

**دور التماثل التنظيمي في تعزيز استعداد العاملين للتغيير "بحث
تحليلي لآراء عينة من موظفي الكليات في جامعة كربلاء"**

*The Role of Organizational Similarity in Promoting
Personnel Readiness for the Change -An Analytic
Research of the Opinions of a Sample of Colleges' Staff
at Karbala University*

أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي^(١)
صمود عبد الغفور كريم الربيعي^(٢)
Prof. Mithaq Hatif Al-Fatlawi
Summood A. Kreem Al-Rubaie

المستخلص

يهدف هذا البحث الى بيان دور التماثل التنظيمي في تعزيز استعداد العاملين للتغيير وذلك بالاعتماد على آراء عينة من موظفي الكليات في جامعة كربلاء من خلال استخدام منهج البحث التحليلي. إذ تم توزيع (٢٩٠) استبانة على موظفي كليات جامعة كربلاء، تم استرجاع (١٨٦) استمارة استبانة وكان منها (٢٨١) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبمعدل استجابة (٩٧%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات الذي تم باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرنامجين الإحصائيين (SPSS v.23) و (AMOS v.20). أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة البحث أنّ موظفي كليات جامعة كربلاء موقع البحث تبدي اهتماماً كبيراً بالتماثل التنظيمي بوصفه عاملاً مهماً ومؤثراً في عملية تعزيز استعداد العاملين للتغيير ويتضح ذلك من خلال وجود علاقة الارتباط والتأثير المباشر ذات الدلالة الاحصائية بين التماثل التنظيمي واستعداد العاملين للتغيير. كما توصل البحث الى مجموعة من التوصيات أهمها ان ادارة المنظمة عينة البحث تهتم وبشكل مستمر بالتعرف على احتياجات ورغبات العاملين والعمل على توفيرها قدر الامكان لأن ذلك سيزيد من تفاعلهم داخل المنظمة وانسجامهم مع

^١ - جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد.

^٢ - جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد.

دور التماثل التنظيمي في تعزيز استعداد العاملين للتغيير "بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي الكليات في جامعة كربلاء"
الوظائف التي يؤديها كما يصبح لديهم رغبة في البقاء في العمل الذي يقومون به وذلك يرفع من مستوى
مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم وهذا الامور جميعها تعمل على تحسين اداء المنظمة ورفع كفاءة العمل فيها.
الكلمات المفتاحية : التماثل التنظيمي - التغيير - موظفو جامعة كربلاء

Abstract

This research aims to show the role of organizational Identification in enhancing the Readiness for change, based on the views of a sample of college staff at the University of Karbala through the use of analytical research methodology. A total of 290 questionnaires were distributed to the staff of the college of the University of Karbala. 186 questionnaires were retrieved, of which 281 were valid for statistical analysis with a response rate of 97%. After the statistical analysis of the data was done using a set of statistical methods available in the statistical programs (SPSS v.23) and (AMOS v.20) The results of the statistical analysis of the responses of the research sample showed that the staff of the college of Karbala University site of the research shows great interest in organizational Identification as an important factor and influential in the process of enhancing the Readiness for change, and this is evidenced by the existence of a correlation and direct impact of statistical significance between organizational Identification and the Readiness for change. The research also reached a set of recommendations, the most important of which is that the management of the organization of the research sample is constantly interested in identifying the needs and desires of the workers and working to provide them as much as possible because this will increase their interaction within the organization and harmony with the functions they perform as they have a desire to stay in the work they do. Increases the level of their skills, expertise and abilities and this all working to improve the performance of the organization and raise the efficiency of work in it.

المقدمة

من ضمن المفاهيم المهمة في علم النفس الايجابي والتي تم تضمينها في انشطة الافراد والمنظمات.
حظي مفهوم التماثل التنظيمي بالكثير من البحث والاهتمام من الكتاب والباحثين في حقلي المنظمة
والسلوك التنظيمي, وقد تم طرح المفاهيم المتعددة والمتنوعة الخاصة بهذا المفهوم وتوضيح أهميته بالنسبة للأفراد
بصورة خاصة وللمنظمات بصورة عامة كما تبرز أهميته من خلال دوره في رفع مستوى الرضا الوظيفي
للأفراد وزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الدور الاضافي ورفع درجة الالتزام من لدن الافراد
العاملين وضمان بقاء العاملين واستمرارهم بالعمل داخل المنظمة. بالإضافة الى ذلك فمن غير الممكن
اهمال مفهوم استعداد العاملين للتغيير والذي لم يحظَ على اهتمام كبير من قبل الباحثين والعلماء على الرغم

من أهميته في المنظمات وذلك كون الافراد هم العمود الفقري التي تستند عليه المنظمة في ممارسة أنشطتها وأعمالها كما ويتم عن طريقهم تحقيق النجاحات وتنفيذ عمليات التغيير بشكلها المطلوب والذي يجعل من المنظمة مكان عمل يتكيف مع ما تتعرض له من تحديات وصعوبات متمثلة بالتحولات المتسارعة والتطورات التكنولوجية الفائقة وتزايد اهتمام المنظمات بالتنمية والتطور وكذلك الحصول على اصحاب المواهب والخبرات والمهارات العالية والمحافظة عليهم فضلاً عن أهميته في تحقيق استدامة المنظمة في العمل والحفاظ على مكانتها بين المنظمات. ولتحقيق ذلك تضمن البحث اربعة محاور تحدد الغرض الاساسي منه، حيث أختص المحور الأول بعرض الجانب المنهجي بفقراته الأساسية، أما الثاني فتناول الخلفية النظرية لمغيرات البحث، وذهب المحور الثالث الى عرض نتائج البحث الميدانية، في حين تضمن المحور الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها.

المحور الاول: الجانب المنهجي للبحث

يستعرض هذا المحور الفقرات الاساسية لمنهجية البحث على وفق الاتي:

أولاً: مشكلة البحث

تنبع مشكلة البحث الحالي من المقولة "إن تعرف حاجتك للتغيير شيء وأن تكون مستعداً لذلك شيئاً آخر" حيث أنّ المنظمات المعاصرة في يومنا هذا تواجه كوكبة من الفرص والتحديات العديدة، منها ما يتعلق بالبيئة الخارجية وأخرى مرتبطة بخصائص بيئتها الداخلية وما ينضج منها من أحداث تسهم في المحافظة على القيم التنظيمية وتؤثر في قابليتهم على تحقيق التوافق والانسجام بين الجانب النفسي والعاطفي والجانب المهني، وإن الكثير من المنظمات العراقية تواجه جموداً في عملها ويتضح ذلك من خلال ابتعادها عن توظيف الأنظمة الادارية الحديثة واتباع روتين عمل واحد تقليدي وفق نسق غالباً ما يجعل تلك المنظمات غير كفوءة، لذلك يعد التغيير ضرورة ملحة وركناً أساسياً في حياة المنظمات والذي يجعل المنظمات تنمو وتتطور، وتحديث جميع انظمتها الادارية وفلسفتها في العمل لضمان بقائها وتكيفها مع بيئة العمل. واحدة من مشاكل إدارة عملية التغيير في المنظمات تكمن في كيفية تطبيق التغيير، ومدى استعداد العاملين للتغيير، حيث أنّ عمليات التغيير تبدأ من مدى إيمان الادارة العليا بالتغيير داخل المنظمة ودرجة دعمها وتشجيعها للتغيير، كما أنّ العاملين غالباً ما يتخوفون من التغيير ويرجع ذلك الى عدة أسباب منها الخوف من فقدان وظائفهم، وتغير طريقة العمل التي يعملون فيه، وهذا ما تم رصده من قبل الباحث قبل اجراء هذا البحث من خلال استطلاع آراء العاملين عن مدى تقبلهم لعمليات التغيير التي من الممكن أن تحصل في عملهم، وعلى أثر هذا الاستطلاع شخصت مشكلة اولية مفادها :

(أغلب العاملين ليس لديهم قناعة كاملة بعملية التغيير)

هذا ما أدى إلى السعي المتزايد من قبل المنظمات ان تعمل على رفع مستوى التماثل التنظيمي لموظفيها، والذي يعد من أهم الموضوعات التي لاقى اهتماماً كبيراً من لدن الباحثين لما له من دور مهم ومؤثر في رفع مستوى استعداد العاملين للتغيير حيث ان المنظمة التي تمتلك مستويات تماثل عالية تكون اكثر استعداداً للتغيير وذلك لكون العاملين سعداء في عملهم داخل المنظمة ويمتلكون مستويات عالية من الالتزام وتكون

