

**دور الثقة والعدالة التنظيمية كمتغيرين وسيطين  
بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير  
دراسة استطلاعية للأراء عينة من الادارات الجامعية في بعض  
من الجامعات والمعاهد العراقية**

**أ.م.د هادي عبد الوهاب عبد الامام**

**قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة**

**ميادة كاظم نتوش**

**قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة**

## دور الثقة والعدالة التنظيمية كمتغيرين وسيطين بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير

أ.م.د هادي عبد الوهاب عبد الامام  
الباحثة: ميادة كاظم نتوش

### The Role of Trust and Organizational Justice as an mediating Variables between the Organizational Commitment and Readiness to Change

Assistant Prof. Dr. Hadi AL-Abrrow  
Mayada Kadhem Netoush

#### ABSTRACT

The conceptual framework for this study was built based upon four variable, namely: (organizational Commitment, readiness to change, organizational trust, and organizational justice). The study started from the problem has been crystallized through survey, which was prepared by the researchers, were targeted during which find out what some of the problems suffered by the Iraqi universities and institutes. The sample size was conducted by (150) members in different Iraqi universities and used the questionnaire as a tool to collect data and information from a sample of the study. Different statistical techniques were used. The conclusions of this study were: independent variable President (Organizational Commitment) link with the approved changing relationship (readiness to change), and this relationship means that the enjoyment of heads of Departments organizational Commitment continuously will have a positive and strong relationship in readiness for change in the level within the central departments in universities. The study also provided a number of recommendations, the most important: do baptisms universities and institutes surveyed to develop a plan is working to reconcile the dimensions of organizational Commitment, and what is aspired to these universities and institutes in the readiness to change in the light of what is available to their possibilities are substantial and capabilities, to avoid conflicts that could that occur between the middle and upper management departments.

- المجلد الثامن
- العدد السادس عشر
- ايار ٢٠١٦
- استلام البحث: ٢٠١٥/٢/٢٥
- قبول النشر: ٢٠١٥/٣/٣٠

أ.م.د. هادي عبد الوهاب عبد الإمام  
الباحثة: ميادة كاظم نتوش

## دور الثقة والعدالة التنظيمية كمتغيرين وسيطين بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير

دراسة استطلاعية للأراء عينة من الادارات  
الجامعية في بعض من الجامعات والمعاهد العراقية

### المستخلص

تستلزم استندت الدراسة الى اربعة متغيرات في تشكيل الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة وهي: (الولاء التنظيمي، والاستعداد للتغيير، والثقة التنظيمية، والعدالة التنظيمية). وقد انطلقت الدراسة من مشكلة تم بلورتها من خلال الاستطلاع الاولي الذي اعده الباحثان، أُستهدفاً من خلاله معرفة ما هي بعض الاشكالات التي تعاني منها الجامعات والمعاهد العراقية. حددت عينة الدراسة بـ (١٥٠) فرداً هم رؤساء الاقسام في جامعة البصرة وميسان وذي قار والمعهد التقني في البصرة. واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة. وباستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية خرجت الدراسة بأستنتاجات كان أبرزها : حقق المتغير المستقل الرئيس (الولاء التنظيمي) علاقة ارتباط مع المتغير المعتمد (الاستعداد للتغيير)، وتعني هذه العلاقة ان تمتع رؤساء الاقسام بالولاء التنظيمي بشكل مستمر سوف يكون له علاقة واضحة وقوية في استعدادهم للتغيير في ضمن مستوى الادارات الوسطى في الجامعات.

كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات كان أهمها: قيام عمادات الجامعات والمعاهد المبحوثة بوضع خطة تعمل على توفيق بين ابعاد الولاء التنظيمي، وبين ما تطمح اليه هذه الجامعات والمعاهد في استعدادها للتغيير في ضوء ما متوفر لديها من امكانيات متاحة وقدرات جوهرية، لتجنب الصراعات التي من الممكن ان تحدث بين الادارة العليا والادارات الوسطى.

## مقدمة :

يرتبط التغيير التنظيمي ويتأثر بمشاعر وسلوكيات ومعتقدات وولاء الافراد العاملين لمنظماتهم لان التغيير يتضمن الانتقال من الحالة المؤكدة للحالة غير المؤكدة وكذلك لانطواء عملية التغيير على العديد من حالات أفضل، فالعديد من الدراسات والأدبيات الادارية تشير الى ان مشاعر وسلوكيات ومعتقدات الافراد للاستجابة لبرامج التغيير هي مرتبطة بمدى استعدادهم للتغيير (Armenakis et al., 1993; Bernerth, 2004; Madsen et al. 2005). كما ان نجاح برامج التغيير تحتاج الى خلق الولاء التنظيمي للإفراد العاملين اتجاه هذه البرامج (Galais & Moser, 2009). وثقة الافراد العاملين ببرامج التغيير، فتقاة الافراد العاملين وخصوصا الادارات الوسطى تؤدي دوراً أساسياً في نجاح برامج التغيير وخصوصا برامج التغيير الجذرية (Rafferty & Simons, 2006: 6). علاوة على ان تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعد أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات ايجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والإحداث المحيطة بها. ويهدف تغطية الجوانب المذكورة أعلاه تم اعتماد المباحث الآتية :

## المبحث الاول : الاطار النظري

سيتم التركيز في الاطار النظري على الابعاد الأساسية لموضوع الدراسة من خلال ما يلي:

### اولاً: الولاء التنظيمي: Organisational Commitment

الولاء التنظيمي من المواضيع الحيوية في إدارة أي منظمة، سواء اكانت منظمه اعمال ام منظمات حكومية، وذلك لكونه يعبر عن قوة ارتباط الافراد العاملين مع منظماتهم (Johnson et al., 2009:431). وقد حظي موضوع الولاء التنظيمي اهتماماً كبيراً في الدراسات (Nikbin et al., 2014; Foster, 2010) يرجع ذلك إلى الأثر المتزايد بأن هذا الولاء التنظيمي يمكن أن يكون المحدد الرئيس للأداء التنظيمي (Foster, 2010; Nikbin et al., 2014). فعندما يكون الافراد العاملون غير راضين على عملهم فان ولاءهم اما ان يؤدي الى انخفاض الرضا الوظيفي لديهم مما يجعلهم يبدأون بالتفكير بترك منظماتهم (اي الانسحاب عاطفياً او عقلياً )

والبحث عن فرص عمل اخرى (17: 2007, Shirbagi). ومن هنا فان الفهم الاكبر للعمليات المتعلقة بالولاء التنظيمي لها اثار على برامج التغيير التي تنتبها المنظمات من خلال تقليل مقاومة التغيير (Foster,2010). وبما ينعكس ايجابا على الافراد العاملين والمنظمات والمجتمع ككل (Zajac, 1990: 171 & Mathieu). لذا عرف الولاء التنظيمي بأنه الدرجة التي يكون فيها الموظف مستعداً للحفاظ على انتمائه في المنظمة من خلال الاهتمام بأهداف المنظمة و قيمه (Manetje&Martins 93),2009). من خلال الاستعداد النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة (Meyer & Herscovitch,2001:30). مستندا الى قرار طوعي مبني على العقلانية، والميل العاطفي والحكم الأخلاقي والذي يؤدي إلى درجة أعلى أو أدنى من التعاطف والمشاركة في المنظمة و الذي يساهم على نطاق واسع في تحقيق الأهداف التنظيمية (14: Drenth,2009). كما ينظر اليه على انه رغبة المنظمة الجوهرية في تشجيع الأعضاء للعمل بجد لتحقيق الأهداف التنظيمية (1164 : 2010, Ming&Ying). أو الحالة النفسية والحاجة الملزمة لمواصلة العمل في المنظمة (1188 : 2013, Pour et al.,).

تكمن اهمية الولاء التنظيمي من خلال استخدامه كمؤشر للتنبؤ للعديد من الجوانب السلوكية للأفراد العاملين مثل دوران العمل (6: 2009, Park & Kim). والرضا الوظيفي والأداء التنظيمي حيث يشكل الاداء التنظيمي عاملاً وسيطاً بين كل من الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي (Zhang&Zhang,2009:33)، الاستعداد للتغيير (Armenakis et al., 1993,690)، وسلوك المواطنة التنظيمية (279 : 1998, Schappe).

ان نجاح وفاعلية الولاء التنظيمي يستند الى اي الذي مدى يكون فيه الافراد العاملون لديهم ولاء لأهداف المنظمة والقدرة على تحقيق هذه الاهداف (Kinicki &Kreitner,2003:20). وهذا يتوقف بدوره على ثلاثة عوامل اساسية هي: الاعتقاد القوي والقبول بأهداف المنظمة، والرغبة في بذل الجهود لتحقيق هذه الاهداف، وتعزيز والمحافظة على النقاء من قبل الافراد العاملين ضمن المنظمات التي يعملون بها (Wright & Kehoe, 2007: 8). وعليه اذا ما اريد بناء ولاء تنظيمي فاعل للمنظمة يتوجب التركيز على المكونات الثلاثة للولاء وهي: الولاء العاطفي، والولاء المعياري، والولاء الاستمراري وبذل من وجود هذه الولاءات في معزل

عن بعضها البعض فأنها قد تظهر معا بصورة متزامنة. (Meyer & Allen, 2004: 122-146) يشير الولاء العاطفي إلى الارتباط العاطفي للأفراد العاملين في المنظمة. فقد يشعرون بارتباط عاطفي تجاه منظماتهم لأنها مناسبة لشخصيتهم وقيمهم، أو أنهم يشعرون الآخرين بدورهم في العمل (22 : Dude, 2012, : 15 : Hackett et al., 1994) وبما يخلق طرق عمل ايجابية (Jaros, 2007: 7). أما الولاء المعنوي فينطوي على التزامات الموظف للحفاظ على عضويته وعلاقات العمل مقابل الحصول على فرص العمل (227 : Johnson & yang, 2010). اي انه مرتبط بخاصية البقاء ضمن المنظمة (15 : Hackett et al., 1994). والتي بدورها مرتبطة بمقدار المكافآت التي سوف يحصل عليه (22 : Dude, 2012).

