

تقييم اتجاهات العاملين نحو الالتزام والتغيير التنظيمي (دراسة تطبيقية على وزارة المالية بدولة الكويت)

إعداد

أ/ هنوف عوض الرشيدى

باحثة ماجستير قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

إشراف

أ.د / وجيه عبد الستار نافع

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

٢- ملخص البحث:

تناولت البحث الحالي التعرف على تقييم اتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) كمتغير مستقل والتغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في المهام والواجبات للعاملين، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيير في الموارد البشرية) كمتغير تابع بالتطبيق على إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت، وقد تناولت الدراسة الميدانية دور تقييم اتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي من خلال إعداد قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت قوامها ٣١٠ مفردة، حيث بلغت القوائم المستلمة والصحيحة ٢٥٣ قائمة بنسبة ردود ٨٢٪، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي عن طريق عدد من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات كأسلوب تحليل التمايز المتعدد، وأسلوب الارتباط وأسلوب الانحدار المتعدد، وأسلوب التباين أحادي الاتجاه وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS.

كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها وجود تمايز بين تقييم اتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت، وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) وأبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في المهام والواجبات للعاملين، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيير في الموارد البشرية).

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تساهم في تحسين الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت من خلال ممارسة سلوك الالتزام التنظيمي بين كافة العاملين بما يؤدي إلى رفع مستوي التغيير التنظيمي، كما أشارت الدراسة إلى وجود لبحوث أخرى مستقبلية.

Abstract:

The current research dealt with identifying the assessment of workers' attitudes towards organizational commitment (affective commitment, continuance commitment, and normative commitment) as an independent variable and organizational change (change in the organizational structure, change in tasks and duties for employees, change in technology, and change in human resources) as a dependent variable by application to The Department of Public Hospitality and Conferences in the Ministry of Finance in the State of Kuwait. The field study dealt with the role of evaluating workers' attitudes towards organizational commitment and organizational change by preparing a survey list that was distributed to a sample of workers in the Department of Public Hospitality and Conferences in the Ministry of Finance in the State of Kuwait, consisting of 310 items. Received and correct 253 lists with a response rate of 82%. Statistical analysis was carried out through a number of statistical methods and tests appropriate to the nature of the data, such as the multiple discriminant analysis method, the correlation method, the multiple regression method, and the one-way variance method, through the ready-made statistical software package SPSS.

The study also reached a number of results, the most important of which was the existence of a differentiation between the assessment of employees' attitudes towards organizational commitment and organizational change in the management of public hospitality and conferences in the Ministry of Finance in the State of Kuwait, and also the existence of a statistically significant relationship between organizational commitment (affective commitment, continuance commitment, and normative commitment) and dimensions of organizational change (change in organizational structure, change in tasks and duties for employees, change in technology, and change in human resources).

In light of the results that were reached, it was possible to reach a set of recommendations that contribute to improving organizational commitment and organizational change in the management of public hospitality and conferences in the Ministry of Finance in the State of Kuwait through the practice of organizational commitment behavior among all employees, which leads to raising the level of organizational change. The study leads to other future research.

٢- مقدمة:

يعتبر العنصر البشري في المنظمة عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات وتحقيق الكفاءة والفعالية، لذا وجب الاهتمام به، ليس فقط بتدريبهم وزيادة مؤهلاتهم العلمية، بل لا بد من الحصول على ولائهم والتزامهم تجاه المنظمات التي يعملون بها، ما ينعكس على الأداء الوظيفي، وعلى هذا الأساس يؤدي الالتزام التنظيمي دوراً أساسياً في نجاح المنظمة واستمراريتها في بيئة العمل، إذ يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض مستوى غيابهم وشعورهم بالاستقرار الوظيفي، وعلى مستوى المنظمة يزيد مستوى الإنتاجية والانتماء للمنظمة (إبراهيم & سلمان، ٢٠١٨).

وبعد الاهتمام بالالتزام التنظيمي من المواضيع التي أخذت حيزاً كبيراً في مختلف الدراسات نظراً لكونه من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها لدى العاملين باعتباره عاملاً مهماً يدفعهم لبذل ما يستطيعون من جهد ووقت والإخلاص في خدمة المنظمة، والعمل على تحسين إنتاجيتها والالتزام بأهدافها

وتحسين مستوي أدائها، حيث إن مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة بشكل عام، والتي يجب توافرها لنجاح أي منظمة (خولة، ٢٠١٥).

لذا فإن التغيير التنظيمي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار التزام العاملين نحو منظماتهم، إن ثقافة التغيير تتطلب إجراء تغييرات جوهرية في المصادر البشرية من حيث المهارات الفنية للعاملين، وأساسيات تنفيذ العمل، والسياسات التنظيمية، وسلوك القائد الذي يؤدي الدور الأهم في النجاح بغض النظر عن صعوبة العمل التي يواجهها العاملون (الخرشة وآخرون، ٢٠١٣).

أما فيم يتعلق بالعلاقة بين التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي، فإن النظم الإدارية بكل أنواعها تعمل على توجيه الجهد البشري في حدود المنظمة وتنظيماتها حيث يعتبر العنصر البشري ونشاطاته من أهم عناصرها، وذلك بهدف تحقيق فلسفة المنظمة وأهدافها ورؤيتها ذلك أن الإدارة في الأصل تنظيم إنساني لذلك لا بد من الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة، ونشر روح الفريق بين أفراد المنظمة، وانطلاقاً من تأكيد الحاجة للتغيير تتأكد الحاجة لإدارة التغيير التي أصبحت من أبرز متطلبات القيادة في العصر الحديث وذلك من منطلق الحاجة إلى الإعداد والتخطيط لتغيير أهداف المنظمة في ظل بيئة دائمة التغيير (العوذي، ٢٠١٣).

وتسعي الدراسة الحالية إلى فحص العلاقة بين الالتزام التنظيمي (العاطفي، والاستمراري، والمعياري) كمتغير مستقل والتغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في المهام والواجبات للعاملين، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيير في الأفراد (الموارد البشرية) كمتغير تابع في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت

٤- الإطار النظري والدراسات السابقة:

يشمل الإطار النظري، مفهوم وأبعاد والدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام التنظيمي، ومفهوم وأبعاد والدراسات السابقة المتعلقة التغيير التنظيمي، والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي، وذلك علي النحو الآتي:

١/٣- الإلتزام التنظيمي (Organizational Commitment)

تتعدد مفاهيم سلوكيات العمل بتعدد الآراء التي تناولتها، حيث عرفها (عبد العظيم، ٢٠١٨) الإلتزام التنظيمي هو الحالة النفسية التي تعكس شعور ومعتقدات العاملين وعلاقتهم بالمنظمة ويمكن تعريف الإلتزام التنظيمي إجرائياً بأنه اندماج واستغراق الفرد في مؤسسته وإيمانه بأهداف وقيم المنظمة، وواجباته تجاه عمله والرغبة في الاستمرار في الأداء علي مستوي عال من الجودة فهو يمثل رغبة الفرد في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي كما أنه الحالة التي من خلالها يصبح الفرد مقيد بأعماله وتصرفاته التي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباطه بهما، ويعرفها (Chan et al., 2019) الإلتزام التنظيمي هو مدى قدرة الموظفين على تبني مواقف إيجابية تجاه منظماتهم إذا اعتقدوا أن جهودهم تقابل بمكافآت عادلة، وبهذا تقل أسباب تفكيرهم في ترك منظماتهم، ويعرفها (سيف الدين، ٢٠١٩) الإلتزام التنظيمي هو عاطفة وجدانية تدفع الفرد لبذل أقصى ما عنده لتحقيق مصالح المنظمة المنتمي إليها، والرغبة في الاستمرار بها وعدم التخلي عنها، ويستدل عليه من خلال ظواهر تنظيمية وسلوكيات تنظيمية داخل المنظمة ومستويات الأداء المرتفعة. ويمكن تفسير الإلتزام من خلال ثلاثة أبعاد هي الإلتزام العاطفي، والإلتزام الاستمراري، والإلتزام المعياري (Meyer, & Allen, 1991).

١- الإلتزام العاطفي (الوجداني): يشير إلى التوحد والتطابق مع المنظمة، والإرتباط الوجداني بها والاندماج فيها. كما يعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الإستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق علي أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف. فالفرد الذي لديه إلتزام عاطفي عالٍ يبقّي في المنظمة رغبة منه في ذلك.

٢- الإلتزام الإستمراري: يشير إلى أن درجة إلتزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر في التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى، ويتأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل: تقدم السن وطول العمر الوظيفي.

٣- **الإلتزام المعياري:** يشير إلى إحساس الفرد بالإلتزام نحو البقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة، والتفاعل الإيجابي ليس فقط الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

هدفت دراسة (Wong et al., 2021) التعرف على بناء المرونة للإلتزام التنظيمي في اقتصاد الوظائف المؤقتة. وتبحث هذه الدراسة في الكيفية التي يمكن أن تساعد بها صياغة الوظائف الفردية والتعاونية العمال الرقبيين على بناء المرونة والإلتزام التنظيمي في اقتصاد الوظائف المؤقتة. تشير النتائج المستندة إلى دراسة استقصائية مكونة من ٣٣٤ عاملاً رقمياً إلى أن أولئك الذين انخرطوا في صياغة وظائف فردية أعلى أحرزوا لاحقاً مرونة أعلى من البداية، وتمت مناقشة الآثار النظرية والعملية للمهن المستدامة في اقتصاد الوظائف المؤقتة.

واستهدفت دراسة (Suifan & Saadeh, 2020) بالتعرف على تأثير ضغوط العمل على الدعم التنظيمي المدرك والإلتزام التنظيمي في المستشفيات في عمان بالأردن. كما بحثت في الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين ضغوط العمل والإلتزام التنظيمي، واستخدمت الدراسة مسح كمي شامل لعدة قطاعات لجمع البيانات من ٥٠٠ موظف في ستة مستشفيات في عمان بالأردن. واختيرت عينة مناسبة من العاملين. لقد تم اختبار التأثير الوسيط باستخدام النهج الذي اقترحه بارون وكيني (١٩٨٦). وطُبقت اختبارات الصلاحية، واستُخدمت تحليلات الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة. وكشفت النتائج عن وجود أثر سلبي كبير لضغوط العمل على الدعم التنظيمي المدرك والإلتزام التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى الأثر الوسيط السلبي كليا للدعم التنظيمي المدرك على العلاقة بين الإجهاد الوظيفي والإلتزام التنظيمي. وهذا البحث يشجع المستشفيات على تنفيذ الاستراتيجيات التي تعمل على تقليل ضغوط العمل على العاملين، وزيادة مستويات الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين في المستشفيات، والذي بدوره يعزز التزام العاملين بمستشفياتهم تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات التي بحثت الآثار المقترحة في الأردن بشكل خاص، والشرق الأوسط بشكل عام. وبالإضافة إلى ذلك، فإنها تسهم في الأدبيات من خلال دراسة الأثر الوسيط للدعم التنظيمي المدرك بشأن العلاقة بين ضغوط العمل والإلتزام التنظيمي.

واستهدفت دراسة (Ghouri et al., 2019) بالتعرف على الدور الوسيط للتغيير الاجتماعي في العلاقة بين الأساسات الدقيقة على المستوى الفردي والإلتزام التنظيمي، وقد طبقت الدراسة على (٢٦٨) موظفاً من ذوي الخبرة بائنتين من الشركات الإستراتيجية العالمية ومقرها ماليزيا ويشركون في عمليات الخدمة والفروع التجارية في بلدان متعددة ومنها (الصين، باكستان، نيوزيلندا، استراليا، المملكة المتحدة، ودول أوروبية أخرى)، وقد توصلت الدراسة إلى أن التغيير الاجتماعي يقوم بدور وسيط في العلاقة بين الأساسات الدقيقة على المستوى الفردي والإلتزام التنظيمي.

وكذلك قام (إبراهيم، وسلمان، ٢٠١٨) التعرف على تأثير الإلتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة التأمين العراقية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، وكذلك تسليط الضوء على تأثير الإلتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي لشركة التأمين العراقية باعتبارها من الشركات الخدمية التي تقدم العديد من الخدمات للزبائن، سواء الداخليين (الأفراد العاملين) أو الخارجيين، وقد تم تطبيق الدراسة بإحدى الشركات التابعة لوزارة المالية وهي شركة التأمين العراقية التي تتكون من (١٥) قسماً ولها (١٩) فرعاً، تقع ستة فروع منها في بغداد والباقي في المحافظات العراقية الأخرى، وقد تم الاعتماد على عينة قوامها (٤٨) مسئولاً بالشركة، وقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى إدراك فئات عينة الدراسة لأبعاد الإلتزام التنظيمي، كما أظهرت وجود تأثير للإلتزام التنظيمي على المستوى العام في الأداء للشركة عينة الدراسة.

وقام دراسة (بخوش، ونصيب، ٢٠١٧) إلى التعرف على الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية. وقد طبقت الدراسة داخل المؤسسة الصناعية الوطنية لمناجم الفوسفات ببئر العائر في ولاية تبسة بالجزائر على عينة قوامها (١٤٠)، وخلصت إلى أن الإلتزام العاطفي يسهم في توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية كما أن مستويات الرضا الوظيفي تزداد بزيادة مؤشرات الإلتزام الاستمراري لدى الأفراد داخل المؤسسة الصناعية إلى جانب أن الإلتزام المعياري يؤدي

إلى تنمية قدرات الأفراد داخل المؤسسة الصناعية، ومنه تبين أن للالتزام التنظيمي علاقة وثيقة بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية حيث يسهم بشكل فعال في تحقيقها.

