

الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في التغيير التنظيمي

الأستاذ الدكتور

حاكم جبوري الخفاجي

جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

hakimg.alkhafaji@uokufa.edu.iq

الباحث

ماجد جليل مهدي

محافظة بابل / مديرية الطرق والجسور

jmajid685@gmail.com

Perceived Organizational Support And Its Impact On Organizational Change

Prof. Dr.

Hakim. J. AL - KHAF AJ

University of Kufa / Faculty of Management and Economics /

Department of Business Administration

Researcher

Majid Jalil Mahdi

Directorate of Roads and Bridges, Babylon Governorate

Abstract:-

The purpose of the research is to test and measure the level of correlation and influence relationships for each of the perceived organizational support in the organizational change variable. The research problem was represented in diagnosing the reasons for the low level of commitment and participation in the application of organizational change procedures in organizations, and among the reasons was the limited perceived organizational support from the Directorate of Roads and Bridges in Babil Governorate, and the research sample consisted of 65 employees for whom questionnaire forms were distributed as a tool for data collection.

The researcher developed the two hypotheses of correlation and effect and also relied on a set of statistical methods, including percentage, arithmetic mean, standard deviation, Pearson coefficient, linear regression, and (SPSS Var.24) program for data analysis and the results were that the perceived organizational support in the directorate was not at the required level, which reflected negatively on the organizational change. In addition, the administration did not have sufficient capabilities for the purposes of organizational support for workers.

Keywords: Perceived Organizational Support, Organizational Change, Babil Roads and Bridges Directorate.

المخلص:-

الغرض من البحث هو اختبار وقياس مستوى علاقات الارتباط والتأثير لكل من الدعم التنظيمي المدرك في متغير التغيير التنظيمي. اذ تمثلت مشكلة البحث حول تشخيص أسباب انخفاض مستوى الالتزام والمشاركة بتطبيق إجراءات التغيير التنظيمي في المنظمات وكان من الأسباب هو محدودية الدعم التنظيمي المدرك من إدارة مديرية طرق وجسور محافظة بابل، وكانت عينة البحث تتكون من ٦٥ من الموظفين الذين تم توزيع استمارات الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

ووضع الباحث فرضيتي الارتباط والتأثير واعتمد كذلك على مجموعة من الأساليب الإحصائية منها النسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل بيرسون والانحدار الخطي وبرنامج (SPSS Var.24) لتحليل البيانات وكانت النتائج ان الدعم التنظيمي المدرك في المديرية لم يكن بالمستوى المطلوب مما انعكس سلبا على التغيير التنظيمي، إضافة الى انه لم تتوفر لدى الإدارة الإمكانيات الكافية لأغراض الدعم التنظيمي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي المدرك، التغيير التنظيمي، مديرية طرق وجسور بابل.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث.

تبرز مشكلة البحث والتي اطلع عليها الباحث من خلال معاشته للعمل الواقعي او في عينة التطبيق وتعاني منها المديرية مع ملاكاتها العاملة، وهي محدودية الدعم التنظيمي المقدم ويعود ذلك الى مجموعة من الاسباب كان أهمها هو محدودية إمكانيات المنظمة من توفير الموارد ومتطلبات الدعم لاداء العاملين واجراء التغيير المناسب منها، مما إنعكس سلباً على كثير من الأمور ومنها التغيير التنظيمي، وبناءً على ذلك تم طرح التساؤلات الرئيسة والفرعية للمشكلة وكالاتي: مدى تأثير الدعم التنظيمي المدرك في اجراء التغيير التنظيمي لعينة البحث

١- هل تعي إدارة عينة البحث تأثير الدعم التنظيمي المدرك في العاملين وانعكاسه في التغيير التنظيمي فيها ؟

٢- هل تعمل إدارة المنظمة على توفير المكافآت التنظيمية بهدف تحقيق التغيير التنظيمي؟

٣- مدى تطبيق إدارة المنظمة العدالة الإجرائية على جميع العاملين بدون محابيات مما يحفزهم على التغيير التنظيمي ؟

٤- هل تمارس إدارة المنظمة دعماً قيادياً للعاملين مما يجعلهم يندفعون لتعزيز التغيير التنظيمي ؟

٥- هل تتوفر لدى إدارة المنظمة متطلبات الدعم التنظيمي الكافية لغرض تعزيز التغيير التنظيمي؟

ثانياً: أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال الاتي:-

١- جانب معرفي يرفد المكتبة المحلية في مجال متغيري البحث فضلاً عن استخدام مقاييس عالمية وتطبيقها في البيئة المحلية

٢- استفادة عينة التطبيق من إدارة وعاملين من تطبيق متغيرات البحث ونتائجه.

٣- استفادة المستفيدين من عينة التطبيق لتعزيز الخدمات المقدمة لهم.

ثالثاً: أهداف البحث:

من خلال مشكلة وأهمية البحث نضع الأهداف الآتية:-

١- اختيار وقياس مستوى علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.

٢- اختيار وقياس مستوى علاقة التأثير بين متغيرات البحث.

٣- تشخيص أسباب انخفاض التغيير التنظيمي.

٤- تحديد اهم المعالجات لتعزيز التغيير التنظيمي.

رابعاً:

أ / الفرضيات والانموذج الفرضي:- تم وضع الفرضيات الرئيسية والفرعية التالية:-

١- فرضية الارتباط الرئيسية : توجد علاقة ارتباط موجبة بين الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده مجتمعة مع متغير التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة.

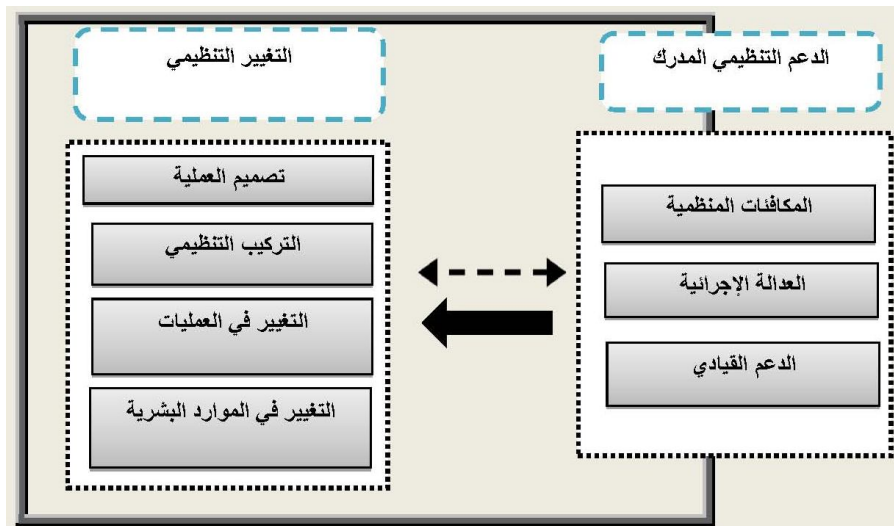
٢- فرضية التأثير الرئيسية: توجد علاقة تأثير موجبة بين الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده في متغير التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة وتنشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

• الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير موجبة بين بعد المكافآت المنظمة في متغير التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة.

• الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير موجبة لبعد العدالة الإجرائية في متغير التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة.

• الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة تأثير موجبة لبعد الدعم القيادي في متغير التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة.

ب/ الانموذج الفرضي: ويوضح الشكل ادناه علاقتي التأثير والارتباط بين متغيري البحث



الشكل (١) الانموذج الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث

خامساً: أدوات جمع البيانات وعينة البحث، وقد اعتمد الباحث على نوعين من الأدوات في جمع البيانات وكالاتي:-

أ - الجانب النظري: حيث تم استعانة الباحث في تغطية هذا الجانب بما هو متوفر من المصادر العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع البحث من كتب، وبحوث، ورسائل، أطاريح لتغطية هذا الجانب وبما يضمن توضيح اطار البحث العام مع التركيز على متغيراته الرئيسية وبدون التوسع والخروج عن الموضوع قدر الإمكان كون موضوع الدعم والتغيير التنظيمي من المواضيع الواسعة والمتشعبة .

ب - الجانب العملي (التطبيقي): اعتمد الباحث في هذا الجانب على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات، حيث كان من متطلبات البحث هي الحصول على بيانات ذات صلة وثيقة بمشاعر ومعتقدات وآراء العينة موضوع البحث تجاه منظماتهم ومنهجها واتجاهاتها وطبيعة ادارتها بما يخص موضوع ومتغيرات البحث حيث شمل هذا الجانب ثلاثة محاور وكالاتي:-

المحور الأول: المعلومات الشخصية كما في الجدول (١) تفاصيل مجتمع عينة البحث

النسبة	العدد	المحتوى		ت	النسبة	العدد	المحتوى		ت
.17	10	اقل من 5	سنوات الخدمة الوظيفية	3	.38	25	الاناث	النوع الاجتماعي	1
.31	20	10-6			.62	40	الذكور		
.45	29	11-15			%100	65	المجموع		
.10	6	اكثّر من26			.31	20	اعدادية	المؤهل العلمي	2
%100	65	المجموع			.15	10	دبلوم فني		
.15	١٠	٢٥ <	العمر	4	.51	33	بكالوريوس		
.٢٢	١٤	٣٠-٢٦			.03	2	عليا		
.٣٥	٢٣	٤٠-٣٦							
.٢٨	١٨	٤٥-٤١							
%100	65	المجموع			%100	65	المجموع		

المحور الثاني: متغير الدعم التنظيمي وتضمن ثلاثة ابعاد: وشمل كل بعد أربعة فقرات وحسب مقياس (Lyneh et al., 1999)

١- المكافآت التنظيمية ٢- العدالة الإجرائية ٣- الدعم القيادي

المحور الثالث: متغير التغيير التنظيمي وتضمن أربعة ابعاد: وشمل كل بعد أربعة فقرات وتبنى مقياس (النجار، ٢٠٠٦) الذي اعتمد في بنائه على مقياس (Griffin, 1999) ومقياس (العايدي، ٢٠٠٢).

١- تصميم العملية ٢- التركيب التنظيمي ٣- التغيير في العمليات ٤- التغيير في الموارد البشرية.

سادساً: البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت معالجة البيانات العينة على برنامج (SPSS Var24) والأساليب الإحصائية الملحقه به مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل بيرسون لعلاقات الارتباط، والانحدار لقياس التأثير بين متغيرات البحث، واعتمد الباحث على تدرج ليكرت الخماسي لغرض التحليل الاحصائي، وصولاً إلى النتائج.

سابعاً: منهج والحدود البحث: حيث تبنى الباحث منهج التحليلي الوصفي وكانت

حدود البحث.

١- الحدود البشرية: وتشمل جميع العاملين في عينة البحث، وتم اخذ عينة من العاملين في مديرية طرق وجسور محافظة بابل.

٢- الحدود المكانية: تتمثل في مديرية طرق وجسور محافظة بابل، المقر الرئيسي.

٣- الحدود الزمانية: التي تتمثل بمدة توزيعها الاستبانة واسترجاعها من العينة التي امتدت للمدة من ٢٠٢٠/٠٩/١٥ ولغاية ٢٠٢٠/١٠/١٥.

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً: مفهوم الدعم التنظيمي المدرك .

مصطلح الدعم التنظيمي المدرك بصورة عامة يشير الى ان العاملين يبلورون اراء وافكار واعتقادات فيما يتعلق بمدى اهتمام ورعاية المنظمة لهم وتجاههم، وهذا الجانب (النفسي الاعتقادي) من المهم جدا ان لا يهمل و ان يؤخذ بجديّة بعين الاعتبار، فالدراسات والأبحاث تشير الى ان الموظفين والمنظمات يشتركون بعلاقة توصف بالتبادلية وبالتالي فإنه لا يكفي ان نختبر فقط جانب واحد من هذه العلاقة (ولاء الموظف تجاه المنظمة عاداتاً) ولكن يجب تسليط الضوء أيضاً على الدعم الذي تقدمه المنظمة لموظفيها، حيث يترتب على هذه العلاقة الكثير من النتائج التي تؤثر على الفرد والمنظمة معاً (الشنطي، ٢٠١٥: ٣٨)، ويمكن القول أن المنظمة قيد طريقة تعاملها فحين تسلك مع موظفيها سلوكاً حسناً فإن من المتوقع أن يبادلونها هذه المعاملة بشكل ما، فهم مرتبطون معها بعقد نفسي غير مكتوب يلزمهم بأن يعيدوا إليها ما تقدمه إليهم من عوائد، أو بمعنى آخر عندما يشعر الموظفون بالولاء للمنظمة التي يعملون فيها يجب أن يأمنوا بأن المنظمة تحمل لهم نفس الولاء، ومثل هذا الإيمان والاعتقاد المطمئن هو ما يطلق عليه الدعم التنظيمي المدرك (الكعبي، ٢٠١٦: ٧)، بينما يرى (حميدي، وآخرون، ٢٠١٦: ٢٦٧) إن الدعم التنظيمي المدرك هو العملية ادراكية شعورية يدرك ويشعر من خلالها مقدمي الخدمة سياسات المنظمة وإجراءاتها على أنها داعمة وتهدف إلى تطوير مهارات العمل عندهم، إضافة الى الاهتمام بمصالحهم

وأحوالهم، ويعرفه (Agarwal et al., 2015:4) ان الدعم التنظيمي المدرك هو ادراك الفرد لكيفية التعامل من لدن المنظمة تجاهه، الأمر الذي يوضح مدى تقدير الادارة لمساهماتهم وسعيها لرفاههم، وبما يعزز و يبني جسور الثقة المتبادلة بين الطرفين، بينما عرف (Iqbal et al., 2015:20) الدعم التنظيمي المدرك بأنه رأي وحساسية العاملين بشأن مقدار درجة التقدير من لدن المنظمة لمشاركات الفرد والمعرف والمهتم بها بشكل جيد، اذ أن المواقف في العمل وسلوك العاملين يتأثر بشدة بالسياسات والبرامج المنظمة المختلفة مما يؤدي في النهاية إلى نتائج إيجابية اذا كان العاملين على يقين بأن المنظمة تهتم بجهودهم سواء الفردية او الجماعية في إنجاز الأهداف وهي محط تقييم مستمر من قبل المنظمة مما يولد لديهم الدافع والشعور بان عليهم الانخراط دائماً في الأنشطة التي تؤمن لهم علاقة وثيقة واحترام لرب العمل بما يؤدي بالتالي إلى النجاح التنظيمي.

