



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس



الرقم التسلسلي: 2022/.....

رقم التسجيل (1): 191935070718

رقم التسجيل (2): 181835092720

رقم التسجيل (3): 161635099940

التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

- واضح العمري

شعبة: علم النفس

إعداد الطلبة:

- حاج لعروسي مارية

- منوني حورية

- عباسي موسى

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر وعرفان

قال الله تعالى : "وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم"
لذا لا يسعنا سوى شكر الأستاذ الفاضل واضح العمري ونشكر

كلا

من رئيس قسم عم النفس والأستاذ القدير - بركات عبد
الجز - وكل أعضاء القسم.

نتقدم بجزيل من الشكر والتقدير إلى مدير مؤسسة سونلغاز
وكل العمال ونخص بذلك مشرف التربص السيد المحترم -
بطوش فؤاد -

في قسم الموارد البشرية والشيد - مناصري عبد الوهاد - في
قسم التوجيه والتكوين.

شكر خاص إلى الدكتور - جدي ليل - وإلى كل من ساهم
في نجاح هذا العمل من قريب أو من بعيد.



إهداء

انتهت الحكاية ورفعت قبعتي مودعة السنين التي مرت اليوم أنهيت آخر مرحلة في الدراسة
وها قد انطوت صفحة من صفحات الحياة تعلمت فيها الكثير وما زلت أتعلم.

وأخيرا بمناسبة تخرجي وبفضل من الله ونعمة منه والحمد الذي تم بنعمته الصالحات.

ها قد تخرجت وفرحة لا تصدق،

بعد سجدة شكر لله أبق رأسك مرفوعا يا أبي، وأرني دموع فرحتك يا أمي.

ها قد تخرجت اهدي هذا التخرج إلى روح جدتي الطاهرة وأمي الثانية التي رافقتني دعواتها طول حياتي حبيبة
قلبي سلام ورحمة عليك.

أهدي تخرجي إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد طريق العلم لي، من أضاء أول قنديل في حياتي
إلى عتق طفولتي الرائع دفئ حياتي ومن تحمل كل لحظة ألم ممرت بها ولم يتركني إلى السند الذي لا يميل وضلعي
الثابت إلى من حماني من عواصف الأقدار وحول حزني إلى ورود وأزهار من بذل جهد السنين في كرم وصاغ
من الأيام سلالما لأرتقي بها درج الحياة، إلى من قدم عمره لي: إليك يا أبتى الغالي.

إلى فيض الحب والحنان والنبض الساكن في عروقي إلى ملاكي الذي تستقبلني وتودعني بدعاء إلى التي
سقتني الحب ورسمت لي المستقبل بخطوط من الحب والثقة التي أعطتني شبابها وروحها حبا وتصميما ودافعا
لمستقبل أجمل. إلى من جنة الله تحت قدميها: أمي الغالية.

إلى إخوتي الأعزاء: علي، ميادة، دينا وإيمان.

إلى عمي الغالية: صبرينة حاج لعروسي

إلى عمي الغالي وأبي الثاني: بلقاسم حاج لعروسي.

إلى ابنة عمي الغالية: منال حاج لعروسي

إلى صديقي وأخي الكريم: حمزة غانم

إلى رفيقة دربي وعزيزة الروح: ايناس سفاري

إلى كل من نسيهم القلم وحفظهم القلب مارية حاج لعروسي

إهداء

إلى من استمد منهما قوتي واستمراريتي، من ألساني ثوب مكارم الاخلاق و الأدب و سهرها و تعبها
و تحملا مشاق الحياة من أجل راحتي و هنائي "أبي العزيز و أُمي الغالية" حفظهما الله
و بارك في عمرهما

إلى نصفي الثاني و شريك حياتي و اب اولادي، الذي رافقني طيلة إعداد هذا العمل و صبر معي،
له مني كل الامتنان

إلى زينة الحياة الدنيا و قرّة عيني ولداي العزيزان أحمد و رحاب
إلى كل اخوتي و أخواتي و كل أقاربي القريب منهم و البعيد، و إلى عائلة زوجي الكريمة.

—منوني حورية—

إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله، الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه
الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى
مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نوراً لدرربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني

الى رفقائي في العمل

الى كل قسم علم النفس

-عباسي موسى-

فهرس المحتويات

شكر وعران

مقدمة:.....أ

الفصل الأول: مدخل عام للدراسة

- 1- الاشكالية.....4
- 2-فرضيات الدراسة.....6
- 3-أهداف الدراسة.....6
- 4-أهمية الدراسة.....6
- 5-المفاهيم الإجرائية للدراسة.....7
- 6- الدراسات السابقة.....13
- 7- الخلفية النظرية.....19
- أولاً-التطوير التنظيمي.....19
- ثانياً: الالتزام التنظيمي.....37

الفصل الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة

- تمهيد55
- 2- الدراسة الاستطلاعية.....55
- 1-1-الخصائص السيكومترية.....56
- 2- الدراسة الأساسية.....59
- 2-1- منهج الدراسة.....59
- 2-2-مجتمع وعينة الدراسة.....60
- 3-خصائص عينة الدراسة.....60
- 5-حدود الدراسة.....61
- 6-أدوات الدراسة.....62
- 7- الأساليب الإحصائية المستعملة.....62

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

64	أولاً: عرض نتائج الدراسة.....
68	ثانياً: تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
72	خاتمة.....
79	قائمة المراجع.....
79	الملاحق.....

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
57	يوضح ثبات استبيان التطوير التنظيمي عن طريق ألفا كرونباخ	1
57	يوضح ثبات استبيان الابداع التنظيمي عن طريق ألفا كرونباخ	2
58	يوضح مصفوفة ارتباطات ابعاد التطوير التنظيمي مع درجته الكلية	3
61	يمثل مواصفات أفراد العينة الأساسية	4
64	يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في التطوير التنظيمي والالتزام التنظيمي	5
65	يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في التطوير التنظيمي والالتزام الشعوري	6
66	يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في التطوير التنظيمي و الالتزام المعياري.	7
67	يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في التطوير التنظيمي والالتزام المستمر	8

مقدمة

مقدمة:

ان التطورات السريعة والمتلاحقة التي شهدها العالم في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، قد جلبت الكثير من التحديات أمام المجتمعات بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة والتي أصبحت ملزمة على توفير درجة عالية من المرونة وقدرة كبيرة للاستجابة الملائمة لتلك التطورات، حيث يعد التطوير التنظيمي الأسلوب الأمثل لجميع المؤسسات بحيث يتمكن من خلاله استخدام التقنيات الحديثة في زيادة الإنتاج وحتى تستطيع المؤسسة ضمان نجاحها فهي تسعى لتحقيق الالتزام الذي ينمي لدى العامل مشاعر الانتماء والالتزام التنظيمي ويعبر عن قوة ايمان العامل وقبوله لأهداف المؤسسة وقيمتها.

ان الاعتماد على سياسة التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية وتطبيقها يؤثر على العديد من الجوانب منها على المؤسسة بصفة عامة وعلى العاملين بصفة خاصة، ومن بين هذه الجوانب الالتزام التنظيمي الذي يعتبر هو الآخر من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير، نظرا لأهميته لكافة المؤسسات ونظرا لإنعكاسه على ادائها، كما يعتبر احد الأهداف التي تسعى جميع المؤسسات بلوغه لما له من اثر فعال في استمرارية العاملين واستقرار العمل، كما ان التطوير التنظيمي يهدف كذلك لمعرفة الطرق والوسائل التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ورفع كفاءتهم الانتاجية والعمل على توفير الظروف المناسبة لذلك، لهذا يعد موضوع التطوير التنظيمي والالتزام التنظيمي من المواضيع الهامة في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة ذلك لان نجاحها مرتبط بوجود افراد قادرين على بذل جهود المطلوبة وخلق استراتيجيات جديدة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي و الالتزام التنظيمي كلا على حدا، إلا ان هناك القليل منها ركزت على تناول علاقة بعضها ببعض.

ومن هنا جاء موضوع الدراسة الحالية المتمثل في التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.

واستجابة لمتطلبات هذا الموضوع فقد تم تقسيم هذه الدراسة الى جانبين: نظري وتطبيقي مهدنا لهما بفصل تمهيدي، والذي قامت فيه الباحثة بعرض الإطار العام للدراسة بداية بتحديد الاشكالية ثم الأهمية فأهداف الدراسة بالإضافة الى عرض مفاهيم أساسية لمصطلحات الدراسة مروراً ببعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد تم التطرق الى الجانب النظري للتطوير التنظيمي في مجموعة من العناصر المتمثلة في: مفهوم التطوير التنظيمي والتطور التاريخي له، أهميته وأهدافه وخصائصه الرئيسية ومجالاته ومراحله والشروط الأساسية لفعالية التطوير التنظيمي واستراتيجياته ومعوقاته.

أما الفصل الثالث فتم التطرق إلى الجانب النظري للالتزام التنظيمي والذي تم التطرق فيه إلى العناصر التالية: مفهوم الالتزام التنظيمي، وأهميته، وخصائصه، وأبعاده، وآثاره ومراحل قياس الالتزام التنظيمي، ومؤشرات وجوده، ومحدداته وطرق قياسه، مداخل دراسته وأساليب تعزيزه وأسباب ضعفه.

أما الجانب التطبيقي فاحتوى على فصلين حيث تم التطرق في فصل الاجراءات المنهجية للدراسة والذي تناول إجراءات الدراسة الاستطلاعية وإجراءات الدراسة الأساسية وكذلك الحدود المكانية والزمانية والبشرية للدراسة وأداة الدراسة.

أما الجانب التطبيقي الثاني فتناول تحليل وتفسير ومناقشة فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

1- الإشكالية:

عرفت المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن العديد من التغيرات و التحديثات نتيجة التغيرات الحادثة و التطورات الحاصلة في مختلف المجالات و التي شملت المجال الاقتصادي كذلك.

و من ضمن التغيرات الحاصلة هي دخول العديد من المفاهيم الحديثة التي تتدرج ضمن الاساليب المعتمدة و التي تعمل على تنظيم سير كل المؤسسة و تطويرها، و تحديث الاساليب المعتمدة كطريقة معتمدة لمواكبة التحديثات الحاصلة.

و يعد التطوير التنظيمي من المفاهيم الحديثة و الذي يعتبر نتاج التغيرات الحادثة على مختلف الأصعدة و هو من بين البرامج و التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية(يونسي، 2017، ص76)من خلال التركيز على العديد من الأبعاد التي تتدرج ضمن الثقافة التنظيمية للعامل أو السلوك التنظيمي، كما أن له إرتباط بالجودة الشاملة والمحيط الإستراتيجي و تطوير العمل في المؤسسات

و يعتبر التطوير التنظيمي أحد أهم العمليات التي يجب على العامل إدراكها كما لها أهمية في مساعدته على إكتساب مفاهيم جديدة حول المجال الذي يعمل ضمنه و كذا إعتقاد أساليب حديثة تساعد على تحسين سير العمل و تحسين مردود الفرد داخل المؤسسة التي يعمل فيها

و يعتبر التطوير التنظيمي على أنه عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته و تجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد و التركيز على زيادة فعالية المنظمة و لعل ما يؤكد فاعلية التطوير التنظيمي عديد الدراسات التي من بينها دراسة صحراوي ميمة. لعجاتي سناء (2018) حيث توصلت الدراسة الى وجود أثر إيجابي بين تمكين العامل و أبعاد التطوير التنظيمي كذلك دراسة ياغي ديما نضال محمد (2017) التي توصلت إلى فعالية أدوات التطوير التنظيمي و علاقتها بإدارة التغيير

و يرتبط التطوير التنظيمي بالعديد من المفاهيم الأخرى و يؤثر على العديد من الجوانب المنظمة للمؤسسة الاقتصادية. الإلتزام التنظيمي و الذي يعبر عن السلوك الذي يقوم به العاملون في المنظمة و الذي يعبر عن درجة إلتزامهم بأهداف و قيم المنظمة التي يعملون بها و ذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم أهداف المنظمة و تنمية العضوية فيها كما أن الإلتزام التنظيمي يعتبر عملية تقوم على تبادل المنافع بين الفرد و المنظمة و الأفراد لهم عادات أساسية و رغبات متنوعة و يقدمون مهارات مختلفة بالمقابل المنظمة توفر لهم البيئة السلمية و الصحية

الإلتزام التنظيمي هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة و امتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة و القبول بالقيم و الأهداف الرئيسية للمنظمة لأفرادها لممارسة مهاراتهم و قدراتهم و انتاج حاجاتهم وفق ما تقتضيه التطورات الحاصلة

و لقد اكدت الدراسات التي اجريت حول الإلتزام التنظيمي منها دراسة بكري أحلام(2013) أن الإلتزام التنظيمي يحقق الرضا الوظيفي

وكذلك دراسة عاشوري إبتسام 2015 أكدت على وجود علاقة بين الإلتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية.

من خلال ما تم عرضه نطرح التساؤل التالي:

-هل توجد علاقة ارتباطية بين التطوير التنظيمي والإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات ؟

التساؤلات الفرعية للدراسة:

-هل توجد علاقة بين التطوير التنظيمي والإلتزام الشعوري لدى العاملين بالمؤسسات؟

- هل توجد علاقة بين التطوير التنظيمي والإلتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسات؟

- هل توجد علاقة بين التطوير التنظيمي والإلتزام المستمر لدى العاملين بالمؤسسات؟

2-فرضيات الدراسة:

1.2.الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التطوير التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات.

2.2.الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين التطوير التنظيمي والالتزام الشعوري لدى العاملين بالمؤسسات
- هل توجد علاقة بين التطوير التنظيمي والالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسات.
- توجد علاقة بين التطوير التنظيمي والالتزام المستمر لدى العاملين بالمؤسسات.

