

الولاء التنظيمي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي

Organizational loyalty and its relationship to resistance to organizational change

¹Ramdani Hamza. ²seghiri Houcine* رمضان حمزة² صغيري حسين¹ طالب دكتوراه جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 (الجزائر) Hamza.ramdani@univ-constantine2.dz² طالب دكتوراه جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 (الجزائر) houcine.seghiri@univ-constantine2.dz

تاريخ النشر: 2024/06/27

تاريخ القبول: 2024/03/26

تاريخ الاستلام: 2022/11/07

ملخص:

هدفت هذه الدراسة لتوضيح مصطلح الولاء التنظيمي وإبراز مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وذلك من خلال تفسير وتحليل طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية القائمة بين أبعاد الولاء التنظيمي التي تتكون لدى العاملين اتجاه مؤسسة Sanoubar، ولقد اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث اشتملت أداة الدراسة على مقياس الولاء التنظيمي الذي وضعه بورتر وزملائه والذي يحتوي على (15) بنداً، للتعرف على مدى توفر أنواع الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين المرؤوسين، واشتملت أداة الدراسة على مقياس مقاومة التغيير التنظيمي والذي ويشتمل على (21) بنداً، والتي وضعت لتقيس مستوى مقاومة العمال للتغيير التنظيمي التي تسعى المؤسسة لتطبيقه، وطبقت هذه الأداة على عينة عشوائية بسيطة من (60) فرداً. كما استعان الباحثين بالعديد من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى: توجد علاقة ارتباطية بين بعد الولاء التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير التنظيمي.

* المؤلف المرسل: رمضان حمزة، الإيميل: Hamza.ramdani@univ-constantine2.dz

Abstract:

This study aimed to clarify the term organizational loyalty and to highlight the concept of resistance to organizational change through the interpretation and analysis of the nature and strength of the two correlations that exist between the dimensions of organizational loyalty that are formed by workers towards Sanoubar Corporation. The researchers relied on the descriptive analytical method, and the use of the questionnaire as a tool for collecting information. The study tool included the organizational loyalty scale developed by Porter and his colleagues, which contains (15) items, to identify the availability of types of organizational loyalty from the point of view of subordinate workers, The study tool included a measure of resistance to organizational change, which includes (21) items, which were developed to measure the level of workers' resistance to organizational change that the institution seeks to implement, and this tool was applied to a simple random sample of (60) individuals. The researchers also used many statistical methods based on the statistical packages program (SPSS), and the study concluded : There is a correlation between the dimension of organizational loyalty and resistance to organizational change.

Keywords: organizational loyalty ,organizational change, resistance to organizational change.

Sommaire:

Cette étude visait à clarifier le terme de loyauté organisationnelle et à mettre en évidence le concept de résistance au changement organisationnel en interprétant et en analysant la nature et la force des deux corrélations qui existent entre les dimensions de la loyauté organisationnelle que forment les employés envers Sanoubar Corporation. outil sur l'échelle de loyauté organisationnelle développée par Porter et ses collègues, qui contient (15) items, pour identifier la disponibilité des types de loyauté organisationnelle du point de vue des travailleurs subordonnés. L'outil d'étude comprenait l'échelle de résistance au changement organisationnel, qui comprend (21) éléments. Qui a été développé pour mesurer le niveau de résistance des travailleurs au changement organisationnel que l'institution cherche à mettre en œuvre, et cet outil a été appliqué à un échantillon aléatoire

simple de (60) individus. Les chercheurs ont également utilisé de nombreuses méthodes statistiques basées sur le programme de paquets statistiques (SPSS), et l'étude a conclu : Il existe une relation corrélative entre la dimension de la loyauté organisationnelle et la résistance au changement organisationnel.

Mots clés : fidélité organisationnelle, changement organisationnel, résistance au changement organisationnel.

(1) الإشكالية:

يعد الولاء التنظيمي من بين الاهتمامات الكبيرة من طرف الباحثين في علم النفس العمل وتنظيم بحيث يعد عنصر فعال في تقوية وتدعيم مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة ومن أجل تحقيق ذلك تسعى مختلف المنظمات إلى زرع العوامل الأساسية للولاء في أعماق العاملين كما يعد من بين المتغيرات التنظيمية التي لها تأثير كبير على كفاءة العاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر كما أن شعور الفرد بالولاء التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى حل عدد كبير من المشاكل التنظيمية وتحقيق نتائج ايجابية كانهخفاض معدل الغياب عن العمل والالتزام في العمل وبذل جهد كبير ويكون العامل أكثر احتراماً للمنظمة والقوانين الداخلية للمنظمة لذلك يجب على أي منظمة أيا كان نوعها في تنمية الولاء التنظيمي لدى عمالها وحرصها على تطبيق خطط تنظيمية في التوزيع العادل للوظائف بين العمال والاهتمام أكثر بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين في المنظمة والسعي إلى تطوير مهارات العاملين ومسؤولياتهم بشكل مناسب كما يكسر حاجز الفروقات الاجتماعية مما يعمل على جعل الفرد يشعر بروح الفريق الواحد كما أن الولاء التنظيمي يساعد على تخطي مشاكل والتغيرات الكبيرة التي تعيشها المنظمة في ظل التطورات والتحديات البيئية الخارجية على مستوى كل الجوانب حيث تسعى كل منظمة إلى تحقيق الاستمرارية والبقاء ومن خلال هذه التغيرات الواقعة في البيئة المحيطة بالمنظمة وقد تظهر في المنظمة مقاومة لهاته التغيرات وهذا ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة التي تتمحور حول العلاقة التي توجد بين الولاء التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي بحيث يعتبر هذا الأخير من السلوكيات التي تحاول المنظمات كبحها في وقتنا الحالي لما لها من آثار سلبية على الفرد و المنظمة ويمكن أن تتخذ مقاومة التغيير التنظيمي أشكالاً وصور عديدة تصل إلى الإضرابات وعدم التعاون وعدم دعم أي قرار أو سياسة من طرف الإدارة لإحداث تغيير تنظيمي داخل المنظمة وذلك يتوقف على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي يمكن أن يلحقها التغيير التنظيمي به و بمصالحه وحاجاته كما يتوقف نوع المقاومة على أهمية الموقف والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة والمتغيرات التي لها تأثير على الفرد وكل هذا باعتبار أن متغير الولاء التنظيمي بكل أبعاده يعد عنصر أساسي لتخطي مقاومة عمال المؤسسة للتغيير التنظيمي، وهذا ما حاولنا معرفته من خلال دراستنا هذه بهدف التوصل إلى مدى و شدة العلاقة

