

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الاغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

دور التماثل التنظيمي في إدارة التغيير التنظيمي

دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الأستاذ المشرف:

د. بعاج الهاشمي

إعداد الطالبتين:

- بن فرحات ندى

- لعلامة طاوس

لجنة المناقشة		
الصفة	الرتبة	أعضاء المناقشة
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	د. بن برطال عبد القادر
مشرفا	أستاذ محاضر أ	د. بعاج الهاشمي
ممتحنا	أستاذ مساعد أ	د. بو عيسى كريم

السنة الجامعية : 2023-2024

شكر و عرفان



رب أوزعني إن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وإن أعملى صلحا ترضاه وأه خلني برحمتك في عباده الصالحين « (سورة النمل الآية 19)

توجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي أمرنا بالصبر كما صلت هذا العمل وإتمامه .

لنقدم بجزيل الشكر الى كل من ساهم في اتمام هذا العمل المتواضع. وتوجه باطيب الشكر والعرفان الى المشرف بعاج الراشحي والذي لا يبخل علينا باي كلمات حقها فلولو مثابته ولصاحبه ووجهه المستمر لما تم هذا العمل.

وفي الاخير نسأل الله ان يجعل هذا العمل في ميزان حسنات والدينا واساتذتنا وأن يجعله خاصا لوجهه .

فإن أحسن لمن الله وإن أسانا لمن أنفسنا.

طاوس_ندى



الإهداء

قَالَ تَعَالَى : (قُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ)
إِلَهِي لَا يَطِيبُ اللَّيْلُ إِلَّا بِشُكْرِكَ وَلَا يَطِيبُ النَّهَارُ إِلَّا بِطَاعَتِكَ، وَلَا تَطِيبُ اللَّحْظَاتُ إِلَّا
بِذِكْرِكَ، وَلَا تَطِيبُ الْآخِرَةُ إِلَّا بِعَفْوِكَ، وَلَا تَطِيبُ الْجَنَّةُ إِلَّا بِرَوْيَتِكَ..
مَنْ بَلَغَ الرِّسَالَةَ وَأَدَّى الْأَمَانَةَ .. وَنَصَحَ الْأُمَّةَ .. إِلَى نَبِيِّ الرَّحْمَةِ وَنُورِ الْعَالَمِينَ سَيِّدِنَا

مُحَمَّدٌ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

إِلَى مَنْ كَلَّمَهُ اللهُ بِالْهَيْبَةِ وَالْوَقَارِ، مَنْ عَلَّمَنِي الْعَطَاءَ دُونَ أَنْتِظَارِ، مَنْ أَحْمَلُ إِسْمَهُ بِكُلِّ افْتِخَارٍ أَرْجُو
مَنْ اللهُ أَنْ يَرْحَمَكَ وَيَتَقَبَّلَكَ مِنَ الشُّهَدَاءِ وَسَتَبْقَى كَلِمَاتِكَ نُجُومٌ أَهْتَدِي بِهَا الْيَوْمَ وَالْغَدَ وَإِلَى الْأَبَدِ،

والذي العزيز - رحمه الله

إِلَى مَلَائِكِي فِي الْحَيَاةِ، مَعْنَى الْحُبِّ وَمَعْنَى الْحَنَانِ وَالتَّفَانِي، إِلَى بِسْمَةِ الْحَيَاةِ وَسِرِّ الْوَجُودِ إِلَى
مَنْ كَانَ دَعَاءُهَا سِرَّ نَجَاحِي وَحَنَانُهَا بَلَسَمٌ جِرَاحِي إِنَّهَا أَغْلَى الْحَبَائِبِ زَهْرَةَ حَيَاتِي، أُمِّي

الحبيبة♡

إِلَى إِخْوَاتِي الْغَالِيَاتِ عَفَافٍ ، بَشْرَى ، لَمِيَاءَ ، خُلُودَ ، أَحْلَامَ ، إِلَى ضَلْعِي الثَّابِتِ وَأَبِي

الثَّانِي أَخِي الْغَالِي " أَحْمَدُ كَرَمُ اللهِ "

إِلَى مُشْرِفِي وَأَسْتَاذِي الَّذِي كَانَ عَوْنًا وَسِنْدًا لِي فِي لِإِنْجَازِ هَذَا

الْعَمَلِ الْأَسْتَاذِ الْكَرِيمِ الْفَاضِلِ " بَعَاجِ الْهَاشِمِيِّ "

بن فرحات ندى♡



الحمد لله فالق الأنوار و جاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد المختار .
حصيلة السنين من التعب اقدمها اليوم للعديد من الاشخاص الذين كانوا بجانبى ورافقونى فى مسيرتى الصعبة ساندونى و دعم مشروع عمري الذى ارى نوره اليوم بوضوح اهدي هذا النجاح الى داعمى و مشجعى الدائم الى من اسمعنى اول اذان الى من رايت انعكاس نجاحى بريقا فى عينيه ، الى كتفى الثابت الذى يستحق ان اهديه روحى قبل نجاحى ...أبى القالى ادعو الله ان يحفظه لى.

الى سندي و ملاكى فى الحياة ، الى قدوتى منذ الصغر و حتى الممات الى كل من كان دعاؤها ورضائها مفتاحا العسرتى و جبوا لكسرى و سر لبسمتى دائما ، الى من ساندتنى ليلا ونهارا ...أمى غاليتى و نورا مستداما يشع حياتى ادعو الله ان يحفظها لى دائما.

كنتم و ما زلتم خير من أنشأ و ربى و علم و ضحى و لست أظن ان لكم مثيل على وجه الارض الى توامى الثانى سمية دمتى لى سندا دائم

الى رفيقات دربى صديقاتى و بنات خالاتى

الى من رافقونى فى جميع تفاصيل حياتى و قاسمونى ايامى الحلوة و المرة

طاوس لعلامة



الملخص:

من خلال هذه الدراسة اتبعنا تعريف التماثل التنظيمي بأبعاده الثلاث (الولاء التنظيمي التشابه التنظيمي الانتماء التنظيمي "العضوية") في إدارة التغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في ولاية الأغواط، ولتحقيق غايات هذه الدراسة استعملنا المنهج الوصفي واستخدمنا تقنيات الدراسة الكمية و الكيفية لجمع البيانات ، باستخدام الاستبيان الذي وزع على 81 استاذ في الكلية المدروسة و تم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS و SMART PLS لتوفير تحليل إحصائي دقيق، أين توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ارتفاع مستوى التماثل التنظيمي في المؤسسة محل البحث التي تسعى نحو التحسينات الايجابية و المواكبة مع التغيرات المحيطة بالمؤسسة (داخليا/خارجيا) كما خلصت أيضاً إلى عدم تواجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة نحو التماثل التنظيمي تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

كما كشفت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد التماثل التنظيمي: الولاء التنظيمي والتشابه التنظيمي والانتماء التنظيمي مجتمعة في تحسين سيرورة و تسهيل تطبيق إدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الأغواط. توفر هذه الدراسة إطاراً نظرياً و عملياً يمكن أن يساعد المؤسسات في فهم أهمية التماثل التنظيمي و تطبيقه بشكل فعال في إدارة التغيير التنظيمي لرفع كفاءتها و فعاليتها أداءها.

الكلمات المفتاحية: التماثل التنظيمي، إدارة التغيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الأغواط،

التشابه التنظيمي، SPSS، SMART PLS

Abstract:

Through this study, we followed the definition of organizational identification with its three dimensions (organizational loyalty, organizational similarity, and organizational belonging or "membership") in managing organizational change at the Faculty of Economic Sciences, Business, and Management Sciences in Laghouat Province. To achieve the aims of this study, we used the descriptive method and employed both quantitative and qualitative techniques to collect data. A questionnaire was distributed to 81 professors in the studied faculty, and the results were analyzed using SPSS and SMART PLS software to provide precise statistical analysis. The study reached several conclusions, most notably the high level of organizational identification in the institution understudy, which strives towards positive improvements and adaptation to internal and external changes. The study also concluded that there are no statistically significant differences between the averages of responses from the study sample regarding organizational identification attributed to the demographic characteristics of the sample.

Additionally, the study revealed a statistically significant impact of the dimensions of organizational identification : organizational loyalty, organizational similarity, and organizational belonging collectively in improving the process and facilitating the implementation of change management at the faculty of economic sciences, business, and management at the faculty of economics sciences, business, and management sciences at the university of Laghouat. This study provides a theoretical and practical framework that can help institutions understand the importance of organizational identification and apply it effectively in managing organizational identification change to enhance their efficiency and performance.

Keywords: organizational isomorphism, change management, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of Laghouat, organizational isomorphism, SPSS, SMART PLS



فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الإهداء	
الشكر و العرفان	
الملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
المقدمة العامة	01
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتمائل التنظيمي	
تمهيد	07
المبحث الأول : الإطار النظري للتمائل التنظيمي	08
المطلب الأول : نشأة التماثل التنظيمي	08
المطلب الثاني : مفهوم التماثل التنظيمي	09
المطلب الثالث : أبعاد التماثل التنظيمي	11
المبحث الثاني : محددات التماثل التنظيمي	12
المطلب الأول : أهمية التماثل التنظيمي	12
المطلب الثاني : أنواع التماثل التنظيمي	15
المطلب الثالث : خصائص التماثل التنظيمي	17
المبحث الثالث : العوامل المؤثرة و المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي	17
المطلب الأول : العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي	17
المطلب الثاني : صعوبات التماثل التنظيمي	19
المطلب الثالث : العوامل المساعدة على التماثل التنظيمي	20
خلاصة الفصل الأول	23
الفصل الثاني : أساسيات حول إدارة التغيير التنظيمي	
تمهيد	25
المبحث الأول : مدخل حول التغيير التنظيمي	26
المطلب الأول : تعريف التغيير التنظيمي	26
المطلب الثاني : أنواع التغيير التنظيمي	27

28	المطلب الثالث : مجالات التغيير التنظيمي
29	المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي
29	المطلب الأول : مفهوم وأهداف إدارة التغيير التنظيمي
30	المطلب الثاني : أسباب إدارة التغيير التنظيمي
34	المطلب الثالث : خصائص إدارة التغيير التنظيمي
35	المبحث الثالث : تطبيق إدارة التغيير التنظيمي
35	المطلب الأول : إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي
36	المطلب الثاني نماذج إدارة التغيير التنظيمي
42	المطلب الثالث : تقييم إدارة التغيير التنظيمي
44	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الأغواط
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تعريف المؤسسة (جامعة عمار ثليجي الأغواط)
47	المطلب الأول: تاريخ و نشأة جامعة عمار ثليجي الأغواط
48	المطلب الثاني: التعريف بجامعة عمار ثليجي الأغواط
49	المطلب الثالث: التعريف بالكلية وهيكلها التنظيمي
51	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية و اختبار أداة القياس
51	المطلب الأول: منهج الدراسة و خطوات التصميم
52	المطلب الثاني: نتائج الدراسة و الاختبارات الإحصائية
54	المطلب الثالث: الدراسة الوصفية
59	المطلب الرابع: الاتجاه العام للعبارات
64	المبحث الثالث: تقييم جودة النموذج القياسي للدراسة
64	المطلب الأول: اختبار جودة النموذج القياسي للدراسة
69	المطلب الثاني: تقييم صلاحية النموذج البنائي
75	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الدراسة
75	المبحث الرابع: دراسة الفروق المعنوية
75	المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي
77	المطلب الثاني: إختبار T-TEST بالنسبة لإدارة التغيير
78	المطلب الثالث: إختبار ANOVA بالنسبة لإدارة التغيير
82	خلاصة الفصل

84

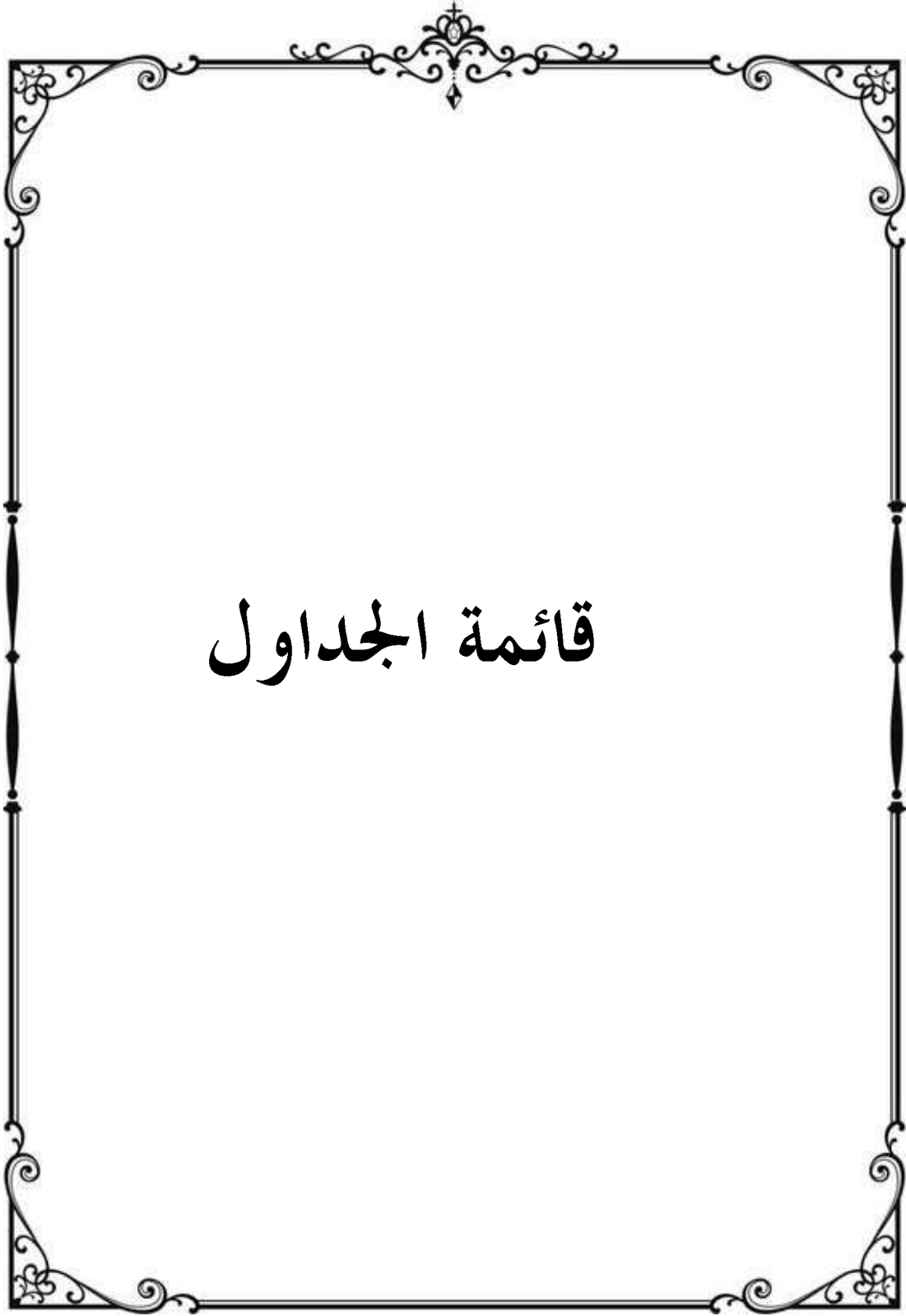
الخاتمة العامة

89

قائمة المصادر والمراجع

97

الملاحق



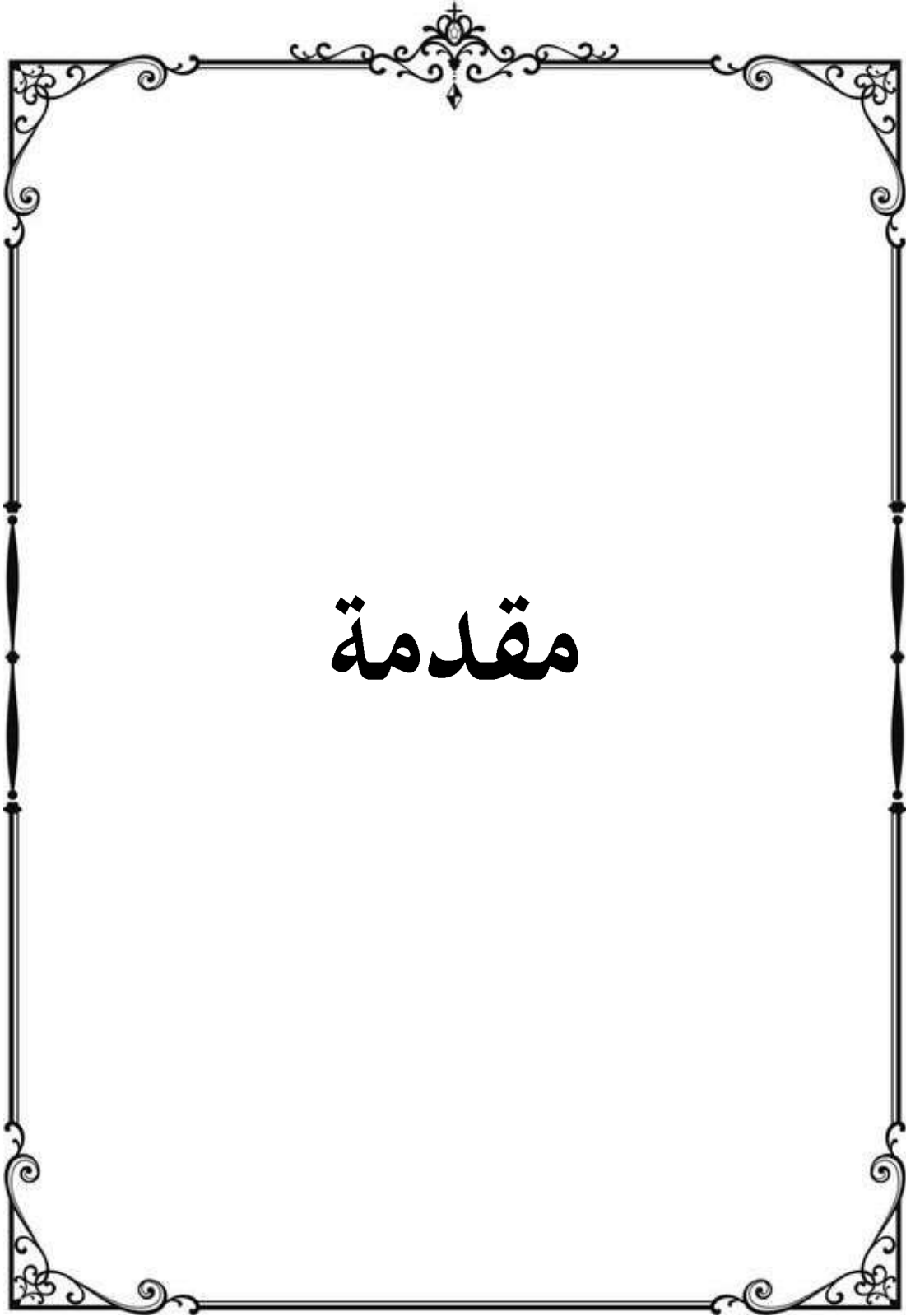
قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع	01
54	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	02
55	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	03
56	توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة	04
57	توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	05
58	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة	06
59	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	07
60	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الولاء التنظيمي	08
61	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الإنتماء التنظيمي	09
62	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور التشابه التنظيمي	10
63	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور إدارة التغيير التنظيمي	11
65	قيمة الموثوقية وصحة التقارب	12
67	مؤشر ارتباط المتغير VC	13
68	التحويلات المتقاطعة (Cross Loading)	14
71	معامل التحديد (R Square)	15
72	مؤشر حجم التأثير F2	16
72	مؤشر القدرة التنبؤية Q2	17
73	اختبار الفرضية الرئيسية	18
74	اختبار الفرضيات الفرعية	19
74	ملخص نتائج اختبار الفرضيات	20
75	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	21
77	إختبار T-test بالنسبة للجنس	22
78	إختبار T-test بالنسبة للوظيفة	23
79	إختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة	24
80	إختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر	25
81	إختبار (ANOVA) بالنسبة للحالة الاجتماعية	26



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	نموذج الدراسة	01
37	نموذج Kurt Lewin لإدارة التغيير	02
39	مراحل إدارة التغيير حسب نموذج Edgar Huse	03
41	خطوات نموذج Ivancevich	04
50	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	05
54	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس	06
55	تركيبة مجتمع الدراسة حسب العمر	07
56	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الحالة	08
57	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	09
58	تركيبة مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	10
70	النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	11
71	النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	12
76	منحنى التوزيع الطبيعي	13
76	مخطط الانتشار	14



مقدمة

تعتمد المؤسسات بدرجة أساسية على المورد البشري لتحقيق أهدافها وغاياتها، لذا يتوجب عليها البحث الجيد في سلوكه ومعرفة العوامل المؤثرة عليه لكي يتسنى لها القدرة على التنبؤ به في مرحلة متقدمة، من أجل السيطرة عليه والتحكم فيه من خلال التأثير على المسببات لأنه يؤثر على أداء موظفيها. في المقابل فإن التماثل التنظيمي يشير إلى فعل أو عملية غير نهائية تتغير عبر الزمن والسياقات المختلفة يطور من خلالها الفرد روابطه مع شخص آخر و مجموعة معينة يشعر بالتوحد معها .

يعد مفهوم التماثل التنظيمي من وجهة نظر بعض المختصين هو عبارة عن اندماج الرغبات العاملين في المنظمة مع رغبات المنظمة نفسها، الذي بدوره يؤدي إلى إنتاج حالة من التماثل بناءً على اندماج الرغبات، و لقد حظي التماثل التنظيمي اهتمام الباحثين و الكتاب بما يمثله من صورة إيجابية تنعكس في التفاعل بين الفرد و المنظمة و هو يعبر عن مدى إدراك الفرد لانتتمائه و ولاءه للمنظمة التي يعمل فيها و إتجاهه معها، وتشابه قيمه وأهدافه مع قيمها و أهدافها ويتحقق التماثل التنظيمي في المؤسسة عن طريق تكامل ثلاثة أبعاد أساسية هي (الانتماء، الولاء والتشابه التنظيمي) بحيث يعد مفهوم التماثل التنظيمي مفهوما حديثا في أدبيات العلوم السلوكية و الاجتماعية إلا أنه في حقيقة الأمر له جذوره التاريخية العميقة سواء في الفكر التنظيمي أو الفكر الإنساني.

إذ تعاني العديد من مؤسساتنا المحلية اليوم من إشكالية متمثلة بتدني مستوى تنفيذ ممارسات إدارة التغيير التنظيمي من حيث تسهيلات العمل وتمكين العاملين ورضاهم الأمر الذي يستلزم من الإدارة أن تعمل على استحضار قدراتها بشأن التغلب على هذه الصعوبات التي تعيق سير العملية التنظيمية، لذا بدأت بالاهتمام ببيئة العمل تحت ما يسمى ببرامج ممارسات إدارة التغيير التنظيمي التي وقعت تحت مسميات وتوجهات عديدة مع الأخذ بالاعتبار أن الغاية النهائية منها تمثلت في تأمين رفع مستوى أداء العامل وبما يؤمن سير العمل دون آثاره السلبية بحيث يكرس الفرد جل عنايته لخدمة عمله بعيدا عن أية معوقات تحد من عطاءاته، و بما يسهم في تحقق العديد من الفوائد و المنافع للعاملين و المؤسسة و المجتمع .

الإشكالية الرئيسية :

بناء ما تقدم ذكره يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور التماثل التنظيمي في إدارة التغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الأغواط ؟

يمكن تقسيم التساؤل الرئيسي السابق إلى عدة أسئلة فرعية كما يلي:

1. كيف يمكن تعريف التماثل التنظيمي وما هي عناصره الأساسية؟

2. كيف يؤثر التماثل التنظيمي على تفاعل الأفراد والجماعات داخل المؤسسة مع عمليات التغيير؟

3. ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات في تحقيق التماثل التنظيمي خلال فترات التغيير؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

H_0 - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي وإدارة التغيير عند مستوى الدلالة $a = 0.05$

H_1 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي وإدارة التغيير عند مستوى الدلالة $a = 0.05$

الفرضيات الفرعية :

1. H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وإدارة التغيير عند مستوى الدلالة $a = 0.05$

H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وإدارة التغيير عند مستوى الدلالة $a = 0.05$

2. H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتناء التنظيمي وإدارة التغيير عند مستوى الدلالة $a = 0.05$

H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتناء التنظيمي وإدارة التغيير عند مستوى الدلالة $a = 0.05$

3. H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشابه التنظيمي وإدارة التغيير عند مستوى الدلالة $a = 0.05$

H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشابه التنظيمي وإدارة التغيير عند مستوى الدلالة $a = 0.05$

أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال النقطتين الآتيتين:

الأهمية النظرية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع ذاته المتضمن دور التماثل التنظيمي في إدارة التغيير التنظيمي.

إبراز أهمية التماثل التنظيمي والعوامل المؤثرة التي تسهل في سيرورة إدارة التغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة الأغواط.

نظرا للأهمية الإدارية والاقتصادية والقانونية والإنسانية والاجتماعية لموضوعي: التماثل التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي على الصعيدين الأكاديمي والعلمي.