و استهدفت دراسة (الجماصى، ٢٠١٦) التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة إستبانة لجمع البيانات اللازمة من مصادرها لتحقيق تلك الأهداف، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والإستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، والبالغ عددهم (١٩٥) موظفاً، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم واسترداد عدد (١٨١) استبانة ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة ووجود مستوى كبير من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة فضلاً عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

وهدفت دراسة (Jain, 2015) إلى التعرف على العمل التطوعي والثقافة التنظيمية: العلاقة بالالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الهند. وقد تكونت العينة من (٢٤٨) رئيساً تنفيذياً يعملون في منظمات القطاع العام بالهند من (٢٠) منطقة وموقعا مختلفا من شركات توليد الطاقة الكبرى، وقد توصلت الدراسة إلى أن العمل التطوعي له تأثير إيجابي على كل من الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، أما الثقافة التنظيمية فلها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي، بينما لا يوجد لها تأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

واستهدفت دراسة (Goh & Low, 2014) بالتعرف على دور الثقة بالقيادة كوسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي من خلال شركات أبحاث السوق في ماليزيا، وتمثلت العينة في (١٧٧) موظفاً من قسم الموارد البشرية في (٣٠) شركة تم اختيارها بشكل عشوائي من خلال الدراسة المسحية والاستطلاع الإلكتروني، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تؤدي إلى زيادة الثقة بالقائد وارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي بين الموظفين، وأن القيادة الخادمة لا بد أن تشمل الاندماج بين القائد والموظف، ما يؤثر إيجابياً على سلوكيات والنزاهة الموظفين.

كما هدفت دراسة (أحمد، ٢٠١٣) إلى التعرف على ما إذا كان هناك تأثير معنوي لخصائص الديموجرافية للعاملين على الالتزام التنظيمي ودراسة ما إذا كانت هناك تأثير لتباين الخصائص الديموجرافية للعاملين على الأشكال المختلفة للالتزام التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج (١) وجود تأثير معنوي لمتغيرات (السن، النوع، محل الإقامة، الحالة الاجتماعية) على الالتزام التنظيمي للعاملين، (٢) تم ترتيب المتغيرات وفقاً لأهميتها النسبية في التأثير على الالتزام التنظيمي (السن، الحالة الاجتماعية، النوع، محل الإقامة)، (٣) ثبت عدم وجود تأثير معنوي قوي لمتغيرات (النوع، محل الإقامة) على الالتزام التنظيمي، (٤) ثبت من التحليل أن متغير السن هو الأكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي للعاملين حيث أن العاملين صغار السن يكونوا أكثر التزاماً من صغار السن.

٢/٣ - التغيير التنظيمي (Organizational Change):

تتعدد مفاهيم سلوكيات العمل بتعدد الآراء التي تناولتها، حيث عرفها (المغربي، ٢٠١٠) التغيير التنظيمي هو إحداث تغييرات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد أمرين: ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها أو استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر، ويعرفها (العروسى، ٢٠١٤) التغيير التنظيمي هو ظاهرة مرافقة لنمو المنظمة وتطورها يعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنظمة أكثر قابلية للبقاء ويمكن أن يكون التغيير شاملاً بحيث تمس عملياته المنظمة بأكملها مثل نشاطاتها وهيكلها وتكنولوجيا وثقافتها أو جزئياً يخص جانب معينة منها، ويعرفها (مسعود، ٢٠١٦) التغيير التنظيمي هو تغيير موجه، مقصود، هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. إن هذا التعريف

يركز على زاوية الهدف من التغيير والمتمثل في التكيف البيئي والقدرة على حل المشكلات. كما أنه عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية، كما يوضح هذا التعريف الأساليب التي من خلالها يمكن إحداث التغيير التنظيمي، وبالتالي ضمان الفعالية التنظيمية من خلال التركيز على العلوم السلوكية مثل علم النفس وعلم الإجماع، حيث تلعب هذه العلوم دوراً أساسياً في تفسير وتحليل قيم وسلوكيات واتجاهات العاملين قبل، أثناء وبعد عملية التغيير التنظيمي. فقد تم الاعتماد على أبعاد التغيير التنظيمي التالية (Lau & Woodman, 1995؛ McHugh & Brennan, 1994؛ ؛ يونس، ١٩٩٨؛ الحوامدة & الهيتي، ٢٠٠٤، الجهني، ٢٠٠٨؛ البلوي، ٢٠٠٩؛ جبار، ٢٠١٠):

- ١ - التغيير في الهيكل التنظيمي: هو الإطار الذي يحدد كتابة التقارير الرسمية والمتضمنة عدد المستويات الهرمية ونطاق الإشراف للمديرين والمشرفين، وكذلك تقسيم الأفراد على الأقسام المختلفة، والتأكد من وجود اتصال وتنسيق وتكامل فعال للجهد بين الأقسام المختلفة في المنظمة.
 - ٢ - التغيير في المهام والواجبات للعاملين: هو التغيير في المهام والواجبات المنوطة بالعاملين في المنظمة وحرصهم على أداء الواجبات والمسؤوليات دون صعوبة وتقبلهم أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منهم مع مراعاة تناسبها مع قدراتهم الأدائية.
 - ٣ - التغيير في التكنولوجيا: ويشير إلى النظام الذي يزود العاملين بالمنظمة بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم وذلك بعد أن يقوم بمعالجة البيانات المدخلة إليه.
 - ٥- التغيير في الأفراد (الموارد البشرية): ويشير إلى التغيير في جميع العاملين في المنظمة على اختلاف درجاتهم الوظيفية من فنيين وإداريين وأنهم الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة.
- وقام دراسة (Auila, 2020) بالتعرف على آثار التغيير التنظيمي على التزام العاملين في الشركات الكبيرة المتعددة الجنسيات. والهدف من ذلك هو فهم الآثار الأكثر شيوعاً التي يعاني منها العاملين، فضلاً عن النظر في بعض الآثار الأكثر شيوعاً الناجمة عن التغيير التنظيمي. ويقدم شرح إضافي عن تأثير هذه الآثار على التزام العاملين بالمنظمة والتغيير نفسه. وتجرى مناقشة بشأن بعض أفضل الممارسات التجارية الشائعة التي تتبعها المنظمات لزيادة التزام العاملين خلال أوقات التغيير في المنظمات. وأخيراً، تستعرض الورقة أهمية ترسيخ التزام العاملين في مرحلة مبكرة لإعداد العاملين للتغييرات التنظيمية.
- كما استهدفت دراسة (بومجان، عديله، ٢٠١٩) التعرف على أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، وقد تم اعتماد ثلاثة أبعاد لقياس إدارة رأس المال البشري: استقطاب رأس المال البشري، تطويره والمحافظة عليه. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها: وجود أثر معنوي لإدارة رأس المال البشري بشكل إجمالي في مستوى التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، حيث فسرت الإبعاد المتبناة (٦٥,٦٪) من التباين في التغيير التنظيمي.

بينما قام دراسة (Kirshnan, 2018) بالتعرف على جاهزية التغيير التنظيمي من حيث آثار الهيكل التنظيمي والاتصالات القيادية في التغيير التنظيمي. وأكدت هذه الدراسة على أنه على غرار المؤسسات المالية الأخرى، تتعامل مؤسسات التأمين على الحياة مع التغييرات الناجمة عن شيخوخة السكان الأمريكيين والنقد التكنولوجي، بالإضافة إلى ذلك فهم يتعاملون مع التغييرات في البيئة الثقافية والاقتصادية، نظراً لأن عمليات التغيير التنظيمي المتعددة قد فشلت في تحقيق النتيجة المرجوة، وبالتالي يجب البحث في موضوع الاستعداد للتغيير التنظيمي، فتبحث هذه الدراسة في نماذج التغيير التنظيمي لتحديد العوامل داخل المنظمة التي تساعد على احتضان التغيير لتكون جاهزة للتغيير. ورأت هذه الدراسة نماذج الاستعداد للتغيير التنظيمي مع التركيز على رد فعل القادة التنظيميين للتغييرات البيئية الخارجية، فوجدت الدراسة أن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والتواصل الفعال في جميع أنحاء المنظمة هما عاملان يساعدان في الاستعداد للتغيير التنظيمي باستخدام مراجعة منهجية للأدبيات ذات الصلة وتطبيق منهجية البحث القائم على الأدلة والبراهين، فوجدت الدراسة

دليلاً يدعم البراهين الداعمة بأن التغييرات الهيكلية التنظيمية والتواصل الفعال تساعد القادة في إجراء التغييرات المطلوبة التي تحقق النتائج التي يبحثون عنها.

بينما قام دراسة (Jeong, Shin, 2017) بالتعرف على ممارسات العمل عالية الأداء والإبداع التنظيمي أثناء التغيير التنظيمي. وهدفت الدراسة بالاعتماد على منظور التعلم الجماعي إلى وضع نظرية واختبارها. كيف ومتى يحدث أن تؤدي ممارسات العمل عالية الأداء إلى تعزيز الإبداع التنظيمي باستخدام عينة من ٤٥٤ شركة كورية في ١٦ صناعة في مجالات التصنيع والخدمات والمصارف، مع بيانات متخلفة زمنياً ومتعددة المصادر. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن ممارسات العمل عالية الأداء أدت إلى مزيد من الإبداع التنظيمي عندما خضعت الشركات للتغيير التنظيمي. وجدنا أيضاً أن التعلم الجماعي للموظفين يتوسط في تأثير التفاعل بين ممارسات العمل عالية الأداء والتغيير التنظيمي على الإبداع التنظيمي.

بينما قام دراسة (عبد الله، ٢٠١٦) بالتعرف على تحليل الأبعاد النفسية والاجتماعية لمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات. وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل مختلف أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي كسلوك وكظاهرة اجتماعية، تهدف إلى عرقلة مسيرة التغيير التنظيمي الذي تتبناه إدارة المؤسسة، ويرجع ذلك إلى خوف كلاً من الأفراد والجماعات التنظيمية على مصالحها وأماكنها ووظائفها، وتم اقتراح وسائل وتقنيات لمواجهة هذه الظاهرة التي يمكن أن تعرقل مسيرة التطوير التنظيمي للمؤسسات من خلال (١) تحديد كلاً من مفهوم التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، (٢) تحديد الأبعاد النفسية لمقاومة التغيير ودورها في هذه الظاهرة، (٣) تحديد الأبعاد الاجتماعية لمقاومة التغيير ودورها في تدعيم هذه الظاهرة، (٤) اقتراح الوسائل والتقنيات التي تمكن الإدارة من معالجة ظاهرة مقاومة التغيير.

كما قام (العالي، ٢٠١٥) بدراسة بعنوان نموذج مقترح لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي. وهدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج مقترح يبين عملية إمتداد أثر ما هو المطلوب للبدء في إستخدام إدارة المعرفة، والأعمال المعززة له، وعمليات إدارة المعرفة والتي تستمر أثناء عمليات التغيير التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين عمليات إدارة المعرفة وإحداث التغيير التنظيمي، ووجود علاقة قوية عكسية بين الأعمال المعززة لاستخدام إدارة المعرفة وبين إحداث التغيير التنظيمي، والتي بينت المطلوب للبدء في إستخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي، وأوصت الدراسة بتطبيق النموذج المقترح لتحقيق الإستخدام الديناميكي المستمر والمبادر لإحداث التغيير التنظيمي المطلوب.

وهناك دراسة قام بها (Reich, 2014) بعنوان اتخاذ إجراءات نحو الإدماج من خلال التغيير التنظيمي وإدماج الأشخاص ذوي الإعاقة في تعلم المتاحف. وهدف هذه الدراسة هو دراسة التغيير التنظيمي في متاحف العلمة نحو الممارسات التي تشمل الأشخاص (ذوي الإعاقة)، من خلال إطارين شاملين (التعلم التنظيمي – النموذج الاجتماعي للإعاقة)، وقد سعت هذه الدراسة إلى الإجابة على ما يلي (ما هي السياقات والعمليات التي تسهل أو تحافظ أو تحول دون تغيير متحف العلوم نحو الممارسات التي تشمل الأشخاص ذوي الإعاقة. وتضمن البحث (٣) متاحف علمية تباينت من حيث الحجم والموقع، ولكنها تشاركت من حيث الجهود المبذولة لاشترراك الأشخاص ذوي الإعاقة في عملية التغيير. وقد تم جمع البيانات من خلال الملاحظات المباشرة والمقابلات الشخصية مع الأشخاص ذوي الإعاقة ومع الموظفين وملاحظات العمل في تلك المتاحف والوثائق. وقد أوصت الدراسة بأهمية إشراك الأشخاص ذوي الإعاقة في العمل التنظيمي والمشاركة في التجارب والتفكير، وكذلك تضمين معلومات حول ممارسة شاملة لهؤلاء الأشخاص في عملية الاتصالات الداخلية والتطوير المهني وإدماجهم كموارد داخلية هامة لتلك المتاحف، وكذلك زيادة وعي الموظفين بأهمية إدماجهم داخل العملية التنظيمية وما تتضمنه من تغييرات.

وقام (عطا، ٢٠١٣) بدراسة بعنوان تحليل اتجاهات المديرين نحو العلاقة بين ممارسات التدريب والتغيير التنظيمي. وهدفت هذه الدراسة إلى الوصول لمدي تحقيق ممارسات التدريب للأهداف المطلوبة منها، وتحديد العلاقة بين متغيرات ممارسات التدريب وبين متغيرات ثقافة التغيير وبعضها البعض، والعلاقة بين متغيرات ممارسات التدريب على ثقافة التغيير، والعلاقة بين متغيرات ثقافة التغيير للعاملين ومتغيرات التغيير التنظيمي للجهات محل البحث، وتم تطبيق الدراسة على المتدربين بشركة مصر للطيران والسياحة (٢٠٠ مفردة باستخدام المقابلات الشخصية والاستقصاء وحصلت على (١٣٢) مفردة صحيحة بمعدل

استجابة ٦٦٪. وتوصلت الدراسة إلى رفض الفرض الأول في أن ممارسات التدريب المتبعة بالجهات محل البحث لا تحقق الأهداف المطلوبة منها، ورفض الفرض الثاني في أنه لا يوجد تأثير لمتغيرات وأبعاد ممارسات التدريب علي متغيرات ثقافة التغيير، ورفض الفرض الثالث في أنه لا يوجد تأثير لمتغيرات وأبعاد ثقافة التغيير علي متغيرات التغيير التنظيمي، وأن أهم متغيرات ثقافة التغيير التي تؤثر علي التغيير التنظيمي هي (متابعة التغيير)، وأوصت الدراسة بوضع إستراتيجية للتغيير التنظيمي تتفق مع البيئة (الداخلية - الخارجية)، لتحديد الفجوة والتخفيف من مقاومة التغيير.

