



## أثر مجالات التغيير التنظيمي على الإلتواء التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة بيوكار الطارف

### *The impact of making Organizational Change's Fields on Organizational Affiliation, A case study of Biocar's enterprise El Taref*

د. مباركي صفاء\*

مخبر الذكاء الإقتصادي والتنمية المستدامة،

جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر

safa.mebarki@univ-annaba.dz

تاريخ النشر: 2023/08/31

تاريخ القبول: 2023/08/03

تاريخ الإرسال: 2023/06/01

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مجالات إحداث التغيير التنظيمي وأثرها على الإلتواء التنظيمي للأفراد العاملين نظرا لأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة، وللقيام بمتطلبات هذه الدراسة تم تصميم إستبيان مكون من مجالات التغيير التنظيمي ( التغيير الثقافي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي ) ومتغير الإلتواء التنظيمي، حيث تم توزيعه في صورته النهائية على عينة عشوائية مكونة من 70 مفردة، حيث اعتمدنا على الحزمة الاحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) بغرض تحليل البيانات، أين استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات التغيير التنظيمي والإلتواء التنظيمي؛ وكذا وجود أثر معنوي لمجالات التغيير التنظيمي على الإلتواء التنظيمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تغيير تنظيمي؛ تغيير ثقافي؛ تغيير هيكلي؛ تغيير تكنولوجي؛ إلتواء تنظيمي.

#### Abstract :

The purpose of this research paper is to shed light on The impact organizational change's fields on organizational affiliation for workers, On this basis a questionnaire was designed includes organizational change's fields (cultural change, structural change, technological change) in addition to organizational affiliation variable, It was distributed in its final form to a random sample of 70 individuals Where was relied on Statistical Package for Social Sciences (spss) for the purpose of Analysis data, where we used simple linear regression analysis for hypotheses testing and get results.

the most important results: There is a statistically significant relation between organizational change's fields and organizational affiliation; As well as the existence of a significant impact of organizational change's fields and organizational affiliation at the level of the enterprise under study.

**Key Words:** Organizational change; Cultural change; Structural change; Technological change; Organizational affiliation.

**JEL Classification:** M14, O15.

\*مرسل المقال: د. مباركي صفاء (safa.mebarki@yahoo.com)



## المقدمة:

يعد التغيير التنظيمي أحد الأنماط أو السلوكيات الإدارية التي تنقل المؤسسة من وضع إلى آخر بغرض التكيف مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، فالهدف الأساسي من التغيير التنظيمي هو تنمية المؤسسات وتوجيهها للاستخدام الأمثل لمختلف مواردها وكذا تحسين قدرتها على حل مشاكل العمل المرتبطة بها مما سينعكس على زيادة فعاليتها وتحديد حيويتها باستمرار.

من جهة أخرى يعد الانتماء التنظيمي أحد أهم العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسة من خلال وجود أفراد لديهم استعداد وجاهزية للعمل بدقة وكفاءة، واندماجهم في العمل نظرا لرغبتهم في استمرارية المؤسسة التي يعملون بها ونجاحها، فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لديهم وتحقيق الإستقرار في العمل.

يمكن للمؤسسة أن تحدث التغيير التنظيمي في عدة مداخل ومجالات كأن يكون على مستوى استراتيجيتها، أو هيكلها التنظيمي، أو من الجانب التكنولوجي، أو الثقافي أو حتى على مستوى الافراد، فكلما كان التغيير يتعدد مجالاته يتماشى مع مصلحة الأفراد فهذا سينعكس على رضاهم ورغبتهم في تعزيز الأداء وزيادة انتمائهم لدى المؤسسة التي يعملون بها.

انطلاقا مما سبق يتم طرح الإشكالية الموالية: ماهو أثر مجالات إحداث التغيير التنظيمي على الإنتماء التنظيمي

لدى الأفراد العاملين على مستوى مؤسسة بيوكار الطارف؟

## الأسئلة الفرعية:

- ما مدى توفر أبعاد التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

- ماهي محددات الإنتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

- ماهي طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والإنتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

**فرضيات الدراسة:** الفرضية الرئيسية وتنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الإنتماء

التنظيمي في مؤسسة بيوكار الطارف - من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"

وتنقسم هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الثقافي على الإنتماء التنظيمي في مؤسسة

بيوكار - الطارف - من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"

**الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الهيكلي على الإنتماء التنظيمي في مؤسسة

بيوكار - الطارف - من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"

**الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي على الإنتماء التنظيمي في

مؤسسة بيوكار - الطارف - من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"

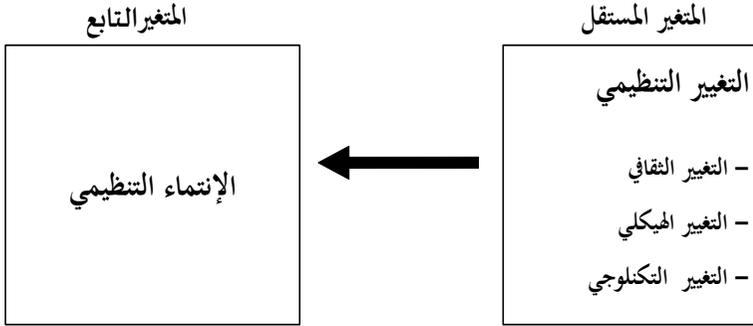
**المنهج المتبع:** تم الإعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال التطرق إلى مختلف أدبيات الدراسة وكذا

التحليل الإحصائي لأداة الدراسة (الإستبيان) بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.



