

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Université AklimhandOulhadj - Bouira
Faculté des sciences sociales et humaines



وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي
جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس العمل والتنظيم

الموضوع:

التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس تخصص علم نفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ : حميدي عادل

إعداد:

- إسحاق مصطفى

- إلهام قادي

السنة الجامعية

2020 / 2019

شكر وتقدير

أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل

"وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عِلْمٌ عَلِيمٌ" سورة يوسف آية 76.

وقال رسول الله صلي الله عليه وسلم من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما

تكافئونه فادعوا له حتى تروا انكم كافأتموه.....رواه ابو داوود

وأثني ثناء حسنا على جميع اساتذتي وأيضاً وفاءً وتقديراً واعترافاً مني بالجميل أتقدم
بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي،
وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل: لحميدي عادل على هذه الدراسة وصاحب الفضل في
توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية، فجزاه الله كل خير

وأخيراً، أتقدم بجزيل شكري إلي كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة
علي أكمل وجه.

إهداء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى

الوالدين الكرام لدعمهم المتواصل لنا و لتسخيرهم الإمكانيات المادية

والمعنوية طوال المشوار الدراسي

الى الأساتذة الفضلاء و الزملاء الذين ساندونا و شجعونا

ملخص الدراسة

يعتبر التغيير التنظيمي من الدعائم الرئيسية للرفع من مستوى جودة الولاء التنظيمي والوظيفي، لذلك ينبغي على المؤسسات الاهتمام بمختلف الظروف والعوامل التي تحيط بالعاملين وتدفع بهم للولاء لمنظماتهم، ومن أهم العوامل التي لها تأثير على الولاء التنظيمي نجد التغيير التنظيمي.

ولمعرفة طبيعة تأثير التغيير على الولاء التنظيمي اخترنا استبيان المعلومات الشخصية واستبيان الولاء التنظيمي.

وتوصلنا الى ان اغلب العمال الذين يرغبون في التغيير يعانون في انخفاض نسبة الولاء والعكس صحيح، وهذا ما اثبت صدق فرضياتنا.

الكلمات المفتاحية

-التغيير التنظيمي

-الولاء التنظيمي

فهرس المحتويات

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية.
- 2- الفرضيات.
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- حدود الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7- الدراسات السابقة

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

- تمهيد
- 1- مفهوم التغيير التنظيمي.
- 2- خصائص التغيير التنظيمي.

3- أهمية التغيير التنظيمي.

4- أهداف التغيير التنظيمي.

5مراحل التغيير التنظيمي.

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

- تمهيد

1- مفهوم الولاء التنظيمي.

2- أبعاد الولاء التنظيمي.

3- خصائص الولاء التنظيمي.

4- أنواع الولاء التنظيمي.

5- أهمية الولاء التنظيمي.

6- مراحل الولاء التنظيمي.

- خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

- تهديد

1- منهج الدراسة

2- الدراسة الاستطلاعية

3- مكان إجراء الدراسة

4- عينة البحث

5- أدوات جمع البيانات

6- أساليب المعالجة الإحصائية

7- استنتاج عام

مقدمة

مقدمة:

تتسم تنظيمات العمل في العصر الحالي وفي ظل توجهات العولمة بخصائص جديدة يأتي في مقدمتها التغيير السريع و المتلاحق في شتى الجوانب الاجتماعية الاقتصادية التكنولوجية السياسية مما ينعكس أثرها على جميع المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة، فالتغيير التنظيمي يمثل خطة ايجابية لتحسين أداء المؤسسة ونقلها إلى مرحلة تكون فيها أكثر فعالية و نجاحا و ملائمة للتغيرات المحتملة، لأن المؤسسة لا تظل جامدة حتى تضطر للتغيير الإجباري الغير مرغوب وبناءا على ما قام به علماء الاجتماع التنظيم والعمل وبمعالجة موضوع التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي وبالاعتماد على تصوراتهم النظرية التي تميزت بالتباين نظرا لاختلاف الاهتمامات الفكرية والإيديولوجية إضافة إلى الأعمال التي أسسوا عليها تحليلاتهم ودراساتهم. و نظرا ل طرحنا السابق فنحن و من خلال بحثنا سوف نقوم بدراسة التغيير التنظيمي و علاقته الولاء التنظيمي .

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار العام للإشكالية

1- الإشكالية:

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

تشهد المنظمة في الوقت الحالي منافسة شديدة خاصة مع التحرر الاقتصادي والانضمام لمنظمة التجارة العالمية مما أجبر العديد من المؤسسات إلى القيام بعدة تغييرات واصلاحات تهدف إلى تحسين وزيادة الأداء نوعا وكما ..

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

كما يعتبر التغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية في المنظمة، ومؤشرا من مؤشرات التنظيم الجيد لها، ذلك أن مثل هذه الظاهرة نجدها في التنظيمات ذات النظم المفتوحة، وما دامت المنظمة نظاما مفتوحا فنظمها الداخلية قابلة للتغيير نتيجة لتغير الظروف الخارجية، وكننتيجة كذلك لتغير النظم الداخلية الأخرى؛ فعلى سبيل المثال تحسن الظروف الاقتصادية في احدى الدول قد يترتب عنه تغيير جذري في سوق المنظمة وفي ظهور فرص تسويقية جديدة.

وعليه تسعى المنظمات دوماً إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، لكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات والصعوبات التي تفرض عليها إجراء بعض التغييرات المختلفة سواء في أنماطها أم في هياكلها أم حتى في أنشطتها، لذلك يتعين على المنظمات لضمان استمرارها وبقائها أن تسعى دائماً لفهم المحيط والتغييرات الحاصلة فيه، ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه.

هذا ما أكدته عدة دراسات تناولت موضوع التغيير التنظيمي ومن بينها: دراسة حنان عثمان محمد (2008) التي توصلت إلى أنه لا بد من وضع استراتيجيات مناسبة للقيام بعملية التغيير نظراً لما قد يمكن أن يحصل للمنظمة، كما بينت أن للإدارة دوراً كبيراً في عملية التغيير التنظيمي (عن: محمد، 2008).

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

تظهر أهمية التغيير التنظيمي فيما سيوفره للمؤسسة من جهود تسمح بتفادي المشاكل والخلافات بين العمال بسبب الخوف من المصير المجهول، والذي أصبح ظاهرة بارزة في السنوات الأخيرة في المؤسسات، خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية التي تعاني منها معظم الدول والتي أصبحت تهدد العمال. أما حريم حسين فيرى بأن الولاء التنظيمي اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها في التعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة استمرار نجاحها وبقاءها (حريم، 1997).

