

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس



مقاومة التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات  
بالروبية (SNVI).

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم النفس العمل والتنظيم

إشراف:

أ.د/ رشيد خلفان

إعداد الطالب:

يونس سلام

رئيسا	جامعة تيزي وزو	أستاذ التعليم العالي	- أ.د ميزاب ناصر
مشرفا	جامعة تيزي وزو	أستاذ التعليم العالي	- أ.د خلفان رشيد
مناقشا	جامعة البليدة 02	أستاذ التعليم العالي	- أ.د نعموني مراد
مناقشا	جامعة الجزائر 02	أستاذ التعليم العالي	- أ.د خطاش ربيعة
مناقشا	جامعة تيزي وزو	أستاذ محاضر - أ-	- د عداد حسن
مناقشا	جامعة تيزي وزو	أستاذة محاضرة - أ-	- د خمنو دنيا



جامعة مولود معمري - تيزي وزو -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس



مقاومة التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات  
بالروبية (SNVI).

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم نفس العمل والتنظيم

إشراف:

أ.د/ رشيد خلفان

إعداد الطالب:

يونس سلام

رئيسا	جامعة تيزي وزو	أستاذ التعليم العالي	- أ.د ميزاب ناصر
مشرفا	جامعة تيزي وزو	أستاذ التعليم العالي	- أ.د خلفان رشيد
مناقشا	جامعة البليدة 02	أستاذ التعليم العالي	- أ.د نعموني مراد
مناقشا	جامعة الجزائر 02	أستاذ التعليم العالي	- أ.د خطاش ربيعة
مناقشا	جامعة تيزي وزو	أستاذ محاضر - أ-	- د عداد حسن
مناقشا	جامعة تيزي وزو	أستاذة محاضرة - أ-	- د خمنو دنيا

# الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم النبيين سيدنا محمد وعلى آله الطيبين  
وصحبه الأكرمين و التابعين لهم بإحسان الى يوم الدين .

أحمد الله و أشكره على نعمة الحياة وزينها بزينة العقل و الصحة وأمانني اتمام هذا العمل

أتقدم بجزيل الشكر للمشرف الأستاذ الدكتور خلفان رشيد و أكن له أسمى عبارات التقدير و الاحترام لقبوله  
الإشراف على هذا العمل و تفانيه وإخلاقه في مساعدتي وتقديم التوجيهات والنصائح فرغم ثقل المسؤوليات  
ضيق الوقت إلا أنه كان معي صبورا ومتفهما فشكرا جزيل يا أستاذي .

أتقدم كذلك الى الأستاذة الدكتورة لويذة معروفه خلفان رئيسة مخبر مجتمع - تربية - عمل و التي فتحت لنا  
الأبواب من أول يوم فلها أسمى عبارات الشكر و التقدير و الاحترام .

أتقدم بالشكر و التقدير الى كل زملائي و زميلاتي في الكلية

أتقدم بجزيل الشكر الى كل الأساتذة الذين درسوني و أفادوني بنصائحهم وتوجيهاتهم .

أتقدم بالشكر الخالص الى كل الأساتذة المحكمين .

كما أتقدم بالشكر الخالص و الجزيل لمسؤولي مؤسسة "SNVI" بالروبية نظير الموافقة على اجراء الدراسة

الميدانية بالمؤسسة وعلى رأسهم السيدة حبيب نادية.

يونس

## الإهداء

الحمد لله و الصلاة و السلام على أشرفه الخلق و سيد المخلوقات على

سيدنا محمد " صلى الله عليه و سلم "

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز ما أملك

"أمي" الغالية نبغ قلبي و روعي

"أبي" الغالي نور دربي و منبع حياتي أطل الله في عمرهما في الخير و رحاهما

إلى كل الأهل و الأقارب الأعزاء. إلى اخوتي و أخواتي

إلى الأستاذ المشرف " الأستاذ الدكتور خلفان وشيد" الذي لم يبخل علي بإرشاداته و نصائحه في إنجاز هذه  
الطروحة

وإلى كل زملائي و زميلاتي في الدراسة وفي المنبر

مجتمع - تربية - عمل.

و إلى من رافقني في هذا العمل صديقي خير الدين

وإلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع و الفضل الأول و الأخير

للمولى عزوجل

يونس

## فهرس المحتويات

أ.....	كلمة شكر
ب.....	الإهداء
ت.....	فهرس المحتويات
ر.....	فهرس الجداول والأشكال البيانية
1.....	مقدمة

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

5.....	1- الإشكالية
13.....	2- فرضيات الدراسة
15.....	3- أهداف الدراسة
16.....	4- أهمية الدراسة
17.....	5- أسباب اختيار الموضوع
17.....	6- تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة
18.....	7- الدراسات السابقة
37.....	- خلاصة الفصل

### الجانب النظري

#### الفصل الثاني: التغيير التنظيمي ومقاومته

40.....	- تمهيد
40.....	أولاً: التغيير التنظيمي

- 1- مفهوم التغيير التنظيمي.....41
- 2- خصائص التغيير التنظيمي.....44
- 3- أهمية التغيير التنظيمي.....48
- 4- أهداف التغيير التنظيمي.....52
- 5- الأسباب الدافعة للتغيير التنظيمي.....53
- 6- مراحل التغيير التنظيمي.....57
- 7- نماذج التغيير التنظيمي.....64
- ثانيا: مقاومة التغيير التنظيمي.....70
- 1- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.....71
- 2- الأسباب الرئيسة لمقاومة التغيير التنظيمي.....72
- 3- دوافع مقاومة التغيير التنظيمي.....76
- 4- مصادر مقاومة التغيير التنظيمي.....78
- 5- مراحل مقاومة التغيير التنظيمي.....80
- 6- العوامل التي تساعد في مقاومة التغيير التنظيمي.....81
- 7- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي.....83
- 8- مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب معالجتها.....84
- 9- إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي.....88
- خلاصة الفصل.....90

### الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

- تمهيد.....92
- 1- تعريف الولاء التنظيمي.....92

- 2- بعض المفاهيم المرتبطة بالولاء التنظيمي.....97
- 3- أبعاد الولاء التنظيمي.....98
- 4- خصائص الولاء التنظيمي.....99
- 5- أنواع الولاء التنظيمي.....100
- 6- أهمية الولاء التنظيمي.....101
- 7- مراحل الولاء التنظيمي.....103
- 8- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.....107
- 9- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.....113
- 10- تأثيرات الولاء التنظيمي.....117
- 11- العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية.....119
- 12- نتائج الولاء التنظيمي.....121
- 13- قياس الولاء التنظيمي.....122
- خلاصة الفصل.....124

## الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة في جانبها التطبيقي

- 1- الدراسة الاستطلاعية.....127
- 2- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.....131
- 3- منهج الدراسة.....147
- 4- الدراسة الأساسية.....147
- 5- الحدود الزمانية والمكانية لإجراء الدراسة الأساسية.....152
- 6- أدوات تحليل البيانات.....154
- خلاصة الفصل.....155

### الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

- 1- عرض نتائج الدراسة على أساس المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة...157

- 2- عرض نتائج متغيرات الدراسة.....171
- 3- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة.....178
- الاستنتاج العام.....194
- خلاصة.....197
- الاقتراحات.....199
- قائمة المراجع.....202
- الملاحق.

## فهرس الجداول والأشكال البيانية

- جدول رقم(01): مراحل عملية التغيير التنظيمي حسب Kurt Lewin.....61
- جدول رقم(02): المجموعات الأساسية والفرعية ل KILMAN.....65
- جدول رقم(03): العوامل الدافعة للتغيير التنظيمي.....76
- جدول رقم(04): المصادر الأساسية لمقاومة التغيير التنظيمي.....79
- جدول رقم(05): أساليب تقليل مقاومة التغيير التنظيمي.....87
- جدول رقم(06): توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب السن.....128
- جدول رقم(07): توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الجنس.....129
- جدول رقم(08): توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الفئات المهنية.....129
- جدول رقم(09): توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب المستوى العلمي.....130
- جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية.....131
- جدول رقم (11): معاملات الارتباط بين كل عبارة من استبيان مقاومة التغيير التنظيمي ودرجته الكلية.....135
- جدول رقم (12): معاملات الارتباط بين كل عبارة من استبيان مقاومة التغيير التنظيمي مع البعد الذي ينتمي إليه.....136
- جدول رقم (13): معاملات ارتباط أبعاد استبيان مقاومة التغيير التنظيمي مع درجته الكلية باستخدام معامل الارتباط بيرسون.....137
- جدول رقم (14): الفروق بين منخفضي ومرتفعي الدرجات للدرجة الكلية لكل بعد، والدرجة الكلية لاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي باستخدام اختبار (ت).....138
- جدول رقم (15): معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية سبيرمان - براون، جتمان للدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبيان.....139

- جدول رقم (16): ثبات استبيان مقاومة التغيير التنظيمي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبيان.....140
- جدول رقم (17): توزيع أبعاد استبيان مقاومة التغيير التنظيمي في صورته النهائية..... 141
- جدول رقم (18): ميزان تقدير درجات مقياس الولاء التنظيمي.....142
- جدول رقم (19): معاملات الارتباط بين كل عبارة من مقياس الولاء التنظيمي ودرجته الكلية.....144
- جدول رقم (20): الفروق بين منخفضي ومرتفعي الدرجات الكلية لمقياس الولاء التنظيمي باستخدام اختبار (ت).....145
- جدول رقم (21): معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية سيبرمان-براون، جتمان لمقياس الولاء التنظيمي.....146
- جدول رقم (22): معامل ثبات مقياس الولاء التنظيمي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ.....146
- جدول رقم (23): توزيع أفراد عينة المجتمع الأصلي.....148
- جدول رقم (24): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة والجنس.....149
- جدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب السن.....150
- جدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.....151
- جدول رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.....152
- جدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى عمال وعاملات مؤسسة SNVI حول مقاومة التغيير التنظيمي وفقا لمتغير الفئة والجنس.....158
- جدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى عمال وعاملات مؤسسة SNVI حول مقاومة التغيير التنظيمي وفقا لمتغير السن.....160
- جدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى عمال وعاملات مؤسسة SNVI حول مقاومة التغيير التنظيمي وفقا لمتغير الأقدمية.....161
- جدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى عمال وعاملات مؤسسة SNVI حول مقاومة التغيير التنظيمي وفقا لمتغير المؤهل العلمي.....162

- جدول رقم(32): مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة "SNVI".....163
- جدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى عمال وعاملات مؤسسة SNVI حول الولاء التنظيمي وفقا لمتغير الفئة والجنس.....165
- جدول رقم(34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى عمال وعاملات مؤسسة SNVI حول الولاء التنظيمي وفقا لمتغير السن.....166
- جدول رقم(35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى عمال وعاملات مؤسسة SNVI حول الولاء التنظيمي وفقا لمتغير الأقدمية.....167
- جدول رقم (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى عمال وعاملات مؤسسة SNVI حول الولاء التنظيمي وفقا لمتغير المستوى العلمي.....168
- جدول رقم (37): مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة SNVI.....169
- جدول رقم (38): علاقة عملية التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة الإطارات.....171
- جدول رقم (39): علاقة عملية التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال التحكم.....172
- جدول رقم (40): علاقة عملية التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال التنفيذ.....172
- جدول رقم (41): علاقة أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة الإطارات.....173
- جدول رقم (42): علاقة أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال التحكم.....174
- جدول رقم (43): علاقة أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال التنفيذ.....175
- جدول رقم (44): علاقة الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة الإطارات.....176
- جدول رقم (45): علاقة الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال التحكم.....177
- جدول رقم (46): علاقة الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال التنفيذ.....178

## قائمة الأشكال البيانية

- شكل رقم (01): الجوانب الأساسية لأهمية التغيير ..... 51
- شكل رقم (02): نموذج "Lewin" لمراحل التغيير التنظيمي ..... 63
- شكل رقم (03): نموذج MAKINSY لتفاعل المتغيرات السبعة ..... 67
- شكل رقم (04): خطوات نموذج "Lewin" ..... 69
- شكل رقم (05): مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب بوشنان ..... 104
- شكل رقم (06): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي حسب setters ..... 108
- شكل رقم (07): العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ..... 113
- شكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة والجنس ..... 150
- شكل رقم (09): مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة SNVI ..... 164
- شكل رقم (10): مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة SNVI ..... 170

## مقدمة:

تواجه المنظمات جملة من التحديات في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات سواء الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية والتكنولوجية الخ، ولهذا وجب عليها أن تتماشى وتساير هذه التغييرات بهدف تحقيق الاستمرارية والبقاء، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة والتغييرات التي تحدث في محيط وبيئة العمل.

فالتغيير التنظيمي ظاهرة صحية للمنظمات فهو يهدف إلى زيادة الأداء والفعالية في العمل ويعتبر كنتيجة لتغيرات محيطية وداخلية للمؤسسة، فالتغيرات الخارجية تتمثل في المنافسة، التكنولوجية الحديثة التغيرات السياسية والقانونية، وكذا الاقتصادية والاجتماعية كما توجد كذلك تغيرات في القيم الاجتماعية وغيرها. أما التغييرات الداخلية للمؤسسة فتتمثل في تغييرات في الآلات وأدوات العمل وتغييرات في أساليب وطرق العمل، تغييرات في الأفراد وتغييرات في السلطة والمسؤوليات وغيرها .

وقد يكون التغيير التنظيمي في المؤسسة بشكل جزئي أو كلي فقد يمس أفراد العمل وأدواته أو المنظمة بشكل خاص على حساب مكوناتها وأفرادها، وقد يكون التغيير التنظيمي بشكل كلي أي يمس المنظمة بما فيها ومكوناتها ، اذ يعد التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية عملية معقدة وصعبة بحكم التركيبة التي تتميز بها بعض المنظمات وبحكم وجود قوى تقاوم وتتصدى لهذا التغيير، لذا من الضروري الأخذ بعين الاعتبار كل ما يتعلق بهذه العملية والتي يجب من المسؤولين القائمين على هذه العملية تفاديها أو محاولة الإنقاذ منها، وتعتبر مقاومة التغيير التنظيمي سمة تتميز بها معظم المؤسسات لأن معظم الأفراد العاملين

في أي تنظيم إذا شعر بالارتياح في العمل وتوفرت لديه كل مقومات النجاح والظروف المواتية للعمل جعلته يتعلق ويشعر بالولاء والالتزام، مما يساعده في الاستمرار بعمله .

ولإنجاح عملية التغيير التنظيمي لابد من اتباع أساليب وطرق علمية لإنجاحه والأخذ بعين الاعتبار الجانب البشري في هذه العملية ذلك لموقعه الحساس في أي منظمة، وخلق محيط عمل مساعد لتلبية احتياجات الأفراد وبالتالي تحقيق الدافعية لديهم من أجل العمل والاستمرار بالمنظمة وهو ما يخلق لديهم نوع من الرضى والالتزام بالمنظمة، ويعد موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة حيث بدأ بدراسته علماء الاجتماع باعتباره موضوعا يحدد الحاجة إلى انتماء الإنسان إلى جماعات مختلفة من بني جنسه تربطهم علاقات اجتماعية مختلفة .

والولاء التنظيمي هو عبارة عن شعور يتولد لدى الفرد العامل بالانتماء للمنظمة، كون هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد والعمل من أجل تحقيق النجاح للمنظمة ولهذا الفرد على حد سواء، ونظرا لأهمية هذا الموضوع في المؤسسات يجب على المسؤولين بالمنظمة الأخذ بعين الاعتبار أفضل الطرق والمناهج التي تساهم في خلق وزيادة ولاء الأفراد لها، باتباع أفضل الطرق والوسائل من أجل تحفيزهم وزيادة فعاليتهم اتجاه العمل من خلال اتباع منهج علمي مناسب كتوفير الحوافز والعلاوات التي تعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة.

وانطلاقا من كل ما سلف ذكره، اقتصر موضوع دراستنا حول مقاومة التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء للمنظمة لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الحافلات والشاحنات بالروبية - الجزائر - وعليه مهدنا هذه الدراسة بفصل أول تضمن الإطار العام للدراسة والذي احتوى على إشكالية الدراسة وفرضياتها أهميتها، أهدافها، أسباب اختيار الموضوع، تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة، وتم ختام هذا الفصل بالتطرق

إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة. وبعدها تم تقسيم الدراسة إلى جانبين، الجانب النظري وشمل على الفصل الثاني الذي تمحور حول التغيير التنظيمي ومقاومته، أين تم تناول في الجزء الأول ماهية التغيير التنظيمي، خصائصه وأهميته وأهدافه، بالإضافة إلى الأسباب الدافعة للتغيير التنظيمي ومراحله، أهم نماذج التغيير التنظيمي. في حين خصص الجزء الثاني لمقاومة التغيير التنظيمي، وفيه تم تحديد مفهومها وأهم الأسباب والدوافع التي تؤدي لمقاومة التغيير التنظيمي، أهم مصادر مقاومة التغيير التنظيمي، إضافة إلى مراحلها وأشكالها، أساليب معالجة المقاومة، وأخيرا فائدة وإيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي.

أما الفصل الثالث فخصص لمتغير الولاء التنظيمي، وفيه تم تناول ماهية الولاء، أبعاده، خصائصه، أنواعه، إضافة إلى أهميته وأهدافه وأهم النماذج المفسرة للولاء التنظيمي، العوامل المؤثرة فيه، كما تم تحديد آثار الولاء التنظيمي على الفرد والمنظمة ووضحنا العلاقة الموجودة بينه وبين بعض المتغيرات، أهم النتائج التي يحدثها الولاء التنظيمي وطرق قياسه .

في حين شمل الجانب التطبيقي على فصلين، الفصل الرابع وتمثل في الإجراءات الميدانية للدراسة في جانبها التطبيقي، والذي تمحور حول إجراءات الدراسة الاستطلاعية، والخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة، منهج الدراسة، الدراسة الأساسية، حدود الدراسة، أدوات تحليل البيانات. بينما احتوى الفصل السادس عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة، وذلك من خلال عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها، إضافة إلى نتائج الدراسة ومقترحاتها.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية:

يتميز عصرنا بتزايد عدد وحجم المنظمات التي توفر الخدمات الضرورية للأفراد معتمدة على العنصر البشري المدرب والمؤهل، ولتحقيق الأهداف يجب مواكبة التطور الحاصل في عالم الشغل، ومن بين هذه التغيرات نجد المنافسة التكنولوجية والاقتصادية.

وبعد التغيير من أهم التحديات التي تواجه المنظمة اليوم لأنها لم تعد تتعامل مع بيئة ساكنة بل أصبحت تواجه محيطا متغيرا يحمل في طياته العديد من المتطلبات التي لم تعهدها من قبل، لهذا فإن نجاح هذا التغيير يتوقف على مدى سعي المؤسسة إلى إدارة هذا التغيير وحسن التعامل معه في الوقت الراهن .

كما تشهد المنظمة في الوقت الحالي منافسة شديدة خاصة مع التحرر الاقتصادي والانضمام لمنظمة التجارة العالمية مما أجبر العديد من المؤسسات إلى القيام بعدة تغييرات واصلاحات تهدف إلى تحسين وزيادة الأداء نوعا وكما. وفي مقابل هذه التغييرات والإصلاحات التي تقوم بها المؤسسة عادة ما نجدها تقابل بالرفض أو عدم القبول أحيانا من طرف أعضاء المنظمة وهذا ما يطلق عليه بمقاومة التغيير التنظيمي، وهو عبارة عن إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع التغييرات والأوضاع الجديدة في المناخ المحيط به (ماهر، 2000).

وعرّف عشوي (1992) التغيير التنظيمي بأنه الانتقال من حالة إلى حالة أخرى مغايرة لها، وعادة ما يُفترض أن يكون التغيير لما هو أحسن من الوضعية السابقة، وهو خطوة من خطوات التغيير، ويهدف إلى إنجاز المهام، عن طريق إتباع استراتيجية الانتقال من الجزء إلى الكل، والانتقال بالأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة، بمنهجية أحسن وفاعلية أفضل، لغرض إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المؤسسة.

كما يعتبر التغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية في المنظمة، ومؤشرا من مؤشرات التنظيم الجيد لها، ذلك أن مثل هذه الظاهرة نجدها في التنظيمات ذات النظم المفتوحة، وما دامت المنظمة نظاما مفتوحا فنظمها الداخلية قابلة للتغيير نتيجة لتغير الظروف الخارجية، وكنتيجة كذلك لتغير النظم الداخلية الأخرى، فعلى سبيل المثال تحسن الظروف الاقتصادية في إحدى الدول قد يترتب عنه تغيير جذري في سوق المنظمة وفي ظهور فرص تسويقية جديدة، لذا يجب على المنظمة أن تتأقلم مع هذه الظروف الجديدة، وبالتالي إحداث تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي وكذا تعيين مدراء جدد، وإذا لم يتم إحداث هذه التغييرات بشكل سليم فإنه قد يؤدي بالمنظمة للفشل، لذا تعتبر معالجة التغيير التنظيمي من أهم المهام التي تقع على عاتق الإدارة (ضياء، 2005).

تسعى المنظمات دوما إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، لكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات والصعوبات التي تفرض عليها إجراء بعض التغييرات المختلفة سواء في أنماطها أم في هياكلها أم حتى في أنشطتها، لذلك يتعين على المنظمات لضمان استمرارها وبقائها أن تسعى دائما لفهم المحيط والتغييرات الحاصلة فيه، ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه، وهو ما أكدته عدة دراسات تناولت موضوع التغيير التنظيمي ومن بينها دراسة حنان عثمان محمد (2008) التي توصلت إلى أنه لا بد من وضع استراتيجيات مناسبة للقيام بعملية التغيير نظرا لما قد يمكن أن يحصل للمنظمة، كما بينت أن للإدارة دورا كبيرا في عملية التغيير التنظيمي (عن: محمد، 2008).

كما نجد دراسة كل من سليم ملحم ومحمد شاكر ابراهيم (2008) التي توصلت إلى ضرورة تكيف المنظمات مع البيئة الديناميكية المتباينة، واستغلال الوسائل المتاحة بهدف الرفع من مستوى الأداء، واستغلال كفاءات وقدرات الأفراد العاملين، وكذا اختيار أفضل استراتيجية مناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة (ملحم وشاكر، 2008).

وتظهر أهمية التغيير التنظيمي فيما سيوفره للمؤسسة من جهود تسمح بتفادي المشاكل والخلافات بين العمال بسبب الخوف من المصير المجهول، والذي أصبح ظاهرة بارزة في السنوات الأخيرة في المؤسسات، خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية التي تعاني منها معظم الدول والتي أصبحت تهدد العمال.

ويعد التغيير التنظيمي ظاهرة مستمرة في المنظمات الحديثة نظرا لأهميته في تطور واستمرار المنظمات، لكنه في المقابل يقابل بنوع من الرفض أو عدم التقبل أو ما يمكن تسميته مجموعة من المعوقات، ومن أهمها مقاومة التغيير سواء كان ظاهريا أم خفيا، قويا أم ضعيفا، ويمكن لهذه المقاومة أن تتسبب في إفشال عملية التغيير، لذلك يجب على المسؤولين التعامل معها بجدية وذكاء نظرا لما يترتب عليها من خلافات ومشاكل بين العمال وبين المسؤولين، وتعرف مقاومة التغيير التنظيمي بأنها شكل من أشكال رفض عملية التغيير المزمع القيام بها في مؤسسة ما، أو هي عدم قبول ذلك التغيير، وللمقاومة جانبين أحدهما داخلي والآخر خارجي وهو الجانب السلوكي (عشوي، 1992).

ويرى العميان بأن المقاومة هي امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المطلوبة، والركون للمحافظة على الوضع القائم، وقد تأخذ المقاومة شكلا إيجابيا عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على المنظمة كبيرا بالمقارنة مع التكاليف (العميان، 2005).

وتعد مقاومة التغيير التنظيمي في المنظمة من أهم المسائل الرئيسية التي يجب على القادة الإداريين أخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية التغيير. ورغم اتفاق بعض الدراسات السابقة منها دراسة العوضي (2006)، الفوزان والعامري (1997)، وكذا دراسة مكناسي (2014)، على أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشاكل والمعوقات الأساسية التي تقابل القائمين على التخطيط والإعداد للتغيير، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد

لمقاومة التغيير فكل باحث يرى مفهوما لها من منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية أو التنظيمية أو التكنولوجية المتعلقة بهذا الشأن.

ويصف في هذا الصدد Crimmon (1997) المقاومة بأنها المشكلة الرئيسية الأولى التي تواجه المنظمات، لأنها تقف عائقا أمام تطور وازدهار وزيادة إنتاج المنظمة، كما تناولت العديد من الدراسات موضوع مقاومة التغيير التنظيمي، حيث توصلت دراسة خضر (2009)، أن للقائد الإداري دور هام في إحداث عملية التغيير دون القيام بمقاومتها ورفضها من العمال، حيث توصلت إلى وجود علاقة تأثير بين نمط القيادة الموجه نحو العمل وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير، في حين لم تظهر أي علاقة تأثير بين نمط القيادة الموجه نحو العاملين وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير (خضر، 2009).

كما توصلت دراسة Kan (2004) أنه إذا توافق التغيير التنظيمي مع مصالح الموظفين وكان التغيير واقعا فإنه يكون مقبولا والعكس صحيح، إذا لم يكن التغيير واقعا ولم يلتقي مع مصالح الموظفين فإنه يكون غير مقبول وبالتالي مقاومته (kan & melanie, 2004). فالتغيير التنظيمي ظاهرة صحية للمنظمة، فهو يهدف إلى زيادة الأداء والفعالية في العمل، وهو نتيجة لتغيرات خارجية أو محيطية بالمنظمة، أو داخلية على مستوى هيكلها وأفرادها، لذا يمكن أن تقابل عملية التغيير التنظيمي في المنظمة بالرفض أو عدم القبول لهذه التغييرات التي تحدث في المؤسسة أي ما يعرف بالمقاومة، هذه الأخيرة يجب تفاديها أو الانقاص من شدتها وذلك لإنجاح العملية من خلال اتباع الأساليب العلمية للقيام بالتغيير التنظيمي، والاهتمام الجانب البشري والجانب التنظيمي في هذه العملية.

كما ظهر الاهتمام بدراسة موضوع الولاء التنظيمي لما له من أهمية كبيرة سواء بالنسبة للفرد العامل أو المنظمة على حد سواء، ويعد موضوع الولاء التنظيمي من مواضيع الساعة، ويمكن تعريفه بأنه مشاعر الفرد

نحو المنظمة التي يعمل بها، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها والرغبة في البقاء والاستمرار كعضو فيها (الصيرفي، 2007).

ويعتبر الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي لمعرفة مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم فالأفراد الذين يتصفون بولاء مرتفع اتجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعداد الكافي لكي يكرسوا جهودهم وتفانيهم في أداء أعمالهم، ويسعون إلى الاستمرار والارتباط بمنظماتهم (أوشي وليم، 2004). أما حريم حسين بأن الولاء التنظيمي اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة لاستمرار نجاحها وبقائها (حريم، 1997).

ويعتبر الولاء التنظيمي أحد أهم الصفات التي تزيد من مدى الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة التي يعملون بها، فالعمال ذوي الولاء المرتفع اتجاه المؤسسة التي يعملون تجد لديهم استعدادات كافية كبيرة سبيل استمرار وبقاء المنظمة، وبالتالي لا بد من تحقيق نوع من التوافق والتوازن بين العمال وعدم التمييز بينهم وذلك لإنجاح عملية تغيير، وبالتالي تطوير المنظمة ومن الذين اهتموا بدراسة موضوع الولاء التنظيمي، نجد دراسة بريايوي (2016) الذي توصل إلى ضرورة تطبيق العدالة التنظيمية لزيادة الولاء التنظيمي لدى العمال.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات العالمية التي أجريت على موضوع الولاء التنظيمي منذ مطلع الستينيات من القرن الماضي، إلا أن الدراسة التي أجراها كل من (Mowday, Porter & Steers, 1992) كانت الأكثر تحديداً وتنظيماً وتوضيحاً للعوامل المؤثرة في مستويات الولاء التنظيمي عند الموظفين، فقد قام الباحثون بمراجعة أغلب ما كتب حينذاك حول موضوع الولاء التنظيمي، وتوصلوا إلى تحديد العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ضمن أربع فئات والمتمثلة في فئة العوامل الشخصية، وفئة العوامل التنظيمية، وفئة العوامل الخاصة بتحديد الأدوار، وأخيراً فئة العوامل المرتبطة بالخبرة العملية.

وهناك دراسات عديدة اهتمت بتحديد العلاقة بين موقع الموظف في الهرم الوظيفي وبين ولاءه لمنظمتة، مثل دراسة كل من (Salancik 1977; Stevens & Trice 1978; Loscocco 1989; Morrow. 1983). والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين موقع الموظف في الهرم التنظيمي وولائه لمنظمتة، وقد أكدت تلك النتائج أيضا الدراسة التي أجراها (Liou & Nyhan, 1994) حيث توصل الباحثان إلى أن المشرفين على العمل هم أكثر ولاءً لمنظمتهم من المرؤوسين، وأن الولاء التنظيمي للموظف يرتفع مستواه بشكل عام بتزايد سنوات الخدمة، كما توصلوا أيضا إلى نتيجة أن المشرفين والمرؤوسين الذين خدموا عشر سنوات فأكثر هم أكثر ولاءً لمنظمتهم من المشرفين والمرؤوسين الذين تقل سنوات خدمتهم عن عشر سنوات.

كما أكدت دراسة العجمي (1999) على أن إحساس العاملين بكل من عدالة الاجراءات والعدالة التفاعلية يؤثر في مستوى القيم لديهم، وأشار العورتاني أن معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال توصلت إلى أن الأفراد الأكثر ولاء وانتماء لمنظمتهم، هم الأفراد الذين تقل نسبة غيابهم عن عملهم ويكون رضاهم الوظيفي مرتفع ومستمر وهو ما يدفعهم للبقاء فيها والاستمرار معها (العورتاني، 2003).

يرى (Larson & Fukami 1984)، أن المنظمات التي يوجد فيها ولاء مرتفع تتميز بانخفاض وقلّة نسبة التغيب، وإنتاجية عالية وأداء مرتفع أكثر من المنظمات التي يكون فيها مستوى الولاء منخفض (العجمي، 1999)، كما توصلت دراسة الفارسي (2011) إلى وجود علاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، وأن المنظمات التي يوجد بها ولاء تنظيمي مرتفع تتميز بالإنتاجية العالية والأداء المرتفع والفعالية التنظيمية أكثر من المنظمات ذات الولاء التنظيمي المنخفض لدى أفرادها، ويترتب عن ضعف ونقص ولاء الأفراد لمنظمتهم تكلفة الغياب، وترك العمل وفقدان مزاجية العمل، إذ يصبح الفرد العامل يعمل دون روح وحافز وهو ما يساهم في انخفاض الأداء المقدم وبالتالي الانتاجية تقل وكذا عدم الالتزام بالعمل (درويش، 1999).

ولقد شهدت معظم المؤسسات الجزائرية خاصة العمومية عدة تغييرات واصلاحات نظرا للتطورات الحاصلة في عالم الشغل والتي أثر عليها الجانب التكنولوجي وما صاحبه من تغييرات في أدوات ومعدات العمل و التي جعلت معظم العمال في قلق وخوف من المصير المجهول الذي ينتظرهم،ومن بين المؤسسات المعنية بهذه التغييرات نجد مؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات (SNVI) بالروبية التي شهدت عدة تحولات في مختلف أنظمة أعمالها خاصة مع الاتفاقيات والصفقات الجديدة التي من شأنها أن تساهم في تطوير المؤسسة و ازدهارها و جعلها تواكب مختلف التطورات الحاصلة في بيئة العمل العالمية و هو ما جعل العديد من العمال في ترقب وانتظار ما تسفر عنه نتائج التغيير .

ونظرا لأهمية التغيير في المؤسسة خاصة مع التطورات الحديثة سواء التكنولوجية أو الهيكلية أو التنظيمية لابد من القيام بعمليات تغيير تساهم في تجديد وتطوير طرق العمل، وهو ما سيخلق نوع من الخلافات والمشاكل بين العمال والمسؤولين القائمين على هذه العملية، لذا التغيير لا يمس الهياكل فقط وإنما التغيير يكون في الذهنيات والقيم والاتجاهات أي تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسات وهو ما يتطلب انقفا قويا للعمال تجاه منظماتهم والتمسك بها وبذل مجهودات كبيرة من أجل تحقيق أهدافها وبالتالي المساهمة في بقاءها واستمرارها.

ومن هنا يظهر مدى ولاء العمال لمنظماتهم وهو ما يدفعهم للمحافظة على هذه العلاقة التعاقدية لتي تربطهم بها، كما يدفعهم للبقاء على استعداد تام لبذل كل ما يستطيعون من جهد ووقت واخلاص في سبيل تحقيق النجاح والاستمرار لهذه المنظمة، ولهذا ينبغي من المختصين في الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار ولاء الأفراد العاملين للمنظمة خاصة أثناء عملية التغيير التي تتعرض لها المنظمة (نعموني،2014) .

كما توجد العديد من الدراسات التي ربطت موضوع التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي والتي وضحت العلاقة التي تربط بين هذين الموضوعين، كدراسة كرمي (2009) التي هدفت إلى معرفة أثر التغيير

التنظيمي على الولاء التنظيمي للعمال، ودراسة نعموني (2014) التي وضحت أهمية ودور الولاء التنظيمي في عملية التغيير التنظيمي، ودراسة ويسبي (2009) التي هدفت إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي، وعليه فالتغيير التنظيمي ضرورة حتمية في المنظمات نظرا للتطورات الحديثة خاصة في المجال التكنولوجي، وتغلب الآلات على العمال واستحواذها على مناصبهم وهوما سيخلق خلافات بين العمال والمسؤولين على عملية التغيير مما يولد مقاومة لهذه العملية، لذا على المختصين مراعاة بعض الأمور المتعلقة بولاء العمال لهذه المنظمة وعدم اهمال العنصر البشري في قيامهم بعملية التغيير.

ونظرا لأهمية كل هذه المتغيرات في الحياة المهنية لدى العامل بصفة عامة والعامل الجزائري بصفة خاصة، برزت مشكلة الدراسة الحالية وذلك بالحديث عن العلاقة الموجودة بين مقاومة التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى عمال مؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI". حيث سعت للإجابة على التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات لمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI"؟.

- هل توجد علاقة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى فئة عمال التحكم لمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI"؟.

- هل توجد علاقة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى فئة المنفذين لمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI"؟.

- هل توجد علاقة بين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير والولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات لمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI"؟.

- هل توجد علاقة بين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير والولاء التنظيمي لدى فئة عمال التحكم لمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI"؟.

- هل توجد علاقة بين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير والولاء التنظيمي لدى فئة عمال التنفيذ لمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI"؟.

- هل توجد علاقة بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير والولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات لمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI"؟.

- هل توجد علاقة بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير والولاء التنظيمي لدى فئة المتحكمين لمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI"؟.

- هل توجد علاقة بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير والولاء التنظيمي لدى فئة المنفذين لمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI"؟.

## 2- فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين مقاومة التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI".

- الفرضية الجزئية الأولى:

- توجد علاقة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات لمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI".

- الفرضية الجزئية الثانية:

- توجد علاقة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى فئة عمال التحكم لمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI".

- الفرضية الجزئية الثالثة:

- توجد علاقة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى فئة عمال التنفيذ لمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI".

- الفرضية الجزئية الرابعة:

- توجد علاقة بين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير والولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات لمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI".

- الفرضية الجزئية الخامسة:

- توجد علاقة بين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير والولاء التنظيمي لدى فئة عمال التحكم لمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI".

- الفرضية الجزئية السادسة:

- توجد علاقة بين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير والولاء التنظيمي لدى فئة عمال التنفيذ لمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI".

- الفرضية الجزئية السابعة:

- توجد علاقة بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير والولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات لمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI".

- الفرضية الجزئية الثامنة:

- توجد علاقة بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير والولاء التنظيمي لدى فئة عمال التحكم لمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI".

- الفرضية الجزئية التاسعة:

- توجد علاقة بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير والولاء التنظيمي لدى فئة عمال التنفيذ لمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI".

3- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين مقاومة التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي من خلال ما يلي:

- معرفة العلاقة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى فئات عمال مؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI".

- معرفة العلاقة بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير والولاء التنظيمي لدى فئات عمال مؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI".

- معرفة العلاقة بين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير والولاء التنظيمي لدى فئات عمال مؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI".

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تناولت مؤسسة من المؤسسات الصناعية الكبرى في الجزائر والتي تُعدّ مصدراً من مصادر الاقتصاد الوطني.

- أهمية الوقوف على الجوانب السلبية التي تعترض وجه المنظمات وتعرقل مسارها نحو التطور والتقدم.
- معرفة ما مدى مقاومة العمال لعملية التغيير التي تحدث في المنظمة.
- توضيح أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للعمال وهذا بالاطلاع على آخر ما ورد من أدبيات الإدارة الخاصة بتغيير الولاء .
- تحاول الدراسة الوصول إلى معرفة كافة الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة ومحاولة التعريف بكل من متغيرات الدراسة.
- التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي وما مدى مقاومة العمال لهذا التغيير .
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة ميدانياً، بطرح الحلول لتلك المشكلات التي تُعاني منها المؤسسة الصناعية.
- تكمن أهمية الدراسة في أن فوائدها المرتقبة لا تقتصر الاستفادة منها في مؤسسة "SNVI" فقط بل يمكن تعميمها على باقي المؤسسات نظراً لتشابه طبيعة العمل فيما بينها .
- تسعى الدراسة إلى تحديد الأسباب التي تؤدي إلى التغيير التنظيمي وكذلك معرفة ما مدى ولاء والتزام العاملين بمنظمتهم.
- التطرق إلى أهم مصادر المقاومة ومحاولة إيجاد حلول أو التقليل منها .
- تحاول نتائج الدراسة المتوصل إليها في المساهمة بشكل عملي في التقليل من نسبة مقاومة العاملين للتغيير القائم في المنظمات.

5- أسباب اختيار الموضوع :

5-1- أسباب ذاتية:

- الفضول الشخصي في اكتشاف أبعاد هذا موضوع التغيير التنظيمي الذي يعد من بين أهم مواضيع العصر نظرا لتطور التكنولوجيا في العديد من المجالات.
- يعد موضوع من مواضيع التخصص نظرا لاهتمامه بالعنصر البشري .

5-2- أسباب موضوعية:

- التعرف على أهم أسباب مقاومة التغيير من طرف العمال على اختلاف فئاتهم .
- موضوع الولاء من مواضيع العصر خاصة في ظل السياسات الاقتصادية الحالية " سياسات التقشف " وتأثيراتها.
- اعتبار موضوع الدراسة الحالية من المواضيع الحديثة والقليلة التناول، إن لم نقل بأنها نادرة في الدراسات السابقة.

6- تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:

6-1- مقاومة التغيير التنظيمي:

هي عدم تجاوب عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات "SNVI" مع ما قد يحدث في البيئة الخارجية من تغييرات تساهم في تغيير الوضع القائم في المنظمة، مما يتطلب إجراء تغييرات فيها وهو ما يولد نوعا من الخوف والقلق من المصير المجهول كنتيجة لهذا التغيير. ويقاس في الدراسة من خلال الدرجة التي يحصل عليها فئات عمال الإطارات والتحكم والتنفيذ للمؤسسة بعد تطبيق استبيان مقاومة التغيير التنظيمي الذي أعده الباحث لغرض هذه الدراسة.

6-2- الولاء التنظيمي:

هو عبارة عن مفهوم متعدد الأبعاد يعكس مدى الانسجام والترابط والتوافق بين فئات عمال الإطارات والتحكم والتنفيذ لمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI" ومنظمتها، وما مدى استطاعة واستعداد العمال لبذل مجهودات مضاعفة لتحقيق أهدافها من أجل استمرارها والمحافظة عليها فضلا عن الرغبة في البقاء بها. ويتحدد في الدراسة الحالية من خلال الدرجة التي يتحصل عليها العامل بعد تطبيق مقياس الولاء التنظيمي الذي أعده Mowday & others في سنة 1976.

6-3- العامل:

هو ذلك العامل الذي يشغل في مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات "SNVI" كعامل إطار أو عامل تحكم أو عامل تنفيذ لسنة (2017-2018)، ويؤدي كل ما يتضمن من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات تتجانس وتتكامل من أجل بلوغ الغاية التي وجدت من أجلها الوظيفة وكذا تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة

7- الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة أحد الركائز العلمية التي تمكن الباحث من الانطلاق في دراسته، حيث تعطي للباحث الفرصة في البدء من حيث انتهى سابقه، ومن ثم فإن القدرة على حصر البحوث والدراسات التي ترتبط بمتغير الدراسة الأساسية، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تمكن الباحث من اختيار العلاقة بين متغيرات دراسته بطريقة أكثر فعالية، ومن أهم الدراسات التي تناولها الباحث ما يلي:

أولاً: الدراسات التي تناولت متغير التغيير التنظيمي وبعض المتغيرات الأخرى:

1- دراسة ثابت(2012): دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير - دراسة تطبيقية على المنظمات- فلسطين .

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة و دورها في إحداث التغيير المطلوب من وجهة نظر مدراء المؤسسات، ومن أهم نتائج الدراسة أنها توصلت فيما يتعلق برؤية المؤسسة ودورها في نجاح عملية التغيير وجدت أن آراء المبحوثين كانت ايجابية ودلت على وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة، وكذا توضيح أهداف المؤسسة مما يساعد في إحداث عملية التغيير .

كما توصلت إلى أنه لا بد من تحديد دور كل فرد في فرق العمل لضمان التنفيذ السليم ومن ثم وجود معايير محددة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة ثم الاعتماد على الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كأساس للقيام بعملية الترقية، وأخيرا الاعتماد على فرق العمل التي تتحلّى الذاتية العالية وهو ما يساعد في القيام بعملية التغيير .

- كما أكدت الدراسة على ضرورة توفير قيادة واعدة وذات صفات متميزة وتعزيز الثقة بين العاملين وتنمية الشعور بالانتماء، وفي النهاية لا بد من الاعتماد على أسلوب المهارات المتعددة للموظف مما يساعد في إنجاح عملية التغيير .

- وفي الأخير توصلت إلى أنه لا بد من ترجمة خطط التغيير إلى خطط عملية واقعية بمسؤوليات واضحة وأنه لا بد للتغيير أن يكون مجدي اقتصاديا وهذا كله يساعد في نجاح عملية.

2- دراسة بوداود(2007): بعنوان "التغيير والتطوير التنظيمي وأثره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة بالجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مقاومة الأفراد للتغيير والتطوير وأثره (التغيير) على أداء الأفراد في المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تأثير التغيير التنظيمي يظهر من خلال تطوير اتجاهات الأفراد وقيمهم وسلوكهم وتنمية مهاراتهم وهو ما يساعد في زيادة الأداء من طرف الأفراد وبالتالي زيادة أداء المنظمة.

- قلة المعلومات والمعارف حول التغيير المراد إجراؤه وهوما يعتبر عائق من عوائق التغيير بالمؤسسة .

3-دراسة مرزوق(2006): بعنوان فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية.

ركزت الدراسة على تحليل فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تحتاج عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي إلى تخطيط مدروس، ويجب أن تدخل ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

- كلما اتبعت المؤسسة التخطيط الاستراتيجي السليم كلما أصبحت قادرة على إدارة عملية التغيير والتطوير التنظيمي.

-غالبية المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين في المؤسسة حتى تتجح في عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

4-دراسة "Cotter"(2006): بعنوان "قيادة التغيير".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب الكامنة وراء عدم نجاح أكثر من (100) منظمة أمريكية وأوروبية في إحداث التغييرات اللازمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الخطوات أو المراحل التي يجب القيام بها وذلك من أجل القيام بتغييرات عمل ناجحة وفعالة دون حدوث أي تعقيدات وعراقيل، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

- ضرورة إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة.
- ضرورة إقامة تحالف قوي مؤيد والعمل لتغيير ولقيادتهم لمواجهة أي معوقات.
- ضرورة وضع رؤية وإستراتيجية مستقبلية للتغيير والعمل على توصيل هذه الرؤية لكافة أفراد المؤسسة.
- ضرورة منح الأفراد السلطات والصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات اللازمة للعمل.
- ضرورة توفر تخطيط منهجي لتحقيق بعض المكاسب على المدى القصير ضمن عملية التغيير الاستراتيجي.

- ضرورة تعزيز المكاسب المحققة.

- أهمية ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المؤسسة.

5- دراسة رمضان(2005): بعنوان إدارة التغيير في التطوير التنظيمي ودراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سوريا.

جاءت هذه الدراسة إلى معرفة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات السورية والتي تطرقت فيها الباحثة إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح عمليات التغيير التي تقوم بها المنظمات والسبب في ذلك هو مقاومة التغيير وبالتالي معرفة كيفية إدارة كلا من التغيير وقاومته التي تعد من اختصاص إدارة المنظمة، وكانت الدراسة مبنية على تساؤل مهم: هل توجد لدى المنظمات السورية خطط معينة ومبادئ علمية تقوم عليها عملية التغيير فيها ؟ وهل هناك خطط الى جانبها تواجه بها مقاومة التغيير؟.

من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- المنظمات السورية تختلف فيما بينها في تبني النماذج العلمية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي وتختلف نسبة تبني منظمات الأعمال في القطاع العام للنماذج العلمية لإدارة التغيير التنظيمي عنه في القطاع الخاص.

- ضعف في العملية الإدارية في المنظمات السورية خاصة فيما يتعلق بالتخطيط للتغيير التنظيمي وفي مراحل تنفيذه، كما يتم الإقبال على التغيير بخطط عشوائية لا تعتمد على أسس علمية.

- وجود علاقة بين بعض المقومات السائدة في إدارة التغيير وبين مقاومة التغيير التنظيمي، وبالتالي فقد يعود سبب فشل التغيير التنظيمي في المنظمات السورية إلى عدم إتباعها للأسس العلمية لإدارة التغيير التنظيمي.

6- دراسة (Hans Doorewaard & Yvonne Benschop (2002) بعنوان "إدارة الموارد البشرية

والتغيير التنظيمي".

لقد أشارت هذه الدراسة إلى وجود عدة مداخل لمساهمة الموارد البشرية في عملية التغيير بالمنظمات كما ناقشت الدراسة مدى ضرورة وحساسية الدور المعنوي والعاطفي لتضافر الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي، ومن أهم توصياتها أنها قدمت :

- ضرورة إدراك الدور الجوهرى للموارد البشرية العاملة بالمنظمات وإشراكهم في عملية إحداث التغيير التنظيمي، ما يترتب عنه الفهم الجيد والصحيح لهذه العملية.

- ضرورة الاهتمام بعادات وتقاليد الأفراد لما لها من أهمية ودور كبير في عملية التغيير التنظيمي.

- الموارد البشرية بحاجة الى إدراك القيمة المستمرة للتغيير بالنسبة للموظفين من خلال تطوير درجة الثقة والاعتمادية بالموارد البشرية(عن: محمد ثابت، 2012).

7- دراسة اللوزي (1997): بعنوان "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير".