نموذج الدراسة: تم بناء نموذج الدراسة انطلاقاً من الأبعاد الأساسية للتغيير التنظيمي وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

### الشكل 01: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على أدبيات الدراسة

#### I. الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي:

##### 1. تعريف التغيير التنظيمي:

قبل التطرق لمفهوم التغيير التنظيمي نستعرض تعريف التغيير حيث:

التغيير هو: "عملية يتم بموجبها أحداث تأثيرات وتفاعلات ذاتية وتبادلية بين الكيان الإداري ، أجزائه، عناصره وملاحه بحيث ينجم عنها واقع جديد يختلف عما قبله (ناصر جرادات, وآخرون, 2013).

كذلك هو: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي، بهدف ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به ، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى" وحسب (Grouard Et Metson) التغيير التنظيمي هو: "عملية تحول جذري أو هامشي للهيكل والكفاءات التي تتخلل عملية تطور المنظمات".

أيضاً حسب (Coerette et AL) فالتغيير التنظيمي هو: "أي تعديل دائم نسبياً في نظام فرعي للمنظمة بشرط أن يكون هذا التعديل قابلاً للملاحظة من قبل هؤلاء الأعضاء أو الأشخاص المرتبطين بهذا النظام " (محمد بن سعيد العمري، 2017).

##### 2. خصائص التغيير التنظيمي:

نستعرض خصائص التغيير التنظيمي والتي تتمثل في (سعادة الكسواني، 2016):

**1.2 التغيير عمل مخطط:** حيث يقوم التغيير التنظيمي على أساس اكتشاف الحاجة للتغيير والتي عادة ماتحدث نتيجة مشاكل حالية في المنظمة، أو نتيجة مشاكل متوقعة مستقبلاً، فيستلزم هذا ادخال تغيير مخطط وذلك



بتحديد المطلوب تغييره؟ وكيف يمكن تغييره؟ ومتى يتم التغيير؟ وما مقدار تكلفته؟ وماهي المشاكل المتوقعة منه وكيف نتغلب عليها؟ وماهي النتائج المتوقعة من احداثه؟ وبالتالي فالتغيير لا يتم بشكل عشوائي أو تلقائي ولكنه تغيير مخطط ومقصود إدخاله في المنظمة.

**2.2 التغيير عملية مستمرة:** إن التغيير التنظيمي ماهو إلا استجابة لتغيرات حدثت أو من المتوقع أن تحدث في ظروف المنظمة، وبالتالي على المنظمة أن تقوم بعملية التغيير كلما دعت الظروف لذلك، فالتغيير عملية مستمرة ولا يحدث مرة واحدة ثم يتوقف.

**3.2 التغيير مسؤولية ادارية:** يعتبر التغيير من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة، وان كانت الإدارة العليا مسؤولة عنه أكثر من المستويات الإدارية الأخرى في المنظمة، حيث يقع عليها عبء مساندة التغيير ماديا ومعنويا وعبء الموافقة على خطط التغيير واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها، وكذا المساهمة في حل المشاكل التي تحدث أثناء عملية التغيير، أما المستويات الإدارية التنفيذية فيقع عليها في الغالب عبء المشاركة في التخطيط للتغيير، وتنفيذ التغيير ومواجهة المشاكل اليومية للتغيير وامداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإنجاح عملية التغيير.

**4.2 التغيير يهدف الى تحسين الفعالية التنظيمية:** حيث يقصد بالفعالية التنظيمية قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية، وقدرتها على البقاء والتطور في ظل الظروف المتغيرة للمحيط التنظيمي وبهذا يسعى التغيير لتحقيق أهداف المنظمة.

**5.2 التغيير يعتمد على مشاركة المرؤوسين للقيادة الإدارية في احداثه:** حيث يمكن أن تلجأ المنظمة للخبراء الخارجيين بهدف ادخال التغيير فيها، إلا أنه في جميع الأحوال لابد من مشاركة المرؤوسين للإدارة العليا في عملية التغيير لتحقيق نجاحها.

**6.2 لا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير:** حيث أن أسلوب التغيير وكيفية ادخاله يمكن أن يختلف من منظمة لأخرى وذلك باختلاف ظروفها، فبينما دائما القيام بدراسة تحليلية لظروف المنظمة ومشاكلها بصورة دقيقة، قبل وضع خطة التغيير التي تناسب تلك المنظمة، وقد لا تناسب منظمة أخرى مشاهمة تعمل في ظروف مختلفة.

### 3. أسس يجب مراعاتها عند القيام بالتغيير:

هناك مجموعة من الركائز الواجب اتباعها أثناء القيام بعملية التغيير كمايلي: (محمد الصبري، 2008)

- ينبغي مشاركة الأفراد العاملين في التغيير في مرحلة الاعداد والتخطيط وتنفيذ التغيير ومتابعته، حيث يجب توفر جميع المعلومات عن التغيير، مجاله، أسبابه، آثاره ومن يشرف على تنفيذه؟