أ. الأهمية العلمية:

الاستفادة من النتائج التي تتوصل إليها الدراسة الحالية وتوظيفها في الجامعات و الكليات لتعزيز إدراك الموظفين و مفهوم التماثل التنظيمي في المؤسسة، مما ينعكس بشكل إيجابي على المنظمة بتحقيق أهدافها المرجوة.

تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضا من أنها تبحث في إظهار دور التماثل التنظيمي في إدارة التغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الأغواط والذي بدوره يؤثر على ما تقدمه الكلية وتطور نظامها التنظيمي بما يسهم في تفاعل الأفراد العاملين مع بيئة الكلية الداخلية و زيادة ولائهم و التزامهم لها.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تحليل مفهوم التماثل التنظيمي، باعتباره من المفاهيم الحديثة نسبية ، ومدى توافر أبعاده (الولاء التنظيمي التشابه التنظيمي و الانتماء التنظيمي) لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير -جامعة الأغواط- .

تعزيز مفهوم إدارة التغيير التنظيمي، ومدى ممارسته من قبل العاملين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير -جامعة الأغواط- .

تقديم النتائج و المقترحات التي تساعد إدارة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير -جامعة الأغواط- تبني هذا المفهوم، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب، حفزت الطالبتين على اختيار موضوع الدراسة الحالية، نذكر منها الآتي:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة هذا الموضوع.

- ثراء المكتبة الإدارية بمعارف جديدة حول التماثل التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي لافتقارها مثل هذا النوع من الدراسات في حدود علم الباحثين.
- التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة الأغواط.
- التعرف على أبعاد التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، الانتماء التنظيمي) المتواجدة لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة الأغواط.

حدود الدراسة:

حددت مدة الدراسة بسنة 2024 لغرض الحصول على البيانات اللازمة للبحث ، كما اقتصر حدود الدراسة المكانية على واقع الكلية في جامعة الأغواط.

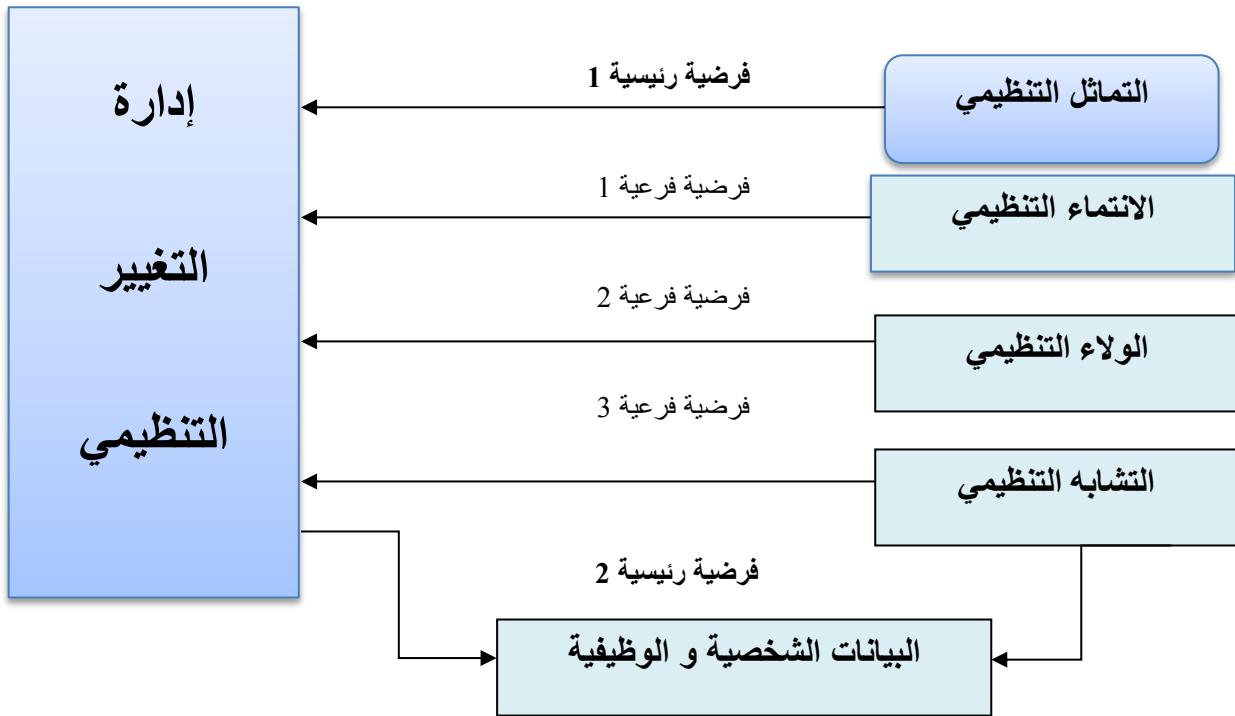
صعوبات الدراسة:

- ضيق الوقت مقارنة بحجم الموضوع و تشعبه من خلال عملية جمع المعلومات اللازمة.
- عدم تجاوب بعض المستجوبين ضمن العينة المدروسة من خلال رد سطحي و غير مركز.
- صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات من أفراد عينة الدراسة بحجة عدم توفر الوقت الكافي.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي، حيث قسمت الدراسة إلى جانب نظري متمثل في المصادر العامة في الدراسة، والذي يشمل مراجعة المفاهيم النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة، وجانب ميداني تم الاعتماد فيه النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالاعتماد على استبيان لجمع البيانات الأولية الضرورية اللازمة لإجراء هذه الدراسة، حيث وزع استبيان الدراسة على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة الأغواط في سنة 2024 ، وتم معالجة مخرجات الاستبيان بالاعتماد على عدة اختبارات احصائية باستخدام برنامج SMART.PLS و SPSS وذلك للتعرف على مدى تأثير المتغير المستقل (التماثل التنظيمي) على المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي) و ذلك ما يوضحه الشكل رقم(01)

نموذج الدراسة : الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

هيكل البحث:

سعى للإجابة على إشكالية الدراسة العامة و تحقيق أهدافها و كذا من اجل اختبار صحة الفرضيات ثم تقسيم الدراسة إلى مقدمة عامة و خاتمة عامة يتوسطهما ثلاثة فصول هم:

❖ **الفصل الأول :** تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية للتمائل التنظيمي حيث تضمن الفصل الأول ثلاثة مباحث المبحث الأول تناولنا فيه الإطار النظري للتمائل التنظيمي و المبحث الثاني محددات التماثل التنظيمي أما المبحث الثالث العوامل المؤثرة و المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي.

❖ **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى عرض مفاهيم أساسية حول أساسيات حول إدارة التغيير التنظيمي و الذي قسمناه الى ثلاثة مباحث إلى المبحث الأول مدخل حول التغيير التنظيمي و المبحث الثاني تحت عنوان مدخل مفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي و أخيرا المبحث الثالث تطبيق إدارة التغيير التنظيمي.

❖ **الفصل الثالث :** تطرقنا فيه إلى الجانب الميداني للدراسة حيث تضمن أربعة مباحث رئيسية هي: تعريف المؤسسة (جامعة عمار ثليجي الأغواط)، منهجية الدراسة الميدانية و اختبار أداة القياس ، تقييم جودة النموذج القياسي للدراسة ، دراسة الفروق المعنوية .



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتماثل التنظيمي

تمهيد :

يعد المورد البشري العنصر الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها المختلفة وتبذل في اختيارهم وإعدادهم الجهد والمال وتمنحهم المزيد من الحوافز المادية والمعنوية التي تمكنهم من الحصول على احتياجاتهم المختلفة، وتطلب بالمقابل منهم الولاء لها، والإخلاص في خدمتها لتحقيق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية.

ويندرج مصطلح التماثل التنظيمي ضمن المفاهيم المهمة والمعاصرة والتي تظهر في المؤسسات المعاصرة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتماثل التنظيمي، وذلك من ناحية المفهوم والأبعاد والأهمية بالإضافة إلى مراجعة وتوضيح مجموعة من الدراسات السابقة التي بحثت في هذا الموضوع ذات العلاقة بالدراسة.

وعليه يمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- ❖ المبحث الأول: الإطار النظري للتماثل التنظيمي
- ❖ المبحث الثاني : محددات التماثل التنظيمي
- ❖ المبحث الثالث: العوامل المؤثرة و المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي

المبحث الأول : الإطار النظري للتمائل التنظيمي

سنتناول في هذا المبحث نشأة و مفاهيم التماثل التنظيمي و كيف أصبحت هذه العملية ضرورة ملحة نظرا لما تشهده البيئة الإدارية من أحداث وتطورات رافقها العديد من الآثار والظواهر السلبية والتي شكلت مأزقا أصبح من الضروري أن تعمل المنظمة على مواجهته، فأساليب العمل تغيرت وظهرت قيم وعادات وأهداف جديدة لها، وفي ظل هذه الأجواء عانت بيئة المنظمة من الفوضى والارتباك وأصبح العاملون يشعرون بالتشتت في ولاؤهم وانتماؤهم ، حتى انه في بعض الأحيان أصبح من الممكن أن يتخلى العامل عن منظمته بسهولة وذلك نتيجة عدم وجود ثقافة وهوية واضحة للمنظمة، وضعف ولائهم وانتمائهم لها.

المطلب الأول: نشأة التماثل التنظيمي

بالرغم من حداثة مفهوم التماثل التنظيمي إلا أن جذوره ترجع إلى بدايات الفكر الإسلامي، حيث أعتبر التماثل أحد الأركان الرئيسية للدعوة الإسلامية، بحيث يجب على المسلم تبني أهداف هذا الدين الحنيف وقيمته، وأن تكون جزء منه، و أن تتوحد مع أهدافه الشخصية، وهذا يكون بالالتزام و الرضى بشرع الله دون شروط أو قيود، وأن يتماثل لما أنزل الله تعالى من أحكام العقيدة الإسلامية والأخلاق ، العبادات

في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة(الصريرة، 2010).

أما الدراسة التجريبية للتماثل التنظيمي فقد بدأت أواخر عقد الخمسينيات من القرن الماضي ، مع توجه الأنظار نحو إيجاد حلول لتصاعد الحرب الباردة وزيادة كلفة التسليح الناتج عن تلك التوترات إذ قام العالم (Morton Deutsh) 1958 بدراسة التماثل من خلال استخدام العاب ذات مزيج من الدوافع في تجارب مختبريه، أشرك فيها أشخاص غرباء بعضهم عن بعض "حيث قام بتعريف التماثل بعبارات سلوكية واستدل على التماثل من خلال التعاون مع اللاعبين وذلك عن طريق حساب المنافع والخسائر(عبد الدائم).

كما ترجع جذور مفهوم التماثل التنظيمي إلى النظرية السياسية لـLasswell (1965) التي ركزت إلى حد بعيد على تماثل الجماهير، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور عدد من الهويات، مثل الهوية القومية وقد تبني Lasswell المصطلح من أسلوب التحليل النفسي لـ Freud ، إلا انه لم يقيد نفسه بالتعريف المحدود للمفهوم التحليلي(صوريا، 2015) .

(مطر، درجة ممارسة الأدوار القيادية، 2012) حيث حاول إيجاد صلة بين الدوافع الشخصية التي غالبا ما تكون لاشعورية واستخدام مصطلح التماثل ليعني التوحد والاتحاد للشخص مع شيء أو مجموعة أو شخص آخر، أو فكرة معينة، وقد أظهر العديد من الكتاب الآخرين تأثيرهم باستخدام Lasswell لمصطلح التماثل(رشيد، 2003). و العالم Foot هو أول من استخدم مصطلح التماثل في السياق التنظيمي في عام

1951، وقد اعتبر Foot بأن التماثل التنظيمي هو عنصر أساسي في تحفيز الأفراد، إذ ينظر (Foot) إلى التماثل التنظيمي بأنه الاعتماد والالتزام بهوية أكثر سلسلة من الهويات ففي رأيه أن التماثل التنظيمي هو : "درجة التعريف الشخصي الواسع للفرد مع المنظمة". (Bartels, 2006).

للتحقق من التماثل التنظيمي في المنظمات، إذ كان ينظر إلى التماثل على أنه استجابة لتعريف الذات لوضع أو تعيين وجود علاقة معينة، فقد كانت فكرته الرئيسية أن التماثل ينطوي على تحديد شكل من أشكال العملية بين العامل والمنظمة ، وأن هذه العملية هي التي تحدد مفهوم الذات للفرد. وقد حدد (Brown) أربع جوانب لقياس التماثل وهي (جذب الأنظمة، اتساق أو تطابق الأهداف التنظيمية والفردية، الولاء، الإشارة من الذات للعضوية التنظيمية) حيث هذه المكونات هي التي تشكل التماثل التنظيمي.

كما درس العديد من الباحثين آليات التماثل التنظيمي ، على أساس أنه العملية التي يتم من خلالها تشجيع الأفراد على رؤية أنفسهم، مماثلة لأعضاء المجموعات التي ينتمون إليها والتي لا ينتمون إليها أيضا وتعرف المنظمات الحديثة اليوم أبعاد مختلفة للتماثل التنظيمي كصفة أساسية تتشكل مع الهوية المهنية للموظفين، ما يساعد في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة (مطر، درجة ممارسة الأدوار القيادية، 2012). نستنتج من العجالة التطورية لأدبيات البحث السابقة حول موضوع " التماثل التنظيمي " أنه قبل أن يدخل المنظمات مصطلح التماثل كغيره من المفاهيم ولد مع ميلاد التحليليين، وتشعب بالمفاهيم "الفرويدية" في دراسة الراشدين، ليستخدمه LASSWELL كمفهوم سياسي لتماثل الأفراد للسلطة، كما استخدمه علم النفس الاجتماعي تحت مصطلح التماثل الاجتماعي من حيث تماثل الفرد للجماعة وتماثل الجماعة للجماعة، ومع اهتمام الباحثين بمجال علم النفس العمل، اعترف بالمنظمات على أنها نطاق اجتماعي، تتوسع وتزيد وتتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، حيث عُني مصطلح التماثل التنظيمي كغيره من المصطلحات الاجتماعية بالدراسة داخل التنظيم، وتهتم الدراسات الحديثة بمعالجته. (صوريا، 2015).

المطلب الثاني : مفهوم التماثل التنظيمي

كما سبق الإشارة إليه في نهاية العنصر السابق أنه سيتم التطرق في هذا العنصر الى التماثل التنظيمي و تعريفه كمصطلح نفسي اجتماعي أفرزته الدراسات من خلال الابعاد التي يحتويها .

لغة : كما جاء في ابن منظور من الفعل تماثل أي تشابه وتطابق مصدرها تماثل بمعنى تشابه تطابق ومائل يماثل مماثلة الشيء ، تشابه ، كان يماثل استاذه في العلم والمعرفة فلان بفلان شبه به، ماثلت أحبي بأحد أصدقائي والتماثل يعني اشتراك الموجودين في جميع الصفات،(السلمان، تأثير صراع البناء في التماثل التنظيمي ، 2015).

اصطلاحاً: يشير مصطلح التماثل التنظيمي إلى التشابه في القيم والأهداف والرغبات بين العامل والمنظمة، ولقد تعددت وجهات النظر حول تعريفه .

يرى Hall et Al. 1970 أن " التماثل هو تلك العملية التي من خلالها تتكامل وتتطابق أهداف المنظمة مع أهداف الفرد" (البشاشة، 2008).

كما يشير Tompkins and Cheney 1985 إلى أن الموظفين الذين يتماثلون مع منظماتهم يعيدون تشكيل مفاهيمهم الذاتية لتتوافق مع مجموعة من المفاهيم والقيم السائدة في المنظمة التي يعملون فيها (السعود راتب، 2009).

كما يعرفه Parker Haridaki 2008: انه علاقة الارتباط بين الأفراد العاملين والمنظمات التي ينتمون إليها، فعندما تتماثل هوية الأفراد العاملين بشدة مع المنظمة، يساعد انتمائهم للتعريف بهويتهم وكيفية عملهم. (العاني أ.، 2017)

يصف Duncan عملية التماثل من خلال ربط العامل لمصيره بمصير منظمة معينة، ويتضح ذلك من خلال الأسئلة التالية:

- هل يعتبر العامل أهداف المنظمة هي نفس الأهداف التي يملكها هو؟
- هل يمدح العامل المنظمة إذا كان خارج العمل؟ (البشاشة، 2008).
وكما أشار (Johnson & Johnson Heimberg 1999) أن التماثل هو عملية يتم بها الإقناع داخليا وخارجيا للموظفين العاملين، وتتم من خلال اندماج رغبات العامل مع رغبات المنظمة، و ينتج عنها حالة من التماثل على أساس اندماج الرغبات (مطر، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت و علاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ، 2012).
بعد عرض المفاهيم المختلفة حسب مراجع بحثية متعددة، نرى أنه يصعب تحديد تعريف واضح ودقيق وإنما يُمكن أن يُستكشف تعريف شامل من خلال تناول صفاته وأبعاده .

وبالتالي نعرف التماثل التنظيمي على أنه ذلك التشابه الدقيق أو التام بين العامل وشركته في سبعة (07) نواحي وهي: الأهداف، المبادئ، الاتجاهات، القيم، الإدراك، الثقافات، الحاجات، والرغبات، وبالتالي هو درجة الانسجام، التوحد، وانتماء العامل مع شركته إلى درجة تعريف العامل لنفسه بنفس سمات وخصائص الشركة.

بعض مفاهيم التماثل التنظيمي :

يعتبر العالم فوت Foot أول من استخدم مصطلح التماثل في المجال التنظيمي وذلك سنة 1951، والذي اعتبر أن التماثل من العناصر الضرورية لتحفيز الأفراد، وفي رأيه أن التماثل التنظيمي يشير إلى

نظرة الفرد إلى نفسه كعضو في المنظمة وهذا ما يدفع الفرد للعمل نيابة عن المنظمة (Bartels, 2006).

في عام 1969 قدم Brown ورقته التجريبية للتحقق من التماثل في المنظمات إذ كان ينظر إلى التماثل على أنه استجابة لتعريف الذات لوضع أو تعيين وجود علاقة معينة، فقد كانت فكرته الأساسية أن التماثل ينطوي على تحديد شكل من أشكال العلاقة بين العامل والمنظمة وإن هذه العلاقة هي التي تحدد مفهوم الذات للفرد، وقد حدد Brown أربع جوانب لقياس التماثل هي: جذب المنظمة، اتساق أو تطابق الأهداف التنظيمية والفردية، الولاء، الإشارة من الذات للعضوية التنظيمية، حيث أن هذه المكونات هي التي تشكل التماثل التنظيمي (فاضل راضي غباش الغزالي، 2016).

- التماثل التنظيمي هو تلك العملية التي من خلالها تتكامل وتتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، كما أن التماثل يشير إلى فعل أو عملية غير نهائية تتغير عبر الزمن والسياقات المختلفة ويطور من خلالها الفرد روابط مع شخص آخر أو مجموعة معينة ويشعر بالاتحاد معها (Hall, 1970). ويرى Johnson ان التماثل هو " سيكولوجية العلاقة بين الفرد و المنظمة بحيث يشعر الفرد بذاتيته وعمق العلاقة مع المنظمة بوصفها كيان اجتماعي" (William.L, 1999). من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التماثل التنظيمي بأنه: شعور الأفراد بوجود روابط قوية تربطهم بالمنظمة التي يعملون فيها مما يجعلهم مستعدين لإعادة تشكيل قيمهم ومفاهيمهم بما يتلاءم مع قيم المنظمة".

أما Ashforth - male فقد أشارا إلى أن الافراد يميلون الى تقسيم أو تصنيف أنفسهم والآخرين الى مجموعات اجتماعية مختلفة العضوية في المنظمات التي هي حالة خاصة من التماثل الاجتماعي التي من خلالها يعرف الأفراد أنفسهم من خلال عضويتهم في منظمة معينة، وأشارا كذلك إلى أن الأفراد يستطيعون أن يعزوا من احترامهم الذاتي ويكونون جزءا من النجاح الذي تحققه المجموعة (السلامان، تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي، 2015).

وينظر كل من Milton - Westphal بأنه درجة تعريف العامل في المنظمة لنفسه بنفس الخصائص التي يعتقد أن المنظمة تعرف أو توصف بها والتي يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية (J, 2005).

المطلب الثالث: أبعاد التماثل التنظيمي

أولا : التشابه التنظيمي

يقصد به القبول والتطابق مع المعتقدات والقيم الأكثر تشابها مع الأفراد العاملين، ويحدث تواتر داخلي في حالة عدم التناغم بين معتقدات وقيم الفرد والمنظمة، حيث يتدرج التماثل بين تخلي الفرد عن هويته الشخصية، إلى قبول خصائص معينة في الثقافة التنظيمية لأسباب وظيفية، وفي المقابل عندما يكون هناك

انسجام بين ما يرى الأفراد العاملين أنه مميز وأساسي ومستمر بالنسبة للمنظمة، يشترك الأفراد العاملين مع مجموعة عملهم في خصائص تفوق تلك المشتركة مع المنظمة من حيث العمل الفعلي، التفاعل المباشر، التفضيلات الشخصية، التاريخ والمصير المشترك (وتسهم في درجة عالية من التشابه في خلق مستويات أعلى من التماثل . (العاني أ.، 2017).

ثانيا: الانتماء التنظيمي (العضوية) :

تشير العضوية إلى القوة اللازمة لدعم أنشطة وأهداف ورسالة الشركة، حيث تتأسس على توفر أعضاء من شأنهم إضافة أفكار جديدة، وفي بعض الأحيان يمثل جيل جديد من الأعضاء عن احتياجات المستقبل أكثر من الماضي أو الحاضر. ومن هنا نجد إن هذه الفلسفة تتعامل مع قضية السعي إلى جذب المزيد من الأعضاء ، ليس كهدف في حد ذاتها وإنما من منطلق توفير العوامل اللازمة لتحقيق رسالة الشركة .

ثالثا: الولاء التنظيمي

عرف Jans 1989 الولاء التنظيمي بأنه : "يعبر عن المدى الذي يقبل به الفرد أهداف المنظمة وقيمها ويمثلها، كما ينظر إلى دوره في المؤسسة ، من خلال الإسهام الذي يقوم به بالنسبة لهذه الأهداف باعتباره جزءا من شخصيته (بن يحي، 2017) .

المبحث الثاني : محددات التماثل التنظيمي

سنحاول في هذا المبحث إظهار الأهمية العملية للتماثل التنظيمي داخل المؤسسات و النتائج الإيجابية المنجزة عن ذلك ثم نرجع على الأنواع المعتمدة في التماثل التنظيمي بالنظر الى المستفيد منه مع ذكر خصائصه التي يتميز بها.

المطلب الأول: أهمية التماثل التنظيمي

بعد التماثل التنظيمي من ضروريات منظمات الأعمال التي تسعى على اختلافات أعمالها لان يكون الأفراد العاملون فيها مندجين برسالتها وبالرؤية التي تهدف إلى تحقيقها، وبما يحقق حالة من التوفيق ولانسجام بين الأفراد ومنظمتهم، ويمكن إبراز أهمية التماثل التنظيمي بالنسبة للمنظمة والفرد كالتالي :

بالنسبة للمنظمة فتمثل أهميتها للتماثل التنظيمي في توفير منافع كثيرة : الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية للمنظمات ، فمن خلال التماثل التنظيمي يدرك الأفراد العاملين ارتباطهم النفسي مع قدر المجموعة ومصيرها . وأهم يتشاركون معها في الكرامة والسمعة ويتأثرون بنجاحها وفشلها، وهذا يجعل العاملين ملتزمين بالمحافظة على جمعة منظمتهم وكرامتها، يساهم التماثل التنظيمي في مخرجات المنظمة متميزة

بالجودة والقدرة على التماثل التنظيمي دورا في عملية صنع القرار إذ إن الفرد العامل عندما يقيم بدائل الخيار فإنه لا يراعى أهدافه الشخصية فحسب وإنما يراعى أهداف المنظمة أيضا.

- يساهم التماثل التنظيمي في تحسين مكانة المنظمة في المجتمع، ورفع قدرتها للمنافسة.

- تقديم المصلحة العامة عن المصلحة الشخصية عند تقييم البدائل واتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة.

- تبني الصورة المشرفة الايجابية للمنظمة ، والإيمان بها وإبراز جميع جوانب الايجابية ذات العلاقة بها.

- ارتباطهم المهم مع عدد النتائج التنظيمية (الرضا الوظيفي والأداء وقدرة الاحتفاظ بهم) (العاني أ.،

2019)

بالنسبة للفرد فتتمثل أهمية التماثل التنظيمي في :

أ- تعزيز احترام الذات: يرتبط احترام وتقدير الفرد لذاته ارتباطا وثيقا بهوية المنظمة التي تعمل بها،

فعندما يرتبط الفرد بمنظمتها ترتبط به خصائص جذابة و مرغوبة اجتماعيا، وفقا لإدراكهم فإنها توفر تقويما

إيجابيا لذواتهم، وتعزز من احترامهم لأنفسهم، وتعطيهم إحساسا بالقوة والإحساس بقيمة الذات مهمة

للأفراد.