ثانياً: تأثيرات ونتائج الدعم التنظيمي المدرك للفرد والمنظمة.

تتنافس المنظمات الحديثة على برامج الرعاية ومستوى الاهتمام بالموظفين لجذب موظفيهم والحفاظ عليهم كرد فعل لموجة المنافسة على الموارد البشرية، واليوم تستثمر المنظمات في تنفيذ وتحسين برامج الرفاهية ودعم الموظفين ومحاولة توفير مرافق رعاية مناسبة لموظفيها. ربما كان تقديم مثل هذه الموضوعات والتحدث عن برامج الرعاية الاجتماعية والرفاهية المحيطة ودعم الموظفين أمراً غير معتاد في العقدين الماضيين، ولكن اليوم الشركات التي تنفذ مثل هذه البرامج وفيرة. لقد تعلمت هذه الشركات عملياً أن الاستثمار في الرفاهية والموظفين مفيد، لأن الموظفين المدعومين يكونون متفانون وراضون وأقل غياباً ولا يغادرون الشركة بسهولة، كل هذه العوامل تحسن أداء الشركة وتساعد في الوصول إلى أهدافها. (Hakkaki et al. , 2014:195-196) ويمكن ان نجمل بعض التأثيرات الدعم التنظيمي المدرك بالنقاط التالية (Al-Ani, 2018: 222-223)

١- يعد محددات الأداء، اذ يؤثر ويتأثر بالخصائص الشخصية للأفراد وبالتالي ينعكس هذا على مقدار الجهد المبذول في العمل والسلوكيات الأخلاقية الأخرى المطلوبة كالالتزام والانضباط الوظيفي وغيرها.

٢- يساهم في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، فشعور العاملين وادراكهم بان المنظمة

تساندهم وتحرص باستمرار وجدية على توفير أجواء عمل مناسبة وامنه، فهذا يعمل على رفع مستوى الثقة النفسي وزيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي لو غير الرسمي.

٣- يقلل من السلوكيات السلبية للأفراد العاملين في المنظمة كلما شعر الموظفون أنهم يتلقون الدعم من المنظمة كلما زاد التزامهم بها وحرصهم على ان تظهر المنظمة بالشكل اللائق دائماً.

٤- الإهتمام بالمديرين يدعم تنمية الافراد العاملين: فالمنظمات التي تبذل جهدها لتنمية مديريها ماديا ومعنويا وخاصة الحرص التنظيمي في اختبار القادة باستقلالية وحياد من ذوي الخبرة والأخلاق والامكانيات القيادية تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين اكثر التزاماً من جهة واكثر ميلاً لتنمية تابعيهم من جهة أخرى.

٥- يسهم في زيادة تحقيق الالتزام التنظيمي وذلك من خلال مساهمته في تلبية الحاجات الاجتماعية والشعورية للعاملين مثل التقدير والتوافق والانتساب.

٦- يعمل على توفير بيئة مناسبة للعمل الإبداعي والابتكاري

٧- يؤدي الى تحقيق الأهداف من خلال زيادة الجهد المبذول من قبل الافراد.

٨- يؤدي الى تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها من خلال تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الافراد العاملين فيها مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة امام الغير والسعي لتحسينها باستمرار

٩- ينمي الدافع نحو العمل بما يسهم في زيادة كفاءة الأداء وتحقيق اعلى معدلات للعوائد المتوقعة للإدارات والاقسام والمنظمة بصفة عامة حيث تتعلق بعض تأثيرات دعم المنظمة بدائرة العمل مثل الرضا الوظيفي. الرضا الوظيفي يعني وجهات النظر وردود الفعل الإيجابية العامة للموظفين على الوظيفة. يزداد رضا الموظفين بشعورهم بالدعم.

ثالثاً: العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وتوازن الحياة.

تعد عملية التوازن أو الموازنة من الأمور التي تشغل بال الافراد وخاصة في طبيعة

حياتهم السريعة والمتلاحقة والتي يؤدي أي اختلال فيها إلى اختلال بالمنظومة الحياتية للشخص وانتهيار أو تقصير في جانب على حساب الجانب الآخر ومن خلال دراسات الباحثين وجد ان الدعم التنظيمي المدرك له تأثير كبير على عملية التوازن بين الحياة والعمل والذي يُعرف أيضا بمرونة العمل أو سياسة الصداقة الاسرية.

يشير مصطلح التوازن بين العمل والحياة الى الموقف الذي يستطيع فيه الموظفون تحقيق التوازن بين متطلبات عملهم وأخرى مهمة مثل جوانب حياتهم الشخصية، مثل وقت العائلة والأصدقاء، المشاركة المجتمعية، الروحانية، الشخصية / الشخصية التنمية والرعاية الذاتية والأنشطة الشخصية الأخرى ويكاد يكون ظاهره عالمية تقاس بمدى الشعور بالرضا بين العمل والادوار في الاسرة وحياة الشخص بحيث لا تكون هناك صراعات (Maszura،2020:182)

ووجد (Puspitasari) في دراسته انه كلما كانت مستويات الدعم التنظيمي المدرك مرتفعة كلما زاد التوازن بين العمل والحياة والعكس صحيح، حيث وجد انه الدعم التنظيمي المدرك يوفر مساهمة فعالة بنسبة ٢٧٪ في التوازن بين العمل والحياة، بينما يتم تحديد ٧٣٪ من خلال عوامل أخرى لم يتم التطرق اليها في دراسته

وبناءً على نتائج البحث الذي تم إجراؤه، يمكن استنتاج أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين الدعم التنظيمي المتصور والتوازن بين العمل والحياة بين الموظفين، فكلما ارتفع مستوى الدعم التنظيمي المدرك الذي يمتلكه الموظفون، كلما زاد التوازن بين العمل والحياة للموظف، ولاحظ كذلك أن التوازن بين العمل والحياة يمكن أن يزيد الرضا الوظيفي عن طريق تقليل ضغوط العمل أولاً. بالإضافة إلى ذلك، فإن الموظفين الذين يتمتعون بتوازن جيد بين العمل والحياة سيكون لديهم ولاء كبير للمؤسسة (Puspitasari et al.,2019:83)

رابعاً: ابعاد الدعم التنظيمي المدرك.

