



جامعة ابن خلدون - تيارت-
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
مسار علم النفس



تخصص علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا

التغيير التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية لدى عمال المعهد الوطني لتكوين إطارات التربية
ابن رشد تيارت

إشراف الأستاذ:

د. كمال صدقاوي

من إعداد الطالبتان:

عبيوط فاطمة

مرابط عائشة

السنة الجامعية: 2015 / 2016

شكر

الحمد لله و الصلاة و السلام على خير خلق الله، أما بعد :

تتقدم مجموعة البحث بالشكر و الامتنان و العرفان بالجميل للأستاذ
المشرف (صداقوي كمال) على قبول على الإشراف على هذا البحث،
و على مجهوده معنا و إرشاداته و مرونته. الى اللجنة على قبولها مناقشة
البحث.

كما نشكر كل من ساهم في هذا العمل.

إهداء

إلى كنزي الثمين .. بحر العطاء وروح الحياة

والدتي الغالية

ألبسها الله الصحة والعافية

إلى والدي الغالي أطال الله في عمرها

إلى إخوتي وأخواتي .. سندي وبهجة حياتي

إلى زوجي... أهديه ثمرة عملي المتواضع

عائشة



إهداء

إلى والدي

وقد أحسنا بي ما وسعهما الإحسان, وبذلا ما قدر لهما من البذل, أجزل الله

ثوابهما وأحسن جزاءهما

إلى أسرتي الغالية

التي تحمل أفرادها تقصيري معهم خلال إعداد هذه الرسالة محبة منهم

إلى كل من ساعدني وشجعني

أقدم إليهم ثمار جهودي متواضعة

فاطيمة



محتويات الدراسة

| |
|---|
| فهرس الجداول و الأشكال |
| الشكر |
| الإهداء |
| ملخص الدراسة |
| مقدمة..... أ |
| الفصل التمهيدي : إشكالية الدراسة |
| تمهيد ص01 |
| 1- الإشكالية ص02 |
| 2- فرضيات الدراسة ص03 |
| 3- أهداف الدراسة..... ص04 |
| 4- أهمية الدراسة ص04 |
| 5-أسباب إختيار الموضوع.....ص05 |
| 6- صعوبات الدراسة..... ص05 |
| 7-المفاهيم الإجرائية..... ص05 |
| 8- الدراسات السابقة ص05 |
| خلاصة ص14 |
| الإطار النظري |
| الفصل الأول : أولا :التغيير التنظيمي |
| تمهيد ص15 |
| 1- تعريف التغيير التنظيمي ص16 |
| 2-أهمية التغيير التنظيمي.....ص16 |
| 3- الفرق بين التغيير التنظيمي والتغير التنظيمي والتطوير التنظيمي..... ص17 |
| 4-مجالات التغيير التنظيمي.....ص18 |

| |
|---|
| 5-أنواع التغيير التنظيمي.....ص 19 |
| 6-مصادر التغيير التنظيمي.....ص 20 |
| 7-مقاومة التغيير التنظيمي.....ص 21 |
| 8-خصائص التغيير التنظيمي.....ص 22 |
| ثانيا :الولاء التنظيمي |
| تمهيد ص 24 |
| 1- مفهوم الولاء التنظيمي.....ص 24 |
| 2- أهمية الولاء التنظيمي.....ص 24 |
| 3-خصائص الولاء التنظيمي.....ص 24 |
| 4-مراحل الولاء التنظيمي.....ص 24 |
| 5-العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.....ص 26 |
| 6-أثار الولاء التنظيمي.....ص 26 |
| 7-مظاهر ولاء العاملين للمنظمة.....ص 27 |
| 8-مجالات تعزيز الولاء.....ص 28 |
| 9-أبعاد الولاء التنظيمي.....ص 28 |
| خلاصة.....ص 30 |
| الجانب التطبيقي |
| الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية |
| تمهيد ص 31 |
| 1- الدراسة الاستطلاعيةص 32 |
| 2- منهج الدراسةص 33 |
| 3-مجتمع الدراسة.....ص 39 |
| 4- عينة الدراسةص 33 |
| 5-طرق جمع البيانات.....ص 37 |
| 6- حدود الدراسةص 37 |

| |
|---|
| 7- أدوات الدراسة ص 40 |
| 8- الخصائص السيكومترية ص 41 |
| 9- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ص 48 |
| خلاصة ص 49 |
| الفصل الثالث: عرض و مناقشة النتائج |
| تمهيد ص 50 |
| 1- عرض و مناقشة نتائج الدراسة ص 51 |
| 2- خلاصة ص 60 |
| خاتمة ص 61 |
| 3- الاقتراحات ص 62 |
| الملاحق |

فهرس الجداول والأشكال

| الصفحة | عناوين الجداول والأشكال | أرقام الجداول والأشكال |
|------------------------|--|------------------------|
| أولاً: الأشكال | | |
| ص17 | يوضح أهمية التغيير التنظيمي. | الشكل 1 |
| ص23 | يوضح خصائص إدارة التغيير التنظيمي. | الشكل 2 |
| ص34 | يمثل نسبة العينة من مجتمع الدراسة . | الشكل 3 |
| ص35 | يمثل نسبة الجنسين في عينة الدراسة. | الشكل 4 |
| ص36 | يمثل نسبة الأعمار في عينة الدراسة. | الشكل 5 |
| ص36 | يمثل نسبة المستوى الدراسي في عينة الدراسة. | الشكل 6 |
| ص37 | يمثل نسبة الأقدمية في عينة الدراسة. | الشكل 7 |
| ص40 | يمثل المخطط التنظيمي للمؤسسة معهد الوطني لتكوين إطارات التربية تيارت. | الشكل 8 |
| ثانياً: الجداول | | |
| ص34 | يمثل توزيع العينة حسب الجنس | الجدول 1 |
| ص35 | يمثل توزيع العينة حسب السن. | الجدول 2 |
| ص36 | يمثل توزيع العينة حسب المستوى الدراسي | الجدول 3 |
| ص37 | يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية. | الجدول 4 |
| ص42 | نسبة اتفاق المحكمين حول الاستبيان | الجدول 5 |
| ص43 | يمثل صدق الاتساق الداخلي لبعء التغيير في الهيكل التنظيمي | الجدول 6 |
| ص43 | يمثل صدق الاتساق الداخلي لبعء التغيير التكنولوجي | الجدول 7 |
| ص44 | يمثل صدق الاتساق الداخلي لبعء التغيير في المهام | الجدول 8 |
| ص45 | يمثل ثبات اداة التغيير التنظيمي وفق طريقة ألفا كرونباخ | الجدول 9 |
| ص45 | يوضح ثبات الاداة وفق طريقة التجزئة النصفية | الجدول 10 |

| | | |
|-----|--|-----------|
| 46ص | يمثل صدق الاتساق الداخلي لبعء الولاء العاطفي | الجدول 11 |
| 46ص | يمثل صدق الاتساق الداخلي لبعء الولاء المستمر | الجدول 12 |
| 47ص | يمثل صدق الاتساق الداخلي لبعء الولاء الاخلاقي | الجدول 13 |
| 47ص | يمثل ثبات الاداة وفق طريقة الفا كرونباخ | الجدول 14 |
| 48ص | يوضح ثبات الاداة اعتمادا على طريقة التجزئة النصفية | الجدول 15 |
| 51ص | يمثل نتائج فرضية الجزئية الاولى | الجدول 16 |
| 53ص | يمثل نتائج فرضية الجزئية الثانية | الجدول 17 |
| 55ص | يمثل نتائج فرضية الجزئية الرابعة | الجدول 18 |
| 56ص | يمثل نتائج فرضية الجزئية الخامسة | الجدول 19 |
| 57ص | يمثل نتائج فرضية العامة | الجدول 20 |

ملخص الدراسة :

لقد انطلقت دراستنا من إشكالية رئيسية مفادها: هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي؟

وللإجابة على هذه الإشكالية، وانطلاقاً من فرضية عامة تفيد بوجود علاقة قوية بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي؛ قمنا بتحصيل قائمة كاملة لمجتمع الدراسة و المكون من 103 عامل، ثم تم إجراء عملية المعاينة العشوائية لاختيار عينة الدراسة، و استقر عدد أفرادها على 40 عامل ما يمثل نسبة 41,2 % و هذا بغرض التمثيل الجيد لمجتمع الدراسة.

ومن أجل جمع المعلومات من هذه العينة من العمال التي يشتغل أفرادها بالمعهد الوطني لتكوين إطارات التربية بتيارت، اعتمدنا على بناء استبيان بمحورين هما:

◀ محور خاص بالتغيير التنظيمي.

◀ محور خاص بالولاء التنظيمي.

بعد أن تأكد من صدق وثبات هذه الأداة باشرنا عملية جمع المعلومات من ميدان الدراسة ثم تفريغها وتحليلها لتتوصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج تمثلت في الآتي: بشكل عام تأكد لنا بشكل دال إحصائياً أنه: توجد علاقة قوية بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي وكننتائج فرعية وصلنا إلى الآتي:

1. توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي العاطفي .
2. توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي المستمر.
3. توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي الأخلاقي
4. توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
5. توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير السن.

إن الشيء الثابت في هذا الوجود أن كل شيء متغير، وأن قانون التغير هو الذي يحكم هذا الكون منذ الأزل، فمن منا لا يتغير يوماً بعد يوم، لا يوجد من يقف في حالة ثابتة، فالديناميكية هي السمة الرئيسية للحياة، ولهذا لا بد من الجزم بأن التغير هو الحقيقة الوحيدة في حياتنا، وبالتالي علينا السعي من أجل التكيف والتأقلم مع هذا المحيط المتغير لكي لا نشعر بأننا غرباء عنه.

ويتضح هذا التغير المستمر للمحيط بشكل جلي في تلك التغيرات التي أصبحت تعيشها المؤسسات اليوم والتي فرضت عليها عدة تحديات أجبرتها على إعادة النظر في كثير من الأشياء بهدف زيادة فعاليتها، وبالتالي فالمؤسسات التي تريد البقاء والنمو لا تستطيع أن تقف مكتوفة اليدين، وأن تترك الأمور للظروف و الصدفة تتحكم بمصيرها وتملي عليها نوع التغير، بل يتوجب عليها السعي بجد لإدارة عملية التغير، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها إعادة النظر في الكثير من التنظيمات والأخذ بمنهجية التغير التنظيمي المخطط لتستطيع القيام بواجباتها بكل كفاءة وفاعلية لتتجاوز تلك المعوقات، ومن الطبيعي أن لا تكون عملية التغير هذه بالأمر الهين فهي تحتاج إلى بذل الوقت والجهد ومشاركة أطراف رسمية متعددة، كما أن نجاح التغير وتطبيقه ترتكز على مدى ولاء العاملين لمنظمتهم وردود أفعالهم الايجابية نحو هذا التغير مما يستلزم توعيتهم وتعريفهم بمبررات ومستلزمات التغير

والى هنا أردنا في دراستنا الحالية أن نتبع موضوع "التغير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي" رغبة منا في إحقاق ما هو متوقع أو إبطاله استناداً لدراسة علمية؛ وقد انطلقنا في ذلك من مجموعة من الخطوات والفصول جاءت كالآتي:

بدأنا تقسيم الدراسة إلى قسمين رئيسيين جانب نظري وآخر تطبيقي، وقبل ذلك تطرقنا إلى فصل تمهيدي ذُعرّف فيه بالدراسة من خلال عرض كل من إشكالية الدراسة وأسباب اختيارها وأهميتها وأهدافها، مروراً بتحديد أهم المفاهيم الإجرائية المستعملة فيها، ثم بالتعريف على أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعنا هذا، وتم ختم هذا الفصل باقتراح إجابات مؤقتة لتساؤلات الدراسة.

بعد هذا الفصل التمهيدي جاء الجانب النظري، الذي تم تقسيمه تبعاً لمتغيرات الدراسة إلى فصلين هما؛ فصل التغير التنظيمي وفصل الولاء التنظيمي، هذه الفصول تم فيها تناول مجموعة من أهم العناوين النظرية الخاصة بهذه المتغيرات.

بعد عرض الجانب النظري استلزمت الدراسة بحكم المتطلبات المنهجية والبحثية إدراج جانب تطبيقي، فُسدّم بدوره إلى فصلين؛ أولهما هو الفصل المنهجي الذي بدأ بدراسة استطلاعية، ومن ثم المنهج المستخدم إضافة إلى العينة وطرق اختيارها وكذا خصائصها، ثم عرض حدود الدراسة، وبعدها تطرقنا إلى أدواتها وكذلك الأساليب الإحصائية المناسبة لها.

ومن ثم الانتقال إلى فصل عرض وتحليل النتائج، الذي عرضت فيه النتائج تبعاً للفرضيات، ومن ثم التطرق إلى تفسير تلك النتائج على ضوء الدراسات السابقة، وفي ختام هذا الفصل تم تقديم مجموعة من الاقتراحات.

وتم إنهاء هذه الدراسة بخاتمة، وعرض ملخص موجز لكل ما جاء فيها، أما في الأخير فقد قمنا بتجميع أهم المراجع و الكتب التي تم الاعتماد عليها، إضافة إلى بعض الجداول التي مثلت ملاحق الدراسة.

الفصل التمهيدي

التعريف الدراسة

تمهيد

1. الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. أسباب اختيار الموضوع
6. صعوبات الدراسة
7. المفاهيم الإجرائية
8. الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد :

يعتبر الفصل التمهيدي مفتاحاً لا غنى عنه للدخول إلى كنف الدراسة فهو عنوان تبريرها ومصدر تحديد أبعادها وتساؤلاتها ونحن استناداً لهذه الأهمية وفي هذا الفصل سنحاول عرض مجموعة من العناصر المنهجية الضرورية، حيث سننطلق من تحديد إشكالية هذه الدراسة وتساؤلاتها، ثم فرضياتها ومن ثمة عرض أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذه الدراسة، وبعدها سنخرج على أهميتها، وبعض الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، بالإضافة إلى أنه سيتم تحديد المفاهيم الضرورية فيها اصطلاحياً ثم إجرائياً، وبعدها سنتطرق إلى أهم الدراسات التي سبق تناولها لمثل هذه الدراسة والتي سبق وان اعتمدنا عليها في بناء إشكاليتنا وكذا في صياغة الفرضيات التي كانت بمثابة إجابات مؤقتة.

1- إشكالية:

ان عملية احداث التغيير التنظيمي وتطبيقه ونجاحه يعتمد بالدرجة الاولى على اتجاه العاملين نحوه، فقد تكون ردود فعل ايجابية وبالتالي تضمن المنظمة قبولهم وتأييدهم ومن ثم تعاونهم في تطبيقه أو قد تكون ردود فعل سلبية تتمثل في رفضه وعدم قبوله، وان التغييرات الحادثة في المنظمات وخارجها تفرض على المنظمات التغيير من اجل التكيف معها او مواجهة الجمود في المنظمات التي هي ليست قادرة على التصدي والتصرف مع هذه التغييرات المحيطة والتي تؤدي الى مستقبل او مصير مظلّم، فحسب هذه الأسباب الخارجية أو الداخلية المؤدية الى التغيير والتطوير التنظيمي يتم تحديد أهداف التغيير، فرغم تاريخيته الا انه يبقى موضوعا معاصرا وذو أهمية بارزة في مجال التنظيم والادارة والمؤسسات.

ويعتبر التغيير ظاهرة صحية وطبيعية في التنظيمات الادارية، فهو يزيد من كفاءة الاداء الوظيفي وفي فعاليته ولقد بينت دراسة كامبري ونيلسن (1989) الى تحديد أثر التغيير المخطط له على اتجاهات وادراكات المشاركين ومن ثم على مستوى الأداء لهم. ومن العناصر الهامة التي يسعى التغيير التنظيمي لتحقيقها في تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم، ويسعى التغيير التنظيمي الى تحسين اداء الافراد العاملين بالاعتماد على طرق منهجية في ذلك وعلى النظريات والمفاهيم السلوكية لايجاد حلول للمشكلات التنظيمية عن طريق الدراسة والتعاون مع المنظمة الادارية والبحث في ثقافتها وسلوك الأفراد العاملين فيها، فالتغيير يحيط بالمنظمات ذلك ما يدفع الى تحديات ومتطلبات تواجه المدراء والمسؤولين في مختلف المنظمات لم يواجهوها من قبل، ولمواجهة المستقبل بنجاح يعتمد على هؤلاء المسؤولين المبدعين الذين يتوقعون التغيير ويعتبرونه بوابة التطور والتقدم، ولقد بين فروهمان (1997) أن نجاح المنظمات واستمراريتها يتوقف على قدرتها على التأقلم وبشكل مستمر مع التغييرات في بيئتها، وتتطلب عملية التأقلم مع هذه التغييرات البيئية احداث التغيير التنظيمي الملائم سواء كان التغيير في التقنية المستخدمة أو في الهياكل التنظيمية أو في سلوكيات الأفراد أو في الأهداف والسياسات.

ونجاح أي عملية تغييرية يوجب الاهتمام بالعنصر البشري كما بينت نتائج دراسة نيوريك (1982) أن المشاركة المباشرة في تطبيق التغيير كان له أثره الايجابي على العوامل التالية رضا العامل الوظيفي، الالتزام في العمل والمنظمة، الثقة في المنظمة وانخفاض الرغبة في ترك العمل. فمصلحة المنظمة ككل تكمن في قدرتها على الاحتفاظ العقلاني بالعاملين لديها واشباع حاجاتهم وتوفير مناخ تنظيمي مناسب دون اهمال ضرورة تنمية ولائهم عن طريق الاهتمام بسياسات وانظمة الحوافز والترقيات والرضا الوظيفي ويتعلق نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها وغاياتها بمدى قدرتها على الانتاج، وتتوقف قدرة هذه المؤسسات بشكل كبير على نوعية العاملين فيها وعلى القيم والسلوكات

التي يتصفون بها ونجد في مقدمة هذه القيم الولاء التنظيمي لمنظماتهم. وكلما كان لدى الأفراد ولاء استطاعت هذه الأخيرة القيام بدورها وتحقيق أهدافها، وأشارت نتائج دراسة لوتاه (2004) ان الموظفين يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي ووجد ان هناك علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

ومن خلال هذه الدراسة سوف نسعى الى وصف ظاهرة التغيير التنظيمي وكشف مدى الولاء التنظيمي لدى عمال المعهد في ظل التغييرات الحاصلة .