- يجب أن يمر التغيير بمرحلة تمهيدية قبل تثبيته وهي مرحلة إنتقالية قد يعدل فيها التغيير وقد تظهر فيها بعض الأخطاء والتي ينبغي تصحيحها قبل التنفيذ الفعلي لعملية التغيير؛
- ينبغي ادخال التغيير على مراحل مكملة لبعضها البعض وهذا يساعد على الأقلمة التدريجية على التغيير؛
- أن يتم اجراء التغيير في الوقت المناسب والذي تحدده ظروف المنظمة؛
- إمداد الأفراد بمعلومات عن التغيير ونتائج تطبيقه وتطوره اضافة لنشر وتوزيع التقارير والمذكرات الدورية عن التغيير وسيره في المنظمة؛
- ضرورة دعم الإدارة العليا للتغيير وقناعتها بأهميته حيث ذلك الدعم يدفع الافراد لقبول التغيير؛
- ينبغي الإدراك أنه لا توجد خطة مثالية واحدة لإدخال التغيير في نظام محدد في المنظمة لاختلاف ظروفها وهذا ما يصعب وجود النمطية في خطط التغيير، ولكن يمكن الاستفادة من خبرات المنظمات الاخرى التي أجرت عملية التغيير حتى لا تقع المنظمة في نفس الاخطاء التي وقعت فيها هذه المنظمات؛
- أخذ فكرة النظم عند ادخال التغيير في المنظمة فالتغيير في نظام ما غالبا ما يستلزم التغيير في نظام آخر حتى ينجح التغيير؛
- التأكد من توفر الموارد المادية والبشرية والفنية التي تهيئ للتغيير وتخطط له وتعمل على تنفيذه؛
- البدء في التغيير بالأماكن المتوقع أن يحقق بها نجاح أكبر ونتائج ايجابية سريعة حتى يمكن اعطاء مثال عن نجاح التغيير بما يشجع الافراد في الاقسام الأخرى على قبول التغيير في أقسامهم؛
- ضرورة ايجاد التوازن بين التغيير في النظام الفني والتكنولوجي والتغيير في النظام الإداري وفي حالة عدم وجود التوازن المناسب قد لا يعطي التغيير نتائج مقبولة؛
- اذا كان التغيير موجه لتغيير سلوكيات الأفراد في المنظمة وتغيير قدراتهم فيفضل البدء بالادارة العليا ثم التدرج إلى المستويات الإدارية الأدنى؛
- يفضل أن يشرف على التغيير خبراء مسؤولون من الداخل بمشاركة بعض أو أحد المستشارين من الخارج وخاصة إذا كان التغيير موجه لتغيير الجوانب السلوكية للأفراد في المنظمة؛
- يفضل استخدام التغيير المخطط بدلا من التغيير العشوائي او التلقائي؛
- نتائج التغيير يعرض منها يظهر بشكل سريع والبعض الآخر نتائجه الملموسة تأخذ وقتا، وخاصة اذا كان مجال التغيير سلوكيات الأفراد وأعمالهم القيادية؛
- أن تحدد أهداف التغيير بشكل واضح؛



- أن يقتنع الأفراد أن النتائج الايجابية المتوقعة للتغيير تفوق سلبياته المتوقعة وأنه يمثل تطورا للمنظمة وحلا لمشاكل تواجهها؛
- توفر روح الإصرار على التغيير وروح الاستمرارية فيه؛
- يفضل قبول تنفيذ التغيير للانتهاء من مرحلة التغلب على تمسك العاملين بالنظام القديم ونقلهم من حالة التمسك به الى حالة استعدادهم لقبول نظام آخر وذلك باستخدام منهج الإذابة ثم تطبيق التغيير ثم تثبيته؛
- أن تعمل الإدارة على إيجاد قيم الرغبة في التغيير والتطوير والابتكار والتجديد لدى العاملين من خلال استخدام الحوافز الايجابية المشجعة على ذلك؛
- ينبغي متابعة التغيير أثناء تنفيذه والعمل على حل المشاكل التي قد تظهر أثناء تنفيذه؛
- اذا وجدت بعض السلبيات مع النظام القديم فيجب أن ترتبط بالنظام نفسه وليس بالأفراد العاملين في ذلك النظام القديم حتى لا يكون رد فعلهم هو مقاومة النظام الجديد المقترح؛
- ضرورة اقناع ممثلي العمال وتنظيماتهم النقابية بأهمية التغيير حيث أن هذه التنظيمات لها دور حيوي في دفع الأفراد لقبول التغيير.

## II. مجالات إحداث التغيير التنظيمي:

### 1. التغيير الثقافي:

عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي للمنظمات وبالتالي فإن نجاح التغيير التنظيمي في المنظمات، يعتمد أساسا على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي، وعلى هذا الأساس فإن التغيير الثقافي هو جوهر عملية التغيير التنظيمي ويرتبط به ارتباطا وثيقا ويعتبر حلقة أساسية في عملية التغيير التي لاتكتمل من دونة وهذا التغيير يأتي كاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية (خبيري سامية، 2015).

### 2. التغيير الهيكلي:

يعد الهيكل التنظيمي ومدى مرونته للتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة من بين الوسائل التي من خلالها يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها ويمكن تعريفه على أنه الوسيلة التي تقسم المنظمة من خلالها نشاطاتها وكيفية تنظيمها وتنسيقها وينتج عن الهيكل التنظيمي قرارات تنظيمية تتعلق باربعة أبعاد اشمل: تقسيم العمل، أسس تكوين الوحدات، نطاق الإشراف، وتفويض الصلاحيات (لعرج زخروف، محمد خليفة، 2023).

### 3. التغيير التكنولوجي:

يستوجب الانتقال إلى أي نظام جديد وتبني أي تغيير وجود خصائص وعوامل أساسية تساعد المنظمة على تجاوز التحديات والعقبات التي قد تقف أمامها، لذلك من الضروري على المنظمة أن ترى أولا أي نوع من التكنولوجيا الحديثة للاتصال تتناسب مع محيطها وأهدافها لمعرفة الاستعمال الجيد والمناسب لها (عبد الصدوق خيرة، 2020).



### III. الإنتماء التنظيمي:

#### 1. تعريف الإنتماء التنظيمي:

يعرف على أنه اعتقاد قوي ومقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية من الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها (محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 2016).