يوجد عدد من الابعاد والتي يمكن تحديدها على سبيل الحصر لا الاجمال بـ (العدالة الإجرائية المنظمة، الدعم القيادي، المكافآت المنظمة، المساهمة باتخاذ القرارات، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية، دعم وتأكيد الذات لدى العاملين) كأبعاد تستند عليها الإدارة العليا في تعزيز ورفع مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى الافراد العاملين لديها والتي تجعل من الفرد محور العملية للمنظمة بما يحقق للجميع الأهداف المطلوبة وقد تم تحديد

الابعاد الأكثر تكرارا وتأكيذا واعتماداً للباحثين ومنهم مقياس (Lyneh et al., 1999) والذي تبني ثلاثة ابعاد هي (المكافآت التنظيمية ، العدالة الإجرائية ، الدعم القيادي) والتي تم اعتمادها عند كثير من الدراسات الأجنبية مثل (Rhoades&Eisenberger:2002) و (Land,2008:61) و (Cherubin,2011:23) و (Beheshtifar&Herat,2013:309-310) ودراسة و (AL-Ani,2018:319) و (Joradan,2014:18) والدراسات العربية ومنها (الكعبي، ٢٠١٦: ٨) (خضير واحمد، ٢٠١٧: ٢٩٧-٢٩٨) ودراسة (نبيلة، ٢٠١٧: ١٤-١٥) و(الهاشمي، مصطفى، ٢٠١٩: ١٥٢) نسلط الضوء على أكثر هذه الابعاد تكرار و شيوعاً بين الباحثين والمفكرين كالابعاد خاصة للدعم التنظيمي المدرك وهي:-

أ - المكافآت التنظيمية: تشير المكافآت التنظيمية إلى جميع المزايا المالية وغير المالية المتوفرة والتي يمكن للموظف ان يحصل عليها من خلال علاقة العمل مع إحدى المنظمات، ويميز الأدب الإداري بين ثلاثة أنواع رئيسية من المكافآت التي يسعى الفرد للحصول عليها من منظمته: وهي على سبيل الحصر لا الإجمال (خارجية وجوهرية واجتماعية) (Newman A. et al., 2012:72-73)، إن نظام توزيع المكافآت غير الفعال يشكل مسؤولية تنظيمية خطيرة فقد تؤدي تصورات الموظفين عن عدم فعالية نظم توزيع المكافآت إلى انخفاض الحافز لدى الموظفين للقيام بأنشطتهم وانخفاض أداء الموظفين وبالتالي أداء المنظمة وفعاليتها وزيادة احتمالات دوران الموظفين و فقدان الثقة في كفاءات موظفي المنظمة ويؤدي وكنتيجة حتمية إلى الصراع وتخريب الاتجاهات (نحو الأقران، والمشرفين، والمرؤوسين، والمنظمة) ولذلك، فإن الدعوة إلى الحصول على نظام مكافآت أكثر موضوعية وأكثر حذرا تظل مبررة في مجال البحث والممارسة لتعزيز مستويات الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين حيث كلما كان نظام توزيع المكافآت التنظيمية عادلا ومتوازنا كلما ارتفعت مستويات الدعم التنظيمي المدرك أي ان العلاقة بينهما طردية. Datta, (2012:481)

ب - الدعم القيادي: تشير القيادة إلى سلوك ومواقف القائد لجمع الأفراد وتوجيههم نحو أي هدف. القيادة هي عملية تواصل بين القائد والأفراد، لذا فإن فعالية المنظمة

تعتمد على القائد المؤثر الذي لديه أسلوب قيادة فعال، ويقصد بالدعم القيادي الدعم المقدم من المشرفين أو الرؤساء في المنظمة، وهو يشير إجمالاً لإعتقادات العاملين حول مدى اعتناء المديرين بقيمتهم ومعتقداتهم ومساهماتهم، فالقادة يمثلون المنظمة ويتعاملون بشكل متكرر مع جداول وتقارير تقييم العاملين ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المنظمة، إذ إن العاملين يعتبرون طريقة تعامل المديرين معهم مؤثر حول الدعم التنظيمي، عليه فإن دعم القيادة يعكس الاعتقاد العام الذي يتبناه العاملون نحو جودة وطبيعة علاقة القادة معهم، ومدى تقييمهم وبحسب ما وجده (Eisenberger et al., 2004:211) أن العلاقة إيجابية وطرديّة أيضاً بين الدعم القيادي المدرك والدعم التنظيمي المدرك (Al-Ani, 2019, 325).

ج - العدالة الإجرائية: هي جزء من العدالة التنظيمية فالتصنيف الأكثر استخداماً لوصف العدالة التنظيمية هو شقي عدالة التوزيع والعدالة الإجرائية، تستند العدالة التوزيعية على نظرية الإنصاف (Adams، 1965) وهي معنية مع عدالة النتائج المترتبة على الأعمال، في حين أن التركيز هنا كبعد من أبعاد الدعم التنظيمي هو إجرائية العدالة، أي عدالة الإجراءات المستخدمة للوصول إلى النتيجة أو التنظيم النهائي تهتم العدالة الإجرائية بمدى إنصاف العمليات التي من خلالها يتم إدخال تغييرات على مستوى المنظمة (Riulli et al., 2006: 353).

خامساً: مفهوم التغيير التنظيمي .

يعد مفهوم التغيير التنظيمي من المفاهيم التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين، إذ أدرك المختصون في مجال الإدارة أهمية التغيير في حياة وتطور المنظمة، وذلك لأن عملية التغيير التنظيمي تعد من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في مختلف المنظمات المعاصرة، بسبب الطبيعة البيئية التي تعيش فيها تلك المنظمات التي تتسم بالديناميكية العالية، وكما أن هذا العصر يتسم بالاستمرارية في عالم يكون الثابت الوحيد فيه هو التغيير أي التغييرات السريعة في كل مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وحتى الفكرية (حسن، عبد إبراهيم، ٢٠١٩: ١٥٣) وبالأستاذ المنهج لوين ١٩٥١ في نظرية التغيير المخطط يعرف (Bamford, D.R. et al., 2003: 547) من هذا المنظور التغيير

التنظيمي على انه عملية الانتقال من حالة ثابتة الى أخرى من خلال سلسلة من الخطوات المخطط لها مسبقاً، كما وتستدركننا (عائشة، ٢٠٠٧: ٥) بملاحظتها بالقول: من خلال البحث وجد ان كل باحث يقدم التعريف بالاعتماد على ما وافق رؤيته الخاصة للتغيير التنظيمي وعلى أي المداخل يركز وينحدر سواء كان أسس "سلوكية، إدارية تنظيمية أو تكنولوجية" إلا أنها عموماً لا تختلف بجوهرها من حيث المبدأ في أن التغيير هو مجهود طويل المدى، وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها فينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة سلباً أو إيجاباً، مع الأخذ بنظر الاعتبار التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال ضرورة الاستعانة بمساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته (التغيير التنظيمي) كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد تلائم المنظمة وتتماشى مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية.

بينما يرى (العنزي، ٢٠١٣: ١٤) ان التغيير التنظيمي هو عملية ارادية مقصودة منظمة ومخطط لها يديرها الانسان، وان المنظمة التي تشهد مظاهر تغيير مستمر هي منظمة حيوية تتفاعل مع الظروف والعوامل المحيطة بها، وبان اثر التغيير فيها يستدل عليه من تبدل أساليب الإنتاج ومواكبتها للتطور على مستوى التكنولوجي ومن علاقة المدير بالعاملين ومن القيم والمفاهيم والفرق بالمعاملة وأساليب الرقابة وغيرها، اما (سنا، صافية، ٢٠١٧: ١٧) فوجدوا أن التغيير التنظيمي عملية ضرورية ولازمة للمؤسسات العامة لطالما أنها تعمل في بيئة تتصف طبيعتها بالتغيير المستمر والسريع والتي يصعب التنبؤ أو التحكم فيه، ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة، ويجادل Okemba براهيه بتعريف التغيير التنظيمي بأنه العملية التي يتمكن من خلالها أي تنظيم بالعمل على تغير كيانه الهيكلي واستراتيجيته وأساليب عمله وثقافته بل والتكنولوجيا المطبقة بل وحتى التأثيرات العامة للتغيير على المنظمة والتي تحدث عاداتاً خلال فترة زمنية معينة (Okemba, 2018: 18) واستناداً الى ما ذكره الباحثون أعلاه فإنه يمكننا القول ان التغيير التنظيمي هو ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة وتطورها، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة فيها المنظمة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنشأة أكثر قابلية للبقاء، ويمكن أن يكون التغير شاملاً بحيث تمس عملياته

المنشأة كلها مثل نشاطاتها وهيكلها وتكنولوجيتها وثقافتها أو جزئياً يخصص جانباً معيناً منها.