والى هنا يغدو من الضروري في دراستنا هذه أن نقف بإمعان أمام التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين كل من التغيير والولاء التنظيميين لدى عمال المعهد الوطني لتكوين اطارات التربية ابن رشد -تيارت- .

ويمكن أن نرسم تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الخطوط الفرعية تشكل التساؤلات التالية:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والولاء العاطفي؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والولاء المستمر؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والولاء الاخلاقي؟
4. هل توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس؟
5. هل توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير السن؟

2-الفرضيات :

بعد عرض تساؤلات الدراسة وتحديدنا نأتي إلى محاولة تقديم فروض لها وذلك وفقا رؤية تخمينية مبنية على قراءة متعمقة في مختلف الدراسات السابقة؛ حيث أسفرت هذه العملية على الرؤية التالية: توجد علاقة قوية بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي. ويمكن أن نقدم تحت هذا الفرض الرئيسي مجموعة من الفروض الفرعية وذلك وفقا للتسلسل التالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والولاء العاطفي.
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والولاء المستمر.
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والولاء الأخلاقي.
4. توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
5. توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير السن.

3-أهداف الدراسة :

- معرفة وجهة نظر العاملين في المؤسسة نحو المزايا المتوقعة بعد هذا التغيير التنظيمي.
- التعرف على المشكلات التي قد ينجم عنها هذا التغيير التنظيمي.

- معرفة الى أي مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقا لخلفياتهم الوظيفية.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي.

4-أهمية الدراسة:

أ. الأهمية النظرية:

- توضح طبيعة التغيير التنظيمي الذي حدث في المؤسسة واثر ذلك على اداء العاملين.
- تستمد الدراسة اهميتها النظرية من كونها تتعلق بموضوع التغيير الذي ينظر اليه الان على انه المفتاح الاساسي لنجاح المنظمة وتميزها مما يجعل التنظيم اكثر فعالية وكفاءة في تحقيق اهدافه وزيادة قدرته على حل المشكلات الحالية والتنبؤ بالمشكلات المحتملة وقوعها.

ب. الأهمية العملية:

- تمثل هذه الدراسة تطبيق مباشر لجزء من مهام العاملين في المؤسسة.
- من الاهمية ايضا ان يتعرف المسؤولون في المؤسسة على مدى تأثير التغيير التنظيمي على عملهم.

- قد تساعد هذه الدراسة في بيان وجود او عدم وجود التأثير المعنوي للمتغيرات الشخصية والتنظيمية على ولاء العمال بالمؤسسة .

- وتأتي اهمية هذه الدراسة من اهمية الولاء التنظيمي في حياة المنظمات على اختلافها واثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها.

- ان هذه الدراسة تعتبر اداة للمنظمات من حيث اقتراح افكار جديدة قد تفيد التطوير الاداري بها وتطور العنصر البشري من حيث استحداث استراتيجيات جديدة.

5- أسباب و مبررات اختيار الموضوع:

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص .
- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية .
- تحسيس المؤسسات بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير مناخ صحي.

6- صعوبات الدراسة:

7- لا يخلو أي عمل أو بحث علمي من الصعوبات، ومن جملة الصعوبات التي وجدها:

- صعوبة الموضوع في حد ذاته باعتباره يرتبط بسلوك الأفراد ويجعله صعب التجسيد .
- طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في أحيان كثيرة، صعوبة الوصول إلى المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر.

- صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية وصعوبة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بموضوع البحث.

8- المفاهيم الاجرائية:

الولاء التنظيمي: يمثل الولاء التنظيمي السلوك الايجابي لدى الموظف اتجاه المؤسسة وهذا راجع الى ارتباطه القوي بأهداف وقيم المنظمة من أجل تحقيق التزام بالوظيفة ورغبته في البقاء فيها.

تعريف التغيير التنظيمي: هو خطط طويلة المدى تتمثل في سياسات واجراءات تعديلية للتكنولوجيا والعمليات والهيكل التنظيمي وتغيير وتطوير القوى البشرية، وتؤدي القيادة دورا أساسيا في وضع الخطط وتطبيقها في جو تعاوني وديمقراطي حيث تشرك العمال في التغييرات التنظيمية، وتعتمد في ذلك على معارف ومبادئ العلوم السلوكية، وتأخذ في الحسبان البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويهدف التغيير التنظيمي الى الفعالية في التنظيم.

تعريف الولاء التنظيمي العاطفي: هو درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا.

تعريف الولاء التنظيمي المستمر: هو تكريس الفرد حياته للمؤسسة، والتضحية بمصالحه من أجل بقائها لارتباطه بها، واعتبار نفسه جزء منها.

تعريف الولاء التنظيمي الاخلاقي: هو الاحساس الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام بالبقاء في المؤسسة.

تعريف العمال: نقصد به الاطار البشري، او الافراد الذين يعملون بالمؤسسة

تعريف المؤسسة: هي منظمة تحوي عناصر هامة وهي النظام بما يتضمنه من (هيكل تنظيمي والاجراءات والقواعد والنشاطات)، والموارد البشرية (الافراد والجماعات) والموارد المالية، والتعاملات وعلاقات العمل، والمؤسسة ليست منعزلة بل هي في علاقة مع محيطها الخارجي، وتتميز او تختلف المؤسسات فيما بينها من حيث طبيعة النشاط الذي تؤديه.

9- الدراسات السابقة:

أ. دراسات خاصة بالتغيير التنظيمي:

1. دراسة ابو حمدة وعنوانها اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن (1994).

استخدم الباحث المنهج الوصفي وجمع المعلومات باستخدام الاستبانة وتكون مجتمع الدراسة، من جميع العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية وعددها 40 شركة والموزعين على جميع المستويات الادارية فيها، واخذ الباحث عينة عشوائية طبقية من العاملين وبنسبة 5 بالمئة من عددهم الكلي والبالغ 19171 موظفا وموظفة ، بحيث بلغ عدد المفردات في العينة 960 مفردة تقريبا.

وهدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي، العلاقات الجيدة بين العاملين، نظام المعلومات في عملية التغيير، ومدى وجود اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي بالنسبة لبعض المتغيرات (العمر، الجنس، الخبرة، التحصيل الاكاديمي، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل، نشاط المنظمة).

كما هدفت الى تحديد السياسات المتبعة في التعامل مع مقاومة التغيير والتعرف على سبب التغيير في الشركة، ومصدر مقاومة التغيير من وجهة نظر العاملين وقد توصلت الدراسة الى نتائج من اهمها:

- وجود علاقة ايجابية بين تعود العاملين على اعمالهم والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين وبين مقاومتهم للتغيير التنظيمي، بينما وجدت علاقة سلبية بين ضعف نظام المعلومات في عملية التغيير ومقاومة العاملين للتغيير.

- وجود اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي بالنسبة لمتغيرات العمر، وطبيعة العمل.

- لا توجد تأثيرات لمتغيرات (المستوى الوظيفي، الجنس، الخبرة، التحصيل العلمي) على مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي.

- اعتبر العاملون التغيير التكنولوجي، والظروف الاقتصادية هي اهم المصادر الخارجية. 2.دراسة زيني وعنوانها (الاتصالات من منظور سلوكي ودورها في تحقيق عملية التغيير التنظيمي بالتطبيق على بنك القاهرة السعودي) (1994).

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الاحصائي، وصممت صحيفة استقصاء ذات اسئلة مغلقة ومفتوحة لاختبار صحة الفروض، وطبقت الدراسة على الموظفين في بنك القاهرة السعودي في مدينة جدة والبالغ عددهم 154 موظف.

وهدفت الدراسة الى بيان العلاقة بين الاتصالات لتحقيق التغيير التنظيمي ونجاحه في تحقيق اهدافه، وذلك بالتعرف على العلاقة بين المعلومات المتوفرة عن موضوع التغيير وبين مقاومة العاملين لأهدافه اضافة الى التعرف على العلاقة بين ثقة العاملين ومدى مشاركتهم في القيام بعملية التغيير وبين مقاومتهم له.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج كان من اهمها

وجود علاقة بين الاتصالات وبين تحقيق التغيير التنظيمي من حيث الدور الايجابي الذي تقوم به الاتصالات في تحقيق التغيير عن طريق توفير المعلومات الكافية

للعاملين عن موضوع التغيير بهدف عدم مقاومتهم للتغيير من جانب، ومن جانب آخر أهمية توافر مختلف قنوات الاتصال لتحقيق التغيير.

كما دلت النتائج على مدى أهمية ثقة العاملين في الإدارة ومشاركتهم في التغيير الأمر الذي ساعد على قبول العاملين للتغيير وتأييدهم له.

3. دراسة الساعدي وعنوانها(أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي) دراسة ميدانية على البنك الاسلامي الاردني (1996) .

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العامة للبنك الاسلامي الاردني وعددهم 130 موظف وموظفة، كما تم تحصيل 73 استبانة من اصل 100 استبانة.

وهدفت الدراسة الى التعرف على الاسباب التي تؤدي بالعاملين الى تأييد أو معارضة التغيير التنظيمي وترتيب هذه الأسباب حسب أهميتها تصاعديا او تنازليا ومحاولة التعرف على الاختلافات الناتجة عن هذه الاسباب حسب اختلاف المعلومات الشخصية(الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، التحصيل الدراسي، المستوى الاداري، عدد الدورات).

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها:

- ان الافراد بشكل عام يقاومون التغيير التنظيمي
- الاناث يقاومن التغيير التنظيمي اكثر من الذكور
- ان ذوي الاعمار الصغيرة يقاومون التغيير التنظيمي اكثر من الاعمار الاكبر
- كلما قل عدد سنوات الخبرة زادت مقاومة الافراد للتغيير التنظيمي
- ان الادارتين العليا والوسطى هما اكثر تأييدا للتغيير التنظيمي من الادارة التنفيذية
- كلما زاد عدد الدورات التدريبية كلما زادت مقاومة الافراد للتغيير التنظيمي.
- ان اكثر سبب يجعل الافراد يقاومون التغيير التنظيمي هو اعتقادهم بأن التغيير غير ناضج وان البقاء على الوضع الحالي افضل، اما اقل سبب يجعل الافراد يقاومون التغيير التنظيمي فهو ان التغيير لن يؤدي الى نتائج جيدة لأن المؤسسة فاشلة.
- أن اكثر سبب يجعل الافراد يؤيدون التغيير التنظيمي هو اعتقادهم بأن التغيير يحصل على دعم واخلاص من الادارة العليا اما اقل سبب يجعل الافراد يؤيدون التغيير التنظيمي فهو ان التغيير يتم نتيجة لمقترح العاملين انفسهم.

4. دراسة العامري والفوزان، وعنوانها(مقاومة الموظفين للتغيير في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، اسبابها وسبل علاجها (1418هـ) .

استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة لجمع المعلومات وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الاجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض من المرتبة(1)

الى المرتبة(15) وتم اختيار عينة البحث بأسلوب العينة غير الاحتمالية

وهدفت الدراسة الى ما يلي:

- التعرف على اسباب مقاومة الموظفين للتغيير في الاجهزة الحكومية
- بيان اهم هذه العوامل تأثيرا في مقاومة التغيير
- الكشف عن تأثير العوامل الديمغرافية والشخصية على رؤية الموظفين لأسباب مقاومتهم للتغيير.

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها ما يلي :

- هناك تسعة مصادر رئيسة لمقاومة التغيير، منها ما يتعلق بالاتصال والتنسيق بين الموظفين والقائمين على التغيير منها اسباب شخصية اقتصادية تتعلق بالوضع الوظيفي، اسباب اجتماعية، اسباب ثقافية، اسباب تنظيمية، ترتبط بدرجة الاستعداد التنظيمي للتغيير، واسباب اجرائية تتعلق بمدى وضوح نتائج التغيير وأهدافه واسباب سياسية تتعلق بالتغيرات الممكن احداثها بمراكز القوة والسلطة.

- تعد الاسباب التنسيقية المتعلقة بدرجة الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والموظفين من اهم الاسباب التي يرى افراد العينة بتنفيذ التغيير، واحتل خوف الموظفين من تأثير التغيير في وضعهم الوظيفي سواء بنقلهم او الاستغناء على خدماتهم او فقدانهم لما يتمتعون به من امتيازات المرتبة الثانية بالنسبة للأهمية واحتل المرتبة الاخيرة من حيث الاهمية عدم ادراك الحاجة للتغيير

- لم تكشف الدراسة عن وجود تأثير للعوامل الشخصية في رؤية الموظفين لأسباب مقاومتهم للتغيير باستثناء وجود علاقة عكسية بين المرتبة الوظيفية والسبب الاجتماعي في مقاومة التغيير . (العنزي،2004،ص ص30-35)

ب. دراسات خاصة بالولاء التنظيمي:

1. دراسة ايمن المعاني (1999) وكانت بعنوان (الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الاردنية)- (دراسة ميدانية).

هدفت الدراسة الى الكشف عن مدى الولاء التنظيمي للمديرين في الوزارات الاردنية ومعرفة العلاقة بين المتغيرات الشخصية (جهة العمل، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في التنظيم الحالي، الراتب، الحالة الاجتماعية، السن، الجنس) والولاء التنظيمي للمديرين في الوزارات الاردنية ،

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للقيام بالدراسة، حيث استخدم المنهج التحليلي المكتبي لتغطية الجانب النظري للدراسة الذي يتعلق بأدبيات الولاء التنظيمي ، واستخدام المنهج الوصفي –المسح الاجتماعي، لإجراء الجانب الميداني من هذه الدراسة .

وقد تم اجراء الدراسة على مديري المديریات في ثلاثة وعشرين وزارة في الاردن والبالغ عددهم(186مديرا)، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد اعتمدت الدراسة في بياناتها على(143)استبانة.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- اظهر افراد مجتمع الدراسة درجة جيدة من الولاء التنظيمي بلغ معدلها (79،8 بالمئة)
 - اظهرت الدراسة وجود فروق ظاهرية في العلاقة بين الولاء التنظيمي وجهة العمل، وان هذه الفروق ذات دلالة احصائية.
 - اظهرت الدراسة وجود فروق ظاهرية في العلاقة بين الولاء التنظيمي وكل من المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المنظمة، الراتب، العمر، الحالة الاجتماعية(لصالح المتزوجين) والجنس (لصالح الذكور) ولكن هذه الفروق لم تكن دالة احصائية.
- 2.دراسة باكير (1999) وكانت بعنوان (العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي لدى ضباط الشرطة).
- هدفت الى التعرف على بعض العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي لدى ضباط الشرطة ومعرفة العلاقة بينها وبين الولاء التنظيمي، وقد تمثلت تلك العوامل في(الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي، مدة الخدمة، الرتبة العسكرية) وقد بلغت عينة الدراسة (372 ضابط) من ضباط الشرطة.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الحالة الاجتماعية والولاء التنظيمي.
 - وجود علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي.
 - وجود علاقة ضعيفة مع كل من سنوات الخدمة والرتبة.
- 3.دراسة عبيد العمري(1419هـ) كانت بعنوان محددات الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الحكومي.
- هدفت من خلال تحديد وتحليل المتغيرات الديمغرافية والوظيفية المؤثرة على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالقطاع الصحي الحكومي السعودي الى تحقيق الاتي:
- تحديد نوعية العلاقات المتداخلة بين اهم المتغيرات الديمغرافية مثل السن والجنس والراتب الشهري ومدة الخدمة الحالية وأثرها على مستوى الولاء التنظيمي.
 - تحديد نوعية العلاقات المتداخلة بين اهم المتغيرات الوظيفية كالرضا الوظيفي وصراع الدور الوظيفي والاندماج الوظيفي وأثرها على الولاء التنظيمي
 - تحديد درجة اهمية واولوية عناصر ومكونات المتغيرات الوظيفية الاساسية.
- ويشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين العرب بمراكز ومستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض لعام (1417هـ)، حيث بلغ ذلك (25 مركز) و(5 مستشفيات)، بعد ذلك اختار الباحث عشوائياً عشرة افراد من كل مركز، وعشرين فرد من كل مستشفى، وقد بلغ العدد الكلي للعينة(350فرد)،وقد بلغ العائد من الاستثمارات (270استمارة)، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته.

وقد اسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي وبين الولاء التنظيمي
 - وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة احصائية بين صراع الدور الوظيفي وبين الولاء التنظيمي
 - وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة احصائية بين المرحلة التعليمية وبين الولاء التنظيمي
 - وجد ان المتغيرات المستقلة(السن، الجنس، الراتب الشهري، الخدمة الحالية في التنظيم) لا ترتبط بالولاء التنظيمي ارتباطا ذا دلالة احصائية عند مستوى 0,05.
4. دراسة عبد الرحمان هيجان (1418هـ) بعنوان (الولاء التنظيمي للمدير السعودي).

