

## " التغيير التنظيمي المدرك وعلاقته بالتمائل التنظيمي التواصلي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي "

د. أشرف محمود أحمد محمود (\*)

### • مستخلص الدراسة :

يهدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي المدرك وفقاً لبطارية بويكينوجي وديفوس وبرويك وعلاقته بالتمائل التنظيمي التواصلي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي ، وتكونت العينة من (١٢٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة ، وكانت أهم نتائج البحث : (١) جاءت عناصر التغيير التنظيمي بدرجة أقل من المتوسط بجامعة جنوب الوادي باستثناء الاستعداد للتغيير الذي جاء بدرجة عالية (٢) جاء المتوسط الكلي للتمائل التنظيمي التواصلي لدى أعضاء هيئة التدريس عالياً (٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي التواصلي غير اللفظي الخارجي والتمائل التنظيمي التواصلي غير اللفظي الداخلي عند مستوى (٠.٠١) لصالح التماثل التنظيمي التواصلي غير اللفظي الخارجي (٤) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والتمائل التنظيمي التواصلي عند مستوى (٠.٠٥).

### **Abstract:**

### **Perceived Organizational change and its relationship to The Communicative - organizational identification of the Staff at South Valley University**

The research Aims to Identify the Relations between Perceived Organizational change according to the battery of Bouckennooghe , Devos & Brooek (2009) and Its relation to the Communicative - Organizational Identification of the Staff at South Valley University , And the sample Consisted of (125) Staffs of Some University Faculties, The most important research concluded that : (1) The elements of Organizational Change was A lesser Extent than The average at the South Valley University with The exception of Readiness for Change, which Came with A high Degree (2) The total Average of Communicative – Organizational Identification was High (3) The presence of Statistically Significant Differences between the The External Nonverbal Communicative –Organizational Identification and Internal Nonverbal Communicative – Organizational Identification at A level of (0.01) in Favor of External Nonverbal Communicative – Organizational Identification(4)There was A positive Correlation with Statistically Significant between Organizational Change and Communicative –Organizational Identification at (0.05).

(\*) مدرس بقسم أصول التربية بكلية التربية بالبحر الأحمر – جامعة جنوب الوادي

• مقدمة :

تواجه المنظمات على اختلاف مجالاتها وأنواعها فى الآونة الأخيرة ظروفًا ومتغيرات عديدة ومتلاحقة فى سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة عالية ، فقد ازدادت حاجات وتطلعات المستفيدين وتسارعت وتيرة التقدم العلمى والتكنولوجى وزادت حدة التنافس بين المنظمات ، بالإضافة إلى زيادة طموحات العاملين وتوقعاتهم ، وتعد هذه التحديات السريعة التى تفوق إمكانات المنظمات التقليدية المحك الرئيسى لاختبار قدرة المنظمة على التكيف والتماثل مع هذه الأوضاع ، مما يتطلب منها المراجعة الجادة لأدائها ، وتحديد فرص التغيير وخياراته حتى تواكب التطورات الحديثة ، ويكون لها مكان على خارطة الحضارة الإنسانية فى إعداد الأجيال لمجتمع القرن الحادى والعشرين.

فيؤكد زلاقى وهيبة (٢٠٠٩ : ٢) أن هذا التحول السريع غير المتلاحق طبع المنظمات العصرية بسمات رئيسية لا فكاك منها سواء على المؤسسات الإنتاجية أو المؤسسات الخدمية أو المؤسسات التطوعية ، ومن أبرز هذه السمات : الارتباط بالسوق العالمى ، والسعى إلى التميز ، وقبول التغيير ، وإرضاء العملاء ، والسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ، والتحديث المستمر ، والابتكار ، والعالمية ، والانفتاح على العالم المتغير ، واحترام الإنسان واستثمار طاقاته ، وتأكيد الجودة الشاملة

ولهذا فإن التغيير التنظيمى أصبح من القضايا الرئيسية التى تؤثر فى الأفراد والجماعات والمنظمات (Staniforth , 1996:51) ، فهى تسعى من خلاله إلى إعادة الهيكلة وتطوير البرمجيات وتطبيق الجودة الشاملة ، وهذه الأساليب جميعا تعد محاولات من المنظمة لإحداث التغيير الإيجابى الناجح (Pelletiere, 2006:38) ، فالقدرة على التغيير والتكيف لإجراء ما هو أفضل فى ظل المنافسة القائمة يعد أحد عناصر استدامة الميزة التنافسية (Mariotti, 1998:28) ، حيث أن التغيير له أهمية بارزة فى حياة المنظمات لقدرة على إزالة الحدود التى تقف أمام محاولاتها فى تحقيق هذه الاستدامة. (Mabin, et al . , 2001:170)

وبناءً عليه ، فقد أصبح التغيير التنظيمى هو القاعدة ، والثبوت والجمود هو الاستثناء ، وفى المقابل أصبحت قدرة المنظمات على أن تقبله وتفتح عليه غاية قصوى لها. (Bouckennooghe, et al., 2009 :559)

ويشير محمد عبود الحراشنة ومصطفى طه النوبانى (٢٠٠٧ : ٢٩٩) فى هذا الصدد إلى أنه نظرا لأن العصر الذى نعيش فيه عصر تغير دائم ، ولا بد فيه للمنظمات من أن تكون قادرة على التكيف مع طبيعة العصر ، فإنه المنظمات التربوية قد تكون أكثر حاجة لمسايرة الواقع نظرا لطبيعة أهدافها ودورها وبذلك فهى أكثر حاجة من المنظمات الأخرى إلى قادة وعاملين قادرين على التغيير فى عصر أصبح فيه التغيير فى مواقع العمل أسلوب حياة ، وصارت عمليات إعادة التنظيم وإدخال التقنيات الجديدة حاجة يجب أن تكون مألوفاً لديهم ، واتجاهاتهم نحوها إيجابية .

ومن ثم يتوقع أن يكون التغيير في ميدان التعليم العالي قوة ملزمة تصعب مقاومتها ، وسوف تكون هناك عوامل أخرى إضافة إلى التقييدات التي تفرضها الميزانية العامة تجبر المؤسسة التعليمية على فعل الكثير ، ومنها : السرعة الهائلة في انتقال المعلومات ، والمناقشات المحتملة القادمة بين الجامعات الافتراضية ، والدورات الدراسية التي تنظمها الشركات ، والحاجة إلى إدخال التكنولوجيا في التعليم ، وتوقعات ومطالب الطلبة وأولياء أمورهم ، وانتقاء وإدارة الجسم الطلابي والتدريسي ، والتأكيد المتزايد على مبدأ المساءلة والمحاسبة ، وهى تحديات تضع إدارى الجامعات أمام مسئولية تطوير رؤية لا يستطيعون دوماً تحديدها بدقة ، وتقتضى منهم القيام بحوارات تتسم بعمق التفكير ، وإيجاد حلولاً مبتكرة داخل الفروع العلمية ذاتها حتى يحدث التغيير الحقيقى. (آن ف لوكاس ، ٢٠٠٠ : ٥١)

وتأسيساً على ما سبق ، وجب على المنظمات رصد الجهود الواعية المتواصلة لإحداث التغيير المخطط والمبرمج والهادف ، فنجاح المنظمات واستمراريتها يتوقف على قدرتها على التأقلم وبشكل مستمر مع التغييرات فى بيئتها وتتطلب عملية التأقلم مع هذه التغييرات البيئية إحداث التغيير التنظيمى الملائم سواء كان التغيير فى التقنية المستخدمة أو فى الهياكل التنظيمية أو فى سلوكيات الأفراد أو فى الأهداف والسياسات. حيث يؤكد البعض أنه فى ظل عدم استطاعة أية منظمة أن تكون فى مأمن من التغيير التنظيمى فى العالم الديناميكي ، ومن أجل بقائها وازدهارها ، يجب أن تكون على دراية بكيفية تطبيق التغييرات التنظيمية المناسبة التى سوف تبني من قبل أعضائها . (Gilmore et al., 1997 ; Burnes , 2004 ; Meaney & Pung , 2008)

وقد تنوعت توجهات الباحثين فى تحديد وقياس عناصر التغيير التنظيمى ، فيركز باترسون وآخرون . Patterson et al (٢٠٠٥ : ٣٧٩ - ٤٠٨) مثلاً على قياس مناخ التغيير التنظيمى ، بينما تناول هولت وآخرون , Holt et al. (٢٠٠٧ : ٢٨٩ - ٣٣٦) قياس الاستعداد للتغيير التنظيمى . بينما ركز بيلاسكو Belasco (١٩٩٠) وستيورت Stewart (١٩٩٤ : ١٠٦ - ١١٠) فى مقياسيهما على تحديد عناصر التغيير فى : مناخ التغيير Climate of Change ، وعمليات التغيير Process of Change والاستعداد للتغيير Readiness for Change .

كما وضع بويكينوجى وديفوس وبيرويك Bouckenoghe , Devos & Brooeck (٢٠٠٩ : ٥٦٠ - ٥٦١) بطارية لقياس عناصر التغيير التنظيمى تناولت العناصر الثلاثة السابقة فى مقياسى بيلاسكو (١٩٩٠) وستيورت (١٩٩٤) حيث رأى أن هناك قصوراً فى الأدوات السابقة ، فمقياس باترسون وآخرون (٢٠٠٥) ومقياس هولت وأرمينكس وفيلد وهاريس (٢٠٠٧) لا يمكن تعميمهما نظراً لتطبيقهما على عدد قليل من المنظمات ، كما أن مقياسى بيلاسكو (١٩٩٠) وستيورت (١٩٩٤) لم يقدموا معلومات عن صدق البناء ، فضلاً عن أنهما

اهتما بقياس إدراك هؤلاء الأفراد الذين يقودون التغيير، بدلاً من قياس اتجاهات كل أصحاب المصلحة المعنيين في عملية التغيير.

وسوف تتناول الدراسة الحالية التغيير التنظيمي وفقاً لطبائرية بويكينوجي وديفوس وبرويك (٢٠٠٩)، وذلك نظراً لتناوله ثلاثة مجالات أساسية تتنبأ بالتغيير التنظيمي، وهى: مناخ التغيير (السياق الداخلى) Climate of Change (Internal Context)، وعمليات التغيير Readiness for Change، والاستعداد للتغيير، حيث وجد العديد من الباحثين وجود توافق قوى فى الآراء حول الدور البارز لكل من: (أ) الظروف الداخلية التى يحدث فى ظلها التغيير (مناخ التغيير)، (ب) العملية التى يتم من خلالها التعامل مع التغيير، (ج) مستوى الاستعداد للتغيير من خلال فهم العمليات التى تؤدى إلى تنفيذ التغيير الناجح. (Armenakis, Harris, & Feild, 1999; Kotter, 1995; Mento, Jones, & Dirndorfer, 2002; Sashkin & Burke, 1987).

وقد ربطت الدراسة الحالية موضوع التغيير التنظيمي بموضوع حيوى وحديث وهو التماثل التنظيمي التواصلي، حيث أن العنصر البشرى يعد أهم عناصر الإنتاج، ومن ثم فإن إيجابية الأفراد تجاه هذا التغيير، ينعكس إيجابياً على الفرد بصفة خاصة وعلى المنظمة بشكل عام، على افتراض قائم أن عملية التغيير التنظيمي تتطلب إيجابية من الفرد لقبول التغيير من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التى هى تمثل أهدافه ورغباته، هذه الإيجابية من شأنها أن تخلق وتعزز التماثل التنظيمي، وتعمل على تقوية الرابطة النفسية التى تربط العامل بمنظّمته وبأهدافها وتجعله يرفض التخلي عنها.

ولهذا يؤكد صالح الحوامدة وأروى لقرالة (٢٠٠٦ : ٣٧٠) أن عملية التماثل التنظيمي أصبحت ضرورة ملحة نظراً لما تشهده البيئة الإدارية من أحداث وتطورات رافقها العديد من الآثار والظواهر السلبية التى شكلت مأزقاً، أصبح من الضروري أن تعمل المنظمة على مواجهته، فأساليب العمل تغيرت وظهرت قيم وعادات أهداف وعمليات جديدة للمنظمة، وفى ظل هذه الأجواء أصبح العاملون يشعرون بالتشتت والارتباك، وأصبح ولاؤهم وانتمائهم مشتتين وغير واضحين، حتى أصبح من الممكن أن يتخلى العامل عن منظّمته بسهولة، وذلك نتيجة لضعف ولائهم وانتمائهم لها.

وتركز الدراسة الحالية فى تناولها للتماثل التنظيمي على التماثل التنظيمي التواصلي Communicative-Organizational Identification الذى يمثل قياس التماثل التنظيمي من خلال طبيعة التواصل الداخلى والخارجي (اللفظي - غير اللفظي)، حيث يعرفه فونتينوت وسكوت Fontenot & Scott (٢٠٠٧ : ٤ - ٥) على أنه نوع من التماثل السلوكي الذى يظهر تماسك وتضامن الفرد مع قيم جماعية، والتوحد مع المنظمة من خلال السلوكيات اللفظية وغير اللفظية المعبر عنها مع أفراد داخل المؤسسة (محادثات مع المشرفين، زملاء العمل ..... ) وخارجها (العائلة، الأصدقاء العاملين فى مؤسسات أخرى ....).

حيث أكد الباحثون في مجال الاتصال أن هناك مشاكل في بناء مقاييس التماثل التنظيمي، وخاصة بعد أن انتقد ميلر وآخرون Miller et al. (٢٠٠٠) مقياس شيني Cheney (١٩٨٢) الذي اعتبره يقيس الولاء التنظيمي أكثر من التماثل التنظيمي، كما توصل العديد من الباحثين إلى ارتباط التماثل التنظيمي مع عدد من المتغيرات المرتبطة بالاتصال، مثل: قيادة الحديث (Barge, 1985)، والرضا التواصلي (Potvin, 1991)، وكفاءة المتواصل ومشاركة التفاعل (Myers & Kassing, 1998)، وتكنولوجيا الاتصال (Giordano, 1989; Scott & Timmerman, 2006; Wiesenfeld, Raghuram, & Garud, 1998). ولهذا يرى سكوت وآخرون Scott et al. (١٩٩٨: ٣٠٣) أن الاتصالات تساعد من حيث الشكل والمضمون في تحديد تماثلنا مع الآخرين، كما يرى أن الحديث أمام الجمهور يحدد تماثل الفرد مع ما يتحدث عنه، كما يعد مؤشراً على مدى التماثل التنظيمي عند أعضاء المؤسسة أنفسهم.

وبناءً على ما سبق، وفي ضوء قراءة الواقع التربوي يتضح اتجاه الجامعات المصرية، ومنها جامعة جنوب الوادي، إلى إجراء العديد من التغييرات التنظيمية في شتى مجالات المنظومة الجامعية، ومنها على سبيل المثال: تبنى جامعة جنوب الوادي نظام لضمان الجودة في التعليم العالي من خلال وحدات ومراكز ضمان الجودة بالكليات والجامعات، وسعى الجامعة - وفق رؤيتها وأهدافها - إلى: أن تصبح واحدة من الجامعات الحكومية الرائدة - المتميزة في التعليم والثقافة والبحث العلمي ومصادر المعرفة، وتوكيد جودة متميزة في التعليم والالتزام بالتطوير المستمر والتوصل إلى ثقة المجتمع في الخريجين الذين يتفق مستواهم مع المقاييس المعترف بها عالمياً، والاستثمار في تدريب الكوادر الأكاديمية والإدارية على التكنولوجيا الحديثة في التدريس والطرق الحديثة في البحث العلمي والتعليم، وتقوية الوحدات ذات الطابع الخاص وتطوير نظام لقياس وتقويم الأداء ليصبح قاعدة للتطوير المستمر. هذا بالإضافة إلى وجود العديد من المشروعات والمراكز داخل الجامعة مثل: مشروعات الجودة، ومشروع ICTP، ومشروع الطرق المؤدية للتعليم العالي ومركز تنمية القدرات لأعضاء هيئة التدريس والقيادات، ومشروع منحة اليونسكو للحصول على شهادة ICDL، ومركز المعلومات والاتصالات، ومركز تدريب تكنولوجيا المعلومات (إكتك)، ومركز الخدمة العامة لأبحاث اللغة ومركز البحوث البيئية والتطبيقية، ووحدة التنمية والدراسات البيئية ومركز التجارب والبحوث الزراعية، ومركز الخدمة البيئية الإنتاجية، ومشروع برنامج الإطار الأوروبي السابع FP7، ومشروع برنامج الإتحاد الأوربي لدعم التعليم العالي، ومشروع تطوير نظم تقويم الطلاب، ومشروع دور الجامعة في خدمة المجتمع البيئة، ..... وغيرها من المراكز والمشروعات الإنتاجية المرتبطة بكليات الزراعة والطب البيطري وغيرها. (جامعة جنوب الوادي، ٢٠١١: ١، جامعة جنوب الوادي، ٢٠٠٥: ١٩ - ٢٣)

وبناءً عليه سعت الدراسة الحالية إلى التعرف واقع التغيير التنظيمي المدرك وفق بطارية "بوكينوجي وديفوس وبرويك" وعلاقته بالتمائل التنظيمي التواصلي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي .

#### • مشكلة البحث :

يتفق كل من وانج وآخرون ., Wang et al (٢٠١١) وديم Deem (٢٠٠١) على أنه في ظل التغييرات العالمية السريعة ، وإدماج الجامعات كجزء مشارك في هذه التغييرات كأحد أهم المؤسسات التي تقدم الخدمات لأسواق الاقتصاد العالمي ، فقد ركزت هذه الجامعات بصفة أساسية على الإنتاجية ، وتغيير البيئة الخارجية والداخلية بما يتمشى مع الكفاءة والفعالية من خلال تطوير القدرات المهنية وتعزيز الابتكار داخل منظماتها ، وتبني نماذج واستراتيجيات التغيير المخطط الذي يضمن لها تجويد رأس المال البشري ، والاضطلاع بدورها في التنمية بمختلف أشكالها وأبعادها .

ولهذا أصبح من أهم مهام المؤسسات التعليمية ، وعلى رأسها الجامعة تحقيق التكيف والتوافق مع هذه المتغيرات السريعة والمتجددة ، ففى ظل الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها هذه المؤسسات الحكومية والخاصة على اختلافها تجعل من الضرورة إعادة النظر في الكثير من التنظيمات والأخذ بمنهجية التغيير التنظيمي المخطط لتستطيع القيام بواجباتها بكل كفاءة وفاعلية ، فالمنظمات التعليمية - باعتبارها منظومة فرعية لنظام أكبر وهو المجتمع - عليها أن تشارك في إحداث التغييرات التربوية وتوجيهها لصالح المجتمع ككل .

وعلى الرغم من أن هذا التغيير التنظيمي أصبح حقيقة لا يمكن تجنبها (Drucker, 1999 :25) ، وأصبحت وتيرته في زيادة مضطردة (Gutsch, 1995 :65) ، فإن هناك تقديرات تشير إلى أن ما يصل إلى ٧٠٪ من هذه التغييرات تفشل في المؤسسات الكبرى (Washington and Hacker, 2005 : 400) ، فقد أكدت سلسلة من الدراسات أن ما يقرب من ٥٠٪ من عمليات الاندماج مع التغيير لم تكن ناجحة (Cartwright and Schoenberg, 2006) ، كما يرى مينى وبنج Meaney and Pung (٢٠٠٨ : ٤) أن ثلثي التغييرات التنظيمية لم تكن ناجحة من وجهة نظر قادتها. وقد يرجع ذلك إلى أن العاملين لديهم ردود فعل سلبية تعيق اندماج هذه التغييرات (Van Dick, Ullrich and Tissington, 2006) ، كما يرى البعض أن عدم استعداد هذه المنظمة للتغيير وعدم تماثل أعضائها معها هو السبب الرئيسي لعدم قبول التغيير (Armenakis et al., 1993) ، ومن ثم وجب على المنظمة إقناع أعضائها وزيادة تماثلهم من أجل الاستعداد لعملية التغيير ونجاحها . (Cinite , et al., 2009 : 27; Holt , et al., 2007: 291 ; Holt et al., 2007 : 250)

ولهذا يؤكد بوكينوجي وآخرون (Bouckennooghe , et al., 2009 :559) أنه نظرا لأن المستقبل غير مؤكد في كثير من الأحيان في عملية التغيير ، والناس بصفة عامة ليست لديها دوافع للتغيير ما لم تكن هناك أسباب

قاهرة للقيام بذلك ، فإن القضية الرئيسية تكمن فى إدارة وتخطيط مشاريع التغيير بشكل فعال حتى تخلق أساسا يدعم التغيير .

ويرى تركى العتيبي (٢٠١٠ : ١) أن عملية التغيير هي عملية معقدة ، وغير سهلة ، بل إنها تكون في غاية الصعوبة حين يتم تطبيقها في المنظمات التربوية لخصوصية مجتمعها ، ولكونها تتعامل مع العنصر الإنساني الذي قد يرى في التغيير مهددا لاستقراره ، ومقوضا لصلاحياته التي لا يريد لأحد أن ينتزعها منه ، حتى لو كان ذلك الأمر في مصلحته ، أو في مصلحة المنظمة التي يعمل بها ، أو حتى في مصلحة المجتمع الذي ينتمي إليه .

ولهذا يرى أيمن أبو حمدية (١٩٩٤ : ٦٠) أن سبب الاختلافات بين العاملين فى الاستجابة للتغيير والخروج عن المألوف تعود إلى اتجاهات العاملين التى هى انعكاس لعوامل نفسية وشخصية واجتماعية ، وهذه العوامل ستؤدى إلى تقييم معين للتغيير . بينما يرى عبد الله الطجم (١٩٩٦ : ١١٩) أن تصور الموظف لسلوك منظمته له التأثير المباشر فى التزامه واندماجه الذاتى وارتباطه بمنظمتها وولائه لها ، كما يرى سافرى ولوكس Savery & Luks (٢٠٠٠ : ٣١٢) أن المعوقات المؤسسية التى تمثل ثقافة واتجاهات العاملين من أهم معوقات التغيير . ولهذا انتهت دراسة دانيلز Daniels (٢٠٠٢) إلى أنه من الأهمية بمكان تغيير ثقافة ونوعية الأفراد والقيادات لنجاح عمليات التغيير .

ويضيف شى يو Chu Yu (٢٠٠٩ : ١٧) أن التغيير التنظيمى قد يحدث آثاراً سلبية ، مثل الأدوار والمسئوليات الغامضة ، والصراعات الوظيفية والأسرية ، وتخفيض الوضع الاجتماعى . بينما يؤكد ستويجر ودينسى Schweiger and DeNsi (١٩٩٦ : ١١٢) وهيلريجي وآخرون Hellrieger et al . (٢٠٠١ : ٢١١) أن التغييرات التنظيمية تعد أكبر مصدر للتوتر فى العمل ، وربما فى حياة الموظف بوجه عام . أما كوتر وكوهين Kotter & Cohen (٢٠٠٢ : ١٦-١٥) فيريان أن المشكلة الأساسية فى هذا التغيير تكمن فى عدم وجود إستراتيجية أو ثقافة مساندة ، أو هيكلية أو نظام أصلا ، كما تظهر المشكلة الحقيقية وترتفع عند البت فى كيفية مساعدة العاملين على التكيف مع التغيير . ويعتقد شابراك وكوبر Schabracq and Cooper (١٩٩٨ : ٦٣٠) أن الضغط والإجهاد يرتفع لأن المهارات الفنية والوظيفية يمكن أن تتغير ، وفى المقابل لايمكن للعاملين إجراء التعديلات والتغييرات اللازمة ، مع شعور بخوف من المستقبل قد يخلق نوعا من التوتر والقلق ، وهذا سوف يؤثر بدوره على الرضا الوظيفى والولاء والتماثل التنظيمى .

وبناءً على ما سبق ، فإن التغيير التنظيمى يتطلب تماثل الأفراد مع المنظمة التعليمية حتى يمكنهم التماثل مع هذا التغيير ، فيشير درويش يوسف (٢٠٠١ : ٢٤٢) أن الالتزام والتماثل التنظيمى يعدان من المحددات الهامة نحو التغيير التنظيمى . كما تؤكد دراسة ميلر وآخرون Miller et al. (٢٠٠٠) أن ارتفاع التماثل التنظيمى عند العاملين يجعلهم يتخذون قرارات تتماشى مع صالح المنظمة حتى ولو بدون إشراف مباشر على الأفراد .

ولهذا يؤكد هيو وولي Hui & Lee (٢٠٠٠: ٢١٨)، ووانبرج وبانز Wanberg & Banas (٢٠٠٠: ١٣٦) أن الثقة في المنظمة والتمثال معها يشكلان أساسا هاما للعلاقات التعاونية بين أفراد المؤسسة، فعندما تبدأ المنظمة في التغيير فإنه قد يواجه أفرادها التهديدات المرتبطة بوظائفهم وأدوارهم ومواقعهم الوظيفية، وهذه التهديدات يمكن أن تقلل ثقة الأفراد في منظماتهم ككل وتمثالهم معها، وهذا قد يصنع رد فعل سلبي واضح عند العاملين تجاه عملهم، ومن ثم فإنه عندما يواجه الفرد ضغوط التغيير، فإن اختيار إستراتيجية رد الفعل واتجاههم نحو العمل سوف تؤثر بقوة على نجاح أو فشل التغيير التنظيمي. ولهذا توصلت دراسة شى يو Chu Yu (٢٠٠٩) إلى أن التغيير التنظيمي له تأثير سلبي كبير على ثقة العاملين والتزامهم الوظيفي وتمثالهم التنظيمي، كما أن فهم التغيير التنظيمي واستراتيجيات مواجهة الضغوط لها تأثير إيجابي على التماثل التنظيمي والالتزام الوظيفي لديهم.

ففي أوقات التغيير، فإن تفاعل الأفراد مع الأقران والرؤساء يشكل الشعبية اللازمة للاستعداد للتغيير، فالعاملون بحاجة إلى الثقة والدعم والتعاون من أجل أداء متطلبات وظائفهم الجديدة على نحو فعال، ولذلك، فإن من أهم المهام والتحديات التي تواجه الإدارة تكمن في تمكين العاملين، وتيسير مشاركتهم، وضمان تماثلهم وولائهم والتزامهم (Schneider, Brief & Guzzo, 1996)، وتوفير هياكل مرنة تتخذ مواقف إيجابية مع التغيير، وتنمية القدرة على الاضطلاع بالتحديات والتغيرات الجديدة (Jones et al., 2005; Zammuto & O'Connor, 1992). Tierney (١٩٩٩) أن أبعاد المناخ النفسي من الثقة والمشاركة والتمثال والدعم تعد شروطا مسبقة من أجل تهيئة بيئة مواتية للتغيير. وفي هذا الصدد، تشير دراسة كالان وآخرون، Callan et al. (٢٠٠٧) أن الأفراد الأكثر تماثلا تنظيميا مع الأقسام المهنية أكثر رضا وظيفيا، وأكثر تقبلا وانفتاحا وتكيفيا مع التغيير الذي يهدد الأفراد الأقل تماثلا تنظيميا.

كما توصلت دراسة جيتين وآخرون، Jetten et al. (٢٠٠٢) من خلال التعرف على التغيير التنظيمي الحادث في الحكومة الأسترالية، والداعي إلى إعادة تشكيل فرق العمل، إلى أن هناك رد فعل سلبي لإعادة تشكيل فرق العمل لأن التماثل قبلها كان أكثر من بعد إعادة تشكيلها، فقد أدت إعادة الهيكلة إلى انخفاض مستويات التماثل التنظيمي والعمل بروح الفرق، إلا أن الدراسة رأت أن التماثل التنظيمي العالي يتنبأ بالالتزام التنظيمي على المدى الطويل.

أما دراسة ألرتش Ullrich (٢٠٠٥) فتوصلت إلى أن التغيير التنظيمي الداعي إلى الاندماج التنظيمي له آثار سلبية على التماثل التنظيمي إذا تم تصميمه بطرق متقطعة، حيث لا يشعر العاملون أنهم يقومون بنفس العمل بعد الدمج كما كان من قبل، مما ولد لديهم التوتر الذي قلل من تماثلهم التنظيمي.

بينما يرى فان ديك Van Dick (٢٠٠١، ٢٠٠٤) أن التماثل التنظيمي العالي للعاملين يقود بصورة عالية إلى احترام الذات والانتماء للمنظمة والعمل على تحقيق أهدافها، ومن ثم يساهم في ارتفاع مؤشرات الأداء ذات الصلة مثل

الرضا الوظيفي ودافعية العمل ، ولهذا يساهم في تنشيط السلوك الموجه لتحقيق هدف التغيير التنظيمي .

أما دراسة ميشيل وآخرون، Michel et al. (٢٠١٠) فقد توصلت إلى أن العدالة الإجرائية تؤثر إيجابيا على التماثل التنظيمي ، الذي يؤثر بدوره على تعاون العاملين (الالتزام بالتغيير ، تناسب القيم مع التغيير ، السلوك الداعم للتغيير) في سياق التغيير التنظيمي ، ولهذا تؤثر العدالة الإجرائية إيجابيا على الالتزام العاطفي للتغيير .

ولهذا يرى هوج وتيرى Hogg and Terry (٢٠٠٠) أن العلاقة التي تحدد دور التماثل التنظيمي في التغيير التنظيمي والعكس ما زالت حتى الآن غير حاسمة ، ومن ثم يؤكد Ullrich (٢٠٠٥ : ١٥٥٢) أنه حتى الآن لا يشير الواقع إلى أن التماثل التنظيمي والتغيير التنظيمي يسيران جنبا إلى جنب ، فالعلاقة بينهما ما زالت غير واضحة .

ويدعم ذلك ما أكده فويل Fiol (٢٠٠٢) من أن التماثل التنظيمي العالي يزيد المقاومة للتغيير على اعتبار أن التغيير يهدد تماثل العاملين . ولهذا يعطى إليميرز Ellemers (٢٠٠٣) أدلة مباشرة على العلاقة بين التماثل ومقاومة التغيير ، وذلك من خلال دراسته لتنفيذ برامج مرتبطة بتغيير ثقافة العمل في قوة الشرطة في هولندا ومؤسسات حكومية في المجر ، وكلتا الحالتين أظهرتا أن الموظفين ذوي التماثل التنظيمي العالي كانوا يشعرون بالتهديدات أكثر من ذوي التماثل المنخفض .

ومن ناحية أخرى ، يرى العديد من الباحثين عكس هذه العلاقة بين التماثل والتغيير التنظيمي ، فتشير دراساتهم إلى أن التماثل التنظيمي يعد مفهوما يعكس التغيرات التنظيمية ، ويشرح دوافع العمل ، ويحدد الاختلافات في الأداء بين مختلف المستويات. (Ellemers, Gilder, & Haslam, 2004; Golden-Biddle, & Rao, 1997; Young, 2001). العديد منهم أن التماثل التنظيمي يلعب دورا رئيسيا في تقرير ردود أفعال العاملين في سياق التغيير التنظيمي . (Rousseau, 1998; van Knippenberg et al., 2006; Michel et al., 2010)

وتأسيساً على ما سبق ، يتضح أن العلاقة بين التغيير التنظيمي والتماثل التنظيمي . الذي له دور كبير في فعالية المؤسسة وقوتها التنظيمية . ليست ثابتة أو واضحة في مختلف الدراسات والأدبيات السابقة ، ونظرا لأن التغيير التنظيمي في الجامعات المصرية ، ومنها جامعة جنوب الوادي ، أصبح حاجة ملحة وحقيقة لا يمكن تجاهلها ، فإنه قد سعت الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع التغيير التنظيمي المدرك وفق بطارية "بوكينوجي وديفوس وبرويك" وعلاقته بالتماثل التنظيمي التواصلي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي .

ومن ثم يحاول البحث الحالي الإجابة على التساؤلات التالية :

١. ما واقع التغيير التنظيمي بجامعة جنوب الوادي وفق بطارية "بوكينوجي وديفوس وبرويك"؟
٢. ما واقع التماثل التنظيمي التواصلي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي؟
٣. ما العلاقة بين التغيير التنظيمي وفق بطارية "بوكينوجي وديفوس وبرويك والتماثل التنظيمي التواصلي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي؟
٤. ما التوصيات والمقترحات لتفعيل التغيير التنظيمي والتماثل التنظيمي التواصلي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

#### • أهداف البحث :

- 7 التعرف على واقع التغيير التنظيمي وفق بطارية "بوكينوجي وديفوس وبرويك" بجامعة جنوب الوادي .
- 7 التعرف على واقع التماثل التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي.
- 7 تحديد العلاقة بين التغيير التنظيمي وفق بطارية "بوكينوجي وديفوس وبرويك والتماثل التنظيمي التواصلي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي.
- 7 التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات اللازمة لتفعيل التغيير التنظيمي ، وكذلك التماثل التنظيمي التواصلي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، وزيادة الربط بينهما لصالح المؤسسة التعليمية .

#### • أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من أهمية وحيوية موضوعه ، حيث ربط بين متغيرين حديثين هما: التغيير التنظيمي والتماثل التنظيمي التواصلي ، كما يستمد البحث أهميته من:

- 7 كون هذا البحث من الدراسات المحلية الأولى - على حد علم الباحث - التي ربطت بين التغيير التنظيمي والتماثل التنظيمي التواصلي على مستوى الجامعة.
- 7 يساهم هذا البحث في تقديم معلومات عن أهمية التماثل التنظيمي وخاصة التماثل التنظيمي التواصلي ، الذي يعد مفهوما حديثا في الأدبيات العربية يساهم في تحقيق قوة المؤسسة وفعاليتها ، ولذا يمكن أن يكون هذا البحث مرجعا أكاديميا للباحثين في هذا الجانب ، ومن ثم يعد نواه للدراسات والبحوث العربية في هذا المجال.
- 7 يعطى تصورا تطبيقيا لتشخيص واقع التغيير التنظيمي بجامعة جنوب الوادي وعلاقته بالتماثل التنظيمي التواصلي لأعضاء هيئة التدريس

وهذا يعد مؤشراً ذا أهمية كبيرة للكشف عن تماثل هؤلاء الأعضاء مع الجامعة، واستعدادهم للقيام بالتغيير، وكذلك الكشف عن مناخ وعمليات التغيير، وخاصة في ظل اتجاه الجامعات لتحقيق ضمان الجودة والاعتماد البرامجي والمؤسسي.

7 يسهم في تعريب بطارية للتغيير التنظيمي معروفة في الأدبيات العالمية وتطويعها مع البيئة المصرية، وكذلك إعداد مقياس التماثل التنظيمي التواصلي، حيث لم يتوصل الباحث إلا لمقياس واحد على مستوى الأدبيات العالمية يقيس هذا التماثل، وهذه المقاييس قد تكون مفيدة للباحثين في هذا المجال.

7 من المنتظر أن يستفيد من هذا البحث المسئولون عن الإدارة بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات ستوجه أنظارهم إلى ضرورة الاهتمام بالتغيير التنظيمي والتماثل التنظيمي لأفرادها على حد سواء.

7 قد يسهم في استنباط دراسات جديدة تتناول أبعاد مختلفة لكل من التغيير التنظيمي والتماثل التنظيمي التواصلي، وربطهما بمتغيرات ومجالات أخرى.

#### • منهج البحث :

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي للملاءمة لطبيعة الموضوع، حيث استخدم هذا المنهج لتنفيذ خطوات البحث من جمع البيانات والمعلومات حول واقع التغيير التنظيمي بجامعة جنوب الوادي، وعلاقة ذلك بالتماثل التنظيمي التواصلي لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك تحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل النتائج وتفسيرها .

#### • أدوات البحث :

شملت أدوات البحث ما يلي :

7 بطارية التغيير التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .  
إعداد/ بوكينوجي وآخرون(2009)، وتعريب وتقنين الباحث .

7 مقياس التماثل التنظيمي التواصلي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم . (إعداد : الباحث )

#### • حدود البحث :

7 حدود موضوعية : اقتصر البحث الحالي على دراسة واقع التغيير التنظيمي وفقاً لبطارية "بوكينوجي وديفوس وبرويك" وعلاقتها بالتماثل التنظيمي التواصلي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي .

7 حدود بشرية : اقتصر على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة جنوب الوادي فرعي قنا والبحر الأحمر .

7 حدود زمنية : تم التطبيق خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠١٠ / ٢٠١١م .

7 حدود مكانية : تم التطبيق الميداني على بعض كليات جامعة جنوب الوادي بفرعى قنا والبحر الأحمر.

#### • مصطلحات البحث :

##### ١- التغيير التنظيمي :

يعرف التغيير التنظيمي إجرائياً بأنه : " متوسط الدرجة التي تحصل عليها كليات جامعة جنوب الوادي على بطارية بويكينوجي وديفوس وبرويك المعربة فى الدراسة الحالية ، والتي تعبر عن درجة توافر عناصر وآليات التغيير التنظيمي فى الجامعة ، وهى : مناخ التغيير ، وعمليات التغيير ، والاستعداد للتغيير .

##### ٢- التماثل التنظيمي التواصلي :

يعرف التماثل التنظيمي التواصلي إجرائياً بأنه : متوسط الدرجة التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس على مقياس التماثل التنظيمي التواصلي والتي تعبر عن درجة تماثله مع الجامعة التي ينتمى إليها ، من خلال السلوكيات اللفظية وغير اللفظية التي يصدرها داخل وخارج الجامعة ويقيسها المقياس المعد فى الدراسة الحالية".

#### • الدراسات السابقة :

فيما يلي يتم تناول بعض الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث ، والتي يمكن الاستفادة منها في البحث الحالي ، وقد تم تقسيمها إلى محورين أساسيين ، وهما :

#### (أ) دراسات ربطت بين التغيير التنظيمي بوجه عام والتماثل التنظيمي :

يمكن تناول بعض هذه الدراسات . التي تمكن الباحث من الحصول عليها . مرتبة من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي :

##### (١) دراسة شريم Cherim (٢٠٠١) :

هدفت إلى دراسة التماثل التنظيمي أثناء التغييرات الكبيرة ، واتسمت بأنها دراسة نظرية حللت الأدبيات والدراسات المرتبطة ، وتوصلت إلى أن التماثل التنظيمي القوى للأعضاء مع المنظمة يمكن أن يكون عقبة أمام تنفيذ التغييرات الكبيرة ، فإذا كان الأفراد يتماثلون بقوة مع الملامح التنظيمية السابقة التي يجب أن تتحول ، فإنه من المرجح أنهم سيقاومون التغيير ، كما أن تقديم السمات التنظيمية القديمة فى إطار سلبي يرتبط بتقليل التماثل للأعضاء نحو هذه السمات ، إلا أن تقديم السمات التنظيمية المطلوبة فى إطار إيجابي يرتبط مع إعادة بنائه بنجاح ، فضلاً عن أن الحفاظ على بعض الاستمرارية فى تماثل الأعضاء يسهل قبولهم للتغييرات الجوهرية ، ولهذا رأت الدراسة أنه من أجل انحياز الأفراد لسمات التنظيم الجديد فإنه مطلوب من النخبة الإدارية محاولة التأثير عليهم لتناى بهم عن السمات غير المرغوبة فى الماضى ، وإعادة اقترانهم من جديد مع التغيير المدرك ، وذكرت الدراسة أن أهم هذه الآليات التي

تسهم في إعادة بناء تماثل تنظيمي جديد تتمثل في: الاتصال التنظيمي والإداري، الشعور بالأمن والاتساق مع التغيير الجديد، الحفاظ على بعض الروابط الإيجابية التي كانت في الماضي .

### (٢) دراسة جيتين وآخرون , et al., (٢٠٠٢) :

هدفت إلى فحص إعادة هيكلة فريق عمل داخل المؤسسة قبل وبعد حدوث التغيير وعلاقته بتماثلهم التنظيمي، وتناولت الدراسة تحليل التماثل لمجموعات الفرعية (فرق العمل) والتماثل للمجموعات الكبيرة (المنظمة) وطبقت على (١١٦) عاملاً من المنظمات الحكومية الأسترالية، وتوصلت إلى: (١) قبل الهيكلة فإن التماثل مع فريق العمل والمنظمة يتنبأ بالشعور السلبي تجاه إعادة الهيكلة (٢) في حالة التماثل العالي للعاملين مع فريق العمل مقابل المنظمة فإنه يكون لديهم مشاعر أكثر سلبية تجاه التغيير القادم، وعلى النقيض من ذلك فكلما كان التماثل للمنظمة أعلى من التماثل لفريق العمل تكون المشاعر السلبية تجاه التغيير أقل (٣) كشف التحليل الطولي بمقارنة قبل وبعد إعادة الهيكلة أن مستويات التماثل التنظيمي للفريق والمنظمة والرضا الوظيفي وأداء فريق العمل أقل بكثير (٤) التماثل التنظيمي لفريق العمل قبل التغيير يتنبأ بقوة بالرضا الوظيفي بعد التغيير أكثر من مرحلة ما قبل إعادة الهيكلة (٥) التماثل التنظيمي للفريق والمنظمة قبل التغيير له آثار متعارضة حول التماثل التنظيمي بعد إعادة الهيكلة (٦) وجود بعض الشواهد الدالة على أن ارتفاع التماثل التنظيمي سيصون الالتزام التنظيمي على المدى الطويل .

### (٣) دراسة ميشيل وفينكاترامان Michael & Venkataraman (٢٠٠٢) :

هدفت إلى دراسة شعور المراجعين بشركات المحاسبة بالتماثل المهني من خلال تقديم (١) نموذج شامل للعلاقة بين مهنية وحرفية المراجعين بشركات المحاسبة وتماثلهم التنظيمي، بما في ذلك الصراعات المحتملة (٢) السوابق والعواقب المترتبة عن مهنية المراجعين وتماثلهم التنظيمي، بما في ذلك الصراعات المهنية المرتبطة بسرعة التغيير، ووجدت الدراسة التي طبقت على ٢٥٢ مراجعاً (منهم ٥ من المراجعين الكبار) أن وجود مستويات عالية نسبياً للتماثل التنظيمي والمهني يقابله مستويات منخفضة من الصراعات المهنية-التنظيمية، كما توصلت إلى وجود ارتباط إيجابي بين التماثل المهني والتماثل التنظيمي، وأن التماثل التنظيمي يخفف الصراع التنظيمي والمهني والعواقب المترتبة على سرعة التغيير.

### (٤) دراسة فان ديك وآخرون Van Dick et al., (٢٠٠٤) :

هدفت إلى دراسة العلاقة بين التماثل التنظيمي للمنظمة (قبل التغيير التنظيمي الساعي للاندماج والذي أصبح تماثلاً لوحدة فرعية بعد أن أصبحت المنظمة الرئيسية قبل الاندماج وحدة من المنظمة الكلى الأكبر بعد الاندماج) والتماثل التنظيمي للمنظمة الكبيرة ككل بعد الاندماج، وكذلك دراسة العلاقات بين هذين التماثلين والاتجاهات والسلوكيات المرتبطة بالعمل، وتم

تطبيق الدراسة على عينة قدرها (٤٥٠) عاملاً من المستشفيات التي اندمجت مؤخراً ، وافترضت الدراسة أن كلا من التماثل التنظيمي مع الوحدة الفرعية قبل الاندماج لا يزال موجوداً ككيان مستقل بعد الانصهار ، وكذلك التماثل مع المنظمة الأكبر بعد الاندماج سيرتبط إيجابياً مع الرضا الوظيفي والتقرير الذاتي لسلوك المواطنة التنظيمية ، ويرتبط عكسياً مع المشاعر السلبية وسرعة التغيير ، وكذلك فإن الأفراد الذين لديهم تماثلاً تنظيمياً عالياً مع كل الكيانات المؤسسة يكون لديهم اتجاهات إيجابية نحو التغيير والعمل من الذين لديهم تماثلاً أقل .

(٥) **دراسة أولريتش وآخرون**, Ullrich et al., (٢٠٠٥) :

هدفت إلى دراسة الإحساس المستمر بالتماثل التنظيمي بعد الاندماج التنظيمي ، وطبقت الدراسة على خمس من المنظمات الصناعية بألمانيا الغربية والتي دخلت الاندماج حديثاً ، واستخدمت المقابلات المفتوحة ، وتوصلت من خلال تحليلات آراء المشاركين إلى أن: الاندماج التنظيمي قد بدأ بالفشل في كثير من الأحيان نتيجة لسير هذا التغيير بطريقة جزئية متقطعة ، حيث لا يشعر العاملون أنهم يقومون بنفس العمل بعد الدمج كما كان من قبل كما أن هذا التغيير المتقطع وغير المفهوم يولد لديهم التوتر الذي يؤثر سلباً على الأفراد سواء ذوى التماثل التنظيمي الإيجابي أو السلبي .

(٦) **دراسة كالان وآخرون**, Callan , et al., (٢٠٠٧) :

بحثت الدراسة العلاقة بين التماثل المهني والتكيف مع التغيير في المستشفيات العامة ، والتي تنتقل من التقليدية إلى استخدام التسلسلات الهرمية المهنية لاستخدام فرق السريرية الجديدة ، وتكونت عينة الدراسة من (٦١٥) موظفاً من قطاع الصحة (أطباء ، ممرضات ، إداريين ..) ، وكشفت عن وجود دور وقائي للتماثل مع الأقسام المهنية أثناء التغيير الذي يهدد حالة المجموعات ، حيث أن التماثل التنظيمي يرتبط إيجابياً مع إدارة حياتهم المهنية كما كشفت الدراسة إلى أن الأفراد الذين يتماثلون مع مجموعات وظيفية أعلى مكانة يقررون أن لديهم: مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والانفتاح على التغيير التنظيمي ، ومستويات أقل للتغيير غير المعروف .

(٧) **دراسة وندي** Wendy (٢٠٠٨) :

هدفت إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي في إطار التوجهات السياسية الجديدة (تطبيق المبادئ القائمة على السوق في إدارة المدرسة ، إعادة تصميم التدريس وربطه بالعمل) من وجهة نظر بعض القادة التربويين ، ورأت الدراسة من خلال مقابلات مفتوحة مع إقياديين التربويين أن هذه التغييرات المرتبطة بالتماثل التنظيمي أوجدت ظلماً للعديد من المعلمين الذين يتنافى تماثلهم التنظيمي مع اتجاهات السياسة الجديدة ، وأن هؤلاء الأفراد الذين استمروا في التدريبات الخاصة بإستراتيجيات إدارة التماثل التنظيمي ساهموا كأفراد في مقاومة العديد من الصعوبات ، كما رأت

الدراسة أن مديري التعليم الذين يلعبون دوراً هاماً في إدارة تماثل المعلمين عليهم أن يأخذوا في الاعتبار الآثار المعنوية والأخلاقية في تصرفاتهم ، والتي تعد خطوة هامة في تطوير التماثل المهني الذاتي .

(٨) **دراسة تشى يو مينج** Chu Yu (٢٠٠٩) :

هدفت إلى استكشاف العلاقة بين إدراك العاملين للتغيير التنظيمي وكذلك تأثير ثقة العاملين والاندماج الوظيفي واستراتيجيات إدارة الضغوط على هذا الإدراك ، وطبقت الدراسة على (١٠٥) فرداً في أربعة من الإدارات الحكومية التايوانية التي تمر بمرحلة تغيير ، وكشفت النتائج عن أن التغيير التنظيمي له تأثير سلبي على ثقة العاملين والاندماج الوظيفي ، كما أظهرت أن إستراتيجيات إدارة الضغوط وفهم التغيير التنظيمي له تأثير إيجابي على التماثل التنظيمي والاندماج الوظيفي ، ولهذا اقترحت الدراسة إقامة ورش عمل حول إدارة الضغوط داخل المنظمة أثناء سير عملية التغيير التنظيمي من أجل توفير إستراتيجيات لتخفيف التوتر لدى العاملين وتحسين تماثلهم التنظيمي واندماجهم الوظيفي .

(٩) **دراسة ميشيل وآخرون** Michel et al., (٢٠١٠) :

هدفت إلى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي على تعاون العاملين أثناء التغيير ، وكذلك تأثير العدالة التنظيمية كمغير وسيط بين التماثل التنظيمي والتعاون الوظيفي (الالتزام بالتغيير ، السلوك الداعم للتغيير ، تناسب القيم مع التغيير) في سياق التغيير التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى اقتراح نموذج من خلال استخدام بيانات مقطعية لعينة قدرها (٣١٥ فرداً) وبيانات طولية لعينة قدرها (١١٠ فرداً) من الجامعات الألمانية وكشف النموذج عن أن العدالة الإجرائية تؤثر إيجابياً على التماثل التنظيمي الذي يؤثر بدوره على تعاون العاملين (الالتزام بالتغيير ، تناسب القيم مع التغيير ، السلوك الداعم للتغيير) في سياق التغيير التنظيمي ، ولهذا تؤثر العدالة الإجرائية إيجابياً على الالتزام العاطفي للتغيير .

(ب) **دراسات ربطت بين بعض عناصر التغيير التنظيمي والتماثل التنظيمي :**

وتتمثل أهم هذه الدراسات في :

(١) **دراسة وايزنفلد** Wiesenfeld (٢٠٠١) :

هدفت إلى التعرف على التماثل التنظيمي لدى العمالة الافتراضية ، ودور كل من الانتماء والدعم الاجتماعي المرتكز على العمل على هذا التماثل واستخدمت الدراسة المقابلات والاستبيانات مع زملاء العمل الافتراضيين (٣٥٠) عاملاً في منظمة التكنولوجيا (مديري مبيعات ، مندوبى مبيعات ، وموظفى الدعم ...) ، وأوضحت أن العمل الافتراضي يزيد العزلة والاستقلالية ويهدد بتفتيت المنظمة ، وتوصلت إلى أن العمالة الافتراضية في حاجة إلى الانتماء والدعم الاجتماعي القائم على العمل لتقوية التماثل التنظيمي ، ويرتبط التماثل التنظيمي بالحاجة إلى الانتماء والدعم الاجتماعي ، ويعمل الدعم

الاجتماعى كوسيط يقوى العلاقة بين حاجة العمالة الافتراضية للانتماء وتمائلهم التنظيمى ، ومن ثم ، فإنه عندما يكون الدعم الاجتماعى عال . حتى لو كانت حاجة العمالة إلى الانتماء قليلة . فإنهم يتماثلون بقوة مع المنظمة .

(٢) **دراسة ويسنفيلد وآخرون** Wiesenfeld et al ., (٢٠٠١) :

هدفت إلى فحص العلاقة بين الحاجة للانتماء ، والدعم الاجتماعى والتماثل التنظيمى لدى مجموعة من العاملين فى منظمات مختلفة ، وقد تم استخدام الاستبانة والمقابلة المعدة بواسطة مايل وتريك Mael and Terick (١٩٩٢) وتوصلت إلى : وجود علاقة إيجابية بين الحاجة للانتماء والتماثل التنظيمى وجود علاقة دالة إحصائيا بين الدعم الاجتماعى والتماثل التنظيمى ، ومساهمة الدعم الاجتماعى كمتغير وسيط فى جعل العلاقة بين الحاجة للانتماء والتماثل التنظيمى متوسطة ولكنها إيجابية هامة .

(٣) **دراسة جيفرى** Jeffry (٢٠٠٢) :

هدفت إلى قياس أثر التماثل التنظيمى على التعاون فى اتخاذ القرارات لدى الأفراد ، وطبقت الدراسة على عينة قدرها (١١٧) فردا من طلاب الدراسات العليا تخصص الإدارة العامة بجامعة تكساس أمريكيتين ، وتوصلت الدراسة إلى : وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية سلبية للتماثل التنظيمى على عملية التعاون فى اتخاذ القرار ، كما توصلت إلى أنه من صالح الأعضاء والإدارة أن يسود التماثل التنظيمى فى مناخ المؤسسة على الرغم من النتيجة السابقة .

(٤) **دراسة هازن رشيد** (٢٠٠٣) :

هدفت إلى دراسة التعرف على مستوى التماثل التنظيمى مع الأقسام والجامعة التى ينتمى إليهما وعلاقته بطول مدة الخدمة ، وطبقت الدراسة استبانة على عينة من (٤٠٠) عضو هيئة تدريس بجامعة الملك سعود ، وتوصلت إلى أن التماثل مع القسم أعلى من التماثل مع الجامعة ، كما أنه كلما زادت مدة خدمة الأفراد فى المنظمة زاد مستوى تماثلهم التنظيمى .

(٥) **دراسة نضال الحوامدة وأروى القرالة** (٢٠٠٦) :

هدفت إلى تحليل أثر المشاركة المدركة والمرغوبة على مستوى القسم والكلية فى بلورة التماثل التنظيمى لدى أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الأردنية الرسمية ، واستخدمت الدراسة استبانة طبقت على (٥٥٩) فردا ، وتوصلت إلى أن درجة تصورات العينة لمستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم والكلية متوسطة بينما كانت المشاركة المرغوبة مرتفعة ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للمشاركة المدركة والمرغوبة على مستوى القسم والكلية فى بلورة التماثل التنظيمى لدى عينة الدراسة .

(٦) **دراسة ناكرا** Nakra (٢٠٠٦) :

هدفت إلى دراسة العلاقة بين الرضا التواصلى والتماثل التنظيمى ، وتم جمع البيانات من خلال نسخة معدلة من مقياس داون (١٩٩٠) للاتصال ، وست بنود

من مقياس التماثل التنظيمي المطور بواسطة أشفورت (١٩٩٢) طبقت على عينة قدرها (٦٧) من المديرين التنفيذيين بينغالور Bangalore بالهند ، وتوصلت النتائج إلى ارتباط جميع أبعاد الرضا التواصل (مناخ التواصل ، التواصل الإشرافي ، التكامل التنظيمي ، جودة وسائل الاتصال ، العامل المشارك في الاتصال ، المنظور التنظيمي ، التغذية الراجعة الشخصية ، العلاقة مع المرؤوسين) إيجابيا مع التماثل التنظيمي .

(٧) **دراسة ماثيو وآخرون** , Mattew et al., (٢٠٠٧) :

هدفت إلى معرفة العلاقة بين المتطوعين بالصليب الأحمر بوسط تكساس بأمريكا وتماثلهم التنظيمي ، وبينت الدراسة أن معظم الكتابات والأبحاث التربوية ركزت على عدة أسباب للتطوع ، مثل : الخصائص الفردية (السمات الكفاءة الذاتية ..) ، والمعايير الاجتماعية (الشبكات الاجتماعية ، الدين ... ) وقد توصلت الدراسة من خلال الدراسات الاستطلاعية والمقابلات والملاحظة إلى أن المتطوعين الأكثر تعاطفا مع المنظمة أكثر قبولا للعمل التطوعي في المستقبل وأكثر مشاعر إيجابية نحو المنظمة ، كما أن أفضل وسيلة لزيادة المشاركة التطوعية هي تقوية التماثل التنظيمي .

(٨) **دراسة تسينج وآخرون** , Tseng et al., (٢٠٠٨) :

هدفت إلى بناء نموذج للعلاقات بين الموثوقية (الجدارة بالثقة) وسلوك الثقة والتماثل التنظيمي ، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٩٥) ممرضة ، وتم تحديد جدارة الرؤساء بالثقة والتماثل التنظيمي وسلوك الثقة للممرضات من خلال تطبيق مجموعة من المؤشرات هي : النزاهة ، الإحسان ، القدرة ، الاتصالات الاتساق ، الاستقامة ، الإذعان والتوافق ، المشاركة ، العمل الجماعي ، التبعية والامتثال ، العضوية ، الولاء ، التشابه ، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك الثقة يقوم بدور الوسيط بين الموثوقية بالرؤساء والتماثل التنظيمي للمرؤوسين ، ورأت الدراسة أخذ هذا النموذج في الاعتبار عند تدريب الموظفين على المستوى الإشرافي .

(٩) **دراسة توماس** Thomas (٢٠٠٨) :

هدفت إلى فحص العلاقات بين الأبعاد المتعددة لمشاركة العاملين والتماثل التنظيمي ذو البؤرة الاجتماعية ، ولتحقيق هذا الغرض طبقت الدراسة استبانة على ١٦٦ موظفا بأحد المستشفيات (أطباء ، ممرضات ، سكرتارية طبية) وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي دال إحصائيا لكل من المشاركة المرتبطة بالعمل والمشاركة النفسية مع التماثل التنظيمي .

(١٠) **دراسة سامر البشايشة** (٢٠٠٨) :

هدفت إلى قياس أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية ، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٩١٩) عضوا ، وتوصلت إلى أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة

أعلاها بعد العدالة الإجرائية، كما جاءت تصورات العاملين لبعده التماثل التنظيمي بدرجة مرتفعة، وكان أعلاها بعد التشابه التنظيمي، وكذلك وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي .

(١١) دراسة كاترينلي Katrinli (٢٠٠٨) :

هدفت إلى دراسة العلاقة بين جودة تعامل القائد Leader-member exchange والتماثل التنظيمي، والتعرف على دور الالتزام الوظيفي على هذه العلاقة، وطبقت الدراسة على عينة من (١٤٨) من الممرضات العاملات في المستشفيات العامة والخاصة، وتوصلت إلى أن الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والتماثل التنظيمي لهما دوراً إيجابياً على أداء الممرضات لوظائفهم وجودة الرعاية ورضا المرضى، كما أن جودة العلاقة بين المشرف والممرضات يؤثر إيجابياً على التماثل التنظيمي، والذي يؤثر بدوره على الالتزام الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين جودة تعامل القائد والتماثل التنظيمي كما أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين جودة تعامل القائد والتماثل التنظيمي، ولهذا رأَت الدراسة أنه في حالة زيادة وعي المشرفين بتأثير سلوكهم تجاه الممرضات، فإنه يمكنهم زيادة أدائهم وتحقيق نتائج مرغوبة تزيد التماثل التنظيمي والالتزام الوظيفي .

(١٢) دراسة أبكر وآخرون Apker et al., (٢٠٠٩) :

هدفت إلى استكشاف العلاقات بين تواصل فريق الممرضات وتماثلهم (للمنظمة والفريق) والرغبة في مغادرة العمل، وبلغت العينة (٢٠١) ممرضة أجابت على مقاييس الدراسة، ومنها مقياس تواصل الفريق الذي تضمن ثلاثة عمليات (تعزيز تآزر الفريق، ضمان جودة القرارات، التواصل على صعيد الأفراد)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن تشجيع تواصل الفريق يزيد من قوة ارتباط الفرد بالمنظمة والفريق والاحتفاظ بالممرضات كما أن التماثل التنظيمي وتماثل الفريق وتعزيز تآزر الفريق يقلل من الرغبة في ترك العمل، ورأت الدراسة أن الرغبة في ترك العمل ترتبط عالياً بانخفاض التماثل التنظيمي، وترتبط ارتباطاً منخفضاً نسبياً بتماثل الفريق .

(١٣) دراسة إدواردز Edwards (٢٠٠٩) :

هدفت إلى فحص الدور الذي تلعبه بيئة الموارد البشرية في تشجيع التماثل التنظيمي، مع تحديد أهمية الدعم التنظيمي المدرك على هذه العلاقة، وقد تم تطبيق ومناقشة استطلاعين، أولهما بعد فترة وجيزة من تشكيل منظمة جديدة في الخدمات الصحية الوطنية بالمملكة المتحدة على عينة قدرها ٤٩٢ فرداً وثانيهما بعد ١٣ شهراً من تشكيل المنظمة على عينة قدرها ٥٦٣ فرداً، وقد أظهرت النتائج أن العوامل الرئيسية المرتبطة بالموارد البشرية وبيئتها (متوسط ساعات العمل في الأسبوع، الفئة المهنية، العمر، التثبيت في الوظيفة، الحكم الذاتي، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، فرص النمو والتقدم، الإدارة المحفزة والداعمة، الاتصالات، لقاءات الفريق ....) تتنبأ بالتماثل التنظيمي

كما أن الدعم التنظيمي يؤثر إيجابياً بصورة مباشرة وغير مباشرة على هذه العلاقة بين بيئة الموارد البشرية والتماثل التنظيمي .

(١٤) دراسة كروتشر وآخرون Croucher et al., (٢٠٠٩) :

هدفت إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتماثل التنظيمي لدى مجموعة من الطلاب المتنافسين بين كليات الطب الشرعي، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٤) طالبا وطالبة، وتوصلت إلى أن تماثل المنافسين الذكور مع برامج الطب الشرعي أكثر من الإناث، والمنافسين الأمريكيين الأفارقة أكثر تماثلا مع البرامج من العرقيات الأخرى، مع وجود علاقة إيجابية بين التماثل التنظيمي والتفاهم الثقافي التنظيمي متعدد الأبعاد، مع وجود ارتباطات إيجابية وسلبية بين التماثل التنظيمي وعوامل مختلفة من الثقافة التنظيمية وكذلك توصلت إلى أن طبيعة الطب الشرعي وفريق الدعم الاجتماعي تعد أسبابا أساسية لتماثل الطالب.

(١٥) دراسة هيكلان وآخرون Hekman et al., (٢٠٠٩) :

هدفت إلى دراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي وأداء العمل لدى عينة من الأطباء مكونة من (١٣٣) طبيبا بمنظمة Healthcorp في الشمال الغربي من الولايات المتحدة، وتوصلت إلى أن الدعم التنظيمي أكثر إيجابية عندما يكون التماثل التنظيمي مرتفعا والتماثل المهني منخفضا، ويكون أقل إيجابية عندما يكون التماثل التنظيمي منخفضا والتماثل المهني مرتفعا .

(١٦) دراسة هيكلان وآخرون Hekman et al., (٢٠٠٩) :

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التماثل التنظيمي والمهني على ديناميكية المعاملة بالمثل فيما يتعلق بالعاملين المهنيين من خلال تطبيقها على عينة كبيرة من الأطباء، وتوصلت إلى أن العلاقة بين الدعم التنظيمي وأداء العمل أكثر إيجابية عندما يكون التماثل التنظيمي عاليا والتماثل المهني منخفضا وتكون العلاقة إيجابية على الأقل عندما يكون التماثل التنظيمي منخفضا والتماثل المهني عاليا .

(١٧) دراسة ألبر Alper (٢٠١٠) :

هدفت إلى استكشاف العلاقات بين التمكين النفسي والدعم التنظيمي والثقة في المشرف والتماثل التنظيمي، وطبقت أدوات الدراسة على (٥١٨) من العاملين ذوي الياقات الزرقاء في صناعة النقل البحري في تركيا، وتوصلت النتائج إلى: وجود ارتباط إيجابي بين التمكين النفسي بمختلف أبعاده والدعم التنظيمي وكذلك التأثير الإيجابي للثقة في المشرف والتماثل التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أن الثقة في المشرف القائمة على المعرفة تعد متغيرا وسيطا بين الكفاءة والتحكم (كبعدين من أبعاد التمكين النفسي) والتماثل التنظيمي وكذلك الثقة في الإدارة تعد متغيرا وسيطا بين استيعاب الهدف (كبعد للتمكين النفسي) والدعم التنظيمي والتماثل التنظيمي .

(١٨) دراسة مايكل وآخرون ، Michel et al ., (٢٠١٠) :

هدفت إلى التعرف على تأثير العدالة الإجرائية على التماثل التنظيمي وتأثير التماثل التنظيمي بدوره على تعاون العاملين (الالتزام بالتغيير ، تناسب الانسجام القيمي ، السلوك الداعم للتغيير) أثناء التغيير ، وطبقت الدراسة على عينة قدرها (١١٠) في التحليل الطولي ، و(٣١٥) في التحليل العرضي من أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات الألمانية ، وتوصلت الدراسة إلى أن التماثل التنظيمي له تأثير إيجابي بواسطة العدالة الإجرائية على الالتزام بالتغيير ومناسبة الانسجام القيمي ، وكذلك فإن التماثل التنظيمي يلعب دور الوسيط في تقوية العلاقة بين العدالة الإجرائية والسلوك الداعم للتغيير .