ب - تجاوز الذات والتفوق عليها : يرى "باندورا" أن معتقدات الفرد عن فاعليته الذاتية تظهر من

خلال الإدراك المعرفي للقدرات الشخصية والخبرات المتعددة، سواء المباشرة أو الغير مباشرة، ولذا فإن الفاعلية

الذاتية يمكن تحديد المسار الذي يتبعه كإجراءات سلوكية، إما في صورة ابتكاريه ونمطية، كما أن هذا المسار

يمكن أن يشير أي مدى اقتناع الفرد بفاعليته الشخصية وثقته بإمكانياته التي يقتضيها والمواقف التي تحدد مقدار

الجهد والمثابرة، والفرد بطبعه كانسان يرغب المشاركة والإسهام في أشياء بعدها أكبر منه، فالتماثل التنظيمي

يعني ضمنا تجاوز الذات، كلما زادت قوة التماثل فإن ذلك. يعني أن الأعضاء يشكلون جهازا الى "نحن "

بداخل الفرد وبالتالي يتجاوز الفرد مصالحة الذاتية، بغض النظر عن الفوائد التي يحققونها الأفراد الآخريين، فقد

الفرد تجاوز الذات يسهم في الانفتاح والتضحية من اجل الآخرين وهذا ما يعني في نهاية المطاف السجام الفرد مع ذاته ومحيطه.

ج- إضفاء صيغة معنى حياة الفرد : إن التماثل مع كيان أخرى يمكن أن يكون مصدر معنى وهدف الحياة والتمائل التنظيمي يعطي للفرد الفرصة للإحساس بالسعادة والطمأنينة، من خلال الحياة من اجل أهداف سامية تجد الفرد يهتم بإنجازها معنى ذا دالة للحياة والوجود.

د - تنمية روح الانتماء الولاء للمنظمة: يعتبر الإخلاص لدى الفرد للمكان الذي يعمل فيه، وبالتالي تنمي لديه روح الإبداع والابتكار والتعلم المستمر، وحب التعاون وتقديم المساعدة لملائته في نفس الوظيفة .
هـ - رفع مستوى المعنويات والطموح : يوفر التماثل التنظيمي دليلا لتوجه سلوك الفرد ودافعا له لاستخراج الطاقات الكامنة بداخله مما يمكنه من تقديم الأداء الأفضل ، فرؤية قدرات ومهارات أفراد الجماعة وتمائل الفرد معهم يرفع من مستوى معنوياته ويولد لديه الرغبة والدافعية للعمل والمثابرة والتخلص من الروح السلبية وتقديم أقصى ما لديه من قدرات السعي المتواصل لتحقيق النجاحات على المستوى الفردي والجماعي.(علي، 2019).

يعتبر "مازن فارس" أن : التماثل التنظيمي السمات البارزة في هذا الوقت و ذلك ما له أثر في أداء هذه المنظمات و العاملين فيها. وتبرز أهمية التماثل التنظيمي فيما يأتي:

- تقديم المصلحة على المصلحة الشخصية عند تقييم البدائل واتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة.
- العمل على زيادة الالتزام والانتظام ، والأداء والدافعية العالية والحد من الصراع والتناقض.
- تحسين مكانة المنظمة في المجتمع وإبراز ميزتها التنافسية بالمقارنة مع منافستها ، من المنظمات الأخرى.
- قبول العاملين المتمثلين للمنظمة للتطوير والتغيير بسهولة ويسر، لقناعتهم بأنها تكون للمصلحة العامة.
- رفع درجة الولاء وتفعيل التعاون بين العاملين في المنظمة.
- الارتباط النفسي بين العاملين كفريق عمل واحد و أن مصيرهم وقدرهم واحد وأن النجاح أو الفشل يؤثر فيهم جميعا.

- يشعر العاملين بالرضا الوظيفي والقناعة بالعمل وبالتالي تحسين أدائهم وكفائتهم في أداء واجباتهم.
- تبني الصورة الايجابية للمنظمة والإيمان بها وإبراز جميع الجوانب ذات العلاقة بهذا الجانب (الزعيبي ف، 2013)

المطلب الثاني : أنواع التماثل التنظيمي

بعد الاطلاع على أدبيات البحث تمكنا من التمييز بين نوعين من التماثل التنظيمي:

1- تماثل الفرد للمنظمة من أنا؟:

يمكن أن تؤثر الهويات التنظيمية نتيجة الشعور بالهوية الفردية في السلوك الفردي مثل الولاء، الانتماء، والتمائل للمنظمات، حيث يتماثل الفرد مع وحدة تنظيمية معينة في حالات مختلفة صنفناها حسب مراجع بحثية مختلفة كما يلي:

الحالة الأولى: يشير (Cheney 1983) أن الفرد يتماثل عندما يدرك في إحدى أدواره التنظيمية، أو أثناء اتخاذه لقرار معين أن قيم الوحدة التنظيمية أو مصالحها تتصل بتقويم الخيارات البديلة المتاحة أمامه، ما يجعلهم يطورون أسسا لاتخاذ القرارات نابعة من قيم المنظمة وأهدافها، وبالمقابل يمكن أن يؤثر السلوك الفردي في الهوية التنظيمية (التنظيمي، 2003).

الحالة الثانية: حيث يذهب (Simo 1956) إلى أنه من منظور المنظمات قد لا يتماثل الفرد طوعا، وإنما استجابة لما يفرضه أرباب العمل أو أصحاب المصالح فيكتسب الفرد هذا السلوك الفردي ما يزيد احتمال أن تكون القرارات وفقا لأفضل ما يحقق مصلحة المنظمة، حتى في حالة غياب الإشراف أو الرقابة.

الحالة الثالثة: يشير (Pratt et Foreman 2000) إلى أنه في إطار المنظمات هنالك هويات متعددة للفرد الواحد، ومن ثم فالتماثل التنظيمي قد يحدث في صيغته المتعددة المستويات، حيث أن المنظمات تتيح لأعضائها العضوية في عدة جماعات، فالفرد قد يكون في الوقت ذاته عضوا في المنظمة ككل، وفي قسم معين فيها، وفي جماعة معينة داخل القسم. واكل هذه العضويات تعني احتمال تركيز الهوية فيها رغم اختلافها بكل مستوى. الحالة الرابعة: يذكر مازن الرشيد (2003) أنه تحدث الهوية التنظيمية على المستوى الفردي حينما تصبح معتقدات الفرد عن المنظمة التي يعمل بها تعريفا لذاته. فمن خلال الهوية التنظيمية تصبح أهداف المنظمة والفرد متكاملة أو متطابقة، حيث يحدد الشخص هويته الشخصية من خلال المنظمة عندما :

1. تكون هويته كعضو في المنظمة أكثر بروزا من الهويات البديلة.

2. عندما يتطابق مفهومه الذاتي عن نفسه مع تلك الخصائص التي يعتقد أنها تعرف المنظمة كجماعة إدراكه لتداخل بين الخصائص التنظيمية والخصائص الفردية).

فالموظف التماثل مع المنظمة يميل إلى رؤية نفسه على انه يمثل المنظمة في تفاعلاته مع الآخرين، ويحتضن مصالح المنظمة وبعدها أساسية في قراراته الاستراتيجية، ويتعد عن الذين تتناقض قيمهم وأهدافهم مع قيم المنظمة .

2- تماثل الأفراد للمنظمة من نحن؟

تشير الهوية التنظيمية في حالات تحلي الهوية الاجتماعية إلى اكتساب السلوك الجماعي في الحالات التالية:

الحالة الأولى: يكتسب الأفراد التماثل الجمعي من خلال العلاقة العميقة لأعضاء المنظمة بخصائص المنظمة الأساسية، حيث تنطوي هذه الخصائص على عدد من الأبعاد مثل: القيم والمعتقدات المبادئ القيادية، أو أي عنصر آخر يُعد ذا معنى للأفراد أو المجموعات المعنية.

ولهذا فالأفراد الذين يتماثلون مع هوية المنظمة يملكون أحاسيس بالتضامن والدعم للمنظمة ولديهم إدراك بالخصائص المشتركة مع أعضاء الجماعة (فارس، 2003)

الحالة الثانية: يجادل المنظرون في هذا المجال بأن الأفراد يهدفون إلى تأكيد تمايزهم الذاتي، وبذلك فإنهم يتماثلون بقوة مع منظمات لها خصائص فريدة بالنسبة (Duttonet 1972) و HalletSchnieder للمجموعات الأخرى، حيث يؤكد (Part 1998) أن الأفراد يميلون في تقويمهم لتقديرهم الذاتي إلى التماثل مع منظمات لها مكانة اجتماعية مرموقة، أو جوانب اجتماعية مرغوبة بالمقارنة مع الجماعات. وهكذا فإن إدراك اختلاف الجماعة من خلال المقارنات الاجتماعية بين الجماعات، الذي تحفزه الحاجة إلى تقدير عال للذات؛ كدافع نفسي لحدوث التماثل التنظيمي، حيث الأفراد الذين يستمدون تقديرا عاليا لذواتهم من عضويتهم التنظيمية ينجحون في إظهار مستويات عالية من التماثل فالتقدير الجماعي يقوي التماثل، لأن العضوية تمكن الأفراد من تعريف أنفسهم حيث الخصائص الإيجابية للمنظمة. منه نرى أن التماثل التنظيمي هو عبارة عن سلوك اجتماعي وفردية في ذات الوقت، حيث يكتسب الفرد فيه من المنظمة معتقدات يُعرف بها ذاته، تتجسد في هويته الفردية وسلوكه الفردي.

فالتماثل التنظيمي كما يشير (AshforthetMael 1992) هو : شكل من الالتصاق النفسي يحدث عندما يمتص عضو في المنظمة الخصائص المعرفية للمنظمة. ويتبنوها على أنها معرفة لخصائصه الذاتية، وسلوك جماعي يعتنق فيه الأفراد خصائص المنظمة بأبعادها التنظيمية والاجتماعية نتيجة اندماج الأفراد في عضوية بعضهم البعض؛ كما تختلف هذه الخصائص الاجتماعية وتلك المعتقدات الفردية باختلاف إدراك مفهوم الهوية التنظيمية، وهكذا فإن الإجابة على السؤال الأساسي في مسألة الهوية، والذي يسأل "من أنا؟" أو في حالة الجمع " من نحن ؟ ليس له إجابة واحدة، بل ضمن أي كيان قد تكون هناك إجابات متعددة وهويات متعددة، والتي تشكل رابطا نفسيا واجتماعيا هاما لربط العاملين بالمنظمة، ما يجعلها كيان قابلا للتجزئة حسب تقسيم شبكاته الاجتماعية، وعضوية الفرد فيها وانتماءات الأفراد وولائهم ما يخدم تماثلهم لتنظيم. كما نستنتج

أن هذا التنوع في تناول المفهوم هو امتداد لتنوع في الطرح النظري. ما يدفعنا لدراسة المقاربة النفسية الاجتماعية للتمائل في إطار المنظمات التي تسعى لاستغلال هذا السلوك في تنمية الفعالية المهنية.

المطلب الثالث: خصائص التماثل التنظيمي

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التماثل التنظيمي يتسم بالخصائص التالية:

- يرتبط التماثل التنظيمي ارتباطا وثيقا بالجوانب الاجتماعية للمنظمة.
- التماثل التنظيمي مفهوم معمق ومغروس في ادراكات معتقدات اتجاهات مشاعر، وسلوك العاملين في المنظمة.
- يعتبر التماثل التنظيمي من الركائز الرئيسية لعملية اتخاذ القرار .
- التماثل التنظيمي من العوامل التي تساهم في تحديد نوع الاتصالات وشكلها على مستوى المنظمة.
- ان التماثل يساهم بصفة مباشرة بجمع المعتقدات و الأفكار بين العاملين مما يساعد في توجيه الاتصالات و تحقيق نتائج جيدة للمؤسسة.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة و المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي

كما أسلفنا فان التماثل التنظيمي مبني على مجموعة من الأسس و القواعد التي من شأنها إبراز أهميته في تحقيق النتائج المرجوة إلا أن ذلك لا يتحقق إلا بوجود مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير و المساعدة في بناء ترابط وثيق بين العاملين و المؤسسة.

المطلب الأول: عوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي

العوامل المؤثرة في عملية التماثل التنظيمي:

1- الثقافة التنظيمية: عرفها **Taylor** ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أي قدرات أخرى يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع، وبالتالي فهي تشمل على الأنماط السلوكية المقبولة والمعايير والأهداف التنظيمية ونظم القيم والتكنولوجيا المستخدمة وكل عوامل منظمة ما عن غيرها من المنظمات وهي نتائج تفاعل واندماج قيم فرد وأهدافه مع أهداف وقيم المنظمة والتي بدورها تصبح أهداف وقيما مشتركة التي تؤدي إلى حالة من التوافق وتستمر إلى الوصول إلى مرحلة التماثل وهنا علاقة بين التماثل والثقافة التنظيمية، ومن وظائفها شعور العاملين بوحدة هويتهم، الشعور بزيادة الانتماء

والولاء للمنظمة كذا تحسين العلاقات بين العاملين الفهم الصحيح للسياسيات والأحداث التي تجري في المنظمة، الدعم والمساندة لازمة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة في المنظمة.

2- جماعة العمل: أشار أرنولد وفيلدمان (1986) **ArnoldetFeldman** إلى أن الفرد يتأثر بالمجموعة المماثلة مع المنظمة وذلك مستمد من الخصائص التي تملكها المجموعة والمتمثلة فيما يلي: حجم المجموعة المكانة المميزة للمنظمة التي تمثل لها المجموعة، التشابه بين أفرادها، التماسك فيما بينهما.

3- مدة الخدمة : غالبا ما يكون هناك ارتباط نفسي وصدقة وعلاقات اجتماعية حميمة بين الفرد والمجموعة والمنظمة التي يعمل بها لمدة طويلة، إذ أن الخدمة الطويلة تزيد من ولاء وانتماء الفرد للمنظمة، وهناك علاقة طردية بين مستوى التماثل ومدة الخدمة (مباركي, 2008).

4-الاتصالات التنظيمية: إن الاتصال عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إحاطة الغير بأمر أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو تغيير أو تعديل في هذا السلوك وتوجيهه من اجل الحفاظ على العلاقات الاجتماعية وبين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف تنظيمية (سلمى)، فكلما كانت عملية الاتصال مفتوحة وكان الترابط والصلة أقوى بين العاملين والمنظمة كما يشعر الفرد بالأهمية والمشاركة بشكل أكبر ومن خلال تفهمه لأدوار الآخرين مما يشجعه على التعاون والتنسيق وهذا سبب رضاه عن المنظمة فعلمية الاتصال تزيد من فرص تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين فهي تساعد في تكوين وتعديل أفكار واتجاهات العاملين في البيئة الخارجية والداخلية وجود علاقة بين التماثل التنظيمي والاتصال تكمن من حيث عدد مرات الاتصال ومدى العمق في محتواه.

5-الصراع التنظيمي: يعرف بأنه حالة من عدم التوازن تتعرض لها المنظمة أو المؤسسة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والمؤسسات والجماعات في مختلف المؤسسات (عوض, 2009)، فطبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي والصراع علاقة سلبية فكلما زاد مستوى الصراع قل مستوى التماثل والعكس، ذلك أن التماثل يبنى على توحيد الأهداف والقيم الثقافية في المنظمة وتشابها وتطابقها، أما الصراع يقوم على التضارب بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

6- القيادة: يعرفها عاشور بأنها عملية يتمكن بواسطتها القائد من التأثير في أفراد الجماعة كي يعملون على تحقيق أهداف الجماعة أو المؤسسة الذي ينتمي إليها (البشاشة, اثر العدالة التنظيمية في بلورة اتمائل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية , 2006)، ومن هنا فان دور القائد يأتي من خلال التأثير على التابعين وفي أهدافهم وجعلها تتطابق مع أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها والموازنة بين حاجات الأفراد وتوقعاتهم وحاجات المؤسسة كما تختلف القيادة في درجة تأثيرها تبعاً لنوع القيادة التي يمارسها القائد ولعل أفضل القيادة هي التي تقوم على المشاركة.

7- الهوية التنظيمية: يمكن النظر إلى الهوية على أنها خصائص أو سمات موروثية ومتميزة وهيا تتعلق بمدى انتماء العاملين للمنظمة، وفهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات هو الأمر الأكثر جوهرية في المؤسسة وهيا تتصف عادة بالاستمرارية وذلك لأنها مرتبطة بتاريخ المنظمة، كما يجب للمنظمة أن تبحث عن الوسائل التي تجعلها تميز نفسها عن غيرها من المنظمات ويمكن النظر إلى التماثل علة انه شعور الموظف بوجود روابط تربطه بالمنظمة التي يعمل بها، حيث يتجاوز الاختلاف الثانوي مع المنظمة لكي يتوصل إلى الأمور التي يتفوق فيها مع الآخرين. وتماثل الفرد يعني تبني مجموعة من الهويات والتماثل القوي يشير إلى هويته تكون بارزة وذات قيمة (المهاشمي, 2006)

المطلب الثاني : صعوبات التماثل التنظيمي

قد تمر المنظمات بأوقات حرجة و عصبية تطراً لعدم تطابق أهداف العامل و أهداف المنظمة مما يولد نقص ملحوظ في التماثل التنظيمي الذي قد يتطور ليصل إلى مرحلة الأزمة التنظيمية .
ولذلك يجب التركيز على العوامل المسببة للأزمات و محاولة تداركها و من أهم الأسباب لحدوث ما سبق هو :

1. القصور في التقدير الإستراتيجي.

2. افتقار أطراف التماثل لفهم و إدراك الواقع .

3. إهمال عنصر الابتكار و التطوير .

و قد تم وضع بعض الطرق لمواجهة المشاكل التي تحدث لعنصر التماثل و هي :

أ- تكوين فريق عمل كفؤ و متخصص لوقت الأزمات و إمداده بأفضل الكوادر و التجهيزات و الأدوات .

ب - تخطيط الوقت أثناء الأزمات و الاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات .

ج- رفع الروح المعنوية للعاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس و الحيوية و الالتزام بالعمل .

د- الإبداع و التجديد في المواقف العصبية و إشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول و آراء فير مسبوقة.

هـ- حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة و إجراء المشورة و من ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.

و- تقبل التغير وقت حدوث الأزمات في المنظمة.

ي - العمل على حصر الأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر و المستقبل و العمل على دراستها و وضع بدائل للحلول المناسبة.

المطلب الثالث : العوامل المساعدة في التماثل التنظيمي

تتمثل العوامل المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي في:

1-إشباع حاجات العاملين: من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها منها الفسيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة ويسعون لان يكونوا مقدرين محبوبين وأهم يتمون إلى لجماعة تسعى لتحقيق ذواتهم. والتنظيم الذي لا يساعدهم على إشباع حاجاتهم لا يمكن أن يكون مكانا لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره ليساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات مما يزيد من ولائهم للمنظمة ويدفعهم إلى المزيد من العمل.

2- السياسات: ضرورة العمل تبنى على سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ويعتمد السلوك في إيجابياته وسلبياته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات فإذا أشبعت هذه الحاجات فان ذلك سيجرب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل معين يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم التماثل التنظيمي.

3- المكانة الاجتماعية: تعرف بأنها الوضع الذي يشغله الفرد في النسق الاجتماعي بالنسبة للآخرين ويحدد هذا الوضع الحقوق والواجبات وأنواع السلوك الأخرى بما في ذلك طبيعة ومدى العلاقة بأشخاص آخرين لهم مكانات مختلفة (سهل)، وتشير الدراسات إلى أن تمتع العامل بمكانة عالية في التنظيم تؤدي إلى تكوين ولائها التنظيمي والاستمرار فيه وبذل أقصى جهد في العمل والرغبة القوية بتحقيق أعلى درجة من المكانة مما ينعكس إيجابيا على حسن الأدوار وزيادة الإنتاجية.

4- وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما أمكن تحقيق هذه الأهداف وتطبيق ذلك وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية . فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء .

5- الرضا الوظيفي: يعرف بأنه الحالة العاطفية والانفعالية الإيجابية والسارة والتي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العملية وعادة ما ينتج الرضا عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات

الأساسية للفرد العامل) سعيد، 2016) ، وقد كشفت الدراسات وجود ترابط بين الرضا والولاء والتمائل للفرد وان البيئة التنظيمية التي تسودها درجة عالية من الرضا الوظيفي يكون أفرادها أكثر ولاء من غيرهم.

6- نظام الحوافز : تعرف أنها مجموعة العوامل ولمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد اكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا ، فأنظمة الحوافز إذا تحقق مصلحتين هما:

● حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة؛

● إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغبتهم ضمن الإمكانيات المتاحة، إن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث التعاون والعدالة والمساواة يؤدي إلى تحقيق أهداف تنظيمية وفردية ويعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا ويدعم الشعور بالولاء والانتماء والتمائل فالبيئة التنظيمية التي لا تحظى بمناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور بعض الآثار السلبية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم حيوية وتدني الإنتاجية.

7- الثقة التنظيمية: وهيا إيمان العامل أن المؤسسة سوف تهيأ الظروف وتحدد الإجراءات المناسبة للعمل لصالحه كما أنها تلتزم بوعودها تجاهه وتكون مؤمنة الرعاية أهدافه ومصالحه) سعيد ع (. ، كما تساهم الثقة من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم الراغبين في تحقيق علاقات ذات فعالية وان الجميع لا يرغبون في الإيذاء بالآخرين اعتمدت المنظمات على العنصر البشري من اجل تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة في تقديم الخدمات المتميزة لإفرادها يهدف رفع درجة الثقة بين العاملين والتنظيم لان عامل الثقة لها أهمية في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الابتكار والإبداع.

8- مشاركة العاملين في التنظيم: عرفها **Davis** اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم كي يساهموا لتحقيق أهدافها ومقاسمتها المسؤولية. فالمشاركة تعتبر مساهمة في تحقيق أهداف التنظيم وتعتمد على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام أسس علمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة فهي تقوم بزيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرصة الجيدة للمشاركة والأخلاق والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف فهي أيضا تعمل علة تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

9- أسلوب القيادة: للقيادة أهمية بالغة في حياة المنظمة واستمرارها فهي ذلك النشاط الإداري لتنظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشكلات ورفع الروح المعنوية، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية الولاء وانتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف، والقائد له الدور في جعل الأفراد في البقاء في التنظيم وذلك عن

طريق إتباعه أسلوب الإشراف ومحاولته في التشجيع والاجتهاد في إبداء الرأي ومحاولته في استيعاب الأفكار الجديدة ووجهات النظر(عمل، 2021/2020).

خلاصة الفصل:

تتم المنظمات على اختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها وبقائها ونموها وتطورها وتكيفها مع التغير في البيئة المحيطة من خلال التركيز على العنصر البشري بغية تطوير سلوكه التنظيمي. ما جعل الدراسات الحديثة تهتم بموضوع التماثل التنظيمي وانطلاقاً من حيوية موضوع التماثل التنظيمي وهذا ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة حيث نجد أن التماثل يشير إلى أنه فعل أو عملية مهمة فهو يتغير ويتطور عبر مرور الزمن ويتأثر بمجموع العوامل المحيطة بالبيئة، ويستدل عليه من خلال الآثار أو الظواهر التي يتركها على الفرد والمنظمة فمن خلال تماثل الفرد لمنظّمته يكتسب معتقدات يعرف بها عن ذاته تتجسد في هويته الفردية وسلوكه وهذا ما يزيد من درجة ولائه و انتمائه لها . و لا يمكننا الوصول الى درجة عالية من التماثل دون المرور بنوع من التغيير المنهج داخل المنظمة الذي يعتمد على خطوات مدروسة للوصول الى النتائج المرجوة



الفصل الثاني

أساسيات حول إدارة التغيير

تمهيد:

نعيش اليوم في عالم يعج بالتغيرات والتحويلات الجذرية ذات الوتيرة العالية والسريعة، وذلك بفضل التطور المستمر والمتزامن مع الابتكارات التكنولوجية والتقنيات الحديثة وبالخصوص في العصر الحالي حيث تعتمد اغلب المنظمات والتي تتركز على البحث والدراسة والتحليل من أجل تطوير جوانبها بما فيها الجانب الإنساني والجانب التنظيمي باعتبارهما هاما في إحداث عملية التغيير، فمن مصلحة المؤسسة أن تهتم بتنمية الأفراد والتنظيم وخلق جو مناسب ومناخ تنظيمي ناجح، مما يزيد من الرضا الوظيفي والانتماء، وقد تناول الباحثون موضوع التغيير التنظيمي بكثرة وأخذته تحت تسميات عديدة منها التطوير التنظيمي، التحديث، التنمية الإدارية... الخ و لذا سنحاول في هذا الفصل التفصيل في هذا الجانب بالاعتماد على التقسيم الموالي

يمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

- ❖ المبحث الأول: مدخل حول التغيير التنظيمي
- ❖ المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي
- ❖ المبحث الثالث: تطبيق إدارة التغيير التنظيمي

المبحث الأول : مدخل حول إدارة التغيير التنظيمي :

المطلب الأول: مدخل حول التغيير التنظيمي

مفهوم التغيير التنظيمي :

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء. فيما يلي جملة من الاجتهادات المبرزة لذلك:

■ عرفه (خضير كاظم الفريجات) على أنه: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة بحسب تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحسب تمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل. حسب هذا التعريف فإن التغيير عملية إحداث تحسين أو تطوير على المؤسسة بهدف التقدم نحو الأفضل" (حمود، 2009).

■ أما Jones & Gareth فقد أكدوا على أن التغيير هو: "عبارة عن عملية تنقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه بهدف زيادة فاعليتها. حسب هذا التعريف فإن التغيير هو تلك العملية التي تمكن المؤسسة من الانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة" (Gareth., 2007).