يعتبر الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والهام لمعرفة مدى الانسجام والترابط القائم بين الأفراد ومنظمتهم، فالأفراد ذوي الولاء المرتفع تجاه منظماتهم تجد لديهم استعدادات كافية كبيرة لأن يكرسوا

جهودهم في سبيل استمرار وبقاء المنظمة، وبالتالي لابد من تحقيق نوع من التوافق والتوازن بين العمال وعدم التمييز بينهم وذلك لإنجاح عملية تغيير وبالتالي تطوير المنظمة ومن بين من اهتموا بدراسة موضوع الولاء التنظيمي، نجد دراسة برباوي(2016) الذي توصل إلى ضرورة تطبيق العدالة التنظيمية لزيادة الولاء التنظيمي لدى العمال.

وعليه فالتغيير التنظيمي ضرورة حتمية في المنظمات نظرا للتطورات الحديثة خاصة في المجال التكنولوجي و تغلب الآلات على العمال واستحوادها على مناصبهم وهو ما سيخلق خلافات بين العمال والمسؤولين على عملية التغيير مما يولد مقاومة لهذه العملية، لذا على المختصين مراعاة بعض الأمور المتعلقة بولاء العمال لهذه المنظمة وعدم اهمال العنصر البشري في قيامهم بعملية التغيير.

من خلال ما تم توضيحه سابقا ظهرت مشكلة دراستنا وذلك بالحديث عن العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي والولاء للمنظمة. حيث جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي:

- هل ترتفع نسبة الولاء عندما يكون هنالك تغيير في التنظيم لدى عمال مؤسسة ENAP؟
- هل كلما قلت عملية التغيير كلما قلت نسبة الولاء لدى العمال لدى مؤسسة ENAP؟

2-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENAP .

الفرضيات الجزئية:

-ترتفع نسبة الولاء عندما يكون هنالك تغيير في التنظيم

- كلما قلت عملية التغيير كلما قلت نسبة الولاء لدى العمال

3- أهداف الدراسة:

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

- الكشف عن مستوى التغيير التنظيمي بالمنظمة .
- الكشف عن مستوى ولاء العاملين بالمنظمة .
- معرفة العلاقة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENAP

4-أهمية الدراسة:

- أهمية الوقوف على الجوانب السلبية التي تقف في وجه المنظمات وتعرقل مسارها نحو التطور والتقدم.
- معرفة المستوى الذي يتركه التغيير التنظيمي على العمال وكذا على المنظمة .
- معرفة المستوى الذي يتركه الولاء للعمال على المنظمة وعليهم .
- توضيح أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للعمال .

5- حدود الدراسة:

5-1- المجال المكاني: المؤسسة الوطنية الصناعية للدهن بالأخضرية المتواجدة على بعد 05 كم شرق مدينة الأخضرية، وعلى بعد 40 كم غرب ولاية البويرة، و80 كم شرق الجزائر العاصمة.

5-2- المجال الزمني: إجراء الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020/2019، وذلك

من الفترة الممتدة من 01 أفريل 2020 إلى غاية 31 ماي 2020

6- تحديد مفاهيم الدراسة :

التغيير التنظيمي :

اصطلاحا:

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

اجرائيا:

هو التغيير المخطط له من قبل الإدارة الذي يتناول طبقات المؤسسة والذي يحدث نتيجة للتطورات الحاصلة في مجال العمل و يقاس في الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها العامل من خلال تطبيق مقياس مقاومة التغيير التنظيمي على عمال مؤسسة ENAP

الولاء التنظيمي:

اصطلاحا :

يعرف الولاء التنظيمي حسب ألن و ماير (1990) بأنه: عبارة عن حالة نفسية تعكس العلاقة الموجودة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها.

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

اجرائياً:

عبارة عن مفهوم يعني مدى استطاعة واستعداد الفرد لبذل مجهودات مضاعفة لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي استمرارها والمحافظة عليها فضلاً عن الرغبة في البقاء بها، ويتحدد من خلال الدرجة التي يتحصل عليها العامل من خلال تطبيق مقياس الولاء التنظيمي على عمال مؤسسة ENAP .

7-الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة أحد الركائز العلمية التي تمكن الباحث من الانطلاق في دراسته حيث تعطي للباحث الفرصة في البدء من حيث انتهى سابقه، ومن أهم الدراسات التي تناولها الباحثين ما يلي:

7-1-الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي

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

حيث استهدفت الدراسة التي قام بها الباحث معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن نحو إدارة التغيير، وعلاقتها بمتغيرات: الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، مسمى الوظيفة، والخبرة وذلك من خلال المقاييس الثلاثة التي وضعها الباحث للدراسة، وهي: السببية، التكافؤ، والاستدلال.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- احتل مجال التكافؤ المرتبة الأولى من حيث حصوله على أعلى الدرجات ايجابية لاتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير، ثم تلاه مجال الاستدلال، في حين أن مجال السببية احتل المرتبة الأخيرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير إذ كانت عند الذكور أعلى منها عند الإناث.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المتزوجين وغير المتزوجين نحو مجال السببية، ولم تظهر هذه الفروق بالنسبة لمجال التكافؤ والاستدلال.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير المؤهل العلمي في مستوى اتجاه العاملين نحو مجالات إدارة التغيير باستثناء مجال الاستدلال.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية نحو مجال السببية فقط تعزى إلى متغير الوظيفة لصالح المديرين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري العمر والخبرة في اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير في جميع المجالات.
- **دراسة بوداود(2007):** بعنوان التغيير والتطوير التنظيمي وأثره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة بالجزائر. هدفت هذه الدراسة الى البحث في مقاومة الافراد للتغيير والتطوير وأثره (التغيير) على أداء الأفراد في المنظمة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: :
- تأثير التغيير التنظيمي يظهر من خلال تطوير اتجاهات الأفراد وقيمهم وسلوكهم وتنمية مهاراتهم وهو ما يساعد في زيادة الأداء القدم من طرف الأفراد وبالتالي زيادة أداء المنظمة.
- قلة المعلومات والمعارف حول التغيير المراد اجراءه وهو ما يعتبر عائق من عوائق التغيير بالمؤسسة .

7-2- الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي :

- دراسة العجمي (1999): الهدف من الدراسة هو البحث عن العلاقة الموجودة بين الولاء التنظيمي والرضا عن العمل لدى الموظف في دولة الكويت، كما تم أيضا بحث العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا عن الوظيفي، وبين بعض العناصر التنظيمية مثل الإشراف والاتصال والترقية وجماعة العمل كما تم دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي وعناصر البيئة الخارجية مثل مدى الاحساس بتوفر فرص عمل أخرى .

من أهم نتائج هذه الدراسة أنها خلصت إلى أن الولاء التنظيمي هو سبب للرضا الوظيفي أكثر من كونه مجرد نتيجة له، كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل المذكورة في البحث وليس بين هذه العوامل والرضا الوظيفي، فقد اتضح أن الولاء التنظيمي هو نتيجة للإشراف الديمقراطي، والاتصال الجيد، كذلك تماسك جماعة العمل له دور كبير، وتوفر فرص العمل البديلة، والرغبة في الاستمرار بالعمل.

- دراسة سعود و سلطان (2009): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية .

تكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين "حملة الدكتوراه" في الجامعات الأردنية الرسمية و كان عددهم "2905" عضو، في حين شملت عينة الدراسة الي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية "450" عضو هيئة تدريس .

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان مقياسي الأول خاص بالعدالة التنظيمية والثاني مقياس الولاء التنظيمي.

من أهم نتائج الدراسة أنها توصلت إلى :

- أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، وأن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية كان مرتفعا .

- كما تبين من خلال الدراسة وجود علاقة ايجابية و طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

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

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

- اطارات الجامعة لديهم ولاء تنظيمي منخفض اتجاه الجامعة الجزائرية .

- لا يوجد ارتباط دال بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والولاء التنظيمي لدى اطارات الجامعة الجزائرية .

- يوجد ارتباط سلبي بين الضغط المهني وكل من فعالية الذات والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

الفصل الثاني:

التغيير التنظيمي

تمهيد:

من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الحالي هو قضية التغيير التنظيمي، كونها تتعامل مع بيئة تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، في ظل اعتبار المنظمة نظام مفتوح تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص الحياة وتحديات البيئة التي تنشط فيها من أجل تحقيق الأهداف والاستقرار للمؤسسة، وهو ما سنحاول توضيحه في هذا الفصل .

1- مفهوم التغيير التنظيمي:

1-1- مفهوم التغيير :

1-1-1 لغة: التغيير في اللغة اسم مشتق من الفعل "غير" وغير الشيء أي بدله و جعله في غير مكان عليه، و غير الأمر: حوله ، وتغير الشيء عن حاله بمعنى تحول (المعجم الوسيط ، الطبعة 2،المكتبة الاسلامية للطباعة و النشر ،تركيا ،بدون سنة نشر، الجزء الثاني ، ص 668).

1-1-2 اصطلاحا :

ان التغيير في المنظور الاداري له عدة تعريفات ومن هذه التعريفات ما يلي :

يعد التغيير التنظيمي أحد أهم العناصر الادارية ،بل يعد في الوقت الراهن الأهم في تقرير نجاح الادارة أو فشلها في تطوير المؤسسات واستمرار نجاحها في المنافسة والتحديث ، لذا يعتبر من اهم العمليات التي يجب على الاطارات فهمها وادركها وتبنيها ،فالتغيير التنظيمي هو خطوة ايجابية تهدف الى تحسين وتطوير المنظمة ونقلها الى مرحلة أكثر فعالية ونجاح وملائمة للظروف الخارجية (ناصر العديلي ،1993،ص 451) .

يعتبر التغيير تغييرا كل تحول من حال لأخر، أما فيما يتعلق بالتغيير في مجال المنظمة أي من الجانب الإداري فيعني التحرك من الوضع الحالي الى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية وهذا من اجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره (راوية حسن ،2004،ص 346).

ان التغيير التنظيمي كما عرفه علي السلمي هو احداث تعديلات في أهداف وسياسات الادارة أو أي عنصر من عناصر العمل استهدافا لأحد الأمرين :

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

- استحداث اوضاع تنظيمية وأساليب ادارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم تفوق على غيره من التنظيمات ، وتوفر له ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب و عوائد أكبر (علي السلمي ،1988، 327) .

- يشير التغيير التنظيمي الى عملية اعادة هيكلة الموارد و القابليات بهدف زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة و زيادة العوائد التي يحصل عليها أصحاب المصالح .

أما صلاح الدين عبد الباقي: التغيير هو في الواقع خطة ايجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ، ونقلها من مرحلة الى أخرى أكثر فعالية ونجاح وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة باستمرار لأن المنظمة أو الجهاز الاداري يجب ألا يظل جامدا حتى لا يضطر الى التغيير الاجباري والغير المرغوب فيه (صلاح الدين عبد الباقي ،2001،ص380) .

2- خصائص التغيير :

تتميز عملية التغيير بعدد الخصائص و التي نذكر منها :

1-2- التغيير أمر حتمي: يقول علماء الاجتماع " ان الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه " وذلك لأن التغيير أمر حتمي و ضروري و لازم ، وهذا ما يتناسق مع طبيعة الامور و الأشياء فلا شيء يبقى على حاله ، ودوام الحال من المحال ، فالحياة الى انتهاء الدنيا الى فناء .

ويتجلى هذا الأمر أكثر في عالم اليوم حيث أصبح التغيير فيه قاعدة وليس استثناء فالعصر الذي تحيا فيه المنظمات الآن مليء بالتغيير و الديناميكية في شتى المجالات : السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، القانونية .

2-2- التغيير حركة تفاعلية: ان حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة ، وأن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل و الخطوات أو الحلقات التطورية تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول اليه مستقبلا ، هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم .

2-3- التغيير عملية مستمرة : هناك قاعدة خالدة تقول بأن "التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ " فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية ، كما قد يكون بسرياته منظما كجريان الماء ، أو موسميا على قفزات نوعية أو كمية ، وقد يكون بطيئا أو سريعا جذريا أو تدريجيا فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة و الاستمرار و ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي ، اذ أن سمة العصر الحالي هي " التغيير المستمر " .

2-4- التغيير عملية شاملة : ان اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية و الشمولية أو النظام محل الاعتبار ،لذا تعامل التغيير مع المنظمة بأكملها " ، أي باعتبارها نظام متكامل فالتغيير عبارة عن استراتيجية تدير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها و هو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي و التنمية الادارية التي تعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المنظمة .(بلال خلف السكارنه ،2009،ص52-54)

كذلك توجد بعض الخصائص و التي نشي اليها فيما يلي :

- يحتاج التغيير الى التخطيط و الادارة ،فهو لا يحدث بشكل عشوائي و لا يحدث بمعزل عن الأفراد كما أن دور المديرين في ادارة التغيير لا يتوقف عند التخطيط و التنفيذ فحسب ،بل يشمل تو فير البيئة المناسبة التي تشجع على ممارسة التغيير و التعلم والمخاطرة ،و تطوير العاملين من أجل تحمل مسؤولية تحديد الحاجة للتغيير و تنفيذه .

- يتكون التغيير التنظيمي من أربعة مراحل هي : مرحلة الاستكشاف ، و مرحلة التخطيط ومرحلة العمل ،و أخيرا مرحلة التكامل التي تبدأ عادة بعد نجاح التغيير ليصبح جزء ا من واقع المنظمة .

- من الخصائص التي يتمتع بها كذلك أنه عملية مستمرة ،و عمل مخطط، ومسؤولية ادارية ، ومبني على مفهوم النظم المفتوحة ،و يعتمد أساسا على مشاركة العاملين مع الادارة و لا يوجد أسلوب واحد ومثالي لإحداث التغيير التنظيمي (ناصر جرادات ،2013،ص33) .

3- أهمية التغيير التنظيمي :

تكمن أهمية التغيير في المنظمات و التي نذكر منها ما يلي :

- عدم قبول الوضع الحالي : و هذا يعني عدم قبول ما هو قائم الآن و يتم استخدام هذا المدخل في حالة الثورات الشعبية الجارفة ومن منطلق الاصلاح للعلاقات الاقتصادية و الاجتماعية .