هدفت الى ما يلي:

- كشف درجة الولاء التنظيمي لدى المدير السعودي.
- تقرير طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي للمدير السعودي، وعشر متغيرات شخصية هي (مسمى الوظيفة الحالية، المرتبة، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوزارة الحالية، مدة الخدمة في الوزارة الحالية، مدة الخدمة في الدولة بصفة عامة، عدد الجهات التي عمل بها المدير سابقا، الوصول الى الدرجة النهائية في المرتبة الحالية) . (الوسري، 2005، ص22).
- تقرير طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي للمدير السعودي ومتغيرين من متغيرات البناء التنظيمي هما (الصيغ الرسمية، والمركزية).
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم سحب عينة قوامها (233) تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وصل عدد الاستثمارات المعبئة والصحيحة والتي خضعت للتحليل (198) استبانة.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود علاقة جوهرية موجبة بين كل من (المرتبة، العمر، مدة الخدمة في الوزارة الحالية، ومدة الخدمة في الدولة بصفة عامة من جهة، والولاء التنظيمي للمدير السعودي من جهة اخرى).
- كما وجدت علاقة جوهرية سالبة بين متغيرات البناء التنظيمي المتمثلة في الصيغ الرسمية والمركزية من جهة والولاء التنظيمي للمدير السعودي من جهة اخرى.
- اوضحت الدراسة ان اهم المتغيرات الشخصية ذات التأثير على الولاء التنظيمي للمدير السعودي هي (المرتبة، عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي) علما بأن المرتبة ذات تأثير ايجابي بينما عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي ذو تأثير سلبي.

أوضحت نتائج الدراسة ان متغيرات البناء التنظيمي وهي الصيغ الرسمية والمركزية ذات تأثير سلبي على ولاء المدير السعودي للمنظمة او للوزارة التي يعمل بها. كما بينت نتائج الدراسة ان اهم المتغيرات الشخصية المؤثرة على الولاء التنظيمي للمدير السعودي في الوزارات التي تمت دراستها هي مسمى الوظيفة الحالية، المرتبة، والعمر، ومدة الخدمة في الدولة بصفة عامة.

كما تبين من نتائج الاستبيان ان اهم متغيرات البناء التنظيمي للوزارات التي يعمل بها المديرون السعوديون موضع الدراسة والمتمثلة في الصيغ الرسمية والمركزية اكثر تأثيرا في ولاء المدير للوزارة التي يعمل بها من المتغيرات الشخصية الواردة في الدراسة.

5. دراسة الاحمدي (2004) بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة.

هدفت الدراسة الى معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية و ترك المرضين لعملهم في المستشفيات بالرياض، وتتكون العينة من 500 ممرضة. وتوصلت الدراسة الى توفر ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ووجود علاقة بين الخبرة والولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية والى عدم وجود علاقة بين العمر والولاء، وعدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء. (عويضة، 2008، ص52)

6. دراسة لوتاه (2004) التي حاولت معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الامارات العربية المتحدة بلغ عدد افراد عينة الدراسة (440) موظف .

اشارت نتائج الدراسة الى ان الموظفين في وزارة الصحة يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي ، ووجد ان هناك علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والاداء الوظيفي وكان تأثير العمر واضحا بالنسبة للولاء التنظيمي وتظهر نتائج الدراسة فروقا في مستويات التنظيم تعزى الى متغير الجنس. (محمود ابو سمرة، 2007، ص43)

7. دراسة كانشانا شيوتما (2002) عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. هدفت الى بحث مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وكذلك بين كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وطبقت الدراسة على 154 عامل من خلال استبيان الذي قسم الى ثلاثة اجزاء وهي البيانات الشخصية، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي .

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وهي:

مستوى الرضا الوظيفي متوسط لدى العاملين، انخفاض مستوى الولاء التنظيمي، ويختلف مستوى كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي باختلاف السن عند مستوى

معنوية 0,05، كما توجد علاقة معنوية عند مستوى معنوية 0,05 بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. (أحمد عبد الرزاق، ايمن يعقوب، 2004، ص304)

8. دراسة العتيبي والسواط (1997) بعنوان الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه.

هدفت الدراسة الى قياس الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز وتحديد العوامل التي تؤثر سلبا او ايجابا على الولاء التنظيمي، عينة دراسته 234 موظف.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- يتصف افراد العينة بدرجة متوسطة من الولاء التنظيمي.
- ان للسمات الشخصية (السن والحالة الاجتماعية) تأثير على الولاء المستمر والولاء الاخلاقي بينما كان لسنوات الخدمة تأثير على الولاء العاطفي .
- ان الخصائص العمل تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي فقط ولمكافآت الوظيفة تأثيرا قويا لسنوات الخدمة تأثير على الولاء العاطفي
- ان هناك علاقة قوية ومتبادلة بين الولاء العاطفي والأخلاقي، كما ان الولاء العاطفي والولاء الاخلاقي تأثير متوسط على الولاء المستمر النابع من التكلفة الشخصية التي ستلحق بالموظف في حال تركه للعمل الحالي. (الدوسري، 2005، ص27)

التعليق على الدراسات وبيان أوجه الاستفادة:

1. من حيث المنهج:

لقد اعتمدت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي بوصفه أكثر المناهج ملائمة للدراسات السوسيونفسية وذلك وفق نمطين هما الوصفي التحليلي والوصفي المقارن وقد نجد هذا جليا في دراسة كل من؛ أيمن المعاني (1999) وعبد رحمان هيجان (1418هـ) ونحن نؤكد على أننا سوف لن نبتعد عن هذا التوجه الذي يقترح المنهج الوصفي، وذلك من خلال رغبتنا في انتهاج المنهج الوصفي التحليلي بغية توفير ظروف لمقارنة النتائج فيما بعد.

2. من حيث العينة:

اختلفت أحجام وخصائص العينات في مختلف الدراسات السابقة إذا اعتمد بعضها على أحجام كبيرة على غرار دراسات عبيد العمري؛ (1419هـ)؛ التي أخذت 350 فرد، وكذا ابو حمدية؛ (1994هـ)؛ حيث اعتمد على استطلاع رأي حوالي 960 فردا في عينته، وذلك في مقابل بعض الدراسات التي أخذت عينات صغيرة منها دراسة ساعدي؛ (1996) الذي اختار عينة صغيرة من ادارة العامة للبنك الاسلامي اردني، في حين اكتفت دراسة باكير؛ (1999) ضباط الشرطة؛.

أما بالنسبة للخصائص المهنية فإننا نجد أن أغلب الدراسات قد لجأت إلى انتقاء عينة من موظفي قطاع اداري بنوك وشركات لما له من اهمية وتأثير بمسألة التغيير، على غرار

دراسة باكير؛ (1999) حين اختار أفراد من ضباط الشرطة، أيمن المعاني؛ (1999) والتي جاءت بهدف التعرف على مدى الولاء التنظيمي للمديرين في الوزارات الاردنية وبخصوص طريقة استخراج العينة فقد اقتصر على نوع واحد فقط هو العينة العشوائية. وعليه وبناء على هذا الاستنتاج نقرر اعتماد حجم متوسط من العينة سواء من حيث العدد أو الخصائص المهنية ووفق نهج عشوائي، وذلك لما بدى لنا أكثر ملائمة من خلال قراءتنا للدراسات السابقة.

3. من حيث أدوات الدراسة:

اختلفت الدراسات السابقة في نوعية الأدوات المستعملة في الحصول على نتائجها، فبين أخرى استعملت أدوات الاستبيان مثل دراسات؛ ابو حمدي؛ (1994) ؛ ساعدي(1996)؛ أيمن معاني (1999) ؛ إلى أخرى استعملت أدوات موضوعية مقننة مثل دراسات: زيني (1994) التي اعتمدت على صحيفة استقصاء ذات اسئلة مغلقة ومفتوحة ، ونحن إذ أمعنا النظر في هذه الملاحظات ارتأينا الاستئناس إلى طرف ثالث يحاول الاعتماد على الاستبيان لكن مع محاولة جادة لتقنيه؛ وذلك لسهولة ودقة وسلامة العمل بها ومرونة توظيفها و تحليلها.

4. من حيث نتائج الدراسة:

توصلت أغلب الدراسات إلى وجود علاقة كبيرة بين مختلف المتغيرات التي هدفت الدراسة لمعالجتها والمتمثلة في: كل من التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي، وهذا ما جاء في دراسة كل من عبيد العمري؛ (1419هـ)؛ وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي وبين الولاء التنظيمي، كما توصلت دراسة الساعدي(1996) الاناث يقاومن التغيير التنظيمي اكثر من الذكور.

خلاصة :

في ختام هذا الفصل الذي قدمنا فيه مجموعة من العناصر المنهجية التي كانت بمثابة تمهيد لما سيتم عرضه في الجانب النظري والميداني-يمكن القول أنه ساعدنا كثيراً في فهم هذه الدراسة بشكل مباشر ، وفي توضيحها للقارئ من أجل أخذ فكرة عنها، كما أن هذا الفصل كان نقطة البداية الفعلية لدراستنا الذي مهد لفصول نظرية وأخرى تطبيقية والتي سنبدأها بالشرط الأول من عنوان دراستنا المتمثل في التغيير التنظيمي.

الإطار النظري

الفصل الأول: التغيير التنظيمي

تمهيد

1 - تعريف التغيير التنظيمي

2 - أهمية التغيير التنظيمي

3 - الفرق بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي والتطوير

التنظيمي

4- مجالات التغيير التنظيمي

5- أنواع التغيير التنظيمي

6- مصادر التغيير التنظيمي

7- مقاومة التغيير التنظيمي

8- خصائص التغيير التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

تواجه المنظمات اليوم على اختلاف انواعها واحجامها ونشاطاتها العديد من التحديات والصعوبات الناجمة عن البنية الداخلية والخارجية المعقدة التي باتت الديناميكية سمتها الرئيسية، وهذا ما يفرض حتمية وضرورة مواكبة تلك الظروف والاحداث المختلفة، ولا يتم ذلك الا من خلال تبني سياسة مهمة وجديدة نقصد بها التغيير التنظيمي، فالتغيير خاصية فعالة للتطوير والتميز، وشرط أساسي لبقاء واستمرارية حياة المؤسسات، يقول علماء الاجتماع أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه، لذلك يصبح التغيير التنظيمي في نظر أي منشأة عملية جوهرية لضمان الاستقرار في محيط تميزه التحديث والسرعة في التفاعل مع التطورات الحاصلة وضرورة الوصول الى مستوى يرضي المتعاملين معها.

1. تعريف التغيير التنظيمي:

- هو خطة لتحسين جزء او كل المنظمة ،وهي تعتمد على تعاون الأطراف بداخلها مع الأخذ بالحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة (ماهر،2010، ص14).

- اما محمد حسن حربي فيعرفه على انه تحول موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمنه الانتقال الى حالة تنظيمية اكثر قدرة على حل المشكلات. (العميان،2002،ص343)

- احداث تعديلات في اهداف وسياسات الادارة ،او في أي عنصر اخر من عناصر العمل التنظيمي لخلق ملائمة بين اوضاع التنظيم واساليب عمل الادارة ونشاطاتها مع اوضاع جديدة في المناخ المحيط بهذا التنظيم. (مرزوق،2006،ص18).

- ويعرف ايضا: على انه سلوك متعمد تقوم به الادارة العليا مع اشراك جميع افراد المنظمة، والذي يتمثل في اجراءات مخططة للعمليات التنظيمية على مستوى التنظيم ككل بما فيها من تعديلات في التكنولوجيا والتقنيات والطرق ووسائل العمل والموارد ،والذي يعتمد فيه عل معارف العلوم السلوكية سعيا لتحقيق اهداف المنظمة (كرمي،2010،ص22).

2. أهمية التغيير التنظيمي :

ان التغيير شديد الاهمية ،فهو ظاهرة اقتصادية، سياسية، واجتماعية تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر ويمتد الى المستقبل، لذلك فقد تعمقت اثاره وفوائده تبعا للأماكن والازمة والمجالات ،وفيما يلي سنحاول حصر أهميته هذه في

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة ان التغيير التنظيمي يعمل على تجديد الحيوية داخل المؤسسات، فهو يؤدي الى انتعاش الأمل وتحريك الثوابت وسيادة روح التفاؤل ،ومنه تظهر المبادرات الفردية والجماعية والآراء والاقتراحات، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية والتشاؤم الناجمة عن الثبات والاستمرارية والتكرار

- تنمية القدرة على الابتكار، فالتغيير التنظيمي يحتاج دائما الى جهد للتعامل معه لإنجاحه، وهذا يتطلب ايجاد وسائل وادوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار والابداع لدى الافراد في الاساليب والشكل والمضمون.

- اذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء، فالعملية التغييرية اذا حدثت في المؤسسة فإنها تعمل على تفجير الرغبات، وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء، فالتغيير اطار تنصهر بداخله كافة التيارات والاهواء والرغبات والدوافع (بربخ،2012،ص23)

- السعي للوصول الى درجة عالية من الجودة في الاداء، ان الهدف الاول للتغيير هو سعيه للوصول الى تحقيق افضل درجة من الأداء والممارسات التشغيلية، وهذا من خلال اكتشاف نقاط القوة وتأكيدھا، ومعرفة مجالات الضعف وتصحيحھا.
- التوافق مع متغيرات الحياة، فالتغيير يعمل على زيادة فترة المنظمة على التكيف والتوافق مع كل ما هو جديد وما يحدث من تبدلات في البيئات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية منها والثقافية، والمواقف غير الثابتة التي تتفاعل فيها العديد من العوامل كالأفكار، الاتجاهات، القوى والمصالح والحقوق (العنزي، 2004، ص8)

| | |
|------------------------|----------------------------------|
| | الحفاظ على الحيوية الفاعلة |
| أهمية التغيير التنظيمي | تنمية القدرة على الابتكار |
| | إذكاء الرغبة في التطوير والتحسين |
| | تحقيق جودة الأداء |
| | التوافق مع متغيرات الحياة |

شكل(1): يوضح أهمية التغيير التنظيمي (بربخ، 2012، ص24)

3. الفرق بين التغيير التنظيمي والتغير التنظيمي والتطوير التنظيمي :

ان التغيير التنظيمي هو مصطلح يتسم بشموليته وسعته وديناميكيته، لذلك فقد أعطيت له تعريفات متعددة، كما اقترن استخدامه بمصطلحات ذات صلة بمعانيه وتعريفاته، مما يتطلب الوقوف عند أهمها:

أ. الفرق بين التغيير والتغير:

فالأول يطلق على العملية التي تتم بتدخل الانسان وتوجيهه وتخطيطه من اجل التحول نحو الاحسن المنشود .

أما الثاني فيطلق على العملية التلقائية والعفوية التي تستجيب من خلالها الكائنات والنظم لعوامل فطرية وذاتية او لسنن طبيعية، او لعوامل اخرى خارجة عن نطاق الفرد. لذلك يصف البعض التغيير التنظيمي بأنه، عملية مخططة وهادفة، بينما يوصف التغيير التنظيمي بأنه فعل تلقائي او عشوائي او لا ارادي.

ومنه تصبح العلاقة بين هذين المصطلحين كالعلاقة بين التنمية التي يقترب معناها من التغيير، ومصطلح النمو الذي يقترب معناه من التغيير، فنمو الانسان وبقية الكائنات

الحية يحدث بيولوجيا وفطريا، بينما تتميتم تستلزم التدخل ووضع الخطط والبرامج التي توجه العملية نحو حالة يتم استحضارها مسبقا. (الكبيسي، د س ن، ص6)

ب. الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي :

رغم أن الكثير من الباحثين والكتاب يعدون التغيير والتطوير بنفس المعنى إلا أن هناك فرقا شاسعا بين هذين المصطلحين، لكن هذا لا ينفي وجود علاقة بينهما، فصورة هذه العلاقة هي علاقة الكل بالجزء، أو النظام الأكبر بالنظام الفرعي.

فالتغيير هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل، يمكن أن يستهدف المنظمة بكليتها، أما التطوير يحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات، لكن التغيير يشمل كل جوانب المنظمة، كما أن التغيير هو استجابة مخططة أو غير مخططة تبعا للظروف الداخلية والخارجية من أجل مواكبتها أو التأثير فيها، فهو إذن نوعان، النوع الأول هو التغيير التنظيمي المخطط، أما النوع الثاني فهو التغيير التنظيمي غير المخطط (العشوائي)، ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أشكال وأنماط النوع الأول أي التغيير المخطط.

ومنه يمكن القول بأن:

- التطوير التنظيمي: هو ذلك الجزء المدروس والمخطط من عملية التغيير، والذي يمكن التنبؤ بنتائجه التي تكون ايجابية غالبا. (بوديب، 2014، ص3)
- أن التطوير التنظيمي أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي .
- يتضمن التطوير دراسة اوضاع وظروف المؤسسة، ووضع خطة متكاملة لتطويرها، وتخصيص الامكانيات والموارد اللازمة لإحداث التغيير بها (السيد، 2000، ص375).

4. مجالات التغيير التنظيمي :

من الممكن أن يشمل التغيير التنظيمي واحدا أو أكثر من المجالات التالية، هيكل المنظمة وتصميمه، التكنولوجيا، الافراد.

1) تغيير في الهيكل التنظيمي:

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه الإطار الذي يوضح توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات التي يتبعها كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها. (حسونة، 2011، ص177)

وبالتالي فعند التطرق للتغيير في الهيكل التنظيمي فإنه يمكن أن يكون بصور مختلفة منها تغيير التصميم التنظيمي أو تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة، ويمكن أن يشمل أيضا علاقات الرؤساء بمرؤوسيههم وتوزيع السلطات، إضافة إلى إنشاء وحدات تنظيمية جديدة لم تكن موجودة من قبل.

2) التغيير التنظيمي في التكنولوجيا (التقنية):

يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها استخدام طراز آلي جديد لغرض زيادة الانتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الانتاج، كما يستهدف أيضا أداء العمل كإحلال الألة محل العمالة اليدوية، (الدليمي، 2013، ص28).

3) تغيير في المهام: ونعني بذلك إعادة تصميم السلطات والوظائف الموكلة للأفراد، بحيث يتم تنظيمها على أساس فرق العمل، وذلك من أجل تحسين ادارة العمل وبعث روح المسؤولية خاصة في اتخاذ القرار.