### ثانيا: الاستعداد للتغيير Readiness to Change

تواجه منظمات الأعمال تحديات أدارية وتكنولوجية واجتماعية وقضايا العولمة ( 66 : Dahlan et al., 2002). ومن هنا فان الكثير من الأدبيات في الوقت الحاضر تتعامل وتناقش موضوع الاستعداد التنظيمي للتغيير ليس فقط مع الأفراد ولكن أيضا مع المنظمة باعتبارها ظاهرة على المستوى التنظيمي (23 : Turta, 2011). ويعرف الاستعداد للتغيير على انه الاستعداد- والذي ربما قد يصل الى حد نفاذ الصبر- للترحيب بالتغيير التنظيمي (Huczynski & Buchanan, 2001: 603). وبالتالي فهو يعبر عن الحالة الإدراكية التي تتضمن حالة معرفية والمعتقدات والمواقف والنوايا اتجاه جهود التغيير (Madsen et al., 2005: 5). والتي سوف تتعكس ايجابا على أداء المنظمات (2 : Zolno, 2009). من خلال الالتزام لدى أعضاء المنظمة لتنفيذ التغيير التنظيمي بفاعلية (2 : Weiner, 2009) عن طرق توليد الوعي بالحاجة للتغيير والدعم المدرك بقدرات الأفراد على التغيير (5 : Walinga, 2008). ينطوي الاستعداد للتغيير على المحاولات الاستباقية من قبل عامل التغيير للتأثير بالمعتقدات والمواقف والنوايا، وسلوك المشاركين في التغيير وبالتالي يكون للأفراد أفكار مسبقة حول مدى قدرة المنظمة على الاستعداد للتغيير (Dahlan et al., 2002: 77). أن الاستعداد هو تمهيد مهم في مواجهة مقاومة التغيير هو بالتالي يعطي

مؤشراً لتقييم وتحديد مدى استعداد للأفراد العاملين (Hallgrisson, 2008: 31). من هنا فان عملية الاستعداد للتغيير قادرة على تحقيق النجاح تتطلب خمس خطوات متسلسلة وهي مرحلة ما قبل التأمل، ومرحلة التأمل، ومرحلة الاعداد، ومرحلة العمل، واخيرا مرحلة الصيانة (Prochaska et al., 1992 : 3-9).

ان الاستعداد للتغيير اذا ما اريد له النجاح يجب ان تتوفر له مرتكزات اساسية : - منها (١) دعم الادارة: باعتباره المحرك الاساسي لخلق الاستعداد للتغيير (Susanto , 2008:53; Turta,2011:24). من خلال امتلاكها رسالة واضحة للتغيير (Armenakis et al., 1993: 686). و يتمثل هذا الدعم بالسياسات والاجراءات المرنة، والخدمات اللوجستية، ودعم الأنظمة الفرعية الاخرى على سبيل المثال الموارد النقدية: (Armenakis et al., 1993: 689). (٢) المنفعة الشخصية : فالأفراد العاملون ينظرون الى التغيير من خلال مدى المنفعة التي سيحققها التغيير لهم (Noe, 2006 : 229; Kay et al. 2013). (٣) فاعلية التغيير: فالفاعلية هي الثقة في قدرة الفرد والمجموعة لجعل التغيير ناجحاً (Madsen et al., 2005: 4). وهذا يتطلب من الادارة العليا بناء مسارات الثقة والتي بإمكانها تصحيح التناقض ويشير للثقة كفاعلية يتم من خلالها التناقض وبالتالي خلق الاستعداد للتغيير (Bandura, 1982, 1986; Armenakis et al., 2005: 301). من خلال رفع شعار نحن بحاجة الى القيام بالتغيير لأن عملنا يتطلب زيادة الفاعلية ويجعل عملية الدمج الناجحة والشعور بالتفاؤل بأن الدمج المقترح يكون ناجحاً (Hallgrimsson, 2008: 32). (٤) الملائمة: اي هنالك حاجة واضحة إلى التغيير التنظيمي. وتشير نتائج الملائمة الى المدى القصير الذي يساعد الافراد على فهم رسالة التغيير بصورة واضحة (Samara, 2013 :8). من خلال اشعار الافراد العاملين بان التغيير هو الحل الصحيح (Armenakis,1993). وبالتالي تشير الملائمة الى خصائص التغيير والسياق الذي يحدث التغيير (Andersen,

(15 : 2008. من خلال اصلاح الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المثالي Madsen et al., 2005: 4).

### ثالثا: الثقة التنظيمية Organizational Trust

للثقة اهمية كبيرة من خلال تأثيرها المباشر على النتائج والمواقف والسلوكيات او الغير المباشر عبر تأثيرات وسطية للثقة والتي تقود الى توجه الأفراد على الإدراك الانتقائي تأثير مباشر على السلوك ( Jarvenpaa et al., 2004: 251). إضافة الى تأثيرها على التوقعات التي يملكها الافراد العاملون اتجاه منظماتهم والتي بدورها تنعكس على البناء الاجتماعي والاخلاقي وتجعلهم متفهمين للأوامر الصادرة من الادارات العليا مما ينعكس على ادائهم ضمن منظماتهم (Bonini, 2005 :32). ومن هنا اصبح لزاما على المنظمات على توفير بيئة من الثقة تسمح للموظفين بالمشاركة بفاعلية في عملية اتخاذ القرار (Oktug, 2012: 80) أن الثقة هي مفهوم متعدد الأوجه ومعقدة (Barlow, 2001: 7). لذا فقد تتباين الآراء حول هذا المفهوم اذا يمكن تعريفها على الحالة النفسية التي تتألف منها النية لقبول الضعف استنادا إلى التوقعات الإيجابية للنوايا أو سلوك آخر (Dirks, Rousseau et al., 1998: 395). وبالتالي فهي تعتمد على الرغبة للتوقعات الإيجابية حول تصرفات الآخرين (Riegelsberger, 2005: 30). من خلال قدرتها على بناء علاقات انسانية بناءة من خلال انشاء التضامن وتعطي الافراد الشعور بالأمن وبالتالي تشكل المفتاح الاساسي لفهم الصلة بين تحديد هوية أعضاء المنظمة وهوية القوى التنظيمية (30: Puusa & Tolvanen, 2006). الثقة هي عنصر أساسي في العلاقات الإنسانية البناءة. تقوم بإنشاء التضامن وتعطي الافراد الشعور بالأمن وبالتالي تشكل المفتاح الاساسي لفهم الصلة بين تحديد هوية أعضاء المنظمة وهوية القوى التنظيمية (puusa&Tolvanen, 2006: 31). وهذا يتطلب بناء وحسن النية بين الطرفين



Kuster, (2008:1). مما يترتب عليه بناء التزامات فعالة للوفاء بطريقة يمكن التنبؤ بها ( ) 3: Gearey, 2010.

يتطلب بناء الثقة التنظيمية توافر عناصر أساسية هي (١) الجدارة بالثقة : أي أن الثقة عقلانية تنطوي على تقييم مصداقية الطرف الآخر على أساس حقائق مباشرة أو سمعة. (٢) الايمان النفسي بالقائد (٣) الولاء للقائد (87 : Ngodo, 2008). وعليه فإن توافر العناصر سوف يساهم ببناء بناء الثقة والذي من شأنه أن يسبب خفض تكلفة التقييم والسيطرة، وزيادة فاعلية المنظمة (Farah bod et al.,2013:74). وتقليل حالات عدم التأكد العالية لأنها تقدم نوعاً من الارشادات (التوجيهات) وتعطي الشعور بالأمان للطرف الآخر (Kuster, 2008:18). وبالتالي تؤدي الثقة دوراً رئيساً في اتخاذ القرارات في حالات المخاطرة (Robbins & Judge , 2013 :390)

وهناك مجموعة من الأبعاد والتي تشكل مجموعها أساساً لبناء الثقة التنظيمية ومنها (١) الثقة بالزملاء من خلال بناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة مع زملاء العمل (Krot, 04 : Lewicka&2013)، ومن هنا يمكن القول بان مواقف الافراد وتعاونهم فيما بينهم تعد حاسمة ومؤثرة على اداء المنظمة (89 : Straiter, 2005). (٢) الجدارة وهي الحالة النفسية التي تتضمن نية لقبول (او رفض) الضعف (vulnerability) على اساس التوقعات الايجابية للنوايا أو سلوك أخر (76: Gilaninia.2013). وبالتالي فهي تعبر عن قدرة المنظمة على البقاء في بيئتها، وعلى المستوى التنظيمي، كما تتصل بمدى رؤية الموظفين للمنظمة بأنها كفوءة، وما إذا كانت ستبقى وقادرة على المنافسة (Islamoglu 2012: 2). وتشمل الجدارة ( المعرفة والعلاقات الشخصية للفرد والمهارات الضرورية) حيث ان هناك علاقة بين الجدارة والشخص الحائز على الثقة في ضوء ما يمتلكه من معرفة ومهارات ضرورية لأداء اعماله بشكل جيد (9: Robbins,2000: 147; Claybrook, 2004). (٣) الثقة

بالإدارة أي قدرة الإدارة و تكون إدارة مستعدة لاكتساب ميزة خداع (deceiving) العاملين (Renz,2006 :217).

#### رابعاً: العدالة التنظيمية Organizational Justice

وهو مصطلح عرف من قبل (Greenberg,1987) فيإشارة إلى تصورات الموظفين عن العدالة في مكان العمل ( داخل المنظمة) والمرتبطة مع عدة نتائج مثل الرضا الوظيفي، ودافع العمل، ونية الدوران، وأداء العمل ( Butler, Bakhshi et al., 2009: 145; 15 :2012). وينظر الى مفهوم العدالة التنظيمية ايضاً على انه الإنصاف والتي تتخلل العديد من الأفعال وردود الأفعال التي تحدث في المنظمات (Esterhuizen, 2008 :55). او هي إدراك الموظفين لطبيعة المعاملة التي يتلقونها في المنظمات (208 : Ayobami, 2013). وهذا الإدراك يتضمن درجة ادراك ومعرفة الموظفين بأن القواعد والإجراءات والسياسات المتعلقة بعملهم عادلة ومطبقة على الجميع (2439 : Aghaei et al.: 2012, وذلك من خلال بناء العدالة التنظيمية ضمن اطار بيئة العمل (Farahbod et al., 2013: 75). من خلال صلتها المباشرة بمكان العمل (894 : Farahbod et al.: 201). ان الافراد العاملين يشكلون الركن الاساسي لديمومة المنظمات ولأن البقاء على المدى الطويل بفاعلية في أي منظمة يعتمد بشكل كبير على المهارات والخبرات والكفاءات والسلوكيات الاستباقية التي تشمل مفهوم العدالة التنظيمية من الموظفين تجاه إدارته (Philip et al: ١٢١٨, 2012). لذا تسعى المنظمات في الوقت الحاضر الى تجنيد وإدارة وتلبية احتياجات موظفيها التي يمكن أن تساعد في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات (2: Rastgar&Pourebrahimi, 2013).