■ عرف (خليل محمد حسن الشماع) و (خضير كاظم محمود) التغيير بأنه: "حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها، أو عن الحالة القائمة" (ليندة، 2014/2013).

■ عرف Wind، J and Main، Y التغيير التنظيمي بأنه: "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته" (المالك، 2016/2015).

■ عرف Jean Pierre et Amassasse poulot التغيير التنظيمي بأنه: "استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغييرات التي تح في المناخ المحيط" (الفتاح، ع.، 2013-2012).

يمكن من خلال ما تم التعرض له من وجهات نظر متفاوتة حول التعريف الخوض إلى تعريف شامل للتغيير التنظيمي على أنه: (عملية ينتج عنها إدخال تحسينات أو إحداث تعديلات ما على عنصر أو أكثر من العناصر التي تتكون منها المؤسسة، بهدف التكيف مع متغيرات بيئتها التي تعمل بها، وتحقيق أهدافها بشكل أفضل، وكذا تحسين من قد رآها على حل مشكلاتها واكتساب ميزة تنافسية) .

المطلب الثاني : أنواع التغيير التنظيمي :

أنواع التغيير التنظيمي:

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير و أنواعه فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف(عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، 2011):

1- التغيير الشامل و التغيير الجزئي: إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا نستطيع أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات و الأجهزة ،و التغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشأ من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة و أخرى لا مما يقلل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج و أساليب التسويق و تدريب العمال و غير ذلك.

2 - التغيير المادي و المعنوي: إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا يمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي و التكنولوجي و التغيير المعنوي مثل النفسي و الاجتماعي على سبيل المثال ، قد نجد المنظمات لديها معدات و أجهزة جديدة و لكن أنماط سلوك العاملين و أساليب العمل فيها تقليدية و هذا النوع من التغيير شكليو سطحي و غير فعال.

3- التغيير السريع و التغيير التدريجي: يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته و هو يشمل التغيير البطيء و السريع و على الرغم من أن التغيير التدريجي يكون أكثر رسوخا من التغيير المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف.

المطلب الثالث : مجالات التغيير التنظيمي :

يتفق العديد من الباحثين أن مجالات التغيير متمثلة في: الأفراد، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، التكنولوجيا المنتجات السلوك والاستراتيجيات ومنهم Daft و Mintzberg (الجبور، 2011) .

هناك من يرى باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح بأنظمتها الفرعية التي تؤثر وتتأثر فيما بينها، فإن أي تغيير يحدث في أي نظام فرعي سوف يؤثر في بقية الأنظمة الفرعية للمؤسسة. من هذا المنطلق يمكن القول أن أكثر المجالات أو الأبعاد التي يمسه التغيير التنظيمي شيوعا رجوعا إلى أدبيات الإدارة - على اعتبار أنها مجالات حيوية في المؤسسة- تتمثل في : (الاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا والثقافة التنظيمية) ، كما هو موضح في مايلي:

1 - التغيير الاستراتيجي: أشار Hill & Jones إلى التغيير الاستراتيجي على أنه: حركة المؤسسة بعيدا عن حالتها الراهنة نحو حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة ميزتها التنافسية(مزر، 2017). كما يعرف أيضا من هذا المنظور بأنه "التعديل الكبير في مجموعة الموارد أو الروتين الذي تستخدمه المؤسسة في المنافسة"(James. M Bloodgood and Jr. J. L. Morrow, 2003).

2- التغيير في الهيكل التنظيمي: ترتبط عملية تغيير الهيكل التنظيمي بإعادة توزيع الاختصاصات، وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، وتشمل عملية إعداده تصميم الهيكل التنظيمي واستحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى، ويترتب على ذلك تعديلات في مجالات التنظيم الأخرى وذلك بما يتماشى مع التغييرات الأخرى(خروفة، 2001).

3- التغيير التكنولوجي: يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة(الفتاح، ح.، 2010).

4 - التغيير في الثقافة التنظيمية: تمثل الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المؤسسات لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيم، وكفاءة وفعالية سلوك الأفراد، فدراسة الثقافة التنظيمية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيم بدلا من البحث في الجوانب المادية والهيكلية، ولكن بالرغم من ذلك لا يستطيع أحد أن ينكر التداخل بين الجانبين وأهميته على عمليات التنظيم. حيث تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والأشكال السلوكية التي تشكل جوهر هوية المؤسسات وتساهم في تغيير سلوك الأفراد (الدويلة، 2007).

وتشير التغييرات الثقافية إلى تلك التغييرات في قيم، مواقف، توقعات، معتقدات، قدرات وسلوكيات الأفراد وتطبق التغييرات الثقافية تغييرات في عقلية عمل الأفراد ونوع عملهم. هناك حاجة إلى التغييرات الثقافية وذلك بسبب إعادة الهيكلة، التحرك باتجاه أشكال أفقية للتنظيم، تنوع العملاء والحاجة إلى تعلم معارف جديدة(الفضلية، 2008).

من أجل إحداث أي نوع من التغيير التنظيمي، يجب إدارة ثقافة المؤسسة وفقا لذلك وقد اشترك في هذا الرأي مفكرين مثل Johnson & Scholes في تصورهما للشبكة الثقافية ومن الواضح أيضا في الحجج التي توصي المؤسسات أن تتخذ خصائص الثقافة (التكاملية) الداعمة المرتبطة بالهيكل الأساسي أو التي سوف تحقق التميز في الأداء. انطلاقا من هذه الآراء ووجهات النظر، التغيير التنظيمي المستمر سوف ينشأ أولا فقط من خلال تغيير مواقف الأفراد وقيمهم، بعبارة أخرى تغيير الثقافة في أعمق مستويات معانيها(الدويلة، 2007).

المبحث الثاني : إدارة التغيير التنظيمي :

المطلب الأول : مفهوم وأهداف إدارة التغيير التنظيمي :

أ- مفهوم إدارة التغيير التنظيمي: توجد عدة تعاريف لإدارة التغيير ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

■ تعريف Peter Druker: "إدارة التغيير هي ذلك التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية الإدارة، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه الإدارة، وهو خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشاكل وتحديدها وتغييرها لممارستها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية" (الزعي ع،، 2009).

■ يعرفها سعيد يس عامر بأنها: "التعبير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير، بقصد خدمة أهدافه والاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال" (عامر، 2001).

حسب J. N. Jar: "هي التقنيات التي تستخدم لخلق التغييرات والحفاظ عليها داخل المنظمة، فلا يكفي خلق تغييرات إيجابية، بل يجب المحافظة عليها نحو تحقيق الأهداف المرجوة منها" (المهدي، 2015-2016).

■ يعرفها الصرن رعد بأنها: "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحى تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل من عوامل التغيير السلبي. بمعنى أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الفعالة لإحداث التغيير لخدمة أهداف المؤسسة" (رعد، 2002).

يمكن من خلال ما تم التعرض له من وجهات نظر متفاوتة حول التعريف الخوض إلى تعريف شامل للإدارة التغيير على أنها (العملية التي تبين مسار التغيير الخاص بالمنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بها على أكمل وجه وتحقيق خطة أكثر طموحا ومنفعة بيئية أكبر) .

ب - أهداف إدارة التغيير التنظيمي:

لإدارة التغيير أهداف جوهرية هي التي دعت لعملية التغيير، و تتلخص الأهداف في النقاط التالية(ماهر، 2005):

• العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وهذا ما يحقق درجة الانتماء للمنظمة.

• إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف مستويات التنظيم .

• خلق انفتاح في مناخ التنظيم يمكن جميع العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها أو تحاشي مناقشتها .

• إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وكمجموعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق.

• زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال الوعي بدناميكية الجماعة .

• مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات.

• تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكمل لها .

• توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه .

• زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.

المطلب الثاني: أسباب حدوث التغيير التنظيمي :

إن حتمية وضرورة التغيير في المنظمات تنجم عن عوامل مختلفة منها ما يمكن للمنظمة التحكم والسيطرة عليها، وبهذا تقوم بتغييرها لصالحها ومنها ما لا يمكن السيطرة عليها، ولهذا وجب أحداث تغييرات على المنظمة للتأقلم والاستمرار في ظل هذه الظروف، ومجمل هذه العوامل يطلق عليها القوى الدافعة للتغيير، إلا أن المنظمة وهي تستجيب لهذه القوى بإحداث التغييرات اللازمة تصطدم بعوامل من نوع آخر وهي معوقات التغيير يجدر بالمنظمة قبل أحداث التغيير الأخذ في الحسبان هذه المعوقات حتى لا تتم مواجهتها فيما بعد أو على الأقل التخفيف من حدوثها.(دودين)

دوافع التغيير التنظيمي

تنقسم الدوافع التي تدفع المنظمة للقيام بالتغيير إلى مجموعتين رئيسيتين الأولى عوامل داخلية، والثانية عوامل خارجية، أي المتواجدة في البيئة الخارجية للمنظمة.

1. العوامل الداخلية: تتميز العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حد ما، عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها وتتمثل العوامل الداخلية فيما يلي:

أهداف جديدة إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الامكانيات والوسائل لتحقيق هذه الأهداف الجديدة. - رسالة المنظمة: تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة، فإذا قررت تغييرها فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.

إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

- عدم رضا العاملين : إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين. وبتلبية حاجاتهم سيحسون بالاهتمام وبالتالي يبدون ولاءً للمنظمة ويقدموا ما لديهم لصالحها.

- تدهور مستوى الأداء : إذا تم اكتشاف تدهور مستوى أداء المنظمة عمم البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأن تحسين مستوى الأداء.

2- العوامل الخارجية : تنقسم العوامل الخارجية بدورها إلى قسمين :

عوامل من البيئة المباشرة أو الخاصة وعوامل البيئة الغير مباشرة أو العامة.

أ- عوامل من البيئة المباشرة (البيئة الخاصة):

ويقصد بها :

- مجموع الزبائن والمستهلكين : إذا ما انقطع الزبائن عن اقتناء منتجات منظمة ما أو تحولوا لاقتناء منتجات منظمة أخرى فهذا دليل على أن منتجات المنظمة الأولى لا تفي باحتياجاتهم بصفة كلية، مما يتطلب

منها دراسة رغباتهم ومتطلباتهم، وإجراء التعديلات والتحسينات التي تفي بها بصفة مستمرة، لأن الزبون لا يكتفي بالتحسين مرة واحدة، وإنما سيظل دائماً يطالب بالتحسينات في المنتجات التي يفتنيها أو يستهلكها .

- المنافسون : على المنظمة أن تبقى متفطنة ويقظة لما يقوم به المنافسون من تحسينات وتطويرات سواءاً على المنتجات، وطرق وأساليب أو وسائل الإنتاج، الخدمات المقدمة .. إلخ. وأن تقوم بإدخال نفس التحسينات أو ما يعادلها لاستبقاء الزبائن الحاليين واستقطاب مجموعة أخرى من الزبائن الجدد.

- الموردون : للموردين أيضاً دور في دفع المنظمة للقيام بالتغيير وذلك عند قيامهم بتزويدها بمدخلات مختلفة عن المدخلات التي اعتادت المنظمة الحصول عليها.

ب - عوامل من البيئة الغير مباشرة (البيئة العامة) :

تتمثل هذه العوامل فيما يلي :

- تغييرات اجتماعية: تتميز المجتمعات الحالية بارتفاع معدلات النمو الديمغرافي وتغير معدلات الأعمار تغير أذواق وميولات المستهلكين خصوصاً مع انفتاح الأسواق وتحرير التجارة العالمية، فأصبح المستهلك يطلع على منتجات مختلف المنظمات من مختلف دول العالم، مما يستدعي قيام المنظمات المحلية بكل مجهوداتها لتحسين منتجاتها لجذب زبائنها والحفاظ على حصتها السوقية. ومن التغييرات الاجتماعية الأخرى، التغير في العادات والتقاليد والقيم في المجتمعات. التغييرات الاقتصادية شهدت الظروف الاقتصادية مؤخراً موجة من التغييرات الهامة نذكر منها:

- تحرير التجارة العالمية.

- التحول إلى السوق الحرة والخصخصة.

- التكتلات الاقتصادية التي نجد من بينها السوق الأوروبية الموحدة واتفاقية منطقة التجارة الحرة بين أمريكا وكندا والمكسيك.

انتشار وتوسيع نشاط الشركات المتعددة الجنسيات والفروع الأجنبية للمنظمات غير الوطنية كل هذه العوامل تهدد المنظمات الحالية من خلال ازدياد حدة المنافسة المحلية واشتداد المنافسة الدولية.

*تغييرات سياسية : تتعلق هذه التغييرات بالقوانين والتشريعات الخاصة بالدولة محل نشاط المنظمة،

وهي :

- التشريعات الحكومية.

- الضرائب.

- الخدمات التي تقدمها الحكومة

- النظام القضائي .

- النظام السياسي .

* **تغيرات تكنولوجية** : كان التحدث عن التغيرات والتطورات التكنولوجية يخص طرق ووسائل الإنتاج، أو تطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية واستخدامها في المنظمة لكسب الوقت وتفادي الأخطاء البشرية .. الخ إلا أن الثورة التكنولوجية حالياً توصلت إلى أبعد من ذلك، فأصبحت الأخبار والمعلومات تصل وتعمم بسهولة خلال فترة زمنية قصيرة جداً عبر شبكة الانترنت بالإضافة إلى وسائل الإعلام المرئية والمسموعة. كذلك تحويل الأموال بأدوات الدفع المختلفة عبر أسرع الوسائل الالكترونية كما أصبحت معظم الصفقات التجارية تتم عبر الانترنت، هذا عدا انتقال المعلومات والبريد وبرامج التعليم والتدريب بواسطة هذه الشبكة.

ظاهرة العولمة : بعد التطرق إلى التغيرات في المجالات المختلفة التي تدفع المنظمات إلى أحداث التغيير، تلاحظ أن ظاهرة العولمة لها دور وقد ساعدت على ظهور وانتشار هذه التغيرات دولياً ولهذا تجدر الإشارة إليها .

تعرف ظاهرة العولمة بأنها ظاهرة متعددة الجوانب فهي ظاهرة ثقافية، اجتماعية، سياسية واقتصادية، تعمل على تعميم نمط معين في هذه الجوانب ليصبح النمط الكوني السائد.

وتحظى هذه الظاهرة باهتمام إداري عالمي، فهي التي أدت بالمنظمات الحالية لتتبع ومعايشة ليس فقط متغيرات البيئة المحلية، بل وأيضاً المتغيرات الدولية. كما تتطلب منها ضرورة استيعاب التوجهات الإدارية الحديثة وتعزيز التزامها نحو الخدمة المقدمة للزبون، هذا حتى تكون منتجات المنظمة في المستوى المطلوب من طرف الزبائن، وفي نفس مستوى المنظمات المنافسة، وذلك لغرض البقاء والاستمرار. ومن مؤشرات انتشار ظاهرة العولمة نجد:

- **عولمة الطلب** : والتي تظهر من خلال تجميع الطلب على المستويات المحلية لتشكيل الطلب على المستوى العالمي، اقتناء نفس السلعة لشرائح متباينة جغرافياً، وأيضاً تنميط المنتجات والخدمات على المستوى العالمي مثل الملابس المشروبات.

- **عولمة العرض** : تتجسد عولمة العرض في النظام الجديد لتقسيم العمل دولياً، التركيز الجغرافي لعملية البحوث والتطوير والتبادل الواسع للتكنولوجيا بين دول أمريكا، الاتحاد الأوروبي واليابان.

- **عولمة المنافسة**: تظهر من خلال التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية واتساع انتشار التحالفات الاستراتيجية.

- عولمة الاستراتيجية: ويقصد بها تحول الأنشطة من مكان لآخر طبقاً للتغيرات في الأجور والخامات وغيرها، وكذلك مساندة الشركات التابعة بعضها البعض وخاصة في طرح المنتجات والخدمات الجديدة وفي التغطية الكاملة للأسواق العالمية.

المطلب الثالث : خصائص إدارة التغيير التنظيمي :

خصائص إدارة التغيير التنظيمي:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة متمثلة في الآتي(محمود، 2005) :

1 - التكامل والتوافقية: تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين احتياجات القوى المختلفة وإشباع حاجاتها، ذلك لأنها تقوم وتعتمد على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة العامة للمنظمة والقوى العاملة بها .

2 - الواقعية: إن المنظمة عليها أن تدرك أن عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة .

3- القدرة والفاعلية: تتجلى في أن نجاح إدارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك جزء من الحرية لاتخاذ القرارات وذلك من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحه.

4- الشرعية القانونية: من الضروري أن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية بهدف الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير .

5- الإصلاح: من مهام عملية التغيير التي تجري داخل المؤسسة الإصلاح أي العمل على الحفاظ على بنية المؤسسة عن طريق حمايتها من كل ما يضر بها والسعي لإصلاح وتحسين كل اختلالات طرأ عليها .

6- الرشاد والمسؤولية: وتعني أن التغيير الحاصل يجب أن يوفر للمنظمة مكاسب وأهداف المرجوة ولا يضعها في دوامة من الخسائر .

7- الإبداع: الإبداع ميزة أو خاصية مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير تهدف من ورائه إلى الحفاظ على قدراتها .

8- امتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث: كثيرا ما تعصف بالمنظمة أحداث تتصادم مصالح الطرفين بداخلها ويعمل كل طرف على إزالة الآخر. فمن الضروري على السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث وتجنب المنظمة الأخطار والتصادمات التي تؤدي إلى دمارها.

يضيف الخضيرى محسن لهاته الخصائص (المشاركة): فحتى تضمن إدارة التغيير استمراريتها فهي بحاجة كبيرة إلى وجود نوع من الانسجام والتنسيق، وذلك من خلال المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به (محسن، 2003).

كما يشير سيد سالم عرفه إلى خاصية الاستهدافية: و المقصود منها أن التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة و موافق عليها و مقبولة من قوى التغيير (عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، 2011).

المبحث الثالث: تطبيق إدارة التغيير التنظيمي:

المطلب الأول: استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي :

تتعدد الاستراتيجيات المتبعة لإدارة التغيير وفقا لتعدد المداخل المتبعة فالباحثون في علوم التسيير والادارة ينطلق ونفي دراسة التغيير التنظيمي من مدخل سيرورة اتخاذ القرار وكيفية حل المشاكل الادارية، أما الباحثون في علم الاجتماع التنظيمي فإنهم يتناولون الموضوع من خلال تحليل أدوار الفاعلين وعلاقات السلطة والتفاوض داخل المنشأة، في حين ينطلق الباحثون في علم النفس التنظيمي من زاوية دراسة العمل والتعديل (زرورق، 2010). يمكن عرض أهم هذه الاستراتيجيات وفق ما يلي:

- 1- الاستراتيجيات العقلانية: وتستند هذه الاستراتيجيات في تطبيق التغيير على أن الانسان عقلائي سيطبق التغيير المقترح إذا اقتنع بأنه سيستفيد من التغيير (حریم، إدارة المنظمات: منظور كلي، 2010).
- 2- استراتيجيات المناورة والاقناع: وتفترض هذه الاستراتيجية: أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه (الصيرفي، إدارة التغيير، 2006).

3- استراتيجية القيم و إعادة التعلم: فحسب Gabor إذا كانت المنظمة قادرة على التعلم، فإنها قادرة على التغيير (Pausits, 2010). تفترض هذه الاستراتيجية أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعلم حي يتضح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها (عليوه، 2005).

4- استراتيجيات إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي: وتسعى هذه الاستراتيجيات إلى توضيح السلبيات الحالية في المؤسسة واقناع الأفراد فيها بعدم ملاءمة الممارسات الحالية وبالتالي خلق عدم رضا تجاه الوضع القائم، إذ من الأهمية بما كان خلق الاعتقاد لدى العاملين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصويب والتصحيح (الصيرفي، إدارة التغيير، 2006).

5- استراتيجيات التقريب المتتابع: والذي يطور مقياس متدرج يعكس مدى اختلاف المواقف حول برنامج معين والهدف هو تغيير مواقف الأفراد السلبية حول النواحي التي تكون عدم موافقتهم عليها ضئيلة، على أساس أن مع كل تغيير ضئيل سيكون هناك تغيير في الموقف الكلي للفرد، وهكذا فالتغيير البسيط يؤدي إلى تغيير إضافي (نصيرات، 2008).

6 - استراتيجيات ربط المكافآت بالتغيير: إذ يرى معظم الباحثين أن المكافآت المادية والمعنوية هي التي تحفز السلوك الإنساني، وعليه فإن ربط نظام المكافآت بالتغيير من الوسائل الهامة في التهيئة لإحداث التغيير وتبنيه (محمد، 2006).

7 - استراتيجيات المشاركة: ويقوم هذا الأسلوب على إشراك الأفراد في مبادرة التغيير، لكن قد يصعب اشراك جميع الأفراد مما يجعل من المشاركة مركزة، خصوصا عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة المقاومة منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحجى يشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه اتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحجى يجتهد الأفراد المهمون والحاسمون في نجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة (العطيات).

المطلب الثاني : نماذج إدارة التغيير التنظيمي :

تعد نماذج إدارة التغيير من الامور الضرورية عند تطبيق أي تغيير، والنموذج عبارة عن إعادة بناء مبسط للوضع الحقيقي الذي يقلل من مستوى التعقيد فيه ليستطيع المخطط ادراكه وبشكل كاف لتذليل المصاعب. أما في إدارة التغيير فالنماذج تصف وتبسط عملية التغيير للتمكن من فهمها وتطبيق مبادئها.

Kurt Lewin- نموذج 1:

يعتبر النموذج Kurt Lewin 1951 من أشهر النماذج التي تم وضعها لشرح الكيفية التي تتم بها إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات، وقد أورد في هذا النموذج ثلاث مراحل للتغيير، وهي: مرحلة إذابة الجليد مرحلة التغيير، مرحلة إعادة التجميد.

وفيما يلي عرض لكل مرحلة من هذه المراحل الثلاث: (الطجم، 1999)

- مرحلة التهيؤ والتحليل من القديم أو إذابة الجليد: يتم في هذه المرحلة الإعداد والتهيئة للتغيير، فالإنسان

يميل إلى التصرف والسلوك حسب العادات والتقاليد. وبمرور الزمن يصبح ما تعود عليه عملاً راسخاً، وتتحول المشكلة إلى كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية المترسخة. يسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى حث الأفراد للشعور والإدراك والإقرار بالحاجة للتغيير. وهنا، ينبغي إنشاء علاقات وطيدة مع العاملين، يتم فيها زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير حتى لن يكون للتغيير المخطط فرصة للنجاح على المدى الطويل ما لم يكن هناك اهتزاز ومراجعة للاتجاهات والسلوك القديم، أو استعداد للعمل بطرق مختلفة عن السابق.

• **مرحلة إحداث التغيير:** يتم في هذه المرحلة الشروع في إحداث التغيير المطلوب، حتى يقوم خبراء التغيير في المنظمة بالبدء بعملية التغيير وذلك من خلال مكونات التنظيم (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي) وذلك بعد التشخيص المتعمق للمشاكل وتحديد البدائل الممكنة.

ويعتقد Kurt Lewin أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير غالباً ما ينتهون إلى الفشل. بسبب عدم الشعور من قبل الآخرين بالحاجة للتغيير، وبالنتيجة يحدثون رد فعل معاكس ينتج عنه مقاومة التغيير، وذلك بسبب جهلهم باستراتيجيات التغيير أو الرغبة في سرعة تحقيقه.

• **مرحلة تثبيت التغيير (الاستقرار) أو إعادة التجميد:** وتمثل هذه المرحلة، المرحلة الأخيرة في عمليات التغيير حتى يسعى الخبراء إلى الاستقرار والمحافظة على ما تم التوصل إليه من تغيير (في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب) وإيجاد الظروف المناسبة لاستمراره أطول فترة ممكنة. ويمكن تحقيق التغيير والمحافظة عليه من خلال مكافأة الأداء المتميز دعماً للسلوك المرغوب فيه وتقديم الدعم المناسب، وتقييم وتوفير العلامات المرتدة للأفراد المعنيين بالتغيير أو المتأثرين به. ويمكن القول أن أي خلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التخلي عما تم التوصل إليه من تغيير أو نسيانه بسهولة.