دور التماثل التنظيمي في تعزيز استعداد العاملين للتغيير "بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي الكليات في جامعة كربلاء" معنوياتهم عالية ويرغبون بالعمل الجماعي ويثق بعضهم ببعض وبهذا يكون جل اهتمامهم تحقيق التميز والتفوق للمنظمة التي يعملون فيها وهذا يلعب دوره في عدم مقاومتهم للتغيير لكون هدفهم الأساس والرئيس تحقيق المنفعة العامة للمنظمة وليس فقط تحقيق اهدافهم الشخصية (Arenguy,etal,2017,5) وقد قام الباحث بطرح مجموعة من التساؤلات التي تعكس بمجملها الإحاطة المطلوبة بدوافع البحث أعلاه وهي كما يأتي:

- ١- ما هو مستوى التماثل التنظيمي لدى عينة البحث في كليات جامعة كربلاء؟
- ٢- ما هي درجة تقبل الأفراد عينة البحث لعمليات التغيير؟
- ٣- هل يساهم التماثل التنظيمي في تحسين مستوى استعداد العاملين للتغيير في كليات جامعة كربلاء عينة البحث؟

ثانياً: أهداف البحث

يهدف البحث وبشكل أساس الى بيان الدور الذي يلعبه التماثل التنظيمي في تعزيز استعداد العاملين للتغيير، على عينة من موظفي كليات جامعة كربلاء. ويمكن ابراز مجموعة من الأهداف الأخرى التي يسعى البحث الى تحقيقها وهي كما يأتي:

١. تحديد درجة التماثل التنظيمي لموظفي كليات جامعة كربلاء عينة البحث.
٢. تحديد مستوى استعداد العاملين للتغيير بأبعاده (ملاءمة التغيير، فعالية التغيير، الكفاءة الشخصية والدعم الاداري) من وجهة نظر عينة البحث في كليات جامعة كربلاء.
٣. تحديد أثر التماثل التنظيمي على رفع قابلية استعداد العاملين للتغيير لدى موظفي كليات جامعة كربلاء.

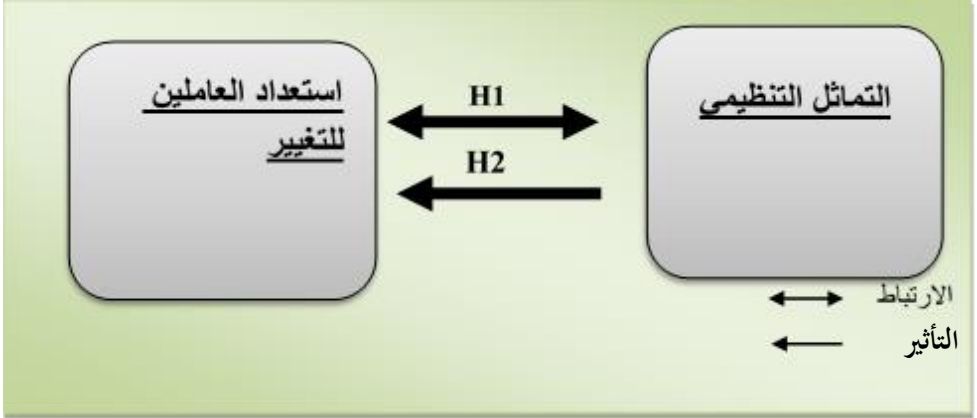
ثالثاً: أهمية البحث:

تتمحور أهمية البحث فيما يأتي:-

- ١- ترسم أهمية البحث من خلال الأهمية الفكرية لمتغيرات بحثنا الحالي والتي تُعد من المفاهيم المهمة والمؤثرة بشكل واضح وكبير في مسار عمل المنظمة.
- ٢- كما وتتجلى أهمية البحث من خلال إبراز الجدل المعرفي الخاص بمتغيرات البحث (التماثل التنظيمي، استعداد العاملين للتغيير) في الجامعات العراقية وعلى وجه الخصوص جامعة كربلاء التي تشهد إشكالية كبيرة في قدرتها على توظيف مواردها بالشكل الذي يجعلها تمتلك مكانة مهمة كبقية الجامعات ولا سيما بعد الانفتاح على العالم الذي شهده العراق وما فرض من تحديات كبيرة تتعلق بمستويات الاداء التعليمي والامكانيات العلمية ومتطلبات تعزيز قدرات الطلبة والتدريسين وجميع العاملين على حد سواء. اذ يسعى البحث إلى ترسيخ وعي الجامعات العراقية بضرورة العمل على تحقيق مستوى عالي من الانسجام والتماثل بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة ومدى انعكاسها في رفع مستوى تقبل الأفراد لعمليات التغيير بوصفها متغيرات حاسمة في نجاح الجامعات وتحسين قدرتها في تقديم طلبة يمتلكون المهارات اللازمة للنهوض بواقع البلد.

٣- يُعد هذا البحث مساهمة متواضعة في فسخ المجال أمام الباحثين مستقبلاً للبحث في ميادين أخرى تتعلق بأي متغير من متغيرات البحث وارتباطه بمتغيرات أخرى.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

- ١- يقوم البحث على فرضيتين رئيسيتين وهما:
- ٢- الفرضية الرئيسة الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير التماثل التنظيمي ومتغير استعداد العاملين للتغيير بأبعاده).
- ٣- الفرضية الرئيسة الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التماثل التنظيمي واستعداد العاملين للتغيير).

سادساً: مجتمع وعينته البحث

شملت عينة البحث عدد من الموظفين في كليات جامعة كربلاء البالغ عددها (١٦) كلية إذ بلغت عينة البحث (280) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية في الكليات حيث يبلغ عدد الموظفين الكلي (916) موظفاً واستناداً الى الجداول الاحصائية (Krejcie&Morgan,1970:607-610) والخاص بتحديد حجم العينة لمجتمع معروف كانت النتيجة إنَّ حجم العينة (280) عنصراً لمجتمع يتكون من (916) عنصراً. إذ قام الباحث بتوزيع (290) استبانة على الموظفين في كليات جامعة كربلاء وقد تم استرجاع (286) استبانة وبعد تدقيق الاستبانات المسترجعة لوحظ إنَّ (٥) من هذه الاستبانات هي غير صالحة للتحليل الاحصائي إذ بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٨١) استبانة من اصل (290) استبانة.

سابعاً: حدود البحث

تمثلت حدود البحث في النقاط الآتية:

- ١- الحدود البشرية: إذ اقتصر الحدود البشرية للبحث على كليات جامعة كربلاء.

- دور التماثل التنظيمي في تعزيز استعداد العاملين للتغيير "بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي الكليات في جامعة كربلاء"
- ٢- الحدود المكانية: إذ اشتملت الحدود المكانية للبحث على جميع الكليات في جامعة كربلاء والذي يبلغ عددها (16) كلية.
- ٣- الحدود الزمانية: تتمثل بالفترة الزمنية التي يستغرقها الباحثان في إجراءات البحث النظرية والعملية المتمثلة بتوزيع الاستبيان على عينة البحث واسترجاعها وتدقيقها والحصول على النتائج والتي امتدت من 2018/11/3 ولغاية 2019/9/2.