ان العدالة التوزيعية تقسم على ثلاثة ابعاد رئيسة وهي : العدالة التوزيعية تشير العدالة التوزيعية الى النتائج التي يتلقاها الفرد من المنظمة، أي من خلال تقييم المدخلات نسبة الى النتائج التي يتلقونها (Esterhuizen, 2008 : 57). (٢) العدالة الاجرائية وهي المكون

الذي يتعلق بعدالة العمليات التي بواسطتها يتم اتخاذ القرارات وبالتالي فهي تشير الى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لأداء وظائف مختلفة (Hyasat et al.,2013 :216) (AL-، وكما تعكس تصورات المشاركين حول عدالة القواعد والإجراءات التي تستخدمها المنظمات لتحديد نتيجة القرارات (Dabbagh et al. : 470)، (2012)، (3) العدالة التفاعلية والتي تركز على جوانب اتخاذ القرارات الشخصية، ولا سيما المساواة في سلوك صنع القرار في عملية صنع القرار ويشمل السلوك بين ثقة الأشخاص في العلاقة ومعاملة الأفراد بتواضع و باحترام ( Emami et al., : 159، 2013).

### المبحث الثاني : منهجية الدراسة

#### أولاً : مشكلة الدراسة

اصبح التغيير ظاهرة تواجه الافراد والمنظمات على حد سواء وبالتالي يتوجب الاستجابة السريعة لهذه الظاهرة.وان عدم فهم ظاهرة التغيير تساهم في فشل العديد من برامج التغيير (Foster, 2010:3).اذ تشير الدراسات الى ان حوالي ٥٠% فقط من برامج التغيير قد حالفها النجاح (Bruch et al., 2005: 102).وان قطاع التعليم العالي يشكل دائما الدعامة الاساسية والذي صنف على انه المرتكز الاساسي للاستثمار الاقتصادي والمالي والاجتماعي لأية دولة من الدول (Barnet, 1990: 9)، وان قطاعات التعليم العالي تواجه هي الاخرى ظاهرة العولمة والتغيير المتزايد والذي اثر على الجوانب كافة المرتبطة بالتعليم العالي والمتمثلة بالقرارات المرتبطة بالعملية التعليمية، والدعم الحكومي، وهوية العمل الاكاديمي مما يتوجب على قطاع التعليم العالي الاستجابة لهذه التغييرات (Vaira,2004:485). مما يفرض على قطاع التعليم العالي الحكومي الانتقال من النظرة التقليدية التي تركز على ان منظمات التعليم العالي هي منظمات اجتماعية والتحول الى النظرة الكلية التي ترى ان منظمات التعليم العالي هي منظمات صناعية. وان النظرة الواقعية الحديثة للجامعات والكليات تستند الى فكرة ان هذه المنظمات عليها ان تحدد ما هي المشكلات؟، ما هي اليه التطوير؟

وما هي القيمة التي يمكن تساهم بها في تحسين الوضع الاقتصادي؟ (Gumport, 2000: 82).

ان قطاع التعليم العالي في العراق واجه تحديات بعد ٢٠٠٣ والذي تطلب ايجاد الاليات والقيادات القادرة على تحسين كفاءة وفاعلية هذا من خلال خلق الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين في المنظمات التعليمية. وان تحسين اداء قطاع التعليم العالي في العراق يتطلب الرغبة في التغيير والتي تستند بشكل اساسي الى الولاء التنظيمي والمشاركة الفاعلة اضافة الى الثقة التنظيمية من الافراد العاملين في هذه المنظمات. من هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الولاء التنظيمي ومدى تأثيره على استعداد الادارات الوسطى في الجامعات والمعاهد العليا في العراق للتغيير. وبناء على ما تقدم في مشكلة الدراسة من الممكن صياغتها بالسؤال التالي :

" الى أي مدى يتوفر الولاء التنظيمي لدى الادارات الوسطى في الجامعات والمعاهد في العراق والتي تنعكس ايجابا في رغبتهم واستعدادهم للتغيير؟ وهل توفر الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية دوراً في تعزيز الاستعداد للتغيير؟ "

#### ثانياً : اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف على :

١. اختبار العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير لدى الادارات الوسطى في الجامعات والمعاهد العراقية.
٢. اختبار العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير في ظل توفر عامل الثقة التنظيمية ببرامج التغيير لدى الادارات الوسطى واستعدادهم لتبني وتطبيق برامج التغيير.
٣. اختبار العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير في ظل توفر عامل العدالة التنظيمية في برامج التغيير واستعدادهم لتبني وتطبيق هذه البرامج.

### ثالثا : أهمية الدراسة

- ١- تطوير نموذج متكامل يستند الى العناصر الخمسة التي طرحها كلُّ منْ ( Holt, 2007, rmenakis, Field and Harris) والتي تشكل المرتكزات الاساسية للاستعداد للتغيير. والدراسة الحالية سوف تحاول التركيز على كل من الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية لتعطي فهماً اكبر للعلاقة ما بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير.
- ٢- تكمن اهمية الدراسة منأنها تركز على قطاع التعليم العالي العراقي والذي يحتاج الى وضع البرامج التطويرية. من خلال تسليط الضوء على مدى استعداد الجامعات والمعاهد العليا الحكومية لبرامج التغيير، وله نموذج الدراسة بربط المتغيرات الاساسية لتبني برامج التغيير التنظيمي.
- معظم الدراسات السابقة حاولت ان تركز على العلاقة بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير بالتركيز على الافراد العاملين في المستويات الادارية الدنيا في حين ان هذه الدراسة سوف تركز على الادارات الوسطى كعينة للدراسة لما لهذه الادارات من دور فاعل في تبني وتنفيذ البرامج التطويرية في منظماتهم.

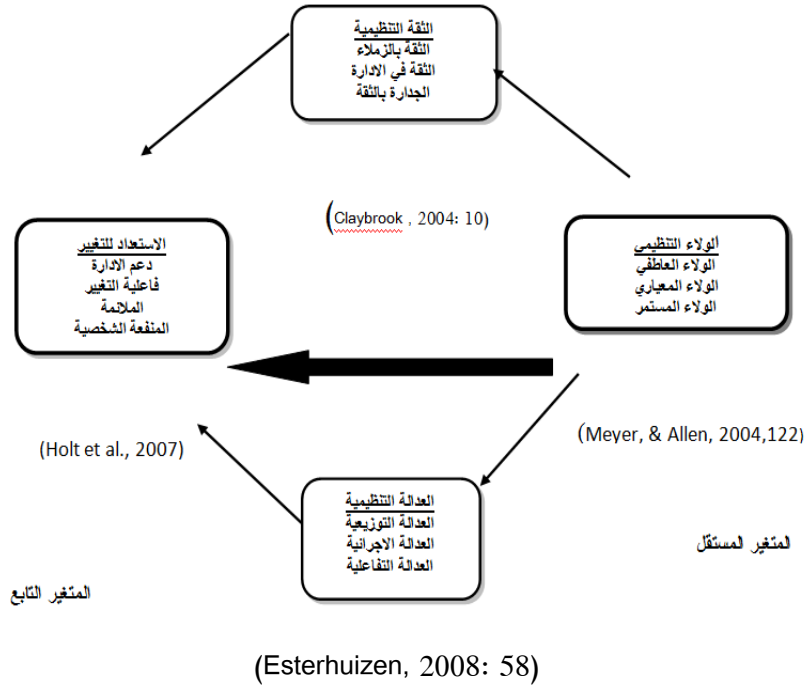
### رابعا : الاطار المفاهيمي وتطوير الفرضيات

تهدف هذه الدراسة الى بناء اطار مفاهيمي يحاول الربط بين اهمية الولاء التنظيمي كتغير مستقل له تأثير على مدى تقبل الافراد العاملين وخصوصا المدراء في عملية بناء الاستعداد التنظيمي كمتغير تابع. كما يتضح من الشكل (١) ان كلاً من الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية تشكلان المتغيرات الوسيطة التي قد تساهم الى حد كبير الى ايجاد الديناميكية الاساسية للحصول على الولاء التنظيمي اللازم لخلق الاستعداد للتغيير. لذا فان الاطار المفاهيمي في ادناه يقوم على الافتراضات التالية:

- ١- يعد الولاء التنظيمي عاملاً اساسياً ومحددًا لخلق الاستعداد للتغيير (Hallgrimsson, 2008:1 ; Weiner, 2009 :2 ; Visagie&Steyn,2011:1).

٢. تمثل العدالة التنظيمية متغيراً وسيطاً يؤدي التعزيز الاستعداد للتغيير ( Hopkins, 2006 : 481 ; Poole,2005 : 729 ).

٣. ان الثقة التنظيمية اذا ما تم بناؤها وإدخالها كعامل وسيط بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير لابد وان تساهم وتعزز من استعداد الافراد للتغيير التنظيمي ( Rafferty & Simons,2006 : 6 ;Shah &Shah,2010: 10 ).



شكل ( ١ )

المخطط الافتراضي للدراسة ( اعداد الباحثان )

### خامسا: بناء وتطوير الفرضيات

#### العلاقة بين الولاء التنظيمي و الاستعداد للتغيير

بين عدد من الباحثين أن الولاء للتغيير التنظيمي يمثل عنصر ضروري في حشد الدعم لجهود التغيير، وان الولاء هو معيار متغير وذو صلة للنظر في خلق تنفيذ الاستعداد للتغيير (Hallgrímsson, 2008: 5). وسوف تفترض الدراسة الحالية أن الولاء التنظيمي يكون متعدد الابعاد ويتأثر بالولاء المعياري، والولاء العاطفي، والولاء الاستمراري (Meyer & Allen, 2004: 122). وان الابعاد الثلاثة والتي تشكل مجموعها الولاء التنظيمي سوف تشكل متغيرا اساسيا لخلق الاستعداد للتغيير بمتغيراته الفرعية وهي الملائمة، ودعم الإدارة، وفاعلية التغيير، والمنفعة الشخصية، إذ ان مدى استعداد المديرين للتغيير يعتمد على مدى الولاء لدى الافراد لتنفيذ التغيير التنظيمي، وان قلة الولاء التنظيمي له انعكاسات سلبية على مدى من الاستجابة للتغيير (Visagie & Steyn, ٢٠١١:١).

وبناء على ما تقدم فان الفرضية الرئيسة الاولى تنص على ما يلي:

**H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير التنظيمي لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية .**

وتتفرع هذه الفرضية الى عدد من الفرضيات الفرعية وهي:

**H1.a :** توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الولاء العاطفي و الاستعداد التنظيمي للتغيير لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية.

**H1.b :** توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية للولاء الاستمراري مع الاستعداد التنظيمي للتغيير لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية.