الموجودة بين الولاء التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي، وبالتالي نصل إلى طرح التساؤل الرئيسي على الشكل التالي: ما طبيعة العلاقة القائمة بين الولاء التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي

(2) فرضيات الدراسة

(1-2) الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية عكسية موجبة بين الولاء التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي

داخل مؤسسة Sanoubar.

(2-2) الفرضيات الجزئية:

- 1- توجد علاقة ارتباطية عكسية موجبة بين الولاء العاطفي ومقاومة التغيير التنظيمي.
- 2- توجد علاقة ارتباطية عكسية موجبة بين الولاء المعياري ومقاومة التغيير التنظيمي.
- 3- توجد علاقة ارتباطية عكسية موجبة بين الولاء الاستمراري ومقاومة التغيير التنظيمي.

(3) أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها أهم المواضيع أو الإشكاليات المطروحة على المستوى الوطني عامة وعلى مستوى المؤسسات خاصة، إذ أنها تهدف إلى تبيان دور أبعاد الولاء التنظيمي ومدى تأثيرهم على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في حداثة وقلة البحوث التي تطرقت إلى موضوع العلاقة بين الولاء التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية في خضم التطورات الاقتصادية الحاصلة في الوقت الراهن.

(4) أهداف الدراسة:

إلقاء الضوء على مفهوم الولاء التنظيمي باعتباره من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي.

التطرق إلى شرح أبعاد الولاء التنظيمي وخصائصه المختلفة على اعتبار أنه من المفاهيم الحديثة التي لا تزال تحتاج إلى البحث والدراسة على المستويين العربي والجزائري.

تحديد مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.

الوصول إلى معرفة العلاقة القائمة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي.

(5) مصطلحات الدراسة:

- الولاء التنظيمي: تعرفه الرواشدة بأنه " إقبال الشخص على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الإيجابية للتنظيم. علاوة على رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرها، وافتخاره بالانتماء لها"

- المقاومة: هي مقاومة تدل على وجود اضطراب وقلق لدى الأفراد لعدم تقبلهم للوضع.

- التغيير التنظيمي: ويقصد به إحداث التعديلات في الأهداف والهياكل والأنشطة وأساليب العمل المتبعة في المنظمة

- مقاومة التغيير التنظيمي: يعد شكل من أشكال رفض عملية التغيير الحاصل في المؤسسة ويكون إما على المستوى الداخلي والمتمثل في قلق، توتر، طلب توضيحات، وإما على المستوى الخارجي ويظهر على شكل، اضطرابات، غيابات، اضطرابات في العلاقات بين الإدارة والعمال.

6) الدراسات السابقة

1-6) الدراسات السابقة حول متغير الولاء التنظيمي:

1-1-6) دراسة آدم غازي العتيبي (1993):

والتي كانت معنونة بـ (الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية وتأثيرها على الأداء الوظيفي لدى العاملة الكويتية الوافدة في القطاع الحكومي)، أين اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في دراسته التي طبّقها على 409 فرد، وتوصل بدراسته إلى النتائج التالية، وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الجنسيات الثلاثة.

2-1-6) دراسة «Bowles» (1983):

والتي كانت تهدف إلى مقارنة الولاء التنظيمي والرضا، والميل للبقاء في العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات ولاية تنسي الأمريكية، وقد توصلت إلى وجود درجات مرتفعة من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والميل للبقاء في العمل في الجامعات، وإلى أن مستوى الولاء التنظيمي والرضا عن العمل في الجامعات الأهلية أعلى منه في الجامعات الحكومية

3-1-6) دراسة «Kamcha Techutima» (2002):

وتبحث عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة سياسيون والعوامل الشخصية التي تؤثر على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي حيث طبقت الدراسة على 54 عامل، إذ توصلت إلى النتائج التالية، مستوى الرضا الوظيفي متوسط لدى العاملين، انخفاض مستوى الولاء التنظيمي باختلاف السن، توجد علاقة معنوية عند مستوى 0.05 بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

2-6) الدراسات السابقة حول متغير مقاومة التغيير التنظيمي:

1-2-6) دراسة الحربي (2005)

بعنوان "مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة تطبيقية في المؤسسات العامة بمحافظة جدة"، فقد استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي، واستعمل الاستبيان كأداة للدراسة، وأجريت على 387 فرد من الموظفين الإداريين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، عدم ثقة الرئيس المباشر في مرؤوسيه، عدم معرفة أهداف التغيير، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر وعدد السنوات الخبرة والمستوى الوظيفي من جهة ومقاومة التغيير من جهة أخرى.

