممثلة في الدولة الجزائرية.

ومن خلال مراسيم مارس المعروفة فإن نظام الاستغلال الحر ذو الطابع الرأسمالي استبعد من القطاع الاقتصادي الجزائري، بحيث أصبحت المؤسسات المسيرة ذاتيا واجهة للاختيار الاشتراكي «بمعنى أصبحت الاشتراكية تعني التسيير الذاتي».

وجاء في المادة 1 الفقرة 2 من المرسوم رقم 63-95 المتعلق بتنظيم و تسيير المؤسسة المسيرة ذاتيا أنه يمكن لرئيس الحكومة اتخاذ قرار دمج وإلحاق بعض المؤسسات المستغلة ذات الأهمية الوطنية بالقطاع العمومي والتي يتم تسييرها من طرف هيئات عمومية أو نصف عمومية أو شركات وطنية.

(1) محمد الصغير بعلي: المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، المرجع المذكور سابقا، ص 8.

(2) المرجع نفسه، ص 9 .

وبالتالي فأسلوب التسيير الذاتي آنذاك لم يكن الأسلوب الاشتراكي الوحيد لتسيير المؤسسات، و ذلك ما نتج عنه بداية تناقضات وعراقيل تقف في وجه توسع وانتشار هذا الأسلوب.(1)

وتعتمد المؤسسة المسيرة ذاتيا على الهيئات التالية:(2)

- الجمعية العامة للعمال
- مجلس العمال
- لجنة التسيير
- المدير

أ-الجمعية العامة للعمال: شروط العضوية فيها هو اكتساب صفة العامل في المؤسسة المسيرة ذاتيا، إذ يشترط:

- الجنسية الجزائرية
- السن 18 سنة
- أن تكون له الحقوق المدنية
- أن يكون لديه مؤهلات
- أن يكون يعمل بشكل دائم
- أن يكون لم ينقطع عن العمل لمدة تزيد عن 6 أشهر.

ب-مجلس العمال: تقوم الجمعية العامة للعمال بانتخاب مجلس العمال الذي يتشكل من 10 إلى 100 فرد، هذا المجلس يؤدي مهامه لمدة 3 سنوات، ويجدد انتخاب ثلثهم كل سنة، و يشترط أن يكون ثلثهم يعمل في الإنتاج، وذلك تقاديا لهيمنة الأطارات الإدارية التقنية في المديرية و منعها من الإقلال من السلطة العمالية.

ومجلس العمال لديه الصلاحيات التالية:

- يقوم بانتخاب لجنة التسيير
- التقرير في الشؤون الداخلية للمؤسسة وعلاقاتها الخارجية كمثل إقرار النظام الداخلي لبيع وشراء عتاد التجهيز، توظيف وإيقاف العمال، القروض.
- يقوم بمراقبة لجنة التسيير خاصة مراجعة حسابات نهاية السنة قبل أن تعرض على الجمعية العامة.

ج-لجنة التسيير: ينتخب مجلس العمال من بين أعضائه لجنة التسيير المتكونة من 3 إلى 11 فرد حسب أهمية المؤسسة، ويتم التجديد السنوي لثلثهم، ويشترط أن يكون ثلثهم يباشرون العمل في الإنتاج. ولجنة التسيير تقوم بتسيير المؤسسة عن طريق أداء المهام التالية:

---

(1) المرجع نفسه، ص 10 .  
(2) المرجع نفسه ، ص (11 - 13) .

- انتخاب رئيس لها
- وضع وضبط قواعد و إجراءات العمل داخل المؤسسة
- توزيع المهام، تشغيل العمال الموسمييين...
- التقرير في الأمور التي تتعلق بالمؤسسة من الناحية الاقتصادية
- وضع مخططا للتنمية من حيث الإنتاج، الحساب النهائي، الشراء القرض، توزيع المنتجات والخدمات... الخ .
- د-المديرية: يوجد ازدواجية في التسيير الذاتي من حيث وظيفة القيادة الإدارية، وهي: رئيس لجنة التسيير والمدير .

## 2- المؤسسة العامة (المشروع العام) :

إن إعادة التنظيم الاقتصادي الوطني فرض وجوب هيمنة الدولة على القطاع العام، وبعد أن كان التسيير الذاتي هو النظام السائد في المؤسسات ففي نظام المؤسسة العامة يوجد استمرار في إضفاء الطابع الاشتراكي على الاقتصاد الجزائري، مع تطبيق القوانين المعتادة على المؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي أو التجاري، وهي ممثلة في شكلين:

- المؤسسة العامة الصناعية التجارية.
- الشركة الوطنية.

أ- المؤسسة العامة ذات الطابع الصناعي-التجاري:

وهي الأكثر شيوعا حيث تتدخل الدولة في المجال الاقتصادي وعلى مختلف الأنظمة فقد ورثت هذا الشكل من التنظيم على النظام الفرنسي الاستعماري، ويعتمد هذا الشكل من المشروع العام على جهازين هامين، وهما مجلس الإدارة والمدير، فالأولى تقوم بالمداولة والثانية تقوم بالتنفيذ.

ب- الشركة الوطنية:

إن التشريعات المختلفة تبنت هذا الشكل من الشركات إيمانا منها بصلاحيات الأساليب الرأسمالية في إدارة المشاريع التجارية، ولأن هذا الشكل يسمح بتطبيق القانون التجاري والعادات والأعراف التجارية وإمكانية التخلي عن القانون الإداري بما يحويه من مظاهر للسلطة العامة.

وقد احتلت الشركات الوطنية الجزائرية مكانة كبيرة في الاقتصاد الوطني نظرا لاعتبارها الطريقة المناسبة لتدخل الدولة وتأمين المشاريع والأنشطة، وخاصة في الفترة ما بعد انهيار أسلوب التسيير الذاتي في القطاع الصناعي-التجاري، ولا تختلف الشركة الوطنية من حيث تنظيمها وتركيبها عن المؤسسات ذات الطابع الصناعي التجاري، بحيث يقوم نظامها على جهازين المداولة والتنفيذ. (1)

(1) المرجع نفسه، ص (16-20).

### 3- التسيير الاشتراكي:

في الواقع أن تنظيم مؤسسات القطاع العام على الشكل السابق نتج عنها علاقات إنتاجية غير منسجمة ومتناقضة أحيانا مع ما جاء في المواثيق الأساسية للجزائر عبر مختلف المراحل التي تؤكد على ضرورة تحقيق «الثورة الديمقراطية» .

ولذلك وجدت محاولات لوضع نظام «قانون أساسي و إداري» يحكم المؤسسات العامة المختلفة، خاصة الاقتصادية منها التي بدأت تظهر سنة 1965.

وقد تولى المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي C.N.E.S مناقشة موضوع تنظيم المؤسسات العامة، والذي توصل إلى وضع ميثاق للمؤسسة العامة في شكل تقرير كوثيقة لبداية عمل لجنة القانون الأساسي النموذجي، والتي قدمت له مشروع أمر له قيمة فقهية مذهبية و له قوة تأثير على مضمون المشروع في المرحلة اللاحقة، ثم درس المشروع من طرف مجلس الوزراء (فيفري 1970) حيث بدا غير ملائم ولا يتماشى مع المنطلقات الإيديولوجية للجزائر، وذلك لأن تنظيم المؤسسات الاقتصادية يجب أن يقوم أساسا على الديمقراطية، وبهذا فقد اتخذ الأمر بعدا سياسيا بعدما كانت الإشكالية حول جوانب فنية و تقنية تسعى إلى البحث عن مدى ملائمة الأشكال القانونية السائدة في تنظيم مؤسسات القطاع العام.

ومن أجل وضع قانون أساسي للمؤسسات العامة شكّل مجلس الوزراء لجنة وطنية للإصلاح تضمنت أهم السلطات والجهات المعنية بالتنظيم الجديد، حيث شرعت اللجنة في دراسة وتحليل مختلف المشاريع السابقة وتوصلت في أكتوبر 1970 إلى إعطاء «مشروع تمهيدي للتنظيم الاشتراكي للمؤسسات»، وقامت لجنة مشتركة بمناقشة وإثراء هذا المشروع، بعدها وأخيرا عرض على السلطات العليا في الدولة (مجلس الثورة، الحكومة) حتى انتهت العملية بصدور ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، مما وضع حدًا للاختلاف المصطنع بين أشكال تنظيم القطاع العام، وليتعدى مرحلة غلب فيها عدم انسجام واضح بين اختيارات البلاد والنصوص القانونية القائمة. (1)

إن التنظيم الاشتراكي للمؤسسات ليس مجرد إصلاح بل هو مرحلة جديدة للثورة الاقتصادية والاجتماعية، فالتغيرات التي مست المجال الاقتصادي الجزائري منذ الاستقلال حتى صدور التشريعات التي تخص التنظيم الاشتراكي للمؤسسات تتطلب إقامة علاقات إنتاج جديدة تتوافق مع المرحلة الحالية من تطور المجتمع الجزائري، حيث أن المؤسسات تعكس واقع المجتمع في مرحلة محدّدة. (2)

الأسباب التي أدت إلى التنظيم من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام إلى شكل المؤسسة الاشتراكية هي :

(1) المرجع نفسه ، ص (23 - 25) .

(2) المرجع نفسه، ص 25 .

1- ضرورة إنشاء دولة تقوم على مؤسسات ديمقراطية وعصرية قادرة على إجراء عمليات التنمية الشاملة لتطبيق المخطط الوطني وتنفيذ أسلوب التخطيط في التنظيم والنشاط الاقتصادي وفق المخطط الثلاثي (67-69) والمخطط الرباعي الأول (70-73).

2- يعتبر نظام التسيير الذاتي للمؤسسات دافعا لضرورة إيجاد نظام يدعم المشاركة العمالية في التسيير، بحيث أن التنمية تتطلب تغيير في علاقات الإنتاج داخل المؤسسات والشركات الوطنية حتى ولو على طريقة مرحلية.

3- السعي إلى توحيد أشكال المشروعات العامة من أجل التقليل من العراقيل والنتائج السلبية التي كان سببها تعدد الأشكال القانونية لإدارة النشاط الاقتصادي في دولة واحدة لها طابع اشتراكي.

4- الانتقال إلى نظام المؤسسة الاشتراكية يتلاءم مع مبادئ السلطة واللامركزية والديمقراطية التي تشجع إشراك الشعب في التسيير.

وهذه المبادئ بدأت تظهر في الواقع من خلال هيئات التسيير الذاتي، والمجالس الشعبية المحلية المنتخبة وتعاونيات الثورة الزراعية.

وباختصار فإن المشاركة العمالية في الجزائر ناتجة عن خيار اشتراكي.<sup>(1)</sup>

ويرتكز نظام التسيير الاشتراكي على المشاركة العمالية في التسيير وفي إدارة المؤسسات، وذلك من خلال انتخاب مجلس العمال وعلى عكس التسيير الذاتي، حيث أن التسيير الاشتراكي يولي أهمية للجهاز التنفيذي والذي يتمثل في مجلس المديرية، وبالتالي فالتنظيم الاشتراكي للمؤسسات حاول إعطاء توازن بين المجلسين فاتحا المجال لممثلي العمال بدون أن يقلل من أهمية الجهاز البيروقراطي. والنظام الاشتراكي قائم على جهازين هامين هما:

- مجلس العمال

-مجلس المديرية.<sup>(2)</sup>

وقد أثبتت تجربة التنظيم الاشتراكي في المؤسسات سيادة وهيمنة الشكل البيروقراطي على مضمون التنظيم الاشتراكي.<sup>(3)</sup>

#### **4- المؤسسة العمومية الاقتصادية :**

لتحديد مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية لجأ المشرع إلى طريقتين وهما:

الأول تعريف إيجابي يبرز فيه العناصر الذاتية التي تكون تلك المؤسسة.

أما الثاني فهي تميز بينها وبين المؤسسات والهيئات الأخرى المشابهة وهو ما يسمى التعريف السلبي.

الأول: التعريف الإيجابي:

(1) المرجع نفسه، ص (25-27) .

(2) المرجع نفسه، ص 27 .

(3) المرجع نفسه، ص 42 .

لتعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية لجأ المشرع إلى عناصر ومعايير مختلفة .

أ- من حيث المعيار الموضوعي أي الغائي:

فقد عرّفت المؤسسة العمومية الاقتصادية على أنها تشارك في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولها نشاط اقتصادي كونها منتجة للمواد والخدمات وتراكم رأس المال.

ب- من حيث المعيار الشكلي:

فقد نص القانون على أن المؤسسة العمومية الاقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية والتي يطبق عليها القانون التجاري.

الثاني: التعريف السلبي:

قد لجأ المشرع من أجل تحديد مفهوم المؤسسة العامة الاقتصادية إلى تعريف سلبي يميزها عن المؤسسات والهيئات المشابهة الأخرى التي تعمل في القطاع الإداري أو الاقتصادي.

حيث جاء في نص القانون المادة 4 من القانون 01-88 على أن المؤسسة العمومية الاقتصادية تتميز عن:

1- الهيئات العمومية كونها أشخاص معنوية تخضع للقانون العام وعليها تسيير الخدمات العمومية.

2- الجمعيات و التعاونيات والتجمعات الأخرى.<sup>(1)</sup>

وعليه يمكن القول أن المؤسسة العمومية الاقتصادية تتميز عن المؤسسة والهيكل التالية:

1- أشخاص القانون العام: والتي تتمثل أساسا في:

أ-الأشخاص المعنوية الإقليمية: والمتمثلة في الدولة،المجموعات المحلية(البلدية والولاية).

ب-الأشخاص المعنوية المصلحية: و المتمثلة في المؤسسات العامة الإدارية.

أما بالنسبة للهيئات أو المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري فهي لا تعتبر مؤسسات عمومية اقتصادية وعليه فهي لا تخضع لقوانين وأنظمة هذه الأخيرة أي المؤسسة العمومية الاقتصادية.

\* التجمعات الأخرى:

تختلف المؤسسة العمومية الاقتصادية عن التجمعات الأخرى من حيث نظامها القانوني، حيث أن الشركات المدنية والجمعيات والتعاونيات والتجمعات الأخرى تخضع للأحكام المطبقة عليها والمعمول بها.<sup>(2)</sup>

الخصائص العامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية:

الإصلاحات التي أجريت على التنظيم الاقتصادي آنذاك جعل للمؤسسة العمومية الاقتصادية خصائص تميزها عن التنظيمات الأخرى وما سبقها من أساليب وأنماط التسيير، حيث يطغى على المؤسسة

(1) المرجع نفسه، ص (43 - 48) .

(2) المرجع نفسه ، ص 48 - 49 .

العمومية الاقتصادية الطابع الاستقلالي من حيث علاقتها بمحيطها، ومن حيث نشاطها فلها طابع المتاجرة وذلك بحكم خضوعها لقواعد القانون التجاري، وبالنسبة لتسييرها وتنظيمها الداخلي فهي تقوم على الطابع الاشتراكي للتسيير مع وجوب تأقلمه مع الإصلاح الجديد ومع الصفات المذكورة سابقا للمؤسسة العمومية الاقتصادية.

وبالتالي فخصائص المؤسسة العمومية الاقتصادية يمكن ردها إلى المبادئ التالية:

- مبدأ الاستقلالية
- مبدأ المتاجرة
- مبدأ التنظيم الاشتراكي.<sup>(1)</sup>

#### الإصلاح الاقتصادي الجديد (استقلالية المؤسسات):

يوجد عدة أنواع للمؤسسات العامة و بأشكال مختلفة، مؤسسات للنقل البري والجوي والبحري، مؤسسات البريد والمواصلات، مؤسسة الكهرباء والغاز، مؤسسات الحديد والصلب... الخ، إلا أنها تشترك في عنصر واحد هام وهو إنتاج السلع والخدمات تباعها للمواطنين، وهذا ما يؤدي إلى مضاعفة المشكلة الإدارية في هذه المؤسسات، وعلى المؤسسات أن تكون فعالة وذات كفاءة وإلا خسرت في أعمالها. ومن أجل أن تكون المؤسسات ذات فعالية وكفاءة وجب إعطاؤها حرية العمل وحرية أخذ القرار أي استقلالية في المجالات الهامة.

وتتقسم المؤسسات حسب القانون رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12/01/1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسة العمومية الاقتصادية إلى:

- 1- شركات ذات المسؤولية المحدودة (أغلبها مؤسسات محلية)
- 2- شركات أسهم (أغلبها مؤسسات وطنية)

وتجدر الإشارة إلى أنه ما سبق إجراء استقلالية المؤسسات إجراءان في سنة 1980 الأول يمثل إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات، من حيث إعادة هيكلة ديون المؤسسة عن طريق إعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة و رأس المال، وتصفية الذمم بين المؤسسات.

أما الثاني: فهو إعادة الهيكلة العضوية، الذي يهدف إلى تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة في الحجم و أكثر تخصصا وكفاءة.<sup>(2)</sup>

فهذه الإجراءات (إعادة الهيكلة) أدت إلى زيادة عامة في الإنتاج الوطني بنسبة 2.4% سنة 1981، و 4.3% في سنة 1982، و 7.3% في سنة 1983، كما يتوقع ارتفاع ملحوظ لإنتاجية القطاع العام بعد أن يطبق نظام استقلالية المؤسسات بالكامل وبذلك تؤدي إلى زيادة كبيرة في إنتاجية المؤسسات العامة.<sup>(3)</sup>

(1) المرجع نفسه، ص 53 .

(2) الدكتور عمر صخري: المرجع المذكور سابقا، ص (49 - 52).

(3) المرجع نفسه، ص 52 .

## 5- الخوصصة في المؤسسة الجزائرية:

كان من المقرر عند بداية تطبيق الخوصصة في الجزائر في سنة 1995 أن تشمل قطاعي السياحة والتجارة، و قد خصصت آنذاك الحكومة 122 مليار دينار، و ذلك من أجل الرفع وإنجاح المشروعات العامة والخصخصة الجزئية المسموح بها، أي بيع 4% من أسهم المؤسسات العامة غير الإستراتيجية إلى صالح القطاع الخاص الجزائري والأجنبي.

كما اتخذت الجزائر برنامج لتحرير التجارة الخارجية بالنسبة للقطاع الخاص من أجل الرفع من نشاط القطاع ليتمكن من أداء وتغطية عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق عوض عن الاهتمام إلاّ بالأنشطة التجارية (الاستيراد و التصدير) ذات الربح السريع.<sup>(1)</sup>

## بعض الأبعاد النفسية للتغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية: المشاكل السيكلوجية: (2)

### المرحلة الأولى 1962-1965:

- المشاكل السيكلوجية الناتجة عن تطبيق نظام التسيير الذاتي في المؤسسات الاقتصادية كانت كالتالي:
- أ- شعور العمال بالاستياء نظرا لعدم تحسن أوضاعهم مثلما كانوا يتوقعون.
  - ب- سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإداريين بسبب نشوء حواجز نفسية واتجاهات سلبية، وكانت السلطة والمعلومات محتكرة من طرف البيروقراطيين.
  - ج- فقدان الثقة في مبادئ نظام التسيير الذاتي.
  - د- تدني الروح المعنوية ونقص في الأداء لدى العمال.

### المرحلة الثانية : 1965-1971

بعد تصحيح 19 جوان 1965 بدء تأسيس شركات وطنية جديدة، كالشركة الوطنية للمناجم (سوناريم) في سنة 966 ، والشركة الوطنية لمواد البناء في سنة 1967، والشركة الوطنية للألات الميكانيكية (سوناكوم) في سنة 1967، وإن الحجم الكبير لمؤسسات القطاع العام خلق مشاكل تنظيمية في التسيير والتحكم في

(1) دكتور حسين عمر : الجات الخصخصة الكيانات الاقتصادية الكبرى - التكاثر البشري و الرفاهية - مشكلات إقتصادية معاصرة ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة، 1997 ، ص (103 - 105) .

(2) مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي - التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، مطبعة النخلة ، بوزريعة الجزائر ، السنة لا توجد ، ص (230 - 237) .

الإنتاج مما تطلب تدخل للحد من هذه المشاكل البيروقراطية المتعلقة بسوء الاتصال العمودي وبحجم السلطة التي اكتسبها بعض المسيرين الإداريين، وهذا التدخل جاء في شكل إصدار قانون وميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

### المرحلة الثالثة : 1971-1980

كان نظام التسيير الاشتراكي يهدف بالدرجة الأولى إلى إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين في المؤسسات الصناعية، وذلك عن طريق التأكيد على مشاركة العمال مع الإداريين في التسيير. والأسباب الموضوعية المعرّقة للمشاركة الفعلية لمجالس العمال هي:

1- تدني مستوى التعليم والتكوين لدى ممثلي العمال.

2- حصر دور المشاركة في المشاورة وإبداء الرأي فقط.

3- نقص الاتصال بين المجالس العمالية ومجالس الإدارة.

أما العوامل الذاتية التي تعرقل المشاركة الفعلية لمجالس العمال في عملية اتخاذ القرارات هي الاتجاهات السلبية لبعض التكنوقراطيين نحو العمال ونحو مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى خلق حواجز نفسية تقف في وجه التعاون والتفاعل بين الطرفين.

### المرحلة الرابعة : 1980-1985

المشكلة الأساسية في إعادة الهيكلة هي:

توفير الإطارات لتسيير المؤسسات الجديدة، لأن المشكل الأساسي لسوء التسيير في المؤسسات الوطنية هو نقص الإطارات المدربة على التسيير، و ذلك راجع إلى أن نسبة تطور برامج التسيير وبرامج التكوين المهني على المستوى الوطني أقل بكثير من نسبة نمو المؤسسات الصناعية.

وذلك ما يلاحظ على مستوى الاستثمار وعلى مستوى عدد المؤسسات الموجودة عبر التراب الوطني، ولتفادي و تخطّي هذه المشكلة تم وضع عدد كبير من المهندسين والتقنيين السامين كمشرفين ومسيرين والذين تم تكوينهم من أجل الإسهام في عملية الإنتاج المباشر، حيث أن ضعف التسيير راجع إلى عدم تأهل الكثيرين من المسيرين لدور الإشراف وتسيير الموارد البشرية، و ذلك ما استدعى إعادة تدريب هؤلاء المشرفين على الأفراد بعد أن درّبوا على تسيير الآلات، وهذه العملية لا تتطلب سوى جهد إضافي لحضور ندوات أو دروس متخصصة في الجامعة و مع ممارسة ميدانية.

### خاتمة:

إن بيع المؤسسات التجارية الحكومية يحسّن الأداء الاقتصادي فلا بد من توفر الشروط التالية: زيادة المنافسة، الإقلال من التدخل الضار من طرف الحكومة، تطوير أسواق رأس المال، وضع نظام جديد

للحفاظ في العمل، فهذه الشروط السابقة الذكر تواجه مشاكل كبيرة في العالم العربي، وهذا ما ينبأ بأن برامج الخصخصة المطبقة حالياً غير مشجعة ومحدودة الآفاق، وهذه العقبات يرجع معظمها إلى الطبيعة السياسية في تلك الدول، ولذلك يعتبر الإصلاح السياسي في العالم العربي شرطاً هاماً وأساسياً لكي تؤدي الخصخصة إلى تحسين الأداء الاقتصادي.<sup>(1)</sup>

## الفصل الرابع

(1) هارفي فيجناوم ، جفري هينج ، بول ستيفنز : دراسات عالمية ، برامج الخصخصة في العالم العربي ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، أبو ظبي - دولة الإمارات العربية المتحدة ، العدد 7 ، السنة لا توجد ، ص 54 .

## الفصل الرابع: التغيير التنظيمي في المؤسسة.

تمهيد

أولاً: الأسباب الدافعة للتطوير والتغيير

ثانياً: أهداف عملية التغيير التنظيمي

ثالثاً: إدارة التغيير

رابعاً: أدوات ووسائل التغيير

خامساً: السلوك التنظيمي و طبيعته

سادساً: التغيير وردود أفعاله

سابعاً: مقاومة التغيير

ثامناً: عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي

تاسعاً: القيادة الإدارية وعملية التغيير التنظيمي

خلاصة

## تمهيد:

التغيير التنظيمي هو ظاهرة صحية في المنظمات الإدارية، حيث أن إحداث التغيير في التنظيم هو محاولة لإحداث التوازن البيئي للتغيرات الحادثة في المناخ أو المحيط، ويعتبر التغيير التنظيمي جهود شمولية هادفة ومخططة، ويهدف إلى الفعالية في الأداء الوظيفي خاصة في العصر الحالي (النهضة الشاملة) في جميع المجالات، فهذه النهضة الشاملة الناجحة تعتمد على البحث والدراسة و التحليل من أجل تطوير العنصر البشري والتنظيمي، ومن مصلحة التنظيم أن يهتم بتطويرهما وخلق جو عمل مناسب، أي مناخ تنظيمي ناجح، مما يزيد من الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية، حيث أن تطوير الأفراد يتم من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، والعمل على تغيير وتعديل اتجاهاتهم واعتقاداتهم، ومن العناصر الهامة التي يسعى التغيير التنظيمي لتحقيقها هو تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم، وقد اهتم ودرس الباحثون التغيير التنظيمي وأخذ تسميات عديدة منها التطوير التنظيمي، التحديث، التنمية الإدارية، ... الخ، وأعطوا له تعريفات عديدة تظهر اهتمام الباحث وتركيزه على جانب ما.

ويوجد من أشار إلى أن التطوير التنظيمي هو وظيفة إدارية مستمرة ومتكاملة تؤديها الإدارات الناجحة والهادفة الساعية إلى التطوير.<sup>(1)</sup>

وفي عصرنا الحالي، المنظمات توجد تغييرات بيئية جذرية و متسارعة لم توجد من قبل في الكم والنوع والسرعة، فالتغيير يحيط بالمنظمات، وذلك ما يدفع إلى تحديات ومتطلبات في وجه المديرين والمسؤولين

(1) الدكتور موسى اللوزي: المرجع المذكور سابقا، ص17.

في مختلف المنظمات، ربما لم يواجهوها من قبل، ويرى كريس ارجايرس أن مواجهة المستقبل بنجاح يعتمد على المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير ويعتبروه الأمل الوحيد في ذلك.<sup>(1)</sup> وفي ظل التغيير المتسارع والملاحظ في جميع مجالات الحياة، يجب على المنظمة التي تريد البقاء والنمو أن لا تبقى في حالة توقف، بل يجب على المديرين السعي والاجتهاد لإدارة عملية التغيير، فمن خلال بذل الجهود في المراقبة وتشخيص المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وكذلك التخطيط للتغيرات التنظيمية الضرورية اللازمة من أجل تمكين المنظمة وقدرتها على التأقلم مع هذه المتغيرات وتحسين قدراتها لحل مشاكلها، فبذلك يمكن للمنظمة أن تكون أكثر فعالية وكفاءة للوصول إلى أهدافها، وأكثر تحقيق لحاجات و توقعات المستفيدين.

والتغيير المخطط ليس فقط استجابة لحل مشكلة ما، بل يحتوي كذلك توقع لتغيرات بيئية محتملة، والقيام بإجراء التغيير التنظيمي الهادف مسبقا قبل أن تحدث التغيرات المتوقعة فعلا، وكذلك يحوي محاولة للاستفادة من فرص وإمكانيات محددة لتحقيق نجاح أكثر و نمو للمنظمة.<sup>(2)</sup>

#### **أولاً: الأسباب الدافعة للتطوير والتغيير:**

يوجد أسباب دافعة إلى إحداث التغيير في المنظمات وذلك راجع إلى التغيرات والمشاكل التي تحيط بالمنظمة، فلا يمكن حل هذه المشاكل ومواكبة التغيرات المحيطة إلا بإحداث تغيير في المنظمة وفي أسلوبها و التفكير بمواجهة والتصدي لمشاكلها.

ويمكن تصنيف التغيرات والمشاكل التي تحيط بالمنظمة إلى تغيرات خارجية وتغيرات داخلية:

1- التغيرات الخارجية: وهي التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية المحيطة للمنظمة، ومن بين هذه التغيرات أو المشاكل الخارجة عن المنظمة هي:<sup>(3)</sup>

أ- قوّة المنافسة في السوق، واستعمال المنافسين لوسائل و طرق تهدد المنظمة في السوق.

ب- التغيير السريع في التكنولوجيا المحيطة (الأساليب التقنية) مما يهدم بتقادم خدمات و سلع المنظمة.

ج- التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية داخل المجتمع كالتحولات الاقتصادية نحو الرأسمالية والاشتراكية، والتغيرات الحادثة في قوانين الضرائب والنقد والاستيراد والتصدير والانفتاح، والتغير في التعاملات الاقتصادية للدولة وأخرى.

د- التغيرات في القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم، قيم العمل، الاختلافات بين الأجيال.

2- التغيرات الداخلية:<sup>(4)</sup>

تواجه المنظمة تغيرات داخلية، والتي لها تأثير على مصير المنظمة، ومن بين هذه التغيرات:

(1) الدكتور حسين حريم: المرجع المذكور سابقا، ص 281.

(2) المرجع نفسه، ص 282.

(3) الأستاذ الدكتور أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات: المرجع المذكور سابقا، ص 415-416.

(4) المرجع نفسه، ص 416.

- أ- تغييرات في الآلات، والمنتجات، وخطوط الإنتاج، وأساليب فنية أخرى.
- ب- تغييرات في الأساليب والإجراءات والمعايير الخاصة بالعمل.
- ج- تغييرات في وظائف العاملين وعلاقات العمل وهياكل العمالة.
- د- تغييرات في الأفراد ووظائف الإنتاج والتسويق والتمويل.
- هـ- تغييرات في الأساليب الخاصة بالتنظيم والتخطيط والتنسيق والرقابة.
- و- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.

إن التغييرات الحادثة في المنظمات وخارجها تفرض على المنظمات التغيير من أجل التكيف معها أو مواجهة الجمود في المنظمات التي هي ليست قادرة على التصدي والتصرف مع هذه التغييرات المحيطة والتي تؤدي إلى مستقبل أو مصير مظلم من التخاذل والتخلف، فحسب هذه الأسباب الخارجية أو الداخلية المؤدية إلى التغيير والتطوير التنظيمي يتم تحديد أهداف التغيير، وتحديد الهدف يؤثر في قرارات هامة كمثل من الذي يقوم بالتغيير؟، وما الذي سيتم تغييره؟، وما هو الأسلوب الذي سيستغل للتغيير؟. ويرى أغلبية الباحثين والكتاب أن القوى الخارجية لها دور أكبر من القوى الداخلية فيما يخص التغيير التنظيمي، ويجدون أن القوى الخارجية هي الدافع الأساسي للتغيير.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: أهداف عملية التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير التنظيمي أحد الاستراتيجيات الهامة التي توجه اهتمامها وتؤثر وتستهدف السلوك التنظيمي، وذلك بهدف زيادة فاعلية التنظيم من خلال الرفع من قدرات الجماعات، ويعتبر الاهتمام بالجوانب النفسية هدف للتغيير التنظيمي حيث يزيد من صحة التنظيم. والتنظيم الإداري الناجح ينبغي أن تتوفر فيه المعلومات من خلال الاتصال التصاعدي والتنازلي والأفقي، ووجود روح الفريق وعلاقات الزمالة وعلاقات الثقة والاحترام المتبادلة بين الأفراد وهذا ما يساعد على نمو شخصية وتطوير قدرات الفرد.<sup>(2)</sup>

ومن بين أهم أهداف التغيير لبرامج التغيير التنظيمي:<sup>(3)</sup>

- 1- تتبع مستمر لنمو أو تدهور المنظمة وكذلك الفرص التي تحيط بها.
- 2- القيام بتطوير أساليب المنظمة المعالجة لمشاكلها.
- 3- تقوية الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
- 4- الرفع من حماس و قدرة أفراد المنظمة في التصدي ومواجهة مشاكلهم وعلى انضباطهم الذاتي.

(1) الدكتور حسين حريم : المرجع المذكور سابقاً، ص 282.

(2) الأستاذ الدكتور محمد قاسم القريوتي: المرجع المذكور سابقاً، ص 324-325.

(3) الأستاذ الدكتور أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، المرجع المذكور سابقاً، ص 416-417.

- 5- تطوير قيادات متمكنة ولها القدرة على الإبداع الإداري.
- 6- تقوية قدرة المنظمة وإجراءاتها من أجل مواجهة البيئة المحيطة المتغيرة.
- 7- تنمية مقدره المنظمة على المحافظة على أصالة الصفات المميزة للأفراد والجماعات والإدارات والعمل و الإنتاج فيها.
- 8- خلق مناخ عمل محابي للتغيير والتطوير والإبداع.
- ويرى الغمري أن أهداف عمليات التغيير التنظيمي بالإضافة إلى ما سبق ذكره:<sup>(1)</sup>
- رفع درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.
  - رفع من قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل المنظمة.
  - ومن الممكن أن تكون أهداف التغيير منحصرة في تحسين أنماط سلوك وتصرفات معيّنة للأفراد أو الجماعة أو المنظمة كمثل:
  - «- مهارات الاتصال.
  - القدرة على التأثير والقيادة.
  - مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية.
  - مهارات التخطيط و المتابعة والرقابة.
  - الحساسية لمشاعر الآخرين.
  - مهارات فنية متخصصة في مجال الوظيفة.
  - مهارات تبسيط الإجراءات ودراسة العمل.»<sup>(2)</sup>

### ثالثاً: إدارة التغيير:

من خلال المقدمات السابقة يتضح أن عملية التغيير والتطوير التنظيمي يتلقى صعوبات كبيرة وذلك راجع لاحتمال مقاومة الأفراد المتأثرين بالتغيير، ولذلك يجب على القائمين بعملية التغيير والتطوير قبل البدء في تنفيذ عمليات التغيير والتطوير أن يجروا عمليات التخطيط والتنظيم أولاً له.

ويعنى بعملية التخطيط وصف لما يجب أداءه في عملية التغيير، وكذلك وصف الطريقة والأسلوب المستعمل في ذلك.<sup>(3)</sup>

### عملية تنظيم التغيير:

تعني من الذي يقوم ومتى وكيف تجرى عملية التغيير التنظيمي.

ومتى تتم عملية التغيير:

(1) ناصر محمد العديلي: المرجع المذكور سابقاً، ص 550.

(2) الأستاذ الدكتور أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، المرجع المذكور سابقاً، ص 440.

(3) المرجع نفسه، ص 419.

وعلى المشتركين في وضع نظام التغيير أن يرسموا جدولاً أو خطة زمنية بحيث تبيّن وتحدّد مراحل عملية التغيير والتطوير وفق أو حسب الزمن، فيكون ذلك مرشداً وموجهاً للتنفيذ، وإلزامي بالنسبة للمنفذين بإتباعه.<sup>(1)</sup>

كيف تتم عملية التغيير:

ويعني ذلك ما هي الأدوات التي تستعمل في إجراء التغيير والتطوير، ويتوقف ذلك حسب طبيعة المشكلة والمناخ وكذلك حسب ما الذي سيتم تغييره، هل الأفراد، أو جماعات العمل أو هياكل التنظيم والعمل والإجراءات، وليس ذلك فحسب بل كذلك يؤخذ بالحسبان الجانب الإنساني، فدراسة السلوك الإنساني من أجل استجابته لعمليات التغيير توجب علينا مراعاة و معالجة والاهتمام بجانب التخطيط والتنظيم، بحيث يسمح من التقليل من المقاومة للتغيير بالطريقة التي ترفع من احتمال تقبله.<sup>(2)</sup>

من الذي يقوم بالتغيير التنظيمي؟:

التغيير يمكن أن يقوم به، إما المنظمة أو تعتمد على مستشار خارجي، ويمكن أن يعتمد على الاثنين معاً، وفي هذه الحالة يجب على المنظمة أن تحدد دورها في التغيير وتحدد دور ومدى تدخل المستشار الخارجي في التغيير.<sup>(3)</sup>

من له سلطة التغيير في المنظمة؟:

الإدارة العليا هي التي تحدد من له سلطة التغيير، ويوجد ثلاثة بدائل وهي:

- 1- أن تكون سلطة التغيير لدى الإدارة العليا وحدها.
  - 2- أن تشترك الإدارة العليا باقي المستويات التنظيمية في التغيير.
  - 3- أن تفوض الإدارة العليا السلطة لمستويات أدنى.
- ويلاحظ أن هذه الطرق الثلاثة تتحدد حسب مقدار مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي.<sup>(4)</sup>

أولاً : الإدارة العليا

تتفرد الإدارة العليا بسلطة التغيير، حيث أنهم يقومون بالتخطيط وتنظيم عمليات التغيير وإصدار القرارات المتعلقة بالتغيير، ويتعرف المدراء على المشاكل معتمدين في ذلك على خبراتهم الذاتية أو عن طريق المعلومات والتقارير الآتية من مرؤوسيه، وذلك يتم وفق مرسوم أو قرار إداري، ويعتبر اتصال في اتجاه

(1) المرجع نفسه، ص 420.

(2) المرجع نفسه، ص 421.

(3) المرجع نفسه، ص 422.

(4) المرجع نفسه، ص 423.

واحد من أعلى إلى أسفل، ويقوم المدير بتحديد التغيير الذي سيجري ودور المرؤوسين في إتباع هذا التغيير، ويستمر التغيير التي تحدته الإدارة العليا و ذلك حتى تؤثر على غالبية العناصر المكونة للمنظمة.(1)

وقرارات الإدارة العليا تميل إلى اتخاذ التغييرات التالية:(2)

### 1- تغيير الأفراد Replacement:

الإدارة العليا بإمكانها استبدال (إحلال) أفراد عاملين مكان آخرين من خلال سياسات النقل والندب وذلك بافتراضها أن هذا التغيير سوف يزيد من مهارات وسلوكيات الأفراد العاملين وأنه تغيير ضروري من أجل التصدي و مواجهة المشاكل.

### 2- تغيير الجماعات Groupes:

يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو إضعاف أجزاء المنظمة كما ترغب، وذلك عن طريق أنظمة الاتصالات الجماعية مثل المقابلات والاجتماعات واللجان، وكذلك عن طريق إعادة تشكيل جماعات العمل والإدارات والأقسام.

### 3- تغيير هياكل التنظيم Structures:

تغيير هياكل التنظيم مؤثرة في مصير المنظمة ويتمثل في تغييرات أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والأدوات والآلات والترتيب الداخلي للمكاتب وأماكن الإنتاج والهياكل التنظيمية والوظيفية.

## ثانيا : المشاركة Participation

في هذه الحالة تشترك الإدارة العليا باقي المستويات التنظيمية في عملية التغيير، وهذا المدخل من التغيير يعتمد على افتراض أن الأفراد العاملين والمستويات التنظيمية ذات الكفاءة لها أهلية للمشاركة ولها تأثير كبير على مصير المنظمة مما يمدها قوة و سلطان، ولذلك فمن الإيجابي والأحسن أن يكون تفاعل بين المستويات التنظيمية.(3)

وتكون مشاركة الأفراد العاملين في عملية التغيير التنظيمي على أحد الشكلين وهما:(4)

### 1- اتخاذ قرار جماعي:

في هذه الحالة تشخص الإدارة العليا المشاكل ودراستها و تحدد البدائل أي الحلول ثم تعطي توجيهات للمستويات الدنيا بدراستها واختيار البديل المناسب (أي اتخاذ القرار)، وبالتالي يبذل الأفراد العاملين جهودهم في دراسة البدائل ويختارون البديل المناسب لحل مشاكلهم.

### 2- حل المشاكل جماعيا:

---

(1) المرجع نفسه، ص 424  
(2) المرجع نفسه، ص 424-425.  
(3) المرجع نفسه، ص 425.  
(4) المرجع نفسه، ص 425.

وهذا الأسلوب فيه مشاركة أقوى وأعمق للأفراد العاملين حيث أنهم لا يدرسون البدائل ويختارون الأساليب فقط بل كذلك يبدؤون ذلك بدراسة المشكلة، وجمع المعلومات عنها وتعريف المشكلة بحيث يمكنهم في الأخير من التوصل إلى البدائل وهي الحل.

### ثالثا : التفويض

تفوض الإدارة العليا باقي المستويات التنظيمية والأفراد العاملين في المنظمة بتحديد التغيير المناسب ولا بد للمستويات أو الأقسام أو العاملين أن يكونوا على اضطلاع ومعرفة بمهام التغيير من حيث تحديد المشاكل والبدائل (الحلول) أو اختيار الحل الملائم واتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة وكحل لمشاكلهم.<sup>(1)</sup> وهذا التفويض إلى المستويات التنظيمية والعاملين يتم بإحدى الأسلوبين كالتالي:<sup>(2)</sup>

#### 1- مناقشة الحالة:

بحيث يقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بعرض مشكلة من إحدى الإدارات أو الأقسام كحالة ويطلب مناقشتها بين العاملين، والغرض من ذلك هو إكساب العاملين مهارة دراسة مشاكلهم وكذلك يفيد في أن يقدم هؤلاء العاملين معلومات قد تساعد في حل المشكلة، وبالتالي فإن تدخل المدير أو رئيس القسم ليس الغرض منه فرض الحلول وإنما تشجيع الأفراد العاملين على إيجاد حلول ذاتية لمشاكلهم.