٣/٣- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي

هناك دراسة قام به (Aujla & Mclamey, 2020) الغرض من هذه الورقة هو دراسة آثار التغيير التنظيمي على التزام الموظفين في الشركات الكبيرة المتعددة الجنسيات. والهدف من ذلك هو فهم الآثار الأكثر شيوعا التي يعاني منها الموظفين، فضلا عن النظر في بعض الآثار الأكثر شيوعا الناجمة عن التغيير التنظيمي. ويقدم شرح إضافي عن تأثير هذه الآثار على التزام الموظفين بالمنظمة والتغيير نفسه. وتجري مناقشة بشأن بعض أفضل الممارسات التجارية الشائعة التي تتبعها المنظمات لزيادة التزام الموظفين خلال أوقات التغيير في المنظمات. وأخيرا، تستعرض الورقة أهمية ترسيخ التزام الموظفين في مرحلة مبكرة لإعداد الموظفين للتغييرات التنظيمية.

قام (بودبزة، ٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق التغيير التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام وتوصلت الدراسة إلى موافقة بدرجة متوسطة لتطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة وكذلك المستوى العام للالتزام التنظيمي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين ويتجسد هذا الأثر في التغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا في المنظمة.

وأجرى (العوضي، ٢٠١٦) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٧٨) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد استخدمت أداتان: الأولى استبانة قيادة التغيير والثانية استبانة الالتزام التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بشكل عام وأن درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظرهم كان متوسطا، وأن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية بين درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة التغيير ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات قيادة التغيير والالتزام التنظيمي.

وقام (حلس، ٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة والمساهمة في تطوير الأداء من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين وصناع القرار، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من ٢٥٣ موظف وموظفة من أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية وقد استخدمت الباحثة 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 و متخصصين من أصحاب الكفاءات في إعداد الهياكل التنظيمية وأن الأنظمة الإدارية المتبعة لا تسهل عملية إحداث التغيير المطلوبة، وذلك بسبب التمسك الحرفي بالإجراءات وسيادة نظام البيروقراطية، واهتمام الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي عن طريق إدخال الحوسبة في البلدية على نطاق واسع و انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وذلك بسبب غياب التحفيز المعنوي والمادي للعاملين وعدم تقدير الإدارة الجهد الذي يبذله العاملون.

٤ - الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

قامت الباحثة بدراسة استطلاعية استهدفت الحصول علي بيانات استكشافية حول الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي لدي العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت، بالإضافة إلي مساعدة الباحثة في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصل إلي صياغة دقيقة لفروضة، وقد إشتملت الدراسة الاستطلاعية علي دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من الالتزام التنظيمي، والتغيير التنظيمي بالإضافة إلي عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت (٢٥) عضو من العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت محل الدراسة.

وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية علي عدم الإدراك الكافي للعاملين بوزارة المالية محل الدراسة لمفهوم وأبعاد الالتزام التنظيمي (وفقاً لإجابات يمني ٦٥٪ من العاملين أن يقضون بقية حياتهم المهنية في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات، ويشعر ٥٥٪ من العاملين بأن مشكلات إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات هي مشكلاتهم الشخصية، ويشعر ٦٠٪ من العاملين بالولاء والانتماء لأسرة إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات، ويرى ٦٠٪ من العاملين أن استمرارهم في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات هو أمر يفرضه احتياجاتهم لذلك، ويرى ٦٥٪ من العاملين أنه يصعب ترك العمل في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات حتى وإن كانوا راغبون في ذلك، ويشعر ٦٠٪ بأنه سوف تضطرب حياتهم إذا قرروا ترك العمل في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات، يرى ٥٥٪ من العاملين أن كل فرد يجب أن يكون محافظاً علي ولائه لإدارة الضيافة العامة والمؤتمرات، ويرى ٧٠٪ من العاملين أنه لا يجب ترك إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات حتى لو كانت هناك وظيفة أفضل، ويرى ٦٠٪ من العاملين أنهم سوف يشعرون بالذنب إذا تركوا العمل بإدارة الضيافة العامة والمؤتمرات، كما أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية علي عدم الإدراك الكافي للعاملين بوزارة المالية محل الدراسة لمفهوم وأبعاد التغيير التنظيمي (وفقاً لإجابات شعور ٧٥٪ من العينة بأن التغيير في الهيكل التنظيمي كان أحد أسباب التغيير في جهة عملي، ويشعر ٥٥٪ من العاملين أن التضخم البيروقراطي في جهة عملي دفع الإدارة إلي القيام بالتغيير، وأن هناك ٦٥٪ من العاملين يشعرون بأن التغيير يساهم في دمج بعض الوظائف، ويشعر ٧٠٪ من العاملين أن التغيير يساهم في إيجاد وصف وظيفي جديد لوظائفهم، ويرى ٦٠٪ من العاملين أن زيادة وعيهم وإدراكهم لأهمية التغيير سبباً رئيساً في نجاح وقبول التغيير، ويرى ٧٠٪ من العاملين أن تعقيد الإجراءات الإدارية هو الذي دفع الإدارة إلي القيام بالتغيير، ويرى ٦٥٪ من العاملين أن هناك استخدام لتكنولوجيا جديدة في تبسيط الإجراءات المتبعة في العمل، ويرى ٦٠٪ من العاملين أن جهة عملهم تعمل علي إيجاد طرق جديدة لتحسين تقديم خدماتها للعملاء.

كما توصلت الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية أن إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت تواجه مجموعة من الظواهر والمشكلات تتمثل كما يلي:-

- يُعد التغيير التنظيمي من أهم ملامح العصر الحديث في مختلف المجالات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والإدارية، ويرجع ذلك إلي الثورة الهائلة في العلوم والتكنولوجيا. ولقد أصبح التغيير حقيقة ظاهرة في مختلف المجالات نظراً لأن التغييرات التي حدثت في البيئة المحيطة دفعت الإنسان إلي ضرورة اللحاق بها، وهو بذلك يسعى للتغيير لمواكبة هذه التغييرات، والتغيير التنظيمي في المنظمات يعد أحد الأنواع التي يحدثها الإنسان في بيئته لكي يحقق من خلال هذه المنظمات أهدافه، ومن الجدير بالذكر ضرورة التركيز علي أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير (Frank, 2007).
- لا يوجد تقدير مادية ومعنوي كافي للجهود التي يقدمها العاملين بالوزارة، وغياب قيم العدالة والمكافآت والتحفيز المعنوي والاحترام والتقدير، واختلال معايير التوظيف والترقية، واستنادها بشكل أساسي لمعيار العلاقات الشخصية، وإغفال المعايير الأخرى التي تقوم علي المهنية الأخلاقية.
- عدم مشاركة العاملين في الاقتراحات والتوصيات الخاصة بتطوير العمل، وإغفال البرامج التي من شأنها رفع مهارات المشاركة وأساليب العمل ومهارات الاتصال والتفكير الاستراتيجي والأساليب الحديثة لمهارات العمل.

- وفي ضوء استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، فإن مشكلة الدراسة يمكن تجسيدها بصورة رئيسية في معرفة مستوى الالتزام التنظيمي، وكذلك مستوي التغيير التنظيمي في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت. وبلغة أكثر تحديداً فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة على التساؤلات التالية:
وبلغة أكثر تحديداً فإن هذه الدراسة تسعى من خلال البحث والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة علي عدد من التساؤلات البحثية والتي يمكن حصرها فيما يأتي:
- ٧- هل هناك اختلاف متمايز بين العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت نحو الالتزام التنظيمي؟، وما هي أهم أبعاده الأكثر قدرة على التمييز فيما بينهم؟
- ٨- هل هناك اختلاف متمايز بين العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت نحو التغيير التنظيمي؟، وما هي أهم أبعاده الأكثر قدرة على التمييز فيما بينهم؟
- ٩- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام والتغيير التنظيمي لدى العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت؟

٥- أهداف البحث:

- تسعي الباحثة من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، علي النحو الآتي:
- ٧. الكشف عن درجة التشابه أو الاختلاف بين العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت نحو الالتزام التنظيمي، وتحديد أهم أبعاده التي تميز فيما بينهم.
 - ٨. الكشف عن درجة التشابه أو الاختلاف بين العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت نحو التغيير التنظيمي، وتحديد أهم أبعاده التي تميز فيما بينهم.
 - ٩. تحديد نوع وقوة العلاقة بين الالتزام والتغيير التنظيمي لدى العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت؟

٦- أهمية البحث:

- ٧. ندرة الدراسات الأكاديمية - على حد علم الباحثة- التي تناولت دراسة الالتزام التنظيمي، والتغيير التنظيمي في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت.
- ٨. أن هذه الدراسة تناولت مفاهيم وأبعاد الالتزام التنظيمي، والتغيير التنظيمي، ولذلك هناك أهمية من الناحية النظرية.
- ٩. أن نتائج الدراسة يمكن أن تساعد المسؤولين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت علي تحسين الخدمة المقدمة للعملاء، ولذلك هناك أهمية من الناحية التطبيقية.

٧- فروض البحث:

- ٧. ليس هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو الالتزام التنظيمي.
- ٨. ليس هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي.
- ٩. ليس هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين الالتزام والتغيير التنظيمي لدى العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت.

٨- منهجية البحث:

- للحصول علي البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذا البحث، اعتمدت الباحثة علي دراسة مكتبية ودراسة ميدانية، ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يأتي:

١/٨ - الدراسة المكتبية:

استكمالاً للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قامت بها الباحثة ضمن الدراسة الإستطلاعية، وبعد أن إتضحت معالم البحث (من حيث تحديد كل من: مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه، وفروضه)، ومن أجل الحصول علي البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا البحث، قامت الباحثة بدراسة مكتبية أكثر عمقاً، استهدفت جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث، وللحصول علي هذه البيانات، إعتمدت الباحثة علي عدة مصادر، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث.

٢/٨ - الدراسة الميدانية:

إستهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة علي تساؤلات البحث، إضافة إلي إختبار صحة / عدم صحة فروض البحث، ومن ثم تحقيق أهدافه.

٩ - حدود البحث: تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يأتي:

٩. الحدود البشرية: العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات بوزارة المالية بدولة الكويت.
١٠. الحدود المكانية: إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات بوزارة المالية بدولة الكويت.
١١. الحدود الزمنية: تقتصر الدراسة على الفترة (٢٠١٨-٢٠١٩).
١٢. الحدود العلمية: تقييم اتجاهات العاملين نحو الالتزام والتغيير التنظيمي وكيفية قياسهما في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات بوزارة المالية بدولة الكويت.

١٠ - مجتمع البحث:

ولقد قدر مجتمع الدراسة من العاملين بإدارة الضيافة العامة والمؤتمرات بـ ٣١٠ موظف وموظفة ينتمون إلي المستويات الإدارية الثلاث من الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية والجدول التالي يوضح إعداد مجتمع الدراسة:

جدول رقم (١)

أعداد مجتمع الدراسة في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات بوزارة المالية بدولة الكويت

العدد	المستوى الإداري	م
٢٢	الإدارة العليا	١
٩٧	الإدارة الوسطى	٢
١٩١	الإدارة التنفيذية	٣
٣١٠	إجمالي عدد مجتمع الدراسة	

المصدر: الموقع الرسمي لوزارة المالية بدولة الكويت: (<http://www.mof.gov.kw/>)

١١ - متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة

١/١١ - متغيرات البحث:

يمكن تصنيف متغيرات البحث إلي مجموعتين:

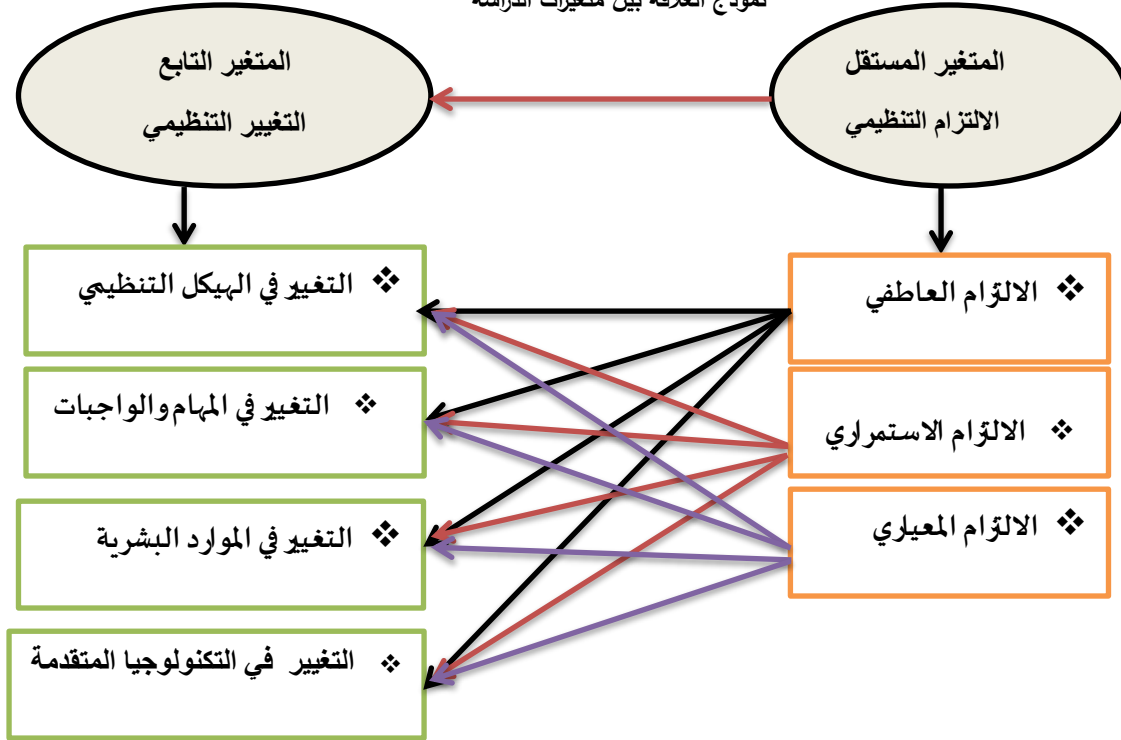
- (ج) الإلتزام التنظيمي (Organizational Commitment): تمثل الإلتزام التنظيمي المتغير المستقل، وتتكون من ثلاثة أبعاد (الإلتزام العاطفي - الإلتزام الاستمراري - الإلتزام المعياري).
- (ت) التغيير التنظيمي (Organizational Change): تمثل التغيير التنظيمي المتغير التابع ويتكون من أربعة أبعاد (التغيير في الهيكل التنظيمي - التغيير في المهام والواجبات - التغيير في الموارد البشرية - التغيير في التكنولوجيا المتقدمة).