#### 2. أهمية الإنتماء التنظيمي:

يعد الانتماء التنظيمي من أهم المؤشرات للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية خاصة معدل دوران العمل كما يعزز مستوى الثقة بين الأفراد العاملين وقادتهم بالإضافة إلى أنه يعتبر من أهم مقومات الإبداع في المنظمة، وعلى هذا الأساس يرى عدد كثير من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي أن التفوق والتميز الذي تشهده المنظمات اليابانية يرجع بالدرجة الأولى إلى مستوى الإنتماء التنظيمي المرتفع لدى عاملها (بغودو راضية، 2020).

#### 3. دوافع الإنتماء التنظيمي:

1.3. الدوافع الذاتية للإنتماء: تشكل الدوافع والرغبات الشخصية أو الذاتية في الإنتماء أساسا لتكوين هذه المؤسسات، التي من بينها نقابات العمال والمنظمات المهنية والجمعيات التعاونية ويستهدف الفرد من خلال انتمائه لها تحقيق أهداف ذاتية أو اشباع حاجاته المادية والمعنوية، من خلال التفاعل في الإطار الاجتماعي أو النفسي لهذه المؤسسات.

2.3. الدوافع الاجتماعية للإنتماء: ينبثق بناء بعض المؤسسات من الدوافع الاجتماعية العاملة حيث يستهدف الفرد من خلال إسداء الخدمة للمجتمع بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها (مریم سياخن، رقيقة عصمانی، 2021).

### IV. الجانب التطبيقي للدراسة

#### 1. مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين على مستوى مؤسسة بيوكار - الطارف - والبالغ عددهم 110 عامل، أين تم توزيع عينة عشوائية تمثل حجمها بـ 70 مفردة وهي قابلة للتحليل حسب العرف الاحصائي.

#### 2. تصميم وبناء أداة الدراسة

لقد تم تصميم استمارة الدراسة و تطويرها لقياس أثر مجالات احداث التغيير التنظيمي على الإنتماء التنظيمي، بعد الإلمام بمجموعة من الدراسات و الأدبيات السابقة، أين شملت الاستمارة على 03 محاور، حيث المحور الأول يتمثل في المتغيرات السوسيوديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، أما المحور الثاني فيشمل مجالات التغيير التنظيمي ( 15 فقرة)، في حين يتعلق المحور الثالث بالإنتماء التنظيمي (12 فقرة).

#### 3. أساليب الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأساليب التالية:



- التكرارات و النسب المئوية لعرض النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي لمعرفة مستوى كل متغير؛
- الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت في قيم الاجابات عن وسطها الحسابي؛
- معامل الثبات لألفا كرونباخ بغرض التأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة؛
- معامل الارتباط (pearson) لقياس الصدق البنائي بين أبعاد الدراسة والأداة ككل؛
- اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع.
- مقياس ليكرت الخماسي: و يتم استخدامه لقياس درجات موافقة أفراد العينة على أبعاد الدراسة، حيث درجات المقياس كمايلي:

#### الجدول 01 : مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: محمد عبد الفتاح الصبري، البحث العلمي - الدليل التطبيقي للباحثين- دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 115

#### 4. صدق و ثبات أداة الدراسة

- 1.4 اختبار الصدق: بغرض تحقيق متطلبات الدراسة تم إجراء اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة، عن طريق حساب معاملات الارتباط بين عبارات و أبعاد متغيري الدراسة. والنتائج ملخصة في الجدول التالي:

#### الجدول 02: اختبار الصدق البنائي لبعء التغيير الثقافي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	التغيير الثقافي
0.000	0.553	العبارة 01	
0.000	0.699	العبارة 02	
0.000	0.695	العبارة 03	
0.000	0.584	العبارة 04	
0.000	0.755	العبارة 05	

المصدر: من اعداد الباحثة بناءا على نتائج الاستبيان

#### الجدول 03: اختبار الصدق البنائي لبعء التغيير الهيكلي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	التغيير الهيكلي
0.000	0.745	العبارة 06	
0.000	0.798	العبارة 07	
0.000	0.834	العبارة 08	
0.000	0.747	العبارة 09	
0.000	0.386	العبارة 10	

المصدر: من اعداد الباحثة بناءا على نتائج الاستبيان



### الجدول 04: اختبار الصدق البنائي لبعء التغيير التكنولوجي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	التغيير التكنولوجي
0.000	0.827	العبارة 11	
0.000	0.804	العبارة 12	
0.000	0.825	العبارة 13	
0.000	0.869	العبارة 14	
0.000	0.607	العبارة 15	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج الاستبيان

### الجدول 05: اختبار الصدق البنائي لبعء الانتماء التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	الانتماء التنظيمي
0.000	0.818	العبارة 01	
0.000	0.769	العبارة 02	
0.000	0.699	العبارة 03	
0.000	0.538	العبارة 04	
0.000	0.637	العبارة 05	
0.000	0.483	العبارة 06	
0.000	0.353	العبارة 07	
0.000	0.719	العبارة 08	
0.000	0.705	العبارة 09	
0.000	0.799	العبارة 10	
0.000	0.756	العبارة 11	
0.000	0.702	العبارة 12	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباط كانت بدرجة مرتفعة وفوق المتوسط وذات دلالة إحصائية (0.00)، وهذا يدل على درجة عالية من الصدق تتميز بها أداة الدراسة.