هدفت هذه الدراسة التي قام بها الباحث إلى معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن نحو إدارة التغيير، وعلاقتها بمتغيرات كالجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، مسمى الوظيفة، والخبرة وذلك من خلال المقاييس الثلاثة التي وضعها الباحث للدراسة، وهي: السببية، التكافؤ، والاستدلال. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها طور الباحث الاستبانة المخصصة لإدارة التغيير التي صممها (Burke). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- احتل مجال التكافؤ المرتبة الأولى من حيث حصوله على أعلى الدرجات إيجابية لاتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير، ثم تلاه مجال الاستدلال، في حين احتل مجال السببية المرتبة الأخيرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير لصالح الذكور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المتزوجين وغير المتزوجين نحو مجال السببية، ولم تظهر هذه الفروق بالنسبة لمجال التكافؤ والاستدلال.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير المؤهل العلمي في مستوى اتجاه العاملين نحو مجالات إدارة التغيير باستثناء مجال الاستدلال.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية نحو مجال السببية فقط تعزى إلى متغير الوظيفة لصالح المديرين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري العمر والخبرة في اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير في جميع المجالات.

ثانيا: الدراسات التي تناولت متغير مقاومة التغيير التنظيمي وبعض المتغيرات الأخرى.

توجد العديد من الدراسات التي تناولت موضوع مقاومة التغيير التنظيمي نظرا لأهميته في بقاء واستمرار المؤسسات، وكذا انهيارها وزوالها وهو ما سنحاول تفسيره وفهمه من خلال هذه الدراسات والتي اختلفت باختلافها والتي نذكر منها:

1- دراسة اليوسفي (2014): أثر مقاومة التغيير التنظيمي على كفاءة أداء المنظمة لدى العاملين في سوريا.

كان الهدف من هذه الدراسة معرفة أثر مقاومة العاملين على كفاءة أداء المنظمة في سوريا وكذا دراسة الفروق بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعا لمتغيرات الجنس، السن، الخبرة، والمستوى التعليمي، وبلغ حجم عينة الدراسة حوالي (343) عاملا، والذين تم توزيع عليهم أداة الدراسة والتي استرجع منها (331) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. ومن أهم نتائج الدراسة أنها وجدت مقاومة من طرف العاملين للتغيير، ويظهر ذلك من خلال معارضتهم للقوانين التي لا تخدمهم، وكذا بحثهم عن المكتسبات الشخصية بغض النظر عن النتائج وكذا تفضيلهم للروتين القائم دون محاولة مواكبة التطورات الحديثة.

- كما توصلت أيضا إلى أن هناك علاقة ارتباط متينة وعلاقة عكسية بين مقاومة التغيير وكفاءة أداء المنظمة، أي كلما زادت مقاومة العاملين للتغيير كلما انخفض أداء المنظمة حيث أن 68% من التباين الحاصل في كفاءة أداء المنظمة يفسره مقاومة العاملين للتغيير والباقي يعزى لأسباب أخرى .

- كما توصلت أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعا للخصائص الشخصية (الجنس، الخبرة، السن والمستوى التعليمي).

2- دراسة (Sophie Meunier 2010): بعنوان توقع سلوك دعم التغيير ومقاومته من خلال اهتمام العمال بالتغيير التنظيمي بكندا.

حاولت هذه الدراسة البحث في كيفية توقع سلوك دعم التغيير ومقاومته من خلال اهتمام العاملين بالتغيير التنظيمي، وترى الباحثة أنه بالرغم من البحث المستمر والدائم في مجال مقاومة التغيير لعدة سنوات من طرف العديد من الباحثين، إلا أنه لا يزال غير مؤكد أي المتغيرات يمكنها التنبؤ بسلوك مقاومة التغيير أو مسانده، لذلك فهذه الدراسة تهدف إلى التغلب على هذه الفجوة من خلال تحديد المتغيرات التي يمكن أن تفسر على حد سواء دعم سلوك التغيير ومقاومته، وقدمت الباحثة العديد من المتغيرات (المعرفة، القدرة على التكيف، الوجدانية، الاعتدال، القلق، الخوف)، ومن أهم ما توصلت اليه الباحثة أنه لتغيير الخوف دور كبير في تحديد سلوك دعم أو مقاومة التغيير التنظيمي، إلا أن الباحثة أوصت بتكرار البحث في مؤسسة أخرى تطبيق تغييرا كبيرا لكي نستطيع تعميم النتائج.

### 3- دراسة خضر (2009): بعنوان الأنماط القيادية دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدي العاملين.

تكونت عينة الدراسة من (100) عميد ومعاون ورئيس قسم، و(100) موظف وموظفة في جامعة الموصل، والذين تم اختيارهم بشكل عشوائي وشملت جميع كليات الجامعة. واستعمل الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة ومن أهم النتائج ما يلي :

- وجود علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجه نحو العمل وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير في حين لم تظهر أي علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجه للعاملين وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير، كما أظهرت نتائج التحليل تباين موظفي جامعة الموصل في دوافعهم لمقاومة التغيير تبعا لتغيير نوع الدافع.

### 4- دراسة الفائز (2008): بعنوان الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته.

ومن أهم ما أراد الباحث التوصل إليه هو التعرف على دور القيادات العليا في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، ومحاولة التعرف على أسباب مقاومة العاملين للتغييرات التنظيمية وأساليب تلك المقاومة والنتائج المترتبة عنها، كما حاول الباحث التعرف بأهم الاستراتيجيات والآليات التي تساعد على

النجاح في إدارة التغيير وحسن التعامل مع مقاومته ومحاولة التقليل أو الحد منها. ومن أهم نتائج الدراسة نجد أن استراتيجيات إدارة التغيير تتطلب ضرورة إدراك القادة الإداريين لأهمية التدريب كمهارة عصرية لا بد من إتقانها وفق مبادئها وأسسها العلمية والعملية.

- كما توصل الباحث إلى أن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير يتطلب إعادة صياغة العديد من الجوانب التنظيمية لتتلاءم وتتناسب مع التغييرات الحديثة، وأن تأخذ هذه الاستراتيجيات بعين الاعتبار وجود الرؤية والرسالة والأهداف الواضحة والمحددة لدى القيادات الإدارية .

- كما توصلت أيضا الى أنه لنجاح القادة الإداريين في إدارة التغيير التنظيمي يجب إدراك أهمية التغيير المنبثق من متطلبات الواقع وحاجاته، واحتواء الفئة المعيقة و كبحها وإيجاد المناخ المناسب والمساعد على تفهم وتقبل التغيير .

#### 5- دراسة ضياف(2005): بعنوان السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي بالجزائر .

كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على أثر نمط السلوك الإشرافي على المتبع داخل المنظمة محل الدراسة على مقاومة التغيير التنظيمي ومحاولة التعرف على الأهمية النسبية لعنصر السلوك الإشرافي داخل المؤسسة الوطنية وما مدى تأثيره على المنظمة من خلال التقليل أو الزيادة لمقاومة التغيير التنظيمي، معرفة أهم الأنماط الإشرافية التي تقلل من مقاومة التغيير التنظيمي. واعتمد الباحث في دراسته على الاستمارة والمقابلة وكذلك استعمل المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- أن أهم النمط للإشراف السائد في المؤسسة هو نمط الإشراف العام .
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة التغيير التنظيمي في حالتي الإشراف العام والتفصيلي .
- توصلت إلى قلة مقاومة التغيير التنظيمي بالنسبة للنمط الإشرافي العام .

#### 6-دراسة (2005) Dan Cohen: بعنوان جوهر التغيير وطرق قيادته في المؤسسة.

كانت دراسة الباحث حول جوهر التغيير مع محاولة تقديم دليل ميداني لآليات وطرائق قيادة التغيير في المؤسسة، وحاول الباحث من خلال الدراسة معرفة كيفية تعامل القيادات مع فريق التغيير من المعارضين، وقد توصل إلى أن هناك نوعين رئيسيين من مقاومة التغيير، الأول سماها المقاومة المنطقية والتي تنشأ بسبب الاختلافات الفلسفية حول الرؤية ومنطق التغيير، أو الاختلافات الجوهرية حول كيفية التأقلم مع الآثار المترتبة عن حتمية التغيير، والثانية سماها المقاومة العاطفية والتي لا تعدو كونها ردة فعل منعكسة إزاء تغيير الطرائق المعتادة في تنفيذ المهام. كما يرى الباحث أن المقاومة المستندة إلى المنطق هي الأكثر صعوبة من حيث قدرة فريق التغيير على التعامل معها، وهي أكثر فائدة في قياس وتقييم الكيفية التي تتم بها صياغة الرؤية وطريقة إيصالها للآخرين، وأن المقاومة العاطفية هي الأكثر شيوعاً وانتشاراً إلا أن فرص تحولها إلى أداة دعم وفاعلية تعتبر كبيرة، مع أنها قد تدفع نحو تشجيع اتجاهات سلبية نحو التغيير، ويرى الباحث أن يتم مواجهة المقاومة إلا بإشراك جميع أطرافها بمناقشات صادقة حول مخاوفهم من التغيير، وحل المشكلات والتعامل معهم دائماً بصدق، والوضوح بشأن السلوك المقبول وغير المقبول من طرف المقاومين للتغيير التنظيمي .

7- دراسة الحربي(2001): بعنوان مقاومة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة السعودية.

وفيها تناول الباحث ما تواجهه المنظمات الإدارية المعاصرة من تحديات مع التغيير، لتكون قادرة على البقاء والتطور والاستمرار. فالمنظمات في سعيها للتطوير تواجه مقاومة التغيير الذي يقود إلى فشل كثير من برامج التطوير التنظيمي، ويحمل معه ضياع الجهد والوقت والموارد المالية والبشرية، وتحاول هذه الدراسة التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية، وتحديد أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة الموظفين لبرامج التطوير، ومن ثم وضع التوصيات المناسبة لتعزيز جهود التطوير التنظيمي، والتخفيف من أسباب مقاومة التغيير ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- إن عدم ثقة الرئيس المباشر في مرؤوسيه وعدم معرفة أهداف التغيير هما أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة التغيير، كما تساهم العوامل الأخرى في المقاومة مثل عدم توفر المعلومات الكافية عن التغيير، وعدم مشاركة العاملين في التخطيط لعملية التغيير، والخوف من المجهول، والشعور بفقدان المزايا الوظيفية بعد التغيير، وعدم إدراك أهمية التغيير، وضعف الاستعداد التنظيمي للتعامل مع مقاومة التغيير، كما دلت النتائج الإحصائية لعينة الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي من جهة ومقاومة التغيير من جهة أخرى، في حين أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل التعليمي ومقاومة التغيير.

**ثالثاً: الدراسات التي تناولت متغير الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات الأخرى:**

توجد العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي باعتباره موضوع هام وحساس بالنسبة للمنظمات، وهوما يجعلها تتطور وتستمر، ومن أهم الدراسات التي عالجت الموضوع نجد:

1- دراسة بوخلوة وبن قرينة(2013): بعنوان أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي بالجزائر .

كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لاختلاف الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى العلمي، الموقع الوظيفي بمحطة تكرير النفط بسكيكدة، وتكونت عينة الدراسة من (135) موظف، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة تطبيق الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة، على الولاء التنظيمي في محطة التكرير عند مستوى دلالة (0.05) .

- عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تبعاً لاختلاف الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05).

2- دراسة صحراوي (2013): بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

جاءت هذه الدراسة من أجل توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بإجراء دراسة للقيم التنظيمية السائدة لدى إطارات الجامعة، من خلال دقة الفروق بين هذه القيم، كما اهتم هذا البحث أيضا بالارتباطات بين هذه القيم التنظيمية وكل من الضغط المهني وفعالية الذات والولاء التنظيمي من حيث قوة واتجاه هذا الارتباط، ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على مقياس (MOWDAY & OTHERS) وقدرت عينة الدراسة ب (330) فردا. ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- إطارات الجامعة لديهم ولاء تنظيمي منخفض اتجاه الجامعة الجزائرية .
- لا يوجد ارتباط دال بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية .
- يوجد ارتباط سلبي بين الضغط المهني وكل من فعالية الذات والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

3- دراسة الفارس (2011): أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة بسوريا.

تهدف الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي في المؤسسات العامة بسوريا نظريا بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتوضيح العلاقة بين سياسة التحفيز والولاء التنظيمي .واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فنتراوح ما بين (324) موظف وموظفة من مختلف المستويات، وبعد المعالجة الإحصائية توصل إلى :

- عدم وجود إجماع في رأي الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي .
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة السن، الخبرة، المستوى التعليمي، المنصب.

- وجود علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العملية ، وعدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الأخرى.
- عدم وجود علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة والعوامل الشخصية للموظفين، ووجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث طبيعة الوظيفة (إشرافية أو غير إشرافية)، برؤية الموظفين اتجاه الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية.

#### 4- دراسة رويم (2010): بعنوان واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية بالجزائر.

جاءت هذه الدراسة من أجل معرفة واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية في مدينة ورقلة، ومن أهم نتائجها أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في مدينة ورقلة كان متوسطا ، كما توصلت أيضا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بالنسبة لمتغير الجنس والخبرة، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير السن وهذا لصالح الأكبر سنا.

#### 5- دراسة خليفات والملاحمة (2009): بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بالأردن.

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وتمثلت عينة الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية للموسم الدراسي 2006/2005، والبالغ عددهم (1978)، أما عينة الدراسة النهائية فتكونت من (559) عضواً، وبنسبة 87.45 % من حجم العينة ولتحقيق هدف الدراسة استخدم مقياس "ألين وماير" للولاء التنظيمي. من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

- وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، مدة الخدمة، والكلية.

6- دراسة سعود و سلطان (2009): درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الهيئات التدريسية فيها بالأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية . وتكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين "حاملات الدكتوراه" في الجامعات الأردنية الرسمية وكان عددهم (2905) عضواً، في حين شملت عينة الدراسة (450) عضو هيئة تدريس، والتي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان مقياسان، الأول خاص بالعدالة التنظيمية والثاني مقياس الولاء التنظيمي. من أهم نتائج الدراسة أنها توصلت إلى:

- إن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، ومستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية كان مرتفعاً .

- وجود علاقة ايجابية وطردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

7- دراسة Marchiori&Henkin (2004): بعنوان تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي، بأبعاده (الولاء التنظيمي العاطفي، والمستمر، والمعياري)، كما هدفت التعرف على العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات المتمثلة في العمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في التعليم العالي، ومدة الخدمة

في المؤسسة الحالية، وقد تكونت عينة الدراسة من (1121) عضواً اختيروا من (15) كلية طبية في الولايات المتحدة وكندا .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنها توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المعياري والأداء الوظيفي، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي العاطفي ومدة الخدمة في التعليم العالي، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المستمر ومدة الخدمة في المؤسسة نفسها.

8- دراسة الأحمدى (2004): بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة.

هدفت الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية وترك الممرضين عملهم في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض .وقد أظهرت الدراسة توافر ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة في مدينة الرياض، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. كما أظهرت كذلك وجود فروق في الولاء بين الجنسيات المختلفة، حيث كانت الجنسيات الأخرى أعلى ولاءً من الجنسيات السعودية والجنسيات العربية، وبينت وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والخبرة والولاء التنظيمي، وبينت وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي، ولم تظهر وجود علاقة بين العمر والولاء التنظيمي، وأوضحت وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك العمل والولاء التنظيمي، وأخيراً بينت عدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي.

9- دراسة العجمي (1999): بعنوان الولاء التنظيمي والرضا عن العمل .مقارنة بين القطاع العام والخاص بالكويت.

جاءت هذه الدراسة للبحث عن العلاقة الموجودة بين الولاء التنظيمي والرضا عن العمل لدى الموظف في دولة الكويت، كما تم أيضا بحث العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا عن الوظيفي، وبين بعض العناصر التنظيمية مثل الإشراف والاتصال والترقية وجماعة العمل. كما تم دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي وعناصر البيئة الخارجية مثل مدى الإحساس بتوفر فرص عمل أخرى. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنها خلصت إلى أن الولاء التنظيمي هو سبب للرضا الوظيفي أكثر من كونه مجرد نتيجة له، كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل المذكورة في البحث وليس بين هذه العوامل والرضا الوظيفي، فقد اتضح أن الولاء التنظيمي هو نتيجة للإشراف الديمقراطي، والاتصال الجيد، كذلك تماسك جماعة العمل له دور كبير، وتوفر فرص العمل البديلة، والرغبة في الاستمرار بالعمل.

**10- دراسة "Fjoroft" (1993):** بعنوان العوامل التي تنتبأ بالولاء التنظيمي للجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس بأمريكا.

كان الهدف من هذه الدراسة معرفة أثر كل من الرتبة الأكاديمية، والرضا عن الراتب، وظروف العمل وسمعة المنظمة، والمشاركة في الاجتماعات والتأثير المدرك لسياسات المؤسسة في الولاء التنظيمي، في كلا المستويين الإداري والمؤسسي. وتكونت عنة الدراسة من (4925) عضواً. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة:

- عدم مقدرة كلا من الرضا عن الراتب، وظروف العمل على التنبؤ بمدى ولاء أعضاء هيئة التدريس القسم، وقدرتها في المقابل على التنبؤ بمدى ولائهم للجامعة .

- أعضاء هيئة التدريس وفي جميع الرتب الأكاديمية لديهم ولاء للقسم الذي يعملون به أكثر من الجامعة.
- الذين يحملون رتبة أستاذ كانوا أكثر ولاء ممن أقل منهم رتبة. كما كشف تحليل الانحدار أن التأثير المدرك لأعضاء هيئة التدريس في السياسة والمشاركة في الاجتماعات كان لهما تأثير قوي في التنبؤ بالولاء التنظيمي

11- دراسة البكري (1990): درجة إدراك مديري المدارس الحكومية للحوافز المقدمة لهم وأثر ذلك بولائهم التنظيمي بالأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تقدير درجة إدراك مديري المدارس الحكومية للحوافز المقدمة لهم وأثر هذه الدرجة في الولاء التنظيمي للمديرين، تكونت عينة الدراسة من (221) مدير ومديرة، ومن أهم نتائج هذه الدراسة مايلي:

- وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين درجة تقدير المديرين للحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم وولائهم التنظيمي .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لكل من الولاء التنظيمي والحوافز المادية والمعنوية التي تعزى إلى الجنس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى خبرة المدير ولصالح ذوي الخبرة الأعلى.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للمديرين تعزى للمؤهل العلمي ولصالح المؤهل الأعلى.

12- دراسة المعاني (1990): أثر الولاء التنظيمي على الإبداع لدى المديرين في الوزارات الأردنية .

أجريت الدراسة بهدف التعرف على أثر الولاء على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، وكذا معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي وكل من متغيرات: المؤهل العلمي، جهة العمل، الراتب، العمر، الجنس، وتكونت العينة من (143) مديراً. ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- درجة ولاء المديرين لمنظماتهم بشكل عام جيدة، كما أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الولاء التنظيمي في الوزارات الأردنية تعزى إلى الاختلاف في جهة العمل.

-عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات الولاء التنظيمي للمديرين تعزى إلى كلمن متغيرات: المؤهل العلمي، مدة الخدمة، الجنس الحالة والاجتماعية والراتب (عن: الرواشدة، 2007).

#### - التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات والمتعلقة بمتغيرات الدراسة وهي متنوعة وتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام حيث تناولنا في كل قسم مجموعة من الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي، وكذلك مقاومة التغيير التنظيمي وأخيرا خصص قسم للدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي، ومن بين أهم ما تم الاستفادة منه من هذه الدراسات أنها ذات علاقة بمتغيرات الدراسة، فنجد بأن دراسة (اللوزي، 2006) حول معرفة اتجاهات الأفراد نحو إدارة التغيير التنظيمي وعلاقتها بمتغيرات السن والجنس والمؤهل العلمي والأقدمية المهنية، ونفس الأمر بالنسبة لدراسة كل من (مرزوق، 2006) و(رمضان، 2005) حيث بحثت في واقع عملية إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات، في حين دراسة (بوداود، 2007) كانت حول التغيير وأثره في سلوك وأداء الأفراد داخل المنظمة، في حين ركز كل من (Cotter 2006) و (Hans 2002) و(ثابت، 2012) على أهمية ودور القيادة في إدارة العنصر البشري في عملية التغيير التنظيمي .

أما فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت مقاومة التغيير التنظيمي نجد دراسة ( الحربي ،2001) والتي هدفت الى معرفة أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي و دراسة (ضياف، 2005) وضحت أن للسلوك الإشرافي علاقة بمقاومة العاملين للتغيير، ونفس الأمر لدراسة كل من ( الفانز ،2008) و(خضر، 2009) و ( Dan 2005 ) والتي ركزت على أهمية القيادة في ادارة ومواجهة مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، كما أن دراسة ( اليوسفي 2014) حاولت التعرف على أثر مقاومة العاملين عل كفاءة المؤسسة .

بينما نجد في الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي أن بعضها ركز أثر الولاء في ظهور الإبداع الإداري وربطها بمتغيرات السن والجنس والمؤهل العلمي ومنها دراسة ( المعاني ،1990) ودراسة ( الأحمدى 2004) ربطت الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية أما دراسة (العجمي، 1999) و (الملاحمة، 2009) فهدفت الى

التعرف على العلاقة الموجودة بين الولاء التنظيمي والرضا عن العمل ، فيما ركزت دراسة (سعود2009) أهمية العدالة التنظيمي في زيادة الولاء التنظيمي بينما ركز ( الفارس،2001) على أهمية التحفيز في زيادة وتقوية الولاء للمنظمة ،أما (رويم، 2010) تناولت واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية بالجزائر .

ودراسة (بوخلوة،2013) في أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي ،أما (صحراوي 2013) فوضحت لنا العلاقة الموجودة بين كل من الثقافة التنظيمية و الضغط المهني و الولاء لإطارات الجامعة الجزائرية، أما دراسة (Fjoroft1993) ركز على العوامل التي تنتبأ بالولاء لدى أعضاء هيئة التدريس و (Marchiori2004) فركز على تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي بمختلف أبعاده، وبعد عرض وتحليل الدراسات السابقة توصلنا إلى الاستنتاج التالي :

- تتفق في أغلب جوانبها النظرية في تناولها لكل من التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي.
- تتفق الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الولاء التنظيمي في الجانب النظري.
- نجد بأن معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي .
- تنوعت الدراسات السابقة مختلف البيئات المهنية.
- تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في طريقة وكيفية اختيار عينة الدراسة.
- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:
- أعطت لنا خلفية علمية شكلت لنا إطارا نظريا مناسباً لدراستنا.
- تحديد وفهم موضوع التغيير التنظيمي.
- تحديد وفهم موضوع الولاء التنظيمي.
- التعرف على أهم الأدوات الإحصائية لتسهيل وتوضيح الصورة للباحث.
- بناء إشكالية الدراسة وصياغة الفرضيات.

- خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بتقديم إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أهميتها، أهدافها، والتعريفات الإجرائية لمتغيراتها، ومجمل الدراسات السابقة التي تمكنا من الحصول عليها والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمتغيرات الدراسة الحالية (مقاومة التغيير التنظيمي، الولاء التنظيمي)، والتي تخدم الجانب النظري لهذه الدراسة وكذا الجانب التطبيقي من خلال مقارنة نتائجها مع ما توصلت إليه ما سبقها من دراسات في أحد متغيراتها.

الجانب النظري

## الفصل الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

## تمهيد:

من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الحالي هو قضية التغيير التنظيمي كونها تتعامل مع بيئة تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته في ظل اعتبار المنظمة نظام مفتوح تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص الحياة وتحديات البيئة التي تنشط فيها، من أجل تحقيق الأهداف والاستقرار فهذا الأخير ليس معناه الجمود وعدم التغيير بل هو التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها مما يحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي الذي قد لا يتم بالشكل المطلوب، وبالتالي ظهور مقاومة لهذا التغيير ورفضه لهذه العملية لأسباب تتعلق بنظرتهم للتغيير وعدم تمكنهم من فهمه بالشكل المطلوب نظراً لما يملكونه من خبرات سابقة فهم بذلك يهددون مستقبل وكيان المنظمة، وهو ما سنحاول توضيحه في هذا الفصل.

## أولاً: التغيير التنظيمي:

إن مفهوم التغيير يتوافق مع التغييرات الحادثة في طبيعة العاملين الآن وهو ينشد مستوى أعلى من التفكير لكافة العاملين، وبدلاً من التركيز على التخصص أو عمليات وصف الوظائف يركز الفكر الإداري الحديث على أن الوظائف تتحرر مهامها طبقاً لمتطلبات التغيير، وتمثل كل وظيفة وحدة من المهام المتكاملة ذات القدرات والخبرات المتنوعة مما دعا (TomPeter) إلى حث المنظمات على إحلال الرؤية والأهداف المشتركة بدلاً من الأسلوب التقليدي ودعا علماء الإدارة أيضاً ومنهم (John Schuster) إلى استبدال العاملين ضيقي التخصص بالعاملين ذوي الثقافة والمعرفة العامة والذين لهم القدرة على تفهم كيف يكونون منظمي أعمال ومتخذي قرارات، وتجدر الإشارة إلى أنه مع الاهتمام والانتشار الواسع لفكر التغيير باعتباره من المفاهيم الحديثة لتطوير المنظمة، فقد شهد الوسط الإداري كثيراً من الكتابات التي تناولت هذا المفهوم

ليبان مدى أهميته والحاجة إلى تنفيذه لإقالة المنظمات المتعثرة من عثرتها، ولجعلها تقوى على مواجهات قوى المنافسة والتغيير.

### 1- مفهوم التغيير التنظيمي:

#### أ- لغة:

التغيير في اللغة اسم مشتق من الفعل "عَيَّرَ" وعَيَّرَ الشيء أيبدله و جعله في غير مكان عليه، وعَيَّرَ الأمر: حوله، وتغيير الشيء عن حاله بمعنى تحول (المعجم الوسيط، ص 668).

التغيير مشتق من الفعل عَيَّرَ، وعَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ عَيَّرَ مَا كَانَ. وفي التنزيل العزيز: (52) ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (53) الأنفال، الآية 53، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يُبَدِّلُوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وعَيَّرَ عليه الأمر: حَوَّلَهُ. (ابن منظور، 1992).

أما التغيير في القرآن الكريم فهو: (10) لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ (11) (سورة الرعد، الآية 11).

## ب- اصطلاحا:

إن التغيير في المنظور الإداري له عدة تعريفات ومن هذه التعريفات ما يلي:

يعد التغيير التنظيمي أحد أهم العناصر الإدارية بل يعد في الوقت الراهن عنصرا هاما في تقرير نجاح الادارة أو فشلها في تطوير المؤسسات واستمرار نجاحها في المنافسة والتحديث، لذا يعتبر من أهم العمليات التي يجب على الاطارات فهمها وإدراكها وتبنيها، فالتغيير التنظيمي هو خطوة ايجابية تهدف إلى تحسين وتطوير المنظمة ونقلها الى مرحلة أكثر فعالية ونجاح وملائمة للظروف الخارجية (العديلي، 1993).

ويعرفه "العميان" بأنه عملية إحداث تغيير في السلوك التنظيمي، وتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل والخلافات السائدة في المنظمة وتجديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية أداء عمل الجماعات ويتم الاستعانة بخبير أو مستشار التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بأفكاره الجديدة (العميان، 2005).

يعتبر التغيير تغييرا بمعنى كل تحول من حال لأخر، أما فيما يتعلق بالتغيير في مجال المنظمة أي من الجانب الإداري فيعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية وهذا من أجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره (حسن، 2004).

إن التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الادارة أو أي عنصر من عناصر العمل استهدافا لأحد الأمرين:

-ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.

- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم تفوق على غيره من التنظيمات ، وتوفر له ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر (السلمي،1988).

- يشير التغيير التنظيمي إلى عملية إعادة هيكلة الموارد والقابليات بهدف زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة وزيادة العوائد التي يحصل عليها أصحاب المصالح .

فالتغيير التنظيمي بحالته العامة هو تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل المنظمة، وهو يترادف مع مفهوم آخر وهو الإبداع فإذا نظرنا إلى الإبداع بوصفه عملية تطبيق فكرة جديدة للبدء بعملية أو منتج أو فكرة أو الشروع بتطوير هيئتهم القائمة حالياً، يتضح لنا أن الإبداع يتضمن بالضرورة التغيير ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل تغيير إبداعاً (جلاب،2011).

بينما يرى عبد الباقي أن التغيير التنظيمي هو في الواقع خطة ايجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها، ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاح وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة باستمرار لأن المنظمة أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامداً حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري والغير المرغوب فيه(عبد الباقي،2001) .

ويعد التغيير التنظيمي حسب(العميان ،2008) بأنه عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية بما يضمن لها الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.

هذا وعرفه (jones) بأنه هو العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوب في الوصول إليها وذلك لزيادة الفعالية والكفاءة (Jones,1999) .

ويعرف التغيير بأنه الاستجابة المخططة أو غير المخططة في أي منظمة للضغوط والتي يمكن أن تتبع من مصادر متنوعة كالأفراد والجماعات والمجموعات ذات المصلحة داخل المنظمة وخارجها، وقد تؤدي -

كما قد تكون نتيجة - للتغيير في الاتجاهات مثل التركيز الحالي على نوعية العمل أو للأفكار مثل الادارة بالمشاركة وقد تنعكس في صورة أساليب وسياسات وطرق عمل أو منتجات جديدة (المنطاوي،2008).

كما عرفه (Daft&Noe) بأنه استجابة المنظمة للتغيرات البيئية التي تواجهها بحيث تحقق أفضل موازنة وأسرع استجابة (Daft&Noe,2001) .

ونظرا للأهمية الكبيرة التي يوليها الفرد لهذه الظاهرة فقد تطرق العديد من الباحثين للمفهوم المناسب للتغيير التنظيمي ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية (اللوزي،1999).

ولقد نظر غيَاث (1992) إلى التغيير التنظيمي من عدة زوايا أهمها:

- أ- **تغير الهيكل التنظيمي:** وفقا لتغيير حجم المنظمة من جهة أو لتحقيق الفاعلية من جهة أخرى.
- ب- **اختلاف حجم التنظيم:** بمعنى زيادة أو نقصان عدد المشاركين وذلك بفتح أو غلق ورشات أو أقسام إنتاجية تغير الأهداف أي استبدال التنظيم لأهدافه بأخرى والتزامه بمسؤوليات مغايرة تجاه بيئته.
- ج- **تغيير الوظائف:** ويُجز ذلك بإدخال آلات وتقنيات جديدة للعمل، مما يستوجب إعادة تقسيم العمل. على أن أي تغيير تنظيمي، مهما كان نوعه، سواء عن طريق تصميم هيكلية جديدة، أم عن طريق برامج تكوينية، هو في الأساس محاولة دفع العمال لتبني أنماط سلوكية وخلقية جديدة، وقواعد تنظيم العلاقة بعضهم مع بعض.

## 2- خصائص التغيير التنظيمي:

تتميز عملية التغيير التنظيمي بعدد الخصائص والتي نذكر منها:

## 2-1- التغيير أمر حتمي:

يقول علماء الاجتماع "إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه" وذلك لأن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، وهذا ما يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فلا شيء يبقى على حاله، ودوام الحال من المحال، فالحياة إلى انتهاء الدنيا إلى فناء كما قال الله عز وجل في القرآن الكريم (25) **كُلُّ مَنْ عَلَيْهَا فَانٍ (26) وَيَبْقَى وَجْهَ رَبِّكَ ذُو الْجَلَالِ وَالْإِكْرَامِ (27) فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ (28)** (سورة الرحمن، الآية 26، 27، 28).

ويتجلى هذا الأمر أكثر في عالم اليوم حيث أصبح التغيير فيه قاعدة وليس استثناء فالعصر الذي تحيا فيه المنظمات الآن مليء بالتغيير والديناميكية في شتى المجالات: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية القانونية... الخ، مما جعل الكثير من المختصين يطلقون عليه عصر التغيير، وهذا التغيير أصبح كالمدمر العارم يحتاج كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها ونشاطاتها بقوى وظروف بيئية تفرض على المنظمات حتمية التغيير سواء كانت هذه القوى تأتي من الخارج أو من الداخل تنذر المنظمات بأن تتغير أو تزول .

## 2-2- التغيير حركة تفاعلية:

إن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة، وأن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطورية تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا، هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم.

## 2-3- التغيير عملية مستمرة:

هناك قاعدة خالدة تقول بأن "التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ"، فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية، كما قد يكون بسريره منظمًا كجريان الماء، أو موسميًا على قفزات نوعية أو كمية، وقد يكون بطيئًا أو سريعًا جذريًا أو تدريجيًا فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار وذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي، إذ أن سمة العصر الحالي هي "التغيير المستمر" لذا على المنظمات أن تعتمد أسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء المستمر في الأسواق، لذا على المديرين أن يتوقعوا التغيير دائمًا ويعتبرونه رحلة لا نهاية لها، وكل تقدم يعتبر نقطة انطلاق لمرحلة ثانية أعلى .

ولأن إحداه التغيير في المنظمات يتم على نطاق كبير لذا لا يمكن اعتباره حدثًا واحدًا بل عملية مستمرة، وكون التغيير عملية مستمرة فهو بهذا مرتبط بعنصر الزمن ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير (السكرانه، 2009).

#### 2-4- التغيير عملية شاملة:

إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظر الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار، لذا تعامل التغيير مع المنظمة بكليتها، أي باعتبارها نظام متكامل فالتغيير عبارة عن استراتيجية تدير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كونها تتحصر في مجالات محددة على مستوى المنظمة كما أن النظرة المنظمة للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة فإن أي تغيير في إحدى أنظمتها يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة، فتغيير نظام الرواتب والأجور، نظام الحاسوب الآلي، إجراءات تقييم العمل، ساعات العمل وما شابه ذلك، له آثار عديدة ومختلفة على باقي الأنظمة والعناصر، فتغيير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر في السجلات وتحديد

النشاطات والترقيات يؤثر في نظام التحفيز، الصراع الداخلي، ديناميات الجماعات وجوانب أخرى بالمنظمة وهذا ما يمكن أن نمثله ب: بالبالون مملوء بالهواء " البالون يمثل المنظمة "عندما نضغط عليه " الضغط هنا يمثل التغيير"، نلاحظ بأن البالون بكليته يتأثر بهذا الانبعاج بمعنى أن كافة أجزاء البالون قد تأثرت حيث تغير الشكل الكلي للبالون بما حدث نتيجة الضغط. ونستنتج أن هذا التأثير قد امتد إلى كافة أجزاء البالون وأحدث فيها تغييرات مختلفة" طبقا لنظرية النظم " فكل المنظمة تميل الى التأثير بأي تغير يحدث في أي جزء من منها (السكرانه،2009).

كذلك توجد بعض الخصائص والتي أشار إليها ( جرادات) فيما يلي:

- يحتاج التغيير إلى التخطيط والإدارة، فهو لا يحدث بشكل عشوائي ولا يحدث بمعزل عن الأفراد كما أن دور المديرين في إدارة التغيير لا يتوقف عند التخطيط والتنفيذ فحسب، بل يشمل توفير البيئة المناسبة التي تشجع على ممارسة التغيير و التعلم والمخاطرة، وتطوير العاملين من أجل تحمل مسؤولية تحديد الحاجة للتغيير وتنفيذه .

- يتكون التغيير التنظيمي من أربعة مراحل هي: مرحلة الاستكشاف، ومرحلة التخطيط ومرحلة العمل،

وأخيرا مرحلة التكامل التي تبدأ عادة بعد نجاح التغيير ليصبح جزءا من واقع المنظمة .

- من الخصائص التي يتمتع بها كذلك أنه عملية مستمرة، وعمل مخطط، ومسؤولية إدارية، ومبني على مفهوم النظم المفتوحة، و يعتمد أساسا على مشاركة العاملين مع الإدارة ولا يوجد أسلوب واحد ومثالي لإحداث التغيير التنظيمي(جرادات،2013).

ومنه يمكن القول أن التغيير التنظيمي عملية معقدة وذات جوانب مترابطة تتطلب الكثير من المهارات الإدارية والقيادية والقدرات الشخصية التي من خلالها يمكن تطبيق عملية التغيير بصورة أفضل وبالتالي تحقيق الهدف المنشود من هذه العملية الحساسة .

### 3- أهمية التغيير التنظيمي:

تعد قضية التغيير القضية الأولى في هذا العصر الحديث، والذي يعرف بعصر المتغيرات السريعة أي العصر الذي لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته وحيث أننا جزء من هذا العصر فلا بد أن نتأثر ونستجيب لهذه التغييرات بما يتفق مع خصائصنا السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية، بحيث نحافظ على ذاتنا ولا ننفصل في نفس الوقت عن العالم الذي نعيش فيه ونتأثر به ونؤثر فيه، وعندما نتحدث عن التغيير فإننا نعني به التغيير الشامل والمتكامل الذي يتسع ليشمل كافة المجالات بأبعادها المختلفة وجوانبه المتعددة الاقتصادية منها والاجتماعية والثقافية. وهنا تكمن أهمية التغيير في المنظمات والتي ذكر منها ما يلي(الخضيري،2003):

- **عدم قبول الوضع الحالي:** وهذا يعني عدم قبول ما هو قائم الآن ويتم استخدام هذا المدخل في حالة الثورات الشعبية الجارفة ومن منطلق الإصلاح للعلاقات الاقتصادية والاجتماعية.

- **التخلي عن الوضع الحالي الواقعي:** وأهمية هذا العنصر تكمن في أن الوضع الحالي تكون فيه المنظمة ضحية تيارات شديدة متناقضة من الآراء والأفكار والقيم ونجد أهمية في التخلي عن الوضع الحالي بأبعاده وجوانبه حتى يمتن إحداث التغيير المطلوب وكذلك اظهر عبثية وسلبية الأوضاع الحالية التي تعانيها المنظمة.

- طريقة العمل من أجل إحياء المنظمة: حيث يتم في هذه النقطة العمل على إحياء المنظمة بعد موتها وبعث روح الأمل من جديد و الذي سوف تحققه المنظمة باختيار طريق واحد تسير فيه المنظمة وما فيها من أفراد وإدارة لتحقيق الأهداف المنشودة.

- الصحة واليقظة والتنبيه: وتمكن أهمية هذا الأسلوب على إثارة العديد من الأسئلة والأفكار والآراء الذكية والتي تعمل على تشجيع الرغبة في التغيير والتطور والتحسين .

- الوعي ومعرفة العيوب ومحاولة حلها: وهي مرحلة بنائية إدراكية شاملة تقوم على تعميق الوعي والإحاطة بمشاكل الحاضر و عيوبه ويفرض ضرورة التدخل والتحرك لمعالجته، وإن هذا الوعي الكامل يدرك الامكانيات والموارد والطاقات المتوفرة والتي يمكن توفيرها.

- التقدم نحو التغيير: وهي مرحلة سلوكية فاعلة تركز على الفعل والسلوك والحركة حيث البناء ووضع الأركان الرئيسية لعملية التغيير التي سوف تتم بناء على أسس وخطة يعمل على وضعها حتى يتبين شكل التغيير وملامحه.

- المحافظة على النشاط والتقدم ومواكبة التطور: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المنظمة إلى التجديد والحيوية وتظهر روح التقدم والتطور والمقترحات الجديدة حيث تخنفي روح عدم الاهتمام والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

هذا وأشار كل من (نعموني،2007) و (بومزاد،2004) إلى أن أهمية التغيير التنظيمي تتمثل فيما يلي(عن: الطيطي،2011):

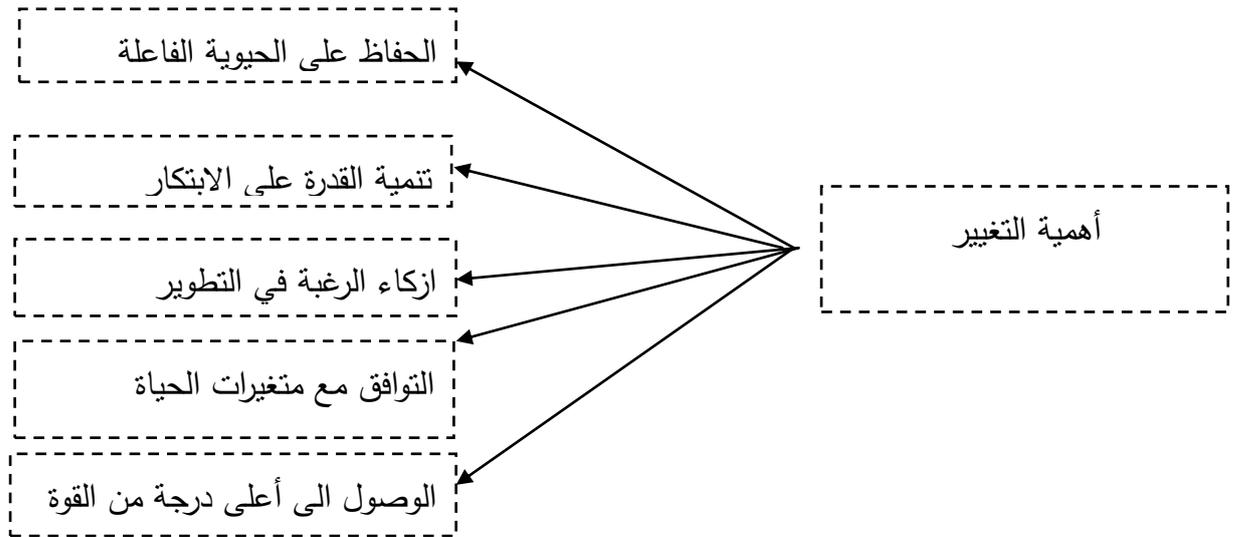
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة، وذلك لأن التغيير في المنظمة يؤدي إلى التجديد والحيوية ويشجع الإبداع والتحسين، كما يحارب روح الكسل واللامبالاة والسلبية ويكسر الروتين في المنظمة.

- التوافق مع المتغيرات، فيمكن النظر إلى أهمية التغيير من كونه يأتي ليتماشى مع التحديات والتغيرات مثل التكنولوجيا، وعولمة التجارة لكي لا تجد المنظمة نفسها في المؤخرة، وهنا تبرز أهمية إدارة التغيير وأهمية الدور الذي تقوم به في المنظمة.
- حرص المنظمة على ضرورة تحقيق التكيف مع الظروف الخارجية والعمل على الاستجابة لضغوطات المجموعات والتكتلات والقوى التي تكون موجودة في البيئة الخارجية.
- الرغبة في تعديل سلوك العاملين، فالإدارة الجيدة يجب أن تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للأفراد العاملين لكي تتمكن من مواجهة التغيرات الكبيرة التي تحيط بالتنظيم بحيث تعمل على توفيق التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي لرفع الروح المعنوية للعاملين في تحقيق أهداف التنظيم.
- غرس روح الإبداع والتنمية بين الأفراد، فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ويكون التعامل بالإيجاب ومنهم من يتعامل بالمقاومة حيث أن ذلك التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات .
- غرس روح التغيير بين أفراد المنظمة، لأن عملية التغيير مبنية على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب منها:
  - \* عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.
  - \* عمليات التجديد وتطوير القوى الانتاجية القادرة على الانتاج والعمل .
  - \* التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال التكنولوجيا المتطورة والحديثة والتي تولد الرغبة والدافع نحو التغيير.

-الحفاظ على الحيوية الفاعلة ، حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة أو المنظمة إلى التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات، وتختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والانتاج .

- الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء، حيث يعمل التغيير على تحسين مستوى الأداء والوصول به إلى أعلى درجة من القوة والممارسة، وذلك من خلال الكشف عن نقاط الضعف ومعالجتها من جهة، ومن جهة أخرى معرفة نقاط القوة ودعمها وتطويرها ومنها يمكن تأكيد أهمية التغيير التنظيمي. والشكل التالي يوضح أهم الجوانب الأساسية لأهمية للتغيير:

الشكل رقم (01): الجوانب الأساسية لأهمية التغيير .



المصدر:(الخضيري، 2003)

كما تظهر أهمية التغيير التنظيمي في بعض الحالات والتي تتطلب إحداث التغيير ومن بين هذه الحالات ذكر ما يلي(Paton,2001):

- الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها أن تنجز أو القيام بها .

- المنافسة الموجودة بين المنظمات والسعي لاحتلال السوق .
- التغيير في المنظمة كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية ومنه تبرز أهمية التغيير في هذا المجال بأنه العامل الوحيد القادر على التكيف مع جميع التغييرات الخارجية .
- كما تبرز أهمية التغيير في كونها تؤثر في سلوك الأفراد العاملين.

#### 4- أهداف التغيير التنظيمي:

إن الهدف من التغيير التنظيمي هو الوصول بالمنظمة إلى أعلى درجة من الأداء والاستمرارية بهدف التغلب على معوقات التنمية والتطور ومن الأهداف الأساسية لعملية التغيير التنظيمي ولقد لخصها (ماهر، 2005) في ما يلي:

- بناء محيط مناسب للتغيير والتطوير والإبداع.
  - تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
  - بناء مناخ محابى للتغيير والتطوير والإبداع .
  - زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين القدرة على البقاء والنمو.
- كما تطرق (مشهور، 2010) إلى مجموعة من الأهداف ولخصها فيما يلي:
- زيادة قدرة المنظمة في التعاون والتفاعل بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة و بالتالي الوصول لما هو مطلوب.
  - مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب والتطوير المناسب .

- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

- الكشف عن الصراع وإدارته بشكل يخدم مصالح كلا الطرفين " العمال، المنظمة" .

-تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية .

كما تهدف عملية التغيير حسب (الصيرفي،2007).إلى ما يلي:

- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

- تغيير الأنماط في المؤسسة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعمال وبمشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

كما يرى بن يوسف (2006) أن التغيير هو عملية هادفة مدروسة ومخططة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها(بن يوسف، 2006):

- زيادة قدرة المنظمة في التكيف والتعامل مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها من أجل البقاء والتطور والاستمرار .

- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم .

- مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها وهذا عن طريق خلق جو مساعد تسوده الثقة والتعاون والتفاهم بين أفراد المنظمة.

كما يشير (Pattanayak&Mishra.2009) إلى وجود هدفين أساسيين ومهمين للتغيير التنظيمي وهما:

- منح الفرصة للعاملين من أجل اظهار كل القدرات والمهارات في العمل والإنتاج .

- العمل على تحقيق الأهداف المنشودة والمحددة وذلك من خلال رفع قدرة المنظمة .

### 5- الأسباب الدافعة للتغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما توجد عدة أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء تغييرات، وفيما يلي أهم الأسباب التي تؤدي للتغيير وهي:

**5-1- الأسباب الخارجية:** وهي التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وعادة ما تسمى بالضغوط الخارجية ومن بينها ما تناوله (عبد الباقي، 2003):

-**التحديات المحلية والعالمية:** والتي تفرض نفسها أو تتم قراءتها أو استشرافها من خلال إدارة حكيمة ومتفتحة، هذه التحديات تحتاج إلى برامج وخطط تتعامل معها على أرض الواقع بما يمكن الاستفادة منها وتقليل أثارها وسلبياتها، وربما تكون هذه التحديات سببا في مشكلات تتضاعف أخطارها مع أخطاء الإدارات في معالجتها واستيعابها.

-**الابتكارات والاختراعات:** حيث تعيش المؤسسات في عالم السوق أي التنافس في بيع السلع ومنها السلع المادية "منتجات" أو سلع الخدمات "تعليم، صحة وتعد الابتكارات جوهر التنافس بينهما الأمر الذي يفرض متابعة الاختراعات.