٢/١١ - المقاييس المستخدمة في البحث:

- (د) **قياس الالتزام التنظيمي:** بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - علي حد علم الباحثة - لقياس الالتزام التنظيمي في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالالتزام التنظيمي، اعتمدت الباحثة بصفة أساسية علي المقياس الذي قدمته دراسة (Meyer, & Allen, 1991) والمكون من (١٨) عبارة والذي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في (الالتزام العاطفي - الالتزام الاستمراري - الالتزام المعياري). ولقياس أبعاد الالتزام التنظيمي، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلي عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلي الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ١٨ عبارة (٦ عبارات لقياس بُعد الالتزام العاطفي، و ٦ عبارات لقياس بُعد الالتزام الاستمراري، و ٦ عبارات لقياس بُعد الالتزام المعياري).
- (ذ) **قياس التغيير التنظيمي:** بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - علي حد علم الباحثة - لقياس التغيير التنظيمي في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالتغيير التنظيمي، اعتمدت الباحثة علي المقياس الذي قدمته دراسة (Lau & Woodman, 1995 ؛ McHugh & Brennan, 1994 ؛ البلوي، ٢٠٠٩ ؛ جبار، ٢٠١٠)، والمكون من (١٦) عبارة والذي يتكون من اربعة أبعاد (التغيير في الهيكل التنظيمي - التغيير في المهام والواجبات - التغيير في الموارد البشرية - التغيير في التكنولوجيا المتقدمة). ولقياس أبعاد التغيير التنظيمي تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلي عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلي الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ٢٠ عبارة (٤ عبارات لقياس بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي، و ٤ عبارات لقياس بُعد التغيير في المهام والواجبات، و ٤ عبارات لقياس بُعد التغيير في الموارد البشرية، و ٤ عبارات لقياس بُعد التغيير في التكنولوجيا المتقدمة).
- (ج) **مقياس المتغيرات الديموجرافية:** تم قياس المتغيرات الديموجرافية للعاملين في وزارة المالية محل الدراسة باستخدام ستة أسئلة مباشرة متعلقة بما يأتي (القسم - النوع - الحالة الاجتماعية - العمر - مستوى التعليم - مدة الخدمة).
- وبناءً علي ما سبق، يمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (الالتزام التنظيمي، التغيير التنظيمي)، ومن خلال الشكل رقم (١).

شكل رقم (١)

نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

١٢ - أساليب تحليل البيانات واختبارات فروض البحث:

قامت الباحثة باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية، تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS Version 23) وبرنامج (AMOS Version 23) كما يأتي:

١/١٢ - أساليب تحليل البيانات:

يمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال العرض التالي:

(أ) أسلوب معامل الارتباط ألفا **Alpha Correlation Coefficient**: تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوي، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.

(ب) أسلوب تحليل التمايز لمجموعتين **Two-Group Discriminant Analysis**: تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز لمجموعتين في الدراسة الحالية من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS وذلك للأسباب الأتية:

- التمييز بين العاملين (الدرجة الوظيفية العليا، الدرجة الوظيفية الوسطى، الدرجة الوظيفية التنفيذية) بوزارة المالية محل الدراسة بدولة الكويت وذلك من حيث أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي - الالتزام الاستمراري - الالتزام المعياري)، ومن ثم تحديد أهم أبعاده الأكثر قدرة على التمييز بين الفئات المختلفة للعاملين.
- التمييز بين العاملين (الدرجة الوظيفية العليا، الدرجة الوظيفية الوسطى، الدرجة الوظيفية التنفيذية) بوزارة المالية محل الدراسة بدولة الكويت وذلك من حيث أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي - التغيير

في المهام والواجبات – التغيير في الموارد البشرية – التغيير في التكنولوجيا المتقدمة)، ومن ثم تحديد أهم أبعاده الأكثر قدرة علي التمييز بين الفئات المختلفة للعاملين.

(ب) أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression & Correlation Analysis: يعد أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد من الأساليب الإحصائية التنبؤية، حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع، علي أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة، وتم استخدام هذا أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في هذه الدراسة من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، حيث كان الهدف من إستخدامه هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي، وكل من أبعاد التغيير التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (التغيير في الهيكل التنظيمي – التغيير في المهام والواجبات – التغيير في الموارد البشرية – التغيير في التكنولوجيا المتقدمة) علي حده.

(ج) أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One – Way ANOVA: تستخدم أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه في تحديد درج الاختلاف بين مجموعتين علي أسلوب عدد من العوامل لاعتبارها أساس للاختلاف، وسوف تستعين الباحثة بهذا الأسلوب في الدراسة الحالية بهدف تحديد درجة الاختلاف بين العاملين بوزارة المالية محل الدراسة لأبعاد الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي.

٢/١٢- الاختبارات الإحصائية المستخدمة لفروض البحث:

اعتمدت الباحثة علي عدد من الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأنواع الفروض التي تم صياغتها، حيث اشتملت علي اختبار ف F-Test، واختبار T-Test المصاحبين لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، ومؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار حيث تمثلت هذه المؤشرات في (مؤشر جودة المطابقة Goodness of Fit Index (CFI)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index، ومؤشر الجذر التربيعي للبقايا Root Mean Square Residual (RMR).

١٣- التحقق من مستوي الثبات / الإعتدائية في المقاييس:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الثبات والصدق في المقاييس التي تم إستخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية، وذلك كما يلي:

١/١٣- التحقق من مستوي الثبات / الإعتدائية في المقاييس:

يشير مفهوم الثبات أو الإعتدائية في القياس إلي الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصي منهم. ويعتبر أسلوب معامل الارتباط ألفا من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات / الإعتدائية في القياس، ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته علي قياس الاتساق أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم (إدريس، ٢٠١٦).

وقد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا ثلاثة عشر مرة منفصلة، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي ومن ثم من مستوي الثبات أو الإعتدائية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة والمستخدم لقياس أبعاد الالتزام التنظيمي، وأبعاد التغيير التنظيمي، ووفقاً للمبادئ العامة لنتمية واختبار المقاييس في البحوث الإجتماعية فقد تقرر إستبعاد أي متغير يحصل علي معامل ارتباط إجمالي أقل من ٠,٣٠ بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس، ٢٠١٦) وذلك كما يلي:

جدول رقم (١)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس الالتزام التنظيمي باستخدام معامل الارتباط ألفا

المتغير	عدد العبارات	معامل ارتباط ألفا
الالتزام العاطفي	6	.658
الالتزام المستمر	6	.749

693.	6	الالتزام المعياري
629.	18	المقياس الكلي للالتزام التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس الالتزام التنظيمي بوزارة المالية بدولة الكويت. أما بالنسبة لمقياس التغيير التنظيمي في وزارة المالية بدولة الكويت، فقد تم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على المقياس وذلك بصورة إجمالية، ولكل مجموعة متغيرات من المجموعات التي يتكون منها المقياس على حدة، ويمكن توضيح درجة الاتساق الداخلي بين محتويات التغيير التنظيمي باستخدام معامل الارتباط ألفا وذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (٣)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس التغيير التنظيمي باستخدام معامل الارتباط ألفا

المتغير	عدد العبارات	معامل ارتباط ألفا
التغيير في الهيكل التنظيمي	4	.856
التغيير في المهام والواجبات	4	.771
التغيير في الموارد البشرية	4	.671
التغيير في التكنولوجيا المتقدمة	4	.773
المقياس الكلي للتغيير التنظيمي	16	.702

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس التغيير التنظيمي ككل حوالي ٠,٧٠٢، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، وأن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس التغيير التنظيمي بوزارة المالية بدولة الكويت.

١٤ - مناقشة نتائج التحليل واختبار الفروض:

١/١٤ - الالتزام التنظيمي في وزارة المالية بدولة الكويت

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي بالإجابة على السؤال الأول لهذا البحث واختبار صحة الفرض الأول من فروض البحث والذي ينص على:

"ليس هناك اختلاف متميز وذو دلالة إحصائية بين العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو الالتزام التنظيمي".

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على ثلاثة مجموعات (الدرجة الوظيفية العليا، الدرجة الوظيفية الوسطى، الدرجة الوظيفية التنفيذية) والتي تمثل الفئات الخاضعة للدراسة بوزارة المالية بدولة الكويت، وكذلك اتجاهاتهم التقويمية نحو أبعاد الالتزام التنظيمي في هذه الوزارة. ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد على العلاقة بين العاملين في وزارة المالية التي تنتمي إليها (فئة الدرجة الوظيفية العليا، فئة الدرجة الوظيفية الوسطى، فئة الدرجة الوظيفية التنفيذية) وبين مستوي الالتزام التنظيمي لهؤلاء العاملين بوزارة المالية بدولة الكويت. ويمكن توضيح دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس أبعاد الالتزام التنظيمي لدي العاملين بوزارة المالية بدولة الكويت محل الدراسة، وذلك خلال الجدول التالي:

ب- دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم علي أساس الالتزام التنظيمي

يتضح من الجدول رقم (١٢/٤) أنه بتطبيق أسلوب تحليل التمايز أمكن التمييز بين المستويات الوظيفية محل الدراسة على أساس ابعاد الالتزام التنظيمي بهذه المستويات الوظيفية عند اختبار هذا الفرض ، وحيث أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن قيمة إيجن (تشير قيمة إيجن إلى درجة قوة التمييز بين المجموعات في نموذج التحليل) تمثل (٠,٢٣٠) بوزارة المالية التي تنتمي إليها فئات العاملين ((الدرجة الوظيفية العليا، الدرجة الوظيفية الوسطى، الدرجة الوظيفية التنفيذية) وبين اتجاهاتهم نحو أبعاد الالتزام التنظيمي في وزارة المالية محل الدراسة، وحيث أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن معامل الارتباط يمثل (٠,٤٣٣) و عليه فإن نموذج العلاقة يعد معنوياً عند مستوي معنوية (٠,٠٠١) ، كما أن التفاوت بين آراء العاملين نحو ابعاد الالتزام التنظيمي يعد ذا درجة عالية إلى حد ما حيث إن نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج بلغت ٧٨,٢٪ في دالة تحليل التمايز المتعدد ، والنسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين في المستويات الوظيفية محل الدراسة وفقاً لأرائهم نحو أبعاد الالتزام التنظيمي بلغت ٧٨,٢٪ وهي نسبة كافية للتمييز بين هذه المستويات الوظيفية ، وهذا يعني أن هناك ٤٣,٣٪ فقط من مفردات عينة العاملين تتشابه فيما بينها من حيث آراؤها نحو ابعاد الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (٤)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين العاملين (الدرجة الوظيفية العليا، الدرجة الوظيفية الوسطى، الدرجة الوظيفية التنفيذية) بوزارة المالية محل الدراسة بدولة الكويت على أساس أبعاد الالتزام التنظيمي

Discriminant Function دوال التمايز (أ)							
رقم الدالة	قيمة إيجن	التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	كا ^٢	درجات الحرية	المعنوية
١	.230 ^a	78.2	.433	.764	67.067	6	.000
٢	.064 ^a	21.8	.245	.940	15.473	2	.000
Discriminant Matrix مصفوفة التقسيم (ب)							
المستويات الوظيفية	المفردات	التنبؤ بعضوية المجموعات			النسبة المئوية للمفردات		
		الدرجة الوظيفية العليا	الدرجة الوظيفية الوسطى	الدرجة الوظيفية التنفيذية			
الدرجة الوظيفية العليا	عدد	15	4	3	22		
		24	42	29	95		
		21	29	86	136		
الدرجة الوظيفية الوسطى	نسبة	68.2	18.2	13.6	100.0		
		25.3	44.2	30.5	100.0		
		15.4	21.3	63.2	100.0		
الدرجة الوظيفية التنفيذية					56.5%		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ب- الأهمية النسبية لإبعاد الالتزام التنظيمي بالمستويات الوظيفية محل الدراسة:

باستخدام نفس أسلوب تحليل التمايز المتعدد أمكن تحديد الأهمية النسبية لأبعاد الالتزام التنظيمي بالمستويات الوظيفية محل الدراسة الأكثر قدرة على التمييز بين المستويات الوظيفية الخاضعة للدراسة، وفقاً لآراء العاملين بها نحو ابعاد الالتزام التنظيمي بالمستويات الوظيفية محل الدراسة، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي: -

جدول رقم (٥)
عوامل ومعاملات التمايز بين المستويات الوظيفية محل الدراسة على أساس
ابعاد الالتزام التنظيمي (مخرجات تحليل التمايز)

م	العبارة	المتوسط الحسابي للاستجابات			المتوسط الحسابي الإجمالي	معامل التمايز	مستوى الدلالة	الترتيب
		الدرجة الوظيفية العليا	الدرجة الوظيفية الوسطى	الدرجة الوظيفية التنفيذية				
١	الالتزام العاطفي	4.10	3.77	3.53	3.67	.727*	٠,٠٠٠	٢
٢	الالتزام المستمر	3.64	3.82	3.28	3.51	.664	٠,٠٠٠	٣
٣	الالتزام المعياري	3.76	3.43	3.06	3.26	.893*	٠,٠٠٠	١

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن كل ابعاد الالتزام التنظيمي بها تمايز على أساس معاملات التمايز بين المستويات الوظيفية محل الدراسة (مخرجات تحليل التمايز) وفقاً لأراء أفراد الإدارة العليا والإدارة الوسطى والتنفيذية كمستويات وظيفية وهي بالترتيب على أساس الأعلى في معاملات التمايز:

١- الالتزام المعياري. ٢- الالتزام العاطفي. ٣- الالتزام المستمراري.

