

أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم
- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة -

The Impact Of Organizational Change On The Organizational Commitment Of Employees From Their Point Of View -Field study at the National Marble company in skikda-

إكرام بودبزة¹، أمال يوب²

¹ جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الجزائر مخبر ECOFIMA، i.boudebza@univ-skikda.dz

² جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الجزائر مخبر ECOFIMA، a.youb@univ-skikda.dz

تاريخ النشر: 2019/06/14

تاريخ القبول: 2019/05/28

تاريخ الاستلام: 2019/05/05

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق التغيير التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام. توصلت الدراسة إلى موافقة بدرجة متوسطة لتطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة، وكذلك المستوى العام للالتزام التنظيمي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين ويتجسد هذا الأثر في التغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا. كلمات مفتاحية: التغيير التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، الالتزام التنظيمي، المؤسسة الوطنية للرخام. تصنيف JEL: O33, D23.

Abstract:

This study aimed to identify the level of application of organizational change and its impact on the organizational commitment of employees of national marble company.

The study concluded that the approval of the degree of medium to apply organizational change in the Enterprise, as well as the general level of organizational commitment, there is a statistically significant effect of organizational change on the organizational commitment of employees this impact is reflected in the change in individuals and change in technology.

Keywords: Organizational change; change in individuals; change in technology; Organizational commitment; National Marble company.

Jel Classification Codes : D23, O33.

Résumé :

Cette étude visait à identifier le niveau d'application du changement organisationnel et son impact sur l'engagement organisationnel des employés dans l'entreprise nationale du marbre.

Cette étude conclut à une approbation à un degré moyen d'appliquer le changement organisationnel dans l'entreprise, ainsi qu'au niveau générale d'engagement organisationnel des employés, la présence d'un effet statistiquement significatif de changement organisationnel sur l'engagement organisationnel, cet impact se reflète au niveau de changement des individus et de la technologie.

Mots-clés : Changement Organisationnel, Changement des individus, le changement de la technologie, Entreprise Nationale du Marbre.

Codes de classification de Jel: D23, O33

1. مقدمة:

تعمل المنظمات اليوم في ظل نظام مفتوح على البيئة والعالم الخارجي، والتحديات والرهانات التي تحفل بها بيئة الأعمال لا تسمح للمنظمات المنغلقة على التطور خاصة في ظل الحجم الهائل من المؤسسات التي تسعى لاحتلال الصدارة والاستمرارية. وفي ظل ما تفرضه متطلبات القرن الحادي والعشرين على منظمات الأعمال باختلاف حجمها وطبيعتها عملها وجب عليها انتهاز أساليب إدارية حديثة، ويعتبر التغيير التنظيمي أحد مقومات نجاح منظمات الأعمال الحديثة والذي يسمح لها بممارسة العمل الإداري بما يتناسب مع متطلبات العصر للانتقال من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل، إذا ما تم تنفيذه بطريقة منظمة ومخطط لها في ظل توفر الإمكانيات اللازمة لذلك.

ويعد الاهتمام بالالتزام التنظيمي من المواضيع التي أخذت حيزا كبيرا في مختلف الدراسات نظرا لكونه من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها لدى العاملين باعتباره عاملا مهما يدفعهم لبذل ما يستطيعون من جهد ووقت والإخلاص في خدمة المنظمة، والعمل على تحسين إنتاجيتها والالتزام بأهدافها وتحسين مستوى أدائها.

لذا فإن التغيير التنظيمي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار التزام العاملين نحو منظماتهم، وفي هذا الإطار وبما أن المورد البشري يعتبر العنصر الأساسي في العملية الإدارية والسبب المباشر لنجاح أو فشل التغيير، فالخوف من المجهول يدفع الأفراد إلى مقاومة التغيير رغبة منهم في الاستقرار والحفاظ على وضعهم الوظيفي، وعلى اعتبار أن التغيير يتطلب الالتزام به من قبل العاملين فإنه يجب العمل وبشكل أساسي على تغيير ثقافة الأفراد وسلوكياتهم في المنظمة وتنمية وتطوير مهاراتهم وتوفير بيئة تنظيمية ملائمة للنجاح، وهذا من شأنه أن يعزز مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.

وعليه؛ فقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على مستوى تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة.

1.1. إشكالية البحث: لمعالجة موضوع الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة منه، تم طرح سؤال رئيس مفاده "ما مدى تأثير تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة". ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة من وجهة نظر العاملين؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي الذي يبديه العاملون اتجاه المؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة؟

2.1. فرضيات البحث: للإجابة عن مشكلة الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، سيتم اختبار الفرضية الرئيسة التالية:

يؤثر تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام على الالتزام التنظيمي للعاملين تجاه المؤسسة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية وهي:

- هناك تطبيق لأبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة.
- يبدي العاملون بالمؤسسة الوطنية للرخام مستوى عال من الالتزام التنظيمي تجاه مؤسساتهم.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة.

3.1. أهداف البحث: تسعى الباحثتان من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على البعد الأكثر تطبيقا للتغيير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة؛
- الكشف عن نوع الالتزام التنظيمي الذي يظهره العاملون تجاه مؤسساتهم؛
- تحديد أثر كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة؛
- التوصل لمجموعة من النتائج والاقتراحات التي من شأنها حث المسؤولين بالمؤسسة الوطنية للرخام على تعزيز التغيير التنظيمي من أجل تحقيق التزام أكبر من طرف العاملين بالمؤسسة.

4.1. المنهج المتبع: فيما يتعلق بالجانب النظري للدراسة؛ اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي والذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة، وذلك بالاستناد إلى أهم ما جاء به الأدب النظري من كتب ورسائل جامعية ودوريات علمية حول مفهومي التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي. أما فيما يتعلق بالجانب الميداني؛ فقد اعتمدت الباحثين على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية سكيكدة، وكذلك المنهج الوصفي التحليلي للربط بين متغيرات الدراسة وتحليل النتائج وتفسيرها للوصول إلى أهم النتائج والتوصيات.