- التخلي عن الوضع الحالي الواقعي :و أهمية هذا العنصر تكمن في أن الوضع الحالي تكون فيه المنظمة ضحية تيارات شديدة متناقضة من الآراء و الأفكار و القيم و نجد أهمية في التخلي عن الوضع الحالي بأبعاده و جوانبه حتي يمطن احداث التغيير المطلوب و كذلك اظهار عبثية و سلبية الأوضاع الحالية التي تعانيها المنظمة .

- طريقة العمل من أجل احياء المنظمة : حيث يتم في هذه النقطة العمل على احياء المنظمة بعد موتها و بعث روح الأمل من جديد و الذي سوف تحققة المنظمة باختيار طريق واحد تسير فيه المنظمة و ما فيها من أفراد و ادارة لتحقيق الأهداف المنشودة .

- الصحة و اليقظة والتنبه : و تمكن أهمية هذا الأسلوب عل اثاره العديد من الأسئلة و الأفكار و الآراء الذكية و التي تعمل على تشجيع الرغبة في التغيير و التطور و التحسين .

- الوعي و معرفة العيوب و محاولة حلها : وهي مرحلة بنائية ادراكية شاملة تقوم على تعميق الوعي والاحاطة بمشاكل الحاضر و عيوبه و يفرض ضرورة التدخل و التحرك لمعالجته و أن هذا الوعي الكامل يدرك الامكانيات و الموارد و الطاقات المتوفرة و التي يمكن توفيرها .

- التقدم نحو التغيير : وهي مرحلة سلوكية فاعلة تركز على الفعل و السلوك و الحركة حيث البناء ووضع الأركان الرئيسية لعملية التغيير التي سوف تتم بناءا على أسس و خطة يعمل على وضعها حتى يتبين شكل التغيير و ملامحه.

- المحافظة على النشاط و التقدم ومواكبة التطور : حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المنظمة الى التجديد و الحيوية و تظهر روح التقدم و التطور و المقترحات الجديدة حيث تختفي روح عدم الاهتمام والسلبية والروتين الذي يقتل الابداع و الانتاج(الخضيري ،2003،ص23) .

- غرس روح الابداع و التنمية بين الأفراد : التغيير دائما يحتاج الى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير و يكون التعامل بالإيجاب و منهم من يتعامل بالمقاومة حيث أن ذلك التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول و فقدان الميزات أو المراكز و فقدان الصلاحيات و المسؤوليات .

- غرس روح التغيير بين أفراد المنظمة : ان عملية التغيير مبنية على التحفيز و ازكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير و الارتقاء و التطوير و تحسين العمل .

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة ك حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة أو المنظمة الى التجديد والحياة و تظهر روح الانتعاش و المقترحات ، وتختفي روح اللامبالاة و السلبية و الروتين الذي يقتل الابداع و الانتاج .

- الوصول الى درجة أعلى من القوة و الأداء :يعمل التغيير على تحسين مستوى الأداء و الوصول به الى أعلى درجة من القوة والممارسة ، وذلك من خلال الكشف عن نقاط الضعف ومعالجتها من جهة،ومن جهة اخرى معرفة نقاط القوة ودعمها و تطويرها و منها يمكن تأكيد أهمية التغيير التنظيمي(خضر مصباح الطيبي ،2011،ص 77-79).

4- أهداف التغيير التنظيمي :

الهدف من التغيير التنظيمي هو الوصول بالمنظمة الى أعلى درجة من الأداء و الاستمرارية بهدف التغلب على معوقات التنمية و التطور و من الأهداف الأساسية لعملية التغيير التنظيمي وهي كما يلي :

- بناء محيط مناسب للتغيير و التطوير و الابداع .

- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.

- بناء مناخ محابى للتغيير و التطوير و الابداع .

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين القدرة على البقاء

والنمو(أحمد ماهر 2005.ص416).

5- مراحل التغيير التنظيمي :

من أول الباحثين الذين قاموا بوضع هذه المراحل كان "كيرت لوين " (1951) الا أنهم اختلفوا في تفصيلها ويجمع ذلك الى الخلفية التي اعتمدها كل باحث وحسب "كيرت لوين" فان أي تغيير تنظيمي يمر بثلاث مراحل هي :

5-1- مرحلة اذابة الجليد :

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

ومن الممارسات التي يجب استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية و يؤكد " كيرت لوين " على ضرورة اذابة الجليد أي الوضع القائم من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوك الحالي ،ثم على الادارة العمل على ايجاد الدافعية والاستعداد و الرغبة لعمل شيء جديد و التوصل الى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال (أسامة خيري، 2014،ص133).

5-2- التغيير :

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

ففي هذه المرحلة يحذر "لوين" من عدم الاقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة واحداث التغيير لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير الأمر الذي يؤدي الى الارياك و التشويش وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب ، الأمر الذي من الادارة ضرورة العمل على توفير المعلومات و معارف جديدة و أساليب عمل للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم ،ومن ثم تحقيق المطلوب ،ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية :

1- التغيير في أنماط توزيع السلطة : وفيه يتم اعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الادارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها ،وتغيير الارتباطات الادارية أو نظام التسلسل الاداري المعمول به ، وقد تتم عملية اعادة التنظيم لتشمل الغاء أو استحداث وظائف أو أقسام ادارية ، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة و اعطاء المزيد من المرونة و توفير فرص التدريب للقيادات الادارية و اعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل .

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

3- التغيير في العمليات الادارية :و يشمل اعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات و أنماط الاتصالات ،كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان ،و قد يشمل تعديل السياسات و الاجراءات و تعديل معايير اختيار العاملين .

5-3- مرحلة اعادة التجميد :

في هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم اكسابه للعاملين من مهارات و أفكار و اتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية ،حيث تهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير و

استقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات و الأفكار و أنماط السلوك التي تعلمها في أساليب و طرق عملهم المعتادة ،وعلى الادارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة ،و ضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الايجابية ،حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة و رضا .

ومن أجل ما تم اكسابه من عملية التغيير ،لابد من اتباع الخطوات التالية :

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

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

3- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام و الأفراد الناجحين و المساهمين في عمليات التغيير .

4- انشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات و التغييرات الجديدة ،و تشجع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الابداعي و الابتكاري ،سواء في العمليات الفنية الادارية أو العمليات الفنية الوظيفية (أسامة خيري ،136-137) .