-**التغيرات الاجتماعية:** إن التغيرات في العالم بسبب أفكار سياسية أو نتائج حضارية نجدها تنتسرب عبر الحدود لتؤثر في التركيبة الاجتماعية للدول الأخرى أو المؤسسات في الدول، وهناك بعض المؤسسات في الدول عابرة للحدود تنقل ثقافتها مع مؤسساتها في مختلف دول العالم وفي هذا تعارض أو تضاد مع الثقافة المحلية .

كما حدد (Raynal, 2003) مجموعة من الأسباب ومنها :

-تغيرات في الحكومات وتحركات سياسية: إن الاستقرار في الدولة عموماً ينعكس على المؤسسات وخططها وبرامجها، وكثرة التحركات السياسية وضعف استقرار الحكومات يهدد هذه المؤسسات وبرامجها وأسواقها وأهدافها وتطورها.

-تغيرات في التشريعات: إن مناخ الاستثمار يحتاج إلى التطور في التشريعات لخدمته وتعزيز توجيهاته، كما أن سياسة الشركة بالتشريعات ناجم عن حركات سياسية محلية أو دولية أو تغيير في الحكومات أو ما يصف بعدم الاستقرار الذي يسبب التغيير أو يفرضه.

## 5-2- الأسباب الداخلية:

هي عبارة عن الضغوط داخلية تأتي من داخل التنظيم والتي لها علاقة بالمناخ التنظيمي وما يسوده من سلوكيات عمالية والجو العام في المنظمات ومن أهم الأسباب الداخلية نذكر منها ما يلي:

-العوامل التنظيمية: في هذه الحالة تتعلق بمشكلة نقل المعلومة من أعلى قمة في المنظمة (المدير) إلى المستويات السفلى في المنظمة (رؤساء الورشات وبقية العمال).

-العوامل السلوكية: تتمثل مجملها في عجز تلك الناقل للمعلومات عبر كافة مستوياتها في تحقيق عملية الاتصال الفعالة.

-العوامل الإجرائية: إن الفشل في اتخاذ القرارات أو تأخر وصول المعلومات بسبب كل من تأثير العوامل السلوكية والتنظيمية أو عدم فعالية الأسلوب القيادي (سيزولاقي، 1999).

إن هذه التغيرات أو الأسباب تحكم على المنظمات بضرورة التكيف والتغيير وتواجه المنظمات المتحجرة وغير القادرة على التعرف حيال التغيرات المحيطة بمصير قائم من التخلف والتقدم.

أما (العميان، 2005) فيرى أن أسباب التغيير هي:

-الحفاظ على تجديد الحيوية الفاعلة داخل المنظمات: التغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وزيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الاحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية، ومن ثم روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

-تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج إلى جهد ايجابي للتعامل معه بالتكيف، هذا التعاون يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الاساليب والشكل والمضمون .

-اثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم في كل المجالات كزيادة الانتاجية وتحسين الأداء وكذا تحسين الوضع المادي والمعنوي للأفراد.

-التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير على زيادة التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة وما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح.

-زيادة مستوى الأداء: يعمل التغيير على زيادة أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال:

\*اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء.

\*معرفة نقاط القوة وتأكيدھا مثل: التحفيز، مناخ العمل، زيادة الرغبة في العمل والولاء والارتباط بالعمل.

كما أن هناك عدة أسباب تدعو المنظمات لإجراء عملية التغيير التنظيمي ومن أهمها ما يلي (القيوتي، 1993):

- 1- التغييرات في الظروف الاقتصادية والسياسية .
- 2- التغييرات في السياسات والأنظمة والقوانين .
- 3- التطور الحاصل في الأدوات والأساليب المستخدمة في العمل .
- 4- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم .
- 5- تطور المعرفة الانسانية في مجال العلوم السلوكية .
- 6- زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الادارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته ومهاراته الكامنة للعمل .
- 7- ادراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفصاح المجال له في المشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.

#### 6-مراحل التغيير التنظيمي:

اتفق أغلب الباحثين على وجود ثلاثة مراحل هامة وأساسية يقوم بها إحداث أي تغيير تنظيمي، ومن أول الباحثين الذين قاموا بوضع هذه المراحل كان Kurt Lewin (1951) إلا أنهم اختلفوا في تفصيلها ويرجع ذلك إلى الخلفية التي أعتمدها كل باحث وحسب "Kurt Lewin" فإن أي تغيير تنظيمي يمر بثلاث مراحل هي:

## 6-1-مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing):

وتكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والتقاليد والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة، كما يتم في هذه المرحلة تحديد الجهود التي تبذل في المنظمة لكي يجعل الأفراد العاملين بها يتفاعلون مع عملة التغيير وقبولها.

ومن الممارسات التي يجب استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، ويؤكد (Kurt Lewin) على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال (عن: خيرى، 2014).

ومن أهم أساليب تحديد إذابة الجليد نجد (ماهر، 2000):

أ- منع أي نمط سلوكي يمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها أي الأنماط السلوكية الغير المرغوب فيها.

ب- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو الحط من القيمة القدر .

ج- إشعار العاملين بالأمان اتجاه المتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير .

د- نقل الفرد من القسم أو البيئة التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوب فيها، ويكون النقل مؤقتاً أو نهائياً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تكوينية حول المشكلة المعينة .

هـ- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة فإذا هي التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن مواعيد العمل الرسمية فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل: تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

## 6-2- التغيير (Change):

تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وذلك عن طريق أسلوب أو برنامج ما حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير إما تنظيمياً أو تقنياً أو موجهاً نحو الأفراد أو مجموعة من هذه الفئات .

ففي هذه المرحلة يحذر "لوين" من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب، الأمر الذي من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية :

أ- التغيير في أنماط توزيع السلطة: وفيه يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل .

ب- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات والأدوات أو الأساليب المستخدمة في الانتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة نوفي تحسين طرق تدفق العمل .

ج- التغيير في العمليات الإدارية: إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان، وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

### 6-3- مرحلة إعادة التجميد (Refreezing):

في هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم اكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الايجابية، حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا. ومن أجل ما تم إكسابه من عملية التغيير، لابد من إتباع الخطوات التالية (خيري، 2014):

أ- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

ب- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، وتوفير كافة المعلومات المرتبطة به .

ج- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في عمليات التغيير .

د- إنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والابتكاري، سواء في العمليات الفنية الادارية أو العمليات الفنية الوظيفية.

ومنه يمكن القول بأن الإدارة قد اتبعت أسلوباً علمياً لإدخال عملية التغيير التنظيمي.

والجدول التالي يوضح ما تم ذكره سابقاً حسب (Kurt Lewin):

جدول (01): مراحل عملية التغيير التنظيمي حسب Kurt Lewin .

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد .	التغيير .	إعادة التجميد.
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير. - تقليص المقاومة للتغيير .	- تغيير الناس . - تغيير الأعمال . - تغيير البناء التنظيمي . - تغيير التقنيات .	- تعزيز النتائج . - تقييم النتائج . - إجراء تعديلات بناءة .

المصدر: (حسين حريم، 1998)

كما حدد جون كوتر في كتابه " leading change " مراحل التغيير التنظيمي فيما يلي:

- إيجاد الإحساس بالاستعجال في هذا التغيير.
- إيجاد فريق العمل الذي سيكون له صلاحية إحداث التغيير.
- إيجاد الرؤية المناسبة لهذا التغيير.
- إنشاء الشبكة المناسبة بين الرؤية والاستراتيجية لتحقيق التغيير.
- التخلص من العوائق وتغيير الأسس الموجودة التي تعيق التغيير.
- التخطيط لإيجاد انتصارات وإنجازات على المدى القصير لتحفيز العاملين على تحقيق الإنجاز البعيد المنشود.

- تجميع الجهود والعمل علي زيادة الجهود الدعائية لهذا التغيير.

- تطوير هذا التغيير لجعله مناسباً للبيئة الموجود بها المنظمة.

كما حدد Lewin (1945) نموذجاً لتحليل عملية التغيير ومن خلال هذا النموذج تمر عملية التغيير التنظيمي

في أي منظمة بثلاث مراحل هي (الموسوعة العلمية، 1980): .:

- المرحلة الأولى: مرحلة التشخيص والتحليل:

في هذه المرحلة يتم التخلي عن أساليب وأنماط الإدارة المعمول بها في السابق، حيث لا بد من أن تشجع

الإدارة العاملين علي تبني أنماط وسلوكيات تتماشى مع أهداف المنظمة لإحداث عملية التغيير التنظيمي،

وخلال هذه المرحلة لا بد أن تقوم الإدارة بتشخيص الوضع الحالي للمنظمة حيث يتم التعرف على الفوائد

المتوقعة من عملية التغيير وكذلك الآثار المحتملة لعملية التغيير.

وتلعب القيادة الإدارية دوراً رئيسياً في توضيح الرؤية والأهداف التي يراد تحقيقها من خلال تبني عملية

التغيير، حيث تقوم الإدارة بإقناع العاملين في مختلف المستويات الإدارية بأهمية التغيير للمنظمة وللعاملين،

ويتوقف نجاح عملية تنفيذ التغيير التنظيمي واستمرارها على قناعة القيادات الإدارية ورغبتها في تبني عملية

التغيير، إذ ليس من المنطقي البدء في تنفيذ عملية التغيير التنظيمي في ظل عدم توافر قناعة بحتمية

التغيير (الموسوعة العلمية، 1980).

- المرحلة الثانية: مرحلة التحول للتغيير:

وتشمل سلسلة من التغييرات المتعلقة برؤية وأهداف واستراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمية، وخلال هذه

المرحلة تحدد المنظمة أولوياتها في إحداث عملية التغيير التنظيمي. وتشمل أولويات المنظمة أحد العناصر

الآتية :

أ- الهياكل التنظيمية .

ب- الموارد البشرية.

ج- العمليات والإجراءات والمهام التي ستتبع لإحداث التغيير.

وخلال هذه المرحلة لابد وأن تضع القيادات الإدارية الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وتقع مسؤولية تحديد الرؤية بالدرجة الأولى علي القيادات الإدارية حيث يتم تحديد الاتجاه المستقبلي للشركة خلال فترة زمنية قادمة.

-المرحلة الثالثة: مرحلة تثبيت التغيير:

في هذه المرحلة تبدأ القيادات الإدارية القائمة على التغيير في تبني سياسات وأساليب من شأنها المحافظة على الإجراءات التي تمت للتغيير ومتابعة ورصد وتقييم نتائج التغيير وتحليل النتائج وتحديد مدى ما تحقق من الأهداف نتيجة إتباع أسلوب التغيير وكذلك السلبيات التي ظهرت من تطبيق التغيير ومعالجتها فوراً (الموسوعة العلمية، 1980).

والشكل التالي يوضح نموذج Lewin للمراحل عملية التغيير التنظيمي:

شكل رقم (02): نموذج "Lewin" لمراحل التغيير التنظيمي.

المرحلة الأولى	←	المرحلة الثانية	←	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير		- تغيير الأفراد		- تعزيز النتائج
- تقليص مقاومة التغيير.		- تغيير الأعمال		- تقييم النتائج
		- تغيير البناء التنظيمي		- إجراء تعديلات بناءة
		- تغيير التقنيات		

المصدر: (قيس المؤمن وآخرون، 1997).

## 7- نماذج التغيير التنظيمي:

من أهم نماذج التغيير التنظيمي ما يلي:

## 7-1- نموذج KILMAN:

لقد تطورت وتحسنت جهود المنظمات في العقود الثلاثة الماضية، وأصبح التركيز في التغيير التنظيمي على بعض الأساليب المتخصصة والمحددة مثل: بناء روح الفريق، التغذية الرجعية، تقييم الأداء، ويرى KILMAN أن المنظمات تحتاج إلى برنامج متكامل لتحقيق التغيير وتجديد رؤيتها وطرق التجديد المستخدمة وليكون البرنامج - برنامج التغيير - متكاملًا يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المقومات والتي ذكر منها ما يلي:

1- الحصر الكامل والسيطرة على كل المتغيرات "نقاط القوة" ذات التأثير على نجاح المنظمة، ويمثل هذا النجاح في تحقيق التحول في الحفاظ على الأداء بمستوى مرتفع واستمرار عملية الإبداع والابتكار والحفاظ على الروح المعنوية العالية لكل أصحاب المصالح لأطول فترة ممكنة. ولتحقيق هذا النجاح يتطلب مراعاة أخذ المقومات السلفية بعين الاعتبار، فبالنسبة لنقاط القوة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتنفيذ برنامج متكامل للتحويل يمكن تقسيمها لخمس مجموعات ولكل مجموعة مساراتها الخاصة بها وهي: مسار الثقة، مسار المهارات الإدارية، مسار الإستراتيجية والهيكل مسار نظم العقاب والثواب.

2- أن تتوافق كل خطوات التطبيق العملي للإطارات والمستشارين مع عوامل ومتغيرات نجاح المنظمة وفي إدارة وتنفيذ برنامج متكامل للتغيير لا يكفي أن نشير إلى ماذا يجب أن نغير، بل يجب أن يحوي إطارًا متكاملًا للكيفية التي تجعل عملية التغيير واضحة وفعالة في المنظمة.

إن عملية التغيير في حاجة إلى دعم ومساندة الإدارة العليا والتحديد الدقيق للمشكلات قبل اقتراح الحلول وضرورة الالتزام بالمرونة عند تطبيق التغييرات في الواقع العملي، وتمر عملية إحداث التغيير في المنظمة بخمسة مراحل هي: إنشاء برنامج التغيير، تشخيص المشكلات، جدولة المسارات، إجراء التغيير، تقييم التطبيق وتحتاج هذه المراحل الخمسة للتغيير إلى جهود كبيرة من طرف الاطارات وأعضاء المنظمة والخبراء والأخصائيين الداخليين والخارجيين، وهذا هو أفضل طريق لضمان نجاح تطبيق التغيير المخطط ومن المهم جدا الاستعانة بخبير خارجي لتطبيق النموذج الذي يقدمه كيلمان ويتكون النموذج من خمسة مراحل أساسية وأخرى فرعية تمثل اطار متكامل لتشخيص حالة المنظمة وتحقيق فعاليتها، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (02):المجموعات الأساسية والفرعية KILMAN.

العناصر الفرعية	المجموعة الأساسية
-التغيير السريع . -التأثير الدولي المتبادل . -أصحاب المصالح "الأفراد، الجماعات، مجتمع ....."	1-البيئة .
-الإستراتيجية، الوثائق الرسمية . - الرؤية، الرسالة، الأغراض، الأهداف، الأهداف التشغيلية . - الخرائط التنظيمية، أساسيات الهيكل المكونة، توصيف الوظائف، القواعد الرسمية، نظام الثواب والعقاب.	2-المنظمة .
-النمط القيادي للاطار . -مهارات التعامل مع مختلف العاملين . -كفاءة تشخيص المشكلات وصناعة القرارات.	3-المدير .
-تبادل المعرفة بين فرق ومجموعات العمل. -التفاعل بين المجموعات وتنمية روح الفريق والعمل لتحقيق الأهداف. -صناعة القرارات "الابتكار، الفعالية".	4- المجموعة وفرق العمل.
-الأداء المادي المتميز " معايير النجاح" . -الحفاظ على الحالة المعنوية مرتفعة ودرجة رضا عالية .	5-النتائج.

## 7-2- نموذج MAKINSY:

يعد من النماذج الهامة التي تأخذ بالمفهوم المتكامل للتغيير التنظيمي ويتكون هذا النموذج من سبعة متغيرات هي: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم والقواعد، ونمط القيادة العليا، الموارد البشرية والمهارات، نسق القيم، وقد استخدم هذا النموذج في الدراسة والتقييم في شركتين الأولى يابانية والثانية أمريكية، وكلا الشركتين تمكنت من تحقيق نجاح ملحوظ مع اختلاف كل من النمطين في تناولهما للمتغيرات السبعة للنموذج وهذه المتغيرات هي :

1- الإستراتيجية: وتعني خط العمل الذي تأخذ بها المؤسسة لتحسين وتوزيع الموارد وفق خطة زمنية محددة للتمكن بالتحرك بالمؤسسة من واقعها الحالي إلى ما تصبو إليه .

2- الهيكل التنظيمي: الطريقة التي يتم من خلالها أو بموجبها تنظيم الشركة سواء كانت بطريقة مركزية أو لا مركزية.

3- النظم: الكيفية التي يتم بموجبها انتقال المعلومات ضمن المؤسسة.

4- الأفراد: خصائص العاملين بالمنظمة.

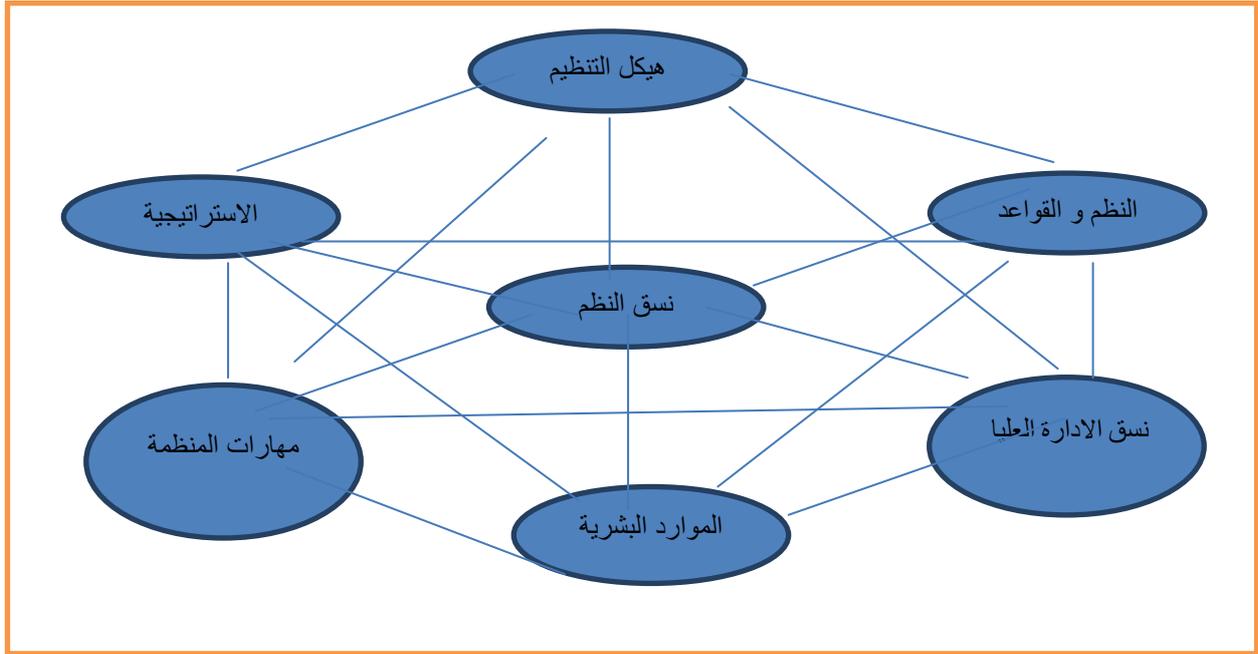
5- المهارات: الأمور التي يتقنها العاملون بالمنظمة، وبالذات الموظفين الرئيسيون وبشكل خاص القدرات التي تميزهم عن غيرهم من المنظمات المجاورة .

6- أنماط القيادة: أسلوب القيادة أو أنماط السلوك التي يتحلّى بها المدراء التنفيذيون والإدارة العليا .

7- نسق القيم: ينطوي على المعاني الروحية الهامة والقيم المشتركة للأفراد العاملين في أية منظمة من المنظمات .

نموذج "MAKINSY" ينطوي على أن هناك تفاعلا بين سبعة عناصر، وأن التغيير الحقيقي يمر من خلال اجتماع هذه العناصر معا.

الشكل 03: نموذج MAKINSY لتفاعل المتغيرات السبعة.



المصدر: (عامر، 2001) .

### 3-7- نموذج DALTON:

يركز هذا النموذج على شرطين أساسيين يسبقان برنامج التغيير الناجح وهما:

1- وجود إحساس بالتوتر داخل التنظيم من قبل شخصية أو مجموعة رئيسية حيث أن الاضطراب العاطفي

يرتبط ارتباطا وثيقا بالنتائج المترتبة.

2- مركز الشخص الذي يقوم بالتغيير حيث أن المبادرة من المسؤول الأول في الوحدة يختلف عن المبادرة

الآتية من عامل في مستوى أقل .

لقد وضح "دالتون" أن هناك أربعة عمليات فرعية وأساسية للتعلم، وتفرض أن التحرك على أساس أي منها يتبع أنماط متميزة في برامج التغيير الناجحة وهي:

\* الروابط الاجتماعية المعدلة .

\* الأهداف المحددة .

\*النمو واحترام الذات .

\* التوافق الداخلي (سيزولاقي، 1997) .

#### 7-4- نموذج KURT LEWIN:

قدم (Lewin) عام "1951" نموذجا والذي يشار إليه على أنه ميدان العمل حيث يصف " أن المنظمة عبارة عن نظام ثابت، أو توازن من خلال قوى معادلة أو معارضة فمن ناحية يوجد مدى القوي الدافعة للتغيير مثل الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع داخل المنظمة، من ناحية أخرى توجد قوى تظم التقاليد وأسلوب الممارسة التقليدي والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج أي أن عملية التغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركا مؤثرا في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب، ولقد اقترح (Lewin) ثلاث عمليات لتنفيذ عملية التغيير وهي:

- إذابة الجليد **UNFREEZING**: إن هذه المرحلة هامة جدا، وتلعب دورا كبيرا في عملية التغيير وعادة ما تفشل نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إعطاءها الاهتمام المناسب، ومن أهداف هذه المرحلة إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم معارف جديدة أو مهارات خاصة عن طريق الغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية ، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ، كما تهدف كذلك إلى إضعاف القوى الحالية وجعل المنظمة قابلة ومستعدة لعملية التغيير وذلك

عن طريق إظهار مساوئ الوضع الحالي وأهمية إجراء التصحيحات والتعديلات وتتطلب كذلك إعداد مقدمة للمعارف الجديدة والكفاءات والتكنولوجيا الحديثة عن طريق التدريس والتحضير (NEIGEL, 2004).

- **عملية التغيير:** ففي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، حيث تتم في هذه العملية تغيير وتعديل فعلي في الواجبات والمهام . ويحذر "لوين" من التسرع في الإقدام على هذه العملية، و تغيير الأمور يكون بسرعة معقولة لأن ذلك من شأنه أن يبرز مقاومة للتغيير وهو ما سيصاحبه نوع من القلق والارتباك وعدم الشعور بالأمن .

- **عملية تثبيت التغيير:** تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الأفكار والاتجاهات وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وبذلك تصبح الطرق والأساليب الحديثة سهلة ومرضية، وينبغي استخدام التدعيم والتعزيز، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وهذا لزيادة الاستقرار .

والشكل التالي يوضح خطوات نموذج LEWIN:

شكل (04): خطوات نموذج LEWIN.



المصدر: (ماهر، 2005).

## ثانيا: مقاومة التغيير التنظيمي:

المشكلة الأساسية التي تواجهها أغلب المنظمات هي أن التغيير ليس عملية سهلة وحسب (دان كوهين) في كتابه-أسس التغيير التنظيمي-أن من أهم أسباب فشل التغيير في أي مؤسسة هو عدم تهيئة العاملين لهذه العملية وإعدادهم له بالشكل المطلوب أول لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل، وهي ظاهرة طبيعية ومعروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير، فهذه المقاومة تم تحليلها من طرف الكثير من الباحثين وهو ما سنحاول التطرق إليه في تناولنا لهذا المفهوم.

## 1- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:

## 1-1- مفهوم المقاومة:

هو عبارة عن رفض التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة ومحاولة المحافظة على الوضع القائم، وفي بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير.

بمعنى هي ردود الفعل السلبية التي يبديها الأفراد اتجاه التغيرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم (بوحروود، 2015).

لقد قام العديد من الباحثين بتحديد مصطلح مقاومة التغيير مما أدى إلى تصورات مختلفة، حيث أشار (Piderit 2000) إلى أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية مختلفة في تعريف مقاومة التغيير ومنها: البعد السلوكي والبعد المعرفي والبعد العاطفي.

فحسب (Oreg, 2006) البعد السلوكي يرتبط بالتفاعل مع التغيير من خلال اتخاذ إجراءات بطريقة معينة، أو عن طريق وجود نية لفعل شيء حيال التغيير.

وقد أشار كل من (Oreg, 2006; Piderit, 2000) إلى أن البعد المعرفي لمقاومة التغيير يركز بشكل أكبر على معتقدات الفرد وأفكاره بشأن التغيير. في حين يتضمن البعد العاطفي كيفية شعور المرء اتجاه موقف ما. وفي هذا الصدد يتم تعريف مقاومة التغيير حسب (Piderit, 2000) على أنها مجموعة من الاستجابات السلبية للتغيير على طول البعد السلوكي والمعرفي والعاطفي .

فمقاومة التغيير تسبب أضرار سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد العامل، ويعتبر من أهم أسباب الفشل في تنفيذ التغييرات، حيث غالبا ما يكون الفشل في عملية التغيير مصحوبا بتكاليف باهظة وفرص أقل لضمان البقاء في البيئة.

كما أن لمقاومة التغيير آثار سلبية على النتائج المهنية للموظفين، إذ تعد إحدى النتائج الهامة لمقاومة التغيير هي النية لمغادرة المنظمة برغبة العامل (أورد في: Struijs, 2012).

## 1-2- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:

أما مقاومة التغيير التنظيمي فيمكن تعريفها كما يلي:

هي شكل من أشكال رفض عملية التغيير المزمع القيام بها في مؤسسة ما أو هي عدم قبول ذلك التغيير وللمقاومة جانبين أحدهما داخلي والآخر خارجي، وهو الجانب السلوكي (عشوي، 1992).

أما العميان فيعرف مقاومة التغيير التنظيمي على أنها امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المطلوبة والركون للمحافظة على الوضع القائم، وقد تأخذ المقاومة شكلا ايجابيا عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على المنظمة كبيرا بالمقارنة مع التكاليف (العميان، 2005).

كذلك تعرف بأنها استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي. فمقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن "الميول إلى الاستقرار" لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد (السكرانه، 2009).

يمكن القول كذلك بأن مقاومة التغيير مقولة مضللة، فالناس لا يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائجه السلبية وتأثيراته، أي أنه ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم من فقدان ما هو مألوف ومعتاد (السويدان، 2001).

كما تعرف مقاومة التغيير التنظيمي كذلك بأنها امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل إلى المحافظة على الوضع القائم، كما تعرف بأنها التعبير الظاهري المتمثل في الرفض العلني أو الرفض المبطن لعملية التغيير، كما أنها ظاهرة طبيعية كما هو الحال بالنسبة للتغيير نفسه (جرادات وآخرون، 2013).

## 2- الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير التنظيمي :

كل المشاريع يوجد فيها تغيير، سواء في الإجراءات أو أنظمة المعلومات، في التنظيم أو المكان الجغرافي أو محيط العمل الخ ، فالتغيرات مهمة جدا للمنظمة وهذا لإعطائها القوة والقدرة على التكيف والتأقلم مع التغيرات الحاصلة في عالم الشغل، ولكن غياب طريقة منهجية في إدخال هذه التعديلات والتغييرات قد يسبب لها مقاومة قوية من طرف النقابات، بعض الإطارات، جماعة من العمال.

وهنا يواجه العديد من المدراء التنفيذيين مشكلة الخوف من فشل مبادرات التغيير في منظماتهم وهنا تظهر مقاومة من طرف أفراد التنظيم ومن أهم أسباب المقاومة حسب (السكرانه) نجد ما يلي:

**2-1- الخوف من المجهول :**

قد يعتقد الأفراد أنه سيترتب عن التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام التكنولوجيا أو الوظائف الجديدة التي تتطلب مهارات وقدرات خاصة أو قد يكون سبب مقاومتهم هو خوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، وزيادة الأعباء التي ستلقى عليهم، أو الخوف من التعرض للانتقال إلى مكان آخر للعمل أو عدم التأكد مما قد يحدث مستقبلاً وتفضيلهم للاستقرار.

**2-2- تهديد التغيير لمصالح وأموال شخصية:**

يقاوم الأفراد لأن التغيير يهدد مصالحهم الذاتية والخوف من أن مكتسبات شخصية حققوها سوف تنزع منهم، أو يقاوم التغيير ليس لأنهم لا يريدونه بل الأسهل لهم نفسياً ومادياً الإبقاء على الوضع الحالي.

**2-3- عدم الاقتناع بجدي التغيير:**

يقاوم التغيير لاعتقادهم بفشلهم ويستدلون بذلك من المحاولات والتجارب السابقة، أو لكونه يتعارض مع أهداف ومصالح المنظمة التي نجحت في السابق حسب رأيهم أو بسبب عدم ملائمة طريقة إحداث التغيير كالوقت المخصص والموارد المتوفرة للتكيف مع الوضع الجديد .

**2-4- تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير :**

حيث أن من يأخذ قرار التغيير يقاوم من جانب الجهة التي تكلف بتنفيذه لسبب عدم رضاها أو لعدم الاقتناع أو لعدم فهمها لمضمون التغيير.

## 2-5- أسباب اجتماعية:

ومن أهمها التهديد المباشر لمستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، مثل تفكك جماعات حالية أو تهديد جو العلاقات الاجتماعية القائمة، تهديد المركز الاجتماعي لبعض الموظفين، عدم الانسجام مع القيم والمبادئ (السكرانه، 2009).

كما أشار مصطفى (2000) إلى مجموعة من الأسباب ومنها ما يلي :

- ليس بالإمكان أحسن مما كان: مثل الاقتناع بأن الوضع الحالي أفضل ومناسب وأن التغيير ما هو إلا مضيعة للوقت والجهد والتكلفة .

- مخاوف فقدان مزايا مكتسبة: يعارض البعض التغيير خوفا من فقدان شيء ذو قيمة، فهناك من يخشى فقدان المسؤولية أو السلطة، أو منصب العمل وبالتالي المقاوم للتغيير لا يعطي له أهمية كبيرة كذلك البعض يخشى عدم القدرة والتعود على ممارسة العمل وفقا للنظام الجديد مما يؤدي إلى تدني مستوى أداءه وبالتالي تراجع الانتاج .

- فقدان الثقة وقصور الفهم: يعارض الأفراد التغيير إذا لم يفهموا أسس التغيير وماهي أهدافه .

- اختلاف تقييم التغيير ونتائجه: تختلف النظرة من عامل لآخر للتغيير من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة، فيرى الأفراد الذين يخططون للتغيير أن نتائجه إيجابية أما الذين يتأثرون ولا يخططون للتغيير فيرون أن نتائجه سلبية لا منفعة منها (مصطفى، 2000).

ويمكن اعتبار عملية التغيير ليست بالعملية السهلة لأنه غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد والجماعات على مستوى المنظمة ككل "تم ذكره سابقا" والتي قد يكون مردها إلى الأسباب التالية :

-يرى بعض الأفراد أن التغيير ليس حالة طبيعية، وأن الأمور لا تسير على ما يرام، مما يشكل لهم حالة من القلق اتجاه التغيير المرتقب .

-الأشخاص الذين يتبنون التغيير قد لا يقدمون الأدلة الكافية التي تثبت أن التغيير سيعود بالمنفعة على جميع الأفراد والمنظمة .

-معظم الأفراد يكتفون بالطريقة التي تسير بها المنظمة، أي أنهم يطمئنون لها، وليس لديهم أي شعور و ميل لتغييرها .

-قد يكون الوقت غير مناسب للتغيير، نظرا لعدم الإعداد الكافي للأفراد لقبوله .

- التغيير بالنسبة لبعض الأفراد قد يكون قفزة نحو المجهول لذلك يتوجسون خوفا منه .

-يرى بعض الأفراد أن التغيير قد يكون مفيدا لأطراف أخرى وليس مفيدا لهم .

-قد يتكون شعور لدى أفراد المنظمة بأنهم ليسوا بمستوى التحديات الجديدة التي يواجهونها، أي أن لديه ضعف الثقة بالنفس عند مواجهة التغيير.

-مقاومة التغيير من طرف بعض الأفراد أو الجماعات قد تظهر في المنظمة من منطلق شكهم في نوايا قادة التغيير.

- يرى بعض الأفراد أن التغيير قد ينجح في منظمة ما دون أن ينجح في منظمة أخرى وهذا راجع لأن لكل منظمة مبادئ وقيم خاصة بها .

- هناك أشخاص يرفضون التغيير لأنه يحملهم المزيد من الأعباء، أو يتطلب منهم معارف ومهارات جديدة لا يمتلكونها أي أنهم يرون التغيير في هذه الحالة تهديدا لهم .

- بعض الأفراد لا يشعرون بالرضا والارتياح لأن التغيير ليس نابعا منهم أو بمبادرة منهم، خاصة إذا كان مفروض عليهم " التغيير السلطوي " .

وحسب ما ورد في (السكرانة) يرى بعض المفكرين أن هناك ثلاثة أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها البعض وينشأ عنها الاتجاه العام نحو التغيير ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي :

الجدول (03): العوامل الدافعة للتغيير التنظيمي .

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوقت المطلوب للتكيف .</li> <li>- الوقت الاضافي لإعادة التعلم</li> <li>- تكاليف التغيير .</li> <li>- التساؤل حول الجدوى النفسية للتغيير .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخوف من المجهول نتيجة للتغيير .</li> <li>- الحاجة للأمن و الرغبة في المحافظة على الوضع .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التحالفات السياسية .</li> <li>-الحفاظ على مصالح مكتسبة .</li> <li>- الرغبة في المحافظة على العلاقات الموجودة .</li> </ul>

المصدر:(السكرانه،2009،ص325).

### 3- دوافع مقاومة التغيير التنظيمي:

تعد القيادة الإدارة من أحد المتغيرات المهمة التي تعمل على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، لدورها في جعل أداء الجماعة أكثر فاعلية من خلا مساهمتها في توجيه سلوك الأفراد في المنظمة ودورها في تماسك الجماعة وبناء مستقبلها، فعلى الإداري الناجح القيام بتهيئة العاملين لعملية التغيير، وهناك دوافع كثيرة تقف وراء ها مقاومة العاملين لعملية التغيير، ومن أهم هذه الدوافع نجد ما يلي:

3-1- أن الأفراد يقاومون تغيير الطرائق والأساليب التي اعتادوا عليها في العمل، لأن التغيير هدد استقرارهم.

3-2- غموض الأمور الفنية والاجرائية لعملية التغيير فضلا عن إخلال بالعلاقات الإنسانية بين العاملين، وكذلك ضعف الاتصال والتنسيق بين الإدارة المتمثلة بالقائد المسؤول عن التغيير والموظفين .

3-3- من دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين "عدم الشعور بالحاجة للتغيير، الخوف من المستقبل، التوقيت السيئ لعملية التغيير، التغيير يهدد مصالح مكتسبة، فضلا عن الاستقرار والأمن في المنظمة .

3-4- من دوافع التغيير لدى العاملين أيضا "فقدان بعض العاملين للمهارات الفنية والإدارية، إلحاق خسائر اقتصادية بهم عن طريق تقليل الراتب الشهري، وكذلك الاستغناء عن عدد من العاملين، ربما يؤدي التغيير إلى العمل مع جماعة أخرى جديدة فضلا عن عدم وجود الثقة بين الإدارة والعاملين .

3-5- ومن أهم دوافع مقاومة العاملين للتغيير ما يلي:

أ- **الدافع التنظيمي:** ويشير إلى ضعف الاتصال والتنسيق بين العاملين والجهة المسؤولة عن التغيير، وكذلك عدم معرفة العاملين للتعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ عملية التغيير وتغيير مراكز اتخاذ القرارات والمراكز الوظيفية فضلا عن ضعف في الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير من حيث الوقت والمال، وكذلك غموض النتائج النهائية لعملية التغيير مما يؤدي الى مقاومة من قبل العاملين في المنظمة.

ب- **الدافع الموضوعي:** يقصد به سوء في إدراك العاملين لأهمية التغيير واعتقادهم بعدم وجود جدوى القيام بعملية التغيير في الوقت الحاضر والخوف من نتائجه السلبية لذلك يقاوم العاملون عملية التغيير في المنظمة.

ج- **الدافع الاجتماعي:** يشير هذا الدافع إلى رغبة العامل في البقاء مع العاملين الذين يعمل معهم وتكون الجماعات هي معايير لإشباع حاجات اجتماعية، ونتيجة لعدم رغبة العاملين في فقدان هذه العلاقات فإنهم يقاومون التغيير المقترح .

د- **الدافع الاقتصادي:** يقصد به خوفهم من الخسائر المالية التي تسببها عملية التغيير من فقدان وظائفهم والامتيازات الأخرى التي يتمتعون بها .

هـ- **الدافع الثقافي:** يقصد به رغبتهم بالحفاظ على نمط الابتكارات والاكتشافات في المنظمة والتي يؤمن بها العاملون لكونها اثبتت بصورة كافية مدى صحتها وصدقها .

و- **الدافع النفسي:** يعتمد هذا البعد على العوامل النفسية المتمثلة بالمشاعر والعواطف التي تقاوم العامل فيها التغيير خوفا من المستقبل(السكرانه،2009).

#### 4- مصادر مقاومة التغيير التنظيمي:

يذكر ( الطجم والسواط، 1995) عدد من المصادر لمقاومة التغيير التنظيمي وتمثلت فيما يلي :

4-1- **سبب عقلائي:** وتتبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لجدوى عملية التغيير، وذلك بمقارنة التكاليف مع الفوائد التي ستتحقق بعد عملية التغيير، ويعتبر هذا المصدر من أكثر المصادر دقة ووضوح في الرؤية و الإقناع.

4-2- **سبب عاطفي:** ينبع هذا النوع من المقاومة من شعور واتجاهات الأفراد أو المجموعات نحو التغيير نفسه، أو القائمين عليه، ويعتبر الخوف من المجهول وعدم الرغبة في التغيير أحد مظاهر المقاومة العاطفية، كما ترتبط هذه الأخيرة بصفة عامة بالمصالح والمزايا الشخصية أكثر من الاهتمام بمصالح المؤسسة .

4-3- سبب اجتماعي: تستند مقاومة التغيير إلى الجوانب الاجتماعية، كالرغبة في الإبقاء على مختلف

العلاقات الاجتماعية القائمة وصعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة .

4-4- سبب سياسي: تتبع مقاومة التغيير من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة والسلطة في

المنظمة للحفاظ التحالفات القائمة وسلطة اتخاذ القرار، وقد يكون لمقاومة التغيير أكثر من مصدر وفي هذه

الحالة يصعب على إدارة المنظمة تنفيذ خطط وبرامج التغيير، بل تصبح عائق ومعرقل لنجاح لعملية

التغيير (الطجم والسواط، 1995).

والجدول التالي يوضح أهم المصادر الأساسية لمقاومة التغيير التنظيمي والتي تم تلخيصها في الجدول

الآتي:

جدول(04): المصادر الأساسية لمقاومة التغيير التنظيمي.

المصدر	مقاومة التغيير	المصدر	مقاومة التغيير
العقلاني	- ارتباط التغيير بأعباء وتكاليف مرتفعة . - طول المدة الزمنية لإحداث التغيير. - عدم التأكد من نتائج التغيير	العاطفي	- الخوف من الفشل في التغيير . - الرضا والارتياح للوضع القائم . - عدم الثقة في القائمين على التغيير . - عدم وجود الرغبة في التغيير .
الاجتماعي	- الرغبة في الإبقاء على العلاقات الاجتماعية مع الآخرين . - الحاجة إلى علاقات إنسانية مستقرة و ثابتة .	السياسي	- الحفاظ على سلطة اتخاذ القرارات واستمرارية القوة . - الإبقاء على التحالفات القائمة . - الحفاظ على المصالح المكتسبة

المصدر: (الطجم والسواط، 1995، ص 58).

## 5- مراحل مقاومة التغيير التنظيمي :

هناك الكثير من المواقف التي تساعد المدير على تغيير طرق العمل وأدواته، وترتبط فاعلية التغيير بقدرة المدير في إحداث هذا التغيير والتخفيف من حدة المقاومة له، و تتميز ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير بعدم تصديق الإدارة العليا بنوايا التغيير الحقيقية، ومن هنا تظهر المقاومة، لذا يتطلب الأمر بذل المزيد من الجهود من قبل المنظمات والمديرين في تخطيط عملية التغيير لإقناع العاملين به، يشار إلى أنه توجد عدة مراحل تمر بها ردود أفعال العاملين اتجاه أي عملية تغيير والتي تتمثل أساسا فيما يلي:

**5-1- الصدمة:** شعور حاد بعدم الاتزان نتيجة المفاجأة التي يتعرض لها العاملون نتيجة إجراء التغيير، وعدم القدرة على التصرف إزاء ذلك.

**5-2- عدم التصديق:** وهو شعور بعدم واقعية أو عدم موضوعية السبب في اقرار التغيير، و بالتالي التشكيك وعدم التصديق في النوايا الحقيقية من وراء التغيير .

**5-3- الذنب:** شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث، وهذا الشعور يسهل على الإدارة عملية اجراء التغيير .

**5-4- الإسقاط:** قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث متهما اياه أنه كان السبب وراء ذلك التغيير لسوء تصرفه مثلا، مع اقتناع ذلك الشخص أنه نفسه كان السبب في ذلك، لكنه يحاول هنا أن يسقط خطأه على الآخرين.

**5-5- التبرير:** ويعني قيام الفرد بوضع أسباب ومبررات لعدم قبول التغيير المقترح والمنوي تنفيذه .

**5-6- التكامل:** قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها هو أو النظام الذي يعمل به .

**5-7- القبول:** خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير نتيجة قبوله له (جرادات وآخرون، 2013).

## 6- العوامل المساعدة في مقاومة التغيير التنظيمي :

توجد العديد من العوامل التي تساعد في مقاومة التغيير التنظيمي، ولذلك نفس التغيير قد يلقي قبولا في منظمة ما بينما يواجه بمقاومة كبيرة في منظمة أخرى، ومن أهم العوامل التي يمكن أن تساعد في زيادة مقاومة التغيير ما يلي،

6-1- حالات التغيير الفاشلة التي تمت سابقا، فعندما تمر المنظمة بعدة محاولات فاشلة للتغيير سيؤدي هذا إلى الخوف من أي عملية تغيير، وبالتالي يزداد الإحساس بالمخاطر كما تزداد قوة المقاومة لأي عملية تغيير جديدة .

6-2- ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين، كلما كانت ثقة العاملين في الإدارة كبيرة كلما أدى ذلك إلى التقليل من الخوف من التغيير، وجعل العاملين أكثر قبولا لوجهة نظر الإدارة في الحاجة للتغيير، وبالعكس ذلك فإن ضعف الثقة بين العاملين والإدارة سيؤدي إلى زيادة المقاومة لأي عملية تغيير، لأنه في غياب الثقة ستسود افتراضات سوء النية من قبل العاملين، وهذا سيجعلهم يتعاملون مع أي عملية تغيير باعتبارها تهديدا لهم .

6-3- إذا كان التغيير يتعلق بنظام الحوافز أو يقلل من الصلاحيات أو يؤثر على العادات أو يهدد العاملين في المنظمة، في هذه الحالات جميعا يشعر العاملون أنهم مهددون من التغيير المحتمل، الأمر الذي يجعلهم أكثر مقاومة لأي تغيير ممكن أن يمس هذه الجوانب الحساسة بالنسبة لهم .

6-4- ضعف أسلوب التقييم، عندما يأخذ أسلوب التقييم في الاعتبار ما يقوم به المدير أو الموظف من تطوير وإبداع فإن الموظف يجد حافزا للتغيير ولكن عندما يكون التقييم يتم بناء على الأداء النمطي فقط، فإن الموظف لن يجد حافزا للمخاطرة بقبول التغيير.

6-5- ثقافة عدم تقبل الأخطاء، هناك دور مهم لثقافة المنظمة في قبول أو مقاومة عملية التغيير، فثقافة المنظمة قد تشجع على التغيير وتعرقله، لأن بعض المديرين لا يقبلون حدوث أي خطأ ولا يفهمون ضرورة مصاحبة أي تجربة جديدة لوسائل وإجراءات عمل جديدة، وهذه الثقافة تجعل العاملين لا يحاولون تغيير أي شيء فهم يحاولون تغيير أي شيء، فهم يحاولون تجنب اللوم أو العقاب، الأمر الذي يدفعهم لمقاومة التغيير.

6-6- فرض التغيير على الأفراد والجماعات، لأن هذا الإجراء سيجعل الأفراد والجماعات يتشككون في النوايا الحقيقية لعملية التغيير، كما أن ذلك ضد الكثير من المبادئ الإدارية الحديثة القائمة على أساس المشاركة والتعاون بين العاملين والإدارة في اتخاذ القرارات، وكذلك تمكين العاملين وتقويتهم ليكون لهم دورا مهما في صياغة مستقبل المنظمة التي يعملون بها، وعندما تتجاهل المنظمة هذه الأبعاد وتحاول فرض التغيير على العاملين فان ذلك سيؤدي إلى زيادة مقاومة الأفراد والجماعات لذلك التغيير .

6-7- التنظيم غير الرسمي ودوره في زيادة مقاومة التغيير، يقصد بالتنظيم الغير الرسمي العلاقات والصدقات التي تنشأ بين العاملين بطريقة عفوية غير مقصودة، وفي الفكر الإداري الحديث فإن أهمية التنظيم الغير الرسمي لا تقل عن أهمية التنظيم الرسمي، وبالتالي فان التنظيم الرسمي يمكن أن يجابه التغيير إذا لم يقتنع به، وكلما ازدادت قوة هذا التنظيم كلما أدى ذلك إلى زيادة حجم المقاومة .

6-8- تشكل رأي جماعي حول التغيير، فقد يكون هناك اتفاق أو ما يسمى حالة رأي عام أو تشكل رأي جماعي ضد التغيير المطلوب، وفي هذه الحالة ربما نقشل جهود التغيير بشكل كامل نتيجة الرفض الجماعي لعملية التغيير نتيجة حالة الرأي العام في المنظمة ب خصوص عدم الاقتناع بجدوى عملية التغيير(جرادات،2013).

## 7- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي :

لمقاومة التغيير عدة أشكال، فقد يكون بعضها سلوكا ظاهرا أو علنيا مثل تكوين تجمعات رافضة أو المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل والبعض الآخر ضمني أو سلوك دفاعي مستتر أو غير ظاهر، مثل استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال أو زيادة الأخطاء في العمل، أو تمارض العاملين أو زيادة عدد الغيابات، وسيتم فيما يأتي توضيح هذين الشكلين الأساسيين من أشكال المقاومة حسب ( العطيات 2006):

## 7-1- السلوك الدفاعي العلني:

يقصد بالسلوك الدفاعي العلني مواجهة العاملين ورفضهم للتغيير بشكل علني وظاهر، ويتمثل في اضطرابات في الانتاج أو زيادة في الأخطاء أو اللجوء الى النقابات و المعارضة الشديدة التي قد تكون بالاستقالة وترك العمل (العطيات، 2006)، ويكون من خلال الممارسة الفعلية لهذا الرفض، والذي قد يأخذ عدة أشكال منه (جرادات، 2013):

- تكوين تجمعات رافضة من قبل العاملين، والإعلان عن عمل تكتلات ضد التغيير المقترح، وهذا الأسلوب من أخطر أساليب أو أشكال المقاومة لأنه يتضمن التحدي، وربما يصل الأمر إلى الإضرابات والاحتجاجات الرافضة للتغيير ومن الأمثلة على هذا النوع من الرفض العلني "ما حدث في فرنسا في سنة 2010، عندما رفض العاملون في القطاعات العامة والخاصة التغييرات التي حدثت على قوانين التقاعد التي حاولت أن تفرضها الحكومة، وخرج العاملون في مظاهرات واحتجاجات رافضة لهذا التغيير وهو ما أدى بحدوث أزمة كبيرة .

