

Université Mustapha Stambouli

Mascara



جامعة مصطفى اسطمبولي

معسكر

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

مخبر: الدراسات الفلسفية وقضايا الإنسان والمجتمع في الجزائر

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

فرع: علوم اجتماعية

العنوان:

تأثير التغيير التنظيمي على الهوية التنظيمية لفرق العمل

لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بولاية معسكر.

يوم: 2024-07-24

تقديم الطالب: بلال لبنة

لجنة المناقشة:

|              |                                    |                         |
|--------------|------------------------------------|-------------------------|
| رئيسا        | أستاذ محاضر "أ" جامعة معسكر        | بحرة كريمة              |
| مشرفا ومقررا | أستاذ التعليم العالي جامعة تيارت   | دوارة أحمد              |
| مشرفا مساعدا | أستاذ محاضر "أ" جامعة معسكر        | فاضل فايزة              |
| عضوا مناقشا  | أستاذ محاضر "أ" جامعة معسكر        | شعبي نور الدين          |
| عضوا مناقشا  | أستاذ التعليم العالي جامعة وهران 2 | عرقوب محمد              |
| عضوا مناقشا  | أستاذ محاضر "أ" جامعة تيارت        | بلعربي عادل عبد الرحمان |

السنة الجامعية: 2024 / 2023

## الشكر

الحمد لله الذي انار لنا درب العلم والمعرفة واعاننا على أداء هذا العمل حمدا يليق بجلال عظمته وعز سلطانه والشكر له علة منته شكرا لا يحصيه كاتب ولا ناطق بلسانه والصلاة والسلام على رسول الله محمد النبي وعلى من تبعه بإحسان الى يوم الدين.

اتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير الى استاذي الفاضل المشرف الدكتور دواره احمد، واستاذتي الفاضلة مساعد المشرف الدكتورة فاضل فايضة الذي ساعداني في تقديم هذا العمل واللذان لم يبخلا علي بنصائحهما وتوجيهاتهما طيلة انجاز هذه الاطروحة، نسأل الله ان يجزيهما عنا خير الجزاء. نشكر أيضا عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل لولاية معسكر وعلى رأسهم السيد عمراني محمد سعيد على مساعدتهم المقدمة لنا طيلة فترة التريص.

كما أقدم أسمى عبارات التقدير والعرفان لأساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية على كل ما قدموه لنا من تسهيلات ودعم لإتمام العمل.

ولا يفوتني ان أتقدم بشكر أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل وعلى الوقت الممنوح

لتتقيحه.

الى كل من قام بدعمنا من قريب او بعيد على انجاز هذا البحث بجهد، وقته، ودعائه.

## إهداء

الى ابي وامى الغالين حفظهما الله ورعاهما وادام عليهما لباس الصحة والعافية

الى أخواتى العزيزات وابن اختى الغالى

الى افراد عائلتي

الى جميع أساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية

إلى من كان سندا لي في انجاز هذا العمل

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التغيير التنظيمي على الهوية التنظيمية لفرق العمل لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بولاية معسكر، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي بتطبيق استبيانين تم بنائهما فالأول يتعلق بمتغير التغيير التنظيمي، والثاني بمتغير الهوية التنظيمية، وذلك على عينة مكونة من 263 موظف بمختلف فئاتهم المهنية تم اختيارها عن طريق المسح الشامل، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير للتغيير التنظيمي ببعديه (الاستراتيجية والمهام) على الهوية التنظيمية لفرق العمل لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بولاية معسكر، في حين لا يوجد تأثير لبعد (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية) على متغير الهوية التنظيمية لفرق العمل لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بولاية معسكر، كما توصلت النتائج إلى أن مستوى إدراك موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بولاية معسكر لمتغيري التغيير التنظيمي والهوية التنظيمية متوسط.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية، الاستراتيجية، المهام، الهوية التنظيمية، المركزية، التميز، الاستمرارية في الأداء، الاستمرارية في القيم والأهداف، التقمص.

**Abstract:**

This study aimed to identify the impact of organizational change on the organizational identity of work teams among employees at a specialized mother and child hospital in Mascara. To achieve this, a descriptive approach was adopted, employing two questionnaires designed to measure organizational change and organizational identity. A sample of 263 employees from various professional categories was selected using a complete enumeration method. The results revealed a significant impact of organizational change, specifically its strategic and task-related dimensions, on the organizational identity of work teams among employees at the specialized mother and child hospital in Mascara. However, no significant impact was found for the structural, technological, or human resource dimensions on the organizational identity of work teams. Additionally, the results indicated a moderate level of perceived organizational change and organizational identity among employees at the specialized mother and child hospital in Mascara.

**Keywords:** organizational change (organizational structure, technology, human resources, strategy, tasks), organizational identity (centralization, excellence, continuity in performance, continuity in values and goals, empathy).

## فهرس المحتويات

| الصفحة                                     | فهرس المحتويات                             |
|--|--|
| أ  | الشكر.....                                 |
| ب  | الإهداء.....                               |
| د  | الملخص.....                                |
| هـ   | فهرس المحتويات.....                        |
| ل  | فهرس الجداول.....                          |
| ص  | فهرس الأشكال والمخططات.....                |
| 01   | مقدمة.....                                 |
| <b>الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة</b> |  |
| 06   | 1-الإشكالية.....                           |
| 13   | 2-الفرضيات.....                            |
| 14   | 3-دواعي اختيار الموضوع.....                |
| 15   | 4-أهمية الدراسة.....                       |
| 16   | 5-أهداف الدراسة.....                       |
| 17   | 6-التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة..... |
| 19   | 7-نموذج الدراسة.....                       |
| 19   | 8-الدراسات السابقة.....                    |
| 33   | 3-8-مناقشة الدراسات السابقة.....           |

| الفصل الثاني: التغيير التنظيمي |  |
|--------------------------------|--|
| 35                             | تمهيد  |
| 35                             | 1- ماهية التغيير التنظيمي.....               |
| 40                             | 2- أهمية التغيير التنظيمي.....               |
| 41                             | 3- مصادر التغيير التنظيمي.....               |
| 45                             | 4- مجالات التغيير التنظيمي.....              |
| 52                             | 5- أنواع التغيير التنظيمي.....               |
| 55                             | 6- مراحل التغيير التنظيمي.....               |
| 58                             | 7- نماذج التغيير التنظيمي.....               |
| 69                             | 8- مقاومة التغيير التنظيمي.....              |
| 77                             | 9- المقاربة النظرية.....                     |
| 80                             | خلاصة  |
| الفصل الثالث: الهوية التنظيمية |  |
| 81                             | تمهيد  |
| 82                             | 1- ماهية الهوية التنظيمية.....               |
| 90                             | 2- أهمية الهوية التنظيمية.....               |
| 91                             | 3- علاقة الهوية التنظيمية بمتغيرات أخرى..... |
| 94                             | 4- خصائص الهوية التنظيمية.....               |
| 98                             | 5- أبعاد الهوية التنظيمية.....               |

|   |   |
|---|---|
| 99  | 6-العلاقة بين فجوة الهوية التنظيمية وقبول التغيير.....    |
| 101   | 7-أزمة الهوية التنظيمية.....                              |
| 103   | 8-المقاربة النظرية.....                                   |
| 105   | خلاصة   |
| <b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b> |   |
| 107   | تمهيد   |
| 107   | 1-تحديد متغيرات الدراسة.....                              |
| 107   | 2-3-المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية.....             |
| 108   | 2-الدراسة الاستطلاعية.....                                |
| 108   | 2-1-أهداف الدراسة الاستطلاعية.....                        |
| 108   | 2-2-المجال الزمني والجغرافي للدراسة الاستطلاعية.....      |
| 111   | 2-4-الحدود البشرية للدراسة الاستطلاعية.....               |
| 112   | 2-5-وصف عينة الدراسة الاستطلاعية.....                     |
| 116   | 2-6-الأدوات المنهجية للدراسة وطرق التحقق من صلاحيتها..... |
| 116   | 2-6-2-المقابلة.....                                       |
| 117   | 2-6-3-الاستبيان.....                                      |
| 117   | 2-6-3-1-استبيان التغيير التنظيمي.....                     |
| 117   | 2-6-3-2-استبيان الهوية التنظيمية.....                     |
| 118   | 2-6-3-3-وصف النموذج وأدواته.....                          |



|     |  |
|-----|--|
| 119 | 2-7-الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.....          |
| 119 | 2-1-الصدق الظاهري.....                                   |
| 119 | 2-2-صدق الاتساق الداخلي.....                             |
| 119 | 2-3-الصدق التمييزي.....                                  |
| 119 | 2-4-الثبات عن طريق ألفاكرونباخ.....                      |
| 120 | 2-7-2-الأساليب الإحصائية لاستبيان الهوية التنظيمية.....  |
| 120 | 1-اختبار كونمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov).....      |
| 120 | 2-اختبار كايزر-ماير-أكلين-KMO.....                       |
| 120 | 3-اختبار بارتليتBartlette.....                           |
| 120 | 4-الثبات عن طريق معامل ألفاكرومباخ والتجزئة النصفية..... |
| 120 | 5-التحليل العاملي الاستكشافي.....                        |
| 120 | 2-8-عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية.....                   |
| 126 | 2-8-1-النتائج المستخلصة من المقابلة.....                 |
| 128 | 2-8-2-1-المؤشرات السلوكية لمتغير التغيير التنظيمي.....   |
| 128 | 2-9-الخصائص السيكومترية لأداة القياس.....                |
| 128 | 2-9-1-صدق وثبات استمارة التغيير التنظيمي.....            |
| 128 | 2-9-1-1-عرض نتائج الصدق الظاهري.....                     |
| 135 | 2-9-2-1-2-عرض نتائج صدق الاتساق الداخلي.....             |
| 137 | 2-9-2-3-1-3-عرض نتائج الصدق التمييزي.....                |

|  |   |
|--|---|
| 139  | 2-9-1-4-عرض نتائج ثبات استمارة التغيير التنظيمي.....            |
| 140  | 2-9-2-التحليل العاملي الاستكشافي لاستمارة الهوية التنظيمية..... |
| 140  | 2-9-2-1-وصف أدوات النموذج المقترح.....                          |
| 141  | 2-9-2-2-البنية العاملية لاستبيان الهوية التنظيمية.....          |
| 141  | 1-التأكد من شروط اجراء التحليل العاملي.....                     |
| 142  | 1-1-اعتدالية التوزيع باستخدام اختبار كونجروف-سميرنوف.....       |
| 142  | 1-2-كفاية حجم العينة باستخدام اختبار KMO وبارتليت.....          |
| 144  | 1-3-استخلاص العوامل بعد التدوير.....                            |
| 144  | 1-4-مصفوفة العوامل المستخلصة بعد التدوير.....                   |
| 146  | 1-5-تسمية العوامل.....  |
| 151  | 1-6-الثبات لاستبان الهوية التنظيمية.....                        |
| 153  | خلاصة.....  |
| 153  | 1-الدراسة الأساسية.....   |
| 154  | 1-1-الحدود المكانية والزمانية.....                              |
| 154  | 1-2-المجتمع الأصلي وعينة الدراسة.....                           |
| 154  | 1-3-وصف عينة الدراسة الأساسية.....                              |
| 160  | 1-4-المعالجة الإحصائية وأساليبها.....                           |
| 161  | خلاصة   |
| <b>الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها</b> |   |

|     |  |
|-----|--|
| 163 | تمهيد  |
| 163 | 1-تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التغير التنظيمي والهوية التنظيمية.....                                     |
| 166 | 1-2-تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التغير التنظيمي والهوية التنظيمية.....                                  |
| 166 | 1-3-1-التأكد من شرط حجم العينة.....  |
| 167 | 1-3-2-التأكد من شرط عدم وجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة....                                       |
| 167 | 1-3-3-التأكد من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال المنحنى التوزيعي..                                      |
| 171 | 1-3-4-التأكد من شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال معاملي الالتواء والتفلطح..... |
| 183 | 1-3-5-التأكد من شرط التوزيع الطبيعي للبواقي.....   |
| 181 | 1-4-عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية الخاصة بمستوى إدراك التغير التنظيمي.....                               |
| 199 | 1-5-عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة الخاصة بمستوى إدراك الهوية التنظيمية.....                              |
| 215 | 1-6-عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة الخاصة بالفروق في متغير التغير التنظيمي.....                           |
| 221 | 1-7-عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة الخاصة بالفروق في متغير الهوية التنظيمية.....                          |
| 227 | 2-مناقشة نتائج الفرضيات.....   |
| 250 | 3-مناقشة عامة.....   |

|     |                 |
|-----|-----------------|
| 253 | .....خلاصة      |
| 256 | توصيات ومقترحات |
|     | المراجع         |
|     | المصادر         |

فهرس الجداول

| الرقم | الجدول   | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01    | تطور مفهوم التغيير التنظيمي.....                           | 38     |
| 02    | أهم نقاط التغيير في الهيكل التنظيمي.....                   | 46     |
| 03    | طرق تخفيض مقاومة التغيير التنظيمي.....                     | 74     |
| 04    | مقدمات حول نظرية الهوية التنظيمية.....                     | 86     |
| 05    | الفرق بين الهوية المعيارية والهوية النفعية.....            | 96     |
| 06    | تقسيم عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس.....              | 112    |
| 07    | تقسيم عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن.....               | 112    |
| 08    | تقسيم عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي.....   | 113    |
| 09    | تقسيم عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية.....           | 115    |
| 10    | تقسيم عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئة المهنية.....      | 116    |
| 11    | قيمة كل استجابة حسب معيار ليكرت الخماسي.....               | 119    |
| 12    | المؤشرات السلوكية لمتغير التغيير التنظيمي.....             | 127    |
| 13    | تعديلات المحكمين على بعض فقرات الاستبيان.....              | 129    |
| 14    | معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبيان..... | 135    |
| 15    | يوضح نتائج اختبار "ت" لتقدير الصدق التمييزي.....           | 138    |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 139 | نتائج حساب الثبات بمعامل ألفا كرونباخ لاستبيان التغيير التنظيمي.....         | 16 |
| 142 | التوزيع الطبيعي لمتغير الهوية التنظيمية.....                                 | 17 |
| 142 | اختبار بارتلتيوكايزر، ماير، أولكن.....                                       | 18 |
| 143 | توزيع الجذور الكامنة ونسب التباين المفسر للعوامل المستخلصة بعد التدوير.....  | 19 |
| 144 | قيم تشبع فقرات مقياس الهوية التنظيمية على العوامل المستخلصة بعد التدوير..... | 20 |
| 146 | تسمية العامل الأول.....  | 21 |
| 147 | تسمية العامل الثاني.....   | 22 |
| 148 | تسمية العامل الثالث.....   | 23 |
| 149 | تسمية العامل الرابع.....   | 24 |
| 150 | تسمية العامل الخامس.....   | 25 |
| 151 | نتائج حساب الثبات بمعامل الفا كرونباخ لاستبيان الهوية التنظيمية.....         | 26 |
| 152 | نتائج حساب الثبات لاستبيان الهوية التنظيمية حسب طريقة التجزئة النصفية.....   | 27 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 154 | توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.....                                  | 28 |
| 155 | توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب السن.....                                   | 29 |
| 156 | توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى التعليمي.....                       | 30 |
| 158 | توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية.....                               | 31 |
| 159 | توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الفئة المهنية.....                          | 32 |
| 164 | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية.....                    | 33 |
| 167 | معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة.....                                | 34 |
| 171 | معامل التقلطح والالتواء لبعده الهيكل التنظيمي.....                          | 35 |
| 172 | معامل التقلطح والالتواء لبعده التكنولوجي.....                               | 36 |
| 173 | معامل التقلطح والالتواء لبعده الموارد البشرية.....                          | 37 |
| 174 | معامل التقلطح والالتواء لبعده الاستراتيجية.....                             | 38 |
| 175 | معامل التقلطح والالتواء لبعده المهام.....                                   | 39 |
| 176 | معامل التقلطح والالتواء لمتغير الهوية التنظيمية.....                        | 40 |
| 178 | نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الجزئية الأولى....              | 41 |
| 179 | نتائج تحليل تباين الانحدار بين المتغيرات المستقلة والهوية<br>التنظيمية..... | 42 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 180 | معاملات ( $\beta$ ) للمتغيرات المستقلة ومساهمتها في الرفع من الهوية<br>التنظيمية.....   | 43 |
| 181 | مدى المتوسطات.....  | 44 |
| 183 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدراك موظفين المؤسسة<br>الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر بالتغيير في<br>الهيكل التنظيمي..... | 45 |
| 186 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدراك موظفين المؤسسة<br>الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر بالتغيير في<br>التكنولوجيا.....     | 46 |
| 188 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدراك موظفين المؤسسة<br>الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر بالتغيير في<br>الموارد البشرية..... | 47 |
| 191 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدراك موظفين المؤسسة<br>الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر بالتغيير في<br>الاستراتيجية.....    | 48 |



|     |  |    |
|-----|--|----|
| 194 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدراك موظفين المؤسسة<br>الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر بالتغيير في<br>المهام.....                   | 49 |
| 196 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التغيير<br>التنظيمي.....   | 50 |
| 199 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدراك موظفين<br>المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر<br>بالمركزية.....                      | 51 |
| 202 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدراك موظفين<br>المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر<br>بالتميز.....                        | 52 |
| 206 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدراك موظفين<br>المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر<br>بالاستمرارية في الأداء.....         | 53 |
| 208 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدراك موظفين<br>المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر<br>بالاستمرارية في القيم والاهداف..... | 54 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 211 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدراك موظفين<br>المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر<br>بالتفصص..... | 55 |
| 213 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الهوية<br>التنظيمية.....  | 56 |
| 216 | الفرق في متغير التغيير التنظيمي حسب الجنس.....  | 57 |
| 217 | الفرق في متغير التغيير التنظيمي حسب السن.....   | 58 |
| 218 | الفرق في متغير التغيير التنظيمي حسب المستوى التعليمي.....   | 59 |
| 219 | الفرق في متغير التغيير التنظيمي حسب الأقدمية.....   | 60 |
| 220 | الفرق في متغير التغيير التنظيمي حسب الفئة المهنية.....  | 61 |
| 222 | الفرق في متغير الهوية التنظيمية حسب الجنس.....  | 62 |
| 223 | الفرق في متغير الهوية التنظيمية حسب السن.....   | 63 |
| 224 | الفرق في متغير الهوية التنظيمية حسب المستوى التعليمي.....   | 64 |
| 225 | الفرق في متغير الهوية التنظيمية حسب الأقدمية.....   | 65 |
| 226 | الفرق في متغير الهوية التنظيمية حسب الفئة المهنية.....  | 66 |

فهرس الاشكال

| الصفحة | الشكل  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 22     | النموذج الافتراضي للدراسة .....  | 01    |
| 42     | القوى البيئية المرتبطة بالتغيير .....  | 02    |
| 45     | مجالات التغيير .....   | 03    |
| 58     | نموذج Kurt Lewin للتغيير التنظيمي .....  | 04    |
| 63     | مراحل التغيير حسب نموذج Collette et al .....                                   | 05    |
| 64     | نموذج لورنس ولورث لمراحل التغيير التنظيمي .....                                | 06    |
| 66     | نموذج كيلمان Killman لإدارة التغيير التنظيمي .....                             | 07    |
| 67     | نموذج آدقر وهوس لمراحل التغيير التنظيمي .....                                  | 08    |
| 94     | نموذج شولتز وهاتش 1997 للعلاقة بين الهوية، الثقافة والصورة<br>التنظيمية .....  | 09    |
| 100    | حجم فجوة الهوية التنظيمية .....  | 10    |
| 110    | الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية<br>معسكر ..... | 11    |
| 141    | النموذج النظري المقترح لدراسة متغير الهوية التنظيمية من طرف<br>الباحثة .....   | 12    |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 142 | التوزيع الطبيعي لمتغير الهوية التنظيمية.....                | 13 |
| 168 | التوزيع الطبيعي لبعء الهيكل التنظيمي.....                   | 14 |
| 168 | التوزيع الطبيعي لبعء التكنولوجيا.....                       | 15 |
| 168 | التوزيع الطبيعي لبعء الموارد البشرية.....                   | 16 |
| 169 | التوزيع الطبيعي لبعء الاستراتيجية.....                      | 17 |
| 169 | التوزيع الطبيعي لبعء المهام.....                            | 18 |
| 170 | التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل التغيير التنظيمي.....       | 19 |
| 170 | التوزيع الطبيعي للمتغير التابع الهوية التنظيمية.....        | 20 |
| 178 | التوزيع الطبيعي لبواقي المتغير التابع الهوية التنظيمية..... | 21 |

## مقدمة:

يعد التغيير التنظيمي أحد المواضيع التي لاقى اهتمام الكثير من الباحثين خاصة في الآونة الاخيرة، خاصة وأن أغلب المؤسسات تعتمد على التقنيات والأجهزة الحديثة، حسب ما تتطلبه البيئة الخارجية التي تشهد تطور سريع في العولمة، مما يدفع المنظمات الى ضرورة التكيف مع الواقع الجاري.

ان إدراك الحكومة لأهمية التغيير جعلها تتحرك من خلال برامج واصلاحات تنموية على مختلف القطاعات، كالرقمنة باعتبارها من أهم التغييرات التي أشادت بها مؤخرًا، راجية بذلك تقديم أحسن الخدمات للمواطن مع ضمان السير الجيد للمنظمات من خلال تقليل الضغط على المورد البشري، وتوفير مختلف الوسائل بغية الوصول الى منظمات ذات جودة.

تعد المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بولاية معسكر أحد المؤسسات التي شهدت عدة تغييرات في مختلف المجالات باعتبارها حديثة أنشأت في 29-04-2019، هذا ما جعلنا نهتم بدراسة هذا الموضوع بهذه المؤسسة كونها مرت على مجموعة من التغييرات المتوالية وفي فترة زمنية قصيرة، حيث لم يقتصر التغيير التنظيمي على جانب واحد فقط بل اتسع الى مختلف المجالات في المؤسسة، تغييرات هيكلية لتوسيع وتنظيم مختلف الأقسام، كذلك في الموارد البشرية من أجل تحسين أدائهم والرفع من كفاءتهم، كذلك

---

في استراتيجية المنظمة التي تعتبر تخطيط لأهداف المؤسسة المستقبلية والتي يكمن هدفها في استمرارها لأكبر وقت ممكن، كما يظهر التغيير في إعادة النظر في المهام، خاصة مع استحداث مناصب جديدة لم تكن موجودة، مقابل اندثار أخرى لم تعد تصلح في الوقت الحالي.

يندرج الحديث عن التغيير التنظيمي، مقارنة الأنساق حيث يرى أصحاب هذه المقاربة أن المنظمة عبارة عن نسق واحد تتفاعل كل مكوناتها مع بعض وتتأثر بالمحيط الخارجي، ومن خلال هذه المقاربة سنحاول فهم وتحليل كيف يحدث التغيير التنظيمي بالاعتماد على نموذج التغيير وفق نظرية الأنساق والذي يتكون من الأبعاد التالية (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الاستراتيجية، الموارد البشرية، المهام).

يقترن موضوع التغيير التنظيمي في المنظمة بعدة متغيرات أخرى، يمكن دراستها من خلال توضيح التأثير فيما بينهم. ويعد موضوع الهوية التنظيمية من المواضيع المهمة التي لاقى اهتمام الباحثين في هذا المجال لما له من أهمية على سلوك الفرد والمنظمة.

باعتبار موضوع الهوية التنظيمية أحد المواضيع الهامة في التنظيم وذلك لطبيعة خصوصيته التي تعبر عن الثبات ان أصح القول، وعند اقترانه مع متغير اخر الذي يعبر عن التغيير وعدم الثبات، يتشكل لدينا نوعا من الابهام والذي نحاول دراسته وفهمه.

---

وحاولنا التعرف على الهوية التنظيمية من خلال مقارنة الهوية الاجتماعية، لـ "Tajfel et Turner, 1978"، والتي اندرجت عنها عدة أنواع للهوية (الفردية، الجماعية) حيث تتدرج الهوية التنظيمية كأحد العناصر المكونة للهوية الاجتماعية وهذا ما يجعلنا أمام اتجاهين لدراسة الهوية التنظيمية والذي يعتبر من المهم دراسته من كافة الجوانب.

ان أول من اهتم بدراسة الهوية التنظيمية (Albert & Whetten, 1985) من خلال مقالهما "الهوية التنظيمية"، حيث لاق الموضوع بعدهما انتشارا في الدراسات، والتي لازالت الى يومنا هذا تدرس من عدة جوانب نظرا لأهميتها في التنظيم، فنجد دراسة (Ashforth & Mael, 1992) اللذان أعطوا زاوية أخرى للهوية التنظيمية.

وحاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على تأثير التغيير التنظيمي على الهوية التنظيمية لفرق العمل وهي دراسة ميدانية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر، حيث قامت الباحثة بتقسيم دراستها على النحو التالي:

الفصل الأول تناول الإطار التصوري للبحث والذي حدد فيه إشكالية البحث، وفرضياته، إضافة الى أهميته وأهدافه، ودواعي اختياره، للتوصل الى التعاريف الإجرائية الخاصة بمتغيرات البحث، وبالتالي التوصل الى صياغة نموذج الدراسة، والدراسات السابقة لكلا المتغيرين.

---

الفصل الثاني خصصته الباحثة لمتغير التغيير التنظيمي والذي يحتوي على مفاهيم وأهمية التغيير التنظيمي، مصادر ومجالات التغيير التنظيمي، أنواع ومراحل التغيير التنظيمي، نماذج التغيير التنظيمي، بالإضافة الى مقاومة التغيير التنظيمي، مفاهيمها، أسبابها، واستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي، وكآخر عنصر تطرقت الباحثة الى المقاربة النظرية للتغيير التنظيمي.

الفصل الثالث خاص بمتغير الهوية التنظيمية، عالجت الباحثة من خلاله مفهوم الهوية التنظيمية، المفاهيم المتعلقة بها، أهميتها، خصائصها، أبعاد الهوية التنظيمية، علاقة فجوة الهوية التنظيمية بقبول التغيير، أزمة الهوية التنظيمية، وفي الأخير المقاربة النظرية للهوية التنظيمية.

الفصل الرابع يتناول الإجراءات المنهجية للدراسة، بداية من الدراسة الاستطلاعية، التعريف بميدان الدراسة، والمنهج المتبع والعينة المدروسة، مع التعريف بالأدوات المستخدمة في البحث ودراسة صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، للوصول الى الدراسة الأساسية واجراءاتها.

الفصل الخامس يحتوي على عرض النتائج التي تم التوصل اليها ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية بالتحقق من الفرضيات المصاغة.



---

وختمنا هذه الدراسة بخلاصة تلخص كل النتائج وتحدد أهميتها بالنسبة للمؤسسات،  
ومجموعة من التوصيات والمقترحات التي قدمتها الباحثة بالخصوص للمؤسسة الاستشفائية  
المتخصصة الأم والطفل بولاية معسكر.

# الفصل الأول

## الإطار التصوري للبحث

## 1- اشكالية البحث:

تهدف المنظمة الى تحقيق الاستقرار الداخلي والتوافق مع البيئة الخارجية، لكن في ظل التطورات والتحركات السريعة التي يشهدها العصر، والتي تدفع المؤسسات الى التنافس بغية الاستمرارية لأكثر وقت ممكن، فرض على المنظمات إحداث تغييرات مستمرة تتلائم والبيئة الخارجية، وهذا ما يعرف بالتغيير التنظيمي، والذي يعبر عنه روبينسن " التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه الى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية" (دودين، 2014، ص19).

يشير التغيير التنظيمي إلى عملية انتقال المنظمة من واقع أو حالة راهنة إلى حالة جديدة متطورة تختلف عن سابقتها. ويهدف هذا التغيير إلى ضمان استمرارية المنظمة وبقائها على المدى الطويل. (حسن، 2004، ص346). فنجد أن المؤسسة تواجه ضغوطات خارجية تفرض عليها التغيير وقد يظهر في عدة مجالات.

يعد التغيير في الهيكل التنظيمي أحد مجالات التغيير التنظيمي، حيث تقوم المؤسسة بالتغيير فيه حتى يتسم بالوضوح والمرونة وليصبح قادرة على التكيف مع المستجدات الخارجية، وذلك إما بإضافة أقسام أو إلغاء أقسام أخرى، وذلك لتوضيح السلطات والمسئوليات وخطوط الاتصال، مع مراعاة توزيع المناصب وفق مؤهلات تتناسب مع كل فرد في المنظمة، كذلك تقوم المنظمة بإعادة التصميم الوظيفي فالتغيير في المهمة يعتبر

مدخلا آخر من مجالات التغيير التنظيمي، حيث يسمح إعادة التصميم الوظيفي بخلق فرص للأفراد ذو الكفاءة العالية بالإبداع وكسر النمطية في انجاز النشاط.

يعتبر التغيير التكنولوجي مجال آخر تسعى المنظمة للتغيير فيه، نتيجة التطورات الخارجية في هذا المجال، فنجد كل قسم من أقسام المنظمة الا ويحتوي على الآلات وأجهزة تساعد الفرد في انجاز مهامه، وبالتالي ان توفير أحدث التقنيات يدفع المنظمة الى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية في فترات قصيرة وبجهد أقل، ومن جهة أخرى تضمن هذه الأجهزة المتطورة الكفاءة في تنفيذ المهام.

من البديهي عند احداث أي تغيير في المنظمة سواء في الجانب الهيكلي أو التكنولوجي أو حتى الاستراتيجي بالدخول في صفقات أو اتفاقيات تهدف بها الى الدخول في سوق جديدة بغية المنافسة، ينبغي عليها أن تقوم بتدريب المورد البشري حسب ما يتطلبه التغيير الجديد، فمن غير الممكن أن تغير المنظمة طرق العمل والآلات المستخدمة بدون أن تقوم بتكوين أفرادها على التقنيات الجديدة، وقبل ذلك بإعلامهم حول التغييرات حتى تتمكن من امتصاص شدة مقاومة العاملين.

فيرى Bennis بأن " الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق " (جمال، 2014، ص16).

وفي هذا الصدد أشارت دراسة (يزيد وطلحة، 2021)، بأن مؤسسة نفطال بسعيدة تقوم بإجراء التغيير التنظيمي بدرجة متوسطة، وكذلك وجود تأثير دال احصائيا للتغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي بمؤسسة نفطال بسعيدة، كما أن هذا التغيير يعود بالدرجة الأولى الى مجال التغيير في الافراد بنسبة 53,4%، كما جاء في توصيات الدراسة بضرورة اجراء مؤسسة نفطال للتغييرات في هيكلها التنظيمي من أجل تسهيل عملية الاشراف والتوجيه، بينما اتضح من خلال دراسة ( بن لحرش والعمراوي، 2002)، أن هناك علاقة بين التغيير التنظيمي وبعديه الهيكل التنظيمي والتكنولوجي في تحقيق جودة التعليم العالي بجامعة ام البواقي في حين خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات تلزم الجامعة بفتح فرص التدريب والتطوير لأعضاء هيئة التدريس لزيادة أدائها ومهاراتها. في حين توصلت نتائج دراسة كل من ( يوب وبودبزة، 2019)، الى وجود أثر للتغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي ببلديات سكيكدة، حيث توصلوا بأن مستوى التغيير التنظيمي ببلديات سكيكدة متوسط والبعده الأكثر اهتماما بالتغيير على مستوى البلديات هو التكنولوجي، مما أدى الى اقتراح الدراسة الى ضرورة اتباع مسؤولي المؤسسات العمومية في الجزائر أسلوب اداري مناسب خاص بالتغيير التنظيمي أكثر مراعاة للجانب الإنساني والهيكل التنظيمي وكذلك التكنولوجي لتحقيق التحول الرقمي.

تسعى المنظمة من خلال التغيير التنظيمي الى التكيف مع البيئة الخارجية، في المقابل تبحث عن الصمود والحفاظ على استمراريته، وهذا لا يتحقق الا إذا رسخت مفهوم هويتها

التنظيمية، وذلك لان كل منظمة تحمل هوية خاصة بها تميزها عن غيرها، وكذلك تعطيها وزنا في الساحة التنافسية. تعرف الهوية التنظيمية " بانها الشخصية المميزة للمنظمة التي تم ادراكها من خلال القيم المنتشرة والتي تظهر في اتصالات المنظمة بالخارج" (Albert,2006)، بمعنى آخر "بانها مجموعة من السمات والخصائص، التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المشابهة". (براهمية، 2018، ص:195).

ونظرا لأهميتها في المنظمة يسعى العديد من الباحثين مؤخرا لدراستها وتقديم شرح أكثر شمولاً لطبيعة العمل في المؤسسات وطبيعة العمل في المنظمات وسلوك الأعضاء العاملين فيها.

(Ravasi et Rekom, 2003, P10). لا تقتصر دراسات وأبحاث الهوية التنظيمية على الأبحاث التي أجريت في المجتمع الأمريكي، ولكن ظهرت العديد من الدراسات في مجتمعات اوروبية مختلفة مثل المملكة المتحدة، وفرنسا وهولندا وألمانيا وإيطاليا. (Stensaker, 2014, p09)

وحتى الدراسات العربية اهتمت مؤخرا بالهوية التنظيمية بالرغم من قلتها الا أنها في تزايد مستمر، حيث نجد منها دراسة (العشرى، 2020)، التي توصلت نتائجها الى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الهوية التنظيمية وأبعاد التماثل التنظيمي، كما اوصت الدراسة بضرورة التزام الإدارة العليا وباقي أعضاء المنظمة بخصائص الهوية التنظيمية وما تقتضيه من ممارسات إدارية وسلوكية لتعزيز قوة الهوية لديهم. ودراسة (فرحات وهويدي، 2022) والتي

توصلت الى وجود علاقة ارتباطية بين أساليب ممارسة السلطة الإدارية والهوية التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، كما أن أفراد العينة يتمتعون بهوية تنظيمية مرتفعة. كما درس (النشيلي، 2021) الهوية التنظيمية مع متغير التمكين النفسي وتوصلت نتائج دراسته الى أنه يوجد علاقة ارتباطية طردية بين التمكين النفسي والهوية التنظيمية، كما أفادت الدراسة بأن الهوية التنظيمية تلعب دورا أساسيا في تعزيز الدوافع النفسية للأفراد مما يمنحهم القدرة على مواجهة التحديات التي يواجهونها في العمل المسند إليهم.

ان تشكيل الهوية تنظيمية قوية في المؤسسة يأتي من خلال أبعادها، حيث ذكر كل من (Albert & Whetten, 1985)، مجموعة السمات التي تتكون منها الهوية التنظيمية: المركزية، التميز، والاستمرارية. في حين أضاف كل من (Ashforth & Mael, 1989)، بأنها التقمص (Identification)، " تعبر عن الحالة التي يكون فيها تفكير وتصرفات الفرد متطابقة ومتوائمة بشكل كبير مع المنظمة التي يعمل بها وأهدافها، فالفرد يعرف نفسه من خلال منظمته". تتمثل المركزية في المنظمة في كل ما هو أساسي وجوهري، يصعب تغييره ويظهر غالبا في فلسفتها، بمعنى القيم والمبادئ التي ترتكز عليها ورسالتها وتظهر من خلال ما تقدمه للمجتمع من قيمة وهي ترجمة عملية لفلسفتها. أما فيما يخص التميز تعمل المنظمة على جميع عناصرها بشكل يجعلها تختلف عن الآخرين وذلك بالاهتمام بالجانب البشري -بتدريبه وتكوينه كذلك بتوظيف الكفاءات من مختلف المجالات-، والمادي بتوفير

أحسن التكنولوجيات والآلات، إضافة إلى تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية. وتتمثل الاستمرارية في عدم تأثرها بالتغيرات التي تحصل في المؤسسة وبالتالي عدم حدوث بما يسمى بأزمة الهوية. يعتبر بعد التكمص من أهم الأبعاد في تشكيل الهوية التنظيمية حيث يرتبط الفرد بالمنظمة ارتباطاً وثيقاً فيصبح يتبنى جميع مبادئ المنظمة وتظهر جلياً في حالة ما إذا انتقد شخص ما منظمته أو العكس، ويستعمل ضمير "نحن" بدل من "هم"، فيعتبر نجاح المنظمة من نجاحه وفشلها من فشله.

ان التعدد في دراسة الهوية التنظيمية يجعلها مصدر غني للتظير، حيث نجد بعض البحوث تربطها بمواضيع أخرى أو عن طريق مقارنتها بها حتى يتسنى إعطاء مفهوم عنها، ومن بين الدراسات التي ربطت الهوية التنظيمية بمفهوم الصورة والثقافة التنظيمية دراسة (Hatch & schultz, 2000)، حيث توصلوا إلى أنه لا يمكن فصل هوية المنظمة عن

السياق الثقافي للمنظمة. (Soenen & Moingeon, 2002, pp.16-17)

يستخدم الباحثون مفهوم الهوية التنظيمية بطريقتين: "الأولى للإشارة إلى ما يفكر فيه أعضاء المنظمة حول المنظمة بصورة جماعية، والثانية للإشارة إلى مجموعة من الممارسات المميزة التي يقوم بها أعضاء المنظمة للحفاظ على أوضاعهم التنظيمية". (Levin & Montero, 2009, p16).

إذا وبعد التعمق في تنظيرات الهوية التنظيمية وجدنا نفسنا أمام توجيهين أحدهما لـ (Albert & Whetten, 1985)، والذي يرى بأن الهوية التنظيمية هي كل ما هو مركزي،



متميز، واستمراري. والأخر لـ (Ashforth & Mael, 1992)، والذي يرى بأن الهوية التنظيمية هي التقمص (Identification). وهذا ما يستدعي دراسة موضوع الهوية التنظيمية في البيئة الجزائرية ضمن نموذجين (Albet & Whetten, 1985) و (Ashforth & Mael, 1992).

إن التعمق في فهم العلاقة أو التأثير بين التغيير التنظيمي والهوية التنظيمية يشكل طرحا يستوجب دراسته، خاصة وأن المنظمة تسعى إلى تحقيق التطور والتقدم، في المقابل نجدها تعمل جاهدة للمحافظة على هويتها التنظيمية في ظل هذه التغيرات.

إذا هي مشكلة ارتأت الباحثة بأن تدرسها نظرا لأهمية الموضوع، خاصة في الوقت الراهن والذي يشهد تغيرات رهيبية تؤثر بشكل أو بآخر على المنظمة، حيث انطلقنا من التساؤل الرئيسي التالي:

. هل يوجد تأثير للتغيير التنظيمي على الهوية التنظيمية لفرق العمل لدى موظفين

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بولاية معسكر؟

. هل يوجد تأثير لأبعاد التغيير التنظيمي على متغير الهوية التنظيمية لفرق العمل لدى

موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بولاية معسكر؟

. ما مستوى إدراك موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر

لمتغير التغيير التنظيمي؟

. ما مستوى إدراك موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر  
لمتغير الهوية التنظيمية؟

. هل توجد فروق بين موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر  
من حيث اتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي تبعا لمتغير: الجنس، السن، المستوى  
التعليمي، الاقدمية، الفئة المهنية.

. هل توجد فروق بين موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر  
من حيث اتجاهات العمال نحو الهوية التنظيمية تبعا لمتغير: الجنس، السن، المستوى  
التعليمي، الاقدمية، الفئة المهنية.

## 2-فرضيات الدراسة:

. يوجد تأثير للتغيير التنظيمي على الهوية التنظيمية لفرق العمل لدى موظفين المؤسسة  
الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بولاية معسكر.

. يوجد تأثير لأبعاد التغيير التنظيمي على متغير الهوية التنظيمية لفرق العمل لدى موظفي  
المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بولاية معسكر.

. يتسم إدراك موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر لمتغير  
التغيير التنظيمي بمستوى عال.

. يتسم إدراك موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر لمتغير الهوية التنظيمية بمستوى عال.

. توجد فروق بين موظفين مؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر من حيث اتجاهات نحو التغيير التنظيمي تبعا لمتغير: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية، الفئة المهنية.

. توجد فروق بين موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر من حيث اتجاهات نحو الهوية التنظيمية تبعا لمتغير: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية، الفئة المهنية.

جاءت هذه الدراسة للكشف عن تأثير التغيير التنظيمي على الهوية التنظيمية لفرق العمل، حيث يعد التغيير التنظيمي متغير مستقل، اما الهوية التنظيمية متغير تابع.

### 3. دواعي اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعت الباحثة لاختيار هذا الموضوع هي:

. محاولة تقريب موضوع محل الدراسة الى التخصص أكثر باعتبار أن تخصص الباحثة هو علم النفس العمل والتنظيم وبالتالي ضبط المصطلحات وان أصح القول المتغيرات من الامر الضروري.

. اهتمام الباحثة بموضوع التغيير التنظيمي والذي يعتبر من أهم المواضيع في الجانب التنظيمي، خصوصا مع اقتران الاحداث التي تجرى مؤخرا كمخطط الحكومة نحو رقمنة جميع القطاعات، في المؤسسات الجزائرية.

. أهمية التطرق لموضوع الهوية التنظيمية في المؤسسات باعتباره ركيزة أساسية والتي لا يدركها أغلب المسيرين، وهذا لقلة الدراسات في هذا الموضوع وبالأخص الدراسات العربية، حيث يولي الباحثون اهتمامهم للدراسات التي ترتبط بالجوانب المادية واهمالهم لمثل هذه المتغيرات.

#### 4أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

##### أ- الأهمية العلمية:

. أهمية موضوع التغيير التنظيمي والهوية التنظيمية في مجال علم النفس العمل والتنظيم عامة والسلوك التنظيمي خاصة.

. زيادة المعارف والمعلومات حول متغيرات الدراسة.

. ترجمة بعض الاعمال الأجنبية للغة العربية ونخص بالذكر متغير الهوية التنظيمية باعتبار قلة الدراسات العربية في هذا الموضوع.

. تتناول دراستنا مفاهيم حديثة غير موجودة في نموذج واحد وهي التغيير التنظيمي والهوية التنظيمية، وبهذا فان هذه الدراسة تكون كدراسة حديثة تجمع بين المتغيرين وتوصل هذه المفاهيم.

#### ب-الأهمية العملية:

. التطبيق الفعلي لمقاييس الدراسة التي تم بنائها بعد التأكد من صدقها وثباتها، واختبارها على مستوى المنظمة لإثبات فعاليتها لتكون كركيزة لبحوث مستقبلية.  
. التماس التطبيق الفعلي للتغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر .

. التواصل والاحتكاك بالعمال وكذلك المسيرين، للتوصل الى المعلومات التي تساعدنا في فهم التنظيم في المؤسسة مما تسهل علينا تحليل النتائج.

. تساهم نتائج دراستنا في مساعدة مسئولين المؤسسة في تسيير وادارة الموارد البشرية خصوصا إذا تم اثبات وجود تأثير للتغيير التنظيمي على الهوية التنظيمية، من خلال إدارة عملية التغيير التنظيمي.

#### 5. أهداف الدراسة:

. القيام بتشخيص المؤسسة محل الدراسة لمعرفة ماهي المجالات التي مسها التغيير كبداية  
لنتمكن من تصميم الأداة الرئيسية للبحث.

.تصميم أداة لقياس متغير التغيير التنظيمي بأبعاده الخمسة (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا،

الموارد البشرية، الاستراتيجية، المهام)، وأداة لقياس متغير الهوية التنظيمية.

. ابراز تأثير التغيير التنظيمي على الهوية التنظيمية لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية

المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر.

. ابراز تأثير أبعاد التغيير التنظيمي على متغير الهوية التنظيمية لدى موظفين المؤسسة

الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر.

. معرفة مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية

معسكر.

. معرفة مستوى الهوية التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية

معسكر.

**6. التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث:**

**1.6. المتغيرات المستقلة:**

- **التغيير التنظيمي:** هو ذلك التغيير الذي تحدثه المنظمة سواء في الهيكل التنظيمي، او

التكنولوجي او المورد البشري، او الاستراتيجية او في المهام، وهو استجابة العينة على

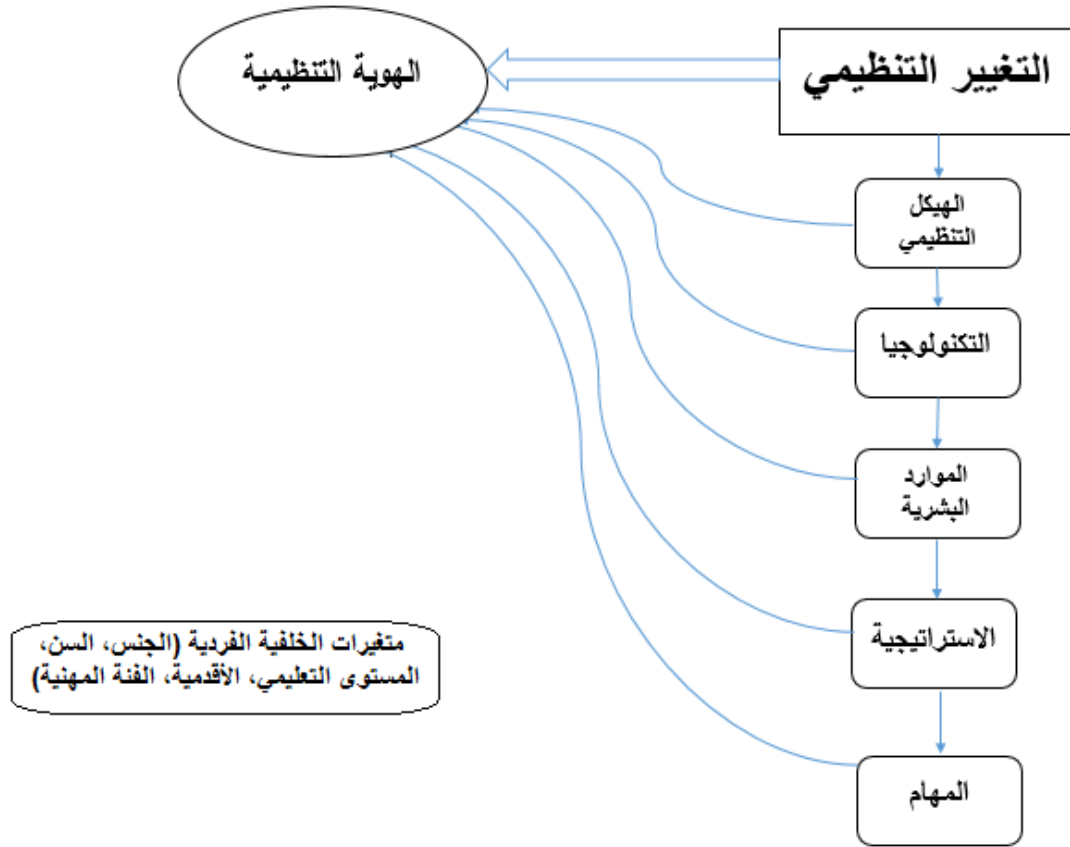
الاستبيان المقدم.

**2.6. المتغير التابع:**

- الهوية التنظيمية: هي اتسام المؤسسة بالمركزية من خلال وضوح رسالتها وفلسفتها، كذلك تميزها عن غيرها من المؤسسات، واستمراريتها في الأداء وكذلك القيم والأهداف، إضافة الى تقمص الافراد العاملين بها لكل من مبادئها وسياستها، وهي استجابة العينة على الاستبيان المقدم.

#### 7. نموذج الدراسة:

يعتبر تحديد نموذج الدراسة من بين خطوات البحث العلمي، ولهذا قمنا بتصميم نموذج افتراضي لهذه الدراسة لمعرفة تأثير التغيير التنظيمي بأبعاده الخمسة (الهيكل التنظيمي، التكنولوجي، الموارد البشرية، الاستراتيجية، المهام)، كمتغير مستقل بالهوية التنظيمية باعتبارها متغير تابع وهي كالتالي:



شكل رقم: (01) يوضح النموذج الافتراضي للدراسة من طرف الباحثة

8. الدراسات السابقة:

1.8. الدراسات السابقة للتغيير التنظيمي:

1.1.8. دراسة (سوفي، 2011)، بعنوان دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير

التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، هدفت الدراسة الى معرفة اتجاهات الموظفين

نحو التغيير التنظيمي، وهي دراسة ميدانية بخزينة ولاية جيجل، بتطبيق الاستبيان على

عينة 85 موظف، حيث توصلت الدراسة الى وجود اختلاف بين اتجاهات موظفي الاسلاك



المشتركة واتجاهات موظفي الاسلاك التقنية، حيث تقبل موظفي الاسلاك المشتركة التغيير على أنه إيجابي، في حين رفض أسلاك التقنية على أنه سلبي.

### 2.1.8. دراسة (بركان دليلة، 2015)، بعنوان مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ADE\_وحدة

بسكرة\_، حيث هدفت الدراسة الى لقاء الضوء على التغيير التنظيمي وعلى المقومات

الأساسية التي تساعد في نجاحه، والمؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على هذا النجاح،

وتم استخدام المقابلة كأداة للدراسة مع عينة من إطارات الشركة، حيث توصلت الدراسة الى

مجموعة من النتائج وهي اختلاف الآراء حول مجال التغيير في المؤسسة، حيث تم ملاحظة

التغيير في مجال الهيكل التنظيمي من خلال خلق وظائف جديدة وفتح فروع إضافية مما

أدى الى التغيير في سلوكيات الافراد، مستخدمين بذلك برامج جديدة، كما توصلت الى أن

من مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو اشراك الافراد في العملية للتخفيض من شدة

المقاومة، كما توصلت الدراسة الى أن التغيير جاء نتيجة أسباب ونتائجه كانت إيجابية،

وفي الأخير توصلت الدراسة الى أن فئة قليلة من العاملين قاومت التغيير، حيث أن هذه

الفئة تفوق خبرتهم 16 سنة وذلك لأسباب تتعلق بتشكيل تهديد لمصالحهم وكذلك خوفا من

فقدان مناصبهم.

### 3.1.8. دراسة (خبيزي سامية، 2017)، بعنوان التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال في

المؤسسة - دراسة وصفية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، حيث هدفت

الدراسة الى التعرف على المجالات التي يمسه التغيير التنظيمي باعتباره نظام متكون من جملة من الأنظمة الفرعية والتي تتجلى في مهارات قيم واتجاهات المورد البشري، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة (وعلاقتهم بتفعيل العناصر المشكلة للعملية الاتصالية، وكذا لإبراز أي من مجالات التغيير أكثر قدرة على تمكين كل من مؤسسة سونطراك ونفطال وكذا شركة توزيع الكهرباء والغاز والجزائرية للمياه المتواجدين على مستوى الجزائر العاصمة من بتحقيق مستويات أعلى من الفعالية الاتصالية لتركيز عليه والتغيير بصفة أكبر في جوانبه، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة بين التغيير التنظيمي والفعالية الاتصالية باجتماع متغيرات التغيير التنظيمي المتجسدة في (التغيير الإنساني، التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكلي) فالتغييرات التنظيمية قد فسرت % 24.6 من النتائج المحققة على مستوى الاتصال، وقد أوضحت النتائج أن التغيير الهيكلي يرتبط بدرجة أكبر والفعالية الإتصالية، ويأتي التغيير الإنساني في المرتبة الثانية يليهما التغيير التكنولوجي، فالتغييرات التي تقوم على استحداث ودمج الأقسام الإدارية، وتعيد توزيع الوظائف والمسؤوليات والصلاحيات، وتحدد خطوط الاتصال، هي الأساس في تحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسات محل الدراسة.

**4.1.8. دراسة رضوان الأمين وعبد الرحيم. (2020). بعنوان أثر التغيير التنظيمي في رضا العاملين بقطاع الكهرباء 2010-2018،** حيث هدفت الدراسة الى معرفة أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الكهرباء 2010-2018 بالسودان، تم

تطبيق أداة الاستبيان على عينة مكونة من 750 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: وجود علاقة بين أثر التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي، كما تبين من خلال الدراسة بأنه لم يتم اشراك العاملين في عملية إدارة التغيير التنظيمي.

5.1.8. دراسة باعجاجة، ايمان بنت عبد الله. (2021). أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والثروة المعدنية - وكالة الوزارة للثروة المعدنية".

هدفت الدراسة الى معرفة أثر المنظمة المتعلمة على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والثروة المعدنية

-وكالة الوزارة للثروة المعدنية- كما هدفت لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بينآراء أفراد العينة العينة

حول تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، وتطبيق أبعاد إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية. معتمدة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات، على عينة مكونة من 201 عامل، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن مستوى تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة وإستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة كان بدرجة متوسطة بنسبة % 72,87 و % 73 على التوالي، وجود

أثر ذي دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة: القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تمكين الافراد، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، الحوار والاستعلام، مشاركة المعرفة والتعلم على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس، وفروق حول تطبيق أبعاد إستراتيجيات التغيير التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وطبيعة الوظيفة.

### 1.2.1.8. دراسة Dan Cohen (2005) بعنوان:

#### **The heart of change– Field guid Tools and tactics for leading change in your organizatio**

هدفت الدراسة الى التعرف على جوهر التغيير مع تقديم دليل ميداني لآليات وطرائق قيادة التغيير في المؤسسة، وحاول الباحث التعرف على كيفية تعامل المدراء مع المقاومة، وتوصلت الدراسة الى أن هناك نوعين من مقاومة التغيير التنظيمي: المقاومة المنطقية والتي ترتبط باختلافات الجوهرية المنطقية، وهي الأكثر صعوبة في التعامل معها، وأخرى المقاومة العاطفية وتتمثل في ردة الفعل اتجاه أي تغيير إزاء الطرائق المعتادة في تنفيذ المهام.

**2.2.1.8. دراسة Sophie Meunier (2010)، بعنوان : Le changement : soutien et de organisationnel prédiction des comportements de résistance par le biais des préoccupations**

تهدف الدراسة الى محاولة التغلب على فجوة مقاومة التغيير من خلال تحديد المتغيرات التي تفسر دعم هذه السلوكيات لمقاومة التغيير، بتطبيق الاستبيان يحتوي على ستة أبعاد وهي: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، اتجاهات المورد البشري نحو التغيير التنظيمي، إدارة التغيير التنظيمي، أساليب التعامل مع مقاومة التغيير، على المتغير التابع أداء العاملين. وتوصلت نتائج الدراسة الى أن متغير الخوف من التغيير له دور كبير في تحديد سلوك دعم أو مقاومة التغيير التنظيمي.

**3.2.1.8. دراسة Olajide Olubayo Thomas (2014) بعنوان : Change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries Empirical Insight from Airtel Nigeria**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي (التغيير في التكنولوجيا، التغيير في القيادة، التغيير في ذوق العملاء) على الأداء التنظيمي في مؤسسة الاتصالات النيجيرية، طبقت هذه الدراسة بمؤسسة (Artel Nigeria)، في ولاية لاغوس « Lagos »،

على عينة من العمال بلغت 300 عامل وتوصلت الدراسة الى: أن التغييرات في (التكنولوجيا، القيادة وذوق العملاء) لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي في المؤسسة.

#### 4.2.1.8. دراسة Dobrovic & Timkova (2017) بعنوان: Examination of Factors Affecting The Implementation Of Organizational changes.

هدفت الدراسة الى التعرف ما اذا كانت توجد علاقة بين العوامل (التخطيط للتغيير، الوقت اللازم لتنفيذ التغيير، التحقق من التغيير) في نجاح التغييرات التنظيمية في المؤسسات السلوفاكية، على عينة من العاملين بمختلف المؤسسات الذين شاركوا في التغيير التنظيمي بلغت 287 بطريقة عشوائية، وتم التوصل الى أنه توجد علاقة دالة احصائيا بين التخطيط للتغيير ونجاح التغيير التنظيمي، إضافة الى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الوقت اللازم لتنفيذ التغيير ونجاح التغيير التنظيمي، وتوجد علاقة بين التحقق من التغيير ونجاح التغيير التنظيمي.

#### 2.8. الدراسات المتعلقة بمتغير الهوية التنظيمية:

1.2.8. دراسة حداد عبد القادر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2018 (اخلاقيات

العمل الوظيفي وبناء الهوية التنظيمية للمنظمات الصحية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الوادي).

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور اخلاقيات العمل الوظيفي في بناء الهوية التنظيمية للمنظمات الصحية - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي-، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، تم الاعتماد على مجتمع الدراسة ب 193 عامل تم تطبيق أداة الملاحظة والمقابلة والاستبيان. ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد العينة تعزى متغير الجنس سواء بالنسبة لمتغير اخلاقيات العمل او بناء الهوية التنظيمية للمنظمة الصحية، وعدم وجود فروق في اجابات العينة تعزو المتغيرات (العمر، الوظيفة، مدة العمل في المنظمة الصحية).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد السرعة، الاتقان واحترام الوقت تسبب في ضعف بناء الهوية التنظيمية للمنظمة الصحية في حين في بقية الابعاد المتبقية احترام القوانين والانظمة وبعد العدالة وعدم التحيز سجل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير اخلاقيات العمل وبعد بناء الهوية التنظيمية للمنظمة الصحية.

2.2.8. دراسة سالم، يعقوب 2018 جامعة محمد خيضر بسكرة. اخلاقيات العمل الوظيفي

ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية -دراسة ميدانية ببلديات الوادي.

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن مقومات وابعاد اخلاقيات العمل التي تساعد على تشكل وبناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية. حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والعينة القصدية وعدد اجمالها ستة بلديات من محل 30 بلدية على مستوى ولاية الوادي ليكن العدد الإجمالي للعمال 262. وتمثلت نتائج الدراسة في: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اشكال اخلاقيات العمل وممارستها في نموذج الصدق، الالتزام القانوني، الرقابة الذاتية.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل وفق المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مساهمة اخلاقيات العمل في تشكل الهوية المتفردة للإداري.