و الجدول التالي يوضح ما تم ذكره سابقا :

الجدول رقم (01) : مراحل عملية التغيير .

| المرحلة 01 | المرحلة 02 | المرحلة 03 |
|---|---|---|
| اذابة الجليد . | التغيير . | اعادة التجميد. |
| - ايجاد شعور بالحاجة للتغيير. - تقليص المقاومة للتغيير . | - تغيير الناس . - تغيير الأعمال . - تغيير البناء التنظيمي . - تغيير التقنيات . | - تعزيز النتائج . - تقييم النتائج . - اجراء تعديلات بناءة . |

المصدر :موسى اللوزي ،التتمية الادارية ،ص229

خلاصة الفصل:

يعد التغيير التنظيمي عملية هامة في نجاح المنظمات في الوقت الحالي ، و التي أصبح من أهم مهامها تحقيق التكيف مع التغييرات التي تحدث في عالم الشغل و لنجاح عملية التغيير لابد من ارساء ثقافة التغيير في المؤسسة وذلك يتطلب ادارة لديها الوعي و الادراك و الفهم الصحيح لمتطلبات هذا العصر وما يحدث فيه من تطورات وتحديات مختلفة ، كما يجب على المسؤولين القائمين على عملية التغيير العمل بجهد وتفان و اتباع الاساليب الادارية الحديثة في التعامل مع هذه الظاهرة الحساسة لأن سوء التعامل معها قد يؤدي بالمنظمة الى مشاكل وخلافات بين العمال و المسؤولين و بين العمال أنفسهم ،لذا يجب مراعاة أحسن الطرق و الوسائل لإحداث عملية التغيير وهوما يسهل للمنظمة البقاء و الاستمرارية .

الفصل الثالث:

الولاء التنظيمي

تمهيد :

بمرور العصور ومع التطورات و التغيرات الحاصلة وتطور المجتمعات أكسب مفهوم الولاء أهمية كبيرة في مجال الفكر الاداري ،حيث يشير الولاء التنظيمي في معناه الى ما مدى الاخلاص و الاندماج المحبة التي يبديها الفرد العامل اتجاه عمله و يتعكس ذلك بقبول الفرد لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل فيها و تفانيه و اخلاصه في عمله بغية تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه على حد سواء .

ويعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين في المجال التنظيمي و السلوكي وهو ما سنحاول التطرق اليه في هذا الفصل .

1- مفهوم الولاء التنظيمي :

1-1- لغة : الولاء لغة مصدره ولي بمعنى قرب منه وبمعنى المودة والاعانة والنصرة ،وهذا المعنى موجود في القرآن الكريم في سورة الممتحنة الآية (01) .

وكذا سورة المائدة الآية (55-56) .

1-2- اصطلاحا:

حسب "سيترز " (1977) الولاء التنظيمي هو قوة انتماء الفرد لمؤسسته ،و مساهمته الفعالة بها ، أما أورلي و كارديول فعرفا الولاء بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه الى الاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة (راتب سعود ،سوزان سلطان،2009،ص36).

و يعرف بورتر و زملاؤه (1974) الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته، و ارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها يكون لديه :

- اعتقاد قوي بقبول أهداف و قيم المؤسسة .

- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة .

- أن تكون له الرغبة القوية في الحفاظ على عمله بالمؤسسة (محمد صالح أبو العلا ، 2009،ص36).

كما عرفه مدحت أبو النصر هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة ،و أن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها ،وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق النجاح للمنظمة (مدحت أبو النصر ،2005،ص45) .

أما الصيرفي فيعرف الولاء التنظيمي بأنه: هو مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها و استعدادة لبذل الجهود نيابة عنها و الرغبة في البقاء عطاؤها فيها (محمد الصيرفي، 2007، ص 277) .

و بالرغم من انتشار عدة مفاهيم للولاء التنظيمي و تميزه على عدد من المصطلحات مثل الرضا الوظيفي ، الدوافع ،الولاء الوظيفي ،الا أنه يوجد تعريف مشترك لهذا المفهوم وهو: الولاء التنظيمي نوعا من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها ومنه يمكن القول بأن الولاء هو احساس الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه المنظمة التي ينتمي اليها ، وهذا الشعور ينمو داخل و هو ما يؤكد انتماءه للمنظمة .

2- أبعاد الولاء التنظيمي:

ترى "كانتور" Kantor " أن للولاء ثلاثة أبعاد يرتكز عليها، هي:

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

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

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

ولقد أضاف "النوماير" "Allen and Meyer" (1990) ثلاثة أبعاد يركز عليها الولاء التنظيمي

تعاملت معها هذه الدراسة كمتغير مستقل وهي:

- **الولاء التنظيمي العاطفي (Affective Commitment):** وهو يعكس مدى انتماء الأفراد

للمنظمة، وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، والرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن القيم المادية التي تحقق من خلال العمل فيها .

- **الولاء المستمر (Continuous Commitment):** ويتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة

بترك المنظمة ومنافع البقاء فيها .

- **الولاء المعياري (Normative Commitment)** وينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي، وشعور

الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة.(خليفة، و الملاحمة: 2009، 293).

3- خصائص الولاء التنظيمي :

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة و رغبته الشديدة في

البقاء فيها ، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها و قيمها .

- يشير الولاء التنظيمي الى الرغبة الشديدة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد

المؤسسة بالحيوية و النشاط .

- ان الولاء التنظيمي حصلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية و التنظيمية و ظواهر ادارية أرى داخل

التنظيم .

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

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

- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من العوامل الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى أن الولاء يكتسب و ليس فطرة في الفرد .

- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة ، والتي تجسد مدى ولائهم (Kazuhiro Aria ، 1995، ص22).

4- أنواع الولاء التنظيمي :

يصنف الولاء التنظيمي الى عدة أنواع و التي نذكر منها :

4-1- الولاء الشخصي :

وهو الولاء لنفسك ، و لفكرك و لفلسفتك في الحياة و لثقافتك التي تنتمي اليها ، و يدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال : الولاء الرياضي ، الولاء السياسي

4-2- الولاء الديني :

و هو الولاء للدين الذي تعتقه و تؤمن به ، و يزداد و لاء ك الديني كلما التزمت و طبقت قواعد و مبادئ هذا الدين بشكل صحيح و وفق ما ينص عليه .

4-3- الولاء الوطني :

و هو الولاء الذي يعبر عن انتماء ك لوطنك الذي تنتمي اليه، فكل منا مواطن في بلد ما وله جنسية هذا البلد ، و يزداد الولاء الوطني ، كلما كنت مخلصا لهذا الوطن و كنت مواطنا صالحا تخدم الوطن وتضحى من أجله اذا تطلب الأمر .

4-4- الولاء المهني :

و هو ولاء ك للمهنة التي أصبحت عضوا فيها و يزداد ولاءك المهني كلما التزمت بمبادئ و قيم وأخلاقيات المهنة ، وكلما مارست المهنة بالشكل الصحيح و المطلوب و الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و تحقيق أهدافك.

4-5- الولاء للعملاء :

و هو ولاء ك لجمهور المنظمة التي تعمل بها، هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلع و الخدمات .

4-6- الولاء المؤسسي أو التنظيمي :

وهو ولاء ك للمنظمة التي تعمل بها ، وهو الذي يعد موضوع دراستنا التي قمنا بها و هو ما سنتناوله لاحقا (مدحت أبو النصر: ،ص40-41) .