2. التغيير التنظيمي

1.2 مفهوم التغيير التنظيمي:

تعددت تعريف التغيير تبعاً لاختلاف المواقف ووجهات النظر، فقد قدم الكتاب والباحثون تعاريف مختلفة لهذا المفهوم. وقبل التطرق لمفهوم التغيير تجدر الإشارة إلى وجود فرق جوهري بين التغيير والتغير، فالتغيير يحدث بصورة مقصودة وجهود واعية من قبل جهة معينة، أما التغير فإنه يحدث طوعاً وتلقائياً بصورة طبيعية أو عشوائية دونما اهتمام من جهة معينة (حريم، 2009، صفحة 17). ونجد من عرف التغيير بأنه "التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة توازن مستهدفة، ويعني ذلك من حالة إلى أخرى في المكان والزمان" (عثمان، 2000، صفحة 09)، كما عرف أيضاً بأنه "عبارة عن تحولات وتغيرات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو في التفاعل بينهم جميعاً" (النجار، 2009، صفحة 299).

أما التغيير التنظيمي فيعرف بأنه "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته" (محمد، 2015، صفحة 57). وقد عرفته أميمة الدهان بأنه "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطور شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير والذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة" (كورتل وكحيلة، 2015، صفحة 24).

مما تقدم من تعريف؛ يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو ذلك الأسلوب الإداري الذي تسعى من خلاله المنظمة للتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تتميز بالتغيير المستمر والسريع، وتحسين مستوى أدائها وحل مشاكلها والتجديد والابتكار في مختلف نشاطاتها، مما يسمح لها بالتحول من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل.

2.2 أبعاد التغيير التنظيمي

ركز الباحثون في أبعاد التغيير التنظيمي على ثلاثة أبعاد أساسية تمس العناصر أو الركائز الأساسية التي ترتكز عليها المنظمات في أداء مهامها، وهي:

1.2.2 التغيير في الأفراد

يمثل الأفراد أهم عنصر في عملية التغيير، فهم جوهر العمل في أي منظمة ويتضمن التغيير في الأفراد تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال واتخاذ القرارات وحل المشكلات (حامد، 2016، صفحة 17). أي أن التغيير في الأفراد العاملين بالمنظمة يكون من أجل الارتقاء بأدائهم وتحسين مهاراتهم وتنمية قدراتهم وتعديل سلوكهم التنظيمي. وهناك من الباحثين من ركز عند إحداث التغيير في الأفراد على ناحيتين أساسيتين هما (تيقاوي، 2010، صفحة 08):

- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين وإحلال غيرهم محلهم؛
- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات، وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

وهناك فريق آخر من الباحثين ركز على الجوانب الإنسانية، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما

(محمد، 2015، صفحة 71):

- المهارات والأداء: يستخدم لذلك ثلاثة مداخل وهي:
 - الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أنه يصعب تطبيقه؛
 - التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد؛
 - تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل لتحسين أدائهم من خلال إكسابهم مهارات جديدة.
- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: ذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد والمجموعات.

2.2.2 التغيير في التكنولوجيا

إن التغيير الذي يؤثر على عملية التحول الفعلية للمدخلات إلى مخرجات (العملية الإنتاجية للمنظمة) يشار إليه بالتغيير التكنولوجي، ويشمل هذا النوع من التغيير: التغيير في المعدات والأدوات، أساليب العمل، تسلسل العمل، نظم معالجة المعلومات، ودرجة الأتمتة. إن استخدام التكنولوجيا الحديثة يؤثر على النظم الفرعية في المنظمة، فعلى سبيل المثال أحدث التطور التكنولوجي ثورة في تصميم، تطوير وتصنيع المنتج بواسطة الحاسوب (Kumar & Punnia, s.a.p, p. 14) فالتغيير التكنولوجي هو عملية استخدام مخرجات الإبداع والابتكار بهدف إحداث تغيير بسيط أو جذري في العملية الإنتاجية أو المنتج الذي يهدف إلى دعم القدرة التنافسية للمنظمة (بوطرفة، 2018، صفحة 220). ويركز الباحثون أثناء التغيير التكنولوجي على اتجاهين أساسيين وهما (محمد، 2015، صفحة 72):

- الاتجاه الأول: هو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين؛
- الاتجاه الثاني: يركز على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

3.2.2 التغيير في الهيكل التنظيمي

توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي، وقد تلجأ المنظمة في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخلي والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة توزيع الوظائف، تحديد المسؤوليات، تفويض المهام، تحديد نطاق الإشراف والعلاقات الداخلية، وإعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها مع بعضها البعض، كما يشمل التغيير على مستوى الهيكلية تحديد مصادر اتخاذ القرار، تحديد درجة المركزية واللامركزية وكذا تحديد نظم الرقابة وتقييم الأداء في المنظمة (صالح، 2016، صفحة 81).

3. الالتزام التنظيمي

1.3 مفهوم الالتزام التنظيمي:

قدم الباحثون تعاريف متعددة للالتزام التنظيمي، وقد أشار Mcshane & Glinon إلى أن الالتزام "هو الإحساس الإضافي بتخمين وتحديد خصوصية المنظمة" (كريدي، 2010، صفحة 30)، وعرفه بيتر لو بأنه "قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمتها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها" (حنونة، 2006، صفحة 12). والالتزام التنظيمي هو "ارتباط الفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل فيها، وهو تعبير عن رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنه موافق على أهدافها وقيمتها ويريد المشاركة في تحقيقها" (الخليفة، 2017، صفحة 04). كما يعرف بأنه "حالة نفسية واجتماعية تدل على درجة تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها (عاشوري، 2015، صفحة 43).

مما سبق؛ وبصفة عامة يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة غير ملموسة أي أنها معنوية تظهر من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين، والتي تحدد مدى ولائهم والتزامهم تجاه المنظمة التي يعملون بها، ويظهر ذلك من خلال تبنيهم واقتناعهم بأهداف المنظمة وقيمها والعمل على تحقيقها.