ثامناً: التعريفات الإجرائية

- توضح التعاريف الإجرائية التي قدمها الباحثان طبيعة متغيرات البحث الرئيسية وكذلك المتغيرات الفرعية التابعة لها وفيما يلي عرض لهذه التعاريف الإجرائية:
- ١- التماثل التنظيمي: هو تعبير عن حالة الانسجام والمواءمة بين الفرد والمنظمة نتيجة انغماسه بقيم المنظمة التي يعمل فيها وتبني هذه القيم للمدى الذي يجعل الفرد يعرف نفسه من خلال عضويته في تلك المنظمة.
- ٢- استعداد العاملين للتغيير: درجة تقبل الأفراد العاملين في المنظمة للتغيير الذي يحدث في المنظمة ومدى تأثير هؤلاء الأفراد في تنفيذ التغيير بالشكل الذي يحقق نجاح المنظمة واستدامتها. وهذا المتغير يتكون من أربعة أبعاد تتمثل بالآتي:
- أ-ملاءمة التغيير: وهي العملية التي تعكس مدى الشعور لدى الموظفين بأن التغيير مناسب أم لا وما إذا كان التغيير المقترح هو الحل الأنسب للظروف التي تمر بها المنظمة.
- ب-الدعم الإداري: ويعبر عن شعور الأفراد بمقدار ما تمنحه المنظمة من دعم مادي ومعنوي للعاملين فيها والذي يرفع من مستوى رفاهية الأعضاء داخل المنظمة ويزيد من تقديرها لهم وبالتالي يعزز من استعداد العاملين نحو التغيير.
- ت-فعالية التغيير: هي مدى امتلاك أو عدم امتلاك المهارات اللازمة لتنفيذ المهام والأنشطة المرتبطة بتنفيذ التغيير المطلوب ومدى فائدة التجارب السابقة في زرع الثقة داخل الموظفين بأنهم سوف يتمكنون من تنفيذ التغيير المطلوب بنجاح.
- ث-الكفاءة الذاتية: هي تعبير عن مشاعر الثقة التي يمتلكها الفرد في هذا التغيير وفيما إذا كان هذا التغيير سيكون مفيداً له بشكل شخصي أم لا.

المحور الثاني: الجانب النظري للبحث

أولاً: مفهوم التماثل التنظيمي

منذ تسعينات القرن الماضي، لقي مفهوم التماثل اهتماماً متزايداً في دراسات السلوك التنظيمي. إذ ظهرت بوادر الكتابات الخاصة به من خلال منشور قامت بنشره الجمعية الإحصائية الأمريكية عام (1939) وضحت فيه معنى التماثل، إذ يشير إلى حالة من الدمج بين منافع الأفراد ومنافع المنظمة ويتم إنشاء التماثل في جذور هذه المنافع (Dutton,2000:13) كما تم البحث في هذا المصطلح من قبل (Simon,1945) حيث عرفه على أنه وسيلة تؤثر على المنظمة في عملية صنع القرار ووفقاً لسيمون، فإنهم

يرتبطون ارتباطاً نفسياً بمنظمتهم، وبالتالي يركزون على أهداف المنظمة في جميع مواقف صنع القرار. بعد عشرين عاماً، عرّف (Burke, 1969) مصطلح التماثل على أنه تفاعل مشترك كلي أو ضمني بين الفرد والمنظمة وهذا يحدث عندما يكون هناك تعايش في الخصائص نفسها ويمكننا القول في سياق تنظيمي أن كيانهين يندمجان في أفكار مشتركة متمثلة بالقيم والمصالح والأهداف، وتابع عمل Burke باحثون آخرون دراساتهم في التماثل التنظيمي كـ (Tompkins & Cheney, 1985) وكانوا أول من أجرى دراسة تجريبية على التماثل التنظيمي في بيئة تنظيمية بحتة، وقد وضحو أنّ التماثل ليس فقط وسيلة لتحقيق غاية ولكنه غاية في حد ذاته (Norton, 1949: 261) ويعد أول ظهور واضح لمصطلح التماثل على يد (Foot, 1951) التي تحدثت عن ميول الأفراد لتحديد عضويتهم في المنظمة من خلال وجود علاقة معينة اذ كان ينظر الى التماثل على أنه استجابة لتعريف الذات، إذ إنّ الفكرة الرئيسة للتماثل تنطوي على تحديد شكل من أشكال العلاقة بين الفرد والمنظمة وإنّ هذه العلاقة هي التي تحدد مفهوم الذات للفرد. (Cheney, 1987: 2) & Tompkins كما أوضح (Levinson, 1965) أن الأفراد في الماضي يربطون أنفسهم بأسمائهم ووظائفهم، أما اليوم فيعرفون أنفسهم من خلال المنظمات التي يعملون فيها وهذا يوضح مدى تعلق وارتباط الفرد بمنظمتهم.

ومع حلول ثمانينيات القرن العشرين فإن التماثل التنظيمي اكتسب بعض الزخم واصبح أكثر تناولاً من خلال دراسات مختلفة منها دراسة (Albert & Whetten, 1985) إذ ناقشا التماثل بين الفرد والمنظمة وكيف يتولد لدى الفرد شعوراً بالقناعة الفردية والرغبة في زيادة الدوافع لتكريس أنفسهم لمهام عملهم لتحقيق أهداف المنظمة وكيفية صياغة الوظيفة بالشكل الذي يكون فيه دمج للأهداف الفردية مع الوظيفة التي يشغلها.

بينما عرف (Glynn, 1998: 18) التماثل على أنه عملية إدراكية معرفية لتعريف الذات التي يتم بواسطتها تبني صفات رئيسية للمجموعة، واستنباطها على أنها صفات أساسية للفرد حيث يمثل التماثل التنظيمي شعور الموظف بوجود روابط تجمعها بالمنظمة التي يعمل فيها.

كما وصف آخرون التماثل هو العملية التي يستمد بها الأفراد شعورهم بالفخر والاعتزاز من ارتباطهم مع المنظمة (Woods & West, 2010: 586)، بينما يراه الفتلاوي اقصى مراحل ذوبان شخصية الفرد العامل في شخصية المنظمة، بحيث يعبر الفرد عن هويته الشخصية بالمنظمة التي يعمل فيها، ويكون ذلك واضحاً للأطراف الأخرى (الفتلاوي، ٢٠١٢: ٩٠) كما وقد وضح (مرابط، ٢٠١٦: ٢٨٧) التماثل هو عبارة عن سلوك اجتماعي وفرد في ذات الوقت حيث يكتسب الفرد فيه من المنظمة معتقدات يعرف بها ذاته وتتجسد في هويته الفردية وسلوكه الفردي، فيما يرى الباحثان ان التماثل التنظيمي هو: هو تعبير عن حالة الانسجام والموائمة بين الفرد والمنظمة نتيجة انغماسه بقيم المنظمة التي يعمل فيها وتبني هذه القيم للمدى الذي يجعل الفرد يعرّف نفسه من خلال عضويته في تلك المنظمة.

ثانياً: أهمية التماثل التنظيمي

يتم إنشاء المنظمات من أجل تنفيذ أغراض محددة، ومتى ما حققت هذه المنظمات أغراضها تعد منظمات ناجحة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف ينبغي على المنظمات أن تستخدم العامل البشري أفضل

دور التماثل التنظيمي في تعزيز استعداد العاملين للتغيير "بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي الكليات في جامعة كربلاء" استخدام من أجل الولوج الى أهدافها والمحافظة عليها واستمرارها، اذ تطلب المنظمات أداء أعلى من الموظفين بينما يتوقع الموظفون أن توفر لهم المنظمة دعماً أقوى وظروف عمل أفضل وإقامة رابطة نفسية مع المنظمة لكونهم يمثلون الجزء الأكبر من المنظمة، ولهذا أصبح التماثل التنظيمي من السمات البارزة في المنظمات الناجحة في هذا الوقت لكونه يحقق الانسجام بين الفرد والمنظمة، ويعد التماثل من النواتج التي ترغب فيها المنظمات باعتباره يزيد من رغبة الأفراد في البقاء في المنظمة في الأوقات الجيدة والأوقات السيئة، و كما يغرس نتائج إيجابية لمواقف العمل وسلوكيات العاملين بما في ذلك زيادة دافعية الافراد والأداء والرضا الوظيفي، وقدرتهم على اتخاذ القرارات الفردية، والتفاعل مع الموظفين والاحتفاظ بهم (Cheny, 1983:201) وهذا يعني أن التماثل أصبح له دور مؤثر في أداء هذه المنظمات والعاملين فيها، كما يبدو أن الموظفين الذين تتسم منظماتهم بالتماثل يتعاطفون بشدة مع منظماتهم وهم يقدمون ما بوسعهم من المواقف الداعمة تجاهها، كما يطرحون آراء وأفكار وقرارات تكون لصالح الأهداف التنظيمية (Simon, 1997:284)، كما إنه يؤدي الى حث الموظفين للتصرف بما يتناسب مع استراتيجية المنظمة ورؤيتها وما يرفع من سمعتها التنظيمية، إذ يلعب الموظفون دوراً حيوياً في تقديم الجودة وتحقيق رضا العملاء (Bitner&Zeithaml, 1996:305) كما اثبتت الدراسة التي قام بها (Hunt&etal, 1989) ان التماثل القوي من جانب الموظفين قد يساهم بشكل إيجابي في نجاح المنظمة وقد يفسر الاداء المتفوق والمستدام للمنظمات والتماثل هو شكل محدد من أشكال تحديد التماثل الاجتماعي. وعلى وفق (Prat, 1998) هناك دافعان أساسيان للتماثل الأول هو حاجة الفرد إلى التصنيف الذاتي، مما يشير إلى البحث عن مكانة فريدة والشعور باختلاف عن بقية أعضاء المجتمع نتيجة الانتماء لتلك المنظمة، والثاني يتعلق بتعزيز الذات، من خلال الشعور بالافتخار بسبب العمل والارتباط مع المنظمة (Oktug, 2013,2) ومن وجهة نظر نظرية التماثل التنظيمي، يصنف الأفراد أنفسهم ضمن مجموعة في المنظمات عندما يدركون أن تلك المجموعة ذات تأثير والانتماء لها يُعد ذو قيمة نتيجة ما تمنحه هذه العضوية (Baran& Giderler, 2017,243).