### 3-2-8. دراسة (جاد، 2019) بعنوان: تشكيل الهوية التنظيمية في شركات قطاع الاتصالات المصرية- دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة كيف تتشكل الهوية التنظيمية لدى العاملين في شركات الاتصالات العاملة في مصر وتحديد مراحل تشكيل الهوية، وتوصلت الدراسة الى أن هناك بعض عناصر الهوية التي يتم التركيز عليها من قبل بعض شركات الاتصالات دون الأخرى، وذلك لطبيعة رؤيتها وأهدافها، إضافة الى أن العامل يمر بمجموعة من المراحل



فور التحاقه بالشركة وهي مراحل التنشئة الاجتماعية، حيث يتم تشكيل هوية وثقافة العامل بما يتناسب مع هوية الشركة وثقافتها، وما يتبناه مؤسسوها، عبر مراحل وهي: مرحلة ما قبل التحاق الموظف بالشركة، مرحلة الالتحاق، مرحلة بناء العلاقات بين الموظفين، مرحلة تشكيل خصائص الهوية، وقد يحدث فيما بعد بما يسمى بانصهار الهوية، أو توحيد الهوية أو ازدواجيتها. (جاد، 2019).

**4.2.8. دراسة (ثاميدي وإسماعيل، 2021)، بعنوان الهوية المنظمة في تحقيق الأداء المنظمي المستدام (دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة دهوك)، والتي هدفت الى الكشف عن دور الهوية المنظمة في تحقيق الأداء المنظمي المستدام في جامعة دهوك، حيث استخدم الباحثان الاستبيان كأداة للقياس على عينة مكونة من 452 عضو هيئة تدريس في الجامعة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج منها: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الهوية المنظمة والأداء المنظمي المستدام، كما توصلت الدراسة الى أن الهوية المنظمة تؤثر في الأداء المنظمي المستدام إضافة الى وجود سمات التميز والاستمرارية في الهوية المنظمة للجامعة ينتج عنه تحقق في للأداء المنظمي المستدام بينما لا توجد سمة المركزية.**

**5.2.8. دراسة (متولي وكشكوشة، 2021)، بعنوان أثر القيادة المستتيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين، هدفت دراستهما الى التعرف على مستوى نمط القيادة المستتيرة بأبعادها (القدوة، المطور، الخدم، قائد التغيير، ذو**

الرؤية، المتصل)، في الشركة القابضة للتأمين، وتحديد مستوى إدراك العاملين لأبعاد الهوية التنظيمية (التماثل، الفخر، الاحترام)، في الشركة القابضة للتأمين، ومعرفة العلاقة بين القيادة المستنيرة والهوية التنظيمية في الشركة القابضة للتأمين، حيث استخدمنا أداة الاستبيان لكل متغير، على عينة بلغت 274، وتوصلت الدراسة الى أن مستوى ادراك أفراد العينة نحو ابعاد القيادة المستنيرة إيجابي، كما توصلت الى ادراك أفراد العينة لمستوى أبعاد الهوية التنظيمية إيجابي مرتفع، كما توصلت الدراسة الى اثبات الفرضية الرئيسية للبحث بوجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المستنيرة وأبعاد الهوية التنظيمية.

**6.2.8. دراسة (بوعلالة عائشة، 2023): بعنوان دور الهوية التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر -دراسة حالة جامعة أدرار-.**

هدفت الدراسة الى اختبار دور الهوية التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر، حيث طبقت المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة بلغت 253 أساتذة جامعة أدرار، وتوصلت نتائج دراستها الى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية والتميز والاستمرارية على الهوية التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر الأساتذة بجامعة أدرار، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على الالتزام الوظيفي والولاء الوظيفي وإنجاز المهام والانضباط الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر من وجهة نظر الأساتذة بجامعة أدرار، وتوصلت أيضا بأنه لا

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهوية التنظيمية على انجاز المهام بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر من وجهة نظر الأساتذة بجامعة أدرار.

#### 7.2.8. دراسة (Gioia & Thomas, 1996): حول اثبات العلاقة بين الاستراتيجية

الدفاعية والاستراتيجية الهجومية ونوع الهوية التنظيمية، وتفسير إدراك الإدارة العليا في هذه المؤسسات للقضايا الهامة التي تؤثر في التغيير الاستراتيجي.

حيث طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من 611 مديرا تنفيذيا من كليات وجامعات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، التي تمثل العاملين بالإدارة العليا في المؤسسات التعليمية العليا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة الى إثبات أنه توجد علاقة بين نوع الاستراتيجية ونوع الهوية التنظيمية.

#### 8.2.8. دراسة (Kerwin, 2013)، بعنوان دور الهوية التنظيمية في إدارة الصراع في

المؤسسات الريادية بكندا.

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير الهوية التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الريادية بكندا، حيث توصلت الدراسة الى أن الهوية التنظيمية لها تأثير معنوي على تشكيل الصراع القائم في هذه المنظمات، وتوصلت أيضا الى أن القيادة الرسمية وغير الرسمية تلعب دورا في تطوير الهوية التنظيمية.

**9.2.8. دراسة (Nascimento, 2014)، بعنوان: Performance**

**Compétente : Relations avec Valeurs, Pratiques et Identité  
dans le service de Police.**

تهدف هذه الدراسة هو تحديد ووصف تأثير مظاهر ثقافة المنظمة، المتمثلة في القيم والممارسات التنظيمية، والهوية المهنية والهوية التنظيمية على كفاءات الأداء المهني للشرطي. لتحقيق هذا الهدف، تم بناء إطار نظري باستخدام مفاهيم الثقافة والقيم والممارسات والهوية والأداء في العمل وكفاءات الأداء المهني.

شارك في الدراسة 916 ضابط شرطة عسكرية من جميع المستويات الهرمية في مديرية الشرطة الاتحادية. تم استطلاع آرائهم حول القيم والممارسات التنظيمية، والهوية المهنية، والهوية التنظيمية، وكفاءات الأداء المهني. تم اختبار المقاييس باستخدام التحليل العامل الاستكشافي والتحليل العامل التأكيدي للتحقق من صحة النموذج النظري باستخدام نمذجة المعادلات البنوية. توصلت النتائج إلى أن متغيرات القيم والممارسات التنظيمية، والهوية المهنية، والهوية التنظيمية يمكنها التنبؤ بكفاءات الأداء المهني .

**10.2.8. دراسة (Baran & Giderler, 2017) حول تأثير الهوية التنظيمية على**

**إدراك العدالة التنظيمية وسلوك الصمت التنظيمي:**

هدفت الدراسة الى فحص تأثير مستويات الهوية التنظيمية على كل من ادراك الموظفين للعدالة التنظيمية وسلوك الصمت التنظيمي، تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان تم توزيعه على عينة 213 موظف يعملون في قطاع فنادق خمس نجوم، وتوصلت نتائج دراستهم الى وجود تأثير إيجابي على للهوية التنظيمية على ادراك الموظفين للعدالة التنظيمية بجميع أبعادها، كما أشارت النتائج الى أن الهوية التنظيمية لها تأثير سلبي على أبعاد الصمت التنظيمي المتمثلة في (صمت الخضوع، الصمت الدفاعي)، في حين وجود تأثير إيجابي على بعد (الصمت الموجه اجتماعيا).

**11.2.8. دراسة (Atteya, 2021): بعنوان تأثير الصورة الخارجية المدركة على الرضا الوظيفي للعاملين والاستغراق الوظيفي، بشكل مباشر وغير مباشر وذلك من خلال التأثير الوسيط للهوية التنظيمية.**

تهدف الدراسة إلى تحديد الدور الوسيط للتميز التنظيمي المدرك في العلاقة بين الصورة الخارجية المدركة والهوية التنظيمية. ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من " 279 " مفردة من العاملين في منظمات تجارة المشروبات ومنظمات غذائية كبيرة في الاسكندرية. وأظهرت النتائج أن الصورة الخارجية المدركة لها آثار إيجابية على كل من الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي، هذا بالإضافة إلى دور الوساطة الجزئي للهوية التنظيمية على العلاقات بين المتغيرات، كما أظهرت النتائج أن التميز التنظيمي المدرك يلعب دور الوسيط في تعزيز العلاقة بين الصورة الخارجية المدركة والهوية التنظيمية.

### 3.8. مناقشة الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم العناصر التي يتم الاعتماد عليها في دراستنا والتي لها أثر إيجابي في تصور البحث وكذلك صياغة الإشكالية، إضافة إلى التعرف على الجانب النظري لكلا المتغيرين، ومناقشة النتائج، حيث نجد أنها تتوافق مع دراستنا في جوانب وتختلف في جوانب أخرى وسنعرض مجموعة من الأهمية لهذه الدراسات فيما يلي:

فيما يخص الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي، أغلب الدراسات ساعدتنا في التعرف على الجانب النظري نظراً لتعدد الدراسات فيها ووفرة المراجع، وبالتالي قمنا بأخذ مجموعة من الدراسات التي بنينا بها الإشكالية وكذلك ساعدتنا في بناء الاستبيان كدراسة (شيشة نوال، 2017)، وكذلك دراسة (خبيزي سامية، 2016) في التعرف على أبعاد التغيير التنظيمي. قدمت نتائج دراسة (Baran & Giderler, 2017)، دعماً قوياً لفكرة أن الهوية التنظيمية القوية تساهم في خلق بيئة عمل عادلة وإيجابية، حيث يشعر الموظفون بالانتماء والثقة في المنظمة، مما يقلل من سلوكيات الصمت السلبي ويشجع على سلوكيات الصمت الإيجابي. في حين أنها لم تأخذ بعين الاعتبار العوامل الفردية التي يمكن أن تؤثر على إدراك العدالة التنظيمية وسلوك الصمت التنظيمي

. ساعدتنا دراسة (Morjon, 2016)، على تحديد أبعاد الهوية التنظيمية كما جاء بها كل من ألبيرت وويتن، إضافة الى دراسة (بوعلافة عائشة، 2023)، والتي أجريت في بيئة جزائرية مما ساعدتنا في التعرف على الموضوع أكثر.

. أغلب الدراسات التي تخص الهوية التنظيمية أجريت في بيئة أجنبية، حيث من الممكن أن تكون محددات وأشكال الهوية التنظيمية مغايرة في البيئة العربية، وتعطي نتائج مخالفة.

. لاحظنا أغلب الدراسات التي أجريت في البيئة العربية تمت بالجامعات ولدى أعضاء هيئة التدريس فيما يخص متغير الهوية التنظيمية، مما لا يؤدي في تعدد الدراسات على باقي المؤسسات الأخرى والتي ركزنا عليها في بحثنا هذا واخترنا مؤسسة استشفائية لتحقيق هذا التنوع.

# الفصل الثاني

## التغيير التنظيمي



**تمهيد:**

ان التغيير التنظيمي عملية حيوية لا يمكن التحكم فيها باعتبار المؤسسة جزء من المجتمع وتعتبر حاجة لابد منها خصوصا في الوقت الراهن وقت السرعة، والعولمة والمنظمة التي تعتبر جيدة هي المنظمة التي تتكيف مع هذه التغييرات وتستفيد منها من أجل تحقيق الأرباح، ولهذا حاولنا في هذا الفصل الالمام بكل ما يتعلق بموضوع التغيير التنظيمي من مختلف جوانبه اما في القسم الثاني فتطرقنا الى مقاومة التغيير، من خلال تحديد مفهومها والأسباب التي تؤدي الى حدوثها واستراتيجيات الحد منها، للوصول الى المقاربة التي درست موضوع التغيير التنظيمي والتي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

**1. ماهية التغيير التنظيمي****1.1. مفهوم التغيير:**

عرفه رويانسون robonson "التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه الى وضع مستقبلي اكثر كفاءة وفعالية" (دودين، 2020، ص 19)

كما يعرف بانه " عملية ادخال وتحسين او تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل" (جمال، 2018، ص 9).

إذا يعتبر التغيير عملية تهدف الى التنقل من مرحلة الى مرحلة أخرى أكثر تقدما، بغية تحسين وتطوير الوضع.

## 2.1. مفهوم التغيير التنظيمي:

عرفه François bonen "بانه عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي" (شيثة، 2017، ص 135)

ويعرفه نائل عبد الله العوالمة (2013) " انتقال كمي او نوعي من مرحلة او نوع لأخر، ويتضمن ذلك أية تعديلات مادية او بشرية او تكنولوجية او غيرها من جوانب التنظيم المختلفة " (العوالمة، 2013، ص 285).

ويعرف أيضا بانه " احداث تعديلات في اهداف وسياسات الإدارة، او في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وانشطتها مع التغيرات والأوضاع الجديدة، او استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية ووجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم الاسبقية على التنظيمات الأخرى" (خيري، 2014، ص 116).

وهو أيضا " التحول المستمر الذي يحدث في مجال تنظيمي واحد او اكثر مثل التكنولوجيا التنظيمية، الهيكل، الموارد البشرية" (Odor, 2018, p59)

-يشير التغيير التنظيمي الى عملية إعادة هيكلة الموارد والقابليات بهدف زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة وزيادة العوائد التي يحصل عليها أصحاب المصالح. (جلاب، 2011).

وما نستنتجه من خلال هذه التعريفات هو كما قاله Stephen and Timothy (2011) " هو التعديل الحاصل على الافراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، وغالبا ما تحتاج التغييرات تحفيز لحدوثه وتتحمل الإدارة مسؤولية التغيير"، اذ ان التغيير التنظيمي يحدث للانتقال من مرحلة الى مرحلة أخرى أفضل بغرض تحقيق الاستمرارية والفعالية وبالتالي المحافظة على المكانة في السوق.

### 3.1. التطور التاريخي لمفهوم التغيير التنظيمي:

تشير هذه الفترة إلى التطور التاريخي للبحث في التغيير التنظيمي. يحدد ديمرز (1999) ثلاث فترات رئيسية:

- فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية: تتميز هذه الفترة بالنمو الاقتصادي والازدهار. وركز البحث في التغيير التنظيمي في هذه الفترة على التقنيات والإجراءات التي يمكن استخدامها لإدارة التغيير.
- فترة أواخر السبعينيات: تتميز هذه الفترة بالركود الاقتصادي وتغير البيئة التنافسية. وركز البحث في التغيير التنظيمي في هذه الفترة على الثقافة والسلوك التنظيمي كعوامل مهمة للتغيير.
- الفترة الحالية: تتميز هذه الفترة بالعوامة والتنافسية العالمية. وركز البحث في التغيير التنظيمي في هذه الفترة على التعلم والابتكار كعوامل ضرورية لنجاح التغيير.

تساهم هذه التحليلات في فهمنا للتغيير التنظيمي. فهي تساعدنا على فهم كيفية تطور البحث في هذا المجال وكيف يمكن أن نطبق نتائج هذا البحث في الممارسة. (Demers,1999,p131.139).

جدول رقم (01) يوضح تطور مفهوم التغيير التنظيمي

| التغيير  | السياق الاجتماعي الاقتصادي                         |   |
|--|--|---|
| عرف التغيير (ستارباك Starbuck، 1965)، والتكيف (تومسون Thomson، 1967)، بالتطوير التنظيمي والنمو يعني التقدم وتعظيم الأرباح. | - نمو قوي.<br>- استقرار اقتصادي.<br>- بيئة متوقعة. | سنوات الخمسينات<br>من 1950 الى<br>منتصف<br>السبعينات<br>1970. |
| نموذج المنظمة والنمو.  |  |   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>عرف (الار وفيرسيروتو Allaire et Firsirotu 1985، هديلاغ وجونسون Hedberg et Jonsson 1977) التغيير من جانب عدم الاستمرارية، الثورة، فهو جذري ويطراً كأزمة داخل المنظمة.</p> <p><b>نموذج تكيف المنظمة مع البيئة.</b></p> | <p>- حقبة الركود والتقلص.</p> <p>- الحاجة الى خفض التكاليف ورفع القدرة التنافسية.</p>         | <p>منتصف السبعينات 1970 الى غاية الثمانينات 1980.</p> |
| <p>أصبح ينظر الى التغيير الى انه ضروري لبقاء واستمرارية المنظمات، حيث يجب أن تتكيف مع بيئتها، التي من الممكن التنبؤ بها، وهو سمة دائمة في الواقع التنظيمي.</p> <p><b>نموذج عملية ديناميكية دائمة.</b></p>               | <p>- عولمة الأسواق.</p> <p>- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات</p> <p>- ارتفاع حدة المنافسة.</p> | <p>بداية التسعينات 1990.</p>                          |
| <p>الامر المهم ليس إدارة التغيير ولكن القدرة على تغيير المنظمة.</p> <p><b>نموذج القدرة على التغيير.</b></p>   |   | <p>منتصف التسعينات 1990.</p>                          |

المصدر: ( Raivo et Rasoamanana, 2010, p63 )

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (01) لاحظنا بأن التغيير التنظيمي عملية قديمة قدم البشرية، موجودة في كل المراحل الزمنية، حيث تتأثر المنظمة بالبيئة الخارجية لمفهومها للتغيير حسب كل مرحلة، اما بالتطور أو الركود، وعليه نستنتج بأن عملية التغيير مرتبطة بالبيئة الخارجية حتمية لا جدال فيها.

## 2. أهمية التغيير التنظيمي:

للتغيير التنظيمي أهمية بالغة سواء على مستوى الافراد أو المنظمة وتكمن فيما يلي:

### 1.2. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للأفراد:

- العمل بأسلوب فرق العمل مما يخلق نوع من التعاون والانسجام بين الافراد.
- احداث وسائل جديدة في العمل وكذلك طرق تسيير مما يؤدي الى تطوير في المهارات.
- الاستقرار الوظيفي من خلال القضاء على معدل دوران العمل والاحتفاظ بالموارد البشرية من خلال مكافئتهم ماديا ومعنويا. (بوقرة، قبايلي، 2010).
- تكوين الافراد على حل المشكلات.
- اتصاح الاتصال في المنظمة وكذلك نمط القيادة.
- التعرف على الصراعات وأسبابها قبل تفاقمها والعمل على ادارتها. (القرويتي، 1999، ص 349).

## 2.2. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة:

- تطبيق الطرق العلمية في اتخاذ القرارات.
- احداث التوازن التنظيمي من خلال التوفيق بين جميع عناصر المؤسسة (مادية/ بشرية).
- ترشيد النفقات بعدم اهدار الأموال في الأمور غير مهمة. (العطيات، 2006، ص 63).
- انفتاح المؤسسة على استقبال الفرص واستغلالها.
- التطور والنمو السريع في ظرف زمني قصير.

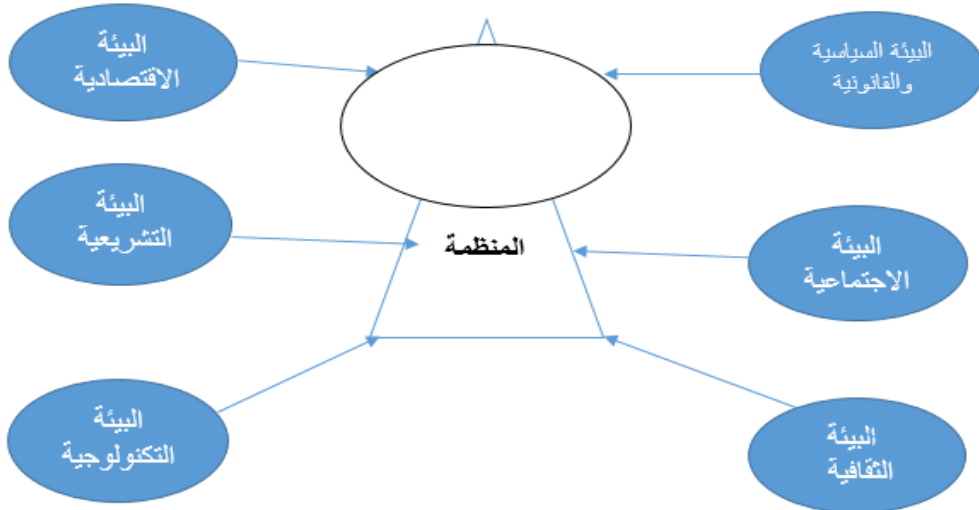
## 3. مصادر التغيير التنظيمي:

تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية وأخرى خارجية للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك التي تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي، غير المواتي، أما العوامل الخارجية فتشير الى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تقاوم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواجهه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية، أو الفرص الاقتصادية والاطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الأيديولوجية الثقافية. (albraak,2008,p2)

بالتالي يمكننا تقسيم نوعين من مصادر التغيير قوى داخلية وقوى خارجية:

### 1.3 القوى الخارجية للتغيير:

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيرا في المنظمة من القوى الداخلية لانتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك أمر طبيعي نظرا للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتماما كبيرا لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها، وتعدد هذه المصادر كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (02): يوضح القوى البيئية المرتبطة بالتغيير (مصطفى، 2001،

ص326).

نلاحظ من خلال الشكل رقم (02) أن للتغيير التنظيمي مجموعة من العوامل المحفزة وهي:



أ. التطور التكنولوجي: الذي يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي التحفز لعملية التغيير وذلك من خلال استخدام الوسائل المتطورة والتقنيات الحديثة التي تؤدي الى ارتفاع الكفاءة التشغيلية زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية. (مساعد، 2016، ص 349).

ب. القوى السياسية والقانونية: تفرز البيئة السياسية كل ما يتعلق بالقوانين والقرارات التي تخص العمل كإصدار تشريعات حكومية جديدة أو تعديلات في القوانين الأساسية. (Grouard, Meston, p15). مما تجعل المؤسسات تغير في طرق التوظيف أو سياسة الأجور كما تم اتخاذ قرار زيادة في الأجور مؤخرًا.

ج. القوة الاقتصادية: ان تحديات القوة الاقتصادية فرضت على المنظمات بإجراء تغييرات في أساليب وأنماط الإدارة، فنجد أن القطاع العام مثله مثل القطاع الخاص رضخ الى هذه القوة من خلال انتقاله من المركزية والنظم البيروقراطية التي تعمل برودة الفعل الى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية. (Grouard, Meston, p 16)

د. الجماعة: تتحكم العادات والمعايير في الجماعة وبالتالي تقوم بتحديد ما يجب أن يقوم به الافراد، وبالتالي ان احداث أي تغيير على مستوى المنظمة تتحكم فيه البيئة الاجتماعية والثقافية للمنظمة. (شوشة، ص 305).

### 2.3. التغييرات الداخلية: كما هو الحال في التغييرات الخارجية تحدث أخرى داخلية على

مستوى المنظمة، وتكون ذات تأثير على مصير المؤسسة ومن بين الأمثلة على ذلك:

- تغييرات الأساليب الفنية، كالتغيير في الآلات وخطوط الإنتاج، سلع وخدمات المنظمة.
- التغيير في إجراءات العمل والأساليب.
- التغيير في الافراد وعلاقات العمل، ومناصب العمل.
- التغيير في اقسام المنظمة، كوظائف التسويق والإنتاج.
- التغيير في وظائف التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة.
- التغيير في توزيع مراكز السلطة والمسئوليات. (ماهر، 2014، ص416)

وفي تصنيف اخر للقوى والمسببات الداخلية للتغيير تصنيف (اللوزي، 1999):

أ- **وعي وإدراك المديرين للتغيير:** يتم احداث التغيير بمبادرة ذاتية من المسؤولين والمدراء الذين يتمتعون بسلطة اتخاذ القرار، نتيجة احساسهم بضرورة التغيير في أحد الجوانب.

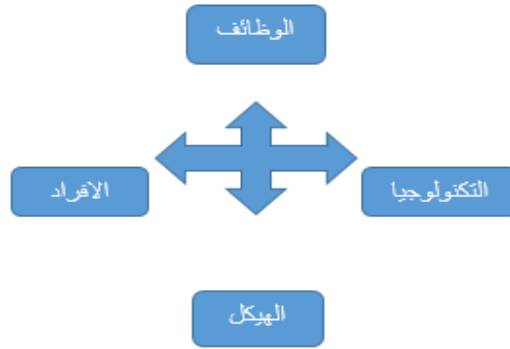
ب- **زيادة طموحات وحاجة العمال:** تقوم الإدارة بالاستجابة لرغبات واحتياجات العمال، والتي تهدف منها الى تحسين الأوضاع.

ج- **نمو المنظمة وتطورها:** تقوم المنظمة بتغيير في استراتيجيتها وأساليب العمل بغية التطور، في حالة المنافسة وكذلك التغييرات الخارجية.

تتم هذه التغييرات استنادا على العوامل الخارجية، التي تفرض عليها التكيف من خلال اجراء تغييرات داخلية.

## 4. مجالات التغيير التنظيمي:

تتعدد المجالات التي يحدث فيها التغيير في المنظمة فقد يمس الجانب (التكنولوجي، البشري، الهيكلي وكذلك الوظيفي)، وقد يكون هذا التغيير اما جزئيا او كليا من خلال التغيير في كامل هذه المجالات في ان واحد او في بعضها وهذا ما فسره نموذج هارولد ليفيت Haroldleavitt في الشكل التالي:



شكل رقم (03) يوضح مجالات التغيير التنظيمي. المصدر: Paton and Mc

Calman, 2000, p31)

## 1.4. المجال الهيكلي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات التي يحدث التغيير فيها وذلك إما بإعادة النظر في تقسيم المصالح أو الوحدات الإدارية، أو دمجها أو خلق إدارات جديدة، أو إلغائها، كما يكون التغيير في اختيار وتعيين الموظفين بحيث يكون الاختيار المناسب للأفراد يتوافق

وأهداف المنظمة، كما يلمس أيضا تقييم الأداء لضمان تقييم عادل للموظفين. (حسنين، 2020، ص 33-34).

**جدول رقم (02) يوضح أهم نقاط التغيير في الهيكل التنظيمي**

| مضامينها   | النقاط          |
|--|-----------------|
| درجة تقييم المهام الواجب أدائها الى أعمال يختص بها العمال    | التخصص في العمل |
| التسلسل الهرمي للسلطة من أعلى الى أسفل مستوى تنظيمي بالمنظمة | سلطة الأوامر    |
| عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين                  | تفويض السلطة    |
| مستوى تركيز السلطة في اتخاذ القرارات                         | المركزية        |
| مستوى الارتباط بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك العاملين    | الرسمية         |
| عدد العمال الخاضعين للإشراف المباشر من مشرف اداري واحد       | نطاق الاشراف    |

المصدر: (عطية، 2003، ص177).

**2.4. مجال الاستراتيجية:**

تعتبر الاستراتيجية في المنظمة مجموعة القرارات التي يتم اتخاذها لتحقيق أهداف على المدى البعيد، وبهذا يكون التغيير فيها متعلقا بقرارات المنظمة التي تخص الموارد والاهداف

كدخول المنظمة الى أسواق جديدة وتقديم منتجات جديدة. (دودين، 2014، ص 41)

يعتبر من أهم مجالات التغيير، نظرا لارتباطه برسالة وأهداف المؤسسة والتي تعتبر من ركائز المؤسسة فنشاط المؤسسة وخدماتها ومجالها مرتبط برسالتها والاستراتيجية هي الخطة التي تطبقها المؤسسة للوصول الى تحقيق الأهداف، فيجب أن يكون هادفا لمواكبة التطورات الجديدة التي تهيئ فرصا جديدة لرفع ورفي المؤسسة. (حسنين، 2020، ص 33). بمعنى آخر يتم إعادة النظر في الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة إما بإجراء تعديلات أو تبني استراتيجية جديدة.

### 3.4. المجال الوظيفي (المهام):

حسب السلمي (2001) ان التغيير في الوظائف يشمل الاعمال والنشاطات التي يقوم بها الموظفون داخل المؤسسة، نتيجة التطور الحاصل داخل أو خارج المنظمة ويكون اما باستحداث أعمال جديدة أو تغيير في المهام الحالية. (السلمي، 2001، ص 257).

كما وضع بريايوي (2015) عدة أشكال للتغيير منها:

. **فلسفة المنظمة:** وهي تلك الثوابت التي تحكم المنظمة من قيم وخصوصيات، وتتغير عند تغيير رسالة المنظمة.

. **رسالة المنظمة:** وهي العنصر الرئيسي الذي أنشأت من أجله المنظمة، أي كل ما هو النشاط الخاص بها، الخدمات التي تقدمها، طابعها، ويحدث التغيير فيها غالبا اما لضرورة حتمية او من اجل اقتناص فرص جديدة.

. أهداف المنظمة: وهي جميع الطرق التي تتبعها المنظمة لكي تبلغ الغاية المنشودة، تتبع ذلك أي تغيير يطرا على رسالة المنظمة.

. استراتيجية المنظمة: ان أي تغيير يمس رسالة المنظمة فانه بذلك تتأثر أهدافها وبالتالي استراتيجيتها. (برباوي، 2015، ص 132. 133).

أن ما أشار اليه البرباوي من نقاط تعتبر ركائز أساسية للمنظمة، فالتغيير في أحد هذه العناصر يكون حساس، فأى خطأ قد يؤدي بالمنظمة الى عواقب وخيمة، يجب التخطيط لها مسبقا مع وضع احتمالية وقوع الخطأ.

#### 4.4 التغيير في الأفراد:

يعتبر المورد البشري عنصرا هاما وديناميكيا في المنظمة، فالتغيير في الافراد يكون بهدف تطوير مهاراتهم وتطويرها ليتلائم مع احتياجات المنظمة، وتبدأ هذه العملية بالتعرف وإدراك سلوك الافراد ومن ثمة العمل على تطويرها، فنجاح المنظمة من نجاح مواردها البشرية. (خضير، 2002، ص 191)

كما ركز بعض الباحثين في احداث التغيير في الافراد على ناحيتين أساسيتين هما:

أ. التغيير المادي للأفراد: وذلك بالاستغناء عن بعض العاملين واستبدالهم بعمال جدد.

ب . التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك، من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية. (السلمي، 1983، ص257- 258).

واخرون ركزوا أكثر على الجوانب الإنسانية من خلال التغيير في المجالات التالية:

#### 1.4.4. المهارات والأداء:

يكون من خلال ثلاث مراحل:

أ. الاحلال: استبدال العمال الحاليين بعمال آخرين أكثر كفاءة ونتاجية، لكن يصعب تطبيقه فعليا.

ب . التحديث التدريجي للعاملين: وذلك بوضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

ج . تدريب العاملين: تدريب العمال الحاليين بهدف تحسين أدائهم من خلال اكسابهم مهارات جديدة. (شريف، 2000، ص130).

#### 2.4.4. الاتجاهات والادراك والسلوكيات والتوقعات:

يعتبر هذا المجال من أهم المجالات وأصعبها في نفس الوقت، كون أن التغيير في القيم والاتجاهات وسلوكيات العاملين أمر يحتاج الى وقت وجهد كبير مقارنة بمجالات أخرى باعتبار ان الفرد هو مزيج من المشاعر والاحاسيس وانفعالات يصعب ضبطها والتحكم

فيها، وبهذا يظل نجاح المنظمة مرهونا بتوفر الافراد المناسبين من حيث الكم والقيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات.

ان التعامل مع المورد البشري يختلف عن باقي العناصر الأخرى وذلك لطبيعة السلوك البشري والذي يتميز بعدم الثبات، فبالتالي ان إدراك هذا الامر يسهل من عملية اقناع الافراد بالتغيير وكذلك الإنقاص من المقاومة، من خلال أساليب مقاومة التغيير.

#### 5.4 التغيير التكنولوجي:

يكون التغيير في المجال التكنولوجي اما في أنماط العمل واساليبه وطرقه، او في الوسائل المستخدمة في أداء العمل نظرا للمنافسة التي فرضت على المؤسسات اتباع طرق ووسائل وأساليب جديدة لمواكبة هذه التجديدات. (العطية، 2003، ص 349).

مما لا شك فيه أن للتكنولوجيا دور مهم وفعال في فعالية المنظمة برز اتجاهان تم استخلاصهما من الدراسات التي تهتم بالتكنولوجيا والمنظمات وهما:

- الاتجاه الأول: يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.
- الاتجاه الثاني: يركز على أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي. (الماضي، 2000، ص 49)

يظهر هذا التغيير على السلوك الفردي والجماعات وكذلك الهيكل التنظيمي داخل المنظمة، من خلال ادخال تغيير في بيئة العمل كأساليب وطرق او خط انتاجي أو معدات



ووسائل، كما يمكن للعلاقات الاجتماعية ان تتغير أيضا في حالة ما إذا تطلب التغيير التكنولوجي النقل او الاستغناء عن بعض العاملين. (اللامي، 2007، ص 27).

ونجد بأن للتغيير التكنولوجي بعدين أساسيين:

- **الحوسبة:** في ظل تعدد الأنشطة، اتجهت المنظمات الى الاستعانة بالحاسبات الالية لتحقيق الكفاءة والفعالية.

- **الآلية:** ونقصد بها توظيف الآلات في أماكن العمل للقيام بإنجاز المهام والأنشطة من جهة، واختصار الوقت والجهد من جهة أخرى. (طه، 2007، ص 565).

ان الهدف الرئيسي من التغيير التكنولوجي هو تقليل الوقت والجهد على الافراد وتحقيق أداء عالي مما يؤدي الى ارتفاع في الإنتاجية. وبالتالي أغلب التغييرات التكنولوجية تكون متزامنة مع التطورات في البيئة الخارجية، حيث أنها تمكن المنظمة بالاستمرارية ومنافسة المنظمات الأخرى، وكذلك الفرد بإنقاص أعباء العمل التي تؤدي الى الضغوط والرفع من أدائه.

من غير الممكن أن نتحدث عن التغيير التنظيمي بدون ذكر مجالاته، وذلك لأن التغيير خاصة في المنظمة، نلمسها من خلال مجالاتها الهيكلية، الوظيفية، الاستراتيجية، مواردها البشرية والتكنولوجية، وان أي تغيير على مستوى هذه المجالات لابد أن يصل التأثير الى باقي المجالات الأخرى، وعليه يجب على المنظمة في حالة ما إذا أرادت احداث تغيير في أحد مجالاتها أن تخطط لهذه العملية متخذة في الحسبان انعكاساتها على باقي المجالات.

## 5. أنواع التغيير التنظيمي: Types of organizational change

تتطلب عملية التغيير فهما لطبيعة ماهية التغيير وأنواعه، وحسب ما جاء في التصنيف الآتي:

### 1.5. حسب معيار التخطيط:

#### 1.1.5. التغيير المخطط Planned Change:

يعتبر التغيير المخطط برنامج تصممه الإدارة وفق منهجية تهدف الى تنفيذ كتهيئة للمؤسسة استنادا على رؤية استراتيجية وتوقع لأحداث قد تواجهها في المستقبل، بمعنى آخر هو تحسين مستمر في إطار جاهزية واستجابة المؤسسة لما قد يجري من أحداث داخلية أو خارجية مفاجئة.

#### 2.1.5. التغيير الطارئ Emergency Change:

تعمل إدارة المنظمة على زيادة جاهزيتها واستعداداتها للتعامل مع الاحداث الطارئة والمفاجئة، فنجد بعض المنظمات لها مرونة في مواجهة الاحداث المفاجئة، وأخرى تحاول تقليص فترة الاستجابة السريعة، والتي تعني جاهزية مواجهة الاحداث الطارئة. بمعنى آخر عامل الزمن يلعب دورا في حدوث هذه التغييرات المفاجئة وهذا التغيير لا يتدرج ضمن منهجية الإدارة ضمن إطار برنامج التغيير المعد من قبل، لكن كيفية التعامل مع هذه التغييرات في مثل هذه المواقف هو الذي يثبت كفاءة المنظمة ومرونتها.

**2.5. حسب معيار الحدائة:**

**1.2.5. وفق منظور تقليدي:** يعتمد هذا النوع على ردة الفعل، بمعنى حتى يحدث

التغيير تقوم المنظمة باتتباع إجراءات للتعامل معه، وفي غالب الامر تجد الإدارة صعوبة في التأقلم مع الأوضاع الجديدة.

**2.2.5. وفق منظور حديث:** يعتمد هذا الاتجاه على أسلوب التوقع والتنبؤ بالأحداث

المستقبلية التي يمكن أن تحدث، حيث تستعد الإدارة لأي تغييرات مفاجئة، وبالتالي عدم الوقوع في مشاكل تتعلق بالتكيف وفق الاحداث الجديدة. (مرزوق إبراهيم، 2006، ص 19).

**3.5. حسب مصدر التغيير:** ينقسم هذا النوع الى صنفين:

**1.3.5. التغيير المتعمد Intentionnel change:** يكون هذا التغيير متعمدا، ويصدر

من طرف السلطة في المنظمة، ويكون هدفه اما للتحسين أو القضاء على مشاكل تعيق السير الحسن في التنظيم.

**2.3.5. التغيير المفروض Obligatory change:** هذا النوع من التغيير يرتبط مع

البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث تفرض على المنظمة اجراء تغييرات. (عقيلي، 1997، ص 357).

وتتمثل هذه الضغوطات الخارجية اما في قرارات سياسية وقوانين وتشريعات حكومية،  
 كتخفيض ساعات العمل او زيادة الاجازات الإدارية للعاملين، أو من طرف جمعيات أو  
 نقابات العمال. (Hannan et Freeman, 1984, p149).

في حين تفرض البيئة الداخلية التغيير في حالة ما إذا كان هناك دافع قوي يرتبط بأحد  
 عناصر المنظمة. (Nadler et Thushman, 1994, p15).

#### 4.5. حسب مدة احداث التغيير: ينقسم الى نوعين:

**1.4.5. التغيير التدريجي (البطيء):** يمتد هذا التغيير لمدة زمنية محددة وفق وتيرة  
 منتظمة، ويكون الهدف منه أن يمس التغيير كافة المنظمة.

**2.4.5. التغيير السريع (المفاجئ):** يتميز هذا النوع من التغيير بقصر مدته، وذلك  
 لكونه يتماشى وفق رغبات المستهلكين، نتيجة التطورات المستمرة. (Heller,1999,  
 p12-13).

#### 5.5. حسب درجة الشمول:

**1.5.5. التغيير الشامل:** يمس هذا النوع من التغيير كل المجالات على مستوى المنظمة.

**2.5.5. التغيير الجزئي:** يتم التغيير في مجال واحد، كالتكنولوجيا مثلا من خلال  
 استحداث وسائل جديدة في العمل، لكن العيب في ذلك أنه يحدث خلل في باقي

المجالات باعتبارهم نسق واحد، مما يستدعي التعديل في المجالات الأخرى وفق ما يتناسب مع التغييرات الجديدة. (العميان، 2004، ص 350).

تختلف أنواع التغيير التنظيمي في المؤسسة حسب الوضعية التي تكون فيها وكذلك حسب الاحداث التي تمر بها، كما أن الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة تلعب دورا في تطبيق النوع المناسب للتغيير، وبهذا نستنتج بأن كل منظمة تختلف عن الأخرى وليس بالضرورة تتبع نفس النوع من التغيير التي تتبعه منظمة أخرى.

### 6. مراحل التغيير التنظيمي:

تعتبر عملية التغيير التنظيمي عملية مستمرة وليس خطة محددة بزمان فقط، حيث لاقت اهتمام الكثير من الباحثين في المجال ومن بينهم (Lawrence & Lorsch) اللذين حددا أربعة خطوات تمر بها عملية التغيير التنظيمي وهي كالآتي:

أ. **مرحلة التشخيص:** يتم في هذه المرحلة التعرف على الأوضاع الحالية والنتائج المرغوبة من التغيير.

ب . **مرحلة التخطيط:** يتم الاعتماد على خطة لتحديد الأهداف من التغيير، والاستراتيجيات والاليات المناسبة للوصول اليها.

ج . **مرحلة التنفيذ:** يتم تحويل الخطة التي تم بنائها الى سلوك فعلي محكوم بفترة زمنية معينة.

د. مرحلة التقييم: تتضمن هذه المرحلة مقارنة النتائج المحددة مع الفعلية والتي تم التوصل إليها، وفي حالة وجود أي خلل يتم تشخيصه ومعرفة أسبابه. (دودين، 2014، ص35).

وفي تصنيف آخر لكل من الباحثين (Harvey & Hell & Jones, 2001) (Brown, 2001) يرون بأن عملية التغيير التنظيمي تمر بستة مراحل وهي:

أ. تحديد الحاجة للتغيير **Anticipating Need for Change**: عادة ما تنشأ الحاجة للتغيير من خلال الشعور بعدم الاتزان الداخلي للمنظمة وقد يكون نتيجة قوى خارجية ضاغطة، فيتم في هذه المرحلة تحديد حاجة المنظمة للتغيير بشكل واضح لجميع أطراف المنظمة من مسئولين وعاملين بغية التخفيف من أثر المقاومة.

ب . تحديد العلاقة بين وكيل التغيير والمنظمة **Relationship Developing**

**Consultant-Client**: قد يكون وكيل التغيير من داخل المنظمة مدير أو مسئولين او خبير خارج المنظمة، حيث يتم في هذه المرحلة توقيع عقد بين الطرفين لتحديد الشروط والواجبات التي يتبعها جميع الأطراف، وكذلك تبادل الآراء والنقاشات التي تبين نجاح التغيير من فشله.

ج . إجراءات المعاينة والتشخيص **Inspecting and Diagnostic Phase**:

تتضمن هذه المرحلة جمع شامل للمعلومات عن المنظمة الهدف منها رصد أكبر قدر ممكن

من المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وتحديد الأسباب التي أدت الى هذه المشاكل، وينبغي الابتعاد عن العواطف لكيلا تتأثر عملية التشخيص.

#### د إعداد الخطط الاجرائية والاستراتيجيات والأدوات **Preparing Action**

**Planc Strategies and Techniques**: يتم تحديد البرنامج المعتمد لعملية

التغيير والذي يحتوي على السياسات والاستراتيجيات والأدوات، التي يتم تطبيقها

أثناء العملية ومن بين الأدوات الشائع استخدامها في عملية التغيير التنظيمي: إدارة

الجودة الشاملة (TQM)، الشبكة القيادية (Management Grid)، وضع الأهداف

(Goal Setting)، بناء الفريق (Team Building)، والاعتمادية بين المجموعات

(Team Interdependence).

هـ . **التطبيق Executing**: ويتم من خلال:

. تجديد الذات، الرصد والمتابعة، والاستقرار والتنشيط.

. التحسين المستمر.

و . استمرارية عملية التغيير والتطوير ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها

**.Managing Organization Change**

7. نماذج التغيير التنظيمي:

أقبل مجموعة من الباحثين لدراسة موضوع التغيير التنظيمي نظرا لأهميته، مقدمين بذلك نماذج وأفكار تساعد المنظمات لفهم أدق لهذه العملية وبالتالي معرفة التعامل معها. ومن بين هذه النماذج نذكر ما يلي:

1.7. نموذج Kurt Lewin:

|   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| المرحلة الأولى  | ← | المرحلة الثانية  | ← | المرحلة الثالثة   |
| إذابة الجليد  |   | التغيير  |   | إعادة التجميد   |
| . إيجاد الشعور<br>بالحاجة الى<br>التغيير<br>. تقليص مقاومة<br>التغيير |   | . تغيير الافراد<br>. تغيير الاعمال<br>. تغيير البناء<br>التنظيمي<br>. تغيير التقنيات |   | . تعزيز النتائج<br>. تقييم النتائج<br>. اجراء تعديلات<br>بناء |

شكل رقم (04) يبين نموذج Kurt Lewin للتغيير التنظيمي. المصدر: (المؤمن

واخرون، 1997، ص161)

قدم كيرت ليوين سنة 1951 نموذجا ثلاثي يعتبر أول النماذج التي تم الانطلاق منها حيث يعتبر كل محاولة للتغيير هي محاولة لإعطاء التوازن الديناميكي لقوى تعمل في جهات مختلفة.



(Roth et kurtyka,2007,p245))

حيث تمثلت هذه المراحل في:

### . المرحلة الأولى: اذابة الجليد (unfreezing):

تتسم هذه المرحلة بمحاولة اقناع العاملين في المنظمة بضرورة التغيير، أي استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وذلك بدفع الافراد في المنظمة لإدراك أن الاستراتيجية التي يتم العمل بها حاليا لم تعد ملائمة، (ماهر، 2000، ص46).

ومن ضمن أساليب تحرير واذابة الموقف ما يلي:

1. منع أي مدعمات او معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل، وذلك لإظهار أي أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.

2. انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي الى حدوث مشاكل، وقد يصل الامر بالانتقاد الى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر او الحط من القيمة.

3. اشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

4. نقل الفرد من القسم او بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك ليشرع بمدى جسامة الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتا الى احد الأقسام الأخرى او الى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.

5. تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فاذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فان التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة. (علاوي، 2013، ص 3736).

### . المرحلة الثانية: التغيير (change)

في هذه المرحلة يتم التركيز أكثر على ضرورة اكتساب الافراد لأفكار وأساليب عمل جديدة، وبذلك يتسنى لهم توفر بدائل جديدة لأداء مهامهم، إضافة الى التغيير في التقنيات والهيكل الموجودة حالياً كأنماط توزيع السلطة والتكنولوجيا المستخدمة وكذلك العمليات الإدارية. (القيروتي، 2000، ص 260).

في هذه المرحلة يحذر "ليفن" من التسرع في عملية التغيير وذلك بسبب المقاومة الشديدة من طرف العاملين، مما يؤدي الى عرقلة مسار التغيير. (علاوي، 2013، ص 38).

### . المرحلة الثالثة: إعادة التجميد (التثبيت) (refreezin):

في هذه المرحلة يتم التأكد من ان ما تم اكسابه للعاملين في مرحلة التغيير يتم تطبيقه فعلياً من قبل افراد المنظمة، وبالتالي تجميد ما تم التوصل اليه، ودعم الإدارة لهم من خلال إتاحة الفرص لإظهار سلوكياتهم الجديدة، وذلك بـ:

1. المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، مع مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة.

2. اشراك أفراد المنظمة في عملية اتخاذ قرار التغيير وتزويدهم بالمعلومات.

3. تشجيع الافراد بالحوافز لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.

4. تشجيع الأفكار الإبداعية والمقترحات الخاصة بالتغييرات من طرف العمال. (ماهر،

2000، ص 466 - 467).

يقوم نموذج ليوين على توضيح المشاكل والعيوب التي تعاني منها المنظمة في احدى مجالاتها، وهذا ما وصفته بإذابة الجليد، والمعنى منه جعل الأمور أكثر وضوحاً من السابق، وهذا بغية امتصاص المقاومة من طرف العاملين فعند إدراك العمال للمشاكل التي تعاني منها المنظمة، تكون نسبة المقاومة أقل. وبهذا تكون الأرضية جاهزة للتغيير الفعلي والذي أعدته الإدارة مسبقاً ويتم تطبيقه، مع اتخاذ كامل الإجراءات التي تسهل العملية دون مشاكل، لتأتي آخر مرحلة وهي إعادة التجميد أو التثبيت والتي يتم فيها تعزيز السلوكات الجديدة التي تم اكتسابها للأفراد من خلال دعمهم وكذلك الوقوف على كل صغيرة وكبيرة للتأكد من أنه لا توجد أي مشاكل جراء هذه التغييرات.

## 2.7. نموذج كولورات وآخرون (Collerette et all):

يعتبر نموذج كولورات ليوين سنة (1997) من أهم النماذج التي أعطت دفعة في مجال

التغيير التنظيمي حيث تكون من أربعة مراحل أساسية وهي:

. النهضة (Renaissance): تتميز هذه المرحلة بفرز مجموعة من الضغوطات والمشاكل

التي توجد في المؤسسة والتي تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي محاولة تصنيفها حسب أهميتها وتأثيرها.

. التفكيك (Dismantling): تقوم المؤسسة في هذه المرحلة باستبعاد كل ما هو غير

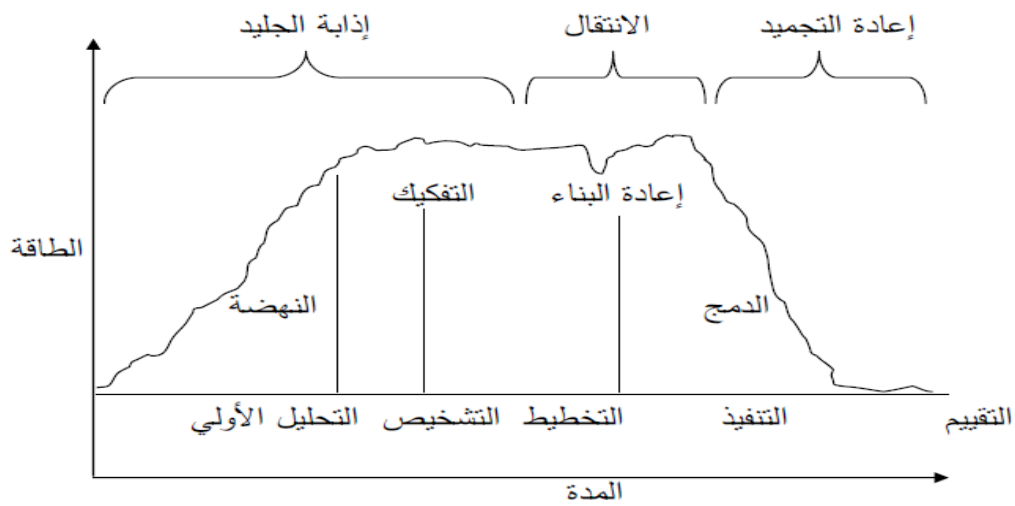
مناسب لنظام المؤسسة والحد من استعماله.

. إعادة البناء (Reconstruction): يتم في هذه المرحلة في البحث عن مهام جديدة

تخلف القديمة التي تم الاستغناء عنها وتتوافق مع التوجه الجديد، شرط أن تكون ترضي جميع الأطراف، ويبقى التأكيد على هذه العناصر في الخطوة الأخيرة.

. الدمج (Integration): تتميز هذه المرحلة بدمج العناصر الجديدة مع القديمة التي

تعتبر ركيزة للمؤسسة كالقيم وخصائص التنظيم ومميزاته، ويوجد من يقسم هذه المرحلة الى قسمين (دمج داخلي، دمج خارجي). (Zid, 2006, p32- 33).



المصدر: (Zid, 2006, p34).

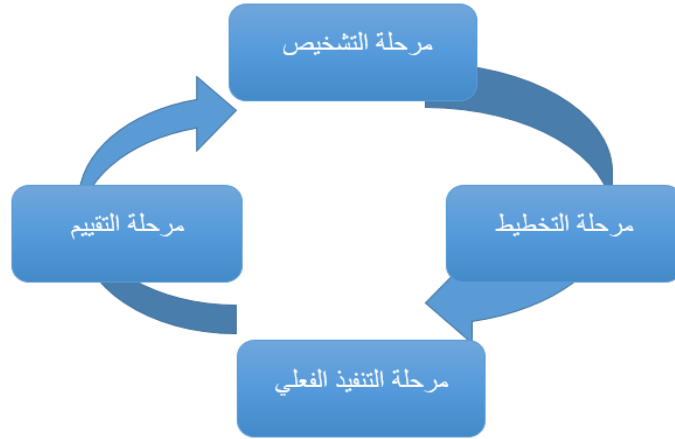
### شكل رقم (05) يوضح مراحل التغيير حسب نموذج (Collerette et all)

من خلال ملاحظتنا للشكل رقم (05) نلاحظ بأن نموذج (Collerette and all) يحتوي على أربعة مراحل تبدأ بالتحليل الاولي وهو ما يتضمن الوضع التي تكون عليه المؤسسة، وبعدها تأتي مرحلة التشخيص والتي يحاول فيها معرفة أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة بهدف التخطيط لمجموعة من الحلول المناسبة، أما في المرحلة الثالثة يتم تنفيذ أهم الحلول التي تم التوصل اليها وفي المرحلة الرابعة والأخيرة يتم تقييم الحلول التي تم تطبيقها إذا أتت بنتيجة إيجابية أم لا.

### 3.7. نموذج لورنس ولورش Laurence and Lorch :

يحتوي هذا النموذج على أربع مراحل في عملية التغيير كما هي موضحة في الشكل

التالي:



شكل رقم (06) يوضح نموذج لورنس ولورش لمراحل التغيير التنظيمي. المصدر: )

(الصريفي، 2006، ص80)

يتضح من خلال الشكل رقم (06) أن الباحثان قد قام تقسيم مرحلة التغيير الى أربعة مراحل تبدأ من مرحلة التشخيص وتنتهي بمرحلة التقييم، حيث تتسم مرحلة التشخيص بتحديد الهدف من التغيير ومدى احتياج المؤسسة له، لتأتي بعدها مرحلة التخطيط التي يتم فيها تجهيز كل الموارد والخطط والبرامج التي تحتاجها عملية التغيير لنصل الى مرحلة التنفيذ أي تطبيق التغيير فعلياً، لتأتي آخر مرحلة وهي التقييم والتي يتم التأكد فيها من تحقيق الهدف أم لا. كما أضاف الباحثان ما يسمى بالتغذية الراجعة Feed back في حالة عدم الوصول الى نتائج إيجابية كما كان مسطر لها يتم الرجوع الى مرحلة التشخيص لإعادة النظر في أهم الأسباب التي لم يتم الانتباه لها. (الصريفي، 2006، ص80).

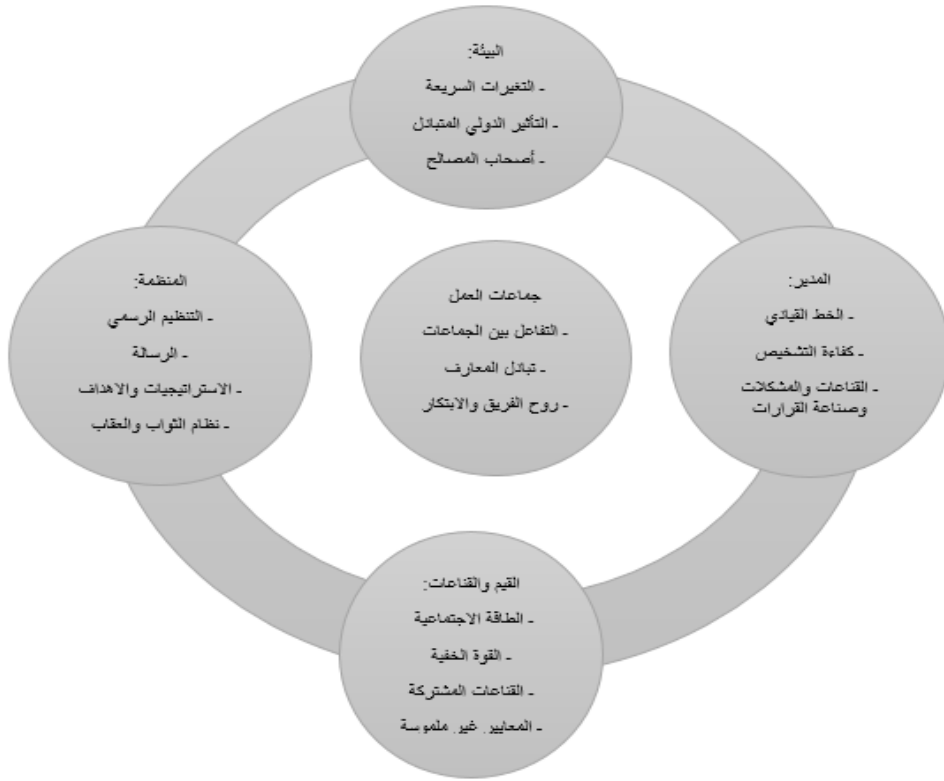
ان التقسيمات الأربعة التي جاء بها كل من (لورنس ولورش) تهتم أكثر بالتشخيص كأولى عمليات التغيير باعتبارها خطوة مهمة، حيث أن التشخيص يعطي لنا جميع جوانب قصور المنظمة والتي على أساسها نقيم التغييرات المناسبة، وفي حال لم تكن هناك مشاكل يتم التجهيز في حال ما إذا جاء وضع استثنائي، أي اجراء وقائي، بعدها تأتي ثاني خطوة وهي التخطيط وتعني بأن المنظمة تعمل بتخطيط ومنهجية علمية وليس عشوائيا، فعلى أساس التشخيص المسبق يتم بناء خطة محكمة يتم فيها ادراج جميع العناصر التي ترتبط بعملية التغيير، مع وضع جميع الاحتمالات الممكن وقوعها، وبهذا يتم التطبيق الفعلي للعملية في الوقت والظروف المناسبة، مع الإبقاء على التقييم لجميع المراحل لضمان فعالية العملية.

#### 4.7 نموذج كيلمان Killman:

ركز كيلمان في نموده لتنفيذ التغيير التنظيمي على خمسة عناصر أساسية وهي (المدير، جماعة العمل، البيئة، نسق القيم والمنظمة)، مع مراعاة نقطتين أساسيتين هما:

. الحصر والسيطرة الكاملة على كل المتغيرات ذات التأثير الإيجابي على المنظمة كالمهارات الإدارية، وروح الفريق والابداع وغيرها من العوامل.

. توافق خطوات التطبيق مع عوامل النجاح، حيث لا يكفي أن تحدد مجال التغيير بل من الأفضل وجود إطار متكامل للكيفية التي تجعل من التغيير فعالا. (عثمان، 2005، ص607-608).



شكل رقم (07) يوضح نموذج كيلمان Killman لإدارة التغيير التنظيمي. المصدر:

(عثمان، 2005، ص613)

عند ملاحظتنا للشكل رقم (07) ندرك أن النموذج الذي أتى به كيلمان يجمع بين جميع العناصر التي تؤدي إلى نجاح التغيير التنظيمي حيث أنه يحتاج مدير ذو كفاءة عالية وقادر على حل المشكلات وصنع القرار، مع فريق عمل يعمل على تبادل المعارف، كذلك وضوح رسالة المنظمة وأهدافها يلعب دور مهم في نجاح العملية مع مراعاة بطبيعة الحال قيم الجماعة التي تعتبر القوة الكامنة في المنظمة وتعارض أهداف المنظمة مع معايير جماعة العمل يؤدي إلى عدم نجاحها، ولا ننسى البيئة التي تعتبر عنصر أساسي في توفير الأرضية المناسبة لتطبيق هذا التغيير. إن هذه السيرورة لو طبقت بطريقة متناسقة فنجاح

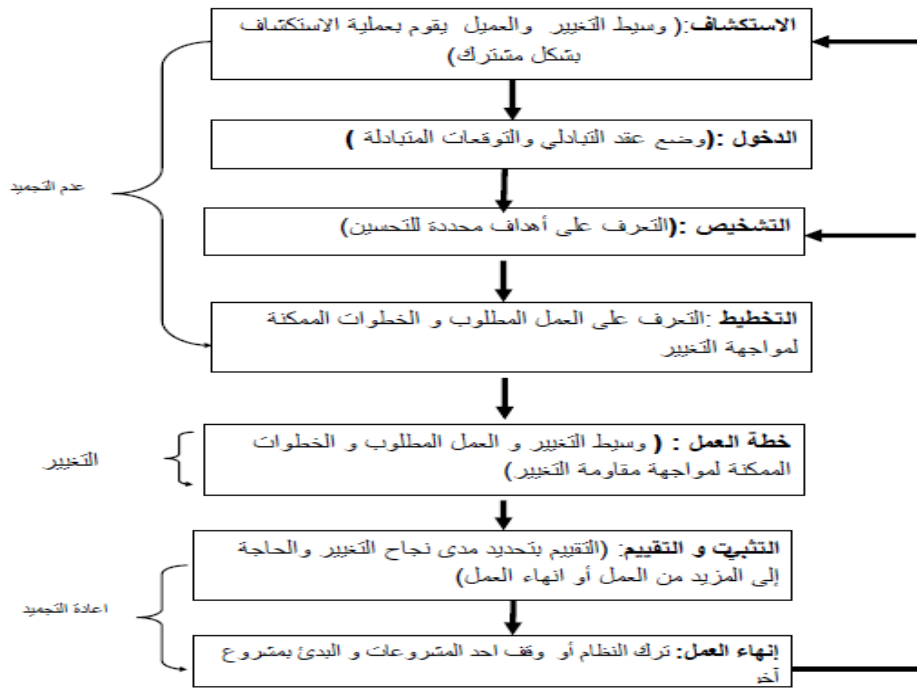


عملية التغيير التنظيمي يكون بنسبة عالية، لكن ما أغفل عنه كيلمان في هذا النموذج هو مقاومة التغيير الذي يعتبر عنصر أساسي يجب الوقاية منه.