2-2-6) دراسة (Paglis and Green) 2002:

حيث هدفت الدراسة إلى تبيان دافعية المدير نحو قيادة التغيير وتقوم الدراسة بفحص الشكل البنائي والتنظيمي لكفاءة المديرين بمقارنة ثلاثة أبعاد إحداث التوجه اللازم لعملية التغيير، كسب تأييد العمال داخل المؤسسة والتغلب على المشكلات، حيث أجريت على 50 مدير وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب التأكيد الآخرين وبين لبعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثلاثة، ويخص صفات الشخصية للمديرين.

الخلفية النظرية للدراسة:

1. الإطار المفاهيم الولاء التنظيمي:

1- مفهوم الولاء التنظيمي:

هناك إجماع كبير بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الموظف ومنظمته، ولكن لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد للولاء التنظيمي، رغم الاتفاق بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي بغض النظر عن أبعاده وتقسيماته يؤثر على المنظمة، ويعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة اتجاهات مختلفة. (محمود، 2015، صفحة 8) حيث أن أدبيات الولاء التنظيمي يسيطر عليها مفهومين يتلخصان في الآتي:

1- مدخل الاتجاهات **The Attitudinal Approach**: ووفقا لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر

إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمته، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظمته، ولا يفكر في تركها والانتقال إلى منظمة أخرى. (Liou & Nyhan, 1994, pp. 100-101)

2- مدخل سلوكي **The Behavioral Approach**: ويعني العملية التي من خلالها يؤدي

السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها (عبادو و الشايب، 2015، صفحة 53)

عرف (Stewart) الولاء التنظيمي بأنه رغب وإرادة الفرد العامل في إسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدى الرسمي مع المنظمة. (عويضة، 2008، صفحة 31)

ويعرفه كل من هول وشنيدر ونيجرن، بأنه العملية التي يتم من خلالها الارتفاع بمستوى تكامل واتساق كل من أهداف الفرد والتنظيم، حيث يستشعر الفرد الاستغراق مع جماعة العمل والتوحد مع أهداف يسعى إلى إنجازها مما يعود عليه بالرضا. (عبادو و الشايب، 2015، صفحة 53).

وقد تبني الباحث في هذه الدراسة تعريف كل من (Mowday, Steers and Porter, 1974) التي تعتبر دراستهم من أفضل الأعمال التي تناولت الولاء الإداري، حيث أنهم عرفوه على أنه: مدى قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد ولها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي، ومن هذه الصفات:

1. اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها
 2. استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها
 3. الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة. (الأحمدي، 2004، صفحة 8)
- 2-1 استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي:

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العمال لتنظيماتهم ما يلي:

- 1- بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة: حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها، فتستطيع أن تنشط تلك الطاقة الكامنة بهم وينتج عنه تقديمها ته الموارد أرقى مستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه.
- 2- التلاحم والاندماج: وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل به أو ذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية.
- 3- تحقيق الاستقرار العائلي: إن المؤسسة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له استقراره في حياته الأسرية فإنه يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعى بأحاسيسه وظروفه، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الاجتماعية. (السويدان و العدلوني، 2003، الصفحات 69-70)
- 4- مشاركة العاملين في التنظيم: فالمشاركة تقلص من فرص التنافس غير المكشوف وتعمل على إزالة الأحقاد وتنقية صفوف العاملين من الظواهر التي يكون في الكثير من نتائجها السبب في تمزيق المنظمة وعدم فعاليتها، ويتعزز الوضع إذا كانت المشاركة شاملة على درجة من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد. (غراز و بوطوطن، 2018، صفحة 329)
- 5- التمكين وتحريك الفعل: التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك. (شريط الشريف، 2009، صفحة 90)

3-1 أبعاد الولاء التنظيمي:

حسب الدراسة التي قام بها كل من (ALLEN & MAYER) سنة 1990، فإن الولاء التنظيمي يعبر عن الحالة النفسية والاستعداد النفسي للعامل الذي يجعل منه مرتبطا بالمنظمة التي يعمل بها، كما وجد

وكل من (ALLEN & MAYER) أن أكثر التصنيفات قبولاً بأبعاد الولاء التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد (Geneviève, 2014, p. 13)، وهي:

أ- الولاء العاطفي: والذي يعبر عن الولاء الوجداني للفرد العمال للمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للأمور المتميزة في عمله، كالاستقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين، ويتأثر بمدى إحساسه بأن البيئة التنظيمية لعمله تسمح وتشجع بالمشاركة الفاعلة باتخاذ القرارات بكل ما يتعلق بالعمل والعاملين. (العتيبي و السواط، 1997)

ب- الولاء المستمر: تقاس درجة ولاء الفرد في هذا البعد بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الفرد من خلال استمراره من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة بما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة التي يعمل بها والالتحاق بمنظمة أخرى (الحراشنة و الخريشا، 2012، صفحة 71)

ت- الولاء الأخلاقي (المعياري): يتبلور الولاء في هذا البعد من خلال القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد لإضافة إلى شعوره بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين فيها، وهذا ما يلزمه الوفاء والإخلاص لتلك المنظمة. (الزبيدي، عبد الناصر، و عباس، 2015، صفحة 121)، كما يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، وهذا ما يمثل ولاءً أدبيا لدى الفرد اتجاه منظمته وزملائه حتى لو كان على حساب نفسه. (المغربي، 2007، صفحة 339)