سادساً: خطوات وطرق التغيير تم اقتراح العديد من الأساليب والطرق لإدارة التغيير، وحتى الآن تختلف المنظمات التي تخضع للتغيير بشكل كبير في هيكلها وأنظمتها واستراتيجياتها ومواردها البشرية، مع الاختلاف الكبير بين المنظمات التي تخضع للتغيير، لن يكون نهج أو طريقة تغيير واحدة مناسبة لجميع المواقف غالباً ما يؤدي استخدام مقاس واحد يناسب جميع الأساليب إلى فشل التغيير، حيث تحتاج المنظمات إلى نهج متكامل لدفع التغيير المنهجي والبناء وتقليل الحواجز المدمرة للتغيير، فضلاً عن معالجة عواقب إجراء التغيير. في تنفيذ التغيير، تم اقتراح تعاريف وطرق مختلفة لإدارة التغيير؛ ومع ذلك، لا تزال المنظمات تبلغ عن معدل فشل مرتفع لمبادرات التغيير الخاصة بها. تقدم الأدبيات العديد من الحالات حول التغيير التنظيمي. ومع ذلك، فإن معدل نجاح مبادرات التغيير أقل من ٣٠٪، وتشير المزيد من المقالات الحديثة إلى حقيقة أن هذا المعدل لم يتحسن فتشير معدلات الفشل هذه إلى الحاجة المستمرة للبحث والتحقيق، وهي تشير ضمناً إلى عدم وجود إطار صالح للتغيير التنظيمي وقد يرجح البعض أنه يدور حول انعدام التخطيط الجيد أو عدم الالتزام الفردي والمؤسسي. (AL-Haddad, 2014: 24)، ويجادل بيرنز وجاكسون (٢٠١١) بأنه حتى الكتب والأدبيات، الذين تناولوا فيها سبب فشل مبادرات التغيير، يدركون أن الأسباب في فشل أغلب عمليات التغيير تتجاوز سوء التخطيط أو الافتقار إلى الالتزام بالتغيير؛ ولكنهما (بيرنز وجاكسون) يطرحون فكره جدلية عميقة ترجع "السبب الأساسي هو تضارب القيم بين المنظمة وأخرى ونهج ونوع التغيير الذي تتبناه" (Burnes & Jackson, 2011: 135)، وبكل الأحوال ولتختلف الأسباب لفشل التغيير أو نجاحه فإنه لإتباع منهج علمي وعملي ينقل لنا (Appelbaum et al., 2012: 766) الخطوات الثمانية العملية لتغيير ناجح لأي مؤسسة أو تنظيم والتي يطلق عليها نموذج كوتر للتغيير (Kotter, 1996)

- ١- إنشاء شعور الملح والدائم بشأن الحاجة إلى تحقيق التغيير على قاعدة - لن يفعلوا الأفراد ذلك تغيير إذا لم يتمكنوا من رؤية الحاجة إلى القيام بذلك-.
- ٢- إنشاء وتحقيق تحالف إرشادي بين الإدارة والمسؤولين لدفع عملية التغيير - تجميع مجموعة ذات قوة ونفوذ في المنظمة لقيادة التغيير-

٣- وضع الرؤية والاستراتيجية - قم بإنشاء رؤية لما هو التغيير المطلوب، وأخبر العاملين لماذا هناك حاجة للتغيير وكيف سيتم تحقيقه ذلك-.

٤- توصيل او محاولة توصيل رؤية التغيير للآخرين - أخبر العاملين بكل طريقة مقترحة وبكل طريقة ممكنة، وبكل فرصة مواتية، حول لماذا، وماذا، وكيفية التغييرات -.

٥- تمكين العمل واسع النطاق وفي جميع الاتجاهات والمفاصل - إشراك العاملين في جهود التغيير، و محاولة الحصول من بينهم على افراد محفزين للتفكير في التغييرات وكيفية تحقيقها، بدلاً من التفكير والعمل منفردا.

٦- تحقيق مكاسب قصيرة الأجل لظهار - حيث ان رؤية التغييرات تحدث تحفز الآخرين، كما يجب ان تعمل بشفافية على الاعتراف بالعمل الذي يقوم به الآخرون من أجل تحقيق التغيير -.

٧- توحيد المكاسب وإنتاج المزيد من التغيير - هي محاولة ذكية لخلق زخم للتغيير من خلال البناء على النجاحات في التغيير وتنشيط الناس من خلال التغييرات، وجعل العاملين هم أنفسهم كوكلاء تغيير-.

٨- ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة - وهذا أمر بالغ الأهمية على المدى الطويل للنجاح وإضفاء الطابع المؤسسي على التغييرات. فقد يعني عدم القيام بتلك التغييرات التي تحققت من خلال العمل الجاد والجهود المبذولة، الميل للعودة إلى الأساليب القديمة والمريحة في فعل الأشياء بدون محاولة المخاطر والانحدار للاضمحلال بسوق المنافسة كنهج جديد للمنظمة لتحقيق اهدافها.

بالمحصلة لابد الى ان نشير للقضايا التي يثيرها الممارسون بالتغيير التنظيمي والمتعلقة بانتهاك القيم الثقافية الجوهرية للمنظمة لذلك يجب التركيز على الهوية التنظيمية كمرجع لبيان مدى نجاح واخفاق المنظمة بالتغيير وحسب خصوصيات المنظمة فالعلاجات العالمية أو العامة تأتي بنتائج عكسية فمن المهم تحديد العناصر الخارجية والظروف الداخلية اللازمة لنجاح التغيير التنظيمي مع مراعات عدم تجاهل التأثير الرئيسي للاختلافات الثقافية والمؤسسية عبر البلاد (في حقيقة انه ما يصلح في منظمة او ثقافة او بلد ما قد ينتج عنه فشل في منظمة او ثقافة او بلد اخر) (Jacob et al., 2013:775)

سابعاً: أبعاد التغيير التنظيمي يمكن تفصيل خمسة ابعاد للتغيير التنظيمي وهي:

١- **بُعد التغيير في الثقافة:** التغيير هو عملية تحول تشمل الافراد وهيكل التنظيم ونظم الأداء وتقويمها والتكنولوجيا وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة ولقد اضحى مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة ويركز على ان للثقافة دور مهم في تغيير الواقع الى الأفضل. (العنزي، ٢٠١٣: ٢٣).