### 5.7. نموذج Edger Huse:

هو نموذج مطور لنموذج كيرت لوين يتكون من سبع مراحل كما هو موضح في الشكل

التالي:



شكل رقم (08) يوضح نموذج أدقر وهوس لمراحل التغيير التنظيمي. المصدر:

(NIGLE KING .NIL ANDERSON) في (حسني، 2004، ص 221)

لقد وضح Edger Huse سبع مراحل كما هي موضحة في شكل رقم (08) وهي:

1. الاستطلاع: وهي مرحلة إدراك المشاكل التي تعترض المؤسسة وطلب المساعدة من

المستشارين الخارجيين للمساعدة في تنفيذ عملية التغيير.

**2. الدخول:** في هذه المرحلة يتم الاتفاق على إحداث عملية التغيير بتحديد الأسس التي تتم على أساسها هذه العملية.

**3. التشخيص:** في هذه المرحلة يتم تحديد الوضع الراهن ومحاولة كشف الفجوات التي على أساسها يقوم بناء التغيير المناسب.

**4. التخطيط:** يتم في هذه المرحلة بعد التأكد من حاجة المؤسسة للتغيير وضع الخطة المناسبة محكمة بفترة زمنية محددة، مع الأخذ بالحسبان المقاومة.

**5. الفعل:** يتم تطبيق هذه الخطة مع اشراك أفراد العمل لتفادي المقاومة.

**6. التثبيت والتقويم:** في هذه المرحلة يتم تثبيت النتائج المتحصل عليها من تطبيق التغيير في المؤسسة ومحاولة التحفيز على استمراره من طرف أفراد المنظمة، أما في حالة ما إذا تم فشله يتم إعادة التشخيص ومحاولة معرفة أين الخلل وتقويمه.

**7. النهاية:** في هذه المرحلة يتم التأكد من نجاح الخطة ويتم الانتقال الى أمور أخرى.  
(القاسم، 2001، ص126).

قام (أدقر هوس) بتطوير نموذج (ليوين)، حيث أبقى على العناصر الأساسية، وأدخل متغيرات أخرى للتفصيل أكثر في استراتيجيات التغيير، حيث نجد أن في مرحلة اذابة الجليد قام بتقسيمها الى أربعة مراحل حيث تضم الاستطلاع، الدخول، التشخيص، والتخطيط، فكل مرحلة من هذه المراحل يتم فيها العمل على اكتشاف الثغرات والقصور التي تعاني منه

المنظمة بمختلف جوانبها، أما في المرحلة الثانية وهي التغيير والتي سماها بالفعل أي التطبيق الفعلي للخطط التي تم برمجتها في المرحلة الأولى، لتأتي المرحلة الأخيرة والتي قسمها الى قسمين التثبيت والتقويم والنهاية، ليتم التأكيد من فاعلية التغيير والانتقال الى أمور أخرى.

### 8. مقاومة التغيير التنظيمي:

**1.8 مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:** تعرف مقاومة التغيير على أنها " امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم، كما تعد المقاومة فشل ظاهر او غير ظاهر لأعضاء المنظمة في تدعيمها لجهود التغيير" (عبوي، 2006، ص177).

وهي عبارة عن " رد فعل الافراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعا للمسؤولين للتفكير مليا في التغيير او تكون تحذيرا أو إشارة الى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة تستفيد الإدارة من ذلك". (شندي، 1996، ص 286).

عرفها الاعرجي: " الامتناع عن التغيير وبالتالي المحافظة على الوضع السائد، بل أكثر من ذلك القيام بعمليات مناقضة لعملية التغيير". (الاعرجي، 1995، ص 275).

وفيما يلي الصيغة المعبرة عن مقاومة التغيير التنظيمي:

$$F \dots \times V \times R = D$$

حيث R: مقاومة التغيير التنظيمي (Resistance)

D: استياء الجهة المقاومة

V: الرؤية (موضوع التغيير) (Vision)

F: الخطوة الأولى او الموائية في تنفيذ مسار التغيير (First or next steps) (بوفاتح،

2012، ص 37).

من الطبيعي أن تواجه المنظمة عند اجراء التغيير رفض من طرف الافراد ناتج لعدة أسباب، ولعل أهمها شعورهم بالتهديد اما بفقدان مناصبهم أو بعدم استقرارهم، نتيجة معتقداتهم الخاطئة اتجاه التغيير.

## 2.8. أسباب مقاومة التغيير:

. الجهل بغرض التغيير: ويكون بسبب عدم وضوح الهدف من التغيير وكيفية القيام به وعدم

معرفة الافراد الذي يشملهم التغيير.

. انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة: ان عملية التغيير تجبر على تغيير في طرق ومناهج

العمل وهذا ما يشكل نوعا من التهديد والاحساس بعدم الأمان خاصة وأن الفرد تعود على

منطقة الأمان حيث يرى بأن هذا التغيير لا ينفعه بأي شيء.

. توقع الخسارة: يتوقع الافراد بأن التغيير قد يؤدي بهم الى الضرر، حيث يوجد بعض العمال الذين يقصرون في انجاز مهامهم بأنهم المستهدفين من هذا التغيير باستبعادهم أو بترقية أفراد آخرين، مقابل اقصائهم. (حلواني، 1990، ص 49).

. نقص الحوافز: تعد الحوافز مهمة في الإنقاص من مقاومة التغيير حيث أن الافراد بطبعهم ينتظرون مقابل على تنازلاتهم سواء كانت مادية أو معنوية. (عامر، 1994، ص 217).  
ولعل من أهم الأسباب التي تؤدي الى مقاومة التغيير هي:

أ. من وجهة نظر الافراد:

- الإدراك الاختياري: حيث تؤثر الاتجاهات والخبرات والمعتقدات التي نحملها على ادراكنا للأمور بطريقة واضحة، فنصبح نرى الواقع بطريقة مزيفة.
- الخوف: يشعر الفرد بالخوف من التغييرات التي تحدثها الإدارة كالتغيير في أساليب العمل وذلك واستحداث طرق جديدة تكون مبهمة بالنسبة له وهذا ما يجعله يشعر بالتهديد من فقدان منصبه أو زيادة عبء العمل، وكذلك تخفيض من الاجر.
- الطباع والعادات: يكتسب الافراد في المنظمة مجموعة من الطباع والعادات التي ترسخت لديهم ويصعب تغييرها، فأى تغيير فيها يعتبر تهديدا بالنسبة لهم.
- الرغبة في الاستقرار: بطبيعة الحال يرغب الفرد في الاستقرار في منصبه، وطريقة العمل التي يألفها حيث تتشكل لديه ما نسميها بالمنطقة الأمان، فيصعب عليه تقبل أي تغيير الذي يؤدي الى زعزعت النمطية التي اعتاد عليها.

## ب . من وجهة نظر المؤسسة:

ان المؤسسة هي الأخرى لها نظام عمل اعتادت عليه، والذي يضمن لها سير مصالحها، فالتغيير الذي يفرض عليها من البيئة الخارجية والذي يكون اما على شكل قوانين وإجراءات يشكل عائقا في بعض الأحيان في استقرارها وكذلك الاستثمارات التي قامت بها وصرفت عليها الكثير من التكاليف يصعب عليها الغائها أو التغيير فيها حتى، إضافة الى التعاقدات والالتزامات السابقة والتي تكون في جميع المؤسسات كوزارة العمل والنقابات، التي تلزم المؤسسة بمجموعة من القواعد في الفترة المبرمة في العقد وبهذا لا يمكن للمؤسسة اتخاذ قرارات دون الرجوع الى هذه الأطراف. (المغربي، 2004، ص 316. 317).

وميز نيوستروم ودايفس ( Newstrom & Devis ) بين ثلاث أنواع من عوامل مقاومة التغيير وينشأ عنها الاتجاهات العامة نحو التغيير التنظيمي:

- **عوامل منطقية Logique**: من الطبيعي أن يختار الفرد بين بديلين يرى أحدهما

أفضل من الآخر أو له مصلحة فيه دون الآخر، لذا تقوم العوامل المنطقية على

التحليل العقلاني لهذه البدائل والتي تكون اما بتأييد التغيير أو مقاومته.

- **عوامل نفسية Psychological**: تتدخل فيها العواطف والمشاعر وكذلك

الاتجاهات، حيث يسعى الباحثون لدراسة هذه العوامل بغية فهم السلوك الإنساني.

- عوامل اجتماعية Sociological: تعتمد هذه العوامل على مصالح الجماعة أكثر من أي شيء آخر، حيث يتجنب الفرد رغبته ممتثلاً لمعايير الجماعة. (حریم، 2009، ص 391).

تتعدد أسباب مقاومة التغيير فكل باحث وأعطانا مجموعة من التصنيفات، التي تفسر مقاومة الافراد للتغيير، فهناك من أرجعها الى أسباب تتعلق بالفرد من طباع ومعتقدات وتشبث بالقيم، وأسباب أخرى تتعلق بالمؤسسة نفسها حيث يصعب على المؤسسة في بعض الأوقات الخوض في تجارب جديدة خوفا من الخسارة، كما ارجع باحثون آخرون هذه الأسباب الى عدة عوامل منها منطقية باعتبار الفرد كائن يبحث عن مصالحه فمن المؤكد أن يقوم بتحليل الموقف اذا ما كان يراه مناسباً ام لا، في حين أن العوامل النفسية والاجتماعية لها أيضاً دور في رفض التغيير، باعتبار أن التنظيم يتكون من جماعات عمل تتفاعل فيما بينها، تتأثر وتؤثر مما يؤدي الا تماسك أفراد التنظيم بفضل المعايير والمبادئ المشتركة فيما بينهم.

### 3.8. استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير:

جدول رقم (03) يوضح طرق تخفيض مقاومة التغيير

| طرق خفض مقاومة التغيير        | الموقف الذي يستخدم فيه  | المزايا   | العيوب  |
|-------------------------------|---|---|---|
| الاتصال للإقناع               | إذا لم يتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة عن أهداف التغيير ونتأجه.                          | متى تم الإقناع سيساعد الافراد في تنفيذ التغيير.   | قد يتطلب الامر وقتا طويلا إذا زاد عدد الافراد المستهدفين بالتغيير.                  |
| المشاركة في صياغة خطط التغيير | إذا لم يتوافر لمخططي التغيير المعلومات اللازمة لتصميم التغيير، وحيث يكون للآخرين قوة ملحوظة للمقاومة. | سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات متصلة به لتتكامل مع خطة التغيير. | يمكن أن يستغرق الامر وقتا طويلا، مع احتمال تقديم المشاركون تصميم غير مناسب للتغيير. |



|  |   |   |                 |
|--|---|---|-----------------|
| <p>قد يكون مكلفا ان اتجه المستهدفون بالتغيير للمساومة، وطلبوا مقابل للموافقة عليه أو تيسيره.</p> | <p>قد يسهل هذا الأسلوب تجنب مقاومة لها عواقب وخيمة.</p>       | <p>إذا كان للمستهدفين من التغيير قوة ملحوظة للمقاومة.</p> | <p>التفاوض</p>  |
| <p>قد يؤدي لمشكلات مستقبلية ان أحس الافراد أنهم مستهدفون أو كانوا مستهدفين بالمناورة.</p>        | <p>قد يكون حلا سريعا وغير مكلف نسبا إزاء مشكلات المقاومة.</p> | <p>إن تعذر استخدام طرق أخرى أو كانت مكلفة للغاية.</p>     | <p>المناورة</p> |
| <p>قد تظهر الإدارة بمظهر استبدادي وقد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة.</p>                               | <p>التخلص من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين.</p>             | <p>أذا كان الرفض ذو مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الالتزام.</p>  | <p>التهديد</p>  |

المصدر: (مصطفى، 2005، ص 504).

**1-الاتصال والاقناع:** يعتمد هذا الأسلوب على مشاركة المعلومات من بينها أهداف

وأسباب وفوائد التغيير، حتى يتسنى لهم فهم وإدراك مبرراته وبالتالي الاقتناع بفكرته.

**2-المشاركة في صياغة خطط التغيير:** من خلال اشراك العاملين في عملية التخطيط

والتنفيذ للتغيير، مما يؤدي الى شعورهم بالمسئولية، وفي بعض الأحيان يشارك الافراد بأفكار جديدة تخدم العملية، وهذا ما يسمى بتشكيل فريق عمل.

**3-التفاوض:** يتم استخدام هذا الأسلوب في حالة ما إذا كانت هناك أطراف قد

تتضرر من نتائج التغيير، وبهذا تقوم الإدارة بتحديد هؤلاء الافراد ومحاولة الوصول معهم الى حلول تخفض من مقاومتهم، من خلال تقديم تعويضات أو حوافز كزيادة في الرواتب الشهرية.

**4-المناورة:** يستخدم الرؤساء في هذا الأسلوب الى طرق بديلة للتخفيف من أثر

المقاومة، كاستخدام التأثير الاجتماعي، التأكيد على فوائد التغيير على المدى البعيد، مشاركتهم قصص نجاح منظمات أخرى قامت بنفس التغييرات.

**5-التهديد:** يعد هذا الأسلوب الملاذ الأخير في حالة ما إذا لم يقتنع العاملين بضرورة

التغيير، من خلال التركيز على العواقب المنطقية التي تأتي جراء المقاومة، مثل فقدانهم لمناصبهم، تقليل فرص الترقية، لكن مع مراعاة الاحترام في استخدام هذه الطرق وعدم الإساءة إليهم. (العميان، 2004، ص 358).

في مجمل القول حول هذه الأساليب المستخدمة في خفض من مستوى المقاومة للتغيير، بأنه لا يوجد أسلوب واحد مناسب لجميع المنظمات، بل يبقى الامر على الرؤساء في اختيار أفضل الأساليب ملائمة مع الموقف وكذلك الاحتياجات المنظمة.

### 9. المقاربة النظرية:

تعددت المقاربات النظرية في المجال التنظيمي، بين الكلاسيكية والحديثة لتفسير مختلف الظواهر في المنظمة، وباعتبار العلم تراكمي، فلا ننسى بأن النظريات الكلاسيكية لها دور كبير في بناء ركيزة علمية لفهم وتفسير هذه الظواهر وبعض الممارسات، كيف لا وأن معظم المنظمات في وقتنا الحال تعمل بمبادئ وأفكار هذه النظريات، بالرغم من أنها مر عليها وقت طويل وهذا يدل على رصانة مبادئها، لكن نتيجة التغيير والتطور الحاصل في المجتمعات أدى الى ظهور فكر جديد يتماشى مع الاحداث والوقائع المتزامنة مع كل فترة، حيث ظهرت النظريات الحديثة لتكمل ما أتى به الكلاسيكيون نظرا لقصور نظرياتهم على تحليل وتفسير بعض المتغيرات الجديدة التي شهدتها التنظيم مؤخرا.

تعد النظريات الكلاسيكية من أوائل المقاربات التي أحدثت التغيير على مستوى المؤسسة، فنجد أن نظرية الإدارة العلمية قامت على مبدأ تقسيم العمل والتدريب على طرق انجاز المهمة في وقت محدد بالكيفية المناسبة، وكذلك التحفيز المادي الذي يعتبر عنصر مهم للرفع من دافعية العمال، في حين أن نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول أتت بأربعة

عشر مبدأ في الإدارة للتسيير بطرق فعالة، وقسم العملية الإدارية الى خمسة أنشطة والتي لازالت المؤسسات تعمل بها الى يومنا هذا وهي: التخطيط، التنظيم، الامر، التنسيق والرقابة، كما أن للنظرية البيروقراطية لماكس فيبر دور في تطور التنظيم من خلال تقسيم السلطة والمسؤولية مع احترام التدرج والتسلسل الهرمي للإدارة. (محمد، 2015، ص 16-21).

في حين أتت نظرية العلاقات الإنسانية بمبادئ جديدة هدفها العلاقات والتفاعل بين العمال في أماكن العمل.

في المقابل نجد التوجهات الحديثة ترمي الى مبادئ أخرى والتي أكدت عليها النظريات الحديثة في التنظيم، وسنكتفي بما يخدم بحثنا من خلال تطرقنا الى المقاربة الأنساق:

### . نظرية النظم (Systems Approach):

تعد مقاربة الانساق المفتوحة أو كما تسمى بنظرية النظم على أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية ليضمن استمرارية المنظمة، كما أن تطبيقاتها تختلف من منظمة لأخرى. (الهواسي والبرزنجي، 2014، ص 88).

حيث يمثل هذا التوجه الجديد رؤيا أخرى تهدف الى فهم العوامل المحيطة بالموقف ككل متكامل، وليس كأجزاء منفصلة سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية. (العلاق، 2008، ص 32).

بمعنى أن المنظمة هي مجموعة من العناصر المكونة لهذا النظام تتمثل في موارد مادية وبشرية، تتفاعل فيما بينها وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، بحيث يخدم كل جزء الآخر.

وفق نظرية الانساق يتكون نموذج التغيير في المنظمة من خمسة أبعاد وهي: الافراد، المهمة، التكنولوجيا، الهيكل والاستراتيجية.

- متغير الافراد: ونقصد به الموارد البشرية بإدراكاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم.
- متغير المهمة: ويعني العمل الذي ينجزه العاملون في المؤسسة.
- متغير التكنولوجيا: وتعني التقنيات والوسائل الحديثة التي تساعد في انجاز العمل.
- متغير الهيكل: والذي يتعلق بالتقسيمات داخل المؤسسة وبالتالي تحديد المسؤوليات والسلطات.

- متغير الاستراتيجية: ويقصد بها الخطط والاهداف التي تبني عليها المنظمة من أجل تحقيقها على أرض الواقع. (خبيزي، 2017، ص 05).

بعد اطلاعنا على أدبيات موضوع التغيير التنظيمي وجدنا بأن نظرية النظم هي الأقرب لتبنيها كركيزة أساسية في دراستنا وذلك باعتبار أن التغيير التنظيمي خاصية في المؤسسة نلمسها من خلال العناصر المكونة للتنظيم كالهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، التكنولوجيا....، وتعتبر هذه الأخيرة في تفاعل دائم فيما بينها حيث نجد أن اذا حدث تغيير في عنصر منها تتأثر بقية العناصر الأخرى، وهذا ما فسرتة نظرية النظم.

## خلاصة:

ان الخلاصة التي توصلنا اليها من خلال هذا الفصل والذي يتعلق بالتغيير التنظيمي من خلال الغوص في كافة العناصر التي يحتويها هذا الموضوع، أن التغيير التنظيمي عملية ضرورية في كل مؤسسة إذا لم تقم بها المنظمة بشكل دوري تفرض عليها من البيئة الخارجية، ولهذا وجب على كل مؤسسة التخطيط المسبق لهذه العملية لتكون كنقطة قوة لها، وذلك بمحاكاة المؤسسات المتطورة من نفس مجالها، حتى يتسنى لها البقاء والاستمرارية لمدة أطول.

في المقابل ان مقاومة التغيير حتمية لابد من تقبلها، وعلى المنظمة إدارتها من خلال تدريب مواردها البشرية على تقبل هذه التغييرات التي تساهم في تطورهم، عكس ما يعتقدون، فالمنظمات المتميزة هي التي تحتوي أفرادها من خلال فهم احتياجاتهم وكسر حاجز تخوفاتهم وبالتالي تصحيح سلوكياتهم الخاطئة اتجاه التغيير.

## الفصل الثالث

### الهوية التنظيمية

**تمهيد:**

تعد الهوية التنظيمية من بين المواضيع التي تم تسليط الضوء عليها منذ منتصف القرن الماضي في المجتمع الغربي، حيث أولى العديد من الباحثين اهتمامهم بها، من بينهم الباحثين البيروت وويتن والذان يعتبران من أوائل من تطرقا الى هذا المصطلح في التنظيم، وكذلك أشفورت وميل، حيث لازال الباحث أشفورت الى يومنا هذا يصدر مقالات يدرس فيها الهوية التنظيمية، في حين نجد قلة الدراسات العربية لها، وسنحاول من خلال هذا الفصل عرض لمفاهيم الهوية التنظيمية وأبعادها، إضافة الى خصائصها للتعرف جيدا على المتغير، إضافة الى محاولة معرفة العلاقة بين فجوة الهوية التنظيمية والتغيير لفهم أكثر لأزمة الهوية التنظيمي، وذلك يكون في اطار مقارنة نظرية -مقاربة الهوية الاجتماعية-.

**1. ماهية الهوية التنظيمية:****1.1. مفهوم الهوية:****1.1.1. لغة:**

نود الإشارة الى ان مفهوم الهوية يكاد يغيب من قواميس اللغة العربية على رأسها لسان العرب لابن المنصور، الذي يعتبر من أهم المراجع في اللغة العربية، فلا يمكن تعريف الهوية لغة الا من خلال ضمير الغائب "هو" اما مصطلح (الهو) فمعناه الاتحاد بالذات، وبهذا يشير مفهوم الهوية الى ما يكون به الشيء هو نفسه من حيث تشخصه وتحققه في



ذاته، وتميزه عن غيره، وتستعمل كلمة (هوية) في الادبيات المعاصرة لأداء معنى كلمة (Identity) للتعبير عن الخاصية المطابقة أي بمعنى مطابقة الشيء لنفسه او لمثيله وفي المعاجم الحديثة لا تخرج عن هوية المضمون فتشير الى حقيقة الشيء أو حقيقة الشخص لتي تميزه عن غيره، وتسمى أيضا "وحدة الذات" (Boudon,2005, p117).

ووفقا لنيكلي Nickelly (1977)، يمكن وصف الهوية بأنها "الاتفاق بين طريقة نظرتنا لأنفسنا وكيف ينظر اليها الآخرون". (Abari & Oyetola, 2012, p8)

### 2.1.1. اصطلاحا:

تعرف الهوية على أنها وحدة أو كتلة ذات علاقة ضيقة مع حالات اجتماعية، حيث يجد الفرد نفسه في حالة اندماج وسط هذا المجتمع الذي ينتمي اليه. (هولبورن، 2010، ص 93).

كما عرفت بأنها مجموعة القيم والعناصر والسمات التي تجمعت عبر العيش في مكان وزمان واحد، ورسخت، الى حد ما بعد أن تفاعلت فيما بينها، وتفتق عنها شكل أخير وليس نهائي، وهو ما يميز مجموعة اجتماعية ما، تشعر فيما بينها بشرف هذا الانتماء. (ص2،306).

## 2.1. مفهوم الهوية التنظيمية:

ان اول من عرف الهوية التنظيمية هما البرت وويتن (Albert and whetten, 1985) بحيث استند العديد من الباحثين على مفهومها من خلال اعتمادهم عليها في دراساتهم فقد أشار الى ان الهوية التنظيمية هي " كل ما هو أساسي (مركزي) ومستمر ومتفرد من سمات المنظمة" (Albert & Whetten, 1985, p264).

أما (Ashforth & Mael, 1992)، عرفها على انها "حالة التوحد المدركة مع المنظمة والتعامل مع نجاح المنظمة أو فشلها على أنه نجاح أو فشل شخصي، حيث تشير الهوية الى المدى الذي يعرف فيه الفرد نفسه بذات الخصائص والمزايا التي تعرف بها المنظمة التي يعمل فيها."

وأما من خلال سياق مدخل الهوية الاجتماعية، يمكن تعريف الهوية التنظيمية بأنها " شعور الافراد بتقدير المنظمة لسماتهم وانجازاتهم، مما يعزز شعورهم باحترام الذات والفخر والانتماء للمنظمة والشعور بالتوحد والاندماج معها، مما يجعلهم أكثر استعدادا لبذل الجهد لتحقيق أهدافه. (Steven & Tyler, 2009, p 447 448)

كما يشير مفهوم الهوية التنظيمية الى الإجابة في الإجابة عن استفسارات الموظفين والعاملين بالمنظمة على السؤال " من نحن كمنظمة؟؟" (Scot & Lan, 2000, p62). ان الهوية التنظيمية تشير الى الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة، فيما يتعلق بخصائصها

ومهمتها ومجال نشاطها، والصورة التي يرى بها الأعضاء داخل المنظمة، وكذلك الافراد من خارج المنظمة ذاتها فيما إذا كانت ناجحة أو غير ناجحة. (عبد الرحمان، 2010، ص 29).

كما عرفها كل من (Coupland & Brown) (2004) بأنها خصائص تميز المنظمة عن غيرها، وتمثل التركيب المشترك لثقافتها وتاريخها وهيكلها ومكانتها وسمعتها التي تم صياغتها جيلا بعد جيل مع الفئات المتعاملين المختلفة من الخارج (منافسين وعملاء والمجتمع ككل) (Coupland & Brown, 2004, p06) .

نظرا لتعقيد مصطلح الهوية عموما والهوية التنظيمية خصوصا، تعددت مفاهيمها ومحدداتها حيث أن كل باحث وأعطى مفهومه الخاص بها، فمنهم من عرفها على أنها مجموعة السمات والخصائص التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، فيما عرفها آخرون بأنها ذلك التوحد والتماثل مع قيم ومبادئ المنظمة، في حين يرى توجه آخر بأن الهوية التنظيمية تظهر من خلال ارتباطها بمتغيرات أخرى. ومنه نستنتج بأن الهوية التنظيمية هي مجموع السمات الأساسية التي تركز عليها المنظمة حيث تميزها عن غيرها من خلال الحفاظ وتقمص أعضائها لهذه السمات.

### 3.1. نشأة الهوية التنظيمية ومراحل تطورها:

تعتبر الهوية التنظيمية مستوحاة من علم الاجتماع الذي قدم نظرية الهوية الاجتماعية، التي تبين وجهة نظر نفسية واجتماعية بالنسبة للفرد والجماعة، وتم التأكيد على أن مثلما يتحرك الفرد للحفاظ على هويته الشخصية وحمائتها من خلال تأكيد ذاته، كذلك المنظمة تسعى أيضا الى تأكيد ذاتها من خلال العمل بكل حذر للحفاظ على هويتها القائمة. (Ashforth & Male, 2004, p 19)

في مجال الهوية الاجتماعية، أثبت كل من (Mead, 1934)، و (Tajfel et Turner, 1985)، بأن الهوية يتم بنائها من خلال التفاعل مع الآخرين، وبالتالي فان عضوية المجموعة والعلاقات بين المجموعات والهوية الناتجة تساهم في بناء الهوية التنظيمية. (Gioia, 1998)

كما تعتبر مقالة تولمان Tolman 1941 بعنوان " رجل علم النفس " من أوائل الاعمال التي تحدث فيها عن الهوية من خلال الجماعات، وذلك من خلال حرص الفرد على تطوير أدائه وأداء أفراد الجماعة التي ينتمي اليها. (Tolman, 1941, p 207).

فيما ذكر ايريكسون (Erikson, 1968)، بأن الهوية التنظيمية ترتبط ارتباطا وثيقا بالهوية الفردية والجماعية، فينطوي تشكل الهوية بين التفاعل الكامل بين النفسي والاجتماعي.

حيث يرى أن "الهوية تولد من خلال التفاعل بين الميكانيزمات السيكولوجية والعوامل الاجتماعية، والاحساس بالهوية هو نتاج ميل شعوري للفرد الذي يكون امتدادا لتجاربه الذاتية وبحثا عن الإحساس بالتكامل والوحدة والانتماء" (بن باهي، 2017، ص 45).

وفي سنة 1985 كانت الانطلاقة في الأبحاث حول الهوية التنظيمية من قبل (Albert & Whetten) في ورقة بحثية تحت عنوان "الهوية التنظيمية". (Albert & Whetten, 1985, p71).

فيما يلي يوضح الجدول بعض أعمال الباحثين التي ساهمت في تطوير نظرية الهوية التنظيمية:

#### جدول رقم (04) يوضح مقدمات حول نظرية الهوية التنظيمية

| السنة | المؤلف وعنوان المقال                                | المقاربة   |
|-------|---|--|
| 1985  | ستيوارت، ألبرت وديفيد. أ<br>ويتن: الهوية التنظيمية. | المصدر الأول لمقال الهوية التنظيمية بما في ذلك تعريف المفهوم ومناقشة المنظمات ذات الهوية المزدوجة. |

|  |   |             |
|--|---|-------------|
| <p>يوفر إطار نفسي تحليلي للبحث في الهوية التنظيمية: عرض قضية سيلكوود Silkwood كتطبيق عملي.</p>   | <p>1987 هوارد. س، شوارتز: الأفعال المعادية للمجتمع من قبل المشاركين الملتزمين تنظيمياً: منظور تحليلي وجودي.</p> | <p>1987</p> |
| <p>يعرف مفهوم هوية المنظمة.</p>  | <p>1989 بلاك، آشفورت وفريد ميل: نظرية الهوية الاجتماعية والمنظمة.</p>   | <p>1989</p> |
| <p>يقدم مفهوم الصورة التنظيمية في دراسات الهوية التنظيمية.</p>   | <p>1990 ماتس الفسون: المنظمة: من الجوهر الى الصورة.</p>   | <p>1990</p> |
| <p>يربط بين الهوية والصورة التنظيمية من خلال النظرية التي تربط بين المشكلات الاستراتيجية والعمل التنظيمي من خلال التركيز على هوية المنظمة. من خلال عرض حالة "نيويورك" و "هيئة ميناء نيوجيرسي" التي تقوم عليها النظرية.</p> | <p>1991 جان، ديتون وجانيت، دوكريش: مراقبة النفس: الصورة والهوية في التكيف التنظيمي.</p>                         | <p>1991</p> |

|  |   |             |
|--|---|-------------|
| <p>تقييم مساهمة إدارة الانطباعات في تشكيل صورة المنظمة وتقدم العلاقة بينهما.</p> | <p>ليندة. ا، جينزل وروديك.م،<br/>كارامر وروبرت. ا، ساتون:<br/>إدارة انطباع المنظمة كعملية<br/>تأثير متبادل: الدور المهم<br/>للجمهور التنظيمي.</p> | <p>1993</p> |
|--|---|-------------|

المصدر: (Gautier, 2020, p89).

نلاحظ من خلال جدول رقم (04) أعلاه بأن أول من تطرق لمفهوم الهوية التنظيمية هو كل من (Albert & Whetten, 1985)، حيث أعطى تعريفا دقيقا للهوية التنظيمية في المؤسسة بما أن أغلب الباحثين كان توجههم نحو الهوية الفردية والهوية الجماعية، لتتطرق بعدها أغلب الدراسات مستوحين منهم الفكرة وكل باحث ودرساها من منظوره، مع ربطها بمتغيرات أخرى في التنظيم، وما لفت انتباهنا هما العالمين (Ashforth & Mael, 1989)، من خلال المقاربة التي تطرقا اليها وهي منظور آخر لهوية المنظمة، حيث عرفها على أنها تقمص (Identification)، والذي يعني " الحالة التي تكون فيها تصرفات وتفكير الفرد متطابقة ومتوائمة بشكل كبير مع المنظمة التي يعمل بها وأهدافها، فالفرد يعرف نفسه من خلال منظمته". (Kreiner & Ashforth, 2004, p01- 17).

. الفترة 1997 تطور مفهوم الهوية التنظيمية الى تعدد الهويات: تميزت هذه الفترة بتطور

مفهوم الهوية التنظيمية من قبل الباحثين حيث درس كل من (Michael, G. Pratt &

(Anat)، مقال بعنوان " اللباس التنظيمي كرمز للهوية الاجتماعية متعددة الطبقات"، وهي دراسة أجريت في المستشفى استخدمت المنظمة رمز (الفتان) للتعبير عن هوية وحدة العمل، ومهنة التمريض، وتزامنت معها دراسة (Karen, Hayagreeva)، بعنوان " خروقات في قاعة الاجتماعات: الهوية التنظيمية والصراع الالتزام في المنظمات غير ربحية" وظهر فيها مفهوم الهوية الهجينة.

. الفترة ما بين 2000 و2002 شهد هذه الفترة ما يسمى بالاستقرار والتغيير في الهوية التنظيمية: قدم كل من (Dennis, Gioia, Schultz, Kevin & Corley)، دراسة حول " الهوية التنظيمية، الصورة وعدم التكيف" حيث انتقد في دراسته (البرت وويتن) ودراسة (ديتون) من خلال تقديمه لمصطلح جديد وهو عدم "الاستقرار التكيفي"، حيث عالجت الدراسة موضوع ، في حين درس (Mary et Majken)، "ديناميكيات الهوية التنظيمية" من خلال تقديم نموذج ديناميكي لأربعة عمليات يتم من خلالها تشكيل الهوية التنظيمية والحفاظ عليها وتحويلها: الهوية التنظيمية، الثقافة، والصورة.

لازالت الأبحاث مستمرة فيما يخص الهوية التنظيمية، وذلك لكونها موضوع يتأثر بمتغيرات أخرى وبالتالي فان البحث فيها يرتبط بتطورها.



## 2. أهمية الهوية التنظيمية:

تكمُن أهمية تشكيل الهوية التنظيمية في المؤسسة بتأثيرها على مختلف جوانب العمل ونذكر منها:

### 1.2. على مستوى المنظمة:

- التأثير على قرارات الافراد، فالهوية التنظيمية القوية تربط الافراد بقيم وأهداف المنظمة.
  - التحول من البيروقراطية الى أسلوب فريق العمل.
  - تعزيز العقلانية في السلوك التنظيمي.
  - إعادة التنظيم الهيكلي.
  - التزام العاملين بالقيم المؤسسية.
  - الانتماء والسعي لتحقيق الأهداف. (Schelble, 2002, p23) .
  - تخفيض من دوران العمل.
  - تحقيق الرضا الوظيفي.
  - تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ### 2.2. على مستوى الفرد:

- زيادة الثقة في النفس واحترام الذات.

- شعور العاملين بالانتماء والعضوية للمنظمة.
- زيادة ولاء الافراد للمنظمة.
- ارتفاع الأداء الوظيفي للأفراد.
- تقليل التغيب عن العمل. (جبريل وآخرون، 2019، ص 158 - 178).

تعد الهوية التنظيمية ذات أهمية بالغة على مستوى المنظمة والفرد، حيث نجدها منعكسة على الافراد والتنظيم بصفة عامة، وذلك من خلال ربط الافراد بقيمها وأهدافها، فنجد أن الهوية التنظيمية تعزز العمل الجماعي مما يسمح بالخروج بأفكار إبداعية، مما يسهم ذلك في ارتفاع نسبة الرضا الوظيفي، وتقليل معدل الغياب ودوران العمل. في حين نجد أن أهميتها قد تصل الى اعتبارها أداة للتشخيص والتنبؤ بمستقبل المؤسسة، وذلك لارتباطها بالعديد من المتغيرات المرتبطة ببيئة العمل ككل.

### 3. علاقة الهوية التنظيمية بمتغيرات أخرى:

يتداخل موضوع الهوية التنظيمية مع العديد من المتغيرات الأخرى بسبب الشبه الكبير بينهما، وهذا ما جعل بعض الباحثين يعرفون مفهوم الهوية التنظيمية من خلال ربطها بمفاهيم أخرى وتوضيح نقاط الاختلاف بينهما وسنعرض بعض هذه المفاهيم لإزالة الخلط بينهم:

**1.3. السمعة التنظيمية:** تشير السمعة التنظيمية الى رأي المستفيدين من المنظمة، وذلك من خلال إعطائها تقييمات معينة تتدرج حسب تقديرهم وتأثرهم بها، عكس الهوية التي ترتبط بالتصورات داخل المنظمة. (Huang & Freberg, 2016, p200)، كما أشار (بروزان) الى أن السمعة التنظيمية تتكون من عنصرين أساسيين هما الصورة الذهنية للمنظمة عند غير وتعتمد على الجانب الاقتصادي أكثر، والعنصر الثاني هو الهوية التنظيمية والذي يعتمد على الجانب الفلسفي والذي يعتمد على الخصائص الكامنة داخل المنظمة. (Pruzan, 2001, p50)، بمعنى آخر تعد السمعة التنظيمية مزيج من الصورة الذهنية التي يتصورها الافراد من خارج المنظمة والتي يكون سببها انعكاسات التي يصدرها الافراد من داخل المنظمة.

**2.3. الصورة التنظيمية:** يقصد بها الطريقة التي يرغب أصحاب المؤسسة -الإدارة- أن تظهر بها منظماتهم، من خلال تفاعلهم مع العملاء. (lan, 2003, p240). في المقابل الطريقة التي يرى بها العملاء المنظمة بمعنى الصورة الخارجية للمنظمة.

ويعد الفرق بين صورة المنظمة والهوية في الأفراد حيث الانطباع الذي يتشكل عند الافراد من خارج المنظمة يعتبر صورة تنظيمية في حين الانطباع الذي يحمله أفراد المنظمة عنها هو ما نقصده بالهوية. (Christophe, Majken & Alain, 2015, p 83)، بمعنى أن تعامل العملاء مع المنظمة يعطي لهم انطباع والذي نسميه بالصورة، فيما يعمل أفراد المنظمة على جعل هذا الانطباع إيجابياً.

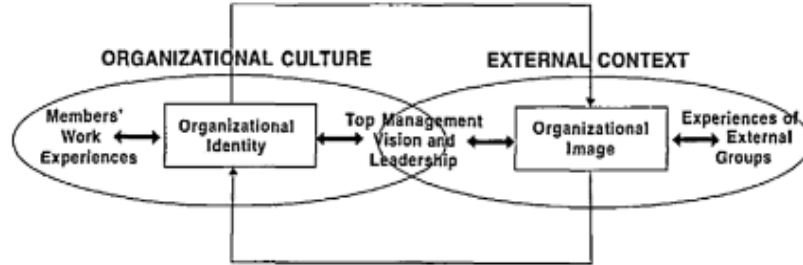
**3.3. هوية المنشأة:** أشار (Balmer & Wilson, 1998)، الى أن الفرق بين الهوية التنظيمية وهوية المنشأة يكمن في التخصص حيث يركز الكتاب والباحثون في مجال التسويق حول خصائص المنظمة التي يود المسؤولون عن التسويق أن يوصلوها الى العملاء، في حين يتناول السلوكيون الهوية التنظيمية للتعبير عن هذه الخصائص من خلال ربطها مع أعضاء المنظمة. (Balmer & Wilson, 1998, p12).

يعتبر مفهوم الهوية التنظيمية متشعبا كما ذكرنا سابقا، لأن التخصص يلعب دور مهم في هذا المفهوم بمعنى يؤخذ بمنحى اجرائى، وذلك الذي وضحناه سابقا في تحديد الموضوع.

**4.3. ثقافة المنظمة:** عرف كل من (Bloor & Dawson, 1994) الثقافة التنظيمية بأنها " نظام محدد من المدركات والمعاني والمعتقدات بشأن المنظمة يؤدي الى بناء فهم مشترك بين الافراد ويعمل كمرشد لتوجيه سلوكهم في مجال العمل". (Bloor & Dawson, 1994, p 275)، عند التدقيق في هذا المفهوم نجد بعض السمات التي ذكرت في تعريف الهوية التنظيمية وبالتالي يجعلنا ندرك بأن الهوية التنظيمية ما هي الا جزء منها، حيث تعتبر نتاج للعمليات الديناميكية للثقافة التنظيمية.

وسنعرض فيما يلي نموذج للباحثين (Hatch et Schultz, 1997) يوضح العلاقة بين

الهوية والثقافة والصورة التنظيمية:



شكل رقم (09) يوضح نموذج شولتز وهاتش (1997)، للعلاقة بين الهوية، الثقافة

والصورة التنظيمية. المصدر: (Gautier, 2020, p96).

تتضح العلاقة جيدا من خلال شكل رقم (09) بين كل من الهوية والثقافة والصورة التنظيمية، حيث نلاحظ الترابط بين كل متغير ومتغير آخر، حيث أن الثقافة التنظيمية تشكل الإطار العام للهوية التنظيمية، فيما تتداخل مع الصورة التنظيمية مشكلين بذلك مزيج ينتج عنه قيادة ذات رؤية مستقبلية وتسيير جيد.

#### 4. خصائص الهوية التنظيمية:

للحديث عن خصائص الهوية التنظيمية نجد خاصيتين أساسيتين يجب التطرق اليهما وهما قوة الهوية التنظيمية، وأنواع الهوية التنظيمية وفيما يلي شرح مفصل عنهما:

#### 1.4. قوة الهوية التنظيمية:

ان الادبيات النظرية التي اهتمت بالهوية التنظيمية حيث قسمت الهوية التنظيمية الى نوعين:

**1.1.4. هوية تنظيمية قوية:** يشعر أعضائها بأن لها تاريخ وفلسفة وعادات خاصة بها، كما نجد أن المنظمات التي لها هوية تنظيمية قوية تسعى دائما بالاحتفاظ بأفرادها. (Boros, 2009, p651)

حيث نجدها تدعم المنظمة في الصمود أمام التحديات الخارجية، مهما كانت حدتها. تتضح قوة الهوية من خلال استمرار قيمها الأساسية مع مرور الوقت أو ضعفها، فنجد أن المنظمات التي تحتفظ بقيمها كركيزة أساسية تتمتع بهوية تنظيمية قوية، في المقابل نجد ضعف الهوية التنظيمية في المنظمة سببه عدم المحافظة على هذه القيم. (Buk, 2017, p 127-135)

بمعنى أنه يمكن الحكم على قوة هوية المنظمة من خلال سماتها الجوهرية الأساسية مع المدة الزمنية.

**2.1.4. هوية تنظيمية ضعيفة:** وفي حالة الهوية التنظيمية الضعيفة يكون شعور الاطراف المعنية بها ضئيلا إذ قد تتوافر السمات الجوهرية والسمات المميزة بالمنظمة، إلا أنه لم يمض الزمن الكافي (عامل الاستمرارية) لتعميق هذا الشعور. (عبد اللطيف وجودة، 2010، ص 131).

يعتبر عنصر الزمن مهم جدا في المحافظة على هوية المنظمة، فبالرغم من امتلاك المنظمة لجميع السمات التي تجعلها قوية الا أنها تتدنر مع مرور الزمن إذا لم يتم المحافظة عليها. ان معرفة قوة هوية المنظمة من عدمها يعتبر أمر ضروري يجب على المؤسسة أن توليه اهتماما، لأنه يعتبر مقياسا للتنبؤ بمستقبلها، في حالة التغيير ومستقبل أعضائها.

#### 2.4. أنواع الهوية التنظيمية:

يمكننا تمييز نوعين من الهوية التنظيمية، هوية معيارية التي تؤكد وتهتم بكل ما هو داخلي أي الركائز الأساسية للمنظمة ونخص بالذكر أعضاء المنظمة، القيم، المعايير، وكذلك العادات، في حين توجد هوية نفعية وهي التي تهتم بالجانب الخارجي للمنظمة والذي يتمثل في الخدمات والمنتجات المقدمة للأفراد المستفيدين منها، ولعل الجدول التالي يوضح لنا الفرق بين كل من الهوية المعيارية والنفعية:

جدول رقم (05) يوضح الفرق بين الهوية المعيارية والهوية النفعية

| الهوية النفعية      | الهوية المعيارية                                     | محور المقارنة / نوع الهوية |
|---------------------|--|----------------------------|
| أنشطة منظمة الاعمال | الأنشطة الثقافية او التعليمية،<br>التعبيرية، الدينية | الأنشطة التي تجسدها        |

|                         |   |                             |
|-------------------------|---|-----------------------------|
| الأهداف العليا          | السير وفق المعايير والقيم العليا          | تعظيم الأداء الاقتصادي      |
| معايير النجاح           | خدمة المجتمع بالإيديولوجيات التي تؤمن بها | مقدار العوائد المالية       |
| تقييم العاملين          | الالتزام بالمعايير والمثل والقيم العليا   | مقدار الجهد المبذول ونوعيته |
| التنافس لكسب المستفيدين | غير مقبول                                 | مقبول                       |

المصدر: ( العطوي وغباش، 2012، ص 97).

في حين تم زيادة نوع آخر من الهوية التنظيمية وهي الهوية المختلطة Hybrid Identities، والتي يسعى فيها أفراد المنظمة لتحقيق التميز وتحقيق أكبر قدر من الأهداف. (Kenny, Whittle & Willmott, 2011, p12)

بمعنى اخر تجمع الهوية المختلطة بين المعيارية والنفعية أي تجد أن المنظمة تولي اهتماما لكلا الطرفين رغم اختلافهما كما هو موضح في الجدول السابق، أي قد نجد أن هناك منظمات ذات هوية معيارية تتمسك بمعاييرها ورسالتها، كما نجد منظمات ذات هوية نفعية هدفها الربح وكسب الأموال والمنافسة بين منظمات أخرى الا انه توجد منظمات ذات هوية مختلطة تسعى لتحقيق عدة أهداف.



## 5. أبعاد الهوية التنظيمية:

حدد كل من (البرت وويتن)، ثلاث أبعاد للهوية التنظيمية، وهي كالتالي:

- **أولاً: المركزية:** تشير المركزية إلى الخصائص العامة والأفكار والمعتقدات المشتركة التي يتفق عليها جميع أعضاء المنظمة، والتي تساعد على فهم الغرض والمهمة الأساسية للمؤسسة أي طبيعة عمل المؤسسة. (Tyworth, 2014, p 310). ونعني بها جميع الأهداف والقيم المشتركة بين أعضاء المنظمة، وتترجم هذه القيم لتصبح ملموسة وواضحة، حيث تظهر في شكل خدمة أو ثقافة تنظيمية والمناخ التنظيمي.
- **ثانياً: التميز:** يتم تمييز منظمة عن أخرى من خلال المقارنة، وذلك بسعيها إلى تحقيق الأفضل في مجالها، ويتم الحكم على تميز المؤسسة من خلال مقارنتها بالمؤسسات المنافسة لها. (Ashforth, Mael, 1996, p423)، من خلال هذه المقارنة تعرف المؤسسة نقاط قوتها وضعفها وبالتالي العمل عليها.
- **ثالثاً: الاستمرارية:** ويشير إلى الخصائص أو السمات التي تظهر درجة من الثبات أو الاستمرار بمرور الوقت. (Abari, 2012, p9). كما تشير إلى " مدى استدامة واستقرار المنظمة، كونها باقية تضمن الأمان الوظيفي للعاملين، بحيث يجمع الفرد كل جهوده ويسخرها لإنجاح المنظمة، من خلال تحقيق أهدافها" (عبد الفتاح وأبو سيف، 2012، ص 283)، ويمكن تعريفها على أنها " القدرة الفردية على إنتاج معنى حول تطور المنظمة" (Koninckx et Teneau, 2010, p82). يرمي هذا التعريف

الى أن إعطاء المعنى للتغييرات التي تحدث في المنظمة مما يجعل الافراد يفهمون - أسباب التغيير ولما هو موجه- هو الذي يجسد الاستمرارية.

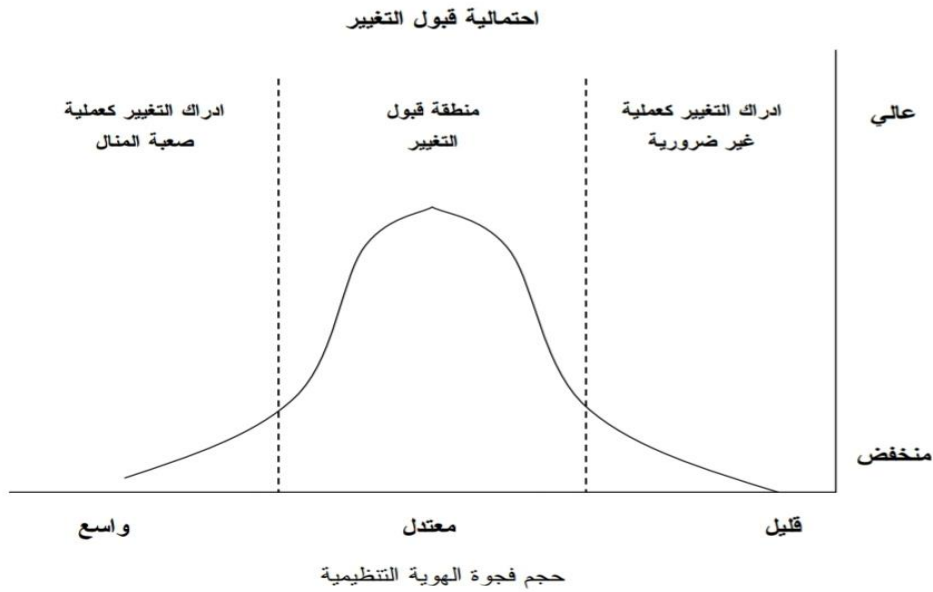
إن تحديد (ألبرت وويتن)، لأبعاد الهوية التنظيمية أعطى معنى واضح للغموض الذي كان يتخلل هذا المصطلح، فبعد المركزية يمثل السمات التي تعرف مجال المؤسسة وتصنيفها وكذلك فلسفتها التي تعتمد عليها في العمل ما يعني كل الأمور الأساسية، في حين يعني التميز تلك السمات التي تختلف من منظمة عن الأخرى، والاستمرارية هي استدامة تلك السمات عبر مرور الزمن.

في حين نجد بأن ( Ashforth & Mael,1992)، قد قدما مقياسا يتكون من ستة بنود حول ما يسمى ب:

رابعا: التقمص (Idetification) والذي يعتبر بعدا هاما لقياس الهوية التنظيمية، حيث تم تطوير هذا المقياس استنادا على المقياس السابق لقياس (Identification Organisationnelle) لميل (1988).

#### 6. العلاقة بين فجوة الهوية التنظيمية وقبول التغيير:

قدم كل من (Reger, 1994) وزملائه نموذج نظري مفاهيمي حول العلاقة بين فجوة الهوية التنظيمية ومستوى قبول التغيير التنظيمي من خلال النموذج التالي:



شكل رقم (10) يوضح حجم فجوة الهوية التنظيمية المصدر: (Reger & all,

1994, p 576)

يفترض (Reger, 1994) وزملائه بوجود ثلاث مستويات أساسية لفجوة الهوية التنظيمية

وهي:

1-المستوى الضيق (Narrow): يعبر عن وجود فجوة قليلة بين الهوية الحالية

للمنظمة والهوية المثالية.

2-المستوى المعتدل (Moderate): والذي يصف وجود فجوة معتدلة بين الهوية

الحالية والهوية المثالية المرغوبة.

3-المستوى الواسع (Wide): يعبر عن وجود فجوة واسعة بين الهوية الحالية للمنظمة

والهوية المثالية المرغوبة.

أما فيما يخص احتمالية قبول مبادرات التغيير قسمها الى مستويين: منخفض ومرتفع.

إضافة الى ثلاث أنواع من احتمالية قبول التغيير:

- إدراك التغيير على أنه عملية غير ضرورية.
- قبول التغيير.
- إدراك التغيير على أنه عملية صعبة المنال. (Reger,1994, p 576) .

نستنتج من خلال النموذج الذي قدمه (Reger,1994) وزملائه بأن فجوة الهوية التنظيمية تكون على شكل ثلاث مستويات، في حالة المستوى الأول يدرك الافراد بأن فجوة الهوية التنظيمية تكون قليلة بمعنى آخر لا يرون بأنهم بعيدون على الهوية التنظيمية الذي يسعون الى بلوغها وبالتالي يرون بأنه لا يوجد داعي من التغيير، أما في المستوى الثاني يرى الافراد بأن الفجوة معتدلة مما يجعلهم قابلين للتغيير من أجل تقريب الفجوة أي الحصول على الهوية المثالية التي يرغبون بها، أما المستوى الأخير يرون بأن الفجوة جد واسعة ولا يقبلون التغيير في اعتقادهم بأنه صعب المنال فنتشكل المقاومة.

## 7. أزمة الهوية التنظيمية:

تتجم أزمة الهوية التنظيمية بسبب التغيير التنظيمي، وبسبب التغيير الطبيعي الذي يحدث في الهوية التنظيمية بحد ذاتها، تتشكل في الفترة الانتقالية بين الهويات القديمة

والجديدة للمنظمة، يمكن تفسيرها على أنها مفارقة في سياق التغيير التنظيمي المكثف، حيث يرى أعضاء المنظمة بأن الخصائص التي تتشكل منها الهوية التنظيمية (المركزية، المميزة، المستقرة)، تبدو لهم أحيانا غير مستقرة ومشوشة، وبالتالي يعطي الشكل العام بالتفكك الجماعي. (Koninckx et Teneau, 2010, p 82) ويحدث هذا الابهام نتيجة الانطباعات التي تتشكل لدى أعضاء المنظمة بسبب التغييرات التنظيمية التي تحدث.

تعتبر أزمة الهوية التنظيمية معقدة جدا، ويصعب فهم أبعادها خاصة وأنا نتحدث عن أزمة جماعية، حيث أنها تنشأ من خلال تغيير في ثلاث مكونات (الهيكل، الاستراتيجية، والإدارة). (Amado, 1990, p 116- 128).

ان أزمة الهوية التنظيمية هي مثل أي أزمة أخرى، ليست سلبية فقط بل قد تكون مفيدة في بعض الأحيان، حيث أنها تؤدي الى الحداث ونضوج المنظمة. (Barus et Giust, 1992).

تنشأ أزمة الهوية التنظيمية نتيجة التحولات التي تحدث على مستوى المنظمة، ولا نتحدث عن أي تغييرات بل نقصد تلك التي تكون ذات تأثير قوي والتي قد تمس الخصائص الرئيسية التي تتشكل منها الهوية وبالتالي تؤدي الى مرحلة انتقالية يصعب فيها على أعضاء المنظمة استيعابها في تلك الفترة. وبالتالي ان مرور تلك الفترة ينتج عنه تطور المنظمة.

## 8. المقاربة النظرية:

ان تعدد المقاربات والمجالات في موضوع الهوية يصعب علينا الالمام بجميع الإنتاج العلمي المتعلق بها، ولذا يعتبر التخصص هو الحل الوحيد الذي يجعلنا نضبط هذا المفهوم من خلال التناول المختلف، فنجد في مجال العمل عدة اختلافات في مفهوم الهوية، فيوجد من درس الهوية فردية ومنهم من درسها جماعية، وبعضهم درس المهنية وآخرون تنظيمية. عند حديثنا عن الهوية في مجال العمل، نجد أنفسنا أمام مدرستين مختلفتين، المدرسة الفرنسية بروادها (سانسوليو 1988، كلوديبار 1988، تاب بيير، بارنارد 1998...)، والمدرسة الإنجليزية (تاجفال و تورنار 1978، البرت وويتن 1985، اشفورت وميل 1989.....)، حيث أن كل مدرسة قدمت مجموعة من النظريات والمبادئ حول الهوية في العمل.

غير أن المقاربة التي ساهمت أكثر في تحليل وفهم الهوية التنظيمية هي نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Teory)، وهي نظرية طورت من قبل الباحثان "هنري تاجفل" "Henri Tajfel"، و"جون تارنير" "John Napier Turner" في عام 1979، حيث تؤكد هذه النظرية على ثلاث أفكار أساسية وهي: (التصنيف، Catigorization)، (التعريف، Identification)، (المقارنة، Comparison)، ولهذا اطلق عليها اسم نظرية (CIC).

**أولاً: عملية التصنيف:** وهي عملية يقصد بها أن ننتسب لجماعة معينة، لكي نفهم البيئة الاجتماعية، مثلاً الانتماء إلى مجموعات معينة كالعرق، الجنس، الدين، الطبقة الاجتماعية، أو لمهنة معينة.

**ثانياً: عملية التعريف أو الهوية (Identification)،** وهي الفكرة التي نشعر في وقت ما أننا متطابقين فيها، أو ننتسب إلى مجموعة من الناس.

**ثالثاً: المقارنة:** ونقصد بها يرتفع تقدير ذواتنا من خلال مقارنتها مع الآخرين في مجموعات مهمة، والآخرين يقارنون مجموعاتهم بمجموعة أخرى. (الهاشمي، 2008، ص 8-10).

لاقت نظرية الهوية الاجتماعية قبول كبير من المنظرين التنظيميين لنجاح افتراضاتها، (Van et all, 2008, p 388)، وساعدت على إشعال الشرارة الأولى لنظرية الهوية التنظيمية متجسداً في ذلك دراسة (Albert & Whetten) سنة (1985)، في مقالتهما الرائدة "الهوية التنظيمية". (Thorlacijs, 2009, p17). حيث ركزا على تعريف الهوية التنظيمية من خلال كل ما هو جوهري، ودائم للمنظمة، بحيث تميز هذه السمات منظمة عن أخرى، بمعنى المركزية، التميز، والاستمرارية.

في حين قدم كل من (Ashforth & Mael, 1992)، مقياس مكون من ستة فقرات تعبر عن الهوية التنظيمية وسماء بالنقص (Identification).