ثالثاً: قياس التماثل التنظيمي

لقد تنوعت آراء الباحثين حول بناء مقياس خاص بالتماثل التنظيمي لكونه أحد المتغيرات النفسية المتعلقة بسلوكيات العاملين والمؤثرة فيها، فقد استمرت تساؤلات الباحثين حول التماثل هل هو متغير أحادي البعد أم متغير ذو أبعاد متعددة؟ ولكن في بادئ الأمر لم تميز الأدبيات بين مفهوم التماثل التنظيمي والالتزام لكونه يوضح قوة ترابط الفرد مع منظمته وارتباطه بها ولهذا تم التعامل معهما كمرادفين وقد تم قياسه من خلال أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة المتمثلة بـ (الالتزام العاطفي، الالتزام المعاياري والالتزام المستمر) ولكن الباحثين الأوائل من خلال الدراسات التي قاموا بها أشاروا إلى عدم اتساق بين كلا المفهومين مع استعراضهم المكثف للأدبيات أظهروا أنه لا يوجد إجماع بين الباحثين حول كلا المفهومين، ويشك (Ashforth&Mael, 1989) أيضاً في صحة وموثوقية المدركات الحالية لتماثل هوية المنظمة والتزامها. استندت حجته على بحث Mael (1988) الذي وجد أن التماثل التنظيمي والالتزام هما مفهومان مرتبطان ارتباطاً وثيقاً. وبهذا فقد تم التفريق بينهما على إنهما متغيران وبأوجه مختلفة ولكل متغير مقياس خاص به وقد كانت البدايات حول قياس التماثل تمت من قبل (Brown, 1969) من خلال ثلاثة أوجه وهي تصنيف

الذات كعضو تنظيمي ودمج أهداف المنظمة وقيمها، وكذلك تطوير الارتباط العاطفي، والانتماء، والعضوية في المنظمة، بينما حدد (Cheny, 1983) ثلاثة أبعاد للتمائل التنظيمي متمثلة بالولاء التنظيمي والعضوية التنظيمية والتشابه التنظيمي يتكون من (25) بنداً ولكن ثبت عدم كفايته للقياس وعدم صلاحيته للتطبيق حسب آراء مجموعة من الباحثين (Hall et al.: Schneider et al., Edwards)، بينما اقترح كل من (Mael & Asforth) عام 1992 مقياساً أوضح فيه أن التماثل التنظيمي متغير أحادي البعد وقد وضعوا (6) فقرات لقياسه، كما أن إسهامات الباحثين مستمرة في البحث عن مقياس ينسجم مع هذا المصطلح وكانت دراسة (Kreiner and Ashforth, 2004:2) إذ قدما دراسة غُنيت بتحديد أبعاد التماثل التنظيمي متناولين فيها أربعة أبعاد للتماثل وهي: (التماثل القوي، عدم التماثل، التماثل المحايد والتماثل المتناقض) ولكن بعض الباحثين أشاروا إلى أن هذا المقياس أثبت بالدليل العلمي على عدم صلاحيته للتطبيق (Bartels, 2006:5) ولهذا قد عمد الباحثون إلى اختيار مقياس (Mael & Asforth) باعتباره من أفضل المقاييس وقد تم استخدامه في الكثير من البحوث والأطاريح اثبت جدارته في جميع الدراسات وأن من أهم الدراسات التي استخدمت هذا المقياس لإثبات موثوقيته كانت من قبل (Riketta, 2005) التي اختبرت (96) دراسة كانت قد استخدمت مقياس (Mael and Ashforth, 1992) للتماثل التنظيمي من خلال تحليل (Meta-Analysis) وأشار الباحثان إلى أن هذا المقياس يعطي نتائج مرضية وأكثر قبولاً وتميزاً وقد كان من أكثر المقاييس مصداقية وثباتاً.

رابعاً: مفهوم استعداد العاملين للتغيير

أصبح التغيير سمة مشتركة بين المنظمات المعاصرة، وقادة هذه المنظمات مطالبون بتشجيع الأفراد على تفعيل سلوكيات جديدة متعلقة بالعمل (Bouckennooghe, 2012). ومنذ أوائل الثمانينيات، بدأ تحول اهتمام الأبحاث بتحليل مستوى الابتكار عند العاملين على الصعيد الفردي والجماعي، وتركز الانتباه على الدفع باتجاه الابتكار والتغيير من خلال منتجات وخدمات مبتكرة، يضاف إلى هذا تزايد الوعي بما شكل "الاتجاه المؤيد للابتكار" إذ عدّ دافعاً أساسياً لتنفيذ عمليات التغيير. (Kimberly & Evanisko, 1981: 689).

ويعد الأفراد هم المصدر الحقيقي لمسار التغيير المقصود، لكونهم الأساس الذي سوف يتبنى هذا التغيير أو رفضه ومقاومته، لذا فمن الضروري تقييم مدى استعداد الفرد للتغيير قبل الشروع بأي محاولة لذلك التغيير. (Susanto, 2008: 51) فلا تحدث التغييرات التنظيمية أثرها المطلوب بمعزل عن الموظفين ويتطلب ذلك تغييرات على المستوى الفردي بالدرجة الأساس (Burke, 2011:14).

و يرى (Smith, 2005:408) أن الموارد البشرية داخل المنظمة المتمثلة بقيادتها (الإدارة) وكذلك الأعضاء (الموظفون) هو عامل حاسم يحدد نجاح وفشل أي مبادرة للتغيير الاستراتيجي. فعندما لا يؤمن الأفراد في المنظمة (قيادة وأعضاء) بالحاجة إلى التغيير لن تكون المنظمة قادرة على إجراء تغييرات، ولن تحدث المبادرة في ذلك أي تغييرات مخطط لها. الاستعداد للتغيير هو بناء متعدد المستويات. على مستوى الفرد أو المجموعة أو الوحدة أو القسم أو المستوى التنظيمي (Klein KJ, 2000:211) هي الحالة المبتنية على تصور العاملين في المنظمة على مستوى فردي عن حقيقة حاجة بيئة العمل إلى تغيير (Jones & Griffith).

دور التماثل التنظيمي في تعزيز استعداد العاملين للتغيير "بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي الكليات في جامعة كربلاء" (2005:362) هو تقبل العاملين لما تحدّثه المنظمة بشكل متعمد من إعادة تشكيل مكوناتها بهدف زيادة الكفاءة والفعالية (Boohene & Williams, 2010: 136) الاستعداد للتغيير هو حالة إدراكية مسبقة عند الفرد يتركز على تبنيه نظرة إيجابية مسبقة عن التغيير التنظيمي (Rafferty et al., 2013:111) يعبر الاستعداد للتغيير عن مدى التكيف التنظيمي عند العاملين مع الآثار الجسدية أو النفسية المحتملة جراء عملية التغيير في المنظمة (Oreg & Michel, 2013:81) هو مدى تقبل الفرد لمحاولات قيادات المنظمة لتحسين الوضع من حالة معينة غير مرغوبة إلى حالة مرغوبة (Smulowits, 2014:11) ومن خلال ما تقدم من التعاريف الخاصة باستعداد العاملين للتغيير فيعرف الباحثان الاستعداد على أنه "درجة تقبل الأفراد العاملين في المنظمة للتغيرات التي تحدث في المنظمة ومدى تأثير هؤلاء الأفراد في تنفيذ التغيير بالشكل الذي يحقق نجاح المنظمة واستدامتها".