3-أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين التطوير التنظيمي والالتزام التنظيمي.
- التعرف على أبعاد الالتزام التنظيمي المتمثلة في: الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر.
- معرفة مستوى العلاقة بين التطوير التنظيمي وأبعاد الالتزام التنظيمي.

4-أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الموضوع في الدراسة النظرية والتطبيقية لمتغيري الدراسة المتمثلين في التطوير التنظيمي والالتزام التنظيمي، ويمكن حصرها في:
- تقديم إطار نظري للمتغيرين (التطوير التنظيمي-الالتزام التنظيمي) والتعريف بهما.
- تزويد المسؤولين والمدراء والموظفين بالمعلومات الخاصة بكل من التطوير التنظيمي والالتزام التنظيمي والأثر الايجابي لهما على مردود المؤسسات.
- زيادة الوعي للمسؤولين والمدراء حول مفهوم كل من التطوير التنظيمي والالتزام التنظيمي من خلال الاطلاع على مختلف البحوث والدراسات ونتائجها..

-الإثراء المعرفي وتوضيح مدى مساهمة التطوير التنظيمي في زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

-تقديم اقتراحات وحلول مناسبة تساعدهم على تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة ومدى تحقيقه للإبداع لدى الموظفين ما يساهم في تطوير المؤسسة.

-تحديد نقاط القوة والضعف في التطوير التنظيمي، ومعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة.

-تمكن من التعرف على اثر التطوير التنظيمي على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

5- المفاهيم الإجرائية للدراسة:

1-التطوير التنظيمي: عملية مخططة ومقصودة تهدف الى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدراتها على حل مشكلاتها وذلك باحداث تأثير على المتغيرات والأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب العلوم السلوكية.(السوافيري، 2020، ص 26)

إجرائيا: هي مجموعة الجهود المبذولة من طرف المسؤولين عن المنظمة التي تهدف إلى تطوير الطرق والأساليب المعمول بها داخل المؤسسة، والهياكل والبرامج، من اجل تحسين الفاعلية والانتاج، وتنمية وتطوير كفاءات ومهارات العاملين بها.

2- الالتزام التنظيمي: هو استعداد الفرد لبدل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.(محمد، أبو حمو، 2014، ص 308)

إجرائيا: هي الرغبة الشديدة والملحة من طرف العامل على التقيد بقوانين المؤسسة، وتنفيذ كل ما يجب عليه تنفيذه من اجل الارتقاء بالمؤسسة، والشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة التي ينتمي اليها، والعمل بكل جهد، والتمسك بقيم وأهداف المؤسسة.

1.6. دراسات المتغير الأول (التطوير التنظيمي)

1.1.6. دراسة السوافيري محمد صلاح سعيد (2020):

بعنوان: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الدراسة الأساسية لجمع البيانات عبارة عن الاستبانة، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في بلدية غزة من الوظائف الإشرافية من وظيفة مدير دائرة وما يندرج تحتها من الوظائف الإشرافية، بالإضافة إلى الوظائف الإدارية التخصصية والبالغ عددهم (600) موظف، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت 202 (مفردة) . توصلت الدراسة بأن:

- تطبيق الإدارة الإلكترونية كانت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (% 70.61) ، وقد تحققت أبعاد الإدارة الإلكترونية بحسب الأعلى تطبيقاً على النحو التالي : جاء التنفيذ الإلكتروني بنسبة كبيرة ويوزن نسبي (% 73.77) ، وحصل على المرتبة الأولى، يلي ذلك بعد التنظيم الإلكتروني والذي حصل على المرتبة الثانية بنسبة كبيرة بوزن نسبي (% 73.03) ، يلي ذلك بعد القيادة الإلكترونية الذي حصل على المرتبة الثالثة بنسبة كبيرة بوزن نسبي (% 72.65) ، يلي ذلك بعد التخطيط الإلكتروني حيث حصل على المرتبة الرابعة بنسبة كبيرة بوزن نسبي (% 68) ، يلي ذلك بعد الرقابة الإلكترونية الذي حصل على درجة متوسطة وبوزن نسبي (% 66.01)

-وتبين أن متغير التطوير التنظيمي في بلدية غزة حصل على درجة متوسطة بوزن نسبي مقداره . (% 60.06) كما وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة، كما تبين أن أبعاد الإدارة الإلكترونية تؤثر بشكل جزئي على التطوير التنظيمية وأخيراً توصلت الدراسة إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (as) (0.05) بين متوسطات استجابات الباحثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في

بلدية غزة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) .

2.1.6.دراسة ياغي، ديما نضال مخيمر(2017):

بعنوان: فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بآد فعالية أدوات التطوير التنظيمي ارة التغيير .

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي (تدريب وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأدوات والأساليب التكنولوجية، والهيكل التنظيمي، وتحليل الظروف والمتغيرات البيئية) وإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية (بيت لحم والخليل) ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، فقد قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من 54 فقرة موزعة على 6 مجالات، وقد تم عرضها على المحكمين المختصين للتحقق من صحتها، وتحقيقها لأهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (252) منظمة غير حكومية في جنوب الضفة الغربية، فيما تكونت عينة الدراسة من 27 منظمة غير حكومية، حيث تم إدخال هذه البيانات إلى برنامج SPSS ومعالجتها للخروج بالنتائج . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي تدريب وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأدوات والأساليب التكنولوجية، الهيكل التنظيمي، الظروف والمتغيرات البيئية) وإدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية جنوب الضفة الغربية .

-أن المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية بحاجة إلى تنمية مهارات العاملين وتطويرهم في عملية التغيير فتدريب العاملين على إدارة التغيير لا يعتبر من ضمن خطط وبرامج تنمية وتطوير العاملين في المنظمات غير الحكومية، ولا يدخل من ضمن سلم أولوياتها .

-لا يشارك العاملون في المنظمات غير الحكومية في اقتراح وإحداث التطوير المناسب في المنظمة، فدورهم يتضمن تنفيذ التطوير المطلوب ليس أكثر.

-إن أدوات التطوير التنظيمي تساهم وتساعد بنجاح عملية التغيير في المنظمات على الأمد الطويل إذا تم استغلالها وتطبيقها بالشكل الأمثل .

3.1.6.دراسة مطر عصام محمد حمدان(2008):

بعنوان: أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، كما تهدف أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم الباحث استبانة خاصة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة وتم توزيع 160 استبانة على مدراء المنظمات الأهلية حيث قام 153 فردا بالإجابة عليها وارجاعها، ويضم مجتمع الدراسة من 262 منظمة أهلية مسجلة في دليل الأمم المتحدة لعام 2007 وتم اختيار عينة من 160 منظمة بعد التأكد من استيفاءها للشروط وهي أن تضم المنظمة 10 عاملين دائمين فأكثر أو تضم 10 متطوعين فأكثر إن كان عدد العاملين بها يقل عن عشرة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات الأولية واختبار الفرضيات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وقد شملت هذه المجالات الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات التكنولوجية، تنمية وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات الإدارية ومجال العمل الجماعي.

-أظهرت الدراسة وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة

2.6. دراسات المتغير الثاني (الالتزام التنظيمي)

1.2.6. محمد اسماعيل داود الجماسي (2016):

بعنوان: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

حيث هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في استبانة لجمع المعلومات على عينة قدرت ب (195) موظفا وموظفة، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:

-وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

-وجود مستوى كبير من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

2.2.6. دراسة عاشوري ابتسام (2015):

بعنوان: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية_دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة_

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال تطبيق استمارة لجمع المعلومات على عينة قدرت ب(70) موظفا وموظفة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الفئة المهنية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.
- 3.2.6.دراسة حلس صقر محمد أكرم(2012):**

بعنوان: دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة والمساهمة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسة من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين وصناع القرار في هذه المؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق تصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من 253 موظف وموظفة من أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية، وقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات (رئيس شعبة، رئيس قسم، نائب مدير، مدير) وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في دراسته .

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

- ضعف عملية التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك بسبب عدم وجود خبراء ومتخصصين من أصحاب الكفاءات في إعداد الهياكل التنظيمية
- الأنظمة الإدارية المتبعة لا تسهل عملية إحداث التغيير المطلوبة، وذلك بسبب التمسك الحرفي بالإجراءات وسيادة نظام البيروقراطية.
- اهتمام الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي عن طريق إدخال الحوسبة في البلدية على نطاق واسع.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وذلك بسبب غياب التحفيز المعنوي والمادي للعاملين وعدم تقدير الإدارة للجهد الذي يبذله العاملون .

6- الدراسات السابقة:

1.6. دراسات المتغير الأول (التطوير التنظيمي)

1.1.6. دراسة السوافيري محمد صلاح سعيد (2020):

بعنوان: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الدراسة الأساسية لجمع البيانات عبارة عن الاستبانة، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في بلدية غزة من الوظائف الإشرافية من وظيفة مدير دائرة وما يندرج تحتها من الوظائف الإشرافية، بالإضافة إلى الوظائف الإدارية التخصصية والبالغ عددهم (600) موظف، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (202 مفردة).

توصلت الدراسة بأن:

- تطبيق الإدارة الإلكترونية كانت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (70.61 %) ، وقد تحققت أبعاد الإدارة الإلكترونية بحسب الأعلى تطبيقاً على النحو التالي : جاء التنفيذ الإلكتروني بنسبة كبيرة ويوزن نسبي (73.77 %) ، وحصل على المرتبة الأولى ، يلي ذلك بعد التنظيم الإلكتروني والذي حصل على المرتبة الثانية بنسبة كبيرة بوزن نسبي (73.03 %) ، يلي ذلك

بعد القيادة الإلكترونية الذي حصل على المرتبة الثالثة بنسبة كبيرة بوزن نسبي (72.65 %) ، يلي ذلك بعد التخطيط الإلكتروني حيث حصل على المرتبة الرابعة بنسبة كبرة بوزن نسبي (68 %)، يلي ذلك بعد الرقابة الإلكترونية الذي حصل على درجة متوسطة وبوزن نسبي (66.01 %)

وتبين أن متغير التطوير التنظيمي في بلدية غزة حصل على درجة متوسطة بوزن نسبي مقداره . (60.06 %) كما وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة ، كما تبين أن أبعاد الإدارة الإلكترونية تؤثر بشكل جزئي على التطوير التنظيمية وأخيراً توصلت الدراسة إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) as بين متوسطات استجابات الباحثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس ، الفئة العمرية ، سنوات الخدمة ، المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي) .

2.1.6.دراسة ياغي، ديما نضال مخيمر(2017):

بعنوان: فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها باد فعالية أدوات التطوير التنظيمي ارة التغيير .

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي (تدريب وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأدوات والأساليب التكنولوجية، والهيكل التنظيمي، وتحليل الظروف والمتغيرات البيئية) وإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية (بيت لحم والخليل) ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، فقد قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من 54 فقرة موزعة على 6 مجالات، وقد تم عرضها على المحكمين المختصين للتحقق من صحتها، وتحقيقها لأهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (252) منظمة غير حكومية في جنوب الضفة الغربية ، فيما تكونت عينة الدراسة من 27 منظمة غير حكومية، حيث تم إدخال هذه البيانات إلى برنامج SPSS ومعالجتها للخروج بالنتائج . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي تدريب وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأدوات والأساليب التكنولوجية، الهيكل التنظيمي، الظروف والمتغيرات البيئية (وإدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية جنوب الضفة الغربية .

-أن المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية بحاجة إلى تنمية مهارات العاملين وتطويرهم في عملية التغيير فتدريب العاملين على إدارة التغيير لا يعتبر من ضمن خطط وبرامج تنمية وتطوير العاملين في المنظمات غير الحكومية، ولا يدخل من ضمن سلم أولوياتها .

-لا يشارك العاملون في المنظمات غير الحكومية في اقتراح وإحداث التطوير المناسب في المنظمة ، فدورهم يتضمن تنفيذ التطوير المطلوب ليس أكثر .

-إن أدوات التطوير التنظيمي تساهم وتساعد بنجاح عملية التغيير في المنظمات على الأمد الطويل إذا تم استغلالها وتطبيقها بالشكل الأمثل .

3.1.6. دراسة مطر عصام محمد حمدان(2008):

بعنوان: أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، كما تهدف أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم الباحث استبانة خاصة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة وتم توزيع 160 استبانة على مدراء المنظمات الأهلية حيث قام 153 فردا بالإجابة عليها وارجاعها، ويضم مجتمع الدراسة من 262 منظمة أهلية مسجلة في دليل الأمم المتحدة لعام 2007 وتم اختيار عينة من 160 منظمة بعد التأكد من استيفائها للشروط وهي أن تضم المنظمة 10 عاملين دائمين فأكثر أو تضم 10 متطوعين فأكثر إن كان عدد العاملين بها يقل عن عشرة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات الأولية واختبار الفرضيات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، وقد شملت هذه المجالات الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات التكنولوجية، تنمية وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات الإدارية ومجال العمل الجماعي.

-أظهرت الدراسة وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة

2.6. دراسات المتغير الثاني(الالتزام التنظيمي)

1.2.6. محمد اسماعيل داود الجماصي(2016):

بعنوان: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

حيث هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في استبانة لجمع المعلومات على عينة قدرت ب (195) موظفا وموظفة، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:

-وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

-وجود مستوى كبير من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

2.2.6. دراسة عاشوري ابتسام(2015):

بغنوان: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية_دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة_

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال تطبيق استمارة لجمع المعلومات على عينة قدرت ب(70) موظفا وموظفة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الفئة المهنية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية

3.2.6. دراسة حلس صقر محمد أكرم(2012):

بعنوان: دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة والمساهمة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسة من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين وصناع القرار في هذه المؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق تصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من 253 موظف وموظفة من أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية ، وقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات (رئيس شعبة، رئيس قسم، نائب مدير، مدير) وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في دراسته .