#### 2- تدريب الحساسية:

يتم تدريب الأفراد العاملين في مجموعات صغيرة من أجل أن يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، فهذا المدخل يقوم على افتراض أن إكساب الأفراد العاملين المهارات السلوكية اللازمة وتنمية حساسيتهم لمشاعر وسلوك الآخرين ولمشاكل العمال يمكن من تحسين وتطوير العمل، فالتطوير التنظيمي يرتكز على تنمية و تطوير العلاقات والمهارات الشخصية لدى العاملين.

#### أي الطرق السابقة الأفضل ؟ :

يمكن الحكم على أفضل الطرق (الإدارة العليا، أو المشاركة، أو التفويض) من خلال فاعليتها أي أكثرها فاعلية، وذلك حسب عدة اعتبارات أو معايير وهي:<sup>(3)</sup>

1- رضا الأفراد العاملين الذين يمسه التغيير.

2- السرعة في إجراء التغيير.

3- النتائج المباشرة وقصيرة المدة.

4- المقاومة للتغيير.

5- الامتثال والالتزام بالتغيير.

6- التجديد والإبداع باستمرار.

(1) المرجع نفسه، ص 426.

(2) المرجع نفسه، ص 426.

(3) المرجع نفسه، ص 427.

ولإيضاح العلاقة بين طرق التغيير المستعملة وفعاليتها من خلال المعايير، وذلك ما هو مبين في الجدول التالي:

الإبداع	الالتزام	المقاومة	طويل المدى	نتائج مباشرة	السرعة	الرضا	معياري التقييم من يقوم بالتغيير
منخفض مرتفع	متوسط	مرتفع	منخفض متوسط	محتمل	مرتفع	منخفض متوسط	الإدارة العليا
متوسط	مرتفع	منخفض متوسط	مرتفع	متوسط	منخفض	مرتفع	المشاركة
منخفض متوسط	منخفض متوسط	متوسط مرتفع	منخفض	مرتفع	منخفض متوسط	منخفض متوسط	التفويض

جدول يبيّن مدى فعالية طرق التغيير المختلفة<sup>(1)</sup>

فيتضح أن التغيير الذي تنفرد به الإدارة العليا (تقوم به الإدارة العليا وحدها) له مزايا و عيوب، فعيوبه هي انخفاض في الرضا، وهو غير فعال على المدى الطويل البعيد، وقد يترتب عنه مقاومة، وعدم التزام من قبل العاملين، وهو يؤدي إلى قلة (إضعاف) الحماس، وإلى عدم التجديد والإبداع من طرف العاملين، أما مزاياه هي: يوجد فاعلية من حيث سرعة في التغيير ونتائج مباشرة.<sup>(2)</sup>

(1) المرجع نفسه، ص 428.

(2) المرجع نفسه، ص 427.

وتتشابه فعالية طريقة استخدام التغيير من قبل الإدارة العليا وحدها مع فعالية طريقة التفويض إلا في بعض الاختلافات البسيطة.(1)

ويظهر أن التغيير بالمشاركة له نتائج أفضل فهو يؤدي إلى رضا العاملين المشاركين، ويترتب عنه نتائج هامة خاصة على المدى الطويل، ومقاومة ضعيفة، والتزام مرتفع، وإبداع عالي من قبل المشاركين في التغيير، والشيء المنعدم في أسلوب المشاركة هو السرعة حيث أن المشاركة تأخذ من وقت وجهد كبير للعاملين وبذلك يكون بطء وعدم سرعة في التغيير والنتائج المباشرة.(2)

### الاستشاريون من خارج المنظمة:

يعتمد التغيير التنظيمي في الغالب على مساعدة خارجية من الاستشاريين كمثل (المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين)، ويتحدد دور الاستشاري لدفع عملية التغيير التنظيمي بحسب السبب الذي دعت به المنظمة الاستشاري (خبير) الخارجي، ويجب أن يحدد كل من المنظمة والاستشاري دورهما.(3)

والأدوار أو الوظائف التي يقوم بها و يؤديها الخبير الاستشاري هي عديدة، فهو يركز على واحدة أو أكثر منها ، ومن هذه الوظائف:(4)

### 1- المبادأة:

يقوم الخبير الاستشاري بتوضيح التغيير التنظيمي وأهميته بالنسبة للمنظمة مقدما معلومات علمية وتطبيقية عن التغيير التنظيمي وماهيته و إمكانية إفادة المنظمة.

### 2- تشخيص المشاكل:

يساعد الخبير الاستشاري المنظمة في وضع خطة من أجل جمع المعلومات والبيانات المطلوبة وكيفية إمكانية اشتراك أجزاء المنظمة وأفرادها في جمع المعلومات، وكيفية إمكانية تبويب وتفريغ البيانات في جداول وأشكال بيانية من السهل فهمها، وكيفية تحليل البيانات بحيث تساعد على تحديد المشكلة (أو تشخيصها).

### 3- وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل :

يتم الاتفاق بين الخبير الاستشاري والمنظمة على النقاط الهامة والأهداف التي سوف يتم التعامل معها، وهل سيتم تغيير الأفراد والجماعات والهياكل أو جزء منها فقط، وهل سيتم التغيير بشكل شامل كلي أو جزئي بالتدرج، ويعرض الخبير الاستشاري الأدوات التي سيستخدمها في التغيير من مثلا هل سوف يقوم بتعديل هياكل التنظيم أو إعادة تصميم الوظائف، أو تعديل الإجراءات وتبسيط العمل أو تدريب العاملين أو بناء أنظمة جديدة للتسويق وأخرى من الحلول.

(1) المرجع نفسه، ص 427.

(2) المرجع نفسه، ص 427.

(3) المرجع نفسه، ص 428.

(4) المرجع نفسه، ص 428-429.

#### 4- تقييم و متابعة التغيير:

في هذه المرحلة يجمع الخبير الاستشاري معلومات عن النتائج التي تم التوصل إليها و تجسيدها، وذلك من أجل تحديد إذا ما يتم الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستعملة، وبقِيم الخبير فعالية التغيير من خلال مؤشرات الربح و إنجازات الإنتاج و المبيعات، والعلاقات الشخصية، وسلوك العاملين، والغياب، والإصابات، وترك العمل، وأخرى من النتائج النهائية للمنظمة.

#### أطراف أخرى مؤثرة في التغيير التنظيمي: (1)

في بعض الحالات يتدخل أطراف أخرى من أجل إثارة أهمية التغيير التنظيمي ودفعه للأمام مثل بعض من القطاعات الاقتصادية والوزراء المشرفين على منظمات خدمية أو إنتاجية في مجالات كالزراعة والصناعة والتجارة وأخرى إنتاجية والخدمية، ويمكن شغل مناصب من خلال التعيين والنقل ولهم حق في أن يتدخلوا في إعادة تنظيم المشروعات التي لم تريح أي فشلت ولم تحقق الأهداف.

وجهاً أخرى يمكنها التدخل في التغيير كالجمعيات العلمية الإدارية وجمعيات أو اتحادات الصناعة أو التجارة وجمعيات رجال الأعمال ونقابات العمال وجمعيات حماية المستهلك والغرف التجارية من خلال مفاوضات المشروعات ودراسة المشاكل والمؤتمرات (الكتابات العملية) بإمكانها إقناع المشروعات بإحداث التغيير، وجهاً أخرى تؤثر في التغيير وهو المستشار الداخلي للمنظمات ويوجد منظمات قليلة تعين مستشار في الشؤون الإدارية و التنظيمية، والتنظيمات الواعية تختار ذوي الخبرة في السلوك التنظيمي والإدارة والتنظيم والعلاقات، وهذا المستشار يكون على دراية ومعرفة بقدر كبير بالظروف المحيطة بالمنظمة ومشاكلها والعاملين بها، مما يسهل قبول أفكاره، كما أن له ولاء وانتماء للمنظمة التي يتعاقد معها مدة طويلة، وكذلك له روابط خارج المنظمة كمستشار لمنظمات أخرى كاتب مدرب باحث معلم... في مجال السلوك التنظيمي والإدارة والتنظيم.

#### ما الذي يتم تغييره وتطويره

التغيير يمس ثلاث جوانب أساسية هامة وهي: (2)

1- الأفراد.

2- جماعات العمل (كالإدارة والأقسام).

3- التنظيم (بما فيه من وثائق وإجراءات وهياكل).

وهذه العناصر الأساسية المكونة للمنظمة، تحدد مصير ونتائج المنظمة، ولذلك يجب الاهتمام بها في عملية التغيير والتطوير.

#### أولاً : الأفراد (3)

(1) المرجع نفسه، ص 429-430.

(2) المرجع نفسه، ص 430.

(3) المرجع نفسه، ص 431-432.

يوجد ضرورة لإجراء تغيير وتطوير للأفراد كعنصر أساسي في التغيير بالشكل الذي يجعل أداءهم ناجح وفعال في أعمالهم وداخل منظماتهم، ويتطلب ذلك تدخل أنظمة تؤثر في الأفراد مباشرة من أجل إعادة التوافق والالتزان بين طبيعة الأفراد وطبيعة التنظيم، حيث أن التغيير في الأفراد يتطلب استخدام أساليب التطوير التنظيمي.

### ثانيا : جماعات العمل (1)

جماعات العمل قد تأخذ أشكالا معينة فقد تكون مثلا أقسام والعنابر والمراكز واللجان والمجالس وصناديق الزمالة و أخرى من المظاهر، ولها دور أو وظيفة هامة فهي تعتبر حلقة وصل بين الأفراد والمنظمة، ونشير إلى أن هذه الحلقة من الوصل (جماعات العمل) لا تدوم، فجماعات العمل لها أهمية حيث لها دور حلقة الوصل بين الأفراد والتنظيم وذلك راجع للأسباب التالية:

1- داخل الجماعة يتم تعالاب توقعات كل من الطرفين فتوقعات الفرد عن المنظمة (وظيفة، أجر، معاملة جيدة، أخرى)، وتوقعات المنظمة عن الأفراد (أداء عالي، حماس للعمل، وغيرها)، فكل من الجهتين يلجأ إلى أن يطالب جماعة العمل أن تقدم له هذه التوقعات وأن تسهل ذلك فهذا الوضع يطلق عليه «العقد النفسي»، وفي هذا العقد يتعهد الطرفين، فالأفراد يريدون الانتماء والالتحاق بالمنظمة، والمنظمة تريد جذب هؤلاء الأفراد، ولكلنا الطرفين توقعات أو نتائج أي عوائد يريدون تحقيقها والحصول عليها وله مساهمات إمكانية مدها للطرف الأخرى.

2- تعتبر الجماعة كرابط تربط بين أجزاء المنظمة فمثلا رئيس الجماعة هو عضو في جماعة أعلى (رئيس قسم) وهو في جماعة أعلى متكونة من رؤساء الأقسام، بالإضافة إلى أن بعض الأفراد ينتمون إلى جماعات أخرى كاللجان والمجالس والنقابات... الخ.

3- الجماعة تساهم في تنمية مهارات معينة كالقيادة (بحيث تسمح لفرد أن يكون له نفوذ أو تأثير وتجعل مجموعة من الأفراد يتقبلون ذلك النفوذ)، كما يوجد مهارات أخرى كالطاعة للجماعة، وقبول نفوذ القائد، الاستشارة مع الزملاء والتعاون في العمل، والتنسيق في اتخاذ القرارات الجماعية.

فالمساهمات الثلاثة لجماعة العمل تبين مدى أهميتها بالنسبة للفرد وللمنظمة وهي تبرز وتختفي وتتغير بحسب ظروف جماعة العمل، ولذلك فمن الضروري وضع جماعات العمل في المخططات الخاصة بالتغيير التنظيمي.

### ما الذي يتغير في جماعات العمل ؟

تحدث تغيرات في جماعات العمل مما يصعب التوافق بين الأفراد والمنظمة و النظر إلى التغير في جماعات العمل يجعل ضرورة للنظر بدقة للصعوبات في التخطيط والتنظيم لعملية التغيير التنظيمي. وكأمثلة للتغيرات التي قد تحدث في جماعات العمل:

(1) المرجع نفسه، ص 433-434.

- 1- تغيير تشكيل الجماعة، أي تغيير العناصر المشكلة للجماعة فمن حين لآخر يحدث تغيير على الأعضاء المكونة للجماعة، سواء بالانضمام أو ترك الجماعة.
- 2- قد تتغير قيم و معايير الجماعة مما يؤثر على محاولة التغيير والتطوير التنظيمي.
- 3- تماسك الجماعة قد يزيد أو يضعف، مما قد يصعب أو يسهل من عملية التغيير التنظيمي.
- 4- التعارض أو الصراع الجماعي وكذلك الأساليب المستخدمة لحل هذا التعارض بإمكانها أن تتغير مما يتطلب النظر فيها.
- 5- أساليب الاتصال الجماعي ممكن أن تتغير أنماطها وإن معرفة وسائل الاتصال أو تبادل المعلومات والوظائف له أهمية وأثر كبير على محاولة التغيير التنظيمي.
- 6- أساليب المشاركة من حيث اتخاذ القرار والتصرف الجماعي ممكن أن تتغير ومعرفتها تساعد في التطوير وعلى إمكانية التغيير التنظيمي.
- 7- أهداف الجماعة ممكن أن تتغير من حين لآخر، مما يؤثر على سلوك الجماعة، ومن الضروري معرفة هذا التغيير من أجل اعتباره كمؤشر للتغيير التنظيمي المراد.

### ثالثاً : التنظيم (1)

يتكون التنظيم من هياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا، والعلماء، والموردين، والأسواق، وأساليب وإجراءات العمل، وأخرى، وهذه كلها لا تبقى على حالها بل تتغير، والتنظيم الذي يرى ما يدور داخله ويكون على دراية بهذا يقوم بإجراء تغييرات في مكوناته كي يحصل على التوازن بين هذه المكونات من جهة، ومن جهة أخرى بين الأفراد وجماعات العمل.

ولتوضيح أهمية التنظيم نعرض الأسباب التالية:

- 1- يعني التنظيم هيكل العلاقات والسلطات، فهو يوضح تسلسل الوظائف والأعمال، والتوزيع لكمية السلطة داخل هذا التنظيم، وكذلك نوع هذه السلطة (قانونية، عقابية، شخصية، معتمدة على الخبرة، منح العوائد).
- 2- الهيكل يعني كذلك هيكل الاتصال والمعلومات، فالتنظيم يحدد أي الأفراد أو الأجزاء يتم الاتصال فيما بينها وما الهدف من ذلك، وهو يحدد من أين تأتي المعلومة وإلى أين جهة الاستقبال وكذلك أسلوب التنظيم وأسلوب الإرسال.
- 3- التنظيم هو هيكل يضم وظائف المشروع التي يحقق من خلالها أهدافه.
- 4- يعتبر التنظيم هيكل للعمليات الإدارية، فهو يضم سياسات وإجراءات وقواعد التي تحدد كيفية أداء هذه العمليات الإدارية من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.

### ما الذي يتغير في التنظيم ؟

تتغير مكونات التنظيم بحيث تصبح الحاجة إلى التوازن بينها، وهذه الأشياء التي تتغير هي:

(1) المرجع نفسه، ص 435-436.

1- الأنشطة ومهام العمل والوظائف والتي تتمثل في تحليل وتصميم العمل بالإضافة إلى تحديد عدد الأفراد العاملين في الوظيفة، وكذلك درجة السلطة والمسؤولية ونسبة المركزية واللامركزية واللجان والاجتماعات و تفويض السلطة.

2- الإدارات و الأقسام:

الدمج أو الإنشاء أو الانقسام و هما ما يبين تعديل وإعادة تصميم هياكل التنظيم.

### مسؤولية إحداث التغيير

إن من يقوم بعملية التغيير قمة الهرم الإداري أو من يفوضونهم للقيام بذلك، وهام أن يستعان في ذلك بمستشارين وخبراء في هذا المجال من أجل إعادة هندسة التنظيم، وأحيانا ينظر للمستشار على أنه يقوم بتمرير رغبات الإدارة العليا، ولوكلاء التغيير دورا هاما في إحداث التغيير.

ومن المعتاد أن يختار من يقوم بالتغيير من داخل المنظمة ممن يشغلون وظائف قيادية، ذلك لأنه يصعب جذب كفاءات من خارج التنظيم لأنهم لن يضحوا بوظائفهم المستقرة إلا إذا قدمت لهم إجراءات مجزية، ويبقى دور الإدارة العليا في عملية التغيير هاما مهما كان الأسلوب المتفق أو المعمول به.<sup>(1)</sup>

### مراحل التغيير:

كبرت ليفين حدّد مراحل التطوير التنظيمي، والتي استخدمها وطوّرها العلماء والممارسين حتى تكون مناسبة لظروفهم وذلك نظرا لبساطتها وهي مراحل بسيطة، وهي كالتالي:

1- الإذابة.

2- التغيير.

3- التجميد.<sup>(2)</sup>

أولا: الإذابة<sup>(3)</sup>

وفي هذه الخطوة يتم جذب ولفت انتباه واهتمام الأفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين إلى ضرورة التغيير، بحيث تعتبر محاولة جذب انتباههم للمشاكل التي تعرقلهم في العمل ودفعهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداع من أجل حل مشاكلهم، وذلك لا يمكن أن يتم إلا بقيام المنظمة بتهيئة أفرادها و مديريها، فهذه التهيئة يطلق عليها الإذابة من أي متغيرات سلبية التي يتعرض لها الأفراد والأقسام والتي تعني تحرير الموقف الذي يعترض الأفراد والأقسام والمنظمة، لكي يتم ثبات الموقف بعد ذلك، ومن بين أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

1- إيقاف مدعّمات أنماط السلوك المسببة للمشاكل، والتي يجب أن يتم تغييرها، وذلك لتبيان أن أنماط السلوك السيئة أي السلبية لا يرغب فيه.

(1) الأستاذ الدكتور محمد قاسم القريوتي: المرجع المذكور سابقا، ص 335.

(2) الأستاذ الدكتور أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، المرجع المذكور سابقا، ص 437.

(3) المرجع نفسه، ص (437-439).

2- انتقاد سياسات وأساليب العمل والتصرفات التي تتسبب في مشاكل، وكذلك الإحساس بالذنب وتدني في القيمة.

3- خلق الشعور لدى العاملين بالأمان اتجاه التغييرات الممكن أن تحدث مستقبلاً، وهذا ممكن من خلال محو مسببات مقاومة التغيير .

4- إجراء أن يتم نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب عمل وتصرفات غير مرغوب فيها وذلك لإشعاره وإحساسه بأهمية الموقف، ويمكن أن يكون النقل بشكل مؤقت إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية عن المشكلة المعنية ذاتها.

5- إجراء تغيير على البعض من الظروف التي تحيط بالتصرفات السيئة السلبية فإذا كانت هذه التصرفات (التأخر، الغياب، الأكل على المكاتب، التوقف عن أداء العمل قبل المواقيت الرسمية للعمل)، فلن يشعر هؤلاء الأفراد العاملين بسوء هذه التصرفات و سلبيتها تجرى تغييرات مثل تغيير أوقات مواعيد الحضور والانصراف و عدد ساعات العمل والراحة .

إن إذابة أي إزالة الموقف تساعد الأفراد والقائمين على عملية التغيير التنظيمي من الوعي بوجود مشاكل داخل العمل بحاجة إلى تغيير وإيجاد حل، و ذلك عن طريق المقارنة بين أداء أجزاء المنظمة ودراسة تقارير الأداء وتقارير الرقابة بجدية، وكذلك إجراء بحوث ميدانية عن مستوى أو درجة الرضا داخل العمل، والتغيير من قيم العمل، ومشاكل العاملين، وإجراءات العمل و الإنتاج، والأساليب الفنية، وأخرى من الدراسات، وبعد ذلك يتم مناقشة رسمية و مخططة بين الأفراد وجماعات العمل والمشرفين على برنامج التغيير التنظيمي، والتي تهدف إلى معرفة ما يلي:

- ما هي العقائل و المشاكل التي تعترض هذه الوحدات؟.

- ما هي العلاقة بين هذه المشاكل؟، ما هو ترتيبها؟، و هل من الصعب حلها؟.

- و ما هي إمكانيات وقدرة المنظمة على حل هذه المشاكل؟.

#### ثانياً: التغيير

وهو التدخل و إجراء القائمون على التغيير التنظيمي لتغييرات مخططة على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وكذلك على السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة، وتعتبر مرحلة التغيير ليست فقط مرحلة تدخل بل كذلك هي للتعلم أو مرحلة تعلم يكتسب فيها الأفراد و جماعات العمل والمنظمة أنماطاً جديدة من السلوك والتصرف تمكّنهم من مواجهة والتصدي لمشاكلهم وإلى التغيير إلى الأفضل، ويتم في مرحلة التغيير تحديد ما المطلوب تغييره ثم تطبيق ذلك التغيير باستخدام أدوات ووسائل للتغيير، وكذلك تحديد أدوار المشاركين في تطبيق واستخدام تلك الأدوات.<sup>(1)</sup>

#### ثالثاً: التجميد

(1) المرجع نفسه، ص 439-440.

تأتي هذه المرحلة بعد المرحلتين الأولتين مرحلة إذابة الموقف ويليها التدخل بإجراء التغييرات اللازمة، فبعد تحقيق النتائج والسلوك المطلوب، تأتي مرحلة التجميد لما توصل إليه التغيير، فهي تعتبر مرحلة حماية التغيير التي تم تحقيقه وتحقيق نتائجه، أي تثبيت والمحافظة على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها والوصول إليها من خلال عملية التغيير التنظيمي، فمثلا إذا تم إجراء تغييرات على أساليب العمل وعلى السياسات والإجراءات وتم من خلالها اكتساب الأفراد والجماعات والمنظمة لأنماط جديدة جيدة من السلوك فمن الضروري الإبقاء على ذلك و حمايته والمحافظة عليه ويطلق على هذه العملية التجميد للوضع ولأطول فترة و العمل على إستمراريته وثبوته.<sup>(1)</sup>

ومن أجل الحفاظ على التغيير يجب إتباع بعض الخطوات والطرق كالتالي:<sup>(2)</sup>

1- ملاحظة و متابعة نتائج التغيير التنظيمي باستمرار ومقارنتها بالنتائج المخططة المطلوبة، بالإضافة إلى إجراء نقاش حول الانحرافات المتوقعة والسعي إلى حلها.

2- مواصلة تدريب العاملين والمشاركين على تطوير المبادئ والأسس العلمية للتغيير التنظيمي وأدواته.

3- توفير إمكانية الاتصال المنفتحة بين المشاركين في التغيير التنظيمي وتوفير المعلومات المتعلقة بذلك.

4- خلق أنظمة حوافز تشجيعية للأفراد والأقسام الناجحين في الاشتراك والإسهام في عمليات التغيير التنظيمي.

5- إجراء تكريم للأفراد و جماعات العمل وللمديرين الذين ساهموا في عملية التغيير التنظيمي.

6- خلق أنظمة لتشجيع الاقتراحات المتعلقة بالتغييرات التنظيمية الجديدة، وتشجيع التصرفات والسلوك الإبداعي والابتكار بما فيه من العمليات الفنية أو الإدارية.

7- إجراء اجتماعات ومناقشات باستمرار المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي ومشاكله وتحديد طرق الحلول أو العلاج.

8- إيقاف دور المستشارين الخارجيين بالتدرج، وخلق نظام لمتابعة داخلية يتولاها أو يقوم بها بدل من هؤلاء المستشارين.

9- الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين من حين لآخر على بعد لمتابعة نتائج التغيير التنظيمي.

#### **رابعا: أدوات ووسائل التغيير :**

#### **التدريب ورفع المهارات الفنية والسلوكية :**

(1) المرجع نفسه، ص 442.

(2) المرجع نفسه، ص 443.

التدريب هو جهود وأنشطة من أجل رفع المهارات الفردية والجماعية كل في مجاله أو في مجال محدد، فقد يكون فنيا فيتخصص التدريب في برامج الوظيفة والأنشطة التي يقوم بها الفرد في العمل، ويمكن أن يكون تدريباً على الجوانب السلوكية في رفع المهارات الفردية والجماعية، كمثل إجراء تدريبات على الدافعية (إثارة حماس العاملين في العمل، أو القيادة، أو إدارة الاجتماعات) وبناء نظاماً للاتصالات الإدارية وزيادة فعالية الاتصالات الجماعية، وقد يهتم التدريب ويركز على المهارات الإدارية كمثل اتخاذ القرارات الجماعية، طرق حل المشاكل، أساليب التخطيط والميزانيات، جداول العمل، التخطيط للرقابة والمتابعة، تنظيم العمل وتبسيط العمل، وتفويض السلطة، تحليل دراسة العمل، وإعادة بناء الهياكل التنظيمية... الخ، وتقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها للتدريب، وبعدها تضع خطة للتدريب، وبعد التنفيذ يتم تقييم نتائج التدريب.<sup>(1)</sup>

وخطة التدريب تتم على الخطوات التالية:<sup>(2)</sup>

1- تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- تصميم خطة التدريب.

3- تقييم فعالية التدريب.

جماعات العمل المستقلة:

وهذا يعني إعطاء جماعات العمل أكثر من الاستقلال في عملهم، أو إجراء تغييرات مفادها تكوين جماعات عمل لديها أكثر من الحرية والاستقلال والسيطرة على العمل، ويكونون مسئولين على العمل، وفي معظم الأحيان يتم تكوين الجماعات المستقلة داخل المصانع التي تعمل في خطوط الإنتاج أو خطوط التجميع أو مراكز الإنتاج، فهنا يكون الأفراد العاملين منعزلين عن بعضهم وعن العملية الإنتاجية العامة، أي أن كل فرد يؤدي جزء معين من العمل، ففي هذه الحالة من الأحسن تحويل مجموعة العمل المتخصصة المنفصلة إلى جماعة عمل مستقلة، فالفرد داخل جماعة العمل المستقلة لا يؤدي عملية صغيرة متخصصة متكررة طول اليوم، بل يكون الفرد في جماعة عمل مع زملاءه مسئولين عن إنجاز العمل كله من البداية إلى النهاية، وتحدد الجماعة الفرد الذي يكون مسئولاً عن عمل محدد، ويتم التناوب من حين لآخر في الأعمال الأخرى مما يسمح بقيام كل أنواع المجموعة بأعمال مختلفة ومتنوعة مما يقضي على الملل ويشعر الأفراد الأعضاء بانتمائهم للجماعة والعمل ويشعرهم بالمسؤولية والأهمية.<sup>(3)</sup>

خمسة أيام عمل:<sup>(4)</sup>

يعني تقليص عدد أيام العمل في الأسبوع من 6 أيام إلى 5 أيام مع الإبقاء والاحتفاظ على عدد الساعات الإجمالي في الأسبوع الواجب عملها، ويوجد أسباب كثيرة لإتباع هذا الأسلوب وهي:

(1) الأستاذ الدكتور أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، المرجع المذكور سابقاً، ص 447-448.

(2) المرجع نفسه، ص 448.

(3) المرجع نفسه، ص 449-450.

(4) المرجع نفسه، ص 450-451.

- 1- توفير عطل أكثر للعاملين للاستفادة منها .
  - 2- إعطاء فرصة للعاملين لقضاء حاجاتهم الخاصة كمثل زيارة الطبيب، مدارس الأطفال، وهذا ما يساعد على حل مشاكل التأخير والغياب والتسرب من العمل.
  - 3- حل مشكل الضغط في المواصلات والكهرباء، فالمنظمة التي تأخذ بنظام 5 أيام بدلا من 6 أيام تكون بداية العمل فيها مبكرا وينتهي مؤخرا، وهي أوقات يقل فيها ضغط المواصلات.
- وقبل أن تبدأ المنظمة في تطبيق نظام 5 أيام في الأسبوع بدلا من 6 أيام عليها أولا أن تحاول معرفة مدى تأثير ذلك على ظواهر كالتأخر والغياب والكسل وعادات تناول الأكل والمشروبات والعلاقات الاجتماعية، واتجاهات العاملين وزوجاتهم فيما يخص عدد أيام إجازات أطول والاجتهاد في العمل والإنتاجية والفعالية الأداء وطريقة الإنتاج وإجراءات العمل، وإن بإمكان المنظمة أن تستفيد من فترات الإجازات وهل يمكن للمنظمة أن تسيطر أو تتحكم في الوضع الجديد.

#### جدول العمل المرن: (1)

هو نظام يسمح للفرد باختيار الوقت الذي يعمل فيه (وذلك في حدود معينة)، فهذا النظام يساعد على إتاحة الفرصة لأن يكون تكامل بين ظروف العمل من جهة، والظروف الشخصية للعمال من جهة أخرى، وإن جدول الأعمال المرن يحاول بالإضافة إلى سير العمل بفعالية، فهو أيضا مرن من حيث وقت بداية ونهاية يوم العمل، ففي الغالب تكون ساعات العمل في الفترات التي تكثر فيها المعاملات والاتصالات وتزداد فيها الإنتاج إلى أعلى أقص حد لها وهي في الغالب تكون في فترة منتصف النهار بين 10سا صباحا والواحدة ظهرا، فهو يعتبر الوقت الجوهري للعمل، وفي هذه الفترة تحاول المنظمات أن يلتزم كل العاملين بالعمل فيها، مع العمل في أوقات أخرى ساعات ست من سبع.

#### المشاركة في الإدارة: (2)

هذا الموضوع يمدد حق العمال في تحديد مصيره في العمل، ويعطيهم الحق بذلك في الرقابة وعلى سير الأمور التي تهمهم داخل المنظمة، ويطلق عليها أحيانا ديمقراطية العمل.

والمشاركة في الإدارة يقصد بها تمثيل العمال داخل مجلس إدارة المنظمة، وهذه الفئة التي تمثل العمال داخل مجلس الإدارة، فتقوم بتبليغ وجهة نظرهم ومصالحهم للإدارة العليا وكذلك الاشتراك في اتخاذ القرارات التي تهمهم، ويوجد عدة دول أصدرت تشريعات تحمي حق العمال في المشاركة في مجالس إدارات شركات القطاع العام.

#### تكبير الوظيفة و تعظيم الوظيفة: (3)

(1) المرجع نفسه، ص 451-452.

(2) المرجع نفسه، ص 452.

(3) المرجع نفسه، ص (453-456).

قد تفضل المنظمة استخدام كوسيلة للتغيير والتطوير التنظيمي بأن تقوم بإحداث بعض التغييرات في الوظائف التي يشغلها العاملين، فنقوم بالتأثير على الأنشطة والمهام التي تركب الوظائف فتدمج هذه المكونات، ومن أهم وأشهر التغيير في تصميم الوظائف هي تكبير الوظيفة وتعظيم (إثراء) الوظيفة. ويعنى بتكبير الوظيفة التوسع الأفقي للأنشطة والمهام الخاصة بالعمل والتي تكوّن الوظيفة، ويتم ذلك مع الإبقاء على المكونات الأساسية للوظيفة ويتم إضافة أنشطة و مهام عمل من نفس نوع الوظيفة. ويقصد بتعظيم (أو إثراء) الوظيفة:

فهي أكثر شمولية عن تكبير الوظيفة، فهي بالإضافة إلى إضافة أنشطة ومهام عمل سابقة ولاحقة للوظيفة ( مثلما هو الحال في تكبير الوظيفة)، فهي أيضا أنشطة ومهام عمل من وظائف أدنى ومن وظائف أعلى للوظيفة المعنية من أجل أن يكون العمل أكثر اتساعا وتكاملا و ترابطا وفيه أكثر سلطة وحرية ورقابة ذاتية وتنوع للمهام، فهو بالتالي يعتبر توسع أفقي يمثل تكبير الوظيفة، وإذا جمعنا كل من التوسع الأفقي والرأسي فهما معا يعتبران تعظيما وإثراء للوظيفة.

#### خامسا: السلوك التنظيمي و طبيعته:

يعرف السلوك على أنه أنشطة داخلية وخارجية للفرد داخل التنظيم، ويصنف العلماء السلوك إلى مجموعتين:<sup>(1)</sup>

1- السلوك فطري.

2- السلوك المكتسب.

#### العوامل المحددة للسلوك التنظيمي:<sup>(2)</sup>

يجب معرفة دوافع الفرد وتلبيتها، والحوافز والعوامل المؤثرة، وطبيعة الفرد ونمط تصوره وإدراكه وتعلمه واتجاهاته وتفاعله مع جماعات العمل، وتأثر قيمها ومعايير تفاعله وذلك باستعراض العوامل المحددة لسلوكه.

#### 1- الدوافع و الحوافز و دورها في تكوين السلوك التنظيمي:

الدافع هو طاقة داخل النفس الإنسانية تأتي من داخل الفرد وتوجهه في اتجاه محدد وينمط سلوكي معين.

#### 2- الاتجاهات و القيم:

تعتبر الاتجاهات من المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، حيث يأتي الفرد بقيم واتجاهات معينة للمنظمة الإدارية تؤثر في سلوكه الوظيفي وبالإمكان تعديل هذه الاتجاهات عن طريق التعامل مع عناصر أي إشباع حاجات الأفراد دون أن يتعارض مع أهداف المنظمة، وتعرف الاتجاهات بأنها نظام

(1) الدكتور موسى اللوزي: المرجع المذكور سابقا، ص 54-55.

(2) المرجع نفسه، ص (57-61).

متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع والميول السلوكية ويمكن اعتبارها مشاعر الأفراد اتجاه الأشياء المحيطة بهم، وهي مشاعر إما إيجابية أو سلبية.

### 3- الشخصية:

الشخصية هي نظام من الاتجاهات والميول والاستعدادات وتحدد نمط استجابة الفرد وتكيفه مع البيئة المحيطة، وتعرف الشخصية على أنها خصائص وسلوكيات الفرد المنظمة بشكل معين يعكس فردية التأقلم ويظهره الفرد نحو بيئته.

### 4- الإدراك و التعلم:

الإدراك هو ما يؤديه الفرد من ترتيب وتنظيم للتجارب والخبرات التي مر بها، بالإضافة إلى ما لديه من اتجاهات وتفسيرات في تعامله مع البيئة عن طريق ما لديه من معلومات وخبرات مختزنة موجودة في ذاكرته، والعمليات الإدراكية تتمثل في ثلاثة مراحل وهي:

#### 1- الوعي (الانتباه).

#### 2- ترجمة المنبهات الواردة.

#### 3- تحديد الفعل أو السلوك الملائم.

### 5- الجماعات و تأثيرها على السلوك الوظيفي:

الأنماط السلوكية للأفراد العاملين داخل المنظمة تكون في إطار اجتماعي، حيث أن سلوك الفرد يختلف عنه إذا كان عضو في جماعة عمل، وذلك بسبب ما تفرضه الجماعة من معايير وقيود على سلوك الفرد، وعلى ذلك يجب على الإدارة أن تفهم حركية أو ديناميات جماعات العمل ومعاييرها التي تعتبر المحدد لسلوك أفرادها، وحسب هذا المفهوم يمكن تعديل وتشكيل الاتجاهات السلوكية للأفراد العاملين.

### سادسا: التغيير و ردود أفعاله:

يوجد ضرورة التغيير والتكيف مع التغيرات المحيطة وحل المشاكل، غير أنه يوجد ردود أفعال للتغيير، فيوجد من يتأثرون به بحيث يكون عدم تصديق، وتكون هذه الردود أغلبها تمثل نوع من المقاومة فيستدعي الأمر أن تبدل المنظمات والمديرين جهدا من التخطيط لعملية التغيير وإقناع الأفراد العاملين به، فالتغيير المفاجئ يخلق ردود أفعال لدى الأفراد وهي تختلف من فرد لآخر.<sup>(1)</sup>

فتمر ردود الأفعال بعدة مراحل هي:<sup>(2)</sup>

#### 1- الصدمة: وهي شعور قوي من عدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.

#### 2- عدم التصديق: وهو الشعور أو الإحساس بأن السبب في ظهور التغيير غير واقعي وغير موضوعي.

#### 3- الذنب: وهو إحساس الفرد أنه قد قام بخطأ ما مما تطلب وسبب التغيير الذي حدث.

(1) الأستاذ الدكتور أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، المرجع المذكور سابقا، ص 417.

(2) المرجع نفسه، ص 417-418.

- 4- الإسقاط: وهو أن يقوم فرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
- 5- التبرير: وهو أن يضع الفرد أسبابا للتغيير.
- 6- التكامل: وهو أن يحتوي الفرد التغيير ويحوّله إلى مزايا للفرد أو المنظمة.
- 7- القبول: وهو تحمس الفرد وتقبله للوضع الجديد بعد التغيير.

### سابعاً: مقاومة التغيير:

أثبتت البحوث التي أجريت حول موضوع التغيير أنه من السهل تغيير الأفراد والأشياء، وهو أمر ممكن فطبيعة البشر لها قابلية للتغيير فهو طبيعي في حياة الأفراد، وأن ما يرفض من قبل الأفراد هو الإجراءات والأساليب التي تستخدم في عملية التغيير والظروف التي تحيط بهذا التغيير.<sup>(1)</sup> و أسباب مقاومة التغيير هي: <sup>(2)</sup>

- 1- عدم وضوح أهداف التغيير.
- 2- في حالة عدم إشراك الأفراد المتأثرين بالتغيير (أي الذين يمسهم التغيير) في عملية التغيير.
- 3- إذا كانت عملية إقناع الأفراد الآخرين بالتغيير تتم أو تعتمد على أسباب شخصية.
- 4- عند عدم الاهتمام و عدم الأخذ في الحسبان تقاليد وأنماط و معايير العمل .
- 5- عند نقص أو انعدام الاتصال عن موضوع التغيير.
- 6- عند وجود خوف من نتائج التغيير أو تهديد للمصالح الشخصية للفرد.
- 7- عند وجود خوف من فشل التغيير.
- 8- عندما يكون التغيير له علاقة بوجود أعباء وضغوط عمل كبيرة.
- 9- عندما يكلف التغيير أكثر عائدته (نتائجه) .
- 10- عندما يتعلق التغيير بتهديدات وظيفية.
- 11- عند عدم الثقة في الأشخاص الذين يقومون بالتغيير.
- 12- الرضا عن الوضع الحالي.
- 13- سرعة التغيير.
- 14- إذا كانت الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- 15- تعارض الآراء حول التغيير.

(1) المرجع نفسه، ص 418  
(2) المرجع نفسه، ص 418-419.

إن مقاومة التغيير لها تأثير على نجاح وفاعلية التغيير، فزيادة شدة مقاومة التغيير في جميع مستويات المنظمة وأجزائها تكون احتمالات نجاح التغيير محدودة جداً، ولذلك فعلى الإدارة بذل جهدها في تخفيف مقاومة التغيير، ومن بين الاستراتيجيات أو الوسائل العامة للإنقاص من مقاومة التغيير ما يلي: (1)

1- التعليم والاتصال:

إجراء مناقشة مسبقاً حول موضوع التغيير مع الأفراد العاملين، مع إعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير الذي سوف يتم إحداثه، وما هي أهدافه ومبرراته... الخ.

2- المشاركة:

وهو السماح للأفراد الآخرين بمساعدتهم في التخطيط وتصميم التغيير وتطبيقه والأخذ باقتراحاتهم وأفكارهم واستشارتهم، أو تشكيل فرق ولجان عمل.

3- الدعم والمؤازرة:

مد المساندة الاجتماعية والعاطفية من أجل التغلب على مصاعب ومخاطر التغيير، وكذلك الاستماع لمشاكل الأفراد باهتمام، ومن الضروري تدريب الأفراد على الأساليب الجديدة وغيرها.

4- التفاوض والقبول:

إعطاء حوافز للأفراد المحتمل أن يقوموا بمقاومة التغيير، والقيام ببعض من المساومات أي مدّ مزايا بشكل خاص مقابل أن يتعهدوا بعدم عرقلة التغيير.

5- التحكم والاستمالة:

يتم فيها محاولات وجهود فنية من أجل التأثير على الأفراد الآخرين، وكذلك تزويد الأفراد بالمعلومات بشكل انتقائي.