**2.4. ثبات أداة الدراسة:** أما فيما يخص ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من الثبات، وكانت النتائج أعلى من القيمة المقبولة 0.60 علما أن معامل الثبات هو الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ والنتائج موضحة كمايلي:



## الجدول 06: معامل الثبات

معامل الثبات	معامل ألفا كرونباخ	عدد العناصر	المتغير
-	-	-	المتغيرات السويديوجغرافية
0.803	0.645	5	التغيير الثقافي
0.842	0.710	5	التغيير الهيكلي
0.912	0.832	5	التغيير التكنولوجي
0.927	0.861	12	الانتماء التنظيمي
<b>0.937</b>	<b>0.878</b>	معامل الثبات الكلي	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

## 3.4. تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

## الجدول 07: خصائص أفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	المتغير
52.85	37	ذكر	الجنس
47.14	33	أنثى	
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>	
17.14	12	من 25 إلى أقل من 30 سنة	السن
35.71	25	من 30 إلى أقل من 35 سنة	
25.71	18	من 35 إلى أقل من 40 سنة	
15.71	11	من 40 إلى أقل من 45 سنة	
5.71	4	45 سنة فأكثر	
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>	
1.42	1	مدير	المنصب
4.28	3	رئيس قسم	
7.14	5	رئيس مصلحة	
5.71	4	مهندس	
35.71	25	عامل مخبر	
28.57	20	عامل تغليف	
17.14	12	مساعد اداري	
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>	
30.00	21	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
41.42	29	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	



21.42	15	من 10 الى أقل من 15 سنة	
7.14	5	15 سنة فأكثر	
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>	
22.85	16	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
21.42	15	مهني	
52.85	37	جامعي	
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج EXCEL

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم ذكور بنسبة 52.85% تتراوح أعمارهم من 30 الى أقل من 35 سنة بنسبة 35.71%، يشغلون منصب عامل مخبر بنسبة 35.71%، تتراوح أقدميتهم من 5 الى أقل من 10 سنوات بنسبة 41.42%، يملكون مؤهل جامعي بنسبة 52.85%

#### 5. تحليل مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على أبعاد الدراسة

1.5. تحليل مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد التغيير الثقافي: يوضح الجدول الموالي اتجاهات أفراد العينة حول بعد التغيير الثقافي:

#### الجدول 08: اتجاهات أفراد العينة حول التغيير الثقافي

معامل الإختلاف %	درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
18.76	مرتفعة	5	0.70	3.73	1- تؤكد المؤسسة على ترسيخ اتجاهات الأفراد للتكيف مع المتغيرات
9.83	مرتفعة	2	0.41	4.17	2- تؤكد المؤسسة على ترسيخ القدرة على التعامل مع المشاكل
12.5	مرتفعة	3	0.52	4.16	3- تؤكد المؤسسة على توجيه سلوكيات الأفراد للرفع من مستوى الأداء
12.14	مرتفعة	1	0.52	4.28	4- تؤكد المؤسسة على خلق ثقافة العمل الجماعي
15.66	مرتفعة	4	0.65	4.15	5- تؤكد المؤسسة على تبنى الأفراد لمفاهيم وممارسات حديثة
-	-	-	<b>0.56</b>	<b>4.09</b>	المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج spss /IBM23

نلاحظ من الجدول السابق حلول عبارة (تؤكد المؤسسة على خلق ثقافة العمل الجماعي) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.52 وبمعامل اختلاف 12.14 %، والذي يدل على تشتت ضعيف من وجهة نظر أفراد العينة، في حين احتلت المرتبة الأخيرة العبارة التي تنص على (تؤكد المؤسسة على ترسيخ اتجاهات الأفراد للتكيف مع المتغيرات) بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.70 وبمعامل اختلاف 18.76 %



(تشنتت ضعيف)، وهذا يدل على أهمية تثبيت ثقافة التغيير لدى الأفراد، وعلى العموم الموافقة على هذا البعد كانت مرتفعة بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 0.56.

2.5. تحليل مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد التغيير الهيكلي: يوضح الجدول الموالي اتجاهات أفراد العينة حول بعد التغيير الهيكلي:

### الجدول 09: اتجاهات أفراد العينة حول التغيير الهيكلي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	معامل الاختلاف %
6- تسمح المؤسسة بقيام الأفراد بمهام إضافية	3.55	1.01	5	مقبولة	28.45
7- تسمح المؤسسة بتفويض السلطة للمستويات الإدارية	4.08	0.64	4	مرتفعة	15.68
8- تعتمد المؤسسة على المرونة في إنجاز المهام	4.09	0.53	3	مرتفعة	12.95
9- تؤكد المؤسسة على تسهيل قنوات الإتصال بين مختلف المستويات	4.20	0.51	2	مرتفعة	12.14
10- تؤكد المؤسسة على توضيح خطوط السلطة والمسؤولية	4.36	0.58	1	مرتفعة	13.30
المعدل العام	4.05	0.65	-	-	-

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج spss /IBM23

نلاحظ من الجدول السابق حلول عبارة (تؤكد المؤسسة على توضيح خطوط السلطة والمسؤولية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.36 وانحراف معياري 0.58 وبمعامل اختلاف 13.30%، والذي يدل على تشنتت ضعيف من وجهة نظر أفراد العينة، في حين احتلت المرتبة الأخيرة العبارة التي تنص على ( تسمح المؤسسة بقيام الأفراد بمهام إضافية) بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 1.01 وبمعامل اختلاف 28.45%، (تشنتت ضعيف) وهذا يدل على وجوب استخدام الاثراء الوظيفي للمهام بغرض كسر الروتين لدى الأفراد، لغرض تحقيق الأهداف من العملية ككل، وعلى العموم الموافقة على هذا البعد كانت مرتفعة بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.65.