4) التغيير التنظيمي في اتجاهات ومهارات الأفراد: ويتضمن ذلك المجهودات الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسين اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم، وتشمل برامج التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات. (عبد الباقي، 2005، ص374)

- ويأخذ التغيير الإنساني او التغيير في الأفراد شكلين:

أ. تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم، وإحلال غيرهم في محلهم .

ب. التغيير النوعي للأفراد، وذلك يرفع مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم من خلال نظم التدريب، وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية. (السلمي، 2005، ص256).

5. أنواع التغيير التنظيمي :

يمكن التمييز بين عدة أنماط من التغيير وهي مصنفة كالآتي:

1) التغيير حسب درجة التخطيط وهو نوعان :

أ. التغيير المخطط: يحدث هذا النوع بعد اعداد دقيق ودراسة متأنية لمتطلبات وبرامج التغيير ويقصد به ذلك الإجراء الإداري الهادف الى احداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة، أو احد عناصرها وفقا لخطة زمنية، وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير والفوائد المترتبة عنه.

ب. التغيير غير المخطط(العشوائي): وهو تغيير قائم على رد فعل، فهو عملية تلقائية لمعالجة حالات طارئة نتيجة ضغوطات معينة. (السكرانة، 2009، ص64)

2) التغيير حسب درجة الشمولية: وينقسم الى:

أ. التغيير الشامل: فهو تغيير يشمل كافة أو معظم جوانب ومجالات المنظمة

ب. التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد، او قطاع واحد كتغيير الآلات (العميان،2004، ص350)

3) التغيير حسب المضمون: ويمكن التمييز فيه بين نوعين :

أ. التغيير المادي: فهو يشمل معدات واجهزة المنظمة والوسائل كالتغيير الهيكلي، أو تغيير التكنولوجيا.

ب. التغيير النوعي : وهو تغيير نفسي واجتماعي يشمل انماط سلوك العاملين واتجاهاتهم. (ابراهيم مرزوق، 2006، ص20)

6. مصادر التغيير التنظيمي :

أولاً: مصادر التغيير الخارجية: ويمكن التمييز بين (5) أسباب، هي كالتالي:

أ. البيئة التكنولوجية: ونقصد بها الاكتشافات العلمية والاختراعات، والانفجار العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العصر الحالي، ويمكن توضيح التغيير التكنولوجي بالأمثلة التالية:

- ثورة في مجال شبكات الاتصال .
 - التقدم السريع في أساليب البحث العلمي والتحليل.
 - المزيد من الأبحاث.
 - تقدم سريع في مجال الكمبيوتر، وتقنية المعلومات .
- ب. البيئة الاقتصادية : فمع انحسار النظام الاشتراكي أمام المد الرأسمالي، بدأت كثير من ملامح الاقتصاد العالمي تتغير، وتغيرت معها أساليب الادارة، والامثلة الأتية توضح ذلك:
- انخفاض رقابة الدولة على الحياة الاقتصادية .
 - اضطراب الأسواق المالية .
 - المنافسة.
 - الهجرة العالمية للعمالة .
 - ارتفاع الاسعار . (الوليد،2009،ص63)

ت. البيئة السياسية والقانونية: وتتعلق بالقوانين والتشريعات الخاصة بالدولة محل نشاط المنظمة، وهي: الضرائب، الخدمات التي تقدمها الحكومة، الاضطرابات العالمية، النظام القضائي، الفساد السياسي، تدخل رجال الاعمال في السياسة. (علي،1999،ص47)

ث. البيئة الاجتماعية والثقافية: تتميز المجتمعات الحالية بارتفاع معدلات النمو الديمغرافي وتغير معدلات الأعمار، تغير أذواق و ميولات المستهلكين خاصة مع انفتاح الأسواق

وتحرير التجارة العالمية ،إضافة الى تبدل العادات والتقاليد والقيم في المجتمعات، هذا ما يستدعي قيام المنظمات المختلفة بإجراء عمليات تغييرية للتماشي مع تطورات هذه البيئة. (دودين، 2014، ص54).

ثانيا: العوامل الداخلية: تتميز العوامل الداخلية بإمكانية التحكم فيها من طرف المنظمة، ويمكن حصرها في النقاط الآتية :

- اهداف جديدة: فإذا قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة الى اهدافها الحالية، او تغيير اهدافها بأخرى جديدة ،فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير ظروف تتلاءم مع ذلك كالموارد ،الامكانيات والوسائل
- رسالة المنظمة: تعرف الرسالة بأنها سبب وجود المنظمة، فإذا قررت تغييرها فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.
- عدم رضا العاملين: ان عدم رضا العمال ينتج عنه اثار سلبية على اداء المنظمة لهذا وجب عليها تشخيص أسباب ذلك ومحاولة ايجاد الحلول عن طريق تغيير سياساتها وعلاقاتها ،واجراء التعديلات التي يطلبها العمال.
- تدني مستوى الأداء: فإذا تم الكشف عن تدني مستوى أداء المنظمة ،وجب عليها البحث عن الأسباب، والقيام بمختلف التحسينات الداعمة التي من شأنها رفع مستوى الأداء. (دودين، 2014، صص 52-53).

7. مقاومة التغيير التنظيمي:

أ. تعريفها:

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن العملية التغييرية، او عدم الامتثال لها بالدرجة المناسبة، والركون الى المحافظة على الوضع القائم.

ب. اسباب مقاومة التغيير:

- الخوف من المجهول.
- الحاجة للأمان والاستقرار.
- التوقيت السيئ للتغيير .
- تهديد مصالح ومزايا مكتسبة .
- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- الضغط من طرف الزملاء على الفرد باتجاه مقاومة التغيير.
- فقدان المركز او الامان الوظيفي. (حريم، 2012، ص125)

- كيفية التعامل مع مقاومة التغيير:
- الاتصال بالعاملين ومساعدتهم على التعرف على سياسة التغيير الحاصلة وفوائدها
- اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار المتعلق بعملية التغيير.
- تقديم الجهود اللازمة لتسهيل عملية التغيير وتسهيلها على العمال لتخفيض درجة المقاومة.
- المفاوضات.
- المناورة والكسب، وهي محاولات التأثير غير الظاهرة، من خلال التلاعب بالحقائق لجعل عملية التغيير اكثر جاذبية بالنسبة للمقاومين لها.
- ترويح التغيير، ويقصد به بذل المسؤول عن التغيير مجهودا لزيادة ايجابيات العملية التغييرية وتخفيض سلبياتها لفرض تشجيع العاملين على قبولها. (شريف، 2000، ص327)
- الاجبار، وهو الاسلوب الاخير الذي يمكن استخدامه لتقليل مقاومة التغيير، اي تطبيق القوة والتهديد المباشر، وفرض عملية التغيير على المقاومين عن طريق القوة واجبارهم على تنفيذها. (العطية، 2003، ص355)

8. خصائص التغيير التنظيمي:

- يتصف التغيير التنظيمي بعدة خصائص يتعين الإلمام بها ومعرفتها، والإحاطة بجوانبها المختلفة ونذكر منها الخصائص التالية :
- **الاستهدافية:** فالتغيير التنظيمي حركة تفاعل ذكي، لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه الى غاية معلومة ومواقف مقبولة من قوى التغيير.
- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكاناتها ومواردها والظروف التي يمر بها.
- **التوافقية:** فيجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير التنظيمي، وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .
- **الفاعلية:** يتعين أن تكون ادارة التغيير فعالة، اي ان تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وان تملك القدرة على التأثير في الآخرين ،وتوجيه قوى العمل في الانظمة والوحدات الادارية المستهدف تغييرها .
- **المشاركة:** فإدارة التغيير تحتاج الى التفاعل الايجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والاطراف التي تتأثر بالتغيير، وتتفاعل مع قادته.

- الشرعية: فالتغيير التنظيمي يجب ان يتم في اطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
- الإصلاح: فلكي تنجح العملية التغييرية يجب ان تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى الى اصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو كائن من اختلالات في المنظمة.
- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير ان يعمل على ايجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم او مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل على الارتقاء والتقدم، والا فقد مضمونه.
- القدرة على التكيف السريع مع الاحداث: فإدارة التغيير التنظيمي لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها. (مشهور، 2010، صص 80-81)
- الرشد : وهو صفة لازمة لكل عمل اداري خاصة في ادارة التغيير، اذ يخضع كل قرار او تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول ان يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.



شكل رقم (2): يوضح خصائص إدارة التغيير (الخضيرى، 2003، صص 10)

الولاء التنظيمي:

تعريف الولاء التنظيمي :

- تعريف العنزى(2008) عن سايمون قوله: ان مفهوم الولاء يعني العملية التي يقوم بموجبها الفرد باستبدال اهدافه الشخصية بأهداف المنظمة.
- في حين عرفته كانتور :الولاء على انه استعداد الافراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم.
- تعريف الرواشدة (2007) ان روبنز: عرف الولاء التنظيمي على انه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة واهدافها ويرغب في الاستمرار في المنظمة.
- تعريف آخر للولاء هو الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف اتجاه منظمته الإدارية، والاخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها وخلق التوافق بين قيمه وقيمها (الجريسي،2010،ص40)

1.اهمية الولاء التنظيمي :

- يشكل الولاء التنظيمي أساسا لاتجاهات وسلوكيات الموظف داخل المنظمة.
- يحصل نتيجة لتفاعلات الكثير من العوامل والمتغيرات التي لا يمكن ان تكون بديلا له للولاء المرتفع فوائد جمة على الفرد والمنظمة.

2.خصائص الولاء التنظيمي:

- يمثل شعور نفسي لمقدار ومستوى الارتباط بين الموظف والمنظمة.
 - يتأثر بعدة عوامل شخصية وتنظيمية بشكل متداخل ومعقد.
 - ان الولاء التنظيمي نسبي يحتتمل ان يرتفع او ينخفض وفقا لعدة اسباب.
 - ان مستوى الولاء التنظيمي يواجه صعوبة في قياسه بشكل مباشر، ويمكن قياسه بشكل افضل من خلال اثاره الظاهرة على شعور الموظف اتجاه المنظمة.
 - الولاء التنظيمي يتكون من عدة ابعاد او مكونات مختلفة ومتميزة عن بعضها البعض.
- (الجريسي، 2010، ص50) .

3.مراحل الولاء التنظيمي :

حدد بوشان 3 مراحل لتطور الولاء هي:

المرحلة الاولى: وتمثل مرحلة التجربة وتبدأ قبل دخول الموظف الى العمل، وتعتمد على ما يتوفر لدى الموظف من خبرات سابقة وتوقعات وقيم واتجاهات وأفكار وطبيعة البيئة الاجتماعية للموظف، وتمتد هذه المرحلة لمدة عام واحد ويكون خلال تلك الفترة خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، وفي هذه المرحلة يسعى الموظف الى تحقيق الأمن والحصول

على القبول من التنظيم وبذل جهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.
(العنزي، 2008، ص16)

ويرى بوشان أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي:

- تحديات العمل.
- تضارب الولاء.
- وضوح الدور.
- ظهور الجماعة المتلاحمة.
- إدراك التوقعات.
- نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.
- الشعور بالصدمة. (العنزي، 2008، ص ص21-22)

المرحلة الثانية: مرحلة العمل والإنجاز وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات، ويسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله، والتأكيد على الإنجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل. (غنام، 2005، ص40)

المرحلة الثالثة مرحلة الثقة في التنظيم، وتعتمد عملية دعم الولاء في هذه المرحلة على استثمارات الموظف في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود والتكاليف والإغراءات المعطاة للموظف، وتزداد في هذه المرحلة الاتجاهات التي تعبر عن زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظف حتى يصل إلى مرحلة النضوج، حيث تبدأ تقريبا من العام الخامس للموظف وتمتد مع الموظف طوال فترة عمله في المنظمة. (العنزي، 2008، ص18)

ومن ناحية أخرى أشير إلى ثلاث مراحل للولاء وهي كالتالي:

- **مرحلة الأذعان أو الالتزام:** وذلك ان ولاء الفرد في البداية يكون مبنيا على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة
- **مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة:** وهنا يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار بالعمل في المنظمة ولأنها تشبع حاجته للانتماء، وبالتالي يشعر بالفخر لانتمائه لها.
- **مرحلة التبنى:** واعتبار اهداف وقيم المنظمة اهدافا وقيما له، وهنا يكون الولاء ناتجا عن تطابق اهداف المنظمة وقيمها مع اهداف وقيم الافراد. (العتيبي والسواط، 1994، ص19)

4. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

العوامل التي تؤثر في تكون شعور الولاء التنظيمي لدى الموظفين تتمثل في ثلاث مجموعات وهي:

1. **الصفات الشخصية:** وتشمل الصفات الشخصية للموظف كالعمر ومستوى التعليم ومدة الخدمة والجنس والحالة الاجتماعية.

2. **صفات العمل:** وتشمل درجة مسؤولية الشخص عن العمل الذي يقوم به، ودرجة احساس الفرد بأهمية نتائج العمل، ومعرفة الفرد بمسؤوليته المباشرة عن تلك النتائج، والاستقلالية في أداء العمل، والتحدي في العمل وغموض الدور ومحتوى العمل.

3. **الخبرة في العمل:** وتشمل هذه المجموعة توقعات ورغبات واهداف الفرد التي يسعى لتحقيقها وخبرات الفرد التي يكتسبها أثناء عمله والمكافآت والحوافز في العمل. (العنزي، 2008، ص20)

5. اثار الولاء التنظيمي:

1. اثار الولاء التنظيمي على الفرد:

- **الرضا الوظيفي:** الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند ادائه لعمله، الامر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى اهداف المنظمة ويعتبرها اهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيقها، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف.

- **السلوك الابداعي:** الكثير من الباحثين يرون ان الافراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لمنظمتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز، ويكونون اكثر حماسا للعمل، واكثر التزاما بأهداف التنظيم ويسعون تلقائيا للإنجاز **المبدع** الذي يزيد من انتاجيته وادائه.

- **حياة الموظف الخاصة:** ومن جهة اخرى فان اثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الافراد العاملين الخاصة خارج اطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج اوقات العمل اضافة الى ارتفاع قوة علاقاته العائلية. (الدوسري، 2005، ص93)

- **التقدم المهني:** فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجدا في عمله، كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد اكثر اخلاصا واجتهادا في تحقيق اهداف المنظمة التي يعتبرها اهدافا

له، كما انه يرى من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتة ان المنظمة ستكافئه على ولاءه واخلاصه.

- احترام اخلاقيات الادارة والمنظمة، والاخلاقيات المهنية والالتزام بها وتحرص المنظمات الناجحة على وجود اخلاقيات ايجابية تحكم مختلف التعاملات داخل المنظمة، سواء بين العامل والمنظمة او بين العاملين انفسهم، فكلما شعر العامل بولاء تنظيمي مرتفع اتجاه منظمته كلما كان اقرب للالتزام بهذه الاخلاقيات .

2. اثار الولاء التنظيمي على المنظمة:

- ارتفاع نسبة الانتاجية : فالأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي ففي بيئات عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الافراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم

- الحد من تسرب الموظفين: يعني التسرب الوظيفي توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى مرتبه منها، ولهذا التسرب نتائج عديدة وهي التكاليف المرتفعة، تعطيل الاداء، انخفاض المعنويات.

- خفض نسبة الغياب: ان شعور العاملين بالولاء التنظيمي يجعلهم محبين لأعمالهم كنتيجة طبيعية لارتباطهم بالمنظمة ورغبتهم في البقاء فيها وبالتالي يحرصون على التواجد المستمر لمنع تعطل الاعمال.

- سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة: ان القرار المبدئي من قبل الفرد للانضمام الى تنظيم معين ،انما يرتبط بما يميل اليه الفرد من ولاء ورضا ،ان المنظمة التي يشعر افرادها بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات في الانضمام لها.

- اتخاذ القرار الصحيح: فهناك من اشار الى ان قوى الولاء تساهم في اتخاذ القرار الصحيح للمنظمة والذي يخدم مصالحها ويحقق اهدافها بدلا من اعاقته ،فيتم اتخاذ القرارات من منظور الاهداف العامة وذات المستوى الرفيع والمدى الطويل، ويؤدي الولاء الى تحفيز الموظفين حتى عندما لا يتوقعون مكافآت.

(العنزي،2008،ص24)

6. مظاهر ولاء العاملين للمنظمة:

- احترام المنظمة وإدارتها وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم والمتمثل بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة.

- استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع المنظمة في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين.
- رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة.
- الاستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين معا (الحابي، 2013، ص70)

7. مجالات تعزيز الولاء :

- تعزيز التعويضات غير المباشرة، ويقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين ما عدا الراتب وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية، ونذكر منها الراتب التقاعدي، برامج التأمين الصحي والاجتماعي اللائق والتأمين ضد الحوادث، مشاريع اسكان الموظفين.
- تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات.
- التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين كترشيح بعضهم لإكمال دراساتهم الاكاديمية لنيل شهادات عليا.
- حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب وتطوير مهارات العاملين.
- زيادة مستوى تحقيق العلاقات الانسانية بين العاملين ومسؤوليهم بما يكسر حاجز الفروقات الاجتماعية . (الحابي، 2013، ص ص 72-73).

8. أبعاد الولاء التنظيمي :

ماير وزملاؤه حددوا 3 أبعاد للولاء التنظيمي وهي :

- أ. **الولاء التنظيمي العاطفي:** ويتكون هذا لبعده لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.
- ب. **الولاء التنظيمي المستمر:** إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية، والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى

الفرد في الاستمرار في عمله. حيث أن الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة، وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل الى عمل آخر وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظرا لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

ت. الولاء الأخلاقي: ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاؤل الإيجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزما أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة. (عويضة، 2008، ص ص35-36).

خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى مبحثين تناولنا في المبحث الأول التغيير التنظيمي مفهومه ،مجالاته وأنواعه ومصادره وبعدها تناولنا مقاومة التغيير وخصائصه ثم أبعاده ،ويتضح لنا مما سبق عرضه، أن عملية التغيير التنظيمي أصبحت ضرورة وحتمية لا مفر منها وبالتالي أصبحت عملية إدارة التغيير واختيار النوع المناسب لإحداثها من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة، فقد أدرك الجميع ان الاعداد والتخطيط وتوفير السبل الداعمة والتسهيلية لإنجاح العملية التغييرية نقطة فاصلة ومكون أساسي لا بد ان تلتزم به أي منشأة، إضافة الى ضرورة اشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة اليه الأمر الذي يسمح بإزالة مقاومته، وتبين من خلال المبحث الثاني أن الولاء التنظيمي حالة شعورية نفسية تكمن في مدى الانسجام الذي يوليه الفرد اتجاه منظمته وقيمها وأهدافها ورغبته في البقاء فيها ثم أشرنا الى أهمية الولاء لما لهذه الأهمية من تأثير على الفرد والمؤسسة، وبعدها تناولنا خصائصه ومراحله ،بعدها تطرقنا الى العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي، وفي الفصل الموالي سنتطرق الى الاجراءات المنهجية.

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية

تمهيد

1 - الدراسة الاستطلاعية

2 - منهج الدراسة

3-مجتمع الدراسة

4- عينة الدراسة

5-طرق جمع البيانات

6- حدود الدراسة

7- أدوات الدراسة

8-خصائص السيكمترية لأداة الدراسة

9- الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم عرض الخطوات المنهجية التي تم إتباعها في إجراء البحث التطبيقي حيث قمنا أولاً بتقديم الدراسة الاستطلاعية ثم تقديم مكان البحث الذي اخترنا منه عينة الدراسة و الذي أجرينا فيه البحث، ثم تحديد عينة البحث المختارة عن طريق تحديد الشروط و المعايير المتبعة في اختيار هذه العينة، ثم قمنا بتقديم أدوات البحث التي اعتمدنا عليها في استخراج بياناتنا وقياس متغيراتنا وفي الأخير تطرقنا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج والدراسة السيكومترية لأدوات البحث، كذا عرض كيفية إجراء البحث التي نعرض فيها ظروف إجراء البحث ومدته.

1. الدراسة الاستطلاعية :

قبل أي دراسة ميدانية لابد على الباحث من القيام بدراسة استطلاعية للمكان الذي ستجرى فيه دراسته الأساسية.

لذلك فنحن إذ أقدمنا على مثل هذه الخطوة فذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن ذكرها فيما يلي:

- ضبط عنوان الدراسة ومتغيراتها.
- معرفة صعوبات التطبيق التي من شأنها تحديد قيمة البحث العلمي ومكانته العلمية وذلك قصد التقليل من تلك الصعوبات في الدراسة الأساسية أو محاولة تفاديها.
- التدريب على خطوات البحث العلمي.
- الوقوف على حيثيات مجال الدراسة، من حيث الوقوف على الحدود المكانية التي يشغلها مجتمع الدراسة.
- إضافة إلى محاولة تقنين أدوات الدراسة من خلال عملية تطبيقها على عينة التقنين.
- ولتتحقق من هذه الأهداف انطلقنا في إجراء هذه الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة بين يومي 1 و5 نوفمبر 1520 وذلك بعد الحصول على إذن من إدارة معهد الوطني لتكوين اطارات التربية-ابن رشد بإجراء هذه الدراسة ؛ وفي ختام هذه الجولة تمكنا من التحقق من مختلف الأهداف السابقة.

عينة الدراسة الإستطلاعية: اقتصرنا الدراسة على عينة من عمال و عاملات متكونة من (30) فرد بمعهد الوطني لتكوين اطارات التربية، أختيروا بطريقة عشوائية.

2. منهج الدراسة:

تختلف مناهج البحث باختلاف المواضيع المدروسة للوصول إلى الحقيقة، وللكشف عنها لابد من إتباع منهج علمي، والذي يعرفه عبد الرحمان بدوي حسب عمر بوحوش بأنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من اجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، وإما من اجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين" (عمار بوحوش، 1995، 89).

وبما أن موضوع البحث هو الذي يحدد المنهج المناسب له اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي، الذي تفرضه طبيعة الموضوع من حيث انه يقوم بوصف ما هو موجود وتفسيره، كما انه يهتم بتحديد الظروف و العلاقات التي توجد بين الواقع والحقائق، ولا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها ولكنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات فهو "عبارة عن وصف وتفسير ما هو موجود و الاهتمام بالظروف والعلاقات القائمة و المعتقدات ووجهات النظر و القيم والاتجاهات عند الناس... والبحوث الوصفية هي التي تحدد الطريقة التي توجد بها الأشياء".

كما يعتبر المنهج الوصفي " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (عمار بوحوش، 1995، 130).

وبما أن المنهج الوصفي يستخدم بشكل واسع في دراسة مؤشرات الظاهرة الإنسانية على خلاف المناهج العلمية الأخرى، فإنه المنهج الأنسب الذي يتوافق ومتطلبات دراستنا.

3. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال المعهد الوطني لتكوين اطارات التربية ابن رشد- تيارت. حيث بلغ عدد العمال فيه 103 عامل، مقسمين الى 33 اداري، 37 استاذ متكون، 33 عامل تابع للمعهد.

4. عينة الدراسة :

تعتبر خطوة العينة من أهم الخطوات المنهجية حيث أن الاختيار الأمثل للعينة يضمن للباحث النجاح في باقي خطوات دراسته مما يؤدي إلى مصداقية أكبر، وهذا ما أدى بنا إلى مراعاة مجموعة من الجوانب الهامة والمساعدة؛ لتمثل عينتنا المجتمع الأصلي في مختلف نواحيه.

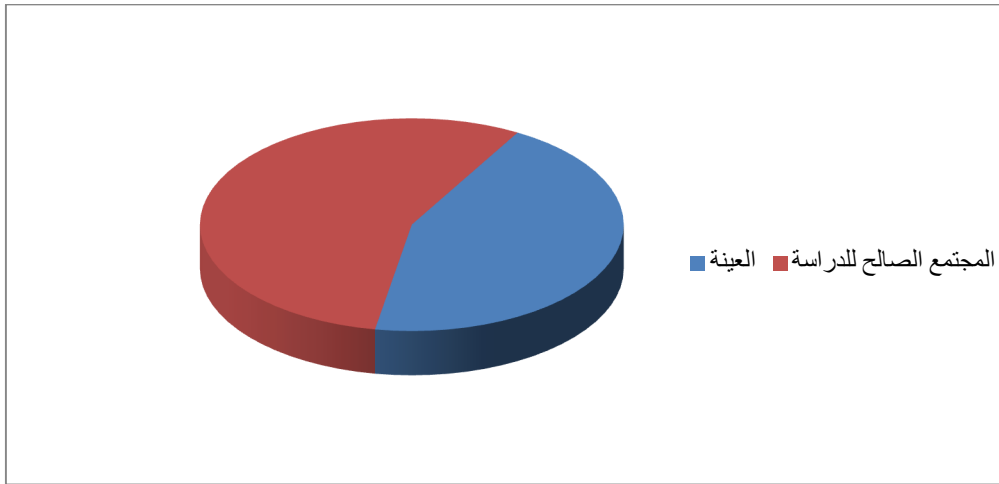
أولاً: المعاينة:

إن خصائص مجتمع دراستنا وطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد معالجته جعلنا نختار نوعاً محدداً من المعاينة والذي تمثل في:

المعاينة العشوائية: أين كان استعمالها بهدف استخراج عينة الدراسة، و تتدرج عينة دراستنا في خانة العينة العشوائية البسيطة، و قد يعتقد البعض أن لفظ عشوائية يدل على الاختيار الارتجالي، و لكن هذا غير صحيح فالاختيار العشوائي للعينة يتم وفقاً لقواعد تعطي لجميع وحدات العينة فرصاً متكافئة في الاختيار، و تستخدم في اشتقاق العينة طرقاً آلية لمنع الباحث من التحيز في النتائج نتيجة التحكم المباشر في اختيار المفردات، حيث توضع أسماء المفردات في قائمة واحدة ثم نستند في الاختيار إلى جدول الأرقام العشوائية لنختار المفردة الأولى ثم نواصل مع باقي المفردات حتى نصل إلى سحب العدد المطلوب منها .

و هذه الطريقة مفيدة و عملية خاصة إذا كان مجتمع الدراسة صغير الحجم (عوض، 2002، 193).

تم الحصول على قائمة كاملة لمجتمع الدراسة و المكون من 103 عامل، ثم تم إجراء عملية المعاينة العشوائية لاختيار عينة الدراسة، و استقر عدد أفرادها على 40 عامل ما يمثل نسبة 41,2 % ، و الشكل التالي يظهر ذلك:



الشكل رقم(03): يمثل نسبة العينة من مجتمع الدراسة.

بعد انتقينا أفراد العينة من مجتمع الموظفين في مؤسسة معهد الوطني لتكوين اطارات التربية نأتي الآن إلى تبيان خصائص أفراد العينة.
ثانياً: خصائص العينة:

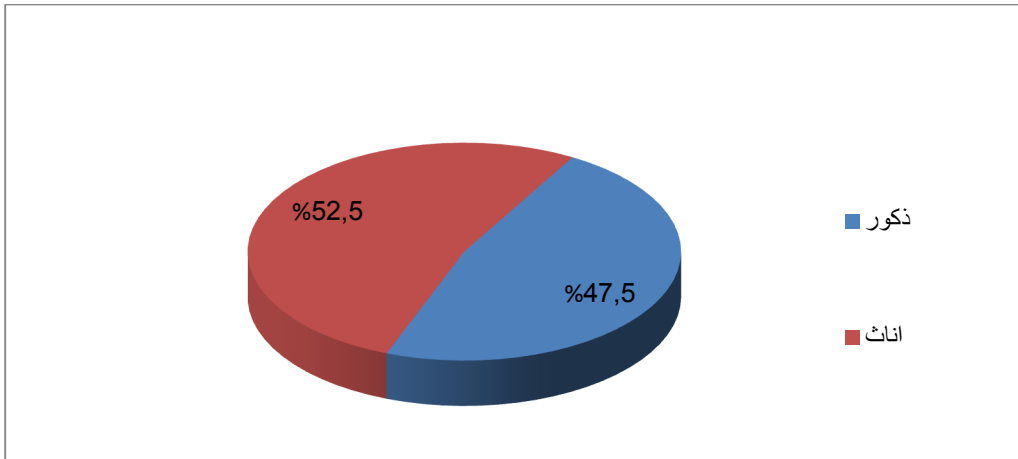
1. الجنس:

| الجنس | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|-----------|----------------|
| ذكور | 19 | %47,5 |
| إناث | 21 | %52,5 |
| المجموع | 40 | %100 |

الجدول رقم(01): يمثل توزيع العينة حسب الجنس

نلاحظ من خلال الجدول رقم(1) أن عينة الدراسة تتوزع بين الذكور والإناث, فعدد الذكور هو 19, ويمثل نسبة (%47,5) أما عن الإناث (21) يمثل نسبة (%52,5) بمعنى أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور في هذه المؤسسة.

ويمكن تمثيل هذه البيانات في دائرة نسبية وهي كالتالي:



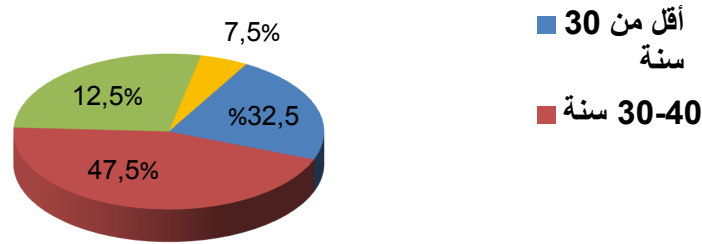
الشكل رقم (04): يمثل نسبة الجنسين في عينة الدراسة.

2. السن:

| السن | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| اقل من 30 سنة | 13 | 32,5% |
| 30- 40 سنة | 19 | 47,5% |
| 41- 50 سنة | 5 | 12,5% |
| اكثر من 50 سنة | 3 | 7,5% |
| المجموع | 40 | 100% |

الجدول رقم (02): يمثل توزيع العينة حسب السن.

نلاحظ من خلال الجدول (2) أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير السن إلى فئات متفاوتة النسب فأكبر نسبة هي (47,5%) من مجتمع الدراسة بتقدير (19) فرد ذات الفئة (من 30-40 سنة) و الفئة التي تليها هي (أقل من 30 سنة) بتقدير 13 فرد بنسبة (32,5%) و (12,5%) كنسبة لتقدير 5 أفراد ذات الفئة (من 41 الى 50 سنة) أما بالنسبة لأصغر نسبة هي 7,5% كتقدير 3 افراد من مجتمع الدراسة لفئة أكثر من 50 سنة. ويمكن تمثيل هذه البيانات في دائرة نسبية كالتالي:



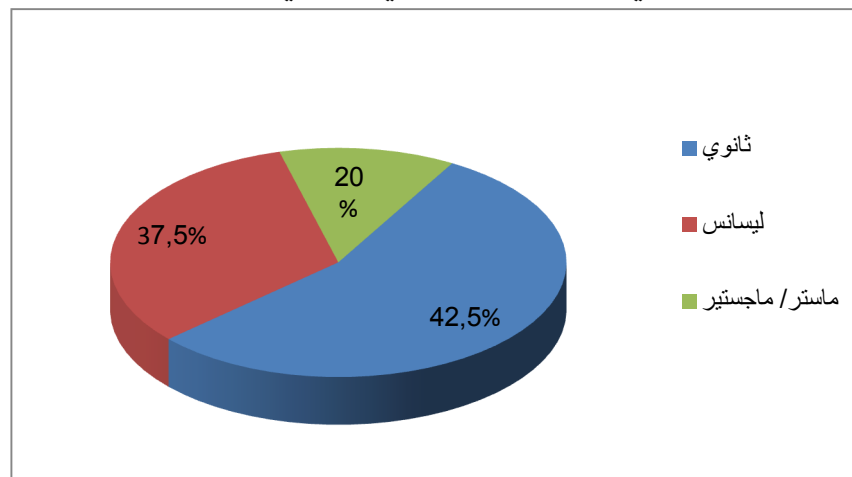
الشكل رقم(05): يمثل نسبة الأعمار في عينة الدراسة.

3. المستوى الدراسي:

| المستوى الدراسي | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|----------------|
| ثانوي | 17 | 42,5% |
| ليسانس | 15 | 37,5% |
| ماستر/ماجستير | 08 | 20% |
| المجموع | 40 | 100% |

الجدول رقم(03): يمثل توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

نلاحظ من خلال الجدول رقم(3) ان عينة الدراسة تتوزع حسب المستوى الدراسي لأفرادها إلى ثلاث مستويات, المستوى الثانوي يمثل اكبر نسبة من العينة تقدر ب 42,5 % لـ 17 فرد, ويمثل مستوى ليسانس نسبة 37,5 % كتقدير لـ 15 فردا. ويمكن تمثيل هذه البيانات في دائرة نسبية و هي كالتالي:



الشكل رقم(06): يمثل نسبة المستوى الدراسي في عينة الدراسة.

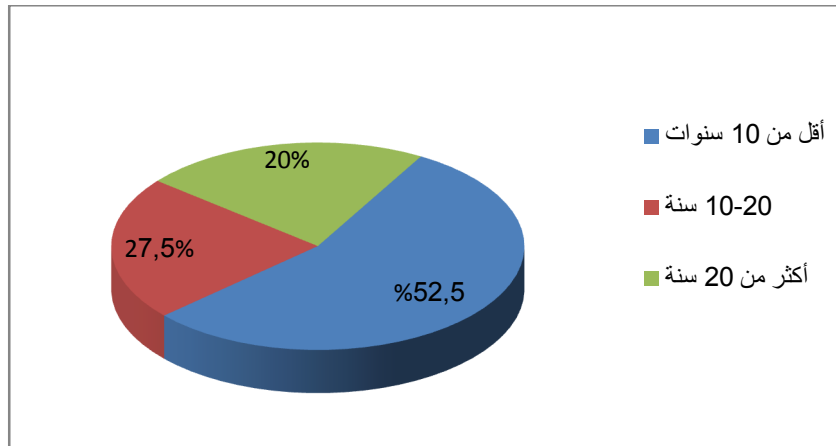
4. الأقدمية (سنوات العمل)

| الأقدمية | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|----------------|
| أقل من 10 سنوات | 21 | 52,5% |
| من 10-20 سنة | 11 | 27,5% |
| أكثر من 20 سنة | 08 | 20% |
| المجموع | 04 | 100% |

الجدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) ان عينة الدراسة تتوزع الى ثلاث فئات حسب متغير الأقدمية, فأكبر فئة هي ذات الأقدمية (الأقل من 10 سنوات) وتمثل 52,5% كتقدير لـ 21 فرد, والفئة الثانية (من 10-20 سنة) بنسبة 27,5% كتقدير لـ 11 فرد أما الفئة الثالثة أكثر من 20 سنة بنسبة 20%.

ويمكن تمثيل هذه البيانات في دائرة نسبية كالتالي:



الشكل رقم (07): يمثل نسبة الأقدمية في عينة الدراسة.

- طرق جمع البيانات

- تم الاعتماد في اعداد هذه الدراسة على مصادر البيانات الاولية والثانوية, وهي كالاتي :
- البيانات الاولية: تم الاعتماد في جمع البيانات الاولية اللازمة للبحث على استبيان اعد خصيصا لهذا الغرض خاص بعمال المعهد حيث تم توزيعه عليهم, والتأكد من فهم بنوده.
- البيانات الثانوية: حيث تم الاستعانة فيها على الكتب والمذكرات التي تناولت موضوع البحث, والتي ساعدت في بناء الاطار النظري للدراسة.