الشكل الآتي يوضح مراحل إدارة التغيير حسب نموذج Kurt Lewin

الشكل رقم (2) : نموذج Kurt Lewin لإدارة التغيير

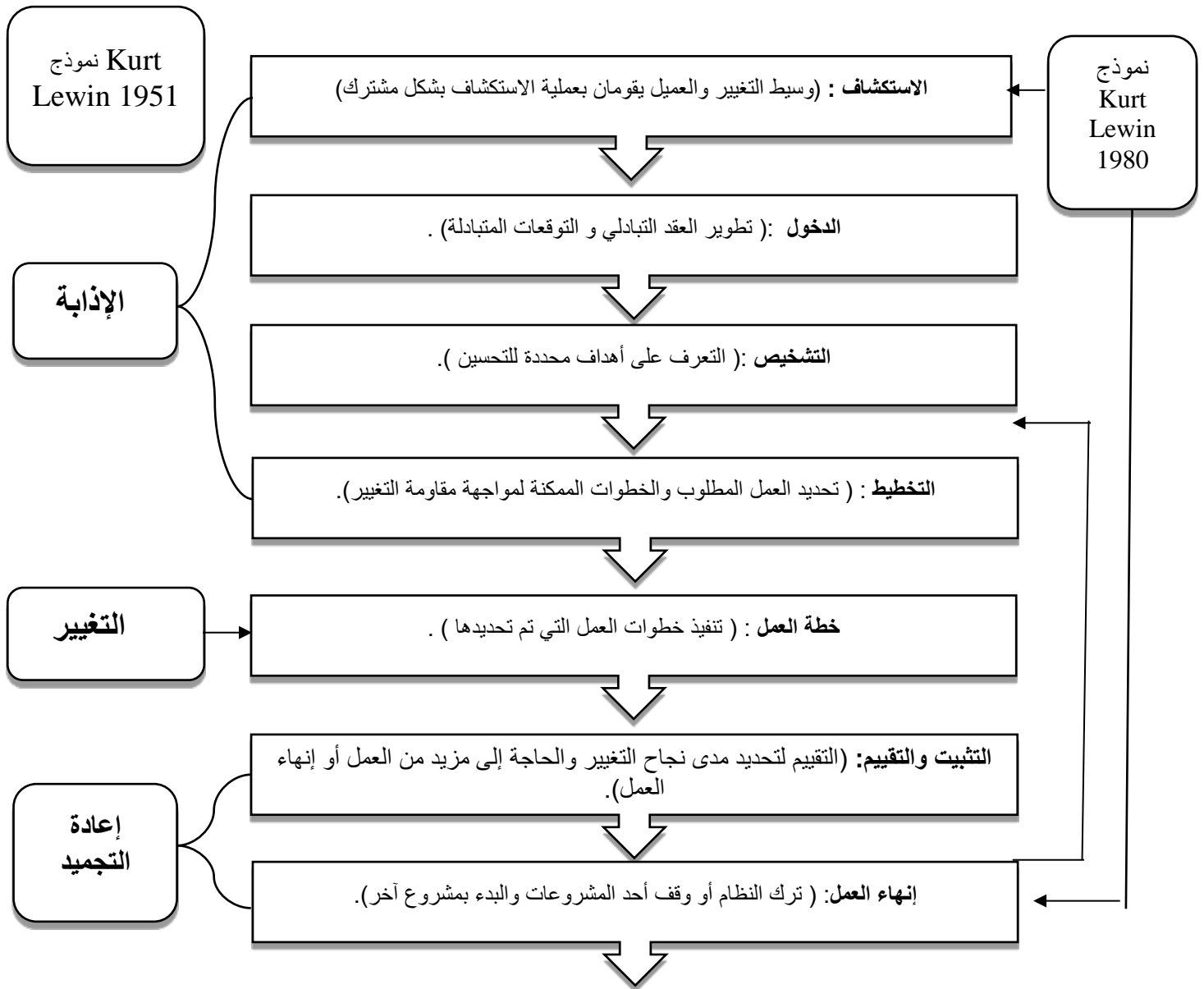


المصدر: أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط1، 2010، ص38.

2- نموذج Edgar Huse: وهو مبني على النموذج السابق Kurt Lewin ويضم المراحل التالية: (ون، 2004)

- **الاستكشاف:** يلتقي القائمون على المنظمة ومستشار إدارة بداية للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير، وتتعرف المنظمة على المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم هذا الأخير باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.
- **الدخول:** يقترب القائمين على المنظمة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكولوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه.
- **التشخيص:** يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه وتعليمه بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة ويحدد استراتيجية التدخل المخطط.
- **التخطيط:** توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.
- **خطة العمل:** يبدأ التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد أن هناك عددا من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل موازي.
- **التثبيت والتقييم:** إن عملية تجميد النظام التي أشار إليها نموذج Lewin يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقا لنموذج Huse وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثا والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي.
- **انهاء العمل:** يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (منظمة أخرى) فإحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل وبالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تمام التطوير المنظمة، ويكون ذلك في ذات المكان (نفس المنظمة).

الشكل رقم (3): يوضح مراحل إدارة التغيير حسب نموذج Edgar Huse



المصدر: نيغل كنج ونيل أندرسون، مرجع سبق ذكره، ص 262

3 - نموذج Ivancevich :

يمثل نموذج التغيير الذي اقترحه Kurt Lewin إطاراً لعملية التغيير، واعتماداً على هذا النموذج قدم عدد من الباحثين والكتاب نماذج أكثر تفصيلاً، ومن هؤلاء الباحثين Ivancevich وزملائه وقد اعتبر أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي: (حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، 2004)

• **قوى التغيير:** وهي تمثل القوى التي تدفع إدارة المنظمة إلى التغيير وقد تكون هذه القوى خارجية أو داخلية.

• **الاعتراف بالحاجة للتغيير:** تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين، وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

• **تشخيص المشكلة:** فمن خلال التشخيص يتم تحديد المشكلة، لاتخاذ الاجراءات اللاحقة، ومن أهداف

التشخيص الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بـ: ماهية المشكلة (لتمييزها عن الأعراض المصاحبة لها)، معرفة ما يجب عمله لحل المشكلة و النتائج المتوقعة من الإجراءات المتخذة لحلها فضلا عن الأساليب المستخدمة في قياسها.

• **تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير:** تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالا أن تحقق النتائج المرجوة ، ومن هذه الاستراتيجيات تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الأفراد تغيير التقنيات.

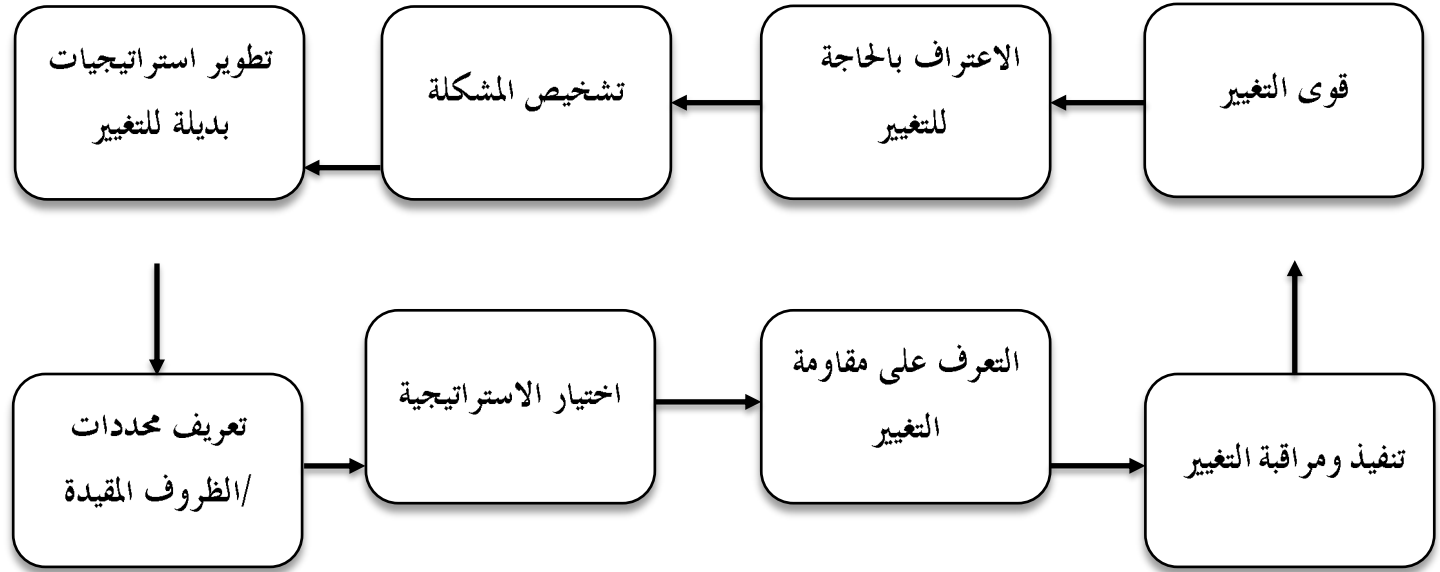
• **تعريف محددات /الظروف المقيدة:** يتوقف اختيار استراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف السائدة في المنظمة ومنها مناح القيادة والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة فدعم الادارة العليا للتغيير المقترح يعتبر أمر ضروري لنجاح التغيير، أيضا يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح كذلك الثقافة السائدة في المنظمة.

• **مقاومة التغيير:** على الإدارة أن تدرك أن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويجب عليها معرفة أسباب المقاومة، والعمل على التغلب عليها وتطويرها.

• **تنفيذ التغيير ومتابعته:** تتضمن هذه المرحلة عنصرين: هما 'التوقيت والنطاق'. أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، ويعتمد ذلك على عوامل كثيرة منها دورة حياة المنظمة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير فأبي تغيير يجب ألا يعارض العمليات اليومية، ومن السهل تنفيذ التغيير في فترة الركود. وأما النطاق فيشير إلى معرفة مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، ويتوقف نطاق التغيير على استراتيجية التغيير، فقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر.

أما فيما يتعلق بالمتابعة، فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة، والمعلومات تغذى إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل، والشكل التالي يوضح خطوات نموذج Ivancevich :

الشكل رقم (4) : خطوات نموذج Ivancevich :



المصدر: حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص372

4- نموذج Cummings and Worley 1997: والذي يظهر خمسة خطوات لإدارة التغيير، والمتمثلة في: (Weller, 2009)

- خلق الاستعداد للتغيير .
- خلق رؤية مستقبلية .
- تطوير دعم الادارة العليا .
- إدارة تحولات التغيير .
- المحافظة على دافعية التغيير.

فمثل هذا النموذج يفصل إدارة التغيير في خطوات محددة ويمكن تحقيقها، ولها موضوع مشترك لضمان المشاركة في العملية من طرف الموظفين المتأثرين، وهذا النهج يتوافق مع منهج Kurt Lewin فيما يتعلق

بمراحل إذابة الجليد ، التغيير ، واعداد التجميد ، أثناء عملية التغيير، ويركز هذا النموذج بقوة على خلق مناخ من الاستعداد للتغيير بواسطة الاجراءات الادارية التي تهدف بدورها إلى الحد من القوى المقاومة في المنظمة وفي نفس الوقت دعم القوى الدافعة للتغيير.

المطلب الثالث: تقييم إدارة التغيير التنظيمي

1 - أسباب فشل إدارة التغيير التنظيمي

ترتكب العديد من المنظمات أخطاء عند تطبيقها للتغيير فتؤدي إلى فشله، ومن بين هذه الأخطاء ما يلي: (مسعودة 2015-2016)

1 - الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي وحدوث نوع من التراخي: فالتغيير يتطلب إحساسا من العجلة والمنظمة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود ولا تقطع العهود اللازمة لإحداث التغيير.

2 - غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد : يحتاج التغيير إلى تحالف بين الأفراد الذين يملكون القوة من خلال مواقعهم وخبرتهم وعلاقتهم لتحويل التغيير من أقوال إلى أفعال.

3 - افتقاد الرؤية : بدون رؤية تحلل جهود التغيير إلى قائمة من المشروعات المتربكة وغير المتوافقة والمستهلكة للوقت والتي تسير في اتجاهات متضادة أو التي تسير بغير هدى.

4 - عدم توصيل الرؤية : التغيير الكبير يتطلب أناسا راغبين في التضحية وقادرين عليها، ولكن الأفراد لا يضحون ما لم يفهموا سبب تضحياتهم.

5 - العقبات الإدارية : التغيير الكبير يتطلب عملا من عدد كبير من الأفراد. وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات التي توضع في طريق هؤلاء الأفراد. وتوجد عقبتان أساسيتان بيروقراطية المنظمة ونظامها القائم ووجود مراكز قوى ذات نفوذ تعارض التغيير.

6 - عدم تحقيق نجاحات سريعة : تفقد الجهود المعقدة لتغيير استراتيجيات أو إعادة هيكلة الأعمال، قوة الدفع إذا لم تكن هناك أهداف في الأجل القصير كي يتم تحقيقها والاحتفال بذلك والاستناد إليها كأدلة عملية على أفضلية التغيير وبدون انتصارات في الأجل القصير فإن الأفراد يفقدون الإيمان ويصبحون من مقاومي التغيير.

7 - سرعة إعلان النصر الكبير : بعد العمل الجاد لتنفيذ برنامج من برامج التغيير فإن العاملين يمكن إغرائهم علان النصر ثم يتراخي تركيزهم والتزامهم وتعود المنظمة إلى ممارسات الماضي.

8 - عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنظمة: تعد عبارة " هذه الطريقة التي تؤدي بها العمل هنا" مؤشرا على فشل التغيير، وذلك لأنه إذا لم يتأصل التغيير ويترسخ في ثقافة المنظمة فسوف يفشل من البداية.

ب - عوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي

هناك العديد من النقاط الذي يجب أن تأخذها المنظمة في الاعتبار إذا أرادت أن تنجح عملية التغيير، ومن هذه الاعتبارات ما يلي:

- الترويج للمشروع المسبب للتغيير بشكل مكثف وموضح لمزاياه في كل المراحل حتى لا يقابل بالرفض أو اثناء تطبيق أو المقاومة الشديدة .

- أثناء تطبيق التغيير يحتاج المؤثرون و المتأثرون لإنعاش وتخفيف حالتهم من ضغوط العمل من وقت لآخر وذلك حتى يستمروا في التطبيق بفاعلية

- إذا اتخذت المنظمة أكثر من مشروع للتغيير، فإنها سوف تحتاج إلى موارد عالية وكذلك رعاية من القيادة العليا لكل مشروع على حدة، وذلك يجب التأكد من أهمية مشروع عن الآخر .

- عملية التغيير عملية مستمرة، ويمكن أن تواجه في مرحلة التطبيق بعدم الفهم أو الارباك من قبل المتأثرين خاصة في مرحلة بداية التطبيق ولذلك يطلب من قائد التغيير الدعم الفعال وتوجيه الجهود نحو التطبيق الفعال.

- استخدام نموذج مناسب للتغيير تشكيل فريق للتغيير يكون مسؤولا عن عملية التغيير في كافة المراحل

- إدارة التغيير الناجحة تركز على إدارة الوضع الأفضل للمتأثرين من فهم وتمكين لإنجاح عملية التغيير .

- إشراف كافة المعنيين في عملية التغيير .

- التدريب الجيد على الأنظمة الحديثة والمفاهيم الحديثة التي تفرزها عملية التغيير .

- قياس كفاءة التغيير من خلال أدوات رسمية ومحددة ومعلنة .

- توفير فريق للدعم الفني في كافة مراحل التغيير .

- توفير ما يلزم من أجهزة أو أنظمة أو برمجيات تخص عملية التغيير.

خلاصة الفصل:

إن المفاهيم الإدارية كانت ولا زالت عرضة للتطوير والتغيير نتيجة لتطور العلوم وتزايد حاجة الإنسان إلى مزيد من المهارات والمعرفة الإدارية لمواجهة المشكلات التي تتميز بتعقيد و التشابك ومن خلال دراستنا للإطار النظري حول موضوع إدارة تغيير تكونت قاعدة فكرية حول المفهوم الذي يحتاج إلى إعادة نظر داخل المنظمة حيث تعاضمت أسبابه وتعددت مداخله وإستراتيجيته ومن خلال ما سبق يمكن مناقشة القول أن مقومات نجاح التغيير هو إشراك العاملين في عملية التغيير ووسائله وطرق تنفيذه حيث يساعد ذلك على التقليل من مخاوفهم في المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وهو ما يسمح بالتخفيف من الآثار الناجمة عن مقاومة التغيير.

الفصل الثالث

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير الأغواط

تمهيد:

تبحث هذه الدراسة حول دور التماثل التنظيمي في إدارة التغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الأغواط ، ويختص هذا الفصل بعرض منهجية الدراسة و ما تحتويه من عناصر، مثل : طبيعة الدراسة، وأسلوب جمع البيانات ومصادرها، بالإضافة إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأخيراً الأساليب والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

كما يتضمن هذا الفصل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، حيث سيتم إجراء الإحصاءات الوصفية المناسبة لنوعية المتغيرين المستقل والتابع وكذا البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة وأبعاد التماثل التنظيمي وأيضاً في ما يخص إدارة التغيير التنظيمي بالنسبة لأساتذة الكلية محل الدراسة.

وأخيراً فقد تم إجراء اختبارات والتحليل والنماذج الإحصائية المناسبة لكل فرضية من فرضيات الدراسة الثلاث لمعرفة مدى صحتها، بالإضافة إلى مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

و بناءً على ما تقدم، فيمكن تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية هي:

- ❖ المبحث الأول : تعريف المؤسسة (جامعة عمار ثليجي الأغواط).
- ❖ المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية و اختبار أداة القياس .
- ❖ المبحث الثالث: تقييم جودة النموذج القياسي للدراسة.
- ❖ المبحث الرابع: دراسة الفروق المعنوية

المبحث الأول: تعريف المؤسسة (جامعة عمار ثليجي الأغواط) :

قبل الشروع في الدراسة التطبيقية لا بد من التعريف على مؤسسة محل الدراسة وهي جامعة عمار ثليجي بالأغواط تحديدا كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، حيث سنتطرق في هذا المبحث الى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة في المطالب التالية:

المطلب الأول :تاريخ ونشأة جامعة عمار ثليجي الاغواط

أنشئت جامعة الأغواط لأول مرة كمدرسة عليا لأساتذة التعليم التقني سنة 1986. بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في: 05-08-1986.

لتضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي والتقني في التخصصات التالية :

- هندسة ميكانيكية

- هندسة مدنية

- هندسة كهربائية

وفي سنة 1997 تمت تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 97-157 المؤرخ في: 10-05-1997 ليضمن تكوين في مهندس الدولة، ليسانس الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصصات التالية:

العلوم الدقيقة، الإعلام الآلي، هندسة ميكانيكية، هندسة كهربائية، هندسة مدنية، كيمياء صناعية، بيولوجيا، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة وأدب عربي، علم النفس، الأرطوفونيا، والحقوق.

وفي سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في: 25-08-2010 لتضم ثلاث كليات وهي:

- كلية العلوم و التكنولوجيا

- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

- كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية

وبالموازاة مع إعادة الهيكلة التي عرفتها الجامعة خلال هذه السنة تم فتح اختصاصات جديدة وهي: صيانة في الهندسة الكهربائية، الموارد المائية، علوم فلاحية، هندسة معمارية، علوم اجتماعية وديمغرافيا، لغة إنجليزية.

ومع التحول الذي عرفه نظام التكوين بقطاع التعليم العالي بالجزائر، تم اعتماد النظام الجديد وفتح تخصصات جديدة في مرحلة ليسانس ل م د مع انطلاقة الموسم الجامعي 2006-2007 وهي: علوم المادة، علوم وتكنولوجيا، رياضيات وإعلام آلي، علوم وتقنيات الرياضة، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة فرنسية،

علوم اجتماعية. ومع تطبيق السياسة الرامية إلى تعميم نظام ل م د فقد تم فتح تخصصات مكملة في مرحلة الماجستير مع بداية الموسم الجامعي 2009-2010.

بلغ عدد التخصصات المفتوحة 156 تخصصا في مرحلة التدرج - ليسانس وماجستير - ووصل عدد مشاريع تكوين في مرحلة الدكتوراه في النظام القديم 363 و286 مشروع في النظام ل م د.

استفادت جامعة الأغواط برسم ميزانية 2014 من توظيف 83 أستاذ مساعد قسم "ب" و22 موظفا ليصل بذلك عدد الأساتذة 915 منهم 135 مصف الرتب العليا.

استلمت المؤسسة الجامعية 2000 مقعد بيداغوجي جديد لاحتضان كلية الطب ليصل العدد الإجمالي للمقاعد البيداغوجية 24153 مقعد .

المطلب الثاني : التعريف بجامعة عمار ثليجي الأغواط

جامعة عمار ثليجي هي جامعة جزائرية تقع بولاية الأغواط هي تجسيد سياسة لامركزية التعليم العالي، التي تنتهجها الجزائر منذ الثمانينات .

أنشأت الجامعة بموجب مرسوم التنفيذي رقم: 01-270 المؤرخ في 19 سبتمبر 2001، وهي تحمل اسم المجاهد علي ثليجي المدعو «عمار» رائد سلاح الإشارة في جيش التحرير الوطني، وقد مرت الجامعة قبل أن تلتحق بمصنف الجامعات الوطنية بعدة مراحل. إن التعليم الجامعي بولاية الأغواط نشأ وتبلور في بداية الأمر بموجب المرسوم رقم: 86-165 المؤرخ في 05 أوت 1986 المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية العليا لأساتذة التعليم التقني.

10 ماي 1997 المدرسة العليا للتعليم التقني تتحول إلى مركز جامعي طبقا للمرسوم رقم 97-157 بتاريخ 10 ماي 1997. ضم هذا المركز أربع معاهد: معهد الهندسة الكهربائية، والهندسة الميكانيكية، والهندسة المدنية، والعلوم الاقتصادية .

وتم فتح فروع أخرى أيضا منها الكيمياء الصناعية سنة 1997، والمعلومات، والحقوق، والتسيير سنة 1998، والبيولوجيا، وعلم النفس سنة 2000.

إضافة إلى ما تقدم، تميزت هذه المرحلة بفتح أولى الدراسات ما بعد التدرج سنة 1995 في فرع المواد، تخصصي العلوم وهندسة الأسطح، ومواد الهندسة المدنية

لقد ضمت هذه المدرسة في البداية التخصصات التالية: ليسانس تعليم تقني في: الإلكترونيك، الكترول تقني، الهندسة ميكانيكية، الهندسة مدنية. حيث بلغ عدد الطلبة بها خلال السنة الجامعية 1987/1986: 314 طالبا يؤطّرهم 23 أستاذا دائما.

المطلب الثالث: تعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهيكلها

التنظيمي

أولا: تعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1991/1992 بعدد يقدر بـ 66 طالب بالجدع المشترك علوم اقتصادية، كما ضم هذا القسم فرع الإعلام الآلي للتسيير تكوين قصير المدى الذي فتح خلال السنة الجامعية 1990/1991 بعدد يقدر بـ 57 طالب.

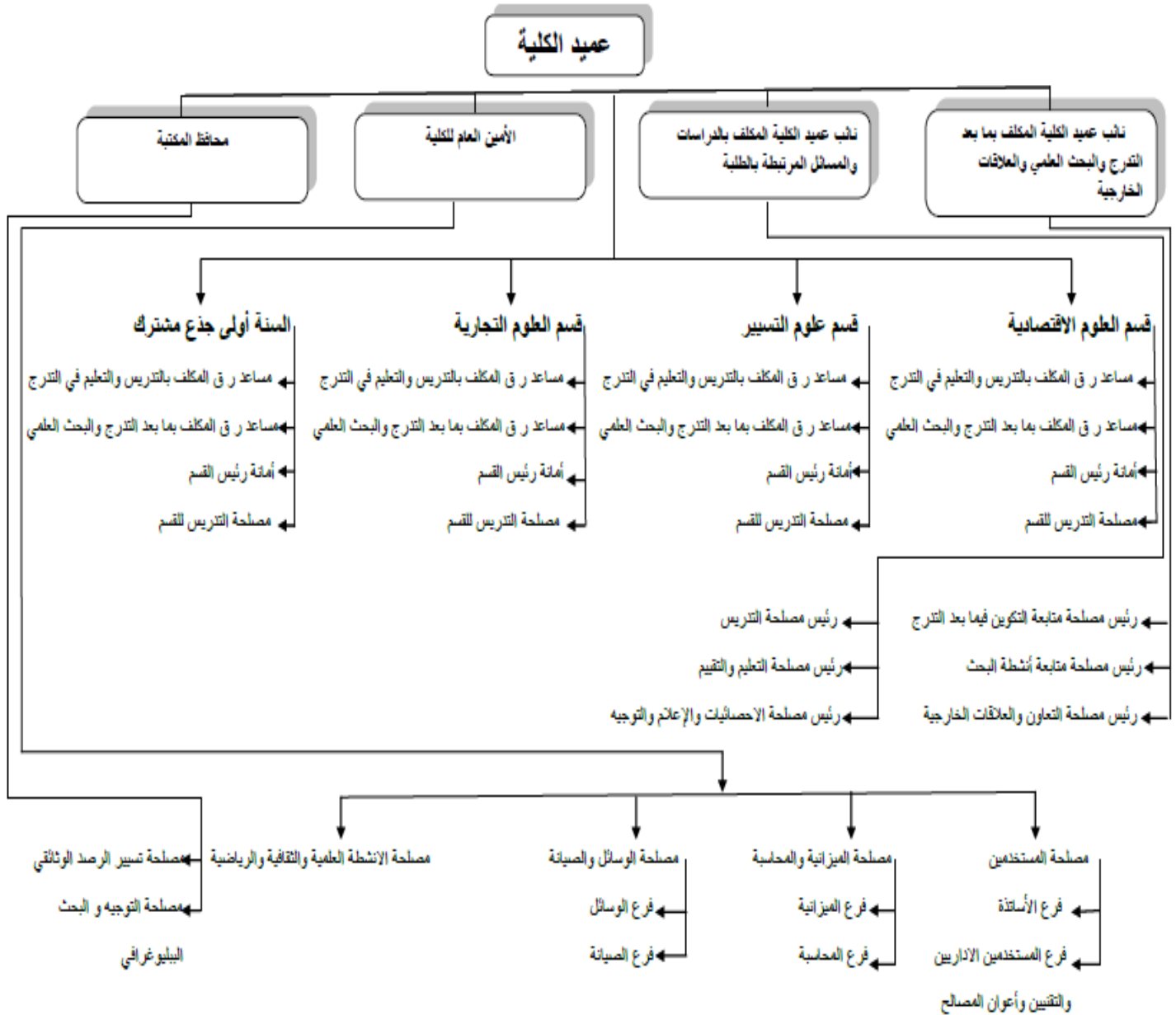
وفي إطار ترقية المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني إلى مركز جامعي، تحول قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1997/1998 إلى معهد يسمى بمعهد العلوم الاقتصادية.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 الذي يتضمن إنشاء جامعة الأغواط، تحول المعهد إلى كلية تسمى بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في 2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 تحوّلت تسمية الكلية الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: موقع جامعة عمار تليجي الاغواط

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

لإتباع منهجية دراسة ميدانية و إختيار أداة القياس المناسبة تطرقنا إلى أولا إلى منهجيتها و خطوات تصميمها ثم نتائجها و الاختبارات الإحصائية كخطوة ثانية ثم ثالثا الدراسة الوصفية و كآخر خطوة قمنا بتحديد الاتجاه العام للعبارات.