وتظهر أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي (كاظم، 2009، صفحة 155):

- الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل؛
- مجال الالتزام التنظيمي جذب كل من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه؛
- الالتزام التنظيمي يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

2.3 أبعاد الالتزام التنظيمي:

تشير أغلب الدراسات إلى اتفاق الباحثين على تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي رغم اختلافهم في تحديدها، والمدخل الحديث لدراسة الالتزام التنظيمي يركز على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

1.2.3 الالتزام العاطفي Affective Commitment

يعبر عن درجة الالتزام الشعوري والتأثر بأهداف وقيم المنظمة، وقد يكون هذا الالتزام ناتجا عن إحساس وتأثر شخصي بالمنظمة، وقد يكون مؤقتا أيضا أي أنه لمدة محددة فقط (كاظم، 2019، صفحة 155). ويظهر هذا الالتزام من خلال جملة من المشاعر مثل: الولاء، التعلق، الحنان، السعادة، الانتماء والرغبة، وقد يتطور هذا الالتزام اعتمادا على ثلاثة أسس: القيم المشتركة، تطابق الأهداف وصلبة الهوية، الاندماج الشخصي، فالأفراد الذين يرتبطون بالمنظمة شعوريا فإنهم يستمرون في ذلك العمل (سلمان، 2013، صفحة 95).

2.2.3 الالتزام المعياري Normative Commitment

هو الشعور بالواجب الأخلاقي للاستمرار بالعمل في المنظمة، فالأفراد ذوي المستوى العالي من الالتزام يشعرون أنه يجب عليهم البقاء في المنظمة (Wolowska, 2014, p. 130). ويعزز هذا الدعم من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة الفعالة واليجابية في وضع الأهداف، التخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، والإسهام في وضع الإجراءات وتنفيذ العمل (عيسى وأبا زيد، 2014، صفحة 364). كما أن ملاحظة الموظف للمكانة والمكافآت التي توفرها له المنظمة يخلق لديه الإحساس بالانتماء، الواجب والإخلاص والشعور بالالتزام والولاء مما يشجعه على البقاء مع المنظمة لفترة أطول، أداء فعال ورضا وظيفي (Hafiz, 2017, p. 03). وهذا النوع من الالتزام يتأثر بتجارب الفرد داخل وخارج المنظمة، أي أنه لا ينشأ من خلال القيم الاجتماعية والتنظيمية للمنظمة فحسب بل يتأثر أيضا بالقيم الشخصية والعائلية والاجتماعية التي ينشأ عليها الأفراد في العائلة والمجتمع ككل والتي يكون لها أثر في تطوير الالتزام المعياري (Anttila, 2014, p. 09).

3.2.3 الالتزام المستمر Continuous Commitment

ويتمثل في شعور الفرد بالقيمة الاستثمارية لاستمراره في المؤسسة التي يعمل بها مقابل ما يفقده في حال تركه للعمل بها (بخوش ونصيب، 2018، صفحة 276)، لذلك يضطر الأفراد للاستمرار بالمنظمة لأنهم بحاجة إلى ذلك وليس رغبة فيه لأن مغادرتهم ستكلفهم الكثير.

4. الدراسات السابقة

اطلعت الباحثتين على العديد من الدراسات والتي كان لها دور في اختيار الموضوع، وكان الهدف من هذا الموضوع هو تحقيق الفائدة العلمية، ومن بين هذه الدراسات:

1.4 الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

قام (علاوي، 2013) بدراسة استهدفت معرفة أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، طبقت هذه الدراسة على عينة تكونت من (254) مبحوثا بشركة سونلغاز. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لكل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، وجود أثر للتغيير في الأفراد والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين، وجود فروق إحصائية حول أبعاد التغيير التنظيمي وأداء العاملين تعزى لمتغير الجنس، السن والمستوى التعليمي، عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية.

وأجرى (بن حامد، 2016) دراسة هدفت إلى إبراز دور التغيير التنظيمي في زيادة فعاليات السياسات والأنظمة الأجرية للحفاظ على الموارد البشرية المتاحة، بالتطبيق على مؤسسة سوناطراك بهدف معرفة آراء واتجاهات إطاراتها حول التغيير التنظيمي المنتهج من قبل المؤسسة في سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية وما مدى مقاومة العاملين له. وقد أشارت النتائج إلى افتقاد مؤسسة سوناطراك لجهود الاستعداد التنظيمي للتغيير، وجود علاقة ارتباط بين التغيير التنظيمي والسياسة الأجرية للمؤسسة، وجود فروق إحصائية بين أفراد الدراسة حول التغيير التنظيمي يعزى للمتغيرات الديمغرافية.

وهدفت دراسة (صالح، 2016) لتحديد دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، حيث طبقت الدراسة على عينة تكونت من (325) مبحوثا، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: ممارسة القيادات الإدارية للتغيير التنظيمي بدرجة متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي.

2.4 الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

وهدفت دراسة (حنونة، 2006) لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، وطبقت الدراسة على (312) مبحوثا، وقد خلصت إلى جملة من النتائج أهمها: وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العاملين، عدم وجود فروق إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغير الجنس، وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر والمؤهل العلمي والأقدمية.

أجرت (عاشوري، 2015) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين، طبقت الدراسة على عينة من (70) مبحوثا على أساس المسح الشامل. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين، عدم وجود فروق إحصائية في اتجاهات المبحوثين تجاه الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي والوظيفة، وجود فروق إحصائية تجاه الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري السن والأقدمية.

وقام (بخوش ونصيب، 2018) بدراسة هدفت إلى تحديد علاقة الالتزام التنظيمي بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الجزائرية، طبقت الدراسة على عينة تكونت من (140) مبحوثا. وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وثيقة بين الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، مستويات الرضا الوظيفي ترتفع كلما ارتفع مستوى الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري يؤدي إلى تنمية قدرات الأفراد داخل المؤسسة الصناعية.

بعد مراجعة الدراسات التي تطرقت لمتغيرات الدراسة وما يرتبط بها من مفاهيم، اتضح أن هذه الدراسات تختلف مع دراستنا من حيث البيئة التي أجريت بها، حجم المجتمع والعينة المدروسة والنشاط الممارس، كما اختلفت من حيث طبيعة المتغيرات المدروسة والأهداف والنتائج المتوصل إليها.