خامساً: أهمية استعداد العاملين للتغيير

تفرض الديناميكية المتزايدة في البيئة التنظيمية، تكون المنظمات باستمرار بحاجة إلى تنفيذ التغييرات في الاستراتيجية والبنية والعملية والثقافة (Armenakis et al., 1993:681). وتحتاج المؤسسات إلى التغيير لكونها تواجه تحديات جديدة توجب عليها التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئات العمل الخاصة بها (Oreg & Berson, 2011). وتكون الحاجة لهذا التغيير نتيجة لعوامل خارجية وداخلية تدفع بالمنظمات إلى التغيير، كما يقوم الأفراد داخل المنظمات بالتغيير لعدة أسباب منها تحسين الحالة الإنسانية، وزيادة الكفاءة والإنتاجية، والاستجابة للسياقات الاجتماعية والاوليات السياسية الجديدة أو المتغيرة، تحقيق الأهداف الشخصية أو الجماعية، أو تصحيح الأخطاء السابقة و يعد الاستعداد للتغيير بمثابة بنية أساسية لنجاح جهود التغيير، إذ يجب أن يركز المديرون على خلق الاستعداد للتغيير من خلال تقليل أسباب مقاومته عند العاملين وتحويلهم إلى عناصر فاعلة في عملية التغيير المنشودة، وفي الوقت نفسه ينبغي على قادة التغيير صياغة رسالة تساعد العاملين على تبني سلوكيات ضرورية لنجاح جهود التغيير (Armenakis & Bedeian, 1999:293) ولموضوع استعداد العاملين للتغيير أهمية بالغة، إذ يعتقد أنه يمثل مقدمة ضرورية لنجاح التغيير التنظيمي، لأن ذلك يدعو أعضاء المنظمة إلى السعي على الحفاظ على شعورهم بالانتماء لهذه المنظمة وتعزيز سلامة هويتها التنظيمية في نفوسهم، ويرى الخبراء أن الاستعداد الكبير للتغيير عند الأعضاء يتم استثماره إيجاباً في مقدار الجهد والانفاق المبذول لإحداث التغيير المقصود، وبروز ثبات أكبر في مواجهة العقبات والانتكاسات التي تعترض مسار التغيير، وكل ذلك يساهم بتحقيق تغيير أكثر نجاحاً. (Weiner et al., 2008: 382) ويرتبط تحسين الأداء التنظيمي في المنظمة بشكل أساس بمستوى التغيير التنظيمي (Armenakis & Mossholder, 2012).

سادساً: أبعاد استعداد العاملين للتغيير

اعتمد الباحثان في دراستهم على مقياس (Holt et al., 2007) ولذلك لأنه يتناسب مع مجتمع الدراسة حيث يتضمن أربعة أبعاد وهي:

تشير ملاءمة التغيير الى الشعور بأن التغيير مناسب ومرغوب به داخل بيئة العمل بالإضافة الى الاعتقاد بأن التغيير ضروري وإذا ما كان الموظفون يدعمون التغيير فيجب عليهم ايضاً أن يؤمنوا بأن التغيير المحدد والمقترح سوف يعالج التناقض داخل المنظمة بفعالية وان هذا الشعور يتوافق مع حساباتهم الاجتماعية ويستخدم لوصف ما اذا كان التغيير المقترح هو الحل الصحيح للظروف التي تمر بها المنظمة وقد لا يكون الموظفون على استعداد للمشاركة في تنفيذ التغيير أو محاولة جعله يعمل ومن خلال ذلك يتبين أن الأفراد قد يشعرون إن هنالك حاجة الى شكل من أشكال التغيير ويدعمونه ويشاركون في تنفيذه بنجاح او قد يختلفون مع التغيير المحدد المقترح (Lau & Woodman, 1995:12).

٢- الدعم والتشجيع الاداري

يعد الدعم الإداري جزءاً مهماً في عملية تنفيذ التغيير حيث شدد (Armenakis et al., 1993) على دعم الإدارة لأن المدراء مسؤولون إلى حد كبير عن تهيئة الظروف التي تسمح بالتغيير (على سبيل المثال، السياسات والإجراءات). كما إن الموظفين لا يمتلكون أي حافز للانخراط في جهود التغيير إذا كان مديروهم يترددون في دعم التغيير، لذلك يحتاج التغيير الناجح إلى دعم من الإدارة لتقليل مخاطر توقف جهود التغيير، وان مقدار الدعم الذي تقدمه المنظمة يؤثر على إيمان الفرد بأن التغيير سيصبح حقيقة وليس أفكاراً مخطط لها (Cohen & Wills, 1985:307).

٣- فعالية التغيير

ترتبط فعالية التغيير بالقدرة على التكيف مع التغيير والتي تعد عاملاً مهماً في الاستعداد للتغيير حيث ان الموظفين النشطين في مجال وضع حلول مناسبة لمشاكل العمل يكونون أكثر ثقة بأنفسهم على التعامل مع التغيير الذي يحدث في وظائفهم ويكونون على استعداد أكبر لقبول درجات التغيير التنظيمي وان استجاباتهم دائماً تكون إيجابية تجاه الاحداث المجهدة وبالتالي فإن امتلاك مثل هؤلاء الموظفين يجعل المنظمة أكثر جاهزية للتغيير ويتم تنفيذ التغيير داخل المنظمة بشكل أكثر فاعلية (Grimolizzi, 2015:56).

٤- الكفاءة الشخصية

تعد الكفاءة الشخصية عن مشاعر الثقة لدى الفرد والقدرة على النجاح والسمات الشخصية مثل الانفتاح على التغيير والعمليات المعرفية مثل المعتقدات والثقة بالذات ومدى شعور الموظفين بأنهم تمكنوا من الوصول الى موارد المواجهة الخارجية لمساعدتهم في كيفية التعامل والتكيف مع الطبيعة المجهدة للتغيير التنظيمي مثل توفير المعلومات والتنبؤ بالفرص الموجودة في الوقت المناسب للمشاركة في صنع القرارات المهمة (Jones et al., 2005:362).

المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: ترميز متغيرات البحث ووصفها

تم في هذه الفقرة ترميز متغيرات وابعاد البحث وكما يلي:

الجدول (١) الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
التماثل التنظيمي IDE	احادي البعد	6	ID	Mael&Ashorth, 1992
استعداد العاملين للتغيير RE	ملائمة التغيير	9	CH	(Holt et al., 2007)
	الدعم الاداري	6	SU	
	فعالية التغيير	6	EF	
	الكفاءة الذاتية	3	SE	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات المذكورة

ثانياً: اختبار أداة قياس البحث

١. صدق أداة قياس البحث

أ. الصدق الظاهري لأداة القياس وصدق المحتوى

يقوم الصدق الظاهري على فكرة مدى ملائمة الاختبار لما يراد ان يقاس به، وعلى من يطبق ومدى علاقته بالبعد الذي يقيسه الاختبار، اما صدق المحتوى فهو يتعلق بمدى تمثيل الاختبار للميادين او المجالات المختلفة التي يقيسها، بحيث يكون هناك توازن في قياس تلك الميادين المختلفة ولهذا يصبح منطقياً ان يكون محتوى الاختبار صادقاً ما دام يشتمل على جميع عناصر القدرة المطلوب قياسها، وكلا الاختبارين يتم فحصهما من خلال عملية عرض الإستبانة (أداة القياس) على المحكمين (الخبراء في مجال اختصاص البحث)، اذ قام الباحث بعرض أداة البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الأعمال.