المطلب الأول: منهج الدراسة وخطوات التصميم

أولا : منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، واستخدمت الطالبتين المنهج الوصفي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

و يعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة ، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، و يقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة و الظواهر التي ندرسها و الأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات (بعاج، 2009/2008)"

وقد استخدمتنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث أجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة أجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من موظفي مديرية الصيانة بالأغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss و SMART.PLS وذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوع للدراسة.

ثانيا: خطوات التصميم:

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " دور التماثل التنظيمي في إدارة التغيير التنظيمي-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالأغواط "وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

1- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.

2- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية في تحديد محاور الاستبيان وفقراته.

- 3- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
- 4- تصميم الاستبيان في صورته الأولية .
- 5- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.
- 6- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (01) الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين .

المطلب الثاني: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية.

خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة وكذا على عرض اتجاه محاور الدراسة.

أولاً: عرض خصائص مجتمع الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط- بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم حيث يتكون من 127 أستاذاً يقسمون كالتالي:

الجدول رقم (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع

الفرع	علوم التسيير	المحاسبة والمالية	علوم التجارية	علوم اقتصادية	جذع مشترك	المجموع
عدد الاستاذة	29	28	19	26	25	127

المصدر: من إعداد الطالبتين على معلومات مديرة الموارد البشرية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

التعريف بعينة الدراسة

ثانيا: العينة الميدانية للدراسة: لحساب حجم العينة المناسب والممثل لمجتمع الدراسة ارتأينا أن نعتمد على أشهر موقع لحساب العينات The Survey System ، مع إعطائه مجال الثقة 95 % ودرجة الخطأ 2.5 وحجم المجتمع الذي يستعمل المعادلة التالية:

$$n = \frac{tp^2 \times P(1-P) \times N}{tp^2 \times P(1-P) + (N-1) \times y^2} \text{ ، حيث :}$$

N: حجم المجتمع والمقدر بأكثر من 127

n : حجم العينة وهو المطلوب

p : نسبة تواجد الظاهرة المراد دراستها في المجتمع، ويقترح كل من Morgan & Kerjcie (K.Sharma/statistics، 2014) قيمة لها تساوي **0.50**

y: درجة الدقة المطلوبة أو أكبر خطأ في تقدير النسبة، يُسمح به عند حدوث الظاهرة ويقترحها Morgan & Kerjcie بـ **0.05**

tp²: قيمة جدولية في جدول t² عند درجة حرية واحد وعند مستوى الثقة المرغوبة التي اعتبرها Morgan & Kerjcie **0.05**، وبالتالي فإن قيمة **t²=3.841**

وباستخدام المعادلة أعلاه، وبنفس القيم سيكون الحد الأدنى لحجم العينة هو 70، وفي بداية أبريل 2024 وزعنا 81 استبانة، تم استرجاع 71، ورفضنا 0، والجدير بالذكر أننا لمسنا تعاون كبير من طرف الأساتذة أدى ذلك إلى تجاوز الحد الأدنى لحجم العينة ليصبح 71 أستاذ جامعي في مختلف التخصصات والرتب العلمية بنسبة جيدة قدرت 58.2 % من حجم المجتمع الكلي.

المطلب الثالث : الدراسة الوصفية

1- الجنس: من مجموع 71 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

الجدول رقم (2): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الفتة	التكرار	النسبة
ذكر	61	85،%9
أنثى	10	14.1%
المجموع	71	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(6): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات EXCEL 2016 على ضوء نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم (2) والشكل أعلاه أن ما نسبته (85،%9) من مجتمع الدراسة من الذكور و (14،%1) من الإناث ومنه نلاحظ أن هناك اختلاف كبير بين النسبتين، ويعزو الطالبتين ذلك لكون ان اغلب الدراسات العليا كانت تتم خارج حدود الولاية خصوصا في سنوات التسعينات و نظرا لطبيعة المجتمع الجزائري الذكوري آنذاك.

2-العمر: من مجموع 71 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

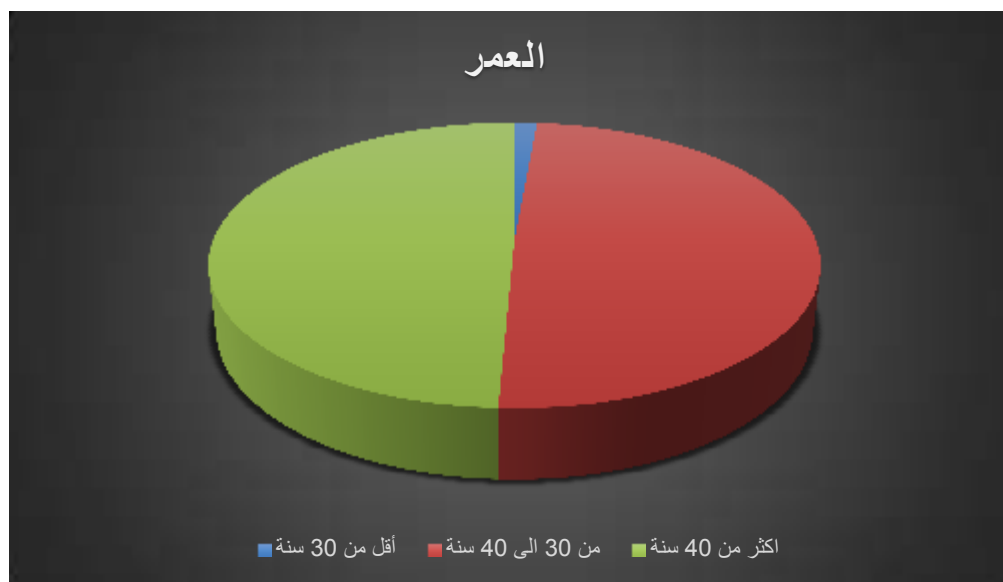
الجدول رقم (3): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	1	1.4%
من 30 الى 40 سنة	35	49.3%
اكثر من 40 سنة	35	49.3%
المجموع	71	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS2 ش4.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(7): تركيبة مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر: من مخرجات EXCEL2016 على ضوء نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم (3) والشكل أعلاه أن ما نسبته (1%، 4) من مجتمع الدراسة من فئة الأقل من 30 سنة و بالتساوي كل من فئتي 30 إلى 40 سنة وفئة أكثر من 40 سنة كل منهما بنسبة (49.3%) وذلك كون

ان الدرجة الاستاذ لا يمكن تحصيلها الا بعد استكمال كافة مراحل الدراسات الجامعية بالإضافة الى الدراسات العليا.

3-الحالة: من مجموع 71 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

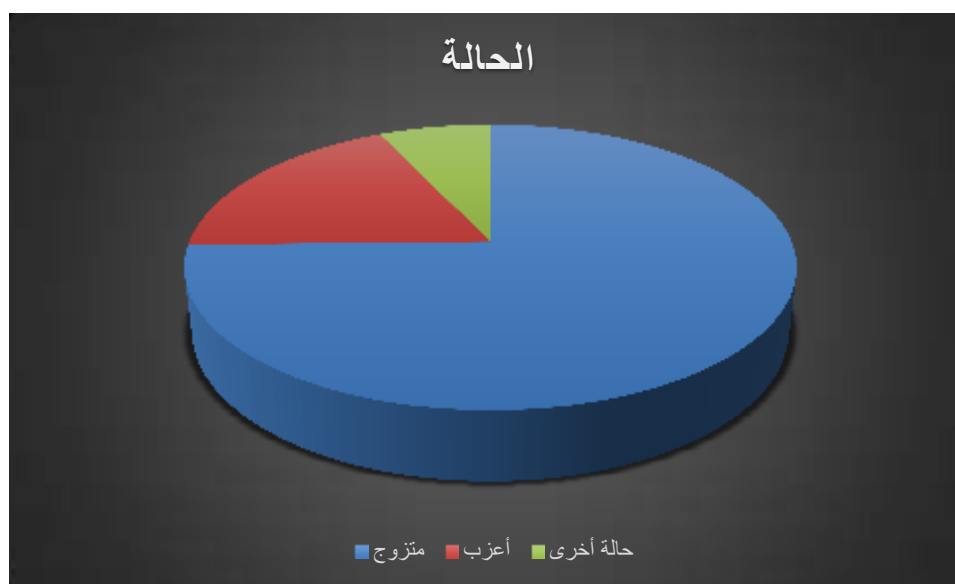
الجدول رقم (4): توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة

النسبة	التكرار	الحالة
74.6%	53	متزوج
18.3%	13	أعزب
7%	5	حالة أخرى
100%	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (8): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الحالة



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

يبين الجدول رقم (4) والشكل أعلاه أن ما نسبته (74.6%) من مجتمع الدراسة من المتزوجين و (3،18%) من العزاب و(7%) من الحالات الأخرى و ذلك بالرجوع للجدول الخاص بالفئة العمرية نجد ان اغلب الاساتذة مرتبطين.

4- الوظيفة: من مجموع 71 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

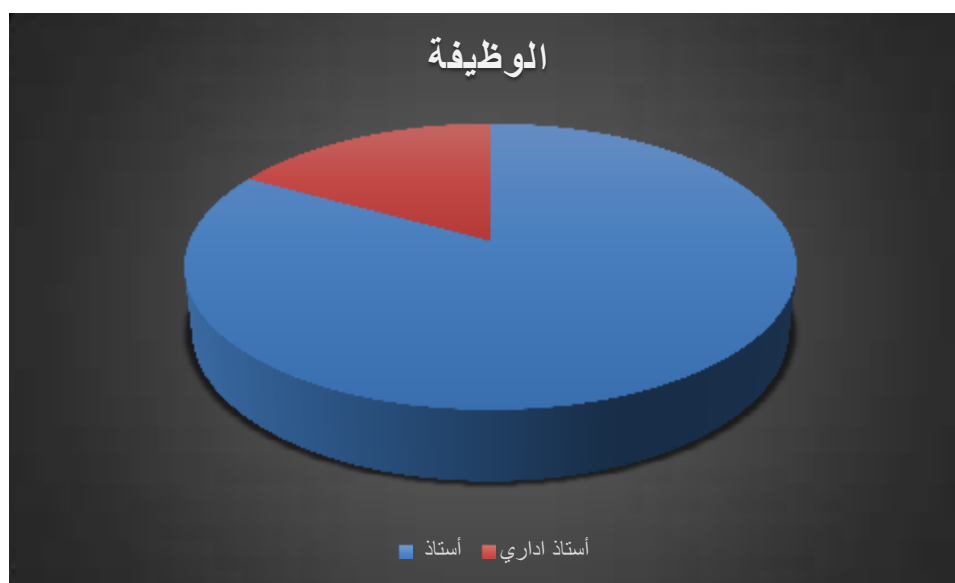
الجدول رقم (5): توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	الفترة
83.1%	59	أستاذ
16.9%	12	أستاذ اداري
100%	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(9): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من مخرجات EXCEL2016 على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين، وجود نسبة 1,83% أستاذ ثم يليها فئة الأستاذ إداري بنسبة 9,16% ويمكن الملاحظة أن هذا يتماشى مع طبيعة التوظيف اصلا حيث نجد ان الوظائف الادارية قليلة مقارنة بالوظائف التدريسية و الدمج بينهما هو مسألة تنظيمية داخلية .

5- الخدمة: من مجموع 71 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

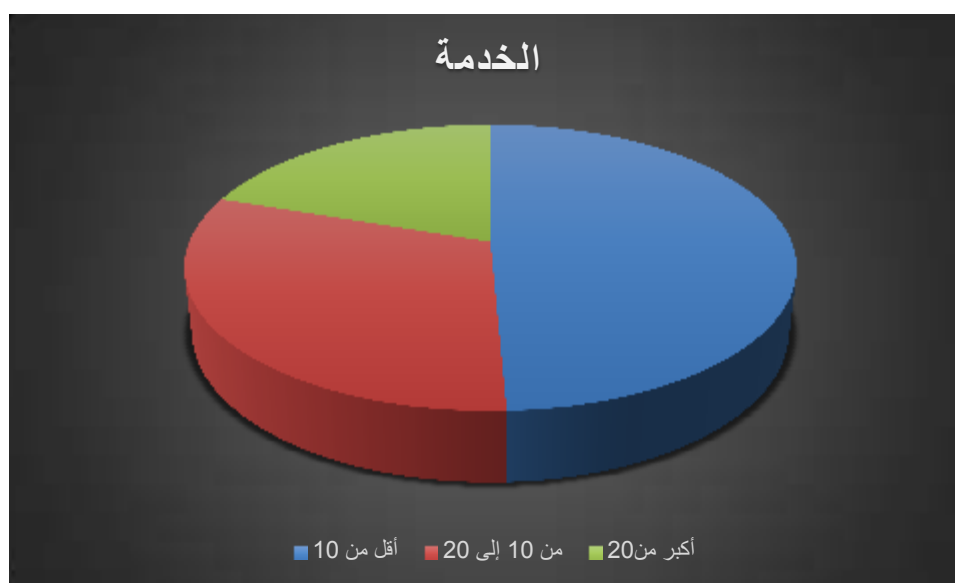
الجدول رقم(6): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	1- الفترة
49.3%	35	أقل من 10
31.0%	22	من 10 إلى 20
19.7%	14	أكبر من 20
100%	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(10): تركيبة مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الاستبيان

والملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم من تقل سنوات خدمتهم عن الـ 10 سنة حيث تشكل ما نسبته 3،49% من أفراد العينة، في حين نجد أن الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 18 إلى 20 سنوات ثانيا بنسبة 31% وفي الأخير أن من تفوق سنوات خدمتهم أكثر من 14 سنوات بنسبة 19.7%، ويعزى ذلك لسياسة إدماج الاساتذة و المعتمدة من طرف الدولة الجزائرية بتوظيف الكفاءات والإطارات و ما يقابلها بفتح تخصصات و كليات جديدة في الجامعات الجزائرية .

المطلب الرابع: الاتجاه العام للعبارات

أولاً: المجالات المعتمدة

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

درجة الموافقة	طول الخلية
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.80
غير موافق	أكبر من 1.80 إلى 2.60
موافق نسبيا	أكبر من 2.60 إلى 3.40
موافق	أكبر من 3.40 إلى 4.20
موافق تماما	أكبر من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

ثانيا: دراسة اتجاهات محاور الدراسة

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

1-تحليل اتجاهات عبارات محور التماثل التنظيمي:

1-1- تحليل اتجاهات عبارات محور الولاء التنظيمي:

جدول رقم (8): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الولاء التنظيمي

الاتجاه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق تماما		موافق		موافق نسبيا		غير موافق		غير موافق تماما		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق تماما	4.79	.558	84.5	60	11.3	8	2.8	2	1.4	1	0	0	1
موافق تماما	4.49	.715	60.6	43	29.6	21	8.5	6	1.4	1	0	0	2
موافق	4.15	.951	45.1	32	33.8	24	12.7	9	8.5	6	0	0	3
موافق	4.10	.864	36.6	26	42.3	30	15.5	11	5.6	4	0	0	4
موافق	3.86	.975	31.0	22	33.8	24	25.4	18	9.9	7	0	0	5
موافق تماما	4.51	.673	31.0	22	33.8	21	25.4	18	9.9	7	0	0	6
موافق تماما	4.31	.616	اتجاهات عبارات محور الولاء التنظيمي										

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الأول (الولاء التنظيمي) هو 31,4 والذي يتجه إلى درجة موافق تماما وأن العبرة الخامسة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما الثالثة هي الأكثر تجانسا.

1-2- تحليل اتجاهات عبارات محور الإنتماء التنظيمي:

جدول رقم (9): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الإنتماء التنظيمي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق نسبيا		غير موافق		غير موافق بشدة		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق تماما	.91	4.23	49.3	35	29.6	21	15.5	11	6.5	4	0	0	7
موافق تماما	.65	4.52	59.2	42	35.2	25	4.2	3	1.4	1	0	0	8
موافق	1.07	4.10	59.2	42	35.2	25	4.2	3	14.1	10	0	0	9
موافق	1.06	3.70	29.6	21	26.8	19	28.2	20	15.5	11	0	0	10
موافق	.82	4.11	35.2	25	45.1	32	15.5	11	4.2	3	0	0	11
موافق	1.01	3.75	26.8	19	35.2	25	23.9	17	14.1	10	0	0	12
موافق	.71	4.06	متوسط عبارات محور الإنتماء التنظيمي										

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثاني (الإنتماء التنظيمي) هو 4.06 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبرة التاسعة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما الثامنة هي الأكثر تجانسا.

1-3- تحليل اتجاهات عبارات محور التشابه التنظيمي

جدول رقم (10): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور التشابه التنظيمي

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق نسبيا		غير موافق		غير موافق بشدة		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1.03	3.59	23.9	17	28.2	20	31.0	22	16.9	12	0	0	13
موافق	.88	3.96	31.0	22	39.4	28	23.9	17	5.6	4	0	0	14
موافق	.99	3.58	19.5	14	35.2	25	28.2	20	16.9	12	0	0	15
موافق نسبيا	.96	3.39	12.7	9	35.2	25	31.0	22	21.1	15	0	0	16
موافق	.99	3.54	16.9	12	39.4	28	23.9	17	19.7	14	0	0	17
موافق	.76	3.82	18.3	13	47.9	34	31.0	22	2.8	2	0	0	18
موافق	.75	3.64	متوسط عبارات محور التشابه التنظيمي										

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثالث (التشابه التنظيمي) 3.64 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبرة الثالثة عشر هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما العبرة الثامن عشر هي الأكثر تجانسا.

2-تحليل اتجاهات عبارات إدارة التغيير:

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق نسبيا		غير موافق		غير موافق بشدة		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق تماما	80،	4.25	45.1	32	0.38	27	14.1	10	2.8	2	0	0	19
موافق نسبيا	1	3.37	16.9	12	23.9	17	38.0	27	21.1	15	0	0	20
موافق	.89	3.66	18.3	13	4.39	28	32.4	23	9.9	7	0	0	21
موافق	1	3.42	15.5	11	33.8	24	22.2	20	22.5	16	0	0	22
موافق	1.01	3.62	21.1	15	38.0	27	22.5	16	18.3	13	0	0	23
موافق	.88	4.04	35.2	25	39.4	28	19.7	14	5.6	4	0	0	24
موافق	1.03	3.55	19.7	14	36.6	26	22.5	16	21.1	15	0	0	25
موافق	.99	3.68	22.5	16	38.0	27	23.9	17	15.5	11	0	0	26
موافق	1.01	3.52	21.1	15	26.8	19	35.2	25	16.9	12	0	0	27
موافق	.87	3.79	21.1	15	45.1	32	25.4	18	8.5	6	0	0	28
موافق	.93	3.59	16.9	12	39.4	28	29.6	21	14.1	10	0	0	29
موافق	.82	3.85	21.1	15	47.9	34	25.4	18	5.6	4	0	0	30
موافق	.70	3.69	متوسط عبارات المحور إدارة التغيير										

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثاني (إدارة التغيير التنظيمي) هو 3.69 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارة الخامسة و عشرون هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما التاسعة عشر هي الأكثر تجانسا.

المبحث الثالث: تقييم جودة النموذج واختبار الفرضيات

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي و الإتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات:

المطلب الأول: اختبار جودة النموذج القياسي للدراسة:

أولاً: اختبار صدق التقارب لنموذج الدراسة:

للتأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل الفا كرونباخ، بل نحتاج الى اختبارات اخرى هي:

1- معامل التشبع FL (Factor Loadings):

ويقصد به مؤشر التوافق و انسجام العبارات مع بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق على الاقل 70 %

- الموثوقية المركبة المعبر عليها ب CR (Composite Reliability) ، حيث تشترط قيمة أكبر من 0.7 ، وهي تقيس المحور ككل ، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشبع.أي أنها تشير الى الاتساق الداخلي بين العبارات و المحور و هي شبيها الفا كرونباخ بالاضافة انها مستحدثة.

- متوسط التباين المستخرج AVE (average variance extracted) وهو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون أكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:

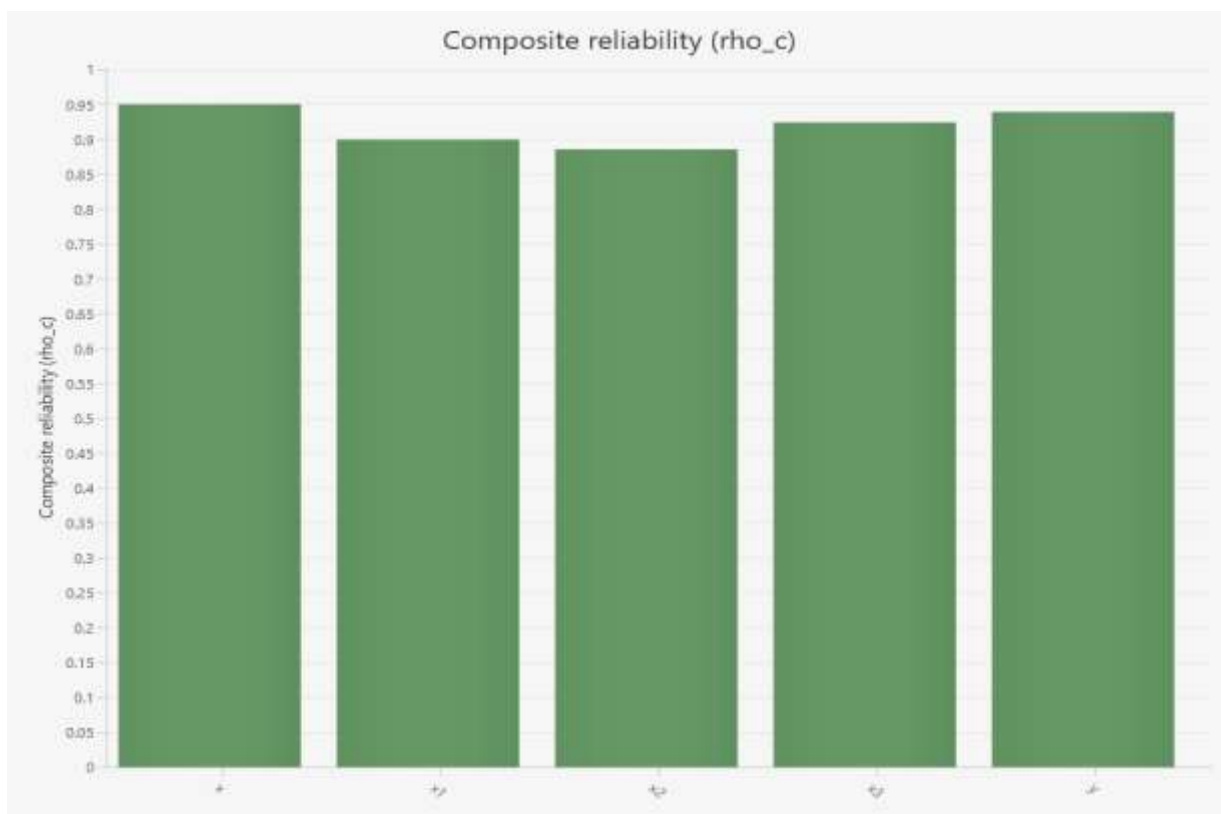
الجدول رقم (12) قيمة الموثوقية وصحة التقارب

Construct Reliability and Validity					
التنظيم	الولاء التنظيمي	Q1	0.654 (حذفت)	904,0	613,0
		Q2	0.824		
		Q3	0.726 (حذفت)		
		Q4	0.778		
		Q5	0.854		
		Q6	0.838		
	الانتماء التنظيمي	Q7	0.866 (حذفت)	900,0	604,0
		Q8	0.754		
		Q9	0.597 (حذفت)		
		Q10	0.864		
		Q11	0.677 (حذفت)		
		Q12	0.889		
	التشابه التنظيمي	Q13	0.912	915,0	645,0
		Q14	0.745		
		Q15	0.918		
		Q16	0.820		
		Q17	0.801		
		Q18	0.617 (حذفت)		
	إدارة التغيير التنظيمي	Q19	0.400 (حذفت)	936,0	556,0
		Q20	0.718		
		Q21	0.722		
		Q22	0.855		
		Q23	0.824		

Q24	0.683 (حذفت)		
Q25	0.852		
Q26	0.826		
Q27	0.770		
Q28	0.704 (حذفت)		
Q29	0.825		
Q30	0.741		

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SMART PLS 4.0

من أجل زيادة نتائج قيم الموثوقية المركبة CR وكذا قيم متوسط تباين المفسر AVE ، فوق قيمة العتبة المقترحة، لا بد من حذف العبارات التي لها تشعب خارجي اقل من 0.7 والتي تمثلت في عبارات items وهي (10،27).