ج - توصيف مقارن للمستويات الوظيفية محل الدراسة على أساس الالتزام التنظيمي:

طبقاً لاتجاهات السادة أفراد الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و الإدارة التنفيذية في مجموعات المستويات الوظيفية الثلاثة الخاضعة للدراسة بصفة عامة تجاه مراحل وخطوات الالتزام التنظيمي بهذه المستويات الوظيفية تلاحظ أن هناك اختلاف بهذه المستويات الوظيفية على ابعاد الالتزام التنظيمي بهذه المستويات الوظيفية حيث أن قمة الوسط الحسابي لإجابات المستقصي منهم تجاه ابعاد الالتزام التنظيمي والتعبير التنظيمي تمثل في (الدرجة الوظيفية العليا و الدرجة الوظيفية الوسطى و الدرجة الوظيفية التنفيذية ويلاحظ أن الدرجة الوظيفية العليا محل الدراسة يأتي في مقدمة المستويات الوظيفية الثلاثة ثم يليه الدرجة الوظيفية الوسطى فالدرجة الوظيفية التنفيذية من حيث الموافقة على ابعاد الالتزام التنظيمي .

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين أن هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين مجموعات المستويات الوظيفية الثلاثة الخاضعة للدراسة على أساس الاتجاهات التقويمية نحو الالتزام التنظيمي، وقد اعتمد هذا القرار على قيمة ويلكس لامدا في الدالتين الأولى والثانية لتحليل التمايز والتي لم تزيد على ٠,٧٦٤ ، ٠,٩٤٠ ، على التوالي، كما أن قيمة كا ٢١ المحسوبة ٦٧,٠٦٧ ، ١٥,٤٧٣ بدرجات حرية ٦ ، ٢ في الدالتين نفسيهما على التوالي تفوق نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ .

٢/١٤ - التغيير التنظيمي في وزارة المالية بدولة الكويت

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي بالإجابة على السؤال الثاني لهذا البحث واختبار صحة الفرض الأول من فروض البحث والذي ينص على:

"ليس هناك اختلاف متمايز وذو دلالة إحصائية بين العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي".

للتعرف على التمايز بين المستويات الوظيفية محل الدراسة على أساس ابعاد التغيير التنظيمي، تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على ثلاث مجموعات (الدرجة الوظيفية العليا، الدرجة الوظيفية الوسطى، الدرجة الوظيفية التنفيذية) ، والتي تمثل المستويات الوظيفية الثلاثة الخاضعة للدراسة، وكان عدد مفردات العينة الإجمالية للعاملين بالمستويات الوظيفية محل الدراسة هو (٢٥٣ مفردة) ، ويمكن توضيح دوال تحليل التمايز المتعدد ومصروفة التقسيم على

أساس أبعاد التغيير التنظيمي لدي العاملين بوزارة المالية بدولة الكويت محل الدراسة، وذلك خلال الجدول التالي:

ت- دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس التغيير الوظيفية.

يتضح من الجدول رقم (٤/١٤) أنه بتطبيق أسلوب تحليل التمايز أمكن التمييز بين المستويات الوظيفية محل الدراسة على أساس ابعاد التغيير التنظيمي بهذه المستويات الوظيفية عند اختبار هذا الفرض ، حيث أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن معامل الارتباط يمثل ٠,٧١٣ ، وعليه فإن نموذج العلاقة يعد معنوياً عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ ، كما أن التفاوت بين آراء العاملين نحو ابعاد التغيير التنظيمي يعد ذا درجة عالية إلى حد ما حيث إن نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج بلغت ٨٠,٢٠٪ في دالة تحليل التمايز المتعدد ، والنسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين في المستويات الوظيفية محل الدراسة وفقاً لآرائهم نحو ابعاد التغيير التنظيمي بلغت ٨٠,٢٠٪ وهي نسبة كافية للتمييز بين هذه المستويات الوظيفية ، وهذا يعني أن هناك ١٩,٨٠٪ فقط من مفردات عينة العاملين تتشابه فيما بينها من حيث آراؤها نحو ابعاد التغيير التنظيمي

جدول رقم (٦)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين العاملين (الدرجة الوظيفية العليا، الدرجة الوظيفية الوسطى، الدرجة الوظيفية التنفيذية) بوزارة المالية محل الدراسة بدولة الكويت على أساس أبعاد التغيير التنظيمي

دوال التمايز (أ)							
رقم الدالة	قيمة إيجن	التباين	معامل الارتباط	ويلكس لاميدا	كا	درجات الحرية	المعنوية
١	1.033 ^a	97.5	.713	.479	182.880	8	.000
٢	.027 ^a	2.5	.161	.974	7.566	3	.047
ب) مصفوفة التقسيم							
المستويات الوظيفية	المفردات	التنبؤ بعضوية المجموعات			الإجمالي بعد التقسيم		
		الدرجة الوظيفية العليا	الدرجة الوظيفية الوسطى	الدرجة الوظيفية التنفيذية		الدرجة الوظيفية	الدرجة الوظيفية التنفيذية
الدرجة الوظيفية العليا	عدد	19	2	1	22		
		14	79	2	95		
		1	28	107	136		
الدرجة الوظيفية الوسطى	نسبة	86.4	9.1	4.5	100.0		
		14.7	83.2	2.1	100.0		
		.7	20.6	78.7	100.0		
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات 80.2%							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ث- الأهمية النسبية لإبعاد التغيير التنظيمي بالمستويات الوظيفية محل الدراسة:

باستخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد أمكن تحديد الأهمية النسبية لإبعاد التغيير التنظيمي بالمستويات الوظيفية محل الدراسة الأكثر قدرة على التمييز بين المستويات الوظيفية الخاضعة للدراسة، وفقاً لآراء العاملين بها نحو ابعاد التغيير التنظيمي بالمستويات الوظيفية محل الدراسة، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:-

جدول رقم (٧)
عوامل ومعاملات التمايز بين المستويات الوظيفية محل الدراسة على أساس
ابعاد التغيير التنظيمي (مخرجات تحليل التمايز)

الترتيب	مستوى الدلالة	معامل التمايز	المتوسط الحسابي الإجمالي	المتوسط الحسابي للاستجابات			العبارة	م
				الدرجة الوظيفية التنفيذية	الدرجة الوظيفية الوسطى	الدرجة الوظيفية العليا		
2	٠,٠٠٠	.728*	3.69	3.19	4.19	4.64	التغيير في الهيكل التنظيمي	٤
1	٠,٠٠٠	.813*	3.57	3.16	3.91	4.68	التغيير في المهام والواجبات	٥
4	٠,٠٠٠	.647*	3.44	3.09	3.74	4.32	التغيير في الموارد البشرية	٦
3	٠,٠٠٠	.699*	3.55	3.15	3.88	4.61	التغيير في التكنولوجيا المتقدمة	٧

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن كل ابعاد التغيير التنظيمي بها تمايز علي أساس معاملات التمايز بين المستويات الوظيفية محل الدراسة (مخرجات تحليل التمايز) وفقاً لأراء أفراد الإدارة العليا والإدارة الوسطى والتنفيذية كمستويات وظيفية وهي بالترتيب على أساس الأعلى في معاملات التمايز:

- ٤- التغيير في المهام والواجبات
٥- التغيير في الهيكل التنظيمي
٦- التغيير في التكنولوجيا المتقدمة
٧- التغيير في الموارد البشرية

ج- توصيف مقارن للمستويات الوظيفية محل الدراسة على أساس ابعاد التغيير التنظيمي:

طبقاً لاتجاهات السادة أفراد الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و الإدارة التنفيذية في مجموعات المستويات الوظيفية الثلاثة الخاضعة للدراسة بصفة عامة تجاه مراحل خطوات التغيير التنظيمي بهذه المستويات الوظيفية تلاحظ أن هناك اختلاف بهذه المستويات الوظيفية على ابعاد التغيير التنظيمي بهذه المستويات الوظيفية حيث أن قمة الوسط الحسابي لإجابات المستقضي منهم تجاه ابعاد الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي تمثل في (الدرجة الوظيفية العليا و الدرجة الوظيفية الوسطى و الدرجة الوظيفية التنفيذية ويلحظ أن الدرجة الوظيفية العليا محل الدراسة يأتي في مقدمة المستويات الوظيفية الثلاثة ثم يليه الدرجة الوظيفية الوسطى فالدرجة الوظيفية التنفيذية من حيث الموافقة على ابعاد التغيير التنظيمي .

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين أن هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين مجموعات المستويات الوظيفية الثلاثة الخاضعة للدراسة على أساس الاتجاهات التقويمية نحو التغيير التنظيمي، وقد اعتمد هذا القرار على قيمة ويلكس لامدا في الدالتين الأولى والثانية لتحليل التمايز والتي لم تزيد على ٠,٤٧٩ ، ٠,٩٧٤ على التوالي، كما أن قيمة ٢١٤ المحسوبة ١٨٢,٨٨٠ ، ٧,٥٦٦ بدرجات حرية (٨، ٣) في الدالتين نفسيهما على التوالي تفوق نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ .

٤/٣- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي بوزارة المالية بدولة الكويت

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة، عدا المتغيرات الديموجرافية، وذلك للتعرف على قوة واتجاه معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السلبية على أن العلاقة عكسية، ويوضح الجدول الآتي مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الالتزام التنظيمي وأبعاد التغيير التنظيمي:

جدول رقم (٨)
مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة

المتغيرات	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري	الالتزام التنظيمي	التغيير في الهيكل التنظيمي	التغيير في المهام والواجبات	التغيير في الموارد البشرية	التغيير في التكنولوجيا المتقدمة	التغيير التنظيمي
الالتزام العاطفي	.439**	.474**	.753**	.320**	.381**	.359**	.457**	.455**
الالتزام المستمر	1	.498**	.845**	.360**	.473**	.382**	.483**	.510**
الالتزام المعياري		1	.808**	.310**	.468**	.386**	.446**	.480**
الالتزام التنظيمي			1	.412**	.552**	.469**	.575**	.601**
التغيير في الهيكل التنظيمي				1	.648**	.419**	.508**	.795**
التغيير في المهام والواجبات					1	.598**	.691**	.880**
التغيير في الموارد البشرية						1	.674**	.793**
التغيير في التكنولوجيا المتقدمة							1	.858**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠١ . * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ . ن=٢٥٣ مفردة .

ويتضح من مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع أبعاد متغيرات الدراسة ما يلي:

- ٤- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الالتزام التنظيمي، ونجد أن معاملات الارتباط تراوحت بين (٠,٤٣٩) ، (٠,٤٩٨) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي الالتزام العاطفي والالتزام المستمر (٠,٤٣٩) في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي الالتزام العاطفي والالتزام المعياري (٠,٤٧٤) وأخيراً بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري (٠,٤٩٨)، ومن جهة أخرى تؤكد هذه العلاقة الارتباطية علي صدق العبارات في قياس أبعاد الالتزام التنظيمي في وزارة المالية بدولة الكويت، وأنها مرتبطة حقيقياً غير راجع للصدفة، وأنها متنسقة مع الأبعاد الداخلية في تمثيلها.
- ٥- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد التعبير التنظيمي، ونجد أن معاملات الارتباط تراوحت بين (٠,٤١٩) ، (٠,٦٩١) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في المهام والواجبات (٠,٦٤٨) في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في الموارد البشرية (٠,٤١٩) في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في التكنولوجيا المتقدمة (٠,٥٠٨)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي التغيير في المهام والواجبات والتغيير في الموارد البشرية (٠,٥٩٨)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي التغيير في المهام والواجبات والتغيير في التكنولوجيا المتقدمة (٠,٦٩١)، وأخيراً في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي التغيير في

- الموارد البشرية والتغيير في التكنولوجيا المتقدمة (٥,٦٧٤)، ومن جهة أخرى تؤكد هذه العلاقة الارتباطية علي صدق العبارات في قياس أبعاد التغيير التنظيمي في وزارة المالية بدولة الكويت، وأنها مرتبطة حقيقياً غير راجع للصدفة، وأنها متنسقة مع الأبعاد الداخلية في تمثيلها.
- ٦- يرتبط بُعد الالتزام العاطفي كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي ارتباطاً عكسياً ذو دلالة إحصائية مع جميع أبعاد التغيير التنظيمي، حيث بلغت قيمة الارتباط بين بُعد الالتزام العاطفي وكل من بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي (٥,٣٢٠)، وبُعد التغيير في المهام والواجبات (٥,٣٨١)، وبُعد التغيير في الموارد البشرية (٥,٣٥٩)، وبُعد التغيير في التكنولوجيا المتقدمة (٥,٤٥٧).
- ٧- يرتبط بُعد الالتزام الاستمراري كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي ارتباطاً عكسياً ذو دلالة إحصائية مع جميع أبعاد التغيير التنظيمي، حيث بلغت قيمة الارتباط بين بُعد الالتزام العاطفي وكل من بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي (٥,٣٦٠)، وبُعد التغيير في المهام والواجبات (٥,٤٧٣)، وبُعد التغيير في الموارد البشرية (٥,٣٨٢)، وبُعد التغيير في التكنولوجيا المتقدمة (٥,٤٨٣).
- ٨- يرتبط بُعد الالتزام المعياري كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي ارتباطاً عكسياً ذو دلالة إحصائية مع جميع أبعاد التغيير التنظيمي، حيث بلغت قيمة الارتباط بين بُعد الالتزام العاطفي وكل من بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي (٥,٣١٠)، وبُعد التغيير في المهام والواجبات (٥,٤٦٨)، وبُعد التغيير في الموارد البشرية (٥,٣٨٦)، وبُعد التغيير في التكنولوجيا المتقدمة (٥,٤٤٦).
- وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن تحليل الارتباط يعطي مؤشراً مبدئياً مدي تأثير أبعاد كل من الالتزام التنظيمي علي التغيير التنظيمي، إلا أن الحكم بمدي تأثير كل بُعد من أبعاد الالتزام التنظيمي علي التغيير التنظيمي متروك لنتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد.
- ويمكن القول أن تحليل الارتباط يعطي مؤشراً مبدئياً عن مدي تأثير كل من الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي، إلا أن الحكم بمدي تأثير الالتزام التنظيمي في التغيير التنظيمي متروك لنتائج تحليل الانحدار المتعدد.
- ٤- **العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي بوزارة المالية بدولة الكويت**
يسعي هذا الجزء إلي الإجابة علي السؤال لهذا واختبار صحة الفرض الثالث من فروض هذا البحث والذي ينص علي:

نوع ودرجة العلاقة بين ابعاد الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي لدى العاملين في الجهاز الإداري بوزارة المالية بدولة الكويت، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة بين متغيرات الالتزام التنظيمي للعاملين في الجهاز الإداري بوزارة المالية بدولة الكويت كمتغيرات مستقلة، والتغيير التنظيمي كمتغير تابع. وكذلك الأهمية النسبية لمتغيرات الالتزام التنظيمي الخاضعة للدراسة في علاقتها بالتغيير التنظيمي مأخوذة بصورة إجمالية، واختبار صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة، الذي ينص علي:

الفرض العدم: ليس هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي لدى العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت. **الفرض البديل:** هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي لدى العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت. ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد كما يلي:

جدول رقم (٩)
نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

التغيير التنظيمي			الالتزام التنظيمي
معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	
0.207	.455	** .214	الالتزام العاطفي
0.260	.510	** .302	الالتزام المستمر
0.230	.480	** .228	الالتزام المعياري
معامل الارتباط R			.601
معامل التحديد R ²			.361
قيمة ف (F) المحسوبة			46.927
قيمة ف (F) الجدولية			٢,٦٤٠,٨
درجات الحرية			٢٤٩-٣
مستوى الدلالة الإحصائية			٠,٠٠٠

ومن خلال الجدول السابق يتضح النتائج الآتية:

➤ بالنسبة للنموذج ككل، فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الالتزام التنظيمي في وزارة المالية محل الدراسة وبين التغيير التنظيمي في تلك الوزارة (مأخوذة بصورة إجمالية) وأن هذه العلاقة تمثل ٦٠,١% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R)، حيث بلغت قيمة R² (٠,٣٦١)، وبلغت قيمة F المحسوبة (٤٦,٩٢٧)، وهي معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠).