• تعقيب على الدراسات السابقة :

نظرا لتعدد الدراسات ، وخاصة الأجنبية منها ، والتي تناولت التغيير التنظيمي أو التماثل التنظيمي كل على حده ، فإن الباحث ركز في عرضه على الدراسات السابقة على الدراسات التي ربطت بين التغيير التنظيمي والتماثل التنظيمي ، أو بعض عناصر التغيير التنظيمي الواردة في بطارية بوكينوجي وديفوس وبرويك - محل الدراسة - والتماثل التنظيمي ، وعلى الرغم من اختلاف أهداف هذه الدراسات وعينتها وأدواتها مع البحث الحالي ، إلا أنه يتضح من قراءة الدراسات السابقة مايلي :

7 لم يعثر الباحث في نطاق ما حصل عليه من أبحاث ودراسات على دراسة شبيهة بالبحث الحالي ، حيث يلاحظ أن هناك ندرة في الدراسات العربية والأجنبية التي ربطت بين التغيير التنظيمي والتماثل التنظيمي بوجه عام والتماثل التنظيمي التواصلي بوجه خاص ، حيث أن مصطلح التماثل التنظيمي التواصلي مصطلح حديث نسبيا في البيئة العربية والأجنبية حيث لم يحصل فيه الباحث إلا على دراستين أجنبيتين فقط تسعيان لإعداد مقياس له .

7 اختلف البحث الحالي مع الأبحاث والدراسات السابقة من حيث تناولها للمتغيرات المرتبطة بعناصر التغيير التنظيمي ، حيث تناول الباحث في دراسته هذه العناصر وفق بطارية بوكينوجي وديفوس وبرويك (٢٠٠٩) وهي بطارية جديدة ، لم يتطرق لها الباحثون بعد .

7 من خلال تحليل هذه الدراسات يتضح أن العلاقة بين التغيير التنظيمي والتماثل التنظيمي لم تتضح بعد ، فقد يؤدي التغيير التنظيمي إلى زيادة أو خفض التماثل التنظيمي ، كما أن دور التماثل التنظيمي في التغيير التنظيمي ما زال غير حاسم ، وهذا دفع الباحث إلى دراسة هذه العلاقة على مستوى جامعة جنوب الوادي .

7 استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على عناصر التغيير التنظيمي ، وعلاقته بالتماثل التنظيمي ، بما أفاد في تفسير نتائج الدراسة ، فضلا عن استفادته في إعداد واختيار المقاييس والاستبيانان المستخدمة في الدراسة الحالية ، وفي صياغة تساؤلاتها وأهدافها ، وكذلك في وضع الإطار النظري للدراسة وفي تفسير بعض نتائجها .

7 استفاد أيضاً في إعداد مقياس التماثل التنظيمي التواصلي، وكذلك اختيار بطارية بوكينوجي وديفوس وبرويك (٢٠٠٩) للتغيير التنظيمي وتعريبها .

#### • الإطار النظري :

تناول البحث الحالي مجالين أساسيين هما : التغيير التنظيمي ، والتماثل التنظيمي ، وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذين المحورين :

#### • أولاً - التغيير التنظيمي :

وسوف نعرض بإيجاز في هذا الجانب النقاط التالية:

#### (أ) مفهوم التغيير التنظيمي :

يعد التغيير أمراً محتوماً ، إذ لا يمكن لشئ أن يبقى على حاله من دون تغيير فأية منظمة تفرض البيئة عليها التغيير سواء أكان أيديولوجياً أم اقتصادياً أم اجتماعياً أم تقنياً .... ، وقد ينشأ من العاملين أو من المسؤولين ، وهو بذلك وسيلة للمحافظة على المنظمة وبقائها بشكل مستمر .

والتغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ ، وَغَيَّرَهُ ، حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ وَفِي التَّنْزِيلِ الْعَزِيزِ " ذَلِكُمْ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكْ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ " (الأنفال : ٥٣) ، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم ، يعني حتى يبدلوا ما أمرهم الله . ويقال تغايرت الأشياء يعني : اختلفت ، وغير عليه الأمر: حوَّله. (ابن منظور ، د.ت : ٣٣٢٥)

ويعرف جمال زروق (٢٠١٠ : ٤٠٨ - ٤٠٩) التغيير التنظيمي بأنه ظاهرة مرافقة لنمو المنظمة وتطورها ، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تتميز بمواصفات تجعل المنظمة أكبر قابلية للبقاء ، ويمكن أن يكون التغيير شاملاً بحيث تمس عملياته المنظمة كلها مثل نشاطاتها وهيكلها وتكنولوجيتها وثقافتها وغيرها ، أو جزئياً يخص جانباً معيناً منها .

كما يعرفه ديفيد ويلسون (١٩٩٥ : ٥٥) بأنه العمليات التي تتضمن الانتقال السلس من رؤية إستراتيجية سابقة إلى وضع مستقبلي مرغوب .

أما على السلمى (د . ت : ٢٢٧) فيرى أن التغيير التنظيمي هو إحداث التعديلات في أهداف وسياسات أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما : ملاءمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات .

كما يعرفه أيضاً بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد أمرين أساسيين ، هما : ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين

التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها ، واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر. (على السلمي ، د.ت: ٢٥٦)

كما يضيف طارق يونس (٢٠٠٢ : ٣٥) أن التغيير هو إحداث التناسق المستمر بين أوضاع المنظمة والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة فى مختلف مجالات العمل الوظيفى ، وهو تناسق مع طبيعة الحالة المتغيرة والمتجددة وعلى الإدارة أن تتوقع التغيير دائما وتعده له ما استطاعت ، فضلا عن مجابهة دوافعه بحكمة ودراية عاليين.

أما محمود العميان (٢٠٠٨ : ٣٤٣) فيعرفه أنه عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع ، يسعى لتحقيق التكيف البيئى ، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

أو هو تغير ملموس فى النمط السلوكى للعاملين ، وإحداث تغير جذرى فى السلوك التنظيمى ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية. (مأمون أحمد سليم ، ٢٠٠٢ : ٨٢)

أما شو يو chu Yu (٢٠٠٩ : ١٧) فيرى أن التغيير التنظيمى هو عملية يتم بموجبها تحويل المنظمة من حالة موجودة إلى المأمول لإقامة حالة فى المستقبل من أجل زيادة فعاليتها .

كما يعرفه زلاقى وهيبه (٢٠٠٩ : ٣) بأنه الانتقال من حالة إلى حالة أخرى مغايرة ، وعادة ما يفترض أن يكون التغيير لما هو أحسن من الوضعية السابقة وهو خطوة من خطوات التغيير ، ويهدف إلى إنجاز المهام على طريق إتباع إستراتيجية الانتقال من الجزئى إلى الكلى ، والأهداف التى تأسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن وفعالية أفضل ، لغرض إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المؤسسة .

وتأسيساً على ما سبق ، يمكن أن يستخلص الباحث من التعريفات السابقة ما يلى :

7 هناك تعدد فى تعاريف ومفاهيم التغيير التنظيمى يرجع إلى اختلاف الزاوية التى ينظر منها إلى التغيير التنظيمى ، فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف أو الوسيلة أو المدخل أو المجالات اللازمة لإحداث التغيير .

7 يتفق الجميع على أن التغيير بمفهومه العام هو الانتقال والتحول من وضع إلى آخر أو من حالة إلى أخرى.

7 التغيير المقصود فى هذه الدراسة هو التغيير المخطط والذي يكون نابعاً عن قصد بهدف إحداث التعديلات والتغييرات فى المنظمة ، وذلك لتحقيق توافق المنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية لتصبح أكثر كفاءة وفاعلية

**(ب) خصائص التغيير التنظيمي :**

يتميز التغيير بمجموعة من الخصائص أهمها :

- 7 الهدفية ، بحيث يتجه إلى تحقيق هدفه ، ويسعى إلى غاية معلومة موافق عليها ، ومقبولة من قوى التغيير.
- 7 الواقعية ، فيرتبط بواقع حياة المنظمة ، ويتم في إطار إمكانياتها ، ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- 7 التوافقية ، فيجب حدوث توافق بين التغيير ، وبين رغبة واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- 7 الفاعلية ، بأن تملك القدرة على الحركة بحرية وتناسب ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنشطة ، والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- 7 المشاركة ، فتنحتاج عملية التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى ، والأطراف التي تتأثر بالتغيير ، وتتفاعل مع قواه.
- 7 الشرعية ، فيجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية في آن واحد .
- 7 الإصلاح ، فيشترط اتصاف عملية التغيير بالإصلاح ، لكي تنجح هذه العملية .
- 7 الرشد ، وهو صفة لازمة لكل عمل إداري.
- 7 القدرة على التطوير والابتكار ، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم ، وإلا فقد مضمونه.
- 7 القدرة على التكيف السريع مع الأحداث ، فعملية التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها تتوافق وتتكيف معها ، وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ، وفي مسارها.(محمود العميان ، ٢٠٠٨ : ٣٤٥ - ٣٤٧ ؛ مريم الشرقاوى ، ٢٠٠٢ : ٦٢)
- 7 الرغبة (العقيدة) أو الإرادة ، بحيث تستند عملية التغيير إلى الجانب العقلي باعتباره الجانب الإيجابي للتغيير.
- 7 النسبية ، وتوحى بالأفضلية في تبني تغيير ما على آخر لاعتبارات تفضيلية وأسبقية معينة.
- 7 التوافق ، ويشير إلى مدى اتساق التغيير مع النظم ، والأعراف ، والتقاليد والقوانين ، والقيم السائدة ، بالإضافة إلى تناغمه مع ظروف الآخرين ، ومع الممارسات الإدارية.
- 7 التعقيد ، ويعنى أن التغيير الفعال أمر صعب في الفهم ، والتشغيل والتطبيق ، والتقييم ، والتصميم.

- 7 التواصل ، ويتضمن القدرة على تقييم التغيير ، والانتقال به من موقف تجريبي محدود إلى موقف ميداني أكثر توظيفاً وانتشاراً.
- 7 التجريب ، ويراد به مدى قابلية التغيير للتجريب على نطاق ضيق ، للتعرف على السلبيات والإيجابيات ، وتقدير الآثار والنتائج ، ثم الوصول إلى القرار المناسب.
- 7 الكفاية والفعالية ، ويقصد بها العلاقة بين الأهداف ونوعية المخرجات وهى دليل على استمرار عمل المؤسسة ككل فى أداء وظائفها فى ضوء الأهداف والمعايير المحددة.(فاروق فليح ، السيد عبد المجيد ، ٢٠٠٩ : ٣٦٣ - ٣٦٥ تركى العتيبي ، ٢٠١٠ : ٨ - ٩)
- (ج) أهداف التغيير التنظيمي :**
- تعد عملية التغيير عملية هادفة ومدروسة ، وليست عملية عشوائية أو ارتجالية ، ومن أهم أهدافها : (محمود العميان ، ٢٠٠٨ : ٣٤٩ ؛ أحمد ماهر ، ٢٠٠٣ : ٤١٦ - ٤١٧)
- 7 زيادة مقدره المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها ، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- 7 زيادة مقدره المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- 7 مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير المطلوب.
- 7 تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- 7 الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- 7 مساعدة المنظمة على حل المشاكل التى تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- 7 زيادة درجة نضوج المنظمة.
- 7 فحص مستمر لنمو أو تدهور المنظمة والفرص المحيطة بها.
- 7 تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- ويضيف إبراهيم أحمد (٢٠٠٤ : ٣٨ - ٤٠) أن هناك أهدافاً عديدة للتغيير التنظيمي فى المؤسسات التعليمية من أهمها :
- 7 تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ورفع كفايتها بصورة عامة.
- 7 مساعدة القادة التربويين على تبنى مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة تتفق وطبيعة الظروف الداخلية للمؤسسات التعليمية ، وكذلك الظروف الخارجية لها.

- 7 خلق ثقافة من التحسين الدائم خلال أهداف مشتركة ورؤية واحدة.
- 7 تغيير التفكير غير الصحي الذى قد يوجد عند الأفراد إلى اتجاهات إيجابية تجعلهم يتعرفون على المشكلات ويتوصلون إلى حلول جديدة لها ، وأن يعالجوا العراقيل التى تضر علاقات الأفراد والجماعات ، وأن يغيروا التقاليد القديمة البالية التى تحد من التفكير المتجدد إلى أنماط وقيم جديدة تنمى الإبداع .
- 7 تعويد العناصر البشرية لأسرة المؤسسة التعليمية على ممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتى داخلها .
- 7 جعل المؤسسة التعليمية قادرة على التكيف مع بيئتها المتغيرة.
- 7 استخدام طرق وتقنيات لإحداث تغيير فى معارف ومهارات واتجاهات الأفراد وتصميم الوظائف.
- 7 جعل المؤسسة التعليمية جهازاً منتجاً متطوراً متحركاً ذا فلسفة إدارية ناجحة تقوم على تفاعل أفرادها والتزامهم وشعورهم بالمسئولية وتعاونهم فى اتخاذ القرارات.
- 7 زيادة درجة الانتماء للمؤسسة التعليمية ولأهدافها ، وإحساس العاملين بالملكية وبالأهداف التنظيمية .

#### (د) أسباب ودواعى التغيير التنظيمى :

من أكثر التصنيفات شيوعاً لهذه المسببات والدواعى ، هو تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما : القوى الداخلية ، والقوى الخارجية.

وتتمثل القوى والمسببات الداخلية فى تلك الناشئة من داخل المؤسسة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها ، ومن بينها : تغيير فى أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها ، إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأتمتة الإدارية) ، إدخال نظم معالجة معلومات متطورة ، الدمج مع منظمات أخرى ، تدنى معنويات العاملين ، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفى ، حدوث أزمة داخلية طارئة ، عدم تمكن المنظمة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخل المنظمة ، تطور وعى العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم ، زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العاملين فى تسخير جميع قدراتهم الكامنة للعمل ، إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة فى اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته (محمد القريوتى ، ١٩٩٣ : ٢٣٤ - ٢٣٨ ؛ حسين حريم ٢٠٠٤ : ٣٦٨-٣٦٤). رغبة المؤسسة فى تحقيق الجودة الشاملة وضمان الجودة والاعتماد الأكاديمى.

أما القوى والمسببات الخارجية فتنشأ من خارج المنظمة وقد تمثل الدافع الرئيسى للتغيير ، ويتمثل أهمها فى : التنافس الحاد بين المؤسسات ، الأوضاع الاقتصادية ، العولمة ، إصدار قوانين وتشريعات جديدة التغيير السريع فى الأساليب التكنولوجية المحيطة والتهديد بتقادم خدمات المؤسسة ، التغييرات السياسية ، الأزمات الخارجية الطارئة ، تزايد إدراك المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية.(سعيد عامر، ١٩٩٧ : ٢٧٢ - ٢٧٤ ؛ حسين حريم ، ٢٠٠٤ : ٣٦٤ - ٣٦٨)

ويحدد سعد الزهراني (٢٠٠٦ : ٢٥٨ - ٢٥٩) بعض المصادر التي تحفز على التغيير المخطط في المجال التربوي في : ارتفاع معدل التوقعات في الأداء والإنجاز عما كان سائداً ، تنمية الموظفين وتطويرهم ، التغيير في المجالين التقني والمعرفي ، التغيير في علاقات السلطة وتوزيعها داخل المؤسسة ، التغيير الذي تحدثه الجماعة المرجعية ويؤثر في أداء الأفراد المنتمين إليها ، نظرة المجتمع وتقييمه لمخرجات التعليم ، القوى الخارجية التي تمارس ضغوطاً نحو التغيير في المجال التربوي ، الإحياطات الشخصية الناتجة عن عدم الرضا عن أوضاع المؤسسة ، توفر المصادر المالية اللازمة للتغيير ، الرغبة في تحسين الصورة أمام الآخرين. كما أضاف سعد الزهراني (٢٠٠٦ : ٢٥٦) أن هناك العديد من مصادر تحفيز مؤسسات التعليم العالي على التغيير ، ومنها : النظرة إلى التعليم العالي كوسيلة فعالة لتدريب القوى البشرية اللازمة لتحديث المجتمع وتطويره تقنياً تغير النظرة إلى رسالة الجامعة من مكان لإعداد النخبة الاجتماعية إلى أداة للحراك الاجتماعي والارتقاء بالوضع الاجتماعي والاقتصادي ووسيلة لخلق الفرص الوظيفية لأفراد المجتمع ، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتق التعليم العالي واتساع نطاق أدواره ، والمطالبة بجعل برامج التعليم العالي ومناهجه أكثر ملاءمة لظروف المجتمع واحتياجاته الخاصة ، وفتح مجالات وظيفية جديدة في أي قطاع من القطاعات الاجتماعية والاقتصادية ، والأزمات والتغيرات الجذرية التي يمر بها المجتمع في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية التي لها آثار مباشرة على نظام التعليم العالي ، والضغوط الطلابية نحو الحصول على دور أكبر في عملية صنع القرارات الأكاديمية، والتوسع الكبير في عملية القبول والبرامج الأكاديمية وما يترتب على ذلك من متطلبات جديدة للتوسع في المكتبات والمعامل وسكن الطلاب والخدمات المساندة وغيرها.

#### (هـ) عناصر التغيير التنظيمي :

تعددت آراء الباحثين ووجهات نظرهم حول تحديد عناصر التغيير ، ولهذا أكد هولت وآخرون Holt et al., (٢٠٠٧ : ٢٩٠ - ٢٩١) أنه على الرغم من أهمية مناخ التغيير ، وعملية التغيير ، والاستعداد للتغيير في توقع تغير السلوك إلا أنه يوجد عدد قليل من المقاييس الصادقة التي تقيس هذه العناصر ، كما يرى تن هاف وتن هاف Ten Have & Ten Have (٢٠٠٤ : ١٦) أن تشخيص هذه العوامل من أجل تسهيل قدرة المؤسسة من أجل التغيير يعد شرطاً لا غنى عنه قبل التحرك في مشروعات التغيير المخطط لها ، ولهذا يؤكد كل من بويكينوجي وديفوس وبرويك (٢٠٠٩ : ٥٦٠) أنه من الضروري وجود أداة تسمح بإجراء تقييم موثوق وصادق لمناخ التغيير ، وعملية التغيير ، والاستعداد للتغيير.

وسوف تعرض الدراسة الحالة عناصر التغيير التنظيمي وفق ما حدده بطارية بوكينوجي وديفوس وبرويك (٢٠٠٩) ، والتي حددت هذه العناصر في :

١- **مناخ التغيير (السياق الداخلي)** : (Climate of change ( internal context) تمثل التفاعلات بين الأقران والمشرفين أمراً في غاية الأهمية في أوقات التغيير ، مما يجعل طبيعة هذه العلاقات تمثل السمة البارزة في تشكيل الشعبية الكبيرة من أجل الاستعداد للتغيير ، فالأفراد في حاجة إلى الثقة والدعم

والتعاون من أجل أداء وظائفهم على نحو فعال ، لذلك فإن واحدة من المهام والتحديات الرئيسية التي تواجه الإدارة هي تمكين العاملين ، وتيسير مشاركتهم والتزامهم ، وولائهم.(9: Schneider et al., 1996)

ويعد هذا التركيز على بناء علاقات داعمة وتعاونية وقائمة على الثقة والالتزام لب حركة العلاقات الإنسانية ، وطبقا لهذه الحركة ، فإنه يمكن تحقيق الفعالية المؤسسية من خلال إدارة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمات بنجاح (561: Bouckennooghe et al. , 2009)

وقد أوردت مجموعة الأبحاث العديد من الأدلة البحثية التي تشير إلى أن العلاقات الإنسانية تسهم في تعبئة القوى والطاقات الضرورية لخلق ثقة العاملين وزيادة قدرتهم على الاضطلاع بالتحديات والتغييرات الجديدة في مكان العمل. (Jones et al. , 2005 : 362; Zammuto & O'Connor, 1992 : 87)

ولهذا يرى جونز وآخرون Jones et al., (٢٠٠٥: ٣٦٥) وزاموتو وأوكونر Zammuto & O'Connor (١٩٩٢: ٩٢) أن المناخات التنظيمية مع هيكل مرنة داعمة تقضى إلى إقامة موقفا إيجابيا تجاه التغيير ، وعلاوة على ذلك لاحظ بيرنز وجيمس Burnes and James (٢٠٠٥: ١٦) أن مقاومة التغيير تكون منخفضة في ظروف داعمة ومشاركة داخل المؤسسة ، وكذلك تقل في حالة وجود خصائص وسمات قيادية تتسق مع فلسفة العلاقات الإنسانية . كما لاحظت تيرنى Tierney (١٩٩٩: ١٢٥) أن أبعاد المناخ النفسى من الثقة والمشاركة والدعم تعد شروطا مسبقية من أجل تهيئة بيئة مواتية للتغيير. ويشار إلى تلك العناصر التي تمثل بعد العلاقات بين الأفراد بالسياق الداخلى أو مستوى مناخ التغيير ، ومستوى عملية التغيير ، خلافا لعدد من التعريفات العامة مثل المناخ التنظيمى ، ولهذا تعرف دراسة تيرنى (١٩٩٩: ١٢٧) مناخ التغيير بأنه تصورات وادراكات العاملين لأيا من مبادرات التغيير التنظيمية التي من المتوقع أن تدعم وتكافأ. كما يحدد مناخ التغيير في البطارية محل الدراسة من خلال ادراكات وتصورات الأفراد لخصائص السياق العام المواتية للتغيير ، فهو يشير إلى تصورات العاملين للظروف الداخلية التي يحدث في ظلها وبموجبها التغيير. (561: Bouckennooghe et al., 2009)

ويتكون مناخ التغيير من :

#### (أ) الدعم بواسطة المشرفين Support by Supervision:

وهو يمثل المدى الذى تدعم فيه خبرة العاملين ويتم تفهمها من قبل مشرفيهم المباشرين (رئيس قسمهم) ، وبصورة أكثر تحديدا ، فإنه يقيس قدرة رؤساء الأقسام (الإدارة الوسطى) على الانفتاح على ردود أفعال العاملين وكذلك قدرتهم على قيادتهم أثناء سير عمليات التغيير. (Bouckennooghe et al., 2009 : 559)

ويسهم الدعم من قبل القيادة في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين ، فشعور العامل بمساندة القيادة له يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن

طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي ، وكذلك زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (محمد شاهين ، ٢٠٠٢ : ١٢) ، بالإضافة إلى تنمية الدافع نحو العمل وكفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام بصفة عامة ، بالإضافة إلى تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات العاملين داخل المنظمة (Eisenberger, et al., 1990) وزيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ( Rhoades et al., 2001 ; Shore & Wayne , 1993) ، وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الابداعي والابتكاري. (Rhoades, et al., 2001)

#### (ب) الثقة في القيادة : Trust in Leadership

وتشير الثقة في القيادة إلى المدى الذي يدرك فيه العاملون أن مشرفيهم وإدارتهم العليا جديرون بالثقة ، من حيث الوفاء بوعودهم ، وتطابق ما ينصحون به وما يمارسونه من سلوك ، والنزاهة والعدالة تجاه جميع الأقسام ، هذا بالإضافة إلى شعور العاملين بقدرتهم على التحدث علنا حول المشاكل الشخصية ومشاكل العمل دون التعرض لخطر القائمين على العمل. (Bouckennooghe , et al., 2009 : 598). وتمثل الثقة في القيادة كما عرفها ماير وآخرون Mayer et al., (١٩٩٥ : ٧١٢) على أنها رغبة طرف في أن يكون عرضه لتصرفات طرف آخر ، وذلك بناء على التوقعات بأن الطرف الأخير (الموثوق فيه) سوف يؤدي تصرفات مهمة للشخص المؤتمن (واضع الثقة). وتسهم الثقة في القيادة في تنمية العلاقات المتبادلة بين الأفراد (Mishra & Morrissey , 1990) ، كما أنها تؤثر إيجابيا على اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين ، فعندما يكون مستوى الثقة عال فإن المرؤوسين يكونون أكثر مساندة للسلطات والقيادات داخل المؤسسة، نظرا لأن لديهم : رضا في علاقاتهم مع السلطات ، ولديهم انتماء للمنظمة ، ولديهم الرغبة في التصرف بطريقة تساعد على تحقيق أهداف السلطات التي تؤدي بدورها إلى تحقيق أهداف المنظمة (Brockner et al ., 1997 : 82). أي أن ثقة العاملين في الرؤساء أو القيادات تجعلهم يتصرفون بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية حيث يساعدهم ذلك في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية الذي يسهم في تحقيق هذه الأهداف. (Kononvsky & Pugh , 1994 : 570)

#### (ج) التماسك والالتحام : Cohesion

ويشير إلى مدى التعاون والثقة في وبين كفاءات واختصاصات أعضاء الفريق أو القسم أو الكلية ، ويمثل مدى إدراك العمل الجماعي أو المشاركة في سياق المنظمة ، بما في ذلك رغبة الأعضاء في دعم كل منهم الآخر . ومعرفة أي الزملاء قادرين على الوصول لذلك. (Bouckennooghe , et al., 2009 : 598)

#### (د) المشاركة (من قبل الإدارة) : Participation

وتمثل المدى الذي تسمح فيه الإدارة بمشاركة العاملين ، وكذلك النطاق الذي يبلغ فيه العاملون من قبل الإدارة بالقرارات التي تهمهم مباشرة ، وخاصة تلك القرارات بشأن التغيير التنظيمي الشامل ، ومعرفة هل الإجراءات

والإرشادات والتوجيهات يمكن أن تناقش من أسفل إلى أعلى ، وبعبارة أخرى ، هل المعلومات المقدمة من موظفي الخطوط الأمامية والخلفية تؤخذ في الاعتبار ؟ وهل يدرج أو يشارك العاملون في الخطوط الأمامية والخلفية في عملية التغيير؟ (Bouckenooghe , et al.,2009 :598)

وتمثل المشاركة المرغوبة درجات الميل لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادة العليا في التأثير على عمليات صنع القرارات التنظيمية بصورة فاعلة والتحدث بحرية في لقاءات واجتماعات العمل المختلفة لتبادل وجهات النظر والمعلومات.(نضال الحوامدة ، أروى القرالة ، ٢٠٠٦ : ٣٧١)

وتساهم هذه المشاركة في عملية تفاعل الفرد عقلياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة ، وتحمل المسؤولية بوعي واندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المنظمة فيها.(إبراهيم بدر ، ١٩٩٥ : ٣٠٧)

#### (هـ) التسييس: Politicking

وهو يصف المستوى المدرك للألعاب السياسية والنفوذ والقوى داخل المنظمة وكما كانت درجة التسييس عالية فإن ذلك يقود إلى نفقات وتكلفة غير ضرورية ، وتأخيرات وبطء جدير بالاعتبار ، وعدم الرغبة في تبادل المعرفة. (Bouckenooghe , et al.,2009 :598)

ويعرفه عامر الكبيسي (١٩٩٨ : ٧٩ - ٨٠) بأنه تلك الأنشطة والممارسات التي يوظف فيها الأفراد قوتهم ونفوذهم لتحقيقاً لمصالحهم داخل المنظمة وعبر عمليات التخطيط والرقابة والتطوير ، ويطلقون ذلك على ممارسات الأفراد أو ممارسات الجماعات والشلل غير الرسمية ، وهناك من يطلقه على مجموعة الأساليب والمواقف التكتيكية التي يلجأ إليها العاملون في المنظمات لإخفاء المقاصد والنوايا التي لا تسمح للقوانين أو الآداب أو القيم أو الأعراف بالإفصاح عنها أو التي لا يرغب الأفراد بكشفها لما يترتب عليها من ضرر أو عداوة أو مساءلة.

كما يعرفه جارث مورجان (٢٠٠٥ : ٢٨٤) بأنه السعي للمصلحة الذاتية في العمل في وجه معارضة حقيقة أو متخيلة.

كما يرى فيفر Pfeffer بأنه النشاطات التي تمارس في المنظمة لاكتساب وإظهار واستخدام القوة وغيرها من الموارد للحصول على نتائج مفضلة في موقف معين يتصف بعدم التأكد وعدم الاتفاقات حول الخيارات ، كما يعرفه أنجل Angle بأنه محاولة التأثير الاجتماعي الذي يقع خارج نطاق السلوك الرسمي للمنظمة والذي يهدف إلى تعزيز وحماية المصالح الذاتية للأفراد والجماعات وتهديد المصالح الذاتية للآخرين. (ناصر العديلي ، ١٩٩٥ : ٣٨٠ - ٣٨١)

#### ٢- عملية التغيير: Process of Change

بالإضافة إلى ما سبق الحديث عنه في مجال مناخ التغيير (السياق الداخلي) فإن مجال عملية التغيير يمثل الجانب التنفيذي في مجال التغيير ، حيث تعبر

هذه العملية عن الجزء الإجرائي فى التغيير ، فهى تشير إلى المدخل العمل (النهج الفعلى) لكيفية التعامل مع مشروع التغيير ، ولهذا فإن مناخ التغيير وعملية التغيير يمثلان المساهمين الأساسيين فى رفع استعداد العاملين للتغيير. (Holt et al., 2007: 297)

وتشمل عملية التغيير:

(أ) **تضمين (مشاركة) الأعضاء فى عمليات التغيير:** Involvement in the Change Process

وهى تصف المدى الذى يسمح فيه لأعضاء المنظمة بالمشاركة فى عملية التغيير ، من خلال إعلامهم بعمليات التغيير ومدى التقدم المحرز فيه والتواصل والتشاور معهم من قبل قادة مشروعات التغيير حول أسباب التغيير وسياسة المنظمة تجاه التغيير. (99: Bouckennooghe , et al., 2009). ويرتبط تضمين الأعضاء فى عمليات التغيير جودة اتصالات التغيير ، والتي تمثل الإشارة إلى كيفية الإعلان عن التغيير ، فالوضوح والتواتر والانفتاحية تقرر مدى فعالية الاتصال فى عملية التغيير ، وي طرح هنا مجموعة تساؤلات تحدد كفاءة الاتصال فى عملية التغيير ، مثل: هل العاملين على دراية بكيفية تطبيق التغيير فى ممارساتهم العملية؟ (599: Bouckennooghe , et al., 2009)

(ب) **قدرة الإدارة على إدارة التغيير:** Ability of Management to lead the Change

وهى تصف قدرة إدارة الكلية على اتخاذ كافة التدابير اللازمة لقيادة التغيير بنجاح ، مثل: وضع العواقب الشخصية والمشكلات المترتبة على التغيير وأساليب علاجها فى الاعتبار ، وحرص فريق إدارة الكلية على التواصل مع الأعضاء أثناء سير هذه العمليات ، والعناية بتدريبهم بشكل متميز حول آليات تنفيذ التغيير وإتباع الأنماط القيادية التى تساعدهم فى تحقيق وظائفهم وفق متطلبات التغيير. وتعرف منى عماد الدين (٢٠٠٣ : ٦٨) قيادة التغيير بأنها قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير ، من خلال التوظيف العلمى السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية. ويرى هابر Happer (١٩٩٨ : ٢٧) أن قيادة التغيير تتعلق بنشر وهج جديد وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها . ويضيف تروشمان وأندرسون Turshman & Anderson (١٩٩٧ : ٢٣) أنه فى أى جهد للتغيير يمثل تنفيذ التغيير مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية ، فإدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالى إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية ، ولهذا يضيف كوتر Kotter (١٩٩٧ : ١٦) أنه فى إدارة جهود التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالى ، ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلى والاحتكام إلى إستراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية وللقيادة دور فعال وبارز فى التغيير وذلك من خلال تحديد طريق فعالة لمسيرة المنظمة ، وإيجاد زخم للتغيير حتى وإن لم يتم تحديد الوضع المستقبلى للمنشأة. ويحدد تركى العتيبي (٢٠١٠ : ١١ - ١٢) ، ومنى عماد الدين (٢٠٠٤ : ١٤ - ٢٠) أبعاد قيادة التغيير فى: تطوير رؤية مشتركة ، وبناء اتفاق جماعى بخصوص أهداف المؤسسة التعليمية وأولوياتها ، وبناء ثقافة مشتركة داخل

المؤسسة تتضمن القواعد السلوكية والقيم والمسلمات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة وكذلك الممارسات القيادية الفعالة ، ونمذجة السلوك ، ومراعاة حاجات وفروق العاملين الفردية ، والتحفيز الذهني ، وتوقع مستويات أداء عال من العاملين ، وهيكله التغيير .