من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ان كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7 ، لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكرة بأنها ثابتة ، وحتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها.

ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة AVE أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب.

ثانيا : الصدق التمايزي:

تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل او المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وبمعنى اخر ان يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم الى مؤشرين هما:

1-ارتباط المتغير (variable correlation) هو مؤشر قياس مدى تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي :

الجدول رقم(13) مؤشر ارتباط المتغير VC

	الولاء التنظيمي	الإنتماء التنظيمي	التشابه التنظيمي	إدارة التغيير التنظيمي
الولاء التنظيمي	831,0			
الإنتماء التنظيمي	798,0	849,0		
التشابه التنظيمي	705,0	750,0	842,0	
إدارة التغيير التنظيمي	674,0	696,0	784,0	794,0

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 4.

يقيس مؤشر VC مدى تباعد المتغيرات او المحاور مع بعضها البعض اي ان المحور يمثل نفسه و لا يرتبط بمحور اخر، وتمثل القيم بالخط العريض في الجدول اعلاه الجذر التربيعي لـ AVE حيث اذا كانت قيمة VC للمتغير مع نفسه اعلى من باقي المحاور، فإننا نقول انه لا يوجد تداخل بين المحاور، وان هذا المتغير مستقل بذاته، و من خلال الجدول نرى انه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض.

2-التحويلات المتقاطعة Cross Loading ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة (Cross Loading)، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض، في الجدول التالي :

الجدول رقم (14): التحويلات المتقاطعة (Cross Loading)

	الولاء التنظيمي	الانتماء التنظيمي	التشابه التنظيمي	إدارة التغيير التنظيمي
Q1	651,0	453,0	346,0	271,0
Q10	691,0	838,0	670,0	672,0
Q11	476,0	675,0	474,0	487,0
Q12	671,0	882,0	711,0	679,0
Q13	662,0	734,0	909,0	718,0
Q14	540,0	658,0	724,0	560,0
Q15	687,0	710,0	909,0	672,0
Q16	588,0	580,0	839,0	731,0
Q17	540,0	532,0	814,0	648,0
Q2	802,0	692,0	495,0	390,0
Q20	513,0	513,0	601,0	702,0
Q21	463,0	502,0	650,0	732,0
Q22	508,0	552,0	702,0	857,0
Q23	573,0	635,0	718,0	835,0
Q25	618,0	606,0	637,0	838,0
Q26	568,0	608,0	609,0	818,0
Q27	485,0	544,0	569,0	771,0
Q28	410,0	504,0	582,0	715,0

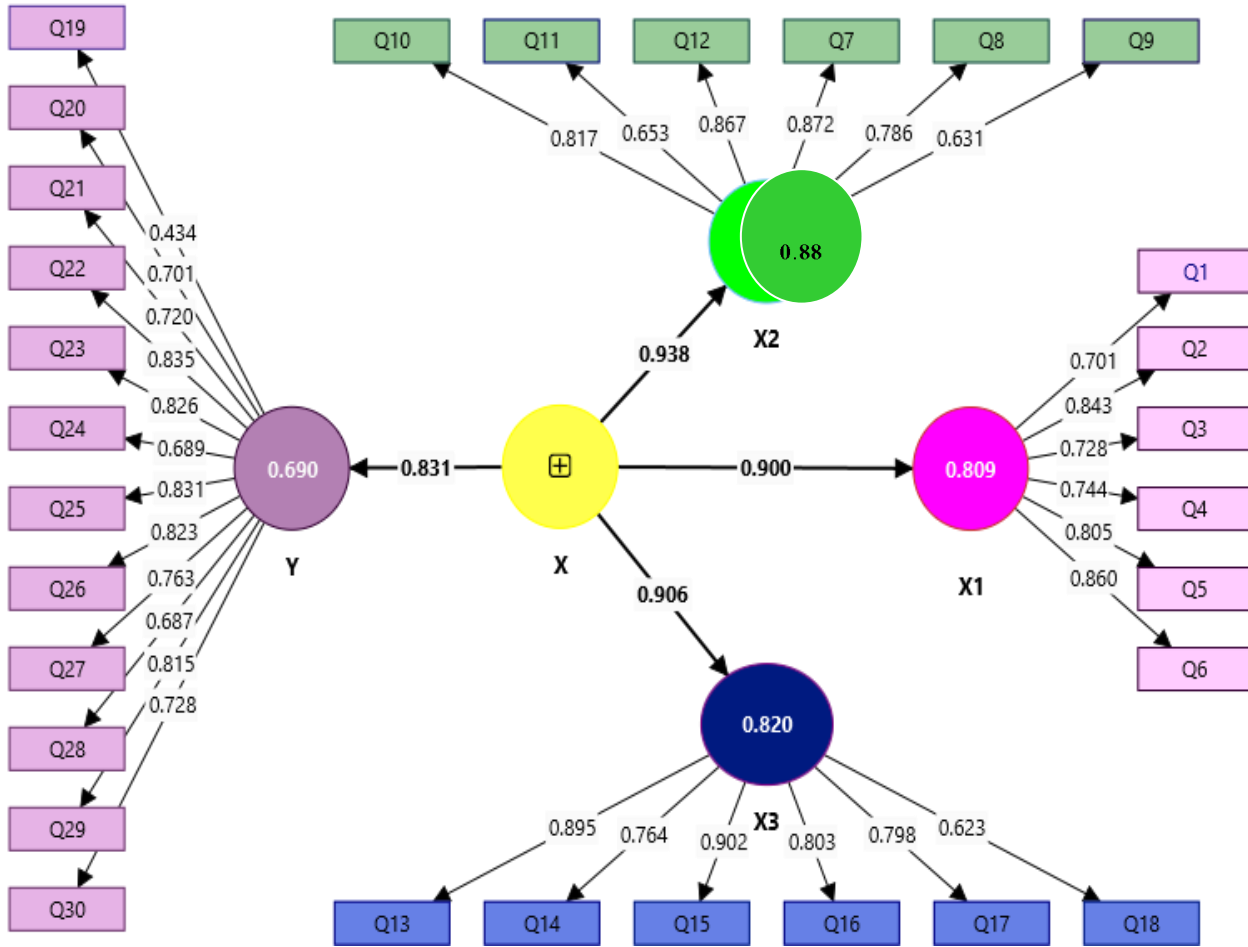
Q29	612,0	666,0	614,0	820,0
Q3	723,0	595,0	528,0	460,0
Q30	561,0	579,0	528,0	730,0
Q4	786,0	655,0	623,0	633,0
Q5	841,0	737,0	693,0	725,0
Q6	838,0	655,0	516,0	460,0
Q7	830,0	867,0	723,0	680,0
Q8	690,0	751,0	498,0	408,0
Q9	424,0	596,0	332,0	326,0

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SMART PLS 4.0

المطلب الثاني: تقييم صلاحية النموذج البنائي

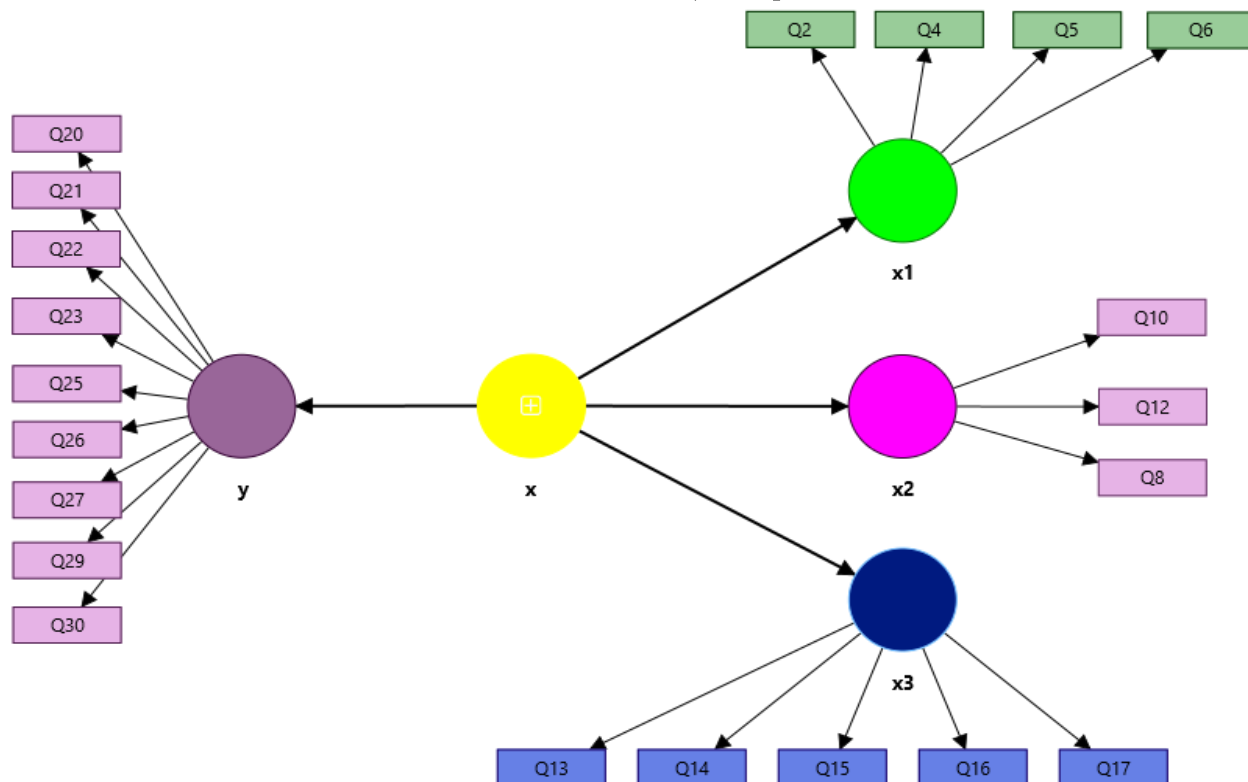
بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ننتقل الآن إلى أهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس ثلاث مؤشرات تقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة قبل وبعد التصفية، ثم أدلة صدق التقارب والتمايز كالتالي:

الشكل رقم(11): النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SMART PLS 4.0

الشكل رقم(12): النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SMART PLS 4.0

1-معامل التحديد (R Square) وهو مقياساً لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استناداً إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحتها النموذج ، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع

الجدول رقم(15): معامل التحديد (R Square)

	R-square	R-square adjusted
الولاء التنظيمي	826,0	824,0
الانتماء التنظيمي	842,0	839,0
التشابه التنظيمي	806,0	804,0
إدارة التغيير التنظيمي	623,0	618,0

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SMART PLS4.0

حسب (chin 1998) (بعاج، 2009/2008) فان قيمة معامل التحديد تكون عالية اذا تخطت 67% ومتوسط اذا كانت محصورة بين 33% و 67% ومنخفضة فيما عدا ذلك، ومن خلال الشكل وجدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد ما بين متوسطة الى عالية وتقع في مجال القبول الخاص

بها حسب chin ، وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة (الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه التنظيمي) لها اثر مهم في تفسير المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي) وقدرة على شرحه،

2- مؤشر حجم التأثير F2 وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كلاً على حدى أي تأثير كل بعد لوحده على إدارة التغيير التنظيمي، عكس معامل التحديد الذي يقيس تأثير الأبعاد ككل على المتغير التابع، وقيمه حسب Cohen (1988) كالتالي:

- أكبر من 0.35 عالي
- من 0.35-0.15 متوسط
- من 0.35-0.02 ضعيف
- أقل من 0.02 لا يوجد

الجدول رقم(16): مؤشر حجم التأثير F2

	f-square
التماثل التنظيمي > - الولاء التنظيمي	752,4
التماثل التنظيمي > - الانتماء التنظيمي	311,5
التماثل التنظيمي > - التشابه التنظيمي	165,4
التماثل التنظيمي > - إدارة التغيير التنظيمي	655,1

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SMART PLS4.0

3- مؤشر القدرة التنبؤية Q2: يمكن استخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كميّار للتنبؤ، حي يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، اذا كانت أكبر من الصفر فان النموذج له قدرة تنبؤية، والعكس إذا كان اقل من الصفر فان النموذج يفتقر الى الأهمية التنبؤية.

الجدول رقم(17): مؤشر القدرة التنبؤية Q2

	Q ² (=1-SSE/SSO)
التماثل التنظيمي	
الولاء التنظيمي	0.509
الانتماء التنظيمي	0.352
التشابه التنظيمي	0.334
إدارة التغيير التنظيمي	0.553

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SMART PLS 4.0

4- مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة GOF: وهذا المؤشر يقيس امكانية الوقوف على نموذج الدراسة للوقوف على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the

مجال اسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج وذلك حسب المعادلة التالية:

$$Gof = \sqrt{AVE} \times R^2$$

اذا كانت اقل من 0.1 غير مقبول ما بين 0.25 و 0.1 ضعيف ما بين 0.36 و 0.25 متوسط اكر من 0.36 عالي (Model

بعد حساب متوسط R2 من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة /عددتها ، ثم حساب متوسط AVE كذلك بنفس الطريقة تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج GOF= 0.712 وهي قيمة عالية، ونقول ان جودة نموذج الدراسة جيدة .

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية :

الجدول رقم(18): اختبار الفرضية الرئيسية

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الولاء التنظيمي > - التماثل التنظيمي	909,0	909,0	020,0	176,45	000,0
الانتماء التنظيمي > - التماثل التنظيمي	917,0	918,0	021,0	831,43	000,0
الشبابه التنظيمي > - التماثل التنظيمي	898,0	898,0	030,0	575,29	000,0
إدارة التغيير التنظيمي > - التماثل التنظيمي	790,0	792,0	041,0	081,19	000,0

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SMART PLS4 .0

ثانيا : اختبار الفرضيات الفرعية:

أما الخطوة التالية فهي اختبار الفرضيات وتأثير كل من المتغيرات المستقلة على التابع الجدول التالي يقدم نتائج هذا الاختبار باستعمال طريقة Bootstrap

الجدول رقم(19): اختبار الفرضيات الفرعية

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
إدارة التغيير التنظيمي > - الولاء التنظيمي	706,0	713,0	049,0	517,14	000,0
إدارة التغيير > - الانتماء التنظيمي التنظيمي	711,0	715,0	055,0	970,12	000,0
إدارة التغيير > - التشابه التنظيمي التنظيمي	789,0	791,0	048,0	455,16	000,0

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SMART PLS 4.0

ثالثا تلخيص نتائج اختبار الفرضيات

من خلال الجدول ادناه يمكن تلخص أهم نتائج اختبار الفرضيات:

الجدول رقم(20): ملخص نتائج اختبار الفرضيات

الملاحظة	P Values	الفرضية	الرقم
H1 قبول	0.000	H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التماثل التنظيمي وإدارة التغيير عند مستوى الدلالة 0.05 H1 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التماثل التنظيمي وإدارة التغيير عند مستوى الدلالة 0.05	الرئيسية
H1 قبول	0.000	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي وادارة التغيير عند مستوى الدلالة 0.05 H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي وادارة التغيير عند مستوى الدلالة 0.05	فرعية 1
H1 قبول	0.000	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الانتماء التنظيمي وادارة التغيير عند مستوى الدلالة 0.05 H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الانتماء التنظيمي وإدارة التغيير عند مستوى الدلالة 0.05	فرعية 2
H1 قبول	0.000	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التشابه التنظيمي وادارة التغيير عند مستوى الدلالة 0.05	فرعية 3

عند مستوى الدلالة 0.05 a	H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التشابه التنظيمي وادارة التغيير	عند مستوى الدلالة 0.05 a
--------------------------	---	--------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SMART PLS 4.0

المبحث الرابع: دراسة الفروق المعنوية

تناول في المبحث الأخير اختبار الفروقات المعنوية للمتغير التابع وهو ادارة التغيير والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، سنوات الخدمة، الوظيفة)، لكن قبل ذلك لابد من اجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة ما اذا كان بيانات الدراسة تخضع الى الاختبارات المعلمية او اللامعلمية

المطلب الاول اختبار التوزيع الطبيعي

وحيث أن حجم العينة يفوق 50 مفرد، قمنا باستخدام اختبار كولجروف-سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

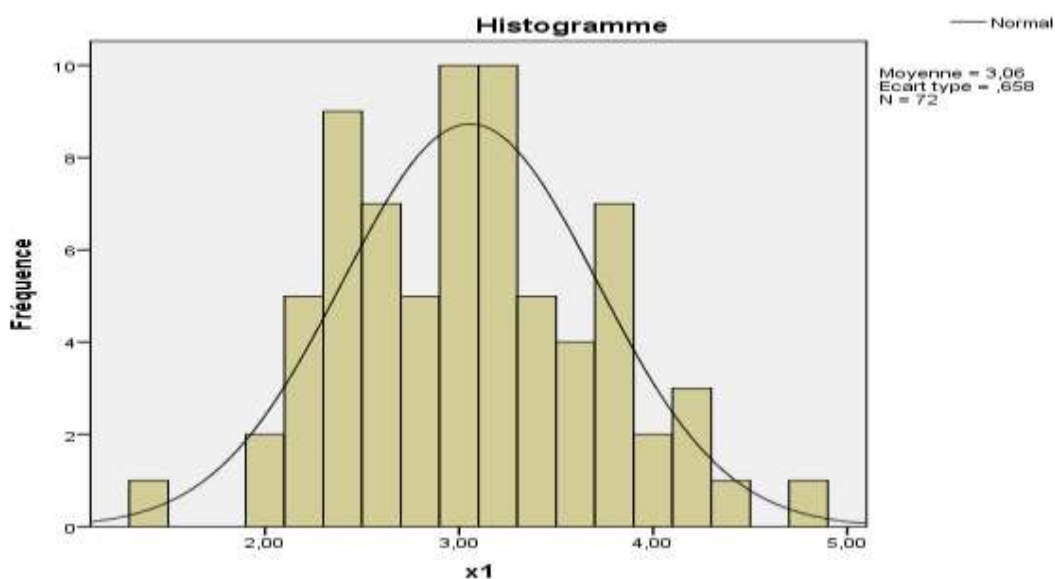
جدول رقم (21): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
الولاء التنظيمي	0.094	0.193
الانتماء التنظيمي	0.095	0.181
التماثل التنظيمي	0.167	0.000
إدارة التغيير التنظيمي	0.072	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، وحيث ان حجم العينة اكبر من 50 أي (كولموغوف)، يتضح أن القيمة الاحتمالية لمعظم محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 عاذا متغير التماثل الطبيعي، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطية النموذج حيث تم استخدام الاختبارات المعنوية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

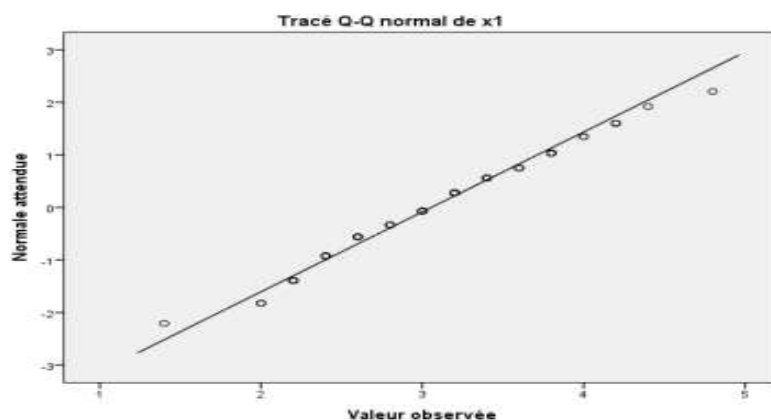
الشكل رقم (13): منحنى التوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

من خلال الشكل نلاحظ أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إلى حد كبير و هو يؤكد على استخدام الاختبارات المعلمية.

الشكل رقم (14): مخطط الانتشار



المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على المحور الأفقي، نلاحظ أن نقاط الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وعليه يمكن القول إن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: اختبار T-TEST بالنسبة لإدارة التغيير

يتناول في هذا المطلب اختبار الفروق الفردية لفتتين نحو متغير التابع وهو إدارة التغيير وفق ما يلي:

1-الجنس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول

ادارة التغيير لجامعة الاغواط - تعزى لتغير الجنس.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو ادارة التغيير تعزى للجنس عند

مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو ادارة التغيير تعزى للجنس عند

مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (22): اختبار T-test بالنسبة للجنس

اختبار (t)				اختبار ليفين		المحور		
%95		متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية الثنائية	درجة الحرية	T		القيمة الاحتمالية Sig	F
الدنيا	القصى							
-.6419	.5501	-0.459	.878	69	-154	.193	1.730	إدارة التغيير
-.5365	.4447	-.5365	.845	15.815	-1.99			

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات إجابة الذكور و الإناث كانت متقاربة ، بالإضافة إلى أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من (0.05)، و هو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

2-الوظيفة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين نحو ادارة

التغيير لجامعة الاغواط - تعزى لتغير الوظيفة.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة التغيير تعزى الوظيفة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة التغيير تعزى الوظيفة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (23): اختبار T-test بالنسبة للوظيفة

إختبار ليفين		إختبار (t)				إختبار ليفين		المحور
		متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية الثنائية	درجة الحرية	T			
%95		المتوسط الفرق	القيمة الاحتمالية الثنائية	درجة الحرية	T	القيمة الاحتمالية sig	F	إدارة التغيير
الدنيا	القصى							
-1.029	.05202	-4.887	.076	69	-1.803	603.	.273	
-1.166	.1883	-4.887	.144	13.966	-1.547			

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات إجابة الذكور و الإناث كانت متقاربة ، بالإضافة إلى القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من (0.05)، وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

المطلب الثالث اختبار Anova بالنسبة لإدارة التغيير

يتناول في هذا المطلب اختبار الفروق الفردية لأكثر من فئتين نحو متغير التابع وهو إدارة التغيير وفق ما يلي:

1- بالنسبة لسنوات الخدمة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير ادارة التغيير- تعزى لمتغير لسنوات الخدمة.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو ادارة التغيير تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو ادارة التغيير تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (24): اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.090	2.493	1.809	2	3.615	بين المجموعات	إدارة التغيير
		.725	68	49.314	بين المجموعات	
			70	52.930	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة الباحثين نحو ادارة التغيير عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

2- بالنسبة للعمر:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير ادارة التغيير - تعزى لتغيير للكليات الجامعة .

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو ادارة التغيير تعزى للعمر عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو ادارة التغيير تعزى للعمر عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (25): اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.090	2.493	1.808	2	3.615	بين المجموعات	إدارة التغيير
		.725	68	43.314	بين المجموعات	
			70	52.930	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة الباحثين نحو ادارة التغيير عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

3- بالنسبة للحالة الاجتماعية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول ادارة التغيير- تعزى لتغير الحالة الاجتماعية .

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو ادارة التغيير تعزى للحالة الاجتماعية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو ادارة التغيير تعزى للحالة الاجتماعية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (26): اختبار (ANOVA) بالنسبة للحالة الاجتماعية

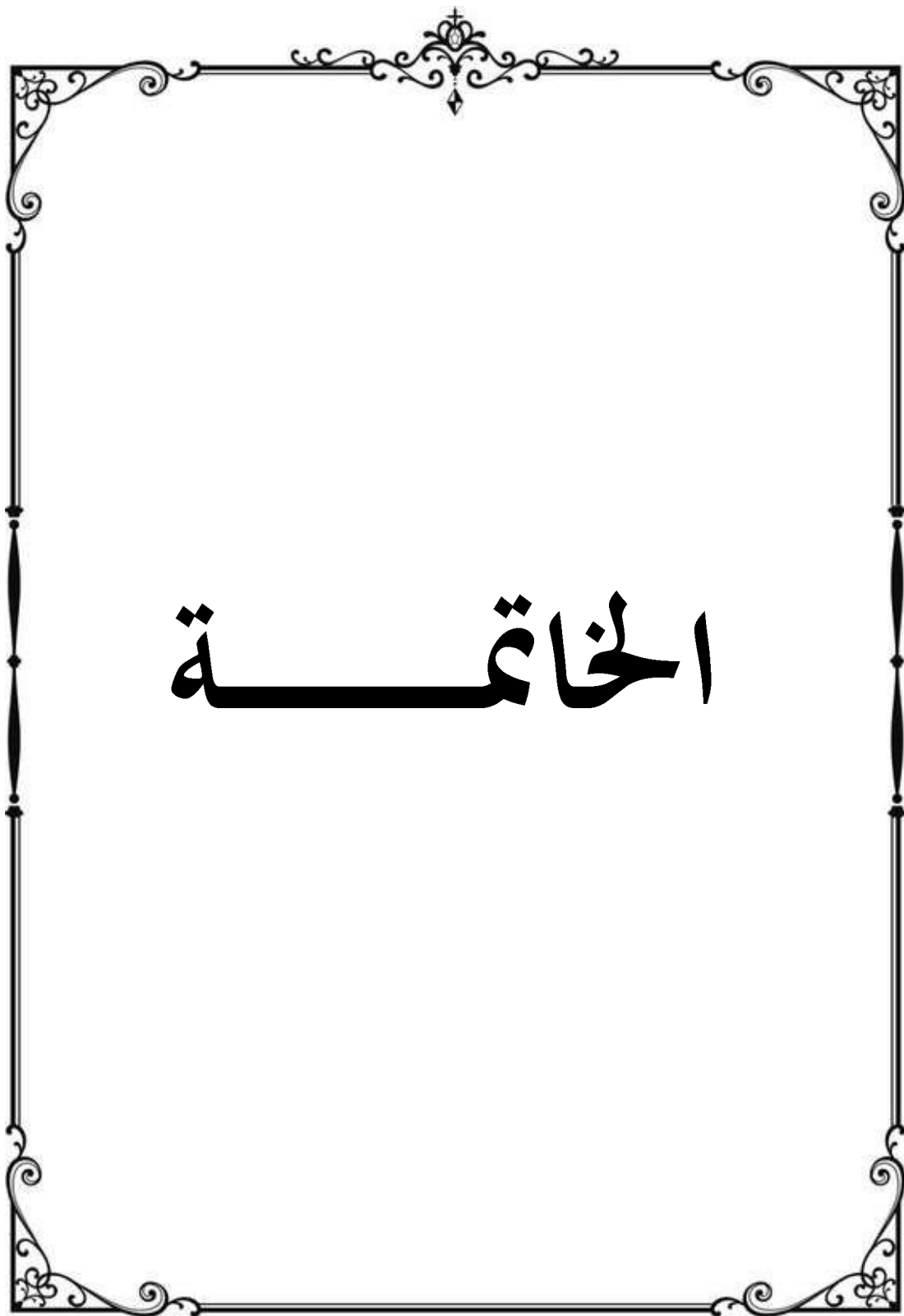
القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.261	1.371	1.026	2	2.052	بين المجموعات	إدارة التغيير
		.748	68	50.878	بين المجموعات	
			70	52.930	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

خلاصة الفصل الثالث:

تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، حيث تطرقنا إلى تقديم لمحة عامة حول دور التماثل التنظيمي في إدارة التغيير التنظيمي انطلاقاً من تعريفها وكذا أبرز المهام والخدمات التي تقوم بها مع الإشارة إلى الوسائل المتاحة إليها من مورد بشري.