ب. الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس

بهدف ان يتحقق الباحث من الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس استخدم الباحث اسلوب التحليل العاملي التوكيدي (CFA) ويعد هذا التحليل أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وتتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العاملي التوكيدي في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variable) أو المتغيرات غير المقاسة.. واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos. V.20). ويجب ان يكون هناك عنصر مقارنة إحصائي مع النتائج التي تستخرج من التحليل العاملي التوكيدي، وذلك يتم من خلال ما يسمى احصائياً بمؤشرات جودة المطابقة وقيم الأوزان (التشبعات) المعيارية الظاهرة على الأسهم، اذ تعرف هذه القيم بمعاملات الصدق البنائي والتي كلما كانت اكبر من (0.50) دل ذلك على صدق الفقرة، وفي ضوء ذلك يتم قبول الإنموذج المفترض للبيانات او رفضه، وكما موضح في الجدول

جدول (٢) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

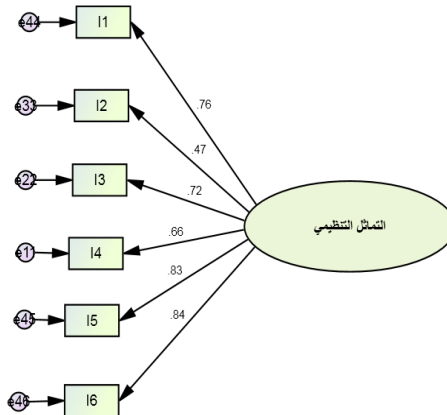
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
١-	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	اقل من 5
٢-	Goodness of Fit Index (GFI) حسن المطابقة	اكبر من 0.90
٣-	Comparative Fit Index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن	اكبر من 0.95
٤-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	بين 0.08-0.05

المصدر: (Chan et al., 2007)

أولاً- الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التماثل التنظيمي

تظهر مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (٢) الى صحة افتراض أن الـ (6) عبارة تقيس بنية التماثل التنظيمي (متغير احادي البعد). وباعتماد على الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.30) وهي مقبولة احصائياً. اما لغرض التحقق من ان هذه الفقرات تقيس متغير احادي البعد فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (٢) توضح من خلال مقارنتها مع الجدول (٢) بان هذه الفقرات (6) تقيس بنية متغير احادي البعد (التماثل التنظيمي) لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية، وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس التماثل التنظيمي.

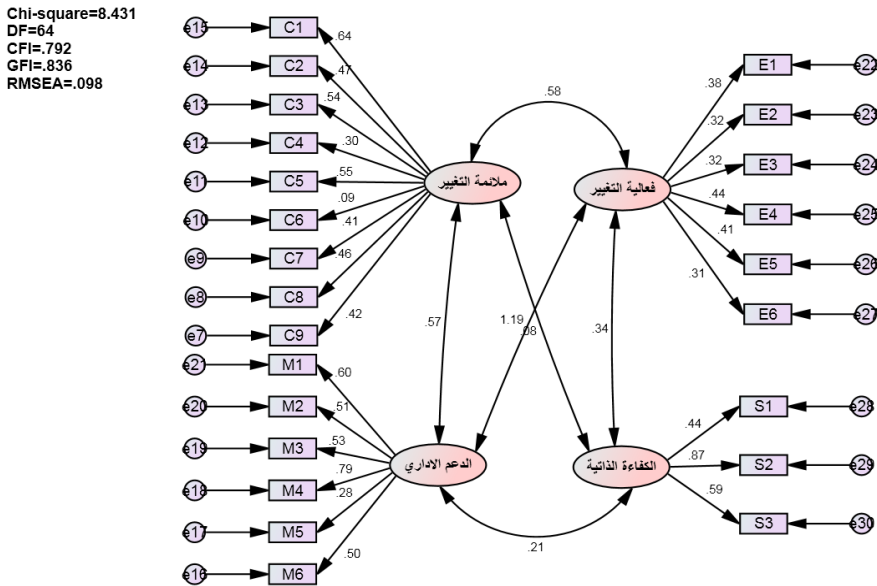
Chi-square=3.808
DF=7
CFI=.917
GFI=.952
RMSEA=.056



شكل (٢) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التماثل التنظيمي

ثانياً- الصدق البنائي التوكيدي لمقياس استعداد العاملين للتغيير

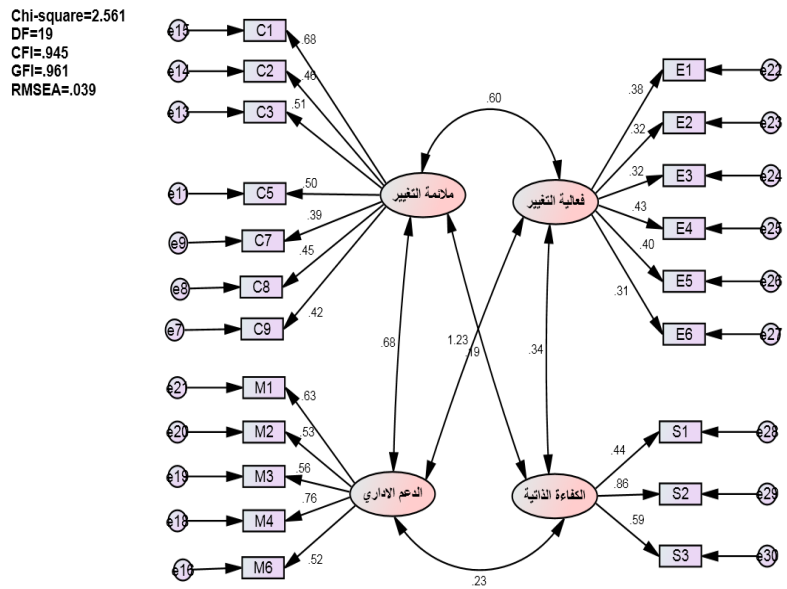
يتبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (٣) مع تلك الموجودة في الجدول (٢) الى عدم صحة افتراض أن الـ (24) فقرة تقيس بنية (استعداد العاملين للتغيير) التي تتكون من أربعة أبعاد اساسية (ملائمة التغيير، والدعم الاداري، وفعالية التغيير، والكفاءة الذاتية). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، التي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على عدم صدق الفقرات (C6,M5) لان قيمتها اقل من (0.30) وهي غير مقبولة احصائياً (Costello& Osborne,2005). فضلاً عن مؤشرات جودة المطابقة ظهرت ضمن مستويات منخفضة وليس ضمن حيز القبول او قريب منه قياساً بالمؤشرات المحددة في الجدول (٢).



شكل(٣) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس استعداد العاملين للتغيير

ولهذا فان على الباحثين حذف تلك الفقرات واعادة التحليل لرؤية مدى التغير في مؤشرات مطابقة النموذج، وبعد عملية الحذف واعادة التحليل تبين انخفاض تشبع فقرة اخرى عن المعيار المحدد البالغ (30%) وهي (C4) وكما هو ظاهر في الشكل (٣) وقد قام الباحث بحذفها واعادة التحليل اذ يتبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (٣) مع تلك الموجودة في الجدول (٢) الى صحة افتراض أن الـ (21) فقرة تقيس بنية (استعداد العاملين للتغيير) التي تتكون من أربعة أبعاد أساسية (ملائمة التغيير،

والدعم الاداري، وفعالية التغيير، والكفاءة الذاتية). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق الفقرات لان قيمتها اكبر من (0.30) وهي مقبولة احصائيا، اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغيراً ذا اربعة ابعاد فأنا مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (٣) تشير من خلال مقارنتها مع الجدول (٢) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان هذه الفقرات (21) تقيس أربعة أبعاد وليس بعداً واحداً لأن قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس استعداد العاملين للتغيير.



شكل (٤) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس استعداد العاملين للتغيير

٢. إتساق وثبات أداة القياس

استخدم الباحث معامل كرونباخ الفا للتحقق من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالي وكما موضح في الجدول (٣):

الجدول (٣) ثبات البنائي أداة القياس

المتغير الرئيس	الأبعاد	معامل كرونباخ الفا للمقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد
التمائل التنظيمي	احادي البعد	0.83	

0.87	استعداد العاملين للتغيير	
	0.74	ملائمة التغيير
	0.81	الدعم الاداري
	0.77	فعالية التغيير
	0.71	الكفاءة الذاتية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23
 يلاحظ من الجدول (3) إن قيم معامل الثبات كرونباخ الفا قد تراوحت ما بين (0.71 – 0.87) وهي قيم مقبولة احصائيا في البحوث الادارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (0.60) ما يدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

ثالثاً: عرض نتائج استجابات عينة البحث

تتم هذه الفقرة بوصف إستجابات افراد العينة وتحليلها من خلال عرض المتوسطات الحسابية لفقرات الإستبانة وإنحرافاتها المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية حول المتغيرات الرئيسة وأبعادها وتفسيرها. ويهدف التحديد الأفضل لمستوى إستجابات الأفراد عينة البحث فقد إعتد الباحث في تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Dewberry, 2004: 15) الذي اشار الى انه في حالة إعتد الباحث على مدرج ليكرت الخماسي (اتفق تماماً- لا اتفق تماماً) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) = (0.80) (4 \ 5). ويُعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في جدول (4) الآتي:

جدول (4) تصنيف فئات الوصف الإحصائي

تسلسل الفئة	الفئات	المستوى
1	1 - 1.80	منخفض جداً
2	1.81 - 2.60	منخفض
3	2.61 - 3.40	معتدل
4	3.41 - 4.20	مرتفع
5	4.21 - 5.00	مرتفع جداً

المصدر: اعداد الباحثين بإعتماد الأدبيات

١. الوصف الاحصائي الخاص بمتغير التماثل التنظيمي:

حيث يظهر الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه متغير التماثل التنظيمي. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (2) الخاصة بـ (أنا مهتم جداً بما يفكر فيه الآخرون حول كليتي). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.93) وبانحراف معياري (0.888) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (79%). في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة (عندما يمتدح شخص ما هذه الكلية فأنا تبدو وكأنها مجاملة شخصية). على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.57) وبانحراف معياري بلغ (0.976) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (71%).