6- الإكراه الصريح والضمني:

استعمال السلطة والقوة في إجبار الأفراد الآخرين على قبول التغيير، مع التهديد لأي فرد يقاوم التغيير بإمكانية اتخاذ نتائج سلبية اتجاهه إذا ما لم يوافق على التغيير.

### ثامناً: عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي:

من الضروري وجود عوامل معينة، تسمح للقائمين ببرامج التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات بفرص النجاح لجهودهم، ومن أهم هذه العوامل: (2)

1- دعم القادة الإداريين وتأييدهم لجهود التغيير، مما يضمن له الاستمرارية و الوصول إلى النتائج.

2- وجود مناخ عمل عام فيه قبول للتغيير ولا يوجد به معارضة.

(1) المرجع نفسه، ص 296-297.

(2) الأستاذ الدكتور محمود سلمان العميان: المرجع المذكور سابقاً، ص 360.

- 3- وجود خبراء أو وكلاء تغيير لديهم مهارات فكرية وإنسانية و فنية لها علاقة بالتغيير، وقد يكون هؤلاء الخبراء من داخل أو خارج المنظمة.
- 4- إشراك الأفراد العاملين والجماعات الذين يمسه التغيير في تخطيط ورسم أهداف التغيير وتطبيقه.
- 5- توضيح الدوافع و أسباب التغيير للأفراد العاملين في المنظمة.
- 6- توضيح الفوائد المادية والمعنوية الآتية من التغيير للأفراد العاملين.
- 7- عدم تجاهل وإدراك الدور الذي تؤديه التنظيمات غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد.
- 8- استعمال الأسلوب العلمي في معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية.
- 9- معرفة و الكشف عن أسباب المقاومة للتغيير ومراكزه.
- 10- وجود الموارد البشرية والمادية و الفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تطبيقه وإحداثه.

### تاسعا: القيادة الإدارية وعملية التغيير التنظيمي:

تؤدي القيادة أدوارا رئيسية في المنظمات الإدارية، ومن أهمها:

#### 1- الدور الإنجازي والتحفيزي:

لدى القيادة خصائص و من أهمها القدرة على الاتصال وتشخيص ما لدى الأفراد من قدرات وحفزهم لاستثمارها إلى أقصى حد.

وتتصف القيادة أيضا بتفهم الدوافع الإنسانية والسلوك، وأن يكون لديها القدرة على التأثير على الأفراد.

#### 2- الدور الإداري:

وهو الظاهر في أدوار القيادة داخل المنظمة، وهو يتعلق بأمور الضبط والسيطرة ويستدعي كيف بالإمكان ضمان القيام بالأعمال التي يعتمد عليها نجاح واستمرار المنظمة.

وكذلك دور القيادة في التنبؤ بالمشكلات المتوقعة وخيالا ذهنيا من أجل ابتكار الطرق العلاجية لمواجهة أو للتصدي لتلك المشكلات، ومن المهم والضروري أن يكون لدى القائد قدر من وعي علمي بالعناصر التي تؤثر في السلوك الإنساني.

#### 3- الدور الإستقرائي التنظيمي:

القائد لديه دور المنظم، فله عمق التفكير، وهو يعتبر كموجه لمعالجة وحل المشكلات الداخلية للمنظمة، ولديه المهارات اللازمة لتطوير واستحداث علاقات الأفراد الأعضاء، وتوفير المستحقات والموارد المادية المطلوبة من أجل ضمان الأداء الوظيفي بفعالية إلى أقصاه، كما أن لديه القدرة على استحداث الخطط الموجهة و الفعالة والبرامج التقنية للعمل، ورسم علاقات العمل المنظمة، وأن يميز بين النظري والواقع الممارس لتنظيم الإدارة، ولا بد أن يكون للقيادة خبرة ومعرفة من أجل برمجة العمليات المعقدة للمنظمة.

#### 4- الدور التخطيطي:

القائد لديه نظرة مستقبلية نحو آفاق التغيير، من أجل تحسين المنظمة الإدارية وتمييزها، فهو بذلك أكثر اهتماما بمستقبل المنظمة على ماضيها، وهو متطلع لفرص التقدم الموجودة خارج المنظمة وليس الانطواء في حدود وإمكانيات وفرص داخلية، فالقائد يسعى دائما لاستحداث أهداف جديدة للتطور والنمو.

#### 5- تصميم و توجيه أسواق الاتصال:

تهتم القيادة بتوجيه وإدارة عمليات الاتصال والتأثير الإيجابي في مضمونها وحجمها حسب ما يتطلبه التنظيم الإداري، واستعمالها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات. وهنا تظهر حاجة القيادة الإدارية إلى نسبة ملائمة من المعرفة لوسائل وأشكال الاتصال وكيفية الاستفادة منها في تسهيل وإيصال المعلومات اللازمة لمختلف مستويات التنظيم بوضوح وتأثير.

#### 6- الدور الثقافي الإنساني:

القائد الناجح لديه القدرة على اتخاذ القرارات تحت ظروف اجتماعية واقتصادية وثقافية وسياسية معقدة، بغض النظر عن موقع المنظمة الإقليمي.

#### خلاصة:

إن فهم التغيير وأسبابه والمقاومة المتوقعة منه وكيف يدار ببالغ الأهمية بالنسبة للعاملين ولالإدارة، فقد عرف التغيير والتطوير ومجالاته على أنه شمولي ومخطط يسعى إلى تغيير في قيم ومهارات وأنماط سلوك الأفراد العاملين، وكذلك إجراء تغييرات تنظيمية وأساليب العمل مما يخلق توافق بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف التنظيم، وذلك بإتباع واستخدام إستراتيجيات مختلفة تهتم أساسا بتحسين مناخ التنظيم. وإدارة التغيير تتبع عدة مراحل تبدأ بخلق شعور الحاجة للتغيير ثم إحداث التغيير وذلك بالمرور بمرحلة تقليل المقاومة المتوقعة للتغيير والأسباب ومفهومه، فذلك له علاقة بمخاوف العاملين على عملهم وعن المزايا التي لديهم، فإن مقاومة التغيير أمر طبيعي لدى الأفراد، ويجب على الإدارة (و وسيط التغيير) أن تعرف ذلك، وأن تنظر بعمق إلى مسببات مقاومة التغيير ودوافعه وأبعاده، وأن تهتم باختيار المنهج أو الأسلوب الذي يحقق التوافق بين التغيير وظروف الأفراد المتأثرين بالتغيير. وتأتي المرحلة الثالثة وذلك بتنشيط التغييرات التي أحدثت باستعمال عدة وسائل. ودور الإدارة العليا مهم من حيث دعم جهود التغيير سواء أكانوا قائمين بإدارة التغيير أفراد داخليين في التنظيم أو أكانوا جهات استشارية خارجية عن التنظيم، فالتغيير اضطراري بالنسبة للمنظمات.

## الفصل الخامس

## الفصل الخامس: الولاء التنظيمي في المؤسسة.

تمهيد:

أولاً: العوامل المساعدة و المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي

ثانياً: العلاقة بين الولاء التنظيمي و المتغيرات التنظيمية التالية

1- العلاقة بين الولاء التنظيمي و الروح المعنوية

2- العلاقة بين الولاء التنظيمي و الأداء المتميز

3- العلاقة بين الولاء التنظيمي و تسرب العاملين

4- العلاقة بين الولاء التنظيمي و العقد النفسي

5- العلاقة بين الولاء التنظيمي و المكانة الاجتماعية

ثالثاً: قياس الولاء التنظيمي

### **تمهيد:**

العصر الحالي هو عصر النهضة الشاملة في كل المجالات، والذي أساسها وجود منظمات لها أهداف تسعى لتقديم السلع والخدمات و إشباع حاجات الأفراد، ويعتبر العنصر البشري أساس وركيزة الرفع من مستوى و كفاءة التنظيم، من خلال ما يبذله من جهد و فعالية في الأداء الوظيفي، ولذلك فمصلحة المنظمة تكمن في الاحتفاظ بالعاملين لديها عن طريق إشباع حاجاتهم وتوفير مناخ تنظيمي جيد يسمح بخلق الولاء التنظيمي لدى أفراد التنظيم، فالمسار الإداري الصحيح هو إتباع منهجية علمية بتوفير وتطبيق أنظمة وحوافز وعلاوات تساهم في خلق الولاء التنظيمي، حيث أن الإدارة التي تعمل على تنمية روح الولاء والإخلاص و الكفاءة لدى أفرادها والسعي إلى خلق مناخ تنظيمي مناسب من أجور وحوافز و رضا وظيفي، فذلك ما يؤدي إلى نجاح واستمرار المنظمة والوصول إلى أهدافها، ونظرا لأهمية موضوع الولاء التنظيمي وجدت دراسات في هذا المجال، والتي أثبتت أهمية وضرورة وجود الولاء التنظيمي في المنظمات من أجل نجاحها و استمراريتها وزيادة الإنتاجية فيها..

### **أولاً: العوامل المساعدة و المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي:**

لقد درس العديد من الباحثين العوامل التي تساهم في تكوين الولاء التنظيمي، وتعتبر دراسات روبرت مارش و ماناري من أهم الدراسات التي أشارت إلى العوامل المساعدة على تكوين الولاء التنظيمي وهي:

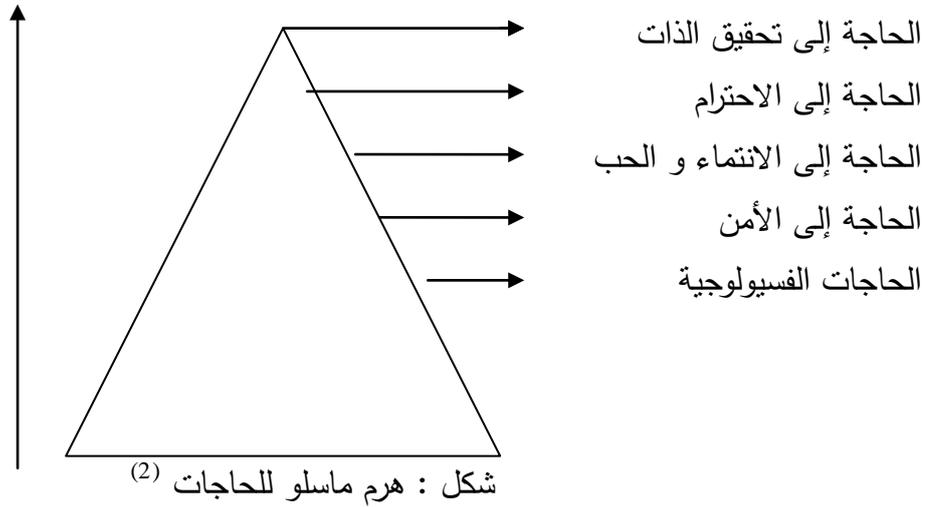
### **1- السياسات:**

أهمية إتباع سياسات داخلية تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، حيث أن الفرد لديه حاجات تساهم في تكوين السلوك الوظيفي لديه، فالسلوك يكون إيجابيا أو سلبيا حسب قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، حيث أن إذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك يؤدي إلى إتباع نمط سلوك إيجابي، مما يؤدي إلى تكون السلوك المتوازن وهو ناتج عن اهتمام التنظيم ومساندته للفرد في إشباع حاجاته وهذا ما يخلق الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء والولاء التنظيمي.<sup>(1)</sup>

وقد تختلف مستويات أهمية وألوية العمل على إشباع هذه الحاجات عند الأفراد العاملين، وذلك ما أوضحه إبراهيم ماسلو في نظرية سلم الحاجات.

كما بحث في مواضيع الانتماء والنمو والولاء كل من نظرية بورتر و نظرية الدرغر، فكل هذه النظريات حاولت ترتيب الحاجات الإنسانية حسب أهميتها وقدرتها في إشباع الحاجات.

فقد رتب ماسلو حاجات الأفراد على الشكل التالي:



والأفراد يسعون إلى إشباع حاجاتهم المعنوية والمادية كالاحترام وتحقيق الذات وغيرها ... ، وهذا ما ينتج عنه زيادة في دافعية الأفراد للعمل والتعلق ببيئة عملهم والوصول إلى أهدافهم.<sup>(3)</sup>

ولقد وضع ريتشارد سيترز نموذجا من الولاء التنظيمي سنة 1977، والذي أشار فيه إلى عوامل تكوين الولاء التنظيمي وما لها من دور في تكوين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين الراجع إلى المدخلات أو العوامل التالية:

«1- المكانة في التنظيم

(1) المرجع نفسه ، ص 126 .

(2) المرجع نفسه ، ص 127 .

(3) المرجع نفسه ، ص 127 .

- 2- الاستقلال في العمل
- 3- الرضا عن العمل
- 4- العلاقات الاجتماعية
- 5- القيادة
- 6- المناخ
- 7- الرغبة في الإنجاز
- 8- الصفات الشخصية
- 9- درجة المشاركة في العمل
- 10- نظام الحوافز
- 11- تحديد الأدوار «(1).

وإذا توفرت هذه المدخلات أي العوامل داخل التنظيم مع وجود مناخ تنظيمي صحي فذلك يكون الولاء التنظيمي ويخلق دافعية تلقائية لدى الأفراد للعمل قصد الوصول وتحقيق مخرجات الولاء التنظيمي أي النتائج التالية:<sup>(2)</sup>

- « 1- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات البيئية.
- 2- سلوك ايجابي تجاه التنظيم.
- 3- تدني نسبة الغياب و ارتفاع نسبة الحضور.
- 4- تقليل نسبة الدوران الوظيفي.
- 5- زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي.
- 6- ارتفاع الروح المعنوية.
- 7- ارتفاع معدلات الأداء.»<sup>(3)</sup>

## **2 - وضوح الأهداف:**

إن وضوح الأهداف يساهم في ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فوضوح الأهداف وتحديدها يساعد في زيادة فهم وإدراك الأفراد للولاء التنظيمي وللمنظمة، فوضوح العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة يؤدي إلى ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى الأفراد وكذلك الإخلاص والانتماء للتنظيم.<sup>(4)</sup>

---

(1) المرجع نفسه ، ص 128 .  
(2) المرجع نفسه ، ص 128 .  
(3) المرجع نفسه ، ص 128 .  
(4) المرجع نفسه ، ص 129 .

### 3 - العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

المشاركة العمالية الإيجابية تساهم في تحقيق أهداف التنظيم، فدايفن يرى أن المشاركة الفعلية والعملية للفرد بالاتفاق مع الجماعة يدعّمه على مشاركته في تحقيق الأهداف الجماعية ويرفع من روح المسؤولية لديه في تحقيق تلك الأهداف.<sup>(1)</sup>

ويمكن استخلاص ثلاث نقاط هامة وأساسية لعملية المشاركة وهي كالتالي:<sup>(2)</sup>

1- تعتبر المشاركة العمالية فعّالة وتساهم في تحقيق الأهداف إذا ما كانت تعتمد على العقل أي مشاركة عقلية والتي تتوقف على استخدام وسائل علمية من أجل ذلك.

2- المشاركة العمالية تساهم في تحفيز الأفراد وخلق دافعية لديهم للعمل، و ذلك من خلال فتح مجال الفرص للأفراد للمشاركة الجيدة والإيجابية، و فتح المجال للطاقت والمبادرات والابتكارات الهادفة.

3- المشاركة العمالية تساهم في رفع مهارات الأفراد في العمل وتحمل المسؤولية.

وقد كشفت الدراسات في المجال التنظيمي على أن المشاركة العمالية تؤدي إلى زيادة في الولاء التنظيمي ويصبح الأفراد متعلقين ببيئة عملهم بدرجة أكبر، حيث يعتقدون أن المشكلات التي تعترض المنظمة تهدد مصالحهم وأمنهم و استقرارهم، مما يؤدي ذلك إلى تقبل الأفراد المشاركة في التنظيم بإرادة وبروح معنوية مرتفعة.<sup>(3)</sup>

### 4 - العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

يعني مفهوم المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للعمل بما فيها من خصائص وتفاعلات، ويؤدي المناخ التنظيمي دورا هاما في تكوين السلوك الوظيفي والأخلاقي للأفراد العاملين في التنظيم (من حيث تكوين وتغيير وتعديل في القيم والاتجاهات والسلوك)، ويختلف المناخ التنظيمي من بيئة إلى أخرى.<sup>(4)</sup> ويعرفه ريتشارد سياتر على أنه « البيئة الداخلية لمنظمة معينة، يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم ». <sup>(5)</sup>

والمناخ التنظيمي يحتوي على الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات التي تتفاعل بين الأفراد داخل التنظيم، فنجاح المنظمة يتوقف على مناخ تنظيمي جيد، مما يساعد على خلق جو عمل إيجابي يساعد على استقرار الأفراد في التنظيم، ويخلق الشعور لدى الفرد بأهميته في العمل وذلك من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات ورسم سياسات المنظمة، كما يشعر بدرجة مرتفعة من الثقة المتبادلة ... الخ، فوجود الأفراد وسط مناخ تنظيمي مناسب من حيث التعاون والعدالة والمساواة والوفاء من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وكذلك الفردية يقوّي من درجة الثقة المتبادلة، كما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و

(1) المرجع نفسه ، ص 129 .

(2) المرجع نفسه ، ص 129-130 .

(3) المرجع نفسه ، ص 130 .

(4) المرجع نفسه ، ص 130 .

(5) المرجع نفسه ، ص 130 .

كذلك زيادة الرضا الوظيفي، ويخلق شعور الولاء والانتماء الوظيفي، فعكس ذلك، أي إذا كانت البيئة التنظيمية تفتقد إلى مناخ تنظيمي صحيح فسوف يترتب عنه آثار سلبية كزيادة نسبة الدوران الوظيفي وعدم المبالاة في العمل وفقدان الحيوية ونقص في نسبة الإنتاجية.<sup>(1)</sup>

### **5 - تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:**

المناخ التنظيمي الجيد يتطلب توفر أنظمة مناسبة من الحوافز المعنوية والمادية، فهذه الحوافز تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا عن المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي، وبذلك زيادة الإنتاج مع قلة التكاليف، فيرى بعض الباحثين أن منظمات القطاع العام أقل استخداماً لأنظمة الحوافز الجيدة، وبالتالي يقع عليها عبء الاهتمام بهذا الجانب من أجل رفع مستويات الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.<sup>(2)</sup>

### **6 - العمل على بناء ثقافة مؤسسية:**

إن الاهتمام بإشباع حاجات أفراد التنظيم، واعتبارهم أعضاء في بيئة عمل واحدة تسعى إلى تحقيق أداء جيد للأفراد والاهتمام بخلق الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات سوف ينتج عنه زيادة تماسك المنظمة وارتفاع درجة الولاء لها، وهذا ما اتصفت به إدارة يابانية ناجحة وذلك راجع لاهتمامها وتمكّنها من خلق درجة كبيرة من التماسك والاحترام والثقة المتبادلة.<sup>(3)</sup>

### **7 - نمط القيادة:**

يجب على الإدارة القيام بدور هام، وهو إقناع الآخرين في مناخ تنظيمي ملائم على إنجاز الأعمال بفعالية وبإتقان، حيث أن الإدارة الجيدة هي تلك القادرة على جعل الرأي الجماعي يتوجه إلى إنجاز الأعمال، وذلك عن طريق تنمية مهارات الأفراد الإدارية بتطبيق أنظمة حوافز ملائمة.<sup>(4)</sup> وقد اهتم الباحثون بدراسة القيادة نظراً لأهميتها ودورها في تنمية الولاء التنظيمي للأفراد في المنظمات، فيعرّفها بعض الباحثين على أنها النشاط الذي يؤديه الشخص القائد بغية التأثير في سلوك الأفراد الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، كما عرّفت على أنها فن القدرة على التأثير في الأفراد و توجيههم بشكل يؤدي إلى جعل الأفراد في حالة شعور بالرضا وولاء و التعاون للوصول إلى تحقيق الأهداف.<sup>(5)</sup>

(1) المرجع نفسه ، ص 130-131 .

(2) المرجع نفسه ، ص 131 .

(3) المرجع نفسه ، ص 131-132 .

(4) المرجع نفسه ، ص 132 .

(5) المرجع نفسه ، ص 132 .

وعلى ذلك فإن للقيادة مسؤولية هامة لبقاء واستمرار المنظمة، فعليها اختيار الأهداف والعمل على زيادة الولاء لدى الأفراد وانتماءهم وخلق الثقة وتحقيق الأهداف، وإن القائد الناجح هو الذي يتمكن والقادر من الرفع في مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد، ويجعلهم يعتقدون بأهمية التنظيم، ويدفعهم بخلق الرغبة لديهم في الأداء المبدع، وعلى الاحتفاظ بعلاقات تنظيمية جيدة، والعمل على تطوير التنظيم والأفراد بأهمية خلق الاحترام والاهتمام بالأخذ بمشاعر الأفراد وجعلهم يرغبون في العمل... الخ. (1)

كانت هذه العوامل المساعدة على زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد التنظيم، وهي متكاملة و مترابطة مع بعضها، فكل فرد يساهم بنسبة معينة في خلق الولاء التنظيمي، فهذه العوامل تعتبر أساسية في التطوير التنظيمي حيث أنها تعمل وتساعد على بقاء واستمرار المنظمة. (2)

### ثانياً: العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية التالية:

- 1- الروح المعنوية
- 2- الأداء المتميز
- 3- تسرب العاملين
- 4- العقد النفسي
- 5- المكانة الاجتماعية

### 1- العلاقة بين الولاء التنظيمي والروح المعنوية:

الدراسات أكدت على أن الولاء التنظيمي له دورا كبيرا في زيادة الأداء، حيث أنه ينتج عنه حب الأفراد لعملهم ومنظمتهم وتحمسهم للعمل، فالباحثون يعرفون الروح المعنوية على أنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، حيث أن الاتجاهات الإيجابية تؤدي إلى التعاون التلقائي بكل جهد كي يحققون الأهداف التنظيمية، والروح المعنوية المرتفعة هي نتيجة للإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية المرتفعة تدلّ على علاقة جيدة بين الإدارة والأفراد العاملين فيها، حيث أن الروح المعنوية لا تفرض، وإن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي، على عكس الروح المعنوية المنخفضة الراجعة لنواقص في السياسات الداخلية للمنظمة أو لسوء البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تؤدي إلى نقص الولاء التنظيمي، وبالتالي ضعف الإنتاجية. (3)

### 2- العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز:

(1) المرجع نفسه ، ص 132 .  
(2) المرجع نفسه ، ص 132-133 .  
(3) المرجع نفسه ، ص 133 .

يتصف الأفراد ذوي المستويات العالية من الولاء التنظيمي داخل بيئة عملهم بالأداء الوظيفي الفعال والجيد الراجع لحب الأفراد و حماسهم للعمل والتزامهم في تحقيق أهداف التنظيم.<sup>(1)</sup>

وأشارت البحوث إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر من أهم عوامل الإبداع الوظيفي، وفي دراسة أجراها أيمن المعاني سنة 1989 أشار إلى أن الولاء التنظيمي كان أحد عوامل الإبداع الوظيفي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة التدريب المهني بالأردن، ويرى الباحث أنه يوجد علاقة كبيرة بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن، مما يجعل ضرورة اهتمام الإدارات بدعم وتشجيع قيم أو عوامل الولاء كي يكون إبداع وظيفي، حيث يعتبر الإبداع الوظيفي من أهم البدائل التي تتصدى بها وتواجه المنظمة تحديات التقدم التكنولوجي والمنافسة والانفتاح، وعليه فقد اهتم بدراسة هذا الموضوع العديد من الباحثين وعرف تورنس الإبداع على أنه «عملية الإحساس بالمشكلات أو تغيير المعلومات وصياغة الأفكار والفروض واختبار هذه الفروض، وتعديلها بهدف الوصول إلى النتائج، وهذه العملية تقود إلى العديد من الاستنتاجات المتنوعة اللفظية وغير اللفظية الحسية والمجردة»، أما بالنسبة للإبداع الإداري الوظيفي فعرف على أنه «تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية إنتاج السلعة أو الخدمة و توزيعها».<sup>(2)</sup>

### **3- العلاقة بين الولاء التنظيمي و تسرب العاملين:**

تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمة الإدارية هو ظاهرة سلبية تهدد بقاء المنظمة وتعرقل تطورها.<sup>(3)</sup>

ويعرف التسرب « بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا ».<sup>(4)</sup> وينتج عن التسرب آثار سلبية، و من بينها:<sup>(5)</sup>

1- عرقلة الأداء الوظيفي من جانبيين:

أ- التعطيل الذي يرجع سببه إلى فقدان الكفاءات الجيدة:

إن ترك الأفراد العاملين للمنظمة يعني فقدان للمهارات والكفاءات العاملة الجيدة.

ب- التعطيل الراجع إلى الفراغ الوظيفي نظرا لفقدان الكفاءات ولتكاليف البحث عن البدائل لهؤلاء الأفراد المناسبين، خاصة إذا كانوا ذوي كفاءات عالية.

2- الارتباك في الأنماط الاجتماعية و الاتصالات:

إذا ترك الأفراد العمل ذوي الكفاءات والمهارات العالية في الأداء والاتصال والمشاركة، فتركهم للعمل يؤثر سلبا في تلك المزايا ويخلق خلا في تماسك الأفراد وفي ثقافتهم للمنظمة وينقص من إنتاجيتهم.

(1) المرجع نفسه ، ص 134 .

(2) المرجع نفسه ، ص 134-135 .

(3) المرجع نفسه ، ص 135 .

(4) المرجع نفسه ، ص 135 .

(5) المرجع نفسه ، ص 135-136 .

### 3- انخفاض الروح المعنوية:

إن تواصل عملية ترك الأفراد العاملين للمنظمة وتغييره بمكان عمل آخر يضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، وذلك ما ينتج عنه انخفاض في الإنتاجية وارتفاع في التكاليف.

### 4- ارتفاع التكاليف:

إن تسرب العاملين يترتب عنه تكاليف عالية من حيث الإعلانات عن توظيف جديد، بعدها التدريب، ثم تكاليف التأقلم داخل بيئة العمل الجديدة.

### 5- زيادة أعباء الأعمال:

عند ترك الأفراد العمل في المنظمة يؤدي ذلك إلى ضرورة زيادة الأعمال إلى الأفراد الباقين في منظماتهم في انتظار البحث وتوظيف البدائل وتستغرق هذه العملية فترة بين الشهر إلى سنة.

فهذه الضغوطات على الأفراد قد تؤثر سلباً على الأداء وعلى المعنويات والانتماء وتولد إرهاق وفقدان للطاقات، حيث يجعل الفرد يفكر في ترك العمل في المنظمة والسعي إلى البحث عن عمل في مكان آخر، ففي هذا المناخ السيئ ينظر إلى الأفراد من أربعة جوانب:<sup>(1)</sup>

أ- المترقبون: وهم الأفراد العاملين الذين ينتظرون فرصة عمل أخرى خارجة عن المنظمة من أجل ترك وظائفهم.

ب- المضطرون: وهم الأفراد الذين لا يحبون عملهم ويقومون بأدائه دون دوافع.

ج- المقبلون: وهم الأفراد العاملين في المنظمة الذين لهم شعور حبهم لعملهم، حيث يرون أنها تشبع حاجاتهم ولا يرغبون في تركها إلا إذا وجدت حاجات جديدة دفعتهم لذلك أو إغراءات كبيرة.

د- المندمجون: وهم الأفراد العاملين في المنظمة الذين يرغبون في عملهم نظراً لإشباع حاجاتهم ولأن لهم درجة عالية من الاستقرار الوظيفي، فهؤلاء يبقون في عملهم داخل المنظمة ويعملون على تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.

فالمجموعة الثالثة والرابعة هم أكثر ولاء وانتماء لمنظماتهم، ولديهم رغبة واستقرار في العمل، ويبدلون جهدهم من أجل تحقيق الأهداف.

### 4- العلاقة بين الولاء التنظيمي و العقد النفسي:

العقد النفسي هو اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، حيث يوجد علاقة متكاملة ومتبادلة بين العاملين والتنظيم، فالمنظمة تطالب العاملين بالالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف وبذل الجهد لتحقيق والحصول على أكثر إنتاجية، ويكون في مقابل ذلك مطالبة الأفراد العاملين للمنظمة بتوفير بيئة تنظيمية تساعد على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز، فدخل الفرد إلى التنظيم يعني نشوء عقد نفسي

(1) المرجع نفسه ، ص 136-137 .

واقصادي يربط الفرد بالتنظيم، وعلى ذلك ففي حالة إهمال الفرد لهذين العقدين ينتج عنه ضعف في الولاء التنظيمي ومحاولة الفرد البحث عن مكان آخر للعمل.<sup>(1)</sup>

### 5- العلاقة بين الولاء التنظيمي والمكانة الاجتماعية:

المكانة الاجتماعية هي الدرجة الاجتماعية للفرد مقارنة بأفراد آخرين في أي نظام اجتماعي، فالمكانة هي مرتبة الفرد في البناء التنظيمي، فقد تكون المكانة رسمية أو غير رسمية لأنها مكانة اجتماعية يعطيها الأفراد الآخرون للشخص لما لهم من مشاعر اتجاهه.

وأغلبية الأفراد العاملين يبذلون جهودهم في العمل كي يحافظون على مكانتهم، لأن فقدان المكانة لدى الأفراد يعتبر أمراً سيئاً ويسبب عدم قبول ذلك الفرد من طرف الجماعة التي يعمل معها، مما يولد الشعور بالقلق والاضطراب لدى الفرد، وثم ترك العمل بسبب الشعور السلبي المتولد لديه.<sup>(2)</sup>

وعوامل تكوين المكانة الاجتماعية هي:<sup>(3)</sup>

1- الدرجة الرسمية للمنصب (أي عمل الفرد الذي يحصل عليه في البناء التنظيمي).

2- ظروف العمل و الأجر.

3- الأقدمية.

4- ما يكتسبه الفرد من البيئة الخارجية للتنظيم من تعليم ومكانة و مهنة.

وأثبتت الدراسات التي تبحث في موضوع الولاء التنظيمي وأثره على الأفراد، خاصة منها الدراسات التي أجرت مقارنة بين ولاء العاملين للتنظيمات في اليابان وأمريكا وبريطانيا، والتي توصلت إلى أن نسبة الولاء التنظيمي في اليابان يفوق ما هو موجود في بريطانيا وأمريكا، ويرجعون ذلك إلى وجود درجة عالية من المكانة الناجمة من وجود قوانين وتشريعات في المنظمات اليابانية تؤمن للأفراد العاملين البقاء في منظماتهم بصفة دائمة طول الحياة.<sup>(4)</sup>

### ثالثاً: قياس الولاء التنظيمي:

رغم أن عملية قياس الولاء التنظيمي يكلف المنظمة جهوداً كبيرة، إلا أنها تفيد في تصحيح الأخطاء في الأعمال الإدارية، وهي تعود على الفرد وعلى المنظمة والمجتمع ككل بالفائدة.<sup>(5)</sup>

(1) المرجع نفسه ، ص 137-138 .

(2) المرجع نفسه ، ص 138 .

(3) المرجع نفسه ، ص 138 .

(4) المرجع نفسه ، ص 139 .

(5) المرجع نفسه ، ص 139 .

وما هو مؤكّد ومعلوم هو أن كل المنظمات تعمل على تحقيق مستوى معيشي جيّد للأفراد العاملين فيها، وكي تتمكن المنظمة من تحقيق هذا الهدف لا بد لها من تتبع و تقييم نشاطها من حين لآخر لمعرفة ما قد تحقق من أرباح مادية ومعنوية من جهة ومن جهة أخرى تقوية التماسك بين أفرادها.

وبما أنه يوجد علاقة بين ما قد تحقّقه المنظمة لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبين ولائهم لها، فمن خلال قياس درجة ولاء الأفراد لمنظمتهم يمكن معرفة تقييم مدى نجاح أو فشل المنظمة، وعلى الإدارة الجيّد قبل الشروع في تخطيط ورسم السياسات والخطوات من أجل تنمية الولاء لدى العاملين أن تقوم أولاً بجمع المعلومات والبيانات عن مؤثرات واتجاهات ومحددات الولاء، حيث تعتبر عملية قياس الولاء ظاهرة إدارية هادفة وواعية ينتج عنها فوائد كثيرة للمنظمة والعاملين.<sup>(1)</sup>

ومن هذه الفوائد:<sup>(2)</sup>

أولاً: يمكن من خلال إجراء عملية قياس الولاء التنظيمي أن تعرف الإدارة مؤشرات تدل على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا ما يمكّن المنظمة من أن تحدّد وضعيتها ومسارها مقارنة بفترة سابقة، أو بإمكانها مقارنة مستوى الولاء لدى العاملين فيها مع منظمات أخرى في نفس الفترة.

ثانياً: عملية قياس الولاء لها علاقة بتكوين أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية والمتمثلة في المشاعر والاتجاهات في قضايا تتعلق بالأفراد العاملين والتنظيم، ولذلك فعلى الإدارة الكفاءة معرفة المشاعر والأحاسيس والاحتياجات كي تتمكن من الكشف ومعرفة مدى ولاء الأفراد للمنظمة.

ثالثاً: تعتمد الإدارة الناجحة على قياس الولاء من أجل تشخيص ومعرفة المعوّقات والمشكلات التي تواجه الأفراد العاملين والمنظمة، والعمل على إيجاد ووضع الحلول المناسبة.

رابعاً: إن البحوث الإنسانية وخاصة منها المهمة بدراسة الولاء التنظيمي ترجع بالنفع على الأفراد وعلى المنظمة، حيث أن الأفراد يخلق لديهم شعور بالأهمية لأن الإدارة تهتم بهم، وبالتالي ينتج أثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد، وتكون هذه الآثار الإيجابية بين الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصادقية، كما أن هذه البحوث تنمي الاتصال الإداري الجيد وتشجع إبداء الأفراد برأيهم ومقترحاتهم.

خامساً: تفيد هذه الأبحاث المنظمة، حيث تمكّنها من إجراء تغييرات في الإدارة وظروف العمل، وأن قياس الولاء يمكّن من الكشف عن الأمور التي قد تزيد أو تخفض من ولاء العاملين للتنظيم.

(1) المرجع نفسه ، ص 139-140 .

(2) المرجع نفسه ، ص 140-141 .

## الفصل السادس

الفصل السادس: الدراسات السابقة حول موضوع التغيير التنظيمي، وموضوع الولاء التنظيمي في المؤسسات.

أولاً: الدراسات التي اهتمت بموضوع التغيير التنظيمي في الجزائر

ثانياً: دراسات سابقة حول موضوع التغيير التنظيمي في البلدان العربية

ثالثاً: دراسات سابقة حول موضوع الولاء التنظيمي في الجزائر

رابعاً: دراسات سابقة حول موضوع الولاء التنظيمي في البلدان العربية

## الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي اهتمت بموضوع التغيير التنظيمي في الجزائر:

الدراسات التي اهتمت بموضوع التغيير التنظيمي في الجزائر هي:

## الدراسة الأولى:

وهي من إعداد الباحث سعدون يوسف، وتحمل عنوان: « التحليل السوسولوجي للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية »<sup>(1)</sup>.

وتمحورت الإشكالية حول التنظيمات الجزائرية في الفترة ما بعد الاستقلال التي واجهت ضعف في التسيير ونقص الخبرة لدى الإطارات، مما جعل ضرورة تغيير الأبنية التنظيمية سعياً للقضاء على العراقيل التي تقف في وجه المؤسسات الصناعية الجزائرية.

فقد وجدت تغيرات تنظيمية للإصلاح الاقتصادي شملت مختلف القطاعات الصناعية الحيوية، ويسعى البحث إلى الكشف عن هذه التغيرات التنظيمية عبر المراحل المتتالية منذ الاستقلال إلى وقتنا الحالي، وما الهدف من هذه الإستراتيجيات التنظيمية في التسيير وما انعكاساتها على جماعات العمل المشاركة فيها.

وتمثلت تساؤلات الإشكالية فيما يلي:

- ما هي مجالات التغيير التنظيمي وأهدافه والمعوقات التي قد تعترض تنفيذ هذا التغيير على مستوى مؤسسة سونلغاز بعنابة؟.

- ما هي الآفاق التنموية المسطرة لتطوير هذه المؤسسة في المستقبل؟.

وقد صاغ الباحث الفرضيات في شكل تساؤلات للدراسة و تتمثل في:

أ- ما الذي يترتب عن التغيرات التنظيمية التي أدخلت على أبنية المؤسسات الصناعية الجزائرية عبر المراحل التاريخية المتعاقبة، وما هي ردود أفعال جماعات العمل في ذلك عبر تلك المراحل؟.

(1) سعدون يوسف: التحليل السوسولوجي للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بعنابة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2003-2004.

ب- ما هي المجالات التنظيمية المستهدفة من عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز في مرحلة تطبيق قوانين الاستقلالية و التوجه نحو الخصوصية واقتصاد السوق، وما هو تأثير التغييرات على جماعات العمل المشاركة في التنظيم؟.

ج- إلى ماذا تهدف مؤسسة سونلغاز من إدخال التغييرات التي تفرضها الخصوصية واقتصاد السوق حسب رأي المبحوثين؟.

د- ما هي آراء المبحوثين حول الآفاق التنموية المستقبلية لمؤسسة سونلغاز؟.

وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة مناهج وهي: المنهج التاريخي والمنهج الوصفي والمنهج النوعي. كما اعتمد الباحث على طريقتين للبحث: طريقة دراسة الحالة وهي مؤسسة سونلغاز بعناية المديرية الجهوية للتوزيع، و كذلك طريقة المسح الاجتماعي لعمال المؤسسة، حيث تمثلت عينة البحث في 210 عاملا. واستخدم الباحث أدوات لجمع البيانات التالية: الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات، الإستمارة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المجالات التنظيمية المستهدفة بعملية التغيير وهي العناصر الاقتصادية في التنظيم بنسبة غالبية.
- تهدف التغييرات التنظيمية بالدرجة الأولى إلى تحقيق أهداف اقتصادية.
- معوقات تحقيق الأهداف المسطرة للتنظيم تتمثل في الجانب البشري والجانب التقني.
- الآفاق التنموية للمؤسسة حسب رأي المبحوثين تشير إلى أن المؤسسة في طريقها للتوسع ببطء.

### الدراسة الثانية:

وهي من إعداد الباحث بن زروق جمال، تحت عنوان «الاتصال التنظيمي وصيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية»<sup>(1)</sup>.

وتمحورت الإشكالية حول المنشأة الجزائرية التي عرفت تحولات جذرية في العشرية الأخيرة، تهدف إلى الانتقال من الاقتصاد الإداري الموجه القائم على مركزية التخطيط ودعم وحماية الدولة إلى اقتصاد السوق الذي يقوم على مبدأ المنافسة والارتقاء أو الزوال.

وهذا التحول كان نتيجة لضغوطات خارجية وداخلية على المنشأة، والتي دفعتها إلى إعادة النظر في هيكلتها ومشاريعها التنظيمية ونمط إدارتها قصد مسايرة الوضع الحالي الذي تفرضه البيئة.

ولذلك ظهرت إصلاحات تهدف إلى خصصة المنشأة من أجل الانتقال إلى اقتصاد السوق، والتي تمثلت في إجراءات الاستقلالية ووضع مخططات التصحيح وكذلك تقليص الفائض من العمال وغيرها، ثم يشير الباحث إلى ظهور رفض لهذه الإجراءات تمثلت في شكل احتجاجات وإضرابات، فيتساءل الباحث هل يمكن أن تتجح هذه المرحلة الإنتقالية رغم مقاومة العمال لها داخل المنشأة؟.

(1) بن زروق جمال: الاتصال التنظيمي و صيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية دراسة ميدانية بالجزائرية لصناعة الحديد و الصلب ALFASID، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال، قسم علوم الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 1999-2000.

ثم يشير الباحث إلى قادة التغيير الذين يتجاهلون هذه المقاومات. ويؤكد الباحث إلى أهمية الاتصال في جعل أفراد التنظيم يقبلون التغيير ويتعاونون لإنجاحه، ثم يضع التساؤل: هل أدركت المنشأة الجزائرية أهمية الاتصال في إنجاح عملية الانتقال بها نحو وضعية أفضل؟. وتمثل التساؤل العام للبحث فيما يلي:

ما هو دور الاتصال التنظيمي في إنجاح صيرورة التغيير التنظيمي داخل المنشأة الجزائرية؟. ويندرج تحت هذا التساؤل ثلاثة تساؤلات فرعية وهي:

1- هل يمكن للاتصال التنظيمي أن يزود الأفراد بجميع المعلومات حول صيرورة التغيير؟. وما الذي ينتج عن ذلك؟.