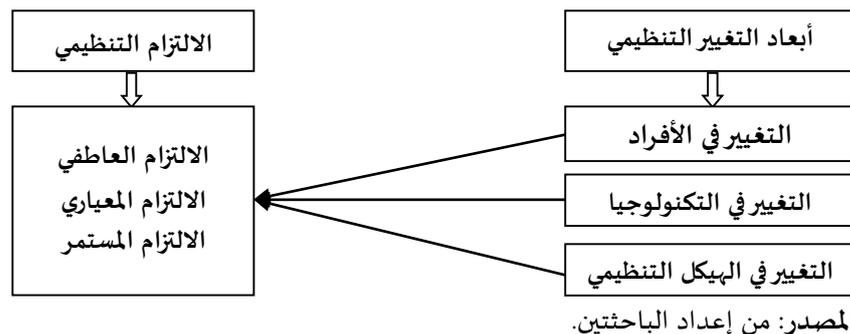
في حين اتفقت هذه الدراسات مع دراستنا الحالية في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي الملائم لهكذا دراسات، كما اتفقت دراستنا مع دراسة (علاوي) أن بعد (التغيير في التكنولوجيا) هو الأكثر تطبيقا في المؤسسات، وأن معظم المؤسسات يسود بها الالتزام العاطفي والمعياري.

5. الدراسة الميدانية

1.5 إجراءات الدراسة:

1.1.5 أنموذج الدراسة: يوضح الأنموذج المبين في الشكل 1 متغيرات الدراسة

الشكل 1: متغيرات الدراسة - أنموذج البحث الافتراضي -



2.1.5 حدود الدراسة: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في الكشف عن أثر تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي) على الالتزام التنظيمي للعاملين بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة؛ الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال شهر جانفي 2019؛ أما الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة والبالغ عددهم (136) عاملا.

3.1.5 مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة والبالغ عددهم (136) عاملا، أما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة شملت (65) عاملا، استرجع منها (50) استبانة منها (46) استبانة فقط صالحة للدراسة.

- نبذة عن المؤسسة الوطنية للرخام: صناعة الرخام بالجزائر نشاط اقتصادي يعود إلى الفترة الرومانية وقد انفردت بها الشركة الوطنية للرخام ENA-MARBRE، والتي تأسست بموجب المرسوم رقم 443/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983 وككل المؤسسات العمومية كانت تحت الوصاية المباشرة للدولة الممثلة من طرف الوزارات الاقتصادية، وعلى إثر الإصلاحات الجذرية مع بداية سنة 1988 تحولت إلى مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم تحت إشراف وزارة الطاقة والمناجم، هذا وتحلت المؤسسة الصدارة في تطوير الاقتصاد الوطني، إذ تتمتع بطاقة إنتاجية تقدر بـ 50% وهي تزاوّل أربعة أنشطة أساسية وهي استخراج الرخام، تحويله إلى بلاط، تخصيص بقايا الرخام، تسويق الرخام.

ومن بين وحداتها المؤسسة الوطنية للرخام بولاية سكيكدة الواقع مقرها شرق منطقة النشاط التجاري (المنطقة الصناعية) ذات موقع استراتيجي هام، وهي شركة إنتاجية تعمل على استغلال المواد الطبيعية وأحجار الرخام التي تستخرجها من محاجر استخراج الرخام وتحويلها إلى منتجات مصنعة ونصف مصنعة حسب احتياجات السوق. توفر حاليا حوالي 136 منصب عمل يضم العديد من الإطارات الشابة من إطارات إدارية ومهندسين في الإلكترونيك والالكتروميكانيك وكذا تقنيين سامين من أجل تقديم الإضافة والمساهمة في تحقيق المؤسسة لأهدافها، وتأمل المؤسسة لتزويد السوق المحلي بكميات كبيرة من الرخام 100% كتل و 70% منتجات تامة الصنع، وتتعامل مع بعض الدول الأوروبية منها "إسبانيا، إيطاليا، تركيا، بولونيا"، ومع دول عربية ليبيا، المغرب، تونس، الإمارات العربية المتحدة، لبنان، وتطمح مستقبلا لتزويد السوق الداخلية والخارجية بكميات كبيرة من الرخام ذات نوعية أفضل وجودة عالية.

4.1.5 أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات الأولية في الاستبيان، والذي تم تطويره وبنائه بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع. وقد صممت الأداة لقياس أثر المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) باستخدام مقياس "ليكارث الخماسي"، والجدول 1 يوضح ذلك:

الجدول 1: درجات مقياس الدراسة "ليكارث الخماسي"

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

5.1.5 صدق وثبات أداة الدراسة: يعد الصدق من أهم الشروط التي ينبغي أن تتوفر في الأداة وتكون الأداة صادقة إذا قاست فعلا ما وضعت له، فصدق الأداة يعني أن تكون عباراتها مناسبة للغرض الذي وضعت لأجله.

- صدق الاتساق الداخلي: يوضح درجة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له، كما هو موضح في الجدولين 2 و3:

الجدول 2: معامل الارتباط "بيرسون بين كل فقرة من فقرات أبعاد التغيير التنظيمي

التغيير في الهيكل التنظيمي		التغيير في التكنولوجيا		التغيير في الأفراد			
معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم
0.540**	23	0.767**	15	0.658**	08	0.780**	01
0.580**	24	0.677**	16	0.742**	09	0.523**	02
0.650**	25	0.723**	17	0.680**	10	0.613**	03
0.780**	26	0.809**	18	0.854**	11	0.564**	04
0.800**	27	0.705**	19	0.824**	12	0.853**	05
0.730**	28	0.772**	20	0.751**	13	0.736**	06
0.801**	29	0.737**	21	0.695**	14	0.656**	07
0.761**	30	0.605**	22	-	-	-	-
0.793**	31	-	-	-	-	-	-
0.542**	32	-	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V19). **معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)

الجدول 3: معامل الارتباط "بيرسون بين كل فقرة من فقرات أبعاد الالتزام التنظيمي

الالتزام المستمر		الالتزام المعياري		الالتزام العاطفي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.434**	15	0.778**	09	0.730**	01
0.559**	16	0.840**	10	0.836**	02
0.697**	17	0.791**	11	0.700**	03
0.720**	18	0.613**	12	0.811**	04
0.795**	19	0.814**	13	0.761**	05
-	-	0.662**	14	0.700**	06
-	-	-	-	0.697**	07
-	-	-	-	0.720**	08