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لمتغير التماثل التنظيمي بلغ (3.81) وبانحراف معياري عام بلغ (0.910). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" اذ يشير ذلك الى أن الأفراد لديهم تماثل جيد مع كلياتهم فهم ينظرون الى من ينتقد كلياتهم كأنه ينتقص منهم شخصياً فضلاً عن شعورهم بأن ما تحققه كلياتهم يعدونه انجازاً شخصياً لهم. والشكل رقم (22) يوضح تباين المتوسطات لفقرات متغير التماثل التنظيمي ومدى اهتمام العينة حول تلك الفقرات.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير التماثل

التنظيمي (N= 281)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
1	عندما ينتقد شخص ما كليتي، فإنها تبدو كإهانة شخصية.	3.84	0.938	مرتفع	0.77	ثالثاً
2	أنا مهتم جداً بما يفكر فيه الآخرون حول كليتي.	3.93	0.888	مرتفع	0.79	أولاً
3	عندما أتحدث عن هذه الكلية، عادةً ما أقول "نحن" بدلاً من "هم".	3.85	0.811	مرتفع	0.77	ثانياً
4	نجاحات هذه الكلية هي نجاحاتي.	3.83	0.887	مرتفع	0.77	رابعاً
5	عندما يمتدح شخص ما هذه الكلية فأنا تبدو وكأنها مجاملة شخصية.	3.57	0.976	مرتفع	0.71	سادساً
6	إذا انتقدت قصة في وسائل الإعلام هذه الكلية، فسأشعر بالحرج.	3.83	0.960	مرتفع	0.77	خامساً
	المعدل العام	3.81	0.910	مرتفع		

٢. الوصف الاحصائي الخاص بمتغير استعداد العاملين للتغيير:

يشير الجدول (٦) الى مخلص الأبعاد لمتغير استعداد العاملين للتغيير وكذلك المعدل العام للمتغير فيما يخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الإجابة والأهمية الترتيبية إذ يُظهر ان بعد الكفاءة الذاتية يحتل المرتبة الاولى من أبعاد المتغير بينما كان بُعد الدعم الإداري بالمرتبة الثانية ثم فعالية التغيير بالمرتبة الثالثة وإحتل المرتبة الاخيرة بُعد ملائمة التغيير من حيث الأهمية حسب تحليل اجابات عينة البحث إذ جاءت جميع الأبعاد ضمن مستوى مرتفع وهذا يشير الى توافر متغير استعداد العاملين للتغيير ضمن بيئة عمل الكليات عينة البحث وضمن مستوى مرتفع وهو مؤشر جيد.

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير استعداد العاملين للتغيير (N=281)

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	الأهمية النسبية	الأهمية الترتيبية
١. ملائمة التغيير	3.60	1.060	مرتفع	.72	الرابع
٢. الدعم الاداري	3.79	0.872	مرتفع	.76	الثاني
٣. فعالية التغيير	3.61	1.013	مرتفع	.72	الثالث
٤. الكفاءة الذاتية	4.11	0.865	مرتفع	.82	الاول
المعدل العام لمتغير استعداد العاملين للتغيير	3.78	0.952	مرتفع		-

رابعاً: اختبار الفرضيات

أ- اختبار فرضية الارتباط

١- اختبار الفرضية الرئيسة الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير التماثل التنظيمي ومتغير استعداد العاملين للتغيير بأبعاده).

تتعلق هذه الفقرة باختبار علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد بأبعاده اذ يظهر الجدول (٧) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين التماثل التنظيمي ومتغير استعداد العاملين للتغيير. اذ يتبين وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير التماثل التنظيمي ومتغير استعداد العاملين للتغيير، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.497^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير التماثل التنظيمي ومتغير استعداد العاملين للتغيير، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (٧) يوضح تلك العلاقة، وهي ضمن مستوى علاقة قوية ودالة احصائياً، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير التماثل التنظيمي ومتغير استعداد العاملين للتغيير). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%)

جدول (٧) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير التماثل التنظيمي ومتغير استعداد العاملين للتغيير

Correlations			
		استعداد العاملين للتغيير	التمائل التنظيمي
التمائل التنظيمي	Pearson Correlation	1	.497**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	281	280
استعداد العاملين للتغيير	Pearson Correlation	.497**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	280	280

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

المصدر: مخرجات برنامج Spss v.23

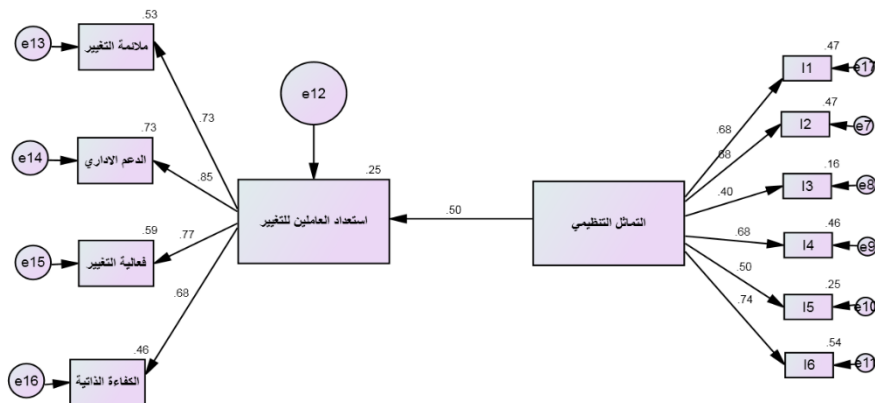
بناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير التماثل التنظيمي ومتغير استعداد العاملين للتغيير بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين تعكس مدى ارتباط التماثل التنظيمي بتعزيز استعداد العاملين للتغيير في كليات جامعة كربلاء عينة البحث.

ب. اختبار فرضية التأثير

١- الفرضية الرئيسة الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التماثل التنظيمي واستعداد العاملين للتغيير).

اظهرت نتائج الجدول (٨) بأن معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين ان متغير التماثل التنظيمي قادر على تفسير ما نسبته (25%) من التغيرات التي تطرأ على متغير استعداد العاملين للتغيير في كليات جامعة كربلاء اما النسبة المتبقية والبالغة (75%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث.