- ترك العمل والذي يكون نتيجة الاحتجاج أو الرفض للتغيير المقترح خاصة عندما يجد العاملون صعوبة في محاولة نتي جهود التغيير، أو تعطيلها ما يدفع العاملين أو بعضا منهم لتقديم الاستقالة أو ترك العمل.

## 7-2- السلوك الدفاعي المستتر أو الضمني :

وهو عكس الأسلوب السابق، إذ يحاول العاملون إخفاء رفضهم للتغيير، وفي نفس الوقت يقومون بما يؤكد رفضهم للتغيير، ولكن ليس بشكل علني وغير واضح، وهذا السلوك يضعف الولاء المؤسسة ويؤدي إلى فقدان الدافعية للعمل وتبرز هذه الظاهرة من خلال عدة أشكال منها (النمران، 2006):

- استغراق فترات أطول لتنفيذ الأعمال مما يعيق عمل المنظمة ويجعلها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها في المواقف المحددة، وربما يدفع هذا الاجراء المنظمة لإعادة النظر في جهود التغيير لأنها وبسبب السلوك الغير المعن للعاملين تكون قد أثرت على عمل المنظمة بشكل سلبي .

- زيادة عدد الأخطاء المرتكبة بشكل مقصود لإعطاء الإدارة الانطباع بأن التغيير الجديد ليس في مصلحة العمل، الأمر الذي سيدفع المنظمة لإعادة النظر في برامج التغيير التي تبنتها .

- تمارض العاملين أو زيادة عدد الغيابات وفي هذه الحالة يتعمد العاملون تعطيل العمل الجديد وبشكل مقصود لعرقلة برامج التغيير الجديدة.

## 8- مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب معالجتها:

تعتبر إدارة التغيير من أهم وأصعب الأمور على المنظمة لسبب بسيط هو أن الأفراد يفضلون ما اعتاد وعليه، ولذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة لأن الأفراد يرون منه تهديدا لأنماط علاقات وأساليب قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم الشخصية .

كما أنهم غالبا ما يقاومون التغيير لغياب الثقة بين أفراد المنظمة، وعدم تقبلهم لفكرة أن التغيير سيكون لصالحهم، فينظرون إلى التغيير على إبيه وكأنه انتقال من حالة استقرار إلى حالة اضطراب، لذا يجب على

المسؤولين معرفة أهم هذه العوائق والمشاكل تحديدها بدقة لتسهيل التعامل معها إذا ما أرادوا تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير .

ويعود اختيار الأسلوب المناسب لمعالجة المقاومة للحالة أو الموقف المقاوم للتغيير وإلى شخصية القائمين على التغيير في الإدارة العليا وذكر موسى اللوزي مجموعة من المواقف التغييرية وأساليب معالجتها ومزايا وعيوب كل واحدة منها(السكرانه،2009).

ومن أهم الأساليب ذكر ما يلي :

### 8-1- التعليم والاتصال:

يتم استخدام هذا الأسلوب إذا كانت مقاومة العاملين للتغيير بسبب نقص المعلومات أو عدم دقة المعلومات المتوفرة عن التغيير، وعليه يمكن وفق هذه الطريقة إجراء اتصالات تعليمية وإرشادية للعاملين بهدف تعريفهم بالتغيير وفوائده، ولكي يتحقق ذلك يتم الاتصال ب"الأفراد أو الجماعات " بغرض تزويدهم بالمعلومات اللازمة من خلال المذكرات أو من خلال إجراء لقاءات مواجهة فردية، وهذا المدخل قد يأخذ وقت طويل خاصة إذا كان عدد المعارضين للتغيير كبيرا وفي تزايد مستمر (المختار،2010).

### 8-2- المشاركة:

إن السماح للعاملين بالمشاركة في عملية صناعة القرارات المرتبطة بالتغيير واعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم وطرح انشغالاتهم ، ومنحهم كذلك صلاحيات لتنفيذه، من شأنه أن يؤدي إلى عدم مقاومتهم للتغيير والحصول على التزامهم بالتنفيذ، لأنه يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا في اتخاذه وهو ما يشعرون بنوع من المسؤولية في التنظيم (بوفلجة،1996).

## 8-3- تسهيل الدعم:

يمكن التغلب على مقاومة التغيير من خلال تدريب العاملين على الأساليب الجديدة، وتوفير الدعم المعنوي والعاطفي لهم وذلك بالإصغاء لهم وتخفيف توترهم، وتوفير ظروف العمل المناسبة، والتي من شأنها أن تساهم في استغلال مهاراتهم وقدراتهم .

## 8-4- التفاوض والاتفاق:

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير من عملية التغيير، وفي الوقت نفسه تملك القدرة على مقاومة التغيير، يحتاج الأمر من المؤسسة أن تتفاوض معهم، مما يعني تقديم تنازلات لهم سعياً للاتفاق معهم، ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز مزايا حتى تضمن المنظمة ليس فقط عدم مقاومتهم، بل حتى تعدهم والتزامهم بعدم عرقلة عملية التغيير (العميان، 2008) .

## 8-5- المناورة:

يتم استخدام هذه الطريقة عندما لا تنجح الطرق السابقة، وهي تعني محاولات التأثير غير الظاهرة على العاملين، من خلال تزويدهم بالمعلومات وتغييرها، وحجب المعلومات الغير مرغوب فيها، ونشر إشاعات كاذبة للتأثير فيهم لقبول التغيير، مثل مناورة منح الحوافز للعاملين الموافقين لعملية التغيير منذ الوهلة الأولى دون غيرهم، الأمر الذي من شأنه أن يجعل المعارضين يعيدون تفكيرهم حول مقاومة التغيير (العطية، 2003).

## 8-6- الإكراه الصريح والضمني:

تتضمن هذه الطريقة لجوء المنظمة إلى فرض التغيير بقوة الإكراه، ويتم ذلك بتهديد العاملين المقاومين للتغيير بفقدان وظائفهم، أو الحرمان من الترقية، أو تخفيض الدرجة الوظيفية. ( عبد الباقي، 2004).

والجدول التالي يوضح ما سبق ذكره :

جدول(05): أساليب تقليل مقاومة التغيير التنظيمي .

العيوب	المزايا	المواقف	أسلوب مقاومة التغيير
يحتاج إلى وقت طويل خاصة إذا كان عدد الأفراد كبير .	الاقناع يساعد في عملية التغيير	عدم توفر معلومات دقيقة	- التعليم والتبليغ
تضييع الوقت إذا كانت القرارات المتخذة لا تتلاءم مع التغيير .	التزام المشاركين بما قرروه	حالة المقاومة شديدة	المشاركة
يتطلب وقت كبير و يكلف باهضا .	تعدد الأساليب المستعملة لمعالجة عدم التكيف	إذا كان سبب المقاومة هو عدم التكيف	التسهيل و الدعم
طريقة مكلفة إذا طالب الآخرون بنفس التعويض .	طريقة سهلة نسبيا	التهديد المباشر للمصالح أو التعرض للخسارة	التفاوض والاتفاق
حل مؤقت قد تتجم عنه مشاكل أكبر في المستقبل .	حل غير مكلف	حين تفشل الوسائل الأخرى	المناورة والاستقطاب
يجعل المقاومة أكثر شدة ان لم يتمكن المقرر من جعل الأفراد يحترمون القرارات المتخذة " عدم القدرة على ممارسة السلطة .	سريع	ممارسة السلطة	الترهيب الصريح والضمني

المصدر: (اللوزي، 1999).

وللتغلب على مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها لابد على الفاعلين أو القائمين على عملية التغيير داخل

المنظمة تحليل المعلومات المتعلقة بها، والكشف عن درجة تقبل التغيير من طرف الأفراد العاملين وبصفة

عامة يمكن التغلب على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بما يلي (سلطان ، 2004):

- بناء الثقة بين العاملين والإدارة العليا وتوسيع قاعدة المشاركة للإحداث التغيير وعدم طلب المستحيل (التأكد من أن التغييرات المستهدفة ممكنة ومعقولة).

- اختيار الوقت المناسب للإجراء عملية التغيير وتقديم الحوافز والتحسيس بأهمية تطبيق التغيير سواء بالنسبة للفرد العامل أو المؤسسة .

- خلق رؤية مشتركة في كل المؤسسة ( دور الإدارة ) وإدارة عملية التغيير ( المشرف على عملية التغيير ) وتحديد العلاقة بين المخططين و المنفذين لها ، من أجل شرح وفهم عملية التغيير لتوطيد العلاقات واستمرار الجهود في سبيل عملية التغيير التنظيمي.

- يجب على القادة أو المشرفين على العمل بجدية من أجل ترسيخ الثقافة التنظيمية أو ضرورة دعوة العمال إلى التحلي بروح المبادرة والابتكار وقبول عملية التغيير ، وهذا عن طريق شرح وتوضيح أهمية هذه العملية.

### 9- إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي:

إن مقاومة التغيير التنظيمي لا تعتبر دائما سلبية، بل إنها تحمل بعض الإيجابيات، ومنها جعل القائمين على عملية التغيير أكثر دقة واستعداد وتهيئة له، وتوضيح أهداف وأسباب وأهمية التغيير للعاملين بهدف عدم مقاومته عند التطبيق، وجعل القائمين على التغيير أكثر مرونة وأكثر إدراكا لأثار التغيير على العاملين على المدى القريب والبعيد، كما توفر لهم متنفسا للتعبير عن مشاعرهم والتحدث عن التغيير حتى يتفهموه بصورة أفضل .

ومن أهم الإيجابيات التي تصاحب مقاومة التغيير تحفيز النقاش والحوار وتبادل الآراء حول الأسباب والتوقعات المصاحبة للتغيير الذي من شأنه أن يعمق الفهم ويثري المعلومات، ويكشف عن الخبرات والاتجاهات، ويمهد لاستقطاب القوى الفاعلة واحتواءها في عملية التغيير ليكون لها دور ايجابي ومشاركة

فاعلة في طرح الآراء والبدائل حتى لو كانت مغايرة لوجهة نظر الآخرين، فالمهم أن تطرح ويستمع لها وتناقش بالحجة والمعلومة بعد أن أكدت التجارب بأن المقاومة الخفية وغير المعلنة أشد خطرا على التغيير من المقاومة الظاهرة والمعلنة.

كما تساهم مقاومة التغيير في تنشيط التنافس وإثارة الصراع الإيجابي على مستوى الأفراد والوحدات وإظهار الطاقات والقدرات وتوسيع أساليب التفكير وطرح البدائل وبالتالي تجنب المنظمات الخسائر أو المطبات التي قد تتجم عن التغييرات التي لا تستوعب وجهات النظر المختلفة أو لا تعبئ كل الجهود والإمكانات المتاحة (الكبيسي، 2010).

وقد انقسم الباحثون إلى فريقين: يرى الفريق الأول بأن المقاومة هي السبب الرئيسي وراء اخفاقات التغيير، وهم والكلاسيكيون أما الفريق الثاني " السلوكيون فيرون أن المقاومة ليست بالضرورة مشكلة وعائقا ولاهي سلوكا سلبيا وغير مرغوب لإحداث التغيير .

ويلخص السلوكيون أهم ايجابيات المقاومة فيما يلي (الكبيسي، 2010):

- تنبه وتلفت النظر الى نقاط الضعف والخلل بالتغيير المقترح .
- تساهم في اجراء المراجعة والتصحيح لسد الثغرات قبل وقوعها .
- تعبر عن اهتمام وحرص الفئات المقاومة في المشاركة .
- تشجع الادارات على البحث عن أفضل الطرق لإحداث التغيير .
- تحفز مؤيدي التغيير على تعبئة طاقاتهم لإقناع الخرين بموقفهم .
- تجنب المقاومة المنظمة العديد من الآثار والأخطاء التي يمكن الوقوع فيها .

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن مقاومة التغيير قد تأخذ الطابع السلبي والايجابي إلا أنه يمكن اعتبار المقاومة شكلا ايجابيا أكثر منه سلبي.

كما وضح ( حريم، 2004) أن لمقاومة التغيير التنظيمي بعض الايجابيات ومنها :

- مقاومة التغيير تساعد في اكتشاف بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير وبالتالي ضرورة اتخاذ الاجراءات الوقائية قبل حدوث المشكلة .

- تشجع الادارة على بذل جهد أكبر وإعلام الموظفين وشرح عملية التغيير وهوما يساعد في تقبل أفضل للتغيير .

- المقاومة تزود الادارة بالمعلومات المتعلقة بشدة وحدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة كما تعتبر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم وطرح انشغالاتهم وهو ما يساعد في تقبل التغيير بشكل أفضل .

- خلاصة الفصل:

يعد التغيير التنظيمي عملية هامة في نجاح المنظمات في الوقت الحالي، والتي أصبح من أهم مهامها تحقيق التكيف مع التغيرات التي تحدث في عالم الشغل ولنجاح عملية التغيير لابد من ارساء ثقافة التغيير في المؤسسة وذلك يتطلب إدارة لديها الوعي والإدراك والفهم الصحيح لمتطلبات هذا العصر وما يحدث فيه من تطورات وتحديات مختلفة، كما يجب على المسؤولين القائمين على عملية التغيير العمل بجهد وتفان وإتباع الأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع هذه الظاهرة الحساسة لأن سوء التعامل معها قد يؤدي بالمنظمة إلى مشاكل وخلافات بين العمال والمسؤولين وبين العمال أنفسهم، لذا يجب مراعاة أحسن الطرق والوسائل لإحداث عملية التغيير وهوما يسهل للمنظمة البقاء والاستمرارية .

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

تمهيد :

يعد موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأ والحديثة في الاهتمام حيث بدأ بدراسته علماء الاجتماع باعتباره موضوعا يحدد الحاجة إلى الانتماء للإنسان في جماعات مختلفة من بني جنسه تربط بينهم علاقات اجتماعية مختلفة.

وبمرور العصور ومع التطورات والتغيرات الحاصلة وتطور المجتمعات أكسب مفهوم الولاء أهمية كبيرة في مجال الفكر الإداري ،حيث يشير الولاء التنظيمي في معناه إلى ما مدى الإخلاص والاندماج المحبة التي يبديها الفرد العامل اتجاه عمله وينعكس ذلك بقبول الفرد لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل فيها و تفانيه وإخلاصه في عمله بغية تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه على حد سواء.

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي وهو ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل.

### 1- تعريف الولاء التنظيمي:

أ- لغة: الولاء لغة مصدره "ولي" بمعنى قرب منه وبمعنى المودة والإعانة والنصرة، وهذا المعنى موجود في القرآن الكريم في سورة الممتحنة الآية (01):

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا عَدُوِّي وَعَدُوَّكُمْ أَوْلِيَاءَ تُلْفُونَ إِلَيْهِمْ بِالْمَوَدَّةِ وَقَدْ كَفَرُوا بِمَا جَاءَكُمْ مِنَ الْحَقِّ يُخْرِجُونَ الرَّسُولَ وَإِيَّاكُمْ أَنْ تُؤْمِنُوا بِاللَّهِ رَبِّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ خَرَجْتُمْ جِهَادًا فِي سَبِيلِي وَابْتِغَاءَ مَرْضَاتِي تُسِرُّونَ إِلَيْهِمْ بِالْمَوَدَّةِ وَأَنَا أَعْلَمُ بِمَا أَخْفَيْتُمْ وَمَا أَعْلَنْتُمْ وَمَنْ يَفْعَلْهُ مِنْكُمْ فَقَدْ ضَلَّ سَوَاءَ السَّبِيلِ (1).

وكذا سورة المائدة الآية (55-56): ﴿ (55) وَمَنْ يَتَوَلَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا فَإِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْغَالِبُونَ ﴾ (56).

أما الولاء من المنظور الإسلامي فهو مصدر ولي بمعنى الصديق والنصير ومنه قوله صلى الله عليه وسلم "اللهم وال من والاه" أي بمعنى أحب من أحبه وأنصر من نصره وهو ما تدل عليه الآية الكريمة ﴿ (50) يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْيَهُودَ وَالنَّصَارَى أَوْلِيَاءَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ وَمَنْ يَتَوَلَّهُمْ مِنْكُمْ فَإِنَّهُ مِنْهُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ ﴾ (51) الآية (51) من سورة المائدة .

وجاء في لسان العرب أن الولاء بمعنى الموالاتة أي الحب والنصرة، أما المولى اسم يقع على الرب، المالك، السيد، المنعم، الناصر، الحليف، التابع، المحب والمنعم عليه. ويلاحظ من هذه المعاني أنها تقوم على النصرة والمحبة (ابن منظور، 1994).

كما يشار أيضا في المعنى اللغوي إلى الوفاء، العهد، الإخلاص، القرب المحبة، والالتزام (اللوزي، 2010).

والولاء كلمة ذات قيمة عالية ومعنى سام ونبيل فهو الانتماء (Evotion) ، والانتساب (Affiliation)، وعندما نقول بأن للأبناء ولاء لأبائهم فهو يعني انتماءهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام (Commitment)، والانسجام (Cohesiveness) ، والجذب (Enticement) اتجاه الغير (الرواشدة، 2007).

## ب- إصطلاحا:

إن تطور الفكر الإداري والتنظيمي كنتيجة لظهور مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية والتي ارتبطت ارتباطا وثيقا بمدرسة السلوك الإنساني فاهتمت أساسا بما وصفته بالطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني.

واستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع، وعلم الإنسان لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد، وقد كان تركيز هذه المدرسة على حركة النشاط الإنساني من جهة، ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يتم في هذا النشاط، وأيضا كان تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة مما يساعد أطراف المنظمة في تحقيق الأهداف المسطرة.

وفي أوساط هذه المدرسة تبلور مفهوم الولاء وغيره من المفاهيم في المجال التنظيمي، ومن أهم المفاهيم التي تناولت الولاء التنظيمي نجد:

تعريف سياترز (1977)، الذي عرف الولاء التنظيمي بأنه قوة انتماء الفرد لمؤسسته، ومساهمته الفعالة بها (عن: سعود و سلطان، 2009).

أما أورلي وكاردويل فعرفا الولاء بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة (عن: سعود و سلطان، 2009).

كما عرفه كذلك Steers بأنه استعداد الفرد لبذل أكبر جهد لصاح المنظمة والرغبة في البقاء والاستمرار فيها ويعني القبول والتقدير بالقيم والمبادئ الرئيسية لها (Steers, 1977).

ويعرف بورتر وزملاؤه (1974) الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته، وارتباطه بها وأن الفرد

الذي يظهر مستوى عال من الولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها ويكون لديه:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة .

- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة.

- أن تكون له الرغبة القوية في الحفاظ على عمله بالمؤسسة (عن: أبو العلا، 2009).

كما عرفه أبو النصر بأنه هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق النجاح للمنظمة (أبو النصر، 2005).

أما الصيرفي فعرف الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها والرغبة في البقاء عطاؤها فيها (الصيرفي، 2007).

وعلى الرغم من انتشار عدة مفاهيم للولاء التنظيمي وتميزه على عدد من المصطلحات مثل الرضا الوظيفي، الدوافع، الولاء الوظيفي، إلا أنه يوجد تعريف مشترك لهذا المفهوم وهو الولاء التنظيمي نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها .

أما خضر إبراهيم فقد عرفت الولاء بأنه: جوهر الالتزام، ويدعم الهوية الذاتية ويقوي الجماعية ويركز على المسايرة ويدعو الفرد إلى تأييد لجماعته ويشير إلى مدى الانتماء لها، كما أنه الأساس القوي الذي يدعم

الهوية إلا أنه في اللحظة نفسها يعتبر الجماعة مسؤولة عن الاهتمام بكل حاجات أعضائها من الالتزامات المتبادلة للولاء بهدف الحماية الكلية .

كما عرف الولاء على أنه التزام ينبغي على الفرد الوفاء به، رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (خضر، 2000)

بينما أوضح عبد الواحد (2015) أن الولاء التنظيمي هو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي:

- أولاً التطابق: وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.
- ثانياً الانهماك أو الاستغراق: وتعني أن يكون الفرد منهمكاً ومنغمساً بصورة متكاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.
- ثالثاً الإخلاص والوفاء: ويعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يحس بأن المنظمة جزء من ذاته وكيونته.

وبالتالي فإنه على الرغم من تعدد تعاريف الولاء التنظيمي إلا أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظمتها، وأنه يكتسب الفرد بفعل هذا الارتباط (عبد الواحد، 2015) .

كما عرفه "Bochanan" بأنه الرغبة الفردية في بذل مستوى عال من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة في الاستمرار والبقاء فيها وقبول أهدافها (عن: منير، 2008).

والولاء التنظيمي حسب آلن وماير (1990) عبارة عن حالة نفسية تعكس العلاقة الموجودة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها.

أما حريم فيعرفه بأنه اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم بالمنظمة وحرصهم على استمرارها وبقائها ونجاحها في تحقيق أهدافها المسطرة (عن: الملاحمة، 2009).

وانطلاقاً من كل ما ذكر يمكن القول بأن الولاء هو إحساس الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه المنظمة التي ينتمي إليها، وهذا الشعور ينمو داخل وهو ما يؤكد انتماءه للمنظمة .

## 2- بعض المفاهيم المرتبطة بالولاء التنظيمي:

نظراً لاطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الولاء التنظيمي، وكذا لأهميته الكبيرة في استمرار المنظمات تم استعراض بعض المفاهيم المتعلقة وذات الارتباط بمفهوم الولاء التنظيمي ومنها :

- **الالتزام التنظيمي:** بالرغم من استخدام مصطلح والولاء والالتزام كمصطلح واحد إلا أن هناك من يرى بأنه يوجد فرق بينهما باعتبار أن الولاء يستجد في فكرة الإخلاص الارتباط التعلق. أما الالتزام فهو الشعور الذي يدفع الشخص للقيام بأعمال معينة لتحقيق هدفاً محدداً. إذ قد يكون الالتزام قصري وعليه فإن استخدام المصطلح كمرادف لمصطلح الولاء يكون بسبب التقارب بينهما فالولاء يعبر عن قوة الالتزام (العبيدي، 2012).

- **المواطنة التنظيمية :** هي سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له. ولا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية داخل المنظمة ويعد مفهوم المواطنة من أكثر المفاهيم المرتبطة بالولاء التنظيمي (شلابي، 2016).

- الرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي يتبادلان العلاقة بصورة ايجابية بوصفهما من الاتجاهات التي تؤثر على سلوك الفرد داخل نطاق العمل. لكن الولاء لا يعني الرضا الوظيفي إذ يعكس الرضا الاستجابة لعمل معين. أما الولاء فيعكس الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بصورة ايجابية اتجاه مختلف مجالات العمل (العبيدي، 2012).

### 3- أبعاد الولاء التنظيمي:

ترى (Kantor، 1986) أن للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد يركز عليها وهي:

- أولاً **الولاء المستمر**: ويقصد به تخصيص الفرد لحياته من أجل بقاء حياة الجماعة واستمرارها، ويتم هذا من خلال تضحية الفرد واستثماراته الشخصية.

- ثانياً **الولاء التنظيمي التلاحمي**: وهو ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متمثلة بسلوك الفرد المؤدي إلى تقويم الإحساس بتماسك وتلاحم المجموعة، والتخلي عن السلوك المؤدي إلى التفكك والانفصال عن الجماعة.

- ثالثاً **الولاء التنظيمي المنضبط**: وهو الارتباط بمبادئ الجماعة وبمعاييرها من خلال تتصل الفرد لمبادئه السابقة، واستسلامه الكامل لقرارات وسلطة الجماعة (عن: الردايدة ، 1988).

لقد أضاف (Allen & Meyer، 1990) ثلاثة أبعاد يركز عليها الولاء التنظيمي تعاملت معها هذه

الدراسة كمتغير مستقل وهي (عن: خليفات والملاحمة، 2009):

1- **الولاء التنظيمي العاطفي (Affective Commitment):** وهو يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة، وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، والرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن القيم المادية التي تحقق من خلال العمل فيها .

2- **الولاء المستمر (Continuous Commitment):** ويتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة ومنافع البقاء فيها.

3- **الولاء المعياري (Commitment Normative):** وينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي، وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة.

كما حدد (Slanick) بعدين أساسيين للولاء التنظيمي كما ورد في ( الخشالي، 2003) وهما :

1- **الولاء الاتجاهي (Attitudinal Commitment):** ويتمثل في الحالة التي تصبح من خلالها أهداف الفرد تتطابق مع أهداف المنظمة وزيادة رغبته في البقاء والاستمرار بها .

2- **الولاء السلوكي (Behavioral Commitment):** ويتمثل في الحالة التي يصبح فيها الفرد مرتبطاً بالمنظمة حيث أن الجهد والوقت الذي قضاها في المنظمة يجعله يتمسك ويرغب في البقاء فيها .

#### 4- خصائص الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي خصائص تميزه وأبرزها ما يلي:

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها .

- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة الشديدة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط.

- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية داخل التنظيم.

- إن الولاء لتنظيمي يفتق لخاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.

- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى أن الولاء يكتسب وليس فطرة في الفرد.

- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة، والتي تجسد مدى ولائهم (kazuhiro Aria, 1995).

### 5- أنواع الولاء التنظيمي:

يصنف الولاء التنظيمي إلى عدة أنواع والتي ذكر منها (أبو النصر، 2005):

#### 5-1- الولاء الشخصي Personal Loyalty: وهو الولاء لنفسك، وفكرك ولفلسفتك في الحياة ولثقافتك

التي تنتمي إليها، ويدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال: الولاء الرياضي، الولاء السياسي .

#### 5-2- الولاء الديني Religious Loyalty: وهو الولاء للدين الذي تعتنقه وتؤمن به، ويزداد ولاءك الديني

كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بشكل صحيح ووفق ما ينص عليه .

**3-5- الولاء الوطني National Loyalty:** هو الولاء الذي يعبر عن انتماء ك لوطنك الذي تنتمي إليه، فكل منا مواطن في بلد ما وله جنسية هذا البلد، ويزداد الولاء الوطني كلما كنت مخلصا لهذا الوطن وكنت مواطنا صالحا تخدم الوطن وتضحى من أجله اذا تطلب الأمر .

**4-5- الولاء المهني Professional Loyalty:** هو ولاءك للمهنة التي أصبحت عضوا فيها ويزداد ولاءك المهني كلما التزمت بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وكلما مارست المهنة بالشكل الصحيح والمطلوب والذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أهدافك.

**5-5- الولاء للعملاء Client or Customer Loyalty:** وهو ولاء ك لجمهور المنظمة التي تعمل بها، هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلع والخدمات .

**6-5- الولاء المؤسسي أو التنظيمي Organizational Loyalty:** هو ولاءك للمنظمة التي تعمل بها، وهو الذي يعد موضوع دراستنا التي قمنا بها وهو ما سنتناوله لاحقا.

## 6- أهمية الولاء التنظيمي:

لقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين من زمن بعيد وحتى يومنا هذا، ويرجع هذا الاهتمام إلى الأثر الواضح لهذا المعنى على كثير من سلوكيات واتجاهات الافراد وكذلك لما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء، ويفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الافراد في التنظيم. وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات وأثر جلي على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا مهما في توجيه العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليقبل من

سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو الشعور بالإحباط. بالتالي فإن أهمية الولاء التنظيمي تتلخص فيما يلي (البارودي، 2015):.

- 1- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والعاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- 2- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في عملهم أو تركهم للعمل في منظمات أخرى.
- 3- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء تجاه منظمهم كلما ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة إيماننا منهم بأن ازدهار المنظمة يعود عليهم بالخير.
- 4- يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة.
- 5- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
- 6- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الافراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.
- 7- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ومن ثم يعملون بكفاءة أكثر، مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.

كما أضاف (Steers) أن الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي يرجع إلى دوره في زيادة فعالية المنظمة و كفاءتها . فوجد أن الافراد الذين يتميزون بولاء مرتفع اتجاه منظماتهم يسعون إلى بذل المزيد من الجهد وهذا لتحقيق أهداف المنظمة و الرغبة في البقاء فيها. مما يؤدي إلى التخفيف من الآثار الناتجة عن دوران العمل (Steers, 1977).

والولاء التنظيمي يمنح للفرد العامل الاستقرار النفسي وكذلك الوظيفي مما يجعله يقوم بمختلف الوظائف بطريقة جيدة ومحفزة، مما يساعد في تحقيق عائد إيجابي سواء للعامل أو المنظمة (عيسى، 1995).

كما يرفع من الروح المعنوية وزيادة الثقة بالنفس وتحقيق ذاته، ما يمكنه من الحصول على المكانة في بيئة العمل و يساعده في امتلاك دافعية وحماس للعمل .

أما بالنسبة للمنظمة فإن الولاء التنظيمي يخلق نوع من التعاون والتضامن لدى العاملين، وحسن المبادرة فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في العمل، ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن سوء الولاء للمنظمة كما يساعد في الرغبة والاستمرار في المنظمة ويترتب عن ذلك قلة دوران العمل (الأحمدي، 2004).

#### 7- مراحل الولاء التنظيمي :

يرى المغربي (2016) أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل، حيث يبدأ الفرد بتقبل سلطة الآخرين وطاعتهم وتنفيذ توجيهاتهم وأوامرهم مقابل ما يلقاه من فوائد مالية ومعنوية، ثم يتطور هذا التقبل نتيجة اتباع رغبته في الانتماء مما يتولد عنه الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المنظمة. وأخيرا يتكون لدى الفرد قيم مماثلة لقيم المنظمة وأهداف تتطابق مع أهدافها، وبالتالي يكون لديه ولاء لهذه المنظمة يدفعه للإخلاص لها والدفاع عنها (المغربي، 2016).

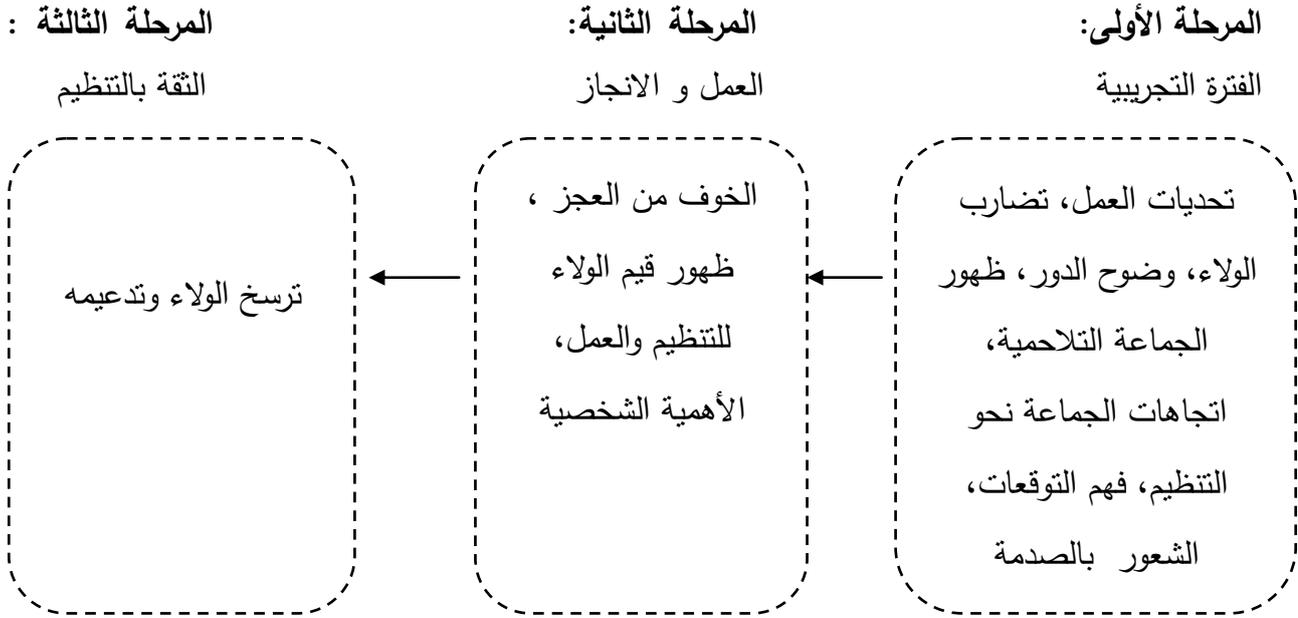
بينما أشار (بوشنان، 1996) إلى أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل هي:

**1- مرحلة التجربة:** وتمتد لعام واحد بعد مباشرة العمل يخضع الفرد خلالها للتدريب والاختبار، ويحاول التكيف مع متطلبات التنظيم، وفي هذه المرحلة تظهر تحديات العمل ، وتضارب الولاء، ووضوح الدور، وبروز الجماعة المتلاحمة، وإدراك التوقعات، ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

**2- مرحلة الإنجاز:** وتتراوح في العادة بين عام وأربعة أعوام، وتتصف بالأهمية الشخصية والتخوف من العجز، ووضوح ولاء التنظيم.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك (بطاح، 2006). والشكل التالي يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي:

شكل (05): مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب بوشنان.



المصدر: (المعاني، 1996).

أما "الصيرفي" (2005) فيرى أن الموظف يمر بالمراحل التالية حتى يشعر بالولاء التنظيمي:

1- الإدراك: ويعني أن الموظف أصبح يعرف منظمته معرفة أولية فهو مازال في احتياج إلى المزيد من المعلومات عنها وتستمر هذه المرحلة لمدة عام حيث يكون هدف الموظف تحقيق الأمن والشعور به والحصول القبول والتنظيم.

2- الاهتمام: وهنا يبدأ الموظف في جمع كافة المعلومات المتعلقة بمنظمته بعد أن أصبح لديه الحافز للبحث عن هذه المعلومات وتستمر هذه المرحلة لفترة تتراوح ما بين عامين إلى أربعة أعوام.

3- **التقييم:** وهنا يبدأ الموظف في عقد مقارنة بين المزايا التي يحصل عليها من منظمته والمزايا التي يمكن الحصول عليها عند العمل في منظمة أخرى وتمثل هذه المرحلة السنة الخامسة من تاريخ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء.

4- **التجربة:** وهنا يبدأ الموظف في سؤال أصدقائه ممن يعملون في المنظمات والمزايا التي يحصلون عليها وكافة تفاصيل العمل بتلك المنظمات.

5- **الولاء:** إذا ما أدرك الموظف أن المزايا التي يحصل عليها داخل منظمته تفوق ما يحصل عليها زملائه في المنظمات الأخرى كما وكيف يتولد لديه الشعور بالولاء التنظيمي (الصيرفي، 2005).

ومنه يمكن القول بأن عملية الولاء التنظيمي تمر بعدة مراحل وقد تم تحديدها في مرحلتين أساسيتين هما:

- **مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها :** ويختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته .

- **مرحلة الولاء التنظيمي:** وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها .

ومن ناحية أخرى فقد أشار "اللوزي" (1999) إلى أن هناك ثلاث مراحل للولاء التنظيمي وهي :

1- **مرحلة الإدغان أو الالتزام:** يكون ولاء الفرد في الأول مبنيا على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين، و يلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة .

2- **مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة:** هنا يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي بالفخر لانتمائه لها .

3- مرحلة التبنى واعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له: وهنا يكون الولاء ناتجا عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف وقيم الفرد .

بينما أوضح "المعاني" (1996) أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي :

### 1.مرحلة التجربة :

هي المرحلة التي تبدأ من تاريخ مباشرة الفرد لعمله، ولمدة عام واحد يكون فيها الفرد خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكثيف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه وتظهر من خلال هذه المرحلة الخبرات الموضحة في الشكل التالي.

### 2.مرحلة العمل و الانجاز:

تتراوح مدتها ما بين عامين وأربعة أعوام، تلي مرحلة التجربة حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز، وتتصف هذه المرحلة.

### 3.مرحلة الثقة بالتنظيم :

تبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولاءه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج والشكل التالي يوضح المراحل الثلاثة (كعبار، 2011) .

## 8- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي :

توجد العديد من الدراسات التي حاول البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي، لذا فإن الباحث سوف يستعرض عدداً من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة وذلك على النحو التالي :

## أولاً: أنموذج (Etzioni (1961):

تعتبر كتاباته من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي ففي كتاباته عن القوة يرى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من اندماج الفرد مع المنظمة، هذا الاندماج أو كما يسميه أحيانا بالولاء التنظيمي يأخذ ثلاثة أبعاد هي:

- **الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

- **الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظّمته، حيث أن العلاقة قائمة على أساس حساب المنافع المتبادلة بينه وبين منظّمته.

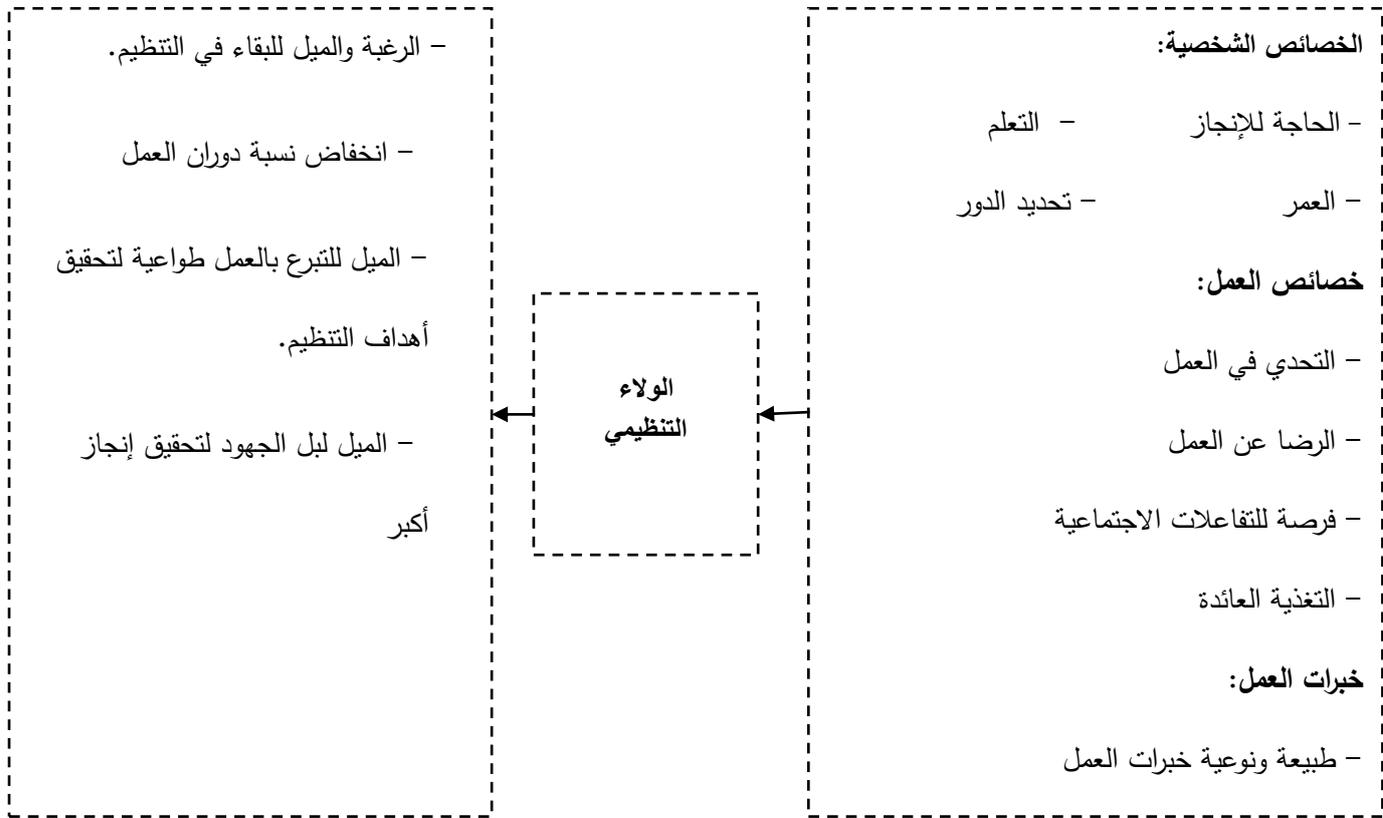
- **الولاء الاغترابي:** وهو الذي يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها. حيث إن اندماج الفرد مع المنظمة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد (القحطاني، 2013).

## ثانياً: نموذج (Setters(1977):

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة

في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين سيترز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (06): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي حسب setters.



المصدر: (أبو العلاء، 2009).

وينتضح من خلال نموذج (setters,1977) أن الولاء التنظيمي يتشكل من جملة من المدخلات التي تظم في مجملها خصائص متعلقة بالفرد وخصائص متعلقة بالعمل وخبراته تعمل بشكل متكامل على رفع مستوى الولاء لدى الفرد العامل وتقوية رغبته في العمل والبقاء في المنظمة وذلك ما يساعده في تحقيق الأهداف المنشودة .

ثالثا: نموذج (Staw) و (Salanick) (1977):

قد أكدنا على ضرورة التفريق بين الولاء كما يراه باحثو السلوك التنظيمي والولاء كما يراه علماء النفس الاجتماعي، فمن وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي فإن الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتم للموظفين التعرف على أهداف وقيم المنظمة التي ينتمون إليها كما يعملون في نفس الوقت على التوحد مع هذه المنظمات وذلك من خلال تكريس عضويتهم لمنظماتهم. هذا المدخل في الولاء أشار إليه (Staw, 1977) بمسمى الولاء الموقفي أو الاتجاهي (Attitudinal commitment) كما تمثل في أعمال بوشنان وستيزر وموداي وزملائه.

هذا النوع من الولاء ينظر إليه من قبل المنظرين على أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعض من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل. بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

في مقابل الولاء الموقفي (Attitudinal commitment) الذي يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي هناك الولاء السلوكي (Behavioral commitment) الذي يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي (عن: الجريسي، 2010).

ويقصد بالولاء السلوكي تلك العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة، بسبب سلوكه السابق فالجهد الذي بذله الفرد و الوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بها كونه عنصرا هاما فيها (القحطاني، 2013).

رابعاً: نموذج (Stevens et al, 1978) :

من خلال هذا النموذج تم تحديد اتجاهين لدراسة الولاء التنظيمي وهما:

**1 -الاتجاه التبادلي:** يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الفرد من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمؤسسة وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز ومكافآت، وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقاءه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في مؤسسة أخرى فإن يترع إذا ترك المؤسسة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمؤسسة أو البقاء فيها

**2 - الاتجاه النفسي:** وهذا الاتجاه أورده أيضا (Stevens) وتبناه كل من (Porter & Smite1996)، حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة، وعليه فالأفراد يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل وإيماننا كبيرا في قيم المؤسسة وأهدافها(عن: العضالية،1995).

**خامسا: نموذج (Kantor 1986):**

تزعّمته Kantor (1986) وترى أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك

المختلفة التي تفرضها المنظمات على الأفراد وهي كالتالي:

أ- **الولاء المستديم:** وفيه يعتبر الأفراد أنفسهم جزءا من منظماتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في

الانسحاب منها أو تركها.

ب- **الولاء التلاحمي**: ويتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظّمته والتي يتمّ تمثيتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات والتي تعترف بجهود الأفراد العاملين فيها.

ج- **الولاء الرقابي**: وهو ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلاً لتوجيه سلوك الأفراد وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم (عن: الكتبي، 2008)

سادساً: **أنموذج ( 1978 ) Kidron:**

يحدد كيدرون بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:

أ- **الولاء الأدبي(الأخلاقي)**: ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.

ب- **الولاء المحسوب**: ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة برغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى ويمزايها أفضل (عن: القحطاني، 2013 )

سابعاً: **نموذج (1983) Angle & Perry:**

يعتبر هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما.

أ- **نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي**: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً، واضحاً وثابتاً وطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى

المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصيته إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم (عن: أبو العلا، 2009).

ب- نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي: حسب هذا النموذج فإن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها، حيث أن الفرد يسخر طاقاته ومهاراته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه، أي أن العملية هي عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة (عن: درة، 2011).

#### ثامنا: نموذج (1991) "Allen & Meyer":

يميز هذا النموذج بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي هي :

أ- **الولاء العاطفي Affective Commitment**: ويعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله "استقلاليته وأهمية الفرد وتنوع المهارات، وعلاقته بالمشرفين ومشاركته في صنع القرار وإحساسه بالبيئة التنظيمية."

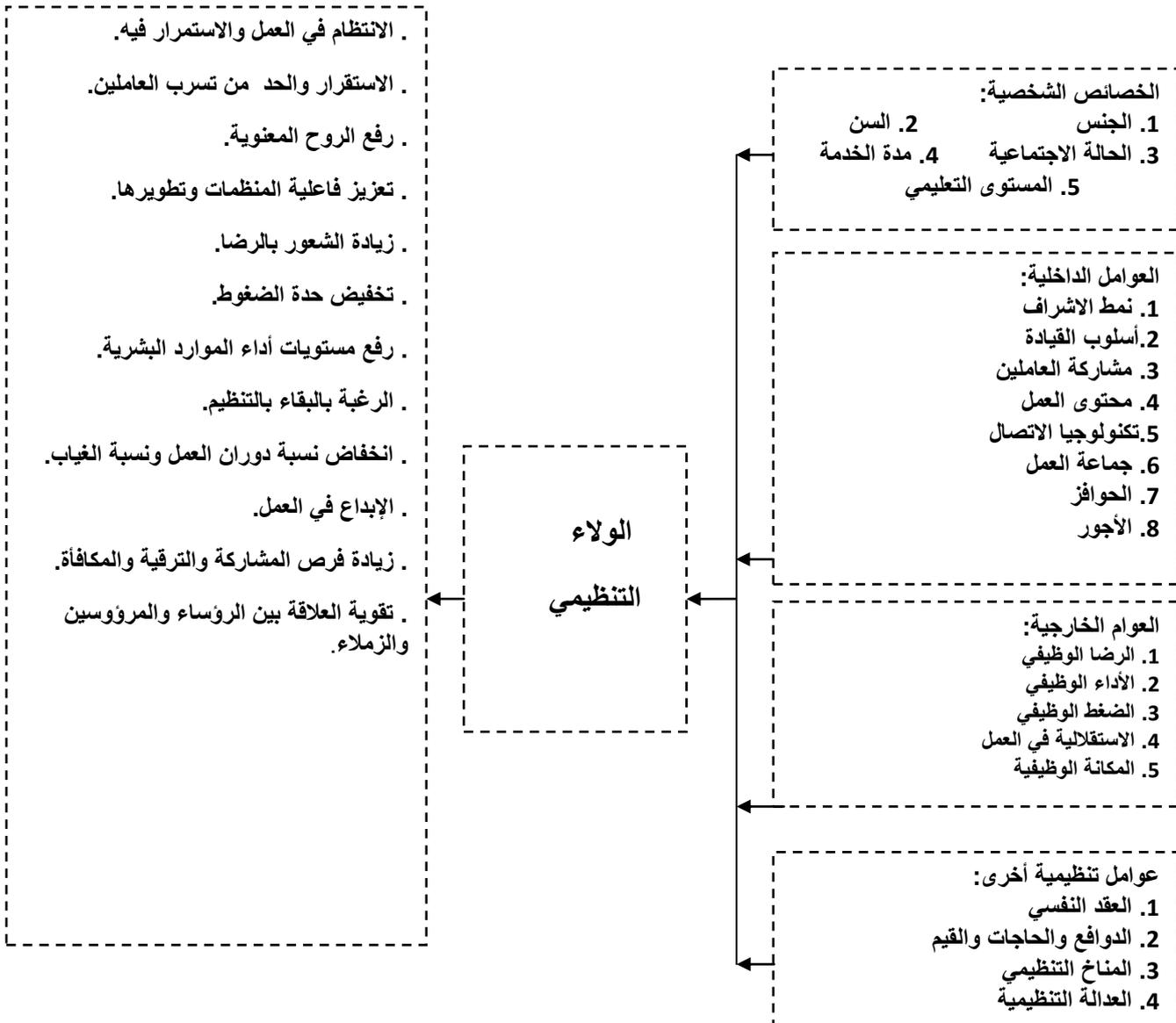
ب- **الولاء المستمر Continuous Commitment** : ويعتمد على أساس الربح الذي سيحققه الفرد من البقاء في المنظمة، مقابل ما سيفقده فيما لو قرر ترك العمل والالتحاق بتنظيم آخر، فهذا يعتمد على المصلحة المادية.