وقد بين (Ashforth & all, 2008) في دراسته بأن الهوية التنظيمية هي مدى إدراك التوافق بين الفرد والمنظمة، فإذا أدرك الفرد وجود هذا التوافق بين سماته الشخصية والسمات التنظيمية فسوف يتولد لديه شعور بالذات وزيادة القيمة الذاتية لديه، مما يولد لديه شعورا بالتقدير الذاتي، وهو أحد مكونات الشعور بالهوية التنظيمية. (Ashforth & all, 2008, p 325 – 374)

ووفقا لنظرية الهوية الاجتماعية يمكن فهم وتحليل التماثل-التقصص-، داخل الجماعات وخارجها من خلال ما يقوله الافراد أو يفعله، عن طريق المقابلات والملاحظات أو التجارب العلمية المنضبطة، (تجارب تمثيل الأدوار داخل المجموعات). (Kenny, Wittlle & Willmott, 2011, p 3)

وهذا الذي جعلنا نتخذها كركيزة نبني عليها تصورنا لهذه الدراسة، باعتبارها الأقرب الى ترجمة وتفسير واقع الهوية التنظيمية في المؤسسات من خلال الاستناد على مبادئها.

### خلاصة:

يعد موضوع الهوية التنظيمية مجالا لازال لم يضبط في دراسته وذلك لصعوبة المتغير وتعقيده والذي لازال الى يومنا هذا لم يتخذ توجهها واحدا فقط، بل تعددت فيه المقاربات والذي يصعب علينا الالمام بالإنتاج العلمي المتعلق بها، لكن التخصص يعتبر الفاصل بين



كل هذه المقاربات، فبالرغم من أن موضوع الهوية التنظيمية واحد إلا أن التناول يختلف، وبالتالي ان تحديد وضبط الموضوع من جانب واحد يسهل عملية البحث فيه.

تعتبر الهوية التنظيمية من أحد أهم المتغيرات في التنظيم والذي يجب على أي مؤسسة أن توليه اهتماما بالغا، وذلك لأننا نتحدث عن أحد الركائز في المؤسسة والتي أهملها أغلب المسيرين بسبب التوجه الحديث نحو التسويق للجوانب المادية، كالمنتج والوسائل المستخدمة في العمل والخدمات، إضافة الى الشكل الخارجي للمنشأة، لا ننفي بأن هذا الجانب من التطوير مهم، لكن الأهم من ذلك والذي يضمن استمراريته هي الأمور غير مرئية كالقيم ورسالة المؤسسة ومبادئها، كذلك الاهتمام بأداء الافراد من خلال زرع معايير الجماعة التي تجعلهم يتماسكون في ظل التغييرات، وذلك من خلال القيام بتكوينات وتلبية احتياجاتهم.

الإجراءات المنهجية للدراسة

الميدانية

## الفصل الرابع

### الدراسة الاستطلاعية

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا الى الجانب النظري الذي يعتبر الإطار المرجعي للبحوث والدراسات في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، ستتوجه الباحثة الى جانب الميداني والذي يعتبر تكملة لهذه الدراسة، حيث يتطلب معرفة الإجراءات المنهجية المتبعة في اعداد بحث أكاديمي.

**1.1. تحديد متغيرات الدراسة:**

يشمل البحث على متغيرين هما:

**1.1. المتغير المستقل:** التغيير التنظيمي بأبعاده الخمسة (الهيكل التنظيمي، التكنولوجي،

المورد البشري، الاستراتيجي، المهام).

**2.1. المتغير التابع:** الهوية التنظيمية بأبعادها الخمسة (المركزية، التميز، الاستمرارية في

الأداء، الاستمرارية في القيم والأهداف، التقمص).

إضافة الى المتغيرات الخلفية الفردية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية، الفئة

المهنية).

**3.2. المنهج المعتمد في الدراسة:**

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأكثر ملائمة لموضوع دراستنا،

حيث يعتمد على جمع البيانات وتحليلها بغية الوصول الى استنتاجات تساهم في فهم

الظاهرة وتفسيرها، للوصول الى الإجابة على فرضيات الدراسة.

**2. الدراسة الاستطلاعية:**

تعتبر الدراسة الاستطلاعية كأول خطوة يبدأ بها الباحث دراسته الميدانية، وذلك لمعرفة مدى صحة الأداة المستخدمة في البحث من خلال التأكد من صدقها وثباتها قبل تطبيقها في الدراسة الأساسية، كذلك التعرف على مجتمع البحث والذي يمكننا من خلاله معرفة العينة التي يتم اختيارها، إضافة إلى تطبيق الخطوات المنهجية السليمة التي تمكننا من جمع البيانات.

**1.2. أهداف الدراسة الاستطلاعية:**

- يكمن الهدف من الدراسة الاستطلاعية في:
- الاطلاع على المجال الجغرافي للدراسة.
- جمع البيانات والمعطيات الخاصة بمجتمع الدراسة.
- التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة البحث.

**2.2. المجال الزماني والجغرافي للدراسة الاستطلاعية:**

تمت هذه الدراسة منذ شهر ديسمبر 2022 حتى شهر سبتمبر 2023، وذلك بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل "بلبوري رحمة" بولاية معسكر، وهي مؤسسة استشفائية متخصصة في التوليد، أنشأت بمرسوم تنفيذي رقم 97\_465\_97 المعدل في 29 أفريل 2019 رقم 142\_19، تقع 39 طريق قادة بن مخطار المنطقة 08 ولاية معسكر وهي

مؤسسة عمومية تنشط تحت وصاية مديرية الصحة والسكان بولاية معسكر ويتأخر مجلس إدارتها الوالي، تتكون من 04 مصالح و12 وحدة كل مصلحة بها 04 وحدات، تضم تقنيا 60 سرير منظم أما فعليا فهي تضم 90 سرير مقسم على المصالح، كما تضمن تغطية قطب الولاية بطاقم طبي متخصص وأطباء عامين كما تجدر الإشارة أنها تضم بعثة طبية متخصصة صينية (mission chinoise)، تتكون من 04 أطباء توليد وطبيب تخدير وناعاش، مترجمة، وطباخ.

كما تضم 337 موظف من بينهم 74 متعاقد، يديرها مدير معين بقرار وزاري و03 مدراء مساعدين:

. مدير مساعد لإدارة الوسائل معين بقرار وزاري.

. مدير مساعد للمصالح الاقتصادية والمنشآت القاعدية والتجهيزات معين بقرار وزاري.

. مدير مساعد للمصالح الصحية معين بقرار وزاري.

تقوم المؤسسة بالفحوصات الطبية العامة والمتخصصة، كما تحتوي على طاقم تقني يتمثل في:

. نفساني عيادي للصحة العمومية دوره الاستقبال والتوجيه والفحص والتوعية والتكفل النفسي.

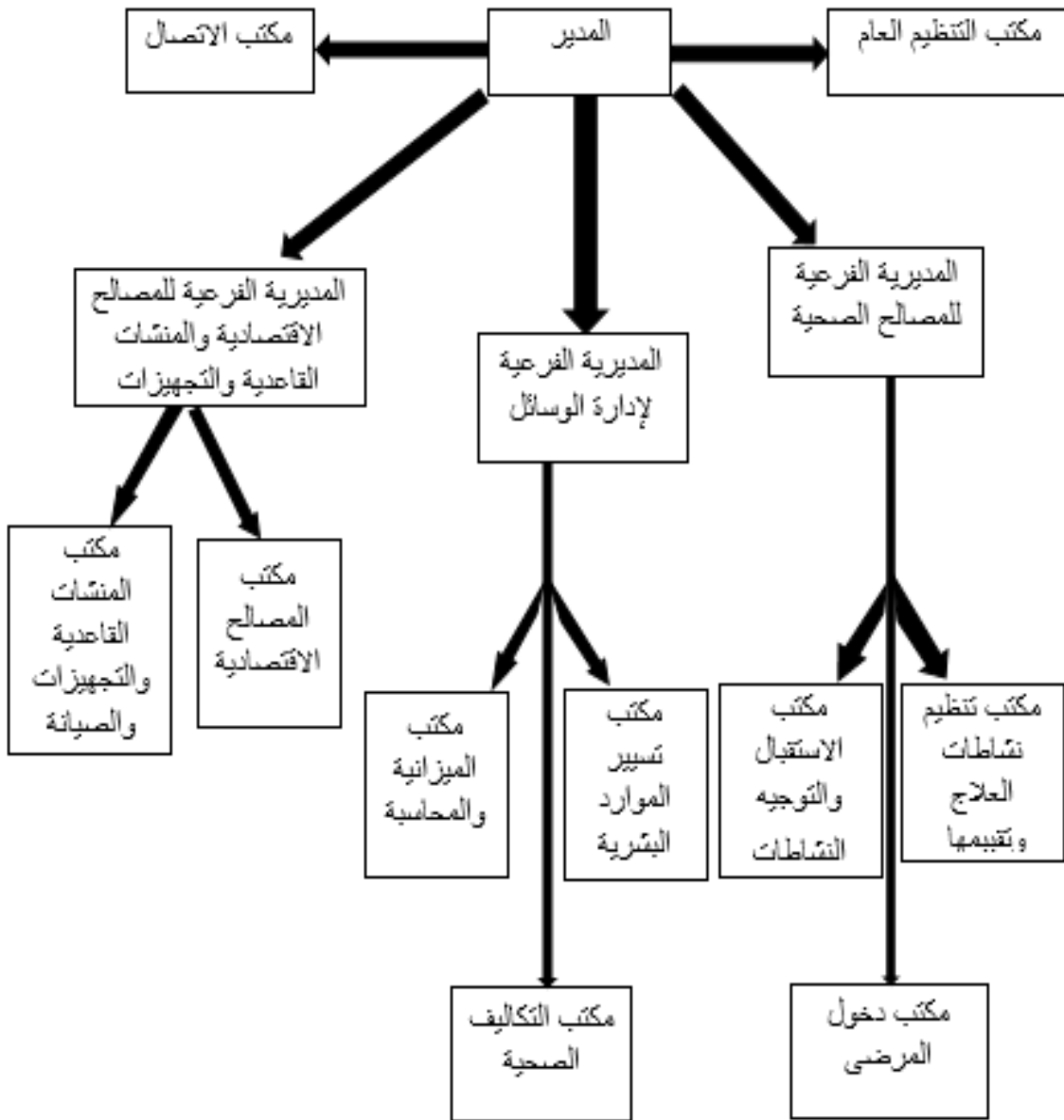
. مشغلي أجهزة التصوير الطبي حيث تحتوي المصلحة على أحدث الأجهزة (Numérique)

وأجهزة الكشف عن سرطان الثدي (Mammographie).

. مصلحة المخبر وتضم بيولوجيين ومخبريين يتولون القيام بمهمة فحص العينات المخبرية.

. صيدلية مركزية: تضم 04 صيدليات فرعية وتسهل على تمويل المؤسسة بمختلف المعدات

والأدوية، وغيرها من المواد الصيدلانية.



شكل رقم (11) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل لولاية

معسكر:

**3.2. الحدود البشرية للدراسة الاستطلاعية:**

تمثلت عينة الدراسة الاستطلاعية في 100 موظف من المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر، وشملت العينة مختلف المستويات الإدارية، إطارات، عمال تحكم وعمال تنفيذ،

**4.2. وصف عينة الدراسة الاستطلاعية:**

أجريت الدراسة الاستطلاعية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة مكونة من 100 موظف تتراوح أعمارهم ما بين أقل من 25 الى 56 سنة فأكثر، كما تتراوح أقدميتهم المهنية من أقل 5 سنوات إلى 26 سنة فأكثر، موزعين على فئات مهنية منها منفذين، متحكمين، إطارات وفئات مهنية أخرى، وكان اختيار العينة بطريقة عشوائية، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية والمهنية لعينة الدراسة الاستطلاعية والتي تمثلت في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية و الفئة المهنية عن طريق البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية Spss .. V 26

. تقسيم عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس:



## جدول رقم: (06) يوضح تقسيم عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرارات | الجنس   |
|----------------|-----------|---------|
| 19%            | 19        | ذكر     |
| 81%            | 81        | أنثى    |
| 100            | 100       | المجموع |

المصدر: نتائج Spss

يتضح من خلال جدول رقم (06) أن عدد الذكور قدرت نسبتهم ب 19%، أما نسبة الاناث بلغت 81 % وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة والذي يتسم أغلب انشطته ومهامه بالتعامل مع المرضى من العنصر النسوي، كالتدخلات الجراحية والتوليد وبالإضافة الى الاعتناء بالأم والطفل ما بعد الولادة، مقارنة مع جنس الذكر والذين نجد أغلب مهامهم مقتصرة في الأمور الإدارية وكذلك التقنية والحراسة.

. تقسيم عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن:

## جدول رقم: (07) يوضح تقسيم عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن

| النسبة المئوية | التكرارات | السن             |
|----------------|-----------|------------------|
| 28%            | 28        | 25 سنة فأقل      |
| 62%            | 62        | من 26 الى 45 سنة |

|     |     |                  |
|-----|-----|------------------|
| 08% | 08  | من 46 الى 55 سنة |
| 02% | 02  | من 56 سنة فأكثر  |
| 100 | 100 | المجموع          |

المصدر: نتائج Spss

يتضح من خلال جدول رقم (07) أن فئة من 26 الى 45 سنة والتي قدرت نسبتها ب 62 % هي أكبر نسبة تليها فئة 25 سنة فأقل والتي قدرت نسبتها ب 28 % ثم تأتي في المرتبة الثالثة فئة من 46 الى 55 سنة والتي قدرت نسبتها ب 08 % وفي المرتبة الأخيرة كانت للفئة التي أعمارهم من 56 سنة فأكثر والتي قدرت نسبتها ب 02 %، ويرجع السبب في ذلك الى سياسة التوظيف بالمؤسسة حيث أن أغلب الشبه طبي في المؤسسة يوظف مباشرة بعد تخرجهم في سن أصغر وبعدد مناصب أكبر من بقية المناصب الأخرى التي تستدعي الخبرة المهنية وكذلك نقص في مناصبها في المؤسسة.

. تقسيم عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم: (08) يوضح تقسيم عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| 02%            | 02        | ابتدائي          |
| 01%            | 01        | متوسط            |

|     |     |         |
|-----|-----|---------|
| 23% | 23  | ثانوي   |
| 59% | 59  | جامعي   |
| 15% | 15  | أخرى    |
| 100 | 100 | المجموع |

المصدر: نتائج Spss

يتضح من خلال جدول رقم (08) ان أغلب افراد العينة مستواهم جامعي والتي قدرت نسبتهم ب 59 % ثم تليها في المرتبة الثانية العينة التي مستوى تعليمهم ثانوي وقدرت نسبتهم ب 23 % لتأتي في المرتبة الثالثة والتي تمثلها العينة التي مستوى تعليمهم تكوين مهني والتي قدرت نسبتهم ب 15 %، اما في المرتبة الرابعة تمثلها العينة التي مستواهم ابتدائي حيث قدرت نسبتهم ب 02 % وفي الأخير مثلتها العينة التي مستوى تعليمهم متوسط وقدرت نسبتهم ب 01 %، بعد تطلعنا على تفاوت النسب وجدنا بان أكبر نسبة كانت للعينة التي تمثل المستوى الجامعي وهذا راجع الى اعتماد المؤسسة على الكفاءات المهنية أكثر وهذا راجع الى كثرت المناصب التي تحتاج لمستوى عال لطبيعة المهام التي يمارسها الموظفين.

. تقسيم عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الاقدمية:

## جدول رقم: (09) يوضح تقسيم عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الاقدمية

| الاقدمية         | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------------|-----------|----------------|
| 5 سنوات فأقل     | 50        | %50            |
| من 06 الى 15 سنة | 40        | %40            |
| من 16 الى 25 سنة | 06        | %06            |
| من 26 سنة فأكثر  | 04        | %04            |
| المجموع          | 100       | 100            |

المصدر: نتائج Spss

يتضح من خلال جدول رقم (09) ان الفئة 05 سنوات فأكثر هي أكبر نسبة والتي قدرت بـ 50% ثم تليها الفئة التي تتراوح أقدميتهم ما بين 06 الى 15 سنة التي قدرت نسبتها بـ 40%، ثم تليها الفئة التي تتراوح أقدميتهم ما بين 16 الى 25 سنة والتي قدرت بـ 06%، وفي المرتبة الأخيرة الفئة التي تتراوح أقدميتهم من 26 سنة فأكثر والتي قدرت بنسبة 04%، حيث تثبت هذه النسب بان المؤسسة تقوم بتوظيف العنصر الشبابي أكثر لتلائمه مع طبيعة الأنشطة والمهام التي تفرض على الموظف الإسراع في إنجازها، وكذلك العمل الليلي والضغط كلها تستدعي أن يكون الموظف قادرا عليها.

. تقسيم عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئة المهنية:

## جدور رقم: (10) يوضح تقسيم عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئة المهنية

| النسبة المئوية | التكرارات | الفئة المهنية |
|----------------|-----------|---------------|
| 57%            | 57        | منفذ          |
| 08%            | 08        | متحكم         |
| 35%            | 35        | اطار          |
| 100            | 100       | المجموع       |

المصدر: نتائج Spss

يتضح من خلال جدول رقم (10) أن الفئة المهنية ذات النسبة المرتفعة هي فئة المنفذين والتي قدرت نسبتهم ب 57% ثم تليها فئة الإطارات والتي قدرت نسبتها ب 35%، وفي الأخير تأتي فئة المتحكمين والتي بلغت نسبتهم ب 08%، وهذا راجع الى أن طبيعة نشاط المؤسسة والذي يتسم بالطابع الخدماتي والذي يستقبل الالاف من المرضى مما يستدعي مناصب لخدمتهم ورعايتهم فبالتالي الفئة المهنية الأكبر في المؤسسة هي فئة المنفذين.

## 6.2. الأدوات المنهجية للدراسة وطرق التحقق من صلاحيتها:

1.6.2. المقابلة: تم الاعتماد على المقابلة نصف موجهة، بغية التأكد من الخاصية المدروسة في المؤسسة، حيث أجرت الباحثة مقابلة مع مسير الموارد البشرية، (أنظر الملحق

رقم (04) وذلك لمعرفة المعلومات الرئيسية التي يجب على الباحثة معرفة مدى توفرها في المؤسسة من عدمها.

**2.6.2. الاستبيان:** ولقد تم الاعتماد على استبيانين واحد لقياس التغيير التنظيمي والآخر لقياس الهوية التنظيمية.

### **1.2.6.2. استبيان التغيير التنظيمي:**

بعد اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة وجدنا دراسات تتوافق مع موضوع دراستنا ومن بين هذه الدراسات التي اعتمدنا عليها في بناء هذا المقياس هي:

دراسة "شيشة نوال" (2017)، ودراسة "خبيزي سامية" (2017)، ودراسة Sophie Meunier (2010)، كذلك المؤشرات التي تم جمعها من الميدان عن طريق المقابلة مع مسير الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة من خلال طرح بعض الأسئلة حول ما اذا كان حدث تغيير في المؤسسة، والتي استخرجنا منها المؤشرات السلوكية لمقاييس التغيير التنظيمي والهوية التنظيمية المتمثلة في:

**الجزء الأول:** البيانات الشخصية وتمثلت في الجنس، والسن، المستوى التعليمي، الاقدمية، الفئة المهنية.

**الجزء الثاني:** يضم استبيانين:

### **2.2.6.2. استبيان الهوية التنظيمية:**

## 3.2.6.2. وصف النموذج وأدواته:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على بناء نموذج للهوية التنظيمية، حيث ارتكزت على نظرية الهوية الاجتماعية والتي انبثقت عنها الهوية التنظيمية، معتمدة في بناء هذا المقياس على مجموعة من الدراسات من بينها دراسة (بوعلاية عائشة، 2023) ودراسة (ثاميدي وإسماعيل، 2021) في تحديد الأبعاد الأولى المركزية، التميز والاستمرارية والذي حددهما كل من (Albert and Whetten (1985 باعتبارهما أول من تطرقا الى الهوية التنظيمية وقاما بتحديد ابعادهما، واستنادا على دراستهما قمت بالاعتماد على أبعاده (المركزية، التميز، الاستمرارية) لتلائمهم مع موضوع دراستنا وكذلك باعتبارهما أساس الهوية التنظيمية، اما فيما يخص البعد الرابع قامت الباحثة بالاستناد على مقياس (EIO) للباحثين (Mael et Ashforth (1992 وهو مقياس أحادي، أعد لغرض قياس الهوية التنظيمية يحتوي على ستة فقرات أنظر الملحق رقم (05)، بناء على مقياس التوحيد التنظيمي لمايل (1988)، حيث استخدم مايل واشفورت (1992) هذا المقياس على عينة عددها 297 طالب من كلية دينية، وأظهرت نتائج التحليل العاملي أن المقياس أحادي البعد مع ثبات داخلي جيد الفأ= 0,85، كما تم إعادة تطبيقه في دراسات أخرى وتم التوصل الى وجود ثبات أعلى الفأ= 0,90 (Cavazotte et all, 2010) في (Nascimento,2014, p133).

جدول رقم (11) يوضح قيمة كل استجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي:

| الاستجابات      | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| قيمة كل استجابة | 05         | 04    | 03    | 02       | 01            |

7.2. الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

1.7.2. بالنسبة لمقياس التغيير التنظيمي:

1.2. الصدق الظاهري (Face Validity): قامت الباحثة بإجراء اختبار مبدئي للاستبيان

من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين في المجال منهم أساتذة في التخصص ومسير الموارد البشرية، للتأكد من وضوح الفقرات وطريقة صياغتها، حتى أصبح في صيغته النهائية.

2.2. صدق الاتساق الداخلي: بتطبيق معامل بيرسون لمعرفة مدى ارتباط ما بين كل بعد

والدرجة الكلية للاستبيان.

3.2. الصدق التمييزي: عن طريق المقارنة الطرفية.

4.2. ثبات المقياس: حيث تم استخدامه للتأكد من ثبات المقياس من خلال معامل

ألفا كرونباخ.

2.7.2. بالنسبة لمقياس الهوية التنظيمية:



- تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تتوافق مع طبيعة الفرضيات وهي:

**1. اختبار كولمجروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov):**

للتأكد من بيانات التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة.

**2. اختبار كايز ماير أكليين KMO:**

يتم تطبيقه للتأكد من كفاية حجم العينة، حيث يجب أن تكون أكبر من (0,50)، لتكون مناسبة. (أبو هاشم، ص 07)

**3. اختبار بارتليت Bartlett:**

وهو مؤشر للعلاقة بين المتغيرات ويجب أن يكون دال احصائيا مما يدل على أن المصفوفة هي مصفوفة الوحدة. (أبو هاشم، ص 07).

**4. الثبات عن طريق معامل ألفا كرومباخ والتجزئة النصفية.**

**5. التحليل العاملي الاستكشافي:**

استخدمت الباحثة هذا الأسلوب لمعرفة العوامل والفقرات التي شكلتها، إضافة إلى

الفقرات التي يمكن التخلص منها، التي يقل تشبعها عن 0,50. (Hair, & all, 2010, p666)

p666)

**8.2. عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية:**

مكنتنا الدراسة الاستطلاعية من معرفة واقع المؤسسة، وتحديد هيكلها التنظيمي، ومجتمع

الدراسة وبالتالي طريقة اختيار العينة، كما مكنتنا أيضا من خلال المقابلة من تحديد

المؤشرات المتعلقة بمتغير التغيير التنظيمي مع مقارنتهم بالدراسات السابقة.

## 1.8.2. النتائج المستخلصة من المقابلة:

من خلال مقابلتنا لمسير الموارد البشرية أجابنا على مجموعة من الأسئلة انظر ملحق رقم (04) والتي أفادتنا كثيرا في موضوع دراستنا حيث قمنا بسؤاله على ما إذا كانت هناك إجراءات لتعديل الهيكل التنظيمي لكي يتلائم مع الظروف الجديدة فأجابنا " بنعم وذلك لطبيعة المؤسسة حديثة النشأة سنة 2020 فإنها قد افتتحت لضمان الحد الأدنى من الخدمات بعدد قليل من المصالح، ثم تم اقتراح المصادقة فعلا على زيادة عدد المصالح ليتماشى مع الموجودة فعلا في المؤسسة." حيث تقوم المؤسسة بإعادة التنظيم بمعنى أنها تقوم بإعادة البناء على أساس تطورات البيئة الخارجية وذلك لتسهيل تحقيق الأهداف. (علي شريف، 2000، ص329). من خلال استحداث وحدات تنظيمية جديدة واستبعاد أخرى إضافة الى إعادة تصميم طرق الاتصال ومراكز السلطة والمسؤولية. (الطجم، السواط، 1995، ص 58)

أما فيما يخص السؤال الثاني والذي يصبوا في ما اذا كان هذا التغيير سهل بالنسبة لك، فأجاب "لا لم يكن التغيير سهلا لا إداريا ولا فعليا بحكم الإجراءات الإدارية الصعبة، أما من جانب التغيير يكون اقتراح فقط من المؤسسة بعدها يصعد الى وصاية مديرية الصحة والسكان والوصاية تصعده الى الوزارة التي يوجد بها لجنة مختصة هي التي تضيف المصالح بالنظر الى المالية المرصودة لها وبالنظر لموافقة الوزارة المالية، عندما يوافق جميع الأطراف يأتي القرار المختص بإضافة المصالح الجدد المعدل، وفعليا عندما يزيد عدد المصالح يزيد

عدد الموظفين بطبيعة الحال ليس من السهل إضافة موظفين جدد اذا نقوم بتوزيع الموظفين الحاليين على المصالح الجديدة وعند تغيير المصلحة للموظف سيتغير دوره ومهامه، فيصبح من الضروري إعادة تكوينه من جديد حسب ما يتماشى مع المصلحة الجديدة".

أما بالنسبة للسؤال الثالث والذي كان يدور حول الاستراتيجية حول ما إذا شهدت تغييرات وتعديلات، فكانت الإجابة "بالفعل كان هناك تغيير كبير في هذا الجانب، في الأول كانت مؤسسة خاصة بالأم والطفل بعدها اتخذنا استراتيجية جديدة بالتفاهم مع مديرية الصحة والتفاهم مع الوزارة نظرا لضيق المنشأة في الأول كانت موجهة لـ 60 سرير فقط والان واقعا أصبحت 118 سرير تقريبا مخصصة للام، أما الطفل له 18 سرير فقط، إذا لم تصبح مركب كما كانت موجهة في طبيعتها في الأول، تقريبا أصبحت مؤسسة إستشفائية مختصة بطب النساء والتوليد، لازالت تعمل مع حديثي الولادة ولكن ليس بالشكل الذي كانت موجهة إليه في الأول جراحة الأطفال cci و pédiatrie طب الأطفال الام والطفل".

ثم سألناه حول ما إذا هذا التغيير في الاستراتيجية إيجابي أم سلبي على المؤسسة؟ فكانت اجابته "بطبيعة الحال كان له تأثير إيجابي على المؤسسة لان المؤسسة بدورها مؤسسة خاصة والوحيدة على مستوى الولاية متخصصة بالأم والطفل إضافة الى انه إذا رأينا عدد الاسرة الخاصة بالمرأة الحامل بولاية معسكر نجدها قليلة جدا مع عدد سكان الولاية، اذا هي المؤسسة الوحيدة التي تستقبل قطب الولاية بالكامل بخصوص التوليد".

ثم سأله حول ما إذا كان هناك تغيير على مستوى التكنولوجيا؟ فكانت الإجابة "بالفعل نظرا للتماشي مع وزارة الصحة والسكان التي تقوم برقمنة القطاع سواء من الجانب البشري أو الخدمات ومن جميع النواحي، مثلا تسيير الموارد البشرية تقريبا أصبحت كل المهام لدينا بالرقمنة حيث أصبح لدينا عدة أراضيات، لرقمنة القطاع أدت الى التغيير الجذري من حيث الملفات والتوظيف، الإعلان، الاتصال، أي امر في المؤسسة من ناحية خدمات المرضى يوجد DEM مخطط قامت به الوزارة فيه 7 مداخل المشروع الذي قام به الوزير الجديد من بينها الرقمنة كهدف أول وهو نظام رقمنة ملف المريض معناها المريض من أول ما يدخل للمؤسسة يتم استقبال ملفه ويسجل رقميا، ويكمل جميع المراحل من كشف ومعاينة حتى خروجه من المؤسسة، مثلا في حال ما إذا أراد مريض أن يقوم بفحص الأشعة قديما كانت تتم العملية عن طريق الأوراق لكن الان أصبح الطبيب يرسل المريض لمصلحة الأشعة عند قيامه بالفحص مباشرة يحول كليشيه مباشرة الى الطبيب بدون الحاجة الى ان يخرجها في برنامج DEM يعني 0 ورقة بعدها يقوم بالإجراءات التي تحفظ ملف المريض في حالة ما إذا ذهب المريض أو نسي نتيجة الفحص تبقى النسخة محفوظة في البرنامج يتم الاطلاع عليها في أي وقت".

أما فيما يخص سؤال ما هي الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تم ادراجها في المؤسسة فكانت الإجابة أولا برنامج DEM باعتباره أكبر تغيير في التكنولوجيا التي مست المؤسسة، إضافة الى أن في كل مصلحة نجد مكتب به جهاز كومبيوتر موصول بالإنترنت وأرضية

DEM و écran d'affichage، أما فيما يخص برنامج DEM وهو برنامج وضعت الوزارة الوصية لتسهيل العمل فمثلا نفترض أن شخص ذهب الى الوزارة لكي يشتكي بأنه لم يتحصل على العناية أو التكفل في المؤسسة الاستشفائية تقوم الوزارة بإدخال اسم المريض في الأرضية فيظهر ملف المريض مع كامل السيرورة التي مر عليها اسم الطبيب الذي كشف عليه الممرضين، إضافة الى وسائل مثل مصلحة طب النساء من قبل كانوا يستخدمون مشرط يدوي bistouri lame أما الان أصبحوا يستخدمون المشرط الكتريك bistouri électrique، وأيضا طاولة الجراحة أصبحت متطورة كذلك CTA التصوير المقطعي للأوعية الدموية، من قبل كانت يدوية الان أصبحت والان أصبح ألي.

وبالنسبة للسؤال الخامس والذي يخص تغيير الافراد، "أجاب بأن التغيير في الافراد يكون إما عن طريق إخضاعهم للتكوين، أو دورات تحسيسية، الان الوزارة بالتعاون مع مديرية الصحة والمسؤولين تستخدم التكوين المتواصل تقريبا كل يوم يوجد تكوين إما عن طريق الحضور أو عن بعد عبر تطبيق زوم حيث تشارك كامل المؤسسات ومن مختلف الولايات لطرح أي انشغالات مثلا le badge من قبل كان ordinaire عادي أما الان أصبح national وطني، قديما كان من الممكن تزويره وانتحال شخصية أما الان أصبح أكثر أمان ، وأصبح يصنع على مستوى الوزارة فيه جميع المعلومات الخاصة بالموظفين".

أما فيما يخص سؤال الخاص بالطرق المستخدمة في التكوين فكانت الإجابة "عن طريق المطويات، أدوات العرض، وبرنامج زوم".

أما بالنسبة للسؤال الخاص بالتغيير في المهام، أجاب بأنه "لا يوجد تغيير في مهام الموظفين إلا في حالة تغير عمل المصلحة بتغير المهام بطبيعة الحال".

سألناه حول ماذا يتم الاعتماد في تغيير مهام الموظفين "فأجاب بحسب ضرورة المصلحة أحيانا الضرورة هي التي تفرض عليك نقل الموظفين الى مصلحة أخرى، وبالتالي التغيير في المهام يكون في الحالات الاستثنائية كالعقوبات، إذا قام أحد الموظفين بمخالفات نضطر الى تغييره للمصلح، في حالة أخرى من قبل لم يكن هناك تكوين لمنصب عون رعاية الأطفال مما كنا نضطر الى نقل الممرضين من مصالحهم الى مصلحة حديثي الولادة، أما في العام الماضي والى يومنا هذا قمنا بتوظيف أعوان رعاية الأطفال أكثر كفاءة ومناسبين للمنصب وقمنا بإرجاع الممرضين الى مصالحهم العادية للقيام بمهامهم الاصلية، اذا التخصص هو الذي يفرض علينا التغيير".

بالنسبة لسؤال نتائج التغيير وهل أثرت عليك من الجانب النفسي (قلق، الارتباك، صراع)؟  
"أجاب بطبيعة الحال يوجد قلق وضغط بمجرد التغيير في المصلحة توقع دائما القلق والمقاومة والصراع مع الموظفين على عكس في حالة توظيف أشخاص مكونين على المهام التي يتطلبها المنصب هنا نجد سهولة في التغيير".

كما أنه أجبنا على سؤال هل يوجد من استقال من العمل؟ "بلا يوجد، وأن المدة التي استغرقتها في التكيف مع التغيير هي مدة شهر أو شهر ونصف"، كما سألناه حول ما إذا كانت هناك مقاومة للتغيير؟

فأجاب "بطبيعة الحال وجدنا مقاومة لان كل موظف يحب الاستقرار في منصبه ويعتبره ملكية خاصة، لكن بعدة شهر تجد أن الموظف تقبل التغيير ووجده أحسن من قبل".

بعدها أردنا معرفة ما إذا أضاف التغيير الجديد للمؤسسة مقارنة بالسابق؟

أجبنا "بطبيعة الحال مثلا التغيير الأخير عند توظيف المختصين الجدد حولنا ISP مساعدي التمريض الى مصالح أخرى تتماشى مع التكوين الخاص بهم وجدنا سهولة وتوافق في أداء المهام".

فيما أفادنا أيضا بشأن السؤال الخاص بهل تغيير المقر واستقلالية المؤسسة وشعارها أعطى رؤيا أخرى؟

فكانت اجابته "بطبيعة الحال الفريق هنا بدون استثناء جميعا سعوا الى اسم المؤسسة الوحيدة في ولاية معسكر التي تقدم خدمات صحية للمرأة والطفل".

## 2.8.2. نتائج المقابلة:

من خلال المقابلة التي أجرتها الباحثة مع مسير الموارد البشرية تم التوصل الى عدة مؤشرات تخص المتغير المستقل -التغيير التنظيمي- وهي كالتالي:

1.2.8.2. المؤشرات السلوكية لمتغير التغيير التنظيمي:

جدول رقم (12) يوضح المؤشرات السلوكية لمتغير التغيير التنظيمي.

| التعريف الإجرائية للمتغيرات (المؤشرات السلوكية)  | التغيير التنظيمي                         |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- وضوح الهيكل التنظيمي</li> <li>- إعادة التصميم الوظيفي</li> <li>- توزيع الوظائف في الهيكل حسب مؤهلات الافراد</li> <li>- الغاء أقسام واطافة أقسام جديدة</li> <li>- تكيف الهيكل التنظيمي الجديد مع المحيط</li> </ul> | <p><b>التغيير في الهيكل التنظيمي</b></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي</li> <li>- تغيير الأجهزة التكنولوجية</li> <li>- ادخال أجهزة متطورة</li> <li>- تطبيق النماذج الإدارية الحديثة</li> </ul>  | <p><b>التغيير في التكنولوجيا</b></p>     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تدريب العاملين للحد من مقاومة التغيير</li> <li>- اقناع العاملين بالتغيير ومواكبة التطورات</li> <li>- تحسين قدرات العاملين من خلال برامج تدريبية</li> </ul>  | <p><b>التغيير في الموارد البشرية</b></p> |



|  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقوم المؤسسة بتغييرات في استراتيجيتها حسب الظروف</li> <li>- تغير في استراتيجيتها للدخول في أسواق جديدة</li> <li>- تقوم بالتوقيع على اتفاقيات جديدة</li> </ul> | <p><b>التغيير في الاستراتيجية</b></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقوم بتغيير في الأنشطة حسب الضرورة</li> <li>- تعدل في تصميم الوظائف</li> <li>- تغير في المهام حسب تخصص الافراد</li> </ul>                                     | <p><b>التغيير في المهام</b></p>       |

المصدر: من طرف الباحثة

## 9.2. الخصائص السيكومترية لأداة القياس:

### 1.9.2. صدق وثبات استبيان التغيير التنظيمي:

تم التأكد من صدق الأداة باستخدام التالي: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، صدق الاتساق الداخلي لمعرفة درجة صدق الفقرات مع الأبعاد التابعة لها، ومدى اتساقها مع الدرجة الكلية للمقياس، الصدق البنائي لمعرفة مدى صدق الأبعاد مع الدرجة الكلية للمقياس.

#### 1.1.9.2. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (07) منهم 04 أساتذة من قسم علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس العمل والتنظيم

بجامعة معسكر و 01 من جامعة سعيدة و 01 من جامعة وهران 02، ومسير الموارد البشرية انظر الملحق رقم (01) حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة الفقرات ومدى انتمائها لكل مجال من مجالات الاستبيان، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية ومدى ملائمة البدائل، وفي ضوء آرائهم تم تعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح جاهزة للدراسة الاستطلاعية، انظر الى الملحق رقم (05).

### 1.1.1.9.2. تعديلات المحكمين على بعض فقرات استبيان التغيير التنظيمي:

جدول رقم (13) يوضح تعديلات بعض المحكمين على بعض فقرات استبيان التغيير

#### التنظيمي

| الرقم | الفقرات قبل التعديل                                       | الفقرات بعد التعديل                                       | البعد           |
|-------|---|---|-----------------|
| 01    | ان الهيكل التنظيمي الخاص بهذه المؤسسة يتسم بالوضوح        | ان الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسستي يتسم بالوضوح             | التغيير في      |
| 02    | يسمح إعادة التصميم الوظيفي بدرجة كبيرة في الاثراء الوظيفي | يسمح إعادة التصميم الوظيفي بدرجة كبيرة في الاثراء الوظيفي | الهيكل التنظيمي |
| 03    | تقوم المؤسسة بتوزيع الوظائف في الهيكل التنظيمي المحدد     | تقوم مؤسستي بتوزيع الوظائف في الهيكل التنظيمي المحدد      |                 |

|   |   |    |                           |
|---|---|----|---------------------------|
| وفق مؤهلات علمية وعملية<br>للفرد العامل                                 | وفق مؤهلات عملية للفرد العامل   |    |                           |
| تقوم مؤسستي بإلغاء اقسام<br>واضافة اقسام أخرى بغرض<br>تحقيق فعالية أكبر | يتم الغاء اقسام واطافة اقسام<br>أخرى بغرض تحقيق فعالية<br>أكبر                  | 04 |                           |
| اعتقد ان الهيكل التنظيمي<br>الحالي قادر على التكيف مع<br>مستجدات المحيط | اعتقد ان الهيكل التنظيمي<br>الحالي ملائم للتغيير والتعامل<br>مع المستجدات       | 05 |                           |
| تحذف  | يعمل الهيكل التنظيمي بعد<br>عملية التغيير على زيادة<br>تفويض الصلاحيات للعاملين | 06 |                           |
| تهتم مؤسستي بمواكبة التطور<br>التكنولوجي                                | تهتم المؤسسة بمواكبة التطور<br>التكنولوجي                                       | 07 | التغيير في<br>التكنولوجيا |
| تحذف  | تستخدم المؤسسة شبكة<br>معلومات داخلية تربط بين<br>مختلف الأقسام الإدارية        | 08 |                           |

|  |   |           |  |
|--|---|-----------|--|
| <p>تسعى مؤسستي الى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لمواكبة التطورات</p>   | <p>تسعى المؤسسة الى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لمواكبة التغيرات</p>   | <p>09</p> |  |
| <p>تقوم مؤسستي بإدخال تجهيزات متطورة تتكامل مع تلك الموجودة حاليا</p>  | <p>تقوم المؤسسة بإدخال تجهيزات متطورة تتكامل مع تلك الموجودة حاليا</p>  | <p>10</p> |  |
| <p>يتم تطبيق النماذج الإدارية الحديثة التي تثبت فعاليتها في مؤسستي كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وغيرها من خلال استخدام تكنولوجيا حديثة</p> | <p>يتم تطبيق النماذج الإدارية الحديثة التي تثبت فعاليتها في هذه المؤسسة كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وغيرها من خلال استخدام تكنولوجيا حديثة</p> | <p>11</p> |  |
| <p>تستخدم إدارة المؤسسة الأجهزة والمعدات لاختصار الوقت والجهد</p>  | <p>تستخدم إدارة المؤسسة الأجهزة والمعدات لاختصار الوقت والجهد</p>   | <p>12</p> |  |

|   |   |    |                                  |
|---|---|----|----------------------------------|
| تهدف  | تعتمد إدارة المؤسسة على<br>العنصر البشري في التغيير<br>التنظيمي                       | 13 | التغيير في<br>الموارد<br>البشرية |
| تقوم مؤسستي بإقناع العاملين<br>بأهمية التغيير   | تقوم المؤسسة بإقناع العاملين<br>بأهمية التغيير  | 14 |                                  |
| برامج تدريب العاملين في<br>مؤسستي تحد من مقاومة<br>عملية التغيير                      | برامج تدريب العاملين في<br>مؤسستنا تحد من مقاومة<br>عملية التغيير                     | 15 |                                  |
| التغيير الذي تقوم به مؤسستي<br>يدفع العاملين للعمل                                    | التغيير الذي تقوم به المؤسسة<br>يدفع العاملين للعمل                                   | 16 |                                  |
| تسعى مؤسستي الى تشجيع<br>العاملين الجدد للتكيف مع بيئة<br>العمل الجديدة               | تسعى مؤسستنا لتشجيع<br>العاملين الجدد للتكيف مع بيئة<br>العمل الجديدة                 | 17 |                                  |
| تقوم مؤسستي بتحسين قدرات<br>العاملين بإخضاعهم لبرامج<br>جديدة للتدريب لمواكبة التغيير | تقوم مؤسستك بتحسين قدرات<br>العاملين بإخضاعهم لبرامج<br>جديدة للتدريب لمواكبة التغيير | 18 |                                  |

|   |  |           |                                    |
|---|--|-----------|------------------------------------|
| <p>تعتمد مؤسستي على التغيير<br/>في استراتيجيتها لمواكبة<br/>التغيرات</p>                        | <p>تعتمد هذه المؤسسة على<br/>التغيير في استراتيجيتها لمواكبة<br/>التغيرات</p>                      | <p>19</p> | <p>التغيير في<br/>الاستراتيجية</p> |
| <p>تحذف</p>   | <p>تقوم المؤسسة بتغيير سياستها<br/>التسويقية باستمرار</p>  | <p>20</p> |                                    |
| <p>تتجه مؤسستي نحو التطوير<br/>من خلال الأبحاث باستمرار</p>                                     | <p>تسعى المؤسسة الى توسيع<br/>سوقها من خلال طرح منتجات<br/>جديدة</p>                               | <p>21</p> |                                    |
| <p>قد تلجا مؤسستي الى تغيير<br/>استراتيجيتها إذا تطلب الامر<br/>ذلك</p>                         | <p>قد تلجا المؤسسة الى تغيير<br/>استراتيجيتها إذا تطلب الامر<br/>ذلك</p>                           | <p>22</p> |                                    |
| <p>تسعى مؤسستي الى تغيير كل<br/>ما يتعلق بالتخطيط<br/>الاستراتيجي للدخول في<br/>أسواق جديدة</p> | <p>تسعى المؤسسة الى تغيير كل<br/>ما يتعلق بالتخطيط<br/>الاستراتيجي للدخول في مجال<br/>المنافسة</p> | <p>23</p> |                                    |
| <p>تعمل مؤسستي على الدخول<br/>في اتفاقيات جديدة</p>   | <p>تعتمد هذه المؤسسة على<br/>الدخول في أسواق جديدة</p>   | <p>24</p> |                                    |

|    |   |  |                   |
|----|---|--|-------------------|
| 25 | تسعى المؤسسة الى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظائف عند الحاجة لذلك | تسعى مؤسستي الى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظائف عند الحاجة لذلك | التغيير في المهام |
| 26 | تقوم المؤسسة بتغيير نوع الأنشطة باستمرار                          | تقوم مؤسستي بتغيير نوع الأنشطة باستمرار                          |                   |
| 27 | اعتبر ان العمل في هذه المؤسسة يتميز بالروتين                      | تحذف   |                   |
| 28 | تعمل المؤسسة على تغيير المهام المسندة الى العاملين من حين الى اخر | تعمل مؤسستي على تغيير المهام المسندة الى العاملين من حين الى اخر |                   |
| 29 | تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء للتغيير في المهام            | تعتمد مؤسستي على نتائج تقييم الأداء للتغيير في المهام            |                   |
| 30 | أرى ان المؤسسة تراعي قدرات ومهارات وكفاءات العمال في تغيير المهام | أرى ان مؤسستي تراعي قدرات ومهارات وكفاءات العمال في تغيير المهام |                   |

المصدر: من طرف المحكمين

### 2.1.9.2. صدق الاتساق الداخلي لاستمارة التغيير التنظيمي:

بعد التأكد من صدق المحتوى لأداة البحث، تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية المتمثلة في 100 موظف بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر، ثم حساب صدق الاتساق الداخلي لمعرفة مدى ارتباطها بالدرجة الكلية للاستبيان، والصدق البنائي لمعرفة درجة ارتباط الابعاد مع الدرجة الكلية للاستبيان باستخدام معامل " الارتباط بيرسون" كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (14) يوضح معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبيان

| استبيان التغيير التنظيمي   |       |                             |  |                                      |
|----------------------------|-------|-----------------------------|--|--------------------------------------|
| العدد                      | الرقم | علاقة الفقرات بالدرجة البعد | علاقة الفقرات بالدرجة الكلية للاستبيان | علاقة البعد بالدرجة الكلية للاستبيان |
|                            |       | معامل الارتباط بيرسون       | معامل الارتباط بيرسون                  | معامل الارتباط بيرسون                |
| التغيير في الهيكل التنظيمي | 01    | 0,72**                      | 0,59**                                 | 0,74**                               |
|                            | 02    | 0,65**                      | 0,44**                                 |                                      |
|                            | 03    | 0,65**                      | 0,40**                                 |                                      |
|                            | 04    | 0,56**                      | 0,10                                   |                                      |



|        |        |        |    |                               |
|--------|--------|--------|----|-------------------------------|
|        | 0,34** | 0,64** | 05 |                               |
| 0,72** | 0,61** | 0,80** | 06 | التغيير في<br>التكنولوجيا     |
|        | 0,64** | 0,83** | 07 |                               |
|        | 0,50** | 0,80** | 08 |                               |
|        | 0,55** | 0,73** | 09 |                               |
|        | 0,41** | 0,70** | 10 |                               |
| 0,79** | 0,52** | 0,67** | 11 | التغيير في الموارد<br>البشرية |
|        | 0,26** | 0,59** | 12 |                               |
|        | 0,37** | 0,74** | 13 |                               |
|        | 0,46** | 0,80** | 14 |                               |
|        | 0,30** | 0,71** | 15 |                               |
| 0,86** | 0,64** | 0,71** | 16 | التغيير في<br>الاستراتيجية    |
|        | 0,40** | 0,75** | 17 |                               |
|        | 0,40** | 0,76** | 18 |                               |
|        | 0,41** | 0,81** | 19 |                               |
|        | 0,43** | 0,71** | 20 |                               |
|        | 0,68** | 0,69** | 21 |                               |

|        |        |        |    |                   |
|--------|--------|--------|----|-------------------|
| 0,81** | 0,47** | 0,75** | 22 | التغيير في المهام |
|        | 0,42** | 0,78** | 23 |                   |
|        | 0,38** | 0,75** | 24 |                   |
|        | 0,40** | 0,79** | 25 |                   |

المصدر: نتائج Spss \*\* مستوى دلالة 0,01 \* مستوى دلالة 0,05

يتضح من خلال الجدول ان جميع فقرات الاستبيان ترتبط بالأبعاد التابعة لها وبالدرجة الكلية للاستبيان ارتباطا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01 . 0,05)، كما يتضح من خلال الجدول ان جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبيان دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0,01، حيث وجدنا معامل الارتباط لبعده التغيير في الهيكل التنظيمي 0,74\*\* ومعامل الارتباط لبعده التغيير في التكنولوجيا 0,77\*\*، ومعامل الارتباط لبعده التغيير في الموارد البشرية 0,79\*\*، وأيضا معامل الارتباط لمتغير التغيير في الاستراتيجية 0,86\*\*، وكذلك معامل الارتباط لمتغير التغيير في المهام 0,81\*\*، وبهذا تعتبر مجالات الاستبيان صادقة ويمكننا بذلك تطبيق الاستبيان.

### 3.1.9.2. الصدق التمييزي: بعدما تم حساب صدق الاتساق الداخلي قامت الباحثة بحساب

صدق المقارنة الطرفية لاستبيان التغيير التنظيمي والجدول التالي يوضح نتائج الصدق التمييزي لمتغير التغيير التنظيمي:

جدول رقم (15) يوضح نتائج اختبار "ت" لتقدير الصدق التمييزي

| العينة       | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | ت المحسوبة | مستوى الدلالة |
|--------------|-------|-----------------|-------------------|-------------|------------|---------------|
| الفئة الدنيا | 27    | 51,04           | 9,537             | 7,181       | .19,552    | 0,010         |
| الفئة العليا | 27    | 94,33           | 6,427             |             |            |               |

المصدر: نتائج Spss

نلاحظ من خلال نتائج جدول رقم (15) أن قيمة الدلالة قد بلغت 0,010 وهي قيمة وهي قيمة أقل من 0,05 بمعنى يوجد فروق بين درجات الأفراد الدنيا والعليا بمعنى أن استبيان التغيير التنظيمي يتميز بالصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية) وهو صادق لما وضع لقياسه.

#### 4.1.9.2. ثبات استبيان التغيير التنظيمي:

بعد حسابنا لصدق الأداة تم حساب ثباتها وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية ويمكن التعبير عنه كما جاء في كتاب حسين، أبو هاشم (2006) بأنه يعطي النتائج نفسها إذا توفرت نفس الشروط بإعادة تطبيقه على نفس المجموعة من الافراد فان درجة الاختبار لا تتأثر بأية ظرف او عامل خارجي، حيث ان إعادة تطبيقه والحصول

على نفس النتائج يعني دلالة الاختبار على الأداء الفعلي والحقيقي للفرد مهما تغيرت الظروف.

قمنا بحساب الثبات في دراستنا على النحو التالي:

معامل الفاكرونباخ لاستبيان التغيير التنظيمي:

تم حساب معامل الفاكرونباخ لاستبيان التغيير التنظيمي الذي يحتوي على 25 فقرة بأبعاده الخمسة، لدراستنا هذه على عينة عدد عمالها 100 موظف، والجدول التالي يمثل نتائج حساب ثبات أداة القياس بمعامل الفاكرونباخ.

جدول رقم: (16) يوضح نتائج حساب الثبات بمعامل الفا كرونباخ لاستبيان التغيير

### التنظيمي

| معامل ثبات الفاكرونباخ | استبيان التغيير التنظيمي   |
|------------------------|----------------------------|
| 0,66                   | التغيير في الهيكل التنظيمي |
| 0,83                   | التغيير في التكنولوجيا     |
| 0,75                   | التغيير في الموارد البشرية |
| 0,80                   | التغيير في الاستراتيجية    |
| 0,81                   | التغيير في المهام          |

|      |                 |
|------|-----------------|
| 0,91 | الاستبيان الكلي |
|------|-----------------|

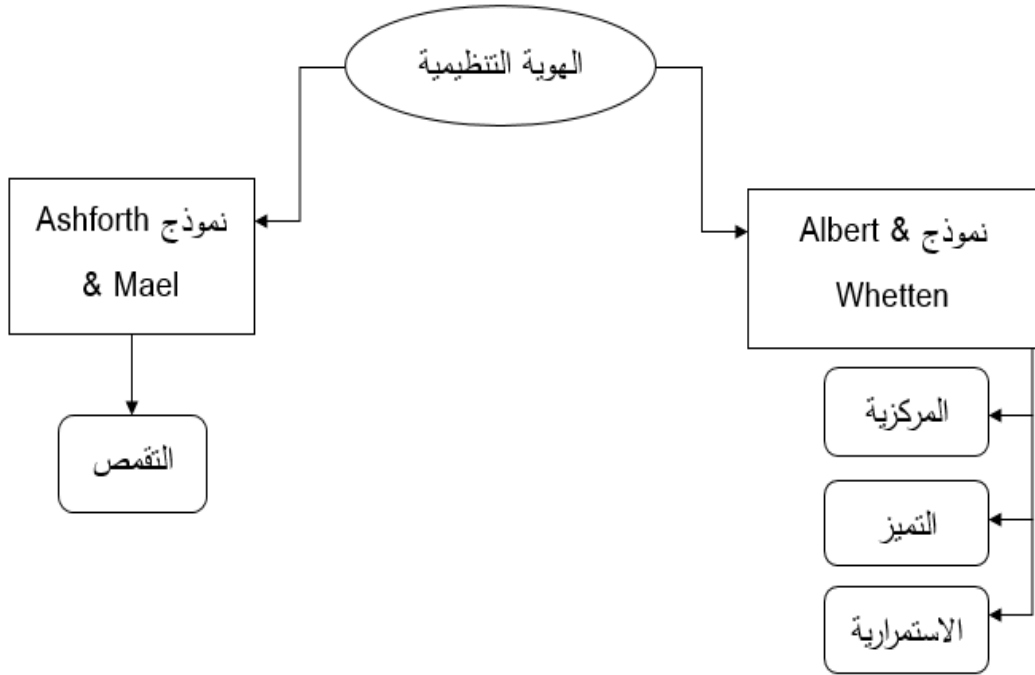
المصدر: نتائج Spss

يتضح من جدول رقم (16) ان قيم معاملات الفاكرونباخ بالنسبة لاستبيان التغيير التنظيمي مرتفعة حيث بلغت 0,91 وهي قيمة عالية تؤكد ثبات أداة الدراسة وجاهزيتها للقياس، في حين بلغت قيمة معاملات الابعاد ب 0,66 لبعء التغيير في الهيكل التنظيمي، 0,83 لبعء التغيير في التكنولوجيا، 0,75 لبعء التغيير في الموارد البشرية، 0,80 لبعء التغيير في الاستراتيجية، 0,81 لبعء التغيير في المهام، وكلها قيم معبرة عن ارتفاع معاملات الابعاد وتوحي بمدى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

## 2.9.2. التحليل العاملي الاستكشافي لاستمارة الهوية التنظيمية:

### 1.2.9.2. وصف أدوات النموذج المقترح:

استوحينا النموذج المعتمد في هذه الدراسة على نموذجين نظريين أصيلين أحدهما للباحثين (البيرت وويتن) والذي يرى بأن الهوية التنظيمية تحدد في ثلاث أبعاد وهي: المركزية، التميز، الاستمرارية كل بعد يحتوي على 06 فقرات، والتي بدورها تحتوي على المؤشرات السلوكية للبعد، أما النموذج الثاني والذي تم تطويره من قبل الباحثين (آشفورت وميل) عن مقياس التوحد التنظيمي ل (ميل) بعد تطبيق التحليل العاملي وتوصلوا الى 06 بنود لقياس الهوية التنظيمية تحت مسمى التقمص، وعليه استوحينا نموذج لدراستنا من خلال هذين النموذجين كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (12) يوضح النموذج المقترح لدراسة متغير الهوية التنظيمية من طرف الباحثة.

### 2.2.9.2. البنية العاملية لمقياس الهوية التنظيمية:

يعتبر النموذج العاملية من الأدلة القوية على تحقيق صدق المفهوم، والتي تسمح باختيار النموذج الأفضل الملائم للبيانات، حيث يعتبر أفضل نموذج هو الذي يحقق الحد الأدنى من مؤشرات المطابقة.

#### 1. التأكد من شروط اجراء التحليل العاملية:

##### 1.1. اعتدالية التوزيع:

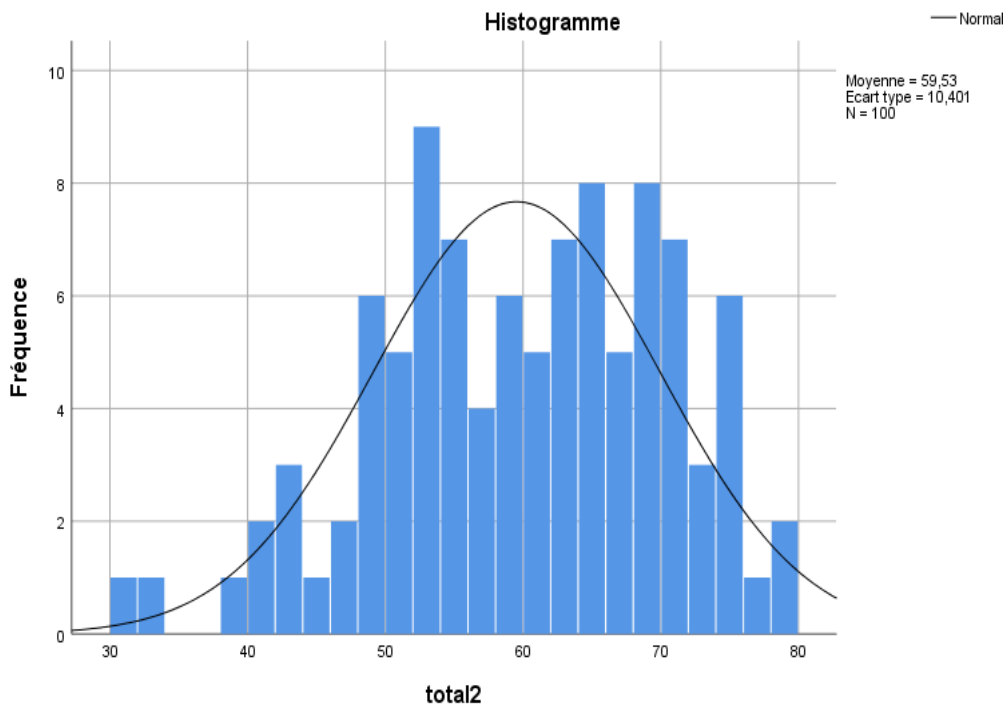
قمنا باستخدام اختبار كولمغوروف - سميرنوف لمعرفة التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يظهره الجدول التالي:

جدول رقم (17) يوضح التوزيع الطبيعي لمتغير الهوية التنظيمية

| الاختبار             | احصائي الاختبار | درجات الحرية | الاحتمالية (Sig) |
|----------------------|-----------------|--------------|------------------|
| كولمجوروف _ سميرونوف | 0,066           | 100          | 0,200            |

المصدر: نتائج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن القيمة الاحتمالية  $Sig = 0,200$ ، وهي قيمة أكبر من 0,25 للاختبار من الطرفين بالنسبة لاختبار كولمجوروف، وبالتالي نستنتج بأن الهوية التنظيمية لها توزيع طبيعي.