دور التماثل التنظيمي في تعزيز استعداد العاملين للتغيير "بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي الكليات في جامعة كربلاء" كما يتضح من خلال الجدول (٨) بأن قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.421). بأن زيادة مستويات توافر التماثل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة استعداد العاملين للتغيير بنسبة (42%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسة الثانية من فرضيات التأثير. وشكل (5) وجدول يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



كما يوضح جدول (٨) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) اذ بلغت (9.571) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (٨) تقديرات نموذج التأثير بين متغير التماثل التنظيمي ومتغير استعداد العاملين للتغيير

Dep. Variable	Path	Med. Variable	Estimate	S.E.	C.R.	P
استعداد العاملين للتغيير	<---	التماثل التنظيمي	.421	.044	9.571	***

Regression Weights (Group number1-Default model)

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

تتضمن هذه الفقرة مجموعة من الاستنتاجات التي توصل اليها البحث وعلى ضوء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث (موظفي كليات جامعة كربلاء) وهي كما يأتي:

- ١- اشارت نتائج البحث الى إنّ متغير التماثل التنظيمي حقق مستوى اجابة مرتفع اذ يشير ذلك الى أنّ الأفراد لديهم تماثل جيد مع كلياتهم فهم ينظرون الى من ينتقد كلياتهم كأنه ينتقص منهم شخصياً فضلاً عن شعورهم بأن ما تحققه كلياتهم يعدونه انجازاً شخصياً لهم وهذا من شأنه أن يخلق بيئة عمل مستقرة خالية من المشاكل.
- ٢- اكدت نتائج البحث الى أنّ موظفي كليات جامعة كربلاء يقرّون ويدركون أهمية ملائمة التغيير لهم بشكل خاص ولكلياتهم بشكل عام حيث يرون أنّ عمليات التغيير سوف تحقق لهم مكاسب خاصة في المستقبل كما يرون أنّ التغيير يؤدي الى رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في الكلية.
- ٣- نستنتج من البحث الحالي إنّ أفراد عينة البحث لديهم القدرة على تفادي المشاكل التي من شأنها ان تعيق عمليات التغيير وذلك لامتلاكهم المهارات والخبرات اللازمة لنجاح عمليات التغيير.
- ٤- اظهرت نتائج البحث الميدانية إنّ موظفي كليات جامعة كربلاء موقع البحث تبدي اهتماماً كبيراً بالتماثل التنظيمي بوصفه عاملاً مهماً ومؤثراً في عملية تعزيز استعداد العاملين للتغيير ويتضح ذلك من خلال وجود علاقة الارتباط والتأثير المباشر ذات الدلالة الاحصائية بين التماثل التنظيمي واستعداد العاملين للتغيير.

ثانياً: التوصيات

- إستناداً الى ما توصل إليه البحث من إستنتاجات، تم بناء مجموعة من التوصيات من أجل الإستفادة منها في في عمل مجتمع البحث (موظفي كليات جامعة كربلاء) وذلك بتعزيز المؤشرات الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية التي تواجه عمل الكليات (مجتمع البحث) وهي كما يأتي:
- ١- على ادارة المنظمة عينة البحث أن تهتم وبشكل مستمر بالتعرف على احتياجات ورغبات العاملين والعمل على توفيرها قدر الامكان لأن ذلك سيزيد من تفاعلهم داخل المنظمة وانسجامهم مع الوظائف التي يؤدوها كما يصبح لديهم رغبة في البقاء في العمل الذي يقومون به وذلك يرفع من مستوى مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم وكذلك تعزز من استعدادهم لعمليات التغيير وهذا الامور جميعها تعمل على تحسين اداء المنظمة ورفع كفاءة العمل فيها.
 - ٢- على ادارة الكليات أن تكون مهتمة بتوعية الأفراد داخل المنظمة بأن يهتموا بمصالح المنظمة ويعملون جاهدين على تحقيقها وان تكون اهداف المنظمة من أولويات الافراد وليس فقط الاهتمام بمصالحهم الشخصية.
 - ٣- على ادارة الكليات عينة البحث أن تهتم وبشكل جدي بتوفير كل الوسائل والسبل التي من شأنها أن ترفع من مستوى استعداد العاملين للتغيير وذلك من خلال مناخ تنظيمي جيد وبيئة عمل مشجعة وداعمة للتغيير وعليها أن تقوم بورشات عمل وندوات تثقيفية تبين للعاملين أهمية هذا التغيير بالنسبة للمنظمة.
 - ٤- المحافظة على العلاقات الجيدة وتعزيزها بين ادارات المنظمة والأفراد العاملين فيها وذلك لما لها من تأثير إيجابي في رفع مستوى تماثلهم في المنظمة وزيادة دافعيتهم للعمل ورفع مستواهم الوظيفي، وذلك

دور التماثل التنظيمي في تعزيز استعداد العاملين للتغيير "بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي الكليات في جامعة كربلاء" من خلال إتاحة الفرص للعاملين في إبداء آرائهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة المنظمة.

المصادر

أولاً: العربية

أ- الرسائل والاطاريح

- ١ - الفتلاوي، ميثاق هاتف، (2012) تأثير مكانة المنظمة في تحقيق الاداء المتميز من خلال الدمج المنظمي: دراسة حالة جامعة كربلاء، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
- ٢ - مرابط، سوريا عثمان (2015) ابعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الانسانية.

ثانياً: الانكليزية

A-Books

- 1- Chan, F, Lee, G, Kubota, C, & Allen, Ch., (2007) Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 53-66.
- 2- Costello, A., & Osborne, J. (2005) Best Practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis, Journal of Practical Assessment Research & Evaluation, Vol. 10, No 7, 1-9.
- 3- Dewberry, C. (2004) (Statistical Methods for Organizational Research: Theory and Practice) First published, published in the Taylor & Francis.
- 4- Rafferty, A., Jimmieson, N., Armenakis, A., 2012. Change readiness: a multilevel review. J. Manage. 2 (1), 1-26, (<http://jom.sagepub>).
- 5- Woods, S. A., & West, M. A. (2010). The psychology of work and organizations. Cengage Learning EMEA.
- 6- Cheney, G., & Tompkins, P. K. (1987). Coming to terms with organizational identification and commitment. Central States Speech Journal, 38 (1), 1-15.

B-Journals & Periodicals & Researches

- 1- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. Research in Organizational Behavior, 7, 263-295.
- 2- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. Academy of management review, 25(1), 13-17.
- 3- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. Human Relations, 46(6).
- 4- Arneguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2018). Organizational justice and readiness for change: A concomitant examination of the mediating role of perceived organizational support and identification. Frontiers in psychology, 9.
- 5- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization.

- Academy of management review, 14(1), 20-39.
- 6- Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(2), 173-190.
- 7- Boohene, R., & Williams, A. A. (2012). Resistance to organisational change: A case study of Oti Yeboah Complex Limited. *International Business and Management*, 4(1), 135-145.
- 8- Bouckennooghe, D. (2012). The role of organizational politics, contextual resources, and formal communication on change recipients' commitment to change: A multilevel study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 575-602.
- 9- Brown, T.; Dacin, P.; Pratt, M.; Whetten, D.(2006),Identity, intended Image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34.
- 10- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communications Monographs*, 50(4), 342-362.
- 11- Foote, N. N. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American sociological review*.
- 12- Glynn, M. A. (1998). Individuals' need for organizational identification (nOID): Speculations on individual differences in the propensity to identify. *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 238-244.
- 13- Grimoizzi-Jensen, C. J. (2015). Organizational change: Evaluating the effect of motivational interviewing on readiness to change.
- 14- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190. :صادر
- 15- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255
- 16- Hsu, G. and M. T. Hannan (2005) Identities, Genres, and Organizational Forms." *Organization Science*,16(5): 474-490
- 17- Jones, A. R., Jimmieson, L. 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(2), 361-386.
- 18- Kimberly, J.R. & Evanisko, J.M. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24, 689-713
- 19- Klein KJ, Kozlowski SWJ(2000): From Micro to Meso: Critical Steps in

- 20- Kondalkar, V. (2007). Organizational Behavior. New Age International (P) Ltd., Publishers.
- 21- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification, Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25(1), 1-27
- 22- Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. Academy of management journal, 38(2), 537-554.
- 23- Oktug, Z. (2013). The moderating effects of age and tenure on the relationship between organizational identification and job satisfaction. Management, 3(4), 218-222
- 24- Oreg, S., Michel, A., & By, B. (2013). The psychology of organizational change. New York, NY: Cambridge University Press
- 25- Pratt, M. G. (1998). Central questions in organizational identification. Identity in organizations, 24(3), 171-207
- 26- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. Journal of Vocational Behavior, 66, 358-384
- 27- Simon, H. A., & MARCH, J. (1945). Administrative behavior organization. New York: Free Press.
- 28- Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change, Library management, 26(6/7), 408-412
- 29- Smulowitz, S. (2014). Planned organizational change in higher education: Dashboard indicators and stakeholder sensemaking; a case study (Doctoral dissertation, Rutgers University-Graduate School-New Brunswick).
- 30- Stinglhamber, F. (2018). Organizational justice and readiness for change: A concomitant examination of the mediating role of perceived organizational support and identification. Frontiers in psychology, 9.
- 31- Susanto, A. B. (2008). Organizational readiness for change: A case study on change readiness in a manufacturing company in Indonesia. WWW. IB-TS. ORG
- 32- Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. Organizational communication: Traditional themes and new directions, 13, 179-210
- 33- Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S. Y. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: a review of the literature in health services research and other fields. Medical care research and review, 65(4), 379-436