2- كيف يساهم الاتصال في جلب الفاعلين وتحفيزهم من أجل إنجاح التغيير التنظيمي؟.

3- هل يساهم الاتصال في الحد من مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي ودفعهم للمساهمة في تحقيقه؟. وقد وضع الباحث مجموعة فرضيات وهي:

1- يساهم الاتصال التنظيمي في إعلام الفاعلين داخل المنظمة بالمعطيات الجديدة.

2- يساهم الاتصال في تحفيز وجلب وترغيب الفاعلين في إنجاح عملية التغيير.

3- يمكن للاتصال التنظيمي أن يقلص من شدة مقاومة الفاعلين للتغيير التنظيمي، وأن يجعلهم يتكيفون معه ويعملون على تحقيقه.

وقد اعتمد الباحث على ثلاثة مناهج وهي المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي بالإضافة إلى منهج تحليل المحتوى.

وتمثلت عينة البحث في 300 فرد، أي بنسبة 5% من مجتمع البحث الكلي 6000 فرد.

واستخدم الباحث أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

وقد توصل البحث إلى نتيجة عامة، وهي أن التغيير الذي عرفته المنشأة يحيط به غموض وعدم الدقة في المعلومات المقدمة وعدم وضوحها وغياب مصدر رسمي لها، وهذا ما يعني أنه لم يعتمد بصورة جدية على الاتصال التنظيمي كوسيلة لإنجاح عملية التغيير داخل المنشأة.

### الدراسة الثالثة:

من إعداد الباحث فريحة كريم، تحت عنوان « إتجاهات المؤسسات المستهلكة نحو مؤسسة سونلغاز في ظل التحول إلى الخوصصة »<sup>(1)</sup>.

(1) فريحة كمال: إتجاهات المؤسسات المستهلكة نحو مؤسسة سونلغاز في ظل التحول إلى الخوصصة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2002-2003.

في بداية الإشكالية عرض الباحث معلومات عن التحولات التي أدخلت على المؤسسات الجزائرية من الإشتراكية إلى إقتصاد السوق مع إعطاء نسب عن تلك الحقائق الخاصة بالإنتاج من حيث النقد والصادرات و الواردات، مع تحديد السنوات لتلك الوقائع.

ويبدو واضحا من خلال الإشكالية أن الجهود المبذولة من طرف حركة التصنيع والمؤسسات المنتجة ومع التغيرات الحديثة لم تأتي بنتيجة إيجابية، بل أثرت سلبا على اتجاهات المؤسسات المستهلكة، وبلغت الانتباه الباحث إلى أهمية إرضاء المؤسسات المستهلكة من أجل الإنتاج وحفاظا على موقع المؤسسة المنتجة في السوق، ففي السنوات الأخيرة ظهرت أهمية التفكير في المؤسسات المستهلكة، حيث أن الشركات الصناعية أصبحت تواجهها خطر المنافسين الذين اهتموا بهذا المجال من حيث الاهتمام بالمؤسسات المستهلكة وإعادة تصميم عمليات المؤسسات المنتجة للتقرب من حاجات المؤسسة المستهلكة و تنمية الخدمات للتوغل في ظل طلبات المؤسسات المستهلكة.

ولذلك سعى الباحث للكشف عن:

- ما هي طبيعة التفاعل بين سونلغاز والمؤسسات المستهلكة؟.

- هل المؤسسات المستهلكة راضية عن معاملات سونلغاز من خلال الأعوان والموظفين؟.

- ما هو رأي المؤسسات المستهلكة اتجاه خوصصة سونلغاز؟.

وقد وضع الباحث ثلاثة فرضيات للبحث وهي:

الفرضية الأولى: إذا تحسن التفاعل بين سونلغاز والمؤسسات المستهلكة فإنه يؤدي إلى رضا هذه الأخيرة عن خدمات سونلغاز.

الفرضية الثانية: إن تدريب العمال يساهم في تحسين صورة سونلغاز أمام المؤسسة المستهلكة.

الفرضية الثالثة: المؤسسات المستهلكة تفضل أن تخرص مؤسسة سونلغاز.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت عينة البحث في مسح شامل ل70 مؤسسة مستهلكة بمنطقة عنابة، و ذلك من أجل معرفة اتجاهات والصفات العامة لمجتمع الدراسة والحصول على معلومات حول الظاهرة المدروسة ووصفها.

واستعمل الباحث أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة، المقابلة، الإستمارة.

وتوصل الباحث إلى نتائج الدراسة التالية:

- التفاعل بين المؤسسات المستهلكة و سونلغاز موجود، لكن يوجد اتجاهات سلبية من طرف المؤسسات

المستهلكة اتجاه خدمات مؤسسة سونلغاز مما يخلق شعور عدم الرضا عن المؤسسات المستهلكة.

- يوجد نقص تدريب لدى أعوان سونلغاز على الأساليب الجيدة للتعامل مع المؤسسات المستهلكة.

- لدى المؤسسات المستهلكة اتجاهات سلبية عن فكرة أو دور الخوصصة في تحسين صورة سونلغاز.

#### الدراسة الرابعة:

من إعداد الباحث أحمد بو زيان، عنوانها « مشكلة التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الجديدة »<sup>(1)</sup>.

الإشكالية بصفة عامة تدور حول أهمية بحوث التنظيم من تمكين رجال الإدارة والمؤسسات والهيئات الحكومية من تحسين طرق التسيير ومنه إلى فعالية الأداء الوظيفي، خاصة التنظيمات الإنتاجية التي تتميز بالتغير والديناميكية وما لها من علاقات داخلية وخارجية سعيا لتحقيق أهدافها بفعالية، بالإضافة إلى أنها تهدف إلى دراسة الفرد والجماعة وأثر التنظيم في تغيير وتكوين الشخصية واتجاهاتها.

فهذا البحث يهتم بموضوع التنظيم داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتحليل الداخلي للتنظيم الصناعي و العلاقة بين التنظيم ونمط التسيير وعلاقة ذلك بالمحيط الخارجي على اعتبار أن المؤسسة الاقتصادية نسق مفتوح يتأثر بالمحيط.

والتنظيم هو أساس استمرار المؤسسة الاقتصادية ولأداء وظيفتها الاقتصادية والاجتماعية، فالمؤسسة الاقتصادية تسعى إلى إيجاد تنظيم ملائم و فعال تحت معيقات وتحديات على المستوى الوطني أو الدولي.

إن الإصلاحات الاقتصادية الحالية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ضرورية من أجل التغيير الاقتصادي والاجتماعي مع وجوب وجود إطار قانوني واقتصادي ملائم يساعد على بروز الكفاءات وحسن استغلالها.

ويؤكد الباحث على أن معالجة وضعية المؤسسة حاليا والتنبؤ إلى المستقبل للتوجه إلى اقتصاد السوق ليس بالأمر السهل، ولذلك لا بد من الرجوع إلى المراحل التي مرت بها هذه المؤسسة من أنماط التسيير والتنظيم التي عرفتها بعد الإستقلال إلى نهاية الثمانينات، لأن الوضع الراهن هو نتاج لسليبات المراحل السابقة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، حيث أن الجزائر تسعى لإيجاد مكان لها ضمن النظام الاقتصادي العالمي الذي يركز على القوة الاقتصادية والمنافسة الحرة للسوق، وأن المؤسسة الجزائرية تواجه عوائق كبيرة في تحديها السوق العالمية والمحيط الدولي.

ويهدف البحث إلى الكشف عن الشروط الموضوعية من أجل تنظيم فعال متماسك للمؤسسة الصناعية الجزائرية وتوفير آليات الدفاع والتكيف من أجل تمكّنها من اقتحام السوق العالمية وإنعاش الاقتصاد الوطني.

وتمحور السؤال المركزي للبحث في ما يلي:

ما هي شروط نجاح التنظيم في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من أجل تحقيق الفعالية؟.

ومن أجل اكتشاف شروط نجاح التنظيم في المؤسسة الجزائرية، لا بد من تحديد و تفسير العلاقات بين أنماط و أجزاء المؤسسة، حيث سعى الباحث إلى دراسة العامل وطبيعة الاتصال واتخاذ القرارات وقدرة

(1) أحمد بو زيان: مشكلة التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الجديدة، دراسة ميدانية بمخبر الأشغال العمومية للشرق عنابة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2001-2002.

المؤسسة على التكيف مع المحيط الداخلي والخارجي في ظل المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم والجزائر خاصة منذ التسعينات، واكتشاف مظاهر الفشل لأنماط التسيير في المراحل السابقة، ومحاولة تحديد الشروط اللازمة لنمط تنظيم ملائم في ظل إصلاحات جديدة.

وللإجابة عن سؤال مشكلة البحث وضع الباحث ثلاث تساؤلات:

- إلى أي مدى يساهم أداء العامل في نجاح التنظيم؟.
- هل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تتمتع باستقلالية في التسيير؟.
- ما هو رأي العامل في خصوصية المؤسسات العمومية وما يترتب عنها من زيادة ظاهرة البطالة وشعور الإحباط و التذمر لديه؟.

وقد اعتمد الباحث على ثلاث مناهج للبحث وهم:

1- المنهج الوصفي التحليلي: من أجل دراسة فعالية أداء العامل، وفعالية الاتصال واتخاذ القرارات، وفعالية الإشراف والتسيير.

2- المنهج التاريخي: يفيد في تتبع مختلف مراحل تطور أنماط التنظيم التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر منذ 1963، من أجل التمكن من تحديد نمط التنظيم الفعال والملائم للمؤسسة الجزائرية في ظل اقتصاد السوق.

3- المنهج المقارن: مقارنة النظم الاجتماعية، والاستفادة من الوقوف على سلبيات التنظيم للأنماط السابقة.

أما عينة البحث فتمثلت في مسح شامل لجميع أفراد المؤسسة لعدد العاملين 83 فردا، في شكل دراسة حالة، مع تصنيف المبحوثين إلى فئتين:

الفئة الأولى: القيادة والإطارات التقنية والإدارية تمثل 21.68% من العينة.

الفئة الثانية: أعوان التحكم والتنفيذ تمثل 78.31% من العينة.

وتمثلت نتائج البحث فيما يلي:

1- نجاح التنظيم في أي مؤسسة يتوقف على مدى فعالية أداء العامل الذي لا بد أن يعنى باهتمام من طرف المؤسسة من حيث توفير الآليات اللازمة ليكون في مستوى أهداف التنظيم وحوافز مادية تدفعه للعمل.

فقد لوحظ غياب التدريب للعامل وعدم تجديد وسائل الإنتاج مما يؤدي إلى عدم تمكنه من التحكم في وسائل الإنتاج ويسبب تعطيل عملية الإنتاج، مما يؤدي بالمؤسسة إلى الاتجاه نحو الإفلاس.

كما أن الرقابة الممارسة من طرف المشرفين على العمال تعتبر قيادة متساهلة مما قد يصدم العاملين في حالة ما إذا غيرت القيادة والإشراف بأكثر صرامة، فهذا الوضع يؤدي إلى تضائل فعالية العامل والتنظيم وتعرض المؤسسة إلى الإفلاس إذا لم تعوض بتفعيل للاتفاقيات الجماعية وتحديد وسائل الإنتاج والعناية بالعامل من الناحية الإنسانية وكعضو لتحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها.

2- يوجد غياب للمشاركة العمالية في تسيير المؤسسة تجاهلا لقانون استقلالية المؤسسات، وأن المؤسسة موضوع الدراسة لا تتمتع باستقلالية فعلية باعتبار أن قراراتها لا تزال غير مستقلة وأن معظمها يتخذ من أطراف خارجية.

3- يوجد رفض للعمال لموضوع خوصصة المؤسسات ونظرتهم التهديدية لمصالحهم الاجتماعية من تسريح العمال والبطالة ، وهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة. ولذلك فنجاح الإصلاحات الاقتصادية يتوقف على دعم الدولة للمشاركة العمالية.

### ثانيا: دراسات سابقة حول موضوع التغيير التنظيمي في البلدان العربية:

#### الدراسة الأولى:

دراسة لمحمد الحنيطي، وعنوان البحث هو « اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن »<sup>(1)</sup>.

طرح الباحث الموضوع في شكل مقدمة تتضمن ما يلي: التطوير والإصلاح الإداري عمل متجدد ومتطور ومستمر وهادفا ومخطط بشكل جيد، وهو يمس التغيير الجذري للأشخاص والمفاهيم ويسعى لزيادة الكفاءة والفعالية.

فهذه الدراسة تهدف إلى التعرف على آراء المديرين في المستويات الإدارية الثلاث (العليا والوسطى والدنيا) حول موضوع التطوير الإداري في الوزارات والدوائر الحكومية والمؤسسات العامة وشبه العامة في الأردن، وتركز هذه الدراسة على الأهداف والمشاكل والحلول التي تؤدي إلى تحسين الأداء في الأجهزة الحكومية.

وقد سرد الباحث الفرضيات التالية:

1- إن بناء الهياكل والنظم والأساليب الجديدة التي تحقق كفاءة وفعالية هي أهداف أكثر تكرارا وذات أهمية مقارنة مع غيرها من أهداف التطوير والإصلاح الإداري في الأردن.

2- عدم مشاركة مختلف المستويات الإدارية في التطوير والإصلاح الإداري، وعدم تلاؤم الرواتب مع الغلاء المعيشي، ومع تعقد الإجراءات الإدارية وروتينية الإجراءات تعتبر من أكبر المشاكل التي تقف في وجه التطوير والإصلاح الإداري في الأردن مقارنة مع المشاكل الأخرى المذكورة في الدراسة.

3- لا توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة التالية:

أ- متغير الجنس ليس له علاقة بأهداف التطوير والإصلاح الإداري.

ب- الجهة التي يعمل فيها الفرد ليس لها علاقة بالمشكلات المتعلقة بالعنصر البشري.

(1) محمد الحنيطي: اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن، أبحاث اليرموك، 1994، المجلد العاشر - العدد الثاني، ص 313 - 360 .

- ج- المستوى الإداري لا يؤثر في المشكلات التنظيمية التي تعيق التطور والإصلاح الإداري.
- د- المؤهل العلمي لا علاقة له بالمشكلات المتعلقة ببيئة الإدارة.
- هـ- المستوى الإداري لا علاقة له بالحلول التي تؤدي إلى زيادة فعالية التطوير والإصلاح الإداري.
- المنهج المعتمد في الدراسة هو المنهج الوصفي.
- وعينة البحث طبقية عشوائية وهي 204 موظف من المستويات الإدارية (العليا والوسطى والدنيا) مأخوذة من ثمان وستون وزارة ودائرة حكومية ومؤسسة عامة وشبه عامة في الأردن.
- أما المنهج المعتمد في الدراسة فهو وصفي.
- واعتمدت الدراسة على الاستبانات في جمع البيانات.
- وكانت نتائج الدراسة كما يلي:
- 1- تطوير وتحديث وتبسيط أساليب العمل وتكييفها وتعديلها مع المتغيرات الوظيفية من أهم أهداف التطوير الإداري حسب آراء الأفراد العاملين وأكثرها تكرارا وهذا ما يؤكد الفرضية الأولى.
  - 2- إن عدم تناسب الرواتب مع الغلاء المعيشي وعدم مشاركة مختلف المستويات الإدارية في إجراءات التنمية والتطوير بالإضافة إلى تعقد وروتينية الإجراءات تواجه وتعرقل التطوير والإصلاح الإداري.
  - 3- حسب رأي الأفراد العاملين فإن الحلول هي تحسين وضع الموظفين وتوفير حوافز من أجل رفع معنوياتهم وبالتالي تحسين أدائهم، مما ينسجم مع الفرضية الخاصة بالحلول.
  - 4- أوضحت نتائج البحث
- رفض الفرضية على أنه لا توجد علاقة بين متغير الجنس وأهداف التطوير والإصلاح الإداري لأهداف بناء هياكل ونظم وأساليب جديدة تحقق زيادة في أداء الأفراد والكفاءة والتحفيز من أجل زيادة دافعية العمال للأداء المتميز.
- ولا وجود لعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة التالية:
- 1- الجهة التي يعمل فيها الفرد (متغير مستقل)، والمشكلات المتعلقة بالعنصر البشري (متغير تابع).
  - 2- المستوى الإداري (متغير مستقل)، والمشكلات التنظيمية للتطوير و الإصلاح الإداري (متغير تابع).
  - 3- المؤهل العلمي (متغير مستقل)، والمشكلات المتعلقة ببيئة الإدارة (متغير تابع).
  - 4- المستوى الإداري (متغير مستقل) الحلول المؤدية إلى زيادة فعالية الإصلاح والتطوير الإداري (متغير تابع).

## الدراسة الثانية:

دراسة ل موسى سلامة اللوزي، بعنوان « السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن (دراسة ميدانية) »<sup>(1)</sup>.

وجاء في المقدمة أن التطوير الإداري يهدف خلال برامجه التدريبية إلى موائمة الدائرة ببيئتها وذلك بإحداث التغيير المناسب كي يحدث توافق في سلوكها التنظيمي وأساليب الأداء وممارسة السلطة مع ما يتطلبه الواقع والبيئة المحيطة، فالتطوير الإداري هو حلقة الاتصال في المنظمة وهو يعيد التوازن والتناسق بين هذه المتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين طرق وأساليب الأداء مما يؤثر على كفاءة وفعالية الأداء الإداري وتحقيق الأهداف.

وقد استهدفت الدراسة التعرف على السلوك التنظيمي (الرسمي وغير الرسمي) للأفراد العاملين وانعكاساته على درجة التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن، وعلاقة ذلك بالمتغيرات الشخصية (كالجنس، الحالة الاجتماعية، مستوى الوظيفة والمؤهل العلمي)، كما سعت الدراسة إلى الكشف عن أثر متغيرات الدراسة وهي أدوار الأفراد داخل الجماعات والاتصالات، ونظام اتخاذ القرارات، ومعايير الجماعة، والقيادة والسلطة، والعلاقة بين الجماعات، والصراع ضد التطوير الإداري.

والتي حددها الباحث كسبعة مجالات لمستوى التطوير الإداري.

وفرضيات الدراسة هي:

1- مستوى التطوير الإداري منخفض في القطاع العام للأردن والذي حدد وفق المجالات السبعة لمقياس التطوير التنظيمي.

2- لا توجد علاقة بين مستوى التطوير التنظيمي والسلوك التنظيمي للعاملين في القطاع العام في الأردن.

3- لا توجد علاقة بين مستوى التطوير الإداري والخصائص الديمغرافية للعاملين في القطاع العام في الأردن (الجنس، الحالة الاجتماعية، مستوى الوظيفة، المؤهل العلمي).

4- لا وجود لاختلافات في السلوك التنظيمي الرسمي وغير الرسمي للعاملين في القطاع العام الأردني فيما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، مستوى الوظيفة، المؤهل العلمي).

وعينة البحث عشوائية وهي 764 فردا من مجموع 141089 موظفا في الأجهزة الحكومية بالأردن، ممن يشغلون وظائف مختلفة (ديوان الخدمة المدنية 1998).

وقد أستعين في البحث بالإستبانة كأداة لجمع البيانات من أجل قياس مستوى التطوير.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

هدفت الدراسة إلى الكشف على السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في النظام العام في الأردن، بالإضافة إلى الكشف عن علاقة مستوى التطوير الإداري بالخصائص الشخصية

(1) موسى سلامة اللوزي: السلوك التنظيمي للأفراد العاملين و أثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن (دراسة ميدانية)، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية، 2002، المجلد 29 - العدد 1، ص 98-116.

للعاملين كالجنس والحالة الاجتماعية ومستوى الوظيفة والمؤهل العلمي ومعرفة الفروق في السلوك التنظيمي الرسمي وغير الرسمي حسب هذه الخصائص، وذلك بقياس مستوى التطوير من خلال أدوار الأعضاء، والاتصالات، ونظام اتخاذ القرارات، ومعايير الجماعة، والقيادة والسلطة، والعلاقات بين الجماعات، والصراع.

1- مستوى التطوير في القطاع العام الأردني مرتفع، وذلك راجع إلى اهتمام الأجهزة الحكومية برفع مستوى التطوير الإداري من خلال تطبيق العلوم السلوكية وتدريب الأفراد وإحداث تغيير في سلوكهم وبالتالي تغيير سلوك المنظمة.

وقد شارك الموظفين في مشاريع التطوير الإداري، وبالإضافة إلى دورات تدريبية محلية وجدت دورات تدريبية في خارج المملكة على التخطيط الاستراتيجي للتطوير الإداري من حيث مواضيع الوقت والسلوك التنظيمي ومهارات إشرافية للمديرين والموظفين.

وقد احتل مجالي نظام اتخاذ القرار ومعايير الجماعة المرتبة الأولى في مستوى التطوير الإداري، يليها مجال أدوار الأعضاء داخل الجماعة، ثم الاتصالات، وفي المرتبة الأخيرة مجالاً الصراع والقيادة والسلطة.

2- أثبتت الدراسة أنه توجد علاقة بين عاملي السلوك الرسمي والسلوك غير الرسمي والتفاعل بينهما وبين مستوى التطوير الإداري.

3- للإجابة على الفرضية الثالثة، فإنه لا يوجد علاقة بين مستوى التطوير الإداري ومتغيرات الجنس ومستوى الوظيفة والمؤهل العلمي، بينما أوضحت الدراسة وجود علاقة بين مستوى التطوير الإداري والحالة الاجتماعية للعاملين في القطاع العام في الأردن.

4- يوجد أثر للحالة الاجتماعية على السلوك غير الرسمي للعاملين، حيث يوجد فروق في السلوكيات غير الرسمية بين المتزوجين و غير المتزوجين من العاملين في القطاع العام الأردني، بينما لا توجد هذه الفروق بالنسبة للخصائص الأخرى التعليم، الجنس، العمر.

### الدراسة الثالثة:

دراسة قامت بها د.ناديا حبيب أيوب، عنوانها « دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى »<sup>(1)</sup>.

وجاء في الإشكالية: أنه وجد اهتمام لدى الباحثين الأكاديميين لموضوع التعلم التنظيمي، وذلك لأهميته في إنجاح استراتيجيات التغيير في المؤسسات، مما يسمح بتحقيق مزايا تنافسية لتلك المؤسسات، وكما

(1) د.ناديا حبيب أيوب: دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، 2004، المجلد الرابع و الأربعون- العدد الأول، ص 63 - 130 .

تشير الباحثة إلى نقص في الدراسات التطبيقية في هذا المجال، بحيث وجدت افتراضات نظرية فقط دون التأكيد العملي لها.

وتحاول الدراسة التركيز على القرارات الإستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى التي أدت إلى إحداث التغييرات الإستراتيجية فيها استجابة للتغيرات البيئية المحيطة، والتعرف على دور التعلم في هذه المنشآت والاستفادة من المعرفة المتراكمة لتقديم التغييرات الإستراتيجية المناسبة. وقد وضعت الباحثة التساؤلات التالية:

- 1- ما هي درجة تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسات السعودية؟.
  - 2- هل تختلف درجة تطبيق التعلم التنظيمي في منشآت الدراسة وفقاً ل:
    - أ- دعم الإدارة العليا لعملية التعلم التنظيمي.
    - ب- طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تؤديه المنشآت.
    - ج- نوع ملكية هذه المنشآت.
    - د- حجم المنشآت مقارنة مع نسبة مبيعاتها السنوية؟.
  - 3- هل توجد علاقة بين تطبيق التعلم التنظيمي وبين قدرة الإدارة على تقديم التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى بنجاح؟.
  - 4- هل وضع خطة جيدة للتعلم التنظيمي يؤدي إلى إنجاح التغييرات الإستراتيجية التي قامت بها المنشآت؟.
- وأستعين في البحث بالمنهج الوصفي.
- وقد أخذت عينة الدراسة من المنشآت السعودية الكبرى نظراً لأهميتها من حيث النشاط الاقتصادي في المملكة ولضخامة رأس مالها ولأهمية القرارات التي تتخذها في مجال التعلم التنظيمي والتغيير الإستراتيجي وأثره على الأداء في المنشأة وعلى الفرد والمجتمع بصفة عامة، فقد أخذت 100 منشأة من مجموع 1000 منشأة، وقد استخدمت العينة العشوائية الطبقية التناسبية من أجل تحديد عدد منشآت الدراسة من المناطق الثلاث؛ المنطقة الوسطى فيها 373 منشأة، المنطقة الغربية فيها 406 منشأة، المنطقة الشرقية فيها 221 منشأة، تعمل في مجالات مختلفة من النشاط الاقتصادي مما يسهل تعميم النتائج.
- وقد وزعت 300 إستبانة تحوي ثلاث قوائم في كل منشأة، على من المدير العام و أفراد الإدارة العليا وأفراد الصف الثاني.
- وقد بلغ عدد الردود 162 إستبانة ل 55 منشأة من منشآت الدراسة أي بنسبة 54 % وهي نسبة مقبولة لهذا النوع من الدراسات.
- وكانت أداة الدراسة هي الإستبانة.
- أما نتائج البحث فهي:

- 1- مضت فترة لا تتجاوز السنتين عن إجراء التغييرات الإستراتيجية داخل المنشآت محل الدراسة، فقد كانت الرئيسية من هذه التغييرات هي الاستثمار في مجال الموارد البشرية العاملة في المنشأة، ثم تأتي بعدها تغييرات إعادة تنظيم المنشأة، يليها الاستثمار في التوسعات الجديدة أو المعدات الرأسمالية.
- 2- يوجد اهتمام لإجراء عملية التعلم التنظيمي بنسبة معتدلة في أغلبية منشآت الدراسة، وهذا ما يبين أنه يوجد اعتقاد عام وواسع لدى الإدارة بضرورة إجراء التعلم التنظيمي في المنشآت السعودية من أجل تحسين أداء المنشأة ونجاحها.
- 3- إن تطبيق التعلم التنظيمي يرجع إلى:
  - أ- دعم الإدارة العليا لعملية التعلم.
  - ب- حجم المنشأة مقارنة مع مبيعاتها السنوية، حيث أن المنشأة إذا كانت مبيعاتها عالية فهي تخصص مبالغ لتدريب وتعليم العاملين من أجل التعرف على أساليب وطرق العمل وعلى التغييرات الجديدة.
  - ج- طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تؤديه المنشأة؛ حيث أن المنشآت المالية والصناعية ومنشآت الخدمات تعمل في بيئة متغيرة تتطلب تقنية جديدة ومنطورة من أساليب الخدمات والمنتجات من أجل السوق المحلية والعالمية، وبالتالي يصبح التعلم مهم في التنافس.
  - د- لم يهتم بنوع ملكية المنشآت في تطبيق عملية التعلم التنظيمي، وذلك راجع إلى وعي الإدارة العليا السعودية بأهمية التعلم التنظيمي في منشآتها، هادفة إلى بقائها وتطورها، دون الأخذ بالحسبان إذا كانت الخبرات الأجنبية التي قد ترافق رأس المال الأجنبي موجودة أو لا.
- 4- قدرة الإدارة من إجراء التغيير الإستراتيجي معتدلة في معظم المنشآت، فالتطبيق الإستراتيجي أولى الأبعاد الهامة في عملية التغيير، بعدها التعلم ، ثم الاستعداد الدائم للتغيير والتخطيط.
- 5- البعد الثقافي هو الأكثر ارتباطاً بتقديم التغيير التنظيمي، حيث أن البعد الثقافي يعتبر أحد محددات كفاءة التعلم التنظيمي في المنشآت المختلفة، فالإدارة تركز على نقاط القوة لدى الأفراد ثم تعتبر الأخطاء فرصة للتعلم و تجنبها، بعدها رسم أسلوب الأداء و تشجيع تقييم الأداء وتحفيز الأداء الجيد.
- 6- متغير البعد الإستراتيجي هو ثاني بالنسبة لعلاقته بتقديم التغيير الإستراتيجي، وذلك لأهمية ووضوح التوجه المستقبلي للمنشأة.
- 7- إن متغير البعد التنظيمي هو الثالث في علاقة بتقديم التغيير الإستراتيجي، وأهم صفات منظمات التعلم هي المرونة في هياكلها التنظيمية، التي تتطلب الاعتماد على المداخل الحديثة في إعادة التنظيم وبالتالي تسهيل عمليات الاتصال والتنسيق وتبادل المعارف الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية، وتعلم الاتصال والتخطيط لتسويق المنتجات وخدمات المنشأة.
- 8- إن قيام الإدارة بوضع خطة واضحة لتعليم وتدريب الأفراد يساهم في نجاح التغيير الإستراتيجي داخل المنشأة.

## الدراسة الرابعة:

دراسة ل. أ. د. محمد قاسم القريوتي و د. عوض خلف العنزي، بعنوان « جهود التطوير الإداري في الكويت دراسة تقييمية ميدانية »<sup>(1)</sup>.

وجاء في إشكالية البحث أنه يوجد إجماع في آراء المسؤولين والباحثين والمواطنين حول مشكلة إدارية في الكويت تظهر في شكل تدني إنتاجية العاملين في الجهاز الحكومي، وتكاثر الأجهزة الإدارية، وزيادة عدد العاملين فيها وبالتالي زيادة تكاليف مالية تتحملها الحكومة، وعليه وجدت ضرورة لدراسة علمية لتقييم جهود التطوير الإداري واكتشاف النجاح وتدعيمه ومعرفة جوانب القصور والخلل والوقوف على أسبابها، وإعطاء نصائح وتوصيات التي يراها الباحثان مناسبة لعلاج هذا الخلل والإخفاق، فالموضوع يعالج علمياً بإتباع الأسلوب العلمي فيشخص الوضع والتعرف على ما يتم في مجال التطوير الإداري وبعدها يعالج الموضوع بأسلوب علمي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف على واقع جهود التطوير الإداري في الكويت والوقوف عند أسباب القصور ووضع مقترحات إيجابية من طرف المسؤولين لجهود الإصلاح. وقد وضع الباحثان خمسة فرضيات رئيسية وهي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين القيام بالإصلاح الإداري والضغوط السياسية والشعبية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة بين القيام بجهود الإصلاح والدعم السياسي.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين القيام بجهود الإصلاح وحجم التحديات.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة بين القيام بجهود الإصلاح وبين المستوى العلمي والمستوى الوظيفي والخبرة السابقة للقيادات الإدارية في القطاع الخاص.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة بين القيام بجهود الإصلاح الإداري وبين متغيرات العمر والجنس الخاصة بالقيادات الإدارية.

وقد شملت عينة الدراسة جميع القادة الإداريين المسؤولين عن إدارة جهود التطوير الإداري في كل الجهات الحكومية في دولة الكويت (باستثناء وزارة الدفاع) وقد بلغ عددهم 147 فرداً. وكانت أداة جمع البيانات الإستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- انخفاض في محصلة الجهود المبذولة في مجال التطوير الإداري.

2- يوجد اهتمام كبير للتدريب باعتباره عنصراً هاماً لعمليات التطوير الإداري.

3- انعدام معايير موضوعية لقياس الأداء المؤسسي.

(1) أ. د. محمد قاسم القريوتي و د. عوض خلف العنزي: جهود التطوير الإداري في الكويت دراسة تقييمية ميدانية، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة الرياض- المملكة العربية السعودية، 2004، المجلد الرابع والأربعون، العدد الثالث، ص 573-626.

4- توجد انتقائية و جزئية مع عدم التكامل في جهود التطوير، وذلك راجع إلى غياب برنامج مخطط وواضح للتطوير الإداري مما أدى بالجهات الحكومية إلى انتقاء المبادرات التي تراها مناسبة ووجود مصلحة ذاتية للجهات المختلفة تفيد الموظفين والأجهزة الإدارية وليس كل المواطنين.

5- يوجد اهتمام قليل بالتطوير الإداري في قطاع الخدمات العامة.

6- غياب العلاقة بين جهود التطوير الإداري وبين التأهيل العلمي وخبرة العمل السابقة للمسؤولين في القطاع الخاص.

حيث أن القياديين لم يتمكنوا من إعطاء أولوية للمصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

### الدراسة الخامسة:

صاحبة البحث هي أمل حمد الفرحان من كلية إدارة الأعمال بالجامعة الأردنية، وعنوانه «الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني» دراسة تحليلية<sup>(1)</sup>.

تهدف الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر الثقافة التنظيمية وعن واقع التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، ودراسة العلاقة بين المفهومين، ومعرفة مدى تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقات.

وهذه الدراسة تسعى إلى التمهيد لإدخال التطوير والتغيير المناسب.

وقد صاغت الباحثة فرضيتين أساسيتين تتدرج تحتها فرضية جزئية وهي كالتالي:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والتوجه نحو التطوير الإداري. تأتي تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وعملية تبسيط الإجراءات.

2- لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتنمية القوى البشرية.

3- لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وعملية التوجه نحو استخدام التكنولوجيا.

4- لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتطوير التشريعات.

5- لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وإعادة الهيكلة.

6- لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتصنيف الوظائف.

7- لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتفويض الصلاحيات.

الفرضية الأساسية الثانية : لا تختلف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والتوجه نحو التطوير الإداري باختلاف حجم الدائرة.

تأتي تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

(1) أمل حمد الفرحان: الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني "دراسة تحليلية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "العلوم الإنسانية"، المجلد السادس، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان-الأردن، 2003، العدد الأول، ص 38-15 .

- 1- لا تختلف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتبسيط الإجراءات باختلاف حجم الدائرة.
  - 2- لا تختلف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتنمية الكوادر البشرية باختلاف حجم الدائرة.
  - 3- لا تختلف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتطوير التشريعات باختلاف حجم الدائرة.
  - 4- لا تختلف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والتكنولوجيا باختلاف حجم الدائرة.
  - 5- لا تختلف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وإعادة الهيكلة باختلاف حجم الدائرة.
  - 6- لا تختلف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتطوير التشريعات باختلاف حجم الدائرة.
  - 7- لا تختلف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتفويض الصلاحيات باختلاف حجم الدائرة.
- وقد أخذ مجتمع البحث من جميع الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية وعددها في سنة إجراء البحث 2000 كان 91 وزارة ودائرة ومؤسسة حكومية، وكانت عينة البحث 400 موظفا تم اختيارهم عشوائيا من بين العاملين على مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية والمسؤولين عن وحدات التطوير الإداري. وقد تم جمع البيانات بالاستعانة ببعض المصادر الثانوية من الوثائق والإحصائيات، وكذلك الإستبانة. والنتائج المتحصل عليها باختصار كالتالي:

- 1- توفر أبعاد الثقافة التنظيمية بنسب متوسطة.
  - 2- توفر أبعاد التطوير الإداري بنسب متوسطة، ويتضح من البحث أن نسبة التطوير أقل من الثقافة والمغزى من ذلك أن عملية التطوير لا تزال في بدايتها.
  - 3- توجد علاقة واضحة بين أبعاد الثقافة التنظيمية و بين التطوير الإداري.
  - 4- حجم المؤسسة يؤثر في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري.
- بمعنى زيادة حجم المؤسسة يؤدي إلى ضعف مستويات الثقافة التنظيمية وكذلك يزيد من صعوبة توفير أبعاد التطوير الإداري.

**ثالثا: دراسات سابقة حول موضوع الولاء التنظيمي في الجزائر:**

**الدراسة الأولى:** دراسة للباحثة هريو دزاير بعنوان « النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين دراسة ميدانية. المؤسسة الناقلة للكهرباء سونلغاز - عنابة - »<sup>(1)</sup>.

وقد تمثلت الإشكالية في أن منذ أوائل الثمانينات مست مختلف القطاعات أزمة ومنها القطاع الاقتصادي، والتي انعكست سلبا على العمال من جميع الجوانب النفسية والاجتماعية والسلوكية والثقافية... الخ، وذلك راجع إلى غياب قيادة تنظيمية مشبعة بثقافة تسييرية، مما دفع الباحثون إلى الاهتمام بدراسة القيادة ليس من الجانب المادي فحسب بل إلى الاهتمام بسلوكيات القائد اتجاه الجماعة ودراسته من المنظور النفسي الاجتماعي، حيث يتوقف نجاح المنظمة على الولاء التنظيمي لأفرادها، وأن القيادة الفعالة هي التي تؤثر في سلوك الموظفين وتهتم بتنمية ولائهم وانتماءهم لمنظمتهم، فتعتبر القيادة الركيزة الأساسية في المنظمة ويتوقف نجاحها على مهارة القائد في أدائه لمهمته باعتماده على مبادئ ومنها تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد مع الأخذ بالاعتبار الخصائص الشخصية لكل فرد في التعاملات وحسن التصرف، وهذا ما يمثل النمط القيادي الديمقراطي.

وتساؤلات الإشكالية هي كالتالي:

- ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة؟.

- هل يوجد اختلاف في اتجاهات موظفي مؤسسة سونلغاز نحو الولاء التنظيمي؟.

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي ومستوى الولاء التنظيمي لموظفي مؤسسة سونلغاز؟

- ما هي علاقة الخصائص الشخصية لموظفي المؤسسة بالولاء التنظيمي؟.

و قد وضعت الباحثة فرضيتين عامتين تدرج تحتها فرضيات جزئية وهي كالتالي:

الفرضية العامة الأولى: توجد علاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز.

وتتفرع عنها:

الفرضية الجزئية الأولى: النمط القيادي الديمقراطي له علاقة إيجابية بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة.

الفرضية الجزئية الثانية: النمط الأوتوقراطي يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة.

الفرضية العامة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للكهرباء عنابة.

وتتفرع عنها:

الفرضية الجزئية الأولى: لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية بين متغيري الجنس والولاء التنظيمي لدى موظفي هذه المؤسسة.

(1) هريو دزاير: النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين دراسة ميدانية . المؤسسة الناقلة للكهرباء سونلغاز - عنابة-، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير، قسم علم النفس، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية والإنسانية، 2005-2006 .

الفرضية الجزئية الثانية: لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية بين متغير مدة الخدمة والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للكهرباء.

الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغير الحالة الاجتماعية والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للكهرباء.

الفرضية الجزئية الرابعة: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للكهرباء.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، أما عينة البحث فهي بنسبة 25% من العدد الإجمالي لـ 300 عامل، أي 75 عامل لموظفي المؤسسة من جميع المستويات.

واستخدمت الباحثة أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة، المقابلة، الإستمارة.

وقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

1- يوجد علاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى الموظفين، ذلك لأن النمط الديمقراطي يمنح العامل الشعور بالثقة من خلال مشاركته في اتخاذ القرار و تشجيع الاتصال مما يؤدي إلى استمراره في المنظمة وارتفاع مستوى الولاء، بينما النمط الأوتوقراطي يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي من خلال مركزية اتخاذ القرار وعدم مشاركة العمال وعدم الشعور بالثقة مما يؤثر سلبا على أدائهم واتجاهاتهم نحو منظماتهم.

2- متغيرات الشخصية تؤثر في الولاء لدى الموظفين، وهي مدة الخدمة، السن، الحالة الاجتماعية، ما عدا متغير الجنس فقد ثبت ميدانيا أنه ليس لديه تأثير واضح.

### رابعا: دراسات سابقة حول موضوع الولاء التنظيمي في البلدان العربية

#### الدراسة الأولى:

البحث ل فاطمة حسن آل خليفة وعصام سعد الربيعان، بعنوان «قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت»<sup>(1)</sup>.

وقد جاء في مشكلة الدراسة أن البحث يحاول الكشف عن مدى تأثير الرئيس بالمرؤوس على الإبداع في العمل، فقد سعى الباحثان إلى معرفة مدى إدراك المدراء لعلاقة الولاء والإبداع في العمل الحكومي، حيث يتحدد الولاء في علاقة الرئيس بالمرؤوس في ستة جوانب وهي:

1- الاختيار و التعيين 2- الترشيح لدرجة مالية أعلى 3- اختياره لدورة تدريبية 4- الاستئذان للخروج من العمل 5- تفويض القرار 6- اختياره لمنصب أعلى.

(1) فاطمة حسن آل خليفة و عصام سعد الربيعان: قياس إدراك المدراء للولاء و الإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي جامعة الكويت، 2000، المجلد السابع- العدد الأول، ص 29-54 .

وقد وضع الباحثان مجموعتين من الأسئلة والفروض، فتتعلق الأولى بمدى إدراك المدراء للولاء في علاقة الرئيس بالمرؤوس، أما الثانية فتتعلق بالكشف عن العلاقة بين مفهومي الولاء والإبداع في العمل الحكومي؛ حيث أن حرص المدراء على الإبداع والتطور يتوقف على إدراكهم للعلاقات الوظيفية التي تحكم العمل والتي تتمثل في الولاء.