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V19). **معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدولين 2 و3 أن جميع معاملات الارتباط "بيرسون" لعبارات محوري أبعاد التغيير التنظيمي وأبعاد الالتزام التنظيمي موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهو ما يبين أن جميع العبارات تخدم المحاور التابعة لها. - الصدق البنائي: يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمحور التابعة له، كما هو موضح في الجدولين 4 و5:

الجدول 4: معامل ارتباط "بيرسون" بين أبعاد التغيير التنظيمي والدرجة الكلية للمحور

التغيير في الهيكل التنظيمي	التغيير في التكنولوجيا	التغيير في الأفراد	مستوى الدلالة
0.000	0.000	0.000	معامل الارتباط
0.874**	0.813**	0.933**	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V19). **معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)

الجدول 5: معامل ارتباط "بيرسون" بين أبعاد الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للمحور

الالتزام المستمر	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	مستوى الدلالة
0.000	0.000	0.000	
0.740**	0.866**	0.936**	معامل الارتباط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V19). **معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01) من خلال الجدولين 4 و5 نلاحظ أن جميع أبعاد محاور الأداة (أبعاد التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي) معاملات ارتباطها موجبة وتتراوح بين (0.740 و0.936)، أي بين قوية وقوية جدا وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) ما يؤكد أن جميع محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

- ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة "كرونباخ ألفا" باستخدام برنامج (SPSS V 19)، والنتائج موضحة في الجدول 6:

الجدول 6: قيم معاملات الثبات "كرونباخ ألفا" لمحاور الدراسة

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل "كرونباخ ألفا"
التغيير التنظيمي	التغيير في الأفراد	14	0.92
	التغيير في التكنولوجيا	08	0.85
	التغيير في الهيكل التنظيمي	10	0.85
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	08	0.87
	الالتزام المعياري	06	0.83
	الالتزام المستمر	05	0.65
معامل ثبات الأداة ككل			0.96

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V19).

يتضح من الجدول 6 أن قيمة معامل الثبات الكلي "كرونباخ ألفا" لأداة الدراسة بلغت (0.96) وهي قيمة مرتفعة جدا وتدل على أن الاستبيان ثابت ويعتد به لغرض الدراسة. كما أن قيم معاملات الثبات لأبعاد الدراسة مرتفعة جدا وكلها أكبر من النسبة المقبولة 60% وهو ما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

6.1.5 أساليب المعالجة الإحصائية: بعد الانتهاء من جمع البيانات وتفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة، تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (SPSSV19) وقد تمت هذه المعالجة وفقا لأسئلة الدراسة على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة؛
- معاملات الارتباط "بيرسون" للتأكد من صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والمجال التابعة له؛
- معادلة "كرونباخ ألفا" لحساب معاملات الثبات لأداة الدراسة؛
- الإحصاء الوصفي المتمثل في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛
- اختبار التوزيع الطبيعي؛
- الإحصاء الاستدلالي المتمثل في تحليل الانحدار المتعدد.

2.5 وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية:

تشير النتائج أن ما نسبته 67.4% من أفراد العينة هم ذكور والباقي 32.6% إناث والذين يتوزعون عدديا: 31، 15 على التوالي، أي أن الفئة السائدة في مجتمع الدراسة هي الذكور، ويعزى ذلك إلى أن المجال الذي تنشط فيه المؤسسة (صناعة الرخام) يعتبر وجهة أساسية للعمل لدى فئة الذكور نظرا للقدرات البدنية التي يتطلبها هذا النشاط. في حين نجد أن ما نسبته

63% تتراوح أعمارهم ما بين 26-35 سنة وما نسبته 26.1% من الفئة العمرية 36-45 سنة، في حين تتوزع النسبة المتبقية 10.9% بين الفئتين أقل من 25 سنة وأكثر من 46 سنة والذين يتوزعون عددياً 01، 04 على التوالي. أما توزيعهم من حيث المؤهل العلمي فنجد أن ما نسبته 52.2% لهم مستوى جامعي ويمثلون 24 عاملاً والذين يتركزون أكثر في الجانب الإداري، تليها النسبة 39.1% لهم مؤهل ثانوي تليها نسبة 06.5% ذوي مستوى متوسط وأغلبهم يتركزون للعمل في المصنع ويمثلون عددياً 21 عاملاً، تليها نسبة 02.2% من حاملي شهادة الدراسات العليا. أما من حيث الخبرة فنجد أن الفئة من 6 إلى 10 سنوات وفئة أقل من 5 سنوات لهم نسبة 50% و30.4% على التوالي وهذا يدل على سياسة استقطاب القدرات الشابة التي تعتمدها المؤسسة، تليها نسبة 13% لهم خبرة تتجاوز 16 سنة. وأخيراً نسبة 06.5% للفئة من 11 إلى 15 سنة خبرة.

3.5 تحليل النتائج ومناقشتها

1.3.5 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ينص السؤال الأول على "ما مستوى تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة من وجهة نظر العاملين؟".

- للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين. وجاءت النتائج موضحة في الجدول 7، وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية وإعطاؤها ثلاث درجات كمعيار للتحكيم:

من 1 إلى 2.33 منخفضة، من 2.34 إلى 3.67 متوسطة، من 3.68 إلى 5 مرتفعة.

الجدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد التغيير التنظيمي
متوسط	0.65	2.93	التغيير في الأفراد
متوسط	0.71	2.96	التغيير في التكنولوجيا
متوسط	0.65	2.88	التغيير في الهيكل التنظيمي
متوسط	0.65	2.93	المستوى العام لتطبيق التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V19).

توضح نتائج الجدول 7 أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى انتاج أبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية سكيكدة قد تراوحت ما بين (2.88، 2.96) أي بدرجة متوسطة، حيث جاء التغيير في التكنولوجيا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.96) بدرجة متوسطة، يليه في المرتبة الثانية التغيير في الأفراد بمتوسط حسابي (2.93) بدرجة متوسطة كذلك، بينما جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة التغيير في الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (2.88) وبدرجة متوسطة.