(ج) **اتجاه الإدارة العليا نحو التغيير**: Attitude of top Management toward Change

ويشمل الموقف الذي تتخذه الإدارة العليا تجاه التغيير ، وتحديد مدى دعم الإدارة العليا لمبادرات التغيير ، وهل هم يشاركون بنشاط في عمليات التغيير أم لا؟ (Bouckennooghe , et al.,2009: 599). ولقد أوضح عبد الحكيم الخزامى (١٩٩٧ : ٢٢١) أن الخطوة الأولى في إحداث التغيير هو كسب تأييد طبقة الإدارة إذا كان لخطة التغيير أن تنجح لأنهم أصحاب القرار الاستراتيجي في تبني المنهج الجديد من عدمه . ولهذا يؤكد ناصر الفوزان وأحمد العامري (١٩٩٩ : ٩٧) أنه إذا كانت عملية التغيير ضرورية وحتمية ، فإنه ليس بالضرورة أن تقابل بالتأييد ، وذلك لأنه مجرد القيام بأي عملية تغيير يتطلب نوعا من الخروج عن المألوف أو المتبع في الجهاز الإداري ، ولذلك فمن الطبيعي أن تواجه أى عملية تغيير بقدر من المقاومة على مختلف المستويات . ولهذا فقد توصلت العديد من الدراسات إلى أهمية الكشف عن الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وذلك في إطار التهيئة المبدئية والإعداد لقبول التغيير وتصحيح الاتجاهات الإيجابية وتغيير الاتجاهات السلبية ، مثل دراسة (عبد الرحيم عياد ، ٢٠٠٣) ودراسة (مصطفى النوباني ، ٢٠٠٣) ، ودراسة (صلاح البلوي ، ٢٠٠٦) ، كما أكدت دراسة دانييلز Daniels (٢٠٠٢) على أنه من الأهمية تغيير ثقافة الأفراد لنجاح عملية التغيير ، وكذلك نوعية القيادة واتجاهها نحو التغيير ، كما خلصت دراسة موراك Moraka (٢٠٠١) إلى أهمية تأسيس الاتجاهات الإيجابية عند القيادات نحو التغيير وذلك قبل الشروع فيه .

(٢) **الاستعداد للتغيير**: Readiness for Change:

يؤكد بوكينجي وآخرون Bouckennooghe , et al. (٢٠٠٩ : ٥٦١) أن مجرد تواجد الاستعداد للتغيير لدى الأفراد ، فإن المنظمة تكون في غاية الاستعداد لاحتضان التغيير وتقليل مقاومته ، أما إذا كان أعضاء المنظمة ليسوا على استعداد للتغيير ، فإنه سيتم رفض التغيير ، كما أنه قد يشرع أعضاء هذه المنظمة في ردود فعل سلبية قد تؤدي إلى التخريب والتغيب وتقليل الإنتاج . ويضيف كل من أرمنيكس وآخرون Armenakis et al. (١٩٩٣ : ٦٨٦) أن الاستعداد من أجل التغيير يعكس المشاعر والنوايا بشأن المدى الذي فيه نحن بحاجة إلى التغيير ، وإدراك مدى تصور الأفراد والمنظمة للنجاح في عملية التغيير . وتشمل بطارية التغيير التنظيمي محل الدراسة الاستعداد للتغيير التنظيمي كمفهوم متعدد الأوجه ، يضم أبعاد : الاستعداد المقصود للتغيير والاستعداد المعرفي للتغيير ، والاستعداد العاطفي للتغيير (Bouckennooghe et al.,2009: 559-599) . وتتفق ببعض الدراسات على ضرورة النظر للاستعداد للتغيير من هذه الجوانب ، حيث تمثل موقفا تكامليا ثلاثي الأبعاد بدلا من النظر إليها من زاوية واحدة ، كما يؤكد هؤلاء على أنه ليس من

الضرورة أن تتفق هذه الأبعاد الثلاثة عند نفس الشخص ، كما يفضل قياسها عند مراحل مختلفة من التغيير ، كما يؤكدون أنه على الرغم من أهمية الاستعداد للتغيير إلا أن التغيير يتوقف على عاملين آخرين هما مناخ التغيير والطريقة التي يتم بها التعامل مع التغيير (ملية التغيير). (George & Jones, 2001 ; Piderit, 2000 ; Armenakis & Bedeian, 1999; Holt et al., 2007)

وتتمثل هذه الأبعاد في :

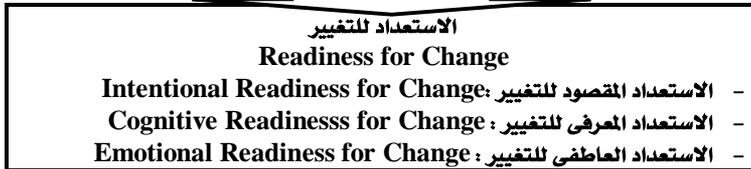
(أ) **الاستعداد المقصود للتغيير**: Intentional Readiness for Change ويمثل المدى الذي يكون فيه العاملون على استعداد لوضع طاقتهم المقصودة داخل عمليات التغيير. (Bouckennooghe , et al.,2009 :599)

(ب) **الاستعداد المعرفي للتغيير** : Cognitive Readiness for Change ويمثل معتقدات وأفكار الأفراد حول التغيير ، على سبيل المثال ، طرح سؤالاً تضمن الإجابة عنه معرفة الفوائد والمساوئ التي يمكن أن يسببها التغيير. (Bouckennooghe , et al.,2009 :599)

(ج) **الاستعداد العاطفي للتغيير** : Emotional Readiness for Change ويشير إلى ردود الفعل العاطفية تجاه التغيير (شعور الفرد تجاه التغيير التعامل العاطفي مع التغيير ...). (Bouckennooghe , et al.,2009 :599)

وبناءً على ما سبق ، يصور بوكينيحي وآخرون ، (Bouckennooghe , et al., 2009 : ٥٦٣) العلاقة بين مناخ التغيير وعملية التغيير والاستعداد للتغيير (على اعتبار أن العنصرين الأولين يساهمان في زيادة الأخرى) كما في الشكل التالي (شكل ١).

عملية التغيير Process of Change	مناخ التغيير Climate of Change
- تضمين الأعضاء في عمليات التغيير : Involvement in the Change Process	- الدعم بواسطة المشرفين : Support by Supervision
- قدرة الإدارة على إدارة التغيير : Ability of Management to lead the Change	- الثقة في القيادة : Trust in Leadership
- اتجاه الإدارة العليا نحو التغيير : Attitude of top Management toward Change	- التماسك والالتحام : Cohesion
	- المشاركة : Participation
	- التسييس : Politicking



شكل (١) العلاقات بين عناصر التغيير التنظيمي

• **ثانياً : التماثل التنظيمي التواصلي :**

سوف تركز الدراسة الحالية في تناولها لأدبيات المرتبطة بهذا المحور على الجوانب التالية:

**١- مفهوم التماثل التنظيمي :**

ويعد مفهوم التماثل التنظيمي حديثاً نسبياً في حقل الإدارة العامة ، حيث فرضته البيئة الديناميكية المحيطة بالمنظمات الإدارية ، وذلك للاستجابة لهذه التغيرات السريعة ، ولهذا بدأ الاهتمام بموضوع التماثل التنظيمي يتزايد منذ النصف الثاني من القرن الماضي (Johnson et al.,1999:162)

ويمكن القول أن مصطلح التماثل هو في الأصل مصطلح سياسي يعود بجذوره إلى النظرية السياسية للازوريل Lasswell (١٩٦٥) التي ركزت إلى حد بعيد على تماثل الجماهير ، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من الهويات مثل الهوية القومية.(Johnson et al.,1999)

ولقد حاول لازوريل إيجاد صلة بين الدوافع الشخصية التي غالباً ما تكون لاشعورية، وبين التماثل مع الشخصيات العامة والسلطة والقضايا المتنوعة واستخدم مصطلح التماثل ليعني التوحد للشخص مع شيء ، أو مجموعة ، أو شخص آخر ، أو مع فكرة معينة.(Cheney and Tompkins , 1987 :40)

ويؤكد مازن رشيد (٢٠٠٧ :٦٧) في هذا الصدد أن التماثل التنظيمي من المفاهيم المهمة في السلوك الإنساني في المنظمات ، وهو إدراك شخصي بالتوحد مع مجموعة العمل ، يربط بين الفرد وبين المجموعة ، وعندما يتماثل شخص مع مجموعة معينة في العمل ، فإنه يعرف نفسه من خلال الخصائص الأساسية التي تعرف المجموعة (الخصائص التي يعتقد أنها مركزية ، وامتيازة ومستمرة) ، ويستمد منها مفهومه لذاته ، ويشعر من خلالها بأن نجاح المجموعة أو إخفاقها نجاح أو إخفاق له شخصياً . وبهذا المعنى فإن التماثل التنظيمي يعد مهماً للأداء الفردي والجماعي ، ومن ثم لفاعلية المنظمات وكفاءتها بوجه عام.

والتماثل التنظيمي هو "إدراك التوحد مع المنظمة أو الانتماء إليها ، حيث يعرف الفرد نفسه من خلال المنظمة التي يعمل بها" (Mael and Ashforth ,2001 :104)

أما شيني Cheney (١٩٨٢ :١٣) فيرى أن التماثل يتضمن إدراك التوحد مع المنظمة أو الانتماء إليها ، حيث يعرف نفسه من خلال المنظمة التي يعمل بها ويتضمن: الولاء التنظيمي (وهو الولاء للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الآخرين) ، والتشابه التنظيمي (إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة) ، العضوية (درجة مفهوم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة ، وهي إحساس بالانتماء وشعور بالغ بالالتصاق والجاذبية النفسية وتعريف الذات من خلال عضويتهم بالمنظمة). بينما يرى باتشين Patchen (١٩٧٠ : ١٥٥) أن التماثل التنظيمي هو التوحد مع المنظمة ، متضمناً ؛ مشاعر التضامن مع المنظمة ، ودعم المنظمة ، وإدراك الخصائص المشتركة مع الأعضاء الآخرين في المنظمة.

بينما ترى (نضال الحوامدة ، أروى القرالة ، ٢٠٠٦ ، ٣٧٥) أن التماثل التنظيمي يشير إلى التشابه في القيم والأهداف والرغبات بين العامل والمنظمة . ولهذا يشير تيمبكون وشيني Tompkins & Cheney (١٩٨٥ : ١٨٠) إلى أن الموظفين الذين يتماثلون مع منظماتهم يعيدون تشكيل مفاهيمهم الذاتية لكي تتواءم مع مفاهيم المنظمة وقيمها .

ولهذا يشير مالى وأشفورث Mael and Ashforth (١٩٩٢ : ١٠٥) أن التماثل التنظيمي هو شكل من أشكال الالتصاق النفسي يحدث عندما يمتص أعضاء المنظمة الخصائص المعروفة للمنظمة ويتبنونها على أنها معرفة لخصائصهم الذاتية وهكذا ، فإن التماثل هو رابط نفسي واجتماعي يربط الموظفين بالمنظمة ومن ثم فهو يشكل أساسا للاتجاهات والسلوكيات ، مثلما يشكل التماثل الاجتماعي أساس للاتجاهات والسلوكيات ، وهذا في جوهره يشكل أساس التأثير الإيجابي المحتمل للتماثل التنظيمي على وظائف المنظمة ، فكلما تماثل الفرد مع المنظمة ، فهناك احتمال أكبر لأن يتبنى منظورها ويتصرف وفق ما يحقق مصالحها .

كما يرى ميلر وآخرون Miller et al. (٢٠٠٠ : ٦٣٧) أن التماثل التنظيمي هو الدرجة التي يعتبر عندها العاملون أنفسهم كجزء من المنظمة ، من خلال تماثلهم مع قيمها ورسالتها وأهدافها ، ومن ثم تتجه قراراتهم الإدارية نحو مصلحة المؤسسة .

وتجدر الإشارة هنا ، أن الكثير من الباحثين يخلطون بين مصطلحي الهوية التنظيمية Organizational Identity والولاء التنظيمي Organizational loyalty ، ومصطلح التماثل التنظيمي Organizational Identification

وفي هذا الصدد يفرق عبد اللطيف عبد اللطيف ، ومحفوظ جودة (٢٠١٠ : ١٣٠) بين الهوية والتماثل ، بأنه يمكن النظر إلى التماثل التنظيمي على أنه شعور الموظف بوجود روابط تربطه بالمنظمة التي يعمل فيها ، حيث يتجاوز الاختلاف الثانوي مع المنظمة لكي يتوصل إلى الأمور التي يتفق فيها مع الآخرين ، أما الهوية التنظيمية فهي خصائص أو سمات موروثية طورت عبر الزمن من خلال تاريخ المنظمة ، وهي تركز على محاولة إجابة الفرد على السؤال المتعلق بمن نحن كمنظمة ، أي ماذا يميزنا عن غيرنا من المنظمات المماثلة ، وما الادراكات المشتركة بين العاملين فيما يخص السمات الجوهرية للمنظمة؟.

ويضيف مازن رشيد (٢٠٠٧ : ١٥ - ١٧) بأن الهوية تشير إلى اسم ، أو مادة ، أو وضع في فئة معينة ، وفي المقابل فإن التماثل يشير إلى فعل ، أو إلى عملية غير نهائية تتغير عبر الزمن والسياقات المختلفة ، يطور من خلالها الفرد روابط مع شخص آخر أو مجموعة معينة ، ويشعر بالتوحد معها . فالتماثل هو الوسيلة التي يتم من خلالها تشكيل الهوية ، وهو نزعة إنسانية قوية لربط هوية الفرد بهويات أكبر ، وأن يتماثل الفرد فهذا يعنى أن يتبنى جوانب هوية معينة ويتمصصها ، وأن "يتماثل مع" تعنى اعتناقا ، أو فهما ، أو ارتباطا ، يتجاوز فيه الشخص الاختلافات ليجد مواطنا للالتقاء مع آخر .

أما بالنسبة للفروق بين الولاء التنظيمي والتماثل التنظيمي ، فيؤكد البعض أن التماثل التنظيمي يتضمن التصرف وفقا لقيم المنظمة ، واتخاذ القرارات الشخصية والتنظيمية وفقا لمصلحتها ، بينما تقترن السلوكيات التي تمثل الولاء للمنظمة بالإخلاص للمنظمة والاهتمام بمصلحتها (Cheney and Tompkins , 1987 ; Scott et al ., 1998). ويضيف مالى وأشفورت (١٩٩٥ : ٣١٢) أن الولاء التنظيمي يتضمن استبطان القيم ، والنوايا السلوكية والتأثير الإيجابي ، إلا أنه يتضمن أيضا التماثل الذي يمثل إدراك ذهني بالتوحد مع المنظمة ، كما أن التماثل التنظيمي يتعلق بمنظمة معينة ، بينما الولاء التنظيمي قد لا يكون كذلك ، فالولاء يتضمن توجهها عاما نحو مجموعة من الأهداف والقيم التنظيمية ، بينما يتضمن التماثل التصاقا نفسيا بمنظمة ما ، وهكذا فإن أهداف المنظمة وقيمها التي يشعر الفرد بولائه لها قد تكون مشتركة مع منظمات أخرى ، ومن ثم إذا كانت هناك دوافع مناسبة فقد يكون الفرد مستعدا لتحويل ولائه لمنظمة أخرى لها الأهداف والقيم نفسها. ولكن حين يتماثل الفرد مع منظمة معينة ، يمتلكه شعور ببعض الخسارة النفسية عند تركها ، ولهذا يعد الولاء جزءاً من التماثل التنظيمي . ونتيجة لهذا التداخل بين الولاء التنظيمي والتماثل التنظيمي ظهر مفهوم التماثل التنظيمي التواصلي.

## ٢- أهمية التماثل التنظيمي :

أصبحت مرحلة التماثل التنظيمي صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة ، حيث أن عدم التماثل سوف يؤثر على المنظمات وعلى أدائها ومخرجاتها ورضا العاملين فيها وبالتالي يؤثر سلبا على نجاحها واستقرارها.(نضال الحوامدة ، وأروى القرالة ٢٠٠٦ : ٣٧٥). ويمكن تحديد أهمية التماثل التنظيمي في النقاط التالية :

٧ للتماثل دور مهم في عملية صنع القرار في المنظمة ، حيث أن الفرد عندما يقيم بدائل الخيار فإنه لا يراعى أهدافه الشخصية فحسب وإنما يراعى أهداف منظمته أيضا.(6: Duncan , 2002) ، حيث يؤكد مازن رشيد (٢٠٠٦ : ٤) أنه حينما يتبنى الأفراد قيم المنظمة وأهدافها ، فإنهم يطورون أسسا لاتخاذ القرارات منطلقا من هذه القيم والأهداف ، فالتماثل يؤكد على أن قرارات المنظمة ستتخذ وفقا لأفضل ما يحقق مصالحها حتى في حالة عدم وجود رقابة مباشرة على أفرادها.

٧ التزام العاملين بالمحافظة على سمعة منظماتهم وكرامتها ، فمن خلال التماثل مع المجموعة فإن الناس يدركون ارتباطهم النفسي مع قدر المجموعة ومصيرها ، وإنهم يتشاركون معها في الكرامة والسمعة ويتأثرون بنجاحها وفشلها.(نضال الحوامدة ، وأروى القرالة ، ٢٠٠٦ : ٣٧٥)

٧ للتماثل دور هام بالنسبة للفرد ، فذكر ميل وأشفورت (Male & Ashforth ٢٠٠١) عددا من الفوائد يحققها الفرد من وراء التماثل هي : تعزيز احترام الذات ، والسمو فوق الذات ، وإضفاء معنى الحياة ، وزيادة الطموح والانتماء. فالعاملون الذين يتماثلون مع المنظمة يعيدون تشكيل

مفاهيمهم الذاتية لكي تتواءم مع مفاهيم المنظمة وقيمها (مازن رشيد ٢٠٠٦ : ٤). كما تؤكد بعض الدراسات ارتباط التماثل إيجابيا بمفهوم الذات (Danielle & Sherry, 2010)، واحترام الذات (Bryan , et al., 2006)، وتأکید الذات (Sherry & Xiumei ,2006)، والانتماء للمنظمة (Teresa , & Michael , 2006 ; Mark et al ., 2010).

7 يرتبط التماثل التنظيمي إيجابياً بالعديد من المتغيرات التي تساهم في نجاح المنظمة وزيادة أدائها، فتؤكد بعض الدراسات ارتباط التماثل التنظيمي إيجابيا بالرضا الوظيفي (Feather & Rauter , 2004; Randsley et al.,2009; Craing & Alexander , 2010) والمشاركة الوظيفية (Knippenberg & Schie , 2000 ; Alev et al ., 2008 ; Alev et al ., 2009) والدوران الوظيفي (Randsley , et al.,2009; Apker et al ., 2009) والاتجاهات الوظيفية (Knippenberg & Sleebos , 2006) والالتزام التنظيمي (Michael & Oviatt , 2002 ; Michael & Heike , 2006) والأداء الوظيفي (James , 2011 ; wang et al , 2006) وسلوك المواطنة التنظيمية (Rolf et al ., 2006; Finkelstein , 2010; Onne & Huang , 2008).

وتأسيساً على ما سبق، صارت المنظمات تسعى جاهدة لتحقيق التماثل لموظفيها لما يحققه من إنجاز لأهداف المنظمة، فالتماثل التنظيمي هو رابط نفسى واجتماعى يربط الموظفين بالمنظمة، ومن ثم يشكل أساسا للاتجاهات والسلوكيات، وهذا فى جوهره يشكل أساس التأثير الإيجابي المحتمل للتماثل التنظيمي على وظائف المنظمة، فكلما تماثل الفرد مع المنظمة، فهناك احتمال أكبر لأن يتبنى منظورها ويتصرف وفق ما يحقق مصالحها.

### ٣- التماثل التنظيمي التواصلي :

على الرغم من الاهتمام الكبير من علماء وباحثي التواصل التنظيمي فى الدعوة إلى أن التماثل هو التواصل فى جوهره والعكس، إلا أن المفاهيم الأساسية للتماثل التنظيمي أخفقت فى أن تأخذ فى الاعتبار دور التواصل فى عملية التماثل التنظيمي.(3: Fontenot & Scott , 2003)

وعلى الرغم من أن أعمال فرويد فى التحليل النفسى - حيث وصف التماثل بأنه أول تعبير عن الروابط العاطفية لشخص مع شخص آخر- لا يبدو فيها ارتباط مباشر بين التماثل والتواصل، إلا أنه يوجد بعض الاهتمام بالتواصل فى بحوث التماثل المبكرة، فعلى سبيل المثال افترضت هوى Howe (١٩٥٥ : ٦٢) أن للاتصال بين الوالدين والطفل دورا هاما يستحق المزيد من النظر والبحث نظرا لدوره فى تحديد تماثل الطفل. وتدريجيا، بدأت مفاهيم التماثل تبتعد عن علاقات الأب- الطفل لتشمل أنظمة من الناس مثل العائلة. (Winch, 1962) (18: Winch & Gordon,1974 ; 16: Burke , 1966) وسيمون Simon (١٩٥٧/١٩٤٧) لتطبق التماثل فى السياق الفردى والمنظمة التى يعملون بها. ويمثل هذا الاهتمام والشروع المتزايد والتوسع بتفاعلات الأفراد عبر بيئات العمل اتجاها خطيرا ذى مغزى فى الدراسات المبكرة

للتماثل ، فبدلاً من التركيز على النمو النفسى المبكر للفرد الموظف ، أصبح من الضرورة التركيز على إحساسه أو إحساسها بالارتباط والتماثل مع منظمة العمل. (Fontenot & Scott , 2003 :3-4)

وفى كثير من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمى ، بذلت جهود كبيرة لمحاولة التوصل إلى مفهوم واضح للتماثل التنظيمى ، حيث ركز ميل وأشفورت فى تعريفهم للتماثل باعتباره "توحد مع المنظمة" على مفهوم الإدراك الحسى/المعرفى وفق نظرية الهوية الاجتماعية : (Tajfel & Turner, 1986 : 105) ، فعندما يتماثل الأفراد فإنهم يظهرون ذلك من خلال إنشاء العلاقات مع الآخرين. وفى الأونة الأخيرة ، فإن العمل من قبل العلماء مثل دوتون ودوكريتش Dutton and Dukerich (1991) وبرات Pratt (1998) الذين استخدموا نظرية الهوية الاجتماعية فى ميدان العمل قدموا وجهات نظر حول التماثل تشير إلى أهمية العلاقة الوثيقة بين التواصل والتماثل حتى بدون اتصالات صريحة ، وهذا أيضا ما أكد عليه هوج وتيرى. (Hogg & Terry, 2001 :121-140)

وبناءً عليه ، ركز العديد من علماء الاتصال التنظيمى فى توظيفهم للتماثل التنظيمى على عدة طرق تظهر جذوره التواصلية. (Barker & Tompkins, 1994; Johnson et al., 2002; Miller et al., 2000; Myers & Kassing, 1998; Scott, 1997, 1999; Scott et al., 1999; Scott & Fontenot, 1999; Scott & Timmerman, 1999)

ويرى فونتينوت وسكوت (Fontenot & Scott , 2003 :6) أن النظر إلى الجذور التواصلية للتماثل التنظيمى ترجع مباشرة إلى كتابات كينيث بيرك Kenneth Burke ، حيث أكد كينيث بيرك (1935 ، 1937 ، 1950 ، 1966 ، 1972 ، 1973) ، على أن التماثل التنظيمى ينشأ بين الأفراد من خلال تفاعلهم مع الآخرين . وبناءً عليه ، فإنه فى مجال التواصل يكون هناك ميلا للاعتماد على تصور بيرك ، حيث يرى تشينى Cheney (1991 : 13) أنه خلال التفاعل اليومي بين الأفراد وفق ترابطات متعددة مع الناس والجماعات والمنظمات ، فإن قوة التماثل تظهر وتحدد بالمدى الذى يكون فيه الأعضاء والأهداف يتشاركون فى اهتمامات متبادلة . ويعود الفضل فى تطبيق أفكار بيرك فى بحوث التواصل التنظيمى إلى جورج تشينى وفيل تومبينكس George Cheney and Phil Tompkins ، فقام تشينى عام (1983 : 354) باستخدام مفهوم بيرك للتماثل لتوضيحه على المستوى التنظيمى من خلال تحليل مجموعة من الأمور مثل قنوات الاتصال الداخلية (مثل : النشرات ، الوثائق) ، كما سعى تشينى وتومبينكس (1987 : 5) لإزالة التوتر الجدلى بين تعبير الفرد عن تماثله وتفسير الآخرين لذلك . والأهم من هذا كله ، نظر تشينى وكومبينكس (1983 : 5) للتماثل على أنه المكونات المعرفية والوجدانية والمقصودة التى ترسل بصورة لفظية أو غير لفظية. وقد انتقد ميلر وآخرون ., Miller et al. (2000 : 627-628) مقياس شينى Cheney (1982) الذى اعتبره يقيس الولاء التنظيمى أكثر من التماثل التنظيمى ، ولهذا ، فإنه منذ هذه اللحظة وجد كثير من العلماء والباحثين أنفسهم فى حاجة إلى تدبير بديل عن مقياس تشينى (1982)

على الرغم من استخدامه على نطاق واسع ، وذلك بعد المأزق الذي وقع فيه الراغبون في البحوث الكمية حول التماثل التنظيمي. (Johnson et al., 1999):163)

وقد استعان علماء الاتصال بمقياس تشبيني (١٩٨٢) بسبب أصوله البلاغية وكذلك نظرا لمصداقيته وثباته العاليين في العديد من الدراسات المتوالية (Fontenot & Scott , 2007: 2)، كما اتجه العديد من الباحثين إلى استخدام وإعداد نسخ معدلة من هذا المقياس من أجل تلبية بعض الاحتياجات الخاصة والتي أيضا أثبتت ثباتها العالي ما بين ٨٠ - ٨٥ من نسخهم المعدلة. (Barker & Tompkins, 1994; Kuhn & Nelson, 2002; Russo, 1998; Sass & Canary, 1991; Scott, 1997)

ولهذا وجد الباحثون في مجال الاتصال وجود قوة ملححة لـ (أ) اعتماد مقاييس مطورة (ب) محاولة الدفاع عن استخدام مقياس التماثل التنظيمي أمام النقاد الذين يشككون فيه بشكل متزايد (ج) وقف استخدام مقياس التماثل التنظيمي (د) وضع مقياس جديد للتماثل التنظيمي يطور وفقا للطبيعة التواصلية للتماثل لحسم هذه المشكلة. (Fontenot & Scott , 2007: 2). كما توصل العديد من الباحثين إلى ارتباط التماثل التنظيمي مع عدد من المتغيرات المرتبطة بالاتصال ، مثل : قيادة الحديث (Barge, 1985)، والرضا الاتصالي (Potvin, 1991) ، وكفاءة المتواصل ومشاركة التفاعل (Myers & Kassing, 1998) ، وتكنولوجيا الاتصال (Scott & Giordano, 1989; Timmerman, 2006; Wiesenfeld, Raghuram, & Garud, 1998)

ولهذا يرى سكوت وآخرون Scott et al., (١٩٩٨: ٣٠٠) أن الاتصالات تساعد من حيث الشكل والمضمون في تحديد التماثل لدينا مع الآخرين ، كما يرى أن الحديث أمام الجمهور يحدد تماثل الفرد مع ما يتحدث عنه ، كما يعد مؤشرا عند أعضاء المؤسسة أنفسهم على مدى التماثل التنظيمي لدى الفرد المتحدث.

وما يؤكد ذلك اتخاذ العديد من الباحثين في تحديدهم للتماثل بوضوح نهج التماثل القائم على التواصل ، على الرغم من أن هذا العمل يميل إلى أن يكون أقل اهتماما في القياس الكمي للتماثل التنظيمي (Barker & Tompkins, 1994; Bullis, 1991; DiSanza & Bullis, 1999; Papa, Auwal, Singhal, 1997) . ولكن العمل الأخير لسكوت وكورمان وشيني Corman, and Cheney (١٩٩٨) يصور التماثل في مصطلح بنائي مرتبط بالتواصل ، حيث يساعد التواصل في تحديد التماثل لدى الأفراد من حيث الشكل والتعبير مع وأمام الآخرين ، كما لاحظوا ، أن أهم المؤشرات والتعبيرات عن التماثل تكمن في اللغة ، ولهذا يتم التشديد على مظاهر التواصل لتحديد التماثل أثناء التفاعل الاجتماعي مع الآخرين على مستوى النظام. وفي هذا الصدد يؤكد ميل وأشفورت Mael & Ashforth (١٩٩٥: ٣٠٥) أنه على الرغم من أن بعض تطبيقات نظرية الهوية الاجتماعية تشير إلى أن تحديد التماثل قد يحدث في غياب التفاعل ، إلا أن التواصل والتفاعل أمر في غاية الأهمية لتحديد وتطوير التماثل.

وتأسيساً على ما سبق ، ظهر مفهوم التماثل التنظيمي التواصلي Communicative Organizational Identification (C-IO) ، والذي يشار إليه على أنه نوع من التماثل السلوكي يمثل إظهار التضامن والتوحد مع قيم الجماعة من خلال السلوكيات اللفظية وغير اللفظية التي يظهرها داخل وخارج المؤسسة ؛ حيث أن هذه الأشكال المختلفة من الاتصالات تحدث مع جمهورين: الأعضاء الداخليين للمنظمة وغيرها خارجي لها ، وتشمل الاتصالات الداخلية للمنظمة المحادثات مع زملاء العمل والمشرفين والمرؤوسين الذين يساهمون في تشكيل هذا التماثل ، بينما تمثل الاتصالات الخارجية التفاعل مع الأصدقاء وأفراد الأسرة والأفراد الذين لا يعملون في المنظمة أو يعملون في منظمات أخرى ، بالإضافة إلى ذلك الاتصال غير اللفظي الذي يكون بنفس قدر أهمية الاتصال اللفظي سواء داخل أو خارج المنظمة. (Fontenot & Scott 2007: 4) . ويتفق ذلك مع ما أكد عليه بيتشن Patchen (١٩٧٠ : ١٥٥-١٥٦) من أهمية التفاعل الاجتماعي في تعزيز مستوى التماثل التنظيمي لدى الأفراد في مختلف الأوضاع التنظيمية . ومع ما أكده سكوت وستيفن Scott & Stephens (٢٠٠٩ ، ٣٧٠ - ٣٩٤) من أنه من خلال طريقة الكلام الذي يتحدث بها الفرد يمكن التنبؤ بتماثله التنظيمي ، حيث يرى سكوت وآخرون Scott et al., (١٩٩٨ : ١٨ - ٢٠) أن التماثل التنظيمي يشير إلى شعور الفرد بالتوحد مع مجموعة أكبر أو منظمة ، والتعبير عن ذلك بمصطلحات تواصلية تمثل التعبير والحفاظ على العلاقة والروابط بين الأشخاص وهذه التجمعات كنوع من التوحد في الخبرات ، ومن ثم فإن عملية التماثل نفسها تواصلية في جوهرها ( وإن كانت ليس معظم دراسات التماثل تركز مباشرة على التواصل).