٢- **بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي (التركيب التنظيمي):** ويكون من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية مثل استحداث إدارات جديدة او دمج أخرى او تغيير بخطوط وجهات الاتصال او هيكل السلطة والمسؤولية او في اختصاصات الوحدات او المسميات الوظيفية وعدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة، أي ان التغيير في الهيكل اما ان يكون في جميع مسؤوليات بعض الأقسام او تقليص المستويات العمودية او توسيع نطاق الاشراف او زيادة اللامركزية لتسريع عملية اتخاذ القرار.

٣- **بُعد التغيير في التكنولوجيا (او التقنية والعمليات):** تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات من اجل للحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة لا سيما ان هذه التغييرات من شأنها ان ترفع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاج وتحسين النوعية وهذا يتطلب من المنظمات تحديد امكانياتها في مجال التنمية التكنولوجية خاصة في المجال الصناعي من خلال التخطيط والتغيير والتعديل بما يتناسب مع التوجه العالمي الجديد. (مسعودة، ٢٠١٦: ١٧)

٤- **بُعد التغيير في المهام (تصميم العملية):** ويشمل التغيير في الواجبات والاعمال او الأنشطة او دمجها او الغاء أعمال قائمة والتغيير في السياسات المتبعة في المنظمة والطرق التي ينفذ بها العمل وكذلك يشمل تغيير سياسات المنظمة التي تمكنها من تحقيق أهدافها الجزئية والمرحلية وأيضا كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة وحجم المسؤوليات والصلاحيات ودرجة المرونة. (النجار، ٢٠٠٦: ٢٦).

٥- **بُعد التغيير في الموارد البشرية:** ان الموارد البشرية تعد من أكثر موجودات المنظمة أهمية فتاريخ المنظمة ومعرفتها تعتمد على مهارات ومقدرات موظفيها، إذ يعد الإنسان العنصر الموجه لحركة التنظيم الإداري، ويؤدي العنصر البشري في المنظمة

دورا بارزا في عملية التغيير التنظيمي اذ يتوقف احداث التغيير على درجة قبول وقناعة الموارد البشرية به وتعاونهم في نجاحه فالتغيير التنظيمي يهدف إلى تعديل سلوك الموظفين واتجاهاتهم وادراكاتهم وخصائصهم وتحفيزهم لتحسين العمليات والمساهمة في اتخاذ القرارات، ويشمل التغيير بالموارد البشرية جانبين الأول / كمي او مادي: كعمليات الاحلال او الإضافة للموظفين الجدد والثاني / معنوي او سلوكي: يرتبط بالجانب الإنساني ورضا الموظفين ويركز على تغيير سلوك الموظفين واتجاهاتهم. (حسن، عبد إبراهيم، ٢٠١٩: ١٥٥-١٥٦)

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً: ترميز فقرات المقياس يهدف ادخال نتائج الاستبانة فقد تم ترميز المتغيرات والابعاد والفقرات فمتغير عملية الدعم التنظيمي المدرك (POS) والمتغير المعتمد التغيير التنظيمي (OC)، فضلاً عن الابعاد الفرعية لكل متغير من المتغيرات الرئيسية للبحث والجدول (٢) يقدم توضيحاً حول الترميز.

الجدول (٢) ترميز متغيرات البحث الرئيسية والابعاد الفرعية وعدد فقراتها. (اعداد

(الباحث)

رمز المتغير	رمز البعد	عدد الفقرات
POS	O	٤
	PJ	٤
	LS	٤
	PD	٤
OC	OS	٤
	CH	٤
	CR	٤
		٤

ثانياً: ثبات المقياس: مقياس الاستبانة يعطي نفس النتائج أو نتائج مقاربة اذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alfa) واحد من اختبارات الثبات (المعولية) الإحصائية المهمة لتحليل البيانات (Tavako & Dennick, 2011: 54)، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alfa) واحد من اختبارات الثبات (المعولية) الإحصائية المهمة لتحليل البيانات.

الجدول (٢) معامل الفا كرونباخ لمتغيرات البحث

المتغير	البعد	معامل ألفا كرونباخ	
POS	O	.826	
	PJ	.837	
	LS	.819	
	PD	.831	
OC	OS	.842	
	CH	.837	
	CR	.826	

المصدر: اعداد الباحث

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث وتحليل النتائج وتفسيرها سيتم تحليل الاستجابات لعينة البحث، وبيان علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بين الدعم التنظيمي المدرك والتغيير التنظيمي وسيتم اعتماد عينة من العاملين والبالغة (٦٥) عاملاً لغرض اختبار علاقات الارتباط والتأثير في العينات، ولغرض قبول أو رفض الفرضيات المتعلقة بتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

اولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث يبين أهم النتائج النهائية التي توصل إليها الباحث وفقاً للتحليل الإحصائي وكالتالي:

١- فرضية الارتباط الرئيسة توجد علاقة ارتباط موجبة بين الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده مجتمعة مع متغير التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة.

ويعرض الجدول (٤) نتائج الاختبار والذي يظهر فيه وجود علاقة الارتباط والبالغة ($.86^{**}$) وهي معنوية واستناداً الى ذلك تم قبول الفرضية الرئيسة.

الجدول (٤) علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

Correlations			
		POS	OC
POS	Pearson Correlation	1	.86**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	65	65
OC	Pearson Correlation	.86**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	65	65

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثانياً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

سيتم مناقشة نتائج اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها على وفق فرضيات التأثير الرئيسة والفرعية وكما يأتي:

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة تأثير موجبة بين الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده في متغير التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة تأثير موجبة بين بعد المكافآت المنظمة في متغير التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة تأثير موجبة لبعد العدالة الإجرائية في متغير التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد علاقة تأثير موجبة لبعد الدعم القيادي في متغير التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة.

اختبار الفرضية الرئيسة: من خلال نتائج الجدول (٦) ان قيمة معامل التحديد (R^2) لأنموذج تحليل تأثير المتغير المستقل الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده (POS) في متغير التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة (OC) قد بلغت (٠.٧٤). وهذا يعني ان المتغير المستقل (POS) يفسر ما قيمته (٠.٧٤) من التباين الحاصل في المتغير التابع (OC)، وإن (٠.٢٦) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

في حين يظهر من الجدولين (٧، ٨) ان تأثير المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة بتأثير المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة لقيمة (Beta) قد بلغ (٠.٨٦) وكانت قيمة (F) المحسوبة (٣٤٣.١٧٤) وتحت مستوى المعنوية (٠.٠١٪) وفي ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسة.

الجدول (٦) لقيمة معامل التحديد

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.86a	.74	.851	3.987
a. Predictors: (Constant), LS, PJ, O				

المصدر: نتائج برنامج SPSS.

الجدول (٧) تحليل التباين (ANOVA) للدعم التنظيمي المدرك والتغيير التنظيمي

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	16366.489	3	5455.496	343.174	.000b
Residual	969.726	61	15.897		
Total	17336.215	64			
a. Dependent Variable: OC					
b. Predictors: (Constant), LS, PJ, O					

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الفرضية الرئيسة لمغيرات البحث ^a Coefficients الجدول (8) لتحليل

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.915	1.522		6.513	.000
POS	1.160	.041	.86	28.607	.000
a. Dependent Variable: OC					

المصدر: نتائج برنامج SPSS.