وبالنظر إلى المستوى العام لتطبيق أبعاد التغيير التنظيمي نجد أن إدارة المؤسسة تنتهج أسلوب التغيير التنظيمي ولكن بمستوى متوسط فقط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.93) بانحراف معياري (0.65). ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء تصورات العاملين بالمؤسسة أن التغيير الذي يحدث في المؤسسة ناتج عن التطورات التي تشهدها بيئة عمل المؤسسة بشكل أساسي، أي أنه وحسب وجهة نظرهم لا يمثل سياسة أو أسلوباً إدارياً حديثاً تعتمد عليه المؤسسة بصفة مخططة ومنظمة للتحويل نحو الأفضل وإنما هو نتيجة للظروف والتغيرات التي تفرضها بيئة العمل.

لكن هذه النتائج تعطي انطباعاً إيجابياً يعكس مبادرة وتوجه إدارة المؤسسة لانتاج التغيير التنظيمي كأسلوب إداري للتحويل بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل، ويظهر من خلال نتائج الإحصاء الوصفي أن المؤسسة تنتهج التغيير في التكنولوجيا حيث سجل هذا البعد أعلى متوسط حسابي، أي أن المؤسسة تواكب وبشكل نسبي التطورات التكنولوجية في مجال نشاطها والمتمثلة أساساً في توفير التكنولوجيات الحديثة والمستخدم في الجانب الإداري (الحاسوب، الطابعة...)، توفير التقنيات الحديثة لصناعة الرخام، إجراء تعديلات على برامج الحاسوب ونظم المعلومات، وهذا ما ساهم في تقليل جهد العاملين واختصار الوقت وانجاز المعاملات بشكل أسرع. ومن خلال النتائج أيضاً يتضح أن المؤسسة قامت بإجراء

بعض التعديلات والتغييرات على مستوى المورد البشري حيث جاء التغيير في الأفراد بدرجة متوسطة في المرتبة الثانية، وهذا يدل على أن المؤسسة تحاول مواكبة التحديات التي تواجهها ولدعم التغيير التكنولوجي قامت بدورات تدريبية للعاملين من أجل تطوير إمكانياتهم وقدراتهم للتعامل مع التقنيات الحديثة وتقبل عملية التغيير، وتعزيز العمل الجماعي وروح الفريق الواحد وكذا تكوين فرق عمل لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة، والعمل على تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين وقيادة المؤسسة وبين العاملين ذاتهم من أجل خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل. في حين أن التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي جاء في المرتبة الأخير وبدرجة متوسطة وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة ومن وجهة نظرهم المؤسسة لم تقم بتغييرات جوهرية على مستوى الهيكل التنظيمي، وأبرز هذه التغييرات تتمثل أساساً في إعادة توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين، العمل على خلق تواصل دائم بين العاملين وكذا مع البيئة الخارجية للمؤسسة، هذا وتعمل المؤسسة حالياً على حذف بعض الوحدات الإدارية، وكذا إجراء تعديلات على نظام الحوافز والمكافآت، ومنح العاملين حق المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض بعض الصلاحيات.

مما سبق؛ يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة والتي تنص على أنه "هناك تطبيق لأبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة". وبالتالي فإنه يتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد تطبيق لأبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

2.3.5 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ينص السؤال الثاني على "ما مستوى الالتزام التنظيمي الذي يبديه العاملون تجاه المؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة؟".

- للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى ونوع الالتزام التنظيمي الذي يبديه العاملون تجاه المؤسسة محل الدراسة. والنتائج موضحة في الجدول 8:

الجدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة

أبعاد الالتزام التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الالتزام العاطفي	3.47	0.78	متوسط
الالتزام المعياري	3.05	0.77	متوسط
الالتزام المستمر	2.80	0.62	متوسط
المستوى العام للالتزام التنظيمي	3.16	0.64	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V19).

توضح نتائج الجدول 8 أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية سكيكدة تراوحت ما بين (2.80، 3.47)، أي أن جميع أبعاد الالتزام التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد الالتزام العاطفي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وبدرجة متوسطة، يليه بعد الالتزام المعياري في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.05)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بعد الالتزام المستمر بمتوسط حسابي (2.80) بدرجة متوسطة كذلك.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الالتزام التنظيمي الذي يبديه العاملون تجاه مؤسستهم هو التزام عاطفي ويتجسد هذا الالتزام في اهتمام العاملين بسمعة المؤسسة والحفاظ عليها، اعتبار مشاكل المؤسسة مشاكلهم الخاصة وكذا الشعور بالفخر والاعتزاز عند الحديث عن المؤسسة، هذا ويشعر العاملون بالالتزام أخلاقي تجاه مؤسستهم ويتضح ذلك من خلال شعور العاملين بضرورة بذل مجهودات أكبر لتحقيق أهدافها والعمل بإخلاص ووفاء، في حين أن الالتزام المستمر جاء أخيراً من وجهة نظر العاملين حيث يعتبرون أنه إذا تغير وضعهم الوظيفي سيتركون العمل، كما أنهم مستمرين في العمل لأن مغادرته تسبب لهم العديد من المشاكل في الوقت الراهن، كما أظهروا رغبتهم في ترك عملهم بمجرد توفر فرص بديلة.

مما سبق؛ يمكن القول أن الفرضية الثانية غير محققة والتي تنص على أنه "يبيدي العاملون بالمؤسسة الوطنية للرخام مستوى عال من الالتزام التنظيمي تجاه مؤسستهم". وبالتالي فإنه يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يبيدي العاملون بالمؤسسة محل الدراسة مستوى منخفض أو متوسط من الالتزام التنظيمي تجاه مؤسستهم.

3.3.5 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: ينص السؤال الثالث على "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة؟".

- للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام "تحليل الانحدار المتعدد" وذلك للكشف عن مدى وجود علاقة تأثير لأبعاد التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة. وجاءت النتائج موضحة في الجدول 10. وقبل البدء في تحليل اختبار الانحدار المتعدد تم التأكد أولاً من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول 9 يوضح نتائج الاختبار:

الجدول 9: اختبار التوزيع الطبيعي للدراسة

مستوى الدلالة	حجم العينة	قيمة Z	محاور الدراسة
0.484	46	0.838	التغيير التنظيمي
0.575	46	0.781	الالتزام التنظيمي
0.432	46	0.872	أداة الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V19).