**H1.c :** توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية للولاء المعياري مع الاستعداد التنظيمي للتغيير لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية.

### العلاقة بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير والثقة التنظيمية

تعد العلاقات القائمة على الثقة من الأدوات الادارية الاكثر فاعلية من خلال خلق وتحقيق المواثمة بين الافراد لإنجاز الاهداف التنظيمية وذلك من خلال تعزيز السلوك التعاوني وتخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشاكل الادارية (Holt et al., 2007). فالمستويات العالية من الثقة في المنظمة تؤدي إلى انخفاض تكاليف التقييم والسيطرة، وفاعلية المنظمة، أما المنظمات التي تسود اعمالها وانشطتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة فتكون اكثر نجاحاً وتكيفاً و أبداعاً من المنظمات التي تتعدم بها الثقة (Farah bod, 2013: 74). وعليه فهناك علاقة ايجابية وثيقة تربط بصورة مباشرة بين الولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في المنظمة (Bal et al., 2011: 79)، وخصوصا عندما تجتمع الابعاد الاساسية للثقة التنظيمية مجتمعة والثقة قد تكون بالإدارة، أو الثقة بالزملاء، أو الجدارة بالثقة (Lewicka & Krot: 2013, 204; Islamoglu et al., 2012:2). فتتفق الافراد العاملین ببرامج التغيير خصوصاً الادارات الوسطى تؤدي دوراً اساسيا في نجاح برامج التغيير ولاسيما برامج التغيير الجذرية (Rafferty & Simons, 2006: 11). ووفقا لما سبق فان الفرضية الرئيسة الثانية تنص على الاتي :

**H ٢: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الثقة التنظيمية.**

وتتفرع هذه الفرضية الى عدد من الفرضيات الفرعية كالاتي :

**H2a:** توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الثقة في الادارة لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية.

**H2.b:** توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الثقة في الزملاء لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية.

**H2c:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الجدارة بالثقة لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية .



### العلاقة بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير والعدالة التنظيمية

من المعروف ان العدالة التنظيمية هي عامل رئيس يرتبط بنجاح كل منظمة، و من اجل الحفاظ على رضا الموظفين والتزامهم وولائهم للمنظمة فهناك حاجة الى ان تكون المنظمة عادلة في نظامها المتمثل بالعدالة في التوزيع، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية ٢٠١٣: Ayobami ٢٠٧). كما تدل الدراسات الى وجود علاقات ايجابية تربط بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية في المنظمة ( Hopkins & Weathington, 2006: 481; ..). كما تعمل العدالة التنظيمية كعامل لزيادة ثقة العاملين في المنظمة تجعلهم أكثر حماسا للعمل معا، وسيلة لتحقيق مصالحهم الشخصية، اذ ان الافراد غالبا ما يحاولون مضاعفة مكاسبهم الشخصية عند تفاعلهم مع الاخرين، ولكنهم يختارون النتائج والإجراءات التي تخدم وتتسجم مع مصالحهم فقط (Farah bodetal, 2013 :74). وعليه يفترض الباحثان ان العدالة التنظيمية يمكن ان تؤدي دورا وسيطا في تعزيز العلاقة ما بين الولاء التنظيمي وخلق الاستعداد للتغيير داخل منظمات التعليم العالي ومن هنا جاءت الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على ان :

**H3: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال العدالة التنظيمية**

وتتفرع الى عدد من الفرضيات الفرعية :

**H3.a :** توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية للعدالة الاجرائية كمتغير وسيط ما بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية.

**H3.b:** توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية للعدالة التفاعلية كمتغير وسيط ما بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية

**H3.c :** توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية للعدالة التوزيعية كمتغير وسيط ما بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية.

### سادسا : منهج الدراسة

ان اختيار منهج الدراسة يتم في ضوء طبيعة الظاهرة وما يتوفر حولها من معلومات، اذ اتبعت الدراسة في جانبها النظري منهج الاستنباط لتحليل الاسس النظرية. ان الدراسة الحالية تعتمد على المنهج ذات تصميم الاستكشافي ( Exploratory design).

### سابعا : طرق جمع المعلومات

تم استخدام استمارة الاستبيان بناء على الدراسات السابقة حيث تكونت من ( ٧٢ ) سؤالاً والتي حاولت ان تغطي المتغيرات الرئيسية والفرعية لنموذج الدراسة. بعد ذلك عمد الباحثان للقيام باستطلاع اولي ( Pilot study ) هي دراسة تتم على مجموعة صغيرة الحجم من المستجوبين والتي تجرى من اجل تحديد اية مشكلة تصاحب تصميم الدراسة ( research design ) من تصحيحها قبل تنفيذ الدراسة الرئيسية ( Polit et al., 2001: 15 ) وكذلك تستخدم لتحديد كل من ثبات وصدق الاستبيان وخصوصا الصدق الداخلي Internal validity (Holloway, 1997). وتشير ( Reliability ) الى درجة الاتساق بين لكل سؤال قياس بمجموع الاسئلة للمتغير الاساسي ( Hair et al., 2006). وتم استخراج الصدق من معامل الثبات (Reliability) للتأكد من وجود ارتباط قوي بين صدق الاختبار وثباته، اذ قام الباحثان بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة. أما فيما يخص الاستبانة فقد تم إجراء اختبارات الثقة لمتغيرات المقياس (المستقل، والوسيط، والمعتمد) الموضحة نتائجها في الجدول (١)، اضافة الى ذلك فقد تم اجراء اختبار Kaiser-Meyer-Olkin of sampling adequacy (KMO-test) الذي يستخدم لغرض التأكد من كفاية حجم العينة (تبلغه، ٢٠١١). ويمكن توضيحها من خلال الجدول (١)

## الجدول ( ١ )

مقياس (Cronbach's  $\alpha$ ) واختبار (KMO-test) للمتغيرات وأبعادها

نوع المتغير/البعد	اسم المتغير/ البعد	عدد الفقرات	(Cronbach's $\alpha$ )	(KMO-test)
المستقل	الولاء العاطفي	٥	٠.٧٨	٠.٧٩
	الولاء المعياري	٥	٠.٦٥	٠.٦٤
	الولاء المستمر	٦	٠.٨٠	٠.٧٩
	الولاء التنظيمي	١٦	٠.٨٢	٠.٥٦
الوسيط	الجدارة	٥	٠.٩١	٠.٨٦
	الثقة بزملاء العمل	٧	٠.٦٣	٠.٨٦
	الثقة بالإدارة	٤	٠.٨٠	٠.٧٢
	الثقة التنظيمية	١٦	٠.٨٥	٠.٦٥
	العدالة التوزيعية	٥	٠.٨٠	٠.٧٤
	العدالة الاجرائية	٦	٠.٨١	٠.٧٣
	العدالة التفاضلية	٩	٠.٨١	٠.٧٩
	العدالة التنظيمية	٢٠	٠.٩١	٠.٦٧
	المعتمد	دعم الادارة	٥	٠.٨٥
الملائمة		٥	0.84	٠.٨٣
فاعلية التغيير		٦	٠.٧٠	0.78
المنفعة الشخصية		٤	٠.٦١	٠.٦٧
الاستعداد للتغيير		٢٠	0.84	٠.٥٩

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج

## ثامنا : عينة الدراسة

تم استطلاع آراء عدد من رؤساء الاقسام في جامعة البصرة وميسان وذي قار والمعهد التقني في البصرة لما لهم من دور استراتيجي في تطوير وتوجيه أنشطة وبرامج الجامعة. لذا فقد قام الباحثان بتوزيع (١٨٠) استمارة استبيان، وقد تم استرداد (١٥١) استمارة بحيث كان عدد الاستمارات الصالحة (١٥٠) استمارة، وتم استبعاد استمارة واحد غير صالحة.

### تاسعا: الأدوات الإحصائية

استعان الباحثان بعدد من الأدوات الإحصائية (معامل ألفا كرونباخ، KMO-test، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أختبار (Skewness) و (Kurtosis)، ارتباط بيرسون، تحليل المسار) من أجل اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها

### المبحث الثالث : الدراسة الميدانية

#### أولا: علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة للمخطط الفرضي وأبعاده

إن الغاية من هذا التحليل هو الكشف عن مدى انعكاس المتغير المستقل وأبعاده على المتغير الوسيط من جهة، وعلى المتغير المعتمد وأبعاده من جهة أخرى، للتحقق من اتجاه مسارات المخطط الفرضي، واختبار فرضيات العلاقة -321 (Sekaran & Bougie, 2010: 322). واستخدم الباحثان لهذا الغرض اختبار علاقات الارتباط (وتحديدا ارتباط بيرسون) لكون بيانات الدراسة ذات طابع لا معلمي (Non-Parametric Data) بين كل متغير رئيس ومتغيراته الفرعية.

اتضح من الجدول (2) في أعلاه المتضمن علاقات الارتباط لمتغيرات وأبعاد المخطط الفرضي ما يأتي:-

١. حقق المتغير المستقل الرئيس (الولاء التنظيمي) علاقة ارتباط مع المتغير المعتمد (الاستعداد للتغيير) إذ بلغت قيمة العلاقة (٠.٦٤٥)، وتعني هذه العلاقة ان تمتع رؤساء الاقسام بالولاء التنظيمي بشكل مستمر سوف يكون له علاقة واضحة وقوية في استعدادهم للتغيير ضمن مستوى الادارات الوسطى في الجامعات. وعليه فإن ذلك يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير التنظيمي لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية).

٢. حقق المتغير المستقل الرئيس (الولاء التنظيمي) علاقة ارتباط مع المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) إذ بلغت قيمة العلاقة (٠.٥٨١)، وتعني هذه العلاقة ان تمتع رؤساء الاقسام

بالولاء التنظيمي بشكل مستمر سوف يكون له علاقة واضحة وقوية في العلاقات الإنسانية البناءة التي تمثل الثقة التنظيمية ضمن مستوى الادارات الوسطى في الجامعات.، وبالتالي فإن ذلك يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تكون (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والثقة التنظيمية لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية).

٣. حقق المتغير المستقل الرئيس (الولاء التنظيمي) علاقة ارتباط مع المتغير الوسيط (العدالة التنظيمية) إذ بلغت قيمة العلاقة (٠.٥٩٨)، وتعني هذه العلاقة ان تمتع رؤساء الاقسام بالولاء التنظيمي بشكل مستمر سوف يكون له علاقة واضحة وقوية في المساواة والعدالة في العمل التي تمثل العدالة التنظيمية ضمن مستوى الادارات الوسطى في الجامعات. ذلك يؤكد قبول الفرضية الثالثة التي تكون (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية).