أما اختبار الفرضيات الفرعية من خلال نتائج الجدول (٩) لتحليل معاملات علاقة التأثير لابعاد متغير الدعم التنظيمي المدرك (POS) في متغير التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة (OC) قد حقق ميل قيمته للمتغير على مستوى الفرضية الرئيسة هو (.86). فيما كان ميل ابعاد المتغير المستقل في المعتمد هي ان بعد المكافآت المنظمة (O) قد حقق ميل قيمته (.650) وبمستوى معنوية (.000). وإن بعد العدالة الاجرائية (PJ) كان ميله (.607)، وهي معنوية (.000)، فيما كان ميل الدعم القيادي (LS) وقيمته .631 (.631) وبمستوى معنوية (.001)، هذا يدل على ان تطبيق الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده سوف ينعكس بشكل ايجابي ومؤثر في التغيير التنظيمي وبشكل ايجابي لتحسين الاداء في عينة البحث. فيما كانت قيمة اختبار (t).

للفرضية الرئيسة بلغ (6.513) والفرعيات (O) قد بلغت (7.490) والعدالة الاجرائية (PJ) (6.500) والدعم القيادي (LS). (6.386) وبمستوى معنوية (.001).

الجدول (٩)

تحليل المعاملات لعلاقة التأثير لأبعاد متغير الدعم التنظيمي المدرك في متغير التغيير التنظيمي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.403	1.389		7.490	.000
O	2.292	.337	.650	6.804	.000
PJ	2.060	.303	.607	6.500	.000
LS	2.109	.383	.631	6.386	.001

a. Dependent Variable: OC

المصدر: نتائج برنامج SPSS.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات اعتماداً على الجانب العملي وتحليل نتائجه وهي:

١- المكافآت التنظيمية المقدمة من المنظمة لم تكن بالمستوى المطلوب للعاملين مما انعكس سلباً في تعزيز التغيير التنظيمي

٢- العدالة الإجرائية كانت تفتقر الى التطبيق بشكل صحيح على جميع العاملين من قبل إدارة المنظمة.

٣- الدعم القيادي من قبل إدارة المنظمة كان بمستوى منخفض ولا يلبي طموح العاملين في المنظمة

٤- دعم إجراءات التغيير التنظيمي وضعف الالتزام و المشاركة من العاملين لان إدارة المنظمة لم تقدم لهم الدعم التنظيمي الكافي فضلاً عن بعض المتغيرات الأخرى.

٥- انخفاض مستويات التغيير التنظيمي لان العاملين لم يكونوا مندفعين لكل ما من شأنه ان يغير في منظمتهم وذلك لمحدودية الدعم التنظيمي المدرك المقدم لهم.

٦- الدعم التنظيمي المدرك كان محدوداً ، اما بسبب ما متوفر للإدارة من إمكانيات محدودة مما انعكس سلباً بدعمها للعاملين وبالمحصلة النهائية انخفاض مستوى التغيير التنظيمي.

ثانياً: التوصيات صاغ الباحث التوصيات التي تتلائم مع الاستنتاجات التي توصل لها وكالاتي:-

١- ان تولي إدارة المنظمة الحيز الكافي والمناسب للمكافئات المنظمة المقدمة الى العاملين والاهمية المتزايدة لها و بالقدر المتوفر والممكن مما يؤدي الى انعكاس فاعليتها المتحققة في تعزيز التغيير التنظيمي.

٢- اهتمام إدارة المنظمة بالعدالة الإجرائية وتطبيقها على الجميع دون استثناء

٣- ان تبدي إدارة المنظمة والمسؤولون فيها دعماً قيادياً أكثر للعاملين في المنظمة من اجل تحفيزهم في المشاركة ودعم إجراءات التغيير التنظيمي من خلال تقديم أفكارهم ومقترحاتهم والالتزام العالي بتطبيق ما تقررره الإدارة بخصوص التغيرات المتوقعة في المنظمة.

٤- ان تهتم إدارة المنظمة بزيادة مستويات الدعم التنظيمي المدرك للعاملين في المنظمة كي يؤدي الى زيادة مستوى الدعم للإجراءات التغيير التنظيمي من قبل العاملين وتقليل عمليات مقاومة التغيير.

٥- الاهتمام بالعاملين وتوجيههم من القيادة في المنظمة نحو تطبيق التغيير والتوجه الى تحفيزهم من يطبق إجراءات التغيير ويلتزم بها.

٦- ان تعمل إدارة المنظمة على الحصول على دعم تنظيمي من الجهات ذات العلاقة كي تستطيع بذلك زيادة دعمها للعاملين وبذلك تحفزهم لإجراءات التغيير التنظيمي.

٧- زيادة التواصل والاتصال بين الإدارة والعاملين والمواظبة على عقد الدورات والندوات التثقيفية والتعليمية والتي توضح للعاملين أسباب التغيير وفوائده والاجابة على التساؤلات التي تطرح وبيان ثبات مصالحهم واعمالهم وزيادة عوائدهم باجراءات التغيير.

قائمة المصادر

المصادر العربية:-

- ١- حسن، دنيا كريم وعبد إبراهيم، بشرى، ٢٠١٩، "الذكاء التنافسي واثره في التغيير التنظيمي"، دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة البحث والتطوير الصناعي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والخمسون ٢٠١٩، الصفحات ١٤٣-١٦٨.
- ٢- الحميدي، نجم و اليوسفي، احمد و العيسى، عقبة، ٢٠١٦، "أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والاربعون (١)- بتاريخ شباط / ٢٠١٨، الصفحات ٢٦٢-٢٧٤.
- ٣- خضير، حاتم اردان و احمد، شهناز فاضل، ٢٠١٧، "الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني واثرها في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي"، بحث ميداني لاراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مجلة دنانير، العدد العاشر، الصفحات من ٢٨٨-٣٢٥.
- ٤- سناء، يوبي و صافية، بوبكري، ٢٠١٧، "العوائق السوسيوثقافية للتغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية أدرار"، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة احمد دراية أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية/قسم علم الاجتماع، رسالة ماجستير غير منشورة.
- ٥- لشنطي، محمود عبد الرحمن، ٢٠١٥، "دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية": دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني - قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني - يونيو ٢٠١٥، الصفحات ٣١-٥٩.
- ٦- عائشة، شتحات، ٢٠٠٧، "أحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة دراسة حالة - سونلغاز (مديرية التوزيع بالاغواط)"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير - تخصص إدارة اعمال / جامعة الجزائر / كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة.
- ٧- العنزي، يوسف صالح الحمد، ٢٠١٣، "أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت"، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، قسم الإدارة، كلية الاعمال، رسالة ماجستير غير منشورة.
- ٨- الكعبي، م.د. حميد سالم غياض، ٢٠١٦، "دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي"، دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين الجامعة، كلية الرافدين / قسم إدارة الاعمال، دراسة تحليلية غير منشورة.

٩- مسعودة، شريفي، ٢٠١٦، "إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك عملاق التكنولوجيا العالمي"، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة حسية بن بو علي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة غير منشورة.