وبالتالي الفرضية الأولى كانت كما يلي:

توجد علاقة بين درجة أهمية العوامل التي تؤثر في إدراك المدير لعلاقة الرئيس بالمرؤوس.

السؤال الرئيسي الأول: ما هي العوامل التي تؤثر في إدراك المدير لعلاقة الولاء بين الرئيس والمرؤوس؟.

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي ستة عوامل أساسية وهي:

- قرار اختيار موظف جديد.

- الترقية بالاختيار.

- الاختيار للتدريب.

- تفويض القرار.

- السماح للموظف بالاستئذان و الخروج من العمل.

- الترقية لوظيفة أعلى.

السؤال الرئيسي الثاني: هل توجد علاقة بين اختيار أو إدراك المدراء للعوامل التي تؤثر في العلاقة بين الرئيس و المرؤوس و حرصهم على الإبداع في العمل الحكومي؟.

و كانت الفرضية كالتالي: توجد علاقة بين أهمية العوامل المؤثرة في إدراك المدراء لعلاقة الرئيس بالمرؤوس وسعي المدراء إلى وضع أساليب عمل من أجل التطوير.

وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي من أجل تحديد العلاقة بين الولاء والإبداع في العمل الحكومي.

أما العينة فقد أخذت عينة عشوائية من الوزارات والهيئات الحكومية وتمثلت في 380 فردا.

وقد استخدم الباحثان الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- يتأثر الولاء لدى المدراء في علاقة الرئيس بالمرؤوس بما لهم من مؤهلات وظيفية في اتخاذهم للقرارات ترتبط بالأداء الوظيفي بصفة مباشرة كمثل القبول والترقية بالاختيار، واختيار الأفراد للتدريب، والترقية لمنصب أعلى، واختيار الأفراد للعمل.

تليها عامل الخبرة، بعدها عامل العلاقات الشخصية الذي يبين اختلاف المدراء في فهم العلاقة بين الرئيس و المرؤوس.

وتأتي الخبرة في المرتبة الثانية بالنسبة لإدراك المدراء للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس، ولكن تأتي الخبرة بالمرتبة الأولى بالنسبة إلى القرارات التي تخص الثقة بين الرئيس والمرؤوس وبالأخص قرارات تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوس، وكذلك قرار السماح للموظف بالاستئذان للخروج من العمل.

ولم تظهر أهمية نسبية لتأثير العلاقات الشخصية أو أي عوامل أخرى في إدراك علاقة الولاء بين الرئيس والمرؤوس بالنسبة للجوانب المذكورة في البحث غير أن الدراسة كشفت أهمية العلاقات الشخصية كعامل مؤثر يفسر اختلاف المدراء في فهم تعدد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

2- الاختلاف في مستويات المدراء في إدراكهم لمفهوم الولاء في علاقة الرئيس بالمرؤوس يفسر من خلال ستة عوامل أساسية:

العامل الأول هو الجمع بين العلاقة الشخصية والمؤهلات الوظيفية بنسبة 23.6%.

ثم العامل الثاني المتغيرات البيئية بنسبة 19.1%.

بعدها العامل الثالث التقدير الذاتي لدى الرئيس بالنسبة إلى سلطته لبعض جوانب العمل بنسبة 9.8%.

وأخيرا العامل الرابع والخامس والسادس خبرة المرؤوس 3.9%-5.2% وفقا لجانب العمل المشار إليه.

3- لا يوجد اختلاف بين المدراء فيما يخص درجة أهمية تأثير العوامل في علاقة الولاء بين الرئيس و المرؤوس بالنسبة للمتغيرات الستة المذكورة في البحث، حيث أن لا اختلاف في ذلك بين مدراء في الوزارة أو في هيئات حكومية يستثنى من ذلك فقط متغير تفويض القرار للموظفين وإعطائهم بعض الصلاحيات حيث يختلف عنه في الوزارة عن الهيئات الحكومية.

4- لا يوجد اختلاف بين المدراء الإداريين والمدراء الفنيين في إدراك العلاقة بين الرئيس والمرؤوس إلا متغير الترقية بالاختيار فهنا يوجد اختلاف في درجة تأثرهم بالعلاقات الشخصية التي تؤثر في تحديد من يستحق الترقية.

5- لم تظهر الدراسة وجود علاقة تأثر المدراء بالمؤهلات الوظيفية أو الخبرة في إدراكهم العلاقة بين الرئيس و المرؤوس وسعي المدراء إلى ابتكار وسائل لتطوير العمل من أجل الترقية بالاختيار متفادين عامل الخبرة.

وأثبتت الدراسة وجود عوامل أخرى تؤثر في قرار تفويض بعض الصلاحيات واقتراح بعض العوامل كمثل التفويض الجزئي مع إعداد تقارير مرحلية عن نتائج التفويض أو منح فترة تجريبية للتحقق من كفاءة الموظف المفوض إليه.

- كما أثبتت الدراسة أهمية عوامل الترشيح لحضور دورة تدريبية حيث اقترح المدراء وسائل تطوير العمل مثل تحديد الحاجة للحضور لمثل هذه الدورات وإعداد تقارير لاحقة لحضور الدورة ومراجعة بطاقة الوصف الوظيفي.

6- لا يوجد نمط أو توجيه عام للإبداع، أي لا يوجد أسلوب تطوير علاقات العمل بين المدراء في الوزارات والهيئات الحكومية، إلا أنه يوجد إبداع فردي ومحاولات لتطوير العمل وعلاقاته بشكل فردي يتعلق ببعض المدراء دون البعض الآخر.

## الدراسة الثانية:

صاحب البحث درويش عبد الرحمن يوسف، وعنوان البحث هو «العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية»<sup>(1)</sup>.

وتدور مشكلة البحث حول موضوع تقويم الأداء الوظيفي وأهميته في اتخاذ قرارات خاصة بالعاملين مما يؤثر في سلوك العاملين وفي إحساسهم، ونظرا لأهمية موضوعية ودقة تقويم الأداء من أجل تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة، سعى الكثير من الباحثين إلى دراسات اتجاهات العاملين نحو دقة وموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي وعدالته من أجل تحقيق مستوى عالي من العدالة والدقة والموضوعية والفعالية. وقد جاء هذا البحث لدراسة إحساس العاملين بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي في المؤسسات بدولة الإمارات العربية المتحدة، بالإضافة إلى التعرف على علاقة الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء وموضوعيته بسلوك الأفراد واتجاهاتهم. وتمثلت تساؤلات البحث فيما يلي:

1- ما مدى إحساس الأفراد العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي وموضوعيته في المؤسسات بدولة الإمارات العربية المتحدة؟.

2- هل يؤثر الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي على ولاء أفراد المؤسسة ورضاءهم عن علاقاتهم مع رؤسائهم المباشرين ومع زملائهم في العمل وفي أدائهم الوظيفي؟.

3- هل يؤثر الإحساس بموضوعية تقويم الأداء الوظيفي على ولاء أفراد المؤسسة ورضاءهم عن علاقاتهم مع رؤسائهم المباشرين و زملائهم في العمل وفي أدائهم الوظيفي؟.

وقد جاءت فرضيات البحث في شكل مجموعتين

المجموعة الأولى: فرضيات تختبر وجود علاقة بين فعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي وكلّ من الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

حيث تمثلت الفرضية الأولى في: إن إحساس أفراد التنظيم بفعالية نظام تقويم الأداء يؤدي إلى زيادة ولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها.

الفرضية الثانية: توجد علاقة إيجابية بين إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي والرضا عن العلاقة مع الرئيس المباشر.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية بين إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء والرضا عن العلاقة مع الزملاء في العمل.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة إيجابية بين الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء والأداء الوظيفي.

المجموعة الثانية: فرضيات تختبر علاقة إيجابية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي.

(1) درويش عبد الرحمن يوسف: العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي و الرضا و الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي جامعة الكويت، 1999، المجلد السادس- العدد الثاني، ص 259-275 .

حيث وضع الباحث الفرضيات التالية:

الفرضية الخامسة: يوجد علاقة إيجابية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي.

الفرضية السادسة: توجد علاقة إيجابية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي والرضا عن العلاقة مع الرئيس المباشر.

الفرضية السابعة: توجد علاقة إيجابية بين شعور العمال بموضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي والرضا عن العلاقة مع الزملاء في العمل.

الفرضية الثامنة: توجد علاقة إيجابية بين شعور الأفراد بموضوعية تقييم الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي. وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي لعرض السمات الأساسية لعينة البحث وكذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتبيان مدى الشعور بفعالية نظام تقييم أداء العاملين وموضوعيته في القطاع الخاص والحكومي.

وقد أخذت عينة البحث من مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات الحكومية والخاصة العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة وتمثلت في قائمة لـ 40 مؤسسة من المؤسسات الرئيسية في خمس مناطق هامة بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث أن هذه المؤسسات مختلفة من حيث طبيعة النشاط والحجم والملكية، وقد اختيرت 30 مؤسسة كعينة عشوائية أخذت منها عينة عشوائية حجمها 600 فرداً. وقد استعان الباحث بالإستمارة (موزعة) كأداة لجمع البيانات.

وقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

1- يوجد مستوى شعور مرتفع لدى العاملين لفعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي وموضوعيته في القطاع المشترك وانخفاضه في القطاع الخاص.

2- توجد علاقة إيجابية بين شعور العاملين بفعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي وبين الولاء التنظيمي، الرضا عن العلاقة مع الرؤساء المباشرين، الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل وكذلك الأداء الوظيفي.

3- توجد علاقة إيجابية بين شعور العاملين بموضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في المؤسسة وبين الولاء التنظيمي والرضا عن العلاقة مع الرؤساء المباشرين فقط، والأداء الوظيفي.

### الدراسة الثالثة:

دراسة لشفيق حداد و محفوظ جودة بعنوان « أثر دوافع تعامل العملاء مع المصارف التجارية على درجة ولائهم لها دراسة ميدانية على عملاء المصارف التجارية في الأردن »<sup>(1)</sup>.

(1) شفيق حداد و محفوظ جودة: أثر دوافع تعامل العملاء مع المصارف التجارية على درجة ولائهم لها دراسة ميدانية على عملاء المصارف التجارية في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية «العلوم الإنسانية»، تصدر عن عمادة البحث العلمي جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان - الأردن -، 2003، المجلد السادس - العدد الثاني، ص 1 - 23.

وجاء في مضمون الإشكالية أن ملاحظة واكتشاف الباحثين لانخفاض درجة ولاء العملاء اتجاه المصارف التجارية التي يتعاملون معها وذلك من خلال اللقاءات التي أجروها مع مجموعة من مديري الفروع لبعض البنوك التجارية في عمان، دفعهم إلى الاهتمام بهذا الموضوع والبحث عن ما إذا كانت درجة الولاء تتأثر بجودة الخدمات المصرفية من جهة، والعوامل الديمغرافية (الجنس، والمستوى التعليمي، ومستوى الدخل، وطبيعة العمل) من جهة أخرى، بالإضافة إلى معرفة دور الدوافع الشخصية وسمعة البنك و قوة المركز المالي له في تحقيق درجة معينة من الولاء اتجاه هذه المصارف.

وتهدف فرضيات البحث إلى قياس ولاء العملاء تجاه المصارف التجارية في الأردن، وكذلك اختبار العلاقة بين أسباب التعامل مع المصارف التجارية و درجة الولاء حسب رأي أفراد العينة.

وقد صيغت الفرضيات كالتالي:

الفرضية الأولى: إن درجات ولاء العملاء منخفضة اتجاه المصارف التجارية التي يتعاملون معها.

الفرضية الثانية: إن عملاء المصارف التجارية لا يدركون دوافع تعاملهم مع المصارف التي يتلقون خدماتها.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ولاء العملاء اتجاه المصارف التي يتعاملون معها فيما يخص الجنس.

الفرضية الرابعة: لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية في درجة ولاء العملاء اتجاه المصارف التي يتعاملون معها بالنسبة إلى أعمارهم.

الفرضية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ولاء العملاء اتجاه المصارف التي يتعاملون معها فيما يخص مستواهم التعليمي.

الفرضية السادسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ولاء العملاء اتجاه المصارف التي يتعاملون معها تنسب إلى مستوى الدخل.

الفرضية السابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ولاء العملاء اتجاه المصارف التي يتعاملون معها بالنسبة لطبيعة عملهم.

الفرضية الثامنة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة الأسباب الشخصية التي تدفع العملاء للتعامل مع المصرف و بين درجة ولاء العملاء.

الفرضية التاسعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمعة المصرف الذي يتعاملون معه أفراد العينة، وبين درجة ولاء العملاء.

الفرضية العاشرة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المركز المالي للمصرف ودرجة ولاء العملاء.

الفرضية الحادية عشر: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية ودرجة ولاء العملاء.

ويوجد في الأردن 22 مصرفاً تجارياً، حيث أخذت عينة البحث من 4 مصارف متواجدة في منطقة عمان الكبرى فقط، و هي 146 عميلاً، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة.

وقد أستعين في البحث بالإستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي احتوت ثلاثة أجزاء. الجزء الأول: عشرة عبارات لقياس درجة ولاء العملاء.

الجزء الثاني: عشرة عبارات من أجل تحديد الأسباب التي تدفع العميل لاختيار البنك وتلقي خدماته.

الجزء الثالث: تضمنت المعلومات الديمغرافية للعميل كالجنس والعمر والمستوى التعليمي ومستوى الدخل الشهري وطبيعة العمل.

وقد أستخدم في البحث المنهج التحليلي الوصفي، حيث اهتم الباحثان بتحليل علاقات الارتباط بين أسباب تعامل العملاء مع المصارف ودرجة ولائهم.

وسعت الدراسة إلى الكشف عن درجات ولاء العملاء للمصارف التي يتعاملون معها وعلاقة ذلك بالمتغيرات الشخصية والعوامل الوظيفية كالجنس والعمر والمستوى التعليمي ومستوى الدخل الشهري و طبيعة العمل، وكذلك الكشف عن طبيعة العلاقة بين ولاء العملاء وكل مجموعة من مجموعات الأسباب الدافعة للتعامل مع المصرف (الأسباب الشخصية، سمعة المصرف، المركز المالي، وجود الخدمات المصرفية).

وكانت نتائج البحث كما يلي:

- 1- يوجد ولاء لدى العملاء اتجاه المصارف التي يتعاملون معها.
- 2- لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة ولاء العملاء اتجاه المصارف التي يتعاملون معها بالنسبة لمتغيرات الجنس أو المستوى التعليمي أو طبيعة العمل.
- 3- يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة ولاء العملاء اتجاه المصارف التي يتعاملون معها بالنسبة لمتغير العمل أو مستوى الدخل الشهري لأفراد العينة.
- 4- لا وجود لعلاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة الأسباب الشخصية التي تدعو العملاء للتعامل مع المصرف و بين درجة ولاء العملاء.
- 5- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمعة المصرف ومركزه المالي وجودة الخدمات المصرفية وبين ولاء العملاء.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة لشاكر جار الله الخشالي، بعنوان « أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة »<sup>(1)</sup>.

(1) شاكر جار الله الخشالي: أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "العلوم الإنسانية"، عمادة البحث العلمي / جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان - الأردن، 2003، المجلد السادس- العدد الأول، ص 124 - 158 .

سعت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير أنماط القيادة لرؤساء الأقسام على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات.

وقد وضع الباحث ثلاثة تساؤلات رئيسية للبحث وهي:

1- ما هي علاقة أنماط القيادة (الأوتوقراطي، الديمقراطي والمتساهل) لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس؟.

2- ما هي علاقة أنماط القيادة (الأوتوقراطي، الديمقراطي والمتساهل) لرؤساء الأقسام بأبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي المستمر و الأخلاقي) لأعضاء هيئة التدريس؟.

3- ما هي علاقة الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة (الدرجة العلمية، العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب الشهري، الخدمة في الجامعة الحالية والجنسية) بالولاء التنظيمي.

ويفترض الباحث وجود علاقة بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وعليه فقد وضع الباحث الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. ويتجزأ عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي العاطفي لأعضاء هيئة التدريس.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام والولاء المستمر لأعضاء هيئة التدريس.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام والولاء الأخلاقي لأعضاء هيئة التدريس.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. ويندرج تحت هذه الفرضية فرضيات فرعية وهي كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء العاطفي لأعضاء هيئة التدريس.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء المستمر لأعضاء هيئة التدريس.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء الأخلاقي لأعضاء هيئة التدريس.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة المتساهل لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. ويندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة المتساهل لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي العاطفي لأعضاء هيئة التدريس.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة المتساهل لرؤساء الأقسام والولاء المستمر لأعضاء هيئة التدريس.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة المتساهل لرؤساء الأقسام والولاء الأخلاقي لأعضاء هيئة التدريس.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد علاقة بين الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس (الدرجة العلمية، العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب الشهري، الخدمة في الجامعة الحالية و الجنسية) والولاء التنظيمي وأبعاده (العاطفي، المستمر، والأخلاقي).

واعتمد في البحث على المنهج التحليلي الإحصائي.

وقد أخذت عينة الدراسة من جميع الجامعات الأردنية الخاصة من كل قسم علمي بنسبة 25% وهي عينة عشوائية بسيطة، حيث أن العدد الإجمالي لأعضاء هيئة التدريس 1264، وبالتالي كان حجم العينة 316 عضو هيئة التدريس.

وقد استخدمت في الدراسة الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تشمل ثلاثة أجزاء الجزء الأول: حول الخصائص الشخصية.

الجزء الثاني: تضمن متغير الولاء التنظيمي بأنواعه العاطفي والمستمز والأخلاقي.

الجزء الثالث: شمل عبارات عن متغير أنماط القيادة، من أجل الكشف هل هو أوتوقراطي، ديمقراطي، متساهل.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- يوجد درجة متوسطة من مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة.

2- كشفت الدراسة على أنه يوجد اختلاف في استخدام أنماط القيادة، حيث أن أكثر الأنماط القيادية استخداما هو النمط الديمقراطي وهذا ما يناسب طبيعة العمل الأكاديمي.

3- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس نظرا لأن ذلك النمط من القيادة لا يتناسب مع طبيعة العمل الأكاديمي.

- 4- كشفت الدراسة عن علاقة نمط القيادة الأوتوقراطي بأبعاد الولاء التنظيمي مختلفة، فهي سلبية مع الولاء العاطفي والأخلاقي، حيث أن في هذه الحالة من النمط الأوتوقراطي ظهر أعضاء هيئة التدريس أقل إخلاصاً وأقل اعتزازاً بجامعاتهم و أقل التزاماً اتجاه زملاءهم وجامعاتهم.
- أما فيما يخص الولاء المستمر فلم تدل نتائج الدراسة أن له علاقة بنمط القيادة الأوتوقراطي، فقد يرجع ذلك إلى صعوبة تصريح أعضاء هيئة التدريس من الخوف عن عدم حصولهم على عمل في حالة تركهم لجامعاتهم الحالية، بالإضافة إلى تأثرهم سلباً في حالة ترك العمل.
- 5- يوجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام و الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، و هذا لأن هذا النمط يتناسب مع العمل الأكاديمي الذي يتطلب المشاركة في وضع القرار.
- 6- بينت الدراسة أنه يوجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي و الولاء التنظيمي العاطفي والأخلاقي، بينما لم تظهر الدراسة علاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي المستمر.
- 7- أوضحت الدراسة أنه توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة المتساهل والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، و ذلك لرفض أعضاء هيئة التدريس لأن يعملون مع رئيس قسم لا يؤدي أعماله الإدارية ولا يشارك بشكل إيجابي في تنظيم شؤون القسم مما يهمل بعض أعماله المهمة و بالتالي ينعكس سلباً على أعضاء هيئة التدريس.
- 8- أوضحت الدراسة أنه يوجد علاقة سلبية بين نمط القيادة المتساهل لرؤساء الأقسام والولاء العاطفي والأخلاقي، ولم يثبت ذلك مع الولاء التنظيمي المستمر.
- 9- لا وجود لعلاقة بين الخصائص الشخصية وهي (الدرجة العلمية، العمر الحالة الاجتماعية، الراتب الشهري، الخدمة في الجامعة الحالية و الجنسية) والولاء التنظيمي لهيئة التدريس.
- 10- يوجد علاقة بين الراتب الشهري والولاء العاطفي، بينما لم تشر الدراسة إلى وجود علاقة للولاء العاطفي مع الخصائص الشخصية الأخرى المتبقية وهي (الدرجة العلمية، العمر، الحالة الاجتماعية، الخدمة في الجامعة الحالية والجنسية).
- 11- توجد علاقة سلبية بين الراتب الشهري والولاء المستمر لأعضاء هيئة التدريس، بينما لم تشر الدراسة إلى وجود علاقة بين الولاء المستمر والخصائص الشخصية الأخرى المتبقية.
- 12- كشفت الدراسة عن وجود علاقة بين الولاء الأخلاقي و(الدرجة العلمية، العمر، والراتب الشهري)، بينما لم تظهر علاقة مع (الحالة الاجتماعية، الخدمة في الجامعة الحالية والجنسية).



## الفصل السابع

### الفصل السابع: عرض و تحليل نتائج البحث.

#### أولاً: عرض و تحليل البيانات العامة للبحث

- 1- عرض و تحليل البيانات الأولية
- 2- بيانات خاصة بالتغيير التنظيمي
- 3- بيانات خاصة بالولاء التنظيمي

#### ثانياً: النتائج العامة و مناقشتها

- 1- النتائج العامة و مدى إيجابتها على تساؤلات الدراسة

- 2- مدى اتفاق واختلاف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة
- 3- الاقتراحات

### أولاً: عرض و تحليل البيانات العامة للبحث

بعد تفريغ البيانات وتبويبها تحتاج البحوث الاجتماعية العلمية إلى تحليلها ومناقشتها، تحليلاً وافياً من أجل الوصول إلى النتائج العامة للبحث.

### 1- عرض و تحليل البيانات الأولية:

قبل الشروع في تحليل البيانات عن التغيير التنظيمي وعن الولاء التنظيمي في المؤسسة نقوم في البداية بتحليل البيانات الأولية (الشخصية) للأفراد المبحوثين (عينة البحث) وذلك من خلال الجوانب التالية: 1- جنس المبحوثين ونوعية مناصب عملهم.

2- المستوى التعليمي و الأقدمية للمبحوثين.

3- سن المبحوثين.

4- الحالة المدنية للمبحوثين.

وتعتبر البيانات الأولية ذات أهمية، فهي تفيد في معرفة الخلفية الاجتماعية والمهنية للمبحوثين، ومعرفة خصائص عينة البحث.

جدول رقم (01) : يوضح خصائص عينة البحث من حيث متغير الجنس ومنصب العمل.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس منصب العمل
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	إطار
24.69 %	20	04.94 %	04	19.75 %	16	إطار
53.09 %	43	12.35 %	10	40.74 %	33	عون تحكم
22.22 %	18	06.17 %	05	16.05 %	13	عون تنفيذ
100 %	81	23.46 %	19	76.54 %	62	المجموع

س: (1-6)

يبين الجدول خصائص عينة البحث من حيث متغير الجنس ومتغير منصب العمل.

حيث أن عدد المبحوثين ذكور هو 62 أي بنسبة قدرها 76.54 % من عينة البحث وعدد المبحوثين إناث هو 19 أي بنسبة قدرها 23.46 % من عينة البحث، وهذا ما يوضح أن عدد المبحوثين ذكور يفوق عدد المبحوثين إناث وقد جاءت عينة البحث موزعة عشوائيا كالتالي:

- عدد الإطارات ذكور 16 أي بنسبة 19.57 %، بينما عدد الإطارات إناث هو 04 أي بنسبة 4.94 %.

- عدد أعوان التحكم ذكور 33 أي بنسبة 40.74 %، بينما عدد أعوان التحكم إناث هو 10 أي بنسبة 12.35 %.

- عدد أعوان التنفيذ ذكور هو 13 أي بنسبة قدرها 16.05 %، بينما عدد أعوان التنفيذ إناث هو 05 أي بنسبة 06.17 % من عينة البحث.

وقد جاء ترتيب مناصب العمل حسب عدد المبحوثين كالتالي:

يأتي في المرتبة الأولى عدد أعوان التحكم 43 أي بنسبة قدرها 53.09 % من عينة البحث،

و يليها في المرتبة الثانية عدد الإطارات وهو 20 أي بنسبة قدرها 24.69 % من عينة البحث،

و ثم في المرتبة الثالثة عدد أعوان التنفيذ وهو 18 أي بنسبة قدرها 22.22 % من عينة البحث.

#### جدول رقم (02): يوضح خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي و الأقدمية.

المجموع	أكثر من 25		25-21		20-16		15-11		10-6		5 سنوات فأقل		الأقدمية	المستوى التعليمي
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	أمي
1.23	01	00	00	1.23	01	00	00	00	00	00	00	00	00	ابتدائي
25.93	21	4.94	04	9.88	08	6.17	05	1.23	01	1.23	01	2.47	02	متوسط
37.04	30	12.35	10	7.41	06	16.05	13	00	00	00	00	1.23	01	ثانوي
35.80	29	1.23	01	00	00	6.17	05	6.17	05	11.11	09	11.11	09	جامعي
100	81	18.52	15	18.52	15	28.4	23	7.41	06	12.34	10	14.81	12	المجموع

س: (4-5)

يظهر من خلال الجدول أن ترتيب عدد المبحوثين حسب المستوى التعليمي كالتالي:  
يأتي في المرتبة الأولى أكبر عدد من المبحوثين وهو 30 أي بنسبة 37.04% و هم ذوي المستوى التعليمي الثانوي، ويليهما في المرتبة الثانية عدد المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الجامعي 29 أي بنسبة 35.80%، و بعدها في المرتبة الثالثة عدد المبحوثين ذوي المستوى التعليمي متوسط وهو 21 أي بنسبة 25.93%، وفي الأخير أي المرتبة الرابعة عدد المبحوثين ذوي المستوى التعليمي ابتدائي هو 01 أي بنسبة 1.23% من مجموع عينة البحث.

وكملاحظة ينعلم وجود مبحوثين دون مستوى علمي أي (أمي)، و ذلك مثلما هو موضح على الجدول العدد 00 أي النسبة 00%.

أما بالنسبة للأقدمية لدى المبحوثين، فيأتي في المرتبة الأولى أكبر عدد للمبحوثين وهو 23 أي بنسبة 28.4% و هم ذوي أقدمية (من 16 سنة إلى 20 سنة)، ويليهما في المرتبة الثانية عدد المبحوثين 15 أي بنسبة 18.52% وهم ذوي أقدمية (من 21 إلى 25 سنة)، وكذلك عدد المبحوثين 15 أي بنسبة 18.52% وهم ذوي أقدمية (أكثر من 25 سنة)، و بعدها في المرتبة الثالثة عدد المبحوثين هو 12 أي بنسبة 14.81% وهم ذوي أقدمية (5 سنوات فأقل)، ثم في المرتبة الرابعة عدد المبحوثين هو 10 أي بنسبة

12.34 % وهم ذوي أقدمية (من 6 إلى 10 سنة)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة عدد المبحوثين هو 06 أي بنسبة 7.41 % وهم ذوي أقدمية (من 11 إلى 15 سنة).

ويمكن أن نرتب فئات المستويات التعليمية حسب عدد المبحوثين ونوضح علاقتها مع فئات الأقدمية للمبحوثين كالتالي:

- المبحوثين ذوي المستوى التعليمي ثانوي لديهم أقدمية :

(5 سنوات فأقل) وعددهم 1 أي بنسبة قدرها 1.23 %،  
و(من 6 إلى 10 سنة) وعددهم 31 أي بنسبة قدرها 16.05 %،  
و(من 11 إلى 15 سنة) وعددهم 6 أي بنسبة قدرها 7.41 %،  
و(أكثر من 15) وعددهم 10 أي بنسبة قدرها 12.35 %.

- المبحوثين ذوي المستوى التعليمي جامعي لديهم أقدمية :

(5 سنوات فأقل) وعددهم 9 أي بنسبة قدرها 11.11 %،  
و(من 6 إلى 10 سنة) وعددهم 9 أي بنسبة قدرها 11.11 %،  
و(من 11 إلى 15 سنة) وعددهم 5 أي بنسبة قدرها 6.17 %،  
و(من 16 إلى 20 سنة) وعددهم 5 أي بنسبة قدرها 6.17 %،  
و(أكثر من 25 سنة) وعددهم 01 أي بنسبة قدرها 1.23 %.

- المبحوثين ذوي المستوى التعليمي متوسط لديهم أقدمية :

(5 سنوات فأقل) و عددهم 02 أي بنسبة قدرها 02.47%  
و (من 6 إلى 10 سنة) و عددهم 01 أي بنسبة قدرها 01.23%  
و (من 11 إلى 15 سنة) و عددهم 01 أي بنسبة قدرها 01.23%  
و (من 16 إلى 20 سنة) و عددهم 05 أي بنسبة قدرها 06.17%  
و (من 21 إلى 25 سنة) و عددهم 08 أي بنسبة قدرها 09.88%  
و (أكثر من 25 سنة) و عددهم 04 أي بنسبة قدرها 04.49%

- المبحوثين ذوي المستوى التعليمي ابتدائي لديهم أقدمية: (من 21 إلى 25 سنة) و عددهم 01 أي بنسبة قدرها 01.23%.

و من خلال هذا التحليل يمكن أن نستنتج أن أغلبية المبحوثين ذوي المستوى التعليمي (ثانوي ومتوسط و ابتدائي) لديهم أقدمية تنحصر بين (16 إلى أكثر من 25 سنة)، بينما أغلبية المبحوثين ذوي المستوى التعليمي جامعي لديهم أقدمية تنحصر بين (5 سنوات فأقل إلى 20 سنة).

و هذا يعني أن أغلبية المبحوثين ذوي المستوى التعليمي (ثانوي ومتوسط وابتدائي) لديهم أقدمية عالية، بينما أغلبية المبحوثين ذوي المستوى التعليمي جامعي لديهم أقدمية صغيرة المدة نسبيا مقارنة مع فئة المبحوثين ذوي المستوى التعليمي ثانوي ومتوسط وابتدائي.

أي أن أغلبية المبحوثين ذوي المستوى التعليمي (ثانوي ومتوسط وابتدائي) لديهم أقدمية أكبر من الأقدمية لدى المبحوثين ذوي المستوى التعليمي جامعي.

وهذا ما يفسر تضارب واختلاف داخل مؤسسة سونلغاز بين الأفراد ذوي الأقدمية العالية والمستوى التعليمي (ثانوي، متوسط، ابتدائي) أي (دون شهادة جامعية) وبين الأفراد ذوي الشهادة الجامعية و أقدمية صغيرة نسبيا.

حيث أن ميدانيا حصلت على معلومات و كذلك من خلال الملاحظة تفيد أن:

- ينحصر الأداء الفعلي للعمل وفرص ترقية إلى مناصب عليا (كـرئيس قسم، رئيس مصلحة) وكذلك التحفيز المادي (لأنه يتعلق بالمرود أي كلما زاد المرود زاد التحفيز المادي) على فئة ذوي الشهادة الجامعية (وحسب ما أدلى به المبحوثين فإن العمل الكثير والضغط في العمل مع نقص اليد العاملة الكفاءة ذات كفاءة علمية) جعلهم يشكون من ذلك ومنهم من يفكر في تغيير مكان العمل أي بسبب عدم ولاء للمؤسسة).

- بينما يشكي المبحوثين ذوي الأقدمية الكبيرة اللذين ليس لديهم شهادة جامعية من تهميشهم في العمل أي عدم إشراكهم في أداء العمل الفعلي، ولم تمنح لهم فرص للترقية إلى مناصب عليا (كـرئيس قسم، رئيس مصلحة وأخرى) ويرجعون ذلك حسب رأيهم إلى أن هذه الصلاحيات تعطى إلا لذوي الشهادات الجامعية، بالإضافة إلى عدم حصولهم على التحفيز المادي وذلك لأنه يقتصر ويعطى إلا لذوي الشهادات الجامعية بحكم أنهم يؤدون عمل فعلي بدرجة أكبر (وبالتالي المرود يكثر والتحفيز المادي يزيد)، ومنهم من يشغلون مناصب عليا (كـرئيس قسم، رئيس مصلحة... وغيرها) مما يسمح لهم بزيادة مالية.

ولذلك أي حسب هذه المعلومات أردت أن أثبت صحة معلومة أنه يوجد فعلا فئة من المبحوثين لديهم أقدمية في العمل عالية ولكن ليس لديهم شهادة جامعية، ويوجد فئة من المبحوثين لديهم شهادة جامعية ولكن لديهم أقدمية محدودة نسبيا أي صغيرة المدة مقارنة مع الفئة الأخرى. و هذا ما أثبت فعلا من خلال الجدول والتحليل والمقارنة بين عنصري المستوى التعليمي و الأقدمية في العمل.

جدول رقم (03): يوضح خصائص العينة من حيث السن.

النسبة %	التكرار	الفئات
09.88 %	08	30 فأقل
33.33 %	27	40 – 31
37.04 %	30	50 – 41
19.75 %	16	أكثر من 50
100 %	81	المجموع

س: (2)

يظهر من خلال الجدول أن أكبر عدد من المبحوثين هم من فئة ذوي السن (من 41 إلى 50 سنة) حيث بلغ عددهم 30 أي بنسبة قدرها 37.04 %، ويليهما فئة المبحوثين ذوي السن (من 31 إلى 40 سنة) و عددهم هو 27 أي بنسبة 33.33 %، ثم بعدها فئة من المبحوثين ذوي السن (أكثر من 50 سنة) و عددهم 16 أي بنسبة قدرها 19.75 %، وأخيرا فئة من المبحوثين ذوي السن (30 فأقل) وعددهم 08 أي بنسبة قدرها 09.88 %.

جدول رقم (04): يوضح خصائص عينة البحث من حيث الحالة المدنية.

النسبة %	التكرار	الفئات
16.05 %	13	أعزب
83.95 %	68	متزوج
00 %	00	مطلق
00 %	00	أرمل
100 %	81	المجموع

س : (3)

يبين الجدول أن أكبر عدد من المبحوثين هم من فئة (متزوج) حيث أن عددهم هو 68 أي بنسبة قدرها 83.95 %، ويليهما فئة (أعزب) حيث بلغ عدد المبحوثين فيها 13 أي بنسبة قدرها 16.05 %، بينما لا يوجد مبحوثين من فئتي (مطلق) و(أرمل).

## 2- بيانات خاصة بالتغيير التنظيمي:

جدول رقم (05) : يبين قبول أو رفض التغيير.

البيانات	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
سلبية	219	25 25 = 1 × 25	13 26 = 2 × 13	11 33 = 3 × 11	25 100 = 4 × 25	07 35 = 5 × 07	أشعر بقبول التغيير التنظيمي
موجبة	246	14 14 = 1 × 14	25 50 = 2 × 25	07 21 = 3 × 07	14 56 = 4 × 14	21 105 = 5 × 21	أشعر برفض التغيير التنظيمي

س (8-9)

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد عينة البحث لديهم اتجاه سلبي نحو عبارة أشعر بقبول التغيير التنظيمي، حيث أن الدرجة منخفضة وهي 219 أي أقل من الدرجة الوسطى والتي هي (243)، وهذا ما يشير ويدل على رفض العبارة.

أما عن اتجاه أفراد عينة البحث نحو عبارة أشعر برفض التغيير فهو موجب، حيث أن الدرجة 246 مرتفعة، فهي تفوق الحد أو الدرجة الوسطى (243)، وذلك ما يدل ويشير إلى الموافقة على العبارة. إذن بعد التحليل النتيجة هي : أفراد عينة البحث رافضين التغيير التنظيمي الذي أجري على مؤسسة سونلغاز.

جدول رقم (06): يبين اتجاهات أفراد عينة البحث نحو تأثير التغيير التنظيمي على مصالح الفرد والمؤسسة.

البيانات	المجموع	غير موافق مشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	

سلبية	227	23 23 = 1 × 23	15 30 = 2 × 15	07 21 = 3 × 07	27 108 = 4 × 27	09 45 = 5 × 09	التغيير التنظيمي يأتي بالنفع للفرد والمؤسسة
موجبة	269	11 11 = 1 × 11	18 36 = 2 × 18	08 24 = 3 × 08	22 88 = 4 × 22	22 110 = 5 × 22	التغيير التنظيمي يؤثر سلبا على مصالح الفرد

س (9-10)

يبين الجدول أن:

أفراد عينة البحث لديهم اتجاه سالب نحو عبارة "التغيير التنظيمي يأتي بالنفع للفرد و المؤسسة"، وذلك لأن الدرجة 227 منخفضة، فهي أقل من الدرجة الوسطى (243)، وهذا ما يشير إلى رفض العبارة. بينما لدى أفراد عينة البحث اتجاه موجب نحو عبارة "التغيير التنظيمي يؤثر سلبا على مصالح الفرد"، حيث أن الدرجة 269 مرتفعة، أي تفوق الدرجة الوسطى 243، وهذا ما يشير إلى الموافقة على العبارة. والنتيجة باختصار هي: أفراد عينة البحث لديهم اتجاه رفض لعبارة "التغيير التنظيمي يأتي بالنفع للفرد والمؤسسة"، بينما لديهم اتجاه موافقة على عبارة "التغيير التنظيمي يؤثر سلبا على مصالح الفرد".

جدول رقم (07): يبين مدى مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النتيجة	
						المجموع	التكرار
يتم التغيير التنظيمي بطريقة سريعة	28 140 = 5 × 28	19 76 = 4 × 19	11 33 = 3 × 11	18 36 = 2 × 18	05 05 = 1 × 05	290	موجبة
أشارك في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التغيير التنظيمي	04 20 = 5 × 04	09 36 = 4 × 09	18 54 = 3 × 18	12 24 = 2 × 12	38 38 = 1 × 38	172	سلبية
التغيير يهدد وظيفتي	21 105 = 5 × 21	09 36 = 4 × 09	09 27 = 3 × 09	29 58 = 2 × 29	13 13 = 1 × 13	239	سلبية

موجبة	269	08 08 = 1 × 08	22 44 = 2 × 22	12 36 = 3 × 12	14 56 = 4 × 14	25 125 = 5 × 25	التغيير التنظيمي يشعرني بعدم الثقة في المؤسسة
موجبة	284	06 06 = 1 × 06	16 32 = 2 × 16	11 33 = 3 × 11	27 108 = 4 × 27	21 105 = 5 × 21	أنا راضي على الوضع قبل التغيير
موجبة	294	05 05 = 1 × 05	17 34 = 2 × 17	09 27 = 3 × 09	22 88 = 4 × 22	28 140 = 5 × 28	أهداف التغيير غير واضحة بالنسبة لي
موجبة	257	07 07 = 1 × 07	20 40 = 2 × 20	24 72 = 3 × 24	12 48 = 4 × 12	18 90 = 5 × 18	عندي خبرات سابقة سيئة عن التغيير
موجبة	318	06 06 = 1 × 06	08 16 = 2 × 08	07 21 = 3 × 07	25 100 = 4 × 25	35 175 = 5 × 35	يوجد نقص الاتصال أو عدمه عن موضوع التغيير

س: (من 11 إلى 18)

يبين الجدول أن أفراد عينة البحث لديهم:

- اتجاه موجب نحو عبارة "يتم التغيير التنظيمي بطريقة سريعة"، حيث أن درجة 290 مرتفعة وهي تفوق الدرجة الوسطى (243)، وذلك ما يشير إلى الموافقة على العبارة.
- اتجاه سالب نحو عبارة "أشارك في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التغيير التنظيمي"، حيث أن الدرجة 172 منخفضة، فهي أقل من الدرجة الوسطى (243)، وذلك ما يشير إلى رفض العبارة.
- اتجاه سالب نحو عبارة "التغيير التنظيمي يهدد وظيفتي"، حيث أن الدرجة 239 منخفضة عن الدرجة الوسطى (243)، وذلك ما يشير إلى رفض العبارة.
- اتجاه موجب نحو عبارة "التغيير التنظيمي يشعرني بعدم الثقة في المؤسسة"، حيث أن الدرجة 239 مرتفعة، فهي تفوق الدرجة الوسطى (243)، وذلك ما يشير إلى الموافقة على العبارة.
- اتجاه موجب نحو عبارة "أنا راضي على الوضع قبل التغيير"، حيث أن الدرجة 284 مرتفعة و هي تفوق الدرجة الوسطى (243)، مما يدل على الموافقة على العبارة.
- اتجاه موجب نحو العبارة "أهداف التغيير غير واضحة بالنسبة لي"، حيث أن الدرجة هي 294 وهي مرتفعة وتنفوق الدرجة الوسطى (243)، وذلك يشير إلى الموافقة على العبارة.
- اتجاه موجب نحو عبارة "عندي خبرات سابقة سيئة عن التغيير"، حيث أن الدرجة 257 مرتفعة وهي تفوق الدرجة الوسطى (243)، وذلك ما يعني الموافقة على العبارة.