ج- الولاء المعياري أو الأخلاقي Normative Commitment: ويعبر عن الالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، ويعزز هذا الشعور بالقيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة وعند التحاقه بها، وهو ما يسمى بالتطبيع التنظيمي، ولأهمية هذه الأبعاد سيتم اختبارها في الجانب العملي (عن: حسن، 2016).

### 9- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

ثمة العديد من العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، والأدب التربوي والاقتصادي غني بالنماذج التي تعاملت مع العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد. وقام الباحث "عمر محمد درة" (2011) بتصنيفها ضمن خمس مجموعات رئيسية موضحة في الشكل الموالي:

الشكل (07) : العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي (درة، 2011).



وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي بعضها عوامل تتعلق بالخصائص الشخصية للفرد مثل: (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، المستوى التعليمي)، وبعضها يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة مثل: (نمط الإشراف، أسلوب القيادة، مشاركة العاملين، محتوى العمل، تكنولوجيا الاتصال، جماعة العمل، الحوافز، الأجور)، وبعضها الآخر يتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة مثل: (ظروف سوق العمل، فرص الاختيار)، وبعضها يتعلق بالخصائص الوظيفية مثل: (الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الضغط الوظيفي، الاستقلالية في العمل، المكانة الوظيفية)، وبعضها يتعلق بعوامل تنظيمية أخرى مثل: (العقد النفسي، الدوافع والحاجات والقيم، المناخ التنظيمي، العدالة التنظيمية).

أما الحيايى والتك " (2013) فتحدد لنا العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي بسبعة وهي كالتالي:

**1- السياسات:** العمل على توفير سياسات داخلية تشبع حاجات الأفراد سواء السيكولوجية منها أم البيولوجية، مبنية على ثنائية "حقوق الفرد وواجباته مما يحقق الشعور بالرضا والاطمئنان، واعتزاز بالانتماء فيترتب عليه انسجام أدوار الفرد الحياتية والبعد عن الشعور بأن هناك تعارض أو انفصام في الشخصية وتؤكد دراسة ( Smith,2007 ) على هذا الكلام حين ذكر فيها أن هناك بعض العوامل التي تزيد من الولاء ومنها استخدام مهارات القيادة. ودعم العاملين ومساعدتهم .تحسين العملية الاتصالية إذ تعد هذه الأخيرة من بين أهم أسباب ضعف الولاء التنظيمي للأفراد.

**2- وضوح الأهداف:** كلما كانت الأهداف واضحة كلما زادت قدرة الفرد على فهمها والانضباط في تحقيقها وعدم الانفلات في مسيرتها.

**3- وضوح الأدوار:** والمقصود بالدور هنا المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالمنصب، فعدم وضوح ذلك يتسبب في بعث خلافات وعدم الخروج من جدليتها وبالتالي عدم الاستقرار في المنصب فيصبح تحمل المسؤولية متعلق بمزاجية الشخص يعمل متى شاء ويستقيل متى شاء أو قد يقدم على العزوف عن العمل

والغياب حسب مزاجه، أي بالمفهوم الإداري يترتب عنه ضعف في الولاء التنظيمي وهو ما أكدته دراسة (Yousef ,2002) ودراسة ( Smith,2005 )

4- العمل على تنمية مشاركة الأفراد: المشاركة في الإشراف الفعلي للفرد في الموقف الجماعي وخاصة أن هذه القضية ليس لها مقياس دقيق بل تتوقف على تقديرات القائد وطريقة فهمه للوائح التنظيمية، وقد تخطئ هذه التقديرات مما يترتب عليها موقف معارض من بقية الأفراد فيحدث مؤشر " العزوف عن الأداء وهو من مؤشرات ضعف الولاء التنظيمي.

5- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة والتي تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاستقرار ويتعرف الأفراد عليها من تجاربهم ومن أثرها الايجابي .

6- اعتماد آلية التحفيز: سواء بشقه المعنوي وهو في الغالب المتوفر والميسور، أو محاولة توفير الشق المادي على قدر الاستطاعة، من خلال آلية التشجيع والتهادي والكامن والسعي في حاجة الآخر وفق المباح والمناخ وضمن المبررات الحقيقية التي لا تكون مبنية على المصلحة المتبادلة، وإنما وفق الاستحقاق والكفاءة وإلا فإن العكس سينتج عنه عدم الثقة وهو من مؤشرات ضعف الولاء التنظيمي.

7- نمط القيادة : القيادة الناجحة هي تلك التي لها القدرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، وذلك من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية عن طريق التدريب والتكوين وكذا الاستفادة من الطاقات المتخصصة كل في مجاله(عن: الحياي ، 2013).

من أهم العوامل كذلك كما هو موضح :

- **المكانة الاجتماعية:** أي أن للمكانة الاجتماعية دور هام وكبير في تنمية و زيادة الولاء التنظيمي بحيث أنه كلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظمته كلما شعر بأهمية وجوده، وبالتالي ينعكس بشكل ايجابي على حسن أداءه وزيادة قوة ولاء للمنظمة التي يعمل فيها ( Keith,1985).

- **مشاركة العاملين في التنظيم:** مشاركة العاملين في التنظيم بشكل فعال وسليم يساهم في تحقيق أهدافهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وهو ما يشعروهم بأنهم عناصر فعالة داخل المنظمة (الخضرا، 1986).

- **سلامة وصحة العاملين:** أن توفير محيط مناسب و بيئة سليمة للعمل يساعد في التقليل من الحوادث والإصابات التي قد يتعرض لها العمال، ومحاولة إزالة كل ما يعيق العمل بشكل سليم وتوفير وسائل السلامة له أهمية كبيرة في التأثير على معنويات العمال، وهو ما يساعد في الرفع من مستوى الأداء وكذا زيادة الإنتاج وتخفيض نسبة تغيب العمال ويبعد الخوف والتوتر لدى العمال، ويخفف من نسبة دوران العمل وهو ما يحقق نوع من الرضا والولاء للمنظمة(النجار، 1990).

- **بناء الثقة المتبادلة:** وهي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفرادا كانوا أم جماعات، وهو ما يجب أن يلازم أعضاء التنظيم وكل فرد في المنظمة، وذلك من خلال الأفعال والتصرفات وعدم الإخلال بما تم الوعد به والعمل على الوفاء بهو هو ما يجعل أفراد المنظمة يشعرون بأنهم منظمة واحدة يسعى الجميع لتحقيق أهدافها (الغامدي، 1990).

- **العمل بأسلوب الفريق الواحد:** استنادا إلى قول عالم الاجتماع "إيميل دوركايم" (1858-1917) في علم الاجتماع الحديث "الكل أعظم من مجموع أجزائه"، حيث يرى بأن العمل في فريق واحد يعزز من الحوار والرأي وتبادل الخبرات والمهارات وسرعة التعلم، كما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء ويسهل عملية

الاتصال داخل المنظمة ويبعد كل الخلافات والعناد بين العمال، وهو ما يخلق شعوراً بالمسؤولية الجماعية، ويساعد في تنمية روح التآخي والتعاون بين أفراد المنظمة وهو ما يسمح بزيادة الولاء التنظيمي (كشت، 1999).

- **عوامل متعلقة بخصائص العمل:** وهي الصفات أو المميزات التي يتميز بها العمل وتتمثل في ما هو مطلوب من العامل على أن يقوم به على أحسن وجه، وإبلاغ العاملين بنتائج أعمالهم، والتي لها علاقة قوية بالولاء التنظيمي وعلاقة العامل بمنظمتها، ومن هذه العوامل نذكر الاستقرار الوظيفي، تحديد طبيعة ونوعية المهام الحرة أثناء العمل و الاستقلالية (Hom,1989) .

- **العوامل الخارجية (فرص العمل البديلة):** وتعني توفر فرص عمل أخرى في بيئة المنظمة الخارجية، فعند توفر أي فرصة عمل خارج المنظمة التي يعمل بها يجد الفرد العامل أنها مناسبة له وبامتيازات وحوافز أفضل فانه سرعان ما يترك العمل ويتوجه للعمل فيها، وهو ما يدل على أن الولاء لدى هذا الفرد ليس بالمستوى المطلوب (Bluedorn,1988).

### 10- تأثيرات الولاء التنظيمي:

#### 10-1- على الفرد: تنقسم آثار ونتائج الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

- **القسم الأول:** يتمثل في آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، حيث نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي. ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق هذه الأهداف، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف، وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة

خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية .

- **القسم الثاني:** آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد: فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجداً في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية. كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقلته أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه (عبد الواحد، 2015).

**1-2- على المنظمة:** يؤثر الانتماء التنظيمي على فاعلية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين، فقد تبين أن العاملين المنتمين هم أكثر استعداداً لتحقيق أهداف المنظمة مقارنة بالعاملين غير المنتمين.

كما أن للولاء التنظيمي تأثيراً إيجابياً في زيادة الانتاجية وقلّة الغياب وقلّة ترك العمل، كما أشارت الدراسات إلى أهمية الولاء التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل الاستكاف عن العمل وتغيب العاملين، وإلى أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ينتج عنه انخفاض مستويات مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها الغياب والتهرب عن العمل.

فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تحافظ على موظفيها، وتزيد من تمسكهم بها عن طريق تنمية الولاء لها من خلال توفير الامتيازات التي تجعل الموظفين يتمسكون بها، ويعملون جاهدين من أجل نجاحها، فتنخفض بذلك كثير من الظواهر السلبية مثل الغياب والتهرب والاستكاف عن العمل، وتكون النتيجة تحقيق المزيد من المكاسب للمنظمة (الحمداني، 2009).

### 11- العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية:

للولاء التنظيمي علاقة مع عدة متغيرات تنظيمية والتي ذكرها (حاجي، 2011) منها ما يلي:

#### 11-1- العلاقة بين الولاء التنظيمي والروح المعنوية: وهي اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة لعمل،

فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف والروح المعنوية هي نتاج

الإدارة السلوكية الناجحة، لذا فإن ارتفاع المعنويات يؤدي إلى زيادة درجة الولاء .

#### 11-2- العلاقة بين الولاء والأداء المتميز: الأفراد الذين تتوفر لديهم درجة عالية من الولاء يمتازون

بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل، أما الإبداع الإداري أو الوظيفي فهو تقديم

منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية إنتاج السلعة أو الخدمة وتوزيعها .

#### 11-3- العلاقة بين الولاء وتسرب العاملين: وهو توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى

منها تعويضا نقديا وله آثار سلبية والتي منها:

- تعطيل الأداء الوظيفي: "الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة - الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود

كفاءات وتكاليف عملية البحث عن بدائل" .

- الارتباط في الأنماط الاجتماعية والاتصالات: إذا كانوا يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء

والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة استقرار وتماسك الأفراد

وتفتهم في المنظمة وتدني مستويات إنتاجهم .

- تدني المعنويات: عند ترك العاملين للمنظمة فذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد ومن ثم تدني

الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف .

- ارتفاع التكاليف: تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية مثل الاعلان ثم تكاليف التدريب وكذا تكاليف التكيف في بيئة العمل .

- زيادة في أعباء الأعمال: ونتيجة للترك فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد ويحتاج توفير الموظفين وقت وجهد وتكاليف عالية ويمكن النظر للأفراد من أربعة جوانب هي:

- المرتقبون: هم الذين ينتظرون توفر فرص العمل الخارجية.

- المضطرون: هم الذين لا يحبون أعمالهم و لكنهم يعملون بدون دوافع .

- المقبلون: هم الذين يحبون أعمالهم لشعورهم بأنها تشبع حاجاتهم ولا يرغبون بترك العمل إلا إذا دفعتهم الحاجة أو الاغراءات .

- المندمجون: هم من تتوفر فيهم الرغبة في عملهم نتيجة لإشباع حاجاتهم وحصولهم على درجة عالية من الاستقرار .

**11-4- العلاقة بين الولاء والعقد المعنوي:** وهو اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، والتحاق الفرد بالتنظيم يعني وجود عقد نفسي واقتصادي وإهماله لهم يترتب عليه إهمال وضعف الولاء ومن ثم بدء المحاولات للانتقال.

**11-5- العلاقة بين الولاء والمكانة الاجتماعية:** وهي تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي، والمكانة هي مرتبة الأفراد كما حددها البناء التنظيمي وهي إما رسمية أو اجتماعية وفقدان الشخص للمكانة يعتبر حدثاً سيئاً يترتب عليه شعور الفرد بالقلق والاضطراب ومن ثم ترك العمل (حاجي، 2011) .

## 12- نتائج الولاء التنظيمي:

تتضمن نتائج الولاء على مستوى الأفراد كلا من النتائج الايجابية والسلبية ،حيث تؤكد النتائج الايجابية على أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الولاء والأمان، والتصور الذاتي الايجابي والقوة، ووجود أهداف لحياة الفرد كما تؤدي زيادة الولاء إلى تحسين مستوى أداء العامل والتقليل من الغيابات، ودوران العمل...الخ. غير أن هذه النتائج الايجابية قد تكون مرفقة بتكاليف بالنسبة للفرد الذي يجعل من أهداف التنظيم أهدافا خاصة له، فبالرغم من أن الولاء له الكثير من الفوائد التي تعود على الفرد إلا أن له بعض الجوانب السلبية حسب عناصر (2013) و منها ما يلي:

- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
  - قلة الفرص المتاحة إلى التقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات .
  - زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد عندما يرتفع ولاءه للمنظمة فانه يبذل الجهد والوقت لها ويضحي في سبيلها بالغالي والنفيس، مما يؤثر على التزاماته الأخرى وهو ما سيؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.
  - انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف من خلال استقرار العمال .
  - التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
- ويرى عناصر أن العديد من الباحثين يعتقدون أن من أهم النتائج السلبية للولاء التنظيمي هو الانخفاض في معدل دوران العمل وبالتالي عدم توظيف الأفراد لأفكارهم الجديدة (عناصر، 2013).

## 13- قياس الولاء التنظيمي :

تعد عملية قياس الولاء التنظيمي ظاهرة إدارية هادفة، تجني المنظمة من خلالها المنظمة والعمال فوائد كبيرة مثل تحقيق الأهداف، تصحيح الانحرافات كما يتم من خلال قياس الولاء التنظيمي تقدير مدى نجاح هذه المنظمات أو فشلها، لذا فمن الضروري قيام المنظمة بالتحقق ومعرفة مستوى الولاء التنظيمي للأفراد معتمدة في ذلك على مجموعة من المقاييس الموضوعية والذاتية.

## 13-1- المقاييس الموضوعية :

تمثل هذه المقاييس الطرق البسيطة التي يتم من خلالها تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن الولاء التنظيمي، وعادة ما تعتمد على وحدات قياس لرصد السلوك لذا يمكن اعتبارها مقاييس سلوكية والتي نذكر منها :

- رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة .
- مستوى أداء العاملين .
- معدلات الغياب ودوران العمل .
- مستوى ثقة الأفراد بالإدارة .
- عدد حوادث العمل .

## 13-2- المقاييس الذاتية :

يقصد بها تلك المقاييس التي تعتمد على مجموعة من الأسئلة توجه للمستخدمين، والتي يتم من خلالها التعرف على مستوى الولاء لديهم، وتعتبر بمثابة مقاييس مباشرة والأكثر استعمالاً من طرف الباحثين لما تقدمه من معلومات قيمة ومن بين هذه المقاييس ما يلي :

أ- مقياس **Porter et al (1974)**: يتكون هذا المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس درجة ولاء الأفراد لمنظماتهم وإخلاصهم لها والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة وقبولهم لقيمها ومن ثم الاستعانة بسلم "LIKERT" الخماسي لتحديد درجة الاستجابة (عن: أبو جاسر، 2010).

ب- مقياس **MARCH & MAFRI (1977)**: لقد قدم هاذان الباحثان مقياس خاص بالولاء التنظيمي مدى الحياة، ويتكون من أربعة فقرات وقد أستخدم كأداة لقياس ادراك الفرد لكيفية تعميق الولاء التنظيمي مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل، وأخيرا إبراز نية الفرد في البقاء بالمنظمة والاستمرار بها(عن: صوفي، 2013).

ج - مقياس **GEORGE et al (1978)**: يهدف هذا المقياس إلى قياس الولاء التنظيمي من خلال 06 فقرات عبرت كل واحدة منها عن القيم التالية :

1- استخدام المعرفة والمهارة .

2- زيادة المعرفة في مجال التخصص .

3- العمل مع الزملاء بكفاءة عالية .

4- بناء سمعة جيدة .

5- العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات .

6- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

د- مقياس **Mowday et al (1976)**: صمم هذا المقياس من طرف موداي وزملائه، ويعكس مزيجا من الاتجاهات و النوايا السلوكية التي تؤكد على التزام الموظف من عدمه بالمنظمة التي يعمل بها (عن: صحراوي، 2013).

هـ - مقياس **CORDON et al** : لقد ساهم في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر هي:

1- المقابلات مع عدد من الأفراد لتحديد خصائص الاتجاه السلوكي للفرد .

2- القيم والمعتقدات .

3- الأعمال المتعلقة بالانتماء للمنظمة .

يتكون هذا المقياس في البداية من 22 فقرة خماسية الاستجابة وبعد مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الولاء التنظيمي تم الخروج ب 20 فقرة استهدفت قياس ولاء الأفراد للمنظمة، في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 25 فقرة ذات مؤشرات ايجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية، وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة هي :

(16) فقرة تتعلق بالولاء .

(07) فقرات تصف المسؤولية اتجاه المنظمة .

(04) فقرات تقيس الرغبة للعمل .

(03) فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها(عن: أبو جاسر، 2010).

و- مقياس **UTRECHT**: يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس استعمالاً لقياس الولاء التنظيمي وتم التأكد من خصائصه السيكمترية في العديد من الدول، وكذلك تم ترجمته إلى العديد من اللغات(عن: مزيان، 2015).

- خلاصة الفصل:

مما سبق تناوله يمكن القول بأن الولاء التنظيمي يعد عنصراً حيوياً ومهماً لبلوغ الأهداف التنظيمية بحيث يعزز الإبداع والاستقرار المهني، الثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يساهم في تطوير قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل، لذا نجد أن موضوع الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه قد نال اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات وحتى يومنا هذا لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة  
في جانبها التطبيقي

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة العلاقة الموجودة بين مقاومة التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى مختلف فئات عمال المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الشاحنات والحافلات بالروبية " SNVI "، وفي هذا الفصل تم التطرق الى أهمية الإجراءات المنهجية باعتبارها جزء هام من أجزاء هذا البحث.

وللإجابة عن تساؤلات هذا البحث واختبار فروضه تم تناول موضوع الدراسة في جانبه النظري حيث تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة وتم تحديد فرضيات البحث كما تناولنا فيه متغيرات الدراسة، أما في الجانب الميداني وقبل التحقق من صحة الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة قمنا بالدراسة الاستطلاعية التي تم فيها تحديد منهج الدراسة وكذا العينة التي سوف يتم تطبيق الدراسة عليها، إضافة إلى ذلك تم أيضا تحديد الأدوات والتقنيات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

### 1- الدراسة الاستطلاعية:

قبل الشروع في الدراسة الأساسية قام الباحث باستطلاع الميدان وذلك من خلال القيام بدراسة استطلاعية حول موضوع الدراسة، بحيث تعد البوابة التي ينطلق منها الباحث في تحديد ما يتطلبه البحث في جانبه النظري والتطبيقي، فهي مهمة جدا قبل الخوض في الدراسة الأساسية، كونها تمكن الباحث من معرفة مدى صلاحية أداة الدراسة التي سيستخدمها في الدراسة الأساسية، وكذا التأكد من صدقها وثباتها، وبذلك يمكن التعرف على أية مشكلة يمكن أن تظهر قبل القيام بالدراسة الأساسية، كما تمكن الباحث من التعرف على خصائص المجتمع الأصلي للدراسة، حيث تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الشاحنات والحافلات بالروبية، وذلك من أجل التأكد من صلاحية أدوات الدراسة ومعرفة مدى وضوح عباراتها ومدى فهم العمال لهذه العبارات ولإجراء التعديلات عليها، وحساب خصائصها السيكمترية من أجل استخدامها في الدراسة الأساسية إضافة إلى جمع المعلومات والمعطيات الخاصة بموضوع الدراسة، وذلك على عينة مكونة من (50) عامل وعاملة من المؤسسة وباختلاف فئاتهم المهنية،

والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية في الفترة الممتدة بين 2017/01/02 إلى غاية 2017/02/15، وتمت هذه العملية بعد توزيع أدوات الدراسة على مجموعة من الأساتذة المحكمين والبالغ عددهم (10) أستاذ وأستاذة (أنظر ملحق رقم (03)).

#### 1-2- خصائص العينة الاستطلاعية:

##### 1- توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن:

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
% 12.00	06	]25-18]
% 24.00	12	]33-26]
% 64.00	32	]34- فما فوق]
<b>%100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن أغلبية العمال والبالغ عددهم (32) والتي تمثل نسبة (64.00%) يتراوح سنهم بين (34) سنة فما فوق، بينما العمال الذين يتراوح سنهم بين (26-33) سنة بلغ عددهم (12) عامل، وذلك بنسبة (24.00%)، بينما العمال البالغ سنهم بين (18-25) فقد بلغ عددهم ستة عاملين بنسبة (12.00%).

2- توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الجنس:

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
64.00%	32	ذكور
36.00%	18	إناث
100%	50	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (07) أن فئة الذكور تمثل أكبر فئة ب (32) عامل بنسبة (64.00%)، أما فيما يخص الإناث فقد بلغ عددهن (18) عاملة ممثلة في نسبة (36.00%).

3- توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الفئات المهنية:

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الفئات المهنية.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات المهنية
20.00%	10	فئة عمال الإطارات
30.00%	15	فئة عمال التحكم
50.00%	25	فئة عمال التنفيذ
100%	50	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (08) أن أكبر عينة المتمثلة في (25) تعود إلى فئة عمال التنفيذ وذلك بنسبة (50.00%)، ثم يليها فئة عمال التحكم بنسبة (30.00%)، وفي الأخير نجد فئة عمال الإطارات

الممثلة ب (10) عامل وعاملة بنسبة قوامها (20.00%)، ويرجع هذا الفرق بين أفراد العينة إلى صعوبة الحصول على جميع المقاييس الموزعة من جهة أو حذف المقاييس التي لم تخضع لشروط البحث العلمي من جهة أخرى .

4- توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب المستوى العلمي :

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب المستوى العلمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى العلمي
%04.00	02	ابتدائي
%08.00	04	متوسط
%30.00	15	ثانوي
%58.00	29	جامعي
%100	50	المجموع

من خلال الجدول رقم(09) نلاحظ أن عدد العاملين الحاصلين على شهادة الجامعية هو(29)عامل وعاملة أي بنسبة 58%، أما عدد العاملين الذين لديهم مستوى ثانوي بلغ عددهم (15) عاملا أي بنسبة قدرت 30%، بينما مثلت نسبة 8% عدد العمال الذين لهم مستوى المرحلة المتوسطة والبالغ عددهم أربع عمال، في حين بلغ عدد العمال الذين لهم مستوى ابتدائي عاملين بنسبة 4%.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية :

جدول رقم (10):توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
[1-05سنوات]	08	16.00 %
[06-10سنوات]	18	36.00 %
[11- فما فوق ]	24	48.00 %
المجموع	50	100 %

من خلال الجدول رقم (10) نجد أن نسبة العاملين الذين لهم أقدمية مهنية ما بين 1 و 5 سنوات)هي16% وهذا ما يعادل 08عامل، أما الذين لديهم أقدمية ما بين (6-10) سنوات فقد بلغ عددهم18أي بنسبة 36%، في حين نجد أن عدد العاملين الذين عملوا(11 سنة) فأكثر 24عامل وعاملة بنسبة 48%.

## 2- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

يلجأ الباحث عند قيامه بالبحث العلمي الى عدة أدوات يستخدمها في دراسته ، مستعينا بقدراته ومواهبه واستعداده ومدى براعته وتدريبه عليها، وهذه الأدوات مهمة للغاية خاصة وأن نجاحه يتوقف على حد كبير على قدرته على اختيار هذه الأدوات وفقا لما يتطلبه البحث الذي يقوم بإعداده وما تحقيق أهدافه، ولقد استخدم الباحث في الدراسة الحالية أداتين، الأداة الأولى والمتمثلة في استبيان لقياس مقاومة التغيير التنظيمي، أما الأداة الثانية فتتمثل في مقياس الولاء التنظيمي الذي أعده (Mowday&others) سنة 1976، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وتتمثل الأدوات المستخدمة فيما يلي:

1- استبيان مقاومة التغيير التنظيمي:

1- وصف الاستبيان:

يحتوي الاستبيان على (25) عبارة، وهو استبيان مصمم من قبل الباحث بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي ومقاومته كدراسة خليل الحجاج وشروق أحمد سالم أبو الغنم وضياف زين الدين، حيث تم وضع ثلاث اختيارات أو احتمالات، وعلى الشخص المفحوص اختيار الاحتمال الذي يناسبه وهي كالتالي: "موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة" وتتقط هذه الاحتمالات على النحو التالي: (3.2.1) وبناء عليه فإن مجموع درجات الاستبيان تتراوح بين (25) درجة كحد أدنى و (75) درجة كحد أعلى، وقد قسم هذا الاستبيان إلى أبعاد هي:

- **البعد الأول عملية التغيير التنظيمي:** وهي عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي " الداخلي و الخارجي " بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات ويتكون من 8 عبارات وهي من (1 إلى 8).

- **البعد الثاني أسباب مقاومة الموظفين للتغيير:** ويقصد به مجموعة من العراقيل والتعطيلات التي تسبب أو تؤدي إلى فشل التغييرات المزمع إجراؤها في المنظمة، ويتكون من 9 عبارات وهي من (9 إلى 17).

- **البعد الثالث أساليب إدارية في التعامل مع مقاومة التغيير:** وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تحاول من خلالها الهيئة الإدارية التعامل مع الطرف التي تقف عائقا في وجه عملية التغيير التنظيمي وهذا محاولة منها التخفيف أو التقليل منها بما يعود بالفائدة على المنظمة و العمال على حد سواء، ويتكون من 8 عبارات وهي من (18 إلى 25).

2- صدق الاستبيان:

للتأكد من صدق الاستبيان في الدراسة الحالية اتبع الباحث الخطوات التالية:

2-1- حساب الصدق الظاهري للاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي :

لغرض التأكد من صدق محتوى الاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي، قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من المحكمين البالغ عددهم (10) أستاذ وأستاذة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتييزي وزو، وجامعة محمد بوضياف بمسيلة، وجامعة ألكلي محند ولحاج بالبويرة وكذا جامعة أبو القاسم سعد الله بالجزائر، بهدف التحقق من:

- مدى سلامة ووضوح فقرات الاستبيان.
- مدى مناسبة العبارات للبعد الذي تقيسه.
- مدى ملائمة الاستبيان للبيئة الجزائرية ولعينة الدراسة (عمال المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الحافلات والشاحنات).

وفي ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم التي أبدوها لم يتم استبعاد أي عبارة من الاستبيان نظرا حصولها على نسبة اتفاق (80%) من طرف المحكمين وذلك بالاعتماد على معادلة كوبر سميث التالية:

$$\text{كوبر معادلة} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق} \times 100}{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات عدم الاتفاق}}$$

كما تم إعادة صياغة وتعديل البند رقم (7) والبند رقم (12) من الناحية اللغوية كما يلي:

- العبارة رقم (7): يمكنني التغيير من التعود على أساليب العمل الجديدة، والتي عدلت كالاتي: يمكنني التغيير للتعود على أساليب العمل الجديدة.

- العبارة رقم (12): أشعر بأني أمتلك القدرة والمهارة في استخدام الأدوات والأجهزة الجديدة عند التغيير، والتي عدلت كالتالي: أشعر أنه بإمكانني استخدام الأدوات والأجهزة الجديدة عند التغيير. (أنظر ملحق

رقم(04))

## 2-2- حساب صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي وذلك بتطبيقه على عينة استطلاعية قوامها (50) عامل وعاملة، وذلك لتأكد من ارتباط كل عبارة للاستبيان، وانتماء كل عبارة للبعد الذي تمثله، بالإضافة إلى ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان. وبناءا على ذلك يجب أن تحقق عبارات الاستبيان المعيارين التاليين:

1- يجب أن تتمتع العبارة بدلالة إحصائية في ارتباطها مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك مع الدرجة الكلية للاستبيان، ولا يكفي تمتعها بدلالة إحصائية على أحدهما دون الآخر.

2- يجب ألا يقل ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للاستبيان (0.25).

## 1- حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من استبيان مقاومة التغيير التنظيمي ودرجته الكلية:

تم حساب ارتباط كل عبارة من استبيان مقاومة التغيير التنظيمي مع درجته الكلية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وبعد تطبيق المعيارين السابقين على جميع عبارات الاستبيان، تبين أن جميع عبارات الاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي المتكون من (25) عبارة ترتبط مع درجته الكلية وذلك عند مستوى (0.05)

ومستوى (0.01)، باستثناء العبارة رقم (08) والعبارة رقم (14)، وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11): معاملات الارتباط بين كل عبارة من استبيان مقاومة التغيير التنظيمي ودرجته الكلية.

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط بيرسون
1	0.472**	14	0.016
2	0.547**	15	0.437**
3	0.335*	16	0.427**
4	0.389**	17	0.361**
5	0.520**	18	0.303*
6	0.414**	19	0.507**
7	0.351*	20	0.380**
8	0.161	21	0.571**
9	0.529**	22	0.505**
10	0.312**	23	0.366**
11	0.484**	24	0.521**
12	0.460**	25	0.318*
13	0.510**		

\* دالة عند مستوى 0.05

\*\* دالة عند مستوى 0.01

2- حساب درجة ارتباط عبارات استبيان مقاومة التغيير التنظيمي مع البعد الذي تنتمي إليه:

تم حساب ارتباط عبارات استبيان مقاومة التغيير التنظيمي مع البعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وبعد تطبيق المعيارين السابقين على جميع عبارات الاستبيان، تبين أن جميع عبارات استبيان مقاومة التغيير التنظيمي ترتبط مع البعد الذي تنتمي إليه عند مستوى (0.01) وفق ما هو موضح

في الجدول التالي:

جدول رقم (12): معاملات ارتباط كل عبارة من استبيان مقاومة التغيير التنظيمي مع البعد الذي ينتمي إليه.

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.551**	8	0.466**	16	0.498**
2	0.457**	9	0.398**	17	0.541**
3	0.586**	10	0.509**	18	0.354**
4	0.621**	11	0.601**	19	0.406**
5	0.492**	12	0.384**	20	0.402**
6	0.503**			21	0.369**
7	0.471**	13	0.531**	22	0.512**
		14	0.349**	23	0.374**
		15	0.544**		

3- حساب درجة ارتباط أبعاد استبيان مقاومة التغيير التنظيمي مع درجته الكلية باستخدام معامل الارتباط

بيرسون:

تم حساب معاملات الارتباط بين أبعاد استبيان مقاومة التغيير التنظيمي مع درجته الكلية بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وبعد تطبيق المعيارين السابقين على جميع أبعاد الاستبيان، تبين أن جميع أبعاد استبيان مقاومة التغيير التنظيمي ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى (0.01)، وهذا ما يدل على

وجود تناسق بين أبعاد الاستبيان ودرجته الكلية وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (13): معاملات ارتباط أبعاد استبيان مقاومة التغيير التنظيمي مع درجته الكلية باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

معامل الارتباط	عدد الفقرات	استبيان مقاومة التغيير التنظيمي البعد
0.814**	07	عملية التغيير التنظيمي
0.702**	08	أسباب مقاومة الموظفين للتغيير
0.697**	08	أساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير

\*\*دالة عند مستوى 0.01

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن جميع أبعاد استبيان مقاومة التغيير التنظيمي مرتبطة مع درجته الكلية عند مستوى (0.01)، وهذا ما يدل على تمتع استبيان بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وبالتالي الوثوق بهذه الأداة والاعتماد عليها في الدراسة الأساسية.

### 2-3- صدق المقارنة الطرفية:

قام الباحث بإجراء صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي)، حيث تم ترتيب أفراد العينة الاستطلاعية الخمسون ترتيباً تنازلياً حسب الدرجة الكلية التي حققها كل منهم في إجابته على الدرجة الكلية لمقياس مقاومة التغيير التنظيمي، ثم تم اختيار أعلى (27%) من الدرجات وعددهم (07) فرداً، وأدنى (27%) من الدرجات وعددهم أيضاً (07) أفراد، وتم إجراء المقارنة بين درجات المجموعتين، كما تم ترتيب الدرجات الكلية لكل بعد من أبعاد المقياس والمتمثلة في ثلاثة أبعاد ترتيباً تنازلياً وتم أخذ أعلى (27%) من الدرجات لكل بعد وأدنى (27%) من الدرجات لكل بعد، وتم إجراء المقارنة بين مرتفعي ومنخفضي الدرجات من الأفراد في كل بعد، وذلك باستخدام اختبار (ت) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (14): الفروق بين منخفضي ومرتفعي الدرجات للدرجة الكلية لكل بعد، والدرجة الكلية للاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي.

الدالة المعتمدة	الدالة المحسوبة (ت) لقيمة (ت)	قيمة "ت"	مجموعة الأرباعي الأدنى (ن = 19)		مجموعة الأرباعي الأعلى (ن = 19)		أبعاد الاستبيان
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.05	0.00	-4.62	10.35	42.57	2.75	61.28	عملية التغيير التنظيمي
0.05	0.00	-13.02	2.56	13.28	1.95	29.14	أسباب مقاومة الموظفين للتغيير
0.05	0.00	-11.55	1.51	10.42	03.30	26.28	الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير
0.05	0.00	2.71	32.48	156.00	04.95	189.00	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن قيمة (ت) لدرجات أبعاد استبيان مقاومة التغيير التنظيمي والدرجة الكلية لاستبيان بين مرتفعي الدرجات ومنخفضي الدرجات جميعها دالة عند مستوى (0.00)، وهذا ما يدل على وجود فروق بين مرتفعي ومنخفضي الدرجات في الدرجة الكلية لاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي ودرجة كل بعد من أبعاده، ومن هنا يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق التمييزي.

3- حساب ثبات استبيان مقاومة التغيير التنظيمي:

تم التحقق من ثبات الاستبيان في الدراسة الحالية باستخدام طريقتين: طريقة التجزئة النصفية وطريقة معامل ألفا كرونباخ.

3-1- طريقة التجزئة النصفية:

تم استخدام طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات استبيان مقاومة التغيير التنظيمي، وذلك بالاعتماد على معادلة (سبيرمان - براون وجتمان) لكل بعد من أبعاد الاستبيان ودرجته الكلية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (15): معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (سبيرمان - براون، جتمان) للدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبيان.

طريقة التجزئة النصفية		عدد الفقرات	استبيان مقاومة التغيير التنظيمي البعد
سبيرمان - براون	جتمان		
0.62	0.66	07	عملية التغيير التنظيمي
0.65	0.65	08	أسباب مقاومة الموظفين للتغيير
0.65	0.65	08	الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير
0.77	0.69	23	الدرجة الكلية

يتبين من خلال الجدول رقم (15) أن معاملات الثبات سبيرمان - براون وجتمان لأبعاد استبيان مقاومة التغيير التنظيمي، تتراوح بين (0.62، 0.66) وهي دالة عند مستوى (0.01)، في حين معامل الثبات للدرجة الكلية للاستبيان بلغت (0.77) وهي دالة عند مستوى (0.01)، وهذا مايدل على ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية.

3-2- طريقة ألفا كرونباخ:

لحساب ثبات الاستبيان استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ، وذلك بحساب معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبيان، والدرجة الكلية للمقياس كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (16): ثبات استبيان مقاومة التغيير التنظيمي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبيان.

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	استبيان مقاومة التغيير التنظيمي
		البعد
0.67	07	عملية التغيير التنظيمي
0.63	08	أسباب مقاومة الموظفين للتغيير
0.66	08	الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير
0.80	23	الدرجة الكلية

يتبين من خلال الجدول رقم (16) أن معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.63، 0.67) بين أبعاد استبيان مقاومة التغيير التنظيمي، وجميعها دالة عند مستوى (0.01)، في حين بلغت درجة معامل ألفا كرونباخ لدرجة الكلية للاستبيان (0.80) الدالة عند مستوى (0.01)، وهذا ما يدل على ثبات الاستبيان.

4- استبيان مقاومة التغيير التنظيمي في صورته النهائية:

بعد عملية حذف البند رقم (8) والبند رقم (14) نظرا لعدم ارتباطها مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى (0.05) و(0.01)، وبالتالي أصبحت درجات الأفراد على استبيان مقاومة التغيير التنظيمي تتراوح بين (23) درجة كحد أدنى و(69) درجة كحد أقصى، والجدول التالي يوضح الصورة النهائية للاستبيان:

جدول رقم (17): توزيع أبعاد استبيان مقاومة التغيير التنظيمي في صورته النهائية.

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	الأبعاد
7-6-5-4-3-2-1	07	بعد عملية التغيير التنظيمي
17-16-15-13-12-11-10-9	08	بعد أسباب مقاومة الموظفين للتغيير
25-24-23-22-21-20-19-18	08	بعد الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير

## 2- مقياس الولاء التنظيمي:

صمم هذا المقياس من قبل (Mowday&others) سنة 1976 ، والذي تعكس مزيجا من الاتجاهات والنوايا السلوكية التي تؤكد على التزام الموظف من عدمه بالمنظمة التي يعمل بها.

### 1- وصف المقياس :

يتكون مقياس الولاء التنظيمي من 15 عبارة، منها (9) عبارات ايجابية و(6) عبارات سالبة، ولقد تم وضع خمسة احتمالات أو اختيارات على حساب سلم ليكرث الخماسي "لا أوافق بشدة ، لا أوافق قليلا، محايد،أوافق قليلا، أوافق بشدة " وتتراوح درجات المقياس ما بين (15) كحد أدنى و(75) درجة كحد أعلى. ويتبع في هذا المقياس طريقة تدرج الدرجات، إذ أقصى درجة يكمن أن يحصل عليها العامل في كل عبارة هي 05، وتصح القائمة التي تكون عباراتها ايجابية على النحو التالي :

- لا أوافق بشدة تعطي للمجيب درجة واحدة .

- لا أوافق قليلا تعطي للمجيب درجتان .

- محايد تعطي للمجيب 03 درجات .

- أوافق قليلا تعطي للمجيب 04 درجات .

- أوافق بشدة تعطي للمجيب 05 درجات .

أما فيما يخص العبارات السالبة فتعكس الدرجات، ويتم حساب مجموع النقاط المتحصل عليها من خلال جمع الدرجات وفق سلم ليكرث الخماسي، ويتم تفسير المجموع الكلي للدرجات كما هو موضح:

(من 0 إلى 15) ولاء منعدم، (من 15 إلى 30) ولاء منخفض، (من 30 إلى 45) ولاء متوسط، (من 45 إلى 60) ولاء مرتفع، (من 60 فما فوق) ولاء مرتفع جدا.

جدول رقم (18): ميزان تقدير درجات مقياس الولاء التنظيمي.

الدرجة	الرقم	العبارات
1.2.3.4.5	.2.4.5.6.8.10.13.14	الإيجابية
5.4.3.2.1	.3.7.9.11.12.15	السالبة

2- صدق المقياس: لتأكد من صدق مقياس الولاء التنظيمي تم إتباع الخطوات التالية:

2-1- حساب الصدق الظاهري لمقياس الولاء التنظيمي:

لغرض حساب الصدق الظاهري لمقياس الولاء التنظيمي، قام الباحث بعرض المقياس في صورته الأولية على نفس مجموعة المحكمين البالغ عددهم (10) أستاذ وأستاذة، وذلك قصد الكشف عن:

- مدى وضوح العبارة لقياس الولاء التنظيمي لعينة الدراسة.

- مدى مناسبة العبارة لقياس الولاء التنظيمي لعينة الدراسة.

- مدى ملائمة المقياس للبيئة الجزائرية ولعينة الدراسة (عمال وعاملات مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات S.N.V.I) .

ونتيجة لآراء المحكمين وملاحظاتهم وبعد تطبيق معادلة كوبر سميث لم يتم حذف أي عبارة، إلا أنه تم تعديل (03) عبارات من أصل (15) عبارة وهي كالتالي:

- العبارة رقم (01): أنا مستعد بأن مجهودا كبيرا من المطلوب و ذلك لإنجاح المنظمة .
- العبارة رقم (04): أنا مستعد لقبول -تقريبا- أي عمل كي أحتفظ بعملي في المنظمة .
- العبارة رقم (06): أفتخر بأن أخبر الآخرين بأنني عضو في هذه المنظمة .

بعد التعديل أصبحت العبارات على النحو التالي :

- العبارة رقم (01): أنا مستعد بأن أقدم مجهودا أكبر من المطلوب وذلك لإنجاح المنظمة .
- العبارة رقم (04): أنا مستعد لأي عمل للحفاظ على منصبتي في المنظمة .
- العبارة رقم (06): أفتخر عندما أخبر الآخرين بأنني عضو في هذه المنظمة (أنظر ملحق رقم (05)).

## 2-2- حساب صدق الاتساق الداخلي:

قصد حساب صدق الاتساق الداخلي لمقياس الولاء التنظيمي قام الباحث بتطبيقه على عينة استطلاعية قوامها (50) عامل وعاملة، وذلك لتأكد من ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للمقياس، وبعد حساب ارتباط العبارات تم اعتماد معيارين للإبقاء على العبارة في المقياس، وبناء على ذلك يجب أن تحقق العبارة المعيارين المعتمدين معاً ولا يكفي توفر أحدهما دون الآخر. وهذان المعياران هما:

1- يجب أن تتمتع العبارة بدلالة إحصائية في ارتباطها مع الدرجة الكلية للمقياس، ولا يكفي تمتعها بدلالة إحصائية على أحدهما دون الآخر.

2- يجب ألا يقل ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للمقياس عن (0.25).

- حساب درجة ارتباط عبارات مقياس الولاء التنظيمي ودرجته الكلية:

قام الباحث في هذه الدراسة بحساب درجة مدى ارتباط كل عبارة من مقياس الولاء التنظيمي ودرجته الكلية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وبعد تطبيق المعيارين السابقين على جميع عبارات المقياس لم يتم استبعاد أي عبارة من المقياس، وذلك لتوفرها على المعيارين السابقين، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (19): معاملات الارتباط بين كل عبارة من مقياس الولاء التنظيمي ودرجته الكلية.

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط بيرسون
1	0.402**	6	0.576**	11	0.414**
2	0.504**	7	0.382**	12	0.530**
3	0.532**	8	0.678**	13	0.519**
4	0.613**	9	0.343*	14	0.747**
5	0.662**	10	0.614**	15	0.705**

\*\*دالة عند مستوى 0.01

\*دالة عند مستوى 0.05

### 2-3- صدق المقارنة الطرفية:

تم إجراء صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) لمقياس الولاء التنظيمي، حيث تم ترتيب أفراد العينة الاستطلاعية الخمسون ترتيباً تنازلياً حسب الدرجة الكلية التي حققها كل منهم في إجابته على مقياس الولاء التنظيمي، ثم تم اختيار أعلى (27%) من الدرجات وعددهم (04) أفراد، وأدنى (27%) من الدرجات وعددهم أيضاً (04) أفراد، وتم إجراء المقارنة بين درجات المجموعتين، وذلك باستخدام اختبار (ت) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (20): الفروق بين منخفضي ومرتفعي الدرجات للدرجة الكلية لمقياس الولاء التنظيمي.

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الولاء التنظيمي الدرجات
0.01	0.00	-9.24	5.25	67.75	04	مجموعة الأرباعي الأعلى (ن = 04)
			4.99	34.25	04	مجموعة الأرباعي الأدنى (ن = 04)

من خلال الجدول رقم (20) يتبين أن قيمة (ت) لدلالة عن الفروق تساوي (-9.24) عن مستوى الدلالة (0.00)، وهي قيمة أصغر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة (0.01)، وهذا ما يدل على وجود فروق في متوسطات الدرجات بين المجموعتين، وبالتالي يمكن القول أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق التمييزي.

### 3- حساب ثبات مقياس الولاء التنظيمي:

للتحقق من ثبات مقياس الولاء التنظيمي تم استخدام طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

#### 3-1- طريقة التجزئة النصفية:

استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات مقياس الولاء التنظيمي وذلك بالاعتماد على

معادلة (سبيرمان - براون وجتمان) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (21): معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (سبيرمان - براون، جتمان) لمقياس الولاء التنظيمي.

طريقة التجزئة النصفية		حجم العينة	مقياس الولاء التنظيمي
سبيرمان - براون	جتمان		عدد العبارات
0.75	0.74	40	15

يتبين من خلال الجدول رقم (21) أن معاملات الثبات سبيرمان - براون وجتمان لمقياس الولاء التنظيمي تساوي (0.75) و(0.74)، وهي قيمة دالة عند مستوى (0.01)، وهذا ما يؤكد على ثبات المقياس وصلاحيته لإجراء الدراسة الأساسية.

### 3-2- طريقة ألفا كرونباخ:

لحساب ثبات مقياس الولاء التنظيمي تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول التالي:  
جدول رقم (22): معامل ثبات مقياس الولاء التنظيمي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ.

معامل ألفا كرونباخ	حجم العينة	مقياس الولاء التنظيمي
		عدد الفقرات
0.85	50	15

يتضح من خلال جدول رقم (22) أن معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمقياس الولاء التنظيمي تساوي (0.85)، وهي قيمة دالة عند مستوى (0.01)، وهذا ما يدل على ثبات المقياس.

### 3- منهج الدراسة:

إن التطرق لدراسة أي موضوع يتطلب من الباحث إتباع منهج معين وهذا يكون حسب اختلاف مشكلات الدراسة والأهداف المسطرة من قبل الباحث وما يطمح في الوصول إليه ومدام موضوع الدراسة يتعلق بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الشاحنات والحافلات فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي الارتباطي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة والعلاقة بين متغيراتها كما هي في الميدان.

### 4- الدراسة الأساسية:

#### 4-1- مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة من العناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي (أنجرس، 2006، ص298).

وفي الدراسة الحالية يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات بالروبية S.N.V.I لسنة (2017) ، والذين بلغ عددهم (2024)، منهم (1487) عامل، و(537) عاملة موزعين على ثلاث فئات (عمال إطارات- عمال التحكم- عمال التنفيذ).