➤ سيتم ترتيب المتغيرات من الأعلى الي الأكثر أهمية للأقل على أساس قيمة معامل الانحدار بيتا: حيث ان المتغير الأكثر تأثيراً هو الالتزام المستمر وقيمة لمعامل الانحدار تساوي ٠,٣٠٢ وقيمة ت تساوي ٤,٩٩١ ومعنوية ٠,٠٠٠ اقل من ٠,٠٥ والمركز الثاني الالتزام المعياري بقيمة معامل انحدار ٠,٢٢٨ وقيمة ت تساوي ٣,٦٨٨ ومعنوية تساوي ٠,٠٠٠ اقل من ٠,٠٥، والمركز الثالث الالتزام العاطفي بقيمة معامل انحدار ٠,٢١٤ وقيمة ت تساوي ٣,٥٩٠ ومعنوية ٠,٠٠٠ اقل من ٠,٠٥.

▪ نوع وقوة العلاقة بين ممارسات الالتزام التنظيمي وبين التغيير التنظيمي:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي للعاملين في الجهاز الإداري بوزارة المالية الخاضعة للدراسة وأن هذه العلاقة تمثل 601% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R). وهذه العلاقة طردية حيث كلما زاد اهتمام الوزارة محل الدراسة بالالتزام التنظيمي زاد ذلك من التغيير التنظيمي لدى العاملين في الجهاز الإداري بوزارة المالية.
إن الالتزام التنظيمي في الوزارة محل الدراسة يمكن أن يفسر حوالي 361% (وفقاً لمعامل التحديد في النموذج R²) من التباين الكلي في التغيير التنظيمي لدى العاملين في الجهاز الإداري بوزارة المالية.

■ الأهمية النسبية لمتغيرات التغيير التنظيمي:

بناءً على النتائج الواردة بالجدول السابق رقم نستنتج أن: متغيرات الالتزام التنظيمي تتمتع بعلاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين التغيير التنظيمي في الوزارة محل الدراسة. وهذا يعني أن الوزارة يمكنها دعم وتعزيز التغيير التنظيمي من خلال زيادة الالتزام التنظيمي من خلال توفير الالتزام المستمر الداعم الذي يساعد على التغيير والالتزام العاطفي، وأيضاً من خلال رفع مستوى الالتزام المعياري لدى العاملين بوزارة المالية.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي " لدى العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي " لدى العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت، وتم قبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية 0,01 و 0,05 وفقاً لاختبار ف F-Test بين متغيرات الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل والتغيير التنظيمي كمتغير تابع.

٥- العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وبين أبعاد التغيير التنظيمي.

تناول الباحثة في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة المباشرة بين أبعاد الالتزام التنظيمي بوزارة المالية محل الدراسة و لكل بُعد من أبعاد التغيير التنظيمي على حدة في نموذج رياضي واحد، من خلال التغيير التنظيمي كمتغير تابع ولتحقيق ذلك، تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة استخدام برنامج (Amos Ver.23)، وهو أحد البرامج المتخصصة لنمذجة المعادلات الهيكلية، من خلال استخدام برنامج AMOS بأسلوب Maximum Likelihood Estimates (MLE)، حيث يستطيع تحليل عدد كبير من البيانات المختلفة في وقت واحد، وتقدير المتوسطات للمتغيرات الخارجية exogenous variables وإدخالها في معادلات الانحدار. وذلك من أجل التحقق من صحة الفرض الذي ينص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الالتزام التنظيمي وبين أبعاد التغيير التنظيمي".

وللتحقق من سلامة وصحة العلاقة المباشرة في النموذج، وبمعنى آخر اختبار جودة مطابقة النموذج، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية والتي يمكن تناولها فيما يأتي: **مؤشر جودة المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI):** يقيس مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة، وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث تشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى (الصفر، الواحد الصحيح) إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة. **مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI):** حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث تشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى (الصفر، الواحد الصحيح) إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة. **مؤشر الجذر التربيعي للبواقي (Root Mean Residual (RMR):** حيث كلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.

يوضح الجدول رقم (١٠) نتائج نموذج AMOS العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وابعاد التغيير التنظيمي كمتغير تابع:

جدول رقم (١٠)

نتائج نموذج AMOS لتأثير أبعاد الالتزام التنظيمي وأبعاد التغيير التنظيمي كمتغير تابع

معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	معامل الانحدار b	المتغير المستقل		المتغير التابع (R ²)
0.164	0.015	2.430	0.120	0.291	الالتزام العاطفي	<---	التغيير في الهيكل التنظيمي (0.171)
0.229	***	3.339	0.086	0.286	الالتزام المستمر	<---	
0.119	0.089	1.700	0.109	0.186	الالتزام المعياري	<---	
0.131	0.033	2.134	0.091	0.195	الالتزام العاطفي	<---	التغيير في المهام والواجبات (0.308)
0.284	***	4.537	0.065	0.296	الالتزام المستمر	<---	
0.264	***	4.137	0.083	0.344	الالتزام المعياري	<---	
0.171	0.009	2.623	0.094	0.246	الالتزام العاطفي	<---	التغيير في الموارد البشرية (0.22)
0.212	0.001	3.190	0.067	0.214	الالتزام المستمر	<---	
0.199	0.003	2.939	0.086	0.251	الالتزام المعياري	<---	
0.243	***	4.022	0.095	0.381	الالتزام العاطفي	<---	التغيير في التكنولوجيا المتقدمة (0.332)
0.282	***	4.584	0.068	0.311	الالتزام المستمر	<---	
0.190	0.002	3.026	0.086	0.262	الالتزام المعياري	<---	

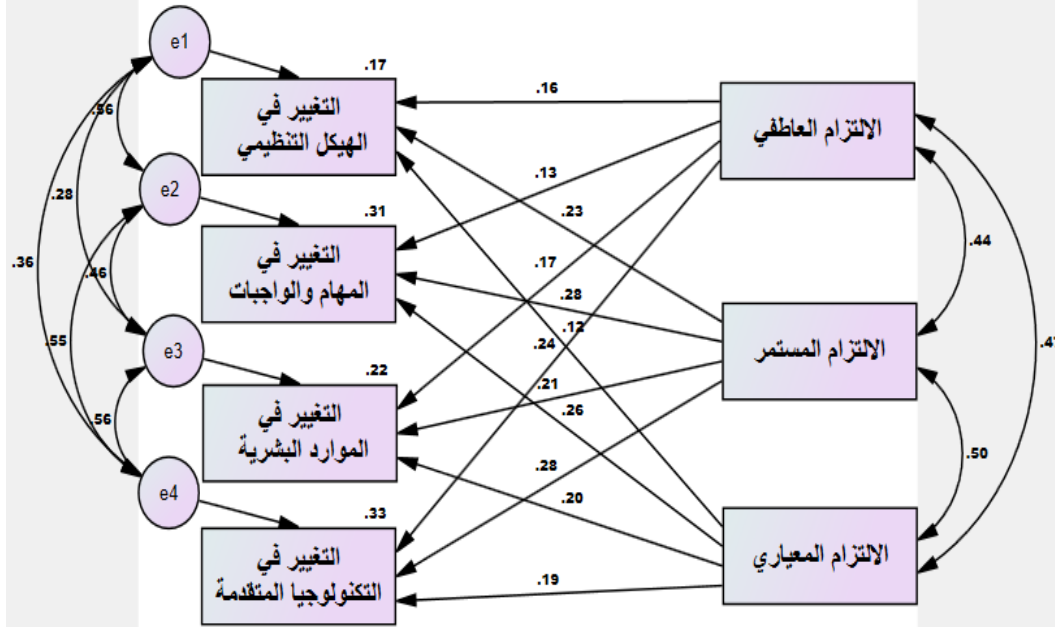
المصدر: مستخرجة من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية باستخدام AMOS 23
* تم اختبار المعنوية باستخدام اختبار Bootstrap Confidence، bias-corrected percentile عند درجة ثقة ٩٥٪

ويوضح الشكل رقم (٢/٤) العلاقة المقترحة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وأبعاد من خلال التغيير التنظيمي كمتغير تابع وذلك باستخدام برنامج AMOS باستخدام طريقة Maximum Likelihood Estimates (MLE): ويتضح من الجدول رقم (١٨/٤) والشكل رقم (٢/٤) ومن نتائج تطبيق تحليل المسار، النتائج الآتية:

توجد هناك درجة توافق بين أبعاد الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي بوزارة المالية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة مؤشر جودة التوافق (GFI) ٠,٩٢٢، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ٠,٩٥٧، وكلما زادت قيمة هذان المؤشران دل ذلك على توافق أفضل، كما بلغت قيمة الجذر التربيعي للبواقي (RMR) ٠,٠٣٣، وكلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر. وقد أوضحت مؤشرات جودة مطابقة النموذج أن النموذج الذي تم تحليله ذو كفاءة عالية في تفسير هذه العلاقات، حيث تبين ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير العلاقات التأثيرية بين متغيراته.

شكل رقم (٢/٤)

النموذج المقترح للعلاقات بين أبعاد الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي وباستخدام برنامج AMOS



- مؤشر جودة المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index = ٠,٩٢٢
- مؤشر جودة المقارن (CFI) Comparative Fit Index = ٠,٩٥٧
- الجذر التربيعي للباقي (RMR) Root Mean Square Residual = ٠,٠٣٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

تفسير بيانات النموذج { شكل رقم (٢/٤) }:

يمثل شكل رقم (٢/٤) أحد مخرجات تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS) لمتغيرات النموذج الذي اختبر بالبيانات، وفي هذا النموذج توجد أنواع من المتغيرات:

المتغيرات المشاهدة: وهي التي قيست وتمثل بشكل مستطيل وهي كالتالي: المتغير المستقل أبعاد الالتزام التنظيمي والمتغير التابع أبعاد التغيير التنظيمي:

المتغيرات خارج القياس: هي متغيرات تمثل معامل الخطأ في القياس (e). أما القيم على الأسهم بين كافة المتغيرات فهي تعبر عن التأثيرات المباشرة (بيتا) لكل متغير على المتغير الذي يليه، أنها تتضمن تأثير المتغيرات السابقة له في المسار على المتغير التالي.

وسوف تُختبر صحة الفرض بناءً على البيانات الواردة بالشكل (٢/٤) والبيانات الموضحة بالجدول (١٠)، والتي تبين معاملات مسار العلاقات بين متغيرات البحث ومعنويتها، والتأثيرات المعيارية بين هذه المتغيرات وذلك على النحو التالي:

أولاً: تأثير المتغير المستقل الالتزام التنظيمي على التغيير في الهيكل التنظيمي

يتضح من الجدول رقم (١٠) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة معامل تحديد = ٠,١٧١ لأبعاد المتغير المستقل الالتزام التنظيمي على التغيير في الهيكل التنظيمي

معلمة المسار بين " الالتزام العاطفي " و " التغيير في الهيكل التنظيمي " = ٠,١٦٤ دال احصائياً عند مستوى أقل من قيمة الفا ٠,٠٥

معلمة المسار بين " الالتزام المستمر " و " التغيير في الهيكل التنظيمي " = ٠,٢٢٩ غير دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥

معلمة المسار بين " الالتزام المعياري " و " التغيير في الهيكل التنظيمي " = ٠,١١٩ غير دال احصائياً عند مستوى أكبر من قيمة الفا ٠,٠٥

ثانياً: تأثير المتغير المستقل الالتزام التنظيمي على التغيير في المهام والواجبات

يتضح من الجدول رقم (١٠) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة معامل تحديد=٠,٣٠٨ لإبعاد المتغير المستقل الالتزام التنظيمي على التغيير في المهام والواجبات

معلمة المسار بين " الالتزام العاطفي " و " التغيير في المهام والواجبات " = ٠,١٣١ دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥

معلمة المسار بين " الالتزام المستمر " و " التغيير في المهام والواجبات " = ٠,٢٨٤ دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥

معلمة المسار بين " الالتزام المعياري " و " التغيير في المهام والواجبات " = ٠,٢٦٤ دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥

ثالثاً: تأثير المتغير المستقل الالتزام التنظيمي على التغيير في الموارد البشرية

يتضح من الجدول رقم (١٠) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة معامل تحديد=٠,٢٢ لإبعاد المتغير المستقل الالتزام التنظيمي على التغيير في الموارد البشرية

معلمة المسار بين " الالتزام العاطفي " و " التغيير في الموارد البشرية " = ٠,١٧١ دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥

معلمة المسار بين " الالتزام المستمر " و " التغيير في الموارد البشرية " = ٠,٢١٢ دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥

معلمة المسار بين " الالتزام المعياري " و " التغيير في الموارد البشرية " = ٠,١٩٩ دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥

رابعاً: تأثير المتغير المستقل الالتزام التنظيمي على التغيير في التكنولوجيا المتقدمة

يتضح من الجدول رقم (١٠) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة معامل تحديد=٠,٣٠٨ لإبعاد المتغير المستقل الالتزام التنظيمي على التغيير في التكنولوجيا المتقدمة

معلمة المسار بين " الالتزام العاطفي " و " التغيير في التكنولوجيا المتقدمة " = ٠,٢٤٣ دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥

معلمة المسار بين " الالتزام المستمر " و " التغيير في التكنولوجيا المتقدمة " = ٠,٢٨٢ دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥

معلمة المسار بين " الالتزام المعياري " و " التغيير في التكنولوجيا المتقدمة " = ٠,١٩٠ دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة مباشرة ذات دلالة احصائية بين الالتزام التنظيمي في وزارة المالية محل الدراسة وبعده التغيير التنظيمي " وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على: " توجد علاقة مباشرة ذات دلالة احصائية بين الالتزام التنظيمي في وزارة المالية محل الدراسة وبعده التغيير التنظيمي " وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة مباشرة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ و ٠,٠٠٥.