- اتجاه موجب نحو عبارة "يوجد نقص الاتصال أو عدمه عن موضوع التغيير"، فالدرجة 318 مرتفعة وهي تفوق الدرجة الوسطى (243)، وبالتالي فهي تشير إلى الموافقة على العبارة. واتجاهات أفراد عينة البحث باختصار هي كالتالي:
- الموافقة على عبارة "يتم التغيير التنظيمي بطريقة سريعة".
- رفض عبارة "أشارك في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التغيير التنظيمي".
- رفض عبارة "التغيير التنظيمي يهدد وظيفتي".
- الموافقة على عبارة "التغيير التنظيمي يشعر بعدم الثقة في المؤسسة".
- الموافقة على عبارة "أنا راضي على الوضع قبل التغيير".
- الموافقة على عبارة "أهداف التغيير غير واضحة بالنسبة لي".
- الموافقة على عبارة "عندي خبرات سابقة سيئة عن التغيير".
- الموافقة على عبارة "يوجد نقص الاتصال أو عدمه عن موضوع التغيير".
- وقد أثبتت الدراسات السابقة أن أسباب مقاومة التغيير التنظيمي هي:
- التغيير السريع.
- عدم مشاركة العمال في التغيير.
- خوف لتهديد المصالح الشخصية.
- عدم الثقة.
- الرضا عن الوضع (قبل إجراء التغيير التنظيمي).
- عدم وضوح أهداف التغيير.
- تعارض الآراء عن التغيير.
- خبرات سابقة سيئة عن التغيير.
- نقص الاتصال.
- وقد بيّنت الدراسة توفر أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، ما عدا عنصر: خوف لتهديد المصالح الشخصية (الوظيفة)، حيث أن أفراد عينة البحث لديهم اتجاه رفض لعبارة "التغيير التنظيمي يهدد وظيفتي"، (و كملاحظة درجة 239 تقترب نوعاً ما إلى الدرجة الوسطى 243)،
- إذن توفرت أغلبية أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، وذلك ما يدل على احتمال وجود مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي.

جدول رقم (08): يبين مدى الأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية للتقليل من مقاومة التغيير.

البيانات	المجموع	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	العبارات
		بشدة	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
سلبية	210	25 25 = 1 × 25	11 22 = 2 × 11	26 78 = 3 × 26	10 40 = 4 × 10	09 45 = 5 × 09	أشارك في عملية التغيير
سلبية	205	23 23 = 1 × 23	22 44 = 2 × 22	13 39 = 3 × 13	16 64 = 4 × 16	07 35 = 5 × 07	أزود بمعلومات مستمرة عن عملية التغيير
سلبية	175	38 38 = 1 × 38	16 32 = 2 × 16	09 27 = 3 × 09	12 48 = 4 × 12	06 30 = 5 × 06	يأخذ بعين الاعتبار قيم وعادات الموظفين في عملية التغيير
سلبية	193	31 31 = 1 × 31	16 32 = 2 × 16	13 39 = 3 × 13	14 56 = 4 × 14	07 35 = 5 × 07	تهتم القيادة بإثارة حماس العاملين من أجل رفع رغبة الموظف في المشاركة والالتزام بالتغيير

س (من 19 إلى 22)

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهات أفراد عينية البحث نحو العبارات الأربعة سالبة، فدرجة كل منها

أدنى من الدرجة الوسطى 243، مما يشير إلى رفض العبارات، كما هو موضح كالتالي :

- درجة الاتجاه هي 210 نحو عبارة "أشارك في عملية التغيير".

- درجة الاتجاه هي 205 نحو عبارة "أزود بمعلومات مستمرة عن عملية التغيير".

- درجة الاتجاه هي 175 نحو عبارة "يأخذ بعين الاعتبار قيم وعادات الموظفين في عملية التغيير".

- درجة الاتجاه هي 193 نحو عبارة "تهتم القيادة بإثارة حماس العاملين من أجل رفع رغبة الموظف في المشاركة والالتزام بالتغيير".

وحسب الدراسات السابقة فإن من المهم الأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية للتقليل من المقاومة للتغيير التالية:

- إشراك الأفراد في التغيير.

- تزويد الأفراد بمعلومات مستمرة.

- الأخذ بعين الاعتبار قيم وعادات العاملين.

- إثارة حماس العاملين.
- استعمال أسلوب حل المشاكل (استعمال المنطق العلمي في حل المشاكل و اتخاذ القرار).
- وقد أثبتت الدراسة أن الاتجاه العام لأفراد عينة البحث سلبي، وهو يشير إلى رفض عبارة "يتم الأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية للتقليل من المقاومة للتغيير"،
- وذلك يعني بعبارة أخرى أنه : "لا يتم الأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية للموظفين من أجل التقليل من مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز.

جدول رقم(09):يبين مدى توفر أهم عوامل إنجاز عملية إجراء التغيير التنظيمي.

البيانات	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
سائبة	226	25 25 = 1 × 25	13 26 = 2 × 13	07 21 = 3 × 07	26 104 = 4 × 26	10 50 = 5 × 10	وجود إعلام واتصال عن التغيير التنظيمي (ملصقات- اجتماعات-مجلات-...)

سالبية	193	32 32 = 1 × 32	17 34 = 2 × 17	07 21 = 3 × 07	19 76 = 4 × 19	06 30 = 5 × 06	يتم تدريبنا للتأقلم مع التغييرات التنظيمية
سالبية	156	43 43 = 1 × 43	15 30 = 2 × 15	13 39 = 3 × 13	06 24 = 4 × 06	04 20 = 5 × 04	أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص التغيير في المؤسسة
سالبية	176	39 39 = 1 × 39	14 28 = 2 × 14	09 27 = 3 × 09	13 52 = 4 × 13	06 30 = 5 × 06	نهياً نفسياً من طرف الإدارة للتغيير التنظيمي
سالبية	192	36 36 = 1 × 36	13 26 = 2 × 13	08 24 = 3 × 08	14 56 = 4 × 14	10 50 = 5 × 10	يتم تحفيزنا مادياً
سالبية	175	39 39 = 1 × 39	16 32 = 2 × 16	08 24 = 3 × 08	10 40 = 4 × 10	08 40 = 5 × 08	يتم تحفيزنا معنوياً من أجل تشجيع الإبداع والاقتراحات ونكرم في حالة المساهمة في التطوير
سالبية	232	26 26 = 1 × 26	09 18 = 2 × 09	09 27 = 3 × 09	24 96 = 4 × 24	13 65 = 5 × 13	تهتم القيادة بالعامل أثناء التغيير بالجوانب التقنية
سالبية	164	39 39 = 1 × 39	19 38 = 2 × 19	11 33 = 3 × 11	06 24 = 4 × 06	06 30 = 5 × 06	تهتم القيادة بالعامل أثناء التغيير بالجوانب الاجتماعية - النفسية
سالبية	209	25 25 = 1 × 25	17 34 = 2 × 17	14 42 = 3 × 14	17 68 = 4 × 17	08 40 = 5 × 08	يوجد اتصال نازل
سالبية	173	37 37 = 1 × 37	14 28 = 2 × 14	15 45 = 3 × 15	12 48 = 4 × 12	03 15 = 5 × 03	يوجد اتصال صاعد

س: (من 23 إلى 32)

يظهر من خلال الجدول أن لدى أفراد عينة البحث اتجاهات سالبة نحو العبارات المذكورة على الجدول، حيث أن درجة كل منها أقل من الدرجة الوسطى ( 243)، وذلك ما يشير إلى رفض أفراد عينة البحث لتلك العبارات، كما هي موضحة كالتالي :

- درجة 226 نحو عبارة "وجود إعلام واتصال عن التغيير التنظيمي (ملصقات- اجتماعات- مجلات... إلخ)".

- درجة 139 نحو عبارة "يتم تدريبنا للتأقلم مع التغييرات التنظيمية".

- درجة 156 نحو عبارة "أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص التغيير في المؤسسة".

-درجة 176 نحو عبارة "نهياً نفسياً من طرف الإدارة للتغيير التنظيمي"

- درجة 192 نحو عبارة "يتم تحفيزنا مادياً".

-درجة 175 نحو عبارة "يتم تحفيزنا معنوياً من أجل تشجيع الإبداع والاقتراحات ونكرم في حالة المساهمة في التطوير".

- درجة 232 نحو عبارة "تهتم القيادة بالعامل أثناء التغيير بالجوانب التقنية".

-درجة 164 نحو عبارة "تهتم القيادة بالعامل أثناء التغيير بالجوانب الاجتماعية - النفسية".

- درجة 209 نحو العبارة "يوجد اتصال نازل".

- درجة 173 نحو عبارة "يوجد اتصال صاعد".

و كتحليل للمعلومات الموجودة على الجدول والتي تبين واقع المؤسسة مجال البحث هو كالتالي:

يوجد نقص أو انعدام للإعلام والاتصال عن موضوع التغيير التنظيمي (من حيث ملصقات - اجتماعات - مجالات...إلخ)، والاتصال النازل يقتصر على أوامر فقط حسب رأي الموظفين، ولكن المعلومات عن موضوع التغيير لا تصلهم، والاتصال الصاعد والذي يقصد به (اقتراحات - مطالب - حاجيات) فهي منعدمة،

و لم يتم تدريب الموظفين قبل إجراء التغيير التنظيمي من أجل التأقلم معه، كما لم يتم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي، والقيادة لا تهتم بتهيئة الأفراد نفسياً لقبول التغيير التنظيمي، وكذلك عدم وجود تحفيز مادي من أجل المساهمة و الالتزام بإجراء التغيير التنظيمي (أداء العمل)، بالإضافة إلى غياب التحفيز المعنوي الذي يشجع الإبداع و الاقتراحات، كما أن القيادة لا تهتم بالجوانب (التقنية - الاجتماعية - النفسية) للموظف.

و حيث أن من أهم عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي ما يلي: الاتصال - التدريب - إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات- تهيئة نفسية للأفراد من طرف القيادة (كمثل إشعار وإعلام مسبق عن موضوع التغيير التنظيمي - إيضاح الأمور... وغيرها) - التحفيز المادي والمعنوي للأفراد - اهتمام القيادة بالجوانب (التقنية - الاجتماعية - النفسية) للموظف.

و الاتجاه العام هو سالب، وهو يشير إلى رفض عبارة "توفر عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي".  
بمعنى أن:

النتيجة هي : عدم توفر أهم عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز.

جدول رقم(10): يبيّن المجالات التنظيمية المستهدفة من عملية التغيير التنظيمي في

مؤسسة سونلغاز

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
14.81 %	12	الأفراد
07.41 %	06	جماعات العمل
17.28 %	14	التنظيم
60.50 %	49	الأفراد - جماعات العمل - التنظيم
100 %	81	المجموع

س:(33)

يبين الجدول أن أكبر نسبة من إجابات المبحوثين تشير إلى أن التغيير التنظيمي الذي أجرى في المؤسسة مكان البحث هو تغيير كلي أي شمل كل من الأفراد وجماعات العمل والتنظيم وذلك بنسبة 60.50 %، يليها نسبة 17,28 % تشير إلى أن التغيير الحادث يمس التنظيم فقط، بينما نسبة 14.81 % من إجابات أفراد عينة البحث تشير إلى أن التغيير التنظيمي الذي أحدث على المؤسسة من الأفراد فقط، وتشير إجابات أفراد عينة البحث بنسبة 07.41 % إلى أن التغيير التنظيمي أجري على جماعات العمل فقط.

إذن من خلال النتائج نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد عينة البحث تشير إلى أن التغيير التنظيمي الذي أجرى على المؤسسة استهدف المجالات التنظيمية كلها وهي الأفراد وجماعات العمل والتنظيم، أي تم تغيير تنظيمي كلي في مؤسسة سونلغاز.

والنتيجة هي: التغيير التنظيمي هو كلي، أي استهدف المجالات كلها (الأفراد-جماعات العمل-التنظيم) في مؤسسة سونلغاز.

و للتذكير بما جاء في فصل النظري حول موضوع التغيير التنظيمي فإن:

- تغيير الأفراد يتمثل في (سياسات النقل، الندب)

- تغيير جماعات العمل يتمثل في (إعادة تشكيل الأقسام و الإدارات وجماعات العمل)

- تغيير التنظيم وهو يعني (تغيير هياكل كل التنظيم والعمل والإجراءات).

وهذه التغييرات للأفراد وجماعات العمل والتنظيم تندرج تحت انفراد الإدارة العليا بسلطة التغيير.

وهذا ما تمّ إجراءه من تغيير تنظيمي كلي في مؤسسة سونلغاز.

**جدول رقم (11) : يبين من له سلطة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.**

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
75.31 %	61	الإدارة العليا
20.99 %	17	تشارك الإدارة العليا مع باقي المستويات التنظيمية في التغيير
02.47 %	02	تفوض الإدارة العليا السلطة لمستويات أدنى
01.23 %	01	لا أدري
100 %	81	المجموع

س: (34)

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد عينة البحث و هي 75.31 % أجابوا أن الإدارة العليا وحدها لها سلطة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، وتليها نسبة 20.99% يرون أن الإدارة العليا تشارك مع باقي المستويات التنظيمية في عملية التغيير التنظيمي، و بعدها نسبة 02.47 % يرون أن الإدارة العليا تفوض السلطة لمستويات أدنى، بينما نسبة صغيرة جدا وهي 01.23 % أجابوا بـ «لا أدري» (أرجع السبب إلى أنه حديث التوظيف لم يشهد إجراء عملية التغيير التنظيمي).  
والنتيجة هي : الإدارة العليا منفردة لها سلطة التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز.

**جدول رقم (12) : يبين من الذي يقوم بالتغيير**

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
69,14 %	56	تقوم المنظمة بنفسها بالتطوير
04,94 %	04	تعتمد على مستشار خارجي
18,52 %	15	الاعتماد على الاثنين معا
02,47 %	02	نقابة العمال
01,23 %	01	تدخل الوزير الحالي (سياسة الوزير الحالي)
03,70 %	03	لا أدري

المجموع	81	% 100
---------	----	-------

س (35)

يبين الجدول أن أكبر نسبة من أفراد عينة البحث وهي 69.14 % يرون أن المنظمة تقوم بنفسها بالتطوير (التغيير التنظيمي) في المؤسسة، بينما نسبة 04.94 % من المبحوثين يرون أن المنظمة تعتمد على مستشار خارجي يقوم بالتغيير التنظيمي، وتبين نسبة 18.52 % من المبحوثين أنه يعتمد على الاثنان معا أي المنظمة والمستشار الخارجي في القيام بالتغيير التنظيمي، ومن خلال السؤال نصف مغلق أي بإضافة عبارة أخرى تذكر وجدت إجابات من المبحوثين تشير إلى أنه يوجد أطراف أخرى مؤثرة في التطوير (التغيير التنظيمي) من حيث إثارة أهمية التغيير التنظيمي والسعي إلى تحقيقه بنجاح، فنسبة 02,47 % تشير إلى أنه تم تدخل نقابة العمال في القيام بعملية التغيير التنظيم، وبنسبة ضئيلة وهي 01,23 % تشير إلى أنه تم تدخل السيد الوزير الحالي في القيام بعملية التغيير التنظيمي، وبينما نسبة 03,70 % من أفراد عينة البحث أجابوا بـ"لا أدري" (ويرجعون ذلك إلى أنهم حديثي التوظيف ولم يشهدوا عملية إجراء التغيير التنظيمي).

إذن من خلال نتائج البحث يتبين أن المنظمة تقوم بنفسها بالتطوير التنظيمي، دون الاستعانة بمستشار خارجي (خبير) ولا بتدخل أطراف أخرى مؤثرة في التغيير التنظيمي.

والنتيجة هي : مؤسسة سونلغاز تقوم بنفسها بالتطوير (التغيير التنظيمي).

جدول رقم (13): يبين مدى تحقيق التغيير التنظيمي لأهدافه من خلال تحسين أنماط سلوك

الأفراد والجماعة والمنظمة.

الاختيارات	التكرار	النسبة %	الاحتمالات	التكرار	النسبة %
مهارات الاتصال	17	20.99 %	نعم	20	24.69 %
القدرة على التأثير والقيادة	19	23.46 %			
مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية	14	17.28 %			
مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة	20	24.69 %			
الحساسية لمشاعر الآخرين	09	11.11 %			

15	مهارات فنية متخصصة في مجال الوظيفة			
16	مهارات تبسيط الإجراءات ودراسة العمل			
		58	71.61 %	لا
		03	03.70 %	لا أدري
		81	100 %	المجموع

س (36)

يظهر من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد عينة البحث وهي 71.61 % يرون أن التغيير التنظيمي لم يحقق أهدافه من خلال تحسين أنماط سلوك الأفراد والجماعة والمنظمة، ونسبة صغيرة وهي 24.69 % من أفراد البحث يرون أن التغيير التنظيمي قد حقق أهدافه من خلال تحسين أنماط سلوك الأفراد والجماعة والمنظمة.

و التي تمثلت في اختيارات نسبة كل واحدة منها صغيرة مقارنة بالمجموع الكلي لأفراد عينة البحث، حيث أكبر نسبة هي 64.69 % تمثل مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة، وتليها نسبة 23.46 % تمثل القدرة على التأثير والقيادة، وبعدها نسبة 20.99 % تمثل مهارات الاتصال، ثم نسبة 19.75 % تمثل مهارات تبسيط الإجراءات ودراسة العمل، وبعدها نسبة 18.52 % تمثل مهارات فنية متخصصة في مجال الوظيفة، و ثم نسبة 17.28 % تمثل مهارات اتخاذ القرارات الفردية و الجماعية، وأخيرا نسبة 11.11 % تمثل الحساسية لمشاعر الآخرين.

و بينما نسبة صغيرة وهي 03.70 % من أفراد عينة البحث أجابوا بـ"لا أدري".

و النتيجة هي: التغيير التنظيمي لم يحقق أهدافه من خلال تحسين أنماط سلوك الأفراد والجماعة والمنظمة التالية:

- مهارات الاتصال.
- القدرة على التأثير و القيادة.
- مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية.
- مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة.
- الحساسية لمشاعر الآخرين.
- مهارات فنية متخصصة في مجال الوظيفة.
- مهارات تبسط الإجراءات ودراسة العمل.

جدول رقم (14) : يبين مدى نجاح التغيير التنظيمي

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
24.69 %	20	نعم
71.61 %	58	لا
03.70 %	03	لا أدري
100 %	81	المجموع

س (37)

يظهر من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد عينة البحث و هي 71.61% يرون أن التغيير التنظيمي لم ينجح، بينما نسبة صغيرة من أفراد عينة البحث و هي 24.69% يرون أن التغيير التنظيمي نجح ، ونسبة صغيرة جدا وهي 3,70% من أفراد عينة البحث أجابوا ب"لا أدري".

وتتمثل عوائق وعراقيل إنجاح التغيير التنظيمي حسب أفراد عينة البحث الذين أجابوا بأن التغيير التنظيمي لم ينجح فيما يلي:

- سرعة إجراء التغيير التنظيمي.
- عدم اشتراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي.
- تم إجراء التغيير التنظيمي دون دراسة علمية للجوانب الاجتماعية والسلوكية والنفسية للأفراد.
- عدم التزام الأفراد بالتغيير التنظيمي.
- نقص الاتصال (عدم إعلام الأفراد عن التغيير التنظيمي، وكذلك عدم وجود اتصال صاعد فيما يخص إبداء رأي الأفراد ومطالبتهم بحاجات الأفراد ومطالبتهم بحاجات اجتماعية نفسية).
- عدم وجود تحفيز مادي للأفراد (حيث أن التحفيز المادي يتم حسب الأجر القاعدي أي المنصب الأعلى يأخذ أكثر).
- نقص في عدد الموظفين مع عدم تحفيز المهارات (الذين يؤديون عمل بجهد إضافي، وذلك ما أدى إلى عدم ولاء هؤلاء الأفراد للمؤسسة و التفكير في تركها).
- عدم إشراك بعض الأفراد في أداء العمل الفعلي (أي تهميش) مما جعلهم يشعرون بأن ليس لديهم مكانة في المؤسسة.
- عدم تدريب وتكوين الموظفين حتى يتوافقون و يتأقلمون مع التغيير التنظيمي.

- وجود تعيينات للإطارات في مناصب عليا (كـرئيس قسم- ... و أخرى) ذوي شهادات جامعية ولكن دون أقدمية كبيرة، بينما ذوي الأقدمية الكبيرة ليس لديهم (شهادة جامعية ) وبذلك ليس لهم صلاحية الاستفادة من شغل مناصب عليا، مما جعل هذه الفئة الأخيرة الذكر نقص أداؤهم للعمل وهم في حالة عدم رضا، و تولّد لديهم شعور رغبة الخروج من المؤسسة و ينتظرون التقاعد بفاغ الصبر.
- ومن بين إجراءات التغيير التنظيمي وجدت تقسيمات للمؤسسة، ومن جراء ذلك تم فك الجماعات مما صعّب العمل وخلق نزاع بين الأفراد، كما أن هذه التقسيمات أوجدت مناصب هامة (كـرئيس قسم ... ) غير شاغرة ، وكذلك هذه التقسيمات (أي وجود هيكل تنظيمي جديد) جعل صعوبة الاتصال بين أجزاء المؤسسة (أي بين المديرات والمديريات الجهوية).
- نقص في التنظيم والتخطيط والبرمجة ولم يتم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي ومع عدم الاستعانة بمستشار خارجي في إجراء عملية التغيير التنظيمي.
- خسائر اقتصادية للمؤسسة والفرد.

جدول رقم (15): يبين اقتراحات المبحوثين من أجل إنجاز عملية التغيير التنظيمي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %	الحلول المقترحة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي
------------	---------	----------	---

<p>- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التغيير التنظيمي.</p> <p>- تحسين مستوى الإعلام والاتصال في المؤسسة (خاصة ما يتعلق بموضوع التغيير التنظيمي)</p> <p>- تدريب الأفراد.</p> <p>- التحفيز المادي.</p> <p>- التحفيز المعنوي.</p> <p>- توفير الإمكانيات المادية (وسائل العمل).</p> <p>- الحفاظ على تماسك الجماعة.</p> <p>- الاهتمام بالجوانب الاجتماعية النفسية للعامل.</p> <p>- اهتمام القيادة بخلق جو عمل مشجع، بالإضافة إلى حسن المعاملة (يعني نمط قيادة مناسب).</p> <p>- الاهتمام والأخذ بعين الاعتبار بالجانبين الأقدمية والكفاءات المهنية وضرورة الاستفادة من ذوي الخبرة لتعليم الأفراد حديثي التوظيف.</p> <p>- التوظيف (لأنه يوجد نقص في عدد العمال، ويؤدي العمل الكثير و بضغط فرد واحد ، و يوجد مناصب عمل غير شاغرة ولذتها التقسيمات الجديدة (التنظيم الجديد) كمنصب رئيس مصلحة و أخرى).</p>	65.43	53	قدموا اقتراحات
	34.57	28	لم يقدموا اقتراحات
	100	81	المجموع

س (38)

يظهر من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد عينة البحث وهي 65.43%

قدموا اقتراحات من أجل إنجاز عملية التغيير التنظيمي وهي كالتالي :

- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التغيير التنظيمي.

- الإعلام والاتصال في المؤسسة (خاصة بما يتعلق بعملية التغيير التنظيمي).
- تدريب الأفراد (جميع مستويات مناصب العمل سواء أعوان تنفيذ أو إطارات أو تقنيين...).
- التحفيز المادي .
- التحفيز المعنوي .
- توفير الإمكانيات المادية (وسائل العمل).
- الحفاظ على تماسك الجماعة .
- الاهتمام والأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية وال نفسية للفرد.
- اهتمام القيادة بـ(خلق جو عمل مشجع، وحسن المعاملة).
- الاهتمام والأخذ بعين الاعتبار بالجانبين الأقدمية والكفاءات المهنية، وضرورة الاستفادة من ذوي الخبرة لتعليم حديثي التوظيف (الموظفين الجدد).
- التوظيف (لأن عدد العمال ناقص ويوجد ضغط العمل على فرد واحد، كما أن التقسيمات الجديدة التي وجدت نتيجة التغيير التنظيمي خلقت مناصب عمل هامة كرئيس مصلحة وأخرى غير شاغرة).
- ونسبة صغيرة من أفراد عينة البحث لم يقدموا اقتراحات وهي 34.57%.

### 3- بيانات خاصة بالولاء التنظيمي:

جدول رقم (16): يبيّن مدى وجود مقومات الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث.

البيانات	المجموع	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
		بشدة	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
سالب	225	22 22 = 1 × 22	12 24 = 2 × 12	18 54 = 3 × 18	20 80 = 4 × 20	09 45 = 5 × 09	لدي شعور قبول أهداف وقيم المنظمة الإدارية
موجبة	315	05 05 = 1 × 05	04 08 = 2 × 04	14 42 = 3 × 14	30 120 = 4 × 30	28 140 = 5 × 28	أساهم بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية
موجبة	319	05 05 = 1 × 05	05 10 = 2 × 05	13 39 = 3 × 13	25 100 = 4 × 25	33 165 = 5 × 33	لدي ولاء للمؤسسة التي أعمل فيها
موجبة	319	08 08 = 1 × 08	02 04 = 2 × 02	12 36 = 3 × 12	24 96 = 4 × 24	35 175 = 5 × 35	أرغب في البقاء والاستمرار في المؤسسة
موجبة	346	02 02 = 1 × 02	02 04 = 2 × 02	07 21 = 3 × 07	31 124 = 4 × 31	39 195 = 5 × 39	لدي شعور الإخلاص والرغبة في تقييم المؤسسة بصورة إيجابية

س (من 39 إلى 43)

يوضح الجدول أن أفراد عينة البحث لديهم اتجاه موجب نحو وجود أغلبية مقومات الولاء التنظيمي، ما عدا عنصر واحد يمثل ويعبر عن اتجاه سالب، وذلك كالتالي:

أفراد البحث لديهم اتجاه موجب نحو العبارات الأربعة التالية:

- "أساهم بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية" بدرجة 315 وهي مرتفعة وتنفوق الدرجة الوسطى 243، فهي تشير على الموافقة على العبارة.

- "لدي ولاء للمؤسسة التي اعلم فيها"، بدرجة 319 وهي مرتفعة وتنفوق الدرجة الوسطى 243، وذلك ما يشير إلى الموافقة على العبارة.

- "أرغب في البقاء والاستمرار في المؤسسة"، فالدرجة 319 مرتفعة وهي تفوق الدرجة الوسطى 243، مما يشير إلى الموافقة على العبارة.

- "لدي شعور الإخلاص والرغبة في تقييم المؤسسة بصورة إيجابية"، بدرجة 346 وهي مرتفعة وتنفوق الدرجة الوسطى 243، وذلك يشير إلى الموافقة على العبارة.

بينما لدى أفراد عينة البحث اتجاه سالب نحو عبارة "لدي شعور قبول أهداف وقيم المنظمة الإدارية" بدرجة 225، حيث أنها تقل على الدرجة الوسطى 243، وذلك ما يشير إلى رفض المبحوثين للعبارة.

إذن توفرت معظم مقومات الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث، ما عدا عنصر قبول أهداف وقيم المنظمة الإدارية ولذلك،

فالنتيجة هي: توفرت أغلبية مقومات الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث، وذلك يعني أن لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة.

#### و كملاحظة :

رغم أن لدى أفراد عينة البحث ولاء تنظيمي للمؤسسة التي يعملون فيها (سونلغاز)، إلا أنه من المهم رفع وزيادة درجة (مستوى) الولاء التنظيمي لديهم، فذلك ما يؤثر إيجابيا على التنظيم والمؤسسة من حيث زيادة الأداء أي الفعالية في العمل، الالتزام بالعمل، الاستمرار في العمل بالمؤسسة (أي عدم ترك المؤسسة)، وغيرها... مما يؤدي إلى إنجاح التنظيم والمؤسسة.

(ونلاحظ من خلال الجدول أن الولاء التنظيمي موجود لدى أفراد عينة البحث (الموظفين)، ولكنه لم يصل إلى درجة اتجاه قصوى وهي تمثل (405)، حيث أنه ينقص عنصر هام من مقومات الولاء التنظيمي لم يتوفر لدى أفراد عينة البحث (الموظفين) في المؤسسة، وهو قبول أهداف وقيم المنظمة، فهذا العنصر يعني عدم قبول وضع المؤسسة الحالي من حيث التنظيم وغيرها، إذن يقصد بذلك عدم قبول التغيير التنظيمي الذي أجري على المؤسسة من طرف أفراد عينة البحث (الموظفين).

ومن أجل تنمية الولاء التنظيمي لا بد من توفر عوامل في إجراء عملية التغيير التنظيمي مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد (الموظفين).

وهذه العوامل قدّمت على شكل اقتراحات من طرف أفراد عينة البحث من أجل تنمية الولاء التنظيمي لديهم اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها (سونلغاز)، والمبيّنة على الجدول رقم (25)، وأنظر الجدول رقم (15) الذي يوضح اقتراحات أفراد عينة البحث (العوامل) لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.

**جدول رقم (17): يبين مدى ولاء الموظفين للمؤسسة من خلال الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم.**

النتيجة	الجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
سالب	216	25 25 = 1 × 25	19 38 = 2 × 19	12 36 = 3 × 12	08 32 = 4 × 08	17 85 = 5 × 17	في حالة اقتراح منصب عمل خارج المؤسسة أغیر المؤسسة

س: (44)

يوضح الجدول أنه يوجد اتجاه سالب لدى أفراد عينة البحث نحو عبارة "في حالة اقتراح منصب عمل خارج المؤسسة، أغیر المؤسسة"، وذلك بدرجة 216 وهي منخفضة، فهي أقل من الدرجة الوسطى 243، وهذا ما يشير إلى رفض العبارة.

إذن لدى أفراد عينة البحث الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم، وهذه النتيجة هي تأكيد على وجود أحد مقومات الولاء التنظيمي مثلما هو مذكور في الجدول السابق رقم (16).

**جدول رقم (18): يبين مدى توفر سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم.**

النتيجة	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
موجبة	272	13 13 = 1 × 13	10 20 = 2 × 10	11 33 = 3 × 11	29 116 = 4 × 29	18 90 = 5 × 18	أشعر بأن لدي مكانة في المؤسسة
سالبة	229	22 22 = 1 × 22	12 24 = 2 × 12	16 48 = 3 × 16	20 80 = 4 × 20	11 55 = 5 × 11	أشعر بالاستقلال في العمل
سالبة	222	22 22 = 1 × 22	13 26 = 2 × 13	15 45 = 3 × 15	26 104 = 4 × 26	05 25 = 5 × 05	أشعر بالرضا
موجبة	324	03 03 = 1 × 03	04 08 = 2 × 04	07 21 = 3 × 07	43 172 = 4 × 43	24 120 = 5 × 24	لدي علاقات اجتماعية
سالبة	196	32 32 = 1 × 32	12 24 = 2 × 12	14 42 = 3 × 14	17 68 = 4 × 17	06 30 = 5 × 06	القيادة تخلق مناخ عمل جيد
موجبة	338	01 01 = 1 × 01	04 08 = 2 × 04	07 21 = 3 × 07	37 148 = 4 × 37	32 160 = 5 × 32	أرغب في الإنجاز
موجبة	305	05 05 = 1 × 05	05 10 = 2 × 05	23 69 = 3 × 23	19 76 = 4 × 19	29 145 = 5 × 29	الصفات الشخصية تؤثر في درجة الولاء
موجبة	310	10 10 = 1 × 10	00 00 = 2 × 00	07 21 = 3 × 07	41 164 = 4 × 41	23 115 = 5 × 23	أشارك في العمل
سالبة	207	27 27 = 1 × 27	18 36 = 2 × 18	08 24 = 3 × 08	20 80 = 4 × 20	08 40 = 5 × 08	يقدم لنا حوافز
موجبة	271	17 17 = 1 × 17	04 08 = 2 × 04	14 42 = 3 × 14	26 104 = 4 × 26	20 100 = 5 × 20	تحدّد الأدوار

س (من 45 إلى 54)

نلاحظ من خلال الجدول أن لدى أفراد عينة البحث اتجاهات موجبة واتجاهات سالبة نحو العبارات، حيث أن الاتجاهات الموجبة تمثل درجات مرتفعة تفوق الدرجة الوسطى 243 وبذلك فهي تشير إلى الموافقة على العبارات، كما سنوضحه كالتالي :

- العبارة "أشعر بأن لدي مكانة في المؤسسة" بدرجة اتجاه 272.

- العبارة "لدي علاقات اجتماعية" بدرجة اتجاه 324.

- العبارة "أرغب في الإنجاز" بدرجة اتجاه 338.

- العبارة "الصفات الشخصية" بدرجة اتجاه 305.

- العبارة "أشارك في العمل" بدرجة اتجاه 310.

- العبارة "تحدّد الأدوار" بدرجة 271.

بينما الاتجاهات السالبة فهي تمثل درجات منخفضة تقل عن الدرجة الوسطى 243، فهي تشير إلى رفض العبارات التالية:

- العبارة " أشعر بالاستقلال في العمل" بدرجة 229.

- العبارة "أشعر بالرضا" بدرجة 222.

- العبارة "القيادة تخلف مناخ عمل جيد" بدرجة 196.

- العبارة "يقدم لنا حوافز" بدرجة 207.

ويظهر من خلال الجدول أن السياسات الداخلية التي تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم بعضها متوفر وبعضها الآخر غير متوفر في التنظيم، ونظرا لأهمية وضرة توفر جميع تلك السياسات الداخلية التي تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، نعتبر أن الاتجاه العام سلبي، حيث أنه لم تتوفر سياسات داخلية هامة في التنظيم من أجل إشباع حاجات الأفراد العاملين وهي:

- الاستقلال في العمل .

- الرضا في العمل .

- القيادة.

- المناخ التنظيمي.

- نظام الحوافز .

حيث أنه من الضروري توفر سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد في التنظيم وهي:<sup>(1)</sup>

أ-المكانة في التنظيم.

ب- الاستقلال في العمل.

ج- الرضا عن العمل .

د- العلاقات الاجتماعية .

هـ- القيادة.

و- المناخ.

---

(1) - مثلما هو موضح في فصل الولاء التنظيمي.

- ر- الرغبة في الانجاز.
- م- الصفات الشخصية.
- ط- درجة المشاركة في العمل.
- ي- نظام الحوافز.
- ك- تحديد الأدوار.

حيث أن هذه السياسات الداخلية (مدخلات) إذا توفرت في التنظيم مع وجود مناخ تنظيمي صحي، فإن عملية تكوين الولاء التنظيمي حاصلة، وسيسعى الأفراد للعمل من أجل الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي التالية:

- أ- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات البيئية.
- ب- سلوك ايجابي تجاه التنظيم.
- ج- تدني نسبة الغياب وارتفاع نسبة الحضور.
- د- تقليل نسبة الدوران الوظيفي.
- هـ- زيادة الشعور بالاستقرار.
- و- ارتفاع الروح المعنوية.
- ز- ارتفاع معدلات الأداء<sup>(1)</sup>.

جدول رقم (19): يبيّن مدى توفر العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	النسبة

(1)- الدكتور موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة مرجع سابق، ص 128.

		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
سلبية	219	24 24 = 1 × 24	17 34 = 2 × 17	10 30 = 3 × 10	19 76 = 4 × 19	11 55 = 5 × 11	أهداف التنظيم والعمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة بالنسبة لي
سلبية	175	39 39 = 1 × 39	11 22 = 2 × 11	14 42 = 3 × 14	13 52 = 4 × 13	04 20 = 5 × 04	أشارك في اتخاذ القرارات
سلبية	195	33 33 = 1 × 33	12 24 = 2 × 12	13 39 = 3 × 13	16 64 = 4 × 16	07 35 = 5 × 07	تطبق أنظمة مناسبة من الحوافز
سلبية	175	38 38 = 1 × 38	14 28 = 2 × 14	11 33 = 3 × 11	14 56 = 4 × 14	04 20 = 5 × 04	تهتم القيادة ببناء ثقافة مؤسسية (من حيث الاهتمام بإشباع حاجات العاملين وتوفير الاحترام بين الإدارة والأفراد ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تماسك المنظمة وزيادة ولاءها
سلبية	186	34 34 = 1 × 34	14 28 = 2 × 14	12 36 = 3 × 12	17 68 = 4 × 17	04 20 = 5 × 04	تهتم القيادة بتحسين المناخ (من حيث الأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل البيئة) أي جو العمل السائد بين الأفراد داخل المنظمة

س: (من 55 إلى 59)

يظهر من خلال الجدول أن أفراد عينة البحث لديهم اتجاهات سالبة نحو العبارات، حيث أن درجات الاتجاه منخفضة وهي تقل عن الدرجة الوسطى (243)، وهي تشير إلى رفض العبارات.

ونوضح ذلك كالتالي :

- العبارة "أهداف التنظيم والعمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة بالنسبة لي" بدرجة اتجاه 219.
- العبارة "أشارك في اتخاذ القرارات" بدرجة اتجاه 175.
- العبارة "تطبق أنظمة مناسبة من الحوافز" بدرجة 195.
- العبارة "تهتم القيادة ببناء ثقافة مؤسسية (من حيث الاهتمام بإشباع حاجات العاملين وتوفير الاحترام بين الإدارة والأفراد ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تماسك المنظمة وزيادة ولاءها)" بدرجة اتجاه 175.

- العبارة "تهتم القيادة بتحسين المناخ (من حيث الأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل البيئة) أي جو العمل السائد بين الأفراد داخل المنظمة" بدرجة اتجاه 186.

و للتذكير، فإن العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي هي: (\*)

- إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم.

- وضوح الأهداف.

- مشاركة العمال في التنظيم.

- العمل على تحسين المناخ التنظيمي.

- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز.

- العمل على بناء ثقافة مؤسسية.

- نمط القيادة.

وكملاحظة قمت بقياس عنصر إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم من خلال الجدول السابق، وقد استنتجت أن نمط القيادة السائد لا يعمل على زيادة درجة الولاء لدى الأفراد (وذلك من خلال عدم تقديم حوافز للأفراد، وعدم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، وأخرى).

و النتيجة هي: لم تتوفر العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي في المؤسسة.

#### جدول رقم (20): يبين مدى ولاء الأفراد للمؤسسة.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	النتيجة
لدي شعور ارتباط و تعلق بالمؤسسة	24	29	16	04	08	300	موجبة
	$120 = 5 \times 24$	$116 = 4 \times 29$	$48 = 3 \times 16$	$08 = 2 \times 04$	$08 = 1 \times 08$		

س: (60)

يوجد اتجاه موجب لدى أفراد عينة البحث نحو عبارة "لدي شعور ارتباط وتعلق بالمؤسسة"، حيث أن الدرجة 300 مرتفعة، وهي تفوق الدرجة الوسطى 243، مما يشير إلى الموافقة على العبارة. وذلك يعني أن الأفراد لديهم ولاء للمؤسسة.

(\*) أنظر فصل الولاء التنظيمي.

جدول رقم (21): يبيّن بعض عوامل ولاء الأفراد للمؤسسة.

النتيجة	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
موجبة	316	03 03 = 1 × 03	05 10 = 2 × 05	11 33 = 3 × 11	40 160 = 4 × 40	22 110 = 5 × 22	يربطني بالمؤسسة التي أعمل فيها الأفراد أي الجماعة التي أنتمي إليها
موجبة	250	17 17 = 1 × 17	11 22 = 2 × 11	13 39 = 3 × 13	28 112 = 4 × 28	12 60 = 5 × 12	يربطني بالمؤسسة بطريقة العمل
سالبة	223	23 23 = 1 × 23	14 28 = 2 × 14	14 42 = 3 × 14	20 80 = 4 × 20	10 50 = 5 × 10	يربطني بالمؤسسة المشاركة العمالية

س: (من 61 إلى 63)

يظهر من خلال الجدول أنه يوجد اتجاه موجب لأفراد عينة البحث نحو العبارة "يربطني بالمؤسسة التي أعمل فيها الأفراد أي الجماعة التي أنتمي إليها" بدرجة 316، وكذلك نحو عبارة "يربطني بالمؤسسة بطريقة العمل" بدرجة 250، حيث أن الدرجتين مرتفعتين عن الدرجة الوسطى 243، مما يشير إلى الموافقة على العبارتين.