الشكل رقم (13) يوضح التوزيع الطبيعي لمتغير الهوية التنظيمية حسب نتائج Spss

يؤكد لنا الشكل رقم (13) منحنى الجرس والذي يمثل التوزيع الطبيعي للهوية التنظيمية، حيث نرى بأن أغلب الاستجابات تركزت في الوسط مشكلة جرس.

### 2.1. كفاية حجم العينة:

جدول رقم (18) يوضح اختبار بارتلليت وكايزر، ماير، أولكن

|          |                                      |                 |
|----------|--------------------------------------|-----------------|
| 0,800    | كايزر، ماير، أولكن لكفاية حجم العينة |                 |
| 1253,169 | كاي تربيع                            | اختبار بارتلليت |
| 276      | درجة الحرية                          |                 |
| 0,000    | الدلالة                              |                 |

المصدر: نتائج Spss

نلاحظ من خلال جدول رقم (19) بأن قيمة  $KMO = 0,800$ ، وهي أكبر من 0,50 مما يعني بأنه يوجد كفاية لحجم العينة لإجراء التحليل العاملي، كما أن اختبار بارتلليت هو دال عند مستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 وبالتالي هذه المصفوفة لا تمثل مصفوفة الوحدة.

#### - التحليل العاملي الاستكشافي:

استخدمت الباحثة أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي، للكشف عن البنية العاملية ذات الدلالة النظرية لمفهوم الهوية التنظيمية، من خلال طريقة التدوير المتعامد (Varimax)، معتمدا استخراج عدد العوامل على محك كايزر الذي يعتمد في قبوله للعامل على أن تكون قيمة الجذر الكامن أكبر أو تساوي الواحد. (Hair & All, 2010, p666).

#### 3.1 استخلاص العوامل:

جدول رقم (19) يوضح توزيع الجذور الكامنة ونسب التباين المفسر للعوامل

المستخلصة بعد التدوير

| العامل | الجذر الكامن | نسبة التباين المفسر | نسبة التباين التراكمي المفسر |
|--------|--------------|---------------------|------------------------------|
| 1      | 7,031        | 29,295              | 29,295                       |
| 2      | 2,991        | 12,462              | 41,757                       |
| 3      | 2,697        | 11,237              | 52,994                       |



|        |       |       |   |
|--------|-------|-------|---|
| 58,659 | 5,665 | 1,360 | 4 |
| 63,817 | 5,158 | 1,238 | 5 |

المصدر: نتائج Spss

نلاحظ من خلال جدول رقم (20) أن قيمة الجذر الكامن للعامل الأول 7,031 وتفسر 29,30% من التباين الكلي، بينما بلغت قيمة الجذر الكامن للعامل الثاني 2,991 وتفسر 12,462% من التباين الكلي، كما بلغت قيمة الجذر الكامن للعامل الثالث 2,697 وتفسر 11,237% من التباين الكلي، وبلغت قيمة الجذر الكامن للعامل الرابع 1,360 وتفسر 5,665% من التباين الكلي، وبلغت قيمة الجذر الكامن للعامل الرابع 1,238 وتفسر 5,158 من التباين الكلي.

#### 4.1. مصفوفة العوامل المستخلصة بعد التدوير:

يعرض الجدول رقم (21) تشبعات العبارات على العوامل الخمسة، بعد إعادة توزيع التباين الذي يفسره كل عامل بالتدوير المتعامد بطريقة الفاريماكس.

#### جدول رقم (20) يوضح قيم تشبع فقرات مقياس الهوية التنظيمية على العوامل المستخلصة بعد التدوير

| العوامل<br>الفقرات | العامل<br>الأول | العامل<br>الثاني | العامل<br>الثالث | العامل<br>الرابع | العامل<br>الخامس |
|--------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ف11                | 0,847           |                  |                  |                  |                  |
| ف8                 | 0,700           |                  |                  |                  |                  |
| ف2                 | 0,689           |                  |                  |                  |                  |
| ف7                 | 0,684           |                  |                  |                  |                  |
| ف12                | 0,675           |                  |                  |                  |                  |
| ف6                 | 0,673           |                  |                  |                  |                  |

|       |       |       |       |       |     |
|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
|       |       |       |       | 0,620 | ف10 |
|       |       |       |       | 0,565 | ف1  |
|       |       |       | 0,876 |       | ف16 |
|       |       |       | 0,864 |       | ف17 |
|       |       |       | 0,831 |       | ف15 |
|       |       |       | 0,756 |       | ف18 |
|       |       |       | 0,745 |       | ف13 |
|       |       |       | 0,662 |       | ف14 |
|       |       | 0,745 |       |       | ف5  |
|       |       | 0,728 |       |       | ف4  |
|       |       | 0,608 |       |       | ف3  |
|       |       | 0,403 |       |       | ف9  |
|       | 0,739 |       |       |       | ف17 |
|       | 0,684 |       |       |       | ف18 |
|       | 0,683 |       |       |       | ف15 |
|       | 0,636 |       |       |       | ف16 |
| 0,836 |       |       |       |       | ف13 |
| 0,723 |       |       |       |       | ف14 |

المصدر: نتائج Spss

### 5.1. تسمية العوامل:

بعد الاطلاع على الجانب النظري لموضوع الهوية التنظيمية، وبناء على مصفوفة العوامل التي تم استخراجها بعد التدوير المتعامد (طريقة فاريماكس)، وبالاطلاع على محتوى العبارات التي تشبع على العامل من المقياس يمكننا تسمية العوامل الخمسة كما يلي:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن توزع البنود حسب استجابات أفراد العينة تمثل في 05 عوامل كامنة، يحتوي العامل الأول على 08 بنود، (11, 110, 16, 112, 17, 12, 18، وهي كالتالي:

جدول رقم (21) يوضح تسمية العامل الاول

| الرمز | الفقرات  | العامل |
|-------|--|--------|
| 111   | توفر مؤسستي أحدث المعدات والأدوات التي تضمن لها تميزها في مجالها                 | التميز |
| 18    | تستخدم مؤسستي أنماط عدة من العمليات وتكنولوجيا المعلومات التي تميزها عن مثيلاتها |        |
| 12    | تبني مؤسستي أفكار مبتكرة لتطوير خدماتها الصحية والرعاية والتكفل                  |        |
| 17    | يتسم العمل في مؤسستي بالديناميكية مقارنة بالمؤسسات الأخرى                        |        |
| 112   | تجذب مؤسستي الكفاءات من الموارد البشرية  |        |
| 16    | تتبنى مؤسستي فلسفة تطوير الإدارة منذ نشأتها                                      |        |
| 110   | تتميز الخدمات الصحية والرعاية بالأم والطفل التي تقدمها مؤسستي بالجودة            |        |
| 11    | تتسم مؤسستي بسعيها لتقديم خدمات متميزة   |        |

المصدر: نتائج Spss

نلاحظ من خلال جدول رقم (21) أن البنود توزعت حسب ادراك أفراد العينة لكل بند، حيث أنه نجد أن البند (11, 16, 12)، تم تصنيفهم مع عامل التميز في حين كانوا ينتمون الى عامل المركزية ، وهذا يرجع الى فهم أفراد العينة للبنود بأنها تنتمي الى عامل التميز، ونظرا لأن أغلب البنود تدل على عامل التميز فانه من الاجدر ضم البنود الثلاث الخاصة بالمركزية اليها.

في حين يحتوي العامل الثاني على 06 بنود، (ID4, ID5, ID3, ID6, ID1, ID2)، وهي كالتالي:

جدول رقم (22) يوضح تسمية العامل الثاني

| الرمز | الفقرات   | العامل |
|-------|---|--------|
| ID4   | عندما يثني شخص ما على مؤسستي الاستشفائية، اشعر بان هذا يمثل ثناء شخصي لي                | التقمص |
| ID5   | اشعر بالإحراج عندما تنتقد مؤسستي الاستشفائية المتخصصة الام والطفل في احدى وسائل الاعلام |        |
| ID3   | عندما اتحدث عن مؤسستي الاستشفائية، اتحدث بصيغة 'نحن' بدل من 'هم'                        |        |
| ID6   | اعتبر نجاح مؤسستي الاستشفائية بمثابة نجاحي الشخصي                                       |        |
| ID1   | عندما ينتقد شخص ما مؤسستي الاستشفائية، اشعر بانها إهانة شخصية لي                        |        |
| ID2   | اهتم بمعرفة انطباع الاخرين عن مؤسستي الاستشفائية المتخصصة الام والطفل                   |        |

المصدر: نتائج Spss

يبين جدول رقم (22) بنود العامل الثاني وهو عامل التقمص، والذي يعتبر عامل منفصل عن العوامل الأولى، حيث نجد أن جميع البنود الخاصة به لم تتغير أو تحذف، وهذا يوضح أن المقياس الخاص بالباحثين (آشفورت وميل) مصمم للمقياس بشكل دقيق، حيث أن استجابة العينة أكدت ذلك.

أما بالنسبة للعامل الثالث يحتوي على 04 بنود وهي، (19, 13, 14, 15)، وهي كالتالي:

جدول رقم (23) يوضح تسمية العامل الثالث:

| الرمز | الفقرات  | العامل   |
|-------|--|----------|
| 15    | ترتكز رسالة مؤسستي على تقديم الرعاية والتكفل اللازم مما يساهم في تنمية القطاع                                    | المركزية |
| 14    | تعقد مؤسستي اتفاقيات مع مؤسسات اجنبية بهدف تحقيق أهدافها، والحرص على استمراريتها في تطوير وتعزيز مواردها البشرية |          |
| 13    | تحرص مؤسستي على ترسيخ القيم والاخلاقيات المهنية لرفع واستقرار المنظمة  |          |
| 19    | يعكس شعار مؤسستي هوية تميزها عن غيرها  |          |

المصدر: نتائج Spss

نلاحظ من خلال جدول رقم (23) أن بنود عامل المركزية انفصلت ما بينها وبين عامل التميز وذلك راجع الى طبيعة فهم العينة لمحتوى البند، في حين أن البند (19) أصبح مع المركزية وهذا راجع الى أن محتوى هذا البند يوحي الى أن شعار المؤسسة في حقيقة الامر هو سمة مركزية، حيث نجد أنه خبراء التسويق يؤكدون على ضرورة عدم التغيير بشكل مبالغ فيه في الشعار وذلك لما له خصوصية الثبات للمؤسسة أو العلامة التجارية، وهذا ما تحدث عنه (Kapferer, 1988)، حول هوية العلامة التجارية باعتبار الشعار أحد مؤشرات العامل المادي حسب تصنيفه للعوامل، حيث يرى أنه من المهم على مديري التسويق الحفاظ على هوية العلامة التجارية حتى تضمن لها التطور في المستقبل. (Kapferer,1988,p15) هذا ما نقصد به أن شعار المؤسسة يعبر عن أحد هذه السمات المركزية.

كما نجد العامل الرابع حسب تصنيف التحليل العاملي الاستكشافي بأنه يحتوي على عامل الاستمرارية والذي احتوى على 04 بنود وهي: (117, 118, 115, 116) وهي موضحة كالتالي:

**جدول رقم (24) يوضح تسمية العامل الرابع**

| الرمز | الفقرات   | العامل                      |
|-------|---|-----------------------------|
| 117   | يسعى أعضاء مؤسستي الى تطوير أنفسهم من أجل تطويرها                                   | الاستمرارية في أداء المؤسسة |
| 118   | يعد التحسين المستمر في مختلف جوانب الأداء وفقا للتوجهات العالمية من أولويات ادارتها |                             |
| 115   | تمتلك مؤسستي فلسفة تطوير متجذرة داخل ادارتها  |                             |
| 116   | تسعى مؤسستي الى اثبات وجودها واستمراريتها   |                             |

المصدر: نتائج Spss

يتضح من خلال جدول رقم (24) بأن بعد الاستمرارية انفصل عنه بندين وأصبح بأربعة بنود، كلها تعبر عن تطوير وتحسين أداء المنظمة للأمور المتعلقة بالتسيير والإدارة، وهذا ما توصلنا اليه حسب استجابة أفراد العينة.

إضافة الى ذلك نجد أن بعد الاستمرارية انقسم الى قسمين أحدهما ذكرناه والثاني تمثل في بعد الاستمرارية في قيم وأهداف المؤسسة ونجد البعدين (113, 114) كما هما موضحين في الجدول التالي:

جدول رقم (25) يوضح تسمية العامل الخامس

| الرمز | الفقرات  | العامل                            |
|-------|--|-----------------------------------|
| 113   | تستمر مؤسستي في سياستها وأنظمتها التي تعبر عن رسالتها حتى في حالات تغيير ادارتها | الاستمرارية في قيم وأهداف المؤسسة |
| 114   | تعمل مؤسستي وفق قيم ومعايير أخلاقية ثابتة الى حد كبير                            |                                   |

المصدر: نتائج Spss

حسب نتائج جدول رقم (25) أعلاه نلاحظ بأن انقسام عامل الاستمرارية الى عاملين (الاستمرارية في أداء المؤسسة/ الاستمرارية في قيم وأهداف المؤسسة) لم يأتي من العدم وذلك راجع الى طبيعة استجابة العينة على الاستبيان وهذا يوضح الاختلاف بين البيئتين حيث أن البيئة الجزائرية والتي يتم فيها دراسة الهوية التنظيمية وجدنا بأن عامل الاستمرارية يظهر من خلال القيم والاهداف أيضا حيث يرى أفراد المنظمة بأن الاستمرارية لا تكون في الجانب التسييري الإداري فقط بل هناك جانب آخر يجب الحفاظ عليه وهو رسالة المؤسسة والمتمثلة في أهدافها إضافة الى قيمها ومبادئها الأخلاقية.

**6.1. ثبات استمارة الهوية التنظيمية:**

بعد حسابنا لصدق العاملية الأداة تم حساب ثباتها وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية ويمكن التعبير عنه كما جاء في كتاب حسين، أبو هاشم (2006) بأنه يعطي النتائج نفسها إذا توفرت نفس الشروط بإعادة تطبيقه على نفس المجموعة من الافراد فان درجة الاختبار لا تتأثر بأية ظرف او عامل خارجي، حيث ان إعادة تطبيقه والحصول على نفس النتائج يعني دلالة الاختبار على الأداء الفعلي والحقيقي للفرد مهما تغيرت الظروف.

قمنا بحساب الثبات في دراستنا على النحو التالي:

### 1.6.1. الثبات عن طريق معامل الفاكرونباخ لاستبيان الهوية التنظيمية:

تم حساب معامل الفاكرونباخ لاستبيان الهوية التنظيمية الذي يحتوي على 24 فقرة بأبعاده الخمسة، لدراستنا هذه على عينة عدد عمالها 100 موظف، والجدول التالي يمثل نتائج حساب ثبات أداة القياس بمعامل الفاكرونباخ.

جدول رقم: (26) يبين نتائج حساب الثبات بمعامل الفاكرونباخ لاستبيان الهوية

#### التنظيمية

| معامل ثبات الفاكرونباخ | استبيان الهوية التنظيمية      |
|------------------------|-------------------------------|
| 0,70                   | المركزية                      |
| 0,88                   | التميز                        |
| 0,66                   | الاستمرارية في الأداء         |
| 0,75                   | الاستمرارية في القيم والأهداف |
| 0,89                   | التقمص                        |
| 0,85                   | الاستبيان الكلي               |

المصدر: نتائج Spss



يتضح من جدول رقم (26) ان قيم معاملات الفاكرونباخ بالنسبة لاستبيان الهوية التنظيمية مرتفعة حيث بلغت 0,85 وهي قيمة عالية تؤكد ثبات أداة الدراسة وجاهزيتها للقياس، في حين بلغت قيمة معاملات الابعاد ب 0,70 لبعـد المركزية، 0,88 لبعـد التميز، 0,66 لبعـد الاستمرارية في الأداء، 0,75 لبعـد الاستمرارية في القيم والأهداف، 0,89 لبعـد التقمص، وكلها قيم معبرة عن ارتفاع معاملات الابعاد وتوحي بمدى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

### 2.6.1. الثبات عن طريق التجزئة النصفية لاستبيان الهوية التنظيمية:

قامت الباحثة باستخراج معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية، وذلك بتقسيم الفقرات الى جزئين، شمل النصف الأول الفقرات ذات الأعداد الفردية، أما النصف الثاني قد شمل الفقرات ذات الأعداد الزوجية، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (27) يبين نتائج حساب الثبات لاستبيان الهوية التنظيمية حسب طريقة

#### التجزئة النصفية

| العدد | تصحيح المعامل بمعادلة<br>سبيرمان-براون | معامل الارتباط قبل<br>التصحيح | فقرات استبيان الهوية<br>التنظيمية |
|-------|--|-------------------------------|-----------------------------------|
| 12    | 0,93                                   | 0,731                         | الفقرات الفردية                   |
| 12    |  | 0,728                         | الفقرات الزوجية                   |

المصدر: نتائج Spss.

نلاحظ من خلال نتائج جدول رقم (27) أن قيمة معامل الارتباط قبل التصحيح للفقرات الفردية بلغ 0,731، وقيمة معامل الارتباط قبل التصحيح للفقرات الزوجية بلغ 0,728، وهما قيمتان قريبتان من التساوي وبهذا اخترنا معادلة سبيرمان-براون لتصحيح المعامل وهي 0,93 والتي تدل على أنها قيمة عالية للثبات الأداة.

### خلاصة:

تم التوصل من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية الى ثبات أداة استبيان التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة الثبات 0,91، وتعبّر هذه القيمة عن ارتفاع عال للثبات، كما بلغت قيمة  $KMO = 0.800$ ، واختبار بارنيت دال عند مستوى دلالة 0,000، وثبات عن طريق ألفا كرومباخ 0,85، كذلك الثبات عن طريق التجزئة النصفية بلغ 0,93 بعد تطبيق معادلة سبيرمان-براون لأداة الهوية التنظيمية وبالتالي تعتبر الأداتين صالحتين للتطبيق في الدراسة الأساسية.

### 1. الدراسة الأساسية:

بعد تنقيح اداتي الدراسة والتأكد من صلاحيتهما، قمنا بالشرع في الدراسة الأساسية لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من مستويات دلالتها من خلال الاعتماد على المنهج والتصميم الملائمين، على المجتمع الأصلي للدراسة، وتطبيق الاداتين وبعد ذلك تفرغ النتائج من أجل تحليلها ومناقشتها.

**1.1. الحدود المكانية والزمانية للدراسة:** تم البدء في الدراسة الأساسية منذ بداية شهر فيفري 2023 حتى نهاية شهر ماي 2023، بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر.

### 2.1. المجتمع الأصلي وعينة الدراسة:

يتمثل المجتمع الأصلي للدراسة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر من 263 موظف بعقد غير محدد المدة موزعين حسب المصالح، وقد تم اختيارنا لعينة الدراسة الأساسية بعد التشاور مع الأساتذة بالعمل مع الموظفين، بأسلوب الحصر الشامل بحيث تكون بالعمل مع المجتمع الكلي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر، حيث قمنا بتقسيم استمارة واسترجعنا منها 245 استمارة، علما أن هناك أفراد كانوا في عطل.

### 3.1. وصف عينة الدراسة الأساسية: بعد تحديد عينة الدراسة الأساسية

#### 1.3.1. تحليل معطيات الخصائص الشخصية:

جدول رقم: (28) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس

| الجنس | العدد | النسبة المئوية |
|-------|-------|----------------|
| ذكر   | 52    | 21,2 %         |
| انثى  | 193   | 78,8 %         |

|         |     |     |
|---------|-----|-----|
| المجموع | 245 | 100 |
|---------|-----|-----|

المصدر: نتائج Spss

نلاحظ من خلال جدول رقم (28) أن أغلبية أفراد العينة اناث حيث بلغ عددهم 193 موظف، وتمثل أعلى نسبة في الجدول والتي تقدر بـ 78,8 % من إجمالي العينة، أما بالنسبة للذكور بلغ عددهم 52 موظف بنسبة 21,2 % من إجمالي العينة.

تفسر هذه القيم على أن طبيعة العمل بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر، يخص العنصر الانثوي أكثر مما هو ذكوري، وذلك لنوعية المهام التي تستدعي التعامل المباشر مع النساء من خلال تقديم الفحوصات والتوليد والتدخلات الجراحية، ولخصوصية هذه المهام تقوم بها الموظفات بالمؤسسة، وهذا ما كان له تأثير واضح على عينة الدراسة الأساسية.

جدول رقم: (29) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب السن

| النسبة المئوية | العدد | السن             |
|----------------|-------|------------------|
| 66%            | 66    | 25 سنة فأقل      |
| 64,9%          | 159   | من 26 الى 45 سنة |
| 6,5%           | 16    | من 46 الى 55 سنة |
| 1,6%           | 04    | 56 سنة فما فوق   |

|     |     |         |
|-----|-----|---------|
| 100 | 245 | المجموع |
|-----|-----|---------|

المصدر: نتائج Spss

نلاحظ من خلال نتائج جدول رقم (29) أن أغلب أفراد العينة والبالغ عددهم 245 موظف، تمثلهم أعلى نسبة للفئة العمرية من 26 الى 45 سنة والمقدرة بنسبة 64,9 %، ثم تليها الفئة العمرية 25 سنة فأقل بنسبة 66 %، لتليها الفئة العمرية من 46 الى 55 سنة والمقدرة بنسبة 6,6 %، وفي اخر مرتبة احتلتها الفئة العمرية 56 سنة فما فوق بنسبة 1,6 %.

نفسر هذه النتائج أن عنصر الشباب في المؤسسة يمثل العنصر الأعلى نسبة، وهذا راجع الى قدرتهم البدنية والنفسية في انجاز مهامهم والتي تتطلب الإسراع في إنجازها وكذلك الى الصبر والقدرة على تحمل الضغط لتعاملهم مع المرضى، مقارنة مع الفئات الأخرى الأكبر سنا التي لا نجد عندهم هذه الخاصية، في حين أن نسبة الفئات العمرية الأكبر سنا من 56 سنة فما فوق هي الأضعف لإقبال هذه الفئة على التقاعد.

**جدول رقم: (30) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى التعليمي**

| النسبة المئوية | العدد | المستوى التعليمي |
|----------------|-------|------------------|
| 2,9%           | 07    | ابتدائي          |
| 3,3%           | 08    | متوسط            |
| 22,4%          | 55    | ثانوي            |

|            |     |       |
|------------|-----|-------|
| جامعي      | 148 | 60,4% |
| تكوين مهني | 27  | 11,0% |
| المجموع    | 245 | 100   |

المصدر: نتائج Spss

يتضح من خلال جدول رقم (30) أن 60,4 % من اجمالي العينة لهم مستوى جامعي، تليها نسبة 22,4 % والتي تمثل المستوى ثانوي، بعدها تأتي نسبة 11,0 % والتي تمثل التكوين المهني، اما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت بنسبة 3,3 %، وفي المرتبة الأخيرة جاءت بنسبة 2,0 %.

عند ملاحظتنا للنتائج نجد أن هناك فرق واضح في المستويات التعليمية، وهذا راجع الى ان المؤسسة تعتمد على الكفاءات المهنية ذات مستوى عال، اما بالنسبة لمستويات الثانوي والتكوين المهني فنجدهم يشغلون مناصب المنفذين أي في كل مصلحة نجد مناصب مساعد لتخفيف الضغط على الإطارات والمتحكمين لكثرة مهامهم، وبالنسبة لمستويات المتوسط والابتدائي نجدهم في المراتب الأخيرة لقلتهم في المؤسسة ونجدهم يشغلون مناصب الحراس والطهاة وكذلك عاملات النظافة.

جدول رقم: (31) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية

| النسبة المئوية | التكرارات | الأقدمية         |
|----------------|-----------|------------------|
| 58,0%          | 142       | 5 سنوات فأقل     |
| 33,5%          | 82        | من 6 الى 15 سنة  |
| 6,5%           | 16        | من 16 الى 25 سنة |
| 2,0%           | 05        | 26 سنة فأكثر     |
| 100            | 245       | المجموع          |

المصدر: نتائج Spss

نلاحظ من خلال جدول رقم (31) أن أعلى نسبة لفئة 5 سنوات سنوات فأقل بنسبة 58,0% % تليها فئة من 6 سنوات الى 15 سنة بنسبة 33,5%، بعدها تأتي فئة من 16 الى 25 سنة بنسبة 6,5%، وفي المرتبة الأخيرة تأتي فئة 26 سنة فأكثر بنسبة 2,0%.

من خلال البيانات الواردة في الجدول نجد أن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر، تقوم بعملية التوظيف وإدخال الكفاءات وذلك راجع لأكثر نسبة المسجلة في الجدول، كما انها تحافظ على عنصر الأقدمية مما يشير الى وجود توازن في المؤسسة.

جدول رقم: (32) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الفئة المهنية

| النسبة المئوية | التكرارات | الفئة المهنية |
|----------------|-----------|---------------|
| 57,1 %         | 140       | منفذ          |
| 11,8 %         | 29        | متحكم         |
| 31,0 %         | 76        | إطار          |
| 100            | 245       | المجموع       |

المصدر: نتائج Spss

نلاحظ من خلال جدول رقم (32) أن أكبر نسبة في الفئة المهنية حظيت بها فئة المنفذين بنسبة 57,1 %، تليها فئة الإطارات بنسبة 31,1 %، وفي الأخير فئة المتحكمين بنسبة 11,8 %.

نفسر النتائج بأن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر، تفتح توظيف في المناصب المخصصة للمنفذين بشكل كبير وذلك راجع لطبيعة النشاط الخدماتي الذي تتميز به، لخدمة المرضى واستقبالهم في أحسن الظروف ورعايتهم والتكفل بحالتهم، كما لاحظنا بأن ثاني نسبة كانت للإطارات وهذا لاحتياج المؤسسة لكفاءات من أطباء ومسيرين وغيرهم من المناصب العالية، والذين يقومون باتخاذ القرارات لسير المؤسسة وتسهيل الخدمات للمواطنين.



**4.1. المعالجة الإحصائية وأساليبها:**

قمنا بتوظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة المعطيات التي تمكنا من جمعها، وهذا باستخدام برنامج (Spss V. 26)، وتمثلت هذه الأساليب الإحصائية في:

. الإحصاء الوصفي: استخدمنا التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، وكذلك الانحراف المعياري لوصف وتحليل مختلف البيانات الخاصة بمجتمع وعينة الدراسة ونتائج بيانات الاستبيان.

**. الإحصاء الاستدلالي:**

. تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير بين المتغيرين المستقل والتابع.

. تحليل الانحدار المتعدد (الخطي) لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير لأبعاد التغيير التنظيمي على الهوية التنظيمية.

. اختبار (T test) لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.

. اختبار anova لدراسة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين.

## خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الى الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم التعرف على المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر، وعينة الدراسة ووصف الأدوات المستعملة والتحقق من صدقها وثباتها والمباشرة بالدراسة النهائية حيث تم تحديد منهج الدراسة وتحديد أهم الاساليب الإحصائية وفي الفصل الموالي سيتم عرض نتائج الدراسة الأساسية.

الفصل الخامس

عرض النتائج تحليلها

ومناقشتها

**تمهيد:**

يتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق الاستمارة، واختبرت فيها الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية التي تمت الإشارة إليها سابقاً (تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للتغيير التنظيمي على الهوية التنظيمية لفرق العمل، واختبار تحليل التباين، واختبار (T test) كما هو موضح في الملحق (02) الخاص بنتائج الدراسة الأساسية.

سيتم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء الجانب النظري للدراسة وبعض الدراسات السابقة.

**1. تنص الفرضية الأولى على: يوجد تأثير لمتغير التغيير التنظيمي على متغير الهوية التنظيمية لفرق العمل لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بولاية معسكر.**

**2-1. تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التغيير التنظيمي والهوية التنظيمية:**

جدول رقم: (33) يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

| الفرضية العامة                              | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R2) | معامل الانحدار (B) | اختبار (t) | مستوى المعنوية (sig) | نتيجة العلاقة     |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|------------|----------------------|-------------------|
| تأثير التغيير التنظيمي على الهوية التنظيمية | 0,504              | 0,254              | 0,399              | 9,086      | 0,000                | توجد علاقة (دالة) |

المصدر: نتائج Spss

تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط للتعرف على تأثير التغيير التنظيمي على الهوية التنظيمية كما هو موضح في نتائج برنامج spss.

ويتضح من خلال جدول رقم (33) أن هناك ارتباط بين التغيير التنظيمي والهوية التنظيمية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

.بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0,504$  وهي تدل على وجود ارتباط بين التغيير التنظيمي والهوية التنظيمية.

. وقيمة معامل الانحدار  $B=0,399$  وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود علاقة طردية بين التغيير التنظيمي والهوية التنظيمية.

. يوجد تأثير للمتغير المستقل التغيير التنظيمي على المتغير التابع الهوية التنظيمية حيث بلغ معامل التحديد  $R^2=0,254$  وهذه النتيجة تدل على أن متغير التغيير التنظيمي يفسر التغييرات في الهوية التنظيمية وهذه دلالة على وجود ارتباط بين التغيير التنظيمي والهوية التنظيمية.

. كما يتضح من خلال نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع الهوية التنظيمية والمتغير المستقل التغيير التنظيمي حسب اختبار (T) حيث بلغت قيمة  $T=9,086$  بمستوى الدلالة المعنوية  $0,00$  وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة عند  $0.01$  وعليه يتم قبول الفرضية والتي تشير الى وجود تأثير بين التغيير التنظيمي والهوية التنظيمية. بعدما أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط أنه يوجد تأثير لمتغير التغيير التنظيمي على متغير الهوية التنظيمية سنقوم باختبار هذا التأثير من خلال دراستنا لتأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وفيما يلي التعرف على الفرضيات وتحليلها.

**3.1. الفرضية الجزئية الأولى:**

يوجد تأثير لأبعاد التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية، الاستراتيجية، المهام) على الهوية التنظيمية لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر.

إن الأسلوب الملائم للتحقق من هذه الفرضية ينبغي الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع، إلا أنه لا بد من التأكد من الشروط التي يتطلبها هذا النوع من التحليل وهي كالتالي:

**1.3.1. حجم العينة:** يجب التأكد من أن حجم العينة يسمح بإجراء تحليل الانحدار كما يلي:

$$\text{حجم العينة} = 50 + (8 \times X), \text{ حيث } X = \text{عدد المتغيرات المستقلة},$$

$n = 50 + (8 \times 5)$ ، إذن  $n = 50 + 40 = 90$ ، وبالتالي حجم العينة في الدراسة الحالية  $= 245$  وهي أكبر من 90، وبالتالي توفر شرط حجم العينة متوفر لتطبيق تحليل الانحدار المتعدد.

**2.3.1. عدم وجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة:** إذ لا يجب ان يتجاوز معامل

الارتباط 0.80. لذلك لحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط عال بين هذه المتغيرات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (34) يوضح معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة

| المهام  | الاستراتيجية | المورد<br>البشري | التكنولوجيا | الهيكل<br>التنظيمي |                    |
|---------|--------------|------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| **0,430 | **0,640      | **0,448          | **0,518     | 1                  | الهيكل<br>التنظيمي |
| **0,471 | **0,546      | **0,508          | 1           | **0,518            | التكنولوجيا        |
| **0,622 | **0,572      | 1                | **0,508     | **0,448            | المورد<br>البشري   |
| **0,682 | 1            | **0,572          | **0,546     | **0,640            | الاستراتيجية       |
| 1       | **0,682      | **0,622          | **0,471     | **0,430            | المهام             |

المصدر: نتائج Spss \*\* دال عند مستوى دلالة 0.01.

نلاحظ من خلال جدول رقم (34) ان معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة كان عند

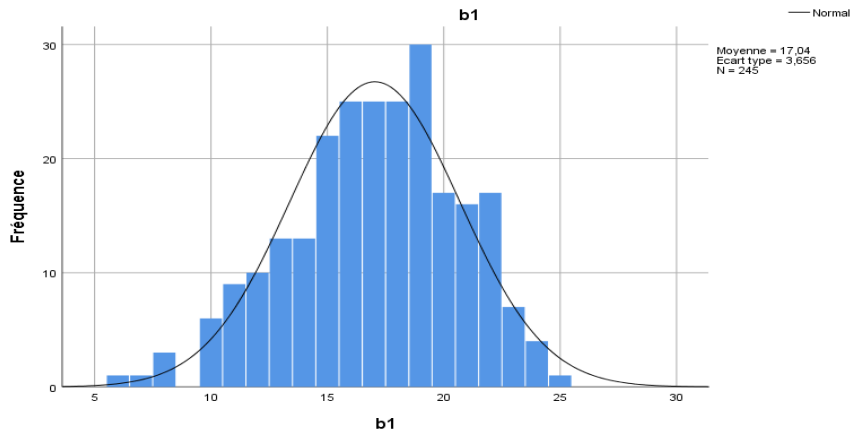
مستوى دلالة 0.01 ، حيث بلغ أكبر معامل ارتباط: 0.68 وهو أصغر من 0.80.

وبالتالي شرط عدم تجاوز معاملات الارتباط 0.80 قد تحقق.

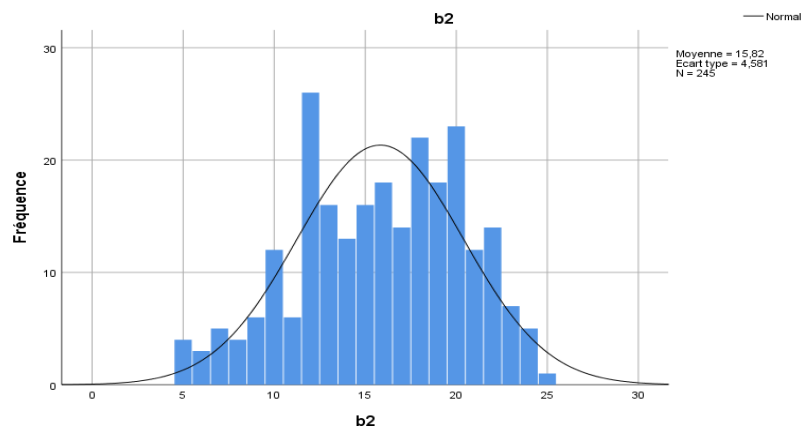
### 3.3.1. التوزيع الطبيعي للبيانات (المتغيرات المستقلة والتابعة): لقد تم التأكد من ذلك من

خلال منحى التوزيع الطبيعي. وذلك تم توضيحه في الأشكال التالية:

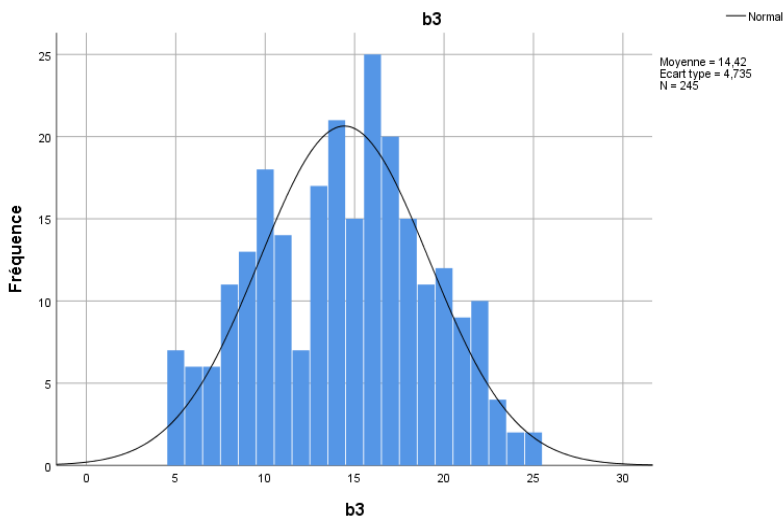




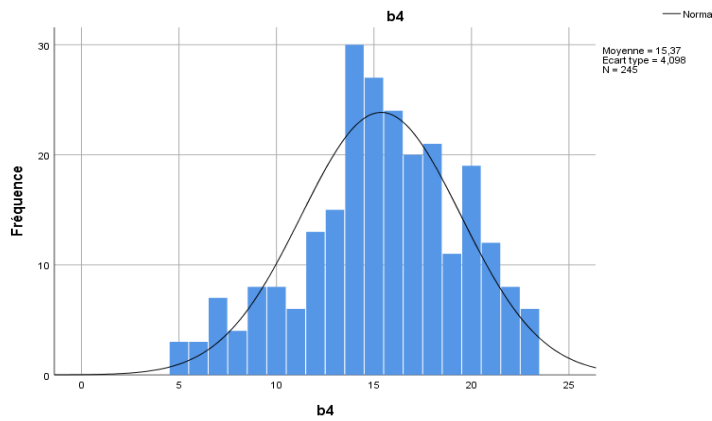
الشكل رقم (14) يوضح التوزيع الطبيعي للبعد الهيكل التنظيمي حسب نتائج Spss



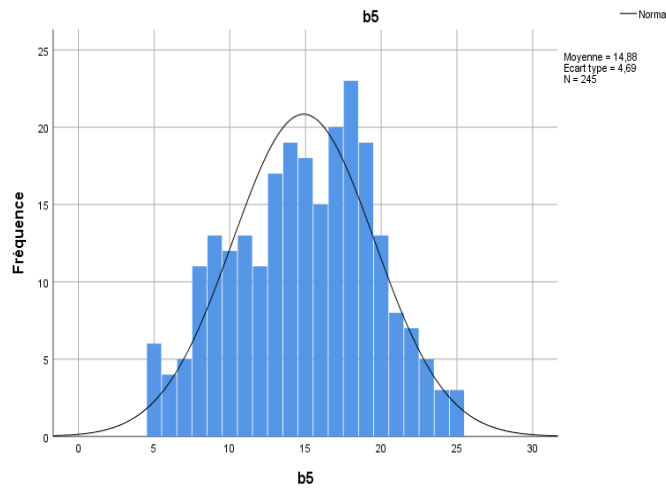
الشكل رقم (15) يوضح التوزيع الطبيعي للبعد التكنولوجي حسب نتائج Spss



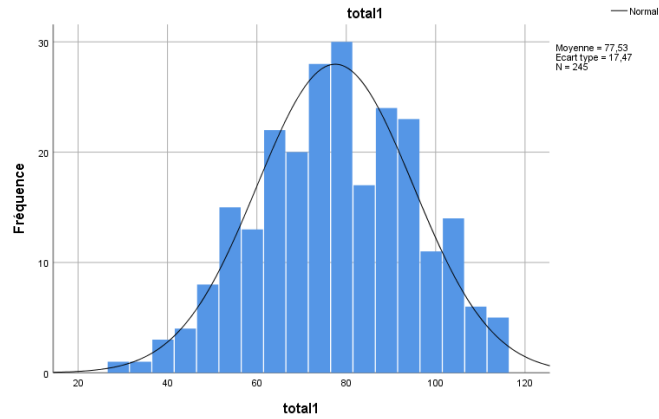
الشكل رقم (16) يوضح التوزيع الطبيعي لبعء المورد البشري حسب نتائج Spss



الشكل رقم (17) يوضح التوزيع الطبيعي لبعء الاستراتيجية حسب نتائج Spss

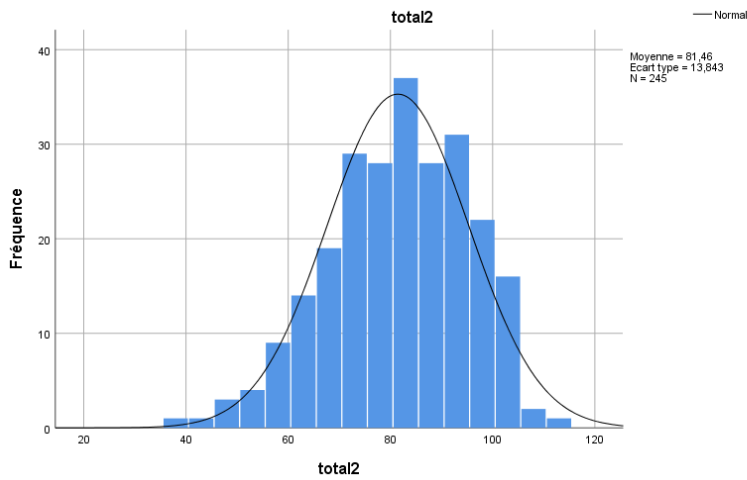


الشكل رقم (18) يوضح التوزيع الطبيعي لبعء المهام حسب نتائج Spss



الشكل رقم (19) يوضح التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل التغير التنظيمي حسب

### نتائج Spss



الشكل رقم (20) يوضح التوزيع الطبيعي للمتغير التابع الهوية التنظيمية حسب نتائج

### Spss

نلاحظ من خلال الأشكال بأن معظمها يتمركز في الوسط وبالتالي تحقق الشرط الذي يمكننا

من إجراء تحليل الانحدار المتعدد.

## 4.3.1. التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع: تم ذلك من خلال حساب

معاملي الالتواء والتفلطح:

أ. بالنسبة لأبعاد متغير التغيير التنظيمي:

جدول رقم (35) يوضح معاملي التفلطح والالتواء لبعده الهيكل التنظيمي

| التفلطح | الالتواء | الفقرات |
|---------|----------|---------|
| -0,734  | -0,529   | 01      |
| -0,677  | -0,405   | 02      |
| -1,143  | -0,358   | 03      |
| -0,090  | -0,772   | 04      |
| -0,866  | -0,384   | 05      |

المصدر: نتائج Spss

يتضح من خلال جدول رقم (35) أن معاملات الالتواء تراوحت من 0.358 - و -0,772 وهي سالبة ومنه يتضح أن الالتواء سالب، وكل المعاملات تقع في المجال {3، -3}، أما بالنسبة للتفلطح فتراوحت المعاملات من -0.090 إلى -1,143 أي ان معاملات التفلطح كانت سالبة، وكل معاملات التفلطح تقع في المجال {3، -3} ،

وبالتالي يتضح أن بعد الهيكل التنظيمي يتميز بتوزيع طبيعي، كون أن المعاملات كلها وقعت في المجال {3، -3}

جدول رقم (36) يوضح معاملي التفلطح والالتواء للبعد التكنولوجي

| التفلطح | الالتواء | الفقرات |
|---------|----------|---------|
| -0,940  | -0,415   | 06      |
| -1,145  | -0,273   | 07      |
| -1,107  | -0,246   | 08      |
| -1,122  | -0,052   | 09      |
| -1,165  | -0,183   | 10      |

المصدر: نتائج Spss

يتضح من خلال جدول رقم (36) أن معاملات الالتواء تراوحت من 0.052 - و -1.415 وهي سالبة ومنه يتضح أن الالتواء سالب، وكل المعاملات تقع في المجال {3، -3}، أما بالنسبة للتفلطح فتراوحت المعاملات من 0.940 - إلى -1,165 أي ان معاملات التفلطح كانت سالبة، وكل معاملات التفلطح تقع في المجال {3، -3} ، وبالتالي يتضح أن بعد التكنولوجي يتميز بتوزيع طبيعي، كون أن المعاملات كلها وقعت في المجال {3، -3}

## جدول رقم (37) يوضح معاملي التفلطح والالتواء لبعده الموارد البشرية

| التفلطح | الالتواء | الفقرات |
|---------|----------|---------|
| - 1,243 | - 0,039  | 11      |
| -0,890  | 0,141    | 12      |
| -1,230  | 0,124    | 13      |
| -1,302  | - 0,155  | 14      |
| -1,233  | - 0,056  | 15      |

المصدر: نتائج Spss

يتضح من خلال جدول رقم (37) أن معاملات الالتواء تراوحت من  $-0.039$  و  $-0.155$  وهي سالبة ومنه يتضح أن الالتواء سالب، ما عدا الفقرتين (12) و (13) جاءتا موجبتين، وكل المعاملات تقع في المجال  $\{-3, 3\}$ ، أما بالنسبة للتفلطح فتراوحت المعاملات من  $-0.890$  إلى  $-1.243$  أي ان معاملات التفلطح كانت سالبة، وكل معاملات التفلطح تقع في المجال  $\{-3, 3\}$  ، وبالتالي يتضح أن بعد الموارد البشرية يتميز بتوزيع طبيعي، كون أن المعاملات كلها وقعت في المجال  $\{-3, 3\}$

## جدول رقم(38) يوضح معاملي التفلطح والالتواء لبعء الاستراتيجية

| التفلطح | الالتواء | الفقرات |
|---------|----------|---------|
| - 0,826 | -0,354   | 16      |
| - 0,889 | 0,157    | 17      |
| - 0,355 | -0,692   | 18      |
| -1,016  | - 0,065  | 19      |
| - 0,425 | -0,430   | 20      |

المصدر : نتائج Spss

يتضح من خلال هذا جدول (38) أن معاملات الالتواء تراوحت من  $-0.065$  و  $-0.692$  وهي سالبة ومنه يتضح أن الالتواء سالب، ما عدا الفقرة رقم (17) جاءت موجبة وكل المعاملات تقع في المجال  $\{-3, 3\}$ ، أما بالنسبة للتفلطح فتراوحت المعاملات من  $0.355$  - إلى  $-1,016$  أي ان معاملات التفلطح كانت سالبة، وكل معاملات التفلطح تقع في المجال  $\{-3, 3\}$  ، وبالتالي يتضح أن بعد الاستراتيجية يتميز بتوزيع طبيعي، كون أن المعاملات كلها وقعت في المجال  $\{-3, 3\}$

## جدول رقم (39) يوضح معاملي التفلطح والالتواء لبعده المهام

| التفلطح | الالتواء | الفقرات |
|---------|----------|---------|
| - 0,835 | -0,379   | 21      |
| - 0,976 | 0,242    | 22      |
| -1,255  | - 0,165  | 23      |
| - 1,175 | - 0,032  | 24      |
| - 1,424 | 0,143    | 25      |

المصدر: نتائج Spss

يتضح من خلال جدول رقم (39) أن معاملات الالتواء تراوحت من  $-0.032$  و  $-0.379$  وهي سالبة ومنه يتضح أن الالتواء سالب، ما عدا الفقرتين (22) و (25) جاءتا موجبة، وكل المعاملات تقع في المجال  $\{-3, 3\}$ ، أما بالنسبة للتفلطح فتراوحت المعاملات من  $-0.835$  إلى  $-1.424$  أي ان معاملات التفلطح كانت سالبة، وكل معاملات التفلطح تقع في المجال  $\{-3, 3\}$ ، وبالتالي يتضح أن بعد المهام يتميز بتوزيع طبيعي، كون أن المعاملات كلها وقعت في المجال  $\{-3, 3\}$



جدول رقم (40) يوضح معاملي التفلطح والالتواء لمتغير الهوية التنظيمية

| التفلطح | الالتواء | الفقرات | التفلطح | الالتواء | الفقرات | التفلطح | الالتواء | الفقرات |
|---------|----------|---------|---------|----------|---------|---------|----------|---------|
| 1,062   | 0,122    | 17      | 0,898   | 0,414    | 09      | 1,144   | 0,196    | 01      |
| -       | -        |         | -       | -        |         | -       | -        |         |
| 1,302   | 0,016    | 18      | 0,259   | 0,774    | 10      | 0,841   | 0,337    | 02      |
| -       |          |         | -       | -        |         | -       | -        |         |
| 0,815   | 0,672    | 19      | 0,981   | 0,189    | 11      | 0,858   | 0,468    | 03      |
| -       | -        |         | -       | -        |         | -       | -        |         |
| 0,657   | 0,618    | 20      | 0,907   | 0,391    | 12      | 1,202   | 0,217    | 04      |
| -       | -        |         | -       | -        |         | -       | -        |         |
| 0,170   | 0,967    | 21      | 0,418   | 0,760    | 13      | 0,788   | 1,020    | 05      |
| -       | -        |         | -       | -        |         | -       | -        |         |
| 0,945   | 1,175    | 22      | 0,745   | 0,643    | 14      | 0,830   | 0,216    | 06      |
|         | -        |         | -       | -        |         | -       | -        |         |
| 0,490   | 1,098    | 23      | 0,747   | 0,472    | 15      | 1,016   | 0,287    | 07      |
|         | -        |         | -       | -        |         | -       | -        |         |

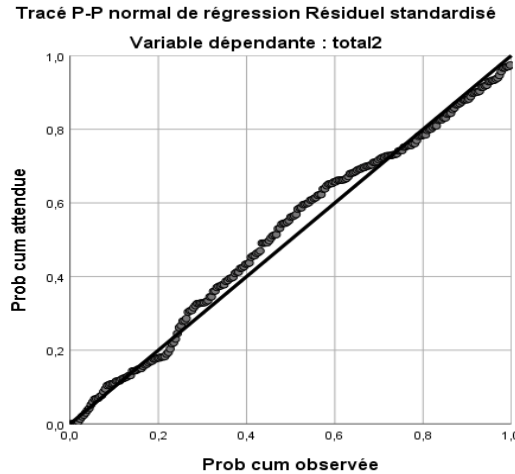
|       |       |    |       |       |    |       |       |    |
|-------|-------|----|-------|-------|----|-------|-------|----|
| 0,585 | 1,110 | 24 | 0,222 | 0,668 | 16 | 1,081 | 0,218 | 08 |
|       | -     |    | -     | -     |    | -     | -     |    |

المصدر: نتائج Spss

يتضح من خلال جدول رقم (40) أن معاملات الالتواء تراوحت من -0.170 و 1.175 - وهي سالبة ومنه يتضح أن الالتواء سالب، ما عدا الفقرة (18) جاءت موجبة، وكل المعاملات تقع في المجال {3، -3}، أما بالنسبة للتفلطح فتراوحت المعاملات من 0.170 - إلى -1,302 أي ان معاملات التفلطح كانت سالبة ما عدا الفقرتين رقم: 05 والفقرة رقم 22 و 23 و 24 جاءت موجبة، وكل معاملات التفلطح تقع في المجال {3، -3} ، وبالتالي يتضح أن متغير الهوية التنظيمية يتميز بتوزيع طبيعي، كون أن المعاملات كلها وقعت في المجال {3، -3}

### 5.3.1. التوزيع الطبيعي للبواقي: ويكون للتحقق من هذا الشرط لمعرفة ما إذا كانت

البواقي تتبع توزيعاً طبيعياً، وذلك ما يتضح في الشكل التالي:



شكل (21) رقم يوضح التوزيع الطبيعي للبواقي للمتغير التابع (الهوية التنظيمية)

نلاحظ من خلال شكل رقم (21) أن الشرط تحقق لتطبيق الانحدار المتعدد، حيث أن البواقي كانت في خط مستقيم. وبعد التأكد من صحة جميع شروط المتعلقة بتحليل الانحدار الخطي المتعدد أسفرت النتائج عن:

جدول رقم: (41) يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الجزئية الأولى

| النموذج | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل R <sup>-2</sup> | الخطأ المعياري للتقدير | اختبار دورين واتسون |
|---------|------------------|------------------------------|--------------------------------------|------------------------|---------------------|
| 1       | 0,511            | 0,261                        | 0,246                                | 12,020                 | 1,760               |

المصدر: نتائج Spss

تدل النتائج في جدول رقم (41) أن قيمة اختبار "دورين واتسون" تساوي  $1.760 > 1$

3 وهذا يعني أن نموذج الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي، حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط الكلي R بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع 0.511، بينما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup>: 0.261، في حين بلغ معامل التحديد المعدل R<sup>-2</sup> قيمة 0.246، أما خطأ التقدير فبلغ 12.020، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في الاستراتيجية، التغيير في المهام) استطاعا تفسير 24 % من التباين الموجود في الهوية التنظيمية، اما الباقي فيعزى لمتغيرات أخرى. وللتحقق من الدلالة الإحصائية للنموذج تم اجراء تحليل تباين الانحدار كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم: (42) بين تحليل تباين الانحدار بين المتغيرات المستقلة والهوية التنظيمية

| مصدر التباين | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجة الحرية | قيمة "ف" | مستوى الدلالة |
|--------------|----------------|----------------|-------------|----------|---------------|
| الانحدار     | 12226,631      | 2445,326       | 5           | 16,925   | 0,000         |
| المتبقي      | 34530,251      | 144,478        | 239         |          |               |
| الكلي        | 46756,882      |                | 244         |          |               |

المصدر: نتائج Spss

يبين الجدول رقم (42) تحليل تباين الانحدار، حيث نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01 وهو ما يدل على أن معادلة الانحدار جيدة، وبالتالي فنموذج الانحدار دال احصائيا، مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بالمتغير

التابع، ولمعرفة المساهمة الفردية لكل متغير مستقل في تفسير تباين المتغير التابع تم حساب معاملات بيتا ( $\beta$ ).

جدول رقم: (43) يوضح معاملات بيتا ( $\beta$ ) للمتغيرات المستقلة وتأثيرها على الهوية

التنظيمية

| المتغيرات المستقلة | معامل B | الخطأ المعياري | قيمة معامل $\beta$ المعياري | قيمة "ت" مستوى الدلالة |
|--------------------|---------|----------------|-----------------------------|------------------------|
| الثابت             | 50,600  | 3,862          |                             | 0,000                  |
| الهيكل التنظيمي    | 0,282   | 0,283          | 0,075                       | 0,320                  |
| التكنولوجيا        | 0,270   | 0,220          | 0,089                       | 0,222                  |
| الموارد البشرية    | 0,184   | 0,234          | 0,063                       | 0,432                  |
| الاستراتيجية       | 0,733   | 0,287          | 0,217                       | 0,011                  |
| المهام             | 0,528   | 0,228          | 0,179                       | 0,021                  |

المصدر: نتائج Spss

يتبين من خلال الجدول رقم (43) أن قيم معاملات بيتا ( $\beta$ ) لكل من التغيير في

(الهيكل التنظيمي، التغيير في الموارد البشرية) غير دالين احصائياً، في حين أن قيم ( $\beta$ )

لكل من (التغيير في الاستراتيجية، والتغيير في المهام) دالين احصائيا، وبالتالي نجد أن كل منهما يساهمان في التنبؤ بالهوية التنظيمية.

حيث أنه كلما تغير مستوى التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في الاستراتيجية، التغيير في المهام بدرجة معيارية واحدة تغير مستوى الهوية التنظيمية، إذ أن التغيير في الاستراتيجية يساهم بـ 21%، والتغيير في المهام يساهم بـ 17% في الرفع من مستوى الهوية التنظيمية.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار بالصيغة التالية:

$$\text{الهوية التنظيمية} = 50.600 + (0.21 \times \text{التغيير في الاستراتيجية}) + (0.20 \times \text{التغيير في المهام})$$

وبناء على النتائج المتحصل عليها يتبين أن الفرضية التي مفادها أن التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في الاستراتيجية، التغيير في المهام يساهمون في التنبؤ بالهوية التنظيمية لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل قد تحققت بالنسبة لبعدي الاستراتيجية والمهام. في حين الابعاد الأخرى (التغيير في الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية لم تتحقق.

**4.1 الفرضية الجزئية الثانية: مستوى إدراك موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة**

**الام والطفل بولاية معسكر بالتغيير التنظيمي:**

للتحقق من هذه الفرضية تم اتباع الخطوات التالية:

**1.4.1. حساب مدى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات****المقياس:**

وذلك من خلال حساب مدى متوسطات إجابات الافراد كما يلي: المدى = اعلى قيمة - أدنى قيمة بمعنى  $05 - 01 = 04$ ، ثم نقوم بقسمة المدى على عدد نقاط الفئات مقياس ليكرت، أي  $04 / 05 = 0,80$  ثم نقوم بزيادة  $0,80$  لكل نقطة (فئة) من نقاط (الفئات) مقياس ليكرت لتكون الفقرات متساوية، وذلك على النحو التالي:

**جدول رقم: (44) يوضح مدى المتوسطات**

| الوصف           | مدى المتوسطات      |
|-----------------|--------------------|
| درجة عالية جدا  | ما بين 4,21 و 5    |
| درجة عالية      | ما بين 3,41 و 4,20 |
| درجة متوسطة     | ما بين 2,61 و 3,40 |
| درجة منخفضة     | ما بين 1,81 و 2,60 |
| درجة منخفضة جدا | ما بين 1 و 1,80    |

المصدر: من طرف الباحثة

مستوى إدراك موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر

بالتغيير في الهيكل التنظيمي:

جدول رقم: (45) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدراك موظفين

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر بالتغيير في الهيكل

### التنظيمي

| الرقم | العبرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى     |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|-------------|
| 01    | إن الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسستي يتسم بالوضوح                                      | 3,43            | 1,177             | 2       | درجة عالية  |
| 02    | يسمح إعادة التصميم الوظيفي بدرجة كبيرة في الاثراء الوظيفي                          | 3,43            | 1,087             | 3       | درجة عالية  |
| 03    | تقوم مؤسستي بتوزيع الوظائف في الهيكل التنظيمي المحدد وفق مؤهلات عملية للفرد العامل | 3,15            | 1,230             | 5       | درجة متوسطة |
| 04    | تقوم مؤسستي بإلغاء اقسام واطافة اقسام أخرى بغرض تحقيق فعالية أكبر                  | 3,68            | 0,998             | 1       | درجة عالية  |



|                |   |       |       |   |    |
|----------------|---|-------|-------|---|----|
| درجة<br>متوسطة | 4 | 1,125 | 3,34  | أعتقد أن الهيكل التنظيمي<br>الحالي قادر على التكيف مع<br>مستجدات المحيط | 05 |
| درجة<br>متوسطة |   | 3,656 | 17,04 | الهيكل التنظيمي   |    |

المصدر : نتائج Spss

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (45) فإنه يتبين أن ادراك موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر بتغيير الهيكل التنظيمي عال، حيث انه بناء على استجابات افراد العينة ومن خلال المتوسطات الحسابية فهي تدخل ضمن المدى الذي يكون ما بين 3,41 و 4,20، وبالتالي فان ادراك الموظفين يكون بدرجة عالية، الا ان هناك فقرتين (03 و 05) دلتا على ان ادراك الموظفين بالتغيير في الهيكل التنظيمي كان بدرجة متوسطة بدليل المتوسط الحسابي الذي قدر ب 3,15 و 3,34 فان ذلك يدخل ضمن المدى الذي يكون بين 2,61 و 3,40 والذي يعني مستوى متوسط.

وتم ترتيب الفقرات ترتيبا تنازليا كما يلي:

. جاءت الفقرة رقم (4) وهي " تقوم مؤسستي بإلغاء اقسام واطافة اقسام أخرى بغرض

تحقيق فعالية أكبر " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر : 3,68 وانحراف معياري يساوي

.0,998

. وجاءت الفقرة رقم (1) وهي " إن الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسستي يتسم بالوضوح"

بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر : 3,43 وانحراف معياري يساوي 1,177.