5. حدود الدراسة :

من البديهي أن يختار الباحث مكاناً مناسباً لدراسته يكون بمثابة الأرضية التي يطبق فيها أدواته، بالإضافة إلى مراعاة زمن محدد يكون كافياً لتطبيق تلك الأدوات، وهذا ما دفعنا إلى اختيار حدود مكانية وزمنية نرى أنها مناسبة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

أولاً: الحدود المكانية:

أ. المعهد الوطني لتكوين موظفي التربية .ابن رشد - تيارت

مؤسسة عمومية ذات طابع اداري, تم انشائه في 1972م تحت وصاية مديريةية التكوين بوزارة التربية الوطنية. يعمل المعهد على تكوين مختلف الاسلاك المنتمية لقطاع التربية سواء تعلق الامر بتكوين و طني يشمل مختلف ولايات الوطن او تكوين جهوي وتتمثل هذه الولايات في : تيسمسيلت - عين الدفلى - بويرة - الجلفة - المدية - تيارت. حسب المرسوم التنفيذي 343/04 المؤرخ في 2004/11/04 القانون الأساسي للمعاهد. منذ 1972 كون المعهد آلاف المتكونين في سلك التعليم في اطار التكوين الاولي للحصول على شهادات نهاية التكوين فيما يلي:

- 1- أساتذة التعليم المتوسط في كل التخصصات
- 2- معلمو المدرسة الابتدائية
- 3- أعوان المخابر.

ابتداء من سنة 2005 أسندت للمعهد مهام التكوين المتخصص موظفي التربية حيث كون المئات من الموظفين في الأسلاك الآتية ل: 16 ولاية من الشرق والغرب والوسط:

- مديري الثانويات
- مديري المتوسطات
- مفتشي التعليم الابتدائي
- مديري المدرسة الابتدائية
- أساتذة التعليم الثانوي (جميع التخصصات)
- مقتصدين
- نواب المقتصدين
- مستشاري التربية
- مشرف تربية

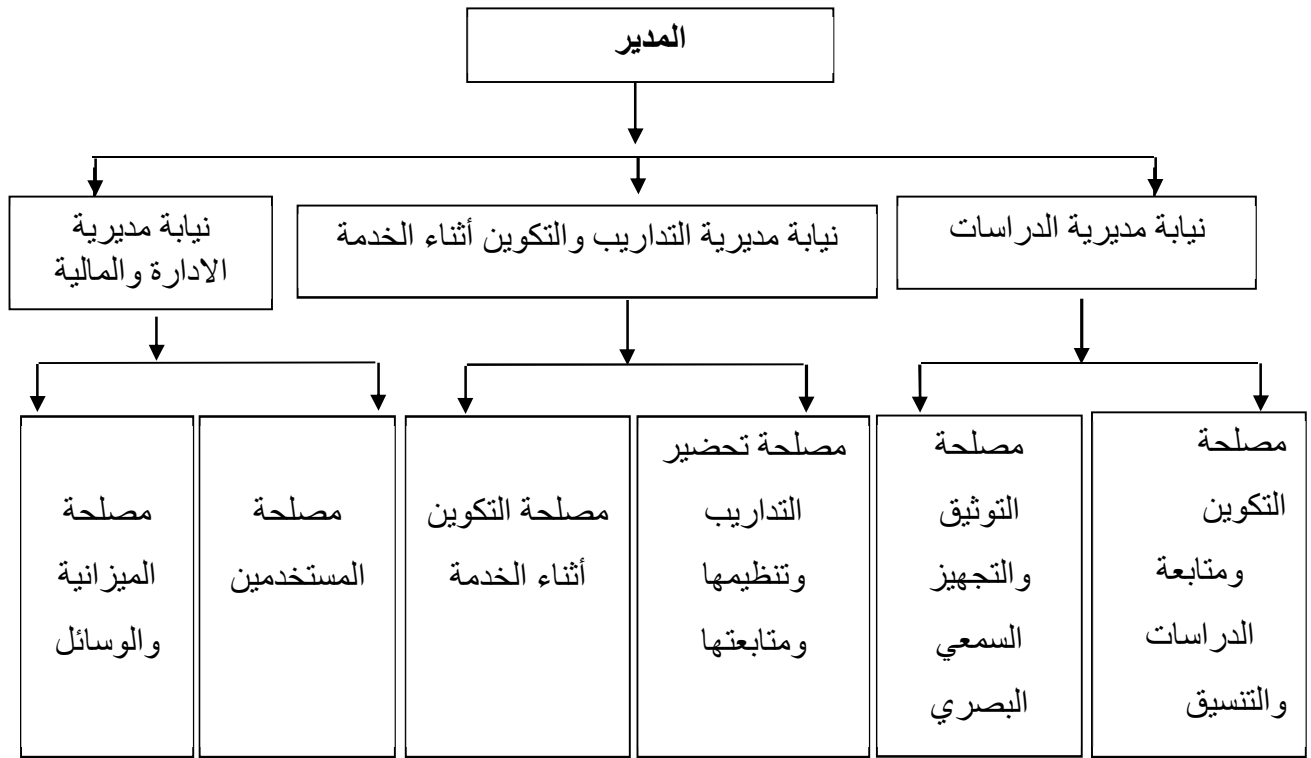
ب. تنظيم الامتحانات و المسابقات:

يشرف المعهد على تنظيم المسابقات المهنية على أساس الاختبارات للالتحاق بمختلف الرتب للتربية الوطنية (الإدارة والتفتيش) حسب عدد المناصب المالية للتكوين، حيث يقوم المعهد بالإشراف على تأطير مراكز إجراء المسابقات بالولايات ويتم التصحيح بالمعهد وإعداد محاضر النجاح وتسليمها إلى مديريات التربية المعنية.

بعدها يتم التحاق الناجحين بالتكوين المتخصص حسب الصيغ التالية وبناء على القرارات الوزارية المشتركة التي تنظم التكوين:

- تكوين إقامي لمدة سنة للمقصدین ، نواب المقصدین أحرار.
- تكوين تناوبي على شكل 04 تجمعات مغلقة (21 يوم) لكل تجمع ل: مدير متوسطة مدير ابتدائية، مفتش التعليم الابتدائي، أساتذة التعليم الثانوي، نواب المقصدین المسيرين.
- يشرف على هذا التكوين نيابة مديرية التدريب والتكوين اثناء الخدمة بالتنسيق مع نيابة مديرية الدراسات حيث كانت التربص الميداني بين هذه المديریات التي تتمحور مهامها في:

- تنظيم التكوين و متابعتة .
 - احصاء المتكونين و توجيههم
 - السهر على تطبيق برامج التكوين البيداغوجية .
 - تقدير حاجيات تأطير البيداغوجي من اساتذة و وسائل .
 - تسيير التوثيق البيداغوجي و تجهيز السمعي البصري .
 - تقييم المتكونين من خلال الامتحانات و التربص الميداني.
- وتتمتع هذه المديریات بظروف عمل جيد سواء كانت مادية او غير مادية من حيث المعاملة و الاستقبال و حتي توفير كل الوسائل لإتمام التربص.



الشكل رقم (08): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة المعهد الوطني لتكوين اطارات التربية -

ابن رشد - تيارت -.

ثانيا: الحدود الزمنية:

لقد بدأت دراستنا بزيارة استطلاعية دامت من 1 و 5 نوفمبر 2015 وهذا الأمر قد تم تناوله تحت عنوان الدراسة الاستطلاعية، انطلقت دراستنا الفعلية في 04 أبريل 2016، و كان ذلك عبر المراحل التالية:

المرحلة الأولى : دامت طيلة أربعة أيام من 4 إلى 10 أبريل 2016 تم فيها ضبط و اختيار أفراد العينة مكونة من 30 عامل كعينة للدراسة استطلاعية.

المرحلة الثانية : استغرقت هذه المرحلة خمسة أيام من 12 إلى 16 أبريل 2016 تم فيها تطبيق أدوات الدراسة على أفراد العينة.

6. أدوات الدراسة:

إن أي دراسة علمية لا يمكن التأكد من مصداقية نتائجها إلا إذا تم تطبيق الأدوات المناسبة لها، وهذا ما حاولنا تحقيقه بالاعتماد على بناء استبيان وقد تمت صياغته في صورته النهائية بعد الاطلاع موسع على بحوث سابقة ودراسات متعلقة بموضوع الدراسة، اضافة الى عرض فقراته على مجموعة من الأساتذة المحكمين.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتكون من 5 بدائل هي :

موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة.

وقد تضمنت الاستبانة متغيرين هما : التغيير التنظيمي, والولاء التنظيمي, كل حسب أبعاده الخاصة.

أ. التغيير التنظيمي :

-بعد التغيير في الهيكل التنظيمي.

-بعد التغيير التكنولوجي.

-بعد التغيير في المهام.

ب. الولاء التنظيمي :

-بعد الولاء التنظيمي العاطفي.

-بعد الولاء التنظيمي المستمر.

-بعد الولاء التنظيمي الأخلاقي.

7. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

حتى يمكن للباحث أن يثق بالأداة التي استخدمها لجمع البيانات, يتحتم عليه أن يتحقق من صلاحيتها ومدى ملائمتها لقياس الظاهرة التي أعدت لأجلها, ويتم ذلك في صدق, وثبات الأداة.

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

لقد اعتمدنا في هذه الخطوة على استعمال الصدق الظاهري, ويعبر الصدق الظاهري عن الصدق المنطقي (Logical Validity) للاختبار أي عن مدى تمثيله للمجال الذي يقيسه (السيد, 1971, ص 452), والهدف هنا هو ضمان الثقة في النظام التصنيفي المستخدم في إعادة بناء الاختبار, حيث يتم تقدير هذا النوع من الصدق عن طريق «إجراء فحص منظم لمجموعة البنود والأبعاد التي يتضمنها المقياس أو الاختبار لتقرير مدى تمثيلها للمجال السلوكي الذي أعد المقياس أو الاختبار لقياسه». (صفوت, 1980, 137).

ويمكننا حساب هذا الصدق عن طريق التحليل المبدئي لجوانب الاختبار بواسطة عرضه على عدد من المحكمين, والذين قدر عددهم بـ 5 محكمين يتكونون من أساتذة يدرسون بقسم العلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون, أين طلب منهم إبداء آرائهم فيما يلي:

أ. تحديد انتماء كل جزء من أجزاء الاختبار للبعد الذي وردت ضمنه أو عدم انتمائه.

ب. صلاحية هذا الاختبار لقياس ما وضع لأجله.

ت. شمولية الاختبار لقياس ما وضع لقياسه.

وقد ساعد عرض المقياس على المحكمين والأخذ بأرائهم على الاطمئنان إلى الصدق المنطقي للمقياس، حيث اعتبرت نسبة اتفاق المحكمين على جوانبه المختلفة معياراً لصدقه.

ونحن هنا وبعد استرجاعنا لاستمارات التحكيم، قمنا بعمل تكرارات استجابات هذه المجموعة من المحكمين على كل جزء من أجزاء الاستبيان، حيث وفي الأخير تحصلنا على النتائج التالية:

وعليه ونظراً لما عرض من نتائج في الجدول رقم (5) فإنه يمكننا أن نقول بأن كل مكونات الاستبيان تتمتع بصدق ظاهري عالي، قدر بـ 91,5%.

| المحور | البعد | نسبة قبول البعد % | نسبة قبول الدرجة الكلية % |
|------------------|--------------------------|-------------------|---------------------------|
| التغيير التنظيمي | تغيير في الهيكل التنظيمي | 97,14 | 4.238 |
| | تغيير في التكنولوجيا | 60 | |
| | تغيير في المهام | 5.559 | |
| الولاء التنظيمي | الولاء العاطفي | 82,85 | 91,5 |
| | الولاء المستمر | 96,66 | |
| | الولاء الأخلاقي | 95 | |

الجدول رقم (05): نسبة اتفاق المحكمين حول قبول الاستبيان

أ. صدق الاتساق الداخلي: وقد قدر من خلال ,علاقة الفقرة بالبعد ,علاقة الفقرة بالدرجة الكلية, علاقة الفقرة بالدرجة الكلية, علاقة البعد بالدرجة الكلية لذلك تم التوصل الى النتائج التالية :

| علاقة البعد بالدرجة الكلية | علاقة الفقرة بالدرجة الكلية | علاقة الفقرة بالبعد | رقم الفقرة | البعد |
|----------------------------|-----------------------------|---------------------|------------|----------------------------|
| 0.95** | 0.26 | 027, | 01 | التغيير في الهيكل التنظيمي |
| | 0.41** | 036,* | 02 | |
| | 0.04 | 0.49 | 03 | |
| | 0.38* | 0.32* | 04 | |
| | 0.36* | 0.34* | 05 | |
| | 0.20 | 0.25 | 06 | |
| | 0.48** | 0.54** | 07 | |

الجدول رقم(06): يمثل صدق الاتساق الداخلي لبعد التغيير في الهيكل التنظيمي. نلاحظ من خلال الجدول رقم(06) يتضح لنا ان جميع قيم فقرات البعد المسمى بالتغيير في الهيكل التنظيمي كانت دالة عند 0,01 أو 0,05, ما عدا رقم 1,2,3 غير دالة.

| علاقة البعد بالدرجة الكلية | علاقة الفقرة بالدرجة الكلية | علاقة الفقرة بالبعد | رقم البعد | البعد |
|----------------------------|-----------------------------|---------------------|-----------|------------------------|
| 0.95** | 0.61** | 0.62** | 08 | التغيير في التكنولوجيا |
| | 0.54** | 0.51** | 09 | |
| | 0.48** | 0.54** | 10 | |
| | 0.48** | 0.58** | 11 | |
| | 0.72** | 0.71** | 12 | |

الجدول رقم (07): يمثل صدق الإتساق الداخلي لبعد التغيير التكنولوجي نلاحظ من خلال الجدول رقم(7) يتضح ان جميع قيم فقرات هذا البعد جاءت دالة عند 0,01.

| علاقة البعد بالدرجة الكلي | علاقة الفقرة بالدرجة الكلية | علاقة الفقرة بالبعد | رقم البعد | البعد |
|---------------------------|-----------------------------|---------------------|-----------|-------------------|
| 0.84** | 0.52** | 0.30 | 13 | التغيير في المهام |
| | 0.70** | 0.56** | 14 | |
| | 0.65** | 0.59** | 5 | |
| | 0.63** | 0.66** | 16 | |
| | 0.68** | 0.70** | 17 | |
| | 0.60** | 0.75** | 18 | |
| | 0.53** | 0.63** | 19 | |
| | 0.28 | 0.51** | 20 | |

الجدول رقم(08): يمثل صدق الاتساق الداخلي لبعد التغيير في المهام.

يتضح من خلال الجدول رقم (08) ان جميع قيم فقرات هذا البعد دالة عند 0,01 ماعدا الفقرة رقم 13 غير دالة, لكن رغم وجود فقرات غير دالة في أداة الدراسة الا انها دالة وهذا بحكم ان اغلبية فقرات الابعاد الثلاثة دالة عند 0,01, ومنه يمكن القول ان اداة الدراسة تنسم بالصدق, ويمكن تطبيقها بكل طمأنينة.

ب. **الثبات:** يقصد بثبات المقياس التطابق بين نتائجه في المرات المتعددة التي يطبق فيها, فلو طبق المقياس اليوم أو الأسبوع القادم, فسوف يقترب من نتائجه في المرة الأولى ان لم يحدث تغير حقيقي في الموضوع المقاس أو الأشخاص الذين طبق عليهم. وقد قمنا بحساب معامل الثبات بطرق التالية الموضحة في الجداول الآتي ذكرها:

| الثبات الكلي | ثبات البعد | عدد الفقرات | البعد |
|--------------|------------|-------------|--------------------------|
| 0,84 | 0,35 | 7 | تغيير في الهيكل التنظيمي |
| | 0,63 | 5 | التغيير في التكنولوجيا |
| | 0,76 | 8 | التغيير في المهام |

الجدول رقم(90): يوضح ثبات أداة التغيير التنظيمي وفق طريقة ألفا كرونباخ . يلاحظ من خلال الجدول رقم(9) أنه تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ, ليقدر معامل الثبات الكلي للأداة ب0,84. مما يدل على ان الاداة على قدر من الثبات.

| معامل التصحيح جولتمان | معامل التصحيح سبيرمان براون | معامل التجزئة | |
|-----------------------|-----------------------------|---------------|------------------|
| 0,75 | 0,75 | 0,61 | التغيير التنظيمي |

الجدول رقم(10): يوضح ثبات الأداة وفق طريقة التجزئة النصفية من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن معامل التجزئة النصفية قد بلغ 0,61, وارتفع الى 0,75 في معادلتى التصحيح سبيرمان براون وجولتمان, وعليه فإن الأداة ثابتة.