#### 4-2- عينة الدراسة:

تعتبر عملية اختيار العينة من الخطوات والمراحل الهامة للبحث، حيث يقوم الباحث بتحديد مجتمع بحثه حسب الموضوع أو الدراسة أو المشكلة التي يختارها، وفي الدراسة الحالية تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من عمال مؤسسة تركيب وصناعة الشاحنات والحافلات S.N.V.I لسنة (2017) في جميع الفئات.

4-2-1- كيفية اختيار عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة الدراسة الحالية باستخدام العينة الطبقية النسبية، وفي هذا النوع من العينات يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات أو فئات معينة، وبعد ذلك يتم اختيار عينة من كل فئة أو طبقة بشكل عشوائي يتناسب مع حجم فئة المجتمع الأصلي (عبيدات وآخرون، 1999)، أو القيام بسحب من كل طبقة عددا يتناسب مع نسبة أفراد طبقة المجتمع الأصلي (أبو علام، 2006). وفي الدراسة الحالية تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى الطبقات التالية:

- الطبقة الأولى: وتضم فئة عمال وعاملات الإطارات وتضم (237)، منها (202) عامل و(35) عاملة.
  - الطبقة الثانية: وتضم فئة عمال وعاملات التحكم وتضم (564)، منها (462) عامل و(102) عاملة.
  - الطبقة الثالثة: وتضم فئة عمال وعاملات التنفيذ وتضم (1223)، منها (823) عامل و(400) عاملة.
- كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (23): توزيع أفراد عينة المجتمع الأصلي حسب الفئة والجنس.

المجتمع الأصلي			الفئات
المجموع	التكرارات		
	إناث	ذكور	
237	35	202	فئة الإطارات
564	102	462	فئة التحكم
1223	400	823	فئة التنفيذ
2024	537	1487	المجموع الكلي

4-2-2- حجم العينة:

لقد تم تحديد حجم عينة الدراسة من خلال اختيار 20.00% من المجتمع الأصلي ممثلين لعينة الدراسة،

وبتطبيق معادلة استخراج النسب المئوية التالية:  $\frac{\text{أفراد مجتمع الأصلي} \times \text{النسبة المئوية المحددة}}{100}$ ، تم تحديد عينة

الدراسة (404) عامل وعاملة ممثلة لأفراد المجتمع الأصلي، موزعين حسب الطبقات كما هو موضح في

الجدول التالي:

جدول رقم (24): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة والجنس.

النسب المئوية	عينة الدراسة			الفئات العمالية
	المجموع	التكرارات		
		إناث	ذكور	
11.89	48	7	41	عمال الإطارات
27.72	112	20	92	عمال التحكم
60.39	244	80	164	عمال التنفيذ
%100	404	107	297	المجموع الكلي

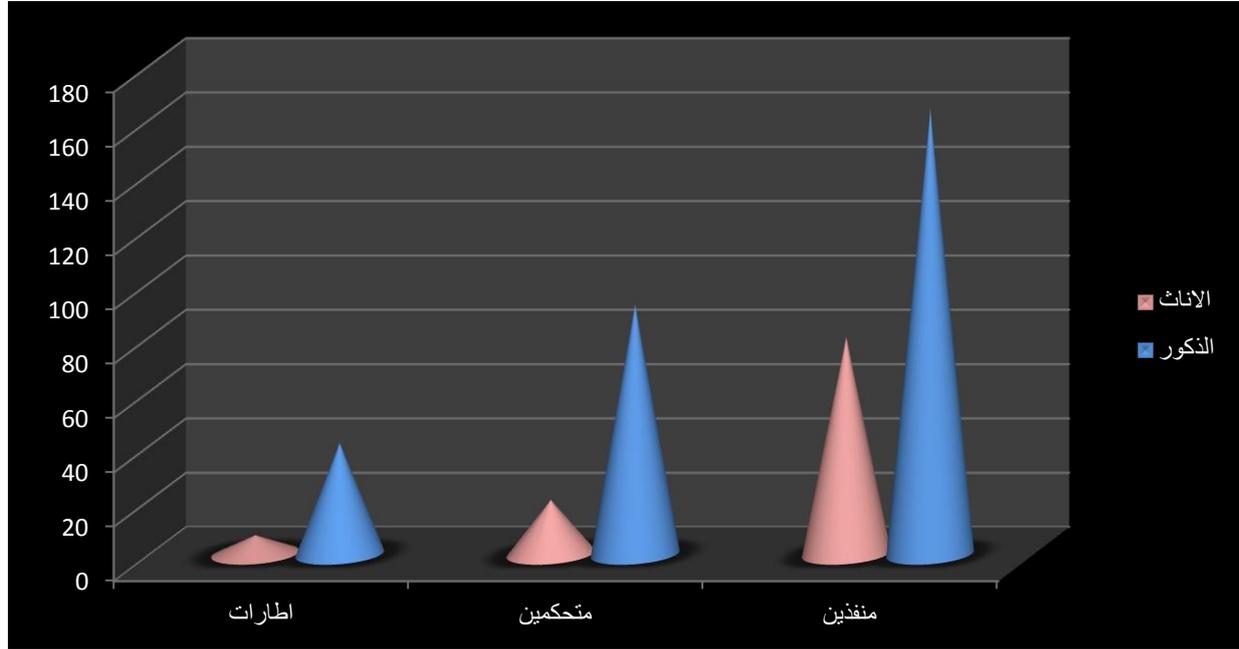
يتبين من خلال الجدول رقم (24) أن أغلبية أفراد العينة والبالغ عددهم (244)، منهم (164) عامل

و(80) عاملة يمثلون فئة عمال التنفيذ بنسبة (60.39%)، ثم تليها فئة عمال التحكم والبالغ عددهم (112)

فرد، بواقع (92) عامل و(20) عاملة بنسبة (27.72%)، بينما نجد نسبة (11.89%) الممثلة لفئة عمال

الإطارات بتكرار (84) فرداً، منهم (41) عامل و(07) عاملات كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة والجنس.



جدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	السن
%2.97	12	الاطارات	]25-18]
%3.71	15	التحكم	
%4.95	20	التففيذ	
%11.63	47	المجموع	
%5.19	21	الاطارات	]33-26]
%3.21	13	التحكم	
%25.24	102	التففيذ	
%33.67	136	المجموع	
%3.71	15	الإطارات	]34- فما فوق]
%20.79	84	التحكم	
%30.19	122	التففيذ	
%54.70	221	المجموع	
%100	404	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن أغلبية العمال والبالغ عددهم (221) والتي تمثل نسبة (54.70%) يتراوح سنهم بين (34) سنة فما فوق، بينما العمال الذين يتراوح سنهم بين (26-33) سنة بلغ عددهم (136) عامل، وذلك بنسبة (33.67%)، بينما العمال البالغ سنهم بين (18-25) فقد بلغ عددهم (47) عامل بنسبة (11.63%).

جدول رقم (26): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى العلمي
1.99%	08	ابتدائي
3.96%	16	متوسط
11.63%	47	ثانوي
82.42%	333	جامعي
100%	404	المجموع

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن عدد العاملين الحاصلين على شهادة الجامعية يمثل أكبر عدد ب(333) عامل وعاملة بنسبة 82.42%، أما عدد العاملين الذين لديهم مستوى ثانوي بلغ عددهم (47) عاملا أي بنسبة قدرت 11.63%، بينما مثلت نسبة 3.96% عدد العمال الذين لهم مستوى المرحلة المتوسطة والبالغ عددهم (16) عامل، في حين بلغ عدد العمال الذين لهم مستوى ابتدائي ثمانية عاملين بنسبة 1.99%.

جدول رقم (27): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
[1-05سنوات]	31	7.67%
[06-10سنوات]	75	18.57%
[11- فما فوق ]	298	73.76%
<b>المجموع</b>	<b>404</b>	<b>100%</b>

من خلال الجدول رقم (27) نجد أن نسبة أفراد العينة تتوزع حسب الأقدمية كالتالي:

عدد العاملين الذين لهم خبرة مهنية ما بين (1 و 5 سنوات) هو (31) عامل وعاملة بنسبة 7.67%، أما الذين لديهم أقدمية ما بين (6-10) سنوات فقد بلغ عددهم (75) أي بنسبة 18.57%، في حين نجد أن عدد العاملين الذين عملوا 11 سنة فأكثر (298) عامل وعاملة بنسبة 73.76%.

#### 5- الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:

طبقت أدوات الدراسة الحالية على عمال المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الشاحنات والحافلات بالروبية -

الجزائر - باختلاف فئاتهم، وذلك في الفترة الممتدة بين 2017/01/02 إلى غاية 2017/02/15 .

وتعتبر المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الحافلات والشاحنات مؤسسة اقتصادية عمومية يسيرها القانون

الخاص تابعة لمؤسسة تسيير المساهمات وهي من المؤسسات القديمة النشأة حيث يتواجد مقرها الاجتماعي

الرئيسي " SNVI " بالطريق الوطني رقم 5-ص-ب-15 الروبية الجزائر .

وللمؤسسة رأس مال اجتماعي حدد ب: **22000000000** دج بملكية الدولة و هذا ناتج عن القرار الصادر عن المجلس الوطني للتخطيط و هذا الرأس مال مقسم إلى 400 سهم أي من 1 إلى 400 وقيمة كل سهم هي: **500.000.00** دج. أما فيما يخص عدد عمال المؤسسة فيبلغ عدد عمالها 2024 عامل و عاملة .

ومرت المؤسسة منذ نشأتها بعدة تطورات، حيث تم في 1957/06/20 تأسيس الشركة الوطنية للسيارات الصناعية "S.N.V.I" من طرف أحد المستوطنين " برلي " الذي طلب من السلطات الفرنسية إنشاء معمل لتكريب الشاحنات الصناعية ذات الوزن الثقيل ، والتي تقع على بعد 30 كلم شرق الجزائر العاصمة بمنطقة الرويبة .

ولقد تم تركيب وإصدار أول شاحنة ذات الوزن الثقيل بالجزائر في 1958/10/15، وبقي إنتاج الشركة تحت السيطرة الفرنسية إلى غاية جوان 1964 حيث استحوذت الحكومة الجزائرية بمساهمة صندوق التنمية على 40% من مجموع رأس مال بيرلي - الجزائر بعدها تم إنشاء الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية.

وفي سنة 1967 بمرسوم 67-150 في 1967/10/90 المتخصصة في تركيب وبيع الشاحنات. وفي 1970/06/03 أبرم عقد بين الجزائر وصاحب الشركة لإنشاء مركب للسيارات الصناعية وعمل بطاقة إنتاجية تعاقدية تقد ب 4450 سيارة حيث تم تحديد تكلفة البرنامج بمليارين ونصف مليار دينار جزائري وهذا من أجل بناء وحدات تعمل على إنشاء السيارات، تركيب الحافلات، مصنع الصفائح المعدنية، مصنع الحدادة، مصنع السباكة، مصنع هياكل السيارات، مصنع هياكل الشاحنات .

وفي سنة 1971 قامت الجزائر بتأميم كلي للشركة و ضمها في مركب السيارات الصناعية "C.V.I" والذي انطلقت به الأشغال في نفس السنة و في سنة 1974 تم إخراج أول سيارة من صنع جزائري من تشكيلة

.SONACOME

وفي سنة 1981 أقر القرار رقم 81 في إنشاء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية Société Nationale des Véhicules Industriels والتي شعارها S.N.V.I و التي مقرها الرئيسي بالروبية (الجزائر).

وتنظم أربعة وحدات رئيسية وهي :

- وحدة إنتاج الهياكل " CIR " .
- وحدة إنتاج المسابك الحديدية " FOR " .
- الوحدة التجارية ومصلحة ما بعد البيع " UCAV " .
- السيارات الصناعية الروبية وهذه الأخيرة هي الوحدة محل الدراسة التي قمنا بها " VIR " .

#### 6- أدوات تحليل البيانات:

يلعب الإحصاء دورا مهما في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، حيث تطبق الاختبارات والمقاييس وتعالج نتائجها معالجة إحصائية، فنعرف حدود الظاهرة التي نقيسها ووصفها وصلتها بغيرها من الظواهر . وفي الدراسة الحالية كغيرها من الدراسات الاجتماعية التي تحتاج إلى معالجة بياناتها إحصائيا، بحيث تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي والذي يعطي معنى ووضوح ودلالة للنتائج المتوصل إليها، وتم فيه استعمال النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتمثيل خصائص أفراد عينة الدراسة. أما الإحصاء الاستدلالي والذي عن طريقه نتمكن من الحكم على النتائج التي توصلنا إليها عن طريق اختبار تحقق فرضيات الدراسة أو عدم تحققها، تم استعمال كل من معامل الارتباط بيرسون قصد حساب صدق الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة، وقصد معرفة العلاقة بين مقاومة التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة، ومعامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أدوات الدراسة، ومعادلة سبيرمان- براون، ومعادلة جتمان لتعديل أدوات الدراسة عن طريق حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، ومن أجل حساب صدق المقارنة الطرفية تم

استخدام اختبار (T test). وكل هذا تم حسابه باستخدام رزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) بعد عملية تفريغ البيانات.

#### - خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى جميع الإجراءات المنهجية التي يجب إتباعها في أي دراسة، فقد تم التعرض إلى المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي كونه الملائم للدراسة، تم بينا عينة الدراسة ومواصفاتها، ثم تم التحقق من صدق وثبات الأدوات المستعملة في الدراسة الاستطلاعية المشار إليها، حتى نتأكد من ملائمتها لمواصفات العينة، كما تعرضنا إلى إجراءات الدراسة الأساسية والتي اعتمدت على الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع فرضيات الدراسة، وتوصلنا في الأخير إلى النتائج التي ستعرض في الفصل الموالي.

## الفصل الخامس: عرض تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

- تمهيد:

بعد التطرق في فصل الإجراءات المنهجية للدراسة إلى الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة من صدق وثبات، وعينة الدراسة وكيفية اختيارها والمنهج المعتمد، تأتي مرحلة مناقشة النتائج التي تعد من أهم مراحل البحث العلمي، باعتبارها المرحلة التي نقوم بها باستخراج الأدلة والمؤشرات العلمية الكمية والكيفية التي تبرهن على تفسير الفرضيات.

1- عرض نتائج الدراسة على أساس المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:  
أولاً: مقاومة التغيير التنظيمي.

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى عمال وعاملات مؤسسة "SNVI" حول مقاومة التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير الفئة والجنس:

جدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى عمال مؤسسة "SNVI" حول مقاومة التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير الفئة والجنس.

مقاومة التغيير التنظيمي	الفئة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بعد عملية التغيير التنظيمي	إطارات	ذكور	41	14.14	2.10
		إناث	07	13.00	3.00
	التحكم	ذكور	92	13.90	1.99
		إناث	20	13.85	1.89
	التنفيذ	ذكور	164	14.01	2.16
		إناث	80	14.32	2.16
بعد أسباب مقاومة الموظفين للتغيير	إطارات	ذكور	41	15.53	1.48
		إناث	07	16.85	2.34
	التحكم	ذكور	92	15.73	2.02
		إناث	20	15.70	2.13
	التنفيذ	ذكور	164	15.72	2.06
		إناث	80	15.66	2.02
بعد أساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير	إطارات	ذكور	41	15.56	2.01
		إناث	07	15.71	1.38
	التحكم	ذكور	92	15.50	2.03
		إناث	20	15.50	1.67
	التنفيذ	ذكور	164	15.39	1.79
		إناث	80	15.43	1.97

يمثل جدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس، حيث يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لعملية التغيير التنظيمي لدى عمال فئة الإطارات بلغ (14.14) لدى الذكور في حين بلغ (13.00) لدى الإناث، أما المتوسط الحسابي لدى عمال فئة التحكم فقدر ب(13.90) لدى الذكور بينما (13.85) لدى الإناث، أما بالنسبة لدى عمال فئة التنفيذ فبلغ المتوسط الحسابي (14.02) لدى الذكور و(14.32) لدى الإناث.

كما يبين لنا نفس الجدول نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسباب مقاومة الموظفين للتغيير، حيث قدر المتوسط الحسابي لدى فئة عمال الإطارات ب (15.53) لدى العمال الذكور و(15.85) لدى العاملات، أما بالنسبة لفئة عمال التحكم فقدر المتوسط الحسابي لدى الذكور ب(15.73) و (15.70) لدى الإناث، في حين بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة عمال التنفيذ ب (15.72) عند الذكور و(15.66) عند الإناث.

كما يظهر الجدول المتوسطات الحسابية للأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير لدى عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات "SNVI" ، فبلغ المتوسط الحسابي لدى العمال الإطارات (15.56) بالنسبة للذكور و(15.71) بالنسبة للإناث، بينما بلغ المتوسط الحسابي (15.00) لدى عمال وعاملات فئة التحكم، بينما أشارت نتائج المتوسطات الحسابية أن فئة عمال التنفيذ قدرت ب (15.39) في حين قدرت ب (15.43) لدى فئة العاملات المنفذات.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى فئة عمال وعاملات مؤسسة "SNVI" حول مقاومة التغيير التنظيمي وفقا لمتغير السن:

جدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى فئة عمال وعاملات مؤسسة "SNVI" حول مقاومة التغيير التنظيمي وفقا لمتغير السن.

الفئة	السن	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإطارات	]25-18]	12	45.41	1.78
	]33-26]	21	45.66	3.74
	[34- فما فوق]	15	44.66	3.79
التحكم	]25-18]	15	46.13	3.87
	]33-26]	13	43.92	1.75
	[34- فما فوق]	84	45.13	3.27
التفيز	]25-18]	20	45.75	3.43
	]33-26]	102	44.99	3.26
	[34- فما فوق]	122	45.34	3.72

يتبين من خلال الجدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات "SNVI" فيما يخص متغير السن، وعند مقارنة نتائج المتوسطات الحسابية نلاحظ أن فئة العمال الإطارات الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و25 سنة يبلغ متوسطهم الحسابي (45.41)، بينما بلغ لدى العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (26-33) وبين (34 سنة فما فوق) (45.66). كما بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة عمال التحكم (46.13) لدى العمال الذين يتراوح أعمارهم بين (18-25) سنة، و(43.92) لدى العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (26-33)، و(45.13) لدى العمال الذين تتراوح بين 34 سنة فما فوق.

أما فئة عمال التنفيذ فبلغ المتوسط الحسابي لدى العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (18-25) سنة 45.75، بينما بلغ (44.99) لدى الفئة العمرية التي تتراوح بين (26-33)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (45.34) عند العمال البالغين من العمر 34 سنة فما فوق.

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى فئة عمال وعاملات مؤسسة "SNVI" حول مقاومة التغيير التنظيمي وفق متغير الأقدمية:

جدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى فئة عمال وعاملات مؤسسة "SNVI" حول مقاومة التغيير التنظيمي وفق متغير الأقدمية.

الفئة	الأقدمية	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إطارات	[1-05سنوات]	14	46.00	2.41
	[6-10سنوات]	23	45.26	3.53
	[11- فما فوق ]	11	44.45	4.00
التحكم	[1-05سنوات]	12	46.58	4.01
	[6-10سنوات]	34	44.91	2.65
	[11- فما فوق ]	66	44.96	3.35
التنفيذ	[1-05سنوات]	05	46.60	3.78
	[6-10سنوات]	18	45.83	3.45
	[11- فما فوق ]	221	45.14	3.51

يمثل جدول رقم (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية حسب الفئة، حيث يتضح لنا من خلال الجدول، أن المتوسط الحسابي للعمال الإطارات الذين لديهم خبرة من سنة إلى خمس سنوات بلغ (46)، أما الذين لديهم خبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات فبلغ متوسطهم الحسابي (45.26)، و(44.45) للعمال اللذين لديهم خبرة 11 سنة فما فوق.

كما يظهر لنا الجدول أن فئة عمال التحكم الذين لديهم خبرة مهنية من سنة إلى 5 سنوات بلغ متوسطهم الحسابي (46.58)، أما العمال ذوي خبرة (6-10) سنوات فبلغ متوسطهم الحسابي (44.91)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 11 سنة فما فوق (44.96). كما يبين لنا الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى فئة عمال التنفيذ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى العمال الذين لديهم خبرة مهنية من (1-5) سنوات (46.60)، في حين بلغ لدى عمال الخبرة المهنية (6-10) (45.83)، و(45.14) لدى العمال ذوي الخبرة 11 سنة فما فوق.

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى فئة عمال وعاملات مؤسسة "SNVI" حول مقاومة التغيير التنظيمي وفق متغير المستوى العلمي:

جدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى فئة عمال وعاملات مؤسسة "SNVI" حول مقاومة التغيير التنظيمي وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

الفئة	المؤهل العلمي	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إطارات	ابتدائي	/	/	/
	متوسط	/	/	/
	ثانوي	03	46.66	1.15
	جامعي	45	45.20	3.42
التحكم	ابتدائي	/	/	/
	متوسط	05	49.00	3.08
	ثانوي	12	44.33	3.28
	جامعي	95	45.02	3.14
التنفيذ	ابتدائي	02	49.00	0.50
	متوسط	06	44.66	2.94
	ثانوي	15	46.13	3.68
	جامعي	221	45.14	3.51

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (31) أن المتوسط الحسابي لفئة العمال الإطارات الذين لديهم مستوى ثانوي بلغ 46.66، في حين بلغ (45.20) لدى الإطارات الذين لديهم مستوى جامعي. كما بلغ المتوسط الحسابي لفئة عمال التحكم الذين لديهم مستوى متوسط (49.00)، بينما بلغ (44.33) عند العمال الذين لديهم مستوى ثانوي، و(45.02) عند العمال ذوي المؤهل العلمي الجامعي. في حين نجد أن المتوسط الحسابي لدى فئة عمال التنفيذ أصحاب المستوى الابتدائي فقد بلغ (49.00)، أما قيمة (44.66) فمثلت فئة عمال التنفيذ الذين لديهم مستوى متوسط، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدى العمال ذوي المستوى الثانوي (46.13)، و(45.14) لدى العمال ذوي المؤهل الجامعي.

##### 5- مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات "SNVI":

بهدف معرفة مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة "SNVI"، تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأكبر قيمة وأصغر قيمة والدرجة الكلية لأفراد عينة الدراسة على استبيان مقاومة التغيير التنظيمي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(32): مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة "SNVI".

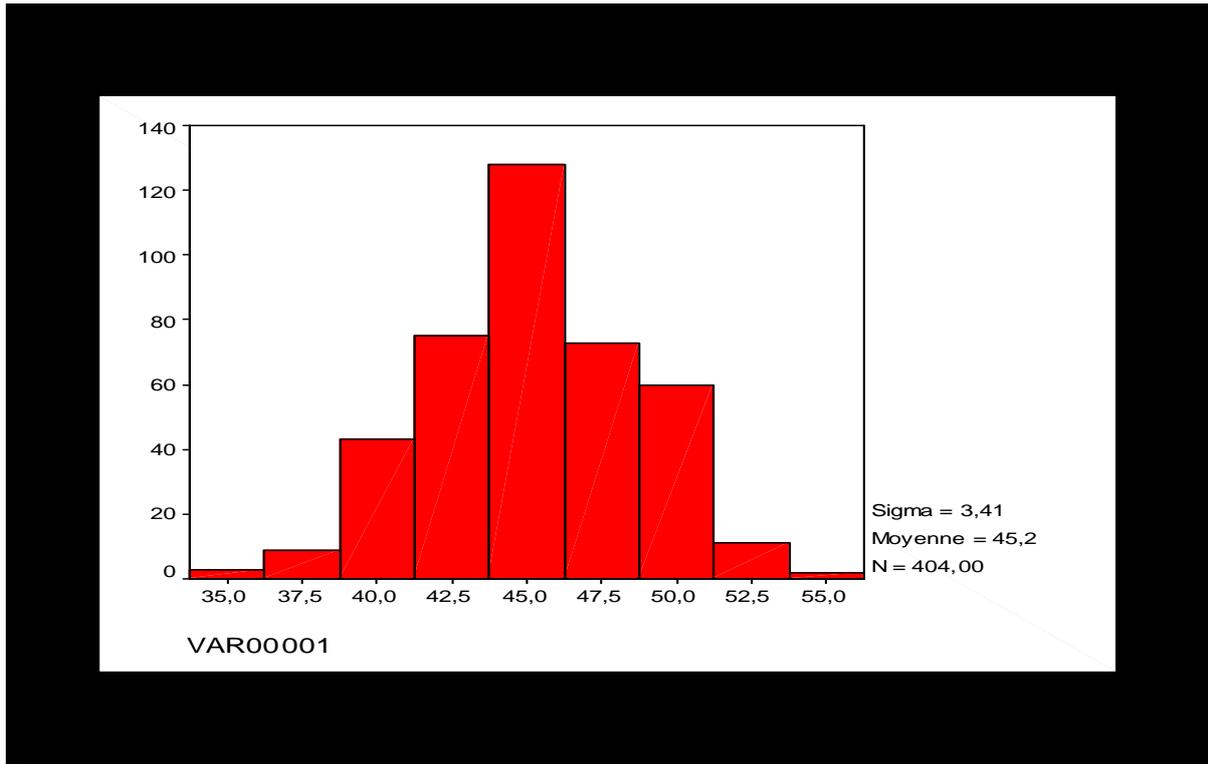
النتائج المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أكبر قيمة	أصغر قيمة	الدرجة الكلية
مقاومة التغيير التنظيمي	45.20	3.41	56.00	36.00	18264.00

من خلال الجدول رقم (32) يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة "SNVI" ككل قد بلغت (45.20) بدرجة كلية وصلت إلى (18264.00) درجة، وبقية كبرى بلغت (56.00) درجة وقيمة صغرى وصلت (36.00) درجة، وبما أن استبيان مقاومة التغيير التنظيمي

يحتوي على (25) بند يحتوي على البدائل (1-2-3) بدرجة دنيا بقيمة (25)، ودرجة عليا بقيمة (75)، تم تقسيمه إلى المجالات التالية:

من (25 إلى 41) مستوى منخفض من مقاومة التغيير التنظيمي، ومن (42 إلى 58) مستوى متوسط من مقاومة التغيير التنظيمي، ومن (59 إلى 75) مستوى مرتفع من مقاومة التغيير التنظيمي، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت (45.20) فهي تقع ضمن المجال (42-58) وهذا ما يدل على أن مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة "SNVI" هو مستوى متوسط كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (09): مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى فئة عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات "SNVI".



ثانياً: الولاء التنظيمي.

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى عمال وعاملات مؤسسة "SNVI" حول الولاء التنظيمي وفق متغيري الفئة والجنس:

جدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى عمال وعاملات مؤسسة "SNVI" حول الولاء التنظيمي وفق متغيري الفئة والجنس.

الفئة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإطارات	ذكور	41	52.09	6.97
	إناث	07	46.00	6.58
التحكم	ذكور	92	53.84	9.40
	إناث	20	56.20	6.55
التفويض	ذكور	164	52.96	8.96
	إناث	80	51.08	10.79

يمثل جدول رقم (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لعمال فئة الإطارات بلغ (52.09) لدى الذكور في حين بلغ (46.00) لدى الإناث، أما المتوسط الحسابي لدى عمال فئة التحكم فقدر بـ (53.84) لدى الذكور بينما بلغ (56.20) لدى الإناث، أما بالنسبة لدى عمال فئة التفويض فبلغ المتوسط الحسابي (52.96) لدى الذكور و (51.08) لدى الإناث.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى فئة عمال وعاملات مؤسسة "SNVI" حول الولاء التنظيمي وفق متغير السن:

جدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى فئة عمال وعاملات مؤسسة "SNVI" حول الولاء التنظيمي وفق متغير السن.

الفئة	السن	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إطارات	]25-18]	12	53.91	5.68
	]33-26]	21	50.19	7.68
	]34- فما فوق]	15	50.46	4.42
التحكم	]25-18]	15	48.73	11.73
	]33-26]	13	50.61	6.03
	]34- فما فوق]	84	55.82	8.32
التنفيذ	]25-18]	20	52.95	9.56
	]33-26]	102	52.15	9.22
	]34- فما فوق]	122	52.41	10.02

يتبين من خلال الجدول رقم (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى عمال مؤسسة "SNVI" حول الولاء التنظيمي في متغير السن، وعند مقارنة نتائج المتوسطات الحسابية نلاحظ أن فئة العمال الإطارات الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و25 سنة يبلغ متوسطهم الحسابي (53.91)، بينما بلغ (50.19) لدى العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (26-33) و(50.46) للعمال الذين لديهم سن 34 سنة فما فوق. كما بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة عمال التحكم (48.73) لدى العمال الذين يتراوح أعمارهم بين (18-25) سنة، و(50.61) لدى العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (26-33)، و(55.82) لدى العمال الذين تتراوح بين 34 سنة فما فوق.

أما فئة عمال التنفيذ فبلغ المتوسط الحسابي لدى العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (18-25) سنة (52.95)، بينما بلغ (52.15) لدى الفئة العمرية التي تتراوح بين (26-33)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (52.41) عند العمال البالغين من العمر 34 سنة فما فوق.

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى فئة عمال وعاملات مؤسسة "SNVI" حول الولاء التنظيمي وفق متغير الأقدمية:

جدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى عمال وعاملات مؤسسة "SNVI" حول الولاء التنظيمي وفق متغير الأقدمية.

الفئة	الأقدمية	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إطارات	[1-05 سنوات]	14	53.28	6.20
	[6-10 سنوات]	23	51.17	7.64
	[11- فما فوق]	11	48.63	7.10
التحكم	[1-05 سنوات]	12	48.25	12.69
	[6-10 سنوات]	34	55.11	8.13
	[11- فما فوق]	66	54.92	8.33
التنفيذ	[1-05 سنوات]	05	56.60	6.22
	[6-10 سنوات]	18	52.66	10.32
	[11- فما فوق]	221	52.23	9.63

يمثل جدول رقم (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي وفقا لمتغير الأقدمية، حيث يتضح لنا من خلال الجدول، أن المتوسط الحسابي للعمال للإطارات الذين لديهم أقدمية من سنة إلى خمس سنوات بلغ (53.28)، أما اللذين لديهم أقدمية من 6 سنوات إلى 10 سنوات فبلغ متوسطهم الحسابي (51.17)، و(48.63) للعمال اللذين لديهم أقدمية 11 سنة فما فوق.

كما يظهر لنا الجدول أن فئة عمال التحكم الذين لديهم أقدمية مهنية من سنة إلى 5 سنوات بلغ متوسطهم الحسابي (48.25)، أما العمال ذوي الأقدمية (6-10) سنوات فبلغ متوسطهم الحسابي (55.11)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 11 سنة فما فوق (54.92).

كما يبين لنا الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى فئة عمال التنفيذ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى العمال الذين لديهم أقدمية مهنية من (1-5) سنوات (56.60)، في حين بلغ لدى عمال الخبرة المهنية (6-10) (52.66)، و (52.23) لدى العمال ذوي أقدمية من 11 سنة فما فوق.

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى فئة عمال وعاملات مؤسسة "SNVI" حول الولاء التنظيمي وفق متغير المستوى العلمي:

جدول رقم (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى فئة عمال وعاملات مؤسسة "SNVI" حول الولاء التنظيمي وفق متغير المستوى العلمي.

الفئة	المستوى العلمي	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إطارات	ابتدائي	/	/	/
	متوسط	/	/	/
	ثانوي	03	57.00	3.60
	جامعي	45	50.82	7.21
التحكم	ابتدائي	/	/	/
	متوسط	05	42.00	17.34
	ثانوي	12	52.00	5.90
	جامعي	95	55.20	8.29
التنفيذ	ابتدائي	02	61.00	8.48
	متوسط	06	52.66	4.67
	ثانوي	15	52.86	11.10
	جامعي	221	52.23	9.63

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (36) أن المتوسط الحسابي لفئة العمال الإطارات الذين لديهم مستوى ثانوي بلغ (57.00)، في حين بلغ (50.82) لدى الإطارات الذين لديهم مستوى جامعي. بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة عمال التحكم الذين لديهم مستوى متوسط (42.00)، بينما بلغ (52.00) عند العمال الذين لديهم مستوى ثانوي، و(55.20) عند العمال ذوي المستوى العلمي الجامعي. أما المتوسط الحسابي لفئة عمال التنفيذ لذوي المستوى الابتدائي فقد بلغ (61.00)، أما قيمة (52.66) فمثلت فئة عمال التنفيذ الذين لديهم مستوى متوسط، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدى العمال ذوي المستوى الثانوي (52.86)، و(52.23) لدى العمال ذوي المستوى الجامعي.

#### 5- مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة تركيب وصناعة الشاحنات والحافلات "SNVI":

بهدف معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة "SNVI"، تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأكبر قيمة وأصغر قيمة والدرجة الكلية لأفراد عينة الدراسة على مقياس الولاء التنظيمي، كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم(37): مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات

"SNVI".

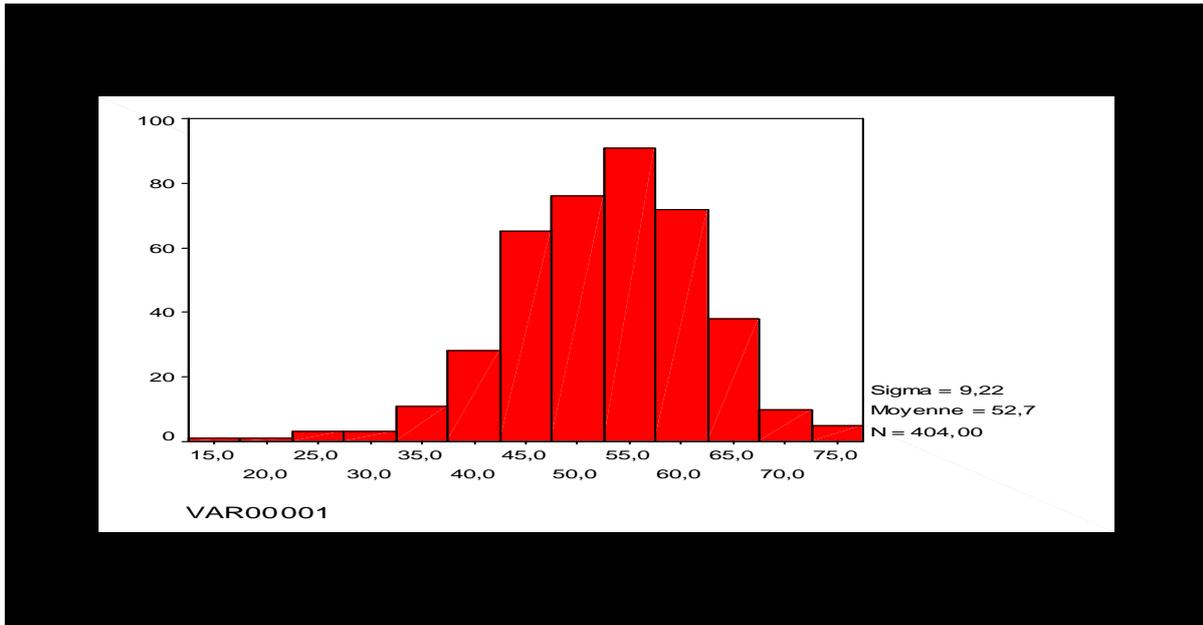
الدرجة الكلية	أصغر قيمة	أكبر قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتائج المتغير
21310.00	15.00	75.00	9.22	52.74	الولاء التنظيمي

من خلال الجدول رقم (37) يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة "SNVI" ككل قد بلغت (52.74) بدرجة كلية وصلت إلى (21310.00) درجة، وقيمة كبرى بلغت

(75.00) درجة وقيمة صغرى وصلت (15.00) درجة، حيث تم تقسيم مستوى هذا المقياس من قبل (Mowday et others 1976) إلى المجالات التالية:

من (0 إلى 15) مستوى من الولاء منعدم، ومن (15 إلى 30) مستوى ولاء منخفض، ومن (30 إلى 45) مستوى ولاء متوسط، ومن (45 إلى 60) مستوى ولاء مرتفع، ومن 60 فما فوق ولاء مرتفع، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت (52.74) فهي تقع ضمن المجال (45-60) وهذا ما يدل على أن مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة "SNVI" هو مستوى مرتفع كما هو موضح في الشكل رقم (10):

شكل رقم (10): مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة "SNVI".



2- عرض نتائج فرضيات الدراسة:

2-1- عرض نتائج علاقة عملية التغيير التنظيمي بالولاء التنظيمي لدى فئة إطارات مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات "SNVI":

لمعرفة العلاقة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة الإطارات، تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:  
جدول رقم (38): علاقة عملية التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة الإطارات.

مستوى الدلالة المعتمدة	الدلالة الإحصائية المحسوبة (sig.bilatérale)	قيمة (ر)	البيانات المتغيرات
0.01	0.00	0.347	عملية التغيير التنظيمي
			الولاء للمنظمة

يتضح من خلال جدول رقم (38) وجود علاقة موجبة ودالة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة الإطارات، حيث بلغ معامل الارتباط (0.347) عند الدلالة (0,00)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

2-1- عرض نتائج علاقة عملية التغيير التنظيمي بالولاء التنظيمي لدى فئة عمال التحكم لمؤسسة "SNVI":

لمعرفة العلاقة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة عمال التحكم، تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (39): علاقة عملية التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال التحكم.

مستوى الدلالة المعتمدة	الدلالة الإحصائية المحسوبة (sig.bilatérale)	قيمة (ر)	البيانات المتغيرات
0.01	0.00	0.501	عملية التغيير التنظيمي
			الولاء للمنظمة

يتضح من خلال جدول رقم (39) أن العلاقة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة المتحكمين بلغت (0.501)، وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة، فهذا يعني أنه توجد علاقة موجبة ودالة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة عمال التحكم عند مستوى الدلالة (0.01).

2-3- عرض نتائج علاقة عملية التغيير التنظيمي بالولاء التنظيمي لدى فئة عمال التنفيذ لمؤسسة "SNVI":

لمعرفة العلاقة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة عمال التنفيذ، تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (40): علاقة عملية التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال التنفيذ.

مستوى الدلالة المعتمدة	الدلالة الإحصائية المحسوبة (sig.bilatérale)	قيمة (ر)	البيانات المتغيرات
0.01	0.00	0.217	عملية التغيير التنظيمي
			الولاء للمنظمة

يتبين من خلال جدول رقم (40) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي (0.217) عند الدلالة (0,00)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا ما يدل على وجود علاقة دالة إحصائية بين عملية التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة عمال التنفيذ لمؤسسة "SNVI".

2-4- عرض نتائج علاقة أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء التنظيمي لدى فئة عمال الإطارات بمؤسسة "SNVI":

لمعرفة العلاقة بين أسباب مقاومة فئة الإطارات للتغيير التنظيمي والولاء للمنظمة، تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (41): علاقة أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال الإطارات.

مستوى الدلالة المعتمدة	الدلالة الإحصائية المحسوبة (sig. bilatérale)	قيمة (ر)	البيانات المتغيرات
0.01	0.00	0.403	أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
			الولاء للمنظمة

يتبين من خلال الجدول رقم (41) وجود ارتباط قيمته (0.403) بين أسباب مقاومة فئة عمال الإطارات للتغيير التنظيمي والولاء للمنظمة بدلالة إحصائية قيمتها (0.00) والتي جاءت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أسباب مقاومة فئة عمال الإطارات للتغيير التنظيمي والولاء للمنظمة.

2-5- عرض نتائج علاقة أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء التنظيمي لدى فئة عمال التحكم بمؤسسة "SNVI":

لمعرفة العلاقة بين أسباب مقاومة التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة عمال التحكم، تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (42): علاقة أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال التحكم.

مستوى الدلالة المعتمدة	الدلالة الإحصائية المحسوبة (sig.bilatérale)	قيمة (ر)	البيانات المتغيرات
0.01	0.00	0.289	أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
			الولاء للمنظمة

يتضح من خلال جدول رقم (42) وجود علاقة إرتباطية موجبة بين أسباب مقاومة فئة عمال التحكم للتغيير التنظيمي والولاء للمنظمة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.289) بدلالة إحصائية (0.00)، وبالتالي يمكن القول أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أسباب مقاومة التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة عمال التحكم.

2-6- عرض نتائج علاقة أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء التنظيمي لدى فئة عمال التنفيذ بمؤسسة "SNVI":

لمعرفة العلاقة بين أسباب مقاومة التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة عمال التنفيذ، تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (43): علاقة أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال التنفيذ.

مستوى الدلالة المعتمدة	الدلالة الإحصائية المحسوبة (sig.bilatérale)	قيمة (ر)	البيانات المتغيرات
0.01	0.00	0.479	أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
			الولاء للمنظمة

يتبين من خلال الجدول رقم (43) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أسباب مقاومة فئة عمال التنفيذ للتغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة، حيث بلغ معامل ارتباطها (0.479) بدلالة إحصائية قيمتها (0.00) والتي جاءت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01).

2-7- عرض نتائج علاقة الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة الإطارات بمؤسسة "SNVI":

لمعرفة العلاقة بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال الإطارات، تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (44): علاقة الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال الإطارات.

مستوى الدلالة المعتمدة	الدلالة الإحصائية المحسوبة (sig.bilatérale)	قيمة (ر)	البيانات المتغيرات
0.01	0.00	0.501	الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي الولاء للمنظمة

يتبين من خلال الجدول رقم (44) وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة عمال الإطارات ، حيث بلغ معامل ارتباطها (0.501) بدلالة إحصائية قيمتها (0.00) والتي جاءت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة عمال الإطارات داخل مؤسسة "SNVI".

2-8- عرض نتائج علاقة الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال التحكم بمؤسسة "SNVI":

لمعرفة العلاقة بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال التحكم ، تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (45): علاقة الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال التحكم.

مستوى الدلالة المعتمدة	الدلالة الإحصائية المحسوبة (sig.bilatérale)	قيمة (ر)	البيانات المتغيرات
0.01	0.00	0.612	الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي
			الولاء للمنظمة

يتبين من خلال الجدول رقم (45) وجود ارتباط قيمته (0.612) بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال التحكم بدلالة إحصائية قيمتها (0.00)، والتي جاءت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01)، وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة عمال التحكم.

2-9- عرض نتائج علاقة الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال التنفيذ بمؤسسة "SNVI":

لمعرفة العلاقة بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال التنفيذ ، تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (46): علاقة الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال التنفيذ.

مستوى الدلالة المعتمدة	الدلالة الإحصائية المحسوبة (sig. bilatérale)	قيمة (ر)	البيانات المتغيرات
0.01	0.00	0.587	الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي
			الولاء للمنظمة

يتضح من خلال جدول رقم (46) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال التنفيذ عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.587) بدلالة إحصائية (0.00)، وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى عمال التنفيذ.

### 3- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة:

#### 3-1- تفسير ومناقشة نتائج علاقة عملية التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة الإطارات:

يعتبر الولاء التنظيمي ذلك الشعور الذي يسيطر على العامل داخل المنظمة والإخلاص لها، مع تبني قيمها ومعاييرها والرغبة في الاستمرار والانتماء للمؤسسة، حيث يساهم هذا الشعور بالانتماء مساهمة كبيرة وفعالة في دفع الأفراد نحو الالتزام الذاتي والدفاع عن مؤسساتهم، وعن طريق هذه المحبة والاعتزاز التي يقدمها الفرد إلى المؤسسة تكون درجة الالتزام الذاتي تابعة لهذا السلوك المجسد، وعلى هذا الأساس فإن الانتماء والولاء لهذه المؤسسة يلعبان دوراً أساسياً على تحفيز العاملين بالتمسك بالالتزام داخل المنظمة.

وقد أظهرت نتائج دراستنا الموضحة في الجدول رقم (38) عن وجود علاقة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى العمال الإطار حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.347) عند مستوى الدلالة (0.00) وهذا ما يدل على وجود علاقة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة، من خلال ما تم التوصل إليه، نستنتج وجود علاقة بين عملية التغيير والولاء للمنظمة لأن أغلبية عمال هذه الفئة تجدهم لا يبحثون عن التغيير بقدر ما يبحثون عن الاستقرار المهني خاصة وأن هذا الأخير يعد خاصية جد مميزة في حياتهم داخل التنظيم خاصة عندما يتعلق بطبقة أو فئة حساسة مثل الإطار باعتبارها العقل المدبر في المنظمة .

وتتفق وتصب نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة كرمي (2010) التي توصلت الى وجود علاقة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى فئة العمال الإطار اتجاه المؤسسة، وهذه النتيجة تعد منطقية من منطلق أن معظم المؤسسات تتغير وأن لعملية التغيير التنظيمي دور هام وفعال في سبيل استمرارية وبقاء المنظمة .

ومن نتائج دراسة كرمي أيضا أنها توصلت الى وجود علاقة بين التغيير التنظيمي والولاء من طرف العمال للمنظمة والتي أكدت بأن لعنصر الولاء دور في زيادة انتماء العامل وإخلاصه لمنظمتهم والتزامه بتحقيق أهدافه وأهداف منظمته، ويعتبر سببا من أسباب الزيادة والفعالية في أداء العمل أما التغيير في نظرها يعتبر من بين أسباب الرئيسية في تدني وانخفاض مستوى الأداء والإنتاج وكفاءة العمل ، وهو ما يجعل من عملية التغيير في المؤسسة مجرد هدر للوقت والطاقات الواردة إذ لم تأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار .

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن نتائج دراستنا تتفق إلى حد كبير مع نتائج دراسة ضياء (2005) التي توصل إلى أن عملية التغيير ظاهرة طبيعية في أي المنظمة فقط لابد من تطبيقها بالاعتماد طرق سليمة ومنهجية للإجراء عملية التغيير التنظيمي نظرا لما تعيشه الجزائر حاليا من أزمة مناصب عمل لذا نجد بأن

الإطار لا يراهن بمنصبه وعلى القائمين بعملية التغيير لابد من التخطيط الفعلي والجيد من أجل القيام بهذه العملية.

وأیضا تتفق نتائج دراستنا مع دراسة وائل محمد ثابت (2012) الذي ركز على ضرورة وضع وتحديد دور كل فرد في العمل لضمان السير الحسن والجيد للعمل، كما أعطى أهمية كبيرة للموارد البشرية التي تتوفر في المنظمة باعتبارها عنصر أساسي وهام لتنفيذ عملية التغيير التنظيمي، وركز أيضا على عنصر القيادة الواعدة والواعية لتعزيز الثقة بين العاملين وتنمية الشعور والانتماء والولاء للمنظمة التي يعملون بها.

ويمكن القول أن تقدم الدول ونجاحها في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط ارتباطا وثيقا بقدرة المؤسسات وأجهزة تلك الدول على إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليها على أحسن وجه، وهذا يتوقف على نوعية العاملين وعلى مستوى كفاءتهم وقيمهم، وكلما كان لدى العاملين التزام وولاء لمنظماتهم ومؤسساتهم استطاعت هذه الأخيرة القيام بدورها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذا يعد الالتزام من الظواهر المهمة في الحياة البشرية بشكل عام، وفي منظمات الأعمال بشكل خاص.

ونتيجة ذلك حظي هذا الموضوع باهتمام الكثير من الباحثين الغربيين والعرب في مجالي السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، حيث ركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام والولاء التنظيمي، وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها.