II. الإطار المفاهيمي لمقاومة التغيير التنظيمي:

مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:

مقاومة التغيير تعني "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم" (العميان، 2005، صفحة 355)

تري (Trader-Leigh) "أن مقاومة التغيير يمكن أن تكون عائقاً أمام نجاح جهود ومحاولات تنفيذ التغييرات التنظيمية ويتوقف ذلك على كيفية إدراك العاملين والمنظمة لمدى تأثير التغيير على أهدافهم. وتعرف مقاومة التغيير بأنها: أي موقف أو سلوك يشير إلى عدم الرغبة في التغيير المنشود أو دعمه، وهي أيضا عدم التعاون مع جهود التغيير والتخريب المتعمد لجهود التغيير" (شوابي و بغداد، 2017، صفحة 29)

1-2 أسباب مقاومة التغيير:

عادة الأفراد العاملون في المنظمة يقاومون سياسة التغيير الجديدة وذلك للأسباب التالية:

أ- التخوف من التأثير السلبي في الأمان الوظيفي: وهذا بسبب ما يتضمنه من احتمالات تقليص عدد الأفراد وذلك بهدف خفض التكاليف أو زيادة الكفاءة، فما هو جيد للمؤسسة ليس بجيد دائماً للأفراد العاملين بها من جهة، ومن جهة أخرى التغيير قد يعين الحاجة لمهارات وخبرات جديدة قد لا يمتلكها الأفراد حالياً، وهذا التخوف يحدث عادة عند إدخال تكنولوجيا جديدة. (الشماع و عبود، 2000، صفحة 222)

ب- التقييم المختلف للموقف: فقد يرى البعض أن الموقف لا يحتاج تغيير، فيحين البعض الآخر يرى أن التغيير ضروري. (بن عيسى، قريشي، و لعراقي، 2021، صفحة 250)

ت- المس بمداخيل الأفراد: التخوف من أن يؤدي التغيير لانخفاض الدخل، إذ أن تغيير مهمات العمل، يؤدي للتخوف إذا ما اعتقد الأفراد أنهم سوف لن يتمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهامهم السابقة ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر. (العطية، 2003، صفحة 353)

ث- الجماعات غير الرسمية: هذه الجماعات تحرض في اتجاه معاد للتغيير خوفا على مصالحها من الضياع، بعد أن رتبت الأمور لمصلحتها. (بن عيسى، قريشي، و لعراقي، 2021، صفحة 250)

ج- عدم الاقتناع بجدوى التغيير: يقاوم التغيير لاعتقادهم بفشله ويستدلون بذلك من المحاولات والتجارب السابقة، أو لكونه يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم أو بسبب عدم ملائمة طريقة إحداث التغيير في الوقت المخصص والموارد المتاحة للتكيف مع الوضع الجديد. (المرسى، 2006، صفحة 60)

• بالإضافة إلى تلك الأسباب، هناك أسباب أخرى لمقاومة التغيير يوجزها "أمجد ماهر" في النقاط التالية:(ماهر، 2001، الصفحات 418-419)

- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.
 - عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
 - عندما يكون هناك عدم الثقة فيمن يقومون بالتغيير.
 - عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير.
 - عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير نتيجة للتجارب السابقة.
 - عندما تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد منه.
- 2-2 استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير:

هناك جملة من الاستراتيجيات المقترحة يمكن استخدامها للتعامل مع مقاومة التغيير، أهمها:
أ-التعليم والاتصال: يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، فإذا ما استلم العاملون الحقائق الكاملة، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يؤدي إلى تقليل المقاومة. (العطية، 2003، صفحة 355)

ب-المشاركة في تخطيط التغيير: وذلك من خلال اشارك العمال في العملية الإعدادية لعملية التغيير والسماح لهم بإبداء رأيهم وطرح تساؤلاتهم وهم ما يشعروهم بمسؤوليتهم في التنظيم وبالتالي يسهل إجراء التغيير التنظيمي. (سماتي، 2018، صفحة 80)

ج-التسهيل والدعم: يمكن لمستشار التغيير من تقديم دعم كبير لتقليل المقاومة، وحينما تكون درجة الخوف عالية بني العاملين، فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أو إجازة قصيرة قد تساعد على عملية التكيف. ومن مساوئ هذا الأسلوب، أن هذه العملية تستغرق فترة زمنية طويلة، هذا بالإضافة إلى كلفتها، كما أنها لا تضمن تحقيق النجاح (عوني، 2009، صفحة 43)

د-المفاوضات: وهي الطرق الأكثر رسمية لإقامة الحوار وخلق التعاون، فإجراء مساومات جماعية خاصة بين النقابات والإدارة يمكن أن يساهم ذلك في دعم مشاريع التغيير. فإذا كانت مقاومة التغيير نابعة من معلومات خاطئة أو ناقصة أو مهولة للأثار السلبية المحتملة نتيجة التغيير، فإنه يفترض على الإدارة أن تعتمد على برنامج للاتصالات والتثقيف يركز على أهداف وفوائد التغيير.