الخصائص السيكومترية الخاصة بالولاء التنظيمي :

أ. **الصدق:** واعتمادا على الحزمة الاحصائية (spss) تم تقدير الصدق من خلال صدق

الاتساق الداخلي :

| علاقة البعد بالدرجة الكلية | علاقة الفقرة بالدرجة الكلية | علاقة الفقرة بالبعد | رقم الفقرة | البعد |
|----------------------------|-----------------------------|---------------------|------------|----------------|
| 0.81** | 0.34* | 0.56** | 1 | الولاء العاطفي |
| | 0.54** | 0.65** | 2 | |
| | 0.46** | 0.51** | 3 | |
| | 0.54** | 0.65** | 4 | |
| | 0.52** | 0.68** | 5 | |
| | 0.33* | 0.38** | 6 | |
| | 0.65 | 0.73** | 7 | |

الجدول رقم(11): يمثل صدق الاتساق الداخلي لبعد الولاء العاطفي.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) ان جميع قيم فقرات البعد المعنون بالولاء العاطفي جاءت دالة عند 0,01, ومنها الفقرة رقم 6 دالة عند 0,05.

| علاقة البعد بالدرجة الكلية | علاقة الفقرة بالدرجة الكلية | علاقة الفقرة بالبعد | رقم الفقرة | البعد |
|----------------------------|-----------------------------|---------------------|------------|----------------|
| 0.65** | 0.15 | **0,53 | 8 | الولاء المستمر |
| | 0.26 | 0.59** | 9 | |
| | 0.43** | 0.65** | 10 | |
| | 0.56** | 0.44** | 11 | |
| | 0.24 | 0.40** | 12 | |
| | 0.55** | 0.75** | 13 | |

الجدول رقم(12): يمثل صدق الاتساق الداخلي لبعد الولاء المستمر :

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ ان جميع الفقرات الخاصة ببعد الولاء المستمر جاءت دالة عند 0,01.

| علاقة البعد بالدرجة الكلية | علاقة الفقرة بالدرجة الكلية | علاقة الفقرة بالبعد | رقم الفقرة | البعد |
|-------------------------------|--------------------------------|------------------------|------------|--------------------|
| .86**0 | .38*0 | 0,24 | 14 | الولاء الاخلاقي |
| | .47**0 | *0,34 | 15 | |
| | .270 | .220 | 16 | |
| | 0.25 | .100 | 17 | |

الجدول رقم (13): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد الولاء الاخلاقي من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن جميع فقرات بعد الولاء الأخلاقي غير دالة الا الفقرة رقم 15 دالة عند 0,05. بعد اتمام عملية حساب صدق الاتساق الظاهري عن طريق الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) واعتمادا على تقدير الارتباط بين الفقرة والبعد والدرجة الكلية تم التأكد بأن الاداة صادقة.

ب. الثبات: لتحديد مدى ثبات الفقرات الخاصة بالولاء التنظيمي تم الاعتماد على

1. طريقة ألفا كرونباخ:

| الثبات الكلي | ثبات البعد | عدد الفقرات | البعد |
|--------------|------------|-------------|----------------|
| 0.73 | 0.70 | 7 | الولاء العاطفي |
| | 0.56 | 6 | الولاء المستمر |

جدول رقم (14): يمثل ثبات الاداة وفق طريقة ألفا كرونباخ

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيم ألفا كرونباخ لكلا بعدي الولاء التنظيمي مرتفعة حيث بلغت 0,73 وهذا يدل على أن الأداة على قدر من الثبات يمكن الاعتماد عليها في جمع المعطيات.

2. طريقة التجزئة النصفية:

| معامل التصحيح جولتمان | معامل التصحيح سبيرمان براون | معامل التجزئة | الولاء التنظيمي |
|--------------------------|--------------------------------|---------------|--------------------|
| 0.64 | 0.66 | 0.49 | |

الجدول رقم(15): يوضح ثبات الأداة اعتمادا على طريقة التجزئة النصفية. من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن معامل التجزئة النصفية لأداة الولاء التنظيمي بلغ 0,49 وعند تصحيحه عند سبيرمان براون فقد بلغ 0,66 ثم 0,64 عند جولتمان, وعليه فإن الأداة ثابتة.

بالنظر الى معاملات الصدق ومعاملات الثبات تبين لنا أنها جميعا تميل الى الارتفاع مما يؤكد توافرها واستنفادها للشروط السيكومترية, وبالتالي يمكن استخدامها في جمع المعلومات.

8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد تم معالجة بيانات الدراسة بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS), من حيث ادخال البيانات وحفظها وتحليلها بطريقة آلية تتسم بالسرعة والدقة إن طبيعة طرح الفرضيات تستوجب استخدام أساليب إحصائية معينة يمكن من خلالها التحقق من إثبات أو نفي هذه الفرضيات، وعلى هذا الأساس تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية نرى أنها الأنجع لمثل هذه الدراسة وقد تمثلت في:

1- المتوسط الحسابي: لمعرفة القيمة الناتجة من جمع قيم المفردات كلها مقسوم على عدد المفردات.

2- الانحراف المعياري: لمعرفة الجذر التربيعي للتباين.

3- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.

4- النسب المئوية: التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس, الاقدمية).

5- معامل الارتباط بيرسون PEARSON : لمعرفة العلاقة بين المتغيرين التغير التنظيمي والولاء التنظيمي.

6-اختبار (t-test): لمعرفة الفروق لعينة واحدة.

خلاصة :

من خلال كل ما سبق في هذا الفصل يمكن لنا أن نستفيد منه في فهم، واستيعاب المنهج المستخدم في هذه الدراسة، والأدوات والوسائل العلمية التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات والبيانات، كما تعرفنا على حدود دراستنا المكانية والبشرية، وأخيرا الأساليب الإحصائية المعتمدة التي يمكننا من اختبار فرضيات الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) كل هذا بما يكفي حتى نتمكن من إجراء الدراسة بصورة مدققة ومفهومة.

الفصل الثالث

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد

1 - عرض نتائج الدراسة

3- عرض نتائج الفرضية العامة.

3- مناقشة نتائج الدراسة

4- اقتراحات

5 - خاتمة

تمهيد:

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات, ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية, والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانياً بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات, مبتدئين بعرض نتائج الفرضيات الجزئية الإجرائية وصولاً إلى الفرضية الإجرائية العامة، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة :

أ. الفرضيات الجزئية:

1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والولاء العاطفي لدى عمال المعهد الوطني لتكوين اطارات التربية ابن رشد-تيارت-.

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام برنامج الإحصاء SPSS وذلك لاستخراج المعالجة الإحصائية التالية: حساب معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي والولاء العاطفي لدى عينة الدراسة والمكونة من 40 موظفاً، وقد أسفرت نتائج هذا الاختبار على التالي:

| المتغيرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة n | قيمة R | درجة الحرية ddl | الدلالة sig | القرار |
|------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|-----------------|-------------|---------------|
| التغيير التنظيمي | 56,30 | 11,60 | 40 | 0,79 | 38 | 0,000 | دالة عند 0,01 |
| الولاء العاطفي | 25,22 | 5,50 | | | | | |

الجدول رقم(16): يمثل نتائج الفرضية الأولى

R: قيمة بيرسون

N: عدد أفراد العينة

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي بلغ

56,30 والانحراف المعياري (11,6)، اما بالنسبة للولاء العاطفي فقد بلغ متوسطه

الحسابي(25,22)، اما الانحراف (5,50).

حسب نتيجة قيمة بيرسون التي بلغت 0,79، تبين أنه توجد علاقة بين التغيير

التنظيمي والولاء العاطفي لدى عمال المعهد بولاية تيارت.

الخلاصة الإحصائية: من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة دلالة (0.79) R

أكبر من قيمة مستوى الثقة (0,01)، ومنه نقبل H1 ونرفض H0 .

الخلاصة البيداغوجية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والولاء العاطفي .

2. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الاولى :

بعد المعالجة الاحصائية للفرضية الجزئية الاولى تبين أنه توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والولاء العاطفي لدى موظفي المعهد, وهذا ما أثبتته قيمة معامل الارتباط بيرسون حيث بلغت (0,79) .

ومنه نفسر هذا انه اذا نجح القائمون على عملية التغيير في ادارته بالطريقة المناسبة واقناع الموظفين بالحاجة اليه, والأبعاد الايجابية والنفعية له, وأنه يخدم مصالحهم بالدرجة الاولى من خلال توفير إمكانية الاتصال المنفتحة بين الإدارة وهؤلاء الموظفين لإقناعهم وإشراكهم في صنع واتخاذ القرارات فيما يخص القيام بالعمليات التغييرية, فهذا سينمي مشاعر الارتباط والاندماج عندهم, وبالتالي زيادة ولاءهم العاطفي, ودفعهم بحماس لتقبل التغيير التنظيمي والمساعدة في انجاحه.

1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والولاء

المستمر لدى عمال المعهد الوطني لتكوين اطارات التربية ابن رشد -تيارت-.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام برنامج الإحصاء SPSS وذلك لاستخراج

المعالجة الإحصائية التالية:

حساب معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي والولاء المستمر لدى عينة

الدراسة والمكونة من 40 موظفا، وقد أسفرت نتائج هذا الاختبار على التالي:

| المتغيرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة N | قيمة R | درجة الحرية ddf | الدلالة sig | القرار |
|------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|-----------------|-------------|---------------|
| التغيير التنظيمي | .356 | .611 | 40 | .540 | 38 | .0000 | دالة عند 0,01 |
| الولاء المستمر | .6522 | .653 | | | | | |

جدول رقم(17): يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية

R: قيمة بيرسون

N: عدد أفراد العينة

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ ان المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي بلغ(3,56) والانحراف المعياري (6,11) اما المتوسط الحسابي للولاء المستمر فقد بلغ (65,22) والانحراف المعياري (65,3).

حسب نتيجة قيمة معامل بيرسون التي بلغت (54,0) فإنه توجد علاقة بين التغيير

التنظيمي والولاء المستمر .

الخلاصة الإحصائية: نلاحظ واستنادا على الجدول ان قيمة دلالة R (54,0) اكبر من قيمة

مستوى الثقة (0,01) ومنه نقبل H1 ونرفض H0

الخلاصة البيداغوجية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والولاء المستمر.

2. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

بعد المعالجة الاحصائية للفرضية الجزئية الثانية تبين انه توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والولاء المستمر, وهذا ما اثبتته قيمة معامل الارتباط بيرسون, حيث بلغت(54,0) ويمكن تفسير هذا ان الولاء المستمر يتأثر بعدة عوامل اهمها التغيير التنظيمي فقد اكدت النتائج ان كون عملية التغيير تستهدف التطوير جزئي كان ام كلي خاصة اذا تم بنجاح, وانعكس نجاحه هذا على العاملين بشكل خاص وعادت فوائده عليهم من خلال الزيادة في الأجور, زيادة برامج الحوافز المادية والمعنوية, الزيادة في محاولات تكييف العامل مع منصب عمله من خلال التدريب والتأهيل, اضافة الى ان التغيير هدفه

الاساسي وضع الأمور في نصابها الحقيقي كوضع الموظف في المنصب الذي يتوافق مع قدراته العقلية والجسمية, ومؤهلاته العلمية وبهذا تتقاطع اهداف هذا الموظف مع اهداف المعهد ومنه يزداد الولاء المستمر, الذي نقصد به تكريس الفرد حياته لمهنته و تسخير وقته وجهده للمؤسسة, وبهذا نلاحظ ان استراتيجيات التغيير التنظيمي تهدف بشكل أساسي لزيادة الولاء المستمر عند العاملين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع الدراسة التي قام بها القحطاني(2005) والتي خلصت الى

ان (العمر, الجنس, المستوى الوظيفي, مسمى الوظيفة والراتب الشهري والمؤهل العلمي), ترتبط ارتباطا وثيقا بالولاء المستمر.

- **عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والولاء الأخلاقي لدى عمال المعهد الوطني لتكوين اطارات التربية ابن رشد -تيارت-.

بعد التأكد من الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة الخاصة بالولاء التنظيمي, بعد الولاء التنظيمي الأخلاقي ثبت أن فقرات هذا البعد غير صادقة الا عبارة واحدة فقط (أنظر الجدول رقم13) ومنه تم حذف هذا البعد, وتحذف أيضا هذه الفرضية.

1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى عمال المعهد الوطني لتكوين اطارات التربية ابن رشد – تيارت-.

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

اختبار t-test للفروق (وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) حيث أظهرت

مخرجات هذا البرنامج للفروق في درجة الولاء من حيث الجنس النتيجة التالية:

| القرار | الدلالة sig | درجة الحرية ddl | T | F | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | N | الجنس |
|-------------------------|----------------|-----------------------|-----|-----|----------------------|-----------------|----|-------|
| غير دالة عند 0,05 | 0,60 | 38 | 0,5 | 3,2 | 8,98 | 48,68 | 19 | ذكر |
| | | | | | 6,79 | 47,38 | 21 | أنثى |

الجدول رقم (18): يمثل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.

N: عدد أفراد العينة

T: اختبار الفروق لعينة واحدة

F: تحليل التباين

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ ان المتوسط الحسابي لدرجة الولاء التنظيمي عند الذكور (48,68) والانحراف المعياري (8,98), أما المتوسط الحسابي لدرجة الولاء التنظيمي عند الاناث فقد بلغ (47,38) والانحراف المعياري (6,79)

حسب نتيجة قيمة اختبار (T) التي بلغت (0,52), تبين انه لا توجد فروق دالة

احصائيا في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

الخلاصة البيداغوجية: من خلال الجدول نجد ان قيمة (t) بلغت (0,52) ومنه نرفض H1 ونقبل H0, اذن لا توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: بعد المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الثالثة تبين انه لا توجد فروق دالة احصائيا في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس وهذا ما أثبتته قيمة اختبار (t) حيث بلغت (0,52).

ويمكن ان يرجع السبب ان الاناث والذكور لا يختلفون في درجة الولاء التنظيمي الى انهم يعملون في نفس الظروف, كما ان الاختلاط في مهنتهم اصبح عاديا بحكم انهما يمارسان عملا واحدا, وفيه يتلقيان نفس الحقوق ويقومان بنفس الواجبات, وزيادة على ذلك فإن القوانين لا تميز بين الجنسين, فالنظام يطبق على كلا الجنسين على حد سواء هذا ما اكدته دراسة عبيد العامري (1419هـ) التي توصلت في مختصرها الى ان المتغيرات المستقلة كالجنس لا ترتبط بالولاء التنظيمي ارتباطا دال احصائيا.

الا انها تختلف مع دراسة المعاني(1999)التي توصلت في مختصرها الى انه توجد فروق في العلاقة بين الولاء التنظيمي والجنس لصالح الذكور.

1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي

تعزى لمتغير السن لدى عمال المعهد الوطني لتكوين اطارات التربية ابن رشد – تيارت-.

اختبار t-test للفروق (وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) حيث أظهرت

مخرجات هذا البرنامج للفروق في درجة الولاء من حيث السن النتيجة التالية:

| القرار | الدلالة sig | F | درجة الحرية ddl | متوسط المربعات | مجموع المربعات | |
|-------------------|-------------|------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| غير دالة عند 0,05 | .070 | .512 | 3 | .24138 | 14.724 | المجموعات |
| | | | 36 | 4.985 | 79.2819 | داخل المجموعات |
| | | | 39 | _ | 4.00239 | المجموع |

الجدول رقم(19): يمثل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة.

F: تحليل التباين

N: عدد أفراد العينة

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ ان نتيجة f كانت (2,51) وهي غير دالة عند 0,05

الخلاصة الاحصائية: من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة f (2,51) اكبر من قيمة مستوى

الدلالة (0,05) ومنه نرفض H1 ونقبل H0.

الخلاصة البيداغوجية: لا توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير السن .

2. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة :

بعد المعالجة الاحصائية للفرضية الجزئية الخامسة تبين انه لا توجد فروق في درجة

الولاء التنظيمي تعزى لمتغير السن وهذا ما اثبتته قيمة اختبار تحليل التباين حيث بلغ

(2,51).

ويرجع تساوي درجة الولاء التنظيمي عند مختلف الفئات العمرية الى عدم التمييز بينهم في الحقوق والواجبات حسب العمر ويطبق عليهم نفس النظام ونفس طبيعة الاشراف, ونفس الخدمات الممنوحة. من خلال هذه العوامل لم يتضح تأثير السن على الولاء التنظيمي لدى الموظفين وعلى هذا يعتبر عامل السن عامل غير مؤثر في مستوى الولاء التنظيمي.

وهذا ما اكدته دراسة الاحمدي(2004) التي تهدف الى معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية, وترك المرضين لعملهم في المستشفيات بالرياض والتي توصلت الى عدم وجود علاقة بين العمر والولاء .

كما خالفت هذه الدراسة دراسة كانشانا شيوتما (2002) التي هدفت الى بحث مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة سيامين والعوامل الشخصية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والتي توصلت الى انه يوجد اختلاف في مستوى كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي باختلاف السن.

ب. الفرضية الرئيسية:

1. عرض نتائج الفرضية الرئيسية: توجد علاقة قوية بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى عمال المعهد الوطني لتكوين اطارات التربية ابن رشد -تيارت-.

ولاختبار هذه الفرضية الرئيسية، تم استخدام برنامج الإحصاء SPSS وذلك

لاستخراج المعالجة الإحصائية التالية:

حساب معامل الارتباط بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة والمكونة من 40 عاملا، وقد أسفرت نتائج هذا الاختبار على التالي:

| المتغيرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة N | قيمة R | درجة الحرية ddf | الدلالة sig | القرار |
|------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|-----------------|-------------|---------------|
| التغيير التنظيمي | 356.0 | 611.0 | 40 | 810.0 | 38 | 0000.0 | دالة عند 0,01 |
| الولاء التنظيمي | 48 | 837.0 | | | | | |

الجدول رقم(20): يمثل نتائج الفرضية الرئيسية

R: قيمة بيرسون

N: عدد أفراد العينة

من خلال الجدول رقم(20) نلاحظ ان المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي بلغ(56,3) والانحراف المعياري(11,6)، اما المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي فقد بلغ(48)، والانحراف المعياري (7,83) عند0,000.

الخلاصة الاحصائية: من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة f(0,81) اكبر من مستوى الثقة(0,01)ومنه نقبل H1 ونرفض H0.

الخلاصة البيداغوجية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى عمال المعهد الوطني لتكوين اطارات التربية ابن رشد -تيارت-.

2. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية:

بعد المعالجة الاحصائية للفرضية العامة تبين انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي, وهذا ما أثبتته قيمة معامل الارتباط بيرسون حيث بلغت (0,81).