. كما جاءت الفقرة رقم (2) " وهي يسمح إعادة التصميم الوظيفي بدرجة كبيرة في الاثراء

الوظيفي" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر : 3,43 وانحراف معياري يساوي 1,087.

. في حين جاءت الفقرة رقم (5) وهي " أعتقد أن الهيكل التنظيمي الحالي قادر على التكيف

مع مستجدات المحيط" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر : 3,34 وانحراف معياري

يساوي 1,125.

. وفي الأخير جاءت الفقرة رقم (3) وهي " تقوم مؤسستي بتوزيع الوظائف في الهيكل

التنظيمي المحدد وفق مؤهلات عملية للفرد العامل" بالمرتبة الخامسة والأخيرة بالنسبة لبعد

الهيكل التنظيمي، وذلك بمتوسط حسابي يقدر : 3.15 وانحراف معياري يساوي 1.230.

مستوى إدراك موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر

بالتغيير في التكنولوجيا:

## جدول رقم: (46) يوضح إدراك موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل

## بولاية معسكر بالتغيير في التكنولوجيا

| الرقم | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى     |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|-------------|
| 06    | تهتم مؤسستي بمواكبة التطور التكنولوجي   | 3,37            | 1,220             | 1       | درجة متوسطة |
| 07    | تسعى مؤسستي إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لمواكبة التغييرات  | 3,24            | 1,260             | 2       | درجة متوسطة |
| 08    | تقوم مؤسستي بإدخال تجهيزات متطورة تتكامل مع تلك الموجودة حاليا  | 3,18            | 1,170             | 3       | درجة متوسطة |
| 09    | يتم تطبيق النماذج الإدارية الحديثة التي تثبت فعاليتها في مؤسستي كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وغيرها من خلال استخدام تكنولوجيا حديثة | 2,96            | 1,223             | 5       | درجة متوسطة |

|    |   |       |       |   |                |
|----|---|-------|-------|---|----------------|
| 10 | تستخدم ادارة المؤسسة الأجهزة<br>والمعدات لاختصار الوقت والجهد | 3,07  | 1,206 | 4 | درجة<br>متوسطة |
|    | التكنولوجيا   | 15,82 | 4,581 |   | درجة<br>متوسطة |

## المصدر: نتائج Spss

نلاحظ من خلال جدول رقم (46) ان إدراك موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر بالتغيير التكنولوجي متوسط، وذلك ان المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة لأغلبية الفقرات تراوح ما بين 2,96 و 3,37، وبناء على مدى المتوسطات فان الفقرات المتعلقة ببعد التغيير التكنولوجي تدخل ضمن المدى الذي يكون بين 2,61 و 3,40، وذلك يعني ان ادراك الموظفين يكون بدرجة متوسطة، وتم ترتيب الفقرات تنازليا من أعلى قيمة في المتوسط الحسابي إلى أدنى قيمة فيه، وذلك وفق درجات واجابات افراد العينة كما يلي:

. جاءت الفقرة رقم (6) وهي " تهتم مؤسستي بماكبة التطور التكنولوجي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر : 3,37 وانحراف معياري يساوي 1,220.

. وجاءت الفقرة رقم (7) وهي " تسعى مؤسستي إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لمواكبة التغييرات " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر : 3,24 وانحراف معياري يساوي 1,260.

. بينما جاءت الفقرة رقم (8) وهي " تقوم مؤسستي بإدخال تجهيزات متطورة تتكامل مع تلك الموجودة حاليا" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر : 3,18 وانحراف معياري يساوي 1,170.

. اما في المرتبة الرابعة فنجد الفقرة رقم (10) وهي " تستخدم ادارة المؤسسة الأجهزة والمعدات لاختصار الوقت والجهد" بمتوسط حسابي يقدر : 3,07 وانحراف معياري يساوي 1.206. وفي الأخير نجد أن الفقرة رقم (09) وهي " يتم تطبيق النماذج الإدارية الحديثة التي تثبت فعاليتها في مؤسستي كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وغيرها من خلال استخدام تكنولوجيا حديثة" جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بالنسبة لبعده التغيير في التكنولوجيا، وذلك بمتوسط حسابي يقدر : 2,96 وانحراف معياري يساوي 1,223.

مستوى إدراك موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر بالتغيير في الموارد البشرية:

جدول رقم: (47) يوضح إدراك موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل

بولاية معسكر بالتغيير في الموارد البشرية

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|---------|-----------------|-------------------|---------|---------|
|-------|---------|-----------------|-------------------|---------|---------|

|                |   |       |       |   |    |
|----------------|---|-------|-------|---|----|
| درجة<br>متوسطة | 3 | 1,260 | 2,92  | تقوم مؤسستي بإقناع العاملين<br>بأهمية التغيير   | 11 |
| درجة<br>متوسطة | 5 | 1,140 | 2,77  | برامج تدريب العاملين في<br>مؤسستي تحد من مقاومة<br>عملية التغيير                      | 12 |
| درجة<br>متوسطة | 4 | 1,325 | 2,78  | التغيير الذي تقوم به مؤسستي<br>يدفع العاملين للعمل                                    | 13 |
| درجة<br>متوسطة | 1 | 1,355 | 2,99  | تسعى مؤسستي إلى تشجيع<br>العاملين الجدد للتكيف مع بيئة<br>العمل الجديدة               | 14 |
| درجة<br>متوسطة | 2 | 1,270 | 2,98  | تقوم مؤسستي بتحسين قدرات<br>العاملين بإخضاعهم لبرامج<br>جديدة للتدريب لمواكبة التغيير | 15 |
| درجة<br>متوسطة |   | 4,735 | 14,42 | الموارد البشرية   |    |

المصدر: نتائج Spss

نلاحظ من خلال جدول رقم (47) ان إدراك موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر بالتغيير في الموارد البشرية متوسط، وذلك ان المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة لأغلبية الفقرات تراوح ما بين 2,98 و 2,77، وبناءا على مدى المتوسطات فان الفقرات المتعلقة ببعد التغيير في الموارد البشرية تدخل ضمن المدى الذي يكون بين 2,61 و 3,40، وذلك يعني ان ادراك الموظفين يكون بدرجة متوسطة، وتم ترتيب الفقرات تنازليا من أعلى قيمة في المتوسط الحسابي إلى أدنى قيمة فيه، وذلك وفق درجات واجابات افراد العينة كما يلي:

. جاءت الفقرة رقم (14) وهي " تسعى مؤسستي إلى تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل الجديدة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر : 2,99 وانحراف معياري يساوي 1,355.

. وجاءت الفقرة رقم (15) وهي " تقوم مؤسستي بتحسين قدرات العاملين بإخضاعهم لبرامج جديدة للتدريب لمواكبة التغيير " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر : 2,98 وانحراف معياري يساوي 1,270.

. بينما جاءت الفقرة رقم (11) وهي " تقوم مؤسستي بإقناع العاملين بأهمية التغيير " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر : 2,92 وانحراف معياري يساوي 1,260.

. اما في المرتبة الرابعة فوجد الفقرة رقم (13) وهي " التغيير الذي تقوم به مؤسستي يدفع

العاملين للعمل " بمتوسط حسابي يقدر : 2,78 وانحراف معياري يساوي 1.325.

. وفي الأخير نجد أن الفقرة رقم (12) وهي " برامج تدريب العاملين في مؤسستي تحد من

مقاومة عملية التغيير " جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بالنسبة لبعده التغيير في الموارد

البشرية، وذلك بمتوسط حسابي يقدر : 2,77 وانحراف معياري يساوي 1,140.

مستوى إدراك موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر

بالتغيير في الاستراتيجية:

جدول رقم: (48) يوضح إدراك موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل

بولاية معسكر بالتغيير في الاستراتيجية

| الرقم | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى     |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|-------------|
| 16    | تعتمد مؤسستي على التغيير في استراتيجياتها لمواكبة التغييرات | 3,15            | 1,157             | 3       | درجة متوسطة |
| 17    | تتجه مؤسستي نحو التطوير من خلال الابحاث باستمرار            | 2,77            | 1,127             | 5       | درجة متوسطة |



|    |  |       |       |   |             |
|----|--|-------|-------|---|-------------|
| 18 | قد تلجأ مؤسستي الى تغيير استراتيجياتها إذا تطلب الأمر ذلك                      | 3,37  | 1,122 | 1 | درجة متوسطة |
| 19 | تسعى مؤسستي إلى تغيير كل ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للدخول في مجال المنافسة | 2,93  | 1,185 | 4 | درجة متوسطة |
| 20 | تعمل مؤسستي على الدخول في اتفاقيات جديدة                                       | 3,16  | 1,050 | 2 | درجة متوسطة |
|    | <b>الاستراتيجية</b>  | 15,37 | 4,098 |   | درجة متوسطة |

المصدر: نتائج Spss

نلاحظ من خلال جدول رقم (48) ان إدراك موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر بالتغيير في الاستراتيجية متوسط، وذلك ان المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة لأغلبية الفقرات تراوح ما بين 3,37 و 2,77، وبناء على مدى المتوسطات فان الفقرات المتعلقة ببعد التغيير في الاستراتيجية تدخل ضمن المدى الذي يكون بين 2,61 و 3,40، وذلك يعني ان ادراك الموظفين يكون بدرجة متوسطة، وتم ترتيب

الفقرات تنازلياً من أعلى قيمة في المتوسط الحسابي إلى أدنى قيمة فيه، وذلك وفق درجات واجابات افراد العينة كما يلي:

. جاءت الفقرة رقم (18) وهي " قد تلجأ مؤسستي الى تغيير استراتيجياتها إذا تطلب الأمر

ذلك " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر : 3,37 وانحراف معياري يساوي 1,122.

. وجاءت الفقرة رقم (20) وهي " تعمل مؤسستي على الدخول في اتفاقيات جديدة " في

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر : 3,16 وانحراف معياري يساوي 1,050.

. بينما جاءت الفقرة رقم (16) وهي " تعتمد مؤسستي على التغيير في استراتيجياتها لمواكبة

التغييرات " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر : 3,15 وانحراف معياري يساوي

1,157.

. اما في المرتبة الرابعة فنجد الفقرة رقم (19) وهي " تسعى مؤسستي إلى تغيير كل ما

يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للدخول في مجال المنافسة " بمتوسط حسابي يقدر : 2,93

وانحراف معياري يساوي 1.185.

. وفي الأخير نجد أن الفقرة رقم (17) وهي " تتجه مؤسستي نحو التطوير من خلال

الابحاث باستمرار " جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بالنسبة لبعد التغيير في

الاستراتيجية، وذلك بمتوسط حسابي يقدر : 2,77 وانحراف معياري يساوي 1,127.

- مستوى إدراك موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية

معسكر بالتغيير في المهام:

جدول رقم: (49) يوضح إدراك موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل

بولاية معسكر بالتغيير في المهام

| الرقم | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى     |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|-------------|
| 21    | تسعى مؤسستي إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظائف عند الحاجة لذلك | 3,23            | 1,101             | 1       | درجة متوسطة |
| 22    | تقوم مؤسستي بتغيير نوع الأنشطة باستمرار                          | 2,86            | 1,183             | 4       | درجة متوسطة |
| 23    | تعمل مؤسستي على تغيير المهام المسندة إلى العاملين من حين لآخر    | 3,05            | 1,309             | 2       | درجة متوسطة |
| 24    | تعتمد مؤسستي على نتائج تقييم الاداء للتغيير في المهام            | 2,99            | 1,280             | 3       | درجة متوسطة |

|        |  |       |       |   |             |
|--------|--|-------|-------|---|-------------|
| 25     | ارى ان مؤسستي تراعي قدرات ومهارات وكفاءات العمال في تغيير المهام | 2,74  | 1,442 | 5 | درجة متوسطة |
| المهام |  | 14,88 | 4,690 |   | درجة متوسطة |

المصدر: نتائج Spss

نلاحظ من خلال جدول رقم (49) ان إدراك موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر بالتغيير في المهام متوسط، وذلك ان المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة لأغلبية الفقرات تراوح ما بين 3,23 و 2,74، وبناء على مدى المتوسطات فان الفقرات المتعلقة ببعده التغيير في المهام تدخل ضمن المدى الذي يكون بين 2,61 و 3,40، وذلك يعني ان إدراك الموظفين يكون بدرجة متوسطة، وتم ترتيب الفقرات تنازليا من أعلى قيمة في المتوسط الحسابي إلى أدنى قيمة فيه، وذلك وفق درجات واجابات افراد العينة كما يلي:

. جاءت الفقرة رقم (21) وهي " تسعى مؤسستي إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظائف عند الحاجة لذلك " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر : 3,23 وانحراف معياري يساوي 1,101.

. وجاءت الفقرة رقم (23) وهي " تعمل مؤسستي على تغيير المهام المسندة إلى العاملين من حين لآخر " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر : 3,05 وانحراف معياري يساوي 1,309.

. بينما جاءت الفقرة رقم (24) وهي " تعتمد مؤسستي على نتائج تقييم الاداء للتغيير في المهام " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر : 2,99 وانحراف معياري يساوي 1,280. اما في المرتبة الرابعة فنجد الفقرة رقم (22) وهي " تقوم مؤسستي بتغيير نوع الأنشطة باستمرار " بمتوسط حسابي يقدر : 2,86 وانحراف معياري يساوي 1.183.

. وفي الأخير نجد أن الفقرة رقم (25) وهي " ارى ان مؤسستي تراعي قدرات ومهارات وكفاءات العمال في تغيير المهام " جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بالنسبة لبعده التغيير في المهام، وذلك بمتوسط حسابي يقدر : 2,74 وانحراف معياري يساوي 1,442.

جدول رقم: (50) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التغيير

### التنظيمي

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | ابعاد التغيير التنظيمي |
|-------------------|-----------------|------------------------|
| 3,656             | 17,04           | بعده الهيكل التنظيمي   |
| 4,581             | 15,82           | بعده التكنولوجيا       |
| 4,735             | 14,42           | بعده الموارد البشرية   |

|        |       |                  |
|--------|-------|------------------|
| 4,098  | 15,37 | بعد الاستراتيجية |
| 4,690  | 14,88 | بعد المهام       |
| 17,470 | 77,53 | التغيير التنظيمي |

المصدر: نتائج Spss

من خلال نتائج جدول رقم (50) التي تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التغيير التنظيمي، فإنه يتبين أن بعد الهيكل التنظيمي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر : 17,04 وانحراف معياري يساوي 3,656، ثم جاء بعد التكنولوجيا في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر : 15,82 وانحراف معياري يساوي 4,581، وفي المرتبة الثالثة نجد بعد الاستراتيجية بمتوسط حسابي يقدر : 15,37 وانحراف معياري يساوي 4,098، أما المرتبة الرابعة فجاء بعد المهام بمتوسط حسابي يقدر : 14,88 وانحراف معياري 4,690، أما المرتبة الخامسة والأخيرة فكانت لبعـد الموارد البشرية بمتوسط حسابي يقدر : 14,42 وانحراف معياري يساوي 4,735.

ولمعرفة مستوى كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي، فتم عن طريق قسمة المتوسط الحسابي للبعد ككل على فقراته، فبالنسبة لمستوى الهيكل التنظيمي، فكانت النتيجة تساوي (17,04 / 5) : 3,40 وبناء عليه فإنه يدخل ضمن المدى المتوسط والذي يتراوح بين 2,61 و 3,40 مما يعني أن إدراك الموظفين بالتغيير في الهيكل التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وبالنسبة لمستوى التكنولوجيا فكانت النتيجة تساوي (15,82 / 5) : 3,16 وبناء عليه فإنه يدخل

ضمن المدى المتوسط والذي يتراوح بين 2,61 و 3,40 مما يعني أن إدراك الموظفين بالتغيير التكنولوجي جاء بدرجة متوسطة، أما فيما يتعلق بمستوى الموارد البشرية فكانت النتيجة تساوي (5 / 14,42) : 2,88 وبناء عليه فانه يدخل ضمن المدى المتوسط والذي يتراوح بين 2,61 و 3,40 مما يعني أن إدراك الموظفين بالتغيير في الموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة، في حين أن مستوى الاستراتيجية فكانت النتيجة تساوي (5 / 15,37) : 3,07 وبناء عليه فانه يدخل ضمن المدى المتوسط والذي يتراوح بين 2,61 و 3,40 مما يعني أن إدراك الموظفين بالتغيير في الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة، وفي الأخير مستوى المهام فكانت نتيجته تساوي (5 / 14,88) : 2,97 وبناء عليه فانه يدخل ضمن المدى المتوسط والذي يتراوح بين 2,61 و 3,40 مما يعني أن إدراك الموظفين بالتغيير في المهام جاء بدرجة متوسطة.

بالإضافة الى ذلك فانه يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير التغيير التنظيمي ككل يبلغ: 77,53، وعند قسمته على عدد الفقرات الكلي للمقياس تم الحصول على النتيجة (25 / 77,53) والتي تساوي : 3,10، وبناء عليه فان ذلك يدخل ضمن المدى المتوسط والذي يتراوح بين 2,61 و 3,40 مما يعني أن إدراك الموظفين بالتغيير التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.

### 5.1 الفرضية الجزئية الثالثة: مستوى الهوية التنظيمية لدى موظفي المؤسسة

الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر:

وتم ذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للهوية التنظيمية وأبعادها المتمثلة في: المركزية، التميز، الاستمرارية، التقمص، والجداول التالية تبين ذلك: مستوى الهوية التنظيمية لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر:

جدول رقم: (51) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المركزية

لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر

| الرقم | العبرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى     |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|-------------|
| 01    | ترتكز رسالة مؤسستي على تقديم الرعاية والتكفل اللازم مما يساهم في تنمية القطاع                                   | 3,74            | 0,951             | 1       | درجة عالية  |
| 02    | تعقد مؤسستي اتفاقيات مع مؤسسات اجنبية بهدف تحقيق أهدافها، والحرص على استمراريته في تطوير وتعزيز مواردها البشرية | 3,01            | 1,303             | 4       | درجة متوسطة |



|    |   |       |       |   |             |
|----|---|-------|-------|---|-------------|
| 03 | تحرص مؤسستي على ترسيخ القيم والاخلاقيات المهنية لرفع واستقرار المنظمة | 3,31  | 1,157 | 3 | درجة متوسطة |
| 04 | يعكس شعار مؤسستي هوية تميزها عن غيرها                                 | 3,44  | 1,222 | 2 | درجة عالية  |
|    | المركزية  | 13,51 | 3,276 |   | درجة متوسطة |

المصدر: نتائج Spss

من خلال جدول رقم (51) يتبين أن مستوى إدراك المركزية لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر يتراوح ما بين متوسط والعالي، وذلك لان المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة تراوح ما بين 3,31 و3,01، وبناء على مدى المتوسطات فإن الفقرات المتعلقة ببعد المركزية تدخل ضمن المدى الذي يكون بين 2,61 و3,40، الا أن هناك فقرة رقم (01) دلت على أن مستوى المركزية عال بدليل المتوسط الحسابي الذي قدر : 3,74 والفقرة رقم (04) بمتوسط حسابي 3,44 فإن ذلك يدخل ضمن المدى الذي يكون بين 3,41 و4,20.

وتم ترتيب الفقرات تنازليا من أعلى قيمة في المتوسط الحسابي إلى أدنى قيمة فيه، وذلك وفق درجات وإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

. جاءت الفقرة رقم (1) وهي " تركز رسالة مؤسستي على تقديم الرعاية والتكفل اللازم مما يساهم في تنمية القطاع " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر : 3,74 وانحراف معياري يساوي 0,951.

. وجاءت الفقرة رقم (4) وهي " يعكس شعار مؤسستي هوية تميزها عن غيرها " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر : 3,44 وانحراف معياري يساوي 1,222.

. كما جاءت الفقرة رقم (3) وهي " تحرص مؤسستي على ترسيخ القيم والاخلاقيات المهنية لرفع واستقرار المنظمة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر : 3,31 وانحراف معياري يساوي 1.157.

. بينما جاءت الفقرة رقم (2) وهي " تعقد مؤسستي اتفاقيات مع مؤسسات اجنبية بهدف تحقيق أهدافها، والحرص على استمراريتها في تطوير وتعزيز مواردها البشرية " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر : 3,01 وانحراف معياري يساوي 1.303.

- مستوى إدراك التميز لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل

بولاية معسكر:

جدول رقم: (52) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدراك

التميز موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر

| الرقم | العبرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى     |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|-------------|
| 05    | توفر مؤسستي أحدث المعدات والأدوات التي تضمن لها تميزها في مجالها                 | 3,16            | 1,168             | 5       | درجة متوسطة |
| 06    | تستخدم مؤسستي أنماط عدة من العمليات وتكنولوجيا المعلومات التي تميزها عن مثيلاتها | 2,90            | 1,139             | 8       | درجة متوسطة |
| 07    | تبني مؤسستي أفكار مبتكرة لتطوير خدماتها الصحية والرعاية والتكفل                  | 3,23            | 1,118             | 3       | درجة متوسطة |
| 08    | يتسم العمل في مؤسستي بالديناميكية مقارنة بالمؤسسات الأخرى                        | 3,09            | 1,260             | 7       | درجة متوسطة |

|    |   |       |       |   |             |
|----|---|-------|-------|---|-------------|
| 09 | تجذب مؤسستي الكفاءات من الموارد البشرية                               | 3,27  | 1,173 | 2 | درجة متوسطة |
| 10 | تتبنى مؤسستي فلسفة تطوير الإدارة منذ نشأتها                           | 3,15  | 1,073 | 6 | درجة متوسطة |
| 11 | تتميز الخدمات الصحية والرعاية بالأم والطفل التي تقدمها مؤسستي بالجودة | 3,67  | 1,139 | 1 | درجة عالية  |
| 12 | تتسم مؤسستي بسعيها لتقديم خدمات متميزة                                | 3,19  | 1,253 | 4 | درجة متوسطة |
|    | <b>التميز</b>   | 25,64 | 6,855 |   | درجة متوسطة |

المصدر : نتائج Spss

من خلال جدول رقم (52) يتبين أن مستوى إدراك التميز لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر متوسط، وذلك لان المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة تراوح ما بين 3,27 و 2,90، وبناءا على مدى المتوسطات فإن الفقرات المتعلقة ببعيد التميز تدخل ضمن المدى الذي يكون بين 2,61 و 3,40، الا أن هناك فقرة رقم (11)

دالة على أن مستوى التميز عال بدليل المتوسط الحسابي الذي قدر : 3,67 فإن ذلك يدخل ضمن المدى الذي يكون بين 3,41 و 4,20.

وتم ترتيب الفقرات تنازليا من أعلى قيمة في المتوسط الحسابي إلى أدنى قيمة فيه، وذلك وفق درجات وإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

. جاءت الفقرة رقم (11) وهي " تتميز الخدمات الصحية والرعاية بالأم والطفل التي تقدمها مؤسستي بالجودة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر : 3,67 وانحراف معياري يساوي 1,139.

. وجاءت الفقرة رقم (09) وهي " تجذب مؤسستي الكفاءات من الموارد البشرية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر : 3,27 وانحراف معياري يساوي 1.173.

. كما جاءت الفقرة رقم (07) وهي " تبني مؤسستي أفكار مبتكرة لتطوير خدماتها الصحية والرعاية والتكفل " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر : 3,23 وانحراف معياري يساوي 1,118.

. بينما جاءت الفقرة رقم (12) وهي " تتسم مؤسستي بسعيها لتقديم خدمات متميزة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر : 3,19 وانحراف معياري يساوي 1,253.

. في حين أن جاءت الفقرة رقم (05) وهي " توفر مؤسستي أحدث المعدات والأدوات التي تضمن لها تميزها في مجالها " بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر : 3,16 وانحراف معياري يساوي 1,168.

. ونجد أن، الفقرة رقم (10) وهي " تتبنى مؤسستي فلسفة تطوير الإدارة منذ نشأتها " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر : 3,15 وانحراف معياري يساوي 1,073.

. وجاءت الفقرة رقم (08) وهي " يتسم العمل في مؤسستي بالديناميكية مقارنة بالمؤسسات الأخرى " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ: 3,08 وانحراف معياري يساوي 1,260.

. وفي الأخير جاءت الفقرة رقم (06) وهي " تستخدم مؤسستي أنماط عدة من العمليات وتكنولوجيا المعلومات التي تميزها عن مثيلاتها " في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2,90 وانحراف معياري 1,139.

- مستوى إدراك الاستمرارية في الأداء لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر:

جدول رقم: (53) يوضح مستوى إدراك الاستمرارية في الأداء لدى موظفي المؤسسة

الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر

| الرقم | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى     |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|-------------|
| 13    | يسعى أعضاء مؤسستي الى تطوير أنفسهم من أجل تطويرها                                   | 3,11            | 1,255             | 3       | درجة متوسطة |
| 14    | يعد التحسين المستمر في مختلف جوانب الأداء وفقا للتوجهات العالمية من أولويات ادارتها | 2,91            | 1,358             | 4       | درجة متوسطة |
| 15    | تمتلك مؤسستي فلسفة تطوير متجذرة داخل ادارتها  | 3,44            | 1,242             | 2       | درجة عالية  |
| 16    | تسعى مؤسستي الى اثبات وجودها واستمراريتها   | 3,69            | 1,090             | 1       | درجة عالية  |
|       | الاستمرارية في الأداء   | 13,16           | 3,243             |         | درجة متوسطة |

المصدر: نتائج Spss

من خلال جدول رقم (53) يتبين أن مستوى إدراك الاستمرارية في الأداء لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر متوسط، وذلك لان المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة تراوح ما بين 3,11 و 2,91، وبناءا على مدى المتوسطات فإن الفقرات المتعلقة ببعد التميز تدخل ضمن المدى الذي يكون بين 2,61 و 3,40، الا أن هناك فقرة رقم (16) والفقرة رقم (15) دالتا على أن مستوى عال بدليل المتوسط الحسابي الذي قدر : 3,69 و 3,44 فإن ذلك يدخل ضمن المدى الذي يكون بين 3,41 و 4,20.

وتم ترتيب الفقرات تنازليا من أعلى قيمة في المتوسط الحسابي إلى أدنى قيمة فيه، وذلك وفق درجات وإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

. جاءت الفقرة رقم (16) وهي " تسعى مؤسستي الى اثبات وجودها واستمراريتها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر : 3,69 وانحراف معياري يساوي 1,090.

. وجاءت الفقرة رقم (15) وهي " تمتلك مؤسستي فلسفة تطوير متجذرة داخل ادارتها " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب: 3,44 وانحراف معياري يساوي 1,242

. في حين جاءت الفقرة رقم (13) وهي " يسعى أعضاء مؤسستي الى تطوير أنفسهم من أجل تطويرها " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب: 3,11 وانحراف معياري يقدر ب

1,255



. وفي الأخير جاءت الفقرة رقم (14) وهي " يعد التحسين المستمر في مختلف جوانب الأداء وفقا للتوجهات العالمية من أولويات ادارتها" في المرتبة الأخيرة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2,91 وانحراف معياري يقدر بـ: 1,358.

- مستوى إدراك الاستمرارية في القيم والاهداف لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية

المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر:

جدول رقم: (54) يوضح مستوى إدراك الاستمرارية في القيم والاهداف لدى موظفي

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر

| الرقم | العبرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى    |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|------------|
| 17    | تستمر مؤسستي في سياستها وأنظمتها التي تعبر عن رسالتها حتى في حالات تغيير ادارتها | 3,68            | 1,214             | 1       | درجة عالية |
| 18    | تعمل مؤسستي وفق قيم ومعايير أخلاقية ثابتة الى حد كبير                            | 3,53            | 1,298             | 2       | درجة عالية |

|        |  |       |      |                               |
|--------|--|-------|------|-------------------------------|
| درجة   |  | 2,393 | 5,77 | الاستمرارية في القيم والاهداف |
| متوسطة |  |       |      |                               |

## المصدر: نتائج Spss

من خلال جدول رقم (54) يتبين أن مستوى إدراك الاستمرارية في القيم والاهداف لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر من خلال فقراتها عالي، وذلك لان المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة تراوح ما بين 3,68 و 3,53، وبناء على مدى المتوسطات فإن الفقرات المتعلقة ببعيد الاستمرارية في القيم والاهداف تدخل ضمن المدى الذي يكون بين 3,41 و 4,20 وتم ترتيب الفقرات تنازليا من أعلى قيمة في المتوسط الحسابي إلى أدنى قيمة فيه، وذلك وفق درجات وإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

. جاءت الفقرة رقم (17) وهي " تستمر مؤسستي في سياستها وأنظمتها التي تعبر عن رسالتها حتى في حالات تغيير ادارتها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر: 3,68 وانحراف معياري يساوي 1,214.

. وجاءت الفقرة رقم (18) وهي " تمتلك مؤسستي فلسفة تطوير متجذرة داخل ادارتها " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب: 3,53 وانحراف معياري يساوي 1,298

- مستوى إدراك التقمص لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر:

جدول رقم: (55) يوضح مستوى التقمص لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية

المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر

| الرقم | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى    |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|------------|
| 19    | عندما ينتقد شخص ما مؤسستي الاستشفائية، أشعر بأنها إهانة شخصية لي      | 3,73            | 1,297             | 6       | درجة عالية |
| 20    | أهتم بمعرفة انطباع الاخرين عن مؤسستي الاستشفائية المتخصصة الام والطفل | 3,83            | 1,060             | 4       | درجة عالية |
| 21    | عندما أتحدث عن مؤسستي الاستشفائية، أتحدث بصيغة "نحن" بدل من "هم"      | 3,78            | 1,270             | 5       | درجة عالية |

|    |  |       |       |   |               |
|----|--|-------|-------|---|---------------|
| 22 | عندما يثني شخص ما على<br>مؤسستي الاستشفائية، أشعر بأن<br>هذا يمثل ثناء شخصي لي                   | 4,02  | 1,059 | 2 | درجة<br>عالية |
| 23 | أشعر بالإحراج عندما تنتقد<br>مؤسستي الاستشفائية<br>المتخصصة الام والطفل في<br>احدى وسائل الاعلام | 3,94  | 1,133 | 3 | درجة<br>عالية |
| 24 | أعتبر نجاح مؤسستي<br>الاستشفائية بمثابة نجاحي<br>الشخصي  | 4,08  | 1,057 | 1 | درجة<br>عالية |
|    | <b>التقمص</b>  | 23,39 | 5,560 |   | درجة<br>عالية |

المصدر: نتائج Spss

نلاحظ من خلال جدول رقم (55) ان إدراك التقمص لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر عال، وذلك ان المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة لأغلبية الفقرات تراوح ما بين 4,08 و3,73، وبناء على مدى المتوسطات فان الفقرات المتعلقة ببعد التقمص تدخل ضمن المدى الذي يكون بين 3,41 و4,20، وذلك

يعني ان إدراك الموظفين يكون بدرجة عالية، وتم ترتيب الفقرات تنازليا من أعلى قيمة في المتوسط الحسابي إلى أدنى قيمة فيه، وذلك وفق درجات واجابات افراد العينة كما يلي:

. جاءت الفقرة رقم (24) وهي " أعتبر نجاح مؤسستي الاستشفائية بمثابة نجاحي الشخصي "

في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر : 4,08 وانحراف معياري يساوي 1,057.

. وجاءت الفقرة رقم (22) وهي " عندما يثني شخص ما على مؤسستي الاستشفائية، أشعر

بأن هذا يمثل ثناء شخصي لي " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر: 4,02 وانحراف

معياري يساوي 1,059.

. كما جاءت الفقرة رقم (23) وهي " أشعر بالإحراج عندما تنتقد مؤسستي الاستشفائية

المتخصصة الام والطفل في احدى وسائل الاعلام " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي

يقدر: 3,94 وانحراف معياري يساوي 1,133.

. بينما جاءت الفقرة رقم (20) وهي " أهتم بمعرفة انطباع الاخرين عن مؤسستي الاستشفائية

المتخصصة الام والطفل " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر: 3,83 وانحراف معياري

يساوي 1,060.

. في حين أن جاءت الفقرة رقم (21) وهي " عندما أتحدث عن مؤسستي الاستشفائية،

أتحدث بصيغة "نحن" بدل من "هم" " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر: 3,78

وانحراف معياري يساوي 1,270.

. وجاءت الفقرة رقم (19) وهي " عندما ينتقد شخص ما مؤسستي الاستشفائية، أشعر بأنها إهانة شخصية لي " في المرتبة السادسة والاخيرة بمتوسط حسابي يقدر: 3,73 وانحراف معياري يساوي 1,297.

جدول رقم (56) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الهوية

### التنظيمية

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أبعاد الهوية التنظيمية        |
|-------------------|-----------------|-------------------------------|
| 3,276             | 13,51           | المركزية                      |
| 6,855             | 25,64           | التميز                        |
| 3,243             | 13,16           | الاستمرارية في الأداء         |
| 2,393             | 5,77            | الاستمرارية في القيم والاهداف |
| 5,560             | 23,39           | التقمص                        |
| 13,843            | 81,46           | الهوية التنظيمية              |

المصدر: نتائج Spss

نلاحظ من خلال جدول (56) والذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الهوية التنظيمية، فانه يتبين أن التميز احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر : 25,64 وانحراف معياري يساوي 6,855 ثم جاء التقمص في المرتبة الثانية بمتوسط

حسابي يقدر : 23,39 وانحراف معياري يساوي 5,560، وفي المرتبة الثالثة نجد المركزية بمتوسط حسابي يقدر : 13,51 وانحراف معياري يساوي 3,276، ثم جاء بعد الاستمرارية في الأداء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ: 13,16 وانحراف معياري يساوي 3,243، وجاء بعد الاستمرارية في القيم والاهداف كآخر بعد في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ: 5,77 وانحراف معياري يساوي 2,393.

ومنه يتضح انه بالنسبة لمستوى إدراك المركزية لدى موظفين فكانت النتيجة تساوي (4/13,51) : 3,38، وبناء عليه فإن ذلك يدخل ضمن المدى المتوسط والذي يتراوح ما بين 2,61 و 3,40، مما يعني أن مستوى ادراك المركزية لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر جاء بدرجة متوسطة.

أما فيما يتعلق بمستوى إدراك التميز لدى الموظفين فكانت النتيجة تساوي (8 / 25,64) : 3,20، وبناء عليه فان ذلك يدخل ضمن المدى المتوسط والذي يتراوح بين 2,61 و 3,40، مما يعني أن مستوى إدراك التميز لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر جاء بدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لمستوى ادراك الاستمرارية في الأداء لدى الموظفين فكانت النتيجة تساوي (4 / 13,16) : 3,29، وبناء عليه فانه يدخل ضمن المدى المتوسط والذي يتراوح ما بين 2,61 و 3,40، مما يعني أن ادراك الاستمرارية في الأداء لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر جاء بدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لمستوى ادراك الاستمرارية في القيم والاهداف لدى الموظفين فكانت النتيجة تساوي (2/5,77) : 2,88، وبناء عليه فانه يدخل ضمن المدى المتوسط والذي يتراوح ما بين 2,61 و 3,40، مما يعني أن ادراك الاستمرارية في القيم والاهداف لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر جاء بدرجة متوسطة.

وبالنسبة لمستوى إدراك التقمص لدى الموظفين فكانت النتيجة تساوي (6/23,39) : 3,90، وبناء عليه فان ذلك يدخل ضمن المدى العال والذي يتراوح بين 3,41 و 4,20، مما يعني أن مستوى إدراك التقمص لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر جاء بدرجة عالية.

بالإضافة الى ذلك فانه يتبين كذلك أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الهوية التنظيمية ككل بلغ: 81,46، وعند قسمته على عدد الفقرات الكلي للمقياس تم الحصول على نتيجة (24/81,46) والتي تساوي: 3,39 ، وبناء عليه فان ذلك يدخل ضمن المدى المتوسط، والذي يتراوح بين 2,61 و 3,40 مما يعني أن مستوى إدراك الهوية التنظيمية لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر جاء بدرجة متوسطة.

**6.1. الفرضية الجزئية الرابعة: دراسة الفروق في متغير التغيير التنظيمي حسب الخصائص الشخصية والمهنية:**



تنص الفرضية على وجود فروق في متغير التغيير التنظيمي لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر حسب الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية تم حساب الفروق عن طريق اختبار "ت" كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (57) يوضح الفرق في متغير التغيير التنظيمي حسب الجنس

| الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | T       | SIG   | مستوى الدلالة |
|-------|-------|-----------------|---------|-------|---------------|
| ذكر   | 193   | 74,44           | . 5,664 | 0,000 | 0,01          |
| انثى  | 52    | 89,00           |         |       |               |

المصدر: نتائج Spss

استخدمنا اختبار T test لحساب الفروق في متغير التغيير التنظيمي لدى عينة موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر حسب الجنس، وقد توصلنا من خلال النتائج هذا الاختبار الموضحة نتائجه في جدول رقم (57) انه توجد فروق دالة احصائيا في تقدير الذات لدى الموظفين باختلاف الجنس، حيث نجد ان قيمة  $\text{sig} = 0.000$  وهي قيمة أصغر من 0,05 وهذا يعني بانه يوجد فروق دالة احصائيا في متغير التغيير التنظيمي حسب الجنس، وبالتالي تحققت الفرضية.

. تنص الفرضية على وجود فروق في متغير التغيير التنظيمي لدى عينة موظفين

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر حسب السن:

للتحقق من صحة الفرضية تم حساب الفروق عن طريق اختبار تحليل التباين كما هو

موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (58) يوضح الفرق في متغير التغيير التنظيمي حسب السن

| Sig   | ف     | متوسط<br>المربعات | درجة<br>الحرية | مجموع<br>المربعات | مصدر التباين      |
|-------|-------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|
| 0,025 | 3,183 | 946,159           | 3              | 2838,478          | بين المجموعات     |
|       |       | 297,214           | 241            | 71628,543         | داخل<br>المجموعات |
|       |       |                   | 244            | 74467,020         | المجموع           |

المصدر: نتائج Spss

استخدمنا لحساب الفروق في متغير التغيير التنظيمي لدى عينة موظفين المؤسسة

الاستشفائية المتخصصة الام والطفل لولاية معسكر اختبار تحليل التباين (anova)، ويتبين

من خلال جدول رقم (58) ان قيمة  $\text{sig} = 0,025$  المصاحبة ل ف المحسوبة 3,183

وهي قيمة أصغر من 0,05، وبهذا نستطيع القول بانه توجد فروق معنوية في التغيير

التنظيمي حسب اختلاف السن، وعليه ترى الباحثة بان تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض الصفري.

. تنص الفرضية على: وجود فروق في متغير التغيير التنظيمي لموظفين المؤسسة

الاستشفائية المتخصصة الام والطفل لولاية معسكر حسب المستوى التعليمي:

للتحقق من صحة الفرضية تم حساب الفروق عن طريق اختبار تحليل التباين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (59) يوضح الفرق في متغير التغيير التنظيمي حسب المستوى التعليمي

| Sig   | ف     | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين   |
|-------|-------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| 0,000 | 5,444 | 1548,695       | 4           | 6194,780       | بين المجموعات  |
|       |       | 284,468        | 240         | 68272,240      | داخل المجموعات |
|       |       |                | 244         | 74467,020      | المجموع        |

المصدر: نتائج Spss

لحساب الفروق في متغير التغيير التنظيمي لدى عينة موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر حسب اختلاف المستوى التعليمي، استخدمنا اختبار

تحليل التباين (anova)، ومن خلال نتائج جدول رقم (59) نجد ان قيمة  $\text{sig}=0,000$ ، المصاحبة ل ف المحسوبة والتي تساوي 5,444 وهي قيمة أصغر من 0,05، وبهذا نستطيع القول بأنه توجد فروق معنوية في التغيير التنظيمي حسب اختلاف المستوى التعليمي، وعليه ترى الباحثة بان تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض الصفري.

. تنص الفرضية على: وجود فروق في متغير التغيير التنظيمي لموظفين المؤسسة

الاستشفائية المتخصصة الام والطفل لولاية معسكر حسب الاقدمية:

للتحقق من صحة الفرضية تم حساب الفروق عن طريق اختبار تحليل التباين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (60) يوضح الفرق في متغير التغيير التنظيمي حسب الاقدمية

| Sig   | ف     | متوسط<br>المربعات | درجة<br>الحرية | مجموع<br>المربعات | مصدر التباين      |
|-------|-------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|
| 0,860 | 0,252 | 77,526            | 3              | 232,579           | بين المجموعات     |
|       |       | 308,027           | 241            | 74234,441         | داخل<br>المجموعات |
|       |       |                   | 244            | 74467,020         | المجموع           |

المصدر: نتائج Spss

استخدمنا اختبار تحليل التباين (anova)، لحساب الفروق في متغير التغيير التنظيمي لدى عينة موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر، وتبين من خلال نتائج جدول رقم (60) بانه لا توجد فروق دالة احصائيا في التغيير التنظيمي حسب اختلاف الاقدمية لدى الموظفين، حيث نجد أن قيمة  $\text{sig}=0.860$  المصاحبة ل ف المحسوبة 0,252، وهي اكبر من 0,05 وبالتالي يمكن ان نقول الباحثة بانه تم قبول الفرض الصفري ورفض فرضية البحث.

. تنص الفرضية على وجود فروق في متغير التغيير التنظيمي لدى عينة موظفين

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل لولاية معسكر حسب الفئة المهنية:

وللتحقق من صحة الفرضية تم حساب الفروق عن طريق اختبار تحليل التباين كما هو

موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (61) يوضح الفرق في متغير التغيير التنظيمي حسب الفئة المهنية

| Sig  | ف     | متوسط<br>المربعات | درجة<br>الحرية | مجموع<br>المربعات | مصدر التباين      |
|------|-------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|
| 0,88 | 2,456 | 740,570           | 2              | 1481,139          | بين المجموعات     |
|      |       | 301,595           | 242            | 72985,881         | داخل<br>المجموعات |

|  |  |  |     |           |         |
|--|--|--|-----|-----------|---------|
|  |  |  | 244 | 74467,020 | المجموع |
|--|--|--|-----|-----------|---------|

المصدر: نتائج Spss

استخدمنا اختبار تحليل التباين (anova) لحساب الفروق في متغير التغيير التنظيمي لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل لولاية معسكر حسب اختلاف الفئة المهنية، وتبين من خلال جدول رقم (61) انه لا توجد فروق دالة احصائيا في التغيير التنظيمي حسب اختلاف الفئة المهنية لدى الموظفين، حيث ان قيمة  $\text{sig} = 0,88$  والمصاحبة ل ف المحسوبة 2,456 وهي قيمة أكبر من 0,05 وبالتالي يمكن ان تقول الباحثة بانه تم قبول الفرض الصفري ورفض فرضية البحث.

#### 7.1. الفرضية الجزئية الخامسة: دراسة الفروق في متغير الهوية التنظيمية حسب

الخصائص الشخصية والمهنية:

تنص الفرضية على وجود فروق في متغير الهوية التنظيمية لدى موظفين المؤسسة

الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر حسب الجنس:

للتحقق من صحة الفرضية تم حساب الفروق عن طريق اختبار "ت" كما هو موضح في

الجدول التالي:

## جدول رقم: (62) يوضح الفرق في متغير الهوية التنظيمية حسب الجنس

| الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | T      | Sig   | مستوى الدلالة |
|-------|-------|-----------------|--------|-------|---------------|
| ذكر   | 52    | 85,12           | -2,161 | 0,836 | 0,032         |
| انثى  | 193   | 80,48           |        |       |               |

المصدر: نتج Spss

استخدمنا اختبار (t- test) لحساب الفروق في متغير الهوية التنظيمية لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر حسب الجنس، وقد توصلنا من خلال نتائج هذا الاختبار الى الموضحة في جدول رقم (62) بانه توجد فروق دالة احصائيا في متغير الهوية التنظيمية لدى الموظفين باختلاف الجنس، حيث نجد ان مستوى الدلالة 0,032 وهي أصغر من 0,05 وبهذا يمكن ان تقول الباحثة بانه تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض الصفري.

. تنص الفرضية على وجود فروق في متغير الهوية التنظيمية لدى موظفين المؤسسة

الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر حسب السن:

للتحقق من صحة الفرضية تم حساب الفروق عن طريق اختبار تحليل التباين كما هو

موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (63) يوضح الفرق في متغير الهوية التنظيمية حسب السن

| Sig   | ف     | متوسط<br>المربعات | درجة<br>الحرية | مجموع<br>المربعات | مصدر التباين      |
|-------|-------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|
| 0,228 | 1,455 | 277,234           | 3              | 831,702           | بين المجموعات     |
|       |       | 190,561           | 241            | 45925,179         | داخل<br>المجموعات |
|       |       |                   | 244            | 46756,882         | المجموع           |

المصدر: نتائج Spss

استخدمنا اختبار تحليل التباين (anova)، لحساب الفروق في متغير الهوية التنظيمية لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر حسب السن، وتبين من خلال جدول رقم (63) انه لا توجد فروق دالة احصائية في الهوية التنظيمية حسب مختلف المراحل العمرية لموظفين المؤسسة، فبالرجوع الى الجدول نجد ان قيمة  $sig=0,228$  المصاحبة ل ف المحسوبة 1,455 وهي قيمة اكبر من 0,05، وبهذا يمكن ان تقول الباحثة بانه تم قبول الفرض الصفري ورفض فرضية البحث.

. تنص الفرضية على: وجود فروق في متغير الهوية التنظيمية لموظفين المؤسسة

الاستشفائية المتخصصة الام والطفل لولاية معسكر حسب المستوى التعليمي:



للتحقق من صحة الفرضية تم حساب الفروق عن طريق اختبار تحليل التباين كما هو

موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (64) يوضح الفرق في متغير الهوية التنظيمية حسب المستوى التعليمي

| Sig   | ف     | متوسط<br>المربعات | درجة<br>الحرية | مجموع<br>المربعات | مصدر التباين      |
|-------|-------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|
| 0,534 | 0,788 | 151,435           | 4              | 605,738           | بين المجموعات     |
|       |       | 192,296           | 240            | 46151,143         | داخل<br>المجموعات |
|       |       |                   | 244            | 46756,882         | المجموع           |

المصدر: نتائج Spss

استخدمنا اختبار تحليل التباين (anova)، لحساب الفروق في متغير الهوية التنظيمية لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر حسب المستوى التعليمي، وتبين من خلال جدول رقم (64) انه لا توجد فروق دالة احصائيا في الهوية التنظيمية حسب مختلف المستوى التعليمي لموظفين المؤسسة، فبالرجوع الى الجدول نجد ان قيمة  $sig=0,534$  المصاحبة ل ف المحسوبة 0,788 وهي قيمة اكبر من 0,05، وبهذا يمكن ان تقول الباحثة بانه تم قبول الفرض الصفري ورفض فرضية البحث.

. تنص الفرضية على: وجود فروق في متغير الهوية التنظيمية لموظفين المؤسسة

الاستشفائية المتخصصة الام والطفل لولاية معسكر حسب الاقدمية:

للتحقق من صحة الفرضية تم حساب الفروق عن طريق اختبار تحليل التباين كما هو

موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (65) يوضح الفرق في متغير الهوية التنظيمية حسب الاقدمية

| Sig   | ف     | متوسط<br>المربعات | درجة<br>الحرية | مجموع<br>المربعات | مصدر التباين      |
|-------|-------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|
| 0,294 | 1,246 | 238,041           | 3              | 714,123           | بين المجموعات     |
|       |       | 191,049           | 241            | 46042,785         | داخل<br>المجموعات |
|       |       |                   | 244            | 46756,882         | المجموع           |

المصدر: نتائج Spss

استخدمنا اختبار تحليل التباين (anova)، لحساب الفروق في متغير الهوية التنظيمية

لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر حسب الاقدمية،

وتبين من خلال جدول رقم (65) انه لا توجد فروق دالة احصائيا في الهوية التنظيمية

حسب الاقدمية لموظفين المؤسسة، فبالرجوع الى الجدول نجد ان قيمة  $sig=0,294$

المصاحبة ل ف المحسوبة 1,246 وهي قيمة اكبر من 0,05، وبهذا يمكن ان تقول الباحثة بانه تم قبول الفرض الصفري ورفض فرضية البحث.

. تنص الفرضية على: وجود فروق في متغير الهوية التنظيمية لموظفين المؤسسة

الاستشفائية المتخصصة الام والطفل لولاية معسكر حسب الفئة المهنية:

للتحقق من صحة الفرضية تم حساب الفروق عن طريق اختبار تحليل التباين كما هو

موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (66) يوضح الفرق في متغير الهوية التنظيمية حسب الفئة المهنية

| Sig   | ف     | متوسط<br>المربعات | درجة<br>الحرية | مجموع<br>المربعات | مصدر التباين      |
|-------|-------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|
| 0,654 | 0,425 | 81,870            | 2              | 163,740           | بين المجموعات     |
|       |       | 192,534           | 242            | 46593,141         | داخل<br>المجموعات |
|       |       |                   | 244            | 46756,882         | المجموع           |

المصدر: نتائج Spss.

استخدمنا اختبار تحليل التباين (anova)، لحساب الفروق في متغير الهوية التنظيمية

لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر حسب الفئة

المهنية، وتبين من خلال الجدول انه لا توجد فروق دالة احصائيا في الهوية التنظيمية حسب الفئة المهنية لموظفين المؤسسة، فبالرجوع الى جدول رقم (66) نجد ان قيمة  $sig=0,654$  المصاحبة ل ف المحسوبة 0,425 وهي قيمة اكبر من 0,05، وبهذا يمكن ان تقول الباحثة بانه تم قبول الفرض الصفري ورفض فرضية البحث.

## 2. مناقشة نتائج الدراسة:

### تمهيد:

بعدها تم عرض النتائج الخاصة بدراستنا في الفصل السابق، ستقوم الباحثة الان بمناقشة هذه النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة في نفس المجال.

### 1.2. مناقشة الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير للتغيير التنظيمي على متغير الهوية التنظيمية لفرق العمل لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر:

تمثلت النتائج في أنه يوجد تأثير للتغيير التنظيمي على الهوية التنظيمية لفرق العمل لدى عينة موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر، حيث أكدت نتائج الجدول رقم (34) وجود تأثير للتغيير التنظيمي على الهوية التنظيمية لفرق العمل وهذا من خلال معامل الانحدار  $B= 0,39$  عند مستوى الدلالة 0,00 وهي قيمة تدل على وجود تأثير للتغيير التنظيمي على الهوية التنظيمية، بمعنى أن نسبة تأثير متغير التغيير

التنظيمي على متغير الهوية التنظيمية بنسبة 39%، وهذا يعني بأن كلما حدث تغيير في المؤسسة اما في الهيكل التنظيمي من خلال تغيير الأقسام وذلك بإضافة أقسام جديدة او إلغاء أقسام أخرى أو من خلال اعادة التصميم الوظيفي لكي يتكيف مع المستجدات الخارجية، كذلك وضوحه بصفة تسمح لأي موظف بفهمه، أو تغيير على مستوى التكنولوجيا لمواكبة التطورات والتحولات التي يشهدها العالم في المجال التكنولوجي من خلال استبدال المعدات والآلات القديمة بالجديدة، والتي تسهم بشكل كبير في اختصار الوقت والجهد في أداء المهام، وكذلك استخدام أحدث طرق التسيير التي تستخدمها المنظمات العالمية، إضافة الى التغيير في الموارد البشرية وذلك بإعداد برامج تكوينية بشكل دوري لإدراك نقائصهم واخضاعهم لتدريبات تطورههم بها، كذلك التغيير في الاستراتيجية وذلك بالدخول في اتفاقيات جديدة وتطوير الأبحاث مما يساعدها للدخول في مجال المنافسة، كذلك التغيير في مهام الموظفين من حين لآخر حسب نتائج تقييم الأداء و كفاءة الموظف، كل هذه التغييرات تؤثر على الهوية التنظيمية. وهذا ما أكدته كل من (Dutton et al 1994) بأنه عندما تتعرض المنظمة خصوصا في فترة التغييرات لتحديات كثيرة يصبح أعضائها أكثر اهتماما بهويتهم. كما أكدت دراسة (Benoit Senaux 2008) حول تأثير التغيير التنظيمي على الهوية التنظيمية حيث درس دور الأدوات الإدارية في تكيف الهوية التنظيمية، حيث أكدت دراسته والتي أجراها على ثلاثة أندية احترافية فرنسية في كرة القدم حول كيف يمكن الحفاظ على الهوية التنظيمية في ظهور منطق مؤسساتي جديد، ووصل في الأخير الى أنه إذا تم

التغيير بدون الاعتماد على الأدوات الإدارية في عملية التغيير ذلك يهدد الهوية التنظيمية للمنظمة ويعتبر كعامل خطر.

إذا اطلعنا على التعريف الكلاسيكي للهوية التنظيمية نجد بأنه يركز على السمات المركزية والجوهرية، والتي يجب أن تكون دائمة الا أن هناك مجموعة من العلماء أشاروا الى أن الهوية تتغير بمتغيرات أخرى، أي هي ليست ثابتة، وهذا ما أكده كل من Pratt و Foreman (2000) بأن الهوية يمكن أن تتغير من خلال عملية التغيير وبأنها ليست شيئاً ثابتاً وتتطور مع مرور الوقت، وأضاف كل من Albert و Whetten (1985) بأن الهوية تتغير ويحدث هذا التغيير في أوقات معينة من دورة حياة المنظمة، والتي حددها في ستة لحظات حاسمة يمكن أن تؤدي الى تغيير الهوية وهي:

. عند نشأة المنظمة: حيث ينبغي في هذه المرحلة تطوير هوية مميزة حيث تعطى بصمتها وتميزها عن باقي المنظمات.

. عند فقدان عنصر أساسي من عناصر الهوية: ويحدث هذا عادة بسبب تغييرات تكنولوجية كإدخال أدوات ووسائل جديدة، استخدام طرق حديثة للعمل، او تغييرات اقتصادية حيث تؤثر الحركات الاقتصادية على سوق العمل والمؤسسة بشكل خاص باعتبارها جزء منه، او تغييرات قانونية التي تفرض على المؤسسات اتباعها.

. عند تحقيق هدف المنظمة: عندما تحقق المنظمة أهدافها ينبغي عليها أن تعيد التعريف بنفسها من خلال تسطير أهداف جديدة، واستراتيجيات جديدة وطرق العمل للوصول لتحقيق هذه الأهداف.

. خلال التطور السريع للغاية: حيث يخلق النمو والازدهار السريع للمنظمة ضغوطات كبيرة على المنظمة ككل وتتطلب تغييرات في الهوية.

. أثناء التغيير الجماعي للمنظمة: ويمكن أن يحدث هذا من خلال اندماج أو استحواذ أو تغيير في رئاسة المؤسسة.

. خلال التخفيض من أنشطة المنظمة: يمكن أن يؤدي خفض أنشطة المنظمة الى فقدان الموظفين والعملاء والأسواق، فيؤدي ذلك الى تغييرات في الهوية.

هذا ما توصلنا اليه من خلال نتائج دراستنا والتي أثبتت وجود تأثير للتغيير التنظيمي على الهوية التنظيمية لفرق العمل لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر، حيث أن المؤسسة شهدت جملة من التغييرات الجذرية حيث انفصلت المؤسسة لتصبح مستقلة عن المؤسسة التي كانت جزء منها، وبهذا نجد بان الموظفين الذين كانوا يعبرون عن هويتهم التنظيمية القديمة لانتمائهم لمؤسسة الاستشفائية العمومية قد وجدوا أنفسهم في مؤسسة جديدة قائمة بذاتها لها موقع جديد، اسم جديد، وكذلك ظروف عمل مختلفة عن السابقة، بالإضافة الى أفراد جدد تم توظيفهم او جلبهم من مؤسسات أخرى،

كذلك تغيير في الرئاسة حيث مر عليها مجموعة من المدراء كل وطريقته في التسيير واستراتيجيته التي يتبعها، إضافة الى التغييرات الهيكلية حيث قامت المؤسسة بإضافة أقسام لم تكن موجودة وإلغاء أقسام أخرى كقسم استعجالات الأطفال الذي أصبح تابعا للمؤسسة الاستشفائية العمومية، كل هذه التغييرات أثرت على الهوية التنظيمية لفرق العمل لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر كما هو موضح من خلال النتائج متوصل اليها.

كما اسفرت نتائج دراسة جيويا وتوماس (Gioia and Thomas 1996) ان طبيعة الهوية التنظيمية قابلة للتعديل او للتغيير على فترات زمنية قصيرة نسبيا، الامر الذي قد يتعارض مع أحد الابعاد الأساسية للهوية وهو وصفها بأنها (دائمة) حيث يغفل جانبا مهما في سياق التغيير التنظيمي الذي يعتبر تغييرا في الخصائص الأساسية للهوية، ومن ثمة اقترحت الدراسة "بعد المرونة/ السلاسة fluidity" في مفهوم الهوية التنظيمية. ( Gioia and Thomas, 1996, p394).

كما أضاف كل من عبد اللطيف وجودة،2010، "انه قد تتغير هوية المنظمة نتيجة لتبني أنماط سلوكية جديدة مما يتطلب ظهور هوية أخرى او تغييرات في الهوية السائدة، لكن هذا التغيير في الهوية سيكون ضعيفا حتى يمر عليه وقت طويل لكي يترسخ في أذهان الأطراف المعنية كافة" (عبد اللطيف، جودة، 2010، ص131)، هذا يعني بأن أي تغيير في الافراد



عن طريق اخضاعهم لبرامج تكوينية وتدريبهم من أجل التغيير في سلوكياتهم سيؤثر بطريقة او بأخرى على هويتهم التنظيمية.

## 2.2. الفرضية الجزئية الأولى:

. يوجد تأثير لأبعاد التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية، الاستراتيجية، المهام) على متغير الهوية التنظيمية لفرق العمل.