١٥- نتائج البحث

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب الإدارة في وزارة المالية محل الدراسة، وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يأتي:

١/١٥- نتائج تتعلق بالالتزام التنظيمي

٣- أظهرت نتائج التحليل الوصفي للالتزام التنظيمي، أن التزام العاملين عاطفياً ومعيارياً وشعورهم بالولاء والانتماء العاطفي تجاه منظماتهم غير كاف لضمان بقائهم واستمرارهم بالعمل في الوزارة إذا ما تاحت

لهم فرصة للعمل في مكان آخر قادر علي اشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية بشكل أفضل. حيث تبين أن بُعد (الالتزام العاطفي) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٦٩) وانحراف معياري (٠,٥٢١) بينما جاء بُعد (الالتزام المستمراري) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٥١٤) وانحراف معياري (٠,٧٣٩)، وأخيراً فقد احتل بُعد (الالتزام المعياري) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٥٥) وانحراف معياري (٠,٥٩٢).

٤- هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين (الدرجة الوظيفية العليا، الدرجة الوظيفية الوسطي، الدرجة الوظيفية التنفيذية) في وزارة المالية بدولة الكويت علي أساس الاتجاهات التقويمية نحو الالتزام التنظيمي، ولقد اعتمد هذا القرار علي كل من قيمة ويلكس لامدا لتحليل التمايز ثلاث مجموعات والتي تصل إلي (٠,٧٦٤، ٠,٩٤٠)، كما أن قيمة كا ٢١ المحسوبة (٦٧,٠٦٧، ١٥,٤٧٣) بدرجات حرية (٦-٢) تفوق نظيرتها الجدولية عند مستوي معنوية ٠,٠٠١ من مفردات العينة يتشابهون فيما بينهم وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو مستوي أبعاد الالتزام التنظيمي في وزارة المالية محل الدراسة بدولة الكويت.

٥- أظهرت الدراسة أن العوامل الأكثر قدرة علي التمييز بين (فئة الدرجة الوظيفية العليا، فئة الدرجة الوظيفية الوسطي، فئة الدرجة الوظيفية التنفيذية) من العاملين بوزارة المالية محل الدراسة بدولة الكويت علي أساس الالتزام التنظيمي، تأتي في مقدمة العوامل التي تميز فيما بينهم لبُعد الالتزام العاطفي بمعامل تمايز ٠,٧٢٧، لبُعد الالتزام المستمراري بمعامل التمايز ٠,٦٦٤، لبُعد الالتزام المعياري بمعامل تمايز ٠,٨٩٣ حيث أن العاملين يشعرون أن مشكلات الوزارة هي مشكلاتهم الشخصية بالفعل يليها بعد ذلك يتمني العاملين أن يقضون بقية حياتهم المهنية بالوزارة، كما يتمني العاملين البقاء في وظائفهم خلال مشوارهم المهني ثم شعورهم بالولاء والانتماء القوي للوزارة التي يعملون بها ثم يأتي بعد ذلك متغير يحتل الدرجة الأخيرة وهو أدين بفضل كبير جداً لهذه الوزارة.

٦- أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق لدي العاملين بوزارة المالية محل الدراسة بدولة الكويت وفقاً لاتجاهاتهم التقويمية نحو مستوي أبعاد الالتزام التنظيمي تمثل ٥٦,٥٪، وهذه النسبة تعكس التفاوت بين الاتجاهات التقويمية لدي العاملين بوزارة المالية محل الدراسة بدولة الكويت نحو مستوي أبعاد الالتزام التنظيمي بها. توجد علاقة ارتباط طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي وبعضها البعض والمتمثلة في (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري).

٨- أظهرت الدراسة الحالية عدم وجود اختلافات جوهرية بين الفئات المختلفة من العاملين (الدرجة الوظيفية العليا، الدرجة الوظيفية الوسطي، الدرجة الوظيفية التنفيذية) في وزارة المالية بدولة الكويت نحو الالتزام التنظيمي باختلاف خصائصهم الديموجرافية والتي تمثل في (القسم، الحالة الاجتماعية، العمر) بينما توجد اختلافات جوهرية بين إدراك الفئات المختلفة والتي تمثل في (النوع، للمستوي العلمي، مدة الخدمة).

٢/١٥ - نتائج تتعلق بالتغيير التنظيمي

٣- أظهرت نتائج التحليل الوصفي للتغيير التنظيمي، أن وجود هياكل تنظيمية مرنة تستوعب إجراء التغييرات التي يحتاجها العمل، وجود نظام متطور وفعال يساعد علي تنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها بشكل موضوعي، واستغلال التكنولوجيا الحديثة التي توفرها جهة عملهم لتبسيط إجراءات العمل وأخيراً إبداء الولاء لديهم الذي يعد أحد المقومات الرئيسة والمؤثرة في خلق الإبداع لديهم في الوزارة. حيث تبين أن بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٦٩٠ وانحراف معياري ٠,٩٢٦ بينما جاء بُعد التغيير في المهام والواجبات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٥٧٣ وانحراف معياري ٠,٧٧١، وبينما جاء بُعد التغيير في التكنولوجيا المتقدمة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٣,٥٥١ وانحراف معياري ٠,٨١٦ وأخيراً فقد احتل بُعد التغيير في الموارد البشرية المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٣,٤٣٩ وانحراف معياري ٠,٧٤٧.

٤- هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين (الدرجة الوظيفية العليا، الدرجة الوظيفية الوسطي، الدرجة الوظيفية التنفيذية) في وزارة المالية بدولة الكويت علي أساس الاتجاهات التقويمية نحو التغيير التنظيمي، ولقد اعتمد هذا القرار علي كل من قيمة ويلكس لامدا لتحليل التمايز ثلاث مجموعات والتي تصل إلي (٠,٤٧٩، ٠,٩٧٤)، كما أن قيمة كا ٢١ المحسوبة (١٨٢,٨٨٠، ٧,٥٦٦) بدرجات حرية (٨-٣) تفوق نظيرتها

- الجدولية عند مستوي معنوية ٠,٠٠١ من مفردات العينة يتشابهون فيما بينهم وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو مستوي أبعاد التغيير التنظيمي في وزارة المالية محل الدراسة بدولة الكويت.
- ٥- أظهرت الدراسة أن العوامل الأكثر قدرة علي التمييز بين (فئة الدرجة الوظيفية العليا، فئة الدرجة الوظيفية الوسطى، فئة الدرجة الوظيفية التنفيذية) من العاملين بوزارة المالية محل الدراسة بدولة الكويت علي أساس التغيير التنظيمي، تأتي في مقدمة العوامل التي تميز فيما بينهم لُبعد التعيير في الهيكل التنظيمي بمعامل تمايز ٠,٧٢٨، لُبعد التغيير في المهام والواجبات بمعامل التمايز ٠,٨١٣، لُبعد التغيير في الموارد البشرية بمعامل تمايز ٠,٦٤٧، لُبعد التغيير في التكنولوجيا المتقدمة بمعامل تمايز ٠,٦٩٩، بأن إدراك العاملين في تلك الوزارة لعوامل التغيير التنظيمي يولد لديهم شعوراً بالوصول إلي التميز في حالة توافر عدة متطلبات، وجود هياكل تنظيمية مرنة تستوعب إجراء التغيير التي يحتاجها العمل، والمساعدة علي عملية إنجاز التغيير بطريقة فاعلة والتعامل مع مقاومة التغيير عن طريق التدريب وتقديم المعلومات اللازمة والنصائح التي تهدف في نهاية المطاف للتغيير الإيجابي الذي يحقق أهداف الوزارة.
- ٦- أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق لدي العاملين بوزارة المالية محل الدراسة بدولة الكويت وفقاً لاتجاهاتهم التقويمية نحو مستوي أبعاد التغيير التنظيمي تمثل ٨٠,٢٪، وهذه النسبة تعكس التفاوت بين الاتجاهات التقويمية لدي العاملين بوزارة المالية محل الدراسة بدولة الكويت نحو مستوي أبعاد الالتزام التنظيمي بها.
- ٧- توجد علاقة ارتباط طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من الأبعاد الأربعة للتغيير التنظيمي وبعضها البعض والمتمثلة في (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في المهام والواجبات، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في التكنولوجيا المتقدمة).
- ٨- أظهرت الدراسة الحالية وجود اختلافات جوهرية بين الفئات المختلفة من العاملين (الدرجة الوظيفية العليا، الدرجة الوظيفية الوسطى، الدرجة الوظيفية التنفيذية) في وزارة المالية بدولة الكويت نحو التغيير التنظيمي باختلاف خصائصهم الديموجرافية والتي تمثل في (القسم، النوع، الحالة الاجتماعية، العمر، مستوي التعليم، مدة الخدمة، المستوي الوظيفي). بينما لا توجد اختلافات جوهرية بين إدراك الذكور، والإناث بالنسبة لُبعد التغيير في الموارد البشرية وإدراك الفئات المختلفة للفئة العمرية بالنسبة لُبعد التغيير في الموارد البشرية، وإدراك الفئات المختلفة للفئة الحالة الاجتماعية بالنسبة لُبعد التغيير في الهيكل التنظيمي.
- ٣/١٥- نتائج تتعلق بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع الالتزام التنظيمي ممثلة في (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، مع جميع أبعاد التغيير التنظيمي والمتمثلة في (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في المهام والواجبات، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في التكنولوجيا المتقدمة)، وهذه العلاقة طردية، حيث كلما زاد الاهتمام من جانب وزارة المالية محل الدراسة بمستوي التغيير التنظيمي لدي العاملين بتلك الوزارة. وهذا يعني أن الوزارة يمكنها رفع مستوي التغيير التنظيمي من خلال تطبيق الالتزام التنظيمي وتنميته لدي العاملين (من خلال نموذج التنمية الفردية).

وتعرض الباحثة من خلال رقم (١١) فروض الدراسة وأسلوب الاختبار ونتيجة الاختبار كما يأتي:

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار فروض الدراسة

م	الفرض	أسلوب الاختبار	نتيجة الاختبار
١	الفرض الأول: ليس هناك اختلاف متمايز وذو دلالة إحصائية بين العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو الالتزام التنظيمي.	■ أسلوب تحليل التمايز	رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل

رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل	أسلوب تحليل التمايز	الفرض الثاني: ليس هناك اختلاف متمايز وذو دلالة إحصائية بين العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي.	٢
رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل	اختبارات (T-TEST)، واختبار ف (F-TEST)، المصاحبين لأسلوب الارتباط والانحدار المتعدد	الفرض الثالث: ليس هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي لدى العاملين في إدارة الضيافة العامة والمؤتمرات في وزارة المالية بدولة الكويت.	٣

المصدر: من إعداد الباحثة.

١٦- توصيات البحث

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي السابقة، توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- ١- إجراء الدراسات الميدانية والاستقصاء حول المشكلات التنظيمية التي تواجه الوزارة والمتعلقة بالعنصر البشري كونه يمثل أهم عنصر من عناصر العمل. ومحاولة التدخل للتخفيف من بعض المردودات الاتجاهية السلبية لدي العاملين.
- ٢- تعميق الفهم بموضوعات الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة، كما أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين إلى الآن على الأبعاد الأساسية لهم.
- ٣- حرص الوزارة على رفع مستويات الالتزام التنظيمي لدي العاملين تجاه أبعاد الالتزام الثلاثة بصفة عامة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) وبعد الالتزام العاطفي بصفة خاصة، فالموظف الملتمزم تنظيمياً سيؤدي أعمال تطوعية من أجل منظمته التي حققت له الالتزام، ويمكن تحقيق ذلك من زيادة الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية للعاملين، ومن جهة أخرى يجب على الإدارة العليا قياس مستوى التغيرات في مستويات الالتزام التنظيمي من فترة إلى أخرى وحاوله تحسين نواحي القصور في مستوى الالتزام العاملين، كما يمكن للوزارة توجيه العاملين ذوي الدرجات المرتفعة من الالتزام نحو السلوكيات التطوعية التي ترغب الوزارة في تحقيق أهداف.
- ٤- قيام المسؤولين في الوزارة بتخطيط وتنفيذ برامج تدريبية تسعى إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي سواء العاطفي أو الاستمراري أو المعياري لما لهذه البرامج من تأثير على الحد من مستوى التغيير التنظيمي كما اتضح من نتائج الدراسة الميدانية، وقد يستلزم ذلك ضرورة العمل على رفع مستوى العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي مثل الرضا الوظيفي، فالموظف الراضي عن عمله ربما يتقاني في بذل قصاري جهد في بذل المزيد من الاعمال التطوعية من أجل مصلحة الوزارة.
- ٥- أظهرت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي كعامل من عوامل التغيير التنظيمي ليس له تأثير على التغيير التنظيمي، ولذلك يجب على وزارة المالية بدولة الكويت مراجعة هيكلها التنظيمية بما يكفل سير العمليات التنظيمية بشكل موضوعي واتخاذ القرارات السليمة المبنية على أساس علمي. كما إنه ينظم التسلسل الإداري عبر المستويات الإدارية الثلاثة في كل وزارة.
- ٦- ضرورة أن تعيد وزارة المالية النظر في فهمها لدور الموارد البشرية وأثره في تحقيق التغيير التنظيمي، حيث جاء هذا العامل في المرتبة الأخيرة بين عوامل التغيير التنظيمي وأذا أرادت هذه الوزارة البقاء والمنافسة فعليها زيادة الاهتمام بهذا المورد البشرية لأنه يعد رأس المال الحقيقي الذي يلعب الدور الرئيس في تحقيق التغيير التنظيمي.
- ٧- يجب أن يرافق إحداث التغيير التكنولوجي بدورات تدريبية ليتمكن العاملون من التحكم في التقنيات الحديثة وتوفير عوامل تؤدي إلى تبني العاملين للتغيير التنظيمي والحد من مقاومته، لأن نجاحه يرتكز أساساً على مدي التزام وتعهد العاملين له
- ٨- إن ثقافة الالتزام والتغيير التنظيمي لا تتحقق من خلال الممارسات الفردية فقط، وإنما هي بحاجة إلى رؤية شاملة ومجهودات يشارك فيها الأفراد والقادة، لذا يجب الاهتمام بالقيادات الإدارية في وزارة المالية بدولة

الكويت، حيث اتضح دورهم الأساسي في تحديد المنهجية المطلوبة لكل من إدارة الالتزام التنظيمي والتغيير التنظيمي، حيث إن هذين المتغيرين هما من أكثر الضرورات الحديثة للمنظمات الحديثة الساعية للبقاء والاستمرار والنمو في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين.