#### ٤- مكونات التماثل التنظيمي التواصلي :

يرى تشابمان Chapman (١٩٩٦ : ٢٩٠ - ٢٩١) أنه يمكن تصور التواصل التنظيمي في عدة طرق ، أهمها تلك الطرق الأساسية والتقليدية التي نادى بها بيرلو Berlo (١٩٦٠) التي تمثل نموذج السلوك التواصلي المعروف ، والذي يتضمن مصادر ترسل رسائل (لفظية وغير لفظية) إلى الأفراد الذين يتلقون هذه الإشارات ، وهذه العملية توصف بصورة بسيطة على أنها إرسال واستقبال مع مزيد من التفاعل بين المشتركين في عملية التواصل . وبناءً عليه ، يمكن التعبير عن التماثل التنظيمي بطرق لفظية أو غير لفظية ، حتى أنه ذهب البعض إلى أكثر من ذلك ، حيث يرى دوتون ودوكرتش Dutton & Dukerich (١٩٩١) أن التواصل يكون مع الجماهير الذين هم خارج وداخل العمل ، وأن التعبير عن التماثل مع الأفراد الخارجيين والداخليين عن طريق التواصل يؤثر على إجمالي التماثل للفرد. وبناءً عليه فقد حدد فونتينوت وسكوت Fontenot & Scott (٢٠٠٣ : ١١ - ١٣) أبعاد التماثل التنظيمي التواصلية في الجوانب التالية :

#### أ- الإرسال : Sending

وهو يعني أن الأفراد داخل المنظمات ينقلون رسائل للآخرين بشأن تماثلهم التنظيمي من يوم إلى آخر ، ولهذا يرى سكوت وآخرون (١٩٩٨ : ٣٠٥) أن القصة

التي نرويها عن أنفسنا للآخرين أثناء الإرسال لهم تعبر عن جوهر تماثلنا كما يشير تشيني (١٩٩١: ١٢) إلى اتجاه الأفراد إلى الحديث عن منظماتهم يمثل جزءاً من تماثلهم، بينما يصف روسو Rousseau (١٩٩٨: ٢١٩) ذلك "بإحساس الرابطة"، حيث تمثل هذه السلوكيات المرسله تزامناً مع المنظمة وكذلك يمكن إرسال رسائل أخرى إلى أعضاء آخرين داخل المنظمة (داخلي) أو ترسل إلى أفراد آخرين في بيئات ذات صلة بالمؤسسة (خارجي).

#### ب- الاستقبال : Receiving

تضمن نموذج بيرلو Berlo (١٩٦٠) استقبال وترجمة الرسائل المرسله من قبل المرسل، هذه الرسائل تترجم من منظور التماثل، وهذا يتطلب أنشطة مثل الاستماع إلى الرسائل ذات الصلة بالمنظمة وعلاقة الموظف بها، ويمثل دور الاستقبال السلوك السلبي إلى حد ما، على الرغم من أن الاستماع الفعال يمثل جزءاً كبيراً من هذه العملية. (Fontenot & Scott, 2007: 12-13)

ويشير ميلر وجبلن Miller and Jablin (١٩٩١: ٩٣-٩٤) حول هذا الموضوع أنه يمكن استخدام أساليب المراقبة والملاحظة كتقنيات للبحث عن المعلومات ذات الصلة. ولهذا تقترح نظرية الهوية الاجتماعية أن الأفراد القائمين على المنظمة يجب أن يحرصوا باستمرار البيئة للتعرف على الهويات البارزة من أجل التأكد من ما إذا كانوا يرغبون في المحافظة على عضويتهم في الجماعة أم لا، ويعد الاستماع إلى المحادثات الطريقة الرئيسية لجمع هذه المعلومات. وهنا يشار إلى الاستماع الفعال للمحادثات حول مكان بيئة العمل، أو مسح بيئة الرسائل المتعلقة بصورة أو هوية المنظمة، فيعد ما يقوله الآخرون والزملاء عن منظمة ما، وردود الفعل العام على الرسائل التي يتم تلقيها أسلوباً مهماً لمراقبة تماثل الأفراد.

#### ج- التفاعل : Interaction

وهو يمثل البعد التفاعلي من التماثل التنظيمي التواصلي، فالتفاعلات في حياتنا اليومية مع أعضاء المنظمة يمكن أن تعزز تماثلنا التنظيمي الموجود، أو تخفضه إلى أدنى مستوى. (Dutton et al., 1998: 255; Dukerich et al., 1994: 518). ويختلف التفاعل عن إرسال واستقبال الرسائل الدالة على التماثل، حيث تعتبر عملية الإرسال أو الاستقبال في اتجاه واحد، بعكس التفاعل الذي يكون في اتجاهين، حيث يتضمن المحادثة والحوار والمناقشة والتبادلات الجارية بين شخصين أو أكثر (إما داخل أو خارج حدود المنظمة).

ويمكن هنا استخدام العمليات التي أكد عليها سوان (Swann, 1987; Swann & Ely, 1984; Swann & Hill, 1982) لتأكيد الذات، والتي تتضمن بصورة أساسية على إرسال رسائل للأفراد لكي يتم الحصول منهم على استجابات تدل على التماثل التنظيمي لديهم، فمن منظور التماثل التواصلي سيكون التعرف على تماثل الأفراد من خلال تحدث الناس عن وظائفهم مع الآخرين في المنظمة أو الغرباء لانتزاع ردود الفعل.

#### د- التواصل غير اللفظي : Nonverbal Communication

على الرغم من أن المناقشة السابقة تضمنت الأشكال اللفظية للسلوك التواصلى ، فإن العناصر غير اللفظية تبدو وثيقة الصلة بالتمائل التنظيمى المرتكز على التواصل ، وهذا ينطوى على ترميز الرسائل التى تدل على ارتباط الفرد مع المنظمة ككل ، فالعاملون من الممكن أن يظهرُوا تماثلهم بطرق مختلفة من خلال ارتداء تى شيرت يحمل شعار المنظمة فى الأيام العادية غير الرسمية (غير أوقات العمل) ، أو وضع شعار الجامعة على سياراتهم ، أو تزيين مساحات مكاتبهم الخالية بعناصر دالة على تماثلهم للمؤسسة ، أو عناصر أخرى مثل التواصل بالعين أو حركات الوجه وغيرها. (Rafaeli & Pratt, 1993 :33)

ولهذا يرى جيريوور Guerrero (١٩٩٦: ٣٣٧) أن السلوك غير اللفظى الذى يوضح العلاقة الوثيقة بين الأفراد ، وشعورهم المترابط تجاه بعضهم البعض يميل إلى التطابق بنفس السلوكيات لمختلف الأفراد. كما يلاحظ أيضا أن هذا السلوك غير اللفظى قد يكون داخل أو خارج المنظمة.

وبناءً على ما سبق ، يمكن القول أن قياس التماثل التنظيمى التواصلى يتم من خلال قياس مدى توحيد الفرد مع المنظمة من خلال الاتصالات اللفظية وغير اللفظية ، سواء أكانت داخلية أو خارجية للتعرف على إجمالى تماثله التنظيمى ، وهذا ما سعت إليه الدراسة الحالية.

#### • الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة الميدانية إلى تحقيق أهداف البحث الحالى ، والإجابة على تساؤلاته المتمثلة فى التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمى المدرك والتمائل التنظيمى التواصلى لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادى.

#### • عينة الدراسة :

بلغت عينة الدراسة (١٢٥) فرداً من بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بفرع الجامعة بقنا وكلية التربية بالبحر الأحمر، وقد اختيروا بطريقة عشوائية من (٩٨١) عضواً يمثلون إجمالى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ( أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس - مدرس مساعد - معيد ) ، وقد بلغت نسبة العينة ( ١٢.٧٤ ٪ ) . ويبين الجدول التالى عينة البحث بالنسبة للمجتمع الكلى للدراسة :

جدول (١): يبين عينة الدراسة وعدد الذين وزعت عليهم الاستبانة (بعد استبعاد غير المستوفين للشروط)

البيان	أعضاء هيئة التدريس				
	استاذ	استاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	معيد
العدد	٦٧	٨٥	٢٩٧	٢٠٦	٣٢٦
العينة	١٠	١٢	٤١	٢٠	٤٢
النسبة	١٤.٩٣	١٤.١٢	١٣.٨١	٩.٧١	١٢.٨٩

## • أدوات الدراسة :

استخدمت الدراسة أداتين ، وفيما يلي وصفاً تفصيلياً لها :

١- **بطارية التغيير التنظيمي** : إعداد / بوكينوجى وديفوس وبرويك ، وتعريب وتقنين الباحث :

أعدت البطارية فى صورتها الأجنبية بواسطة بوكينوجى وديفوس وبرويك الذاتى تصف التغيير التنظيمى بأبعاده (مناخ التغيير ، عملية التغيير الاستعداد للتغيير) ، وتضمنت البطارية فى صورتها المبدئية (٦٣) بندا موزعة على عشر أبعاد فرعية موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية ، حيث كانت هذه الأبعاد ؛ مناخ التغيير (الثقة فى القيادة ، التسييس ، التماسك والالتحام) ، وعملية التغيير (جودة اتصالات التغيير ، المشاركة ، اتجاه الإدارة العليا نحو التغيير الدعم بواسطة المشرفين) ، والاستعداد للتغيير (الاستعداد العاطفى للتغيير الاستعداد المعرفى للتغيير ، الاستعداد المقصود للتغيير) . وطبقت الدراسة على أكثر من ٣٠٠٠ من أعضاء القطاعين العام والخاص ، ولحساب صدق المقياس تم حساب صدق المحتوى لبنود المقياس ، ثم تم استخدام صدق البناء العاملى لمقياس صدق أبعاد وعبارات المقياس ، كما تم إجراء الصدق المرتبط بمحك وأخيرا تم تطبيقه على عينات مختلفة وحساب صدق التمييز للعينات العشوائية والمتجانسة ، ووصلت البطارية فى صورتها النهائية إلى أحد عشرة بعدا فرعية ، منها خمسة أبعاد تابعة لمناخ التغيير ، وثلاثة أبعاد تابعة لعمليات التغيير ، وثلاثة أبعاد تابعة للاستعداد للتغيير .

## • الخواص السيكومترية للبطارية :

بعد ترجمة المقياس للغة العربية ، وعرضه على بعض المتخصصين فى اللغة الإنجليزية والإدارة التعليمية من أساتذة كليات التربية للتأكد من حسن الترجمة والصياغة ، مع عمل التعديلات اللازمة ، تم حساب صدق وثبات الأداة على النحو التالى :

## • صدق البطارية :

### (أ) صدق الحكمين :

ويسمى بالصدق الظاهري ، حيث تم عرض البطارية على مجموعة من السادة المحكمين ؛ بهدف الحكم على صلاحيته لتحقيق أهداف البحث ، وتم تعديل وصياغة بنود البطارية فى ضوء الاستفادة من آراء ومقترحات السادة المحكمين ، وقد اتفقوا جميعا على أن الأداة بصورتها النهائية تعد صالحة لتحقيق الهدف منها ، وبذلك تم التأكد من صدق الحكمين ١ .

### (ب) صدق الاتساق الداخلى :

تم تطبيق المقياس بصورته الأولية على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرداً من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة جنوب الوادى ، وبعد تصحيح المقياس تم إيجاد صدق الاتساق الداخلى لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال

(١) ملحق ١ .

وارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للمقياس ، كما هو مبين في الجداول التالية :

جدول (٢) قيم معاملات ارتباط لدرجة كل عبارة من عبارات كل بعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية لهذا البعد المنتمة إليه

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط								
١	٠,٧١٥	١٠	٠,٦٠٦	١٩	٠,٧٢٤	٢٨	٠,٤٨٧	٣٧	٠,٤٩٨
٢	٠,٦٠٥	١١	٠,٥٤٩	٢٠	٠,٦١٦	٢٩	٠,٥٢٠	٣٨	٠,٤٥٧
٣	٠,٤٩٨	١٢	٠,٥٧١	٢١	٠,٤٥٦	٣٠	٠,٥٢٦	٣٩	٠,٦٥٠
٤	٠,٥٧٩	١٣	٠,٦٤٧	٢٢	٠,٤٠٤	٣١	٠,٦٠٥	٤٠	٠,٥٤٦
٥	٠,٧٣٢	١٤	٠,٤٨٥	٢٣	٠,٦٥٢	٣٢	٠,٥٤١	٤١	٠,٨٧٣
٦	٠,٥٤٩	١٥	٠,٦٤٩	٢٤	٠,٥٢٣	٣٣	٠,٤١٠	٤٢	٠,٥٧٨
٧	٠,٤٩٨	١٦	٠,٦٥٨	٢٥	٠,٥٦١	٣٤	٠,٤٤٤		
٨	٠,٦٥٨	١٧	٠,٥٨٠	٢٦	٠,٣٨٥	٣٥	٠,٦٥٤		
٩	٠,٨٦٧	١٨	٠,٥١٩	٢٧	٠,٦٤٨	٣٦	٠,٧٤١		

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات كل مجال من المجالات المكونة للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) ، مما يدل على تميز كل المجالات بالاتساق الداخلي.

وكذلك يمكن التعرف على الاتساق الداخلي للمقياس بحساب معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس بعد حذف درجة البعد من الدرجة الكلية للمقياس ، كما هو موضح للجدول التالي :

جدول (٣) : قيم معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بكل من الدرجة الكلية للمقياس ودرجة البعد الرئيسي التابع له

م	البعد	قيمة معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بدرجة البعد الرئيسي التابع له للمقياس	م	البعد	قيمة معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بدرجة البعد الرئيسي التابع له للمقياس
١	الدعم بواسطة المشرفين	٠,٧١٣	٧	قدرة الإدارة على إدارة التغيير	٠,٧٩٨
٢	الثقة في القيادة	٠,٦٨٤	٨	اتجاه الإدارة العليا نحو التغيير	٠,٧٦٥
٣	التماسك والالتزام	٠,٨١٠	٩	الاستعداد المقصود للتغيير	٠,٨٩٧
٤	المشاركة	٠,٩٨١	١٠	الاستعداد المعرفي للتغيير	٠,٩٠٦
٥	التسييس	٠,٩٠٦	١١	الاستعداد العاطفي للتغيير	٠,٩٨٦
٦	تضمن الأعضاء في عمليات التغيير	٠,٧٦٢			٠,٨٥٦

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات المقياس موضع الدراسة والدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يؤكد على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق، وصالح للتطبيق على عينة الدراسة.

#### • ثبات المقياس :

استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية للتحقق من ثبات المقياس ، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) فرداً من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة جنوب الوادي، كما تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباك ويوضح الجدول التالي (٤) معاملات الثبات لكل من التجزئة النصفية وألفا كرونباك :

جدول (٤) يوضح معاملات الثبات لأبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس بطريقتي التجزئة النصفية وألفا كرونباك

م	البعد	التجزئة النصفية	ألفا كرونباك	م	البعد	التجزئة النصفية	ألفا كرونباك
١	الدعم بواسطة المشرفين	٠,٧٨٩	٠,٧٨٩	٧	قدرة الإدارة على إدارة التغيير	٠,٧٦٥	٠,٨٤٥
٢	الثقة في القيادة	٠,٦٠٦	٠,٧٥٤	٨	اتجاه الإدارة العليا نحو التغيير	٠,٦٥٤	٠,٧١٢
٣	التماسك والالتحام	٠,٨٤٥	٠,٨٩٢	٩	الاستعداد المقصود للتغيير	٠,٧٦٥	٠,٧٩٥
٤	المشاركة	٠,٧٨٤	٠,٧٥٦	١٠	الاستعداد العرفي للتغيير	٠,٧١١	٠,٨٠٦
٥	التسييس	٠,٨٥٩	٠,٩١٥	١١	الاستعداد العاطفي للتغيير	٠,٨٤٩	٠,٩٠٦
٦	تضمين الأعضاء في عمليات التغيير	٠,٩٠٢	٠,٩١١				

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات لمجالات المقياس موضع الدراسة تراوحت بين (٠,٦٠٦ – ٠,٩١٥)، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات .

#### • الصورة النهائية للمقياس ٢ :

تكون المقياس في صورته النهائية من (٤٤) بنداً ، وتصحح الاستجابات وفق تدرج مكون من ثلاث استجابات ؛ (٣) نعم ، (٢) إلى حد ما ، (٣) لا ، ما عد العبارات السلبية (١، ٥، ٧، ٩، ١٣، ١٤، ١٥، ٢٤، ٢٧، ٢٨، ٣٨) فهي عكس ذلك كما تم تصنيف المقياس في ثلاثة أبعاد رئيسية تتضمن أحد عشر بعداً فرعياً على النحو التالي :

#### ١- مناخ التغيير :

وتكون من خمس أبعاد فرعية ، وهي: الدعم بواسطة إدارة الكلية (١، ٣٢، ٤٠، ٤٢) ، الثقة في القيادة (٤، ١٠، ٢٣، ٣٧) ، التماسك والالتحام (٧، ١٤، ٢٢، ٣٤) المشاركة (٢، ١١، ٢٩) ، التسييس (٥، ٩، ١٣) .

(٢) ملحق ٢ .

## ٢- عملية التغيير:

وتكون من ثلاثة أبعاد فرعية ، وهي : تضمين الأعضاء فى عمليات التغيير (١٦ ، ١٩ ، ٢٦ ، ٣٠ ، ٣٥ ، ٣٩) ، قدرة الإدارة على إدارة التغيير (٣ ، ١٧ ، ٢١ ، ٢٤ ، ٢٧ ، ٤١) اتجاه الإدارة العليا نحو التغيير (٦ ، ٨ ، ٢٥).

## ٣- الاستعداد للتغيير :

وتكون من ثلاثة أبعاد فرعية ، وهي : الاستعداد المقصود للتغيير (١٢ ، ٢٠ ، ٣٦) الاستعداد المعرفى للتغيير (١٥ ، ٢٨ ، ٣٨) ، الاستعداد العاطفى للتغيير (١٨ ، ٣١ ، ٣٣).

## ٢- مقياس التماثل التنظيمى التواصى :

بعد إطلاع الباحث على الأدب التربوى الذى تناول التماثل التنظيمى بوجه عام ، والتماثل التنظيمى التواصى بوجه خاص ، وكذلك الدراسات السابقة والمقاييس المرتبطة بموضوع البحث ، ومنها : مقياس التماثل التنظيمى (OI) الذى أعده تشينى (١٩٨٢) وترجمه مازن رشيد (٢٠٠٦) ، والصورة المبدئية لمقياس التماثل التنظيمى التواصى C-OI لفونتينوت وسكوت Fontenot & Scott (٢٠٠٣) وتضمن أبعاد (الإرسال الخارجى ، الإرسال الداخلى ، الاستقبال الخارجى ، الاستقبال الداخلى ، التفاعل الخارجى ، التفاعل الداخلى ، الإرسال الخارجى غير اللفظى ، الإرسال الداخلى غير اللفظى) ، ومقياس التماثل التنظيمى التواصى C-OI لفونتينوت وسكوت Fontenot & Scott (٢٠٠٧) وتضمن (٩) عبارات موزعة على البعدين (التماثل التنظيمى التواصى الداخلى اللفظى ، التماثل التنظيمى التواصى الخارجى اللفظى) ، قام الباحث بصياغة بنود المقياس بحيث تضمنت المكونات والأبعاد الأساسية والفرعية له .

### • الخواص السيكمترية للمقياس :

تم حساب صدق وثبات الأداة على النحو التالى :

### • صدق المقياس :

### أ- صدق المحكمين :

ويسمى بالصدق الظاهري ، حيث تم عرض المقياس على مجموعة من السادة المحكمين ؛ بهدف الحكم على صلاحيته لتحقيق أهداف البحث ، وتم تعديل وصياغة بنود المقياس في ضوء الاستفادة من آراء ومقترحات السادة المحكمين وقد اتفقوا معظمهم على أن الأداة بصورتها النهائية تعد صالحة لتحقيق الهدف منها ، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين ٣.

### (ب) صدق المضمون (الصدق المنطقي) :

وهو قياس مدى تمثيل المقياس لنواحي الجانب المقاس ، حيث قام الباحث بصياغة بنوده بناء على الدراسة النظرية ، وحاول بقدر الإمكان أن تكون العبارات قادرة على قياس موضوع الدراسة ، حيث اشتملت على كل جوانب التماثل التنظيمى التواصى كما جاءت في الدراسة النظرية ، كما كانت عبارات الأداة سهلة وواضحة ومفهومة ولا تحتمل التأويل ، وأقرب ذلك السادة المحكمون .

(٢) ملحق ١ .

**(ج) صدق الاتساق الداخلي :**

تم تطبيق المقياس بصورته الأولية على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرداً من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة جنوب الوادي، وبعد تصحيح المقياس تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال وارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للمقياس ، كما هو مبين في الجداول التالية :

**جدول (٥) قيم معاملات ارتباط لدرجة كل عبارة من عبارات كل بعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية لهذا البعد المنتمية إليه**

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط								
١	٠.٨١٤	٩	٠.٦٠٠	١٧	٠.٦٣٢	٢٥	٠.٤٥٧	٣٣	٠.٥٦١
٢	٠.٧٥٤	١٠	٠.٥٨٩	١٨	٠.٦٤٥	٢٦	٠.٥٣٠	٣٤	٠.٥٠٢
٣	٠.٦٢١	١١	٠.٥٤٦	١٩	٠.٤٥٦	٢٧	٠.٦٥٤	٣٥	٠.٦٥٣
٤	٠.٥٠٣	١٢	٠.٦٢٢	٢٠	٠.٥٠٢	٢٨	٠.٤٩٨	٣٦	٠.٧٩٠
٥	٠.٦٣٥	١٣	٠.٤٣١	٢١	٠.٥٣٣	٢٩	٠.٥٧٨	٣٧	٠.٦٤٣
٦	٠.٥٤٨	١٤	٠.٤٢١	٢٢	٠.٧٨٥	٣٠	٠.٤٠٨		
٧	٠.٤٠٢	١٥	٠.٧٦٥	٢٣	٠.٤٦٣	٣١	٠.٥٧٣		
٨	٠.٦٥٢	١٦	٠.٨٤١	٢٤	٠.٤١١	٣٢	٠.٨١١		

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات كل مجال من المجالات المكونة للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) ، مما يدل على تميز كل المجالات بالاتساق الداخلي.

وكذلك يمكن التعرف على الاتساق الداخلي للمقياس بحساب معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس بعد حذف درجة البعد من الدرجة الكلية للمقياس ، كما هو موضع للجدول التالي :

**جدول (٦) : قيم معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بكل من الدرجة الكلية للمقياس ودرجة البعد الرئيسي التابع له**

م	البعد	قيمة الارتباط لدرجة كل بعد للمقياس	قيمة الارتباط لدرجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس	م	البعد	قيمة الارتباط لدرجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس	قيمة الارتباط لدرجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس الرئيسي التابع له
١	التماثل التنظيمي التواصلي اللفظي الخارجي	٠.٨٤٥	٠.٨٧٩	٣	التماثل التنظيمي التواصلي اللفظي الداخلي	٠.٨٧٥	٠.٩٠١
٢	التماثل التنظيمي التواصلي اللفظي غير الخارجي	٠.٩٤٥	٠.٩٧٣	٤	التماثل التنظيمي التواصلي اللفظي الخارجي	٠.٩٤٦	٠.٩٣٥

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات المقياس موضع الدراسة والدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند

مستوى (٠،١) مما يؤكد على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق وصالح للتطبيق على عينة الدراسة.

#### • ثبات المقياس :

استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية للتحقق من ثبات المقياس ، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) فردا ، كما تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباك ، ويوضح الجدول التالي (٧) معاملات الثبات لكل من التجزئة النصفية وألفا كرونباك :

جدول (٧) يوضح معاملات الثبات لأبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس بطريقتي التجزئة النصفية وألفا كرونباك

م	البعد	التجزئة النصفية	ألفا كرونباك	م	البعد	التجزئة النصفية	ألفا كرونباك
١	التماثل التنظيمي التواصل اللفظي الخارجي	٠،٨١١	٠،٨٦٥	٧	قدرة الإدارة على إدارة التغيير	٠،٦٣٥	٠،٧٤٦
٢	التماثل التنظيمي التواصل غير اللفظي الخارجي	٠،٧٩٤	٠،٧٩٩	٨	اتجاه الإدارة العليا نحو التغيير	٠،٨٩٥	٠،٩٢٢

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات لمجالات المقياس موضع الدراسة تراوحت بين (٠،٦٣٥ - ٠،٩٢٢) ، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات .

#### • الصورة النهائية للمقياس ٤ :

تكون المقياس في صورته النهائية من (٣٧) عبارة ، وتصحح الاستجابات وفق تدرج مكون من ثلاث استجابات ؛ (١) نعم ، (٢) إلى حد ما ، (٣) لا ، ما عد العبارات السلبية (٥، ٧، ٨، ١٩، ٣٠) فهي عكس ذلك ، كما تم تصنيف المقياس في بعدين أساسيين تضمن أربعة أبعاد فرعية على النحو التالي :

#### ١- التماثل التنظيمي التواصل الخارجي :

وتكون من بعدين فرعيين ، هما : التماثل التنظيمي التواصل اللفظي الخارجي (١ ، ٩ ، ١٣ ، ١٧ ، ٢١ ، ٢٥ ، ٢٩ ، ٣٣ ، ٣٧) ، التماثل التنظيمي التواصل غير اللفظي الخارجي (٤ ، ٨ ، ١٢ ، ١٦ ، ٢٠ ، ٢٤ ، ٢٨ ، ٣٢ ، ٣٦) .

#### ٢- التماثل التنظيمي التواصل الداخلي :

وتكون من بعدين فرعيين ، هما : التماثل التنظيمي التواصل اللفظي الداخلي (٢ ، ٦ ، ١٠ ، ١٤ ، ١٨ ، ٢٢ ، ٢٦ ، ٣٠ ، ٣٤ ، ٣٥ ، ٥) ، التماثل التنظيمي التواصل غير اللفظي الداخلي (٣ ، ٧ ، ١١ ، ١٥ ، ١٩ ، ٢٣ ، ٢٧ ، ٣١) .

#### • المعالجة الإحصائية للنتائج :

استخدم البحث الحالي الأساليب الإحصائية الآتية :

١- حساب نسبة متوسط الاستجابة من خلال :

٧ حساب تكرارات استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة حيث أعطيت أوزاناً رقمية (٣- ٢- ١) لتقابل الاحتمالات ( نعم - إلى حد ما - لا ) أو ( يتحقق تماماً - يتحقق إلى حد ما - لا يتحقق ) .

٧ تم ضرب التكرارات تحت درجة الموافقة فى الأوزان الرقمية المناظرة لكل عبارة من عبارات الاستبانة .

٧ ويستخرج متوسط الاستجابة (النسبة الوزنية) من العلاقة : (عبد الله السيد عبد الجواد ، ١٩٩٣ : ١٤٦)

$$\text{متوسط الاستجابة} = \frac{١ك٣ + ٢ك٢ + ٣ك١}{٣}$$

حيث ( ك١ ، ك٢ ، ك٣ ) تكرارات الاستجابات فى كل من الاحتمالات الثلاثة على الترتيب ، ( ن ) عدد أفراد العينة .

٢- حساب نسبة متوسط شدة الموافقة لكل عبارة من عبارات الاستبانة كما يلى : (فؤاد البهى السيد ، ١٩٧٩ : ٤٣١)

أكبر درجة موافقة على العبارة . أقل درجة موافقة على العبارة

$$\text{نسبة متوسط شدة الموافقة} = \frac{\text{عدد الاختيارات}}{\text{عدد الاختيارات}}$$

تم تقدير الخطأ المعياري بالنسبة لمتوسط شدة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة من المعادلة الآتية :

$$\sqrt{\frac{أ \times ب}{ن}} = \text{الخطأ المعياري (م.خ)}$$

حيث ب = ١ - أ = ١ - ٠,٦٧ = ٠,٣٣ = ن = عدد أفراد العينة

تم حساب حدود الثقة لمتوسط درجة الموافقة على العبارة من المعادلة الآتية :  
حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة = متوسط شدة الموافقة + الخطأ المعياري × ١,٩٦ = ٠,٦٧ + الخطأ المعياري × ١,٩٦ (وذلك عند درجة ثقة ٠,٩٥)

وقد تم حساب حدود الثقة لفئات عينتى البحث كما يلى :

٧ إذا انحصرت نسبة متوسط استجابة العينة على العبارة ما بين ( ٠,٦٧ + الخطأ المعياري × ١,٩٦ ) ، ( ٠,٦٧ - الخطأ المعياري × ١,٩٦ ) تعتبر استجابات أفراد العينة غير واضحة أو غير محددة .

7 إذا كانت نسبة متوسط استجابة الأفراد أكبر من أو تساوي ( ٠,٦٧ + الخطأ المعياري  $\times 1,٩٦$  ) تعتبر الدراسة وجود اتجاه موجب للموافقة على هذه العبارة.

7 إذا كانت نسبة متوسط استجابة الأفراد أقل من أو تساوي ( ٠,٦٧ - الخطأ المعياري  $\times 1,٩٦$  ) تعتبر الدراسة وجود اتجاه لعدم الموافقة على تحقيق هذه العبارة.

٣- لحساب دلالة الفروق بين استجابات عينتي الدراسة في المحاور المتقابلة بنفس المقياس، يتم استخدام المعادلة ( عبد الله السيد عبد الجواد، ١٩٨٣، ٢٠٥ )

$$١ق - ٢ق$$

$$= ز$$

$$\sqrt{\left( \frac{1}{٢ن} + \frac{1}{١ن} \right) أ ب}$$

حيث ( ز ) الفرق بين متوسطات استجابات عينتي الدراسة  
( ١ق ) متوسط الاستجابة ( الوزن النسبي ) المستخرج لاستجابات العينة الأولى  
( ٢ق ) متوسط الاستجابة ( الوزن النسبي ) المستخرج لاستجابات العينة الثانية .

$$أ - ١ = ب ،$$

$$أ = \frac{٢ق ٢ن + ١ق ١ن}{٢ن + ١ن}$$

وتكون ( ز ) دالة عند مستوى ( ٠,٠٥ ) إذا كانت  $١,٦٩ \leq ز < ٢,٥٨$  بمستوى ثقة (٠,٩٥)

وتكون ( ز ) دالة عند مستوى ( ٠,٠١ ) إذا كانت  $٢,٥٨ \leq ز < ٣,٢٩$  بمستوى ثقة (٠,٩٩)

وتكون ( ز ) دالة عند مستوى ( ٠,٠٠١ ) إذا كانت  $٣,٢٩ \leq ز$  بمستوى ثقة (٠,٩٩٩)

٤- تم حساب دلالات الفروق باستخدام معادلة سبيرمان- بيرسون من خلال برنامج SPSS .

#### • نتائج الدراسة وتفسيرها :

تحقيقاً لأهداف البحث في التعرف على التغيير التنظيمي بجامعة جنوب الوادي وعلاقتها بالتمائل التنظيمي التواصلي لدى أعضاء هيئة التدريس ، قام الباحث بتطبيق أدوات الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس لاستطلاع آرائهم حول هذا الأمر ، وفيما يلي يتم عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها .