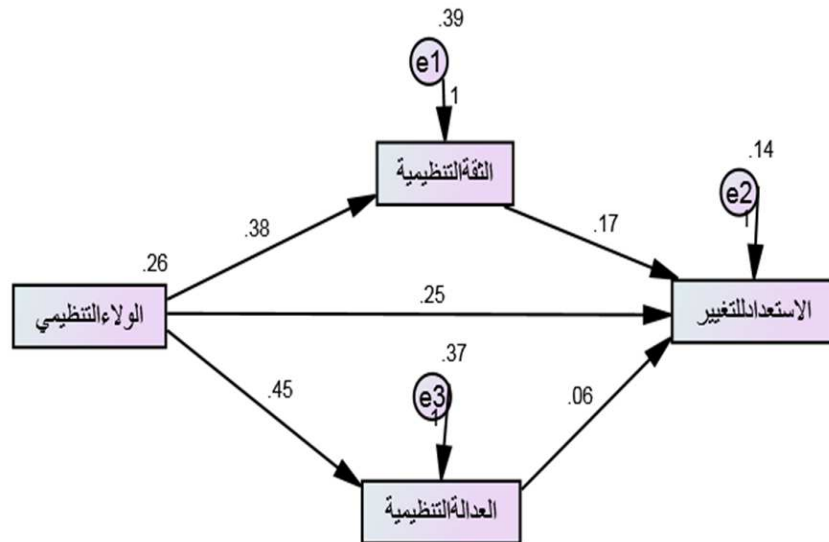
يستخلص من علاقات الارتباط في الجدول وال فقرات أعلاه، بأن هنالك علاقات ارتباط واضحة وقوية سواءً بين المتغير المستقل (الولاء التنظيمي) وأبعاده مع المتغير المعتمد (الاستعداد للتغيير)، أو بين المتغير المستقل وأبعاده مع المتغيرات الوسيطة، إضافة الى قوة العلاقة بين المتغيرات الوسيطة مع المتغير المعتمد (الاستعداد للتغيير).



## ثانياً: اختبار التأثير المباشر وغير المباشر لتغيرات الدراسة باستخدام أسلوب تحليل المسار

١. اختبار التأثير المباشر وغير المباشر (بتوسيط الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية) بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير.

تم اجراء هذا الاختبار باستخدام أسلوب تحليل المسار **Path Analysis** من خلال برنامج التحليل الاحصائي **AMOS.21**، وذلك للتحقق من وجود التأثير المباشر بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من جهة، والتأثير غير المباشر من خلال توسيط الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية كمتغير وسيط من جهة اخرى، وكما في الشكل ( ٢ ) ادناه .



شكل ( ٢ )

التأثير المباشر وغير المباشر (بتوسيط الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية) بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير.

حيث أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ذو دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير وكان بنسبة مقبولة احصائياً، اضافة الى وجود علاقة تأثير غير مباشر ذو دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير بتوسيط الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية، وهي أعلى من قيمة التأثير المباشر، وهذا يدل على أهمية المتغيرات الوسيطة المذكورة التي تزيد من قوة التأثير بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير وكما ظهر ذلك في عمود التأثير غير المباشر في الجدول، وقد بلغت قيمة  $Chi^2$  المحسوبة (62.216) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05 فأقل). وبلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.954) وهي أعلى من القيمة المعيارية، وهذا يدل على جودة مطابقة نموذج الاختبار أي بقاء النموذج الاصلي كما هو عليه (لن يحذف منه أي مسار) . وينفس السياق بلغ مؤشر حسن المطابقة المقارن (CFI) ما قيمته (0.937) وهو أعلى من القيمة المعيارية. وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمربع الخطأ التقريبي ((RMSEA (0.641)) وهي قيمة صغيرة مقارنة بالقيمة المعيارية مما يدل على مطابقة النموذج . وقد بلغ التأثير المباشر للولاء التنظيمي في الاستعداد للتغيير ما قيمته (0.25) وهي أقل بكثير من التأثير غير المباشر الذي بلغ ما قيمته (0.55) من خلال توسيط الثقة التنظيمية، وبلغ ما قيمته (0.51) من خلال توسيط العدالة التنظيمية، أي يمكن القول بأن الولاء التنظيمي لرؤساء الاقسام في الكليات يسهم في استعدادهم للتغيير، إلا إن هذا الاسهام يزيد ويشكل كبير عندما يتمتع رؤساء الاقسام بالمساواة والعدالة في العمل فيما بينهم وبين الادارة العليا وهذا ما يؤيد صحة فرضيات الدراسة الرئيسية الثالث.



## جدول (٣)

اختبار التأثير المباشر وغير المباشر (بتوسيط الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية) بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير.

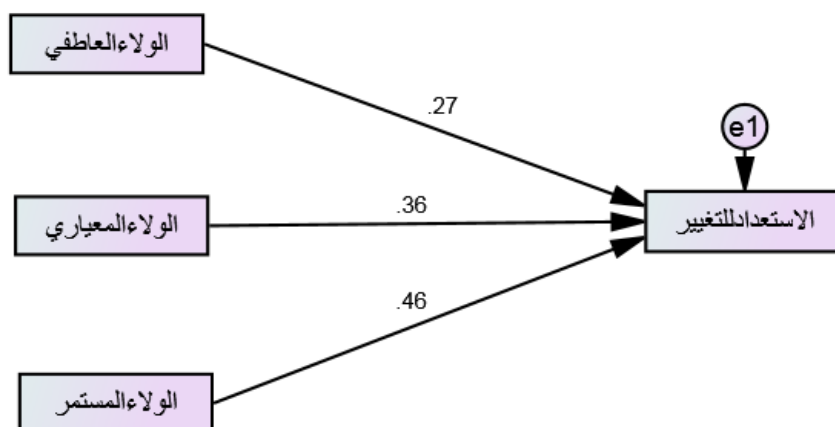
مستوى الدلالة P	Chi <sup>2</sup>	مؤشر جودة المطابقة المقارن CFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	الجزء التربيعي لمربع الخطأ التقريبي RMS EA	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	المؤشرات الفرضية
0.000	٦٢.٢١٦	0.937	0.954	0.641	-	0.25	الرئيسة الأولى H1: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية.
					٠.٥٥	-	الرئيسة الثانية H2: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الثقة التنظيمية لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية.
					0.51		الرئيسة الثالثة H3: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال العدالة التنظيمية لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية.

## ٢- اختبار التأثير المباشر بين أبعاد الولاء التنظيمي: (الولاء العاطفي، والولاء المعياري، الولاء المستمر) والاستعداد للتغيير.

ومن خلال ما موضح في الشكل (٣) والجدول (٤)، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد الولاء التنظيمي: الولاء العاطفي، والولاء المعياري، والولاء المستمر) والاستعداد للتغيير وكان بنسبة عالية، وكما ظهر ذلك في عمود التأثير المباشر في الجدول، وقد بلغت قيمة  $Chi^2$  المحسوبة (٤٣٣.١٠٤) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥ فأقل). وبلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.912) وهي أعلى من القيمة المعيارية، وهذا يدل على جودة مطابقة نموذج الاختبار أي بقاء النموذج الاصلي كما هو عليه (لن يحذف منه أي مسار). وبنفس السياق بلغ مؤشر حسن المطابقة المقارن (CFI) ما قيمته (0.915) وهو أعلى من القيمة المعيارية. وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمربع الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.627) وهي قيمة صغيرة مقارنة بالقيمة المعيارية مما يدل على مطابقة النموذج. وقد بلغ التأثير المباشر للولاء العاطفي في الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.٢٧)، أي ان التعلق العاطفي وتحديد مشاركة رؤساء الاقسام في الكلية يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الاولى (H1a) القائلة (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء العاطفي والاستعداد للتغيير لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية).

وقد بلغ التأثير المباشر للولاء المعياري في الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.٣٦)، أي ان التزامات رؤساء الاقسام للحفاظ على عضويتهم وعلاقات العمل في الكلية يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثانية (H1b) التي تكون (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء المعياري والاستعداد للتغيير لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية).

وقد بلغ التأثير المباشر للولاء المستمر في الاستعداد للتغيير ما قيمته (0.46)، أي ان فهم رؤساء الاقسام للتكاليف المرتبطة عليهم في حال تركهم للكلية يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثالثة (H1c) (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء المستمر والاستعداد للتغيير لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية).



شكل ( ٣ )

اختبار التأثير المباشر بين أبعاد الولاء التنظيمي: (الولاء العاطفي، والولاء المعياري، الولاء المستمر) والاستعداد للتغيير.

جدول (4)

اختبار التأثير المباشر بين أبعاد الولاء التنظيمي: الولاء العاطفي، والولاء المعياري، الولاء المستمر) والاستعداد للتغيير

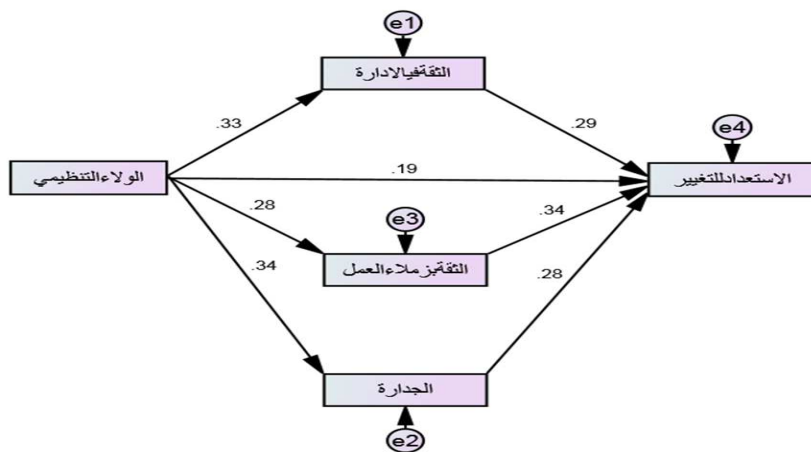
مستوى الدلالة P	Chi <sup>2</sup>	مؤشر حسن المطابقة المقارن CFI	مؤشر حسن المطابقة GFI	الجزء الترتيبي لمرجع الخطأ التقريبي RMSEA	التأثير المباشر غير المباشر	التأثير المباشر	المؤشرات الفرضية
0.000	٤٢٠.٢٠٩	0.915	0.912	0.627	٠.٢٧	-	الفرضية الأولى H1a: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء العاطفي والاستعداد للتغيير لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية.
					0.36		الرئيسة الثانية H1b: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء المعياري والاستعداد للتغيير لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية.
					٠.٤٦		الرئيسة الثالثة H1c: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء المستمر والاستعداد للتغيير لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية.