5- أهمية الولاء التنظيمي :

إن أهمية الولاء التنظيمي تتلخص فيما يلي:

1- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والعاملين فيها لا سيما في الأوقات التي لا تستطع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

2- إن ولاء الافراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في عملهم أو تركهم للعمل في منظمات أخرى.

3- كلما زاد شعور الافراد بالولاء تجاه منظمهم كلما ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة إيمانا منهم بأن ازدهار المنظمة يعود عليهم بالخير.

4- يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة.

5- إن ولاء الافراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة انتاجها.

6- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الافراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم ، كما يميل إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.

7- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين ، حيث أن الافراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ومن ثم يعملون بكفاءة أكثر، مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.(البارودي: 2015، 78).

6- مراحل الولاء التنظيمي :

يرى المغربي (2016) أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل:

حيث يبدأ الفرد بتقبل سلطة الآخرين وطاعتهم وتنفيذ توجيهاتهم وأوامرهم مقابل ما يلقاه من فوائد مالية ومعنوية، ثم يتطور هذا التقبل نتيجة اتباع رغبته في الانتماء مما يتولد عنه الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المنظمة. وأخيرا يتكون لدى الفرد قيم مماثلة لقيم المنظمة وأهداف تتطابق مع أهدافها ، وبالتالي يكون لديه ولاء لهذه المنظمة يدفعه للإخلاص لها والدفاع عنها. (المغربي: 2016، 236)

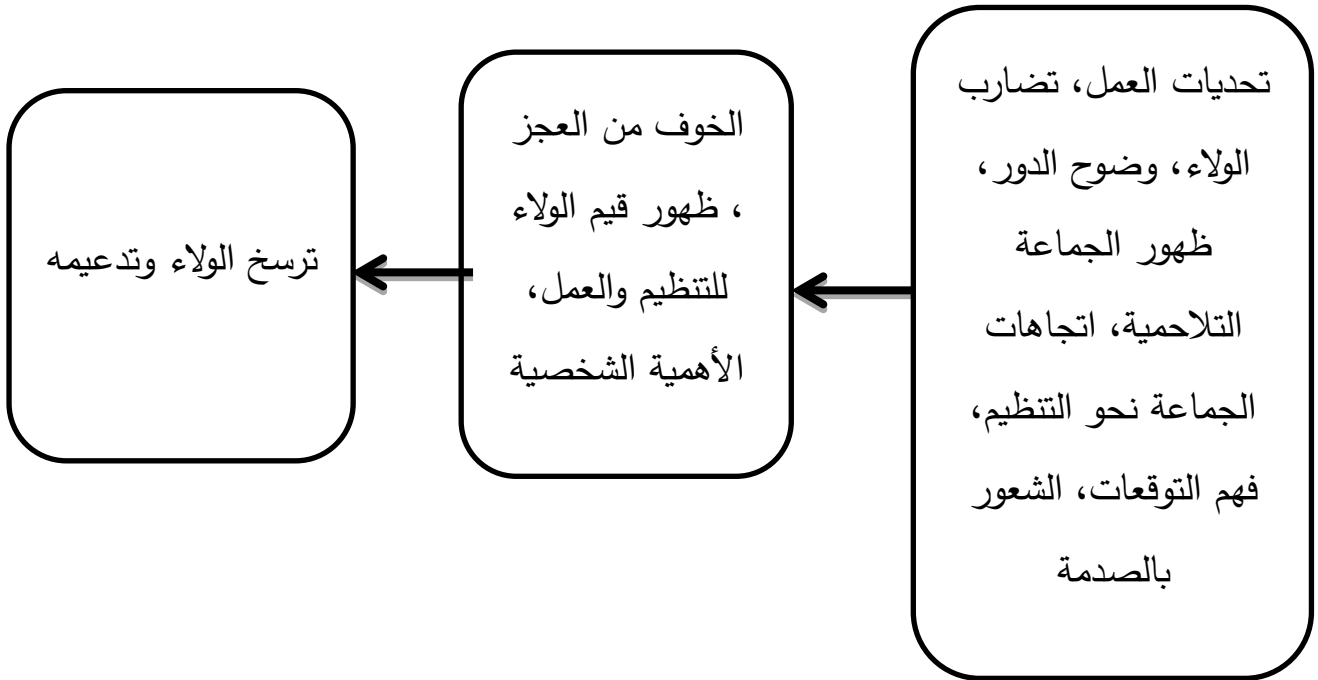
فيما أشار بوشنان Buchanan 1996 إلى أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل هي:

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

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

3- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك (بطاح: 2006، 186) .

الشكل رقم (1) مراحل تطور الولاء التنظيمي. (بطاح: 2006، 186)



المرحلة الثالثة: الثقة بالتنظيم

المرحلة الثانية: العمل والانجاز

المرحلة الأولى: التجربة

خلاصة الفصل

من خلال ما تقدم من تفصيل حول الولاء التنظيمي الذي يعد من المواضيع الأكثر أهمية في المجال النفسي و المهني فالأداء الجيد للمورد البشري يعتمد على رغبة الفرد و استعداداته بالدرجة الأولى ومدى قدرته و ارتباطه بالعمل ومدى قدرة المؤسسة على خلق جو من الانسجام والتفاعل لكلا الطرفين وذلك للحصول على مستوى عال من الرضا حيث أن حسن أداء العمل أو سوءه مرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل و مشاعره نحو المؤسسة التي يعمل فيها بجميع عمالها من إطارات و موظفين لذا لا بد من إثارة القوى الكامنة في الفرد من خلال تحريك رغباته وحاجاته بغرض إشباعها لتقديم أفضل ما لديه والتوصل إلى أهم الممارسات والإجراءات التي من هدفها زيادة ولاء العاملين في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات بشكل خاص

الفصل الرابع:

الجانب الميداني

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني من بين اهم الخطوات التي يجب أن تمر بها أي دراسة و هو ما سنحاول أن نوضحه في هذه الدراسة من خلال اختيار المنهج المناسب وكذلك عينة الدراسة و تحديد المجال المكاني و الزماني و أهم أدوات الدراسة و كذا أهم أساليب الإحصائية التي تساعد في تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

1- منهج الدراسة: سوف نعتد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لموضوع دراستنا ويعرف المنهج الوصفي على أنه : الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتساهم في تحليل الظواهر . كما أنه يهدف الى وصف خصائص و أبعاد ظاهرة معينة تحديدا كميًا وكيفيًا (أحمد بدر ، 1978،ص 29). و في هذه الدراسة سوف نستعين بالمنهج الوصفي الذي يصف ظاهرة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية و بالتحديد مؤسسة صناعة الدهن بالأخضرية و كذلك الكشف ووصف ما مدى ولاء العمال للمؤسسة .

2- الدراسة الاستطلاعية: هي بمثابة الخطوة الأولى الضرورية في أي بحث علمي، وعليه سوف يتم تطبيق الدراسة الاستطلاعية في المؤسسة الوطنية للصناعة للدهن بالأخضرية ENAP.