3.5. تحليل مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد التغيير التكنولوجي: يوضح الجدول الموالي اتجاهات أفراد العينة حول بعد التغيير التكنولوجي:



## الجدول 10: اتجاهات أفراد العينة حول التغيير التكنولوجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	معامل الاختلاف %
11- تتبنى المؤسسة مختلف التجهيزات والتقنيات الحديثة	4.41	0.53	2	مرتفعة	12.01
12- تطور المؤسسة برمجيات لتسهيل أداء المهام	4.38	0.55	5	مرتفعة	12.55
13- تؤكد المؤسسة على الإجراءات الالكترونية لتخفيف عبء العمل	4.45	0.50	1	مرتفعة	11.23
14- تقوم المؤسسة باستخدام البرمجيات الحديثة أثناء العمل	4.36	0.48	4	مرتفعة	11.00
15- تسعى المؤسسة لتنمية معارف العاملين حسب التطور التكنولوجي	4.40	0.64	3	مرتفعة	14.54
المعدل العام	4.40	0.54	-	-	-

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج spss /IBM23

نلاحظ من الجدول السابق حلول عبارة (تؤكد المؤسسة على الإجراءات الالكترونية لتخفيف عبء العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.45 وانحراف معياري 0.50، وبمعامل اختلاف 11.23%، والذي يدل على تشتت ضعيف من وجهة نظر أفراد العينة، في حين احتلت المرتبة الأخيرة العبارة التي تنص على (تطور المؤسسة برمجيات لتسهيل أداء المهام) بمتوسط حسابي 4.38 وانحراف معياري 0.55 وبمعامل اختلاف 12.55%، وهو تشتت معتبر بين آراء أفراد عينة الدراسة والذي يؤكد على أهمية تدارك التطور التكنولوجي لتحسين الأداء، وعلى العموم الموافقة على هذا البعد كانت مرتفعة بمتوسط حسابي 4.40 وانحراف معياري 0.54.

4.5. تحليل مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد الإنتماء التنظيمي: يوضح الجدول الموالي اتجاهات أفراد العينة حول بعد الإنتماء التنظيمي

## الجدول 11: اتجاهات أفراد العينة حول الإنتماء التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	معامل الاختلاف %
1- أفخر بالحديث عن مؤسستي أمام الآخرين	4.48	0.53	3	مرتفعة	11.83
2- أسعى لبذل مختلف الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة	4.40	0.52	5	مرتفعة	11.81
3- لم يسبق وأن فكرت بترك العمل في مؤسستي	4.01	0.74	11	مرتفعة	18.45
4- أحتمل المسؤولية عن كل مهام في المؤسسة	4.26	0.70	7	مرتفعة	16.43
5- أؤكد على تطابق أهدائي مع أهداف المؤسسة	4.20	0.63	8	مرتفعة	15.00
6- تربطني علاقة قوية مع زملائي في العمل	4.06	0.68	9	مرتفعة	16.74
7- أفضل مصلحة مؤسستي على مصلحتي الشخصية	3.98	0.89	12	مرتفعة	22.36



11.23	مرتفعة	4	0.50	4.45	8- أحافظ على ممتلكات مؤسستي
11.72	مرتفعة	6	0.51	4.35	9- يسمح لي العمل في المؤسسة على اظهار مختلف مهاراتي
11.11	مرتفعة	2	0.50	4.50	10- ألتزم بمختلف مهام في المؤسسة
11.08	مرتفعة	1	0.50	4.51	11- أسعى للارتقاء في مناصبي
20.00	مرتفعة	10	0.81	4.05	12- أرغب في البقاء في المؤسسة حتى لو عرضت علي فرصة أخرى
-	-	-	0.62	4.27	المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج spss /IBM23

نلاحظ من الجدول السابق حلول عبارة ( أسعى للارتقاء في مناصبي ) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.51 وانحراف معياري 0.50 وبمعامل اختلاف 11.08% والذي يدل على عدم تباين وجهات نظر أفراد العينة، في حين احتلت المرتبة الأخيرة العبارة التي تنص على ( أفضل مصلحة مؤسستي على مصلحتي الشخصية ) بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.89 بمعامل اختلاف 22.36 (تشتت ضعيف) وهذا يدل على توفر متطلبات الانتماء من طرف الأفراد اتجاه المؤسسة محل الدراسة، وعلى العموم الموافقة على هذا البعد كانت مرتفعة نوعا ما بمتوسط حسابي 4.27 وانحراف معياري 0.62.

#### 6. اختبار الفرضيات:

##### 1.6. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

$H_0$ : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الثقافي على الإلتناء التنظيمي في مؤسسة بيوكار - الطارف - ، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"

$H_1$ : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الثقافي على الإلتناء التنظيمي في مؤسسة بيوكار - الطارف - ، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"

للإجابة عن هذه الفرضية سنعتمد على تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث ترفض الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05. و النتائج موضحة كمايلي:

#### الجدول 12: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير التغيير الثقافي على الإلتناء التنظيمي

الإلتناء التنظيمي							
مستوى الدلالة (sig)	F الاحسوية	معامل الانحدار	الخطا المعياري	معامل $R^2$ المعدل	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	التغيير الثقافي
0.05	3.97	41.54	4.73	0.04	0.06	0.25	
		2.33					

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج spss /IBM23



يتبين من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية وهذا ما دلت عليه قيمة الخطأ المعياري، حيث طبيعة العلاقة بين المتغيرين ايجابية لكن ضعيفة (25%) ونلاحظ أن قيمة معامل التفسير (التحديد) بلغت 0.06 وهو ما يفسر أن 06 % من التغيرات التي تطرأ على الانتماء التنظيمي سببها التغيير الثقافي، في حين 94% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

وقد تشكلت دالة الانحدار على الشكل  $(y = 2.33x + 41.54)$  وهذا يؤكد على أن الزيادة بوحدة واحدة في التغيير الثقافي يؤدي الى الزيادة في الانتماء التنظيمي بـ 2.33 وحدة. كما أكدت قيمة (F) معنوية هذا التأثير أين بلغت قيمتها (3.97) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولة وتعتبر دالة إحصائياً (0.05).