٩- ضرورة تشجيع روح المنافسة بين الأفراد وتمييز الأداء الأفضل من بينهم للاقتداء به من قبل الآخرين.

١٠- وضع نظام خاص يعالج مشاكل العاملين وشكاويهم ضمن طرق واليات واجراءات، وبالتالي العمل علي علاجها وحلها مما يزيد من رضاهم والتزامهم في الوزارات التي يعملون فيها.

وفي ضوء ما تقدم يمكن توضيح خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٢)
خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة

م	التوصية	متطلبات وآليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	الإطار الزمني
١	عزير العلاقات الإنسانية بين العاملين ومفهوم العمل الجماعي والتأكيد علي نشر ثقافة الود والمحبة فيما بينهم، وإزالة الاحتكاكات الناجمة عن العمل.	<ul style="list-style-type: none"> تنظيم دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش العمل للعاملين خاصة بتنمية الثقة لديهم وإعطائهم فرصة للتعبير عن آرائهم. منح حوافز للتعبير عن الآراء والإفصاح عن المعلومات وتبادلها بشكل علني، وتفعيل نظم المعلومات في الوزارة والاعتماد علي القرارات المكتوبة والواضحة والبعد عن القرارات الشفهية. عقد اللقاءات المفتوحة وإحياء المناسبات لتقوية الروابط الاجتماعية وإتاحة روح العلاقات المباشرة والإيجابية بين العاملين. تقوم إدارة الوزارة بتنظيم رحلات مدعمة للعاملين وأسره، وذلك بواقع رحلة كل شهر. 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا شئون العاملين (إدارة الموارد البشرية). 	خلال عام ٢٠٢١ وبشكل ربع سنوي
٢	ضرورة وضع سياسات إدارية واضحة بالوزارات لخلق مناخاً يقلل من مشاعر القلق والتوتر.	<ul style="list-style-type: none"> توفير فرص تدريبية ملائمة، مع وجود نظم واضحة تطبق علي الجميع بعدالة تامة سواء في مجال الترقيات أو المكافآت. توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين. إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، وابداء آرائهم وملاحظاتهم، مما يسهم في جعل هذه القرارات أكثر فاعلية. ضرورة تشجيع روح المنافسة بين الأفراد وتمييز الأداء الأفضل من بينهم للاقتداء به من قبل الآخرين. وضح نظام خاص يعالج مشاكل العاملين وشكاويهم ضمن طرق واليات واجراءات وبالتالي العمل علي علاجها وحلها. 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا شئون العاملين (إدارة الموارد البشرية). 	خلال عام ٢٠٢١ وبشكل سنوي

م	التوصية	متطلبات وآليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	الإطار الزمني
٣	ضرورة تحسين الأوضاع المادية والمعنوية للعاملين بما يكفل لهم حياة كريمة تمكنهم من اشباع مختلف وحاجاتهم النفسية والاجتماعية، والتعليمية والمهنية والعائلية.	<ul style="list-style-type: none"> تحديد الحقوق والواجبات لكل عامل والشرط الخاصة بكل وظيفة. وضع نظام عادل لتقويم أداء العاملين، وتحسين نظام الأجور، ووضع نظام للحوافز، وإعادة صياغة نظام الترقيات المطبق. وضوح استراتيجية تضمن توفير الظروف المادية المناسبة، والعمل علي تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً وخصوصاً ذوي الدخل المنخفض منهم وتحقيق العدالة التنظيمية فيما يتعلق بتوزيع الحوافز والمكافآت. الاهتمام بالرواتب التي يتقاضونها ليتناسب مع حجم العمل المكلفون به من ناحية، وبما يتوافق مع المستوي المعيشي والاقتصادي العام في المجتمع من ناحية أخرى. تشجيع المبدعين منهم ومحاسبة المقصرين والبحث في دوافع العاملين كي يقدم لهم التحفيز المقابل والمناسب مما يجعلهم يزيدون من إنتاجيتهم. 	➤ الإدارة العليا	خلال عام ٢٠٢١ وبشكل سنوي
م	التوصية	متطلبات وآليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	الإطار الزمني
٤	توفير بيئة عمل آمنة ومهمات الوقاية الشخصية خلال ساعات العمل والحد والمنع من الحوادث وأية ملوثات بيئية قد تضر بالعاملين والمنشأة والموارد الطبيعية المحيطة	<ul style="list-style-type: none"> الاهتمام بتوفير مهمات الوقاية الشخصية للعاملين. تدريب العاملين علي تقادي مخاطر العمل. تكوين جهاز وظيفي لإدارة السلامة والصحة المهنية. الكشف الطبي الدوري والكشف الطبي الابتدائي قبل التعيين. توفير وسائل التهوية والاضاءة والحماية من الضوضاء مشاركة جميع المديرين ورؤساء القطاعات في حصر مخاطر السلامة والمخاطر البيئية وعمل تقييم واجراءات تصحيحية لحل هذه المخاطر. عمل القياسات البيئية والسجل البيئي للمنظمة واتخاذ الاجراءات التصحيحية والوقائية لأي قياس أعلي من الحدود العتبية (المسموح بها قانوناً). توفير وسائل الاسعافات الأولية والعيادات الطبية ووسائل الأصفاء والإنذار الآلي. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ الإدارة العليا ➤ إدارة السلامة والصحة المهنية. 	خلال عام ٢٠٢١ وبشكل دوري

١٧- البحوث المستقبلية

- علي الرغم من أن الدراسة الحالية حاولت دراسة الالتزام التنظيمي وأثره علي التغيير التنظيمي بالتطبيق علي العاملين بوزارة المالية بدولة الكويت محل الدراسة، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها تشير إلي وجود مجالات لبحوث أخرى مستقبلية، ومن بين هذه المجالات البحثية ما يأتي:
- ٦- إمكانية إجراء هذه الدراسة بالتطبيق علي قطاعات أخرى غير المصالح الحكومية بدولة الكويت علي سبيل المثال (القطاع التعليمي الحكومي، القطاع المصرفي، القطاع الصحي، قطاع السياحة، وغيرها من القطاعات الخدمية والتجارية والصناعية).
 - ٧- الالتزام التنظيمي وتأثيرها علي بعض المتغيرات الأخرى.
 - ٨- إجراء دراسة عن الأسباب المؤدية لوجود التغيير التنظيمي وأثرها علي الاداء التنظيمي في بيئة العمل الكويتية.
 - ٩- تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.
 - ١٠- تطوير استراتيجيات لتعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بوزارة المالية.

١٨- المراجع

١/١٨- المراجع العربية:

- إبراهيم، مها صباح، وسلمان، نور علي (٢٠١٨). تأثير الالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة التأمين العراقية"، مجلة دراسات محاسبية وإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد الرابع والأربعون، ص.ص. ١٨٨-٢٠٠.
- أحمد، علي يونس إبراهيم سيد (٢٠١٣)، "علاقة الخصائص الديموجرافية للعاملين بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول، ص.ص. ١-٤٦.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠٠٣) المدخل الحديث في الإدارة العامة، مصر: الإسكندرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- بخوش، وليد، ونصيب، أسماء (٢٠١٧)، "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي، الجزائر، العدد الثامن، الجزء الأول، ص.ص. ٢٧٤-٢٩٠.
- البلوي، صلاح معزي، ٢٠٠٩، أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.
- بودبزة، إكرام (٢٠١٩) بعنوان: أثر التغيير التنظيمي علي الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيدة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج (١٢) ع (١) ص ص ٢٤ - ٣٩
- بومجان، عادل، عديلة، نادية، (٢٠١٩)، أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد ٣، العدد ١، مارس، ٢٠١٩.

- جبار، تغريد، ٢٠١٠، أثر عوامل التغيير في عملية الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للسياحة العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الجماصى، محمد (٢٠١٦) العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، البرنامج المشترك للدراسات العليا بين جامعة الأقصى أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- الجهني، وليد، ٢٠٠٨، أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- حلس، صقر محمد (٢٠١٢) دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: حالة دراسية على بلدية غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) غزة: الجامعة الإسلامية كلية التجارة.
- الحوامة، نضال وصلاح الهيبي، (٢٠٠٤)، عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها: دراسة ميدانية في شركات الفوسفات والأسمت والبوتاس الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد ١٩، العدد ١٢، ص ٤٢-٨٢.
- خولة، زروقي، (٢٠١٥)، "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى ممرضين مستشفى سليمان عميرات بقوت- دراسة ميدانية على عينة من ممرضين سليمان عميرات بمدينة بقوت"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ٤٠.
- سيف الدين، بومناد (٢٠١٩)، "ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، ٢٦١.
- العاتي، علي عمران علي، (٢٠١٥). نموذج مقترح لإستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية علي قطاع الإتصالات الليبي"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- عبد العظيم، سلامة (٢٠١٨). الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات السلوكية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها المجلد (٢٩)، العدد (١١٦).
- عبد الله، فلق، (٢٠١٦)، "تحليل الأبعاد النفسية والاجتماعية لمقاومة التغيير التنظيمي"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر.
- العروسي، المختار اسماعيل عبد الله (٢٠١٤) التغيير التنظيمي: الأسس والمفاهيم والنظريات، دار الزاوية للكتاب، العدد (٦)
- عطا، أفنت إبراهيم، (٢٠١٣)، "تحليل إتجاهات المديرين نحو العلاقة بين ممارسات التدريب والتغيير التنظيمي - دراسة ميدانية بأحدي شركات مصر للطيران"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان.
- العوضي، عائشة عبد المجيد (٢٠١٣) قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية، كلية العلوم التربوية.
- الخرشة، ياسين؛ خالد الزريقات؛ ومحمود نور (٢٠١٣). أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي : شركة البوتاس العربية نموذجاً» ، دراسات العلوم الإدارية، المجلد (٤٠)، العدد (٢)، ص ٢١١-٢٣٩.
- مسعودة، شريفى، (٢٠١٦)، "إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة - دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك، عملاق التكنولوجيا العالمى"، رسالة دكتوراه غير منشورة في

إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر.

المغربي، كامل محمد (٢٠١٠). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجامعة في التنظيم، الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر.

يونس، طارق شريف، ١٩٩٨، استجابة المديرين لتغيير الأهداف الإستراتيجية في إطار القطاع العام، الموصل، تنمية الرافدين، المجلد ٥٥، العدد ٢٠، ص ٤٩-٦١.

٢/١٨ - المراجع الأجنبية:

- Aujla,S., Mclarney,C.,(2020). The Effects of Organizational Change on Employee Commitment, f Organizational Change on Employee Commitment All Rights Reserv Journal
- Chan S. H. & Ao Ch. T. (2019), “The Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention, in The Relationships Between Pay Satisfaction and Work- Family Conflict of Casino Employees”, Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism, Vol.(20), Iss.(2), p.p.206-229.
- Frank, Voehl.(2007). Process Management Excellence: The Art of Excelling in Process Management, The TQM Magazine, 19(5), 518 -526.
- Ghuri A. M., Akhtar P., Shahbaz M. & Shabbir H. (2019), “Affective Organizational Commitment in Global Strategic Partnerships: The Role of Individua –Level Microfoundations and Social Change”, Technological Forecasting and Social Change, Vol.(146), p.p. 320-330.
- Goh S. K. & Low B. Zh. (2014), ” The Influence of Servant Leadership Towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders”, International Journal of Business and Management, Vol.(9), No.(1), p.p.17-25.
- Jain A. K. (2015), “Volunteerism and Organizational Culture- Relationship to Organizational Commitment and Citizenship Behaviors in India”, Cross Culture Management, Vol.(22), No.(1), p.p.116-144.
- Jeong, Inseong, Shin, Shung Jae, (2017), "High-Performance Work Practices and Organizational Creativity During Organizational Change: A Collective Learning Perspective", Journal of Management, Vol: 45, Issue: 3, Article first published online: January 24.
- Kirshnan .R, Rajesh, (2018), "Organizational Change Readiness: Effects of Organizational Structure and Leadership communications in organizational change", university of Mayland, Proquest Dissertations publishing.

- Lau, Chung – Ming, Woodman, Richard W. 1995. Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective, *Academy of Management Journal*, 38 (2), 553-554.
- McHugh Marie, Brennan Shirly. 1994. Managing the stress of change in the public sector, *International J. of Public Sector Management*, 7(5), 29.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 11(1), 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Reich, Christin, (2014), "Organizational change and the inclusion of people with disabilities in museum learning", Boston College, Proquest, Dissertations publishing.
- Suifan,T., and Saadeh,I., (2020). Job stress and organizational commitment in hospitals The mediating role of perceived organizational support" *International Journal of Organizational Analysis* Vol. 28 No. 1, pp. 226-242.
- Wong,S., Kost,D., Fieseler,C.,(2021). From crafting what you do to building resilience for career commitment in the gig Economy, *wiley Human Resource management journal*, pp1-18.