هـ-المناوراة والكسب: تشير المناورة إلى محاولات التأثير غير الظاهرة من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها، بما يجعلها أكثر جاذبية، وحجب المعلومات الغير مرغوب فيها، وخلق إشاعات كاذبة للتأثير على العاملين لقبول التغيير، وهذه كلها أمثلة على أساليب المناورة. أما الكسب فهو أسلوب يشمل كلا من المناورة والمشاركة، ويهدف لشراء قادة الجماعات المقاومة عن طريق منحهم دورا أساسيا في قرار التغيير. حيث تطلب نصيحة القادة ليس بغرض الوصول لقرار أفضل، ولكن للحصول على تأييدهم لقرار التغيير. إن كلا من المناورة والكسب، هي طرق غير مكلفة نسبيا وسهلة الحصول على دعم المعارضين، لكن يمكن لهذا الأسلوب أن يؤدي إلى نتائج سلبية، إذا ما أدرك الهدف أنه مخدوع، ويستخدم كوسيلة لإدخال التغيير. وفي حالة اكتشاف ذلك الغرض، فإن ذلك سوف يؤدي إلى انخفاض مصداقية القادة المسئولين عن التغيير إلى الصفر.

و-الإجبار: وهو آخر أسلوب تلجأ إليه الإدارة لتقليل المقاومة. ويشتمل هذا الأسلوب على التهديد أو استخدام القوة ضد مقاومي التغيير، وإجبارهم على قبوله كواقع حال. (مرزوق، 2006، صفحة 48)

إجراءات المنهجية للدراسة:

1-3 منهج الدراسة:

وقد قام الباحثين للجوء إلى استخدام المنهج الوصفي في موضوع الدراسة لأنه الطريقة المنظمة لدراسة حقائق جديدة والتحقق من صحة حقائق قديمة ومدروسة سلفا وأثارها والعلاقات التي تتصل بها عن طريق تفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها.

2-3 عينة الدراسة:

قام الباحثين باختيار عينة عشوائية بسيطة من فئة العمال بمؤسسة Sanoubar، حيث تكونت من 60 عاملا والتي تمثل ما يقارب 27.5% من إجمالي عمال المجتمع الأصلي المقدر بـ 218 فرداً

3-3 أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات وسيلة هامة تعتمد عليها كافة العلوم في جمع الحقائق. ويتوقف صدق ودقة النتائج المتحصل عليها في أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة ودرجة مصداقيتها. وقصد الوصول إلى البيانات المستهدفة بأكثر دقة وموضوعية والإلمام بالظاهرة من جميع نواحيها، اعتمد الباحثين على:

- الاستبيان:

الذي يعد أداة رئيسية باعتبارها من أهم الوسائل المستعملة في جمع البيانات لأنه يعتبر من أكثر الأدوات استعمالاً بين الباحثين في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ولأنه أكثر الأدوات صدقاً وأكثر دق، ويتكون من:

مقياس الولاء التنظيمي لبورتر وزملائه:

وهو مقياس أعده بورتر ومجموعة من الباحثين سنة 1974 حيث أعده بطريقة تمكن المستجيب من تقدير مدى اتفاق مضمون الفقرة مع ما يشعر به من ولاء للمؤسسة، وقد ترجمه إلى اللغة العربية (القطان، 1987) وقد ذكر (Battache, 2000) أن هناك اتفاق بين العلماء حول استخدام هذه الأداة لقياس الولاء التنظيمي. وقد اعتمدها الكثير من الباحثين في الدول الغربية مثل Battache 2000، و Labelle 1997، الخ، أما في البيئة العربية فقد استخدمها العديد من الباحثين في دراساتهم من بينهم: الردايدة 1988، المعاني 1990، العتيبي 1993، العجمي 1998، الكايد 1999، والعنزي 2008. أما في البيئة الجزائرية وبالتحديد في مدينة ورقلة استخدمتها رويم 2010، وتتكون الأداة من خمسة عشرة (15) بند، وتصحح باستخدام مقياس " ليكارت " خماسي التدرج، وقد بينت الدراسات ان الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات

أما فيما يخص محور مقاومة التغيير التنظيمي فقد اعتمدنا على الاستبيان مكون من 21 بند، وتجدر الإشارة إلى أن الباحثين اعتمدا الاستبيان على النحو التالي:

المحور	عدد العبارات	النسبة المئوية%
الولاء التنظيمي	15	41.67
مقاومة التغيير التنظيمي	21	58.33
المجموع	36	100%

الجدول رقم1: يبين محاور وعدد العبارات لكل محور (من إعداد الباحثين)

3-4 صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق المحكمين :

بعد انجاز أداة الدراسة في صورتها الأولية وللتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على عدد من المحكمين في التخصص على مستوى الكلية ، حيث طلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مدى صحة الصياغة اللغوية، وكذا إعطاء أية

ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف، وكذا مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتهي إليه، هذا بالإضافة إلى عرض هذه الاستبانة في نموذجها الأولي على مجموعة من أفراد عينة الدراسة قبل القيام بالتوزيع النهائي وذلك للتأكد من وضوح العبارات بالنسبة إليهم، وفي النهاية تم إعادة صياغة الاستبانة في شكلها النهائي.

- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من صدق المحتوى، قام الباحث بتوزيع الاستبيان على عينة استطلاعية تكونت من 8 عمال تنفيذيين وتم استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة.

استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبيان، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، وبالدرجة الكلية لمحورها، والجداول التالية تلخص معاملات الارتباط بين البنود ومحاورها.

- ثبات الدراسة:

ومن أجل قياس مدى ثبات درجات الاستبيان، استخدم الباحثين معامل Cronbach's Alpha والذي يعبر عن درجة الاتساق الداخلي للاستبيان وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدولين التاليين:

معامل الثبات Cronbach's Alpha لأداة الدراسة:

المحور	Cronbach's Alpha
الولاء التنظيمي	0.96
مقاومة التغيير التنظيمي	0.94

الجدول رقم 2: معامل الثبات Cronbach's Alpha لأداة الدراسة (من إعداد الباحثين)

من خلال الجدول السابق نجد أن مقياس الولاء التنظيمي يتمتع بثبات قوي (0.96)، كذلك بالنسبة إلى مقياس مقاومة التغيير التنظيمي التي كانت قيمته (0.94)، وهذا ما يزيد من مصداقية وإمكانية الاعتماد عليه في نسخته الحالية عند إجراء التطبيق الميداني.