وهذا ما أثبتته دراستنا حيث لاحظنا أن لفئة الإطار دور هام وحساس في أي تنظيم باعتبارهم القاطرة التي تسير وفقها المنظمة لأن العامل يؤدي عمله بتفاني وإخلاص لتحقيق أهدافه من جهة والحصول على الاحترام وتقدير الآخرين له من جهة أخرى، وبالتالي كلما منح للإطار الوقت اللازم والكافي للبقاء كان سببا فعالا من أجل تطوير واستثمار قدراته ومهاراته داخل المنظمة وبالتالي إشباع حاجاته وتحقيق نوع من الرضا وتزداد دافعيته وفعاليته نحو العمل، الأمر الذي يجعله يشعر بالإخلاص والولاء للمنظمة التي يعمل بها

وزيادة رغبته في البقاء والاستمرار فيها لذلك من الطبيعي أن يكون لولائهم و اخلاصهم للمنظمة علاقة بعملية التغيير التنظيمي .

### 3-2- تفسير ومناقشة نتائج علاقة عملية التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال التحكم:

أظهرت نتائج الموضحة في الجدول رقم(39) عن وجود علاقة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى عمال فئة التحكم بقيمة تقدر ب (0.501). وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة عند مستوى دلالة (0.01) لدى أفراد فئة عمال التحكم .

وهذا ما تم ملاحظته من خلال ما أطلع عليه الباحث بمؤسسة تركيب وصناعة الشاحنات والحافلات بالروبية "SNVI" والتي أكدت على وجود ارتباط بين عملية التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى هذه الفئة لأن معظم عمالها تجدهم على دراية تامة بما هو محيط بهم في بيئة العمل نظرا لأقدميتهم في المؤسسة، بالتالي تجده قلما يبحث عن التغيير خاصة أصحاب الخبرة لأنهم على أبواب المغادرة لذا تجدهم يحاولون أن يستمروا في مناصبهم وهذا لتقليل من ضغوط العمل لديهم وكذلك التكوينات و التربصات التي تتطلبها عملية التغيير التنظيمي .

كما أن العلاقة الموجودة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة عمال التحكم تجدها مبنية على أساس أن المشرف على عملية التغيير لا يبد منه أن يضع برنامج أو خطط استراتيجية قبل القيام بعملية التغيير، لأن معظم عمال هذه الفئة ليسوا على علم بما فيه الكفاية، كما أنهم لم يتعرفوا على أهمية وأهداف هذه العملية لذا لا يبد من أيام وندوات تحسيسية لفهم وتوضيح المقصود من عملية التغيير التنظيمي، وهذه الفكرة تتفق مع نتائج دراسة وائل محمد ثابت (2012) التي أكدت على ضرورة وضع برنامج أو خطط مستقبلية لفهم عملية التغيير وتوضيح أهميتها وأهدافها .

كما أن لدور المشرف على عملية التغيير التنظيمي ارتباط وثيق بالولاء للمنظمة وذلك من خلال تعامله مع هذه الظاهرة الحساسة التي قد تعصف بالمنظمة، لأن الدور الذي يلعبه القائم على هذه العملية لا بد له من مراعاة بعض العوامل التي من شأنها أن تولد الشعور بالانتماء والإخلاص للمنظمة وذلك من خلال توضيح دور وفائدة التغيير التنظيمي، لأن أغلبية العمال على خوف من فقدان مناصبهم وهذا الأخير ما يجعل العامل يعيش في قلق وضغط لأنه في نظره قد يترك عمله في أي لحظة، وهذا ما أكدته نتائج دراسة العجمي (1999) حول الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي حيث ركز على المشرف في العمل ودوره في تنمية روح الجماعة وتوليد الدافعية والرغبة في العمل وحب الانتماء للمنظمة .

كذلك يجب أن يكون دور المشرف على عملية التغيير التنظيمي واضحا وهو يسمح له بتوضيح وشرح أهمية هذه العملية لأنها في أغلب الأحيان تعد أهم من أسباب فشل التغيير التنظيمي عندما يكون سوء الفهم أو عدم معرفته أصلا.

### 3-3- تفسير ومناقشة نتائج علاقة عملية التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال التنفيذ:

يتبين من خلال جدول رقم (40) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي (0.217) عند الدلالة (0,00)، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا ما يدل على وجود علاقة دالة إحصائيا بين عملية التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة عمال التنفيذ بمؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات "SNVI".

لقد أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لعمال فئة عمال التحكم في مؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI" وخاصة هذه الفئة لأن أغلبية العمال ذوي مستوى علمي منخفض بالمقارنة مع الفئات السابقة، وهو ما يصعب عليهم فهم عملية التغيير التنظيمي بشكل جيد. وهذا يرتبط بقبولهم للتغيير أو الاستمرار في نفس المنوال، وتتفق نتائج دراستنا مع دراسة شروق

أبو الغنم (2013) والتي توصلت الى وجود مستوى متوسط من مقاومة التغيير التنظيمي في شركة الفوسفات الأردنية . .

كما تلعب السياسة التوظيفية الجديدة لمعظم المؤسسات وخاصة المؤسسات العمومية والتي من بينها مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات محل الدراسة التي أصبحت تعمل بنظام العقود القصيرة المدى وهو ما أثر على عديد العمال وجعلهم يعيشون في دوامة من المشاكل سواء مع محيط العمل أو المشرفين أو الزملاء في العمل، وهو الشيء الذي يجعل العامل في قلق وخوف من المستقبل المجهول الذي ينتظره، ما يجعل من قبوله لفكرة عملية التغيير التنظيمي خطرا عليه وعلى منصب عمله، لذا وجد الباحث من خلاله زيارته الميدانية للمؤسسة أن أغلبية العمال يرفضون فكرة التغيير التنظيمي ويحاولون التمسك والبقاء بالمنظمة .

ويؤكد معظم أفراد عينة الدراسة على إخلاصهم ووفاءهم للمنظمة لأنها في نظرهم مصدر رزقهم ومعيشتهم، ولا يمكنهم التلاعب بمشاعرهم اتجاه المنظمة لأنهم في حالة ترقب بين الاستمرار أو التسريح الأمر الذي يجعل من عملية التغيير في نظرهم مضيعة وهدر للوقت والجهد والمال ، وعليه يكمن دور المشرف على عملية التغيير و توضيحه لهذه العملية حسب ما أكدته نتائج الدراسة ،التي أدت على ضرورة شرح عملية التغيير للعمال خاصة في هذه الفئة الحساسة التي تمثل النسبة الكبيرة من عدد عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات بالروبية ،الفكرة الأساسية التي يمكن استخلاصها هي أن المؤسسة عموما تهدف إلى تجنيد الطاقات البشرية والمادية وتوجيهها في الطريق الصحيح حتى يتسنى للأفراد والجماعات أن يحققوا الأهداف المنشودة، وما ننصح به المؤسسة أن جوهر القضية ليس في رسم الخطط على الأوراق، وإنما في تنظيم البشر الذين يعتبرون رأس المال لأي تنظيم ناجح .

و تتفق نتائج دراستنا مع فيما توصل إليه (Partick,1993) والذي أشار الى أن العمال هم العنصر الأساسي في نجاح أي عملية تغيير بالمؤسسة من خلال شرحه وتوضيحه ، فنجاح التغيير يعتمد في الأساس على ما مدى تقبله وعدم رفضه ومقاومته وكذلك قدرة القائم على هذه العملية في تأثيره على اتجاهات العاملين نحو عملية التغيير التنظيمي ، وتتفق نتائج دراستنا التي توصلت الى وجود مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي مع دراسة السواط و العتيبي (2007) والتي من أهدافها أنها بحثت عن العوامل المؤثرة في مستوى الولاء التنظيمي بجامعة الملك سعود وتوصلت الى وجود علاقة بين طبيعة العمل و ظروفه والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة ، وكذلك المكافآت والحوافز المقدمة للعمال والتي تهدف الى زيادة مستوى ولاء وانتماء لها والتي دلت على وجود ولاء وإخلاص للمؤسسة من طرف الفئة العمالية بمختلف طبقاتها (إطارات ، عمال التحكم ، و عمال التنفيذ).

والشيء الملاحظ في دراستنا أنها وجدت أن نسبة ولاء العمال لمؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات بالروبية على أنها مرتفعة وهي نفس ما توصلت إليه دراسة العجمي (1999) والذي هدف الى قياس مستوى الولاء التنظيمي والرضا عن العمل في دولة الكويت، ومن أهم نتائج دراسته أنه توصل الى وجود مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي في كل من القطاع العام والخاص.

### 3-4- تفسير ومناقشة نتائج علاقة أسباب مقاومة الموظفين للتغيير والولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات:

يتبين من خلال الجدول رقم(41) وجود ارتباط قيمته (0.403) بين أسباب مقاومة العمال الإطارات للتغيير التنظيمي والولاء للمنظمة بدلالة إحصائية قيمتها (0.00) والتي جاءت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أسباب مقاومة العمال الإطارات للتغيير التنظيمي والولاء للمنظمة.

لقد أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة بين أسباب مقاومة العمال للتغيير التنظيمي والولاء للمنظمة وهو ما أكده الباحث في دراسته بأن أسباب المقاومة تعود بالضرورة إلى أن الأفراد العاملين في المنظمة لديهم قناعة بأنه لا توجد فائدة من إجراء التغيير التنظيمي خاصة لدى فئة الإطارات وهو ما يدل على تمسك وإخلاص هذه الفئة لمنظمتها ومحاولتهم الوقوف والتصدي لكل العوامل التي تهدف إلى تغيير أو تعديل في مسار واستمرار المنظمة والتي تم توضيح موقفها من عملية التغيير التنظيمي باعتبارها مضيعة للوقت والجهد والتكلفة وبدورها قامت بعدة أساليب وطرق بهدف مقاومة التغيير التنظيمي، وما لاحظته الباحث في مؤسسة تركيب و صناعة الحافلات والشاحنات "SNVI" أن أسباب المقاومة تظهر من خلال بعض المواقف التي تكلم عنها عمال فئة الإطارات ومنها:

- الرغبة في الاستمرار في نفس مناصب العمل .

- الرغبة في عدم ترك محيط العمل المألوف .

- الرغبة في إنهاء المسيرة المهنية في نفس المنصب .

- الحفاظ على العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة .

وتعد من بين العوامل التي تقف في وجه عملية التغيير التنظيمي ومقاومته والتي يجب التعامل معها بطريقة علمية نظرا لآثارها الكبيرة على المنظمة والعمال على حد سواء وتتفق نتائج دراستنا الحالية مع دراسة ملحم وشاكر (2008) والتي أكدت على تحديد أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي واستراتيجيات التعامل مع هذه الظاهرة والتي من أهم ما قدمته هذه الدراسة أنها أوصت بضرورة قيام المشرف على عملية التغيير بدراسة وتحليل أسباب مقاومة العاملين للتغيير وطبيعية الإستراتيجية المستخدمة في التعامل مع هذه الأسباب وهو ما يساعد في تحقيق التغيير الفعال والمطلوب .

وهنا تظهر أهمية ولاء الأفراد العاملين بمؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات "SNVI" اتجاه مؤسستهم من خلال وجود علاقة بين أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال فئة عمال الإطارات لعملية التغيير غير المدروسة لذا على القائم بعملية التغيير الأخذ بعين الاعتبار دور وأهمية العنصر البشري في هذه العملية .

كما تتفق في بعض النقاط مع دراسة ريم رمضان (2005) والتي هدفت إلى معرفة أسباب عدم نجاح المنظمات في إجرائها لعملية التغيير والتي توصلت الى أن للتخطيط دور فعال ومهم في عملية اجراء التغيير كذلك أعطت أهمية كبيرة للأسس العلمية في القيام بهذه العملية وذلك بإعطاء دور هام جدا للموارد البشرية التي تتكون منها المؤسسة .

ومن بين أهم أسباب فشل التغيير أو مقاومته في المنظمة يعود بالأساس إلى سوء التخطيط وهذا ما أكده معظم عمال فئة الإطارات التي قام باختيارها في عينة دراسته ومن بين الدراسات التي لها نفس التوجه أو الرؤية نجد دراسة مرزوق (2006) الذي ركز على أن عملية التغيير والتطوير التنظيمي تحتاج إلى تخطيط مدروس وفعال وإعطاء دور هام للأفراد العاملين في المنظمة لأنهم بحاجة إلى تنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل الاستمرار في المنظمة حتى تتجح عملية التغيير التنظيمي وهو ما يجعل الفرد على قناعة بما هو عليه وهو ما يزيد من ولاء وانتماءه للمنظمة.

كما يمكن أن نبرهن هذا من زاوية أخرى وهي أن مشاركة العمال في التسيير تعني أهداف مشتركة، وبالتالي صرف الطاقات في العمل البناء وتجند الجميع لتجسيد المصلحة العامة، كما أن إعطاء الحرية للعمال ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ،ومنحهم فرص إثبات الذات والقدرات والمهارات تجعلهم أكثر امتثالاً وتعاوناً واطاعة لخدمة الأهداف المخططة والمسطرة سلفاً، وما نهدف إليه من هذه الدراسة هو الربط

بين العنصر البشري والعنصر التنظيمي داخل محيط العمل ، وتأکید ضرورة تغيير الهياكل ونظم الرقابة ونظم المؤسسة لتتلاءم وتتناسب مع العناصر البشرية بالمؤسسة.

### 3-5- تفسير ومناقشة نتائج علاقة أسباب مقاومة الموظفين للتغيير والولاء التنظيمي لدى فئة عمال

التحكم:

يتضح من خلال جدول رقم (42) وجود علاقة إرتباطية موجبة بين أسباب مقاومة فئة عمال التحكم للتغيير التنظيمي والولاء للمنظمة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.289) بدلالة إحصائية (0.00)، وبالتالي يمكن القول أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين أسباب مقاومة عمال التحكم للتغيير التنظيمي والولاء للمنظمة.

ويظهر لنا من خلال تفسير ومناقشة نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين أسباب مقاومة التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء للمنظمة لدى فئة عمال التحكم وتظهر من خلال أنه كلما زاد الولاء و الانتماء للمنظمة كانت أسباب مقاومة فئة عمال التحكم للتغيير التنظيمي المزمع إجراؤه موجودة، لأن العامل ما يهمه من خلال عملية التغيير هو تحسين وضعيته داخل المنظمة وهو ما يجعله أكثر ولاء و انتماء وتعلقا بها .

ويمكن ربط أسباب مقاومة العمال للتغيير التنظيمي بتحديد نوعين من الأسباب أولا يمكن القول بأنه توجد أسباب ايجابية وأخرى سلبية حسب ما يتصوره العامل داخل المنظمة، فإذا كانت عملية التغيير التنظيمي تدعم مصالح العامل الشخصية (الجانب المادي مثلا) تقبل العامل فكرة التغيير وأظهر ولاء وانتماءه للمنظمة أما إذا كان الهدف من عملية التغيير داخل المنظمة لا يدعم مصالح العامل ولا يلبي طموحاته فإنه يرفضه ويقاومه ويرفض كل أشكال التغيير لا لي شيء فقط لأنها لا تدعم مصالحه الشخصية .

وهو تتفق نتائج دراستنا مع ما أكده الساعدي (1997) في دراسته حول التعرف على أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي للعاملين، وتوصلت الى أن نسبة مقاومة العاملين للتغيير كانت متوسطة و أن نسبة الذكور كانت أكثر من نسبة الإناث في مقاومتهم، ومن نتائجها كذلك أن من أكثر الأسباب اعتقاد العمال بأن عدم نجاح هذه العملية أي عدم اقتناعهم بعملية التغيير التي حسب رأيهم لا تؤدي الى نتائج جيدة (حريم، 2006)، كما أكد العامري و الفوزان (1997) بأن من أهم أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي هي ضعف التنسيق بين العمال و مسؤولي أو مشرفي التغيير ، كما أكدت على أن درجة الاتصال ما بين القائم على عملية التغيير و العمال تلعب دورا هاما سواء في تأييد التغيير أو رفضه، أما السبب الذي أكدت عليه كذلك هو الخوف من فقدان أو تغيير مكان العمل وهو ما يعد سببا من أسباب المقاومة في نظر العمال .

وفي هذا السياق يمكن القول بأن المؤسسة بصفة عامة لا يمكن اعتبارها مجرد مورد مادي مبني على أساس القواعد الملزمة التي تحدد الواجبات والمسؤوليات فقط، بل يجب النظر إلى المؤسسة باعتبارها موردا بشريا تسيطر عليها قواعد وأصول نابعة من الطبيعة الإنسانية وتتأثر بعاداتهم وقيمهم، فالعمال مهما بلغت درجة التزامهم وطاعتهم للأوامر وولائهم وتنفيذهم للقوانين إلا أن بعض الأساليب الإدارية وعدم الاشتراك في عملية التغيير تزيد من ضغطه وتسبب للعمال الملل والضجر وهذا بدوره يقلل من معنوياتهم وتخفيض مستوى أدائهم.

وأخيرا فإن ردود فعل العمال لاستقبال الأوامر وتنفيذها تختلف من شخص إلى آخر فهناك من العمال من يفضلون التغيير، ومن ثم تكون التعليمات المحددة والتعليمات الروتينية هي الصورة المفضلة لديهم، وعلى عكس ذلك من العمال من يرغبون في منحهم درجة من الحرية في التصرف بأساليب جديدة ومتغيرة لإظهار مواهبهم وكفاءاتهم وتزيد من ولائهم.

6- تفسير ومناقشة نتائج علاقة أسباب مقاومة الموظفين للتغيير والولاء التنظيمي لدى فئة عمال

التنفيذ:

يتبين من خلال الجدول رقم (43) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أسباب مقاومة عمال فئة التنفيذ للتغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة، حيث بلغ معامل ارتباطها (0.479) بدلالة إحصائية قيمتها (0.00) والتي جاءت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01).

ومن خلال تفسير نتائج الدراسة والتي نصت على العلاقة الموجودة بين أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة، حيث تشير نتائج الدراسة المتوصل إليها الى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي و أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، ومنه يكمن القول بأن هذه الظاهرة طبيعية بحيث كلما زادت أسباب مقاومة التغيير التنظيمي زاد الولاء والاحلاص والانتماء للمنظمة، وهو أمر طبيعي فالعمال الذين يكونون ولاء لمنظمتهم تجدهم يؤدون أعمالهم بوفاء وإخلاص ويكرسون جهودهم وطاقتهم وأنشطتهم لإنجاح مختلف المهام الموكلة إليهم ولو على حساب اهتماماتهم الأخرى .

وتجد هذه الفئة بأن ما تعاني منه المنظمة من مشكلات واضطرابات في نظرهم مشكلات شخصية لهم وهو ما يدل على انتمائهم وتعلقهم بالمؤسسة التي يعملون بها، وأن أي تغيير في المنظمة قد يعتبر تهديدا وخطرا لهم يهدد حياتهم المهنية لأنهم قد ألفوا طريقة العمل الحالية ومحيط العمل ما يجعلهم يشعرون بالارتياح والرضى عنها .

أما إذا كان هناك تغيير في المنظمة فإنه سوف يجلب طريقة عمل غير مألوفة لهم لأنهم لم يتعودوا عليها، وقد يكون من أسباب مقاومتهم لعملية التغيير التنظيمي الخوف من خسارة المنصب أو المركز الوظيفي أو الترقيّة، أو الخوف من المستقبل المهني المجهول أو الإخفاق والخوف من عدم القدرة على تنمية المهارات والقدرات المهنية لديهم لتتوافق مع الوضع الجديد .

كما يمكن أن يؤثر على الوضعية داخل التنظيم من خلال عدم القدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة أي عدم الموائمة مع التغيير بشكل عام ما يؤثر على الأفراد العاملين في دوافعهم وقدراتهم على أداء الأعمال المطلوبة بنفس الطريقة السابقة وبالتالي فقدان الرغبة والحماس في العمل، ومن الدراسات التي أكدت على ذلك دراسة أبو حمديّة (1992) والتي حاولت البحث في اتجاهات العاملين نحو التغيير في المنظمات، ومن أهم نتائجها التي تتفق مع دراستنا نجد بأنها وجدت أن هناك علاقة ايجابية بين تعود العاملين على بيئة العمل التي يعملون فيها ورفضهم لفكرة التغيير لأن ذلك قد يؤثر على مساهمهم المهني و أوضحت كذلك بأن معظم العمال يقاومون عملية التغيير بالمؤسسة(حريم، 2006).

فالعامل الجزائري لا يهتم ما إذا كان تحت وطأة الرقابة أم لا، أو إن كان تم إحداث تغيير أم لا، لأن المسؤولية الأخلاقية للعامل تجعله يؤدي عمله برقابة الضمير، وهذا مؤشر يدل على أهمية الحالة المعنوية والجانب النفسي للعامل أي أنه كلما كان لدى العامل رغبة في الانتماء للمؤسسة كان له ولاء لتلك المؤسسة. وتحقيق الحاجات الاجتماعية والنفسية المتمثلة في المشاركة في التسيير -كما تم الذكر سلفاً- تضمن للعمال أداء مهامهم والانغماس ذاتيا في العمل، لأنها تبعث في العامل روح المسؤولية التي تساعد على العمل بروح الفريق الواحد، كما أن إعطاء العامل الحرية أثناء العمل تعزز شعوره بالانتماء للمنظمة وحياة عمل ايجابية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية لديه، كما ثبت في بعض الدراسات أن الزيادة في فرص إثبات الذات، تقلل من نسبة دوران العمل، والتغيب وتزيد من معدل الرضا والإبداع وتحسين الأداء .

وترتبط هذه الأسباب ومختلف العوامل السالفة الذكر في مجملها بالولاء للمنظمة فارتباط العاملين بالمنظمة يجعلهم موالين ومخلصين لها ما يعزز لديهم أسباب مقاومتهم للتغيير التنظيمي، وهكذا فإن أي تغيير داخل المنظمة قد يؤدي إلى إرباك العمال وشعورهم بالخوف مما يساهم في نقص أو قلة الشعور بالولاء والانتماء لهذه المنظمة.

## 3-7- تفسير ومناقشة نتائج علاقة الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء

للمنظمة لدى فئة عمال الإطارات:

يتبين من خلال الجدول رقم (44) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة العمال الإطارات، حيث بلغ معامل ارتباطها (0.501) بدلالة إحصائية قيمتها (0.00) والتي جاءت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة العمال الإطارات داخل مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات بالروبية "SNVI".

ومن خلال تفسير ومناقشة النتائج ، تبين لنا أن هناك علاقة ارتباطية بين كل من الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة عمال الإطارات، وكما ذكرنا سابقاً فإن التغيير التنظيمي يؤدي بالعاملين إلى إحساسهم بالخوف والارتباك لذلك لا بد من الاعتماد على الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي وذلك على أن تكون ذات صلة وعلاقة بزيادة الولاء لديهم وإشعارهم بانتمائهم وإخلاصهم لمنظمتهم.

وفي هذا السياق يمكن اعتبار الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي عملية في غاية الأهمية لأن دورها يكمن في زيادة الرغبة في الاستمرار بالمنظمة، وبالتالي تحقيق الولاء لديهم وتشعرهم بأن عملية التغيير لا يمكن أن تغير إخلاصهم ووفاءهم لها، ومن خلال ما تم استنتاجه وملاحظته من المعاملات التي كانت مع فئة العمال الإطارات تم توضيح بعض النقاط التي من شأنها أن تساعد في تعزيز الولاء التنظيمي ومنها

- إعلام الموظفين مسبقاً بالتغيير المزمع إجراؤه.

- تفسير وشرح المشرف لعملية التغيير التنظيمي وتوضيح الأسباب الحقيقية وأهداف هذه العملية .

- كذلك إشراك الموظفين في وضع برامج التغيير بدعم الإدارة العليا .

- منح العمال بعض المكافآت والامتيازات نظير قبولهم لعملية التغيير .

هذه بعض العوامل التي من شأنها أن تكون سببا في التعريف بالتغيير المراد إحداثه وتوضيح الإيجابيات

والفوائد المتوقعة من عملية التغيير سوف يزيد من الانتماء للمنظمة ويجعل العامل يتمتع بحالة من الانسجام والرضا عن العمل وهو ما يساهم تعزيز التفاعل مع مؤسسته والعاملين بها.

ومن الدراسات التي أكدت على أهمية ودور المشرف على عملية التغيير التنظيمي نجد دراسة الخشالي (2013) ، والتي هدفت الى تقديم توصيات من شأنها تعزيز الولاء لدى الأفراد العاملين ومن أهم نتائجها أنها وجدت أن مستوى الولاء التنظيمي كان متوسط ، كما أكدت على أهمية النمط القيادي المتبع بحيث قال بأن أفضل نمط لزيادة ولاء أعضاء هيئة التدريس هو النمط الديمقراطي عكس بقية الأنماط (الديكتاتوري و التسبيبي).

3-8- تفسير ومناقشة نتائج علاقة الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء

للمنظمة لدى فئة عمال التحكم:

يتبين من خلال الجدول رقم(45) وجود ارتباط قيمته (0.612) بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى العمال المتحكمين بدلالة إحصائية قيمتها (0.00) والتي جاءت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة عمال التحكم.

يتبن لنا من خلال نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين كل من الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة وهو ما يظهر من خلال ما تم ملاحظته في فئة عمال التحكم الذين اذا لم يتم القيام بشرح وتوضيح هذه التغييرات أو لم يفهموا ما الفائدة من عملية التغيير فإنهم يشعرون بالخوف والقلق من المصير المجهول الذي ينتظرهم، خاصة وأن فئة عمال التحكم لها ميزة خاصة في المؤسسة باعتبارها العنصر الفعال داخل التنظيم لأنها المشرفة على مختلف الأعمال والمهام لذا المطلوب من المشرف على عملية التغيير التنظيمي وضع خطة أو برنامج واضح ومفهوم .

كما يتطلب من القائم على عملية التغيير اختيار أفضل الوسائل والأساليب التي تساعد في تنمية وزيادة الرغبة في البقاء وهنا يكمن دور المشرف على العملية وذلك لإعطائه الفرصة للعمال للتعبير عن آرائهم واحترام قراراتهم، كما تلعب الإدارة العليا دورا هاما في نجاح عملية التغيير، إذ أعطت أهمية للجانب الإنساني عند تنفيذ عملية التغيير كما يتطلب من القائمين على عملية التغيير توفير كل الظروف التي تسهم في نجاح هذه العملية والتأكيد على أن كل القرارات المتعلقة بالتغيير التنظيمي داخل المنظمة تكون عن طريق فتح باب الحوار والمشاركة من طرف أعضاء التنظيم، وهذا يؤدي إلى تنمية الرغبة لديهم وشعورهم بالراحة والرضا عن القرارات المتخذة وهو ما يساعد في فهمهم لعملية التغيير بصورة جيدة وهو ما يدعم ويعزز انتمائهم وولائهم للمنظمة.

أما إذا نظرنا من الزاوية الثانية فإننا نجد بعض العمال بالرغم من شعورهم بالفخر والولاء والاعتزاز للمؤسسة إلا أنهم يسعون إلى إكمال أعمالهم ومهامهم التي وكلت إليهم فقط، وهذا راجع إلى النظام العام والأساليب الإدارية والنظام المحكم بالمؤسسة وعدم تجاوز المستويات والسلسلة الهرمية بالمؤسسة، وبالتالي أحيانا تضيق مجال الحرية في التعاملات والعلاقات وعدم فهم الأساليب الإدارية وبالخصوص للأعضاء المقربين إلى قاعدة الهرم بحيث يشعرون بنوع من الاستياء والنقمة على مكانتهم مما يقل رضاهم على

العمل، ويصبح همهم الوحيد إكمال مهامهم وبالتالي فإتباع أسلوب الإدارة بالأهداف كحل للمؤسسات الذي يعتبر من أكثر أساليب التطوير التنظيمي استخداما نظرا لأن تطبيقه أمر ممكن في أي مؤسسة على الوجه القريب، وعلى أي نوع من الوظائف والمهن وذو كفاءة عالية في تحقيق المساواة قد يؤدي العامل إلى العمل بروح الفريق الواحد وإحساسه بالمسؤولية والمشاركة وإعطائه الحق في تجاوز السلسلة الهرمية للمؤسسة يزيد في تحمله لأعباء العمل مما يحقق أكثر كفاية إنتاجية للمؤسسة.

ولعل أهم ما يؤثر على زيادة مستوى ولاء العامل لمؤسسته وتقبله لعملية التغيير التي يراد القيام بها هو محاولة خدمة مصالح العامل، وهو ما أكدته دراستنا وتتفق هذه الأخيرة في بعض التفاصيل مع دراسة العنبي و السواط (1997)، والتي أكدت بأن مستوى الولاء قد يتأثر بكل من خصائص العمل و الخبرة في العمل لأن لهما تأثيرا كبيرا في الرفع من مستوى الولاء لدى العمال، ونظرا لأن أفراد هذه الفئة (عمال التحكم) لديهم خبرة معينة في هذه المؤسسة فمن الصعب تقبلهم لفكرة التغيير بالمؤسسة و محاولتهم مقاومته والبقاء على نفس المسار نظرا لأن ذلك قد يؤثر على مساره المهني (الخليفات والملاحمة، 2009) .

### 3-9- تفسير ومناقشة نتائج علاقة الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء

#### للمنظمة لدى فئة عمال التنفيذ:

يتضح من خلال جدول رقم(46) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى العمال المنفذين عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.587) بدلالة إحصائية (0.00)، وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة عمال التنفيذ.

قد توصلنا من خلال النتائج سابقة الذكر والتي تم عرضها في الجدول رقم (46) إلى تأكيد الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى عمال التنفيذ بقيمة  $r = (0.587)$  وهي

قيمة موجبة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01). وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى عمال التنفيذ.

وفي هذا السياق يمكن القول بأنه على القائم بعملية التغيير أن يوضح ويشرح أهم نقاط هذه العملية الحساسة لأنها قد تكون سببا في عدم تقبل العمال للوضع الجديد، فهذا ما يستدعي ضرورة توضيح أهدافها وما هي الفوائد المترتبة عنها وما يمكن أن تقدمه للعامل من جهة وللمنظمة من جهة أخرى.

استنادا لما لاحظته الباحث في الميدان ومن خلال الاحتكاك مع بعض عمال فئة التنفيذ يمكن أن نستنتج أن ما يهمهم هو الاستمرار في العمل فقط خاصة مع التعديلات القانونية الجديدة والعقود المهنية التي أصبحت في الوقت الحال والتي جعلت معظم عمال المؤسسات في حالة استنفار وترقب ما يحدث .

كذلك التطورات والتغيرات التي تحدث في بيئة العمل بما فيها التطورات التكنولوجية وتعويض الآلة للعامل جعلت معظم العمال في ترقب وخوف من المستقبل المهني المجهول الذي ينتظرهم وهو من الأمور التي جعلت العمال يرفضون هذه التغييرات ، خاصة هذه الفئة باعتبار أن أغلبية عمالها سواء كانوا ذوي مستوى علمي متدني ما يؤثر عليهم في طريقة فهمهم لعملية التغيير، كذلك التحاقهم وتوظيفهم بالمؤسسة نجد بأن هذه الفئة تقريبا معظم عمالها حديثي التوظيف ما يؤثر عليهم في فهم طريقة عملها وهو ما يساعد في زيادة أو انخفاض مستوى ولاءهم وانتماءهم للمنظمة.

ولعل أهم ما يكمن أن نوضحه من خلال مناقشة هذه النتائج أن نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة يكمن في دور وفعالية النمط القيادي المتبع من قبل مسؤولي أو مشرفي عملية التغيير التنظيمي ، وهذا ما أكدته بريايوي (2014) في دراسته حول دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي و الذي أكد على أهمية النمط القيادي في إدارة هذا التغيير، فقد تتشابه أهداف المؤسسات في التغيير التنظيمي لكن نتائج التغيير تختلف باختلاف النمط القيادي المتبع (بريايوي، 2013).

## - الاستنتاج العام:

بعد ما تم عرض نتائج الدراسة المتمثلة في علاقة مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات "SNVI"، وبعد ما تم إخضاع فرضيات الدراسة للتحليل والمناقشة والتي تم تقسيمها إلى تسعة فرضيات، حيث تحققت الفرضية الأولى والتي نصت على وجود علاقة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى العمال الإطارات، حيث بلغ معامل الارتباط (0.347) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، أما الفرضية الثانية التي نصت على وجود علاقة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة عمال التحكم فقد تحققت حيث بلغت قيمة  $r = (0.501)$  وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة نتائج الفرضية الثالثة التي نصت على وجود علاقة دالة إحصائياً بين عملية التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى فئة العمال التنفيذ لمؤسسة "SNVI". وذلك بقيمة بيرسون (0.217) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، في حين تحققت الفرضية الرابعة والتي نصت على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أسباب مقاومة العمال الإطارات للتغيير التنظيمي والولاء للمنظمة بقيمة  $r = (0.403)$  وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). أما الفرضية الخامسة التي نصت على وجود علاقة بين أسباب مقاومة عمال التحكم للتغيير التنظيمي والولاء للمنظمة فتحققت حيث بلغت قيمة  $r = (0.289)$  وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما تحققت الفرضية السادسة التي نصت على وجود علاقة بين أسباب مقاومة عمال التنفيذ للتغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة، بقيمة  $r = (0.479)$  وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). كما أسفرت نتائج الفرضية السابعة على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة لدى العمال الإطارات، أنها تحققت حيث بلغت قيمة  $r = (0.501)$  هي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). كما تحققت الفرضية الثامنة التي نصت على وجود علاقة بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

بالولاء للمنظمة لدى العمال التحكم حيث بلغت قيمة  $r = (0.612)$  وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(0.01)$ . بينما أسفرت نتائج الفرضية التاسعة على تحققها والتي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بالولاء للمنظمة لدى العمال التنفيذ بقيمة  $r = (0.587)$  وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(0.01)$ .

وما يمكننا توضيحه أو قوله هو أن الدراسة التي قام بها الباحث بالمؤسسة الوطنية لتكوين وصناعة الحافلات والشاحنات بالروبية، كانت نتائجها بأن معظم عمال المؤسسة أبدوا ولاء و التزاماً بمؤسستهم وهو ما تجلّى من خلال النتائج المتوصل إليها .

#### - خلاصة:

تمثل المنظمة نسقا من الأنساق الاجتماعية في أي مجتمع من المجتمعات المعاصرة، فهي بيئة للتفاعل الأفراد العاملين والفاعلين الرسميين في المؤسسات التي تحكمها قواعد وقوانين رسمية، لذلك كانت محاولة فهم السلوك البشري والفعل الاجتماعي داخل هذه المنظمة موضوع نظريات عديدة ومتنوعة في العقود الأخيرة، بل أضحت علما خاصا بالسلوك التنظيمي.

وكما أن لكل بداية نهاية وهدفت دراستنا هذه للبحث عن العلاقة الموجودة بين مقاومة التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة دراسة ميدانية بمؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات "SNVI" بالروبية ولكل فرد طموحات وأمال معلقة في عمله فموضوعنا الحالي له عدة فوائد سواء ما تعلق بالفرد العامل نفسه أو المنظمة نظرا لقيمتها الكبيرة في ضمان السير الحسن والجيد للمنظمة، فإننا نستطيع القول مما سبق بأن الدراسة توصلت فعلا إلى تحقيق أهدافها وفقا للمجال الزمني والمكاني المحدد للدراسة (نسبية البحث)، وبما أن التغيير في المؤسسة ظاهرة طبيعية الهدف منها مواكبة التطورات الحاصلة في عالم الشغل والتي يجب أن

تتلاءم مع قدرات ومهارات الأفراد العاملين، ورغم ما أظهرته نتائج الدراسة في محتواها تبين لنا أن هناك علاقة كبيرة بين مختلف أبعاد ظاهرة التغيير التنظيمي ودورها في زيادة الولاء للفرد العامل اتجاه منظمته .

لذا نجد أن نجاح عملية التغيير التنظيمي مرهونة بدور المشرف عليها من خلال اعتماده على أساليب وطرق علمية ومنهجية مع مراعاة أهمية العنصر البشري في التنظيم باعتباره الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمة، وبناء على ذلك فإن التوجيه السليم وإشباع حاجات ورغبات العمال بما فيها الاجتماعية والمادية والمعنوية، يساعد على زيادة درجة الالتزام والولاء للمنظمة كما يساهم أيضا في نجاح أهداف المؤسسة وزيادة من فعاليتها وانتعاشها.

ومن نتائج دراستنا توصل الباحث الى أنه هناك علاقة بين كل من التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة وأسباب المقاومة يعني هذا أنه إذا كان العامل في منصب يتلاءم مع قدراته ومهاراته تجد لديه شعورا بالاستمرار والالتزام بعمله فقط لأنه في وضع مريح يساعده في أداء المهام الموكلة له وهو ما يجعله يشعر بالرضا والارتياح في العمل كما أن للعلاقات الاجتماعية دورا هاما في زيادة ولاء الفرد للمنظمة، وذلك هو الدور الأساسي الذي لابد من المشرف على عملية التغيير أن يلتزم به ويطبق طرق علمية ومنهجية كل هذا يساهم في زيادة تعلق الفرد وولائه للمنظمة، وهكذا يمكن القول أن أساس نجاح التنظيمات الرسمية مثل المؤسسة المقصودة محل الدراسة، في تحقيق أهدافها وازدهارها و تطورها مرهون بقدرة مسيرتها على التوازن وإحداث التلاؤم الإداري بين الأساليب الإدارية وعملية التغيير التنظيمي لإحداث ولاء تنظيمي.

يمكن أن نستنتج أن المؤسسة الجزائرية مهما كان نوعها وبالخصوص المؤسسة محل الدراسة تهيمن عليها علاقات شخصية بشكل كبير، وعدم نجاحها في التسيير يعود إلى عدم كفاءة المسيرين بصفة عامة، وإلى عدم وضوح الأساليب الإدارية اللامبالاة والضغطات التي يعاني منها العمال بصفة خاصة لذا لابد على المؤسسة أن تضع في حساباتها التسيير العقلاني لأنه يمثّل الصرامة في تطبيق القوانين، ويعالج النقائص

الموجودة في المؤسسة ككل، وإلى التغيير بطريقة تتناسب مع عقلية ومستوى العمال من جهة أخرى ورغم القوانين الواقعية والمتناسقة والمتوازنة والمتكاملة فيما بينها لتحقيق الأهداف المسطرة بالمؤسسة، إلا أن تلك التفاعلات الصراعية التي تتميز بها التنظيمات بين المسؤولين والعمال من جهة وبين العمال فيما بينهم من جهة ثانية، ستؤدي في نهاية المطاف إلى زعزعة الاستقرار في النسق العام، لأن وراء استراتيجية الأفراد حاجات أو مصالح معينة يريدون تحقيقها حتى ولو كانت غير متوافقة بالضرورة مع أهداف التنظيم .

#### - الاقتراحات :

- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بشرح وتوضيح أهداف عملية التغيير التنظيمي وذلك من خلال عقد ندوات وأيام تحسيسية من أجل توضيح أهمية هذه العملية و دورها في تحسين جودة العمل .
- على المعنيين بعملية التغيير التنظيمي ضرورة محاولة توضيح أسباب التغيير و إقناع الموظفين بتقبله، وإجراءه بالمؤسسة لأنه سيعود بالفائدة عليهم.
- من المهم أن يسبق تدريب العاملين التغيير التنظيمي ، حتى يكون العمال أكثر استعداد ومؤهلين بشكل جيد من أجل القيام بالمهام الجديدة.
- على المؤسسة أن تعتمد على توضيح أهمية التغيير التنظيمي الذي سيحدث وهو ما يساهم في التقليل أو الحد من ظاهرة مقاومة التغييرات بالمؤسسة.
- التدريب أسلوب هام وفعال يجب على المشرفين بالقيام على عملية التغيير تطبيقه باعتباره من أساليب تخفيف مقاومة التغيير التنظيمي.
- المطالبة بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسير الجيد للمنظمة وذلك بمراعاة أفكار وآراء الأفراد العاملين بها.

- ضرورة اهتمام المنظمة بفهم سلوك الأفراد داخل بيئة العمل والاهتمام بالجانب الانساني ومراعاة الحاجات النفسية والاجتماعية والأخذ بعين الاعتبار آراء ووجهات نظر الأفراد العاملين .
- مناقشة مجمل الأفكار المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي وأسباب مقاومته.
- إعطاء أهمية كبيرة للعنصر البشري من خلال تقديم التحفيز والمكافآت الهدف منها زيادة الوفاء والإخلاص للمنظمة وهو ما يساهم في الرفع من مستوى الولاء لديهم .
- تطبيق أفضل الطرق والأساليب العلمية التي تساهم في زيادة الولاء التنظيمي .
- إعطاء أهمية كبيرة للعوامل التي تساعد في تنمية وتقوية العلاقة بين الفرد العامل والمنظمة وذلك بإتباع أنظمة التحفيز والمكافآت بهدف تحقيق الرضا والاستقرار المهني .

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

- القرآن الكريم.

-المراجع باللغة العربية:

1. البكري أمل عبد الرحمان (1990). درجة ادراك مديري المدارس الحكومية للحوافز المقدمة لهم وأثر ذلك بولائهم التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
2. العتيبي، سعود والسواط طلق، عوض الله (1997). الولاء الإداري التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة. مجلة الإداري، العدد 70، 13-67.
3. العامري، فوزان (1997). مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالمملكة السعودية أسبابها وسبل علاجها. مجلة الإدارة العامة، المجلد 37 (03)، 353-389.
4. العوضي، نوال (2006). نموذج مقترح لمنهج الادارة المفتوحة لتحقيق التغيير الفعال بالتطبيق على وزارة الصحة بدولة الامارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، الأردن.
5. السعود راتب، وسلطان سوزان(2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية. مجلد 25 (1-2)، ص 191-231.
6. علي أحمد حسن، الجوارنة (2006). مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الحكومية في مديرية التربية. اريد الثانية وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظر المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤتة، الأردن.
7. صادق، حصة (2000). العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد 19 (2)، 263-293.

8. ضياف، زين الدين (2005). السلوك الاشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي. دراسة ميدانية بمطاحن الحروش. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر.
9. أبو علام، رجاى محمود (2006). مناهج البحث في العلوم النفسية. مصر: دار النشر للجامعات.
10. موريس، أنجرس (2006). منهجية البحث في العلوم الإنسانية (ترجمة بوزيد صحراوي وكمال بوشرف وسعيد سبعون). الجزائر: دار القصة للنشر. (العمل الأصلي نشر في 1996).
11. ملحم، سامي محمد (2010). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
12. عبيدات، محمد وأبو نصار، محمد مبيضين وعقلة (1999). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر.
13. سلطان، محمد سعيد أنور (2004). التغيير التنظيمي. مصر: دار المكتبة الحديثة.
14. محمد بن يوسف النمران، العطيات (2006). إدارة التغيير التنظيمي - التحديات العصرية للمدير. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
15. وافية، صحراوي (2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.
16. إبراهيم، بومزايد وآخرون، مهارات التميز الإداري في إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، عنابة-الجزائر، 30 نوفمبر - 1 ديسمبر 2004، ص: 4.
17. مراد، نعموني (2007). علاقة القيم الفردية واتساقها مع كل من القيم التنظيمية والجماعية والإشرافية، بالالتزام التنظيمي وبأبعاده الثلاثة، العاطفي والمستمر والمعياري: دراسة حالة شركة سوناطراك، قسم الإنتاج-شمال، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.

18. الكبيسي، عامر خضير (2010). إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر. جامعة نايف، السعودية.
19. ابراهيم، كشت (1999). ومضات إدارية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
20. نيغل، كنج ونيل أندرسون (2004). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات. ترجمة: حسني، محمود حسن. الرياض: دار المريخ للنشر.
21. الملاحمة، منى خلف وصالح عبد الفتاح، خليفات (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة الأردن. قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة.
22. ابن منظور (1994). معجم لسان العرب. ط.3. المجلد 15. بيروت: دار صادر.
23. أبو العلا، محمد صلاح الدين (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدرء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال. غزة.
24. أبو الفضل، جمال ابن منظور (1992). لسان العرب. لبنان: دار صادر.
25. أبو علام، رجاء محمود (2006). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. مصر: دار النشر للجامعات.
26. أحمد ماهر. السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الاسكندرية الدار الجامعية 2005.437.
27. الأحمد، طلال بن عايد (2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة. المجلة العربية للإدارة. مجلد 24، ال عدد 1 ص ص 1-44.
28. أندرو دي سيزولاقي، جي والاس (1999). السلوك التنظيمي والإداري. ترجمة: أبو القاسم، أحمد. السعودية: معهد الإدارة العامة.
29. أوشي، وليم (2004). ترجمة: يسن، حسن محمد. النموذج البياني في الإدارة نظرية Z. معهد الإدارة العامة. الرياض.

30. باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة (2013). أثر مبادئ تطبيق الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة. مجلة الباحث. الجزائر، ال عدد13، ص ص 103-114.
31. البارودي، منال أحمد الرضا. الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
32. بشير، الخضرا (1986). المشاركة في الادارة العامة من نظم الاقتراحات إلى التسيير الذاتي. مجلة دراسات في العلوم الإدارية. المجلد 63، العدد9.
33. بطاح، أحمد (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار الشروق للنشر والتوزيع.
34. بن زروق، جمال (2010). التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في انجابه. مجلة جامعة دمشق. المجلد 26، العدد 01 و02، ص ص 397-433.
35. أبو جاسر، صابرين مراد (2010). أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الاسلامية. غزة.
36. بوداود، كريمة (2007). التغيير والتطوير التنظيمي وأثره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة. دراسة حالة وحدة عمليات اتصالات الأغواط. مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة بومرداس، الجزائر.
37. التاك، أسيل زهير رشيد والحيالي، سندية مروان سلطان (2013). دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية. المجلد 03، العدد02، ص ص 1-17.
38. ثروت، مشهور (2010). استراتيجيات التطوير الاداري. ط1. عمان: دار أسامة.
39. الجرسى، محمد بدر (2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
40. حريم، حسين (1997). السلوك التنظيمي. سلوك الافراد في منظمات الأعمال. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

41. حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار ومكتبة حامد
42. حريم، حسين (1998). السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر.
43. حسن، مروان صباح (2016). الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية. مجلة الجامعة العراقية. المجلد 03، العدد، 36، ص ص 377-415.
44. الحمداني، مريم بنت سالم بن حمدان (2009). الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.
45. الخشالي، شاكر جار الله (2003). أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية. المجلد 6. العدد 01، ص ص 124-158.
46. خضر، حيدر سليمان (2009). الأنماط القيادية، دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين - دراسة ميدانية في جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية. المجلد 09، العدد 04، ص ص 75-100.
47. خضير، محسن (2003). إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات. دمشق: دار الرضا للنشر.
48. دان، كوهين (2009). أسس التغيير التنظيمي. دليل عملي ميداني. أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات. ترجمة: معتر، سيد عبد الله. ط1. القاهرة: مكتبة ايتراك.
49. درّه، عمر محمد (2011). استراتيجيات التعلّم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية. أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد، جامعة حلب.