أما في ما يتعلق في دراسة الميدانية فقد استخدمنا طريقة التحليل من خلال الاستبانة الذي تم توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة (81) مفردة تم إلغاء(00) منها، تم التوصل إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي و إدارة التغيير التنظيمي، بحيث تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وكذا فرضياتها الفرعية الثلاث.



الخاتمة

في ظل التطور الحالي للمؤسسات بمختلف أشكالها وأنواعها، تزداد أهمية تعزيز التماثل التنظيمي في إدارة التغيير التنظيمي؛ وهذا ما لمسناه في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط محل دراستنا أين يعد التماثل التنظيمي بأبعاده المختلفة (الانتماء، الولاء، والتشابه التنظيمي) ركيزة أساسية لنجاح عمليات التغيير حيث تهدف الكلية من خلال تعزيز هذه الأبعاد إلى تحقيق توافق وانسجام بين عناصرها، مما يساهم في تسهيل تنفيذ التغييرات بفعالية وكفاءة لأن الانتماء يعزز شعور الموظفين بالانخراط والمشاركة، و الولاء يعزز الالتزام والثقة في القيادة، بينما التشابه التنظيمي يضمن التوافق والانسجام في العمل الجماعي، مما يعزز من قدرة الكلية على الاستجابة للتحديات والفرص الجديدة، ويدعم الابتكار والنمو المستدام.

وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى جملة من النتائج والتوصيات، نذكرها فيما يلي:

1. النتائج المستخلصة :

- اغلبية عمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة الأغواط ذكور بالنسبة للعينة وهذا راجع لكون أن اغلب الدراسات العليا كانت تتم خارج حدود الولاية خصوصا في سنوات التسعينات و نظرا لطبيعة المجتمع الجزائري الذكوري آنذاك.
- جل اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة الأغواط تتراوح أعمارهم فوق 30 سنة.
- معظم موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الأغواط اساتذة فقط و يعزى ذلك لطبيعة التوظيف حيث أن الوظائف الادارية أقل من الوظائف التدريسية و الدمج بينهما مسألة تنظيمية داخلية.
- ان الكلية تحتوي على افراد تقل سنوات خدمتهم عن ال10 سنوات و ذلك من أجل سياسة الادماج للأساتذة المعتمدة من طرف الدولة الجزائرية بتوظيف الكفاءات و الاطارات و ما يقابلها بفتح تخصصات و كليات جديدة في الجامعات الجزائرية .

- تعمل كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير على الولاء التنظيمي في التماثل التنظيمي و هو ما يتفق عليه تماما موظفيها.
- تندفع كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير الى اتجاه الانتماء التنظيمي للتماثل التنظيمي و هو ما يوافق عليه أساتذة الكلية.
- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الأغواط تعمل على التشابه التنظيمي فيما يتعلق بالتماثل التنظيمي وهو ما يتفق عليه أساتذة الكلية.
- يؤثر التماثل التنظيمي في إدارة التغيير التنظيمي وفقا لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الأغواط .
- هناك ارتباط بين التماثل التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي، وقد تبين ذلك من خلال تعزيز التماثل التنظيمي عبر الانتماء، الولاء و التشابه التنظيمي. مما يسهل عملية التغيير ويجعل الموظفين أكثر تقبلاً للتغيرات، مما يعزز من نجاح الإدارة في تنفيذ التغييرات.
- هناك علاقة موجبة بين التماثل التنظيمي وفعالية إدارة التغيير التنظيمي، مما يبين أن كلما كان التماثل بين عناصر المنظمة مثل الثقافة والهيكلة والأهداف والسياسات أكبر، كانت إدارة التغيير أكثر فعالية، مما يساعد في تسهيل وتنفيذ التغييرات بنجاح.

2. مقترحات:

- تعزيز ثقافة التنظيم المرنة من خلال برامج تدريبية وورش عمل تركز على أهمية الابتكار والتكيف.
- مراجعة وتطوير آليات العمل المعتمدة لتكون أكثر مرونة واستجابة للتغيير.
- توحيد الأهداف والرؤية من خلال صياغة أهداف واضحة ومشاركة وتنظيم اجتماعات دورية لمراجعتها.
- تحديث السياسات والإجراءات لتشجيع الابتكار وتبسيط الإجراءات الروتينية.
- تقديم برامج تدريبية لقادة الكلية لتعزيز مهاراتهم في إدارة التغيير والتواصل الفعال.

- إنشاء قنوات تواصل فعالة تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حول التغييرات.
- إشراك الموظفين في عملية التغيير من خلال تشكيل فرق عمل تشمل ممثلين من جميع الأقسام.
- وضع نظام لمراقبة وتقييم مدى تحقيق التماثل التنظيمي والتقدم في إدارة التغيير.
- تقديم فرص للتعليم المستمر والتطوير المهني للموظفين لتعزيز قدراتهم على التكيف مع التغيير.

3. افاق الدراسة:

- بما أن التماثل التنظيمي يؤثر على عدة جوانب في إدارة التغيير التنظيمي، يمكن تناول الموضوع من عدة مداخل تبعاً لأهداف كل طالب، وذلك لتعميق الفهم ومعالجة الجوانب المختلفة له، ونورد البعض لمن يهمله البحث في الموضوع:
- تعزيز ثقافة التنظيم المرنة من خلال برامج تدريبية وورش عمل تركز على أهمية الابتكار والتكيف.
- مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي ليكون أكثر مرونة واستجابة للتغيير.
- توحيد الأهداف والرؤية من خلال صياغة أهداف واضحة ومشاركة وتنظيم اجتماعات دورية لمراجعتها.
- إنشاء قنوات تواصل فعالة تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حول التغييرات.
- إشراك الموظفين في عملية التغيير من خلال تشكيل فرق عمل تشمل ممثلين من جميع الأقسام.
- وضع نظام لمراقبة وتقييم مدى تحقيق التماثل التنظيمي والتقدم في إدارة التغيير.

- تقديم فرص للتعليم المستمر والتطوير المهني للموظفين لتعزيز قدراتهم على التكيف مع التغيير.



قائمة

المصادر والمراجع

أ-المراجع باللغة العربية:

1. أ.د.احمد يوسف دودين. (بلا تاريخ). إدارة التطوير و التغيير التنظيمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
2. إحسان دهش جلاب و أسيل علي مزهر. (2017). التغيير الاستراتيجي و لابتكار التنظيمي :العلاقة والأثر(دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية. مجلة الدراسات العربية كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة البصرة، 16-41.
3. أحمد ماهر. (2005). السلوك التنظيمي مدخل بناء مهارات. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطبع.
4. ألاء عبد الموجود ، الصراف العاني. (2019). قياس مستوى التماثل التنظيمي للأفراد العاملين في جامعة الموصل. (كلية علوم الإدارة و الإقتصاد، المحرر) 482.
5. ألاء عبد الموجود الصراف العاني. (2017). إسهامات القيادة التشاركية في تحقيق التماثل التنظيمي لدى العاملين في القطاع الصحي. مجلة العلوم الادارية العراقية مجلة فصلية متخصصة محكمة ، 313 - 315 .
6. ألاء عبد الموجود العاني. (2017). إسهامات القيادة التشاركية في تحقيق التماثل التنظيمي لدى العاملين في القطاع الصحي. مجلة العلوم الإدارية العراقية مجلة فصلية متخصصة محكمة ، 315.
7. البشاشة، س .ع .(2006). اثر العدالة التنظيمية في بلورة اتمائل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية .المجلة الاردنية في ادارة العمل،.437
8. التنظيمي، .(2003). (.). المبحث الأول :مدخل حول إدارة التغيير.
9. الخضير محسن. (2003). دارة التغيير مدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات (المجلد 01). ،دار الرضا للمعلومات.
10. السيد عليوه. (2005). دارة التغيير ومواجهة الأزمات. فلسطين: دار الأمين.
11. الشمري مطر. (2012). درجة ممارسة الأدوار القيادية. رسالة مكاملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، 36. الأردن، كلية العلوم التربوية: جامعة الشرق الأوسط.

12. الشمري مطر. (2012). درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت و علاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم . رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التربية ، 08. الكويت ، كلية العلوم التربوية : جامعة الشرق الأوسط .
13. الصرن رعد. (2002). صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي عشر. سوريا: دار الرضا للنشر.
14. الصيرفي محمد. (2006). إدارة التغيير. مصر: دار الفكر الجامعي.
15. العميان محمود. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان - الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
16. الهاشمي، ل. (2006). نظريات المنظمة. 55. مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، الجزائر :جامعة قسنطينة.
17. بجاج. (2008/2009). دور العملية التدريبية في الرفع من الغالية التنظيمية، جامعة الجزائر.
18. بوطبة نور الهدى. (2015-2016). إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي . إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاصلاحات الجامعية) دراسة حالة تطبيق إصلاح ل .م. د في عينة من الجامعات الجزائرية، 44. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير - جامعة باتنة 1.
19. جمال بن زروق. (2010). التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في نجاحه. مجلة جامعة دمشق، 399.
20. حسين حريم. (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (المجلد 01). الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
21. حسين حريم. (2010). إدارة المنظمات :منظور كلي (المجلد 4). عمان - الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
22. حسين رحيم و علاوي عبد الفتاح. (ماي، 2010). التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال :دوافعه، أهدافه ومدخله، المنتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 18. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة البليدة، البليدة.
23. خالد أحمد سلامة الصرايرة. (2010). التماثل التنظيمي و الأداء الوظيفي و الشعور بالأمن في الإدارات الجامعية . عمان - الأردن : دار الكنوز المعرفية .

24. خضير كاظم حمود. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة (المجلد 1). الأردن: دار إثراء للنشر و التوزيع.
25. رغد محمد يحيى خروفة. (2001). قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى. مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 33.
26. رقام ليندة. (2014/2013). دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 96. سطيف.
27. سامر عبد المجيد البشاشة. (2008، 12 31). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية في إدارة الأعمال . (الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي، المحرر) المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 436.
28. سعيد يس عامر. (2001). الإدارة وتحديات التغيير. مصر: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري.
29. سعيد، ع. (2016). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة و علاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير، كلية التربى، تخصص أصول التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، 2016 ص. 13.
30. سعيد، ع. (s.d.). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة و علاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم .رسالة ماجستير، كلية التربية، تخصص أصول التربية، الجامعة الاسلامية غزة، 2016، ص. 13.
31. سلمى، ز. (s.d.). مستوى التماثل التنظيمي لدى الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية . ص- 36- 40.
32. سيد سالم عرفة. (2011). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير (المجلد 2). الاردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
33. سيد سالم عرفة. (2011). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير (المجلد 02). عمان - الاردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

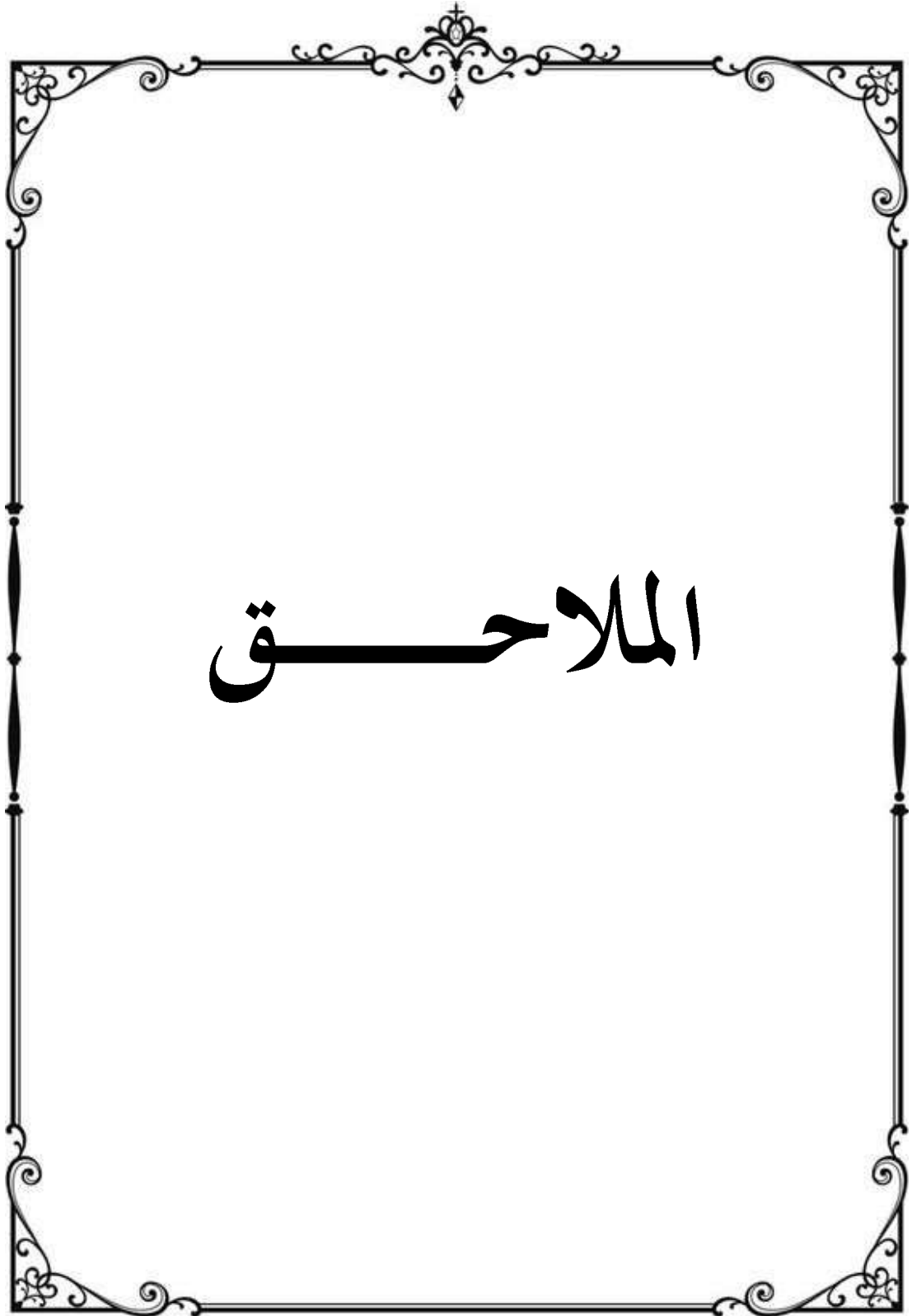
34. صدام كاظم محمد الخزاعي فاضل راضي غباش الغزالي. (30 06، 2016). دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي ، دراسة تحليلية في العتبة العلوية المطهرة . (مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المحرر) مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد 18 ، العدد 04 ، 81.
35. عبد الله بن عبد الغني الطجم. (1999). وحدات التطوير الإداري في الأجهزة السعودية العامة على ضوء مفاهيم واستراتيجيات التطوير التنظيمي. مجلة الاقتصاد والإدارة، كلية الاقتصاد والادارة، 31-33.
36. عثمان مرابط صوريا. (2015). أبعاد التماثل التنظيمي و علاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية ، دراية ميدانية على مؤسسات الصحة العمومية . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير - علم النفس العمل و التنظيم ، 44. بسكرة، جامعة محمد خيضر : جامعة محمد خيضر.
37. علاوي عبد الفتاح. (2012-2013). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية. أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير- تخصص: إدارة الأعمال دراسة حالة شركة "سونغاز"-وحدة الأغواط، 18. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.
38. علي عبد السلام عبد الدائم. (بلا تاريخ). دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس مال اجتماعي دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة. مجلة الجامعة العراقية، 439.
39. علي فلاح الزعبي. (ديسمبر، 2009). إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 78.
40. علي، ع. ا. (2019). دور أنماط القيادة في تعزيز مستوى التماثل التنظيمي). ق. ا. الإدارية، (Éd. مجلة جامعة دهوك، 225.
41. عليا جاسم الجبور. (2011). تأثير العمليات المعرفية في مجالات التغيير التنظيمي (دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير وزارة الكهرباء). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 106.
42. عمار بن يحيى. (2017). التماثل التنظيمي مقارنة نظرية. مجلة أبحاث نفسية و تربوية، 28.
43. عوض، ع. س. (2009). السلوك التنظيمي الإداري. الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع.
44. فارس. (2003). المبحث الأول :مدخل حول إدارة التغيير.
45. فاضل حمد السلطان. (2015). تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، 249.

46. فاضل حمد السلطان. (2015). تأثير صراع البناء في التماثل التنظيمي . مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية.
47. فريد نصيرات. (2008). إدارة منظمات الرعاية الصحية (المجلد 01). الاردن: دار المسيرة للطباعة والنشر.
48. فهد يوسف الدويلة. (2007). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، 13. الاردن، كلية الدراسات الإدارية والمالية: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
49. فواز خلود الزعبي. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية و علاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية. كلية العلوم التربوية: جامعة الشرق الأوسط.
50. ليندة بن سهل. (بلا تاريخ). الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014، ص13.
51. مازن فارس رشيد. (2003). الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي : تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته. الرياض: مركز بحوث كلية العلوم الإدارية / جامعة الملك سعود ؛جامعة الملك سعود، النشر العلمي والمطابع.
52. مباركي، ب . (2008). مقدمة في علم النفس العمل والتنظيم .وهران-الجزائر :دار ال رضوان للنشر و التوزيع.
53. محمد الصيرفي. (2006). إدارة التغيير، . مصر: دار الفكر الجامعي.
54. محمد الصيرفي. (2006). إدارة التغيير، . مصر: دار الفكر الجامعي.
55. محمد بن عبد الله الفضلية. (2008). التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت. التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، 28. السعودية .
56. محمد بن يوسف النمران العطييات. (بلا تاريخ).
57. مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس LMD في علم النفس تخصص علم النفس تنظيم و عمل. (2021/2020). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي (دراسة حالة ميدانية لعينة من أساتذة علم النفس - المسيلة).

58. نيغل كينج ونيل أندرس ون. (2004). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات. السعودية: ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر.
59. هبال عبد المالك. (2016/2015). دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م. د" في جامعات من الشرق الجزائري). أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م. د" في جامعات من الشرق الجزائري كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 79. سطيف.
60. و الصرايرة خالد السعود راتب. (2009). التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقته بأدائهم الوظيفي . دراسات العلوم التربوية ، 186 - 204.
- ب-المراجع باللغة الأجنبية:

1. Bartels, J. (2006). Organizational identification and communication: Employees' evaluations of internal communication and its effect on identification at different organizational levels. *Thesis Thesis (Doctorat)*, Faculty of Behavioural , Management and Sciences , 5. Enschede: Université de Twente.
2. Gareth, J. &. (2007). *Organizational Theory*. New York: Wesley Publishing.
3. Hall, D. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 179.
4. J, M. L. (2005). Identity Confirmation Networks and Cooperation in work. *Academy of Management Journal*, 48, 191 - 212.
5. James. M Bloodgood and Jr. J. L. Morrow, . (2003). Strategic organizational change: Exploring the roles of environmental structure internal conscious awareness and knowledge. *Journal of Management Studies*, College of Business Administration , Department of management., 40, 1761-2871.
6. K.Sharma/statistics. (2014).
7. Pausits, J. H. (2010). *Higher Education Management and development*. Germany: Waxmann Publishing.

8. William.L. i. J. (1999, February). A Primary- and Second-Order Component Analysis of the Organizational Identification Questionnaire. 59, 161.



الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط



كلية العلوم الاقتصادية، و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الموضوع :

دور التماثل التنظيمي في إدارة التغيير التنظيمي

– دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، و العلوم التجارية وعلوم التسيير –

من إعداد الطلبة : بن فرحات ندى

لعلامة طاوس

تحت إشراف الدكتور : بعاج الهاشمي

في إطار التحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص "إدارة أعمال " نرجو منكم التعاون والإجابة على اسئلة الاستبيان، وذلك بوضع علامة X في الخانة التي تناسبكم، ونحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها تستعمل حصرا لغرض البحث العلمي.

كما ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتمكم .

الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 من 30 الى 40 سنة أكثر من 40 سنة

الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب حالة أخرى

الوظيفة: أستاذ أستاذ اداري

عدد سنوات الخدمة: أقل من 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول : التماثل التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق نسبيا	غير موافق	غير موافق تماما
X1 الولاء التنظيمي						
01	يهمني مستقبل الكلية التي أعمل فيها .					
02	أشعر بولائي المستمر للكلية .					
03	أحب التحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي تنفذها الكلية.					
04	أتضايق عندما ينتقد الآخرون الكلية بطريقة غير موضوعية.					
05	أدافع عن الكلية و سياستها أمام الآخرين .					
06	تهمني سمعة الكلية و مدى تحقيقها لأهدافها .					
X2 الإلتناء التنظيمي						
07	أشعر بقدر كبير من الإلتناء إلى الكلية .					
08	أحاول أن أتخذ قراراتي في العمل بشكل إيجابي يخدم الكلية .					
09	لم يسبق و أن فكرت بترك عملي في الكلية .					
10	أنظر إلى مشكلات الكلية على انها مشكلاتي الشخصية .					
11	أنا راضي بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب .					
12	أحدد هويتي من خلال الكلية بسهولة .					
X3 التشابه التنظيمي						

					أعتقد ان قيمي و قيم الكلية متماثلة .	13
					لدي مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع زملائي في الكلية .	14
					أشعر بوجود علاقة وثيقة بين أهدافي و أهداف الكلية.	15
					صورة الكلية في المجتمع المحلي تماثل توجهاتي و تطلعاتي .	16
					أشعر أنني مدين لهذه الكلية .	17
					يوجد لدي أشياء مشتركة مع زملائي في العمل .	18

المحور الثاني : إدارة التغيير التنظيمي :

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق نسبيا	غير موافق	غير موافق تماما
19	أرى أن التغيير في قطاع التعليم العالي يكون بالتدرج .					
20	أرى الجهات الوصية تتبع مراحل التغيير لتقليل المقاومة .					
21	أتمشى مع التغيير الذي تفرضه الجهات الوصية .					
22	أعتقد أن الكلية تتواصل مع الأساتذة لتوضيح رؤيا التغيير .					
23	أعتقد أن الكلية تهتم بالتغيير الذي يتعلق بأهدافها .					
24	أظن أن التخطيط الدائم لعملية التغيير لتحقيق خدمات أفضل.					
25	أرى أن هناك تشجيع مبادرات الأساتذة في تقديم اقتراحات مشاريع جديدة .					
26	أرى أن تحديد برنامج في المستقبل يحمل في طياته عدة أشكال للتغيير فيما يخص تقديم الخدمات .					
27	أعتقد أن الهيكل التنظيمي يسهل إحداث عملية التغيير المرغوبة في الكلية .					
28	أتمشى مع الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تستخدمها الكلية في إدارة التغيير التنظيمي .					
29	أرى أن الإدارة العليا تعمل على توضيح أهداف برامج التغيير للموظفين .					
30	أعتقد أن التغيير يساهم في إعادة توزيع الإختصاصات و الواجبات بين الأساتذة .					

++ كما يمكنكم إضافة ما ترونه مناسباً حول موضوع الدراسة :

.....

.....

****شكرا جزيلاً لتعاونكم****