تشير النتائج المتحصل عليها في جدول رقم (43) أن معامل التحديد المعدل  $R^{-2}$ ، بلغت قيمته: 0,246 وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية، الاستراتيجية، المهام) استطاعوا تفسير 24.6% من التباين الموجود في الهوية التنظيمية، ولمعرفة المساهمة الفردية لكل متغير مستقل في تفسير تباين المتغير التابع تم حساب معاملات بيتا، فتبين أنها كانت غير دالة إحصائياً، إلا في بعد الاستراتيجية وذلك بقيمة 0,217 وذلك ما يعني أن بعد الاستراتيجية يسهم بـ 21,7%، في التأثير بالهوية التنظيمية لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر، وكذلك بعد المهام وذلك بقيمة 0,179 وذلك ما يعني أن بعد المهام يساهم بـ 17,9%، في التأثير بالهوية التنظيمية لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر، أما بقية المتغيرات فمساومتها كانت غير دالة، وهذا راجع الى أن إدراك الموظفين بالمؤسسة بالتغيير في الاستراتيجية والمهام، فالاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة من حيث التغييرات في التسيير ووضع الخطط، كإبرام اتفاقيات مع مؤسسات أخرى تؤثر في الهوية

التنظيمية، كذلك التغيير في المهام من خلال اهتمامها بالتصميم الوظيفي مع ما هو مطلوب حالياً، فتغيير الأنشطة والمهام أصبح من الضروري كونه عملية ديناميكية تتأثر مع المستجدات الخارجية، ومن جهة أخرى يتضح بأن المؤسسة تقوم بتغييرات في المهام على حسب نتائج تقييم الأداء، مما فيه من مراعاة لقدرات الموظفين والكفاءات.

ونجد في نتائج دراسة "العمرى" (2017) أن أبعاد التغيير التنظيمي (المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) هي أكثر أبعاد التغيير التنظيمي تأثيراً في التميز التنظيمي، حيث احتل بعد التكنولوجيا المتقدمة المرتبة الأولى وفسر ما يساوي 37% من التباين في المتغير التابع، واحتل بعد المهام والواجبات المرتبة الثانية بنسبة 48% من التباين في المتغير التابع، وجاء بعد الموارد البشرية في المرتبة الثالثة بنسبة 50% من التباين في المتغير التابع، وهذا ما يفسر بأن إدراك العاملين في تلك المؤسسات لعوامل التغيير التنظيمي يولد لديهم شعوراً بالوصول إلى التميز، حيث تطابقت نتائج دراستنا مع دراسته في تأثير بعد المهام على المتغير التابع، وعدم وجود تأثير للهيكل التنظيمي على المتغير التابع.

كذلك نجد دراسة "حداد وججيق" (2020) توافقت مع نتائج دراستنا في عدم وجود تأثير للتغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والموارد البشرية على سهولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مطاحن بن عمر، في حين وجود تأثير لبعدها الاستراتيجية على سهولة تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة.

كما تطابقت نتائج دراسة "يزيد وطلحة" (2021) مع نتائج دراستنا حيث توصلوا الى وجود تأثير دال احصائيا للتغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي بمؤسسة نفعال سعيدة، وأن هذا التأثير يعود بالدرجة الأولى الى مجال التغيير في الافراد والذي أتت نسبته بـ 53,4% ، من التغيير الحاصل في الرضا الوظيفي بمؤسسة نفعال سعيدة، غير أنه تم استثناء المتغيرين المستقلين الاخرين (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا) لقلة تأثيرهما، وهذا يدل بأن متغير التغيير في الافراد يكتسي أهمية كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفعال سعيدة. وأضافت دراسة " طويهر ومناصرية وشطبية" (2017) والتي تثبت وجود أثر للتغيير في الافراد على رضا العاملين يقدر بـ 36,7% وهي نسبة تدل على أن التغيير في الافراد له تأثير أعلى نسبيا على رضا العاملين مقارنة بالتغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في التكنولوجيا.

### 3.2. الفرضية الجزئية الثانية:

. يتسم التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر بمستوى عال.

تشير نتائج جدول رقم (48) أن هناك ادراك متوسط للتغيير التنظيمي من قبل موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر، بأبعاده الخمسة: الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية، الاستراتيجية، المهام، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي لمتغير التغيير التنظيمي: 77,53، كما أن المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة

بكل بعد دلت أن المستوى متوسط وذلك في الجدول رقم (43)، (44)، (45)، (46)، (47)، حيث قدر المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة ببعده الهيكل التنظيمي ب: 3,40 وقدر المتوسط الحسابي لفقرات المتعلقة ببعده التكنولوجي ب: 3,16، وكذلك بعد الموارد البشرية 2,88، إضافة إلى بعد الاستراتيجية ب: 3,07، ثم بعد المهام ب: 2,97، ومنه يمكن ملاحظة أن المتوسطات الحسابية تدخل ضمن المدى الذي يكون ما بين: 2,61 و 3,40، والذي يعني بأن الدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين مدركين بدرجة متوسطة للتغييرات التي وقعت بالمؤسسة بمختلف أبعادها، وذلك يعود إما لعدم احتكاك الإدارة أو الهيئة المسؤولة عن التغيير بموظفيها وإعلامهم بكل التغييرات التي تقوم بها من إصلاحات، من خلال تجديد في وسائل العمل وكذلك الدورات التكوينية التي تعتبر أحد أهم التغييرات والتي تستهدف المورد البشري خاصة للاستثمار فيه من خلال تطوير مهاراته وإدراك نقائصه، كذلك التغييرات الواقعة في مهام الموظفين من خلال تخفيف الضغط بتوظيف أفراد جدد، كذلك الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في التسيير والتي ربما لا تكون واضحة بالنسبة للموظفين والذي ينبغي أن يكون مخططاً له من قبل أن يتم تطبيقه، هذا من جهة أو إدراك الموظفين بأن كل هذه التجديدات التي تقوم بها المنظمة سواء في الهيكل التنظيمي أو التكنولوجي أو الموارد البشرية أو الاستراتيجية أو المهام هي تغييرات بسيطة مقارنة مع المؤسسات الأخرى، خاصة وأننا في عصر التطور والسرعة مما يدعو ذلك للمقارنة بين

ما هو كائن وما ينبغي أن يكون، مما جعل أفراد المنظمة يعتقدون بأن مؤسستهم لا تقوم بالتغييرات الكبيرة واللازمة لمواكبة التطورات الخارجية.

حيث نجد بأن نتائج دراستنا توافقت مع نتائج دراسة " يزيد وطلحة " (2021)، حيث اتضح أن نتائج مستوى التغيير التنظيمي بمؤسسة نفطال سعيدة متوسط، وذلك من خلال استجابات عمال مؤسسة نفطال بسعيدة، والذين يرون بأن المؤسسة تقوم بالتغيير في الهيكل التنظيمي بدرجة متوسطة، باختلاف رتبهم الوظيفية (اطار، عون تحكم، عون تنفيذ) الذين لمسوا التغيير في هذا المجال، كذلك بالنسبة للتغيير في الافراد حيث جاءت النتيجة متوسطة أيضا وهذا يعني بأن المؤسسة تقوم بالتغيير على مستوى الافراد من حيث التدريب والتكوين، الا أنه ليس بنفس الحجم والمستوى، والمدة والطبيعة، أما بالنسبة للتغيير في التكنولوجيا فقد جاءت درجة استجابة العمال متوسطة وهذا يعني أن مؤسسة نفطال بولاية سعيدة تقوم بمواكبة التطورات من خلال شراء الآلات والمعدات اللازمة للعمل مما يجعلها تسير التطورات التكنولوجية.

وكذلك دراسة "حمدوني واخرون" (2021)، والتي توافقت هي الأخرى مع نتائج دراستنا حيث اتضح أن مستوى مستويات توفر التغيير التنظيمي (هيكل تنظيمي مرن، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الموارد البشرية)، متوسط من (2,60 الى 3,39) وبذلك يعني أن افراد العينة يرون بأن نسبة توفر التغيير التنظيمي بالمؤسسة بدرجة متوسطة وبنسبة أهمية بلغت 55,95%.

كما توافقت دراستنا أيضا مع دراسة " يوب و بودبزة " (2019)، حيث بلغ مستوى التغيير التنظيمي ببلديات ولاية سكيكدة درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3,22) وانحراف معياري (0,66)، وأن مستوى التغيير لا يرقى لتطلعات الموظفين، كما جاء بعد التكنولوجيا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,25)، بدرجة قبول عالية مما جعله البعد الأكثر اهتماما بالتغيير على مستوى البلديات محل الدراسة.

كما أظهرت نتائج دراسة " غضبان ومرداسي " (2018) هي الأخرى توافق نتائجها مع دراستنا حيث وجدت أن مستوى توفر التغيير التنظيمي بمجمع صيدال متوسط وفقا لمقياس الدراسة المعتمد، حيث تراوحت متوسطات الحسابية للفقرات ما بين 3,11 و 3,78 ، حيث سجلت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 3,78 وهي تدل على موافقة أفراد العينة على أن مجمع صيدال يعمل جاهدا على إزالة العقبات التي تحول دون نجاح التغييرات التنظيمية، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب خاصة مع التغييرات السريعة في البيئة الخارجية وحدة المنافسة، وما لها من تأثير على البيئة الداخلية للمؤسسة، أما اضعف قيمة سجلت للمتوسط الحسابي 3,11 والتي تشير بأن الجهود فيما يخص بتقديم الجوائز محتشمة.

### 3.2. الفرضية الجزئية الثانية:

. يتسم التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر بمستوى عال.

تشير نتائج جدول رقم (51) أن هناك ادراك متوسط للتغيير التنظيمي من قبل موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر، بأبعاده الخمسة: الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية، الاستراتيجية، المهام، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي لمتغير التغيير التنظيمي: 77,53، كما أن المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بكل بعد دلت أن المستوى متوسط وذلك في الجدول رقم (46)، (47)، (48)، (49)، (50)، حيث قدر المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة ببعد الهيكل التنظيمي ب: 3,40 وقدر المتوسط الحسابي لفقرات المتعلقة ببعد التكنولوجيا ب: 3,16، وكذلك بعد الموارد البشرية 2,88، إضافة الى بعد الاستراتيجية ب: 3,07، ثم بعد المهام ب: 2,97، ومنه يمكن ملاحظة أن المتوسطات الحسابية تدخل ضمن المدى الذي يكون ما بين: 2,61 و 3,40، والذي يعني بأن الدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين مدركين بدرجة متوسطة للتغييرات التي وقعت بالمؤسسة بمختلف أبعادها، وذلك يعود إما لعدم احتكاك الإدارة او الهيئة المسؤولة عن التغيير بموظفيها وإعلامهم بكل التغييرات التي تقوم بها من إصلاحات، من خلال تجديد في وسائل العمل وكذلك الدورات التكوينية التي تعتبر أحد أهم التغييرات والتي تستهدف المورد البشري خاصة للاستثمار فيه من خلال تطوير مهاراته وإدراك نقائصه، كذلك التغييرات الواقعة في مهام الموظفين من خلال تخفيف الضغط بتوظيف أفراد جدد، كذلك الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في التسيير والتي ربما لا تكون واضحة بالنسبة للموظفين والذي ينبغي أن يكون مخططا له من قبل أن يتم تطبيقه، هذا من جهة

او إدراك الموظفين بأن كل هذه التجديدات التي تقوم بها المنظمة سواء في الهيكل التنظيمي أو التكنولوجي أو الموارد البشرية أو الاستراتيجية أو المهام هي تغييرات بسيطة مقارنة مع المؤسسات الأخرى، خاصة وأنا في عصر التطور والسرعة مما يدعوا ذلك للمقارنة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون، مما جعل أفراد المنظمة يعتقدون بأن مؤسستهم لا تقوم بالتغييرات الكبيرة واللازمة لمواكبة التطورات الخارجية.

حيث نجد بأن نتائج دراستنا توافقت مع نتائج دراسة " يزيد وطلحة " (2021)، حيث اتضح أن نتائج مستوى التغيير التنظيمي بمؤسسة نפטال سعيدة متوسط، وذلك من خلال استجابات عمال مؤسسة نפטال بسعيدة، والذين يرون بأن المؤسسة تقوم بالتغيير في الهيكل التنظيمي بدرجة متوسطة، باختلاف رتبهم الوظيفية (اطر، عون تحكم، عون تنفيذ) الذين لمسوا التغيير في هذا المجال، كذلك بالنسبة للتغيير في الافراد حيث جاءت النتيجة متوسطة أيضا وهذا يعني بأن المؤسسة تقوم بالتغيير على مستوى الافراد من حيث التدريب والتكوين، الا أنه ليس بنفس الحجم والمستوى، والمدة والطبيعة، أما بالنسبة للتغيير في التكنولوجيا فقد جاءت درجة استجابة العمال متوسطة وهذا يعني أن مؤسسة نפטال بولاية سعيدة تقوم بمواكبة التطورات من خلال شراء الآلات والمعدات اللازمة للعمل مما يجعلها تسير التطورات التكنولوجية.

وكذلك دراسة "حمدوني واخرون" (2021)، والتي توافقت هي الأخرى مع نتائج دراستنا حيث اتضح أن مستوى مستويات توفر التغيير التنظيمي (هيكل تنظيمي مرن، الثقافة



التنظيمية، التكنولوجيا، الموارد البشرية)، متوسط من (2,60 الى 3,39) وبذلك يعني أن افراد العينة يرون بأن نسبة توفر التغيير التنظيمي بالمؤسسة بدرجة متوسطة وبنسبة أهمية بلغت 55,95%.

كما توافقت دراستنا أيضا مع دراسة " يوب و بودبزة " (2019)، حيث بلغ مستوى التغيير التنظيمي بلديات ولاية سكيكدة درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3,22) وانحراف معياري (0,66)، وأن مستوى التغيير لا يرقى لتطلعات الموظفين، كما جاء بعد التكنولوجيا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,25)، بدرجة قبول عالية مما جعله البعد الأكثر اهتماما بالتغيير على مستوى البلديات محل الدراسة.

كما أظهرت نتائج دراسة " غضبان ومرداسي " (2018) هي الأخرى توافق نتائجها مع دراستنا حيث وجدت أن مستوى توفر التغيير التنظيمي بمجمع صيدال متوسط وفقا لمقياس الدراسة المعتمد، حيث تراوحت متوسطات الحسابية للفقرات ما بين 3,11 و 3,78 ، حيث سجلت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 3,78 وهي تدل على موافقة أفراد العينة على أن مجمع صيدال يعمل جاهدا على إزالة العقبات التي تحول دون نجاح التغييرات التنظيمية، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب خاصة مع التغييرات السريعة في البيئة الخارجية وحدة المنافسة، وما لها من تأثير على البيئة الداخلية للمؤسسة، أما اضعف قيمة سجلت للمتوسط الحسابي 3,11 والتي تشير بأن الجهود فيما يخص بتقديم الجوائز محتشمة.

### 3.2. الفرضية الجزئية الثالثة:

. تتسم الهوية التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر بمستوى عال.

تشير النتائج المتحصل عليها في جدول رقم (57) الى ان هناك مستوى متوسط للهوية التنظيمية من قبل موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر، بأبعادها الخمسة: المركزية، التميز، الاستمرارية في الأداء، الاستمرارية في القيم والاهداف، التقمص، اذ قدر المتوسط الحسابي الكلي لمؤشر الهوية التنظيمية: 81,46، كما ان المتوسطات الحسابية لبعض الفقرات الخاصة بكل بعد قد تباينت بين ما هي متوسط وعال وذلك ما يتبين من خلال جدول رقم (52)، (53)، (54)، (55)، (56)، حيث قدر مثلا المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة ببعد المركزية ما بين 3,01 و 3,31، وفي بعد التميز ما بين 2,90 و 3,27، ومنه يمكن ملاحظة أن المتوسطات الحسابية تدخل ضمن المدى الذي يكون بين 2,61 و 3,40 والذي يعني أن الدرجة متوسطة، في حين أن جاء بعد الاستمرارية في الأداء ما بين 2,91 و 3,11 والذي يدخل ضمن المدى 2,61 و 3,40 والذي يعني أن الدرجة متوسطة، أما فيما يخص بعد الاستمرارية في القيم والاهداف فجاء ما بين 3,53 و 3,68 والذي يدخل ضمن المدى 3,41 و 4,20 والذي يعني أن الدرجة عالية وكذلك بعد التقمص بمتوسطات حسابية ما بين 3,73 و 4,08، والذي يدخل ضمن المدى الذي يكون بين 3,41 و 4,20، مما تعني أن الدرجة عالية، ومنه يمكن تفسير هذه النتائج بأن موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر يتمتعون

بدرجة متوسطة من الهوية التنظيمية والتي انعكست من خلال استجابتهم على الاستبانة المقدمة، غير أنه من الضروري زيادة العمل على بعض السمات التي وردت في نتائج الدراسة بأنها متوسطة والتي أثرت على النتيجة الكلية وهي المركزية مؤكدة بذلك (Atienza,2007) يمكن وصف المؤسسة من خلال السمات المركزية استنادا الى نظام قيم متسق داخل المنظمة، واتباع الرسالة التي توجه السلوك التنظيمي" (Atienza,2007,p571)، حيث يجب على المؤسسة أن تحافظ على سماتها المركزية من خلال تطوير خدماتها الصحية والتكفل الجيد بالمريض بمواكبة التطورات في المجال الصحي، وابرار اتفاقيات مع مؤسسات خارجية من اجل تقديم خدمات متميزة ترقى ومكانتها، مع محاولة تطبيق فلسفة تطوير الإدارة مع ما يتماشى في الوقت الراهن باعتبار أننا في عصر السرعة والمنافسة، هذا ومع الحفاظ دائما على قيمها وأخلاقياتها المهنية التي تعتبر من أهم بنود رسالتها باعتبارها مؤسسة خدماتية تسعى لخدمة ورعاية المواطن، خاصة وأنها ليست الوحيدة في هذا المجال، فهناك مؤسسات خاصة تعتبر كمؤسسات منافسة لها ولهذا يجب على المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر أن تعمل على التميز في خدماتها، والتي وصفها (Whetten, 2006) " بأنها السمات التي تستخدمها المنظمة لتمييز نفسها إيجابيا عن غيرها من المنظمات، حيث تتجاوز المطلوب والمثالي لنوع معين من المنظمات، وتعكس مجموعة التفضيلات والالتزامات الخاصة" (Whetten, 2006, p222) ، وذلك باقتناء وسائل ومعدات جديدة متطورة، كذلك بتوظيف كفاءات في

مجال الطب والتوليد من مخرجات الجامعات الجزائرية وكذلك معاهد الشبه الطبي، هذا بهدف الوصول الى خدمات ذات جودة تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى. فيما نجد أيضا أن فرق العمل بالمؤسسة تتمتع بمستوى عال من التقمص حيث تعتبر مؤسستها كجزء منها، فأى انتقاد للمؤسسة يعتبر انتقاد لفرق العمل، واي نجاح لها يعتبر نجاحهم، وهذا ما عبر عنه كل من (Kreiner and Ashforth, 2004) بأن التقمص Identification " هو عبارة عن الحالة التي يكون فيها تفكير وتصرفات الفرد متطابقة ومتوائمة بشكل كبير مع المنظمة التي يعمل بها وأهدافها، فالفرد يعرف نفسه من خلال منظمته." وهذا ما يشعر به فرق العمل في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر استنادا على نتائج الدراسة الموضحة في الجدول رقم (56)، حيث يعتبرون أنفسهم كوحدة لهم نفس المبادئ ونفس القيم، والاهداف يسعون الى تحقيقها، فالمنظمة بالنسبة لهم جزء منهم وهم جزء منها، يعبرون عن ذواتهم من خلالها.

كما نجد بأن المنظمة تسعى باستمرارية في القيم والاهداف بدرجة عالية وهذا يعني بأن أعضاء المنظمة بالرغم من حدوث التغييرات على مستوى مؤسستهم الا أن هذا الجانب من القيم والأهداف المشتركة يستمر وهذا ما أكده (Konincks et Teneau) بأنه "يظل الشعور بالهوية قائما طالما تمكن الفرد أو المجموعة من إعطاء التغييرات إحساسا بالاستمرارية" كما أكد في نفس السياق بأن " يتم اختبار انقطاع الهوية التنظيمية من خلال انطباعات السلبيه التي يشكلها الافراد على أساس التغييرات التنظيمية التي تحدث والتي

تؤدي الى التغيير في الشعور بالاستمرارية" (Konincks et Teneau, 2010, p 82)، كما عرف كل من Boros و January 2009، " الهوية التنظيمية القوية بأنها هوية يتقاسمها الأعضاء على نطاق واسع ويتمسكون بها بعمق، كما يتجلى ذلك في شعور الأعضاء بتاريخ المنظمة وتقاليدها ورموزها وممارساتها وفلسفتها. ومن المرجح أن تكون الهوية التنظيمية القوية بمثابة منارة واضحة لأعضاء المنظمة المحتملين، مما يتيح لهم الفرصة لتقرير ما إذا كانت تلك الهوية التنظيمية تتناسب احتياجاتهم ورغباتهم. وبالتالي فإن المنظمة التي لديها هوية تنظيمية قوية تميل الى جذب أعضائها والاحتفاظ بهم." (Boros, January, 2009, p 651).

ان ارتفاع مستوى الهوية التنظيمية في المؤسسة يجعلها تتكيف وتستمر مع المستجدات الخارجية المفاجئة، مقارنة مع تلك الضعيفة التي يصعب عليها التكيف وبالتالي تؤول الى الزوال، وهذا ما أكده (باك، 2017)، بأن " الهوية التنظيمية القوية تمثل القدرة التنظيمية القيمة التي يمكن أن تخلق ميزة تنافسية من خلال الرغبة في التكيف مع التغييرات، والهوية الضعيفة لا يمكنها اكتشاف التغييرات او التهديدات الموجهة الى المنظمة." (Buk, 2017, p 135).

حيث نجد أن من بين الدراسات التي توافقت مع نتيجة دراستنا هي دراسة " نأميدي وإسماعيل، 2021) حيث توصلت نتائج دراستهم بأن مستوى امتلاك جامعة دهوك للهوية

التنظيمية بسماتها (المركزية، التميز، الاستمرارية) لم يكن بمستوى طموح المستجيبين حيث أشارت نتائج تحليل آراء المستجيبين بمستوى متوسط.

#### 4.2 الفرضية الجزئية الرابعة:

يوجد فروق في متغير التغيير التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر حسب (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية، الفئة المهنية):

تشير النتائج المتحصل عليها في جدول رقم (58) الى ان قيمة  $Sig=0.000$  وهي قيمة أصغر من 0,05، وتعني بذلك وجود دلالة إحصائية، وبالتالي وجود فروق في متغير التغيير التنظيمي لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر حسب الجنس، وذلك لصالح الموظفات، وكما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب السن والتي يوضحها جدول رقم (59) حيث بلغت قيمة  $sig=0.025$  وهي قيمة أكبر من 0,05 مما يؤكد وجود دلالة، وأيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب المستوى التعليمي والتي هي موضحة في جدول رقم (60) حيث بلغت قيمة  $sig=0,000$  وهي قيمة اصغر من 0,05 مما يعني وجود دلالة إحصائية، فيما وجدنا عدم وجود دلالة إحصائية في متغير الأقدمية والفئة المهنية كما هو موضح في جدول رقم (61) وجدول رقم (62) حيث بلغت قيمة  $sig=0.860$  بالنسبة للأقدمية، و  $sig=0,88$  بالنسبة للفئة المهنية، وهما قيمتان أكبر من 0,05، فبالنتالي تدلان على عدم وجود دلالة إحصائية، وهذا

ما يدعونا الى قبول فرضية فيما يخص المتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي) ورفضها في متغيرات (الاقدمية والفئة المهنية)، حيث أن إجابات الموظفين كانت مختلفة من حيث الجنس ما بين الذكور والاناث وهذا ما يؤكد بأن عامل الجنس يؤثر في الادراك بخصوص متغير التغيير التنظيمي، وكذلك عامل السن والذي يعتبر مهم في هذه الدراسة حيث وجدنا اختلافات كبيرة بين الموظفين من خلال توزيع أفراد العينة وبهذا كان هنالك فروق في الإجابات من حيث الفئات العمرية، وكذلك في متغير المستوى التعليمي والذي يعتبر هو الآخر عامل مهم من حيث ادراك الموظفين بمتغير التغيير التنظيمي وفهم طبيعته، وهذا ما تطابقت معه نتائج دراسة "باعجاجة ايمان" (2021) في متغير المؤهل العلمي بحيث وجدت هي الأخرى فروق دالة احصائيا عند مستوى 0,05 بيت اراء افراد العينة حول تطبيق أبعاد استراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة جامعي، في حين تعارضت مع نتائج دراستنا فيما يخص بقية المتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة).

كما توافقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة "برباوي كمال" (2013) في بعض المتغيرات كمتغير (الاقدمية والفئة المهنية)، حيث وجد بأنه لا توجد فروق دالة احصائيا في متغير الخبرة المهنية حيث بلغ مستوى الدلالة 0,754 وهو أكبر من 0,05 وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة احصائيا، كما وجد بأنه لا توجد فروق دالة احصائيا في متغير التغيير التنظيمي حسب المركز الوظيفي حيث بلغ مستوى الدلالة 0,809 وهو أكبر من 0,05 وهذا يدل

على عدم وجود دلالة إحصائية، في حين أن تناقضت دراستنا مع دراسة "برباوي" (2013) فيما يخص متغير (الجنس، العمر، المستوى التعليمي)، حيث أنه توصل الى أنه لا توجد فروق دالة احصائيا في متغير التغيير التنظيمي تعزو الجنس، العمر، المستوى التعليمي.

#### 4.2. الفرضية الجزئية الخامسة:

يوجد فروق في متغير الهوية التنظيمية لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر حسب (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية، الفئة المهنية):

تشير النتائج المتحصل عليها في جدول رقم (63) الى ان مستوى الدلالة يساوي 0.032 وهي قيمة أصغر من 0,05، وتعني بذلك وجود دلالة إحصائية، وبالتالي وجود فروق في متغير الهوية التنظيمية لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر حسب الجنس، في حين أنه تبين من خلال جدول رقم (64) أن قيمة  $\text{sig}=0.228$  وهي قيمة أكبر من 0,05 وهذا يعني بأن لا توجد فروق دالة احصائيا في متغير الهوية التنظيمية لدى عينة الموظفين حسب السن، كما تبين أنه لا توجد فروق دالة احصائيا حسب المستوى التعليمي والذي وضحه جدول رقم (65) حيث نجد أن  $\text{sig}=0.534$  وهي قيمة أكبر من 0,05 وبهذا نؤكد عدم وجود الدلالة الإحصائية، كما تبين أيضا عدم وجود فروق في متغير الهوية التنظيمية حسب الاقدمية كما هو موضح في جدول رقم (66) حيث وجدنا أن قيمة  $\text{sig}=0,294$  وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نؤكد عدم وجود دلالة إحصائية،



وفي الأخير تبين أيضا بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متغير الهوية التنظيمية حسب الفئة المهنية كما هو موضح في جدول رقم (67) حيث أن قيمة  $\text{sig}=0,654$  وهي قيمة أكبر من 0,05 وبالتالي نجد بأن الفرضية لم يتحقق منها سوى متغير الجنس أما باقي المتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الفئة المهنية) لم تتحقق، وهذا نفسه بأنه يوجد فروق متعلقة بالجنس في اختلاف الإجابات وهذا يعني بأنه ادراك الذكور والاناث لمتغير الهوية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر يختلف، وهذا يكون راجع للاختلاف ما بين نسبة الذكور والاناث في المؤسسة، أما فيما يخص المتغيرات الأخرى ليس لها أي تأثير في ادراك الموظفين لمتغير الهوية التنظيمية، توافقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة "العشرى وحسن، 2020" فيما يخص وجود فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد الهوية التنظيمية لصالح الاناث، ولقد توافقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة "عبد الفتاح وأبو سيف" (2016) حيث وجد بأنه لا توجد فروق دالة احصائية في متغير المستوى التعليمي حيث بلغت قيمة الدلالة 0,164 وهي قيمة أكبر من 0,05 وبهذا تعتبر غير دالة احصائية، في حين تنافت مع نتائج دراستنا في متغير الجنس حيث وجد بأنه لا توجد فروق دالة احصائية في متغير الجنس حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,257 وهو أعلى من 0,05، كذلك تنافت أيضا في متغير الخبرة المهنية حيث وجد بأنه توجد فروق دالة احصائية في متغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة الدلالة 0,000 وهي قيمة اصغر من 0,05. فيما توافقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة

"عبد اللطيف وجودة" (2010) بخصوص عدم وجود فروق دالة احصائيا في متغير الهوية التنظيمية وفقا للخصائص الشخصية السن والذي بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0,111 وهي قيمة غير دالة احصائيا، كذلك فيما يخص المستوى التعليمي حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0,126 مما يؤكد على عدم وجود دلالة إحصائية، غير أن اختلفت دراستنا مع دراستهم في متغير الجنس حيث وجد الباحثان عدم وجود فروق دالة احصائيا في متغير الهوية التنظيمية وفقا لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0,245 وهي قيمة غير دالة. كما توافقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة "حلاوة سوزان" (2008) فيما يتعلق بوجود فروق دالة احصائيا في متغير الهوية التنظيمية وفقا لمتغير الجنس حيث كان لأفراد عينة الدراسة إدراك واضح لأبعاد الهوية التنظيمية.

وبهذا نلاحظ بأن مجمل الدراسات وجدت اختلاف بين إجابات الموظفين حول المتغيرات الشخصية والمهنية كما هو الحال في دراستنا.

## 3. مناقشة عامة:

ان النتائج التي توصلت اليها الدراسة تعكس واقع المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر، حيث نجد بأن تأثير التغيير التنظيمي على الهوية التنظيمية لدى فرق العمل كان بنسبة 39% واذنا أردنا البحث في الابعاد الأكثر تأثيرا نجد بعد الاستراتيجية بنسبة 21,7 % وبعد المهام بنسبة 17,9%، بمعنى أن احداث المؤسسة تغييرات على مستوى الاستراتيجية والمهام أثر في الهوية التنظيمية، ونجد في نفس الوقت اقتران هذه النتيجة مع نتيجة مستوى التغيير التنظيمي والذي وجدناه متوسط مما تماثل مع مستوى الهوية التنظيمية في المؤسسة والذي وجدناها بدرجة متوسطة، وهذا ما يثبت بأن التأثير موجود.

ان التفسير الذي يمكن استنتاجه من خلال النتائج أن التغييرات لها انعكاسات على المنظمة فمن خلال تحليلنا لنتائج لبعد الاستراتيجية ومقارنتها مع الواقع وجدنا بأن المؤسسة قامت بتغيير كبير فيها حيث أنها كانت موجهة للام والطفل 60 سرير فقط غير أن الإدارة طلبت من مديرية الصحة والوزارة بتغيير استراتيجيتها الى مؤسسة استشفائية مختصة بطب النساء والتوليد بـ 118 سرير موجه للأم و 18 للطفل، مما أدى فصل قسم حديثي الولادة الذي كانت موجهة له سابقا، نظرا لضيق المنشأة، كما أنها تعقد اتفاقيات مع مختصين أجنبى \_البعثة الصينية\_، هذا ما أثر على هويتها، لأن من محددات الهوية التنظيمية نجد السمات المركزية والتي تظهر في فلسفة ورسالة المؤسسة وفي هذه الحالة نجد بأن المؤسسة

بعدها كانت لها رسالة الرعاية والتكفل بالأأم والطفل نجد بأنها أصبحت تركز على الام فقط مما يدل بأنها لم تحافظ على الاستمرارية في الأداء، وبالتالي يمكن تفسير ذلك من منظور (Koninckx & Teneau)، والذي يرى بأن في سياق التغيير التنظيمي المكثف، فإن خصائص المركزية والتميز والاستمرارية، تبدوا لأعضاء المنظمة بأنها مشوشة وغير مستقرة، مما تؤدي الى أزمة الهوية. (Koninckx & Teneau, 2010, p82).

فيما نجد أيضا أن لتفسير بعد تغيير المهام مع مقارنته بالواقع نجد بأن في بعض الأحيان الظروف تفرض على الإدارة بتغيير نوع المهام والأنشطة للموظفين حيث تقوم بنقل الممرضين الى مصالح أخرى لتغطية النقص، فنجد أن المؤسسة لم يكن لديها متخصصين في منصب عون رعاية الأطفال، فكانت تكلف الممرضين بإجراء هذه المهام، وبطبيعة الحال يحدث هنا خلط لدى الممرضين من جهة هم غير مكونين في هذا المجال إضافة الى عدم مزاولتهم لمهامهم الاصلية لفترة معينة حتى يتم توظيف أعوان رعاية، يرجعون الى مناصبهم الاصلية، هذه العملية تؤثر على الهوية من خلال تصورات أعضائها.

يعد موضوع التغيير التنظيمي والهوية التنظيمية من المواضيع التي تتسم بالتعقيد، خاصة عندما ترتبط معا، وبهذا لقد فتحت أمامنا مجال واسع للبحث فيه، خاصة وأن الدراسة التي قمنا بها ما هي الى جزء صغير من التصور الذي صغناه، وبالتالي النموذج الذي صغناه من خلال التحليل العملي الاستكشافي والذي أوصلنا الى اكتشاف بعد جديد في هذا المجال بالاعتماد على أهم نماذج الهوية التنظيمية (Albert & Whetten) ونموذج (Ashforth

(Mael & يعتبر انطلاقة للدراسة في هذا الموضوع خاصة وأننا انطلقنا من بيئة جزائرية لها خصوصية وقيم ومعايير مخالفة عن البيئات الأجنبية، وبالتالي تعتبر هذه الدراسة بداية فتح آفاق جديدة لإكمال هذا البحث وتطويره.

خاتمة

## خاتمة:

بناء على الدراسة التي أجريت حول تأثير التغيير التنظيمي على الهوية التنظيمية لفرق العمل، في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر، وبعد التطرق الى الأدبيات النظرية المتعلقة بكلا المتغيرين، والتي أفادتنا في جميع مراحل الدراسة من صياغة لإشكالية الدراسة لبناء أداة القياس والتأكد من صحة الفرضية الى مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها وبهذا تحققت أهداف الدراسة والتي أشرنا اليها سابقا حيث تم التوصل الى:

- تشخيص المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر، وخرجنا بمجموعة من المجالات التي تم التغيير فيها وهي: التغيير في الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية، الاستراتيجية، المهام.
- تم تصميم أداة القياس لمتغير التغيير التنظيمي بأبعادها الخمسة ومتغير الهوية التنظيمية والتأكد من صحتها احصائيا.
- حددنا المؤشرات السلوكية والمفاهيم المتعلقة بمتغير التغيير التنظيمي، والتي ساعدتنا في صياغة فقرات الاستبيان.
- قمنا ببناء نموذج نظري لمتغير الهوية التنظيمية والذي دمجنا من خلالها أبرز نموذجين وهما نموذج الباحثين (Albert & Whetten)، ونموذج الباحثين (Ashforth & Mael)

- تم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة والتي مفادها بأنه يوجد تأثير للتغيير التنظيمي على الهوية التنظيمية لفرق العمل لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر.
- تم رفض الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها بأنه يوجد تأثير لأبعاد التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية) على الهوية التنظيمية لفرق العمل لدى موظفين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر، في حين تم قبولها فيما يتعلق بالبعدين (التغيير في الاستراتيجية والمهام) حيث يعود التأثير لبعد الاستراتيجية بنسبة 21,7% وبعد المهام بنسبة 17,9%.
- تم قبول الفرض الصفري ورفض فرضية البحث والتي مفادها بأن مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بولاية معسكر عال في حين توصلت النتائج الى أن المستوى متوسط.
- تم قبول الفرض الصفري ورفض فرضية البحث التي مفادها بأن مستوى الهوية التنظيمية عال في حين توصلت النتائج الى مستوى متوسط.
- تم قبول الفرضية الجزئية الرابعة والتي مفادها وجود فروق دالة احصائيا لمتغير التغيير التنظيمي وفقا للمتغيرات الشخصية (متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي)، وقبول الفرض الصفري فيما يخص المتغيرات التنظيمية (الاقدمية والفئة المهنية).



تم قبول الفرضية الجزئية الخامسة والتي مفادها وجود فروق دالة احصائيا لمتغير الهوية التنظيمية فيما يخص الجنس، في حين تم قبول الفرض الصفري وفقا لمتغير السن، المستوى التعليمي، الاقدمية والفئة المهنية.

. توصيات ومقترحات:

من بين أهم التوصيات والمقترحات التي توصلت إليها الباحثة بعد مراجعة العديد من الدراسات وأدبيات الموضوع حيث سمحت لنا بالخروج بحلول يمكن أن تطبقها المؤسسة حتى تبني هوية تنظيمية قوية تسمح بمواجهة التغيير وهي كالتالي:

- من الضروري على مسيرين المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بالحفاظ وتدعيم الهوية التنظيمية من خلال التحكم في انعكاسات التغيير التنظيمي.
- عند محاولة التغيير في أحد المجالات يجب على المسيرين اعداد استراتيجيات تتوافق مع الموقف وكذلك محاولة فهم ادراكات الافراد حول هذا التغيير، ففي أغلب الأوقات يعتمد المسيرين طريقة واحدة في اجراء التغييرات.
- من أهم الأخطاء الشائعة التي يقع فيها مدراء ومسيري المؤسسات وهي الاتجاه نحو التسويق حتى وان كانت مؤسسة خدماتية فأصبحنا نرى الإعلان عن الإنجازات في صفحات ومواقع التواصل الاجتماعي بشكل كبير متناسين بأن الجانب غير مرئي مهم الذي يشكل قاعدة المؤسسة.
- يجب على المؤسسة طرح ثلاث أسئلة التي حددها ألبرت وويتن حتى تتعرف على سماتها وهي: "من نحن؟"، "ما هو مجال نشاطنا؟"، "ماذا نريد أن نكون؟"، حيث تفيد هذه الأسئلة في عدم نسيان السمات الأساسية للمؤسسة خاصة عند احداث التغيير.

- إعطاء الفرصة للأفراد عن التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن ظروف العمل وكذلك الأفكار الإبداعية حتى يتم كسر ذلك الحاجز بينهم وبين الإدارة بغية التقليل من المقاومة.
- الاهتمام بعملية التوظيف حيث تعتبر أحد العوامل المساهمة في بناء هوية تنظيمية قوية حيث يجب على القائمين بعملية التوظيف في المؤسسة أن ينتقوا أفضل المترشحين بناء على نمط شخصيتهم بالدرجة الأولى لارتباطها بالهوية التنظيمية من خلال قدرة انتماء الفرد للمنظمة وتوافقه معها.
- الاعتراف بالإخفاقات السابقة التي شهدتها المنظمة باعتبارها جزء من تاريخها، ومهمة جدا في التعرف على مواطن الضعف واستخدامها كوسيلة لتخطي الأخطاء السابقة في التسيير.
- استحداث نظام جديد للمكافئات خاص بفرق العمل، للتشجيع على العمل الجماعي حيث يتم تقييم أداء كل فريق وبناء على نتائج التقييم يتم مكافئتهم على حسب احتياج الفريق ككل، ك شراء معدات عمل جديدة تسهل انجاز المهام، توفير ظروف عمل ملائمة، إقامة حفل اعتراف وتقدير لمجهودات الفريق.
- تعتبر الهوية التنظيمية من المواضيع الهامة للدراسة، خاصة وأنه من خلال دراستنا وجدنا بأنه مرتبط بعدة متغيرات يجب دراستها، كالسمعة التنظيمية، الصورة التنظيمية،

وظائف التسيير ونمط القيادة، أو حتى من خلال بناء نماذج لتقوية الهوية التنظيمية

للمؤسسة.

# المراجع

المراجع:

أولاً-المراجع العربية:

-أبو حلاوة، سوزان عيسى (2008) "استكشاف الهوية التنظيمية: شركة كهرباء

محافظة إربد كحالة دراسية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن

- أبو هاشم، محمد.(بدون سنة). التحليل العاملي. جامعة الملك سعود، كلية التربية-

قسم علم النفس. السعودية

<https://ecsme.ksu.edu.sa/sites/ecsme.ksu.edu.sa/files/attach/lthlyl>

[lmly.pdf](#)

-احمد يوسف، دودين. (2020). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري

-إسماعيل، هادي خليل. ثاميدي مصطفى خالد، كرين. (2021). دور الهوية

المنظمية في تحقيق الأداء المنظمي المستدام -دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة

التدريسية في كليات جامعة دهوك-. المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز. المجلد 9، العدد

.04

-الاعرجي، عاصم. (1995). دراسات معاصرة في التطوير الإداري. دار الفكر

للنشر. ط1. الأردن.

-باعجاجة، ايمان بنت عبد الله. (2021). أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق

استراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية -دراسة ميدانية على وزارة الصناعة

والثروة المعدنية\_ وكالة الوزارة للثروة المعدنية-. المجلة العربية للنشر العلمي. المجلد 04. العدد 36. السعودية.

-البرباوي، كمال. (2013). دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. العدد 04، بشار.

-برباوي، كمال. (2015). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة. جامعة ابي بكر بلقايد. تلمسان.

-بن باهي، صارة. (2017). الهوية الدينية والثقافية والهوية الثقافية: دراسة سوسولوجية للعلاقة بين التدين الإسلامي والممارسات الثقافية لدى الشباب الجزائري -طلبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية نموذجاً-. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع الديني تخصص سوسولوجيا التحولات الدينية في المجتمع الجزائري. غير منشورة. جامعة معسكر.

-بوديب، دنيا. (2014). الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة - شركة بيبسي الجزائر-. رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 3.

-بوفاتح، فريحة. (2012). مقومات فعالية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية في ظل واقع الاعمال المعاصر - دراسة حالة تطبيق مخطط الجودة السياحية الجزائرية في

المؤسسة الفندقية البستان بولاية الاغواط. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال. منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر. الجزائر.

-بوقرة، رابح. قبائلي، أمال. (2011). دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير. مداخلة ضمن ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة سعد دحلب، البلدة.

-جاد، زينب صالح عبد الفضيل. (2019). تشكيل الهوية التنظيمية في شركات قطاع الاتصالات المصرية- دراسة ميدانية. مجلة الاعلام والعلوم. العدد 15.

-جبريل، هيثم محمد عبد العزيز؛ وإيمان صالح عبد الفتاح؛ ومحمد محمد عيسي. (2019). التماثل التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية" جامعة بورسعيد كلية التجارة"، العدد 2 - ،

-جلاب، احسان دهش. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.

-جمال محمد، لينا. (2018). استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي. ط1، دار ابن النفيس. عمان.



- جمال محمد، محمد. (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. ط1، دار المعتز.

عمان.

- حداد، عبد القادر. (2018). اخلاقيات العمل الوظيفي وبناء الهوية التنظيمية

للمنظمات الصحية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي. رسالة دكتوراه

منشورة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي.

- حداد، عفاف. ججيق، عبد المالك. (2020). العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير

التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر -قائمة-. مجلة

العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 02، المجلد 06. قسنطينة.

- حريم، حسين. (2009). السلوك التنظيمي " سلوك الافراد والجماعات في منظمات

الاعمال". دار الحامد للنشر. ط 3. عمان.

- حسن، راوية. (2004). السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية. الإسكندرية.

- حسنين، رجب عبد الحميد. (2020). إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات

والمعلومات.

- حسين، اسيد أبو هاشم. (2006). الخصائص السيكومترية لادوات القياس في

البحوث النفسية التربوية باستخدام (spss)، pdf created with pdf factory protrial

- حسني، محمود حسن. (2004). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي لمنظمات. دار المريخ للنشر. الرياض.
- حلواني، ابتسام. (1990). التغيير ودوره في التطوير الإداري. مجلة الإدارة العامة. الأردن. المجلد 30، العدد 67.
- الحيالي، أنعام. (2015). إدارة التغيير في منظمات الاعمال. مركز الكتاب الأكاديمي.
- خبيزي، سامية. (2017). التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال في المؤسسة - دراسة وصفية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- . أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال مؤسساتي. منشورة. كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3. الجزائر.
- خضير، كاضم محمود. (2002). السلوك التنظيمي. دار الصفاء للنشر والتوزيع. الأردن.
- خيري، أسامة. (2014). التميز التنظيمي. دار الياقوت للنشر والتوزيع، عمان.
- دودين، أحمد يوسف. (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ط2. الأردن.

- رحموني، رشيد. داتو، عماد سعيد. ضيف سعيدة. (2021). التغيير التنظيمي وتنمية المعارف: دراسة حالة المؤسسة الجامعية الجزائرية. مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية. العدد 01. المجلد 07. الجزائر.
- رضوان الأمين عبد الرحمان .عبد الرحيم عيسى يوسف ادم .(2020). أثر التغيير التنظيمي في رضا العاملين بقطاع الكهرباء 2010. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية. المجلد 21، عدد 88.
- سالم، يعقوب. (2018). اخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية -دراسة ميدانية ببلديات الوادي-. رسالة دكتوراه منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- السلمي، علي. (1983). إدارة السلوك الإنساني. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة، مصر.
- السلمي، علي. (2001). تطور الفكر التنظيمي. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
- سوفي، نبيل. (2011). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. منشورة. جامعة قسنطينة. الجزائر.
- شريف، علي. (2000). الإدارة المعاصرة. الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر.

- شوشة، فريد علي محمد. (1999). الإدارة الاستراتيجية. دار النهضة العربية. مصر.
- شيشة، نوال. (2017). أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة-. مجلة الاقتصاد الجديد. العدد 17. المجلد 02. الجزائر.
- الصيرفي، محمد. (2006). هندسة الموارد البشرية. مؤسسة حورس للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. الإسكندرية.
- الصيرفي، محمد. (2007). إدارة التغيير. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الطجم، ادم. عبد الله عبد الغني. السواط، طلق عوض الله. (1995). السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات. دار النوابع للنشر والتوزيع. جدة. السعودية.
- طه، طارق. (2007). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت. دار الجامعة الجديدة. مصر.
- طوهر، طه مداني. مناصرية، رشيد. شطيبة، زينب. (2017). التغيير التنظيمي وأثره على رضا العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية. العدد 03. الاغواط.
- عامر. سعيد يس. (1994). استراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر.

- عبد الرحمان، فايز. (2010). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء التنظيمي. دار جليس الأمان. الأردن.
- عبد الفتاح، محمد زين العابدين . أبو يوسف، محمود سيد على . (2016). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين"، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، مج1 ، ع. 2
- عبد اللطيف، عبد اللطيف. وجودة، محفوظ محمد. (2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. العدد 02، المجلد 62. الأردن.
- عبوي، زيد منير. (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان.
- العتيبي، صبحي جبر. (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. دار حامد. ط1. عمان.
- عثمان، محمد موسى . ( 2005 ). تحليل الابداع .مؤتمر حول تحديات التغيير . الأردن.

- العشري. محمد حسن محمد. (2020). خصائص الهوية التنظيمية وأثرها على التماثل التنظيمي لدى العاملين بشركات قطاع الاعمال العام للغزل والنسيج بوسط الدلتا. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. المجلد 08، العدد 02. مصر.
- العطوي، عامر علي حسين. الخالدي، خيرية عبد فضل. (2015). دور فجوة الهوية التنظيمية في زيادة سلوك العمل المنحرف: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية. مجلد 05. العدد 2. العراق.
- العطوي، عامر علي حسين. غباش، فاضل راضي. (2012). تشخيص فجوة الهوية التنظيمية في المؤسسات التعليمية وبيان تأثيرها على قبول مبادرات التغيير، المؤتمر العلمي السادس لكلية الإدارة والاقتصاد. جامعة البصرة.
- العطيات، محمد بن يوسف النمران. (2006). إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير. دار الحامد للنشر و التوزيع. عمان . الأردن.
- العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة – سلوك الفرد والجماعة. دار الشروق. عمان، الأردن.
- عطية، مصطفى كامل أبو العزم. (2003). مقدمة في السلوك التنظيمي. المكتب الجامعي الحديث. مصر.

- عقيلي، عمر وصفي. (1997). الإدارة -أصول وأسس ومفاهيم-، دار زهران للنشر والتوزيع. الأردن.

-العلاق، بشير. (2008). مبادئ الإدارة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان.

- علاوي، عبد الفتاح. (2013). اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة سونلغاز الاغواط-. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال منشورة. جامعة الجزائر 3. الجزائر.

- عمر، بن شريك. (2007). النظرة الإستراتيجية لدى القائد وعلاقتها بالتغيير التنظيمي الناجح، "دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي البليدة" ، مذكرة ماجيستر، علوم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر.

-العمرى، محمد بين سعيد. (2017). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة. كلية إدارة الاعمال جامعة الملك سعود. العدد 04، المجلد 37. السعودية.

-العميان، محمود سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. دار وائل للنشر، ط2. الأردن.

-العوالمة، نائل عبد الله. (2013). الهياكل والأساليب. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- غضبان، ليلي. مرداسي، حمزة. (2018). دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمجمع صيدال - . مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية. معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية. المركز الجامعي سي الحواس بركة. العدد 02. الجزائر.

- فرحات، حاج بلقاسم. هويدي، عبد الباسط. (2022). أساليب ممارسة السلطة الإدارية وعلاقتها بالهوية التنظيمية - دراسة ميدانية لدى عينة عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي-. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. المجلد 10، العدد 03. الجزائر.

- فؤاد السيد بكر، سوزان. (2018). دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين في جامعة الأزهر. المجلة العربية للإدارة. فرع جامعة الأزهر للبنات. القاهرة. العدد 02، المجلد 38.

- القاسم، بديع محمد مبارك. ( 2001 ). نماذج واستراتيجيات التغيير والتحديث

الحضاري. مؤسسة الوراق للنشر. عمان

- القريوتي، محمد قاسم. ( 1999 ). السلوك التنظيمي. ط 2. بدون دار نشر. عمان .

الأردن.

- القريوتي، محمد قاسم، (2000). نظرية المنظمة والتنظيم. دار وائل. عمان،

الأردن.



- اللامي، غسان. (2007). إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات وتطبيقات عملية. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى. (1999). التطوير التنظيمي، أساسيا ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر. عمان.
- الماضي، محمد المحمدي. (2000). استراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن. دار النشر للجامعات. القاهرة، مصر.
- ماهر، أحمد. (2000). السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية. ط7، القاهرة، مصر.
- ماهر، أحمد. (2014). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر.
- متولي حسن كشكوشة، نجوى. (2021). أثر القيادة المستتيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة الازهر فرع البنات. القاهرة.
- شندي، محمد رضا. (1996). الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، بيمكو، مصر.
- محمد، هاني محمد. (2015). السلوك التنظيمي الحديث. دار المعترف للنشر والتوزيع. عمان.

- محمود، علي أبو سيف. محمد زين العابدين، عبد الفتاح. (2016). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية. جامعة القاهرة. مصر.
- مرزوق إبراهيم، ابتسام. (2006). فعالية متطلبات التطوير وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية. مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- مساعد، ماجد عبد المهدي. (2016). السلوك التنظيمي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ط1. الأردن.
- مصطفى محمود، أبو بكر. (2001). دليل المدير المعاصر -الوظائف- الأدوار، المهارات، الصفات. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- مصطفى، سيد أحمد. (2005). إدارة السلوك التنظيمي "نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل". دار المعادي الجديدة. القاهرة.
- المغربي، كامل محمد. (2004). السلوك التنظيمي مفاتيح وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط3. الأردن.
- منصور، طاهر محسن. الخفاجي، نعمة عباس. (2010). نظرية المنظمة (مدخل العمليات)، دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان.

- المؤمن، قيس. وآخرون. (1997). التنمية الإدارية. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- النشيلي، دينا حلمي محمد عباس. (2021). التمكين النفسي ودوره في تحقيق الهوية التنظيمية -دراسة تطبيقية-. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. المجلد 51، العدد 03. مصر.
- الهاشمي، حميد. (2008). نظرية الهوية الاجتماعية وتطبيقاتها على الأقليات المهاجرة الى البلدان الغربية: مناقشة علمية وتكييف نظري. مجلة دراسات. العدد 23. الامارات.
- الهواسي، محمود حسن. البرزنجي، حيدر شاكرا. (2014). مبادئ علم الإدارة الحديثة، مطبعة ابن العربي، العراق.
- يزيد، قادة. طلحة، عبد القادر. (2021). التغيير التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي بمؤسسة نפטال سعيدة. مجلة دراسات إقتصادية. العدد 02. المجلد 22. الجزائر.
- يوب، أمال. بودبزة، إكرام. (2019). أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية -دراسة إستطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة-. مجلة الاقتصاد الجديد. العدد 03. المجلد 10. الجزائر.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Abari, Ayodeji Olasunkanmi, Mohammed, Mubashir Olayiwola Babatunde, & Oyetola, Idowu Olufunke .(2012). ORGANIZATIONAL IDENTITY AND EFFECTIVENESS OF PUBLIC AND PRIVATE SENIOR SECONDARY SCHOOLS IN SOUTH WEST NIGERIA, *problems of education in the 21st century*, Vol.40.
- Albert. S., &Whetten. D.A. (1985): Organizational Identity, Journal of Research in organizational behavior, Greenwich,CT: JAI Press, Vol. 7.
- Albraak Abdurrahman. (2008). Organizational change and innovation, unpublished scientific research, Riyadh.
- Amado, G. (1990). Identité psychique, crise et organisation : pour une théorie de la dissonance. Psychologie clinique. Vol 3.
- Ashforth & Male (2004), Social Identity Theory and Organization, Administrator Social Sense, *The Academy of Management Review*, Vol. 14, N.o.
- Ashforth, B,E. Harrison , S,H. & Corley, K,G. (2008). Identification in Organization: An Examination of Four Fundamental Question. Journal of Management, 34.
  
- Atienza, Cristine Margaret R. (2017) Building Organizational Identity: an Insider Action Research from a Founder's Viewpoint, *Syst Pract Action Res* , 30:569–592 DOI 10.1007/s11213-017-9410-2, Springer Science+Business Media New York, Published online: 27 March.
- Balmer,J. Wilson. A. (1998). Corporate identity : There is more to it than meets the eye. International studies of Management & Organization, 28.

- 
- Baran, S., & Giderler, M. (2017). The effects of organizational identity on organizational justice perceptions and organizational silence behaviors. *Journal of Hospitality Management*, 62, 138-151.
  - Barus, Michel, J. Giust, Desprairies, F. Ridet, L. (1992). *Crise, Approche psychosociale clinique*. Desclée de brouwer. Paris.
  - Benoit Grouard, Francis Meston. (1998). *L'entreprise en mouvement « conduire et réussir le changement*. 3 eme edition. Paris.
  - Benoit Senaux. (2008). Le role des outils de gestion dans l'adaptation de l'identité organisationnelle. 30<sup>ème</sup> congrès de l'AFC. France
  - Blader Steven.L and tom R Tyler (2009) "Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol 94, No 2.
  - Bloor, G. & Dawson, P. (1994). Understanding professional culture in organizational context. *Organization Studies*, 15.
  - Boros, Smaranda (January 2009) Identity and Image: The Soul and Face of Organizations, at: <https://www.researchgate.net/publication/260246993>.
  - Boros, Smaranda (January 2009) Identity and Image: The Soul and Face of Organizations, at: <https://www.researchgate.net/publication/260246993>.
  - Buk, Tuba Bozaykut (2017) The Role of Organizational Identity on Strategic Management Applications in: U. Hacioglu et al. (eds.), *Global Business Strategies in Crisis*, Contributions to Management Science, Springer International Publishing.
  - Coupland, C. & Brown, A D ) 2004(. Constructing organizational identities on the Web: A case study of Royal Dutch Shell. *Journal of Management Studies*, Vol 41.

- 
- Dan Cohen. (2005) .The heart of change- Field guide: Tools and tactics for leading change in your organization, Harvard business school press, Boston Massachusetts, États-Unis d'Amérique,
  - Demers, Christiane. 1999. «De la gestion du changement à la capacité de changer: L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui». *Gestion*, vol. 24, no 3, septembre
  - Denis Darpy, Pierre Gomy. (1999). Le prisme d'identité de marque, outil pour l'analyse historique des publicités - 30 ans de DIM.. 5èmes Journées d'histoire du management, Mars, Orléans, France.
  - Dobrovic Jan, Timkova Veronika. (2017). Examination of factors affecting the implementation of organizational change. *Journal of competitiveness*. Vol 9. Issue 4.
  - E. C. Tolman (1941): Discrimination vs. learning and the Schematic Sowbug, *Journal of Psychological Review*, Vol. 48, No.5.
  - Eric, Gautier. (2020). La « raison d'être » authentique par la révélation de la singularité. BoD- books on Demand. Paris
  - Gautier, Eric. (2020). La « raison d'être authentique par la révélation de la singularité. Bod-books on Demand. Paris.
  - Gioia, Dennis A. and Thomas, James B. (1996) Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 3 Sep.
  - Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010) *Multivariate Data Analysis* .7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
  - Hannan M-T. et Freeman J « structural inertia and organizational change », *American Sociological Review*, vol.49,N°2,1984,p149
  - Harvey, Don & Brown, Donald. (2001). *An Experiential Approche to Organizational Development*. Prentice Hall, N.J, CH 1.

---

- Ian Fillis, (2003), Image, Reputation and Identity Issues in the Arts Identity for Business Schools?, *Journal of Management International*, Vol. 19, No.3.

- Kenny, Kate, Whittle, Andrea & Willmott, Hugh (2011), "Organizational Identity" in: *Understanding Identity & Organizations*, SAGE Publications Ltd., London.

- Koninckx, Guy. Teneau, Gilles. (2010). Résilience organisationnelle : Rebondir face aux turbulences. Groupe de Boeck. 1<sup>er</sup> édition. Bruxelles.

- Kreiner, G.& Ashforth, B. (2004). Evidence Toward On Expanded Model Of Organizational Identification. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol.25

-Lejeune, C., Schultz, M., & Vas, A. (2015). How does Accreditation Influence the Dynamics of Organizational Identity for Business Schools? *Management International*, 19(3). Espagne.

- Levin, John S. and Montero-Hernandez, Virginia (2009) *Community Colleges and Their Students Co-construction and Organizational Identity*, Palgrave Macmillan, New York.

- Moingeon & G. Soenen (Eds.).(2002). Corporate and organizational identities: Integrating strategy, marketing, communication, and organizational perspectives. London.