3-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

أستخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وتم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS).

عرض وتحليل النتائج:

الولاء التنظيمي إجمالاً:

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
البعد الولاء العاطفي	3.67	1.12	1	مرتفعة
البعد الولاء المعياري	3.37	1.18	3	متوسطة

البعء الولاء الاءاماراء	3.41	1.09	2	مراءفة
الولاء الاءاماراء إءملاء	3.48	1.13		مراءفة

الءءول رقم 3: المءوسء الءساباء والانءراء المءاءاراء لمءاءار الولاء الاءاماراء (من إءءاء الباءاءن) ىءضء من ءلال نءاءء الءءول أن ءرءة الولاء الاءاماراء فى مؤساءة Sanoubar مراءفة ءاصة من وءهة نظر أفراء عىنة ءراءة، إذ بلء مءوسء الءساباء (3.48) والانءراء المءاءاراء (1.13)، وقء كان أكءر الأبعاء ءأءرا فى مؤساءة ءراءة هو البءء العاءفاء ءىء ءاء فى المراءة الأولى بمءوسء ءساباء بلء (3.67) وبانءراء مءاءاراء ءءره (1.12)، ولىه بعء الولاء لاءءءاراء إذ بلء مءوسءه الءساباء (3.41) وقءر انءراءه المءاءاراء ب (1.09)، وءاء بعء الولاء المءاءاراء فى المراءة الأءراءة بمءوسء ءساباء ءءره (3.37) وانءراء مءاءاراء ءءر ب (1.18)

مءاومة الءءاءار إءملاء:

الأبعاء	المءوسء الءساباء	الانءراء المءاءاراء	المراءة	ءرءة الممارساء
مءاومة الءءاءار الاءاماراء	3.3	1.10		مءوسءة

الءءول رقم 4: المءوسء الءساباء والانءراء المءاءاراء لمءاءار مءاومة الءءاءار الاءاماراء (من إءءاء الباءاءن)

ىءضء من ءلال نءاءء الءءول أن ءرءة مءاومة الءءاءار الاءاماراء فى مؤساءة Sanoubar مءوسءة ءرءة من ضءءفة ءاصة من وءهة نظر أفراء عىنة ءراءة، إذ بلء مءوسء الءساباء (3.30) والانءراء المءاءاراء (1.10).

-عرض ومناقشة النءاءء فى ضوء الفراءفاء

لءء تم اسءءءاء اءءبار مءامل الاءرباء (Person) وقء تم الءوصل إلى النءاءء المبىنة فى الءءول

الموالاء:

مءاومة الءءاءار الاءاماراء	مءامل الاءرباء	البعء الولاء العاءفاء	البعء الولاء المءاءاراء	البعء الولاء الاءاماراء	الولاء الاءاماراء
	مءوسء ءءالة α	0.71	0.84	0.79	0.77
		0.01	0.02	0.01	0.01

الءءول رقم 5: مءامل الاءرباء ومءوسء ءءالة α لءراءة (من إءءاء الباءاءن)

1-5 عرض ومناقشة النءاءء الفراءفاء الءزئءة الأولى.

والءى مضمونها" ءوءء علاءة ارباءفاء عءساءة بىن بءء الولاء العاءفاء ومءاومة الءءاءار الاءاماراء.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الولاء العاطفي وإجاباتهم على متغير مقاومة التغيير التنظيمي، والجدول رقم 5 يوضح ذلك.

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	تفسير العلاقة
الولاء العاطفي	0.71	0.01	موجبة قوية
مقاومة التغيير التنظيمي			

مناقشة وتفسير النتائج

يتضح من خلال الجدول السابق أنها توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين بُعد الولاء العاطفي ومقاومة التغيير التنظيميين وجهة نظر العمال في المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.71)، فإن هذا يدل على أنه كلما كان هناك ولاء عاطفي عند العمال اتجاه مؤسسة Sanoubar كلما نقص من مستوى مقاومتهم للتغيير التنظيمي المطبق من قبل المؤسسة.

فمن خلال عرضنا للنتائج السابقة وجدنا أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين بُعد الولاء العاطفي، مع مستوى مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين، وتفسير ذلك أنه كلما كان للفرد العامل معرفة للخصائص المميزة لعمله وتكون درجة الاستقلالية عالية من جهة ومن جهة أخرى كلما كانت توجهات المشرفين إيجابية وقربهم من العامل وتأثيرهم عليه ودعمه معنويًا من خلال السماح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات، كلما أدى ذلك إلى انخفاض درجة مقاومته للتغيير التنظيمي التي تسعى المنظمة إلى تطبيقه

• حوصلة:

بناءً على ما سبق، يمكن القول ان الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: "توجد علاقة ارتباطية بين بُعد الولاء العاطفي ومقاومة التغيير التنظيمي" قد تحققت.

2-5 عرض ومناقشة النتائج الفرضية الجزئية الثانية:

والتي مضمونها "توجد علاقة ارتباطية عكسية بين بُعد الولاء المعياري ومقاومة التغيير التنظيمي. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الولاء المعياري وإجاباتهم على متغير مقاومة التغيير التنظيمي، والجدول رقم 5 يوضح ذلك.