3-مكان اجراء الدراسة :

فيما يخص مكان اجراء الدراسة فقد قمنا بها في مؤسسة صناعة الدهن بالأخضرية -ENAP - ولاية البويرة

4- عينة البحث :

فيما يخص عينة دراستنا فقد تم اختيارها بطريقة قصدية والتي تتمثل في عمال وعاملات مؤسسة صناعة الدهن بالأخضرية -ENAP - بمختلف فئاتها (عمال لإطارات، عمال التحكم ، وعمال التنفيذ) ENAP.

5-أدوات جمع البيانات: يكون اختيار أدوات جمع البيانات وفق عوامل كثيرة، منها ما هو مرتبط بالباحث، ومنها ما هو مرتبط بطبيعة البحث، ومن أهم ما سوف يستعمله الباحث في هذه الدراسة مقياس الولاء التنظيمي و مقياس التغيير التنظيمي . وكذلك استعملنا:

5-1-الملاحظة: هي من أقدم طرق جمع البيانات وهي الخطوة الأولى في البحث العلمي وأهم خطواته هي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك المشكلات أو الظواهر ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف يقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته. (رجاء وحيد دودري، 0111، ص007)

5-2-الاستبيان: يعتبر الاستبيان من أهم أدوات جمع البيانات باعتبار أن هذه الأداة تسمح للمبحوثين الإجابة بتلقائية عن الأسئلة ويعتبر الاستبيان مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة توزع على الأشخاص للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها. (عمار بوحوش، 0117، ص07)

6- أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات نقوم بمعالجتها، سوف نستعمل في هذه الدراية مجموعة من الوسائل التي من خلالها يمكن تحليل مختلف نتائج الدراسة ومنها

- النسبة المئوية:

تمت الاستعانة بالنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان

- معامل ارتباط بيرسون.

- وكذلك الحزمة الإحصائية SPSS.

7-إستنتاج عام:

يعتبر الجانب الميداني من أهم المراحل التي يمر بها الباحث من خلال الدراسة التي يقوم بها نظرا للمعلومات و النتائج التي يأتي بها مرورا بهذه المرحلة و بالخبرة الميدانية التي يتحصل عليها والتي يحتاجها مستقبلا في هذا المجال و منه نستنتج ان الجانب المداني جانب مهم و جزء لا يتجزأ من البحث العلمي

خاتمة

خاتمة:

موضوع التغير التنظيمي و الولاء التنظيمي شاسع وله أبعاد كثيرة وهامة في التنظيم يمكن دراستها وأخذها باهتمام أكثر و تحليل أوسع؛ حيث تناولت بالدراسة من خلال موضوع البحث الحالي موضوع التغير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي و توصلنا من خلال بحثنا أن هدين المتغيرين هامين وأساسيين في العمل و التنظيم

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- القرآن الكريم.

-المراجع باللغة العربية:

1. السعود راتب، وسلطان سوزان(2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية. مجلد25 (1-2)، ص 191-231.
2. الملاحمة، منى خلف وصالح عبد الفتاح، خليفات (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة الأردن. قسم الأصول والإدارة التربوية،جامعة مؤتة.
3. ابن منظور (1994). معجم لسان العرب. ط.3. المجلد 15.بيروت: دار صادر.
4. أحمد بدر (1978). أصول البحث الاجتماعي ومناهجه. الكويت.وكالة المطبوعات.
5. أبو العلا، محمد صلاح الدين (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية.رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال. غزة.
6. أحمد ماهر. السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الاسكندرية الدار الجامعية 2005.437.
7. البارودي، منال أحمد الرضا. الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

8. بوداود، كريمة (2007). التغيير والتطوير التنظيمي وأثره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة. دراسة حالة وحدة عمليات اتصالات الأغواط. مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة بومرداس، الجزائر.
9. بطاح، أحمد (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار الشروق للنشر والتوزيع.
10. حريم، حسين (1997). السلوك التنظيمي. سلوك الافراد في منظمات الأعمال. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
11. خضر، حيدر سليمان (2009). الأنماط القيادية، دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين - دراسة ميدانية في جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية. المجلد 09، العدد 04، ص ص 75-100.
12. خضير، محسن (2003). إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل معمتغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات. دمشق: دار الرضا للنشر.
13. راوية، حسن (2004). السلوك التنظيمي المعاصر. مصر: الدار الجامعية للنشر.
14. رمضان، ريم (2005). إدارة التغيير في التطوير التنظيمي. دراسة واقع عملية ادارة التغيير لتطوير المنظمات السورية. أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة دمشق سوريا.
15. الرواشدة، خلف سليمان (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. ط1. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
16. رويم، فايزة (2010). واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية - دراسة ميدانية بمدينة ورقلة - مجلة دراسات تربوية ونفسية. مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية. العدد 05، ص ص 96-

17. السكارنه، بلال خلف (2009). التطوير التنظيمي والإداري. ط1. عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع ،
18. السلمي، علي (1988). السلوك التنظيمي. ط3. مصر: دار غريب للطباعة والنشر.
19. صلاح الدين عبد الباقي (2003). السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر). مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر
20. صلاح الدين، عبد الباقي (2001). السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
21. الصيرفي، محمد عبدالفتاح حافظ (2005). السلوك التنظيمي. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع .
22. الصيرفي، محمد (2007). السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية. ط1. مصر: دار الوفاء لنديا لطبعة والنشر.
23. الطيطي، خضر مصباح إسماعيل (2011) إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين. ط1. عمان: دار حامد للنشر.
- ..24
25. العجمي، راشد شبيب (1999). الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، مقارنه بين القطاع العام والخاص في دولة الكويت. مجلة جامعة عبد العزيز. الاقتصاد والادارة. الكويت. المجلد 13، العدد01، ص ص 49-70.
26. عشوي، مصطفى (1992). أسس علم النفس التنظيمي. الجزائر دار النشر المؤسسة الوطنية لكتاب.
27. العميان، محمود سليمان (2008). السلوك الاداري في منظمات الأعمال. ط4. الأردن: دار وائل للنشر

28. العميان، محمود (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط 3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

29. اللوزي، موسى سلامة (1997). اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية نحو إدارة التغيير. مجلة العلوم والإدارية. المجلد 25، العدد 02، ص ص 338-356.

30. اللوزي، موسى سلامة (1997). اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية نحو إدارة التغيير، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 02، ص ص 338-356.

31. اللوزي، موسى (2010). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. ط 2. الأردن: دار وائل للنشر. متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات. دمشق: دار الرضا للنشر.

32. المعاني، أيمن عودة (1990). أثر الولاء التنظيمي على الابداع الاداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. الأردن.

33. المعاني، عودة أيمن (1996). الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع. عمان: مؤسسة الوراق.

34. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2016). السلوك التنظيمي. دار الجنان للنشر والتوزيع .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Université AklimhandOulhadj - Bouira
Faculté des sciences sociales et humaines



وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ: حميدي عادل

ملاحظة : المعلومات الواردة في الاستمارة سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

أولاً : البيانات الأولية (الشخصية)

1-الجنس : ذكر أنثى

2 -السن :سنة .

3 -الحالة المدنية : أعزب متزوج مطلق أرمل

4 -المستوى التعليمي :أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5 -الأقدمية في العمل :سنة .

6 -منصب العمل الحالي : إطار عون تحكم عون تنفيذ

أخرى تذكر :

ثانياً : بيانات خاصة بالتغيير التنظيمي

| العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 7-أشعر بقبول التغيير التنظيمي | | | | | |
| 8-أشعر برفض التغيير التنظيمي | | | | | |
| 9-التغيير التنظيمي يأتي بالنفع للفرد و المؤسسة | | | | | |
| 10-التغيير التنظيمي يؤثر سلبا على مصالح الفرد | | | | | |
| 11-يتم التغيير التنظيمي بطريقة سريعة | | | | | |
| 12-أشارك في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التغيير التنظيمي | | | | | |
| 13-التغيير التنظيمي يهدد وظيفتي | | | | | |
| 14-التغيير التنظيمي يشعرني بعدم الثقة في المؤسسة | | | | | |
| 15-أنا راضي عن الوضع قبل التغيير | | | | | |
| 16-أهداف التغيير غير واضحة بالنسبة لي | | | | | |
| 17-عندي خبرات سابقة سيئة عن التغيير | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 18-يوجد نقص الاتصال أو عدمه عن موضوع التغيير |
| | | | | | 19-أشارك في عملية التغيير |
| | | | | | 20-أزود بمعلومات مستمرة عن عملية التغيير |
| | | | | | 21-يأخذ بعين الاعتبار قيم وعادات الموظفين في عملية التغيير |
| | | | | | 22-تهتم القيادة بإثارة حماس العاملين من أجل رفع رغبة الموظف في المشاركة والالتزام بالتغيير |
| | | | | | 23-وجود إعلام واتصال عن التغيير التنظيمي(ملصقات - اجتماعات - مجلات - ... الخ) |
| | | | | | 24-يتم تدريبنا للتأقلم مع التغييرات التنظيمية |
| | | | | | 25-أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص التغيير في المؤسسة |
| | | | | | 26- نهياً نفسياً من طرف الإدارة للتغيير التنظيمي |
| | | | | | 27-يتم تحفيزنا مادياً |
| | | | | | 28-يتم تحفيزنا معنوياً من أجل تشجيع الإبداع والاقتراحاتونكرم في حالة المساهمة في التطوير |
| | | | | | 29-تهتم القيادة بالعامل أثناء التغيير بالجوانب التقنية |
| | | | | | 30-تهتم القيادة بالعامل أثناء التغيير بالجوانب الاجتماعية - النفسية |
| | | | | | 31-يوجد اتصال نازل |
| | | | | | 32 -يوجد اتصال صاعد |

33-ما نوع التغيير الموجود في مؤسستكم ؟

- الأفراد

- جماعات العمل
- التنظيم (أي هياكل التنظيم و العمل و الإجراءات)

34- من له سلطة التطوير داخل المؤسسة ؟

- الإدارة العليا
- تشترك الإدارة العليا مع باقي المستويات التنظيمية في التغيير
- أن تفوض الإدارة العليا السلطة لمستويات أدنى

35- من الذي يقوم بالتغيير ؟

- تقوم المنظمة بنفسها بالتطوير
- تعتمد على مستشار خارجي
- الاعتماد على الاثنين معا
- أخرى

36- هل حقق التغيير أهدافه من خلال تحسين أنماط سلوك الأفراد والجماعة والمنظمة

نعملا

- في حالة الإجابة بنعم، هل تم ذلك من خلال:

- مهارات الاتصال.
- القدرة على التأثير و القيادة.
- مهارات اتخاذ القرارات الفردية و الجماعية .
- مهارات التخطيط و المتابعة و الرقابة .
- الحساسية لمشاعر الآخرين .
- مهارات فنية متخصصة في مجال الوظيفة .
- مهارات تبسيط الإجراءات و دراسة العمل .
- أخرى.....

37- هل نجح التغيير حسب رأيكم ؟ . نعم لا

- و لماذا ؟

38- ما هي اقتراحاتكم من أجل إنجاز عملية التغيير التنظيمي ؟

ثالثاً : بيانات خاصة بالولاء التنظيمي

| العبرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 39 -لدي شعور قبول أهداف و قيم المنظمة الإدارية | | | | | |
| 40 -أساهم بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية | | | | | |
| 41 -لدي ولاء للمؤسسة التي أعمل فيها | | | | | |
| 42 -أرغب في البقاء و الاستمرار في المؤسسة | | | | | |
| 43 -لدي شعور الإخلاص والرغبة في تقييم المؤسسة بصورة إيجابية | | | | | |
| 44- في حالة اقتراح منصب عمل خارج المؤسسة أغير المؤسسة | | | | | |
| 45 -أشعر بأن لدي مكانة في المؤسسة | | | | | |
| 46 -أشعر بالاستقلال في العمل | | | | | |
| 47 -أشعر بالرضا | | | | | |
| 48 -لدي علاقات اجتماعية | | | | | |
| 49 -القيادة تخلق مناخ عمل جيد | | | | | |
| 50 -أرغب في الإنجاز | | | | | |
| 51 -الصفات الشخصية | | | | | |
| 52 -أشارك في العمل | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 53 -يقدم لنا حوافز |
| | | | | | 54- تحدد الأدوار |
| | | | | | 55 -أهداف التنظيم والعمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة بالنسبة لي |
| | | | | | 56 -أشارك في اتخاذ القرارات |
| | | | | | 57 -تطبق أنظمة مناسبة من الحوافز |
| | | | | | 58 -تهتم القيادة ببناء ثقافة مؤسسية(من حيث الاهتمام بإشباع حاجات العاملين وتوفير الاحترام بين الإدارة والأفراد ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تماسك المنظمة وزيادة ولاءها) . |
| | | | | | 59 -تهتم القيادة بتحسين المناخ (من حيث الأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل البيئة)أي جوالعمل السائد بين الأفراد داخل المنظمة . |
| | | | | | 60 -لدي شعور ارتباط وتعلق بالمؤسسة |
| | | | | | 61 -يربطني بالمؤسسة التي أعمل فيها الأفراد أيا لجماعة التي أنتمي إليها |
| | | | | | 62 -يربطني بالمؤسسة طريقة العمل |
| | | | | | 63 -يربطني بالمؤسسة المشاركة العمالية |
| | | | | | 64 -إشراكي في اتخاذ القرار ينمي شعور الولاء لدي |
| | | | | | 65 -أشعر أن لدي مكانة قبل التغيير |
| | | | | | 66 -أشعر أن لدي مكانة بعد التغيير |

67 -ما الذي ينمي الولاء لديكم اتجاه مؤسستكم ؟