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

- ضعف عملية التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك بسبب عدم وجود خبراء ومتخصصين من أصحاب الكفاءات في إعداد الهياكل التنظيمية
- الأنظمة الإدارية المتبعة لا تسهل عملية إحداث التغيير المطلوبة، وذلك بسبب التمسك الحرفي بالإجراءات وسيادة نظام البيروقراطية.
- اهتمام الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي عن طريق إدخال الحوسبة في البلدية على نطاق واسع.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وذلك بسبب غياب التحفيز المعنوي والمادي للعاملين وعدم تقدير الإدارة للجهد الذي يبذله العاملون .

7- الخلفية النظرية:

أولاً-التطوير التنظيمي:

إن التطوير يهتم بتنمية عناصره للأحسن من أجل خلق استعدادات و آليات دفاعية يواجه و بها التغيرات المستقبلية الحاصلة في البيئة الخارجية حيث يعتبر الأسلوب التطويري قضية مرونة القواعد و تشكيلها حسب الموقف و جعلها ديناميكية و ذلك بغرض تحقيق الهدف منها و هو توجيه السلوك حسب الخطة الإستراتيجية، و ليس تقييد الفعل البشري في المؤسسات و تقنينه بما يتوافق مع القواعد و ليس الهدف، حيث يصبح الفعل الإنساني في المنظمات يراعي الواعد و يتخلى عن الهدف، و هذا هو أحد عوامل ضعف الأسلوب البيروقراطي.

1- مفهوم التطوير التنظيمي:

على الرغم من الاختلاف الكبير حول مفهوم التطوير التنظيمي ونظرياته وتطبيقاته بين المهتمين بهذا الحقل الحديث، إلا أن الاتجاه المعاصر لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي يشير إلى: مجموعة وسائل التدخل للتغيير، والمهارات، والنشاطات، والأساليب المستخدمة، لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة، وعلى الرغم من بساطة هذا التعريف، إلا أن هناك اختلافاً على تحديد مجموعة الوسائل وكذلك على محددات الكفاءة والفعالية. فقد عرف ريش (H. Rush) التطوير التنظيمي بأنه عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها، من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها.

ويشير هذا التعريف إلى الاهتمام بثقافة المنظمة والتركيز على الجوانب السلوكية المتمثلة في زيادة الوعي من قبل العاملين بأنفسهم وبالآخرين، وكذلك زيادة قدرة العاملين على التفاعل والاتصال فيما بينهم، حيث يفترض أنه كلما كان هناك زيادة في هذا الاتصال والتفاعل

بصورة واضحة زادت فعالية المنظمة.(ياغي، 2017، ص21)

ووصف (W.French & W.Bell) التطوير التنظيمي أنه جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها، ومساعدتها على عمليات التكيف والتجديد، وذلك من خلال التعامل مع ثقافة المنظمة خصوصا ثقافة مجموعات العمل الرسمية، وذلك بمساعدة خبير التطوير وباستخدام نظريات وتكنولوجيا علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العملي ويعرف (Richard) التطوير التنظيمي بأنه هو جهد مخطط واعي على مستوى المنظمة ويدار من قمة السلطة العليا في المنظمة لزيادة فاعلية المنظمة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المنظمة باستخدام معارف علم السلوك.(ياغي، 2017، ص ص 21-

(22

يعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي، والهيكل التنظيمي، وإجراءات وطرق العمل.

يعرف التطوير التنظيمي على أنه تطبيق واسع ومنظم مبنى على علم المعرفة السلوكية ويهدف إلى التطوير المخطط ولتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية والبنية والعمليات لتحسين فاعلية المنظمة.

يعرف (Fresh and Bell، 2000) التطوير التنظيمي على أنه مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة، ولتجديد عملياتها وخاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي، والفريق المؤقت والعلاقة المتبادلة بين الجماعات وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية .

ويعرف (Brown & Harvey، 1992) التطوير التنظيمي بأنه: " جهود طويلة الأمد مدعومة بالإدارة العليا لتحسين حل المشكلات التنظيمية وتجديد العملية الإدارية من خلال إدارة ثقافة المنظمة بفعالية.(مطر، 2008، ص 9)

2-التطور التاريخي للتطوير التنظيمي:

ليس الهدف هنا إعطاء تفصيلات دقيقة عن تاريخ هذا الحقل، لكن إلقاء الضوء على مراحل ونشأة التطوير التنظيمي يمكن أن يساعد على فهم أعمق لا سيما في تطبيقاته المختلفة في عالم المنظمات اليوم .

فقد نشأ التطوير التنظيمي من التطبيقات المختلفة لعلوم السلوك التطبيقي في حل مشاكل المنظمات، وبدأ التطوير التنظيمي في الانتشار مع نهاية عام 1940 م في (معهد ماسوشوتيس للتكنولوجيا MIT) حيث تأثر بصورة جذرية بأعمال كل من (كيرت لافين Kurt Lewin) و (العالم كارل روجرز Carl Rogers) و (إبراهيم ماسلو Abraham Maslow)، كما ساهم كل من (بلاك وموتون R. Blake & J. Mouton) في دراستهم الشهيرة (الشبكة الإدارية The Managerial Grid و دراسات (هيربرت شيبيرد Herbert A. Simon) و (ريتشارد بيكهارد Richard Beckhard) في تطبيق التطوير التنظيمي و (ريتشارد بيكهارد Richard Beckhard) وآخرون في ظهور هذا الحقل في عام 1957 م .

وبغض النظر عن إدعاء السبق يمكن القول أن التطوير التنظيمي يعود إلى مصدرين رئيسين هما : تطبيقات الأساليب المعملية في التدريب Laboratory Training Methods وذلك بواسطة معامل التدريب الوطني المعروفة اختصاراً باسم NTL والمصدر الثاني هو أسلوب البحث المسحي Survey Research وكلا الطريقتين كان رائدها كيرت لافين في عام 1945 م .

1-التدريب المعلمي: لقد بدأ هذا النوع من التدريب بواسطة مجموعة من علماء السلوك الت في نهاية عام 1940 م وبداية عام 1950 م، بدأ كلاً من (دوجلاس مكروجر D.

McGregor) و (ريتشارد بيكهارد R. Beckhard) أسلوب التدريب المعلمي على القطاع الصناعي في الولايات المتحدة منذ عام 1956 هم الرأية العمليات التطهير العالي بإستخدام العلوم السلوكية يسمى وكون (مكروجر وجونز) أول مجموعة إستشارية للتطوير التنظيمي، في نفس الوقت كان كل من (شيرد وبلاك) يطبقون عدد من مفاهيم السلوك التطبيقي وخصوصاً التدريب المعلمي أو ما بتدريب الحساسية (Sensitivity training) على شركة (أسو ESSO) العالمية للبترول بهدف تحسين أساليب عمل المجموعات، و نتج عن ذلك ما يعرف بالشبكة الإدارية، أن هذه البرامج وغيرها كانت بداية العمليات التطويرية في المنظمات طريق إستخدام العلوم السلوكية التطبيقية رفع كفاءة العاملين والمنظمات معا والتي عرفت بالتطوير التنظيمي.(الطجم، 2009، ص ص 67-68)

2- **البحث المسحي والمعلومات الراجعة:** في نفس الوقت كان هناك مجموعة من العلماء في مركز الأبحاث في جامعة ميشيجان قد بدأوا في تطبيق نموذج (البحث العملي Action A research) للعالم كيرت لمين لرفع كفاءة عدد من المنظمات، ولقد استخدم كل من (ليكيرت Likert) وآخرون مسحاً عاماً عن طريق الإرجاع المنظم للمعلومات Feedback بين المشاركين وبين الإدارة العليا بغرض تحسين الكفاءة التنظيمية، ولقد طبقت شركة جنرال موتورز للسيارات (G.M) طريقة ليكرت بنجاح.

إذا يمكن القول أن التدريب المعلمي و البحث المسحي والمعلومات الراجعة هما أحد أهم المصادر الرئيسية لتطبيقات التطوير التنظيمي في المنظمات وهذا ما يساعد الدارسين لهذا الحقل المتطور في معرفة أبعاده التاريخية .(الطجم، 2009، ص68)

*حاضر التطوير التنظيمي:

منذ ذلك الوقت والتطوير التنظيمي ينمو بصورة سريعة على مستوى المنظمات الكبيرة وعلى مستوى المجموعات الإستشارية وكذلك على مستوى الجامعات العالمية ومعاهد التدريب، هناك جمعيات للتطوير التنظيمي في كل من أوروبا والولايات المتحدة، وقد أقدمت

كثير من الجامعات على الإهتمام بهذا الحقل وأدرجته ضمن مناهجها مثل جامعة هارفارد وجامعة جنوب كاليفورنيا USC وجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس UCLA وجامعة واشنطن وجامعة ييل Yale وغيرها من الجامعات. (الطجم، 2009، ص 69)

أما على مستوى الدول العربية فكانت كلية الإقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة السباقة في إدراج هذه المادة ضمن مناهجها على مستوى البكالوريوس 221 PAD والدراسات العليا 521 PAD وكذلك السلوك التنظيمي 223 PAD ، 521 PAD حيث ساهم المؤلف في طرح فكرة إدراج تلك المواد لأول مرة ضمن المناهج الجديدة للكلية عامي 1983 وقام بتدريسها على مرحلتي البكالوريوس والماجستير منذ ذلك التاريخ، حيث كان الإقبال والتفاعل من الطلاب والطالبات مشجعاً وكبيراً، واصبح التطوير التنظيمي محورا لكثير من رسائل الماجستير والدكتوراه .

ويمكن القول أن التطوير التنظيمي حقل سريع التطور والإنتشار، ويجب على حد تعبير كل من (كومينجز وهيويز T. Cmmings & Edgar Huse) أن يكون التطوير التنظيمي من المهارات الرئيسية للقياديين في مجال الإدارة والتنظيم. (الطجم، 2009، ص 69)

3- أهمية التطوير التنظيمي:

وتظهر أهمية التطوير التنظيمي حسب خيرى (2014) فهي تتمثل في :

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي: ذلك لأنه مخطط و مقصود يعمل على تزويد المديرين وأصحاب و القرار بالتقنيات و المهارات اللازمة للتعامل مع التحديات المفروضة على المنظمات، وتمكينهم من التحكم في الوضع بالكيفية المناسبة.(خيرى، 2014، ص 89)

-التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي: يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي " ظاهرة القصور الذاتي " و التي تعني ان الجسم الساكن يميل الى الاستمرار في السكون،

ويميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، اما في علم الادارة فتعني ظاهرة القصور الذاتي عدم قدرة المنظمة على تغيير استراتيجيتها و هياكلها من اجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، و هنا يأتي دور التطوير التنظيمي كقوة مؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث أو إيقاف الحركة المستمرة اذا ما تطلب ذلك.

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي: يسمح التطوير التنظيمي من خلال برنامجه المتكامل بتعزيز موقع المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها، وذلك باستخدام برنامجه المتكامل لتنشيط التكيف، البقاء و في المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في الانحدار . (خيري، 2014، ص90)

-التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي: يعتبر التطوير التنظيمي احد مناهج صناعة المستقبل والذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية و الانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولا الى الصورة المستقبلية.(خيري، 2014، ص91)

كما أن أهمية التطوير التنظيمي فهي تتمثل في:

-دعم كفاءة التنظيم و زيادة الفاعلية و رفع الانتاجية كما و نوعا و تقليل هدر الموارد . والعمل على تكامل أهداف التنظيم و المجتمع و العاملين .

-الاستفادة من التطورات و الاكتشافات في مجال العلوم الأخرى .

تبرز الحاجة الى تبني التطوير التنظيمي من خلال الأبعاد التالية:

- بالنسبة للعاملين: نظرا للتطورات التي شهدتها منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية و زادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم و رغباتهم و العمل على نشر روح العمل الجماعي و الدعوة إلى تحقيق جودة العمل من خلال إحداث التغيير و التطوير المناسب في و متطلبات العمل و في بيئته و قد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين و شعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن .فالتزام المنظمة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالا واسعا لتنمية أداء القوى البشرية و سيسمح بترقية

سلوكها و يدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال مجارات إمكانات المتفوقين و تحفيز المتميزين منهم. (بركاني، 2018، ص 46)

-بالنسبة للعملاء: في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات كبيرة في استيعابها و التكيف معها في غياب السياسات و الاستراتيجيات الداعمة للتغيير و التطوير التنظيمي فأساليب المواصلات و الاتصالات الحديثة والحواسيب الآلية ساعدت الفصل الثالث التطوير التنظيمي على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعيا وسياسيا واقتصاديا إلى قرية صغيرة و سوق مفتوح للجميع وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق المختلفة و أن المنظمات في ظل هذا الوضع أصب التعامل مع احتياجات و رغبات مختلفة و ذات أبعاد عالمية و من هنا تضاعف تأثير المنظمات حيث احتل رضا العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات فالعميل يريد منتجات خالي و في الوقت المناسب و الشكل المناسب و حتى يتحقق ذلك بفعالية و كفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة في العمل.

-بالنسبة للمنظمة: حتى تكون المنظمة متميزة حقيقة يجب أن تعمل كل عناصرها و أنظمتها بطريقة صحيحة و متكاملة فكل جزء و كل نشاط و كل فرد في المنظمة يؤثر و يتأثر بالآخرين فكثرة الأخطاء وعدم تحقيق متطلبات و رغبات الأفراد من شأنه أن يؤدي الى حدوث مشاكل و هنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين والتطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء ولذلك فان جهود المنظمة الداعمة لمشروع التطوير يجب أن تكون لغرض انجاز مجموعة من المتطلبات ومنها:

- دعم كفاءة التنظيم و زيادة الفاعلية و رفع الإنتاجية كما ونوعا و تقليل هدر الموارد.
- توفير مناخ ملائم و بيئة متوازنة و مسايرة المشكلات و مواجهة نقاط اضعف في الادارة
- العمل على تكامل كل من اهداف التنظيم، العملاء، المجتمع.