من خلال النتائج السابقة نقوم برفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الثقافي على الانتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## 2.6. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

$H_0$ : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الهيكلي على الإنتماء التنظيمي في مؤسسة بيوكار - الطارف - ، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ "

$H_1$ : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الهيكلي على الإنتماء التنظيمي في مؤسسة بيوكار - الطارف - ، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ "

للإجابة عن هذه الفرضية سنعمد على تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث ترفض الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05. و النتائج موضحة كمايلي:

### الجدول 12: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير التغيير الهيكلي على الإنتماء التنظيمي

الإنتماء التنظيمي							التغيير الهيكلي
مستوى الدلالة (sig)	F المحسوبة	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل $R^2$ المعدل	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.02	5.76	38.52	4.67	0.07	0.09	0.30	
		0.62					

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج spss /IBM23

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية وهذا ما دلت عليه قيمة الخطأ المعياري (4.67)، حيث طبيعة العلاقة بين المتغيرين ايجابية لكن ضعيفة (30%) ونلاحظ أن قيمة معامل التفسير (التحديد) بلغت 0.09 وهو ما يفسر أن 09 % من التغيرات التي تطرأ على الانتماء التنظيمي سببها التغيير الهيكلي، في حين 91% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.



وقد تشكلت دالة الانحدار على الشكل ( $y = 0.62x + 38.52$ ) وهذا يؤكد على أن الزيادة بوحدة واحدة في التغيير الهيكلي يؤدي الى الزيادة في الانتماء التنظيمي بـ 0.62 وحدة. كما أكدت قيمة (F) معنوية هذا التأثير أين بلغت قيمتها (5.76) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولة وتعتبر دالة إحصائياً (0.02). من خلال النتائج السابقة نقوم برفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الهيكلي على الانتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### 3.6. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

$H_0$ : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة بيوكار - الطارف - ، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"  
 $H_1$ : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة بيوكار - الطارف - ، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"  
 للإجابة عن هذه الفرضية سنعمد على تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث ترفض الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05. و النتائج موضحة كمايلي:

### الجدول 12: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير التغيير التكنولوجي على الإلتزام التنظيمي

الإلتزام التنظيمي							التغيير التكنولوجي
مستوى الدلالة (sig)	F المحسوبة	معامل الانحدار	خطأ المعياري	معامل المعدل $R^2$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.00	36.39	19.82	3.84	0.37	0.38	0.62	
		1.42					

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج spss /IBM23

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية وهذا ما دلت عليه قيمة الخطأ المعياري، حيث توجد علاقة موجبة وقوية نوعاً ما (65%) ونلاحظ أن قيمة معامل التفسير (التحديد) بلغت 0.38 وهو ما يفسر أن 38% من التغيرات التي تطرأ على الإلتزام التنظيمي سببها التغيير التكنولوجي، في حين 62% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. وقد تشكلت دالة الانحدار على الشكل ( $y = 1.42x + 19.82$ ) وهذا يؤكد على أن الزيادة بوحدة واحدة في التغيير التكنولوجي يؤدي الى الزيادة في الانتماء التنظيمي بـ 1.42 وحدة. كما أكدت قيمة (F) معنوية هذا التأثير أين بلغت قيمتها (36.39) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولة وتعتبر دالة إحصائياً (0.00). من خلال النتائج السابقة نقوم برفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي على الانتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).



## 4.6. اختبار الفرضية الرئيسية

$H_0$ : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الإلتناء التنظيمي في مؤسسة بيوكار - الطارف -، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"

$H_1$ : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الإلتناء التنظيمي في مؤسسة بيوكار - الطارف -، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"

للإجابة عن هذه الفرضية سنعتمد على تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث ترفض الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05. و النتائج موضحة كمايلي:

ولاختبار الفرضية الرئيسية نستخلص نتائج التحليل كمايلي:

## الجدول 12: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير التغيير التنظيمي على الإلتناء التنظيمي

الإلتناء التنظيمي							التغيير التنظيمي
مستوى الدلالة (sig)	F المحسوبة	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل $R^2$ المعدل	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.00	19.53	18.37 0.52	4.23	0.23	0.25	0.50	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج spss /IBM23

يبين من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية وهذا ما دلت عليه قيمة الخطأ المعياري (4.23)، حيث توجد علاقة موجبة ومتوسطة (50%) بين متغيري الدراسة ونلاحظ أن قيمة معامل التفسير (التحديد) بلغت 0.25 وهو ما يفسر أن 25% من التغيرات التي تطرأ على الإلتناء التنظيمي سببها التغيير التنظيمي، في حين 75% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما أن معامل التفسير المعدل يدل على أن نموذج الدراسة يمثل الظاهرة بنسبة 23%؛ وقد تشكلت دالة الانحدار على الشكل ( $y = 0.52x + 18.37$ ) وهذا يؤكد على أن الزيادة بوحدة واحدة في التغيير التنظيمي يؤدي إلى الزيادة في الإلتناء التنظيمي بـ 0.52 وحدة. كما أكدت قيمة (F) معنوية هذا التأثير أين بلغت قيمتها (19.53) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولة وتعتبر دالة إحصائيا (0.00).