3. اختبار التأثير المباشر وغير المباشر (بتوسيط أبعاد الثقة التنظيمية: الثقة في الإدارة، والثقة بزعماء العمل، الجدارة) بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير.

ومن خلال ما موضح في الشكل ( ٤ ) الجدول ( 5 )، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير وكان بنسبة مقبولة إحصائياً ولكنها ضعيفة للغاية، إضافة الى وجود علاقة تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية بين الولاء

التنظيمي والاستعداد للتغيير بتوسيط أبعاد الثقة التنظيمية: الثقة في الإدارة، والثقة بزملاء العمل، الجدارة، وهي أعلى من قيمة التأثير المباشر، وهذا يدل على أهمية المتغيرات الوسيطة المذكورة التي تزيد من قوة التأثير بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير، وكما ظهر ذلك في عمود التأثير غير المباشر في الجدول، وقد بلغت قيمة  $Chi^2$  المحسوبة (420.209) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 فأقل). وبلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.924) وهي أعلى من القيمة المعيارية، وهذا يدل على جودة مطابقة نموذج الاختبار أي بقاء النموذج الأصلي كما هو عليه (لن يحذف منه أي مسار). وبنفس السياق بلغ مؤشر حسن المطابقة المقارن (CFI) ما قيمته (0.921) وهو أعلى من القيمة المعيارية. وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمربع الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.525) وهي قيمة صغيرة مقارنة بالقيمة المعيارية مما يدل على مطابقة النموذج. وقد بلغ التأثير المباشر للولاء التنظيمي في الاستعداد للتغيير ما قيمته (0.19) وهي أقل بكثير من التأثير غير المباشر الذي بلغ ما قيمته (0.62) من خلال توسط الثقة في الإدارة، أي ان الولاء التنظيمي لدى رؤساء الأقسام يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير عندما يكون لدى رؤساء الأقسام ثقة بإداراتهم، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الأولى (H2a) (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الثقة في الإدارة لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية). وبلغ ما قيمته (0.62) من خلال توسيط الثقة بزملاء العمل، أي ان الولاء التنظيمي لدى رؤساء الأقسام يسهم بشكل ايجابي و كبير في الاستعداد للتغيير عندما يكون لدى رؤساء الأقسام ثقة بزملائهم في العمل، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثانية (H2b) (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الثقة بزملاء العمل لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية).

وبلغ ما قيمته (0.62) من خلال توسيط الثقة في الجدارة، أي ان الولاء التنظيمي لدى رؤساء الاقسام يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير عندما يكون لدى رؤساء الاقسام حالة نفسية بالتوقعات الايجابية في العمل، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثالثة (H2C) (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الجدارة في الثقة لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية). وهذا ما يؤيد صحة فرضيات الدراسة الرئيسة الثلاث. وان ما يعزز وجود علاقة التأثير الاحصائية المباشرة وغير المباشرة هو ان المتغيرات كافة تمتعت بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05) مما يعني معنوية نموذج الاختبار وقبول الفرضيات الفرعية الثلاث.



شكل ( ٤ )

التأثير المباشر وغير المباشر (بتوسيط أبعاد الثقة التنظيمية: الثقة في الادارة، والثقة بملاء العمل، الجدارة) بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير

## جدول رقم (5)

اختبار التأثير المباشر وغير المباشر (بتوسيط أبعاد الثقة التنظيمية: الثقة في الإدارة، والثقة بزملاء العمل، الجدارة) بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير.

مستوى الدلالة P	Chi <sup>2</sup>	مؤشر حسن المطابقة المقارن CFI	مؤشر حسن المطابقة GFI	الجذر التربيعي لمرجع الخطأ التقريبي RMSEA	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	المؤشرات الفرضية
0.000	٤٢٠.٢٠٩	0.921	0.924	0.525	-	0.19	الولاء التنظيمي --- < الاستعداد للتغيير
					٠.٦٢	-	الفرعية الأولى H2a: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الثقة في الإدارة لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية.
					0.62		الرئيسة الثانية H2b: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الثقة بزملاء العمل لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية.
					٠.٦٢		الرئيسة الثالثة H2c: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الجدارة بالثقة لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية.

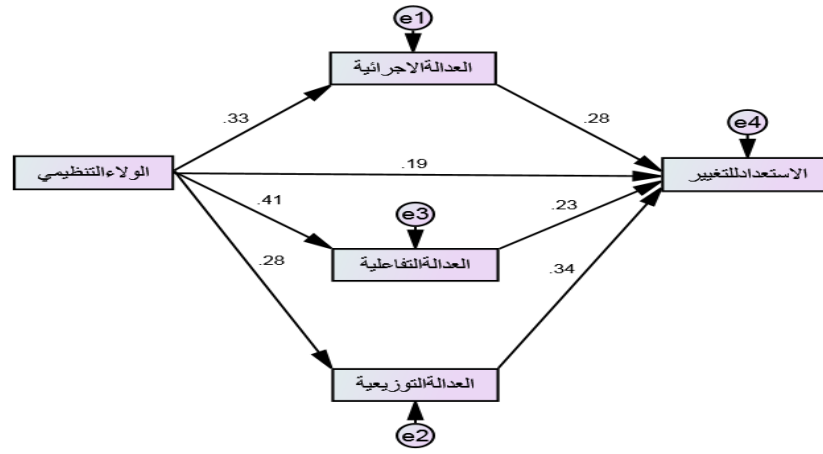
٤. اختبار التأثير المباشر وغير المباشر (بتوسيط أبعاد العدالة التنظيمية: العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة التوزيعية) بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير.

ومن خلال ما موضح في الشكل ( ٥ ) و الجدول (6)، اذ أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ذي دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير وكان بنسبة مقبولة احصائياً ولكنها ضعيفة للغاية، اضافة الى وجود علاقة تأثير غير مباشر ذي دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير بتوسيط أبعاد العدالة التنظيمية: العدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة التوزيعية، وهي أعلى من قيمة التأثير المباشر، وهذا يدل على أهمية المتغيرات الوسيطة المذكورة التي تزيد من قوة التأثير بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير، وكما ظهر ذلك في عمود التأثير غير المباشر في الجدول . وقد بلغت قيمة  $Chi^2$  المحسوبة (٤٧٩.٦٩٤) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥ فأقل). وبلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.982) وهي أعلى من القيمة المعيارية، وهذا يدل على جودة مطابقة نموذج الاختبار أي بقاء النموذج الاصلي كما هو عليه (لن يحذف منه أي مسار). وبنفس السياق بلغ مؤشر حسن المطابقة المقارن (CFI) ما قيمته (0.922) وهو أعلى من القيمة المعيارية . وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمربع الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.561) وهي قيمة صغيرة مقارنة بالقيمة المعيارية مما يدل على مطابقة النموذج. وقد بلغ التأثير المباشر للولاء التنظيمي في الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.١٩) وهي أقل بكثير من التأثير غير المباشر الذي بلغ ما قيمته (٠.٦١) من خلال توسيط العدالة الاجرائية، أي ان الولاء التنظيمي لدى رؤساء الاقسام يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير عندما يكون لدى المنظمة عمليات تستخدمها المنظمة لأداء وظائف مختلفة بشكل عادل، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الاولى (H3a) التي تكون (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية



بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال العدالة التوزيعية لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية).

وبلغ ما قيمته (0.64) من خلال توسيط العدالة التفاعلية، أي ان الولاء التنظيمي لدى رؤساء الأقسام يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير عندما يكون لدى رؤساء الأقسام لقاءات منصفة مع الموظف على شكل طرق رسمية معتمدة ومساواة في سلوك صناع القرار في عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثانية (H3b) التي تكون (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال العدالة التفاعلية لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية).



شكل (٥)

التأثير المباشر وغير المباشر (بتوسيط أبعاد العدالة التنظيمية: العدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة التوزيعية) بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير

جدول رقم (٦)

اختبار التأثير المباشر وغير المباشر (بتوسيط أبعاد العدالة التنظيمية: العدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة التوزيعية) بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير.

مستوى الدلالة P	Chi <sup>2</sup>	مؤشر حسن المطابقة المقارن CFI	مؤشر حسن المطابقة GFI	الجذر التربيعي لمربع الخطأ التقريبي RMSEA	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	المؤشرات الفرضية
0.000	٤٧٩.٦٩٤	0.922	0.982	0.561	-	0.19	الولاء التنظيمي --- < الاستعداد للتغيير
					٠.٦١	-	الفرعية الاولى H3a: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال العدالة الاجرائية لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية.
					0.64		الرئيسة الثانية H3b : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال العدالة التفاعلية لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية.
					٠.٦٢		الرئيسة الثالثة H3c : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال العدالة التوزيعية لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية.

## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

الهدف الاول : اختبار العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والاستعداد للتغير لدى الادارات الوسطى في الجامعات والمعاهد العراقية

١. أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ذي دلالة احصائية بين أبعاد الولاء التنظيمي: (الولاء العاطفي، والولاء المعياري، الولاء المستمر) والاستعداد للتغيير وكان بنسبة عالية. وقد تبين من خلال الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسة الاولى ما يلي :
  - أ . بلغ التأثير المباشر للولاء العاطفي في الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.٢٧)، أي ان الولاء العاطفي وتحديد مشاركة رؤساء الاقسام في الجامعات والمعاهد يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغير، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الاولى .
  - ب. بلغ التأثير المباشر للولاء المعياري في الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.٣٦)، أي ان التزامات رؤساء الاقسام للحفاظ على بناء علاقات عمل ايجابية يسهم بشكل ايجابي كبير في الاستعداد للتغير، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثانية .
  - ج . بلغ التأثير المباشر للولاء المستمر في الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.٤٦)، أي ان فهم رؤساء الاقسام للتكاليف المرتبطة عليهم في حال تركهم الجامعات والمعاهد يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغير، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثالثة. وقد يعود سبب ذلك الى تفكير مديري الادارات الوسطى ( رؤساء الاقسام) الى المنافع المتأتية من بقائهم ضمن الجامعات الحكومية وأنعدام فرص عمل قد توفر لهم مردوداً مادياً اكبر ضمن البيئة العراقية. وان ما يعزز وجود علاقة التأثير الاحصائية المباشرة وغير المباشرة هو ان المتغيرات كافة تمتعت بمستويات معنوية وهي أقل من القيمة المعيارية (٠.٠٥) مما يعني معنوية نموذج الاختبار وقبول الفرضيات الفرعية الثلاث.