تكمن أهمية التطوير التنظيمي في كونه احد الأساليب المتبعة لتنمية و تحديث المنظمات من خلال تزويد الأفراد العاملين بالتقنيات اللازمة للتعامل مع كل التحديات التي تواجهها وبالتالي تحسين و تطوير الخدمات و الأعمال المقدمة الشيء الذي يسمح بزيادة فاعلية المنظمات و هذا بدوره يؤدي إلى تطوير المجتمع.(بركاني، 2018، ص ص 46-47)

4-أهداف التطوير التنظيمي:

- 1- يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وأن الإنتاجية هي مجموع والفعالية، ومن ثم فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية.
- 2- إن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، هو الهدف، الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.
- 3- التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى، لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات، ولتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك.
- 4- التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة، وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى، ومن هنا فإن ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية
- 5- يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم، يستطيع فيه الأفراد أن ينمو وان يحققوا ذواتهم وان يؤثروا على وظائفهم ومنظماتهم وبيئتهم .
- 6- يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.
- 7- يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تتسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية، أكثر منها مع قيم البيروقراطية الآلية.

- 8- تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية، يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم. (السكرانة، 2013، ص27)
- 9- إن دعم القيادات الإدارية لجهود التطوير التنظيمي، أمر أساسي لنجاح تلك الجهود، ومن هناك يأتي حرص المستشارين الإداريين المختصين في ميادين العلوم السلوكية على انتزاع حماس تلك القيادات لجهود التغيير في المؤسسات.
- 10- إن نظرة التطوير التنظيمي للمنظمات وتمييزها نظرة شمولية كلية، تتبع من فلسفة نظرية النظام، ومن ثم فإنها ترمي إلى تحسين جميع الأنظمة الفرعية في المنظمة البشرية والفنية والإدارية.
- 11- ومجمل القول، فإن ما يثار من جدل وما يدور من خلاف، حول سلامة قصر التطوير التنظيمي على الجوانب السلوكية في التنظيم من عدمها، وحول العودة بة إلى التنظيم غير رسمي، ومقولات التون مايو العلاقات الإنسانية كلها دعوات تقتضي وتتطلب تحديد موقع التطوير التنظيمي من الفكر المعاصر ومن تطوره ومسيرته. (السكرانة، 2013، ص28)

5- الخصائص الرئيسية للتطوير التنظيمي:

للتطوير المنظمي خصائص رئيسية تساعد على الفهم الصحيح له، ومن هذه الخصائص ما يلي :

1- الاهتمام بالمنظمة / النظام ككل: فالتطوير المنظمي برنامج وجهد شامل يعني بتفاعل مختلف أجزاء المنظمة ومكوناتها الرئيسية، حيث يؤثر كل منها على الآخر ويتأثر به، فهي تهتم بعلاقات العمل والعلاقات الشخصية ويعني بالبناء المنظمي والعمليات والاتجاهات ومحور الاهتمام بالتطوير المنظمي وهو كيف يمكن أن تعمل هذا الأجزاء جميعها معا لتصبح فاعله والتأكيد على كيفية ربط وتحقيق الإنجاز المطلوب.

2- التركيز على عملية الاجتماعات والمنظمات وكيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات والاتصالات بالمقارنة مع المضمون والمحتوى.

3- التأكيد على فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد أنواع من السلوك المنظمة الأكثر فاعلية. (السكرانة، 2013، ص28)

4- الاهتمام بالإدارة والمشاركة الجماعية في إدارة فريق العمل .

5- إستخدام واسطة تغيير مستشار ذو خلفية علمية في علم السلوك.

6- النظر إلى جهود التغيير على أنها عملية مستمرة.

أما نيوس تروم وديفز (neystrom & davis) فيشيران إلى الخصائص التالية للتطوير المنظمي :

1- الإهتمام بالمنظمات / النظام ككل وتفاعل أجزائها .

2- القيم الإنسانية: يعتمد التطوير المنظمي على القيم الإنسانية والتي معتقداته وإيجابياته حول إمكانياته ورغبة النمو والتطوير لدى الأفراد والتأكيد على ضرورة إتاحة الفرصة للفرد للنمو وأنه المناخ الأفضل لذلك هو الذي يشجع التعاون والاتصال المفتوح، والثقة المتبادلة بين الأفراد ومشاركته القوى، ومواجهته البناءة .

- 3- استخدام وسط تغيير.
- 4- التأكيد على عملية حل المشكلات / تدريب الأفراد على تشخيص وتحليل المشكلات وحلها بدلاً من مناقشتها ونظريتها .
- 5- التغذية الراجعة، يهتم التطوير المنظمي بالتغذية الراجعة المقدمة من أجل توفير المعلومات ذات فائدة لهم ليبينون عليها قراراتهم.
- 6- الإتجاه الموقفي / الشرطي، يتصف التطوير بالمرونة ومواقع العملية حيث يتم تكيف إستراتيجيته ووسائل التغييرات لتتوافق مع الحاجات المحددة .
- 7- التعلم على طريقة الخبرة / التجربة : ويعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها أثناء العمل .
- 8- التدخل / التغيير على مستويات عديدة إن الهدف من جهود التطوير المنظمي هو بناء منظمة أكثر فاعلية وإن المنظمة ستستمر في التعلم، والتكيف والتحسين، وإن تطوير المنظمة يمكن أن يحدث من خلال الإعراف بأن المشكلات يمكن أن تحدث على مستوى الفرد، وبين الأفراد والجماعات، وبين الجماعات والمنظمات. (السكرانة، 2013، ص29)

6-مجالات التطوير التنظيمي:

- التطوير التنظيمي في حقيقة الأمر فكرة متشعبة و مقسمة على عدة مستويات و آفاق وبالتالي فإن مجالات التطوير التنظيمي تختلف باختلاف تلك المستويات و هي كالتالي :
- 1-الأفراد: يعد الفرد أكثر المجالات تطويراً باعتباره العنصر الفاعل و المحرك لباقي العناصر، فلن تتمكن من تغيير الأفراد بمجرد حديث ودي أو برنامج تدريبي، فمدى قدرتهم على تحمل مسؤولية التغيير وأيضاً مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير يجب أخذها في الاعتبار.
 - 2- القواعد: يقصد بها القوانين الرسمية التي تضح المنظمات من أجل تنظيم السلوك و تثبيت ثقافة المؤسسة، و تعاني المنظمات من مشكلة التزام الأفراد بتلك القواعد و اللوائح

التنظيمية، كما يتوفر التنظيم على قواعد غير واضحة (القوانين الغير رسمية) التي تتضمن مناخ المنظمة فيصعب تحديدها وتعقب مساراتها، و غالبا ما تكون لها أسس قوية وراسخة، لذلك فمن الضروري أن نأخذ في اعتبارنا العلاقات القوية بين القواعد الرسمية و غير الرسمية.(أبو النصر، 2007، ص93)

3-الهيكل التنظيمي: يشمل التعديل الإداري الذي يسعى من خلاله تحسين الأداء عبر تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، " وكذلك تغيير علاقات السلطة، و قد يشمل التغيير في طبيعة الوظيفة و على وجه التحديد زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو الإثراء الوظيفي زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة و التغييرات بين الإداريين، الفنيين والاستشاريين) " (عبد الباقي، 2005، ص337)

4-المناخ: يطلق عليه اسم ثقافة المنظمة، وغالبا ما يصعب التحديد الدقيق لمكوناتها بالرغم من أنها تمثل أساس المنظمة، حيث يمكن أن تكون عاملاً مساعداً أو معوقاً لما تبذلها المنظمة من جهود للتطوير.

5- التكنولوجيا: تتمثل في كل ما يتم استخدامه داخل المنظمة من لوازم مساعدة، و يمكن تقسيمه إلى أجهزة و معدات مثل الآلات الالكترونية و برمجيات عقلية مثل المعرفة و البراعة وغيرها و بالرغم من الارتباط القوي بين التكنولوجيا و المناخ و النظم إلا أن تكنولوجيا الأجهزة و المعدات يسهل تغييرها، أما تكنولوجيا العقل البشري فتعتبر أكثر صعوبة من حيث تحليلها و تحديد مدى جودتها و قابليتها للتغيير، و مثال ذلك القدرة الإبداعية. (أبو النصر، 2007، ص93)

6-الأهداف والاستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتطورات البيئية المحيطة، فمثلا التوسع في إنشاء الجامعات الخارجية أو استحداث نظام التعليم عن بعد، يتطلب من الجامعات تعديل أهدافها وإستراتيجيتها من أجل مواكبة تلك التطورات.(أبو بكر، 2005، ص 379)

7-مراحل التطوير التنظيمي:

يمر التطوير التنظيمي بالعديد من المراحل، والتي تتمثل في:

1-مرحلة الإذابة: في تلك المرحلة يتم إثارة ذهن أفراد المؤسسة وجماعاتها لضرورة الحاجة للتطوير من خلال لفت نظرهم إلى المشاكل التي تعرقل تقدمهم، ويتم في هذه المرحلة استثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وابداعية لحل مشاكلهم.(مطر، 2008، ص 52)

2- مرحلة التغيير: حيث يتم تطوير الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وينظر إلى هذه المرحلة بأنها ليست فقط مرحلة تدخل بل مرحلة تعلم أيضاً إذ يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل أنماطاً جديدة من السلوك تساعد على حل مشاكلهم وتغييرها إلى الأحسن، وتهتم هذه المرحلة بتحديد المطلوب تغييره، وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير. ويطلق على هذه المرحلة الإبدال.

3-مرحلة التثبيت: بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب يتم تثبيت ما تم التوصل إليه؛ بمعنى حماية التغيير الذي تم التوصل إليه وصيانته ومحاولة الحفاظ على المكاسب التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي، وإيجاد توازن جديد حتى لا يعود الحال إلى الممارسات القديمة، ويطلق على هذه المرحلة التجميد(مطر، 2008، ص 53)

أما (الطراونة وآخرون، 2012) فيرون أن التطوير التنظيمي ينطوي على المراحل التالية:

1-مرحلة التشخيص: حيث يتم جمع المعلومات من الأفراد من خلال استخدام كل قوائم الاستقصاء والاستطلاعات والاتجاهات.

2- مرحلة التخطيط: حيث يتم إعداد خطة استراتيجية لتحسين المنظمة، وهذه الخطة مبنية على البيانات المستفاد من المرحلة السابقة، ويحدد تخطيط الاستراتيجية المجالات التي قد يوجد بها مشاكل ويرسم حلولاً لها .

3-مرحلة التعليم: حيث يتم مشاركة المعلومات التي تم الحصول إليها من التشخيص مع الأفراد الذين يتأثرون بها ومساعدتهم في إدراك حاجتهم إلى تغيير سلوكهم . وقد تحتاج

مرحلة التعليم وجود استشاري من خارج المنظمة يقدم الرأي والإرشاد والنصح للأفراد والجماعات.

4-مرحلة التقييم: حيث يتم جمع البيانات مرة أخرى بعد مرورها بالمراحل الثلاثة الأولى من خلال قوائم الاستقصاء واستطلاع الاتجاهات بغرض التعرف إلى مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي عبر المنظمة ككل، وقد تتطلب هذه المعلومات مزيداً من الجهود التخطيطية.(مطر، 2008، ص 52)

8-استراتيجيات التطوير التنظيمي:

هناك عدة استراتيجيات للتطوير التنظيمي الموجه، ومن أهمها ما ذكره (العميان، 2005 : 355-354) و (دودين 2012 : 37-38):

1 - استراتيجية العقلانية الميدانية: وتقوم هذه الاستراتيجية على فرضية أن الجهل، وعدم الوعي، والخرافات هي العدو الرئيس للتغيير، وبالتالي فإن البحوث العلمية والدراسات هي العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم هو وسيلة نشر المعرفة العلمية . لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية لتزويد المتدربين بالمعلومات، وتشجيع البعثات الدراسية والبحوث العلمية .

2- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير، أو عدم رغبتهم فيه وخوفهم منه، إذ قد يحتمل التغيير تهديداً لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فهم يقاومونه ولا يقبلونه . وهنا يتم التغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف، وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير الواجب إحداثه، بحيث يصبح الأشخاص راغبين فيه بدلاً من أن يكونوا مقاومين له، ويعد التدريب من أحد الأساليب المستخدمة في تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه .

3 - استراتيجية القوة القصورية: وفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير والتطوير وذلك بفرضه على الجهات المعنية بالقوة . ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم. وبالإمكان القول إن هذه الاستراتيجية قد تكون فاعلة في بعض الظروف والحالات الطارئة ولكنها غير فاعلة في المدى البعيد إذ لا تعتمد على ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير. (أبو ورد، 2015، ص62)

ويضيف (العميان، 2005) أنه لا توجد استراتيجية واحدة مثلي يمكن استخدامها لإحداث التطوير بفاعلية، لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك . ويرى أن المزج بين الاستراتيجية الأولى (العقلانية الميدانية) والثانية (التنقيف والتوعية الموجهة) قد يكون الأمثل، وقد تستدعي الظروف استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيي. (أبو ورد، 2015، ص63)

9-الشروط الأساسية لفعالية التطوير التنظيمي:

توجد عشرة مبادئ ليتبعها مديري المنظمات للتلاؤم مع التطوير من أجل مساعدتهم في إنجاحه وهي :

- 1-أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التطوير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية .
- 2- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتطوير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه .
- 3- جعل لغة التعبير الإداري سهلة ومفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالانشورات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدهم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام .
- 4- أن يبدأ التطوير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل .

5- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة .

6- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتطويرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.

7- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.

8- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات إتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره .

9- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التطوير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون إتجاه واضح مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.(العطيات، 2006، ص120)

10- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التطوير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التطوير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التطوير كما يجب أن يكون.

لقد شملت هذه العناصر جل محتويات التنظيم و أساليبه، إلا أنه افتقدت لمفهوم تحديد مصدر السلطة و اتخاذ القرار الذي يعبر عن قوة التنظيم و الذي يجعل من التطوير أمر ممكن الحدوث، كما أهملت تحديد القواعد و اللوائح التي تلزم التنظيم على السير وفق الخطة التي تضعها المؤسسة و التي تعد نقطة نظام فاصلة بين أجزاء التنظيم .

10-معوقات التطوير التنظيمي:

يسعي التطوير التنظيمي إلى زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، لكن تظهر بعض المشكلات والمعوقات التي تحد من فاعلية المؤسسة . ولإنجاح عملية

التطوير يتطلب الأمر معرفة معوقات التطوير، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة للتقليل منها.

ولقد صنف (دودين، 2012 : 58-59) معوقات التطوير التنظيمي إلى خمسة معوقات وهي :

1- المعوقات البشرية: ويندرج ضمنها مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير نتيجة ارتياحهم للمألوف والخوف من المجهول، بالإضافة إلى نقص القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون وظائف قيادية عليا .

2- المعوقات البيئية: وتتعلق بالبيئة القانونية والأوضاع السياسية والأزمات الاقتصادية وغيرها من العوامل المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمؤسسة وتعرقل عملية التطوير .

3- المعوقات الفنية والمادية: وتشمل ضعف الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التطوير التنظيمي . فعلى سبيل المثال قلة الوسائل التكنولوجية وعدم الاهتمام بتهيئة العاملين وتدريبهم على التقنيات الحديثة له أثر بالغ في عملية التطوير.

4-المعوقات الاجتماعية: حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلباً في تقبل الأفراد للتطوير التنظيمي، أضف إلى ذلك ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة يضعف التطوير.

5-المعوقات التقنية: وتشمل عدم الاهتمام بتزويد المؤسسة بالتقنيات الحديثة، وتراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة .

ومع أنه ينظر إلى معوقات التطوير التنظيمي على أنها سلبية، إلا أن لها نواح إيجابية كما ذكرت (فتح الله، 2012) وهي :

1 - تشجيع الإدارة على تفحص مقترحاتها بجدية وعمق للتأكد من مناسبتها، وبالتالي جعل القائمين على التطوير أكثر استعداداً وتهيئة له، وأكثر مرونة .

2 - معرفة نقاط الضعف في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة. (أبو ورد،

2015، ص69)

خلاصة:

تتبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات السريعة في بيئة المنظمة، لذلك ينظر اليه على أنه خطة ايجابية لان هدفه يتمثل في تطوير المنظمة بكل مكوناتها و عناصرها وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة الى اخرى، وتحقيق أفضل النتائج بكل مرحلة.

ثانيا: الالتزام التنظيمي:

تتعدد الأساليب التي يتم اعتمادها في تسيير المؤسسات الاقتصادية أو غيرها من المؤسسات، وذلك مواكبة للتطورات الحاصلة في المجال الاقتصادي بما يعرف بالعولمة، ومن بين الأساليب التي تعتمد الالتزام التنظيمي الذي يعتبر ارتباطا والتزاما بين الفرد ومؤسسته، حيث يعمل الفرد على بذل مجهوداته في سبيل انجاح المؤسسة وتطويرها، وزيادة الانتاج والارتقاء بها.

1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

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

اصطلاحا:

ويرى (بورتر، 1968) بأن الالتزام هو : استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة "

أما (شلدون 1971 sheldon) فيرى أن الالتزام هو : " التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها "، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها بالعمل فيها. (عاشوري، 2015، ص 23)

وقد بين كل من العنزي، والزبيدي (2006) بأن الالتزام التنظيمي " هو أحد المفاهيم التي استخدمت بطرق متنوعة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يبرز نماذج سلوكية محددة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها كذلك رغبته الشديدة في البقاء فيها لأطول فترة، كما أنه يظهر مستويات عالية من سلوك التميز التي توجهه باتجاه الأداء المرغوب ".

ويعتبر الالتزام التنظيمي " بأنه اتجاه حول ولاء وانتماء العاملين للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم من خلالها العاملون بالمنظمة بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها (عليان، 2016، ص 30)

كذلك يعرف الالتزام التنظيمي بأنه " درجة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل عطاء أكبر أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة".

حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبقاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، والارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه. (الدوسري، 2018، ص 22)

2- أهمية الالتزام التنظيمي:

إن أهمية الالتزام لا تقتصر على ما يترتب عليه من آثار تتعلق بالموظف أو المنظمة، وإنما هي أوسع من ذلك حيث تشمل المستوى الاجتماعي والمستوى القومي، ويمكن لنا توضيح أهمية الالتزام التنظيمي وما يترتب عليه من آثار على أربع مستويات وهي:

1- الأهمية على المستوى الفردي: تحتوي نتائج الالتزام التنظيمي على المستوى الفردي على الكثير من المخرجات، حيث أن الفرد الملتزم يشعر بالانتماء والأمان، وينظر إيجابياً للذات والقوة ووضع الأهداف في الحياة، كما أن الأفراد الملتزمين يستلمون مكافآت من أجل تشجيعهم.

وتتضح آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد في النقاط التالية:

أ- يحفز الموظفين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل، ويجعلهم يحبون أعمالهم والمنظمة التي يعملون بها، ويحثهم على التعاون والعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة.

ب- يكون لدى الفرد الملتزم رغبة كبيرة في التضحية من أجل المنظمة.

ج- الأفراد الذين تتوفر لديهم درجة التزام تنظيمي عالي يكونون على استعداد للتضحية من أجل بقاء وازدهار واستمرار المنظمة، طبعاً ليس بالضرورة أن تكون تكلفة التضحية عالية وإنما بعض التصرفات الصغيرة قد تكفي للتأكيد على قوة التزام الفرد نحو المنظمة، وفي المحصلة فإننا إذا أخذنا في الحسبان المنافع التي تعود على المنظمة، فبالتأكيد أن تكلفة الحصول على الالتزام التنظيمي للفرد تكون لها ما يبررها.

د- احتمال مغادرة الفرد الملتزم للعمل ضئيل.

هـ- فالأفراد الذين يتمتعون بالالتزام التنظيمي قوي يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو التغيب عنه، بمعنى أنهم يكونون أكثر استقراراً في العمل، هذا مع العلم أن كثرة الغياب وترك العمل لا يرجع فقط لقوة الالتزام من عدمه بل قد تكون هناك أسباب أخرى لذلك منها الخلفية الثقافية على سبيل المثال.

و- إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المدراء وعلماء السلوك الإنساني نظراً لأنه سلوك مرغوب فيه.

ز- الالتزام التنظيمي قد يساعد إلى حد ما في توضيح كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة. (عليان، 2016، ص ص 31-32)

2- أهميته على مستوى المنظمة: وتتضح آثار الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة في الجوانب التالية

أ- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الإنتاج، وانخفاض معدل دوران العمل، ويحسن من جودة العمل.

ب- يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالكثير من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فيفترض أن الأفراد الملتزمون يحافظون على بقائهم في المنظمة أكثر من غيرهم، ويكونون أكثر عزمًا على تحقيق أهداف المنظمة.

ج- الالتزام التنظيمي يساعد على التقليل من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من أثر مثل هروب الكفاءات الجيدة من الموظفين، والارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات، كذلك ضعف الروح المعنوية، وانخفاض مستوى الإنتاج، وارتفاع تكلفة استقطاب موظفين جدد.

د- يساهم الالتزام التنظيمي في استجابة المنظمة للمتغيرات المختلفة وبسرعة ويسر، حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء التنظيمي يزداد تقبل الموظفين لأي تغيير يكون في صالح المنظمة.

هـ- جذب الكفاءات واستقطابهم للمنظمة، حيث أن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تجاهها تتمتع بسمعة جيدة تؤدي إلى ترغيب الكفاءات من خارجها للانضمام لها.

و- الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المنظمة، ويدركون قيمتها وأهميتها التوافق فيما بين أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة. (أبو جياب، 2014، ص18)

2- أهميته على المستوى الاجتماعي: وتشتمل آثار الالتزام التنظيمي على المستوى الاجتماعي

أ- يساهم الالتزام التنظيمي في خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

ب- تنعكس آثار الالتزام التنظيمي ايجابيا على الارتباط العائلي وعلى الحياة الشخصية للموظفين، بحيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا.

4- أهميته على المستوى القومي: يساهم الالتزام التنظيمي بشكل كبير في زيادة الناتج القومي كمحصلة نهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين بالمنظمة، وإن محصلة النتائج المتعلقة بالفرد و المنظمة من شأنها أن تؤثر في الناتج القومي (أبو جياب، 2014، ص 18).

3- خصائص الالتزام التنظيمي:

هناك عدد من الخصائص لسلوك الالتزام التنظيمي ومن أهمها:

وقد أضاف خصائص أخرى للالتزام التنظيمي وهي:

أ- الالتزام التنظيمي حالة نفسية توضح العلاقة بين الفرد العامل والمنظمة .

ب-يؤثر الالتزام التنظيمي في قرار الموظف سواء ببقائه أو تركه للمنظمة .

ج- يتصف الموظفون الذين لديهم التزام تنظيمي بمجموعة من الصفات من مثل: قبول

أهداف وقيم المنظمة والإيمان بها، وبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها، ويتمتع بدرجة

عالية من الارتباط والاندماج في المنظمة ولفترة زمنية طويلة، وسيله لتقويم المنظمة بشكل

إيجابي. (حمادات، 2006، ص 68)

إضافة الى مجموعة من الخصائص المتمثلة في:

* يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في

البقاء بها، و قبوله و ايمانه بأهدافها وقيمتها.

* يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد

المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء .

*يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

*ان الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .

*يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

* يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المنظمة

الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال

من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي .

*يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة

ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.(عاشوري، 2015، ص44)

4- أبعاد الالتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية فمعظم الدراسات اتفقت على أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي في المنظمات وهي:

1-الالتزام العاطفي (المؤثر) Affective Commitment: يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد الخصائص المميزة العلم وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم، كما يتأثر أيضا بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف.

2-الالتزام المعياري (الأخلاقي) Normative Commitment: ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

3-الالتزام المستمر Contiuous Commitment: ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حالة استمرارهم العمل في المنطقة مقابل ما سيفقده عن التحاقه بجهات عمل أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عالي من الالتزام المستمر بيقون في الخدمة بسبب إنهم محتاجون وليس رغبة منهم في البقاء. (بن عصمان، 2018، ص 649)

5- الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي:

يرى موسى اللوزي (1999) أن الالتزام يؤثر على المتغيرات التنظيمية التالية:

-**الروح المعنوية:** تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون لبذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، ذلك أن الروح المعنوية العالية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة .

-**الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي الجيد، وتشير الأبحاث إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الوظيفي، مما يحتم ضرورة تعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه للحصول على أداء متميز .
- **تسرب العمال:** ويعرفه " موبلي " بأنه (توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقليا).

ويعتبر ترك الموظفين لأعمالهم من الظواهر السلبية التي تهدد المنظمات، وتمنع تقدمها. ويرى المعاني (1990) أن هذه الظاهرة يترتب عليها آثار سلبية منها:
- تعطيل الأداء الوظيفي الناتج عن فقدان المنظمة للكفاءات الجيدة، ومشكلة البحث عن بدائل مناسبة لسد الفراغ الوظيفي .

- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات، فترك الأفراد الذين يمتلكون مهارات عالية في الاتصال والمشاركة يؤثر على تماسك الأفراد وتدني إنتاجيتهم، وثقتهم في المنظمة.
- ارتفاع التكاليف، كتكاليف الإعلان عن وظائف جديدة، وتكاليف التكوين، والتكيف في بيئة العمل الجديدة .

- زيادة أعباء العمل، فعملية جلب عناصر جديدة ذوي كفاءات عالية يستغرق فترة زمنية معينة، وخلال هذه الفترة تزداد الواجبات على بعض الأفراد، فيشكل ضغوطات متزايدة عليهم

من إرهاق واستنزاف للطاقات، مما يدفعهم إلى التفكير بترك العمل والبحث عن مكان آخر. (معمرى، 2008، ص ص 94-95)

-**العقد النفسي:** يمثل العقد النفسي الصيغة القانونية التي تحدد العلاقة بين الفرد والتنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف، وأن يبذلوا قصارى جهودهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم المادية منها والمعنوية.

وأكدت العديد من الدراسات أهمية هذا العقد، ففي حالة ارتفاع مستويات الالتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية، كالتغيب والتأخر عن أداء العمل. (معمرى، 2008، ص 95)

6-مراحل قياس الالتزام التنظيمي:

أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

• **مرحلة التجربة:** وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والأعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، ويقول بوكنان إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون في مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة (العوفى، 2005، ص 36)

• **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة ما بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، واهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظم (العوفى، 2005، ص 36)

• **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى **النضج (العوفي)**، (2005، ص 37) .

7- مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي:

هناك بعض المؤشرات الدالة على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمة والتي تتمثل

في النقاط التالية

- 1- درجة اتحاد الأفراد العاملين بالمنظمة .
- 2- درجة الشعور بالمسئولية لدى الموظفين .
- 3- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
- 4- درجة استعداد العاملين للتضحية من أجل المنظمة.
- 5- الحديث عن المنظمة بشكل ايجابي من قبل العاملين.
- 6- الدفاع عن المنظمة من أي انتقاد أو تهم موجهة لها.
- 7- عدم التفكير في ترك المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى.
- 8- ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين .
- 9- التركيز على حل المشكلات دون اللجوء للشكوى بشكل مستمر.
- 10- تغليب المصلحة العامة للمنظمة على المصالح الخاصة للعاملين في أحيان كثيرة .
- 11- انخفاض الشكاوى من قبل المراجعين . (أبو النصر، 2005، ص 61)

8-محددات الالتزام التنظيمي:

تناولت معظم الأبحاث في مجال الالتزام التنظيمي دراسة المحددات المختلفة التي قد يكون لها تأثير على مستوى الالتزام التنظيمي، وقد اتفق معظم الباحثين على أن المحددات الأساسية لدرجة الالتزام التنظيمي تتضمن أربع مجموعات أساسية من العناصر التي يمكنها التأثير على مستويات الالتزام التنظيمي وهي:

- 1- السمات أو الخصائص الشخصية مثل (السن، الجنس، التعليم).
- 2- السمات أو الخصائص المرتبطة بالدور المنوط بالفرد مثل (صراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور)
- 3- سمات أو خصائص الهيكل التنظيمي مثل (حجم التنظيم، واستقلال التنظيم)
- 4- الخبرات المرتبطة بالمنظمة مثل (اتجاهات الجماعة، واستقلال التنظيم). (عبد الباقي، 2004، ص 82)

وهناك محددات أخرى أوردها المصاروة، والخفاجي (2015، ص 57) وهي :

- 1-المستوى التعليمي للفرد (الأكثر تعليماً أكثر التزاماً).
- 2- المستوى التعليمي وسن الموظف (الأفراد ذوي المناصب العليا والأكثر سناً هم الأكثر التزاماً من غيرهم).
- 3-مقدار دعم المؤسسة للفرد العامل بها يؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي.
- 4- العدالة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي.
- 5- نوع القيادة:
- *القيادة الحرة تقلل من الالتزام التنظيمي .
- *القيادة الديمقراطية تزيد الالتزام التنظيمي.
- 6-مسئولية المنظمة تجاه المجتمع تؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي.
- 7- توزيع الأدوار بشكل واضح داخل المنظمة يؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي.
- 8- توفر بدائل أمام الموظف تؤثر بالسلب على الالتزام التنظيمي.(عليان، 2016، ص 38)
- 9- طرق قياس الالتزام التنظيمي:

بالرغم من ان قياس الالتزام التنظيمي يحمل المنظم تكاليف وجهوداً شاقة إلا انه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك من

الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام.

وتتباين مقاييس الالتزام من حيث طبيعتها ومكوناتها، وتنقسم إلى مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية كالتالي:

1-المقاييس الموضوعية: يذكر (العتيبي، 2008) و(جرجون، 2009) بان المقاييس الموضوعية هي طرق بسيطة تهدف إلى التعرف إلى مستوى الولاء، وذلك من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد، مثل:

-**رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة:** وتظهر من خلال ما يبديه في حديثه مع زملائه أو مع أفراد خارج العمل عن الرغبة في البقاء، أو الرغبة في ترك العمل .

-**مستوى الأداء:** فالأداء العالي يصدر غالبا عن الأفراد ذوي الالتزام المرتفع، ويظهر ذلك خلال عملية تقييم الأداء التي لا بد أن تتضمن معايير لقياس الالتزام.

-**دوران العمل:** يمكن أن يؤخذ معدل دوران العمل المرتفع الناتج عن ترك العاملين للعمل، وعدم رغبتهم في البقاء بالمنظمة كمؤشر على انخفاض مستوى الولاء .

-**حوادث العمل:** حيث أن زيادة نسبة الحوادث تدل على اللامبالاة وعدم الاكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من قبل العاملين، ويعتبر ذلك دليلا على انخفاض الالتزام لدى هؤلاء العاملين.(الجماصي، 2016، ص 26)

2-المقاييس الذاتية: يعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة تهدف إلى التعرف إلى مستوى الولاء لدى الأفراد وذلك من خلال توجيهها للأفراد أنفسهم، فهي مقاييس مباشرة للولاء كما إنها هي الأكثر استخداما لدى الباحثين والمنظمات وذلك نظرا لسهولة استخدامها. وقد تناول عدد من الباحثين هذه المقاييس وكان من بينها الآتي:

-مقاييس بورتر وزملائه, Al , Porter et (1973): يهدف لقياس درجة الالتزام الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهدافها، وقبولهم بقيمتها، ويستخدم المقياس لوصف الالتزام بشكل عام، ويطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي.

-مقياس مارش ومانري Marsh & Mannari (1977): يهدف لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استئسان المنظمة، وحث الفرد للالتزام بقيم العمل، والولاء لها حتى إحالته للتقاعد، وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

-مقياس جوش وزملائه al Jauch et (1978): يهدف لقياس الالتزام القيمي من خلال التعرف إلى القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتي المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص .

-مقياس كوردن وزملائه al Cordon et (1980): يهدف إلى الاستدلال على الالتزام التنظيمي من خلال أربعة إبعاد وهي: الولاء، والمسئولية، الرغبة في العمل، الإيمان بالمنظمة.

-مقياس ثورنتن Thornton (1981): يتضمن المقياس (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما يتضمن (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني

- مقياس جرينبيرج وبارون greenverg & Baron (2004): يتكون هذا المقياس من (12) فقرة لقياس إبعاد الولاء، حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع أربع فقرات لكل بعد من إبعاد الولاء وهي : الولاء المستمر، الولاء العاطفي، والولاء المعياري

-مقياس ماير والين وسميت Meyer , Allen & Smith (1993): استناداً إلى نموذج المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي الذي أعده " الين وماير "، تم إعداد مقياس الولاء العاطفي المبني على الرغبة، والولاء الاستمراري المبني على الحاجة، والالتزام المعياري

المبني على الشعور بالواجب، وتكون هذا المقياس في صورته الأصلية من ثماني فقرات لقياس كل نوع من أنواع الالتزام وهو سباعي الاستجابة، وقد اعده كل من الين وماير (Allen & Mayer & 1990، وتم تطوير هذا المقياس ليصبح بصورته النهائية مكوناً من ست فقرات لكل نوع من أنواع الالتزام وهو خماسي الاستجابة، وقد اعده الين وماير وسميت Meyer , Allen & Smith عام 1993 .

وينصح كل من (الين وماير) ولأغراض تطبيق الاستبانة بان يقوم الباحثون بتغيير ترتيب فقرات الاستبانة لدى الشروع بمسح آراء العينة، وبالتالي يحصلوا على استجابات المبحثين على الاستبانة ككل، كما يرى (الين وماير) بأنه من الأجدى التعامل مع الالتزام بنظرة كلية لدى اختبار علاقته بمتغيرات أخرى، أي أن التعامل مع مكونات الالتزام الثلاثة بشكل مستقل قد يشوبه عدم دقة في النتائج، لان هذه الأبعاد متداخلة ويؤثر كل منها على الآخر، وبالتالي تشترك معا بإحداث التأثير. (الجماصي، 2016، ص ص 27-28)

10- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

ركزت الدراسات والأبحاث على مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء أو الالتزام التنظيمي وهما:

1- المدخل الاتجاهي (التبادلي): ينظر للالتزام على أنه اتجاه يعكس علاقة الارتباط بين الأفراد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته، ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للموازنة ما بين الجهود التي يبذلونها و المنافع المقدمة التي يحصلون عليها، ولكن مع مرور الوقت يترك الأفراد المراهنات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهود المبذولة والتكاليف والمنافع التي يحصلون عليها، فإنه كلما زادت رهاناتهم واستثماراتهم في المنظمة، كلما زادت فترة الخدمة، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة مغادرتهم للمنظمة للعمل في منظمة أخرى . ويعرف أصحاب هذا الاتجاه الولاء التنظيمي أنه ارتباط فعال بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها.

2- المدخل السلوكي: ويعني بالعملية التي عبرها يؤدي سلوك الفرد في الماضي إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال استثماراته المادية والمعنوية فيها، فالالتزام هنا هو ناتج عن

المنافع التي يرى الفرد أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يفقدها نتيجة تركه لها، وقد عرف أصحاب المدخل هذا الاتجاه بأنه التوجه نحو المنظمة. (العوفي، 2005، ص 34)

3- المدخل الحديث " سلوكي واتجاهي ": يدمج هذا المدخل بين المدخلين الاتجاهي والسلوكي، إذ ينتمي كل من الالتزام الشعوري والالتزام المعياري إلى المدخل الاتجاهي، أم الالتزام المستمر فإنه ينتمي إلى المدخل السلوكي.

4- مدخل الالتزامات المتعددة: يمكن فهم الالتزام التنظيمي تحت هذا المدخل بأنه مجموعة من الالتزامات للمجاميع التي تتكون منها المنظمة، ويستقي هذا المدخل فكرته من نظرية المنظمة التي تقدم مداخل كثيرة لها علاقة بالمنظمات وتصفها كأنها كيانات متحالفة تتنافس من أجل الظفر بطاقات والالتزامات الأفراد من المجموعات المختلفة داخل وخارج المنظمة، ويعكس هذا المدخل إشكالية الارتباط بالمنظمة والذي قد لا يبدو واضحاً في المداخل الأخرى للالتزام، ووفق هذا المدخل فإن قيم وأهداف لا تعتبر مرجعيات نهائية للالتزام الأفراد، فالمنظمة تتكون من مجموعات عديدة تتمثل بزملاء العمل المشرفين، العاملين، الزبائن والمجموعات الأخرى في المجتمع، و المفهوم المقترح هنا هو تفكيك الالتزام ليعبر عن التزامات لهذه المجموعات، والعنصر الرئيسي في فهم الالتزام هو من خلال اختبار التزام الموظف لمجموعة محددة من مكونات المنظمة بشكل منفصل، بدلا من تحليل التزامه الشامل لها. (عليان، 2016، ص36)

11- أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الأساليب التي تساهم في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد والتي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار وهي كالتالي:

1- استخدام أساليب مبتكرة للتعريف بقيم وأهداف وانجازات المنظمة بحيث تجعل العاملين يشعرون بالفخر لانتمائهم لها.

2- يتوجب على الإدارة أن تدرك بأن الالتزام عملية ذات اتجاهين، بمعنى أنه يجب على المنظمة أن تعترف بإسهامات ومصالح العاملين بها من أجل ضمان التزامهم.

3- إيجاد مناخ يتمتع بالثقة من خلال شعور العاملين بعدالة المعاملة وإحساسهم بالمصداقية، والإيفاء بالوعد من قبل المنظمة، وإبداء الاستعداد لسماع الملاحظات والاقتراحات الخاصة بالعاملين من خلال الأخذ برأيهم ومشاركتهم.

4- أخذ مصالح العاملين بعين الاعتبار من قبل المنظمة وتغليب أسلوب التعاون والمشاركة على أسلوب التحكم والضبط، وعدم إهمال حقوق العاملين بالتعلم وتطوير أنفسهم والتقدم في السلم الوظيفي.

5- خلق الشعور بوحدة المصير لدى الفرد مع جميع زملائه في العمل والتخلص من ثقافة نحن وهم.

6- العمل على دمج الفرد بالمنظمة من خلال المكافآت المتعلقة بالأداء، ومشاركته بالأرباح أو بالملكية.

7- تطوير أساليب ارتباط واندماج الفرد بالعمل خلال عملية تصميم العمل، وتحقيق الإثراء الوظيفي .

ويضيف بأن على المنظمات الاهتمام بالجوانب التالية من أجل زيادة مستوى الالتزام :

- 1- مشاركة الموظفين في وضع أهداف المنظمة وإيضاحها لهم .
- 2- الاهتمام بتعزيز المشاعر الاجتماعية وتشجع العاملين على التفاعل مع بعضهم البعض.
- 3 - التزام المنظمة نحو العاملين واستمرار بدعمهم . (أبو جياب، 2014، ص 23)

12-أسباب ضعف الالتزام التنظيمي:

يذكر (جلس، 2012) بعض مؤشرات ضعف الالتزام التنظيمي، حيث يرى أن المنظمات تعاني من بعض السلوكيات والتي تشير إلى انخفاض الالتزام لدى العاملين وهي:

- 1-انخفاض مستوى الأعمال التطوعية.

- 2-ارتفاع معدل دوران العمل.
- 3-انعدام توافر حلقات الجودة .
- 4- ضعف في الأداء الخاص بالخدمات وطول فترة الانتظار.
- 5- انخفاض مستوى إنتاجية العامل.
- 6- كثرة الدعاوى القانونية المرفوعة من قبل العاملين على منظماتهم .
- 7- تزايد ظاهرة السلبية والإهمال. (عليان، 2016، ص 46)

ان الالتزام التنظيمي أسلوب يساعد على تطوير المؤسسة وترقيتها وزيادة الانتاج، وذلك من خلال الالتزام والاحساس التام بالمسؤولية اتجاه المؤسسة التي يعمل بها، وتحقيق الأهداف المسطرة داخل المؤسسة، والاهتمام والحرص على المنظمة واستمرارها ونجاحها، وتحقيق الثقة المتبادلة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة ما يحقق أكبر درجة من الانسجام والتعاون.

الفصل الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

يهدف هذا الفصل من هذه الدراسة، إلى عرض مختلف الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها لتحقيق الأهداف المذكورة سابقا من هذه الدراسة، بعد الإلمام بالجانب النظري الذي مهد لنا مشكلة الدراسة، الفرضيات، وأهمية وأهداف الدراسة بالإضافة إلى الفصل النظري، وفي هذا الفصل بعنوان الجانب التطبيقي الذي من خلاله سعينا لتبيان المنهجية المتبعة في الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة.

2- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة ضرورية لأي بحث علمي لان الباحث يتمكن من بواسطتها الإلمام بأبعاد المشكلة وتساعده على بناء أداة البحث وكذا تحديد مدى صلاحية هذه الأدوات لأهداف البحث المرجوة بالإضافة الى التعرف على مدى توفر الحالات المناسبة للدراسة.

فالدراسة الاستطلاعية إذا هي عملية يقوم بها الباحث قصد تجربة وسائل بحثه لمعرفة صلاحيته والتأكد من سلامتها ودقتها ووضوحها حتى يكون مطمئنا لسلامة التنفيذ، فهذه هي الفرصة الوحيدة للتعديل ولا يتسنى له ذلك بعد بداية التطبيق.

بعد الموافقة على موضوعنا والحصول على الترخيص من إدارة علم النفس بتاريخ 20

مارس 2022 بداءنا بالنزول للميدان مباشرة.

1-1- الخصائص السيكومترية:

صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، وبالتالي قبل أن يقوم الباحث بطباعة أداة جمع البيانات في صورتها النهائية، ينبغي عليه أن يقوم باختبارها لتحديد نقاط الضعف فيها وتصحيحها قبل استعمالها في عملية استقصاء الآراء من المستجوبين، حيث يتم التأكد من مدى صلاحيتها بطرق عديدة كأن يتم اختبارها على عينة من الأفراد مختارة عشوائياً ومتشابهة في خصائصها مع مجتمع البحث، كما أن هذا الإجراء المتمثل في الاختبار الميداني للأداة لا يغني عن عرضها على المشرف على البحث وبعض الخبراء والباحثين الأكفاء في هذا الشأن للتعرف على وجهات نظرهم إلى جانب أنه من المهم كذلك أن يقوم الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء. (طويطي، 2018، ص.141)

وبعدما تمت الاعتماد الاستبيان في شكله النهائي قمنا بإجراء الدراسة تجريبية للاستبيان على العينة الاستطلاعية، تضمن (20) فرداً وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختباري الصدق (صدق الاتساق الداخلي للعبارات الاستبيان والصدق البياني لمحاور الاستبيان) والثبات كما يلي:

أولاً/ الثبات:

1- ثبات استبيان التطوير التنظيمي:

تم حساب ثبات هذا الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ القائمة على أساس حساب معدل الارتباطات بين عبارات الاستبيان ومحاوره ككل حيث بلغ 0,841 ومنه نستطيع القول بأن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم 1: يوضح ثبات استبيان التطوير التنظيمي عن طريق ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	المحاور
14	0.841	التمكين الإداري

2- ثبات استبيان الإلتزام التنظيمي

تم حساب ثبات هذا الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ القائمة على أساس حساب معدل الارتباطات بين محاور الاستبيان والأستبيان ككل حيث بلغ 0,938 ومنه نستطيع القول بأن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم 2: يوضح ثبات استبيان الابداع التنظيمي عن طريق ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	المحاور
9	0.872	الالتزام الشعوري
9	0.783	الالتزام المعياري
9	0.861	الإلتزام المستمر
27	0.938	الإلتزام التنظيمي

ثانيا/ الصدق:

1- صدق الاتساق الداخلي لاستبيان التطوير التنظيمي:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين محاوره مع الدرجة الكلية له كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,739) كأعلى ارتباط كان بين العبارة رقم 5 والدرجة الكلية للاستبيان ككل و(0,439) كأدنى ارتباط كان بين العبارة رقم 10 والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن مقياس التمكين النفسي صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 3: يوضح مصفوفة ارتباطات ابعاد التطوير التنظيمي مع درجته الكلية

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	العبارة	معامل الارتباط بيرسون
العبارة 1	,514**	العبارة 8	,496**
العبارة 2	,545**	العبارة 9	,601**
العبارة 3	,561**	العبارة 10	,439**
العبارة 4	,509**	العبارة 11	,665**
العبارة 5	,739**	العبارة 12	,540**
العبارة 6	,709**	العبارة 13	,701**
العبارة 7	,505**	العبارة 14	,592**
** دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)			
* دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)			

1- صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الالتزام التنظيمي:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية لاستبيان الإلتزام التنظيمي بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين محاوره مع الدرجة الكلية له أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,934) كأعلى ارتباط كان بين بعد الإلتزام الشعوري والدرجة الكلية للاستبيان ككل و(0,891) كأدنى ارتباط كان بين بعد الإلتزام المعياري والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن مقياس الابداع التنظيمي صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

المحاور	معامل الارتباط
الالتزام الشعوري	**0.934
الالتزام المعياري	**0.891
الإلتزام المستمر	**0.927

2- الدراسة الأساسية:

بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية، وبعد التأكد من صلاحية الأدوات للاستخدام، سعينا إلى متابعة الدراسة الأساسية، والتي بواسطتها يمكننا الوصول إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة الحالية.

2-1- منهج الدراسة:

عرّف (الدغيمي، 1997، ص 33) المنهج بأنه: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة، أو هو الخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها".

وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة لملائمته لها، والذي يهتم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، ويقصد بالمنهج الوصفي "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة

عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (أبو القاسم عبد القادر عبد الله صالح وآخرون، 2001، ص. 10).

2-2-مجتمع وعينة الدراسة:

2-2-1-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، المقدر عددهم (280) موظف.

2-2-2-عينة الدراسة:

نورد فيما يلي اختيار وخصائص عينة الدراسة.

01/ اختيار عينة الدراسة:

بعد معرفة وتحديد مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع، وفي هذا الصدد عرّف (الداهري والكبيسي، 1999، ص. 49) العينة بأنها "جزء من مجتمع معين يمثل في خصائصه ذلك المجتمع اختصارا للوقت والجهد والمال".

وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من المجتمع الذي يتكون من (280) من موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، ونظرا لحجم العينة الكبيرة تم اختيار 10% من المجتمع كعينة لهذه الدراسة.

3-خصائص عينة الدراسة:

تقسم عينة الدراسة حسب متغيرات السن، الخبرة المهنية، الرتبة المهنية، نوضحه فيما

يلي:

أ/ عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة حسب متغيرات (السن، الخبرة المهنية، الرتبة

المهنية) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 4: يمثل مواصفات أفراد العينة الأساسية

النسبة	التكرار		
70	21	ذكر	الجنس
30	9	أنثى	
20	6	25 فأقل	الفئة العمرية
53,3	16	26-35 سنة	
23,3	7	36-45 سنة	
3,3	1	أكبر من 45 سنة	
20	6	متوسط	المؤهل العلمي
33,3	10	تقني	
46,7	14	جامعي	
36,7	11	5 سنوات فأقل	الاقدمية
33,3	10	6-10 سنوات	
16,7	5	11-15 سنة	
13,3	4	أكثر من 15 سنة	
13,4	4	عامل مهني	طبيعة الوظيفة
86,7	26	موظف	

5- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمنية التالية:

01- الحدود الموضوعية: دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والابداع التنظيمي لدى عينة من موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.

02- الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة من موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة والمقدر عددهم 30 موظف.

03- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.

04-الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة (من 2022/02/12 إلى غاية 2022/03/10).

6-أدوات الدراسة:

استبيان الدراسة الحالية حيث اشتمل على استبيان التطوير التنظيمي واستبيان الالتزام التنظيمي.

7- الأساليب الإحصائية المستعملة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 01/ التكرارات والنسب المئوية.
- 02/ معامل الارتباط بيرسون
- 03/ معامل ألفا كرونباخ.
- 04/ المتوسط الحسابي.
- 05/ الانحراف المعياري.
- 06/ اختبار T-test.
- 07/ اختبار OneWay ANOVA.

الفصل الثالث

عرض وتحليل ومناقشة نتائج

الدراسة

أولاً: عرض نتائج الدراسة

1- عرض نتائج الفرضية العامة:

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات.

وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 5: يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في التطوير التنظيمي

والالتزام التنظيمي

التطوير التنظيمي	الالتزام التنظيمي		
1	**0.560,	معامل بيرسون	التطوير التنظيمي
	0.00	مستوى الدلالة	
30		حجم العينة	
**0.560,	1	معامل بيرسون	الالتزام التنظيمي
	0.00	مستوى الدلالة	
30		حجم العينة	

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.56) نلاحظ أنها قيمة مرتفعة وطرديّة أي أنه كلما زاد مستوى التطوير التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة كلما زاد الالتزام التنظيمي، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وبالتالي يمكن قبول الفرضية والقول توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

والتي تنص على أنه: توجد علاقة بين التطوير التنظيمي والالتزام الشعوري لدى العاملين بالمؤسسات. وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 6: يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في التطوير التنظيمي

والالتزام الشعوري

الالتزام الشعوري	التطوير التنظيمي		
	1	معامل بيرسون	التطوير التنظيمي
**0,583		مستوى الدلالة	
0,00		حجم العينة	
30	30	معامل بيرسون	الالتزام الشعوري
1	**0,583	مستوى الدلالة	
	0.00	حجم العينة	
30			

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال الجدول أعلاه رقم (27) وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.58) نلاحظ أنها قيمة مرتفعة وطرديّة كذلك أي أنه كلما زاد مستوى التطوير التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة كلما زاد الالتزام الشعوري، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وبالتالي يمكن قبول الفرضية والقول بأنه توجد علاقة بين التطوير التنظيمي والالتزام الشعوري لدى العاملين بالمؤسسات. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

والتي تنص على أنه: توجد علاقة بين التطوير التنظيمي و الالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسات.

وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 7: يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في التطوير التنظيمي و

الالتزام المعياري.

الالتزام الشعوري	التطوير التنظيمي		
**540,	1	معامل بيرسون	التطوير التنظيمي
0,00		مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	
1	**540,	معامل بيرسون	الالتزام المعياري
	0.00	مستوى الدلالة	
30		حجم العينة	

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال الجدول أعلاه رقم (27) وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.54) نلاحظ أنها قيمة مرتفعة وطرديّة كذلك أي أنه كلما زاد مستوى التطوير التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة كلما زاد الالتزام المعياري، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) وبالتالي يمكن قبول الفرضية والقول بأنه توجد علاقة بين التطوير التنظيمي و الالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسات، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي تنص على أنه: توجد علاقة بين التطوير التنظيمي والالتزام المستمر لدى العاملين بالمؤسسات "

وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 8: يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في التطوير التنظيمي

والالتزام المستمر

التطوير التنظيمي	الالتزام الشعوري		
التطوير التنظيمي	معامل بيرسون	1	*,417
	مستوى الدلالة		0,00
	حجم العينة	30	30
الالتزام المستمر	معامل بيرسون	,417*	1
	مستوى الدلالة	0.00	
	حجم العينة		30

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

من خلال الجدول أعلاه رقم (27) وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.41) نلاحظ أنها قيمة مرتفعة وطرديّة كذلك أي أنه كلما زاد مستوى التنظيم التطويري لدى أفراد عينة الدراسة كلما زاد الالتزام المستمر، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) وبالتالي يمكن قبول الفرضية والقول بأنه توجد علاقة بين التطوير التنظيمي والالتزام المستمر لدى العاملين بالمؤسسات"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

ثانياً: تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة:

1- تفسير نتائج الفرضية العامة والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات.

وقد دلت النتائج على أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات.

وفي ضوء هذه النتيجة يمكن تقرير أن الفرض البحثي قد تحقق.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة السوافيري محمد صلاح سعيد (2020) ودراسة عوض محمد سعدي (2017) ودراسة مطر عصام محمد حمدان (2008) دراسة محمد اسماعيل داود الجماسي (2016) ودراسة عاشوري ابتسام (2015)

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التراث النظري كما يلي:

أن التطوير التنظيمي يساعد على عملية التخطيط والتنظيم داخل المؤسسة من خلال الاعتماد على التقنيات والأساليب الحديثة وذلك من أجل تحسين فعالية المنظمة وتطويرها وقدرتها على حل مشاكلها، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على زيادة درجة الالتزام لدى العاملين بها، والشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها بالعمل فيه وذلك من خلال زيادة الالتزام الشعوري والذي يمثل احساس الفرد بالمسؤولية اتجاه مؤسسته وبذل مجهوداته في سبيل نجاح المؤسسة وتطويرها، اضافة الى الالتزام المعياري الذي يعبر عن إحساس الفرد بأنه ملتزم بالاستمرار في المنظمة ويعزز هذا الجانب، الدعم الجيد من قبل المنظمة لأعضائها، وإعطائهم فرصة المشاركة الفعالة والإيجابية عن طريق التطوير التنظيمي، اضافة الى الالتزام المستمر الذي يدل على رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة التي يعمل بها والرغبة في تطويرها وانجاحها،

2- تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة بين التطوير

التنظيمي والالتزام الشعوري لدى العاملين بالمؤسسات

وقد دلت النتائج أنه توجد علاقة موجبة بين التطوير التنظيمي والالتزام الشعوري لدى

العاملين بالمؤسسات

وفي ضوء هذه النتيجة يمكن تقرير أن الفرض البحثي قد تحقق.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة دراسة محمد اسماعيل

داود الجماسي(2016) ودراسة عاشوري ابتسام(2015)

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التراث النظري كما يلي:

ان الاعتماد على سياسة التطوير التنظيمي التي تظهر من خلال الجهود المبأولة

من طرف المؤسسة في السعي الى توفير بيئة عمل مناسبة وملائمة وتوفير جو ملائم تسوده

الثقة وتبادل الأفكار بايجابية والتواصل المبني على تبادل الخبرات والمهارات يسهم في

تطابق العضو مع منظمته، وانغماسه بها وارتباطه وجدانياً وشعورياً بالمنظمة، ويعبر عن

رغبة الفرد القوية في البقاء في منظمة ما والاستمرار بالعمل بها لأنه يؤمن بأهدافها ويحترم

قيمها ويرغب بالمشاركة في تحقيق أهداف تلك المنظمة ويولد لديه شعورا ايجابيا وارتباطا

وجدانيا مع مؤسسته وهذا مايعكس التزام الفرد شعوريا اتجاه مؤسسته.

3- تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة بين التطوير

التنظيمي و الالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسات.

وقد دلت النتائج أنه توجد علاقة موجبة بين التطوير التنظيمي والالتزام المعياري لدى

العاملين بالمؤسسات

وفي ضوء هذه النتيجة يمكن تقرير أن الفرض البحثي قد تحقق.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة محمد اسماعيل داود

الجماسي(2016) ودراسة عاشوري ابتسام(2015)

يعتبر تطبيق سياسة التطوير التنظيمي داخل المؤسسة خطوة ايجابية وذات أهمية تساعد على إشباع حاجات العاملين و رغباتهم و العمل على نشر روح العمل الجماعي و الدعوة إلى تحقيق جودة العمل من خلال إحداث التغيير و التطوير المناسب في متطلبات العمل و في بيئته و قد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين و شعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن، وهذا ما تعزز لدى الفرد الالتزام المعياري اتجاه مؤسسته من خلال مولاة الموظف للمنظمة وشعوره بالالتزام الطوعي في البقاء في مؤسسته الناتج عن الشعور بالانتماء اليها.

مع ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التراث النظري كما يلي:

4- تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة والتي تنص على أنه: توجد علاقة بين التطوير

التنظيمي والالتزام المستمر لدى العاملين بالمؤسسات

وقد دلت النتائج أنه توجد علاقة موجبة بين التطوير التنظيمي والالتزام المستمر لدى العاملين بالمؤسسات

وفي ضوء هذه النتيجة يمكن تقرير أن الفرض البحثي قد تحقق.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة محمد اسماعيل داود

الجماصي(2016) ودراسة عاشوري ابنتسام(2015)

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التراث النظري كما يلي:

ان توفير مناخ ملائم و بيئة متوازنة و مسايرة المشكلات و مواجهة نقاط اضعف في الادارة وذلك من خلال تزويد الأفراد العاملين بالتقنيات اللازمة للتعامل مع كل التحديات التي تواجهها وبالتالي تحسين و تطوير الخدمات و الأعمال المقدمة يؤدي الى تمسك الفرد بمؤسسته والتزامه بالاستمرار في العمل فيها نتيجة توفر بيئة مناسبة تمكنه من العمل بأريحية وتزيد من الالتزام المستمر للفرد اتجاه مؤسسته.

خاتمة

خاتمة:

وفي الأخير نقدم لكم نتائج دراستنا الحالية التي كانت بعنوان " التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي " ولتحقيق ذلك تم إجراء الدراسة على مجموعة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية المسيلة، من خلال إتباع الخطوات المنهجية اللازمة للتحقق من فرضيات الدراسة، وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين التطوير التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات

- توجد علاقة موجبة بين التطوير التنظيمي والالتزام الشعوري لدى العاملين بالمؤسسات

- توجد علاقة موجبة بين التطوير التنظيمي والالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسات

- توجد علاقة موجبة بين التطوير التنظيمي والالتزام المستمر لدى العاملين بالمؤسسات

ان اعتماد المؤسسات الاقتصادية على سياسة التطوير التنظيمي وذلك لدعم كفاءة التنظيم و زيادة الفاعلية و رفع الإنتاجية كما ونوعا و تقليل هدر الموارد، والقدرة على حل المشاكل وزيادة الوعي لدى العاملين، وهذا ما ينعكس ايجابيا على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين وقدرتهم على الاندماج في مؤسستهم والشعور بالانتماء إليها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله وتجعله يرتبط بها شعوريا، ويلتزم بها معياريا ون ويلتزم بالاستمرار في العمل فيها والسعي الى بذل مجهوده في سبيل تحقيق أفضل النتائج.

التوصيات والمقترحات:

-العمل على تطوير وتعزيز الأنظمة الادارية في المؤسسات الاقتصادية بشكل مستمر يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل.

-العمل على تنمية وتطوير العاملين من خلال مشاركتهم في العملية الإدارية بشكل عام

-توفير بيئة مهنية ومناخ يلائم العمل، والعمل على دعم العاملين وتحفيزهم بصفة مستمرة.

خاتمة

-السعي الى تنظيم العلاقات بين مختلف المسؤولين والعاملين داخل المؤسسة مما يضمن سهولة التواصل وابداء الآراء.

-العمل على تطبيق سياسة التطوير التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية من أجل ضمانات تحقق الالتزام التنظيمي من طرف العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. أبو النصر، مدحت محمد(2009): ادارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل الغربية، القاهرة.
2. أبو النصر، مدحت(2005): تنمية مهارات وبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، ايترك للنشر والتوزيع، القاهرة.
3. أبو بكر، مصطفى محمود(2005): التنظيم والادارة، الدار الجامعية، مصر.
4. أبو جياب، محمد محمد مصطفى(2014): مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
5. أبو ورد، فاتن عدنان(2015): درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
6. بركاني، مريم(2018): دور الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي.
7. بن عصمان، خيرية محمد(2018): دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، مجلة كلية التربية ببنها، العدد120.
8. الجماسي، محمد اسماعيل داود(2016): العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
9. جلس، صقر محمد أكرم(2012): دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
10. حمادات، محمد(2006): قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، الاردن.
11. خيري، أسامة(2014): التميز التنظيمي، ط1، دار الراية للنشر، الاردن.

12. الدوسري، محمد راجس(2018): العدالة التنظيمية المدركة وأثرها على الالتزام التنظيمي الدور الوسيط للرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
13. السكارنة، بلال خلف(2013): التطوير التنظيمي والاداري، ط2، دار المسيرة، عمان.
14. السوافيري، محمد صلاح سعيد(2020): أثر تطبيق الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة، جامعة الأقصى، غزة.
15. السوافيري، محمد صلاح سعيد(2020): أثر تطبيق الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة، جامعة الأقصى، غزة.
16. الطجم، عبد الله بن عبد الغني(2009): التطوير التنظيمي المفاهيم-النماذج-الاستراتيجيات، ط5، دار حافظ، السعودية.
17. عاشوري، ابتسام(2015): الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
18. عبد الباقي، صلاح الدين(2004): السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية.
19. عليان، محمد عبد سعيد(2016): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
20. العوفي، محمد بن غالب(2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
21. مطر، عصام محمد حمدان(2008): أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.

22. معمري، حمزة(2008): العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
23. ياغي، ديماء نضال مخيمر(2017): فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

الملاحق

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

استبيان حول

التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز

في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الليسانس تخصص "علم النفس تنظيم وعمل" تم إعداد مذكرة بعنوان: التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز. يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان المرفق بعد قراءة كل عبارة من عباراته وقراءة متأنية ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.
علما أن المعلومات المتقدمة لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط. أشكركم سلفا على تفهمكم وحسن تعاونكم باستكمال بيانات هذا الاستبيان.
تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير وشكرا.

إشراف الدكتور:

واضح العمري

إعداد الطالبات:

- حاج لعروسي مارية

- عباسي موسى

- منوني حورية

المحور الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- الفئة العمرية : 25 فأقل 26-35 سنة 36-45 سنة أكبر من 45 سنة

3- المؤهل العلمي :

متوسط تقني جامعي دراسات عليا أخرى

4- أقدمية العمل : 5 سنوات فأقل 6-10 سنوات

11-15 سنة أكثر من 15 سنة

5- طبيعة الوظيفة: عامل مهني موظف

المحور الثاني: التطوير التنظيمي

الرقم	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	تتضمن الخطة الاستراتيجية في المؤسسة مشاريع تهدف إلى تطوير المؤسسة					
2	تتصف الأهداف والاستراتيجية في المؤسسة بطرق ابتكارية					
3	تقوم المؤسسة بمتابعة عمليات التطوير من خلال تقارير الأداء					
4	تشرك الإدارة العليا الموظفين في وضع الأهداف والخطط					
5	تتوافق أهداف المؤسسة مع التوجهات المعنية للموظفين					
6	توفر المؤسسة مصلحة مختصة لتطوير أساليب وإجراءات العمل					
7	تتناسب أساليب العمل المتوفرة في المؤسسة مع طبيعة المهام المطلوب تنفيذها					
8	يتناسب التصميم الداخلي للمكاتب وتنظيمها مع أساليب وإجراءات العمل					
9	يساعد دمج توصيف الوظائف لبعض المهام وتقليل إنجاز المعاملة من سرعة إنجازها					
10	يتم عقد ورشات عمل وندوات يشارك فيها الموظفون لمناقشة آليات العمل					
11	توجد خطط واضحة لتدريب الموظفين في المؤسسة وفقا للاحتياجات التدريبية					
12	تقوم المؤسسة بإجراء تقييم موضوعي لبرامج وأنشطة تطوير الموظفين					
13	تعمل الإدارة العليا على تشجيع روح المنافسة بين الموظفين في المؤسسة					

الملاحق

					14	تنمي برامج التطوير التنظيمي روح الابتكار والابداع لدى الموظفين في المؤسسة
--	--	--	--	--	----	---

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشعر بالفخر كوني أحد أفراد هذه المؤسسة					
2	أعتبر مشاكل هذه المؤسسة هي مشاكل الشخصية					
3	أشعر بالانتماء لمؤسستي وكأنها بيتي الذي أحرص عليه					
4	تستحق المؤسسة التي أعمل بها الولاء لها					
5	تهمني سمعة المؤسسة					
6	أشعر بارتباط عاطفي تجاه مؤسستي التي أعمل بها					
7	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم السائدة في مؤسستي					
8	يعمل زملائي على تنمية الإحساس لدي بأني فرد مهم ضمن مجموعة العمل لديهم					
9	ارتباطي بهذه المؤسسة قرار صائب					
10	أشعر أنه من واجبي ان ابذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة					
11	أحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة					
12	أحافظ على ممتلكات المؤسسة وكأنها ممتلكاتي					
13	أقوم بمهامي الوظيفية على أكمل وجه دون الحاجة لرقابة من قبل رؤسائي					
14	ألتزم بأوقات العمل اتجاه المؤسسة					
15	من واجبي تقديم الدعم لزملائي في العمل					
16	أرغب أن أكون في مكان يتطلب جهودا كبيرة يساهم في نجاح المؤسسة					
17	سأقبل أي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل استمراري بالعمل فيها					

الملاحق

					وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثمار وظيفي جيد بالنسبة لي	18
					سأكون سعيدا لقاء بقائي طويلا في المؤسسة التي أعمل بها	19
					أرغب في استمرار العلاقة التي نشأت بيني وبين زملائي في العمل	20
					أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت فرص بديلة	21
					أشعر بالاعتزاز وأنا اتحدث للأخريين عن المؤسسة التي أعمل بها	22
					اتحدث مع زملائي عن المؤسسة باعتبارها مكانا رائعا للعمل فيها	23
					أشعر بالاستقلالية والحرية في التعبير عن آرائي أمام رؤسائي بالعمل	24
					أشعر بالعلاقة الأخوية بيني وبين زملائي بالعمل	25
					أنا مهتم جدا بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعما بها	26
					مناخ العمل في المؤسسة التي أعما بها مريح ومستمر	27

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: ... علم ...! ...

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيدة(ة): هتوني حورية

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: طالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200340111

والصادرة بتاريخ: 2016 / 14 / 24

عن دائرة: إجدل

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها:

التطوير التطبيقي وعلاقته بالالتزام التطبيقي من وجهة نظر العاملات بالمراسات

أصبح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والنزاهة وبمعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2022/06/07

إمضاء المعني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Mohammed Boudiaf - M'sila
Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of Psychology



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا المعني أسفله:

السيد (ة) حياضي منسي الصفة: طالب باحث. أسناذ. باحث طالب

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200 33 2743. والصادرة بتاريخ: 2016 04 24

والمسجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة تخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)

عنوانها: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالتنظيم التنظيمي في بيئة

تطور مجال من صناعة صناعات

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة

في إنجاز البحث المذكور أعلاه

التاريخ: 2020 06 05

توقيع المعني (ة)

المراجع: القرار 1082 المؤرخ لـ 27 ديسمبر 2020

الملخص:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين التطوير التنظيمي والالتزام التنظيمي عبر استمارة استبيان متكونة من محورين التطوير التنظيمي والالتزام التنظيمي وتحقيقا لهذه الأهداف تم إتباع المنهج الوصفي وحيث بلغت عينة الدراسة 30 عامل وعاملة بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة تم اختيارهم بطريقة عشوائية وأسفرت النتائج عن:

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين التطوير التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات

- توجد علاقة موجبة بين التطوير التنظيمي والالتزام الشعوري لدى العاملين بالمؤسسات.

- توجد علاقة موجبة بين التطوير التنظيمي والالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسات.

- توجد علاقة موجبة بين التطوير التنظيمي والالتزام المستمر لدى العاملين بالمؤسسات.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، الالتزام التنظيمي، العامل، الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر.

Abstract :

This study aimed to find out the relationship between organizational development and organizational commitment through a questionnaire form consisting of two pillars of organizational development and commitment to achieve these objectives. The descriptive approach was followed. The sample study was 30 workers of the Electricity and Gas Distribution Corporation by means of the means selected in a random manner. The results resulted in:

-There is a positive and statistically significant relationship between organizational development and the organizational obligation of employees of institutions

-There is a positive relationship between organizational development and the sentimental commitment of the employees of the institutions.

-There is a positive relationship between organizational development and the normative obligation of employees of institutions.

-There is a correlation between organizational development and the continuing commitment of employees in institutions.

Keywords: organizational development, organizational commitment, working, feeling obligation, normative commitment, ongoing commitment.