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	تفسير العلاقة
الولاء المعياري	0.84	0.02	موجبة قوية
مقاومة التغيير التنظيمي			

مناقشة وتفسير النتائج

يتضح من خلال الجدول السابق أنها توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين بُعد الولاء المعياري ومقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العمال في المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.84)، فإن هذا يدل على أنه كلما توفر وتحلى عمال المؤسسة بالولاء معياري اتجاه مؤسسة Sanoubar كلما نقص من مستوى مقاومتهم للتغيير التنظيمي المطبق من قبل المؤسسة.

فمن خلال عرضنا للنتائج السابقة وجدنا أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين بُعد الولاء المعياري، مع مستوى مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين، وتفسير ذلك أنه كلما كانت المؤسسة تدعم منتسبيها وعمالها في المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمؤسسة ومدى ضغوط الآخرين، حيث يأخذ الفرد المنتهي للمنظمة معياريا في حسابه الى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل، كلما أدى ذلك إلى انخفاض درجة مقاومته للتغيير التنظيمي التي تسعى المنظمة إلى تطبيقه.

• حوصلة:

بناءً على ما سبق، يمكن القول ان الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: "توجد علاقة ارتباطية بين بُعد الولاء المعياري ومقاومة التغيير التنظيمي" قد تحققت.

3-5 عرض ومناقشة النتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي مضمونها "توجد علاقة ارتباطية عكسية بين بُعد الولاء الاستمراري ومقاومة التغيير التنظيمي. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الولاء الاستمراري وإجاباتهم على متغير مقاومة التغيير التنظيمي، والجدول رقم 5 يوضح ذلك.

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	تفسير العلاقة
الولاء الاستمراري	0.79	0.01	موجبة قوية
مقاومة التغيير التنظيمي			

مناقشة وتفسير النتائج

يتضح من خلال الجدول السابق أنها توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين بُعد الولاء الاستمراري ومقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العمال في المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.79)، فإن هذا يدل على أنه كلما تشبع ونهى مستوى الولاء الاستمراري عند العمال اتجاه مؤسسة Sanoubar كلما نقص من مستوى مقاومتهم للتغيير التنظيمي المطبق من قبل المؤسسة.

فمن خلال عرضنا للنتائج السابقة وجدنا أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين بُعد الولاء الاستمراري، مع مستوى مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين، وتفسير ذلك أنه كلما كانت القيمة الاستثمارية التي يحققها الفرد لو استمر في المنظمة التي تتكون من خلال العلاقات العمل التي

كونها مع زملاء العمل ومن خلال العلاقة العاطفية التي تتكون عبر الاحتكاك بالمؤسسة وتضاول فرص العمل بالنسبة لبعض العمال في أماكن أخرى نظرا لتقدم في العمر ، كلما أدى ذلك إلى انخفاض درجة مقاومته للتغيير التنظيمي التي تسعى المنظمة إلى تطبيقه.

• **حوصلة:**

بناءً على ما سبق، يمكن القول ان الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها: "توجد علاقة ارتباطية بين بُعد الولاء الاستمراري ومقاومة التغيير التنظيمي " قد تحققت.

4-5 عرض ومناقشة النتائج الفرضية العامة:

والتي مضمونها" توجد علاقة ارتباطية عكسية بين الولاء التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الولاء التنظيمي وإجاباتهم على متغير مقاومة التغيير التنظيمي، والجدول رقم 5 يوضح ذلك.

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	تفسير العلاقة
الولاء التنظيمي	0.77	0.01	موجبة قوية
مقاومة التغيير التنظيمي			

مناقشة وتفسير النتائج

يتضح من خلال الجدول السابق أنها توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين متغير الولاء التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العمال في المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.77)، فإن هذا يدل على أنه كلما تشبع ونهى مستوى الولاء الاستمراري عند العمال اتجاه مؤسسة **Sanoubar** كلما نقص من مستوى مقاومتهم للتغيير التنظيمي المطبق من قبل المؤسسة. فمن خلال عرضنا للنتائج السابقة وجدنا أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين متغير الولاء التنظيمي، مع مستوى مقاومة التغير التنظيمي من وجهة نظر العاملين، وتفسير ذلك أنه كلما كانت نسبة الولاء التنظيمي للعامل اتجاه منظمته وذلك من خلال الارتباط النفسي الذي يتكون من خلال توافق أهداف المنظمة مع أهدافه الشخصية ومن خلال اندماجه وتفانيه في خدمة المنظمة، كلما أدى ذلك إلى انخفاض درجة مقاومته للتغيير التنظيمي التي تسعى المنظمة إلى تطبيقه.

• **حوصلة:**

بناءً على ما سبق، يمكن القول ان الفرضية العامة والتي مفادها: "توجد علاقة ارتباطية بين الولاء العاطفي ومقاومة التغيير التنظيمي " قد تحققت.

حوصلة العامة للدراسة:

من خلال عرض الباحث لنتائج هذه الدراسة الميدانية وفي محاولة منه لمعرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد الولاء التنظيمي ومستوى مقاومة التغيير التنظيمي، وبعد إتباع كل الخطوات المنهجية

الضرورة واللازمة لإجراء البحث والقيام بتفريغ البيانات وتحليلها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لذلك تم التوصل إلى النتائج التالية:

توجد علاقة ارتباطية موجة قوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العمال أفراد عينة الدراسة

توجد علاقة ارتباطية موجة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الولاء العاطفي ومقاومة التغيير التنظيمي

توجد علاقة ارتباطية موجة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الولاء المعياري ومقاومة التغيير التنظيمي

توجد علاقة ارتباطية موجة قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية ومقاومة التغيير التنظيمي