**الهدف الثاني : اختبار العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير في ظل توفر عامل الثقة التنظيمية ببرامج التغيير لدى الادارات الوسطى واستعدادهم لتبني وتطبيق برامج التغيير .**

٢. أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ذي دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير وكان بنسبة مقبولة احصائياً حيث اوضحت هذه الدراسة ان الولاء التنظيمي من قبل الافراد يساهم بدرجة كبيرة في بناء عملية الاستعداد للتغيير من خلال الثقة التنظيمية، إذ إن زيادة الاهتمام بالولاء التنظيمي في ظل وجود الثقة التنظيمية من شأنه أن يولد تأثيراً إيجابياً على الاستعداد للتغيير، وعليه فإن ذلك يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسة الثانية وكما يلي :

أ . وجود علاقة تأثير غير مباشر ذي دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير بتوسيط أبعاد الثقة التنظيمية: الثقة في الادارة، والثقة بزملاء العمل، الجدارة، وهي أعلى من قيمة التأثير المباشر، وهذا يدل على أهمية المتغيرات الوسيطة التي تزيد من قوة التأثير بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير، وقد بلغ التأثير المباشر للولاء التنظيمي في الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.١٩) وهي أقل بكثير من التأثير غير المباشر الذي بلغ ما قيمته (٠.٦٢) من خلال توسط الثقة في الادارة، أي ان الولاء التنظيمي لدى رؤساء الاقسام يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير عندما يكون لدى رؤساء الاقسام ثقة بإداراتهم، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الاولى.

ب. بلغ الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.٦٢) من خلال توسط الثقة بزملاء العمل، أي ان الولاء التنظيمي لدى رؤساء الاقسام يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير عندما يكون لدى رؤساء الاقسام ثقة بزملائهم في العمل، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثانية .

ج . في حين بلغ الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.٦٢) من خلال توسط الثقة في الجدارة، أي ان الولاء التنظيمي لدى رؤساء الاقسام يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير

عندما يكون لدى رؤساء الاقسام حالة نفسية بالتوقعات الايجابية في العمل، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

**الهدف الثالث: اختبار العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير في ظل توفر عامل العدالة التنظيمية في برامج التغيير واستعدادهم لتبني وتطبيق هذه البرامج.**

٣ . أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ذي دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير وكان بنسبة مقبولة احصائياً، كما ان الدور المهم للولاء التنظيمي في الاستعداد للتغيير عبر العدالة التنظيمية يؤدي الى الوصول الى اعلى مستويات للاستعداد للتغيير وبالتالي الحفاظ على رضا الموظفين والتزامهم وولائهم للجامعة، وهذا يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسية الثالثة وتوضح الفرضيات الفرعية كالتالي :

أ . وجود علاقة تأثير غير مباشر ذي دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير بتوسيط أبعاد العدالة التنظيمية: العدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة التوزيعية، وهي أعلى من قيمة التأثير المباشر، وهذا يدل على أهمية المتغيرات الوسيطة التي تزيد من قوة التأثير بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير، وقد بلغ التأثير المباشر للولاء التنظيمي في الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.١٩) وهي أقل بكثير من التأثير غير المباشر الذي بلغ ما قيمته (٠.٦١) من خلال توسيط العدالة الاجرائية، أي ان الولاء التنظيمي لدى رؤساء الاقسام يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير عندما يكون لدى المنظمة عمليات تستخدمها المنظمة لأداء وظائف مختلفة بشكل عادل، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الاولى.

ب . بلغ الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.٦٤) من خلال توسيط العدالة التفاعلية، أي ان الولاء التنظيمي لدى رؤساء الاقسام يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير عندما يكون لدى رؤساء الاقسام لقاءات منصفة مع الموظف على شكل طرق رسمية معتمدة

ومساواة في سلوك صناع القرار في عملية صنع القرار، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثانية.

ج . بلغ الاستعداد للتغيير ما قيمته (0.62) من خلال توسط العدالة التوزيعية، أي ان الولاء التنظيمي لدى رؤساء الاقسام يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير عندما تكون النتائج التي يتلقاها الفرد من المنظمة تتصف بالمساواة والعدالة، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثالثة .

### التوصيات

تأسيساً على الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة يمكن أيجاز أهم التوصيات التي تسهم في أفادة الجامعات والمعاهد عينة الدراسة وعلى النحو الآتي :

١ . قيام عمادات الجامعات والمعاهد المبحوثة بوضع خطة تعمل على التوفيق بين ابعاد الولاء التنظيمي، وبين ما تطمح اليه هذه الجامعات والمعاهد في استعدادها للتغيير في ضوء ما متوفر لديها من امكانيات متاحة وقدرات جوهرية، لتجنب الصراعات داخلها التي من الممكن ان تحدث بين الادارة العليا والادارات الوسطى

٢ . ينبغي أن تركز الجامعات والمعاهد حالياً على اعتماد استراتيجيات الولاء العاطفي والمعياري والمستمر لدى جميع العاملين لما لها من تأثير في استعدادهم للتغيير وتحسين اداء جامعاتهم ومعاهدهم .

٣ . على الادارات العليا في الجامعات والمعاهد أن يدركوا بأن ترسيخ ثقافة الولاء التنظيمي لرؤساء الاقسام مرهون بالعديد من العوامل منها شعورهم بالثقة والدعم من قبل الادارات العليا كي يزيد من استعدادهم للتغيير .

**A . BOOKS**

- 1 .Armenakis, A., Harris, S. & Mossholder , K ( 2005), " Creating Readiness For Organizational Change " 6<sup>th</sup> ed, Mc Graw – Hill .
- 2 .Barnet, R.( 1990), " The Idea of Higher Education, Buckingham ", Open University Press .
3. Hucznski, A., Buchanan, D.( 2001)," Organization Behavior ", An Introductory Text , 4<sup>th</sup> ed, Prentice Hall.
4. Kinicki, A., & Kreitner, R .( 2003), " Organizational behavior: Key concepts, skills and best practices ", New York : McGraw- Hill.
5. Noe, H., Gerhart, W . ( 2006) , " Human Resource Management ", Mc Graw - Hill, 5<sup>th</sup> ed .
- 6 .Robbins, S., (2000),"Essential of Organization Behavior ",6th ed, Prentice – Hall.
- 7 . Robbins, S., Judge, T. ( 2013) " Organizational Behavior",15th ed, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, San Diego State University ,University of Notre Dam .
8. Sekaran, U., Bougie, R. (2010), "Research Methods For Business: A Skill - Building Approach", John Wiley and Sons, Inc .

**B - Journals &Periodicals**

- 1 . Aghaei, N., Moshiri, K. & Shahrbanian, S. ( 2012), " Relationship between organizational justice and job burnout in employees of Sport and Youth Head Office of Tehran ", Advances in Applied Science Research, 3 (4) :PP . 2438-2445 .
- 2 .AL - Hyasat, K., AL- Shraah , A. & Rumman, M. (2013) ," The Impact of the Organizational Justice on the Development of the Organizational Citizenship Behavior in Jordanian Press Organizations ", European Journal of Business and Management, Vol. 5, No.2, PP. 213 -223.
- 3 . Armenakis, A., Harris, S. & Mossholder, K. ( 1993 ), " Creating readiness for organizational change ", Human Relations. New York, Vol, 46, No.6, pp. 681-703.
- 4 . Ayobami, A.( 2013)," Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in of, Humanities and Nigeria" Social International Journal Science,Vol.3,No. 14, PP. 207 – 218.
- 5 . Bal, P., Lange, A. & Ybema, J. & Jansen,P,& Velde , M.( 2011), "Age and Trust as Moderators in the Relation between Procedural Justice and Turnover:

- A Large-Scale Longitudinal Study ", Erasmus University Rotterdam, Applied Psychology: International Review, PP 66- 86 .
6. Bakhshi, A., Kumar, K. & Rani, E. ( 2009)," Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment ", International Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 9,PP 145 -154.
- 7 . .Barlow, V. (2001), " Trust and the Principalship ", Unpublished Manuscript, University of Calgary, BC. Retrieved August 19 /from www.ucalgary. ca/~cjl/resources,2003, pp. 1- 41.
- 8 . Bijlsma, K., Koopman, P.( 2013)," Introduction: Trust Within Organizations" , Free University Amsterdam, The Netherlands, Vol .32, No. 5, pp. 543- 555 .
- 9 . Bruch, H., Gerber, P. & Maier, V. (2005) ," Strategic Change Decisions: Doing the Right Change Right", Journal of Change Management, Vol. 5, No. 1, pp .97-107 .
- 10 . Dabbagh, P.,Esfahani, A.& Shahin, A.( 2012), " Studying Relationship between Perceived Organizational Justice and Organizational Salience (Case Study: Khorshid Hospital's Personals)", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol.3 , No.10, pp. 468 - 478.
- 11 . Dahlan, N., Ramayah T. & Mei, L.( 2002), " Readiness to Adopt Data Mining Technologies : An Exploratory Study of Telecommunication Employees in Malaysia", School of Management,University Sains Malaysia,11800 Penang, Malaysia, pp. 75-86.
- 12 . Dirks, K., Ferrin, D.(2002), " Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice ", Journal of Applied Psychology, PP . 1-51.
- 13 . Emami, F.,Talebpour, M.& Masooleh, M.& Sadr, R.( 2013), " The Role of Organizational Justice and Three Dimensions on Departments of Physical Education in Iran", Research in Sport Management, Vol. 1, Issue 5, PP. 157\_ 162 .
14. Farahbod, F., Azadehdel, M. & Jirdehi, M.( 2013)," Organizational Justice Employees Trust and Organizational Support " , Journal of Business and Management Review, Vol. 3,No.2, PP . 74 – 85 .
- 15 . Farahbod ,F., Azadehdel,M. & Dizgah, M.,& Jirdehi,M .(2013)," Organizational citizenship behavior: The role of organizational justice and leader–member exchange", Journal of Contemporary Research In Business, Vol. 3, No. 9,pp.893- 903.
16. Foster, R.( 2010), " Resistance, Justice, and Commitment to Change", Human Resource Development Quarterly , Vol. 21, No. 1, PP.3-39 .