١٠- نبيلة، شهلي، ٢٠١٧، "الدعم التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي"، دراسة ميدانية بمؤسسة الحضنة للحليب بالسلية - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكايمي، جامعة بوضياف -السلية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم علم الاجتماع، رسالة ماجستير غير منشورة.

١١- النجار، شهناز فاضل أحمد، (٢٠٠٦)، "رأس المال الفكري وأثره في التغيير التنظيمي، دراسة تطبيقية في الجامعة التكنولوجية"، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير غير منشور.

١٢- الهاشمي، شيماء محمد ومصطفى، مها مصطفى، ٢٠١٩، "مدى مساهمة محددات الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات المصرفية"، دراسة لآراء عينة من العاملين في عدد من مصارف مدينة دهوك، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، مجلد ٢٥، العدد ١١٥، الصفحان ١٤٥-١٧١

المصادر الأجنبية:

- 1- Perceived between Compatibility ، ٢٠١٨ ، Mawjood-Abdul Alaa ، Ani-Al Mosul at Study Field A :Culture Organizational and Support anizationalOrg ، Sciences Economic and Administrative for Journal University Kirkuk ، University ٣٤١-٣١٥ .PP .١ .No .٨ .Vol
- 2- peTy Change Aligning :Change Organizational Successful ، ٢٠١٤ ، S ، Haddad-AL requirements the of fulfillment partial in submitted dissertation A ، "Methods With Engineering Industrial of Department the in Philosophy of Doctor of degree the for at Science Computer and Engineering of College the in Systems Management and .٣٠١٥ .Florid ، Orlando Florida Central of rsityUnive the thesis PhD Unpublished ، <https://etd/edu.ucf.library.stars/> ، ٣٠١٥
- 3- the to Back" .٢٠١٢ .H ، Shafiq & ، L .J ، Malo ، S ، Habashy ، H .S ، Appelbaum Management of Journal . "model change ١٩٩٦ Kotter's sitingrevi :future ٧٨٢-٧٦٤ .pp٢٠١٢ ، ٨ .No ٣١ .Vol .Development
- 4- Model Mediation-Moderated a of Examination " (٢٠١٥) .V ، Gupta & .A ، Agarwal ، Commitment Affective ، Support Organizational Perceived Linking

- in Nurses of Study A :Engagement Work and Behavior Citizenship alOrganization
،Publications and Research ،management of institute indian "Context Indian the
.٣٢-١ .pp ، ٣ .No .P.W
- 5- via Commitment Employees Promote To "،٢٠١٣ ،.B ،Herat ،.M ، Beheshtifar
in Research Academic of Journal International ،"Support nizationalOrga Perceived
.PP ٦٩٩٠-٢٢٢٢ :ISSN، ١ .No ، ٣ .Vol ،٢٠١٣ January Sciences Social and Business
٣١٣-٣٠٦
- 6-Burnes, B. , Jackson P.,2011,"Success and Failure In Organizational
Schoo Business Manchester ، " Values of eRol the of Exploration An :Changel,
University of Manchester, UK, Jackson Solutions, Liverpool, UK , Journal of
Change Management Vol. 11, No. 2, PP. 133-162.
- 7-Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). "Managing planned and emergent change
within an operations management environment", International Journal of
Operations & Production Management , VOL23 , NO. (5),PP. 546-564.
- 8-Cherubin,G.,2011," Perceived Organizational Support and Engagement",A thesis
submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of
Science in Organizational Leadership, School of Business and Leadership ,Nyack
College ,(A magister message that is not published).
- 9- Datta, Pratim, (2012),"An applied organizational rewards distribution system",
Department of Management and Information Systems, Kent State University, Kent,
Ohio, USA , Management Decision, Vol.50 , Iss 3, pp. 479 - 501
- 10- Hakkaki ,Mohammad & Gashti ,Mohammad Ali & Nawaser , Khaled, 2014," The
Relationship between Perceived Organizational Support & Job Satisfaction with
Organizational Commitment", Entrepreneurship and Innovation Management
Journal , © Academy of Business & Scientific Researc, p-ISSN: 2310-0079, e-
ISSN: 2311-1836,Volume: 2, Issue: 3 (August 2014), Pages: 194-202
- 11- Iqbal, S., & Hashmi, M. , (2015) " Impact of Perceived Organizational Support on
Employee Retention with Mediating Role of Psychological Empowerment"
Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 9 , NO. (1) , pp. 18-34.
- 12- Jordan,P.,2014," Team Innovation And Citizenship Performance: The Effect Of
Collective Regulatory Focus And Perceived Organizational Support" Submitted to
the Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University in partial
fulfillment of the requirements for the Degree of doctor of philosophy ,
(Unpublished PhD thesis).
- 13-Jacobs, G. , Van Witteloostuijn A., & Christe-Zeyse, J. , (2013) , "A Theoretical
Framework Of Organizational Change", Journal of Organizational Change Management,
Emerald Group Publishing Limited 0953-4814, Vol. 26, No. 5, 2013, PP. 772-792.

- 14- Land, Lorraine A.,2008," The Isolation, Perceived Organizational Support (POS), And Occupational Role Stress Of Mental Health Practitioners In Scholastic And Related Applied Settings", A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University(Unpublished PhD thesis).
- 15-Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S., 1999, "Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees". Journal of applied psychology, Vol.84.No. 4, PP. 467-483.
- 16- Maszura, Leni & Novliadi, Ferry, (2020), " The Influence of Perceived Organizational Support on Work-Life Balance", Departement of Industrial & Organizational Psychology, Faculty of Psychology University of Sumatera Utara North Sumatera, Indonesia , International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT) ,ISSN: 2509-0119 ,© 2020 International Journals of Sciences and High Technologies , Vol. 22, No. 1, August 2020, PP. 182-188
- 17- Newman, Alexander ; Sheikh, Abdullah Z. ; 2010 ; " Organizational rewards and employee commitment:a Chinese study" Journal of Managerial Psychology Vol. 27 No. 1, 2012, pp. 71-89
- 18- Okemba, S.,2018 , " The Impact Of Change Management On Organization-AL success", Vaasan Ammattikorkeakoulu University Of applied sciences International Business,(Unpublished research)
- 19- Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. 2006," Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments" Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability, In Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments, Emerald Group Publishing Limited ,Vol. 6, PP.3-39, ISSN: 1479-3601
- 20-Puspitasari, K. A., & Ratnaningsih, I. Z. (2019). "Hubungan Antara Perceived Organizational Support Dengan Work-Life Balance Pada Karyawan Pt. Bpr Kusuma Sumbing DI Jawa Tengah", Faculty of Psychology, Diponegoro University Jl. Prof. Soedarto, , Vol. 8, NO. 1, January 2019, PP. 82-86
- 21-Riolli , Laura ; Savicki , Victor ; 2006 ; Impact of Fairness, Leadership, and Coping on Strain, Burnout, and Turnover in Organizational Change"; International Journal of Stress Management, Vol. 13, No. 3, PP. 351-377
- 22- Rhoades,L.,Eisenberger,R.,2002," Perceived Organizational Support: A Review of the Literature",University of Delaware, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 4,PP. 698-714
- 23- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). "Making sense of Cronbach's alpha " ,International Journal Of Medical Education ,Vol. 2, ISSN: 2042-6372 ,PP. 53-55 /. doi: <https://dx.doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>.