• الخاتمة

من خلال تطرقنا لهذه الدراسة والتي كانت تحت عنوان بـ " الولاء التنظيمي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي"، والتي ستكون كمساهمة عملية في ميدان علم النفس العمل والتنظيم وهذا بالنظر للأهمية التي يتميز بها الموضوع، هذا ما يجبر الباحثين في مجال الإدارة والتسيير الموارد البشرية إلى السعي لفهم السلوكيات الإنسانية للعمال داخل المؤسسة ومحاولة منها التأثير على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملة، ولذلك يعتبر الولاء التنظيمي من بين تلك السلوكيات الحساسة في المنظمة التي يجب الالتفات إليها والاهتمام والعناية بها وهذا لما له من عوائد إيجابية على المنظمة من جهة وعلى العمال من جهة أخرى، كما لا ننسى سعي المنظمة في رسم ووضع سياسات واستراتيجيات من أجل الحفاظ على الموارد البشرية من خلال تطبيقها لنظام الحوافز وتعليمات وتوجيهات من شأنها تفجير إمكانات العمال في أماكن أعمالهم وهذا ما يؤدي إلى غرس أسس الولاء التنظيمي في أعماق أنفوس العاملين في المؤسسة، وهذا من أجل المحافظة على واستمراريتها وبقائها، وكل ما سبق ذكره يؤدي بالضرورة إلى انخفاض مستوى مقاومة العمال للتغيير التنظيمي التي تسعى المؤسسة إلى تطبيقه من أجل التقدم وتحسين نوعية الخدمات.

وتمكنا من خلال هذه الدراسة من توضيح طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرين على أرض الواقعة في المؤسسة الخاصة لصناعة العجائن الغذائية والكسكسي Sanoubar، حيث توصلنا إلى نتيجة مفادها وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الولاء التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي.

قائمة المراجع:

- 1) Geneviève, R. (2014). Antécédents et effets de la forme d'engagement organisationnel chez l'employé atypique étudiant. *Thèse du doctorat en psychologie*. Canada: Université de SHERBROOKE.
- 2) Liou, K.-T., & Nyhan, R. (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment. *Public Administration Quarterly*, 18(1), 99-118. Récupéré sur <https://www.jstor.org/stable/40861613?seq=2>
- 3) Walton, R. (1995). *From Control to Commitment in the Workplace* (Vol. 63). Boston: Harvard Business Review.
- 4) ابراهيم ابتسام مرزوق . (2006). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية. *رسالة ماجستير*. كلية التجارة، غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية - غزة.
- 5) أحمد إيهاب عويضة. (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظة غزة. *رسالة ماجستير منشورة*. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 6) أحمد ماهر. (2001). *السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)*. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 7) الطاهر غراز، و محمد الصالح بوطوطن. (2018). الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في المنظمات الحديثة. *حوليات جامعة الجزائر 1* (32)، 324-342.
- 8) أيمن عودة المعاني. (1996). *الولاء التنظيمي : سلوك منضبط وإنجاز مبدع*. عمان، الأردن: مركز أحمد ياسين للنسخ السريع.
- 9) جمال الدين المرسي. (2006). *الثقافة التنظيمية والتغيير* (المجلد ط 1). الاسكندرية، مصر: الجامعة الاسكندرية.
- 10) حاتم سماتي. (2018). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعي. *أطروحة دكتوراه*. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- 11) خديجة عبادو، و محمد الساسي الشايب. (2015). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة-غرداية- الوادي- بسكرة). *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، 7(18)، 49-62.
- 12) خليل محمد حسن الشماع، و خضير كاظم عبود. (2000). *نظرية المنظمة*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 13) سارة شوابي ، و تركية بغداد. (2017). الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص. *مجلة البحوث والدراسات التجارية*، 1(2)، 26-46.
- 14) سعود العتيبي، و مطلق عوض الله السواط. (1997). الولاء التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه. *مجلة الإداري*، 19(7).

- (15) شبلي اسماعيل مرشد السويطي، و محمد حسن حافظ مشرف. (2016). أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية. أطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في الإدارة العامة. كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- (16) صديق عبد الواحد محمود. (2015). الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرين: رؤية مستقبلية. دسوق، مصر: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- (17) طارق السويدان، و محمد العدلوني. (2003). خماسية الولاء: كيف تحفز وتبني ولاء العاملين (المجلد ط 1). بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر.
- (18) طلال بن عايد الأحمد. (2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية (المجلد 24). مصر: المجلة العربية للإدارة.
- (19) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية (المجلد 7). المنصورة، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- (20) عبود محمد الحراشنة، و باجي ملوح الخريشا. (2012). درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المرق. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 27(2)، 114-57.
- (21) غني دحام الزبيدي، حافظ عبد الناصر، و وليد حسين عباس. (2015). إدارة السلوك التنظيمي (المجلد 1). عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- (22) فتحي خليل عوني. (2009). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية / دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي. رسالة ماجستير. كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة-فلسطين: الجامعة الاسلامية-غزة.
- (23) ليلي بن عيسى، محمد قريشي، و راضية مغزي لعراقي. (2021). مقاومة التغيير التنظيمي "المفهوم، الأسباب وطرق المعالجة". مجلة الاقتصاد الصناعي (خزانتك)، 11(02)، 263-237.
- (24) ماجدة العطية. (2003). سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة). عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- (25) محمد شريبط الشريف . (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونالغاز عنابة). رسالة ماجستير منشورة. كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا: جامعة قسنطينة 2.
- (26) محمود العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (المجلد 3). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.