من خلال النتائج السابقة نقوم برفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الإلتناء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).



## 7. مناقشة النتائج:

تشير النتائج المتحصل عليها إلى موافقة أفراد العينة المدروسة على أبعاد مجالات التغيير التنظيمي بدرجة مرتفعة حيث جميع الأبعاد كانت فوق المتوسط (4.09، 4.05، 4.40) وتميزت بثبتت ضعيف، خصوصا البعد التكنولوجي حيث يرون أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الاجراءات الإلكترونية بالدرجة الأولى، بدل المعاملات الورقية وهذا لتخفيف عبء العمل على الأفراد.

من جهة أخرى وافق أفراد عينة الدراسة على متغير الانتماء التنظيمي بدرجة مرتفعة (4.27) حيث يؤكدون على السعي للارتقاء في العمل، وكذا الالتزام بمختلف المهام الموكلة لديهم والحفاظ على ممتلكات المؤسسة، كل هذا يزيد من درجة انتمائهم للمؤسسة محل الدراسة.

تشير النتائج ايضا إلى وجود علاقة ايجابية بين مجالات التغيير التنظيمي والانتماء التنظيمي، علما أنه تم تسجيل علاقة طردية ضعيفة لكل من مجال التغيير الثقافي ومجال التغيير الهيكلي بالنسبة للانتماء التنظيمي، وهذا راجع للفترة المطولة التي يتطلبها ترسيخ ثقافة التغيير لدى الموظفين ومدى تطبيقها على مستوى الوحدات التنظيمية، في حين توجد علاقة ايجابية ومقبولة بين التغيير التكنولوجي والانتماء التنظيمي نظرا لتبني المؤسسة مختلف التقنيات الحديثة والتي تسمح بتحسين أداء الفرد مما ينعكس على رضاه وانتمائه للمؤسسة محل الدراسة.

كذلك أظهرت النتائج وجود أثر للتغيير الثقافي على الانتماء التنظيمي بمعامل انحدار 2.33 حيث محاولة المؤسسة لترسيخ مختلف الاتجاهات المتعلقة بالتغيير التنظيمي ستؤثر على انتماء الأفراد لها وتزيد من درجته؛ كذلك وجود أثر للتغيير الهيكلي على الانتماء التنظيمي بمعامل انحدار 0.62 حيث وضوح مختلف المهام والمسؤوليات الموكلة للأفراد سيزيد من درجة انتمائهم؛ وأيضا وجود أثر للتغيير التكنولوجي على الانتماء التنظيمي بمعامل انحدار 1.42 حيث تساعد التكنولوجيا المعتمدة على السرعة في الاستجابة للعمل مما يؤثر على زيادة الانتماء اتجاه المؤسسة محل الدراسة.

### الخلاصة:

من خلال هذه الدراسة تبين لنا أن إحداث التغيير التنظيمي يتم إنطلاقا من عدة مجالات والتي لها تأثير على الانتماء التنظيمي للعاملين، وهذا ما يستوجب زيادة الإهتمام بالعنصر البشري واحتياجاته بسبب الضغوط التي أصبحت تفرضها البيئة المحيطة، وكذا التركيز على تعزيز أداء الفرد بما يحقق أهداف المؤسسة ككل.

وعليه خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج:

- وجود علاقة إيجابية وضعيفة بين التغيير الثقافي والانتماء التنظيمي وكذا وجود علاقة طردية وضعيفة بين التغيير الهيكلي والانتماء التنظيمي؛
- وجود علاقة طردية ومقبولة بين التغيير التكنولوجي والانتماء التنظيمي؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الانتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).



### مقترحات الدراسة:

انطلاقاً مما سبق نستعرض بعض المقترحات:

- التأكيد على تثبيت ثقافة التغيير لدى الأفراد العاملين من خلال عقد لقاءات واجتماعات.. الخ؛
- ضرورة اضافة مهام لكسر الروتين بالنسبة للعاملين؛
- تحسيس العاملين بضرورة تكافل جميع الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تكثيف دورات تدريبية على مختلف الأجهزة الحديثة؛
- الاستماع لمختلف آراء العاملين ومشاكلهم لزيادة ثقتهم بالمؤسسة.

### قائمة المراجع:

- بغدود راضية. (2020). أثر التمكين الإداري في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة (وحدة الأخضرية) مجلة الاقتصاد الجديد .
- خبيري سامية. (2015). التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي :خطوات وآليات إرسائه .مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية .
- سعادة الكسواني. (2016). إدارة التغيير في عالم متغير .الأردن :مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.
- عبد الصدوق خيرة. (2020). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمدخل حديث في تفعيل التغيير وادارته بالمنظمات .المجلة الجزائرية للأمن والتنمية .
- لعرج زخروف، محمد خليفة. (2023). دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية الأغواط .مجلة البحوث القانونية والاقتصادية .
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). السلوك التنظيمي .الأردن :دار الجنان للنشر والتوزيع.
- محمد الصبري. (2008). إدارة التغيير .الاسكندرية :دار الفكر الجامعي.
- محمد بن سعيد العمري. (2017). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي .المجلة العربية للإدارة .
- مريم سياخن، ربيعة عصماني. (2021). دور الانتماء التنظيمي في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية .المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية .
- ناصر جرادات، وآخرون. (2013). إدارة التغيير والتطوير .الأردن :إثراء للنشر والتوزيع.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2006). البحث العلمي - الدليل التطبيقي للباحثين - .الأردن: دار وائل للنشر