يوضح الجدول 9 أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (SIG) للمحاور المرتبطة بأداة الدراسة تراوحت بين (0.484 و0.575) كما أن مستوى الدلالة للأداة ككل بلغت (0.432) وكلها أكبر من (0.05)، وهو ما يؤكد أن البيانات الخاصة بأداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

بعد التأكد من أن بيانات أداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي نقوم باختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، والنتائج موضحة في الجدول 10:

الجدول 10: اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.720	0.519	0.000	15.111	3.235	03	9.704	الانحدار
		-	-	0.214	42	8.990	الخطأ
		-	-	-	45	18.694	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V19).

توضح نتائج الجدول 10 أنه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد معامل الارتباط "بيرسون" الذي بلغت قيمته (R=0.720)، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (0.519) وهي قيمة مرتفعة نسبياً تدل على أن ما مقداره (51.9%) من التزام العاملين تجاه مؤسستهم يعود لانتهاجها أسلوب التغيير التنظيمي، أي أن التغيير التنظيمي كمتغير مستقل (الأبعاد مجتمعة) يفسر نسبة (51.9%) من التباين في الالتزام التنظيمي للعاملين، أما النسبة المتبقية (48%) فتعزى لعوامل أخرى أو تعزى للخطأ.

كما يوضح الجدول 10 معنوية نموذج الدراسة وذلك من خلال قيمة (F) والتي بلغت (15.111) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) من أجل درجات حرية (df=3, 42)، مما يشير إلى أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر، وهو ما يدل بدوره على أن أبعاد التغيير التنظيمي مجتمعة أو واحد منها على الأقل له تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي، وبعبارة أخرى فإن النتائج المتوصل إليها تشير إلى ضرورة متابعة التحقق من تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وهو ما سيتم التعرف عليه من خلال الجدول 11:

الجدول 11: تحليل الانحدار المتعدد لقوة تأثير كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات غير المعلمية		المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة
		المعاملات المعلمية	المعاملات غير المعلمية		
		قيمة Beta	Std.Error	B	
0.000	3.834	-	0.334	1.295	
0.002	3.336	0.533	0.128	0.427	الالتزام التنظيمي
0.015	2.528	0.373	0.134	0.339	الالتزام التنظيمي
0.402	-0.864	-0.138	0.161	-0.136	الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V19).

يظهر الجدول 11 مدى تأثير كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أنه ومن بين المتغيرات المستقلة الثلاث (أبعاد التغيير التنظيمي)، كان لبعدي "التغيير في الأفراد" و"التغيير في التكنولوجيا" أثر إيجابي في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) حيث بلغت القيمة الاحتمالية لهما (0.002) و(0.015) على التوالي وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، بينما بعد "التغيير في الهيكل التنظيمي" ليس له أثر معنوي لأن القيمة الاحتمالية له أكبر من (0.05).

مما سبق؛ يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة". وبالتالي فإنه يتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

6. خاتمة:

كان الهدف من الدراسة الحالية الكشف عن تأثير تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، وقد توصلت الباحثين من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- كشفت الدراسة أن المستوى العام لتطبيق أبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.65)؛
- أظهرت النتائج أن التغيير الأكثر تطبيقاً بالمؤسسة محل الدراسة هو التغيير في التكنولوجيا والذي جاء تطبيقه بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.96)، يليه التغيير في الأفراد في حين جاء التغيير في الهيكل التنظيمي أخيراً.
- أوضحت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي الذي يبديه العاملون نحو المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.64)، أي أن أفراد عينة الدراسة لديهم التزام تنظيمي متوسط تجاه مؤسستهم.
- كما أوضحت النتائج أن الالتزام الأكثر الذي يبديه العاملون تجاه مؤسستهم هو الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي (3.47) وبدرجة متوسطة، يليه الالتزام المعياري وأخيراً الالتزام المستمر.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتطبيق أبعاد التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، ويتجسد هذا التأثير في كل من التغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا، في حين لا يؤثر التغيير في الهيكل التنظيمي على التزام العامل بالمؤسسة محل الدراسة.

- توصيات الدراسة:

- في إطار النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، تم وضع مجموعة من التوصيات هي:
- إبداء اهتمام أكثر ببرامج التدريب والتكوين لتحسين وتطوير مهارات وقدرات العاملين لتحسين أدائهم؛
- يجب أن يرافق إحداث التغيير التكنولوجي بدورات تدريبية ليتمكن العاملون من التحكم في التقنيات الحديثة؛
- توفير عوامل تؤدي إلى تبني العاملين للتغيير التنظيمي والحد من مقاومته، لأن نجاحه يرتكز أساساً على مدى التزام وتعهد العاملين له؛
- تعزيز التغيير التكنولوجي على مستوى المؤسسة والاهتمام أكثر بتوفير التقنيات الحديثة وبالقدر الكافي؛
- إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسمح بتفويض السلطة وتقليص مستوى المركزية في اتخاذ القرارات؛
- ضرورة تحسيس المسؤولين بأهمية التغيير التنظيمي كأسلوب إداري لنجاح المؤسسة واستمراريتها من جهة، ومن جهة ثانية تعزيز التزام العاملين نحو المؤسسة من خلال تحسين أنظمة الحوافز والمكافآت والترقية بما يضمن المساواة بين العاملين وتعزيز ولائهم، وتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل وتشجيع العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين والمسؤولين؛
- إجراء دراسات على مستوى المؤسسة لتحديد النقائص، والمجالات التي يجب التركيز عليها أكثر في عملية التغيير؛
- إجراء دراسات لتحديد ومعرفة الأسباب والعوامل التي من شأنها تشجيع وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين نحو مؤسساتهم.