أولاً : للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث والذي نصه " ما واقع التغيير التنظيمي بجامعة جنوب الوادي وفق بطارية "بوكينوجي وديفوس وبرويك"؟ تم تحليل استجابات عينة البحث وفقاً للمحاور المختلفة والعبارات ، وهذا ما سوف يتم تناوله في الآتي :

١- بالنسبة لمحور مناخ التغيير: يوضح جدول (٨) استجابات أفراد العينة البحث حول هذا المحور:

جدول (٨) : استجابات أفراد عينة البحث المتعلقة بمحور مناخ التغيير بجامعة جنوب الوادي

م	العبرة	نسبة متوسط الاستجابة	المحور الفرعى التابعة له	نسبة متوسط الاستجابة المحور الفرعى
١	لا يحرص فريق إدارة الكلية على مساعدتى فى إيجاد حلول ممكنة إذا كانت هناك مشكلة	٠,٧٣	الدعم بواسطة إدارة الكلية	٠,٦٤
٣٢	أستطيع دائما التوجه إلى فريق إدارة الكلية للمساعدة عندما تواجهنى أية مشكلة .	٠,٧٦		
٤٠	يستطيع فريق إدارة الكلية تخيل نفسه فى مكانى عند الحكم على مواجعتى لوقف ما .	٠,٥١		
٤٢	يشجعنى فريق إدارة الكلية على فعل أشياء جديدة لم يسبق أن فعلتها أبدا من قبل.	٠,٥٦		
٤	ينفذ فريق إدارة الكلية سياساته فى الأقسام باتساق وتناغم .	٠,٦٣	الثقة فى القيادة	٠,٦٧
١٠	يفى فريق إدارة الكلية دائما بوعوده.	٠,٦٦		
٢٣	يحرص فريق إدارة الكلية على إعلام كل الإدارات والأقسام بقرارات التغيير .	٠,٧٢		
٣٧	يوجد اتصال متبادل متميز بين فريق إدارة الكلية وأقسامها .	٠,٦٦		
٧	هناك منافسة (مزاومة) قوية بين الزملاء داخل الأقسام .	٠,٧٧	التماسك والالتحام	٠,٧٢
١٤	أشك فى أن كل زملائى مؤهلين بما فيه الكفاية للتغيير .	٠,٥٥		
٢٢	لدى ثقة عالية فى قدرة زملائى على التغيير.	٠,٨٤		
٣٤	يتميز قسمى بأنه منفتح جدا على التغيير.	٠,٧٠		
٢	يُنَاقش التغيير دائما مع الأفراد ذوى الاختصاص .	٠,٧١	المشاركة	٠,٦٩
١١	تتخذ القرارات بشأن العمل بالتشاور مع العاملين الأكثر تأثرا بها .	٠,٦٢		
٢٩	يمكن لأعضاء هيئة التدريس والعاملين القائمين على التغيير طرح مواضيع للمناقشة.	٠,٧٤		
٥	لألعاب القوى والتوازيات بين الأقسام دورا هاما فى تحديد مناخ التغيير.	٠,٨١		
٩	يحقق أعضاء الكلية أحيانا مزايا ومنافع خاصة .	٠,٧٤	التسييس	٠,٧٣
١٣	تمثل المحسوبية والمحابة فى كليتنا شيئا هاما فى تحقيق بعض الأشياء .	٠,٧٧		
	المحور ككل	٠,٦٩		

يتضح من الجدول السابق ما يلى :

انحصرت متوسطات استجابات أفراد العينة حول مدى تحقيق العبارات السابقة بين (٠,٥١ ، ٠,٨٤) وبمتوسط استجابة حول المحور ككل (٠,٦٩) ، وهذا يعنى أن معظم العبارات وقعت فى مدى حدود الثقة غير الدال إحصائيا (٠,٥٩ ، ٠,٧٥) ، مما يؤكد رؤية العينة أن هذه البنود لا تتحقق على المستوى المطلوب ، أى أن مناخ التغيير بالجامعة لم يرقى للصورة المرجوة التى تساهم فى حدوث التغيير التنظيمى الإيجابى ، وهذا قد يؤدي بدوره إلى عدم القدرة على تهيئة بيئة مواتية للتغيير بالصورة الكافية ، وهذا لا يتناسب مع طموحات وتطلعات الجامعة والأدوار والمشروعات الجديدة التى يجب القيام بها . وبالنظر إلى المحاور الفرعية لمحور مناخ التغيير ، يتضح أن كل المحاور وقعت فى مدى حدود الثقة

غير الدال إحصائياً، وكان أعلاها محور التسييس (٠,٧٣)، يليه محور التماسك والالتحام (٠,٧٢)، ثم محور المشاركة (٠,٦٩)، ثم محور الثقة في القيادة، وأخيراً محور الدعم بواسطة إدارة الكلية (٠,٦٨)، إلا أنه بالنظر إلى البنود الخاصة بكل محور يلاحظ ما يلي:

7 بالنسبة لمحور التسييس الذي احتل المرتبة الأولى، فقد جاءت العبارة (لألعاب القوى والتوازنات بين الأقسام دوراً هاماً في تحديد مناخ التغيير) في المرتبة الأولى بمتوسط استجابة (٠,٨١) أي ترى العينة تحقيق هذا العنصر، كما ترى العينة أيضاً تحقيق العبارة الثانية (يحقق أعضاء الكلية أحياناً مزايا ومنافع خاصة) وبمتوسط استجابة (٠,٧٧)، بينما وقعت العبارة (٩) وهي (تمثل المحسوبة والمحابة في كليتنا شيئاً هاماً في تحقيق بعض الأشياء) في المدى غير الدال إحصائياً، حيث جاءت بمتوسط استجابة (٠,٧٤)، مما يدل على أن هذه العبارة لم يتضح مدى تحقيقها، أو أن العينة لا تدري إذا كانت تتحقق أم لا، وتدل هذه العبارات جميعاً أن هناك نسبة عالية إلى حد ما من التسييس التنظيمي داخل الجامعة والتي قد تعوق توفير مناخ ملاءم للتغيير، حيث يوظف بعض أعضاء هيئة التدريس نفوذهم وقوتهم تحقيقاً لمصالحهم داخل المؤسسة (الحصول على دورات تدريبية، مكاسب مادية، مشروعات مدعومة...) على حساب المصلحة العامة، مما يهدد المصالح الذاتية للآخرين، حيث يؤكد بوكينوجي وآخرون (٢٠٠٩: ٥٩٩) أن التسييس قد يؤدي إلى نفقات وتكلفة غير ضرورية وتأخيرات وبطء في إجراء التغيير، وعدم الرغبة في تبادل المعرفة، وعدم الموضوعية في توزيع المكاسب، ولكن فقط الاعتماد على النفوذ ومراكز القوى والتوازنات والمحابة في تقدير الأفراد واختيارهم لمهام قد يكونوا غير جديرين بها.

7 أما بالنسبة لمحور التماسك والالتحام، فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط استجابة (٠,٧٢)، حيث تحققت جميع عباراته من وجهة نظر العينة، ما عدا العبارة (يتميز قسمي بأنه منفتح جداً على التغيير) التي وقعت في المدى غير الدال إحصائياً، والعبارة (أشك في أن كل زملائي مؤهلين بما فيه الكفاية للتغيير) فقد رأت العينة عدم تحقيق هذه العبارة أما العبارتين (لدى ثقة عالية في قدرة زملائي على التغيير)، (هناك منافسة / مزاحمة قوية بين الزملاء داخل الأقسام) فقد رأت العينة تحقيقهما، حيث جاء بمتوسط استجابة (٠,٨٤)، (٠,٧٧) على الترتيب وهذا يدل على أن مدى التعاون بين الأعضاء لم يصل للصورة المرجوة نظراً لضعف الاهتمام بتكوين فرق العمل اللازمة لإنجاز التغيير، وعدم الاهتمام بوجود مشروعات تطويرية وأبحاث جماعية بين الأعضاء داخل الأقسام المختلفة، فضلاً عن ضعف رغبة الأعضاء نسبيًا في دعم بعضهم الآخر نظراً لوجود مزاحمة قوية بين الزملاء داخل الأقسام كبديل عن التعاون والتنافس الإيجابي، على الرغم من وجود ثقة متبادلة بين الأعضاء بقدرة كل منهم على التغيير، كما يرون أن زملائهم مؤهلين بما فيهم الكفاية للتغيير، وفي حاجة إلى من يقود هذه الكفاءات نحو التغيير الإيجابي

وهذه الثقة والكفاءة تعد أمراً طبيعياً حيث أن الجامعة هي منبع ومصدر قيادة التغيير في المجتمع.

7 كما جاء محور المشاركة (الإدارة التشاركية) في المرتبة الثالثة بمتوسط استجابة (٠,٦٩) ، حيث وقعت جميع عباراته (يمكن لأعضاء هيئة التدريس والعاملين القائمين على التغيير طرح مواضيع للمناقشة ، يناقش التغيير دائماً مع الأفراد ذوى الإختصاص ، تتخذ القرارات بشأن العمل بالتشاور مع العاملين الأكثر تأثراً بها) في المدى غير الدال إحصائياً ، وبمتوسطات استجابة هي (٠,٧٤ ، ٠,٧١ ، ٠,٦٢) على الترتيب ، أي أن هذه العبارات لم يتضح مدى تحقيقها ، أو أن العينة لا تدري إذا كانت تتحقق أم لا ، ويرجع ذلك إلى أنه على الرغم من أهمية المشاركة في إحراز التغيير المطلوب ، إلا أن المشاركة من قبل الإدارة مع أعضاء هيئة التدريس لم تصل للصورة المرجوة ، نظراً لوجود التسييس بالأقسام والكليات ، وضعف مستوى التماسك والالتحام نسبياً ، حيث أن هناك أموراً كثيرة لا تشارك فيها الإدارة أعضاء هيئة التدريس على الرغم من أهميتها ، مثل : موازنة مشروعات التغيير ؛ وتقييم أداء الزملاء ؛ واختيار قيادات التغيير ورؤساء الأقسام وعمداء الكليات ورؤساء الجامعة ؛ واقتراح وتعديل خطط التغيير وكذلك مشاركة الأعضاء ذوى الإختصاص أو الأكثر تأثراً بعملية التغيير قبل البدء فيها أو أثناء سيرها ، وهذا كله لا يؤدي بالصورة الكافية إلى حشد الأفراد عقلياً ووجدانياً وتعبئة جهودهم وطاقتهم لتحقيق أهداف الكلية ، وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة ككل.

7 أما محور الثقة في القيادة فجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط استجابة (٠,٦٧) ، حيث وقعت جميع عباراته (يحرص فريق إدارة الكلية على إعلام كل الإدارات والأقسام بقرارات التغيير ، يفي فريق إدارة الكلية دائماً بوعوده يوجد اتصال متبادل متميز بين فريق إدارة الكلية وأقسامها ، ينفذ فريق إدارة الكلية سياساته في الأقسام باتساق وتناغم) ، في المدى غير الدال إحصائياً ، وبمتوسطات استجابة هي (٠,٧٢ ، ٠,٦٦ ، ٠,٦٦ ، ٠,٦٣) على الترتيب ، وهذا يعنى أن الثقة في القيادة لا تتناسب مع مجريات التغيير فلا يتم تقديم كل المعلومات المرتبطة بموضوع التغيير الجارى بالجامعة ولكن هذه المعلومات المهمة حكراً على أفراد يعينهم ، كما أن الوعود الذى تعقدها إدارة الكلية لا تفي بمعظمها ، فضلاً عن ضعف الاتصال بين إدارة الكلية القائمة على مجريات التغيير والأقسام الأكاديمية ، بالإضافة إلى تمييز إدارة الكلية لأفراد وأقسام دون غيرهم فى احتكار وتنفيذ التغيير والاستفادة منه فى ضوء وجود المحاباة ومراكز وألعاب القوى والمحسوبية وفق رأى العينة.

7 وأخيراً جاء فى المستوى الخامس محور الدعم بواسطة إدارة الكلية وبمتوسط استجابة (٠,٦٤) ، حيث أكدت العينة عدم تحقيق العبارة (يستطيع فريق إدارة الكلية تخيل نفسه فى مكانى عند الحكم على مواجهتى لموقف ما) وبمتوسط استجابة (٠,٥١) ، بينما رأت العينة تحقيق العبارة (أستطيع دائماً التوجه إلى فريق إدارة الكلية للمساعدة عندما

تواجهنى أية مشكلة) ، وبمتوسط استجابة (٠,٧٦) ، بينما وقعت العبارتان (لا يحرص فريق إدارة الكلية على مساعدتى فى إيجاد حلول ممكنة إذا كانت هناك مشكلة ، يشجعنى فريق إدارة الكلية على فعل أشياء جديدة لم يسبق أن فعلتها أبدا من قبل) وبمتوسطى استجابة (٠,٧٣ ، ٠,٥٦) على الترتيب ، وهذا يدل على أن الدعم من قبل إدارة الكلية لا يؤدي إلى إنجاح التغيير بالصورة المرجوة ، فعدم شعور عضو هيئة التدريس بمساندة القيادة له يقلل من اهتمامه والتزامه وجهوده واتجاهاته الإيجابية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ، فعلى الرغم من رؤية العينة أنها تستطيع فى أى وقت عرض مشكلاتها على إدارة الكلية للمساندة من طرفها ، إلا أنها فى المقابل يكون حرصها على حل هذه المشكلات ليس بالصورة الكافية ، فهى تركز على المشكلة أكثر من الحل ، فضلا عن تركيز الجامعة بصورة أكبر على التشجيع على الأعمال المألوفة أكثر من الأعمال الإبداعية ، على الرغم من كثرة المشروعات التى تتبناها الجامعة ، إلا أن المشاركين فى تنفيذ هذه المشروعات أو المستفيدين منها يقتصر على فئة معينة دون غيرها من أعضاء هيئة التدريس ، وليس الغالبية العظمى من هذه الأعضاء .

## ٢- بالنسبة لمحور عملية التغيير: يوضح جدول (٩) استجابات أفراد العينة حول هذا المحور :

جدول (٩) : استجابات أفراد عينة البحث المتعلقة بمحور عملية التغيير بجامعة جنوب الوادى

م	العبارة	نسبة متوسط الاستجابة	المحور الفرعى التابعة له	نسبة متوسط الاستجابة المحور الفرعى
١٦	يتم إعلامى بانتظام بكيفية حدوث التغيير .	٠,٦٧	تضمين الأعضاء فى عمليات التغيير	٠,٦٦
١٩	يوجد تواصل جيد بين قادة مشروعات التغيير والأعضاء بالكلية حول سياسة المنظمة تجاه التغيير .	٠,٦٥		
٢٦	تتميز المعلومات المقدمة حول التغيير بالوضوح.	٠,٧٤		
٣٠	يتم إطلاعنا بما فيه الكفاية عن التقدم المحرز فى التغيير .	٠,٦٥		
٣٥	يتم التشاور مع الإدارات والأقسام حول التغيير بما فيه الكفاية	٠,٦٩		
٣٩	يتم التشاور مع أعضاء الكلية حول أسباب التغيير بصورة كافية .	٠,٥٥		
٣	يولى فريق إدارة الكلية اهتماما كافيا بالواقب الشخصية التى يمكن أن يحدثها التغيير على الأفراد .	٠,٦٠	قدرة الإدارة على التغيير	٠,٧٠
١٧	يحرص فريق إدارة الكلية على التحدث إلينا أثناء سير عملية التغيير .	٠,٧٣		
٢١	يحرص فريق إدارة الكلية على تدريبنا بشكل جيد للغاية حول آليات تنفيذ التغيير.	٠,٦٧		
٢٤	لدى فريق إدارة الكلية صعوبات فى تكيف أنماط قيادتهم مع التغييرات المطلوبة.	٠,٧٣		
٢٧	يركز فريق إدارة الكلية كثيرا على المشكلات الراهنة ، وقليل على أساليب العلاج الممكنة	٠,٧٧		
٤١	فريق إدارة الكلية قادر بإتقان على تحقيق وظائفه الجديدة فى ضوء متطلبات التغيير .	٠,٦٧		
٦	يمتلك فريق إدارة الكلية نظرة إيجابية نحو التغيير .	٠,٨١	اتجاه الإدارة العليا نحو التغيير	٠,٧٤
٨	يتعامل فريق إدارة الكلية مع التغيير بنشاط وفاعلية .	٠,٧٢		
٢٥	يدعم فريق إدارة الكلية عمليات التغيير دون قيد أو شرط .	٠,٦٩		
	المحور ككل	٠,٦٩		٠,٦٩

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

انحصرت متوسطات استجابات أفراد العينة حول مدى تحقيق العبارات السابقة بين (٠,٥٥ ، ٠,٧٧) ، وبمتوسط استجابة حول المحور ككل (٠,٦٩) ، وهذا يعني أن معظم العبارات وقعت في مدى حدود الثقة غير الدال إحصائياً (٠,٥٩ ، ٠,٧٥) ، مما يؤكد رؤية العينة أن هذه البنود لا تتحقق على المستوى المطلوب ، أي أن سير عملية التغيير كانت متوسطة نسبياً وليست بالصورة المرجوة بما تتناسب مع مكانة الجامعات كقائد للتغيير الإيجابي ، ويعد هذا أمراً طبيعياً في ضوء عدم توفير مناخ التغيير الملائم لسير عملية التغيير بنجاح.

وبالنظر إلى المحاور الفرعية لمحور عملية التغيير ، يتضح أن كل المحاور وقعت في مدى حدود الثقة غير الدال إحصائياً ، وكان أعلاها محور اتجاه الإدارة العليا نحو التغيير (٠,٧٤) ، يليه محور قدرة الإدارة على التغيير (٠,٧٠) وأخيراً محور تضمين الأعضاء في عمليات التغيير (٠,٦٦) ، إلا أنه بالنظر إلى البنود الخاصة بكل محور يلاحظ ما يلي:

7 بالنسبة لمحور اتجاه الإدارة العليا نحو التغيير ، يتضح وقوع معظم عباراتها (يتعامل فريق إدارة الكلية مع التغيير بنشاط وفاعلية ، يدعم فريق إدارة الكلية عمليات التغيير دون قيد أو شرط) في المدى غير الدال إحصائياً وبمتوسطات استجابة (٠,٧٢ ، ٠,٦٩) على الترتيب ، وتحقيق العنصر (يملك فريق إدارة الكلية نظرة إيجابية نحو التغيير) من وجهة نظر العينة بمتوسط استجابة (٠,٨١) ، وهذا قد يرجع إلى أنه على الرغم من تأييد الإدارة لعملية التغيير ونظرتها الإيجابية له ، إلا أنها لا تستخدم الآليات المناسبة لتحقيق هذه النظرة ، فما زال تفاعل الإدارة مع التغيير فضلاً عن أن دعمها لأعضاء الكلية لم يصل للمستوى المطلوب من التفاعل والنشاط والفعالية والثقة ، إلا أنه على الجانب الآخر ، يتضح أن هناك نظرة إيجابية من قبل الإدارة نحو التغيير ، وهذا يعد في صالح التغيير حيث تضعف هذه النظرة مقاومتهم له ، وتعزز قبوله ، إلا أنه مازال ينقصهم استخدام الآليات المناسبة لتفعيل هذه النظرة.

7 أما بالنسبة لمحور قدرة الإدارة على التغيير فجاء بمتوسط استجابة (٠,٧٠) حيث وقعت جميع عباراته (لدى فريق إدارة الكلية صعوبات في تكيف أنماط قيادتهم مع التغييرات المطلوبة ، يحرص فريق إدارة الكلية على التحدث إلينا أثناء سير عملية التغيير ، يحرص فريق إدارة الكلية على تدريبنا بشكل جيد للغاية حول آليات تنفيذ التغيير ، فريق إدارة الكلية قادر بإتقان على تحقيق وظائفه الجديدة في ضوء متطلبات التغيير ، فريق إدارة الكلية قادر بإتقان على تحقيق وظائفه الجديدة في ضوء متطلبات التغيير ، يولى فريق إدارة الكلية اهتماماً كافياً بالعواقب الشخصية التي يمكن أن يحدثها التغيير على الأفراد) في المدى غير الدال إحصائياً بمتوسطات استجابة (٠,٧٣ ، ٠,٧٣ ، ٠,٦٧ ، ٠,٦٧ ، ٠,٦٠) على الترتيب ، ماعدا العبارة (يركز فريق إدارة الكلية كثيراً على المشكلات الراهنة ، وقليلاً على أساليب العلاج الممكنة) التي أكدت العينة على تحقيقها بمتوسط استجابة (٠,٧٧) ، وهذا كله يدل على أنه على الرغم من الاتجاه الإيجابي

للقيادة نحو التغيير إلا أنها لا تمتلك القدرة الكافية على قيادة هذا التغيير بنجاح ، فعلى الرغم من رؤية العينة أنهم يلجئون للقيادة عند مواجهة مشكلة ، إلا أن هذه القيادة لا تمتلك الآليات المناسبة لعلاج هذه المشكلات ، كما تنقصها التدريبات الكافية لتأدية وظائفها الجديدة ، هذا بالإضافة إلى ضعف حرصها بالصورة الكافية على التواصل مع معظم الأعضاء أثناء سير عملية التغيير ، وقد ترى العينة ذلك نظرا لأن القيادات قد لا يقدمون كل المعلومات المرتبطة بسير عملية التغيير ، فضلا عن ضعف اهتمامهم بتدريب الأعضاء بشكل متميز حول آليات تنفيذ التغيير فعلى الرغم من وجود مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة إلا أنه بحاجة إلى تفعيل وتحديث للدورات التي يقدمها بحيث تكون مرتبطة بنوع التغيير الذي تنتهجه الجامعة ، حيث اقتصر دورها على تقديم دورات مدفوعة الأجر كمسوغ للتقدم للترقية.

7 وأخيرا ، جاء في المرتبة الثالثة محور تضمين الأعضاء في عمليات التغيير وبمتوسط استجابة (٠,٦٦) ، حيث وقعت جميع عباراته (تتميز المعلومات المقدمة حول التغيير بالوضوح ، يتم التشاور مع الإدارات والأقسام حول التغيير بما فيه الكافية ، يتم إعلامى بانتظام بكيفية حدوث التغيير يوجد تواصل جيد بين قادة مشروعات التغيير والأعضاء بالكلية حول سياسة المنظمة تجاه التغيير ، يتم إطلاعنا بما فيه الكفاية عن التقدم المحرز في التغيير) في مدى حدود الثقة غير الدال إحصائيا بمتوسطات استجابة (٠,٧٤ ، ٠,٦٩ ، ٠,٦٧ ، ٠,٦٥ ، ٠,٦٥) على الترتيب ، ما عدا العبارة (يتم التشاور مع أعضاء الكلية حول أسباب التغيير بصورة كافية) حيث رأت العينة عدم تحقيقها في الواقع ، فقد جاءت بمتوسط استجابة (٠,٥٥) ويرى الباحث ارتباط هذا المحور بالمحاورة السابقة ، فافتقاد القيادة التشاركية ، والتماسك والالتحام ، ووجود التسييس التنظيمي ، وغيرها من العوامل أدت إلى انخفاض عملية تضمين الأعضاء في عمليات التغيير عن المستوى المطلوب لتحقيق التغيير ، فمازال ضعف الاهتمام بتدريب أعضاء هيئة التدريس ، والاعتماد على الخبرات الشخصية هو الذي يسود سير عملية التغيير ، دون الاهتمام الكافي بعملية التشاور مع الأعضاء قبل وأثناء سير عملية التغيير ، فضعف الاهتمام بكل من جودة اتصالات التغيير بين قادة التغيير وأعضاء الجامعة ، والإعلان عن التغيير ، والانفتاحية والوضوح حول آليات تطبيق التغيير في الممارسات العملية ، والشفافية في تقديم كافة المعلومات ، وغلبة المصلحة الخاصة ، مع احتكار بعض الأعضاء لمزايا وفوائد التغيير ، وضعف الرقابة والتحفيز من قيادات الجامعة ، أدى كله إلى ضعف الاهتمام بعملية تضمين الأعضاء في عملية التغيير .

٣- بالنسبة لمحور الاستعداد للتغيير: يوضح جدول (١٠) استجابات أفراد العينة حول هذا المحور :

يتضح من الجدول (١٠) ما يلي :  
انحصرت متوسطات استجابات أفراد العينة حول مدى تحقيق العبارات السابقة بين (٠,٥٧ ، ٠,٩٨) وبمتوسط استجابة حول المحور ككل (٠,٨٢) ، وهذا

يعنى تحقيق معظم العبارات فى الواقع من وجهة نظر العينة ، ما عدا العبارات السلبية (٢٨ ، ٣٨) التى وقعت فى مدى حدود الثقة غير الدال إحصائياً (٠,٥٩ ، ٠,٧٥) ، والعبارة (١٥) التى رأت العينة عدم تحقيقها ، مما يؤكد رؤية العينة استعدادها العالى للتغيير ، ويعد ذلك فى صالح الجامعة حيث أن ارتفاع تصورات الأفراد الإيجابية نحو الحاجة للتغيير والرغبة فى نجاح عملياته فى صالح عملية التغيير .

جدول (١٠) : استجابات أفراد عينة البحث المتعلقة بمحور الاستعداد للتغيير بجامعة جنوب الوادى

م	العبارة	نسبة متوسط الاستجابة	المحور الفرعى التابعة له	نسبة متوسط الاستجابة
١٢	أرغب فى تطوير نفسى للتفاعل مع عمليات التغيير .	٠,٩٨	الاستعداد المقصود للتغيير	٠,٩٢
٢٠	إننى على استعداد تام للمساهمة بصورة كبيرة فى التغيير .	٠,٩٥		
٣٦	إننى على استعداد تام لتسخير طاقتى فى عملية التغيير .	٠,٨٤		
١٥	أعتقد أن معظم التغييرات المطلوبة سيكون لها تأثير سلبى على وظائف الجامعة .	٠,٥٧	الاستعداد العرفى للتغيير	٠,٦٤
٢٨	أعتقد أن خطط تحسين المستقبل لا تتحقق فى الغالب على أرض الواقع .	٠,٦٩		
٣٨	معظم مشروعات التغيير التى من المفترض أن تكون حلاً للمشكلات المحيطة بنا ، لن تجدى نفعاً .	٠,٦٧		
١٨	لدى شعور جيد تجاه مشروع التغيير .	٠,٨٥	الاستعداد العاطفى للتغيير	٠,٨٩
٣١	أتعامل مع التغيير كعملية إيجابية .	٠,٩٢		
٣٣	أجد التغيير شيئاً ممتعاً .	٠,٩١		
	المحور ككل	٠,٨٢		٠,٨٢

وبالنظر إلى المحاور الفرعية لمحور الاستعداد للتغيير ، يتضح تحقيق المحورين الاستعداد المقصود للتغيير ، والاستعداد العاطفى للتغيير بمتوسطات استجابة (٠,٩٢ ، ٠,٨٩) على الترتيب ، ووقوع محور الاستعداد العرفى للتغيير فى مدى حدود الثقة غير الدال إحصائياً بمتوسط استجابة (٠,٦٤) ، وبالنظر إلى البنود الخاصة بكل محور يلاحظ ما يلى:

٧ بالنسبة لمحور الاستعداد المقصود للتغيير ، فقد احتل المرتبة الأولى ، حيث تحققت جميع عباراته (أرغب فى تطوير نفسى للتفاعل مع عمليات التغيير إننى على استعداد تام للمساهمة بصورة كبيرة فى التغيير ، إننى على استعداد تام لتسخير طاقتى فى عملية التغيير) بصورة عالية ، وبمتوسطات استجابة (٠,٩٨ ، ٠,٩٥ ، ٠,٨٤) على الترتيب ، وهذا يؤكد وجود رغبة إيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس للتغيير ، وأنهم على استعداد تام لتسخير طاقتهم المقصودة داخل عملية التغيير ، وهذا لصالح عملية التغيير ، حيث لن يبدى هؤلاء أية مقاومة لعملية التغيير إذا تمت آلياته بصورة سليمة .

٧ كما جاء محور الاستعداد العاطفى للتغيير فى المرتبة الثانية بمتوسط استجابة (٠,٨٩) ، حيث تحققت جميع عباراته (أتعامل مع التغيير كعملية إيجابية ، أجد التغيير شيئاً ممتعاً ، لدى شعور جيد تجاه مشروع التغيير) وبمتوسطات استجابة (٠,٩٢ ، ٠,٩١ ، ٠,٨٥) على الترتيب ، وهذا يدل على أن

هناك ردود فعل عاطفية إيجابية نحو التغيير ، وهذا يعد أمراً طبيعياً نظراً لإدراك عضو هيئة التدريس لأهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة التعليمية والمجتمع ككل ، مما يجعله يتماثل معه عاطفياً ويجده شيئاً ممتعاً يتفق مع طبيعة عمله كباحث ومعلم.

7 وجاء في المرتبة الأخيرة محور الاستعداد المعرفي للتغيير ، وبمتوسط استجابة (٠,٦٤) ، مما يجعله يقع في مدى حدود الثقة غير الدال إحصائياً حيث وقعت العبارتان (أعتقد أن خطط تحسين المستقبل لا تتحقق في الغالب على أرض الواقع ، معظم مشروعات التغيير التي من المفترض أن تكون حلاً للمشكلات المحيطة بنا ، لن تجدى نفعاً) بمتوسطات استجابة (٠,٦٧ ، ٠,٦٩) على الترتيب ، بينما رأت العينة عدم تحقيق العبارة (أعتقد أن معظم التغييرات المطلوبة سيكون لها تأثير سلبي على وظائف الجامعة) حيث جاءت بمتوسط استجابة (٠,٥٧) ، ويرجع ذلك إلى أنه على الرغم من الاستعداد المقصود والعاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس للتغيير ، ورؤيتهم بتأثير هذه التغييرات إيجابياً على وظائف الجامعة (التعليم ، البحث العلمي ، خدمة المجتمع) ، إلا أنهم ترددوا في حسم ما إذا كانت خطط تحسين المستقبل يمكن أن تتحقق على أرض الواقع أم لا ، ومدى قدرة مشروعات التغيير على حل المشكلات المحيطة بنا ، وقد يرجع ذلك إلى أنه على الرغم من تعدد المشروعات التطويرية الموجودة في الجامعة - والتي سبق الإشارة إليها - إلا أن أعضاء هيئة التدريس لا يرون تغييرات إيجابية عالية في أداء الجامعة داخلياً وخارجياً ، وذلك نتيجة لضعف الاتصالات المرتبطة بالتغيير مع الأعضاء ، أو ضعف معرفة الأعضاء بالتغييرات المنجزة في الجامعة ، وقلة مشاركة الأعضاء في هذه المشروعات ، وغيرها من العوامل التي تبعد هؤلاء الأعضاء عن الإلمام بعمليات التغيير وتأثيراتها المختلفة سواء الإيجابية أو السلبية.

**ثانياً : للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث والذي نصه " ما واقع التماثل التنظيمي التواصلي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي ؟"**  
تم تحليل استجابات عينة البحث وفقاً للمحاور والعبارات المختلفة ، وهذا ما سوف يتم تناوله في الآتي :

١- بالنسبة لمحور التماثل التنظيمي التواصلي الخارجي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي يوضح جدول (١١) استجابات أفراد عينة البحث المتعلقة بهذا المحور :

يتضح من الجدول (١١) ما يلي :

انحصرت متوسطات استجابات أفراد العينة حول مدى تحقيق العبارات السابقة بين (٠,٥٢ ، ٠,٩٨) وبمتوسط استجابة حول المحور ككل (٠,٨٦) ، وهذا يعنى تحقيق جميع العبارات في الواقع من وجهة نظر العينة ، ما عدا العبارة السلبية (٨) ، وهذا يؤكد تماثل العينة مع الجامعة وتوحيدها معها ، وظهور هذا القدر من التماثل يعد مؤشراً جيداً في صالح المؤسسة ، لأن قوى التماثل تترافق مع اتجاهات وسلوكيات ومتغيرات عديدة إيجابية وذات صلة بنجاح المؤسسة

مثل تعزيز احترام الذات ، وإضفاء معنى الحياة ، والانتماء للمؤسسة ، والرضا الوظيفي ، المشاركة الوظيفية ، والالتزام التنظيمي ، والأداء الوظيفي ، وسلوك المواطنة التنظيمية وغيرها .