بينما يوجد اتجاه سالب لدى أفراد عينة البحث نحو عبارة "يربطني بالمؤسسة المشاركة العالمية" بدرجة 223 وهي منخفضة نقل عن الدرجة الوسطى 243، مما يشير إلى رفض العبارة. و النتيجة هي: الأفراد لديهم شعور انتماء و ولاء للمؤسسة من حيث وجود جماعة العمل وطريقة العمل، بينما ينعدم وجود عامل هام وهو مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (22): يبيّن دور و تأثير عامل إشراك الأفراد في تنمية شعور الولاء لديهم.

النتيجة	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	

إشراكي في اتخاذ القرار ينمي شعور الولاء لدي	29 145 = 5 × 29	22 88 = 4 × 22	19 57 = 3 × 19	06 12 = 2 × 06	05 05 = 1 × 05	307	نتيجة
--	--------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-----	-------

س(64)

يبين الجدول أنه يوجد اتجاه موجب لدى أفراد عينة البحث نحو عبارة "إشراكي في اتخاذ القرار ينمي شعور الولاء لدي" بدرجة 307 وهي مرتفعة تفوق الدرجة الوسطى 243، مما يشير إلى الموافقة على العبارة.

و النتيجة هي: إذا تم إشراك الأفراد في اتخاذ القرار يزيد شعور الولاء لديهم.

جدول رقم (23): يبين نسبة الشعور بالمكانة لدى الأفراد قبل وبعد التغيير (مقارنة).

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	النتيجة
أشعر أن لدي مكانة قبل التغيير	28 140 = 5 × 28	20 80 = 4 × 20	20 60 = 3 × 20	07 14 = 2 × 07	06 06 = 1 × 06	300	موجبة
أشعر أن لدي مكانة بعد التغيير	12 60 = 5 × 12	20 80 = 4 × 20	15 45 = 3 × 15	13 26 = 2 × 13	21 21 = 1 × 21	232	سالبة

س: (65-66)

يبين الجدول أن لدى أفراد عينة البحث اتجاه موجب نحو عبارة "أشعر أن لدي مكانة قبل التغيير" بدرجة 300 وهي مرتفعة وتنفوق الدرجة الوسطى 243، مما يشير إلى الموافقة على العبارة.

و بينما يوجد لدى أفراد عينة البحث اتجاه سالب نحو عبارة "أشعر أن لدي مكانة بعد التغيير" بدرجة 232 وهي منخفضة وتقل على الدرجة الوسطى 243، مما يشير إلى رفض العبارة.

و النتيجة هي: لدى أفراد عينة البحث شعور بالمكانة قبل إجراء التغيير التنظيمي، ولكن بعد إحداثه فقد هذا الشعور بالمكانة.

و للإجابة عن التساؤل: هل يختلف الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعاً للصفات الشخصية؟

قمت بإجراء مجموعة جداول (بأكثر تحليل) تبين مدى تأثير كل عنصر من المتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز. وهي كالتالي:

جدول رقم (24-أ): يبين إن يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير الجنس.

النتيجة	المجموع (درجة الاتجاه)	الدرجة الوسطى	التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الولاء التنظيمي
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	الجنس
موجبة	249	$03 \times 62$ $186 =$	62	04 $04 = 1 \times 04$	02 $04 = 2 \times 02$	10 $30 = 3 \times 10$	19 $76 = 4 \times 19$	27 $135 = 5 \times 27$	ذكر
موجبة	70	$03 \times 19$ $57 =$	19	01 $01 = 1 \times 01$	03 $06 = 2 \times 03$	03 $09 = 3 \times 03$	06 $24 = 4 \times 06$	06 $30 = 5 \times 06$	أنثى
موجبة	319	243	81	05	05	13	25	33	المجموع

س: (1-41)

يبين الجدول أن كل من الذكور والإناث لديهم ولاء تنظيمي اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها (سونلغاز)، حيث أن للذكور درجة اتجاه 249 وهي مرتفعة تفوق الدرجة الوسطى 186 وذلك ما يشير إلى الموافقة على العبارة، أي أن الذكور لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة. وبالنسبة لفئة الإناث (الموظفات) فدرجة الاتجاه لديهم هي 70 وهي مرتفعة وتنفوق الدرجة الوسطى 57، وذلك يشير إلى الموافقة على العبارة، أي أن الإناث لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة. و النتيجة هي:

لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير الجنس في المؤسسة.

جدول رقم (24-ب): يبين إن يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب

متغير مدة الخدمة.

النتيجة	المجموع (درجة الاتجاه)	الدرجة الوسطى	التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الولاء التنظيمي
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	مدة الخدمة

موجبة	46	36	12	01 01 = 1 × 01	00 00 = 2 × 00	03 09 = 3 × 03	04 16 = 4 × 04	04 20 = 5 × 04	5 سنوات فأقل
موجبة	35	30	10	01 01 = 1 × 01	01 02 = 2 × 01	01 03 = 3 × 01	06 24 = 4 × 06	01 05 = 5 × 01	10 - 6
موجبة	25	18	06	00 00 = 1 × 00	00 00 = 2 × 00	01 03 = 3 × 01	03 12 = 4 × 03	02 10 = 5 × 02	15 - 11
موجبة	90	69	23	03 03 = 1 × 03	00 00 = 2 × 00	03 09 = 3 × 03	07 28 = 4 × 07	10 50 = 5 × 10	20 - 16
موجبة	59	45	15	00 00 = 1 × 00	03 06 = 2 × 03	02 06 = 3 × 02	03 12 = 4 × 03	07 35 = 5 × 07	25 - 21
موجبة	64	45	15	00 00 = 1 × 00	01 02 = 2 × 01	03 09 = 3 × 03	02 08 = 4 × 02	09 45 = 5 × 09	أكثر من 25
موجبة	319	243	81	05	05	13	25	33	المجموع

#### س: (5-41)

يبين الجدول أن جميع أفراد عينة البحث لديهم ولاء تنظيمي اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها (سونلغاز)، رغم اختلاف مدة خدمتهم (الأقدمية)، حيث أن:

- فئة 5 سنوات فأقل درجة الاتجاه لديهم 46 وهي مرتفعة وتنفوق الدرجة الوسطى 36، مما يشير إلى الاتجاه الموجب نحو الولاء التنظيمي للمؤسسة.

- فئة 6-10 لديهم درجة اتجاه 35 وهي مرتفعة تفوق الدرجة الوسطى 30، مما يشير إلى الموافقة على العبارة، أي لديهم اتجاه موجب نحو الولاء التنظيمي للمؤسسة.

- فئة 11-15 لديهم درجة اتجاه 25 يفوق الدرجة الوسطى 18، ويشير إلى الموافقة وعلى إيجابية الاتجاه، أي لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة.

- فئة 16-20 لديهم درجة اتجاه 90 و هي مرتفعة تفوق الدرجة الوسطى 69، مما يشير إلى الموافقة على العبارة أي اتجاه موجب نحو الولاء التنظيمي للمؤسسة.

- فئة 21-25 لديهم اتجاه موجب حيث أن درجة الاتجاه لديهم هي 59 وهي مرتفعة وتنفوق الدرجة الوسطى 45 مما يشير إلى الموافقة على العبارة، أي لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة.

- فئة أكثر من 25 سنة من الأقدمية لديهم اتجاه موجب، حيث أن درجة الاتجاه هي 64 وهي مرتفعة وتنفوق الدرجة الوسطى 45، مما يشير إلى الموافقة على العبارة، أي لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة.

و النتيجة هي:

لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير مدة الخدمة في المؤسسة.

جدول رقم (24-ج): يبين إن يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير الحالة الاجتماعية.

النتيجة	المجموع (درجة الاتجاه)	الدرجة الوسطى	التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الولاء التنظيمي
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	الحالة الاجتماعية
موجبة	49	39	13	01 01 = 1 × 01	00 00 = 2 × 00	03 09 = 3 × 03	06 24 = 4 × 06	03 15 = 5 × 03	أعزب
موجبة	270	204	68	04 04 = 1 × 04	05 10 = 2 × 05	10 30 = 3 × 10	19 76 = 4 × 19	30 150 = 5 × 30	متزوج
موجبة	319	243	81	05	05	13	25	33	المجموع

س: (3-41)

يوضح الجدول أن جميع أفراد عينة البحث لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة التي يعملون فيها رغم اختلاف الحالة الاجتماعية لديهم.

حيث أن:

- فئة أعزب درجة الاتجاه لديهم 49 تفوق الدرجة الوسطى 39، مما يشير إلى أن لديهم اتجاه موجب، أي لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة.

- فئة متزوج درجة الاتجاه لديهم 270 وهي تفوق الدرجة الوسطى 204، مما يشير إلى أن لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة.

و النتيجة هي:

لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (24-د) : يبين إن يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير السن.

النتيجة	المجموع (درجة الاتجاه)	الدرجة الوسطى	التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الولاء التنظيمي
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	السن
موجبة	33	24	08	00 00 = 1 × 00	00 00 = 2 × 00	02 06 = 3 × 02	03 12 = 4 × 03	03 15 = 5 × 03	30 فأقل
موجبة	101	81	27	04 04 = 1 × 04	00 00 = 2 × 00	02 06 = 3 × 02	14 56 = 4 × 14	07 35 = 5 × 07	40 – 31
موجبة	115	90	30	01 01 = 1 × 01	04 08 = 2 × 04	07 21 = 3 × 07	05 20 = 4 × 05	13 65 = 5 × 13	50 – 41
موجبة	70	48	16	00 00 = 1 × 00	01 02 = 2 × 01	02 06 = 3 × 02	03 12 = 4 × 03	10 50 = 5 × 10	أكثر من 50
موجبة	319	243	81	05	05	13	25	33	المجموع

س: (2-41)

يوضح الجدول أن لدى أفراد عينة البحث ولاء تنظيمي للمؤسسة التي يعملون فيها، رغم اختلاف سنهم. حيث أن :

- فئة 30 فأقل لديهم درجة اتجاه 33 وهي مرتفعة وتنفوق الدرجة الوسطى 24، مما يشير إلى إيجابية الاتجاه، أي لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة.
- فئة 40-31 لديهم درجة اتجاه 101 وهي تفوق الدرجة الوسطى 81، مما يشير إلى أن لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة.
- فئة 50-41 لديهم درجة اتجاه 115 وهي تفوق الدرجة الوسطى 90، مما يشير إلى الموافقة على العبارة، أي لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة.
- فئة أكثر من 50 لديهم درجة اتجاه 70 أي تفوق الدرجة الوسطى 48، مما يشير إلى أن لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة.

و النتيجة هي: لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير السن.

جدول رقم (24-هـ) : يبين إن يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير المستوى التعليمي.

النتيجة	المجموع (درجة الاتجاه)	الدرجة الوسطى	التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الولاء التنظيمي
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	المستوى التعليمي
موجبة	05	03	01	00 00 = 1 × 00	00 00 = 2 × 00	00 00 = 3 × 00	00 00 = 4 × 00	01 05 = 5 × 01	ابتدائي
موجبة	85	63	21	01 01 = 1 × 01	01 02 = 2 × 01	04 12 = 3 × 04	05 20 = 4 × 05	10 50 = 5 × 10	متوسط
موجبة	111	90	30	02 02 = 1 × 02	03 06 = 2 × 03	07 21 = 3 × 07	08 32 = 4 × 08	10 50 = 5 × 10	ثانوي
موجبة	118	87	29	02 02 = 1 × 02	01 02 = 2 × 01	02 06 = 3 × 02	12 48 = 4 × 12	12 60 = 5 × 12	جامعي
موجبة	319	243	81	05	05	13	25	33	المجموع

س: (4-41)

يبين الجدول أن أفراد عينة البحث لديهم اتجاه موجب نحو الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعملون فيها، رغم اختلاف مستواهم التعليمي. حيث أن:

- فئة ذوي المستوى التعليمي ابتدائي درجة الاتجاه لديهم هي 05 وهي تفوق الدرجة الوسطى 03 وهي تساوي كذلك الدرجة القصوى 05 مما يشير إلى أن لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة.
- فئة ذوي المستوى التعليمي متوسط درجة الاتجاه لديهم هي 85 وهي مرتفعة وتفوق الدرجة الوسطى 63 مما يشير إلى أن لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة.
- فئة ذوي المستوى التعليمي ثانوي لديهم درجة اتجاه 111 وهي تفوق الدرجة الوسطى 90، مما يشير إلى أن لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة.
- فئة ذوي المستوى التعليمي جامعي لديهم درجة اتجاه 118 وهي مرتفعة وتفوق الدرجة الوسطى 87، مما يشير إلى الموافقة على العبارة، أي لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة.

و النتيجة هي:

لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير المستوى التعليمي.

جدول رقم(24-و): يبين إن يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير منصب العمل.

النتيجة	المجموع (درجة الاتجاه)	الدرجة الوسطى	التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الولاء التنظيمي
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	منصب العمل
موجبة	83	60	20	01 01 = 1 × 01	01 02 = 2 × 01	02 06 = 3 × 02	06 24 = 4 × 06	10 50 = 5 × 10	إطار
موجبة	168	129	43	02 02 = 1 × 02	03 06 = 2 × 03	07 21 = 3 × 07	16 64 = 4 × 16	15 75 = 5 × 15	عون تحكم
موجبة	68	54	18	02 02 = 1 × 02	01 02 = 2 × 01	04 12 = 3 × 04	03 12 = 4 × 03	08 40 = 5 × 08	عون تنفيذ
موجبة	319	243	81	05	05	13	25	33	المجموع

س:(6-41)

يوضح الجدول أن أفراد عينة البحث لديهم اتجاه موجب نحو الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعملون فيها، رغم اختلاف مناصب عملهم.

حيث أن :

- فئة إطار لديهم درجة اتجاه 83 تفوق الدرجة الوسطى 60، مما يشير إلى الموافقة على العبارة، أي لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة.

- فئة عون تحكم لديهم درجة اتجاه 168 وهي تفوق الدرجة الوسطى، 129 مما يشير إلى أن لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة.

- فئة عون تنفيذ لديهم درجة اتجاه 68 وهي تفوق الدرجة الوسطى 54، مما يشير إلى أن لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة.

و النتيجة هي: لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير منصب العمل.

وبعد هذا التحليل للمعلومات، والنتائج المتحصل عليها.

نستنتج أن: لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعاً للصفات الشخصية.

جدول رقم (25): يبين اقتراحات أفراد عينة البحث لتنمية الولاء لديهم اتجاه المؤسسة.

الاختتمالات	التكرار	النسبة %	اقتراحات لتنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين
قدموا اقتراحات	54	66.67%	- التحفيز المادي. - التحفيز المعنوي. - إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات. - تحسين مستوى الاتصال.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكوين وتدريب الموظفين.</li> <li>- تحديد الأدوار.</li> <li>- التوظيف (لأن في الواقع يوجد ضغط في العمل أي فرد واحد يؤدي مهام كثيرة، و يوجد مناصب عمل هامة غير شاغرة كرئيس مصلحة و أخرى).</li> <li>- منح فرص للترقية (بالنسبة لذوي الأقدمية لشغل مناصب عليا، وليس اقتصارا فقط على ذوي الشهادات الجامعية).</li> <li>- نمط القيادة المناسب.</li> <li>- الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية والنفسية والاهتمام كذلك بالجوانب التقنية للفرد.</li> <li>- الحفاظ على تماسك الجماعة.</li> <li>- خلق مناخ عمل مناسب.</li> <li>- الأخذ بعين الاعتبار الأقدمية (الخبرة) في العمل، وليس الاهتمام فقط بالمستوى التعليمي (الشهادة الجامعية) في العمل.</li> <li>- الاستفادة من الموظفين ذوي الأقدمية في تعليم الموظفين حديثي التوظيف.</li> <li>- توفير الوسائل المادية للعمل.</li> </ul>			
	33.33%	27	لم يقدموا اقتراحات
	100%	81	المجموع

س: (68)

يوضح الجدول أن أفراد عينة البحث بنسبة 66.67% قدموا اقتراحات من أجل تنمية الولاء لديهم اتجاه

المؤسسة التي يعملون فيها (سونلغاز) و هي كالتالي:

- التحفيز المادي.
- التحفيز المعنوي.
- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات.
- تحسين مستوى الاتصال.

- تكوين و تدريب الموظفين.
  - تحديد الأدوار .
  - التوظيف.
  - منح فرص للترقية.
  - نمط القيادة المناسب.
  - الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية والنفسية، والاهتمام كذلك بالجوانب التقنية للفرد.
  - الحفاظ على تماسك الجماعة.
  - خلق مناخ عمل مناسب.
  - الأخذ بعين الاعتبار الأقدمية ( الخبرة ) في العمل، و ليس الاهتمام فقط بالمستوى التعليمي ( الشهادة الجامعية ) في العمل.
  - الاستفادة من الموظفين ذوي الأقدمية في تعليم الموظفين حديثي التوظيف.
  - توفير الوسائل المادية للعمل.
- بينما نسبة 33.33 % من أفراد عينة البحث و هي نسبة صغيرة لم يقدموا اقتراحات لتنمية الولاء التنظيمي لديهم اتجاه مؤسسة سونلغاز .
- لاحظنا أن الاقتراحات المقدمة من طرف أفراد عينة البحث من أجل تنمية الولاء التنظيمي لديهم اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها هي نفسها الاقتراحات التي قدّمت من طرفهم من أجل إنجاز عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة.
- وبتعبير آخر فإن:
- العوامل التي تؤدي إلى إنجاز التغيير التنظيمي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة.
- وبعني ذلك إذا تم التغيير التنظيمي بطريقة صحيحة أي توفرت فيه العوامل الهامة ذلك يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي لدى الموظفين اتجاه المؤسسة.
- و العكس صحيح، أي إذا لم تتوفر العوامل في التغيير التنظيمي لا تزيد درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين اتجاه المؤسسة.
- و ذلك ما يوضح أنه يوجد علاقة تأثير وتأثر بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى الموظفين اتجاه المؤسسة.

## ثانياً: النتائج العامة و مناقشتها

نحاول في هذا الفصل تبين مدى إجابة النتائج العامة على تساؤلات الدراسة، ونبدأ بعرض التساؤلات الرئيسية والمؤشرات التي تحدّد الإجابة عن ذلك التساؤل، ثم النتائج العامة. و كذلك نقوم بإظهار مدى انطباق نتائج الدراسات السابقة مع نتائج دراستنا حول نفس الموضوع في مؤسسة سونلغاز (أي إجراء مقارنة بين النتائج)، وأخيراً نقدم بعض الاقتراحات من أجل لفت الانتباه إلى دراسة بعض المواضيع الهامة في المؤسسة، كالتالي:

### 1- النتائج العامة و مدى إجابتها على تساؤلات الدراسة:

يقوم الباحث بتبيين مدى إجابة النتائج العامة على تساؤلات الدراسة كالتالي:  
تحليل و مناقشة تساؤلات البحث:

**جدول رقم (26): خاص بعرض التساؤل الأول و المؤشرات و النتيجة.**

**التساؤل الأول: ما هي اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة؟.**

النتيجة	رقم		المؤشرات	المؤشرات تدل على الاتجاهات التالية:
	الجدول	السؤال		
+	11	34	الإدارة العليا لها سلطة التغيير منفردة.	من له سلطة

-	11	34	إشراك الإدارة العليا باقي المستويات التنظيمية في التغيير.	التغيير التنظيمي داخل المؤسسة
-	11	34	تفويض الإدارة العليا السلطة لمستويات أدنى.	
+	12	35	تقوم المنظمة بنفسها بالتغيير.	من الذي يقوم بالتغيير
-	12	35	تعتمد المنظمة على مستشار خارجي للقيام بالتغيير.	
-	12	35	تقوم المنظمة و المستشار الخارجي معا بإجراء التغيير.	
+	10	33	التغيير التنظيمي الذي أجري في مؤسسة سونلغاز استهدف الأفراد.	المجالات التنظيمية المستهدفة من عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز
+	10	33	التغيير التنظيمي الذي أجري في مؤسسة سونلغاز استهدف جماعات العمل.	
+	10	33	التغيير التنظيمي الذي أجري في مؤسسة سونلغاز استهدف التنظيم.	
+	07	11	التغيير التنظيمي يتم بطريقة سريعة.	مدى مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي
-	07	12	يشترك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التغيير التنظيمي.	
-	07	13	التغيير التنظيمي يهدد الوظيفة.	
+	07	14	التغيير التنظيمي يشعر الموظف بعدم الثقة في المؤسسة.	
+	07	15	الرضا عن الوضع قبل التغيير.	
+	07	16	عدم وضوح أهداف التغيير.	
+	07	17	خبرات سابقة سيئة عن التغيير.	
+	07	18	نقص الاتصال.	
-	08	19	إشراك الأفراد في عملية التغيير.	

-	08	20	تزويد الموظفين بمعلومات مستمرة عن عملية التغيير.	مدى الأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية للتقليل من مقاومة التغيير
-	08	21	الأخذ بعين الاعتبار قيم و عادات الموظفين في عملية التغيير.	
-	08	22	تهتم القيادة بإثارة حماس الموظفين من أجل رفع رغبتهم في المشاركة و الالتزام بالتغيير.	
-	09	23	وجود إعلام و اتصال عن التغيير التنظيمي (ملصقات-اجتماعات-مجلات-...الخ).	
-	09	24	يتم تدريب الموظفين من أجل التأقلم مع التغيير التنظيمي.	
-	09	25	يشارك الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير في المؤسسة.	مدى توفر أهم عوامل إنجاز عملية إجراء التغيير التنظيمي
-	09	26	تهيأ الإدارة الموظفين نفسياً للتغيير التنظيمي.	
-	09	27	يتم تحفيز الموظفين مادياً.	
-	09	28	يتم تحفيز الموظفين معنوياً من أجل تشجيع الإبداع و الاقتراحات، و يكرم الموظف في حالة المساهمة في التطوير.	
-	09	29	تهتم القيادة بالعامل أثناء التغيير بالجوانب التقنية.	
-	09	29	تهتم القيادة بالعامل أثناء التغيير بالجوانب الاجتماعية-النفسية.	
-	09	31	يوجد اتصال نازل.	
-	09	32	يوجد اتصال صاعد.	
-	13	36	حقق التغيير أهدافه من خلال مهارات الاتصال.	
-	13	36	حقق التغيير أهدافه من خلال القدرة على التأثير	

			و القيادة.	مدى تحقيق
-	13	36	حقق التغيير أهدافه من خلال مهارات اتخاذ القرارات الفردية و الجماعية.	التغيير التنظيمي لأهدافه من خلال
-	13	36	حقق التغيير أهدافه من خلال مهارات التخطيط و المتابعة و الرقابة.	تحسين أنماط سلوك الأفراد و
-	13	36	حقق التغيير أهدافه من خلال الحساسية لمشاعر الآخرين.	الجماعة و المنظمة.
-	13	36	حقق التغيير أهدافه من خلال مهارات فنية متخصصة في مجال الوظيفة.	
-	13	36	حقق التغيير أهدافه من خلال مهارات تبسيط الإجراءات و دراسة العمل.	
-	14	37	نجاح التغيير.	مدى نجاح التغيير
+	15	38	الموظفين قدموا اقتراحات ، و التي تعتبر عوامل إنجاح عملية التغيير التنظيمي.	اقتراحات الموظفين من أجل إنجاح عملية التغيير التنظيمي

جدول رقم (27): خاص بعرض التساؤل الثاني و المؤشرات و النتيجة.

التساؤل الثاني: ما مدى ولاء موظفي سونلغاز اتجاه المؤسسة؟.

النتيجة	رقم		المؤشرات	الاتجاهات
	الجدول	السؤال		
-	16	39	قبول أهداف و قيم المنظمة الإدارية	مدى توفر

+	16	40	المساهمة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية	مقومات الولاء
+	16	41	توفر مستوى عال من الولاء للتنظيم	التنظيمي
+	16	32	الرغبة الشديدة في البقاء و الاستمرار في التنظيم القائم	لدى الموظفين
+	16	43	الإخلاص و الرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية	
-	18	من 45 إلى 54	يتم إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم	مدى توفر
-	19	55	أهداف التنظيم و العمليات التنظيمية و وظائف الإدارة واضحة بالنسبة للموظف	العوامل المساعدة في
-	19	56	يشارك الموظفين في اتخاذ القرارات	تنمية الولاء
-	19	57	تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز	التنظيمي
-	19	58	تهتم القيادة ببناء ثقافة مؤسسية (من حيث الاهتمام بإشباع حاجات العاملين و توفير الاحترام بين الإدارة و الأفراد و مشاركة العمال في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تماسك المنظمة و زيادة ولاءها).	
-	19	59	تهتم القيادة بتحسين المناخ(من حيث الأساليب و الأدوات و العناصر و العلاقات المتفاعلة داخل البيئة)أي جو العمل السائد بين الأفراد داخل المنظمة.	

جدول رقم (28): خاص بعرض التساؤل الثالث و المؤشرات و النتيجة.

التساؤل الثالث: ما هي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي سونلغاز في ظل التغيير التنظيمي؟.

النتيجة	رقم		المؤشر	الاتجاه
	الجدول	السؤال		

+	25	67	اقتراحات الموظفين من أجل تنمية الولاء التنظيمي لديهم اتجاه المؤسسة.	عوامل تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين اتجاه المؤسسة.
---	----	----	---	---

جدول رقم (29): خاص بعرض التساؤل الرابع و المؤشرات و النتيجة.

السؤال الرابع: هل يختلف الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية؟.

النتيجة	رقم		المؤشرات	الاتجاه المراد دراسته.
	الجدول	السؤال		
-	أ-24	41-1	يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي	

			لدى الموظفين حسب متغير الجنس.	يختلف الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعاً للصفات الشخصية.
-	ب-24	41-5	يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير مدة الخدمة	
-	ج-24	41-3	يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير الحالة الاجتماعية	
-	د-24	41-2	يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير السن	
-	هـ-24	41-4	يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير المستوى التعليمي.	
-	و-24	41-6	يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير منصب العمل.	

**التساؤل الأول:** ما هي اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة؟

**والنتائج العامة للتساؤل الأول هي:**

- 1- أثبتت الدراسة أن الإدارة العليا لها سلطة التغيير التنظيمي (منفردة) داخل مؤسسة سونلغاز، (أي أنها لا تشترك باقي المستويات التنظيمية في التغيير التنظيمي، ولا تفوض السلطة لمستويات أدنى).
- 2- وأن المؤسسة تقوم بنفسها بالتغيير التنظيمي، دون الاستعانة بخبير استشاري خارجي، ولا بتدخل أطراف أخرى مؤثرة في التغيير التنظيمي.
- 3- المجالات التنظيمية المستهدفة بعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز هي: الأفراد، وجماعات العمل، والتنظيم.

و التغيير التنظيمي الذي أجري في مؤسسة سونلغاز هو كَلِّي، أي استهدف جميع المجالات التنظيمية وهي:

- الأفراد (سياسات النقل، و الندب).

- جماعات العمل ( إعادة تشكيل الأقسام و الإدارات وجماعات العمل ).

- التنظيم (تغيير هياكل التنظيم والعمل والإجراءات).

و كملاحظة:

حيث أن الإدارة العليا التي لها سلطة التغيير التنظيمي منفردة، تميل إلى اتخاذ قرارات إجراء تغيير على معظم العناصر المكونة للمؤسسة، وهي تغيير الأفراد، وتغيير جماعات العمل، وتغيير التنظيم.

4- الموظفين لديهم اتجاه رفض التغيير التنظيمي الذي أجري في مؤسسة سونلغاز، وأن التغيير التنظيمي يؤثر سلبا على مصالح الفرد والمؤسسة.

5- قد بينت الدراسة توفر أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة، ما عدا عنصر: خوف لتهديد المصالح الشخصية (الوظيفة).

وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي الموجودة في مؤسسة سونلغاز هي :

- التغيير السريع.

- عدم مشاركة العمال في التغيير.

- عدم الثقة.

- الرضا عن الوضع (قبل إحداث التغيير التنظيمي).

- عدم وضوح أهداف التغيير.

- تعارض الآراء عن التغيير.

- خبرات سابقة سيئة عن التغيير.

- نقص الاتصال.

إذن توفرت أغلبية أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، وذلك ما يدل على احتمال وجود مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي.

6- أثبتت الدراسة أنه لا يتم الأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية للموظفين من أجل التقليل من مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز.

و توضح المؤشرات التالية واقع مؤسسة سونلغاز:

- لا يتم إشراك الأفراد في عملية التغيير.
  - لا يتم تزويد الموظفين بمعلومات مستمرة عن عملية التغيير.
  - لا يؤخذ بعين الاعتبار قيم وعادات الموظفين في عملية التغيير.
  - لا تهتم القيادة بإثارة وحماس العاملين من أجل رفع رغبة الموظف في المشاركة والالتزام بالتغيير.
  - 7- أوضحت الدراسة : عدم توفر أهم عوامل إنجاح عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز.
- و يظهر ذلك من خلال ما يلي:
- يوجد نقص أو انعدام للإعلام والاتصال عن موضوع التغيير التنظيمي في المؤسسة حيث ما يصل إلى الموظفين سوى أوامر ولكن المعلومات عن موضوع التغيير التنظيمي لا تصلهم، كما أن الاتصال المساعد والذي يتمثل في اقتراحات ومطالب وحاجيات الموظفين فهو منعدم.
  - و لم يتم تدريب الموظفين قبل إجراء التغيير التنظيمي من أجل التأقلم معه.
  - لم يتم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي.
  - القيادة لم تهتم ولم تقم بتهيئة الأفراد نفسياً من أجل قبول التغيير التنظيمي.
  - عدم وجود تحفيز مادي من أجل المساهمة و الالتزام بإجراء التغيير التنظيمي (أداء العمل).
  - انعدام التحفيز المعنوي الذي يشجع الإبداع و الاقتراحات .
  - القيادة لا تهتم بالجوانب (التقنية - الاجتماعية - النفسية) للموظف.
- 8- التغيير التنظيمي الذي أجري في مؤسسة سونلغاز لم يحقق أهدافه من خلال تحسين أنماط سلوك الأفراد والجماعة والمنظمة التالية:
- مهارات الاتصال.
  - القدرة على التأثير والقيادة.
  - مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية .
  - مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة.
  - الحساسية لمشاعر الآخرين.
  - مهارات فنية متخصصة في مجال الوظيفة .
  - مهارات تبسط الإجراءات ودراسة العمل.
- 9- اتجاهات الموظفين تتمثل في أن:
- التغيير التنظيمي لم ينجح، وذلك راجع إلى الأسباب أي العوائق والعراقيل التالية:

- سرعة إجراء التغيير التنظيمي.
- عدم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي.
- نقص أو انعدام في الاتصال ( من حيث عدم إعلام الأفراد عن التغيير التنظيمي، عدم وجود اتصال صاعد (يتمثل في إبداء رأي الأفراد أي اتخاذ القرارات) وكذلك التقدم بمطالبهم تتمثل في حاجات اجتماعية ونفسية ).
- تم إجراء التغيير التنظيمي دون دراسة علمية للجوانب الاجتماعية والسلوكية والنفسية للأفراد.
- عدم توفير تحفيز مادي للأفراد.
- نقص في عدد الموظفين، مما جعل بعض الأفراد يؤديون العمل بجهد إضافي (كثرة العمل ) ودون تحفيزهم (حسب ملاحظة الباحث هذه الفئة هي في الغالب من ذوي الشهادة الجامعية (المستوى الجامعي)).
- عدم إشراك بعض الأفراد في أداء العمل الفعلي(تهميش)،
- (وحسب ملاحظة الباحث هؤلاء الأفراد ليس لديهم شهادة جامعية (مستوى جامعي)، بينما منهم من لديهم أقدمية في العمل).
- وهذا يبين عدم الاهتمام بالأقدمية في العمل، بينما يوجد اهتمام بالشهادة الجامعية(المستوى الجامعي)في العمل.
- عدم تكوين وتدريب الموظفين حتى يتأقلمون من التغيير التنظيمي.
- إستفادة الإطارات (ذوي الشهادة الجامعية) من مناصب عليا، بينما ذوي الأقدمية الكبيرة لم تمنح لهم هذه الفرصة والصلاحيه لأنهم يفتقدون للشهادة الجامعية، مع عدم بعثهم للتكوين والتدريب، مما خلق نقص في الرضا، و نقص في أداء العمل.
- التقسيمات التنظيمية التي أجريت على المؤسسة سبب فك الجماعات، مما أدى إلى نقص في أداء العمل وخلق نزاعات بين الأفراد في العمل.
- هذه التقسيمات أوجدت مناصب هامة (ك رئيس قسم، وأخرى...) غير شاغرة.
- كما أن هذه التقسيمات والتي تمثلت في هيكل تنظيمي جديد خلق صعوبة في الاتصال بين أجزاء المؤسسة التنظيمية.
- نقص في التنظيم والتخطيط والبرمجة لعدم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي، و كذلك عدم الاستعانة بمستشار خارجي (خبير) في إجراء التغيير التنظيمي.

- خسائر اقتصادية للمؤسسة ولل فرد.

10- عوامل إنجاز التغيير التنظيمي، و التي تمثلت في اقتراحات الموظفين من أجل إنجاز عملية التغيير التنظيمي هي كالتالي:

. إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التغيير التنظيمي.

. الإعلام والاتصال في المؤسسة (خاصة بما يتعلق بعملية التغيير التنظيمي).

.تدريب الموظفين.

.التحفيز المادي.

.التحفيز المعنوي.

.توفير الإمكانيات المادية (وسائل العمل).

.الحفاظ على تماسك الجماعة.

.الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية والنفسية لل فرد.

.اهتمام القيادة بخلق جو عمل مشجع، وحسن المعاملة.

.الاهتمام والأخذ بعين الاعتبار بالجانبين الأقدمية والكفاءات المهنية، و أهمية الاستفادة من ذوي الخبرة لتعليم حديثي التوظيف.

.التوظيف (لأن عدد العمال ناقص ويوجد ضغط العمل على فرد واحد).

**التساؤل الثاني:** ما مدى ولاء موظفي سونلغاز اتجاه المؤسسة ؟

**النتائج العامة للتساؤل الثاني هي:**

1- توفرت معظم مقومات الولاء التنظيمي لدى الموظفين، ما عدا عنصر قبول أهداف وقيم المنظمة الإدارية. (أي عدم قبول الوضع الحالي للمؤسسة (بعد إجراء التغيير التنظيمي) من حيث التنظيم وغيرها).

و رغم ذلك فإن: لدى الموظفين ولاء تنظيمي للمؤسسة.

فالمقومات المتوفرة لدى الموظفين في المؤسسة هي:

- المساهمة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية.

- توفر مستوى عال من الولاء للتنظيم.

- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم.

- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة ايجابية .

2- لا تتوفر العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز ،

و التي تتمثل في:

- إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم.

- وضوح الأهداف.

- مشاركة العمال في التنظيم.

- العمل على تحسين المناخ التنظيمي.

- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز .

- العمل على بناء ثقافة مؤسسية.

- نمط القيادة.

وبضم العنصر الأول وهو إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم (عوامل تكوين الولاء) العناصر

التالية:

أ- المكانة في التنظيم .

ب- الاستقلال في العمل.

ج - الرضا عن العمل.

د- العلاقات الاجتماعية.

هـ -القيادة.

و- المناخ التنظيمي.

ر- الرغبة في الانجاز .

ح- الصفات الشخصية.

ط- درجة المشاركة في العمل.

ي- نظام الحوافز .

ك - تحديد الأدوار .

حيث لم تتوفر منها العناصر الهامة التالية:

- الاستقلال في العمل.

- الرضا عن العمل.

- القيادة المناسبة.

- المناخ التنظيمي الملائم.

- نظام الحوافز.

و نظرا لأهمية وجود هذه العناصر، فالاتجاه العام لدى الموظفين هو عدم توفر سياسات داخلية هامة من أجل إشباع حاجات العاملين في التنظيم.

**التساؤل الثالث:** ما هي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي سونلغاز في ظل التغيير التنظيمي ؟

**النتائج العامة للتساؤل الثالث هي:**

العوامل التي تؤدي إلى إنجاح التغيير التنظيمي و زيادة الولاء التنظيمي لدى الموظفين هي :

- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التغيير التنظيمي.

- الإعلام والاتصال في المؤسسة (خاصة بما يتعلق بعملية التغيير التنظيمي).

- تدريب الموظفين.

- التحفيز المادي.

- التحفيز المعنوي.

- توفير وسائل العمل.

- الحفاظ على تماسك الجماعة.

- الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية والنفسية للفرد.

- نمط القيادة المناسب.

- اهتمام القيادة بخلق جو عمل مناسب.

- الأخذ بعين الاعتبار الجانبين الأقدمية والمستوى التعليمي (الكفاءات المهنية).

- أهمية الاستفادة من نوي الخبرة (الأقدمية) لتعليم حديثي التوظيف.

- التوظيف (لأنه في الواقع يوجد نقص في عدد العمال و ضغط في العمل أي كثرة العمل و المهام على

فرد واحد، كما أن التقسيمات الجديدة التي صاحبت التغيير التنظيمي خلقت مناصب هامة غير شاغرة

كمناصب رئيس مصلحة و أخرى ، مما جعل فرد واحد يؤدي مهام و أعمال كثيرة).

**التساؤل الرابع:** هل يختلف الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية؟.

## النتيجة العامة للتساؤل الرابع هي:

لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية (الجنس - مدة الخدمة- الحالة الاجتماعية - السن - المستوى التعليمي - منصب العمل).

## 2- مدى اتفاق واختلاف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة:

بعد رصد نتائج دراستنا الحالية، نحاول إجراء مقارنة بين ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وبين نتائج الدراسات السابقة سواء أكانت عربية أو جزائرية كالتالي:

**نتائج الدراسات السابقة التي تتفق مع نتائج الدراسة الحالية :**

• معوقات تحقيق الأهداف المسطرة للتنظيم تتمثل في الجانب البشري والجانب التقني.<sup>(1)</sup>

-حيث أن دراستنا الحالية أثبتت أنه يوجد معوقات تقف في وجه نجاح التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز وهي :

---

(1) أنظر دراسة: سعدون يوسف، داخل الفصل السادس من المذكرة.

- معوقات في الجانب البشري وتتمثل في : عدم تدريب الأفراد ،نقص الاتصال، عدم الاهتمام بالجانب الاجتماعي السلوكي للأفراد، وغيرها.

- أما معوقات الجانب التقني تتمثل في: في نقص وسائل العمل، عدم التدريب حتى يتم التوافق والتأقلم مع التغيير التنظيمي الحادث، نقص في الخبرة والتجربة رغم أن لبعضهم مستوى جامعي إلا أن التعلّم يبقى عنصر هام وضروري في المؤسسة، وأخرى...

• لم يعتمد بصورة جدية على الاتصال التنظيمي كوسيلة لإنجاح عملية التغيير داخل المنشأة.<sup>(1)</sup>

- و قد أثبتت دراستنا الحالية أن من بين أهم معوقات نجاح عملية التغيير التنظيمي هو نقص في الاتصال.

• يوجد نقص تدريب لدى أعوان سونلغاز على الأساليب الجيدة للتعامل مع المؤسسات المستهلكة.<sup>(2)</sup>

- وقد أثبتت دراستنا أن الموظفين في مؤسسة سونلغاز ينقصهم عنصر هام وهو التدريب من أجل التأقلم مع التغيير التنظيمي.

• يوجد انعدام تدريب العمال، وعدم تجديد وسائل الإنتاج، وغياب للمشاركة العمالية في تسيير المؤسسة تجاهلا لقانون استقلالية المؤسسات، ويوجد رفض للعمال لموضوع خوصصة المؤسسات.<sup>(3)</sup>

- و قد أثبتت دراستنا عدم تدريب الموظفين، وكذلك نقص في وسائل العمل وعدم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي، ويوجد رفض الموظفين للتغيير التنظيمي.