17. Gilaninia, S., Taleghani, M. & Taheri, Orang (2013), "Impact of Trust on Creativity of R&D Staff", Islamic Azad University, Journal of Basic and Applied Scientific Research, PP. 75 - 78 .
- 18 . Gumpert, P. (2000) , "Academic restructuring: Organizational change and institutional imperatives", Higher Education Vol. 39. No. 1, PP. 67-91.
- 19 . Hackett, R., Bycio, P. & Hausdorf, P. (1994), "Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment", Journal of Applied Psychology, Vol. 79, No.1, PP. 15 -23 .
- 20 . Hopkins, S., Weathington, B. (2006), "The Relationships Between Justice Perceptions, Trust, and Employee Attitudes in a Downsized Organization", The Journal of Psychology, PP. 477- 498 .
- 21 . Islamoglu, G., Birsal, M. & Boru, D. (2012), "Trust Scale Development in Turkey" Marmara University Business Administration, PP. 1-15
22. Jaros, S. (2007), "Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues", The Icfai Journal of Organizational Behavior, Vol. VI, No. 4, PP. 4 -25 .
- 23 . Johnson, R. , Groff, K. & Taing, M. (2009), "Nature of the Interactions among Organizational Commitments: Complementary, Competitive or Synergistic", British Journal of Management, Vol. 20, PP. 431– 447.
- 24 . Johnson, R., Yang, L. (2010), "Commitment and Motivation at Work : The relevance of employee identity and regulatory focus", Academy of Management Review, Vol. 35, No. 2, PP. 226–245.
25. Kay, K., Kuntz, J. & Naswall, K. , (2013), "The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change : The Role of Change Readiness", New Zealand Journal of Psychology Vol. 42, No. 2, PP. 29 – 40.
- 26 . Lewicka, D., Krot, K. (2013), "The Significance and Measurement of Trust in the Organization in the Light of the Empirical Studies", Management Faculty, AGH University of Science Technology, Bialystok University of Technology, No. 115, PP. 202 -207 .
- 27 . Lunenburg, F. (2010) , "Forces for and Resistance to Organizational Change", Sam Houston State University, National forum of educational administration and supervision journal, Vol. 27, N.4, PP. 1-10 .
28. Madsen, S., Miller, D. & John, C. (2005) , "Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?", Utah Valley State College in Orem, Utah, Human Resource Development Quarterly, Vol. 16, N.2, PP. 213- 233.

- 29 . Mathieu, J., Zajac,D.(1990), " A Review and Meta-Analysis of the Antecedents , Correlates and Consequences of Organizational Commitment ", Psychological Bulletin,Vol. 108, No. 2, pp . 171-194.
30. Manetje ,O., Martins, N.( 2009)," The relationship between organizational culture and organizational commitment", Southern African Business Review, Vol. 13 N. 1, PP. 87 – 111.
31. Meyer , J. , Allen, B. & Vandenberg , C.(2004), " Employee Commitment and Motivation a Conceptual Analysis and Integrative Model ", Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No. 6,pp . 1 – 16
- 32 .Meyer, J. Herscovitch, L.(2001), "Commitment in the Work place Toward a general Model ", Human Resource Management Review , PP. 299 – 326 .
- 33 . Ming, L., Ying, Z. (2010), " How Does Organizational Commitment Affect Organizational Innovation ", International Conference on E-Business and E- Government, PP. 1164 -1170.
- 34 . Ngodo, O. (2008)," Procedural Justice and Trust: The Link in the Transformational Leadership – Organizational Outcomes Relationship", University of Malaysia Sarawak, International Journal of Leadership Studies, Vol. 4 Iss. 1, pp. 82-100 .
- 35 . Nikbin, D., Marimuthu , M. & Hyun, S. & Ismail, I., (2014), "Relationships of Perceived Justice to Service Recovery, Service Failure Attributions, Recovery Satisfaction, and Loyalty in the Context of Airline Travelers ", Asia Pacific Journal of Tourism Research, PP. 1-24 .
36. Oktug, Z.( 2012), " The Effects of Organizational Trust on Employee Decision Making Styles",Istanbul Kultur University, British Journal of Arts and Social Sciences, Vol .9, No. 1, PP . 79 – 88.
37. Park, J., Kim,T .( 2009) , " Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? Leadersh",Health Serv. , 22, pp.20-38.
- 38 . Philip, P.J &Kumar, R. & Choudhary,N.( 2012 )," Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice at Work Place ", Ninth AIMS International Conference on Management, PP. 1215- 1221 .
- 39 . Polit, D., Beck, C. & Hungler, B. (2001), " Essentials of Nursing Research: Methods, Appraisal and Utilization ", Philadelphia, Lippincott Williams & Wilkins.
40. Poole, W. ( 2005), " Organizational Justice as A Framework for Understanding Union \_ Management Relations in Education", University of British Columbia, Canadian Journal of Education, PP . 725-748 .

- 41 . Pour, E., Asil, M. & Javaheri , A. ( 2013), " Study of Factors Affecting Skilled Worker's Applied Sciences Organizational Commitment", Technical Journal of Engineering, 3(13) : pp . 1187 -1193.
- 42 . Prochaska, J., Diclemente, C. & Norcross, J. ( 1992), " In Search of How People Change Applications to Addictive Behaviors", the American Psychological Association, Vol. 47, No. 9, pp .1102-1114.
43. Puusa, A., Tolvanen, U. (2006),"Organizational Identity and Trust", EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 11, No. 2, PP. 29 – 33.
- 44 . Rafferty , A., Simons,R.( 2006), " An Examination of the Antecedents Readiness For Fine- Tuning and Corporate Transformation Change ", Journal of Business and Psychology, pp 325 -350 .
45. Rastgar, A., Pourebrahimi, N. (2013), " A Study of the Relationship between Organizational Justice and Turnover Intentions: Evidence from Iran" International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, Vol. 1, No.2, pp. 1-10.
- 46 . Renz, B. ( 2008)," Trust in management and knowledge sharing : The mediating effects of fear and knowledge documentation" , Department of Strategic Management, Marketing and Tourism , University of Innsbruck, The International Journal Of Management Science .
- 47 Samara, K. (2013), " Readiness As A Micro foundational Approach To Knowledge Management ", Journal of Knowledge Management, Practice, London South Bank University, London, UK, Vol. 14, No. 1.
48. Schappe, S. (1998)." The Influence of job Satisfaction , Organizational Commitment, and Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behavior ", Journal of Psychology, PP. 277- 290.
49. Shah, N., Shah, S.( 2010), " Relationships between employee readiness for organizational change, supervisor and peer relations and demography ", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 23, No. 5, PP. 640 -652.
- 50 .Shirbagi, N.( 2007)," Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions,Bulletin of Education & Research,Vol. 29, No. 1, PP. 17– 32 .
- 51 . Straiter, K.( 2005), " The Effects of Supervisors' Trust of Subordinates and their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment ", International Journal of Leadership Studies, Vol. 1 Iss. 1, pp. 86 -101 .
- 52 . Susanto, A.( 2008) , "Organizational Readiness for Change: A Case Study on Change Readiness in a Manufacturing Company in Indonesia ",International Journal of Management Perspectives, PP.50 -62.

- 53 .Vaira,(2004), " Globalization and Higher Education Organizational Change : A Framework For Analysis ", Higher Education 48: PP . 483–510.
54. Visagie, C., Steyn C.( 2011)," Organizational commitment and responses to planned organizational change: An exploratory Study " , the Graduate Centre for Management, Cape Peninsula University of Technology, Southern African Business, Vol .15, N.3, PP . 98 – 121
- 55 . Walinga, J.( 2008 ), " Toward a Theory of Change Readiness The Roles of Appraisal, Focus, and Perceived Control", The Journal of Applied Behavioral Science,Royal Roads University,Vol.2,N.1,PP.1-33.
- 56 . Weiner,B.( 2009)," A theory of organizational readiness for change", Department of Health Policy and Management, University of North Carolina Chapel Hill, Chapel Hill, North Carolina, USA, PP 1-9
- 57 . Wright, P., Kehoe, R.( 2007), " Human Resource Practices and Organizational Commitment : A Deeper Examination ", Cornell University, School of Industrial and Labor Relations,Center for Advanced Human Resource Studies, PP. 2 -22 .
58. Zhang , J.,Zheng,W. (2009), " How Does Satisfaction Translate into Performance? An Examination of Commitment and Cultural Values", Human Resource Development Quarterly, Vol. 20, No. 3, pp.331- 351.
- 59 . Zolno, S. ( 2009 ) , "Who's ready for whole system change ?", whole field assessment and the change readiness checklist, PP .1-7 .

#### **C- Thesis and Dissertation**

1. Andersen, L.(,2008), "Readiness for change :can readiness be primed? ", Masters Theses, San Jose State University .
- 2 . Bonini, D .( 2005), "A Model of Trust in the Work of an Air Traffic Controller " , A thesis submitted to the University of Dublin, Trinity College, for the degree of doctor in Philosophy.
- 3 . Butler, A.( 2012), " The Effects of Organizational Justice Perceptions Associated with the use of Electronic Monitoring on Employees' Organizational Citizenship and Withdrawal Behaviors : A Social Exchange Perspective " , Faculty of Graduate Studies through the Department of Psychology in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of doctorate of Philosophy at the University of Windsor.
- 4 . Claybrook, C .(2004), "Viewing Organizational Trust and Internal Auditing " , Accounting doctoral Student at University of Texas at Arlington .
- 5 . Drenth, J .(2009), "The ingredients for a committed workforce" , Master Business Administration, Human Resource Management University of Twente , the Netherlands .

- 6 . Dude, D.( 2012 ), "Organizational Commitment Of Principals: the effects of job autonomy, Empowerment, and distributive justice ", Of a thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the doctor of Philosophy degree in Educational Policy and the University of Iowa Leadership Studies in the Graduate college .
7. Esterhuizen, W.( 2008), " Organization Justice and Employee Responses to Employment Equity", Master of Administration in the At the University of South Africa . Subject Industrial Psychology
- 8 . Gearey, D.(2010), "Institutional Trust as a Multilevel Construct", Degree of Master of Science (Administration) at Concordia University.
- 9 . Hallgrímsson, T. ( 2008)," Organizational change and change readiness: Employees' attitudes during times of proposed merger ", Master gradsoppgave organisasjonog ledelse Det samfunn svitens kapelige fakultet Universiteteti Tromso Varen .
- 10 . Kuster, C. ( 2008), "Trust is the Key Interventions on Trust Issues in Interorganizational Collaboration", Master Thesis,Universitit Twente.
11. Riegelsberger, J. (2005), "Trust in Mediated Interactions",University College London, A dissertation submitted in partial fulfillment of the Requirements for the degree of doctor of Philosophy the of University of London.
12. Turta, T. (2011 ), "Organizational Readiness for Change in the Transformation Towards Business", Master of Science Thesis, Tampere University of Technology.