7. قائمة المراجع:

- ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015.
- أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد أبازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، 2014.
- العربي تيقاوي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 12-13 ماي 2010، جامعة سعد دحلب، الجزائر.
- باسم عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 03، 2010.
- حسن عبد الله كاظم، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 14، 2009.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، (عمان، الأردن: دار الحامد، 2009).
- راغب فريد النجار، إدارة التغيير الاستراتيجي لمواجهة الأزمة المالية العالمية، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2009).
- سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.
- سميرة صالح، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2016.
- صورية بوطرفة، التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، 2018.
- عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته على السياسات والأنظمة الأجرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2016.
- عبد الله جمال محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، (عمان، الأردن: دار المعزز، 2015).
- فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في القرن 21، (المنصورة، مصر: دار الوفاء، 2000).
- فريد كورتل، أمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، (عمان، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2015).
- محمد أحمد الخليفة، العلاقة بين الاتجاهات التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 18، العدد 01، 2017.
- هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة سنت كليمنتس العالمية، العراق، 2013.

- وليد بخوش، أسماء نصيب، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 04، العدد 02، 2018.

- Agata Wolowska, *Determinants Of Organizational Commitment, Humen Resources Management and Ergonomics, Vol 08, No 01, 2014.*

- Anil Kumar, B.K Punia (s.a.p), *Organizational change: an overview, Organizational Change and Intervention, Guru Janbeshwar University, Hisar, On the site: <http://www.docplayer.net/5698784-Organisational-change-and-interventions-obh-413-contents.html>, date of arrival: 10/12/2018.*

- Az Hafiz, *Relationship between Organizational Commitment and Employees Performance Evidence From Banking Sector of Lahore, Arabian Journal of Business and Management Review, Vol 07, No 02, 2017.*

- Elina Anttila, *Components Of Organizational Commitment, Master thesis, School of education, University of Tampere, Finland, 2014.*

8. ملاحق:

التغيير التنظيمي			
الرقم	العبارات	الرقم	العبارات
01	يخضع العاملون للتدريب الكافي لتنفيذ التغيير	17	أجرت المؤسسة تعديلات على برامج الحاسوب ونظم المعلومات
02	ساهمت البرامج التدريبية في تحسين سلوك العاملين مما شجعهم على تقبل التغيير	18	هناك شبكة معلومات داخلية تربط بين مختلف الأقسام الإدارية
03	تتنوع أساليب التدريب المستخدمة (داخلي، خارجي....)	19	تستخدم المؤسسة أحدث الأساليب التكنولوجية في عمليات الاتصال
04	ساهمت البرامج التدريبية في تطوير كفاءات ومهارات العاملين	20	تجدد المؤسسة معارف العاملين بالموازاة مع التغيير التكنولوجي
05	تقدم للعاملين حوافز عند تقديمهم أفكار جديدة لحل المشاكل التي تواجههم	21	عملت التقنيات الحديثة بالمؤسسة على تحديث وتجديد المعلومات
06	تعمل المؤسسة على تحقيق العدالة في توزيع المكافآت	22	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في تقليل الجهد وتوفير الوقت
07	توظف المؤسسة العاملين على أساس الشهادة العلمية والكفاءة	23	الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرن
08	توزيع المهام يتم وفق مؤهلات وقدرات العاملين	24	الهيكل التنظيمي الحالي يسمح بالقيام بالتغيير
09	تقوم المؤسسة بتكوين فرق عمل لمعالجة المشكلات	25	تم استحداث وحدات جديدة للتكيف مع متغيرات بيئة عمل المؤسسة
10	يعمل المسؤولون على إقناع العاملين بضرورة التغيير	26	خطوط السلطة والمسؤولية في المؤسسة واضحة
11	يعزز المسؤولون السلوك الايجابي لدى العاملين	27	توزع المسؤوليات تبعاً لمتغيرات بيئة عمل المؤسسة
12	يشرك المسؤولون العاملين في تقديم مقترحات حول التغيير	28	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسمح بتفويض الصلاحيات (تخفيض المركزية)
13	يشكل فريق العمل في المؤسسة أسرة واحدة	29	يوجد اتصال دائم بين المسؤولين والعاملين أثناء التغيير
14	يسود الاحترام المتبادل بين العاملين والمسؤولين	30	يوجد اتصال دائم بين العاملين

15	التقدم التكنولوجي دفع بالمؤسسة لتبني عملية التغيير التقني	31	يوجد اتصال دائم بالبيئة الخارجية للمؤسسة
16	تتوفر التقنيات الحديثة التي تساعد على التغيير (الحاسوب، الطابعة...)	32	تستخدم المؤسسة وسائل متنوعة في عملية الاتصال
الالتزام التنظيمي			
الرقم	العبارات	الرقم	العبارات
01	أشعر بالفخر والاعتزاز لأنني أعمل في هذه المؤسسة	11	أرى أنه من غير الأخلاقي أن أترك عملي حالياً لألتحق بعمل آخر
02	أتحدث بإيجابية عن عملي في هذه المؤسسة	12	لدي استعداد لبذل مجهود أكبر في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة
03	أشعر أن أهداف المؤسسة وقيمها تتطابق مع أهدافي وقيمي	13	أنا ملتزم بالبقاء في المؤسسة حتى سن التقاعد
04	أشعر أنه من واجبي تحقيق أهداف المؤسسة	14	لدي التزام تجاه زملائي يدفعني للبقاء في المؤسسة
05	أشعر أن مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلي الخاصة	15	أرغب في الاستمرار بالمؤسسة مهما توفرت لي فرص بديلة
06	أشعر بأننا نعمل كأ أسرة واحدة في هذه المؤسسة	16	إذا تغير وضعي الوظيفي سأفكر في ترك المؤسسة
07	تهمني سمعة المؤسسة ومن واجبي الحفاظ عليها	17	مغادرة المؤسسة في الوقت الحالي يسبب لي العديد من المشاكل
08	أشعر بالسعادة أثناء أداء مهام في هذه المؤسسة	18	لن أغادر المؤسسة لأنها تمكنني من الحصول على مكاسب كثيرة
09	هذه المؤسسة تستحق مني العمل بإخلاص ووفاء	19	استمراري في العمل يعتبر استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي
10	ارتباطي بالعمل في هذه المؤسسة قراراً صائباً	-	-