• و حسب الدراسة فإن الأفراد العاملين يرون أن الحلول تتمثل في تحسين وضع الموظفين، وتوفير حوافز من أجل رفع معنوياتهم وبالتالي تحسين أدائهم.<sup>(4)</sup>

- وقد أثبتت دراستنا الحالية أن الموظفين اقترحوا كأحد الحلول لإنجاح عملية التغيير التنظيمي ولزيادة الولاء التنظيمي لدى الموظفين للمؤسسة، هو التحفيز المادي.

• يوجد علاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى الموظفين، حيث أن: النمط الديمقراطي يمنح العامل الشعور بالثقة من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات وتشجيع الاتصال، مما يؤدي إلى استمراره في

المنظمة وارتفاع مستوى الولاء، بينما النمط الأوتوقراطي يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي من خلال مركزية اتخاذ القرار وعدم مشاركة العمال وعدم الشعور بالثقة، مما يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي من خلال

(1) أنظر دراسة: بن زروق جمال، داخل الفصل السادس من المذكورة.

(2) أنظر دراسة: فريحة كريم، داخل الفصل السادس من المذكورة.

(3) أنظر دراسة: فريحة كريم، داخل الفصل السادس من المذكورة.

(4) أنظر دراسة: أحمد بوزيان، داخل الفصل السادس من المذكورة.

مركزية اتخاذ القرار وعدم مشاركة العمال وعدم الشعور بالثقة مما يؤثر سلبا على أدائهم واتجاهاتهم نحو منظماتهم.<sup>(1)</sup>

- و قد أثبتت دراستنا الحالية أن القيادة الموجودة في المؤسسة من النمط الأوتوقراطي، حيث أنه يوجد نقص أو انعدام في الاتصال بالإضافة إلى عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، وذلك مما يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي لدى الأفراد اتجاه المؤسسة، حيث اقترح الموظفين ضرورة وجود نمط قيادي مناسب من أجل رفع الولاء التنظيمي لديهم.

• يوجد ولاء لدى العملاء اتجاه المصارف التي يتعاملون معها.

ولا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة ولاء العملاء اتجاه المصارف التي يتعاملون معها بالنسبة لمتغيرات الجنس أو المستوى التعليمي أو طبيعة العمل.<sup>(2)</sup>

- وقد أثبتت دراستنا الحالية أنه يوجد ولاء تنظيمي لدى الموظفين اتجاه المؤسسة .

ولا يوجد اختلافات في درجة الولاء لدى الموظفين اتجاه المؤسسة بالنسبة للمتغيرات الشخصية التالية:

(الجنس، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، منصب العمل).

• يوجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.<sup>(3)</sup>

- وقد أوضحت دراستنا الحالية أن أفراد عينة البحث قدموا اقتراحات ومن بينها وجود نمط

قيادي مناسب من أجل تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين اتجاه المؤسسة، والذي يتمثل في السماح بإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات و وجود اتصال وغيرها، وذلك ما يمثل ( نمط القيادة الديمقراطي).

• لا يوجد علاقة بين الخصائص الشخصية وهي (الدرجة العلمية، العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب

الشهري، الخدمة في الجامعة الحالية والجنسية) والولاء التنظيمي لهيئة التدريس.<sup>(4)</sup>

- وقد أثبتت دراستنا الحالية أنه لا يوجد علاقة بين الخصائص الشخصية (الجنس، مدة الخدمة، الحالة

الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، منصب العمل) والولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة.

وتتمثل نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية و نتائج الدراسات السابقة فيما يلي :

(1) أنظر دراسة: محمد الحنيطي، داخل الفصل السادس من المذكرة.

(2) أنظر دراسة: شفيق حداد ومحفوظ جودة، داخل الفصل السادس من المذكرة.

(3) أنظر دراسة: شاكر جار الله الخشالي، داخل الفصل السادس من المذكرة.

(4) أنظر دراسة: شاكر جار الله الخشالي، داخل الفصل السادس من المذكرة.

• تهدف التغييرات التنظيمية بالدرجة الأولى إلى تحقيق أهداف اقتصادية.<sup>(1)</sup>

- بينما أثبتت دراستنا أن التغيير التنظيمي الذي أجري على مؤسسة سونلغاز لم يحقق لا أهداف اقتصادية ولا اجتماعية، وذلك بسبب وجود معوقات ذكرها أفراد عينة البحث (أي الموظفين) وهي معوقات أو أسباب اجتماعية سلوكية لها تأثير في عدم نجاح الأهداف الاقتصادية.

• مستوى التطوير في القطاع العام الأردني مرتفع، وذلك راجع إلى اهتمام الأجهزة الحكومية برفع مستوى التطوير الإداري من خلال تطبيق العلوم السلوكية وتدريب الأفراد وإحداث تغيير في سلوكهم وبالتالي تغيير سلوك المنظمة.

وقد شارك الموظفين في مشاريع التطوير الإداري، وبالإضافة إلى دورات تدريبية محلية، وقد وجدت دورات تدريبية في خارج المملكة على التخطيط الإستراتيجي للتطوير الإداري من حيث مواضيع الوقت والسلوك التنظيمي ومهارات إشرافية للمديرين والموظفين.

وقد احتل مجالي نظام اتخاذ القرار ومعايير الجماعة المرتبة الأولى في مستوى التطوير الإداري، يليها مجال أدوار الأعضاء داخل الجماعة، ثم الاتصالات، وفي المرتبة الأخيرة مجالاً الصراع والقيادة والسلطة.<sup>(2)</sup>

- و قد أثبتت دراستنا الحالية أنه لا يوجد اهتمام بتطبيق العلوم السلوكية ولا بتدريب الأفراد من أجل التأقلم مع التغيير التنظيمي الذي أحدث على المؤسسة، وكذلك لا يتم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي، وكذلك يوجد نقص في الاتصال.

• يوجد اهتمام لإجراء عملية التعلم التنظيمي بنسبة معتدلة في أغلبية منشآت الدراسة، وهذا ما يبين أنه يوجد اعتقاد عام و واسع لدى الإدارة بضرورة إجراء التعلم التنظيمي في المنشآت السعودية من أجل تحسين أداء المنشأة ونجاحها.<sup>(3)</sup>

- وبينما قد بينت نتائج دراستنا الحالية أن من بين معوقات إنجاح التغيير التنظيمي هو عدم إجراء التدريب للموظفين من أجل التأقلم مع التغيير التنظيمي، كما قد قدم أفراد عينة البحث (الموظفين) كأحد الاقتراحات من أجل إنجاح عملية التغيير التنظيمي هو إجراء التدريب والتعلم للموظفين، حيث يرون أنه يوجد إمكانية استغلال والاستفادة من خبرة الموظفين ذوي الأقدمية لتعليم الأفراد حديثي التوظيف.

• يوجد اهتمام كبير للتدريب باعتباره عنصراً هاماً لعمليات التطوير الإداري.<sup>(1)</sup>

(1) أنظر دراسة: سعدون يوسف، داخل الفصل السادس من المذكرة.

(2) أنظر دراسة: موسى سلامة اللوزي، داخل الفصل السادس من المذكرة.

(3) أنظر دراسة: دناديا حبيب أيوب، داخل الفصل السادس من المذكرة.

- وبينما أثبتت دراستنا الحالية أنه لا يوجد اهتمام ولم يتم إجراء تدريب للموظفين من أجل التأقلم مع التغيير التنظيمي.

• المتغيرات الشخصية تؤثر في الولاء لدى الموظفين وهي مدة الخدمة، السن، الحالة الاجتماعية،

ما عدا متغير الجنس فقط ثبت ميدانيا أنه ليس لديه تأثير واضح.<sup>(2)</sup>

- أثبتت دراستنا الحالية أن المتغيرات الشخصية لا تؤثر في الولاء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة

وهي: الجنس، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، منصب العمل.

إن يوجد اختلاف حيث أن دراستنا الحالية أثبتت أن متغيرات (مدة الخدمة، السن، الحالة الاجتماعية) لا

تؤثر في الولاء التنظيمي لدى الموظفين، و أن نقطة الاتفاق هي متغير الجنس لا يؤثر في الولاء

التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة (حسب الدراسة الحالية).

### **3- الاقتراحات:**

- من المهم أن يتم تطبيق التغيير التنظيمي وفق معرفة و طريقة علمية ملمة على جميع الأبعاد الهامة

لنجاح التغيير التنظيمي، و ذلك من خلال الأخذ بدراسات علمية اجتماعية، نفسية، اقتصادية، إدارية،

...تلتفت انتباه القادة و المدراء إلى جوانب هامة تؤثر في التنظيم أو في التغيير التنظيمي ربّما لم تأخذ

باهتمام كالجوانب الاجتماعية و السلوكية للعامل في المنظمة.

- اهتمام الباحثين أكثر بدراسة موضوع التغيير التنظيمي و كذلك موضوع الولاء التنظيمي في المؤسسة،

حيث تعتبر قليلة العدد خاصة في الجزائر، رغم أهمية و حداثة الموضوعين في المجال الاقتصادي و

الاجتماعي و النفسي و السياسي...

و الهدف من ذلك هو إثراء البحث العلمي، و المساهمة في إنجاح المؤسسات خاصة في الجزائر.

---

(1) أنظر دراسة: أ.د محمد قاسم القريوتي ود.عوض خلف العززي، داخل الفصل السادس من المذكرة.

(2) أنظر دراسة: هريو دزاير، داخل الفصل السادس من المذكرة.

- موضوع التغيير التنظيمي شاسع و له أبعاد كثيرة هامة في التنظيم، يمكن دراستها و أخذها باهتمام بأكثر تحليل و توسع، حيث تناولت بالدراسة من خلال موضوع البحث الحالي موضوع التغيير التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية، و يمكن دراسة التغيير التنظيمي و علاقته بمواضيع أخرى هامة في التنظيم كالموارد البشرية، التحفيز، القيادة... أو مواضيع حديثة كالخصوصية، التعليم، ... و يعتبر التغيير التنظيمي موضوع الساعة حالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- من المهم أن تأخذ المؤسسات باهتمام البحوث و الدراسات العلمية في التنظيم.

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- الأستاذ الدكتور أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 2- الدكتور حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2003.
- 3- الدكتور موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2003.

- 4- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 5- محمد علي محمد: علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1986.
- 6- أحمد بدر: أصول البحث الاجتماعي و مناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978.
- 7- الدكتور صلاح مصطفى الفوال: منهجية العلوم الاجتماعية، عالم الكتب، القاهرة، 1982.
- 8- الأستاذ الدكتور محمد شحاتة ربيع: قياس الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 9- دكتور سامي عريفج و خالد حسين مصلح: في القياس و التقييم، دار مجد لاوي، عمان، 1999.
- 10- دكتور جمال محمد أبو شنب: أصول الفكر و البحث العلمي "نماذج تطبيقية للتصميم و التنفيذ"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 11- عليا فكري: قراءة معاصرة في علم الاجتماع، دار الكتاب للنشر، (بلد النشر لا يوجد)، (بدون تاريخ).
- 12- دكتور خليل أحمد خليل: المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة، لبنان، 1984.
- 13- الدكتور أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية أنجليزي - فرنسي - عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
- 14- الدكتور محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.
- 15- الدكتور المهدي الطاهر غنية: مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم و الأسس و الوظائف، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2003.
- 16- الدكتور موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت-لبنان، 2005.
- 17- البروفسور حسن إبراهيم بلوط: المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2005.
- 18- الأستاذ الدكتور محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2002.
- 19- الأستاذ الدكتور محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان-الأردن، 2003.
- 20- باحث دكتوراه أشرف سيّد أبو السّعود: مشكلة الانتماء و الولاء مظاهرها- أسبابها - علاجها، مكتبة الثقافة الدينية، (بلد النشر لا يوجد)، 2004.
- 21- جوزايا رويس، ترجمة أحمد الأنصاري: فلسفة الولاء، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، 2002.

- 22- د. عبد الرحمن أحمد محمد هيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1988.
- 23- د. طارق السويدان و د. محمد العدلوني: خماسية الولاء كيف تحفز و تبني ولاء العاملين؟، دار ابن حزم، بيروت-لبنان، 2003.
- 24- م. سعيد أوكيل: وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 25- الأستاذ الدكتور معن خليل العمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، (دار النشر و بلد النشر لا يوجد)، 2000.
- 26- الدكتور عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 27- رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هوم، الجزائر، 2002.
- 28- محمد الصغير بعلي: المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، المعهد الوطني للدراسات و البحوث النقابية، 1988.
- 29- الدكتور محمد الصّغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة ولاية قالم، الجزائر، 1992.
- 30- عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، (دار النشر لا توجد)، الجزائر، 1983.
- 31- دكتور عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 32- محمد عاطف غيث: علم الاجتماع الصّناعي (باركر - براون - تشايلد - سميث) ، دار المعرفة الجامعية، إسكندرية، 1989.
- 33- دكتورة مريم أحمد مصطفى و دكتور السيد عبد العاطي السيد و دكتور السيد رشاد غنيم، التغير و دراسة المستقبل، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 34- الدكتور محمّد الجوهري و الدكتورة علياء شكري و الدكتور علي ليله، التغير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 35- الدكتور ياس خضير البياتي: النظرية الاجتماعية جذورها التاريخية و روادها، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2002.
- 36- الدكتور محمد مرعي مرعي: دليل التحفيز في المؤسسات و الإدارات، دليل التطوير الإداري 4، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000.
- 37- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي - التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، مطبعة النخلة، بوزريعة الجزائر، (السنة لا توجد).
- 38- ضياء مجيد الموسوي: الخصوصية و التصحيحات الهيكلية "آراء و اتجاهات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

- 39- الدكتور أحمد ماهر: دليل المدير في التخصصة، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، 2002.
- 40- دكتور حسين عمر: الجات التخصصة الكيانات الإقتصادية الكبرى- التكاثر البشري و الرفاهية - مشكلات إقتصادية معاصرة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 1997.
- 41- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1995.

#### ب- المجلات:

- 1- شاكر جابر الله الخشالي: أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "العلوم الإنسانية"، عمادة البحث العلمي/ جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان-الأردن، 2003، المجلد السادس، العدد الأول.
- 2- هارفي فيجنباوم، جفري هينغ، بول ستيفنز: دراسات عالمية، برامج التخصصة في العالم العربي، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، أبو ظبي- دولة الإمارات العربية المتحدة، العدد7، بدون سنة.
- 3- محمد الحنيطي: اتجاهات المديرين نحو التطوير و الإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن، أبحاث اليرموك، 1994، المجلد العاشر- العدد الثاني.
- 4- موسى سلامة اللوزي: السلوك التنظيمي للأفراد العاملين و أثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن «دراسة ميدانية»، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية، 2002، المجلد 29 - العدد 1.
- 5- د.ناديا حبيب أيوب: دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، 2004، المجلد الرابع و الأربعون- العدد الأول.
- 6- أ.د محمد قاسم القريوتي و د.عوض خلف العنزي: جهود التطوير الإداري في الكويت دراسة تقييمية ميدانية، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة الرياض - المملكة العربية السعودية، 2004، المجلد الرابع و الأربعون، العدد الثالث.
- 7- أمل حمد الفرحان: الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني "دراسة تحليلية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "العلوم الإنسانية" ، المجلد السادس، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية عمان-الأردن، 2003، العدد الأول.
- 8- فاطمة حسن آل خليفة و عصام سعد الربيعان: قياس إدراك المدراء للولاء و الإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي جامعة الكويت، 2000، المجلد السابع- العدد الأول.

9- درويش عبد الرحمن يوسف: العلاقة بين الإحساس بفعالية و موضوعية نظام تقويم الأداء و الولاء التنظيمي و الرضا و الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلس النشر العلمي جامعة الكويت، 1999، المجلد السادس-العدد الثاني.

10- شفيق حداد و محفوظ جودة: أثر دوافع تعامل العملاء مع المصارف التجارية على درجة ولائهم لها دراسة ميدانية على عملاء المصارف التجارية في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية «العلوم الإنسانية» ، تصدر عن عمادة البحث العلمي جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان-الأردن، 2003 ، المجلد السادس-العدد الثاني.

### ج- رسائل و مذكرات علمية (دكتوراه/ماجستير):

1- سعدون يوسف: التحليل السوسيولوجي للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بعنابة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2003-2004.

2- بن زروق جمال: الاتصال التنظيمي و صيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية دراسة ميدانية بالجزائرية لصناعة الحديد و الصلب ALFASID، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال، قسم علوم الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 1999-2000.

3- فريحة كمال: إتجاهات المؤسسات المستهلكة نحو مؤسسة سونلغاز في ظل التحول إلى الخوصصة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2002-2003.

4- أحمد بوزيان: مشكلة التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الجديدة، دراسة ميدانية بمخبر الأشغال العمومية للشرق عنابة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2001-2002.

5- هريو دزاير: النمط القيادي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين دراسة ميدانية: المؤسسة الناقلة للكهرباء سونلغاز - عنابة - ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، 2005-2006.

### المراجع باللغة الأجنبية:

1- Marie-Georges Filleau , Clotilde Marques-Ripoull : Les théories de l'organisation et de l'entreprise, ellipses , paris , 1999 .

2-Yves SIMON et Patrick JOFFRE : ENCYCLOPÉDIE DE GESTION,  
ECONOMICA, Paris, 1997.

## الملاحق

جامعة باجي مختار - عنابة -  
كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول موضوع :

التغيير التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز  
دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز ولاية - عنابة -

تحت إشراف الأستاذ الدكتور : كرمي  
شوية سيف الإسلام

إعداد الطالبة :  
كريمة

ملاحظة : المعلومات الواردة في الإستمارة سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

السنة الجامعية : 2007-2008 .

أولا : البيانات الأولية (الشخصية)

- 1- الجنس :  ذكر  أنثى
- 2- السن : .....سنة .
- 3- الحالة المدنية : أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي : أمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الأقدمية في العمل : .....سنة .
- 6- منصب العمل الحالي : إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- أخرى تذكر : .....

ثانيا : بيانات خاصة بالتغيير التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					7- أشعر بقبول التغيير التنظيمي
					8- أشعر برفض التغيير التنظيمي
					9- التغيير التنظيمي يأتي بالنفع للفرد و المؤسسة
					10- التغيير التنظيمي يؤثر سلبا على مصالح الفرد
					11- يتم التغيير التنظيمي بطريقة سريعة
					12- أشرك في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التغيير التنظيمي
					13- التغيير التنظيمي يهدد وظيفتي
					14- التغيير التنظيمي يشعرني بعدم الثقة في المؤسسة
					15- أنا راضي عن الوضع قبل التغيير
					16- أهداف التغيير غير واضحة بالنسبة لي

					17- عندي خبرات سابقة سيئة عن التغيير
					18- يوجد نقص الاتصال أو عدمه عن موضوع التغيير
					19- أشارك في عملية التغيير
					20- أزود بمعلومات مستمرة عن عملية التغيير
					21- يأخذ بعين الاعتبار قيم وعادات الموظفين في عملية التغيير
					22- تهتم القيادة بإثارة حماس العاملين من أجل رفع رغبة الموظف في المشاركة والالتزام بالتغيير
					23- وجود إعلام واتصال عن التغيير التنظيمي (ملصقات - اجتماعات - مجلات - ... الخ)
					24- يتم تدريبنا للتأقلم مع التغييرات التنظيمية
					25- أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص التغيير في المؤسسة
					26- نهياً نفسياً من طرف الإدارة للتغيير التنظيمي
					27- يتم تحفيزنا مادياً
					28- يتم تحفيزنا معنوياً من أجل تشجيع الإبداع والاقتراحات و نكرم في حالة المساهمة في التطوير
					29- تهتم القيادة بالعامل أثناء التغيير بالجوانب التقنية
					30- تهتم القيادة بالعامل أثناء التغيير بالجوانب الاجتماعية - النفسية
					31- يوجد اتصال نازل
					32- يوجد اتصال صاعد

33- ما نوع التغيير الموجود في مؤسستكم ؟ .

- الأفراد .

- جماعات العمل .

- التنظيم (أي هياكل التنظيم و العمل و الإجراءات) .

34- من له سلطة التطوير داخل المؤسسة ؟ .

- الإدارة العليا .

- تشترك الإدارة العليا مع باقي المستويات التنظيمية في التغيير .

□ - أن تفوض الإدارة العليا السلطة لمستويات أدنى . □

35- من الذي يقوم بالتغيير ؟ .

- - تقوم المنظمة بنفسها بالتطوير . □
- - تعتمد على مستشار خارجي . □
- - الاعتماد على الاثنين معا . □
- أخرى .....

36- هل حقق التغيير أهدافه من خلال تحسين أنماط سلوك الأفراد والجماعة والمنظمة

نعم □ لا □

- في حالة الإجابة بنعم، هل تم ذلك من خلال:

- - مهارات الاتصال . □
- - القدرة على التأثير و القيادة . □
- - مهارات اتخاذ القرارات الفردية و الجماعية . □
- - مهارات التخطيط و المتابعة و الرقابة . □
- - الحساسية لمشاعر الآخرين . □
- - مهارات فنية متخصصة في مجال الوظيفة . □
- - مهارات تبسيط الإجراءات و دراسة العمل . □
- أخرى.....

37- هل نجح التغيير حسب رأيكم ؟ . نعم □ لا □

- و لماذا ؟ .

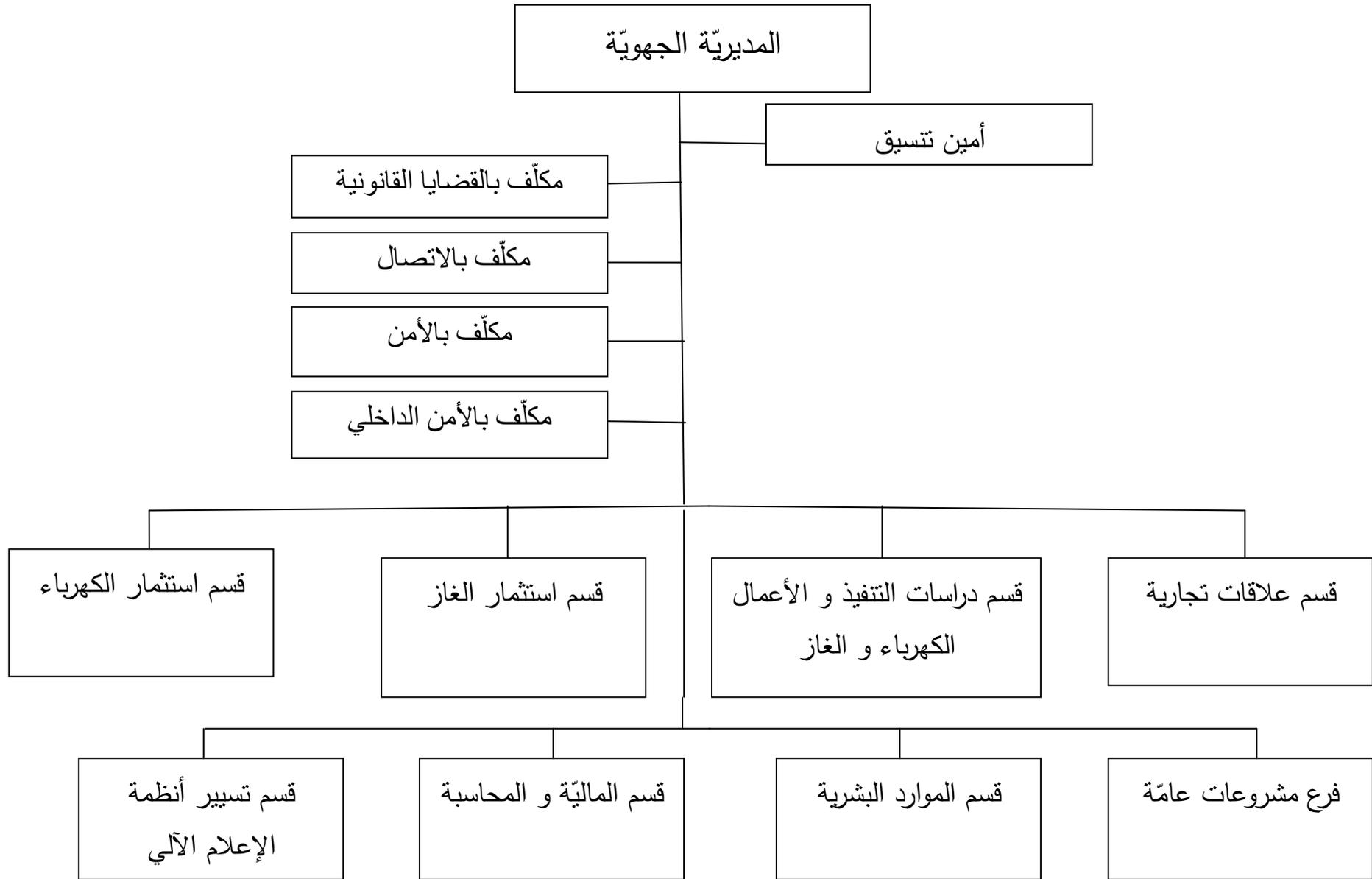
38- ما هي اقتراحاتكم من أجل إنجاز عملية التغيير التنظيمي ؟.

**ثالثا : بيانات خاصة بالولاء التنظيمي**

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
39- لدي شعور قبول أهداف و قيم المنظمة الإدارية					
40- أساهم بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية					
41- لدي ولاء للمؤسسة التي أعمل فيها					
42- أرغب في البقاء و الاستمرار في المؤسسة					
43- لدي شعور الإخلاص والرغبة في تقييم المؤسسة بصورة إيجابية					
44- في حالة اقتراح منصب عمل خارج المؤسسة أغير المؤسسة					
45- أشعر بأن لدي مكانة في المؤسسة					

					46- أشعر بالاستقلال في العمل
					47- أشعر بالرضا
					48- لدي علاقات اجتماعية
					49- القيادة تخلق مناخ عمل جيد
					50- أرغب في الإنجاز
					51- الصفات الشخصية
					52- أشرك في العمل
					53- يقدم لنا حوافز
					54- تحدّد الأدوار
					55- أهداف التنظيم والعمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة بالنسبة لي
					56- أشرك في اتخاذ القرارات
					57- تطبق أنظمة مناسبة من الحوافز
					58- تهتم القيادة ببناء ثقافة مؤسسية (من حيث الاهتمام بإشباع حاجات العاملين وتوفير الاحترام بين الإدارة والأفراد ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تماسك المنظمة وزيادة ولاءها) .
					59- تهتم القيادة بتحسين المناخ (من حيث الأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل البيئة) أي جو العمل السائد بين الأفراد داخل المنظمة .
					60- لدي شعور ارتباط وتعلق بالمؤسسة
					61- يربطني بالمؤسسة التي أعمل فيها الأفراد أي الجماعة التي أنتمي إليها
					62- يربطني بالمؤسسة طريقة العمل
					63- يربطني بالمؤسسة المشاركة العمالية
					64- إشراكي في اتخاذ القرار ينمي شعور الولاء لدي
					65- أشعر أن لدي مكانة قبل التغيير
					66- أشعر أن لدي مكانة بعد التغيير

67- ما الذي ينمي الولاء لديكم اتجاه مؤسساتكم ؟ .



## المخلص:

انتهجت الجزائر عدّة تغييرات تنظيمية في المؤسسات الاقتصادية العمومية منذ الاستقلال على مراحل وهي: التسيير الذاتي، التسيير البيروقراطي، التسيير الاشتراكي، إعادة الهيكلة و تطبيق نظام استقلالية المؤسسات، ثم أعقبتها مرحلة الخصخصة في الفترة الحالية كسياسة أو كحل للمشاكل الاقتصادية للدولة، والتي وجدت جراء حلول العولمة كسياسة مفروضة على العالم، والذي دفع المؤسسات إلى إجراء تغييرات تنظيمية داخلها من أجل البقاء والاستمرار أي خوفا من الزوال، وإمكانية التصدي ومواجهة التغيرات البيئية (المحيطة) الخارجية والتغيرات الداخلية للمؤسسة، حيث أن التغيرات الخارجية تتمثل في: قوّة المنافسة، التكنولوجيا، تغيرات سياسية واقتصادية وقانونية، تغيرات في القيم الاجتماعية،... وغيرها.

أما التغيرات الداخلية للمؤسسة تتمثل في: تغييرات في الآلات والمنتجات وأساليب فنية أخرى، تغيرات في أساليب وإجراءات العمل، تغيرات في الأفراد، تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ،... وغيرها.

وقد أجرت مؤسسة الكهرباء والغاز "سونلغاز" تغييرات تنظيمية داخلية في المؤسسة من أجل مواكبة التطور والتنمية ومواجهة التغيرات المحيطة البيئية والداخلية للمؤسسة سعيا منها للاستمرار والنجاح.

وقد تضمنت الدراسة سبعة فصول:

الفصل الأول: يتمثل في الإطار المنهجي للبحث من حيث: الإشكالية، مناهج البحث الوصفي وقياس الاتجاهات، مجالات البحث المكاني والبشري (العينة) والزمني، أدوات البحث الميداني وتتمثل في: الملاحظة، المقابلة الاستمارة، الوثائق والسجلات.

الفصل الثاني: وقد احتوى مفاهيم البحث ونظرياته.

الفصل الثالث: التغييرات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

الفصل الرابع: وقد خصص للتغيير التنظيمي في المؤسسة.

الفصل الخامس: حول موضوع الولاء التنظيمي.

الفصل السادس: وقد تضمن دراسات سابقة.

الفصل السابع: تحليل البيانات ونتائج البحث.

وتسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما هي اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة؟.
- 2- ما مدى ولاء موظفي سونلغاز اتجاه المؤسسة؟.
- 3- ما هي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي سونلغاز في ظل التغيير التنظيمي؟.
- 4- هل يختلف الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية؟.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- الإدارة العليا منفردة لديها سلطة التغيير التنظيمي، دون أن تشرك أو تفوض السلطة لباقي المستويات التنظيمية.
- 2- تقوم مؤسسة سونلغاز بإجراء التغيير التنظيمي بنفسها، دون الاستعانة بخبير استشاري خارجي، ولا بتدخل أطراف أخرى مؤثرة في التغيير.
- 3- التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز استهدف جميع المجالات التنظيمية في المؤسسة وهي: الأفراد، جماعات العمل، التنظيم، حيث أن الإدارة العليا التي لها سلطة التغيير التنظيمي منفردة تميل إلى اتخاذ القرارات وإجراء هذا النوع من التغيير التنظيمي الكلي على جميع أجزاء (مكونات) المؤسسة.
- 4- الموظفين لديهم اتجاه رفض للتغيير التنظيمي الذي أجري في مؤسسة سونلغاز.
- 5 - توفرت عوامل مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة.
- 6- لا يتم الأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية للموظفين من أجل التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة.
- 7- عدم توفر أهم عوامل نجاح عملية إجراء التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز.
- 8- نقص كبير في الاتصال حول موضوع التغيير التنظيمي في المؤسسة.
- 9- لا يتم تدريب الموظفين قبل إجراء التغيير التنظيمي في المؤسسة من أجل التأقلم معه.
- 10- لا يتم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي.
- 11- القيادة لم تهيأ الأفراد نفسياً من أجل قبول التغيير التنظيمي.
- 12- عدم وجود تحفيز مادي من أجل التزام الأفراد بالعمل.
- 13- عدم وجود تحفيز معنوي من أجل تشجيع الإبداع و الاقتراحات.
- 14- القيادة لا تهتم بالجوانب الاجتماعية والنفسية و التقنية للموظف.
- 15- التغيير التنظيمي لم ينجح وذلك لوجود مجموعة عوائق ومنها سرعة إجراء التغيير، عدم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، نقص في الاتصال، عدم تدريب الأفراد، عدم وجود تحفيز مادي ومعنوي، ... و غيرها.
- 16- تم إجراء التغيير التنظيمي دون دراسة علمية للجوانب الاجتماعية النفسية للأفراد، حيث من بين ما خلفته إجراءات التغيير التنظيمي فك الجماعات.
- 17- و قد اقترح الموظفين عوامل نجاح التغيير التنظيمي، والتي لم تتوفر في المؤسسة التي يعملون فيها.
- 18- لا تتوفر عوامل تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز حيث يوجد عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، عدم وضوح أهداف المنظمة، عدم إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية والنفسية في العمل، عدم وجود نمط قيادي و مناخ تنظيمي مناسب، وغيرها.
- 19- لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعاً للصفات الشخصية (الجنس، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، منصب العمل).

## الإهداء

- أهدي هذا العمل إلى جميع أفراد عائلتي.
- و إلى الأساتذة الذين درّسوني في التدرج و ما بعد التدرج و ساهموا في تكويني .
- وإلى جميع الباحثين في موضوعي التغيير التنظيمي و الولاء التنظيمي من مختلف التخصصات.

- وإلى المدراء المهتمين بتطبيق الدراسات العلمية في المؤسسات.

### شكر و تقدير

- أتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذ الدكتور شوية سيف الإسلام على توجيهاته العلميّة و نصائحه القيّمة في إشرافه على هذا البحث.
- كما أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا بقراءة و تقييم هذا البحث.
- و أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الذين ساهموا في تكويني خلال سنوات التدرج و ما بعد التدرج على الخصوص.

## الفهرس

الملخص

شكر و تقدير

الإهداء

الفهرس

فهرس الجداول

1..... المقدمة

4..... الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث

6 ..... أولاً: الإشكالية

9..... ثانياً: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

9 ..... 1- مناهج البحث:

9.....	أ- المنهج الوصفي.....
10.....	ب- منهج قياس الاتجاهات.....
12.....	2 - مجالات البحث :.....
12.....	أ- المجال المكاني.....
13.....	ب- المجال البشري(العينة).....
14.....	ج- المجال الزمني.....
14.....	3- أدوات البحث الميداني: .....
14.....	أ- الملاحظة.....
15.....	ب- المقابلة.....
16.....	ج- الإستمارة.....
17.....	د- الوثائق و السجلات.....
18.....	<u>الفصل الثاني: مفاهيم البحث و نظرياته</u> .....
20.....	<u>أولاً: مفاهيم البحث</u> .....
20.....	1- مفهوم التنظيم.....
22.....	2- مفهوم التغيير التنظيمي.....
25.....	3- مفهوم الولاء التنظيمي.....
29.....	4- مفهوم المؤسسة.....
33.....	5- مفهوم التأثير.....
34.....	6- مفهوم الموظف.....
34.....	<u>ثانياً: نظريات البحث</u> .....
35.....	1- نظريات التغيير الاجتماعي.....
36.....	2- نظريات حول التغيير التنظيمي.....
44.....	3- نظريات الولاء التنظيمي.....
53.....	<u>الفصل الثالث: التغييرات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية</u> .....
55.....	<u>أولاً: التغييرات التنظيمية التي مرّت بها الجزائر</u> .....
55.....	1- التسيير الذاتي.....
57.....	2- المؤسسة العامة (المشروع العام).....
58.....	3- التسيير الاشتراكي.....
60.....	4- المؤسسة العمومية الاقتصادية.....
	الإصلاح الاقتصادي الجديد (استقلالية المؤسسات)
62.....	5- الخوصصة في المؤسسة الجزائرية.....

63	ثانيا: بعض الأبعاد النفسية للتغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية.....
	المشاكل السيكلوجية
65	<u>الفصل الرابع: التغير التنظيمي في المؤسسة.....</u>
67	تمهيد.....
68	<u>أولا: الأسباب الدافعة للتطوير والتغير.....</u>
69	ثانيا: أهداف عملية التغير التنظيمي.....
70	ثالثا: إدارة التغير.....
81	<u>رابعا: أدوات و وسائل التغير.....</u>
84	<u>خامسا: السلوك التنظيمي و طبيعته.....</u>
85	<u>سادسا: التغير و ردود أفعاله.....</u>
85	<u>سابعا: مقاومة التغير.....</u>
87	ثامنا: عوامل نجاح برامج التغير والتطوير التنظيمي.....
87	<u>تاسعا: القيادة الإدارية و عملية التغير التنظيمي.....</u>
89	خلاصة.....
90	<u>الفصل الخامس: الولاء التنظيمي في المؤسسة.....</u>
92	تمهيد.....
92	<u>أولا: العوامل المساعدة و المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي.....</u>
97	ثانيا: العلاقة بين الولاء التنظيمي و المتغيرات التنظيمية التالية.....
97	1- العلاقة بين الولاء التنظيمي و الروح المعنوية.....
97	2- العلاقة بين الولاء التنظيمي و الأداء المتميز.....
98	3- العلاقة بين الولاء التنظيمي و تسرب العاملين.....
99	4- العلاقة بين الولاء التنظيمي و العقد النفسي.....
99	5- العلاقة بين الولاء التنظيمي و المكانة الاجتماعية.....
100	ثالثا: قياس الولاء التنظيمي.....
	<u>الفصل السادس: الدراسات السابقة حول موضوع التغير التنظيمي، و موضوع الولاء التنظيمي في المؤسسات.....</u>
102	تمهيد.....
104	<u>أولا: الدراسات التي اهتمت بموضوع التغير التنظيمي في الجزائر.....</u>
110	ثانيا: دراسات سابقة حول موضوع التغير التنظيمي في البلدان العربية.....
119	ثالثا: دراسات سابقة حول موضوع الولاء التنظيمي في الجزائر.....
120	رابعا: دراسات سابقة حول موضوع الولاء التنظيمي في البلدان العربية.....
131	<u>الفصل السابع: عرض و تحليل نتائج البحث.....</u>

أولاً: عرض تحليل البيانات العامة للبحث.....	133
1- عرض و تحليل البيانات الأولية.....	133
2- بيانات خاصة بالتغيير التنظيمي.....	138
3- بيانات خاصة بالولاء التنظيمي.....	154
ثانياً: النتائج العامة و مناقشتها .....	173
1- النتائج العامة و مدى إجابتها على تساؤلات الدراسة.....	173
2- مدى اتفاق واختلاف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.....	187
3- الاقتراحات.....	191
قائمة المراجع.....	192
الملاحق:.....	198
1- إستمارة البحث.....	199
2- الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بعنابة.....	206

### فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	خصائص عينة البحث من حيث متغير الجنس و منصب العمل	133
02	خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي و الأقدمية	134
03	خصائص العينة من حيث السن	137
04	خصائص عينة البحث من حيث الحالة المدنية	138
05	قبول أو رفض التغيير	138
06	اتجاهات أفراد عينة البحث نحو تأثير التغيير التنظيمي على مصالح الفرد و المؤسسة	139
07	مدى مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي	140
08	مدى الأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية للتقليل من مقاومة التغيير	142
09	مدى توفر أهم عوامل إنجاز عملية إجراء التغيير التنظيمي	144
10	المجالات التنظيمية المستهدفة من عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز	146
11	من له سلطة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة	147

148	من الذي يقوم بالتغيير	12
149	مدى تحقيق التغيير التنظيمي لأهدافه من خلال تحسين أنماط سلوك الأفراد و الجماعة و المنظمة	13
150	مدى نجاح التغيير التنظيمي	14
152	اقتراحات المبحوثين من أجل إنجاز عملية التغيير التنظيمي	15
154	مدى وجود مقومات الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث	16
156	مدى ولاء الموظفين للمؤسسة من خلال الرغبة الشديدة في البقاء و الاستمرار في التنظيم القائم	17
157	مدى توفر سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم	18
160	مدى توفر العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي	19
161	مدى ولاء الأفراد للمؤسسة	20
162	بعض عوامل ولاء الأفراد للمؤسسة	21
163	دور و تأثير عامل إشراك الأفراد في تنمية شعور الولاء لديهم	22
163	نسبة الشعور بالمكانة لدى الأفراد قبل و بعد التغيير (مقارنة)	23
164	يبين إن يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير الجنس	24-أ
165	يبين إن يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير مدة الخدمة	24-ب
166	يبين إن يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير الحالة الاجتماعية	24-ج
167	يبين إن يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير السن	24-د
168	يبين إن يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير المستوى التعليمي	24-هـ
169	يبين إن يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين حسب متغير منصب العمل	24-و
171	اقتراحات أفراد عينة البحث لتنمية الولاء لديهم اتجاه المؤسسة	25
174	خاص بعرض التساؤل الأول و المؤشرات و النتيجة.	26
177	خاص بعرض التساؤل الثاني و المؤشرات و النتيجة.	27

178	خاص بعرض التساؤل الثالث و المؤشرات و النتيجة.	28
179	خاص بعرض التساؤل الرابع و المؤشرات و النتيجة.	29