جدول (١١): استجابات أفراد عينة البحث المتعلقة بمحور التماثل التنظيمي التواصلي الخارجي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة

م	العبارة	نسبة متوسط الاستجابة	المحور الفرعي التابعة له	نسبة متوسط الاستجابة المحور الفرعي
١	أدافع عن الجامعة وسياساتها أمام الآخرين على أنها منظمة عظيمة للعمل بها.	٠.٩٣	التماثل التنظيمي	٠.٨٩
٩	أصف نفسي للآخرين بالقول " أعمل في الجامعة " " أنا من الجامعة "	٠.٩١	التواصلي اللفظي	
١٣	أشعر بإهانة شخصية عندما أسمع الآخرين يسيئون للجامعة.	٠.٩٢	الخارجي	
١٧	أشعر بالاعتزاز عندما أسمع الآخرين يصفون جامعتي كواحدة من أفضل الجامعات .	٠.٩٧		
٢١	أفضل تحديد هويتي للآخرين بأنني عضو هيئة تدريس بالجامعة .	٠.٩٨		
٢٥	استمتع بتبادل القصص مع أصدقائي من خارج الجامعة عن تجاربنا في العمل .	٠.٩٥		
٢٩	عند جلوسى مع الآخرين فإن الجامعة تعد أهم الأشياء التي يدور حولها حديثي.	٠.٧٩		
٣٣	عندما يُثنى الآخرون على جامعتي ، أشعر بإطراء شخصي.	٠.٧٦		
٣٧	عندما أسمع الآخرين يشكون من أعمالهم ، أشعر بالفخر أنني جزء من هذه الجامعة .	٠.٨٣		
٤	أول ما سألتم / اهتمتم به عند شرائى سيارة لصق شعار الجامعة عليها .	٠.٨٣	التماثل التنظيمي	
٨	أنتم بكلام غير واضح عندما يسألني الآخرون أين أعمل .	٠.٥٢	التواصلي الغير لفظي	
١٢	أشعر بالاعتزاز عند ارتدائي تي – شرت (أو ما شابه) يحمل شعار الجامعة عند تمثيلي لها بالخارج .	٠.٨٣	الخارجي	
١٦	أجلس معتزاً عندما أتحدث للآخرين عن الجامعة .	٠.٨٩		
٢٠	يظهر على أثناء حديثي للآخرين سروري بالعمل في الجامعة.	٠.٩٤		
٢٤	من السهل على التواصل بالعين مع الآخرين عندما أتحدث عن جامعتي .	٠.٨٧		
٢٨	أفضل عرض صور لجامعتي وزملائي عندما يكون لدى موقع على الإنترنت .	٠.٨٧		
٣٢	ابتسم عندما أخبر الناس أين أعمل .	٠.٩٣		
٣٦	أشعر بالاعتزاز عند ارتدائي ملابس تحمل شعار الجامعة أثناء تجولي في المدينة.	٠.٧٨		
	المحور ككل	٠.٨٦		٠.٨٦

وبالنظر إلى المحورين الفرعيين لمحور التماثل التنظيمي التواصلي الخارجي يتضح تحقيق المحورين بنسبة عالية نسبياً ، وهما على الترتيب ؛ التماثل التنظيمي التواصلي اللفظي الخارجي ، والتماثل التنظيمي التواصلي الغير اللفظي الخارجي بمتوسطات استجابة (٠.٨٧ ، ٠.٨٩) على الترتيب ، وبمراجعة جميع العبارات الخاصة بالمحورين يتضح أن الفرد يرسل رسائل لفظية كما في

العبارات (١، ٩، ٢١، ٢٥، ٢٩) ويستقبل رسائل لفظية في مقابل تفاعل منه مع هذه الرسائل كما في العبارات (١٣، ١٧، ٣٣، ٣٧)، فضلا عن أنه يرسل ويستقبل رسائل غير لفظية كما في العبارات (٤، ٨، ١٢، ١٦، ٢٠، ٢٤، ٢٨، ٣٢، ٣٦) جميعها تدل على تماثله مع الجامعة، وهذا يؤكد على أن تعبير أعضاء هيئة التدريس عن تماثلهم مع الجامعة مع الآخرين من خارج الجامعة عالي جدا يدل على اعتزازهم بجامعتهم، فهم حريصون على نقل صورة طيبة عن جامعتهم أمام المجتمع، ولعل ذلك راجع إلى المنافع الذي يحصل عليها عضو هيئة التدريس من الوظيفة التي يقوم بها، وبعض عوامل المناخ التنظيمي المتوفرة في الجامعات من حرية أكاديمية وقيادة في الفكر والرأى والتعبير فضلا عن الاحترام الذي يحظى به عضو هيئة التدريس في المجتمع بشكل عام وهذا كله ساعد في تعزيز وارتفاع التماثل التنظيمي لديهم.

فتدل استجابات العينة على العبارات تضامن الأفراد مع المنظمة وتوحدهم معها، مما أدى إلى التزام أعضاء هيئة التدريس بالمحافظة على سمعة جامعتهم وكرامتها، فنظرا لتماثلهم معها أدى ذلك إلى ارتباطهم بنفسى بها وبمصيرها، وإنهم يتشاركون معها في الكرامة والسمعة ويتأثرون بنجاحها وفشلها، فتؤكد العينة بشعورهم بالاعتزاز والإطراء الشخصي عند مدح جامعتهم، وشعورهم بالمهانة عند الإساءة إليها، ووقوفهم موقف المدافعين عنها والتعبير عن ذلك كله بصورة غير لفظية مثل ارتداء ملابس تحمل شعار الجامعة والجلوس باعتزاز عند الحديث عنها، كل هذا يؤكد اعتزاز أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم جزءا من الجامعة، وارتباط سمعتها بسمعتهم الشخصية.

٢- بالنسبة لمحور التماثل التنظيمي التواصلي الداخلي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي: يوضح جدول (١٢) استجابات أفراد عينة البحث المتعلقة بهذا المحور:

يتضح من الجدول (١٢) ما يلي:

انحصرت متوسطات استجابات أفراد العينة حول مدى تحقيق العبارات السابقة بين (٠,٥٥، ٠,٩٤) وبمتوسط استجابة حول المحور ككل (٠,٨١)، وهذا يعنى تحقيق جميع العبارات في الواقع من وجهة نظر العينة، ما عدا العبارات (٣٠، ٣، ١١، ١٩، ٣١) حيث وقعت في مدى حدود الثقة غير الدال إحصائيا والعبارة (١٩) التي أكد العينة عدم تحقيقها في الواقع، وهذا يؤكد تواجد تماثل تواصلي داخلي لدى أفراد العينة مع الجامعة، ولكنه ليس بدرجة التماثل التواصلي الخارجي.

وبالنظر إلى المحورين الفرعيين لمحور التماثل التنظيمي التواصلي الخارجي يتضح تحقيق المحورين بنسبة ليست عالية، ولكن أقل من التماثل التنظيمي التواصلي الخارجي، وقد كان التماثل التنظيمي التواصلي اللفظي الداخلي أعلى من التماثل غير اللفظي الداخلي، حيث جاء الاثنان بمتوسطات استجابة (٠,٧٦، ٠,٨٦) على الترتيب.

جدول (١٢) : استجابات أفراد عينة البحث المتعلقة بمحور التماثل التنظيمي التواصلي الداخلي

لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة

٤	العبارة	نسبة متوسط الاستجابة	المحور الفرعي التابعة له	نسبة متوسط الاستجابة المحور الفرعي		
٢	أصف الجامعة لزملائي بأنها أسرة كبيرة يشعر غالبية أعضائها بالانتماء إليها .	٠.٨٥	التماثل التنظيمي التواصلي اللفظي الداخلي	٠.٨٦		
٥	أشعر بمهانة شخصية عندما يصفني أحد زملائي بانتي جزء من الجامعة .	٠.٨٠				
٦	عندما أتحدث عن الجامعة مع زملائي استخدم "نحن" بدلاً من "أنا" .	٠.٩١				
١٠	استمتع بسماع زملائي يصفونني بانتي جزء من الجامعة .	٠.٩٠				
١٤	أوضح لزملائي أنني على أتم استعداد لقضاء بقية حياتي المهنية في الجامعة.	٠.٩٤				
١٨	أصف نفسي لزملائي في كثير من الأحيان قائلاً "أنا ابن الجامعة" .	٠.٨٢				
٢٢	أوضح لزملائي أثناء حديثي معهم مدى أهمية الجامعة بالنسبة لي .	٠.٩٠				
٢٦	عندما يقدم أحد زملائي نقداً لاذماً للجامعة ، أداقم عنها بشدة .	٠.٨٩				
٣٠	نادراً ما أتحدث عن الجامعة في محادثاتي مع زملائي بعيداً عن العمل .	٠.٦٧				
٣٤	تمثل الجامعة المكان الذي أشعر فيه أنني أتحدث مع أفراد مثلي تماماً .	٠.٩١				
٣٥	أهتم بمناقشة إنجازات الجامعة مع زملائي في العمل .	٠.٨٦				
٣	تظهر على علامات الدهشة عندما أسمع زملائي يشكون من أعمالهم .	٠.٧٣			التماثل التنظيمي التواصلي اللفظي الداخلي	٠.٧٦
٧	أتتم بكلام غير مفهوم عندما يسألني أحد زملائي كيف أشعر نحو الجامعة.	٠.٨٥				
١١	أحرص على تعليق شعار الجامعة على ملابس في المواقف الجامعية المختلفة (المحاضرات ، الحفلات،الندوات والمؤتمرات .....)	٠.٧٢				
١٥	أميل إلى تزئین مكتبي بأشياء ذات قيمة للجامعة ( الرسائل ، صور الجامعة .....)	٠.٨٠				
١٩	من الصعب على التواصل بالعين مع زملائي عندما أتحدث عن أهمية الجامعة بالنسبة لي.	٠.٥٥				
٢٣	عندما أتحدث مع الزملاء والطلاب عن الجامعة وإنجازاتها أكون في منتهى الإبتهاج والحيوية .	٠.٨١				
٢٧	أكون مسروراً عندما أقدم لضيوفی كوب قهوة (أو ما شابه) يحمل شعار الجامعة .	٠.٨٨				
٣١	تظهر على علامات الغضب عندما يسيئ أحد زملائي إلى الجامعة.	٠.٧٠				
	المحور ككل	٠.٨١				

كما يلاحظ من استجابات العينة وقوع عدد من العبارات في مدى حدود الثقة غير الدال إحصائياً (٠,٥٩ ، ٠,٧٥) وهي العبارات (نادراً ما أتحدث عن الجامعة في محادثاتي مع زملائي بعيداً عن العمل ، تظهر على علامات الدهشة عندما أسمع زملائي يشكون من أعمالهم ، أحرص على تعليق شعار الجامعة على ملابس في المواقف الجامعية المختلفة (المحاضرات ، الحفلات،الندوات والمؤتمرات ... ، تظهر على علامات الغضب عندما يسيئ أحد زملائي إلى الجامعة) حيث جاءت بمتوسطات استجابة (٠,٦٧ ، ٠,٧٣ ، ٠,٧٢ ، ٠,٧٠) على الترتيب ، إلا أنه يلاحظ أن تردد أعضاء هيئة التدريس في إعطاء إجابة صريحة

عن تحقيق هذه العبارات في الواقع ، لا يقلل من تماثلهم مع الجامعة ، فوجود عضو هيئة التدريس مع زملائه معظم الوقت أثناء العمل قد يقلل من الرغبة في الحديث عن الجامعة بعيدا عن العمل ، وإن كان هذا الحديث يحدث فعلا ولكن ليس بالصورة الكافية ، كما أن دهشته من شكوى زملائه من أعمالهم موجودة ولكن ليست في كل الأوقات بل حسب نوع الشكوى التي يعاصرها بنفسه ، كما أن تردده في تعليق شعار الجامعة داخل المؤسسة لأنه معروف الهوية حيث أنه ينتمى لهذه الجامعة ، فضلا أن علامات الغضب لا تظهر في كل المواقف التي يسئ فيها الزملاء إلى الجامعة ، نظرا لأن هذه الإساءة قد تحدث في أوقات يتعرض لها الفرد لضغوط تضطره إلى ذلك. كما جاءت العبارة (من الصعب على التواصل بالعين مع زملائي عندما أتحدث عن أهمية الجامعة بالنسبة لي) بمتوسط استجابة (٠.٥٥) لتدل على عدم تحقيقها في الواقع ، مما يؤكد تماثل العينة مع الجامعة وقدرتها على التعبير عن ذلك بصورة غير لفظية تدل على اعتزازهم بالحديث عن الجامعة وأهميتها لهم دون خجل أو تردد ، فضلا عن أنها تؤكد تصديق الآخر له ومعرفته من خلال زملائه واختلاطه معه قناعة المتحدث بما يقول. أما باقي العبارات ، فترى العينة تحقيقها في الواقع ، حيث انحصرت متوسطات استجابات أفراد العينة حول مدى تحقيق هذه العبارات بين (٠.٨٠ - ٠.٩٤) ، وجميعها تعبر بصورة لفظية وغير لفظية على تماثل أعضاء هيئة التدريس العالي مع الجامعة ، وهذا قد يدل على الإيمان العالي برسالة المؤسسة وأهدافها والقناعة النفسية والذهنية بها ، ومن ثم الاستعداد التام للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة لتحقيق هذه الرسالة والأهداف ، وكل هذا التماثل قد يؤدي في نهاية المطاف إلى الارتقاء بمستوى الأداء.

### ٣- بالنسبة لدلالة الفروق بين التماثل التنظيمي التواصلي الداخلي والخارجي :

بمراجعة التماثل التواصلي الداخلي والخارجي ، يلاحظ ارتفاع التماثل الخارجي عن الداخلي ، وللتأكد من ذلك تم حساب دلالة الفروق بين مدى إدراك العينة للتماثل الخارجي بنوعيه ، والداخلي بنوعيه ، كما هو موضح في جدول (١٣)

جدول (١٣): حساب دلالة الفروق "ز" بين التماثل التنظيمي التواصلي الداخلي والخارجي

دلالة الفروق "ز"	التماثل التنظيمي التواصلي غير اللفظي الداخلي	التماثل التنظيمي التواصلي اللفظي الداخلي	التماثل التنظيمي التواصلي غير اللفظي الخارجي	التماثل التنظيمي التواصلي اللفظي الخارجي
١.٣		٠.٨٦		٠.٨٩
♦ ٣.٠٤٣	٠.٧٦		٠.٨٣	

(♦) دالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق دلالة "ز" عند مستوى (٠.٠١) بين التماثل التنظيمي التواصلي غير اللفظي الخارجي والتماثل التنظيمي التواصلي غير اللفظي الداخلي ، لصالح الأولى ، مما يدل إلى ارتفاع التماثل الخارجي عن الداخلي ، إلا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التماثل اللفظي الخارجي والداخلي على الرغم من ارتفاع التماثل اللفظي الخارجي عن الداخلي ، وهذا يؤكد أن التماثل ليس بالضرورة أن يكون أحادي الاتجاه ، بل قد

يكون متعددًا ، وليس معنى ذلك أن التماثل الخارجى على حساب التماثل الداخلى ، وقد يرجع ذلك إلى أن تماثل الفرد الداخلى قد يتأثر بمشاكل العمل ومشاعر التنافس وضعف التعاون ، وغيرها من الأمور التى قد تؤثر على تعبير الفرد عن تماثله ، بعكس البيئة الخارجية التى ترى المكانة الاجتماعية العالية للجامعة وعضو هيئة التدريس . وبوجه عام ، تعد هذه الفروق أمرا طبيعيا ، فقد يكون الفرد أكثر تماثلا مع مجموعة العمل، أو القسم، أو الكلية أو الجامعة ، ولا يشترط أن يكون تماثله واحدا مع ما سبق .

**ثالثاً : للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث والذي نصه " ما العلاقة بين التغيير التنظيمى وفق بطارية "بوكينوجى وديفوس وبرويك والتماثل التنظيمى التواصلى لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادى ؟"**

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين عناصر التغيير التنظيمى وعناصر التماثل التنظيمى التواصلى باستخدام برنامج SPSS ، وهو ما يوضحه الجدول (١٤) :

جدول (١٤) معاملات ارتباط بيرسون بين عناصر التغيير التنظيمى والتماثل التنظيمى التواصلى لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادى

م	التماثل التنظيمى التواصلى اللفظى الخارجى	التماثل التنظيمى التواصلى غير اللفظى الخارجى	التماثل التنظيمى التواصلى اللفظى الداخلى	التماثل التنظيمى التواصلى غير اللفظى الداخلى	إجمالي التماثل التنظيمى التواصلى
١	٠,٠٧٣ -	٠,١١٧ -	٠,٢٥٩ ◆	٠,١٦٢ ◆◆	٠,١٧١ ◆
٢	٠,٠١٠ -	٠,٠٢٨ -	٠,٢٣١ ◆◆	٠,٢٤١ ◆◆	٠,١٢١ -
٣	٠,٠٢٠٢ ◆	٠,١٢٦	٠,٢٤٨ ◆◆	٠,٢٣٦ ◆◆	٠,١٦٥ ◆◆
٤	٠,٠١٧٨ ◆	٠,٠٢٧٥ ◆◆◆	٠,٣٥٥ ◆◆◆	٠,١٦٠ ◆◆	٠,٢٨١ ◆◆◆
٥	٠,٠٩٥ -	٠,٠٩٧ -	٠,٢٢٥ ◆◆	٠,٢٢٧ ◆◆	٠,١٥٤ -
٦	-	٠,٢٧٨ ◆◆	٠,٣٤٤ ◆◆◆	٠,٢٩٠ ◆◆◆	٠,٣٢٠ ◆◆◆
٧	٠,١٣٩	٠,٠٢٧ -	٠,٢٢٧ ◆◆	-	٠,٢٨٨ ◆◆◆
٨	٠,٠٢٢٩ ◆◆	٠,٠١٠ -	٠,١٥٨ ◆◆	٠,١٧٥ ◆◆	٠,١٦٤ ◆◆
٩	٠,٠٠٨	٠,٠٠٢	٠,١٧٥ ◆◆	٠,١٥٨ ◆◆	٠,٠٠٦ -
١٠	٠,٠٤٥	٠,٠٧٨ -	٠,١٥٣ ◆◆	٠,١٧٣ ◆◆	٠,٠٧٤ -
١١	٠,٣٢٩ ◆◆◆	٠,١٥٧ ◆◆	٠,١٩٢ ◆◆	٠,١٩٤ ◆◆	٠,٢٩٢ ◆◆◆
١٢	٠,٢٦٨ ◆◆◆	٠,٢٣٧ ◆◆	٠,٢٣٥ ◆◆◆	٠,٢٩٢ ◆◆◆	٠,٣٢٣ ◆◆◆
١٣	٠,١٤٨ ◆◆	٠,١٤٧ ◆◆	٠,٢٢١ ◆◆	٠,١٥٦ ◆◆	٠,١٤٤ ◆◆
١٤	٠,٣٧٨ ◆◆◆	٠,٢١٤ ◆◆	٠,٣٦٧ ◆◆◆	٠,٢٢١ ◆◆	٠,٣٣٨ ◆◆◆
١٥	٠,٠١٥٥	٠,٠٦٠ -	٠,١٨٢ ◆◆	٠,١٧٣ ◆◆	٠,١٧٣ ◆◆

◆ دالة عند مستوى ٠,٠٥ (◆◆) دالة عند مستوى ٠,٠١ (◆◆◆) دالة عند مستوى ٠,٠٠١

يتضح من الجدول (١٤)، وجود ارتباط دال موجب بين إجمالي عناصر التغيير وفق بطارية بوكينوجي وديفوس وبرويك التنظيمي والتماثل التنظيمي التواصلي بوجه عام عند مستوى (٠,٠٥)، أي أن عناصر التغيير الإيجابي تزيد من ارتباط الفرد بالجامعة، وذلك نظراً لأن أساتذة الجامعات هم قادة الرأي والتفكير والتغيير، وبالتالي فإن وجود هذه التغيير لا يؤثر سلباً على تماثلهم على الرغم من المتطلبات والأدوار الجديدة التي سيتعرضون لها ولكن نظراً لطبيعة عملهم ودورهم في عملية التغيير، فإن هذا التغيير سوف يعزز من تماثلهم للجامعة وحماسهم نحو تحقيق أهداف الجامعة.

وتتفق هذه الدراسة مع عدد من الدراسات التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين التماثل والتغيير مثل دراسات (Van Dick , 2001 ; Callan , 2007 ; Rousseau, 1998; van Knippenberg et al.,2006; Chu Yu , 2009 Michel et al ., 2010)؛، إلا أنها تختلف مع عدد من الدراسات التي أثبتت عكس ذلك، مثل (Jetten et al., 200 ; Ullrich , 2005 ; Fiol , 2002 ; Ellemers , 2003 ; Cherim , 2001 ; Wendy , 2008).

ويتضح أيضاً من تحليل الجدول السابق:

7 ارتباط الاستعداد للتغيير بكل عناصره (الاستعداد المقصود للتغيير والاستعداد المعرفي للتغيير، والاستعداد العاطفي للتغيير) إيجابياً عند مستويات (٠,٠١، ٠,٠٠١) مع التماثل التنظيمي التواصلي بكل أبعاده (اللفظي الداخلي - غير اللفظي الداخلي - اللفظي الخارجي - غير اللفظي الخارجي)، وهذا يؤكد أن تماثل الفرد مع المؤسسة يزيد من استعداده التام للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة دون رقابة خارجية من أجل تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة، وكذلك فإن استعداد الفرد للتغيير معرفياً ووجدانياً من أجل وضع طاقته المقصودة داخل عمليات التغيير وكذلك امتلاكه لأفكار وردود فعل عاطفية إيجابية تجاه التغيير يزيد من تماثل الفرد مع التغيير ويضعف مقاومته له، ويتفق ذلك مع ما أكدته (Daniels , 2002) (Armenakis et al.,1993)؛ حيث أن تماثل الفرد يزيد من استعداده للتغيير.

7 وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين عملية التغيير والتماثل التنظيمي التواصلي عند مستوى (٠,٠٠١)، وقد يرجع ذلك إلى ارتباط بعدى (قدرة الإدارة على التغيير، اتجاه الإدارة العليا نحو التغيير) كبعدين من عملية التغيير ارتباطاً سلبياً مع التماثل التنظيمي التواصلي الداخلي (لفظي - غير لفظي) مع عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لهما مع التماثل التنظيمي التواصلي الخارجي (لفظي - غير لفظي)، إلا أنه في نفس الوقت توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد (تضمين الأعضاء في عملية التغيير) والتماثل التنظيمي التواصلي اللفظي الخارجي، والتماثل التنظيمي اللفظي الداخلي (لفظي - غير لفظي)، وربما يرجع ذلك كله إلى قدرة الإدارة على التغيير ووجود

اتجاه نحو هذا التغيير ، قد يسرع من وتيرة التغيير داخل الجامعة ، ويفرض وظائف وواجبات ومهام ومهارات جديدة وغامضة ، ويولد نوع من التنافس والصراع والتوتر والضغط وفقدان الثقة ، كل ذلك قد يقلق أعضاء هيئة التدريس ويقلل من تماثلهم التنظيمي ، وهذا ما أكدته دراسات (Michael & Venkataraman , 2002 ; Schweiger 7 Densi , 2001; Hellriege et al., 1991). إلا أن تضمين الأعضاء في عملية التغيير يقلل من كل هذا ، حيث يشعر الفرد بذاته ، ويكون مطلعاً على كافة المعلومات والأدوار الجديدة المرتبطة بعملية التغيير ومراحله ، فيؤدي إلى ارتفاع مستوى تماثله التنظيمي ويقلل من توتره وقلقه على مكانته داخل المؤسسة التعليمية ، كما يزيد من ناحية أخرى تماثله التواصل اللفظي الخارجي ، حيث يزيد تضمينه في عملية التغيير من احترامه لذاته ، وارتباطه النفسي مع الجامعة ، فيزيد من التعبير عن هذا التماثل أثناء الحديث مع الآخرين. ويتفق ذلك مع ما أكدته العديد من الدراسات من وجود علاقة إيجابية بين المشاركة والتماثل مثل دراسات (Jeffry , 2008 ; Thomas , 2007 ; Mattew et al., 2007 ; 2002 ; نضال الحوامدة أروى القرالة ، ٢٠٠٦).

7 وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين مناخ التغيير والتماثل التنظيمي التواصل عند مستوى (٠,٠٥) ، إلا أنه يلاحظ من الجدول السابق ، ارتباط التماثل التنظيمي التواصل الداخلي (لفظي - غير لفظي) إيجابياً مع مناخ التغيير ، مع عدم وجود علاقة ارتباطية دالة بين مناخ التغيير والتماثل التنظيمي الخارجي (لفظي - غير لفظي) ، وهذا نظراً لحرص أعضاء هيئة التدريس على إعطاء صورة مثالية عن الجامعة بغض النظر عن الظروف التي تمر بها ، حيث أن نظرة المجتمع للجامعة ستحدد نظرتهم لأعضائها. ويتفق ذلك مع ما أكدته دراسة (Croucher et al., 2009).

7 إلا أنه يلاحظ في نفس الوقت من خلال استجابات العينة: وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين التماثل التنظيمي اللفظي الخارجي (الثقة في القيادة ، والتماسك والالتحام) بما يتفق مع ما أكدته دراسة (Tseng et al.2008 ; Alper , 2010) ، ووجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين التماثل التنظيمي غير اللفظي الخارجي والتماسك والالتحام حيث أن زيادة تماسك الأفراد دليل على تماثلهم التنظيمي ، بما يساعد الفرد على التعبير عنه خارج المجتمع الجامعي.

7 وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين التماثل التنظيمي (لفظي - غير لفظي) داخلي والثقة في القيادة ، والتماسك والالتحام ، والدعم بواسطة الكلية ، والمشاركة ، ويتفق ذلك مع العديد من الدراسات مثل دراسات (Wiesenfeld et al.2001 ; jeffry , 2002 ; Edwards , 2009 ; croucher et al ., 2009 ; Hekman et al., 2009a , 2009b; Alper , 2010, Michel et al., 2010 ; Nakra , 2006 ; katrinli , 2008)

7 وجود علاقة ارتباطية دالة سلبية بين التماثل التنظيمي التواصل الداخلي - خارجي) والتسييس عند مستوى (٠,٠٠١) ، وهذا يؤكد أن وجود المحسوبية والمحاباة وألعاب القوى يشعر الفرد بالظلم وعدم العدالة واحتكار المزايا

والفوائد لفئة معينة مما قد يقلل من تماثله التنظيمي. ويدعم ذلك ما أكده بوكينوجي وآخرون (٢٠٠٩: ٥٩٨) من أنه كلما كانت درجة التسييس عالية فإن ذلك يقود إلى نفقات وتكلفة غير ضرورية ، وتأخيرات وبطء جدير بالاعتبار ، وعدم الرغبة في تبادل المعرفة.

#### • التوصيات والمقترحات :

7 إن إجراء أى عملية تغيير ناجحة تتطلب الاهتمام بكافة عناصر التغيير بصورة متوازنة ، من خلال الاهتمام بتوفير مناخ داعم للتغيير ، والاهتمام بإجراءات سير عملية التغيير من خلال تضمين الأعضاء فى عملية التغيير وزيادة قدرات واتجاهات القيادة على إدارة التغيير ، وتنمية استعداد الفرد للتغيير سواء أكان مقصودا أو معرفيا أو عاطفيا .

7 ضرورة اهتمام الجامعة بتطوير قدراتها التنظيمية ، ومنها قدرات بناء فرق العمل وتدريبها ، ونظام التعلم ، والرؤى الإستراتيجية المشتركة بين العاملين لدورها المباشر فى نجاح المنظمات وامتلاكها مسببات المواجهة والاستعداد للتغيير.

7 القيام بمسوحات دورية للتعرف على حاجات ورغبات ومتطلبات أعضاء هيئة التدريس ، والعمل على تحقيق ما يتوافق منها مع أهداف الجامعة ، وذلك لتعزيز عملية التماثل التنظيمى التى ترتبط بعدد من المتغيرات الداعمة لزيادة كفاءة وفعالية هذه الجامعة فى تحقيق أهدافها .

7 زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس وتضمينهم فى عملية التغيير ، وتنمية استعداداتهم من خلال حضور الندوات والمؤتمرات والبرامج التدريبية والتثقيفية ، والاهتمام بتقديم الدعم المناسب وتوفير التماسك بين أعضاء الجامعة فى التفاعل الإيجابى مع التغيير التنظيمى ، والقضاء على التسييس التنظيمى ، وتوفير الثقة المتبادلة بين القيادة والأعضاء ، وتوفير مركز للوثائق والنشرات المؤسسية ، لأن كل ذلك له تأثير إيجابى فى عملية التماثل التنظيمى لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة .

7 التفكير جدياً من قبل إدارة الجامعة فى وضع أفكار ولوائح ومواصفات وتنظيمات جديدة ، تتعلق بإختيار قادة الكليات والأقسام الجامعية وكذلك اختيار قادة مشروعات التغيير .

7 إجراء دراسات مشابهة تتناول متغيرات أخرى لم يتناولها هذا البحث ومرتبطة بمتغيرى التغيير التنظيمى والتماثل التنظيمى التوصلى .

#### • المراجع :

١. إبراهيم أحمد (٢٠٠٤) : التطوير التنظيمى فى المؤسسة التعليمية ، الإسكندرية ، دار الوفاء لندبا الطباعة والنشر .
٢. إبراهيم بدر (١٩٩٥) : مشاركة العاملين فى صنع القرارات الإدارية ، مجلة الإدارى ، ع ٦١٤ ، ٢٠٤ - ٢٤٣ .

٣. صلاح البلوى (٢٠٠٦) : اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني) ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٤. مصطفى النوياني (٢٠٠٣) : العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن ، رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان العربية.
٥. عبد الحكيم الخزامي (١٩٩٧) : المنظمات والتغيير بين المدير والخبير ، القاهرة ، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع.
٦. عبد الرحيم عياد (٢٠٠٣) : اتجاهات مديري الدوائر ورؤساء أقسام الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري ، رسالة ماجستير ، قسم التربية ، جامعة القدس.
٧. ناصر الفوزان ، أحمد العامري (١٩٩٩) : استراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية : دراسة استطلاعية ، مجلة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة) ، مج ١٢ ، ٢٤ ، ٩٥ - ١٢٠.
٨. أحمد ماهر (٢٠٠٣) : السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية.
٩. آن ف لوكاس (٢٠٠٠) : قيادة التغيير في الجامعات (الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات) ، ترجمة : وليد شحادة (الرياض ، مكتبة العبيكان) .
١٠. أيمن أبو حمدي (١٩٩٤) : اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية .
١١. تركي العتيبي (٢٠١٠/١٤٣٠هـ) : قيادة التغيير في الجامعات السعودية ، أنموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير ، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسئولية الخدمة ، إمارة المنطقة الشرقية ، ٢٥ - ٢٦ ربيع الأول .
١٢. جامعة جنوب الوادي ( ٢٠٠٥ ) : الخطة الإستراتيجية لتوكيد الجودة بجامعة جنوب الوادي ، جامعة جنوب الوادي ، مطبعة الجامعة .
١٣. جامعة جنوب الوادي (٢٠١١) : المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة ، متاح على الموقع " [http://www.svu.edu.eg/arabic/links/management\\_centers.htm](http://www.svu.edu.eg/arabic/links/management_centers.htm) ، تم الرجوع إليه بتاريخ (٢٠١١/٥/١) .
١٤. جارث مورجان (٢٠٠٥) : نظرية المنظمة المبدعة ، ترجمة : منير الأصبحي (الرياض ، معهد الإدارة العامة).
١٥. جمال زروق (٢٠١٠) : التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه ، مجلة جامعة دمشق ، مج ٢٦ ، ٢٠١٤ ، ٣٩٧ - ٤٣٣ .
١٦. حسين حريم (٢٠٠٤) : السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، ط٢ ، عمان ، دار الحامد للطباعة والنشر.
١٧. درويش يوسف (٢٠٠١) : العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة جامعة الملك سعود ، مج ١٣ ، ١٤ ، ٢٣٥ - ٢٧٤ .
١٨. ديفيد س. ويلسون (١٩٩٥) : استراتيجيات التغيير : مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير ، ترجمة: السيد عمارة (القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع) .
١٩. زلاقي وهيبه (٢٠٠٩) : دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، ع ٤ ، جامعة المسيلة ، الجزائر.