ونفسر هذا بأنه كلما كانت عملية التغيير قائمة على عدة مراحل متسلسلة مدروسة ومخطط لها بشكل خاضع لمجموعة من الشروط والمقتضيات التي من اهمها اشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة لهذا التغيير, ومساهماتهم في التفكير في وسائله وطرق تنفيذه والسعي لتدريبهم على مختلف احتياجاته, هذا ما سيؤكد على مكانتهم ودورهم الفعال داخل المعهد, مما ينمي ويزيد من ارتباطهم والتزامهم به, ويعزز من درجة ولاءهم التنظيمي الذي يعتبر اقصى العناصر الوظيفية التي تجمع بين الراحة النفسية والمهنية, الرضا الوظيفي, الروح المعنوية المرتفعة, وهي مؤشرات تساعد الى حد كبير على تشكيل الجانب النفسي للموظف الذي يتفاعل مع العوامل البيئية والظروف التنظيمية, وقدرات العمال وحاجاتهم وثقافتهم عن طريق الادراك والخبرة.

وبالتالي نستطيع تلخيص هذه العلاقة من خلال ان التغيير التنظيمي اذا تم وحقق الاهداف الايجابية التي قام عليها فعلا, واخذ القائمون على هذه العملية المورد البشري ودوره الفعال في دفع عجلة التغيير بعين الاعتبار, فسيكون هذا بمثابة قاعدة تدفع لتنمية وزيادة ولاءهم التنظيمي بأبعاده.

رغم عدم توفر دراسات سابقة حول العلاقة بين التغيير والولاء التنظيميين، إلا أن دراستنا هذه ستكون بمثابة دراسة سابقة لبحوث أخرى.

فدراستنا هذه تتفق مع نتيجة العتيبي والسواط (1994) بأن لخصائص العمل تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي، ولمكافآت الوظيفة تأثيراً قوياً على الولاء العاطفي والأخلاقي وتأثير بسيط على الولاء المستمر.

ويمكن بهذا الخصوص إضافة دراسة ايمن المعاني (1999) – وتوصلت دراسته الى اظهار افراد مجتمع الدراسة درجة جيدة من الولاء التنظيمي بلغ معدلها (79,8 بالمئة) اظهرت الدراسة وجود فروق ظاهرية في العلاقة بين الولاء التنظيمي وجهة العمل, وان هذه الفروق ذات دلالة احصائية

اظهرت الدراسة وجود فروق ظاهرية في العلاقة بين الولاء التنظيمي وكل من المؤهل العلمي, مدة الخدمة في المنظمة, الراتب, العمر, الحالة الاجتماعية(لصالح المتزوجين) والجنس(لصالح الذكور) ولكن هذه الفروق لم تكن دالة احصائياً).

وأيضاً يمكن إضافة دراسات حولة التغيير , دراسة ابو حمدي (1994) الذي توصلت نتائج دراسته -وجود علاقة ايجابية بين تعود العاملين على اعمالهم والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين وبين مقاومتهم للتغيير التنظيمي, بينما وجدت علاقة سلبية بين ضعف نظام المعلومات في عملية التغيير ومقاومة العاملين للتغيير, اعتبر العاملون التغيير التكنولوجي, والظروف الاقتصادية هي اهم المصادر الخارجية.

دراسة زيني 1994 كما دلت النتائج على مدى اهمية ثقة العاملين في الادارة ومشاركتهم في التغيير الامر الذي ساعد على قبول العاملين للتغيير وتأييدهم له.

خلاصة :

بعد تفريغ وتحليل البيانات لاستبيان تغيير التنظيمي والولاء التنظيمي اللذان وزعا على عينة من عمال مؤسسة المعهد الوطني لتكوين إطارات التربية قوامها (103) عامل وعاملة بولاية تيارت، وبعد استرجاع (40) استمارة صحيحة كاملة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية تبين لنا أن المؤسسة حدث فيها تغيير تكنولوجي مع مقاومة منخفضة من طرف العمال وهطا يبرز نوعا من المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يظهر درجة من الولاء التنظيمي.

خاتمة

لقد تمثل الهدف العام لدراستنا في إيجاد العلاقة بين التغيير والولاء التنظيميين بالمعهد الوطني لتكوين اطارات التربية -ابن رشد-، وذلك من خلال تصميم إستبيان يقيس كلا المتغيرين ومن خلال عرض نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الأحكام تمثلت في قبول كل الفرضية الرئيسية توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي بالمعهد، كما تم تفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء ما أتيح لمجموعة البحث من تراث نظري ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع، وفي الختام حاولنا تقديم بعض الاقتراحات لمن لهم علاقة بالتغيير التنظيمي والولاء التنظيمي، وذلك بهدف دراسة المشاكل التي تعاني منها فئة الموظفين و العمل على إيجاد الحلول لها و ذلك راجع للاهتمام المتزايد بضرورة تقدير المورد البشري.

وعلى العموم يمكننا أن نقول في الختام بأنه رغم تعدد وكثرت المؤلفات والكتب التي تناولت التغيير التنظيمي وأبعاده ولكنها اختلفت في تحديد أيها أكثر تأثيرا على العاملين، فمن المفكرين من رأى أن تغيير في الهيكل التنظيمي ، ومنهم من رأى التغيير التكنولوجي هو الأكثر فعالية.

إن إرساء عملية التغيير بنجاح يتطلب إدارة لديها الوعي والإدراك والفهم الصحيح لمتطلبات هذا العصر وما يحدث فيه من تطورات مع ما يصاحبه من تحديات مختلفة، كما يجب على القادة الإداريين العمل بجهد على دعم التغيير بإتباع أساليب وآليات ليس فقط لإنجاح التغيير وإنما لترسيخ وتأصيل فكرة التغيير في حد ذاتها، فقد أصبحت هذه الآليات والتي تم الإشارة إليها مسبقا من أبرز المقومات التي تعتمد عليها المنظمات إن هي أرادت البقاء والإستمرارية.

في ظل الدراسة الحالية نقترح ما يلي :

1. قلة الدراسات في أدبيات الولاء التنظيمي ولأهمية هذا الموضوع نوصي بالمزيد من الدراسات المتعلقة به على عينات أخرى .
2. الاهتمام بالموارد البشري من طرف المعهد لزيادة ولائه له, فهو الدعامة الأساسية وحجر الأساس فيه
3. ضرورة شرح ابعاد التغيير التنظيمي للعاملين بالمعهد بأساليب مرنة.
4. اشراك كافة المقاومين في عملية التغيير بشتى السبل, وجعلهم جزءا منه لأن مشاركة العاملين في هذه العملية تشجعهم أكثر إداريا لأهدافه ونتائجها.
5. الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية, فسلوكيات الأفراد قد تعرضت لتغيرات سريعة بسبب حدوث تغييرات سريعة لا علم لهم بها, ومهددة بنظرهم.
6. إتباع أسلوب التغيير المخطط بالمشاركة, فهو أفضل الطرق للإنقاص من عملية المقاومة.
7. الاهتمام بشكل جدي بعملية التغيير التنظيمي داخل المعهد كجانب اساسي في دعم العملية التطويرية.
8. على القيادة العليا داخل المعهد ان تعمل على دعم وتمتين علاقاتهم بمرؤوسيههم, ومحاولة عقد نشاطات تشاركية معهم لزيادة مستوى ولائهم التنظيمي.
9. ينبغي على المعهد تكثيف النشاطات الخاصة بتدريب وتأهيل العاملين.
10. ضرورة اختيار الوقت والأسلوب المناسب لإحداث عملية التغيير.
11. السعي لتصحيح مفاهيم وتصورات أفراد المعهد بشأن مضمون عملية التغيير.
12. ضرورة قيام إدارة المعهد بدراسات دقيقة عن حاجات الأفراد وإتجاهاتهم ورغباتهم وهذا لإزالة أسباب عدم الحماس او عدم الولاء عندهم اتجاه المعهد.
13. يجب على مسؤولي التغيير داخل المعهد توضيح أسباب التغيير وأهدافه ,ومنافعه للعاملين ,لأن عدم فهم دوافعه وغاياته الحقيقية هو الذي يوجد روح المقاومة وليس التغيير ذاته.
14. إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول موضوع إدارة التغيير التنظيمي بهدف الوصول الى نتائج أكثر عمقا تسهل إحداثه وتدفعه الى النجاح.
15. ضرورة الاهتمام بالبحوث والدراسات العلمية ومقترحاتها خاصة من طرف مختلف التنظيمات.
16. إشباع حاجات الموظفين المادية والمعنوية, والتقرب اليهم ومساعدتهم عند الحاجة مما ينمي ويدعم ولائهم التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. بربخ, فرحان حسن: (2012).ادارة التغيير وتطبيقاتها في الادارة المدرسية، الاردن: اسامة.
2. بوحوش، عمار و ذنبيات، محمد: (1995) مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث الاجتماعية؛ ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
3. حريم، حسين: (2012).ادارة الموارد البشرية(اطار متكامل).عمان: الحامد.
4. حسونة, فيصل: (2011).ادارة الموارد البشرية. الاردن :أسامة.
5. الحلابي, براهيم عباس : (2013).تنمية الموارد البشرية واستراتيجية تخطيطها. القاهرة :الفكر العربي.
6. الخضيرى, محسن أحمد: (2003).ادارة التغيير, مدخل اقتصادي للبيكولوجية الادارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات. دمشق :الرضا.
7. الدليمي, طارق عبد احمد: (2013).الاتجاهات الحديثة في الادارة التربوية والمدرسية. الاردن: ديونو لتعليم الكبار.
8. دودين, أحمد يوسف: (2014).إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. الاردن:اليازوري.
9. السكارنة, بلال خلف: (2009).التطوير التنظيمي والإداري. الاردن: الميسرة.
10. السلمي, علي: (2005).تطور الفكر التنظيمي. مصر: غريب.
11. السيد, اسماعيل محمد: (2000).الادارة الاستراتيجية-مفاهيم وحالات تطبيقية. مصر:الدار الجامعية.
12. شريف, علي: (2000).الادارة المعاصرة. مصر : الدار الجامعية.
13. عبد الباقي, صلاح الدين محمد:(2005).مبادئ السلوك التنظيمي. مصر :الدار الجامعية.

14. العطية, ماجدة: (2003). سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة. عمان: الشروق.
15. علي حسين، علي: (1999). الادارة الحديثة لمنظمات الاعمال -البيئة, الوظائف والاستراتيجيات. الاردن :حامد.
16. العميان, محمود سليمان: (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. الاردن : وائل.
17. عوض صابر، فاطمة: (2002). أسس و مبادئ البحث العلمي. ط1 مصر:الإشعاع الفنية.
18. فؤاد ,البهي السيد: (1971). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري. مصر : الفكر العربي.
19. فرج, صفوت: (1980). القياس النفسي. القاهرة :الفكر العربي.
20. الكبيسي, عامر خضير: (د س ن).إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر. الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية.
21. ماهر, احمد: (2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الاسكندرية :الدار الجامعية.
22. ماهر, أحمد: (2010). ادارة التغيير. الاسكندرية: الدار الجامعية.
23. الوليد, بشار: (2009). المفاهيم الادارية الحديثة. الراية :الاردن.

ثانيا:رسائل الماجستير

1. ابراهيم مرزوق, ابتسام: (2006).فعالية متطلبات التطوير وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية ,مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص ادارة الاعمال, كلية التجارة, الجامعة الاسلامية, فلسطين.
2. البلوي, صلاح بن فالح عبد الله: (2004).اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ,دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني بجدة-رسالة ماجستير بالجامعة العربية للعلوم الامنية-قسم العلوم الادارية. بجدة.

3. بوديب, دنيا: (2013-2014).الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة-شركة بيبسي الجزائر-رسالة ماجستير في علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, تخصص تسيير الموارد البشرية.
4. الجريسي, بدر محمد: (2010).الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم, رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية, كلية الدراسات العليا, جامعة نايف العربية للعلوم الامنية :رياض.
5. الدوسري, سعد عميقان: (2005).ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف العربية للعلوم الامنية : رياض.
6. العنزي, فياض احمد: (2008).مستوى الولاء التنظيمي للموظفين المدنيين والعسكريين ,رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الملك خالد, جامعة الملك سعود : رياض.
7. العنزي, مبارك بنيه ضامن: (2004).التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين, دراسة مسحية على العاملين في ادارة مرور الرياض, رسالة ماجستير في العلوم الادارية بكلية العلوم الامنية, الرياض.
8. عويضة, إيهاب احمد: (2008).أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظة غزة, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الاسلامية غزة, فلسطين.
9. كرمي, كريمة: (2010).التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز-كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية-رسالة ماجستير, عنابة.

ثالثا:المجلات

1. ابو سمرة محمود و علاونة معزوز وعياد محمد.(2007).قياس واقع الاتصال الاداري لرؤساء الأقسام الاكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى اعضاء هيئة

التدريس, مجلة العلوم التربوية والنفسية, كلية التربية, جامعة البحرين, مؤسسة
الأيام, العدد 2.

2. أحمد حسين، عبد الرازق و يعقوب، أيمن إسماعيل محمود: (2004). العلاقة بين
الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الاخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي
والمجال الطبي, مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية, العدد الجزء الاول.

الملاحق

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم : العلوم الاجتماعية

فرع : علم النفس

السلام عليكم

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم وأرغوميا بعنوان **التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي** للعاملين بالمعهد الوطني لتكوين اطارات التربية ابن رشد-تيارت-, يتشرف الباحث بأن يقدم لك هذه الاستبانة التي صممت للحصول على بعض البيانات الضرورية لإتمام الدراسة .

أمل التكرم بالاطلاع على محاور الاستبانة المرفقة وقراءة كل عبارة فيها بدقة ووضع علامة (x) في المكان المناسب لما يعبر عن رأيك, علما أن جميع الإجابات ستكون محل العناية والإهتمام والسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 30 سنة من 30الى40 سنة من 41الى50 سنة

أكثر من 50 سنة

المستوى الدراسي: ثانوي لسانس ماستر

الأقدمية: أقل من 10 سنوات من 10الى20 سنة أكثر من 20سن

استبيان التغيير التنظيمي

| العدد | الرقم | البنود | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|--------------------------|-------|--|------------|-------|-------|-------|------------|
| تغيير في الهيكل التنظيمي | 1 | يساعد الهيكل التنظيمي على انجاح عملية التغيير التي تم احدثها | | | | | |
| | 2 | التغيير في الهيكل التنظيمي يسمح باعادة توزيع المهام حسب الكفاءة | | | | | |
| | 3 | مستويات تنفيذ الاعمال اصبحت أسهل بعد تغيير الهيكل التنظيمي | | | | | |
| | 4 | تم تغيير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل | | | | | |
| | 5 | يتم التشاور بين المؤسسه والعمال قبل احداث تغيير في الهيكل التنظيمي | | | | | |
| | 6 | يتلقى العمال توضيح كافي عن عملية تغيير الهيكل التنظيمي | | | | | |
| | 7 | تم استحداث وحدات جديدة في المؤسسة لمواكبة التغيرات الحاصلة | | | | | |
| التغيير في التكنولوجيا | 1 | يستند عملنا في المؤسسة على استخدام تكنولوجيا جديدة جاء بها التغيير | | | | | |
| | 2 | تتسم الامكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية | | | | | |
| | 3 | تطبق المؤسسة انظمة الكترونية في تقديم خدماتها | | | | | |
| | 4 | التكنولوجيا الجديدة المستخدمة لم تخلق مشاكل سوء الاستعمال | | | | | |
| | 5 | التكنولوجيا التي جاء بها التغيير أدت الى تقليل الجهد | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|-----------------------|
| | | | | | تقوم المؤسسة بتغيير نوع الانشطة والمهام المستندة للعاملين | 1 | تغيير في المهام |
| | | | | | يحدث تغيير في اساليب وطرق العمل في كل فترة | 2 | |
| | | | | | تركز المؤسسة في سياستها الجديدة على التكامل بين المهام والوظائف لتحقيق الاهداف المسطرة | 3 | |
| | | | | | يقدم العامل اقتراحات خاصة بالتغيير بهدف التطوير ويحصل في المقابل على الحوافز | 4 | |
| | | | | | يتم التركيز اثناء حدوث عملية التغيير على تغيير سلوكيات العامل | 5 | |
| | | | | | يشعر العمال بأن التغيير لا يضر بمصالحهم الشخصية | 6 | |
| | | | | | يتم تدريب العمال على كل الامور المتعلقة بالتغيير | 7 | |
| | | | | | يشارك العامل في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التغيير | 8 | |

إستبيان الولاء التنظيمي

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|---|-------------------|
| | | | | | لدي شعور دائم بقبول اهداف وسياسات مؤسستي | 1 | الولاء العاطفي |
| | | | | | لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة | 2 | |
| | | | | | اشعر بالاستقلالية اثناء اداء العمل | 3 | |
| | | | | | تسعى الادارة لخلق مناخ عمل مريح | 4 | |
| | | | | | يوجد ارتباط بيني وبين ادارة المؤسسة | 5 | |
| | | | | | يربطني بالمؤسسة روح العمل الجماعي | 6 | |
| | | | | | اعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية | 7 | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|---|-------------------|
| | | | | | اشعر بأن لدي مكاني في المجتمع بسبب عملي في المؤسسة | 1 | |
| | | | | | تتأثر حياتي كثيرا اذا تركت العمل في المؤسسة | 2 | الولاء المستمر |
| | | | | | بقائي في المؤسسة نابع من حاجتي للأجر | 3 | |
| | | | | | ارغب في البقاء في المؤسسة | 4 | |
| | | | | | يهمني البقاء في المؤسسة بالرغم من انه لدي خيارات اخرى | 5 | |
| | | | | | أتحمل المدير في سبيل استمرار في المؤسسة | 6 | |
| | | | | | اشعر بالالتزام الاخلاقي نحو المؤسسة لذلك سأبقى فيها | 1 | |
| | | | | | لن اترك المؤسسة حتى وان اتحت لي فرصة لذلك | 2 | |
| | | | | | اهتم بمصير المؤسسة حتى لو تم غلقها | 3 | |
| | | | | | من الأفضل ان اقضي حياتي المهنية في مؤسستي | 4 | |