50. الردايدة، صالح حسن شحادة (1988). الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية المجتمع الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية والفنون. جامعة اليرموك، الأردن.
51. راوية، حسن (2004). السلوك التنظيمي المعاصر. مصر: الدار الجامعية للنشر.
52. رمضان، ريم (2005). إدارة التغيير في التطوير التنظيمي. دراسة واقع عملية ادارة التغيير لتطوير المنظمات السورية. أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة دمشق سوريا.
53. الرواشدة، خلف سليمان (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. ط1. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
54. رويم، فايزة (2010). واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية - دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. مجلة دراسات تربوية ونفسية. مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية. العدد 05، ص ص 96-118.
55. السكارنه، بلال خلف (2009). التطوير التنظيمي والإداري. ط1. عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع،
56. السلمي، علي (1988). السلوك التنظيمي. ط3. مصر: دار غريب للطباعة والنشر.
57. سليمان، فارس (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. كلية الاقتصاد جامعة دمشق، المجلد 27. العدد 01، ص ص 69-91.
58. شلابي، وليد (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية المسيلة. مذكرة ماجستير غير منشورة. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
59. صلاح الدين عبد الباقي (2003). السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر). مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر

60. صلاح الدين، عبد الباقي (2001). السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
61. الصيرفي، محمد عبد الفتاح حافظ (2005). السلوك التنظيمي. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع .
62. الصيرفي، محمد (2007). السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية. ط1. مصر: دار الوفاء لدنيا لطباعة والنشر.
63. الطيبي، خضر مصباح إسماعيل (2011) إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين. ط1. عمان: دار حامد للنشر.
64. عبد الرحمان، يوسف درويش (1999). العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية. مجلة الإدارة العامة. مجلد39 ، العدد 03، ص ص 493-528.
65. عبد الرحمن، توفيق (2004). إدارة التغيير والتطوير. ط1. القاهرة: مكتبة بيمك للتوزيع والنشر.
66. عبد الرحمن، وتوفيق، تفويض (2004). السلطة. ط1. القاهرة: مكتبة بيمك للتوزيع والنشر.
67. عبد الغني الطجم عبد الله، والسواط، طلق عوض الله (1995). السلوك التنظيمي والمفاهيم والنظريات والتطبيقات. جدة: دار النوابع للنشر والتوزيع.
68. عبد الواحد، محمود صديق (2015). الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية). ط1. دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
69. العبيدي، نماء جواد (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية. المجلد 08. العدد 24. ص ص 74-107.

70. العجمي، راشد شبيب (1999). الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، مقارنه بين القطاع العام والخاص في دولة الكويت. مجلة جامعة عبد العزيز. الاقتصاد والادارة. الكويت. المجلد 13، العدد 01، ص ص 49-70.

71. عشوي، مصطفى (1992). أسس علم النفس التنظيمي. الجزائر دار النشر المؤسسة الوطنية لكتاب.

72. العضايبة، علي محمد (1995). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. الأردن. المجلد 10، العدد 06، ص ص 01-32.

73. العطيّات، محمد بن يوسف النمران (2006). ادارة التغيير - التحديات العصرية للمدير. ط1. الأردن دار حامد للنشر.

74. العطية، ماجدة (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والحالة. ط1. الأردن دار الشروق.

75. عمرو، غنايم (2003). قراءات في إدارة الأفراد، الدراسات العليا. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

76. عمسيب، حنان عثمان محمد (2007). استراتيجية التغيير التنظيمي المخطط في إطار مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المنشآت الصناعية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية جامعة أم درمان، السودان.

77. العميان، محمود سليمان (2008). السلوك الاداري في منظمات الأعمال. ط4. الأردن: دار وائل للنشر

78. العميان، محمود (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط 3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

79. العورثاني، مأمون عبد القادر أمير (2003). العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى وزارات السلطة الفلسطينية الوطنية. رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة التربوية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

80. عيسى، محمد رقي (2005). التوافق المهني وعلاقته بالاحترق النفسي لدى معلمات الرياض. المجلة

التربوية. المجلد 09، العدد 34 ص ص 117-121.

81. الغامدي، عبد الله (1990). الثقة التنظيمية بالأجهزة الادارية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة. المجلد 14، العدد 03.
82. غياث، بو فلجة (1992). علم النفس التنظيمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
83. غياث، بو فلجة (1996). علم النفس التنظيمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
84. فاروق السيد، عثمان فاروق (2001). القلق وإدارة الضغوط. ط1. القاهرة: سلسلة المراجع العربية في التربية وعلم النفس دار الفكر العربي للنشر.
85. الفائز، صالح بن سلمان الفائز (2008). الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته. دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في السعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
86. القحطاني، محمد بن مانع علي (2013). التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
87. القريوتي، محمد (1993). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية. عمان.
88. قيس المؤمن وآخرون (1997). التنمية الإدارية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
89. الكتبي، آمنة جمعة (2008). قياس الولاء الوظيفي بالمجال الشرطي: الشارقة. مركز بحوث الشرطة.
90. برباوي، كمال (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ببيشار. مجلة الباحث. العدد 16. ص 159-165.
91. اللوزي، موسى سلامة (1997). اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية نحو إدارة التغيير. مجلة العلوم والإدارة. المجلد 25، العدد 02، ص 338-356.

92. اللوزي، موسى سلامة (1997). اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية نحو إدارة التغيير، مجلة العلوم

الإدارية، المجلد 25، العدد 02، ص ص 338-356.

93. اللوزي، موسى (2010). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. ط2. الأردن: دار وائل للنشر.

متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات. دمشق: دار الرضا للنشر.

94. المختار، حسن محمد أحمد (2010). إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات. القاهرة: الشركة

العربية المتحدة للتسويق والتوزيع.

95. مرزوق، إبراهيم ابتسام (2000). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير

الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

96. مزيان، لمياء (2016). تقنين مقياس الالتزام في العمل على عينة من أساتذة الجامعة. مذكرة ماجستير غير

منشورة في القياس والتقويم. جامعة وهران 02. الجزائر.

97. مصطفى، أحمد (2000). إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة. القاهرة.

98. المعاني، أيمن عودة (1990). أثر الولاء التنظيمي على الابداع الاداري لدى المديرين في الوزارات

الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. الأردن.

99. المعاني، عودة أيمن ( 1996 ). الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع. عمان: مؤسسة الوراق.

100. معجم اللغة العربية (1984). معجم علم النفس والتربية. مصر: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية،

ج1.

101. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2016). السلوك التنظيمي. دار الجنان للنشر والتوزيع .

102. ملحم يحيى، إبراهيم محمد (2008). استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية. المجلة

الأردنية في إدارة الأعمال. مجلد4، العدد 1-4، ص ص 216-243.

103. منير زيد عبودي. التنظيم الاداري ومبادئه الأساسية. دار أسامة للنشر والتوزيع. الأردن. 2008.

104. موري م .دالزيل. أساليب التغيير. ترجمة الدكتور محمد وحيد المنطاوي، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2000 .

105. الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، التنظيم في البنوك الإسلامية، المجلد الثالث، الطبعة الأولى سنة 1400هـ - 1980م ص280، 281.

106. ناجي، شوقي ( 2010). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. ط1. الأردن: دار الحامد للنشر

107. النجار، طارق (1999). حل المشاكل واتخاذ القرارات. عمان: معهد السلامة والصحة المهنية.

108. نعموني، مراد (2014). دور الولاء في انجاح عملية التغيير التنظيمي. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية. مصر. المجلد 03، العدد 6، ص ص113-129.

109. وائل، محمد ثابت (2011). دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير، دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر بغزة. سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 4. العدد 02. ص ص151-180.

110. ويسى، مختار (2009). اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي وبالداء والرضا الوظيفي. دراسة ميدانية في بعض المعامل التابعة لوزارة الصناعة في محفطتي دمشق وريف. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة دمشق، سوريا.

111. اليوسفي، أحمد وعلي درويش، رامز (2014). أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة لدى العاملين في سوريا. مجلة جامعة تشرين وللبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 36، العدد5، ص ص171-193.

-المراجع باللغة الأجنبية:-

112. Cohen ,D.(2005) .The heart of change- Field guide: Tools and tactics for leading change .Administrative Science Quarterly. 22(1), PP.46-56.
113. Crimmon, MC M: The changer master managing adapting to organizational change, pitman publishing, London, 1997.
114. Daft, R.; Noe, R. (2001). Organization Behavior.HarcourtCollege.publishers, Inc.
115. Davis, k. & Newstrom,J.(1985). Human Behavior at work:organizational Behavior.7thed.New York :Mc Grow-Hill bookcompany.
116. Drever , J. (1971). A Dictionary of Psychology. London: Penguin Reference Books.
117. Dupuy, F. (2004). Sociologie du changement.Paris :Dunod.
118. Fjortoft , N. (1993).Factor Predicting Faculty Commitment to the University .Paper presented at the annual forum of the association for institutional Research. 33 rd, Chicago, IL. (Eric Document Reproduction Service No. ED 367268.in your organization. États-Unis d'Amérique: Harvard business school press. Boston Massachusetts.
119. John, P. & Kotter. (1996).Leading Change Harvard Business School .Pess -7.
120. Jones, G. (1999) .Organizational Theory. Addison- Wesley publishing coman.
121. Kan, M & M. Parry& Ken,W.(2004) . A rounded theory of leadership inovercoming resistance to change.Leadership quarterly.vol. 15 "Issue 4, pp 467-491.
122. Kazuhiro, A. (1995). Organizational loyalty. A preliminary studyhist stubashi.journal.of Economics.36. p p 8-22.
123. Kotter, J.(1999). Qu'est-ce que le leadership?.6éme éd .Paris: Harvard Business Review: IN Le leadership, Editions d'organisation.
124. Kotter, j. p.2006. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard business review on leading through change.Boston: Harvard business school press.
125. Liou, K-T & Ronald, C. N. (1994). Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector.An Empirical Assessment. Public Administration Quarterly, Vol. 18. Issue, 1. pp.99-118.
126. Loscocco, Karyn A. (1989). The Interplay of Personal and Characteristics in Determining Work Commitment. Social Science Research.18.p p,370-394.
127. Marchiori, D.M., & Henkin, A.B. (2004). Organizational Commitment of aHelath Profession .Faculty Dimension Correlates and Conditions – MedicalTeacher. 26 (4) pp. 12-23.

128. Meunier,S.(2010) .Le changement organisationnel-prédiction des comportements desoutien et de résistance par le biais des préoccupations.Thèse de doctorat en psychologie du travail et des organisations, Faculté des Arts et Sciences, Université de Montréal, Canada.
129. Morrow, Paula, C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Care of Work Commitment. Academy of Management Review. 8. pp, 486-500.
130. Mowady, R& T, L. W. Porter, & Richard, M. S. (1992). Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment and Absenteeism and Turnover. New York: Academic press.
131. Paton R.A & McCalman, J. (2001). Change Management: A Guide to Effective Implementation.2ndEdition.Sage Publications.
132. Pattanayak , B. & Mishra P.K. (1999). Change for Growth: Understanding Organizational Development .New Delhi: Wheeler Publishing.
133. Ryckman, R. M. (1993). Theory of Personality. Fifth edition. California: Books/ Cole Publishing Company.
134. Salancik , G.R. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior. Chicago: St Clair Perris.
135. Serge, R. (2003) .Le Management par projets « Approche stratégique du changement ». 3<sup>ème</sup> édition. Paris; Editions d'organisation.
136. Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of Organizational Commitment.
137. Stevens, J.M., & Beyer, J.M. & Trice, H.M. (1978). Assessing Personal Role and Organizational Predicators of Managerial Commitment. Academy of Management Journal, 21, p p, 380-396.
138. Struijs, P.C. (2012) .Resistance To Organizational Change: The Effect On Job Satisfaction And Turnover Intention And The Moderating Effect Of Emotion Regulation Strategies. Tilburg University.

الملاحق

الملحق رقم (01): الصورة الأولية لاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي.

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس

استبيان مقاومة التغيير التنظيمي

سيدي، سيديتي

في إطار القيام بدراسة علمية لنا الشرف أن نضع بين أيديكم الاستبيان هذا بهدف معرفة رأيكم عن بعض المعلومات المتعلقة بالعمل للمساعدة في إجراء هذه الدراسة، لذا نرجو المساعدة وأن تكون الإجابة بكل موضوعية ومصداقية .

فيما يلي مجموعة من العبارات، المطلوب منك أن تضع علامة ( ) في العمود الذي يعبر عن رأيك بموضوعية وفق الاختيارات التالية: (موافق ، محايد ، غير موافق) .  
ملاحظة: هذه المعلومات لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

الجنس: ذكر  أنثى

السن: [18-25]  [26-33]  [34 فما فوق]

المنصب في المؤسسة : إطار  متحكم  منفذ

المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

الأقدمية: [1-5 سنوات]  [6-10 سنوات]  [11 سنة فما فوق]

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة
01	أرى بأن المنظمة تعتمد على الدقة في تنفيذ عملية التغيير .	3	2	1
02	أعتقد بأن تغيير مهام عملي سيكون سببا في شعوري بالارتياح.			
03	أنا أرفض فكرة تغيير وضعي الوظيفي الحالي .			
04	تتخذ الإدارة العليا القرارات وتفسر للموظفين دوافع اتخاذها.			
05	إن تحفيز المنظمة لي قد يساعدني في التخلي عن أرائي وممارساتي السابقة .			
06	أشعر بالرضا من عملية التغيير بالمنظمة و أنفذ التعليمات و القرارات الجديدة التي تدعمه.			
07	يمكنني التغيير من التعود على أساليب العمل الجديدة			
08	أشعر بالخوف من المستقبل المهني المجهول نتيجة التغيير .			
<u>9</u>	أعتقد بأن التغيير يدعم مصالح الشخصية.			
10	لا أشعر بالخوف من فقدان الوظيفة كنتيجة للتغيير .			
11	إن فكرة التغيير تشعرني بالخوف والقلق من المستقبل .			
12	أشعر بأنني أمتلك القدرة والمهارة في استخدام الأدوات والأجهزة الجديدة عند التغيير .			
13	أرى بأن التغيير شيء سلبي أثر منه إيجابي .			
14	أشعر بالخوف من انخفاض الأجر نتيجة التغيير .			
15	أرى بأن التغيير يساهم في زيادة المكافآت التي تقدم لي .			
16	سوف أعمل جاهدا من أجل دعم التغيير .			
17	أشعر بالملل من التغيير الذي اعتمدهت المنظمة.			
<u>18</u>	يقوم المسؤول على عملية التغيير بشرح وتوضيح أسباب و أهداف التغيير في المنظمة.			
19	يشترك الموظفون في وضع برامج التغيير بدعم من الإدارة العليا .			
20	تمنح المنظمة مكافأة وحوافز للموظفين المؤيدين للتغيير .			

			تبرز المنظمة الفوائد و الايجابيات المتوقعة من عملية التغيير .	21
			تشجع الادارة العليا للمنظمة الموظفين للتعبير عن آراءهم اتجاه عملية التغيير .	22
			تأخذ المنظمة بعين الاعتبار عادات و تقاليد و قيم الموظفين في عملية التغيير .	23
			تعطي الإدارة العليا أهمية للجانب الانساني عند تنفيذ عملية التغيير	24
			أنا أثق في كل القرارات التي تتخذها الإدارة.	25

الملحق رقم (02): الصورة الأولية لمقياس الولاء التنظيمي.

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس

مقياس الولاء التنظيمي (Mowday et others 1976)

سيدي ،سيديتي

في إطار القيام بدراسة علمية لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذا المقياس بهدف معرفة رأيكم عن بعض المعلومات المتعلقة بالعمل للمساعدة في إجراء هذه الدراسة ،لذا نرجو المساعدة و أن تكون الإجابة بكل موضوعية ومصداقية .

فيما يلي مجموعة من العبارات ، المطلوب منك أن تضع علامة ( × ) في العمود الذي يعبر عن رأيك بموضوعية وفق الاختيارات التالية: (أوافق بشدة ، أوافق قليلا، محايد ، لا أوافق قليلا، لا أوافق بشدة) ملاحظة: هذه المعلومات لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

الجنس: ذكر  أنثى

السن: [25 -18]  [33 -26]  [34 فما فوق]

المنصب في المؤسسة: إطار  متحكم  منفذ

المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

الأقدمية: [1- 5 سنوات]  [6- 10 سنوات]  [11 سنة فما فوق]

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق قليلا	محايد	لاأوافق قليلا	لاأوافق بشدة
أنا مستعد بأن أقدم مجهودا كبيرا المطلوب وذلك لإنجاح المنظمة.					
أتحدث عن هذه المنظمة أمام أصدقائي بأنهم منظمة عظيمة يستحق الفرد أن يعمل بها.					
أشعر بقليل من الولاء لهذه المنظمة.					
أنا مستعد لقبول- تقريبا-أي عمل كي أحتفظ بعلمي في المنظمة.					
أجد أن قيمي تطابق قيم المنظمة.					
أفتخر بأن أخبر الآخرين بأنني عضو في هذه المنظمة.					
أنا مستعد لأن أعمل لأي منظمة طالما نوعية العمل واحدة.					
هذه المنظمة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من ناحية العمل.					
مجرد تغيير في وضعي الحالي قد يؤدي بي إلى ترك المنظمة.					
أنا سعيد لأنني اخترت هذه المنظمة لأعمل لديها وفضلتها على المنظمات الأخرى التي وضعتها في اعتباري عندما التحقت بهذه المنظمة.					
لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي طويلا في هذه المنظمة.					
في أحوال كثيرة أجد بأنه من الصعب أن أوافق على سياسات المنظمة في الأمور المتعلقة بموظفيها.					
في الحقيقة يهمني مصير هذه المنظمة.					
بالنسبة لي هذه المنظمة هي أفضل المنظمات التي يمكن أن أعمل لديها .					
لقد كان خطأ أكيدا حينما قررت أن أعمل لدى هذه المنظمة.					

الملحق رقم (03): قائمة أسماء الأساتذة المحكمين.

الجامعة	الرتبة	اسم المحكم
البويرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د.أرزقي عبد النور
الجزائر 02	أستاذ التعليم العالي	أ.د. زيدي عائشة
تيزي وزو	أستاذ محاضر	د. يحياوي حسينة
المسيلة	أستاذ محاضر	د. محمد بودريالة
تيزي وزو	أستاذ محاضر	د. الأحسن حمزة
تيزي وزو	أستاذ محاضر	د. عداد حسن
البويرة	أستاذ محاضر	د. عفيفة جديدي
تيزي وزو	أستاذ محاضر	د. عزيزو سعاد
البويرة	أستاذ محاضر	د. عياش بن الشيخ

الملحق رقم (04): نتيجة تحكيم استبيان مقاومة التغيير التنظيمي.

الرقم	العبارة	نسبة الاتفاق	القرار	العبارة بعد التعديل
1	أرى بأن المنظمة تعتمد على الدقة في تنفيذ عملية التغيير .	%88	تثبيت	/
2	أعتقد بأن تغيير مهام عملي سيكون سببا في شعوري بالارتياح.	100 %	تثبيت	/
3	أنا أرفض فكرة تغيير وضعي الوظيفي الحالي.	%88	تثبيت	/
4	تتخذ الإدارة العليا القرارات وتفسر للموظفين دوافع اتخاذها.	%88	تثبيت	/
5	إن تحفيز المنظمة لي قد يساعدني في التخلي عن أرائي وممارساتي السابقة .	%88	تثبيت	/
6	أشعر بالرضا من عملية التغيير بالمنظمة و أنفذ التعليمات و القرارات الجديدة التي تدعمه	%88	تثبيت	/
7	يمكنني التغيير من التعود على أساليب العمل الجديدة	%88	تعديل	يمكنني من خلال عملية التغيير التعود على أساليب العمل الجديدة
8	أشعر بالخوف من المستقبل المهني المجهول نتيجة التغيير .	%88	تثبيت	/
9	أعتقد بأن التغيير يدعم مصالح الشخصية.	%88	تثبيت	/
10	أشعر بالخوف من فقدان الوظيفة كنتيجة للتغيير	%88	تثبيت	/
11	إن فكرة التغيير تشعرني بالخوف والقلق من المستقبل	%88	تثبيت	/
12	أشعر بأنني أمتلك القدرة والمهارة في استخدام الأدوات والأجهزة الجديدة عند التغيير	%88	تعديل	أشعر أنه بإمكانني استخدام الأدوات والأجهزة الجديدة عند التغيير

13	أرى بأن التغيير شيء سلبي أكثر منه إيجابي .	%88	تثبيت	/
14	أشعر بالخوف من انخفاض الأجر نتيجة التغيير	%88	تثبيت	/
15	أرى بأن التغيير يساهم في زيادة المكافآت التي تقدم لي .	%88	تثبيت	/
16	سوف أعمل جاهدا من أجل دعم التغيير .	%88	تثبيت	/
17	أشعر بالملل من التغيير الذي اعتمده المنظمة.	%88	تثبيت	/
<u>18</u>	يقوم المسؤول على عملية التغيير بشرح وتوضيح أسباب و أهداف التغيير في المنظمة	%88	تثبيت	/
19	يشترك الموظفون في وضع برامج التغيير بدعم من الادارة العليا.	%88	تثبيت	/
20	تمنح المنظمة مكافأة وحوافز للموظفين المؤيدين للتغيير	%88	تثبيت	/
21	تبرز المنظمة الفوائد والايجابيات المتوقعة من عملية التغيير.	%88	تثبيت	/
22	تشجع الادارة العليا للمنظمة الموظفين للتعبير عن آراءهم اتجاه عملية التغيير	%88	تثبيت	/
23	تأخذ المنظمة بعين الاعتبار عادات و تقاليد و قيم الموظفين في عملية التغيير .	%88	تثبيت	/
24	تعطي الإدارة العليا أهمية للجانب الإنساني عند تنفيذ عملية التغيير	%88	تثبيت	/
25	أنا أثق في كل القرارات التي تتخذها الإدارة.	%88	تثبيت	/

الملحق رقم (05): نتيجة تحكيم مقياس الولاء التنظيمي.

الرقم	العبارة	نسبة الا تفاهق	القرار	العبارة بعد التعديل
1	أنا مستعد بأن مجهودا كبيرا من المطلوب و ذلك إنجاح المنظمة .	%100	تعديل	أنا مستعد بأن أقدم مجهودا أكبر من المطلوب وذلك لا نجاح المنظمة .
2	أتحدث عن هذه المنظمة أمام الزملاء بأنها منظمة عظيمة يستحق أن يعمل بها الفرد.	%100	تثبيت	/
3	أشعر بقليل من الولاء لهذه المنظمة .	%90	تثبيت	/
4	أنا مستعد لقبول -تقريبا- أي عمل كي أحتفظ بعملي في المنظمة .	%90	تعديل	أنا مستعد لأي عمل للحفاظ عل منصبي في المنظمة .
5	أجد أن قيمي تطابق نفس قيم المنظمة .	%90	تثبيت	/
6	أفتخر بأن أخبر الآخرين بأنني عضو في هذه المنظمة .	%90	تعديل	أفتخر عندما أخبر الآخرين بأنني عضو في هذه المنظمة.
7	أنا مستعد لأن أعمل لأي منظمة طالما نوعية العمل واحدة .	%80	تثبيت	/
8	هذه المنظمة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من ناحية العمل .	%100	تثبيت	/
9	مجرد تغيير في وضعي الحالي قد يؤدي بي الى ترك المنظمة .	%90	تثبيت	/
10	انا سعيد لأنني اخترت هذه المنظمة لأعمل لديها و فضلتها على المنظمات الأخرى التي وضعتها	%100	تثبيت	/

			في اعتباري عندما التحقت بهذه المنظمة .
11	لا يوجد الكثير لأكتسبه ببقائي طويلا في هذه المنظمة .	90%	تثبت /
12	في أحوال كثيرة أجد بأنه من الصعب أن اوافق على سياسات المنظمة في الأمور المتعلقة بموظفيها .	100%	تثبت /
13	في الحقيقة يهمني مصير هذه المنظمة .	100%	تثبت /
14	بالنسبة لي هذه المنظمة من أفضل المنظمات التي يمكن أن أعمل لديها .	100%	تثبت /
15	لقد كان خطأ أكيدا عندما قررت أن أعمل لدى هذه المنظمة .	80%	تثبت /

الملحق رقم (06): الصورة النهائية لاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة
1	أرى بأن المنظمة تعتمد على الدقة في تنفيذ عملية التغيير .			
2	أعتقد بأن تغيير مهام عملي سيكون سببا في شعوري بالارتياح.			
3	أنا أرفض فكرة تغيير وضعي الوظيفي الحالي.			
4	تتخذ الإدارة العليا القرارات وتفسر للموظفين دوافع اتخاذها.			
5	إن تحفيز المنظمة لي قد يساعدني في التخلي عن أرائي وممارساتي السابقة .			

			أشعر بالرضا من عملية التغيير بالمنظمة و أنفذ التعليمات و القرارات الجديدة التي تدعمه	6
			يمكنني من خلال عملية التغيير التعود على أساليب العمل الجديدة	7
			أشعر بالخوف من المستقبل المهني المجهول نتيجة التغيير.	8
			أعتقد بأن التغيير يدعم مصالحي الشخصية.	<u>9</u>
			أشعر بالخوف من فقدان الوظيفة كنتيجة للتغيير	10
			ان فكرة التغيير تشعرني بالخوف والقلق من المستقبل	11
			أشعر أنه بإمكانني استخدام الأدوات والأجهزة الجديدة عند التغيير.	12
			أرى بأن التغيير شيء سلبي أكثر منه ايجابي .	13
			أشعر بالخوف من انخفاض الأجر نتيجة التغيير	14
			أرى بأن التغيير يساهم في زيادة المكافآت التي تقدم لي .	15
			سوف أعمل جاهدا من أجل دعم التغيير .	16
			أشعر بالملل من التغيير الذي اعتمده المنظمة.	17
			يقوم المسؤول على عملية التغيير بشرح وتوضيح أسباب و أهداف التغيير في المنظمة	<u>18</u>
			يشترك الموظفون في وضع برامج التغيير بدعم من الادارة العليا.	19
			تمنح المنظمة مكافأة وحوافز للموظفين المؤيدين للتغيير	20
			تبرز المنظمة الفوائد والايجابيات المتوقعة من عملية التغيير.	21
			تشجع الادارة العليا للمنظمة الموظفين للتعبير عن آراءهم اتجاه عملية التغيير	22
			تأخذ المنظمة بعين الاعتبار عادات و تقاليد و قيم الموظفين في عملية التغيير .	23

			24	تعطي الإدارة العليا أهمية للجانب الإنساني عند تنفيذ عملية التغيير
			25	أنا أثق في كل القرارات التي تتخذها الإدارة.

الملحق رقم (07): الصورة النهائية لمقياس الولاء التنظيمي.

لأوافق بشدة	لأوافق قليلا	محايد	أوافق قليلا	أوافق بشدة	الفقرات
					أنا مستعد بأن أقدم مجهودا أكبر من المطلوب وذلك لإنجاح المنظمة.
					أتحدث عن هذه المنظمة أمام أصدقائي بأنها منظمة عظيمة يستحق الفرد أن يعمل بها.
					أشعر بقليل من الولاء لهذه المنظمة.
					أنا مستعد لأي عمل كيف للحفاظ على مناصبي في المنظمة.
					أجد أن قيمي تطابق قيم المنظمة.
					أفتخر عندما أخبر الآخرين بأنني عضو في هذه المنظمة.
					أنا مستعد بأن أعمل لأي منظمة أخرى طالما نوعية العمل واحدة.
					هذه المنظمة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من ناحية العمل.
					مجرد تغيير في وضعي الحالي قد يؤدي بي الى ترك المنظمة.
					أنا سعيد جدا لأنني اخترت هذه المنظمة لأعمل لديها وفضلتها على المنظمات الأخرى التي وضعتها في اعتباري عندما التحقت بهذه المنظمة.
					لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي طويلا في هذه المنظمة.
					في أحوال كثيرة أجد بأنه من الصعب أن أوافق على سياسات المنظمة في الأمور المتعلقة بموظفيها.
					في الحقيقة يهمني مصير هذه المنظمة.

					بالنسبة لي هذه المنظمة من أفضل المنظمات التي يمكن أن أعمل لديها .
					لقد كان خطأ أكيدا حينما قررت أن أعمل لدى هذه المنظمة.

الملحق رقم (08): معامل ارتباط عبارات استبيان مقاومة التغيير التنظيمي ودرجته الكلية.

#### Corrélations

		VAR00026	VAR00001
VAR00026	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N		
VAR00001	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,472** ,001 50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

		VAR00026	VAR00002
VAR00026	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N		
VAR00002	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,547** ,000 50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

		VAR00026	VAR00003
VAR00026	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N		
VAR00003	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,335* ,017 50	

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00026	VAR00004
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00004		
Corrélation de Pearson	,389**	
Sig. (bilatérale)	,005	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00026	VAR00005
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00005		
Corrélation de Pearson	,520**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00026	VAR00006
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00006		
Corrélation de Pearson	,414**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00026	VAR00007
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00007		
Corrélation de Pearson	,351*	
Sig. (bilatérale)	,012	
N	50	

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00026	VAR00008
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00008	,161	
Corrélation de Pearson	,264	
Sig. (bilatérale)		
N	50	

### Corrélations

	VAR00026	VAR00009
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00009	,529**	
Corrélation de Pearson	,000	
Sig. (bilatérale)		
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00026	VAR00010
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00010	,312**	
Corrélation de Pearson	,000	
Sig. (bilatérale)		
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00026	VAR00011
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00011	,484**	
Corrélation de Pearson	,000	
Sig. (bilatérale)		
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00026	VAR00012
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00012		
Corrélation de Pearson	,460**	
Sig. (bilatérale)	,001	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00026	VAR00013
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00013		
Corrélation de Pearson	,510**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00026	VAR00014
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00014		
Corrélation de Pearson	,116	
Sig. (bilatérale)	,421	
N	50	

### Corrélations

	VAR00026	VAR00015
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00015		
Corrélation de Pearson	,438**	
Sig. (bilatérale)	,002	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00026	VAR00016
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00016		
Corrélation de Pearson	,428**	
Sig. (bilatérale)	,002	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00026	VAR00017
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00017		
Corrélation de Pearson	,362**	
Sig. (bilatérale)	,002	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00026	VAR00018
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00018		
Corrélation de Pearson	,303*	
Sig. (bilatérale)	,032	
N	50	

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00026	VAR00019
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00019		
Corrélation de Pearson	,507**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00026	VAR00020
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00020		
Corrélation de Pearson	,380**	
Sig. (bilatérale)	,007	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00026	VAR00021
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00021		
Corrélation de Pearson	,571**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00026	VAR00022
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00022		
Corrélation de Pearson	,505**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00026	VAR00023
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00023		
Corrélation de Pearson	,366**	
Sig. (bilatérale)	,009	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00026	VAR00024
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00024		
Corrélation de Pearson	,521**	
Sig. (bilatérale)	,009	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00026	VAR00025
VAR00026		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00025		
Corrélation de Pearson	,318*	
Sig. (bilatérale)	,025	
N	50	

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (09): معامل ارتباط عبارات استبيان مقاومة التغيير التنظيمي مع البعد الذي تنتمي إليه:  
- البعد الأول:

#### Corrélations

	VAR00008	VAR00001
VAR00008		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00001		
Corrélation de Pearson	,551**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

	VAR00008	VAR00002
VAR00008		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00002		
Corrélation de Pearson	,457**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

	VAR00008	VAR00003
VAR00008		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00003		
Corrélation de Pearson	,586**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		VAR00008	VAR00004
VAR00008	Corrélation de Pearson		
	Sig. (bilatérale)		
	N		
VAR00004	Corrélation de Pearson	,621**	
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		VAR00008	VAR00005
VAR00008	Corrélation de Pearson		
	Sig. (bilatérale)		
	N		
VAR00005	Corrélation de Pearson	,492**	
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		VAR00008	VAR00006
VAR00008	Corrélation de Pearson		
	Sig. (bilatérale)		
	N		
VAR00006	Corrélation de Pearson	,503**	
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00008	VAR00007
VAR00008		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00007		
Corrélation de Pearson	,471**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

البعد الثاني:

### Corrélations

	VAR00009	VAR00008
VAR00009		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00008		
Corrélation de Pearson	,466**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00009	VAR00009
VAR00009		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00009		
Corrélation de Pearson	,389**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00009	VAR00010
VAR00009		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00010		
Corrélation de Pearson	,509**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00009	VAR00011
VAR00009		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00011		
Corrélation de Pearson	,601**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00009	VAR00012
VAR00009		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00012		
Corrélation de Pearson	,384**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00009	VAR00013
VAR00009		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00013		
Corrélation de Pearson	,531**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00009	VAR00014
VAR00009		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00014		
Corrélation de Pearson	,349**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00009	VAR00015
VAR00009	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	
	N	
VAR00015	Corrélation de Pearson	,544**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

البعد الثالث:

### Corrélations

	VAR00008	VAR00016
VAR00008	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	
	N	
VAR00016	Corrélation de Pearson	,489**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00008	VAR00017
VAR00008	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	
	N	
VAR00017	Corrélation de Pearson	,541**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00008	VAR00018
VAR00008	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	
	N	
VAR00018	Corrélation de Pearson	,354**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00008	VAR00019
VAR00008		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00019		
Corrélation de Pearson	,406**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00008	VAR00020
VAR00008		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00020		
Corrélation de Pearson	,402**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00008	VAR00021
VAR00008		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00021		
Corrélation de Pearson	,369**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00008	VAR00022
VAR00008		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00022		
Corrélation de Pearson	,512**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00008	VAR00023
VAR00008		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00023		
Corrélation de Pearson	,374**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (10): معامل ارتباط أبعاد استبيان مقاومة التغيير التنظيمي مع درجته الكلية.

- البعد الأول:

### Corrélations

	VAR00007	VAR00001
VAR00007		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00001		
Corrélation de Pearson	,814**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

- البعد الثاني:

### Corrélations

	VAR00008	VAR00002
VAR00008		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00002		
Corrélation de Pearson	,702**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

	VAR00008	VAR00003
VAR00008		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00003		
Corrélation de Pearson	,697**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (11): صدق المقارنة الطرفية للدرجة الكلية لاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي:

**Statistiques de groupe**

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00002					
VAR00001	1,00	7	156,0000	32,4808	12,2766
	2,00	7	189,7143	4,9570	1,8736

**Test d'échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
VAR00001	Hypothèse de variances égales	9,107	,011	2,715	12	,009	-33,7143	12,4187	-60,7723	-6,6562
	Hypothèse de variances inégales			-2,715	6,279	,033	-33,7143	12,4187	-63,7771	-3,6515

الملحق رقم (12): صدق المقارنة الطرفية للبعد الأول لاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي:

Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00002					
VAR00001	1,00	7	42,5714	10,3579	3,9149
	2,00	7	61,2857	2,7516	1,0400

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
VAR00001	Hypothèse de variances égales	8,760	,012	-4,620	12	,001	-18,7143	4,0507	-27,5400	-9,8886
	Hypothèse de variances inégales			-4,620	6,843	,003	-18,7143	4,0507	-28,3375	-9,0911

الملحق رقم (13): صدق المقارنة الطرفية للبعد الثاني لاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي:

Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00002					
VAR00001	1,00	7	13,2857	2,5635	,9689
	2,00	7	29,1429	1,9518	,7377

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
VAR00001	Hypothèse de variances égales	,011	,917	-13,021	12	,000	-15,8571	1,2178	-18,5105	-13,2038
	Hypothèse de variances inégales			-13,021	11,207	,000	-15,8571	1,2178	-18,5314	-13,1828

الملحق رقم (14): صدق المقارنة الطرفية للبعد الثالث لاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي:

Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00002					
VAR00001	1,00	7	10,4286	1,5119	,5714
	2,00	7	26,2857	3,3022	1,2481

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
VAR00001	Hypothèse de variances égales	3,008	,108	-11,552	12	,000	-15,8571	1,3727	-18,8480	-12,8662
	Hypothèse de variances inégales			-11,552	8,409	,000	-15,8571	1,3727	-18,9960	-12,7183

الملحق رقم (15): ثبات لاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي:

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Reliability Coefficients

N of Cases = 50,0

N of Items = 23

Correlation between forms = ,7464  
,6915

Equal-length Spearman-Brown =

Guttman Split-half = ,7708  
,6915

Unequal-length Spearman-Brown =

12 Items in part 1

11 Items in part 2

Alpha for part 1 = ,627

Alpha for part 2 = ,6361

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Reliability Coefficients

N of Cases = 50,0

N of Items = 23

Alpha = ,8079

الملحق رقم (16): معامل ارتباط عبارات مقياس الولاء التنظيمي ودرجته الكلية.

**Corrélations**

	VAR00016	VAR00001
VAR00016		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00001		
Corrélation de Pearson	,402**	
Sig. (bilatérale)	,001	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

	VAR00016	VAR00002
VAR00016		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00002		
Corrélation de Pearson	,504**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00016	VAR00003
VAR00016		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00003		
Corrélation de Pearson	,532**	
Sig. (bilatérale)	,001	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00016	VAR00004
VAR00016		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00004		
Corrélation de Pearson	,613**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00016	VAR00005
VAR00016		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00005		
Corrélation de Pearson	,662**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00016	VAR00006
VAR00016		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00006		
Corrélation de Pearson	,576**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00016	VAR00007
VAR00016		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00007		
Corrélation de Pearson	,382**	
Sig. (bilatérale)	,006	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00016	VAR00008
VAR00016		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00008		
Corrélation de Pearson	,678**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00016	VAR00009
VAR00016		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00009		
Corrélation de Pearson	,343*	
Sig. (bilatérale)	,015	
N	50	

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00016	VAR00010
VAR00016		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00010		
Corrélation de Pearson	,614**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00016	VAR00011
VAR00016	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	
	N	
VAR00011	Corrélation de Pearson	,414**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00016	VAR00012
VAR00016	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	
	N	
VAR00012	Corrélation de Pearson	,530**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00016	VAR00013
VAR00016	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	
	N	
VAR00013	Corrélation de Pearson	,519**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	VAR00016	VAR00014
VAR00016	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	
	N	
VAR00014	Corrélation de Pearson	,745**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		VAR00016	VAR00015
VAR00016	Corrélation de Pearson		
	Sig. (bilatérale)		
	N		
VAR00015	Corrélation de Pearson	,705**	
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (17): صدق المقارنة الطرفية لمقياس الولاء التنظيمي.

### Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00002					
VAR00001	1,00	4	34,2500	4,9917	2,4958
	2,00	4	67,7500	5,2520	2,6260

### Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
VAR00001	Hypothèse de variances égales	,004	,953	-9,247	6	,000	-33,5000	3,6228	-42,3648	-24,6352
	Hypothèse de variances inégales			-9,247	5,985	,000	-33,5000	3,6228	-42,3703	-24,6297

## الملحق رقم (18): ثبات مقياس الولاء التنظيمي.

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

#### Reliability Coefficients

N of Cases =	50,0	N of Items =	15
Correlation between forms =	,6932	Equal-length Spearman-Brown =	,6534
Guttman Split-half =	,7441	Unequal-length Spearman-Brown =	
	,7541		
8 Items in part 1		7 Items in part 2	
Alpha for part 1 =	,6588	Alpha for part 2 =	
	,6446		

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Reliability Coefficients

N of Cases =	50,0	N of Items =	15
Alpha =	,8555		

الملحق رقم (19): معامل ارتباط بيرسون الخاص بالفرضية الأولى.

#### Corrélations

	VAR00001	VAR00002
VAR00001		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00002		
Corrélation de Pearson	,347**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	48	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (20): معامل ارتباط بيرسون الخاص بالفرضية الثانية.

#### Corrélations

	VAR00001	VAR00002
VAR00001		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00002		
Corrélation de Pearson	,501**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	112	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (21): معامل ارتباط بيرسون الخاص بالفرضية الثالثة.

#### Corrélations

	VAR00001	VAR00002
VAR00001		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00002		
Corrélation de Pearson	,217**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	244	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (22): معامل ارتباط بيرسون الخاص بالفرضية الرابعة.

**Corrélations**

	VAR00001	VAR00002
VAR00001		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00002		
Corrélation de Pearson	,403**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	48	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (23): معامل ارتباط بيرسون الخاص بالفرضية الخامسة.

**Corrélations**

	VAR00001	VAR00002
VAR00001		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00002		
Corrélation de Pearson	,289**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	112	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (24): معامل ارتباط بيرسون الخاص بالفرضية السادسة.

**Corrélations**

	VAR00001	VAR00002
VAR00001		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00002		
Corrélation de Pearson	,479**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	244	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (25): معامل ارتباط بيرسون الخاص بالفرضية السابعة.

**Corrélations**

	VAR00001	VAR00002
VAR00001		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00002		
Corrélation de Pearson	,501**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	48	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (26): معامل ارتباط بيرسون الخاص بالفرضية الثامنة.

**Corrélations**

	VAR00001	VAR00002
VAR00001		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00002		
Corrélation de Pearson	,612**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	112	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (27): معامل ارتباط بيرسون الخاص بالفرضية التاسعة.

**Corrélations**

	VAR00001	VAR00002
VAR00001		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		
N		
VAR00002		
Corrélation de Pearson	,587**	
Sig. (bilatérale)	,000	
N	244	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (28): يمثل مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة SNVI الخاص بالفرضية العاشرة.

### Statistiques

VAR00001

N	Valide	404
	Manquante	0
Moyenne		45,2079
Ecart-type		3,4116
Minimum		36,00
Maximum		56,00
Somme		18264,00

VAR00001

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 36,00	3	,7	,7	,7
38,00	9	2,2	2,2	3,0
39,00	7	1,7	1,7	4,7
40,00	13	3,2	3,2	7,9
41,00	23	5,7	5,7	13,6
42,00	31	7,7	7,7	21,3
43,00	44	10,9	10,9	32,2
44,00	42	10,4	10,4	42,6
45,00	45	11,1	11,1	53,7
46,00	41	10,1	10,1	63,9
47,00	40	9,9	9,9	73,8
48,00	33	8,2	8,2	81,9
49,00	31	7,7	7,7	89,6
50,00	22	5,4	5,4	95,0
51,00	7	1,7	1,7	96,8
52,00	8	2,0	2,0	98,8
53,00	3	,7	,7	99,5
54,00	1	,2	,2	99,8
56,00	1	,2	,2	100,0
Total	404	100,0	100,0	

الملحق رقم (29): يمثل مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة SNVI الخاص بالفرضية الحادي عشر.

### Statistiques

VAR00001

N	Valide	404
	Manquante	0
Moyenne		52,7475
Ecart-type		9,2240
Minimum		15,00
Maximum		75,00
Somme		21310,00

## VAR00001

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	15,00	1	,2	,2	,2
	19,00	1	,2	,2	,5
	23,00	2	,5	,5	1,0
	27,00	1	,2	,2	1,2
	28,00	1	,2	,2	1,5
	30,00	1	,2	,2	1,7
	32,00	1	,2	,2	2,0
	33,00	5	1,2	1,2	3,2
	34,00	1	,2	,2	3,5
	35,00	3	,7	,7	4,2
	37,00	2	,5	,5	4,7
	38,00	3	,7	,7	5,4
	39,00	7	1,7	1,7	7,2
	40,00	2	,5	,5	7,7
	41,00	10	2,5	2,5	10,1
	42,00	6	1,5	1,5	11,6
	43,00	3	,7	,7	12,4
	44,00	14	3,5	3,5	15,8
	45,00	18	4,5	4,5	20,3
	46,00	12	3,0	3,0	23,3
	47,00	18	4,5	4,5	27,7
	48,00	10	2,5	2,5	30,2
	49,00	19	4,7	4,7	34,9
	50,00	17	4,2	4,2	39,1
	51,00	18	4,5	4,5	43,6
	52,00	12	3,0	3,0	46,5
	53,00	20	5,0	5,0	51,5
	54,00	17	4,2	4,2	55,7
	55,00	22	5,4	5,4	61,1
	56,00	19	4,7	4,7	65,8
	57,00	13	3,2	3,2	69,1
	58,00	12	3,0	3,0	72,0
	59,00	15	3,7	3,7	75,7
	60,00	11	2,7	2,7	78,5
	61,00	19	4,7	4,7	83,2
	62,00	15	3,7	3,7	86,9
	63,00	9	2,2	2,2	89,1
	64,00	8	2,0	2,0	91,1
	65,00	12	3,0	3,0	94,1
	66,00	3	,7	,7	94,8
	67,00	6	1,5	1,5	96,3
	68,00	3	,7	,7	97,0
	69,00	2	,5	,5	97,5
	70,00	2	,5	,5	98,0
	71,00	1	,2	,2	98,3
	72,00	2	,5	,5	98,8
	73,00	1	,2	,2	99,0
	74,00	2	,5	,5	99,5
	75,00	2	,5	,5	100,0
Total		404	100,0	100,0	

## مقاومة التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي

- دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات SNVI بـروبية-

ملخص:

تهدف الدراسة الى البحث عن العلاقة الموجودة بين مقاومة التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI" بالروبية، كما تهدف أيضا الى البحث عن العلاقة الموجودة بين كل من أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي بما فيها عملية التغيير التنظيمي، أسباب مقاومة الموظفين للتغيير، الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير والولاء التنظيمي لدى كل من فئة عمال الإطارات، عمال التحكم، عمال التنفيذ العاملين في مؤسسة "SNVI" بالروبية. و قد تكونت عينة الدراسة من (404) عامل وعاملة تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية النسبية وفق المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم تطبيق كل من استبيان مقاومة التغيير التنظيمي من إعداد الباحث ومقياس الولاء التنظيمي لـ MODAY et others وقد تم تكييفه على البيئة الجزائرية من طرف الباحثة وافية صحراوي (2013)، ولتحليل البيانات تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون وذلك وفق الرزنامة الإحصائية Spss. وقد أشارت النتائج المتوصل إليها الى وجود علاقة بين مقاومة التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة "SNVI" بالروبية، كما أشارت أيضا الى وجود العلاقة بين كل من أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي بما فيها عملية التغيير التنظيمي، أسباب مقاومة الموظفين للتغيير، الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير والولاء التنظيمي لدى كل من فئة عمال الإطارات، عمال التحكم، عمال التنفيذ العاملين في مؤسسة "SNVI" بالروبية.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير التنظيمي، الولاء التنظيمي.

### Résumé:

La présente étude vise à rechercher la corrélation entre la résistance au changement organisationnel et entre la loyauté organisationnelle des travailleurs de la société Nationale des véhicules Industriels (SNVI- ROUIBA).

Comme, elle vise à rechercher la corrélation entre les différentes dimensions de la résistance au changement organisationnel dont: le processus du changement organisationnel, les motifs de la résistance des travailleurs au changement des méthodes de gestion adoptées pour faire face au changement et à la loyauté organisationnelle des travailleurs chargés de cadre et de maîtrise et de l'exécution au niveau de la SNVI.

Ainsi, l'échantillon étudié englobe (404) travailleurs (des deux sexes) sélectionnés selon l'échantillon relatif à la catégorie liée à la méthode descriptive analytique. Par ailleurs, la collecte des données s'est effectuée en référence au questionnaire de la résistance au changement organisationnel élaboré par le chercheur et le test de la loyauté organisationnelle de MODAY et autres. Ce dernier a été adapté au milieu Algérien par le chercheur Ouafia Sahraoui (2013). Tandis que, l'analyse des données s'est effectuée en ayant recours au coefficient de corrélation de Pearson et suivant le calendrier du SPSS.

En outre, les résultats obtenus ont démontré l'existence d'une corrélation entre la résistance au changement organisationnel et entre la loyauté organisationnelle des travailleurs des travailleurs de la SNVI de Rouiba. Et d'une corrélation entre les différentes dimensions du changement organisationnel à l'instar du: processus du changement organisationnel, des motifs de la résistance des employés au changement, les méthodes de gestion adoptées pour faire face au changement et à la loyauté organisationnelle de la catégorie des travailleurs de la SNVI chargés de cadre, et de maîtrise et de l'exécution au niveau de la SNVI.

**Mots -clés:** Le changement organisationnel, la résistance au changement organisationnel, la loyauté organisationnelle.