٢٠. سامر البشاشة (٢٠٠٨) : أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية : دراسة ميدانية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مج٤، ٢٤ .
٢١. سعيد عامر (١٩٩٧) : إدارة القرن الواحد والعشرين ، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية ، القاهرة ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات الإدارية .
٢٢. طارق يونس (٢٠٠٢) : الفكر الإستراتيجي للقادة ؛ دروس مستوحاه في التجارب العالمية والعربية ، جمهورية مصر العربية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
٢٣. عامر الكبيسي (١٩٩٨) : التطوير التنظيمي وقضاياها المعاصرة ، الدوحة ، دار الشروق للنشر والطباعة والتوزيع .
٢٤. عبد اللطيف عبد اللطيف ، محفوظ جودة (٢٠١٠) : دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مج ٢٦ ، ٢٤ ، ١١٩ - ١٥٦ .
٢٥. عبد الله عبد الجواد (١٩٨٣) : المؤشرات التربوية و استخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية ، أسيوط ، مكتبة جولد فنجرز .
٢٦. عبد الله عبد الجواد (١٩٩٣) : محاضرات في منهج البحث ، أسيوط ، مطابع الليثي .
٢٧. عبد الله الطجم (١٩٩٦) : قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، م٤ ، ١٤ ، ١٠٣ - ١٢٥ .
٢٨. على السلمي ( د . ت ) : تطوير الفكر التنظيمي ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
٢٩. على السلمي ( د . ت ) : السلوك التنظيمي ، ط٣ ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
٣٠. فاروق فليه ، السيد عبد المجيد (٢٠٠٩) : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
٣١. فؤاد السيد (١٩٧٩) : علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري ، ط ٣ ، القاهرة ، دار الفكر العربي .
٣٢. مازن رشيد (٢٠٠٦) : الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي : تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته ، مركز بحوث كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود .
٣٣. مأمون سليم (٢٠٠٢) : التغيير التنظيمي ، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة إربد - الأردن - نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي ، مجلة الإداري ، ٨٨٤ .
٣٤. مبارك العنزي (٢٠٠٥) : التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين : دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
٣٥. محمد القريوتي (١٩٩٣) : السلوك التنظيمي ، عمان ، مكتبة دار الشروق .
٣٦. محمد شاهين (٢٠٠٢) : الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من : عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية ، مجلة البحوث الإدارية ، أكاديمية اسادات للعلوم الإدارية ، ملحق ١٤ ، ١ - ٤٢ .
٣٧. محمود العميان (٢٠٠٨) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
٣٨. مريم الشراوى (٢٠٠٢) : إدارة المدارس بالجودة الشاملة ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية للنشر .

٣٩. منى عماد الدين (٢٠٠٣) : تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية فى إعداد مدير المدرسة فى الأردن لقيادة التغيير فى مدرسته ، عمان ، مركز الكتاب الجامعى .
٤٠. منى عماد الدين (٢٠٠٤) : آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية فى البلاد العربية ، عمان ، مركز الكتاب الجامعى .
٤١. ناصر العديلى (١٩٩٥) : السلوك الإنسانى والتنظيمى ، الرياض ، معهد الإدارة العامة .
٤٢. ناصر الفوزان ، أحمد العامرى (١٩٩٧) : مقاومة الموظفين للتغيير فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، أسبابها وعلاجها ، الإدارة العامة (الرياض) ، مج ٢٧ ، ع ٣٤ ، ٣٥٣ - ٣٨٨ .
٤٣. نضال الحوامدة ، أروى القرالة (٢٠٠٦) : أثر المشاركة المدركة والمرغوبة فى بلورة التماثل التنظيمى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الأردنية ، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال ، مج ٢ ، ع ٣ ، ٣٦٩ - ٣٨٩ .
44. Alev , K . , Guiln , A . Gonca , G . & Burcu , G . (2009) : Exploring The antecedents of Organizational Identification: The role of Job Dimensions, Individual Characteristics and Job Involvement , Journal of Nursing Management, 17(1) , 66-73.
45. Alev , K . , Gulem , A . , Gonca , G . & Burcu , G . (2008) : Leader–Member Exchange, Organizational Identification and The Mediating Role of Job Involvement for Nurses , Journal of Advanced Nursing , 64(4) , 354-362 .
46. Alper , E . (2010) : Exploring Predictors of Organizational Identification: Moderating Role of Trust on the Associations between Empowerment, Organizational Support, and Identification European Journal of Work & Organizational Psychology;19(4) , 409-441 , Agust .
47. Apker , J . , Kathleen , P. & Ford , W . (2009) : Investigating the Effect of Nurse–Team Communication on Nurse Turnover: Relationships Among Communication Processes, Identification, and Intent to Leave , Health Communication, 24, 106–114 .
48. Armenakis, A., Harris, S., & Feild, H.(1999) : Making Change Permanent: A model for Institutionalizing Change Interventions. In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), Research in Organizational Change and Development ( 97–128) , Oxford, England: JAI Press.
49. Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993) : Creating Readiness for Organizational Change. Human Relations, 46, 681–703.
50. Barge, J. (1985): Conversational Leadership, Organizational Identification, and Social motivation: A field Descriptive Study in two Organizations , Unpublished Doctoral Dissertation, University of Kansas, Lawrence.
51. Barker, J. , & Tompkins, P. (1994) : Identification in the Self-managing of Organization:Characteristics of Target and Tenure , Human Communication Research, 21, 223-240.

52. Belasco, J. (1990) : Teaching an Elephant to Dance: Empowering Change in your Organization ,New York: Crown.
53. Brockner , J . & Siegel , P . & Daly , J . (1997) : When Trust Matters ; the Moderating Effect of Outcome Favorability , Administrative Science Quarterly , 42 , 58-83.
54. Bryan , J . , Laura , M . , Kim , H . , Len , F . & Relyea , K . (2006): Construed External Image and Organizational Identification: A Test of the Moderating Influence of Need for Self-Esteem , Journal of Social Psychology, 146(6) , 701-716.
55. Bullis, C. (1991) : Communication Practices as Unobtrusive Control: An Observational Study ,Communication Studies, 42, 254-271.
56. Burke, K. (1950) : A rhetoric of Motives , Berkeley, CA: University of California Press.
57. Burke, K. (1966) : Language as Symbolic Action: Essays on Life, Literature, and Method ,Berkeley, CA: University of California Press.
58. Burnes, B., & James, H. (2005) : Culture, Cognitive dissonance, and the Management of Change. International Journal of Operations and Product Management, 15, 14–33.
59. Burns, B. (2004) : Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics ,Harlow , Financial Times Prentice Hall.
60. Callan , V . , Gallois , C . , Mayhew , M . , Grice , T . , Tluchoeska , M . & Boyce , R . (2007) : Restructing The Multi-Professional Organization: Professional Identity and Adjustment to to Change in A Public Hospital , Journal of Health & Human Services Administration (JHSA), Spring,123-154.
61. Cartwright, S. & Schoenberg , R. (2006) : Thirty years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities, British Journal of Management, 17,S1–S5.
62. Chapman , B . (1960) : The process of Communication, New York , Holt, Rinehart and Winston.
63. Cheney, G. & Tompkins, P.(1987): Coming to Terms With Organizational Identification and Commitment, Central States Speech Journal, 38 ,1-15.
64. Cheney, G. (1983a) : On the various and Changing Meanings of Organizational Membership: A field Study of Organizational Identification. Communication Monographs, 50, 342-362.
65. Cheney, G. (1991) : Rhetoric in an Organizational Society: Managing Multiple Identities Columbia, S.C.: University of South Carolina Press.
66. Cheney, G.(1982) : Organizational Identification As a Process: A Field Study, Unpublished Master's Thesis, Purdue University.

67. Chreim , S . (2001) : Organizational Identification During Major Change :The Dynamic of Dissociation and Re-Association , Academy of Management Proceedings & Membership Directory , B1-B6.
68. Chu Yu , M . ( 2009 ) : Employees' Perception of Organizational Change: The Mediating Effects of Stress Management Strategies ,Public Personnel Management, 38(1) , 17- 32 .
69. Cinite,K., Duxbury,R. &Higgins,T. ( 2009 ) : Measurement of Perceived Organizational Readiness for Change in the Public Sector , British Journal of Management, 20, 265–277 .
70. Craig , K . , Alexander , S . ( 2010 ) : Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships Between the Managerial Control of Workspace and Employees' Satisfaction and Well-being.Detail Only , British Journal of Management, 21(3) , 717-735.
71. Croucher , S . , Long , B . , Meredith , M . , Oommen , D . & Steele , E. (2009) : Factors Predicting Organizational Identification with Intercollegiate Forensics Teams , Communication Education , 58(1) , 74-91 .
72. Danielle , T . & Sherry , M . (2010) : Identificattion in Organizations : The role of Self – Concept and Identification Motives , Academy of Management Review, 35(4) , 516-538 .
73. Daniels, R . (2002) : The Management of change in Six Victorian Secondary Colleges(Australia). Un Unpublished Doctoral Dissertation, University of New South Wales , Australlia .
74. Deem, R. (2001): Globalization, New Managerialism, Academic Capitalism and Entrepreneurialism in Universities: Is the Local Dimension Still Important? Comparative Education, 37(1), 7-20.
75. DiSanza, J. & Bullis, C. (1999) : Everybody Identifies with Smokey the Bear: Employee Reactions to Newsletter Identification Inducements at the U.S. Forest Service , Management Communication Quarterly, 12, 347-399.
76. Drucker, P. (1999) : Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century , New York ,Harper Business.
77. Dukerich, J., Kramer, R., & Parks, J.(1998) : The dark Side of Organizational Identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), Identity in organizations: Building Theory Through Conversations ( 245-256), Thousand Oaks, CA: Sage.
78. Duncan, J.( 2002): Organizational Identification: An Insight into Republic Bank and Trust, University of Kentucky, 1-17.
79. Dutton, J. & Dukerich, J. (1991) : Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation, Academy of Management Journal, 34(3), 517-554.

80. Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C.(1994) : Organizational Images and Member Identification , Administrative Science Quarterly, 39, 239-263.
81. Edwards , M . (2009) : HR, Perceived Organisational Support and Organisational Identification: an Analysis After Organisational Formation , Human Resource Management Journal , 19(1) , 91-115 .
82. Eisenberger , R., Fasolo , P.& Dawis – Lamastro , V.(1990) : Effects of Perceived Organizational Support on Employee Aikikgence , Innovation and Commitment , Journal of Applied Psychology , 53, 51 – 59.
83. Eisenberger , R., Huntington , R., Hutchinson , S., & Sowa , D. (2001): Reciprocation of Perceived Organizational Support , Journal of Applied Psychology, 86 , 1 , 42 – 51.
84. Ellemers, N. (2003) : Identity, Culture, and Change in Organizations: A social Identity Analysis and Three Illustrative Cases'. In Haslam, S. A. et al. (Eds), Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice. New York: Taylor and Francis, 191–204.
85. Ellemers, N., Gilder, D. & Haslam, S. (2004) : Motivating Individuals and Groups at Work:By Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance, Academy of Management Review, 29(3), 459-478.
86. Feather, N., & Rauter, K. (2004) : Organizational Citizenship Behaviors in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values , Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 81-94.
87. Finkelstein , D . (2010) : Predicting organizational citizenship Behavior from The functional Analysis and Role Identity Perspectives: Further Evidence in Spanish Employees , The Spanish Journal Of Psychology [Span J Psychol], 13(1) , 277-83 .
88. Fiol, C.(2002) : Capitalizing on paradox: The role of Language in Transforming organizational Identities, Organization Science, 13, 653–66.
89. Fontenot, J . & Scott, C . (2003) : Toward a Communication-Based Measure of Organizational Identification , International Communication Association, Annual Meeting, 1-22.
90. Fontenot, J . & Scott, C . (2003) :Toward a Communication-Centered Measure of Organizational Identification: Reconceptualization and Initial Scale Development of the C-OI , International Communication Association, 2003 Annual Meeting, San Diego, CA,1-33.
91. George, J., & Jones, G. (2001) : Towards A process Model of Individual Change in Organizations , Human Relations, 54, 3–22.
92. Gilmore, T., Shea, G. & Useem, M. (1997) : Side effects of Corporate Transformations, Journal of Applied Behavioral Science, 33(2), 174–189.

93. Giordano, J. (1989) : Telecommuting and Organizational Culture: A study of Corporate Consciousness and Identification, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Massachusetts
94. Golden-Biddle, K., & Rao, H. (1997) : Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in A nonprofit Organization, *Organizational Science*, 8(6), 593-611.
95. Guerrero, L. (1996) : Attachment Styles and Reactions to Nonverbal Involvement Change in Romantic Dyads: Patterns of Reciprocity and Compensation , *Human Communication Research*, 22(3), 335-370.
96. Gutsch, H. (1995): Foreword , In J. LaMarsh (ed.), *Changing the Way We Change*, xi–xii. Reading, MA: Addison-Wesley.
97. Harper, S. (1998) : Leading Organizational Change in the 21<sup>st</sup> Century, *Industrial Management*, 40(3),25-30.
98. Hekman , D . , Bigley , G . , Steensma , H . & Hereford , J . (2009): Combined Effects of Organizational and Professional Identification on The Reciprocity Dynamic for Professional Employees , *Academy of Management Journal* , 52(3) , 506-526 .
99. Hellriegel, D, Slocum, J. , & Woodman. R.(2001) : *Organizational Behavior* (9<sup>th</sup> Ed) , Cincinnati, Ohio , South-Western College.
100. Hogg, M. & Terry, D. (2000) :Social Identity and Self-categorization Processes in Organizational Contexts , *Academy of Management Review*, 25, 121–40.
101. Holt, D. , Armenakis, A., Harris, S., & Feild H. (2007) : Toward A comprehensive Definition of Readiness for Change: A review of Research and Instrumentation , In W. A. Pasmore & R. M. Woodman (Eds.), *Research in Organizational Change and Development* (289–336) , Oxford, England, Elsevier.
102. Holt, D.,Armenakis,A., Feild,H. ,&Harris, S. (2007) : Readiness for Organizational Change: The systematic Development of a Scale , *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232–255.
103. Howe, L. (1955) : Some Sociological Aspects of Identification , In W. Muensterberger (Ed.), *Psychoanalysis and the Social Sciences* (Vol. IV, 61-79). New York: International Universities Press.
104. Hui, C, & Lee, C. (2000) : Moderating Effects of Organization-based Elf-esteem on Organizational Uncertainty: Employee response Relationships,*Journal of Management*, 2, 215-232.
105. James , D . (2011) : The Effect of Leader – Member Exchange and Organizational Identification on Performance and Turnover Among Salespeople , *Journal of Personal Selling & Sales Management*,31(1) , 21-34.
106. Jefery, T.(2002) : Explaining the Varying Effects of Organizational Identification on Cooperation: The Moderating Role of Subgroup

- Reputations, Working Papers, Harvard Business School, Morgan Hall, 333.
107. Jetten , J . , O'Brien , A . & Trindall , N . (2002) : Changing Identity: Predicting Adjustment to Organizational Restructure as A Function of Subgroup and Superordinate Identification , British Journal of Social Psychology , 41, 281–297.
  108. Johnson, J. , Bernhagen, M., Miller, V., & Allen, M. (1996) : The role of Communication in Managing Reductions in Work Force, Journal of Applied Communication Research, 24,139-164.
  109. Johnson, J., Johnson, A.& Heimberg, F.(1999) : A Primary and Secondar Order Component Analysis of the Organizational Identification Questionnaire,Educational and Psychological Measurement, 5 (I): 159-170.
  110. Jones, R. , Jimmieson, N. , & Griffiths, A. (2005) : The impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The mediating Role of Readiness for Change , Journal of Management Studies, 42, 361–386.
  111. Katrinli , A . , Atabay , G . , Gunay , G . & Guneri , B . (2008) : Leader–member Exchange, Organizational Identification and the Mediating Role of Job Involvement for Nurses , Journal of Advanced Nursing, 64(4), 354–362 .
  112. Knippenberg, D. & Schie, E.(2000) : Foci and Correlates of Organizational Identification , Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, 137-147.
  113. Konovesky , M . & Pugh , D . (1994) : Citizenship Behavior and Social Exchange , Academy of Management Journal , 37 , 656 – 669.
  114. Kotter, J. (1995) : Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, 73, 59–67.
  115. Kotter, J. (1997) : Leadin by Vision and Strategy, Executive Excellence, October, 15-16.
  116. Kotter, J. Si Cohen, D. (2002) : The heart Ofcbange: Real-life Stories of How People Change their Organizations , Boston ,Harvard Business Review School Press.
  117. Kuhn, T., & Nelson, N. (2002) : Reengineering Identity: A case Study of Multiplicity and Duality in Organizational Identification , Management Communication Quarterly, 16, 5-38
  118. Mabin, V. , Forgeson, S. & Green, L. (2001) : Harnessing Resistance: Using the Theoryof Constraints to Assist Change Management , Journal of European Industrial Training, 25(2), 168.191.
  119. Mael, F. & Ashforth, B. (1995) : Loyal from Day one: Biodata, Organizational Identification, and Turnover Among Newcomers , Personnel Psychology, 48, 309-333.

120. Mael, F. & Ashforth, B. (2001) : Identification in Work, War, Sports and Religion: Contrasting the Benefits and Risks, The Executive Management Committee, 197-222.
121. Mael, F. & Ashforth, B. (1992) : Alumni and Their Alma Mater: A partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification , Journal of Organizational Behavior, 13, 103-123.
122. Mariotti, J. (1998) : 10 Steps to Positive Change ,Industry Week, 247(14), 82.
123. Mark , P . , Jeffrey , S . & Elizabeth , P . (2010) : Affinity and Affiliation: The Dual-Carriage Way to Team Identification , Sport Marketing Quarterly , 19(2)67-77.
124. Matthew , I .,Pfiester, R.& McDonald, A. (2007) : Increasing Participation through Identification: A case study of the American Red Cross of Central Texas Conference Papers - National Communication Association, 1-31 .
125. Mayer , R . , Davis ,H . & Schoorman , F . (1995) : An Integrative Model of Organization Trust , Academy of Management Review , 20 , 709-734.
126. Meaney, M. & Pung, C. (2008) : McKinsey Global Results: Creating Organizational Transformations, The McKinsey Quarterly, August, pp. 1-7.
127. Mento, A. , Jones, R., & Dirndorfer, W. (2002) : A change Management Process: Grounded in Both Theory and Practice , Journal of Change Management, 3, 45-59.
128. Michael , B . & Venkatarman , I . (2002) : Big 5 Auditors' Professional and Organizational Identification: Consistency or Conflict? , Auditing , 21(2) , 21-38 .
129. Michel , A . , Stegmaier , R . & Sonntag , K . (2010) : I Scratch Your Back – You Scratch Mine. Do Procedural Justice and Organizational Identification Matter for Employees' Cooperation During Change? , Journal of Change Management , 10 (1) , 41-59.
130. Miller, V. , & Jablin, F. (1991) : Information Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics, and A model of the Process , Academy of Management Review, 16, 92-120.
131. Miller, V. , Allen, M., Casey, M. & Johnson, J. (2000): Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire , Management Communication Quarterly, 13(4), 626-658.
132. Miller, V. , Allen, M., Casey, M. & Johnson, J. (2000b) : Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire ,Management Communication Quarterly, 13,626-658.
133. Miller, V. , Allen, M., Casey, M., & Johnson, J. (2000) : Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire, Management Communication Quarterly, 13(4), 626-658.

134. Mishra , I . & Morrissey , A . (1995) : Trust in Employee / Employer Relationship ; A Survey of west Michigan Managers , public Personal Management , 19 , 443-485.
135. Moraka, R .(2001) : Management of change and conflict resolution within Student Affairs at Historically White Universities ,Unpublished Doctoral dissertation , University Of Pretoria (South Africa) .
136. Myers, S. & Kassing, J.(1998) : The relationship Between Perceived Supervisory Communication Behaviors and Subordinate Organizational Identification , Communication Research Reports, 15, 71-81.
137. Nakra , R . (2009) : Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Identification : An Emprical Study , The Journal of Business Perspective ,10(2) , April. June ,41- 51 .
138. Onne , J . & Huang , X . ( 2008 ) : Us and Me: Team Identification and Individual Differentiation as Complementary Drivers of Team Members' Citizenship and Creative Behaviors.Detail Only , Journal of Management, 34(1) , 69-88.
139. Oviatt, P. (2002) : The measurement of Organizational Identification and Organizational Commitment Found Among the Membership of Mary Kay Cosmetics , Unpublished Master of Arts Thesis, University of Nevada, Las Vegas.
140. Papa, M. , Auwal, M. & Singhal, A. (1997) : Organizing for Social Change within Concertive Control Systems: Member Identification, Empowerment, and the Masking of Discipline , Communication Monographs, 64, 219-249.
141. Patchen, M. (1970) : Participation, Achievement and Involvement on the Job , Englewood Cliffs,N.J., Prentice-Hall, Inc.
142. Patterson, M. , West, M. , Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R.& Maitlis,S. (2005) : Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation . Journal of Organizational Behavior, 26, 379-408.
143. Pellettiere, V. (2006) : Organization Self-assessment to Determine the Readiness and Risk for A planned Change , Organization Development Journal, 24(4), 38.
144. Piderit, S. (2000) : Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A multidimensional View of Attitudes Toward An organizational Change , Academy of Management Review, 25, 783-794.
145. Potvin, T.(1991): Employee Organizational Commitment: An examination of Its Relationship to Communication Satisfaction and An elevation of Questionnaires Designed to Measure the Construct , Unpublished doctoral dissertation, University of Kansas.

146. Rafaeli, A. & Pratt, M.(1993): Tailored Meanings: On the Meaning and Impact of Organizational Dress , Academy of Management Review, 18(1), 32-55.
147. Randsley , D . , Dominic , A . , Carina , R . , Sigridur , G . & Kaori , A. (2009) : Identification As An organizational Anchor: How Identification and Job Satisfaction Combine to Predict Turnover Intention . European Journal of Social Psychology 39(4) , 540-557 .
148. Rhoades, L . , Eisenberger ,S.& Armeli, S.(2001) : Affective Commitment to The Organization : the Contribution of Perceives Organizational Support , Journal of Applied Psychology, 86 , 5 , 825-836
149. Rolf , V . , Michael , G . , Oliver , C . & Jan , W . (2006) : Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour , , British Journal of Management, 17(4) , 283-301.
150. Rousseau, D.(1998) : Why Workers Still Identify with Organizations , Journal of Organizational Behavior, 19 (3) , 217-233.
151. Russo, T. (1998) : Organizational and Professional Identification , Management Communication Quarterly, 12, 72-111.
152. Sashkin, M. & Burke, W.(1987) : Organization Development in the 1980s , Journal of Management, 13, 393-417.
153. Sass, J. & Canary, D.(1991): Organizational Commitment and Identification: An Examination of Conceptual and Operational Convergence , Western Journal of Speech Communication, 55, 275-293.
154. Savery, L . & Luks, A . (2002) : Organizational Change: the Australian Experience , The Journal of Management Development, 19(4) , 209-217.19(4) , 309-34 .
155. Schabracq, M. & Cooper, C. (1998). Toward A phenomenological Framework for The Study of Work and Organizational Stress, Human Relations, 51, 625-648.
156. Schneider, B., Brief, A. , & Guzzo, R.(1996) : Creating A climate and Culture for Sustainable Organizational Change , Organizational Dynamics, 24, 7-19.
157. Schweiger, D. , Ik DeNisi. A. (1991) : Communication with Employees Following A merger : A Longitudinal Field Experiment , Academy of Management journal. 34, 110-135.
158. Scoot , C . , Corman , S . & Cheney , G . (1998) : Development of A Structural Model of Identification in thr Organization , Communication Theory , 8 , 298-336.
159. Scott , C . & Stephens , K . (2009) : It Depends on Who You're Talking To . . . : Predictors and Outcomes of Situated Measures of Organizational Identification , Western Journal of Communication , 73,4 ,October-December . , 370-394.

160. Scott, C. & Timmerman, C. (1999) : Communication Technology Use and Multiple Workplace Identifications Among Organizational Teleworkers with Varied Degrees of Virtuality , IEEE Transactions of Professional Communication, 42(4), 240-260.
161. Scott, C. & Fontenot, J.(1999) : Multiple Identifications During Team Meetings: A comparison of Conventional and Computer-Mediated Interactions , Communication Research Reports, 12(2), 91-100.
162. Scott, C. (1997) : Identification with Multiple Targets in A geographically Dispersed Organization , Management Communication Quarterly, 10, 491-522.
163. Scott, C. , Connaughton, S., Diaz-Saenz, H., Maguire, K., Ramirez, R. & Richardson, B. (1999) : The impacts of Communication and Multiple Identifications on Intent to Leave: A multi-Methodological Exploration , Management Communication Quarterly, 12,400-435.
164. Scott, C. , Corman, S. & Cheney, G. (1998) : Development of A structural Model of Identification in The organization , Communication Theory, 8, 298-336.
165. Scott, C.(1999) : The impact of Physical and Discursive Anonymity on Group Members' Multiple Identifications During Computer Supported Decision Making. Western Journal of Communication, 63, 456-487.
166. Sherry , T . & Xiumei , Z . (2006) : Changing Identities in A Changing Workplace : Identification , Identity Enactment , Self – Verification and Telecommuting , Academy of Management Review, 31(4) ,1076-1088 .
167. Shore , L. & Wayne , S.(1993) : Commitment and Employee Behavior :Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support , Journal of Applied Psychology , 78 , 774 -780 .
168. Simon, H. (1947/1957) : Administrative Behavior , New York, N.Y. , The Macmillan Company.
169. Staniforth, D. (1996) : Understanding Levers for Organizational Change: The case of ABLtd ,Management Decision, 34(10), 50 -55.
170. Stewart, T. (1994) : Rate Your Readiness for Change , Fortune, 129, 106-110.
171. Swann, J. (1987) : Identity Negotiation: Where Two Roads Meet, Journal of Personality and Social Psychology, 53(6), 1038-1051.
172. Swann, J., & Ely, R. (1984) : A battle of Wills: Self-Verification Versus Behavioral Confirmation , Journal of Personality and Social Psychology, 36(6), 1287-1302.
173. Swann, W. B. J., & Hill, C. A. (1982). When our identities are mistaken: Reaffirming selfconceptions through social interaction. Journal of Personality and Social Psychology, 43,59-66.

174. Ten Have, S. & Ten Have, W. (2004) : Het Boek Verandering , Over Het Doordacht Werken Aan de Organisatie , Amsterdam , Academic Service.
175. Teresa , C . & Michael , P . (2006) : Identification Management and Its Bases: Bridging Management and Marketing Perspectives Through a Focus on Affiliation Dimensions, Journal of the Academy of Marketing Science, 34(2) , 174-184 .
176. Thomas , J . (2008) : A multidimensional Approach to Employee Participation and the Association with Social Identification in Organizations , Employee Relations, 30(6) , 594-607 .
177. Tierney, P. (1999) : Work Relations as A precursor to A psychological Climate for Change: The role of Work Group Supervisors and Peers , Journal of Organizational Change Management, 12, 120–133.
178. Tompkins, P & Cheney, G. (1985) :Communication and Unobstrasive Control in Contemporary Organizations. In R.D. Mcphee and P.K. Tompkins (Eds), Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions, 179-210, Beverly Hills, CA: Sage.
179. Tseng , H ., Chen , T . & Chen , F . (2005) : Constructing and Testing a Model of Trustworthiness, Trust Behavior and Organizational Identification , Journal of Nursing Research , 13(4) , 293-304.
180. Tushman, M. , & Anderson, P. (1997) : Managing Strategic Innovation and Change, Oxford University Press, New York, NY.
181. Ullrich, J ., Wieseke , J . & Van Dick , R . (2005) : Continuity and Change in Mergers and Acquisitions: A Social Identity Case Study of a German Industrial Merger, Journal of Management Studies , 42(8), Dec.
182. Van Dick, R. (2001) : Identification and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology , International Journal of Management Reviews, 3, 265–83.
183. Van Dick, R. (2004) : My Job is My Castle: Identification in Organizational Contexts , In Cooper, C. L. and Robertson, I. T. (Eds), International Review of Industrial and Organizational Psychology. London: Wiley, 19, 171–204.
184. Van Dick, R., Ullrich, J., & Tissington , P. (2006) : Working Under A black Cloud: How to Sustain Organizational Identification After A merger, British Journal of Management, 17,S69–S79.
185. Van Dick, R., Wagner, U. & Lemmer, G. (2004) :The winds of Change , Multiple Identifications in The case of Organizational Mergers , European Journal of Work and Organizational Psychology, 13, 121–38.
186. Van Knippenberg, B., Martin, L. & Tyler, T. (2006) : Process-Oriented Versus Outcome-Oriented During Organizational

- Change: The role of Organizational Identification, Journal of Organizational Behavior, 27(6), 685-704.
187. Wanberg, C. & Banas, J. (2000) : Predictors and Outcomes of Openness to Changes in A reorganizing Workplace , Journal of Applied Psychology, 85, 135-145.
188. Wang , H . Tseng , J . , Yen , Y . & Huang , I . (2011) : University Staff Performance Evaluation Systems Organizational Learning and Organizational Identification in Tiwan , Social Behavior & Personality: An International Journal, 39(1) , 43-54.
189. Wang , H ., Tseng , J . , Yen , Y . & Huang , I . (2011) : University Staff Performance Evaluation Systems , Organizational Learning , and Organizational Identification in Taiwan , Social Behavior and Personality , 39(1) , 43-54 .
190. Washington, M. & Hacker , M. (2005) :Why Change Fails: Knowledge Counts , Leadership and Organizational Development Journal, 26, pp. 400-411.
191. Wendy , P . (2008) : Intersections of Organizational Justice and Identity under the New Policy Direction: Important Understandings for Educational Leaders , International Journal of Leadership in Education, 11(1) , 23-42 .
192. Wiesenfeld, B, Reghuram, S. and Garud, R.( 2001) : Organizational Identification Among Virtual Workers: The Role of Need for Affiliation and Perceived Work – Based Social Support, Journal of Management, 27 (2).
193. Wiesenfeld, B., Raghuram, S. & Garud, R. (1998) : Communication Patterns As Determinants of Organizational Identification in A virtual Organization , Journal of Computer Mediated Communication, 3(4), 1-23.
194. Winch, R. & Gordon, M.(1974) : Familial Structure and Function As Influence , Lexington, MA , Lexington Books.
195. Winch, R. (1962) : Identification and Its Familial Determinants: Exposition of Theory and Results of Pilot Studies , Indianapolis, IN: Bobbs-Merrill Company, Inc .
196. Young, D. (2001) : Organizational Identity and The structure of Nonprofit Umbrella Associations ,Nonprofit Management & Leadership, 11(3), 289-304.
197. Zammuto, R., & O'Connor, E. (1992) : Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The roles of Organization Design and Culture , InR.W.Woodman&W. A. Pasmore (Eds.), Research in Organizational Change and Development (83-144). Greenwich,CT ,JAI Press .

\*\*\*\*\*