- Morjon Witting. (2006). Relations between Organizational Identity, Identification and Organizational Objectives: An Empirical Study in Municipalities . Afstudeerartikel Voor De Opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap, Universiteit Twente, Ensched

- Nadler D.A.et Thushman M-L. (1994). « types of organizational change : from Incremental Improvement to Discontinuous Transformation », Jossey-Bass publishers, san Francisco.

- 
- Nascimento, Thiago Gomes. (2014). Performance Compétente :Relations avec Valeurs, Pratiques et Identité dans le service de Police. Résumé de thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion de l'université de AIX-MARSEILLE dans le cadre d'une cotutelle. France.
  - Odor, H, O. (2018). Organisational change ans development. European journal of Business and Management. Vol 10, N 07.
  - Olajide Olubayo Thomas. (2014). Change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries Empirical Insight from Airtel Nigeria. , International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE). Vol. 01, No. 11
  - Paton, R &McCalman, J.(2000). Change Management. 2ed.
  - PRATI, Michael G., et Peter O. FOREMAN. « Classifying managerial responses to multiple organizational identities», *Academy of Management Review*, janvier 2000
  - Randrianirina Raivo Tatia Rasoamanana, Le Projet Européen, Catalyseur de Changement Organisationnel Aupres des PME Française Etude Comparative, Doctorat en Sciences de Gestion, Ecole de Management, Université de Strasbourg, 2010.
  - Ravasi, D, & Rekom,J. (2003): key issues Organizational identity and identification theory, *Corporate Reputation Review*,vol 6, No 2, P 10
  - Raymond. Boudon. (2005). Dictionnaire de sociologie, PUF, Paris.
  - Reger, Rhonda. Loren, Gustafson. Samuel, Demarie. John, Mullane. (1994). Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality is Easier Said Than Done. *The Academy of Management Review*. Vol 19, N 3.
  - Robert Heller. (1999). Gérer le changement, Mangopratique. Italie.
  - Roth, Gérard et Kurtyka, Michal.(2007).Profession Dirigeant de la Conception du changement a l'Acton.Paris : Dunod.



---

-Schelble, Randy 1 M. (2002). Organizational Identification and The Development of professional Community. ProQuest Information and Learning Company. America

-Scot and Lanea )2000(" Stake Holder Approach To Organizational Identity", *Academy Of Management Review*, Vol. 25, No. 43.

-Sophie Meunier. (2010). Le changement organisationnel- prédiction des comportements de soutien et de résistance par le biais des préoccupations, Thèse de doctorat en psychologie du travail et des organisations, Faculté des Arts et Sciences, Université de Montréal, Canada.

-Stensaker. Bjorn (2014):Organizational Identity As a Concept For Understanding, *Journal Of Higher Education*, Vol 69, Issue 1

-Tyworth, Michael (2014): Organizational Identity and Information Systems :How Organizational ICT Reflect Who An Organization Is , *European, Journal of Information Systems* ,Vol .23.No .2,

-Van Dick, R. Van, Knippenberg,D. Kerschreiter,R. Hertel, G. and Wieseke, J. (2008). Intractive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extrarole behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72.

-Whetten, David A.,(2006) Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity, *Journal of Management Inquiry*, Vol.15, No.3, September.

-Zid, Rim (2006). « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions » Mémoire. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Maîtrise en administration des affaires.

الملاحق

## الملحق رقم (01) يوضح نتائج الدراسة الاستطلاعية.

## - قائمة الأسماء المحكمين لاستبيان.

| اسم المحكم          | الرتبة والتخصص  | مؤسسة الانتماء   |
|---------------------|---|--|
| بلال ريم            | أستاذ تعليم عالي تخصص علم النفس<br>العمل والتنظيم         | جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر                               |
| يوسف<br>العجيلات    | أستاذ محاضر أ تخصص علم النفس<br>العمل والتنظيم/ أرغونوميا | جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر                               |
| بوفرة مختار         | أستاذ محاضر أ تخصص علم النفس<br>المدرسي                   | جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر                               |
| بومناد سيف<br>الدين | أستاذ محاضر أ تخصص علم النفس<br>العمل والتنظيم            | جامعة محمد بن أحمد وهران 2                               |
| مراحي عبد<br>الكريم | أستاذ محاضر أ تخصص علم النفس<br>العمل والتنظيم            | جامعة مولاي الطاهر سعيدة                                 |
| سعدون سمية          | أستاذ محاضر أ تخصص علم النفس<br>العمل والتنظيم            | جامعة بلحاج بوشعيب بعين تيموشنت                          |
| عمراني سعيد         | مسير الموارد البشرية                                      | المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للأم<br>والطفل بولاية معسكر |

## Corrélations

|    |                        | q1     | q2     | q3     | q4     | q5     | b1     |
|----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q1 | Corrélation de Pearson | 1      | ,440** | ,408** | ,107   | ,343** | ,729** |
|    | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,289   | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| q2 | Corrélation de Pearson | ,440** | 1      | ,189   | ,237*  | ,249*  | ,655** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,060   | ,018   | ,013   | ,000   |
|    | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| q3 | Corrélation de Pearson | ,408** | ,189   | 1      | ,277** | ,206*  | ,656** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,060   |        | ,005   | ,039   | ,000   |
|    | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| q4 | Corrélation de Pearson | ,107   | ,237*  | ,277** | 1      | ,321** | ,563** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,289   | ,018   | ,005   |        | ,001   | ,000   |
|    | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| q5 | Corrélation de Pearson | ,343** | ,249*  | ,206*  | ,321** | 1      | ,643** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,013   | ,039   | ,001   |        | ,000   |
|    | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| b1 | Corrélation de Pearson | ,729** | ,655** | ,656** | ,563** | ,643** | 1      |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|    | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Corrélations

|    |                        | q6     | q7     | q8     | q9     | q10    | b2     |
|----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q6 | Corrélation de Pearson | 1      | ,644** | ,509** | ,555** | ,412** | ,808** |
|    | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| q7 | Corrélation de Pearson | ,644** | 1      | ,623** | ,438** | ,505** | ,830** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| q8 | Corrélation de Pearson | ,509** | ,623** | 1      | ,504** | ,503** | ,805** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| q9 | Corrélation de Pearson | ,555** | ,438** | ,504** | 1      | ,337** | ,730** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,001   | ,000   |
|    | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |

|     |                        |        |        |        |        |        |        |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q10 | Corrélation de Pearson | ,412** | ,505** | ,503** | ,337** | 1      | ,708** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,001   |        | ,000   |
|     | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| b2  | Corrélation de Pearson | ,808** | ,830** | ,805** | ,730** | ,708** | 1      |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|     | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

|     |                        | q11    | q12    | q13    | q14    | q15    | b3     |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q11 | Corrélation de Pearson | 1      | ,262** | ,374** | ,467** | ,309** | ,671** |
|     | Sig. (bilatérale)      |        | ,008   | ,000   | ,000   | ,002   | ,000   |
|     | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| q12 | Corrélation de Pearson | ,262** | 1      | ,438** | ,246*  | ,223*  | ,597** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,008   |        | ,000   | ,014   | ,026   | ,000   |
|     | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| q13 | Corrélation de Pearson | ,374** | ,438** | 1      | ,453** | ,346** | ,746** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| q14 | Corrélation de Pearson | ,467** | ,246*  | ,453** | 1      | ,629** | ,803** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,014   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| q15 | Corrélation de Pearson | ,309** | ,223*  | ,346** | ,629** | 1      | ,717** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,002   | ,026   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|     | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| b3  | Corrélation de Pearson | ,671** | ,597** | ,746** | ,803** | ,717** | 1      |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|     | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

|     |                        | q16    | q17    | q18    | q19    | q20    | b4     |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q16 | Corrélation de Pearson | 1      | ,401** | ,409** | ,411** | ,435** | ,713** |
|     | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| q17 | Corrélation de Pearson | ,401** | 1      | ,464** | ,540** | ,410** | ,751** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |

|     |                        |        |        |        |        |        |        |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q18 | Corrélation de Pearson | ,409** | ,464** | 1      | ,597** | ,398** | ,763** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| q19 | Corrélation de Pearson | ,411** | ,540** | ,597** | 1      | ,500** | ,814** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| q20 | Corrélation de Pearson | ,435** | ,410** | ,398** | ,500** | 1      | ,718** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|     | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| b4  | Corrélation de Pearson | ,713** | ,751** | ,763** | ,814** | ,718** | 1      |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|     | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

|     |                        | q21    | q22    | q23    | q24    | q25    | b5     |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q21 | Corrélation de Pearson | 1      | ,473** | ,423** | ,383** | ,404** | ,693** |
|     | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| q22 | Corrélation de Pearson | ,473** | 1      | ,554** | ,412** | ,448** | ,752** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| q23 | Corrélation de Pearson | ,423** | ,554** | 1      | ,448** | ,492** | ,780** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| q24 | Corrélation de Pearson | ,383** | ,412** | ,448** | 1      | ,583** | ,752** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| q25 | Corrélation de Pearson | ,404** | ,448** | ,492** | ,583** | 1      | ,794** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|     | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| b5  | Corrélation de Pearson | ,693** | ,752** | ,780** | ,752** | ,794** | 1      |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|     | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Statistiques de groupe

|        | group | N  | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|--------|-------|----|---------|------------|-------------------------|
| total1 | minim | 27 | 51,04   | 9,537      | 1,835                   |
|        | max   | 27 | 94,33   | 6,427      | 1,237                   |

## Test des échantillons indépendants

|        |                                 | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test t pour égalité des moyennes |        |
|--------|---------------------------------|--|------|----------------------------------|--------|
|        |                                 | F  | Sig. | t                                | ddl    |
| total1 | Hypothèse de variances égales   | 7,181                                      | ,010 | -19,562                          | 52     |
|        | Hypothèse de variances inégales |  |      | -19,562                          | 45,577 |

## Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N   | %     |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Valide              | 100 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|              | Total               | 100 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,918              | 25                |

## Indice KMO et test de Bartlett

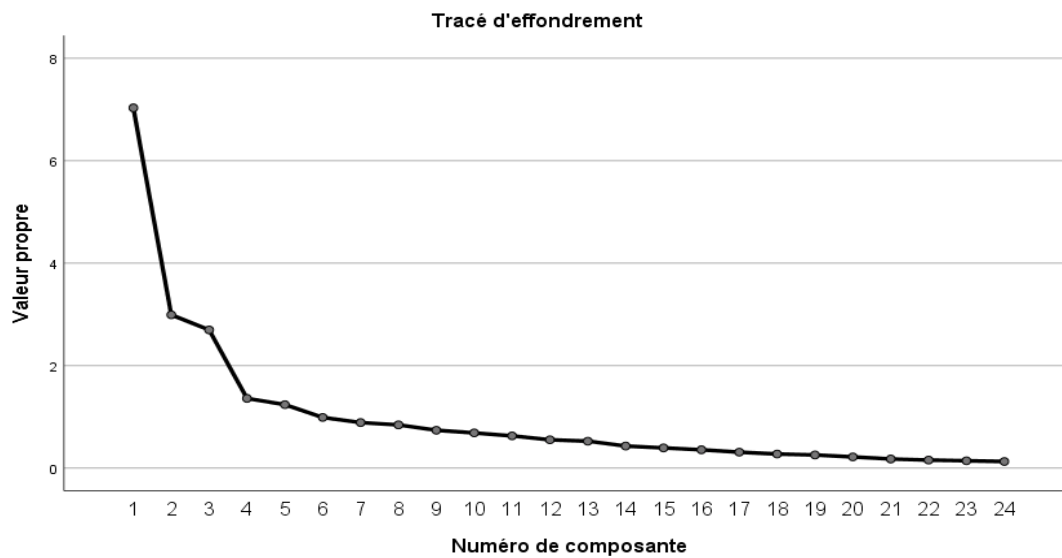
|  |                   |          |
|--|-------------------|----------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. |                   | ,800     |
| Test de sphéricité de Bartlett   | Khi-carré approx. | 1253,169 |
|  | ddl               | 276      |
|  | Signification     | ,000     |

## Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |          | Sommes extraites du carré des chargements |                  |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulé | Total                                     | % de la variance |
| 1          | 7,031                     | 29,295           | 29,295   | 7,031                                     | 29,295           |
| 2          | 2,991                     | 12,462           | 41,757   | 2,991                                     | 12,462           |
| 3          | 2,697                     | 11,237           | 52,994   | 2,697                                     | 11,237           |
| 4          | 1,360                     | 5,665            | 58,659   | 1,360                                     | 5,665            |
| 5          | 1,238                     | 5,158            | 63,817   | 1,238                                     | 5,158            |
| 6          | ,987                      | 4,114            | 67,932   |   |                  |
| 7          | ,887                      | 3,696            | 71,628   |   |                  |
| 8          | ,843                      | 3,510            | 75,138   |   |                  |
| 9          | ,738                      | 3,075            | 78,214   |   |                  |
| 10         | ,686                      | 2,858            | 81,071   |   |                  |
| 11         | ,629                      | 2,619            | 83,690   |   |                  |
| 12         | ,551                      | 2,297            | 85,987   |   |                  |
| 13         | ,524                      | 2,185            | 88,172   |   |                  |
| 14         | ,430                      | 1,791            | 89,963   |   |                  |
| 15         | ,393                      | 1,639            | 91,602   |   |                  |



|    |      |       |         |  |  |
|----|------|-------|---------|--|--|
| 16 | ,357 | 1,487 | 93,088  |  |  |
| 17 | ,310 | 1,293 | 94,381  |  |  |
| 18 | ,274 | 1,140 | 95,521  |  |  |
| 19 | ,255 | 1,064 | 96,585  |  |  |
| 20 | ,217 | ,905  | 97,489  |  |  |
| 21 | ,177 | ,736  | 98,226  |  |  |
| 22 | ,156 | ,648  | 98,874  |  |  |
| 23 | ,142 | ,593  | 99,467  |  |  |
| 24 | ,128 | ,533  | 100,000 |  |  |



**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

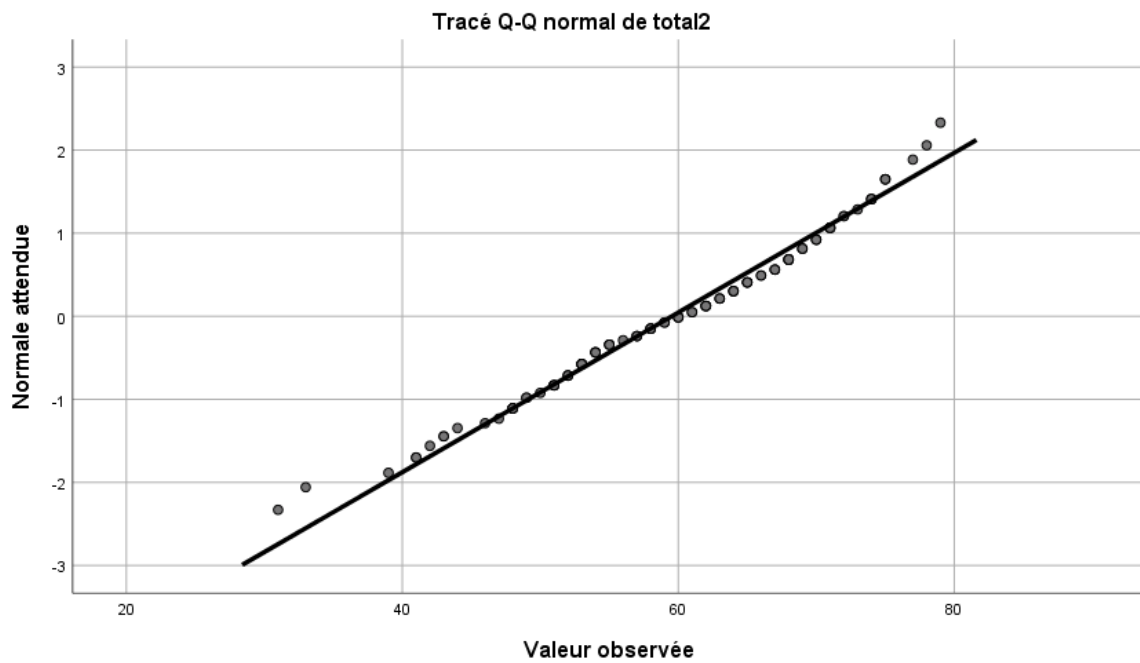
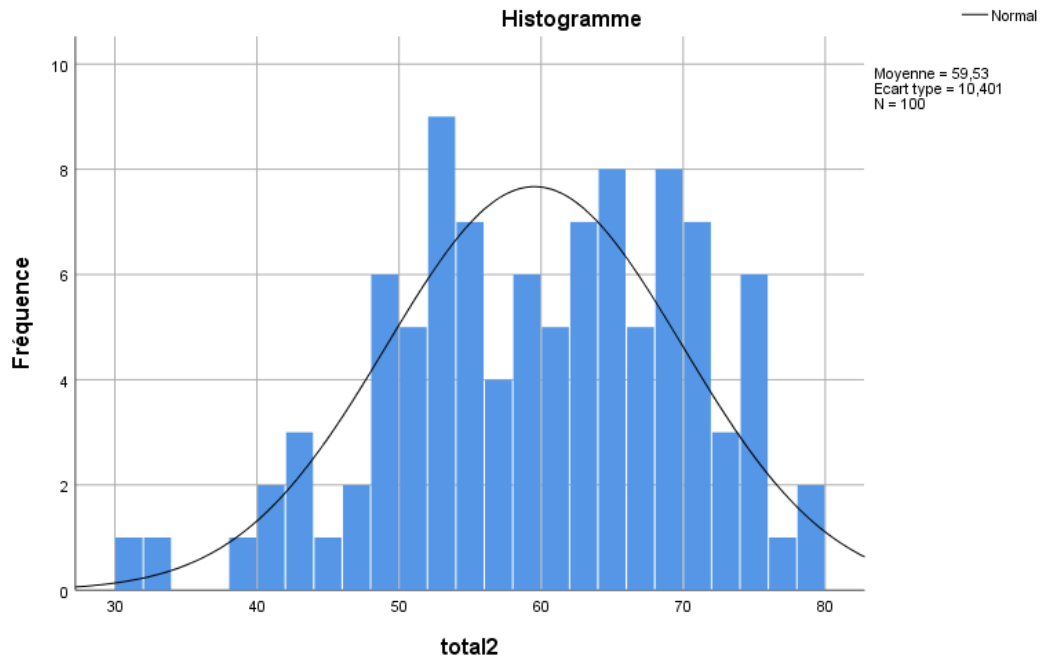
|     | Composante |       |   |       |   |
|-----|------------|-------|---|-------|---|
|     | 1          | 2     | 3 | 4     | 5 |
| I10 | ,749       |       |   |       |   |
| I2  | ,714       | -,332 |   |       |   |
| I11 | ,701       |       |   | -,502 |   |
| I8  | ,688       |       |   |       |   |
| ID6 | ,682       | ,375  |   |       |   |

|     |      |       |       |       |       |
|-----|------|-------|-------|-------|-------|
| I6  | ,652 |       |       |       |       |
| ID2 | ,643 | ,359  |       |       |       |
| ID5 | ,641 | ,483  | -,350 |       |       |
| I7  | ,625 | -,366 |       |       |       |
| ID3 | ,622 | ,332  | -,505 |       |       |
| I12 | ,612 |       |       | -,496 |       |
| I1  | ,608 |       | ,370  |       |       |
| I5  | ,589 |       |       | ,509  |       |
| I9  | ,583 |       |       |       |       |
| ID4 | ,576 | ,470  | -,467 |       |       |
| I3  | ,542 | -,359 | ,390  |       |       |
| ID1 | ,494 | ,583  |       |       |       |
| I14 |      | ,552  | ,507  |       | -,325 |
| I16 |      | ,340  | ,568  |       |       |
| I15 |      | ,465  | ,551  |       |       |
| I17 |      | ,466  | ,549  |       |       |
| I4  | ,419 |       |       | ,540  |       |
| I18 |      | ,362  |       |       | ,594  |
| I13 |      | ,441  | ,484  |       | -,552 |

**Rotation de la matrice des composantes<sup>a</sup>**

|     | Composante |   |      |   |   |
|-----|------------|---|------|---|---|
|     | 1          | 2 | 3    | 4 | 5 |
| I11 | ,847       |   |      |   |   |
| I8  | ,700       |   |      |   |   |
| I2  | ,689       |   | ,435 |   |   |
| I7  | ,684       |   |      |   |   |

|     |      |      |      |      |      |
|-----|------|------|------|------|------|
| I12 | ,675 | ,321 |      |      |      |
| I6  | ,673 |      | ,364 |      |      |
| I10 | ,620 | ,427 |      |      |      |
| I1  | ,565 |      | ,460 |      |      |
| ID4 |      | ,876 |      |      |      |
| ID5 |      | ,864 |      |      |      |
| ID3 |      | ,831 |      |      |      |
| ID6 |      | ,756 |      |      |      |
| ID1 |      | ,745 |      |      |      |
| ID2 | ,327 | ,662 |      |      |      |
| I5  |      |      | ,745 |      |      |
| I4  |      |      | ,728 |      |      |
| I3  | ,499 |      | ,608 |      |      |
| I9  | ,353 |      | ,403 |      |      |
| I17 |      |      |      | ,739 |      |
| I18 |      |      |      | ,684 |      |
| I15 |      |      |      | ,683 |      |
| I16 |      |      |      | ,636 |      |
| I13 |      |      |      |      | ,836 |
| I14 |      |      |      | ,382 | ,723 |



**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,701              | 4                 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,881              | 8                 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,663              | 4                 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,753              | 2                 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,896              | 6                 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,859              | 24                |

**Statistiques de fiabilité**

|                                     |                  |                   |                 |
|-------------------------------------|------------------|-------------------|-----------------|
| Alpha de Cronbach                   | Partie 1         | Valeur            | ,731            |
|                                     |                  | Nombre d'éléments | 12 <sup>a</sup> |
|                                     | Partie 2         | Valeur            | ,728            |
|                                     |                  | Nombre d'éléments | 12 <sup>b</sup> |
| Nombre total d'éléments             |                  | 24                |                 |
| Corrélation entre les sous-échelles |                  | ,872              |                 |
| Coefficient de Spearman-Brown       | Longueur égale   | ,932              |                 |
|                                     | Longueur inégale | ,932              |                 |
| Coefficient de Guttman              |                  | ,931              |                 |

a. Les éléments sont : I1, I3, I5, I7, I9, I11, I13, I15, I17, ID1, ID3, ID5.

b. Les éléments sont : I2, I4, I6, I8, I10, I12, I14, I16, I18, ID2, ID4, ID6.

## ملحق رقم (02) يوضح نتائج الدراسة الأساسية:

## Régression

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode      |
|--------|-----------------------|---------------------|--------------|
| 1      | total1 <sup>b</sup>   |                     | . Introduire |

a. Variable dépendante : total2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,504 <sup>a</sup> | ,254   | ,251          | 11,984                          |

a. Prédicteurs : (Constante), total1

b. Variable dépendante : total2

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 11856,580        | 1   | 11856,580   | 82,554 | ,000 <sup>b</sup> |
| de Student   | 34900,301        | 243 | 143,623     |        |                   |
| Total        | 46756,882        | 244 |             |        |                   |

a. Variable dépendante : total2

b. Prédicteurs : (Constante), total1

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |        | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|               | B                             | Erreur standard | Bêta                      | t      |      |
| 1 (Constante) | 50,525                        | 3,490           |                           | 14,477 | ,000 |
| total1        | ,399                          | ,044            | ,504                      | 9,086  | ,000 |

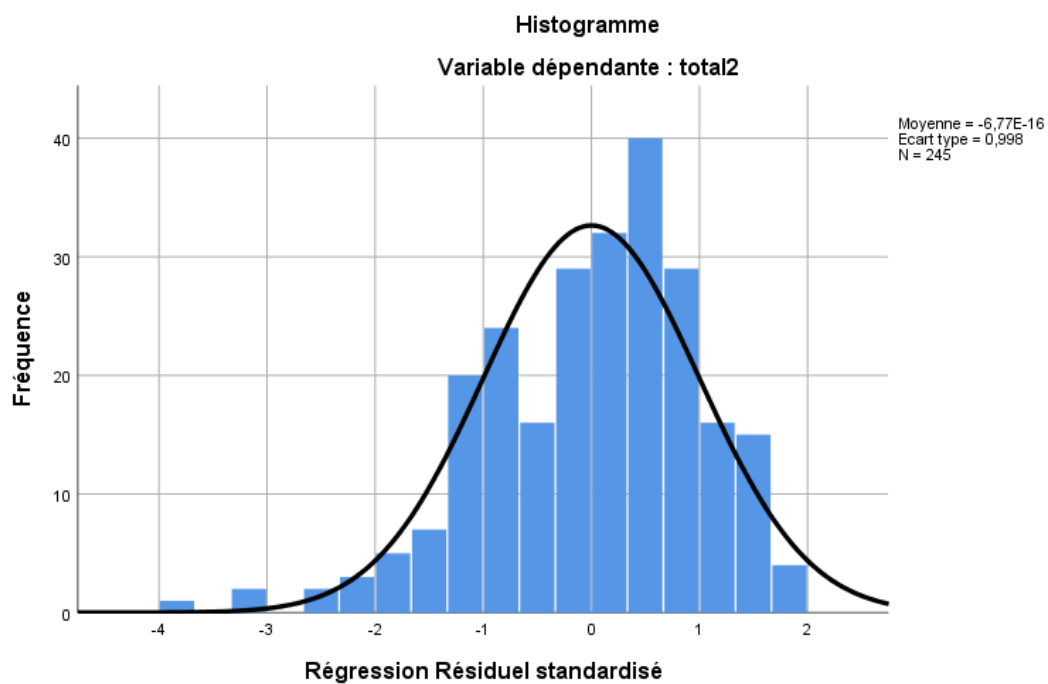
a. Variable dépendante : total2

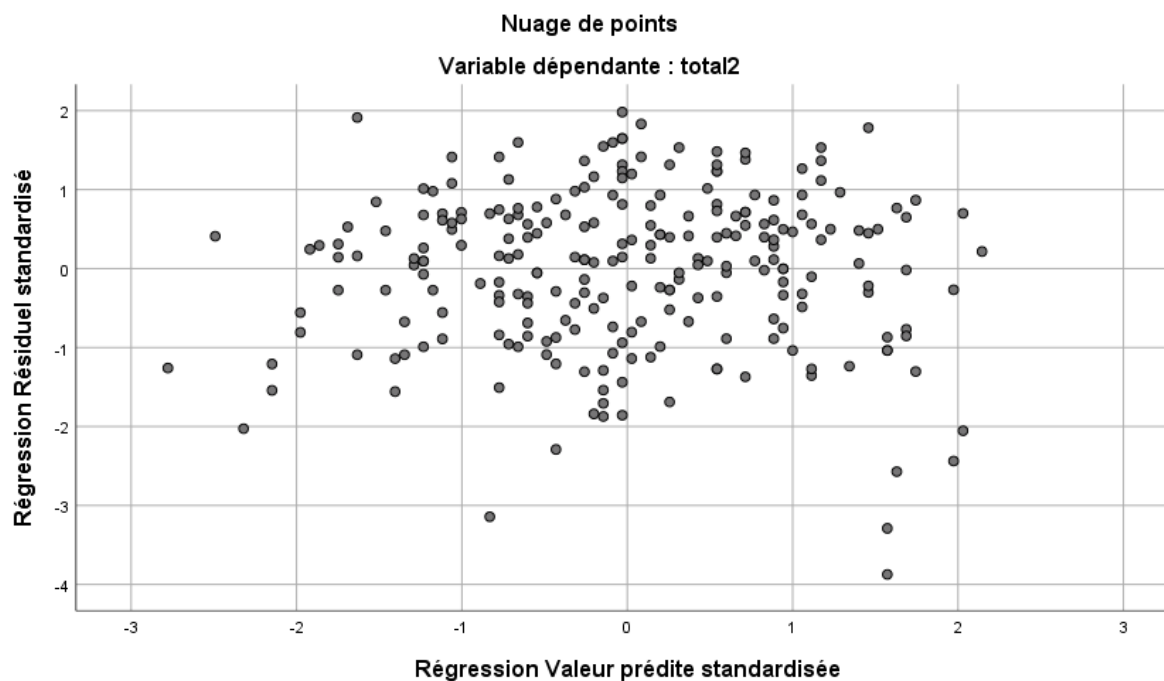
Statistiques des résidus<sup>a</sup>

|                        | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type | N   |
|------------------------|---------|---------|---------|------------|-----|
| Valeur prédite         | 62,10   | 96,41   | 81,46   | 6,971      | 245 |
| de Student             | -46,422 | 23,751  | ,000    | 11,960     | 245 |
| Valeur prévue standard | -2,778  | 2,145   | ,000    | 1,000      | 245 |
| Résidu standard        | -3,874  | 1,982   | ,000    | ,998       | 245 |

a. Variable dépendante : total2

## Graphiques





### Corrélations

|    |                        | b1     | b2     | b3     | b4     | b5     |
|----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| b1 | Corrélation de Pearson | 1      | ,518** | ,448** | ,640** | ,430** |
|    | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| b2 | Corrélation de Pearson | ,518** | 1      | ,508** | ,546** | ,471** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| b3 | Corrélation de Pearson | ,448** | ,508** | 1      | ,572** | ,622** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| b4 | Corrélation de Pearson | ,640** | ,546** | ,572** | 1      | ,682** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|    | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| b5 | Corrélation de Pearson | ,430** | ,471** | ,622** | ,682** | 1      |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|    | N                      | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

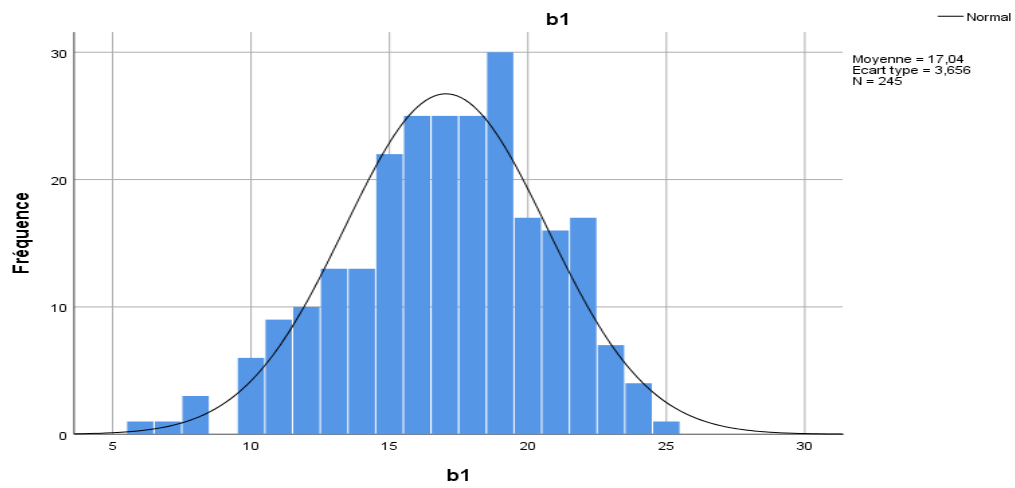
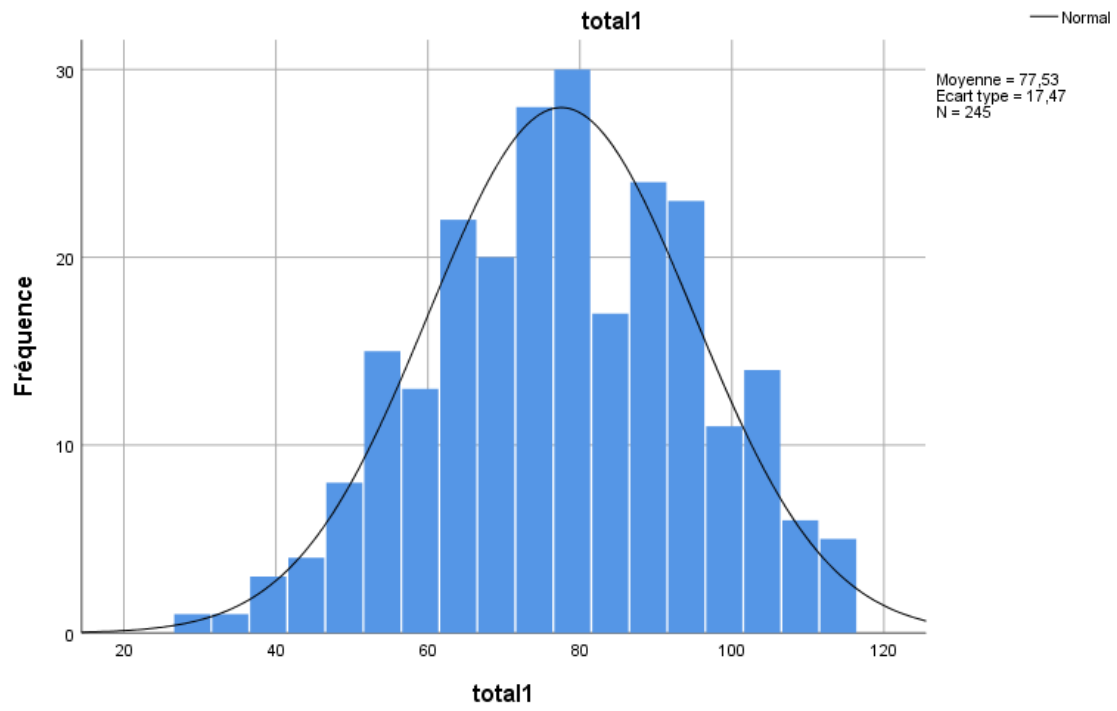
| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F |
| 1      | ,511 <sup>a</sup> | ,261   | ,246          | 12,020                          | ,261                      | 16,925         |

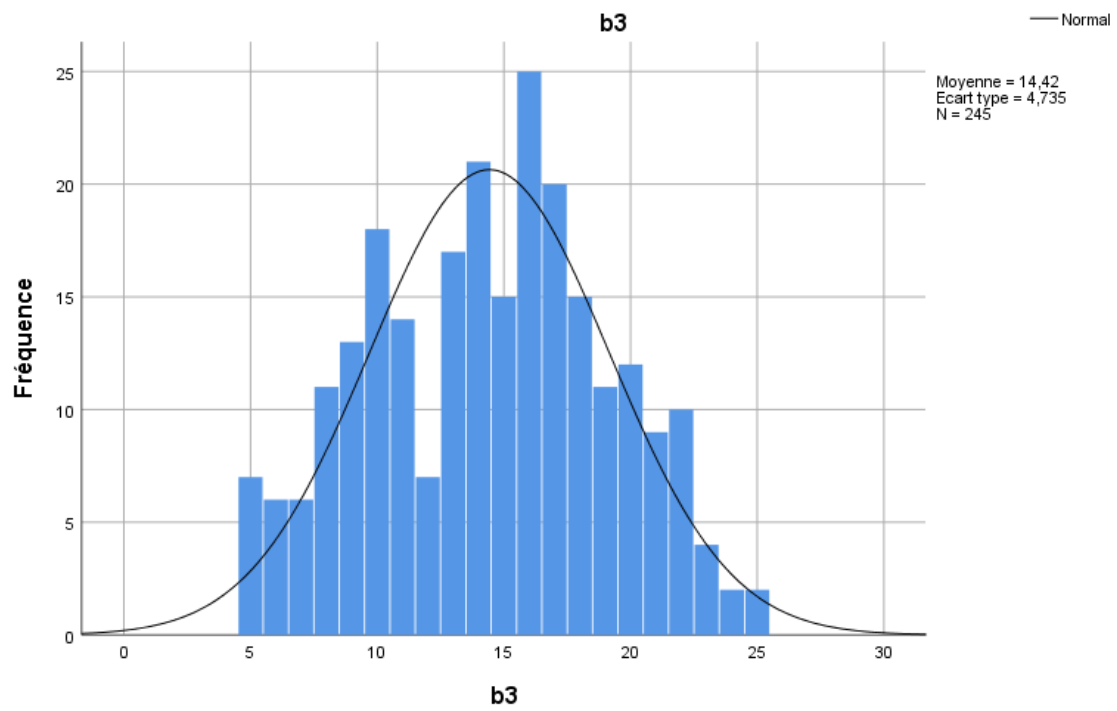
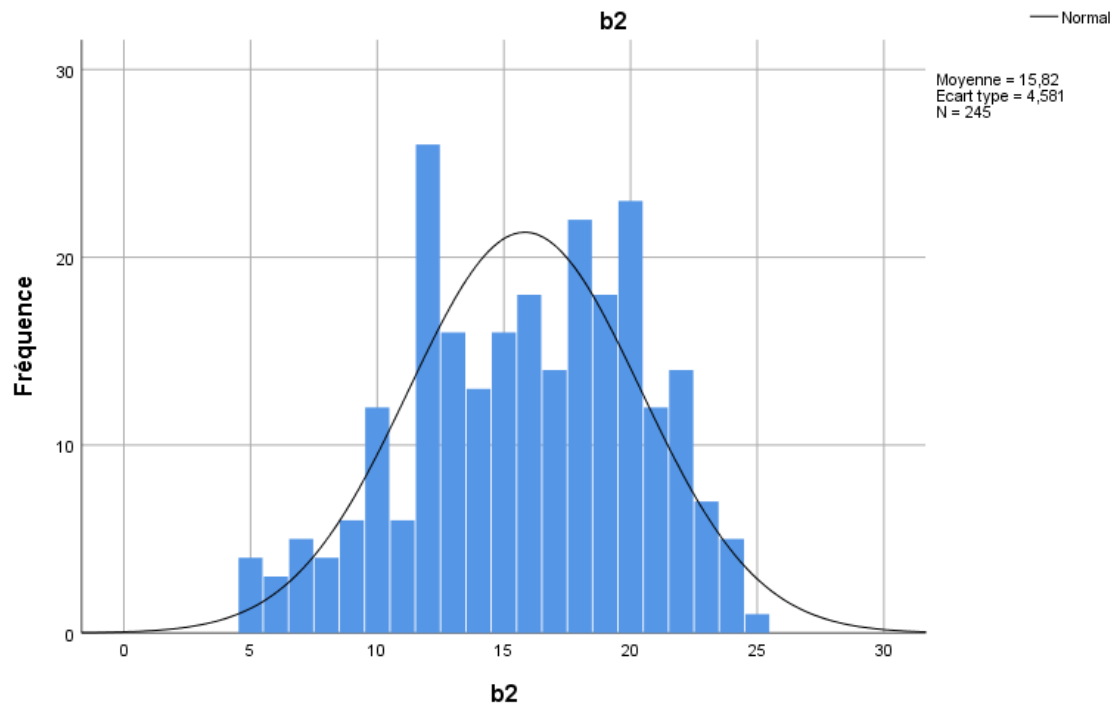
ANOVA<sup>a</sup>

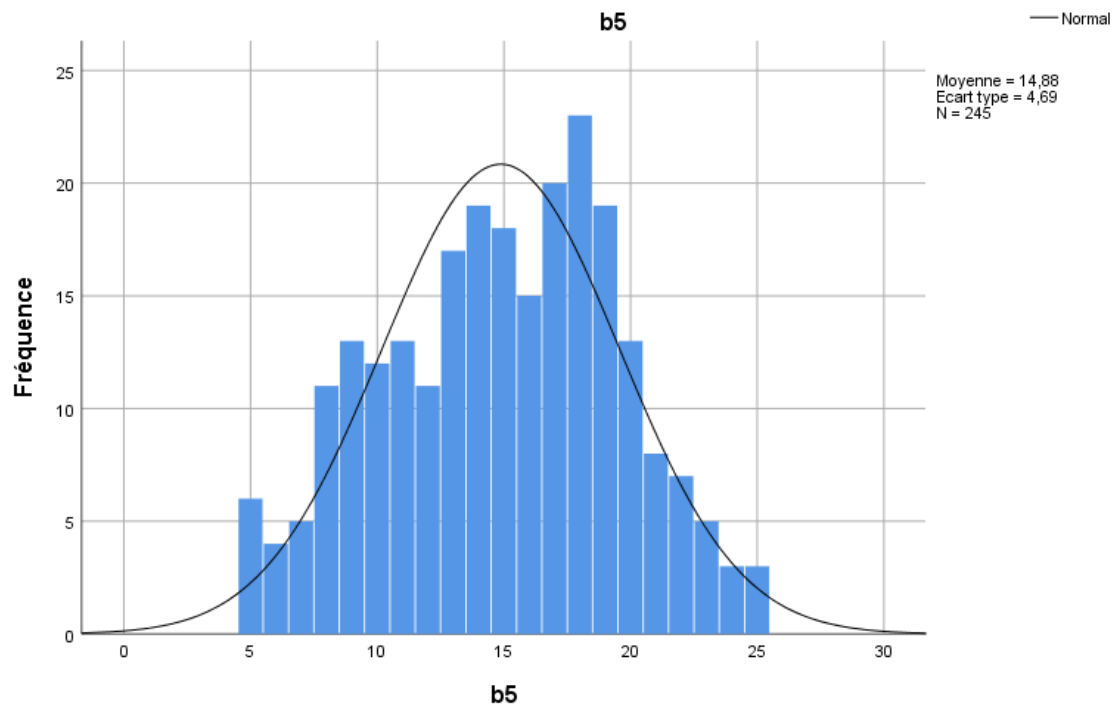
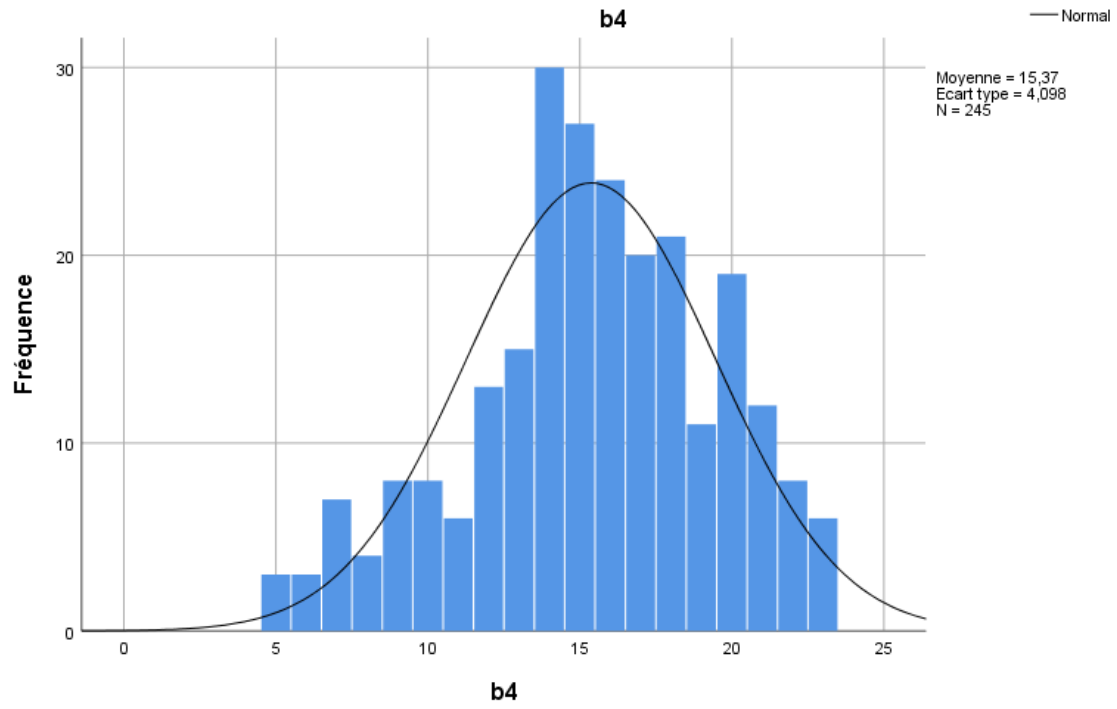
| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1      | Régression | 12226,631        | 5   | 2445,326    | 16,925 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 34530,251        | 239 | 144,478     |        |                   |
|        | Total      | 46756,882        | 244 |             |        |                   |

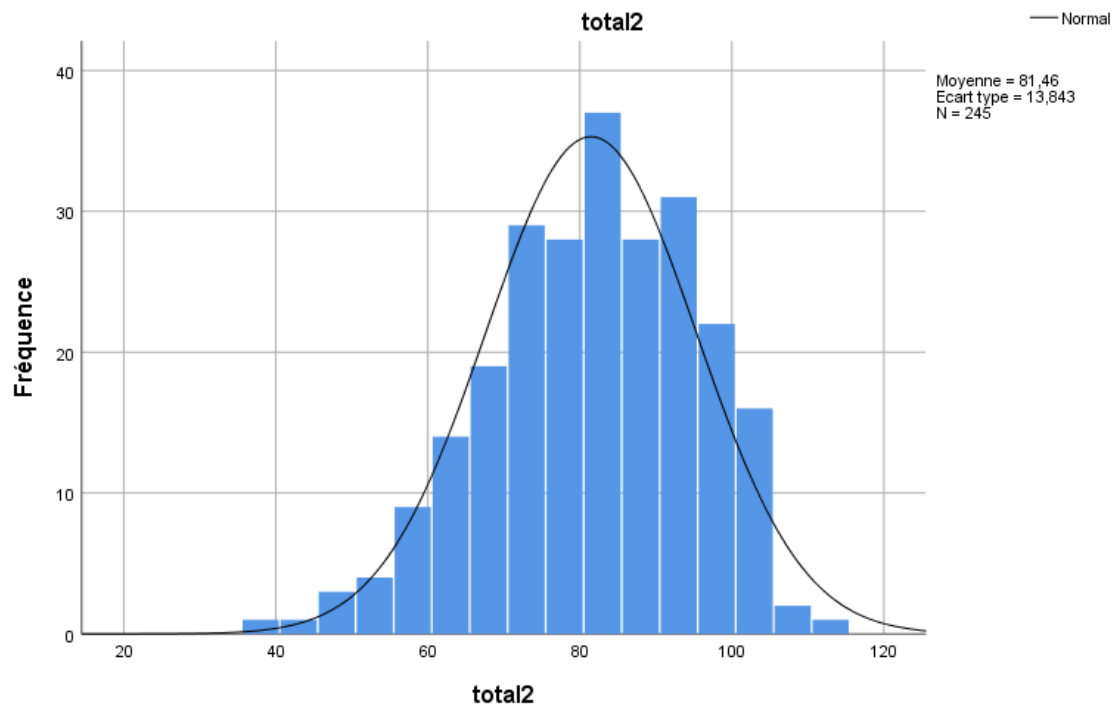
Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |  | t      | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--|--------|------|
|               | B                             | Erreur standard | Bêta                      |  |        |      |
| 1 (Constante) | 50,600                        | 3,862           |                           |  | 13,101 | ,000 |
| b1            | ,282                          | ,283            | ,075                      |  | ,997   | ,320 |
| b2            | ,270                          | ,220            | ,089                      |  | 1,225  | ,222 |
| b3            | ,184                          | ,234            | ,063                      |  | ,786   | ,432 |
| b4            | ,733                          | ,287            | ,217                      |  | 2,559  | ,011 |
| b5            | ,528                          | ,228            | ,179                      |  | 2,319  | ,021 |

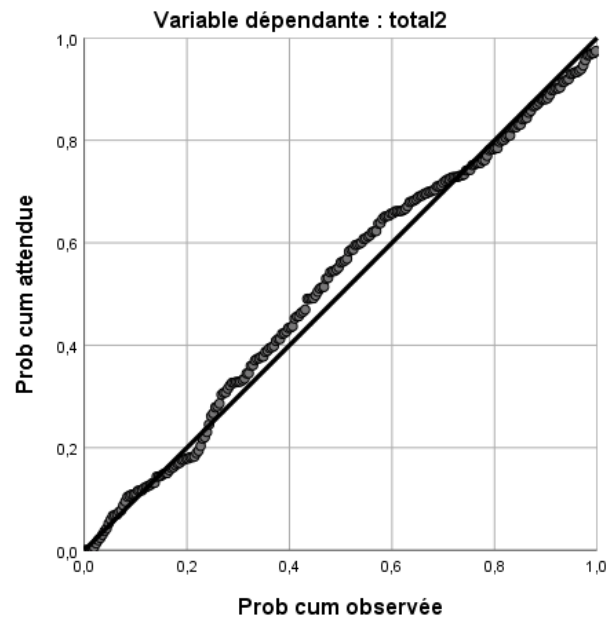








Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé



```

DESCRIPTIVES VARIABLES=I1 I2 I3 I4 I5 I6 C1 I7 I8 I9 I10 I11 I12 C2 I13
I14 I15 I16 I17 I18 C3 ID1
    ID2 ID3 ID4 ID5 ID6 IDT C4 total2
    /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```

## Descriptives

| Statistiques descriptives |     |         |         |         |            |
|---------------------------|-----|---------|---------|---------|------------|
|                           | N   | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
| I1                        | 245 | 1       | 5       | 3,19    | 1,253      |
| I2                        | 245 | 1       | 5       | 3,23    | 1,118      |
| I3                        | 245 | 1       | 5       | 3,31    | 1,157      |
| I4                        | 245 | 1       | 5       | 3,01    | 1,303      |
| I5                        | 245 | 1       | 5       | 3,74    | ,951       |
| I6                        | 245 | 1       | 5       | 3,15    | 1,073      |
| C1                        | 245 | 4       | 20      | 13,51   | 3,276      |
| I7                        | 245 | 1       | 5       | 3,09    | 1,260      |
| I8                        | 245 | 1       | 5       | 2,90    | 1,139      |
| I9                        | 245 | 1       | 5       | 3,44    | 1,222      |
| I10                       | 245 | 1       | 5       | 3,67    | 1,139      |
| I11                       | 245 | 1       | 5       | 3,16    | 1,168      |
| I12                       | 245 | 1       | 5       | 3,27    | 1,173      |
| C2                        | 245 | 8       | 40      | 25,64   | 6,855      |
| I13                       | 245 | 1       | 5       | 3,68    | 1,214      |
| I14                       | 245 | 1       | 5       | 3,53    | 1,298      |
| I15                       | 245 | 1       | 5       | 3,44    | 1,242      |
| I16                       | 245 | 1       | 5       | 3,69    | 1,090      |
| I17                       | 245 | 1       | 5       | 3,11    | 1,255      |
| I18                       | 245 | 1       | 5       | 2,91    | 1,358      |
| C3                        | 245 | 6       | 19      | 13,16   | 3,243      |
| ID1                       | 245 | 1       | 5       | 3,73    | 1,297      |
| ID2                       | 245 | 1       | 5       | 3,83    | 1,060      |
| ID3                       | 245 | 1       | 5       | 3,78    | 1,270      |
| ID4                       | 245 | 1       | 5       | 4,02    | 1,059      |
| ID5                       | 245 | 1       | 5       | 3,94    | 1,133      |
| ID6                       | 245 | 1       | 5       | 4,08    | 1,057      |
| IDT                       | 245 | 6       | 30      | 23,39   | 5,560      |
| C4                        | 245 | 2       | 10      | 5,77    | 2,393      |
| total2                    | 245 | 38      | 113     | 81,46   | 13,843     |
| N valide (liste)          | 245 |         |         |         |            |

```

T-TEST GROUPS=sexe (1 2)
    /MISSING=ANALYSIS

```

/VARIABLES=total2  
/CRITERIA=CI (.95) .

## Test T

### Statistiques de groupe

|        | sexe  | N   | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|--------|-------|-----|---------|------------|-------------------------|
| total2 | femme | 193 | 80,48   | 13,898     | 1,000                   |
|        | homme | 52  | 85,12   | 13,126     | 1,820                   |

### Test des échantillons indépendants

|            | Test de Levene sur l'égalité des variances | Test t pour égalité des moyennes |      |         |        |  |  |  |   |
|------------|--|----------------------------------|------|---------|--------|--|--|--|---|
|            |  | F                                | Sig. |         |        |  |  |  | t |
| tota<br>12 | Hypothèse de variances égales              | ,043                             | ,836 | - 2,161 | 243    |  |  |  |   |
|            | Hypothèse de variances inégales            |                                  |      | - 2,233 | 84,418 |  |  |  |   |

ONEWAY total2 BY age  
/MISSING ANALYSIS.

### ANOVA

total2

|              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergroupes | 831,702          | 3   | 277,234     | 1,455 | ,228 |
| Intragroupes | 45925,179        | 241 | 190,561     |       |      |
| Total        | 46756,882        | 244 |             |       |      |

ONEWAY total2 BY niveau  
/MISSING ANALYSIS.

### ANOVA

total2

|              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F    | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| Intergroupes | 605,738          | 4   | 151,435     | ,788 | ,534 |
| Intragroupes | 46151,143        | 240 | 192,296     |      |      |
| Total        | 46756,882        | 244 |             |      |      |

ONEWAY total2 BY anncienté  
/MISSING ANALYSIS.

## ANOVA

total2

|              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergroupes | 714,123          | 3   | 238,041     | 1,246 | ,294 |
| Intragroupes | 46042,758        | 241 | 191,049     |       |      |
| Total        | 46756,882        | 244 |             |       |      |

ONEWAY total2 BY categorie  
/MISSING ANALYSIS.

## ANOVA

total2

|              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F    | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| Intergroupes | 163,740          | 2   | 81,870      | ,425 | ,654 |
| Intragroupes | 46593,141        | 242 | 192,534     |      |      |
| Total        | 46756,882        | 244 |             |      |      |

ملحق رقم (03): يوضح مقياس (Ashforth & Mael, 1992)

### *Dimensions et items de l'échelle de l'identité organisationnelle*

#### **Dimensions et Items\***

**Dimension de l'identification organisationnelle :** perception de l'unité ou de l'appartenance à une organisation où la personne se définit, au moins en partie, par rapport à sa filiation organisationnelle.

- IO1 Quand quelqu'un critique mon organisation, c'est comme s'il me critiquait.
- IO2 Je suis intéressé par ce que les autres pensent de mon organisation.
- IO3 Quand je fais référence à la PMDF, j'utilise normalement le «nous» plutôt que le «eux».
- IO4 Quand quelqu'un parle bien de la PMDF c'est comme s'il parlait bien de moi.
- IO5 Quand la PMDF est critiquée dans les médias, je me sens gêné.
- IO6 Je considère la réussite de la PMDF comme ma réussite.



ملحق رقم (04) يوضح أداة المقابلة

**المقابلة:**

الجنس:

السن:

نوع العقد:

الإقليمية:

منصب العمل:

أسئلة المقابلة المقننة

**التغيير التنظيمي**

**1- التغيير في الهيكل التنظيمي**

1-1- هل كانت هناك إجراءات تعديلات في الهيكل التنظيمي لكي يتلائم مع الظروف الجديدة؟

.....

1-2- هل كان هذا التغيير سهل بالنسبة لك؟

.....

.....

**2- التغيير في الاستراتيجية :**

1-2- هل هناك تغييرات وتعديلات في استراتيجية المؤسسة؟

.....

.....

2-2- في حالة كان هناك تغيير على مستوى الاستراتيجية هل كان لها تأثير إيجابي أم سلبي على المؤسسة؟

.....

.....

**3- التغيير في التكنولوجيا**

1-3- هل تقوم المؤسسة بالتغيير التكنولوجي؟

.....  
.....  
2-3- ماهي الوسائل التكنولوجية التي تم ادراجها في المؤسسة؟  
.....  
.....

#### 4-التغيير الأفراد

1-4-كيف يتم تغيير في الأفراد؟  
.....  
.....

2-4- ماهي طرق المستعملة في تغيير الأفراد ؟  
.....  
.....

#### 5- التغيير في المهام

1-5- هل يتم التغيير في المهام باستمرار للموظفين؟  
.....  
.....

2-5- على ماذا يتم الاعتماد لكي تتم عملية التغيير في مهام الموظفين؟  
.....  
.....

#### أسئلة إضافية:

- ما هي نتائج هذا التغيير وهل أثرت عليك من الجانب النفسي (القلق، الارتباك، صراع)؟  
.....  
.....

- هل يوجد من استقال من العمل نتيجة هذا التغيير؟  
.....  
.....

- ماهي المدة التي استغرقت لكي تتأقلم مع التغيير الجديد سواء مع الفرق الجديدة، المدير الجديد، استراتيجية جديدة؟  
.....  
.....

- هل كانت هناك مقاومة من طرف العمال حول التغيير الجديد؟ تحدث عن تجربتك  
.....  
.....

---

- هل تظن بأن هذا التغيير أضاف قيمة جديدة للمؤسسة مقارنة بما كانت عليه سابقا؟

.....

- هل تغيير المقر والاستقلالية في اسم المؤسسة وشعارها وميزانيتها أعطى رؤية أخرى للمؤسسة؟

الملحق رقم (05) يوضح استبيان الدراسة في صيغته النهائية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

في إطار إعداد اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجية منكم التعاون بغرض افادتي في جمع المعلومات ذات الصلة ببحثي، فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك. مع العلم أنه ليست هناك اجابة خاطئة وأخرى صحيحة، وسيتم تحليل النتائج في سرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

شكرا على تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: أنثى  ذكر   
السن: 25 سنة وأقل  26-45  46-55  56 سنة وأكثر   
المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي   
سنوات الأقدمية: 05 سنوات وأقل  6-15  16-25  26 سنة وأكثر   
الفئة المهنية: منفذ  متحكم  اطار

| الرقم | الفقرة  | اوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا اوافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 01    | ان الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسستي يتسم بالوضوح   |            |       |       |          |               |
| 02    | يسمح إعادة التصميم الوظيفي بدرجة كبيرة في الاثراء الوظيفي   |            |       |       |          |               |
| 03    | تقوم مؤسستي بتوزيع الوظائف في الهيكل التنظيمي المحدد وفق مؤهلات عملية للفرد العامل  |            |       |       |          |               |
| 04    | تقوم مؤسستي بإلغاء اقسام وازافة اقسام أخرى بغرض تحقيق فعالية أكبر   |            |       |       |          |               |
| 05    | أعتقد أن الهيكل التنظيمي الحالي قادر على التكيف مع مستجدات المحيط   |            |       |       |          |               |
| 06    | تهتم مؤسستي بمواكبة التطور التكنولوجي   |            |       |       |          |               |
| 07    | تسعى مؤسستي إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لمواكبة التغييرات  |            |       |       |          |               |
| 08    | تقوم مؤسستي بإدخال تجهيزات متطورة تتكامل مع تلك الموجودة حالياً   |            |       |       |          |               |
| 09    | يتم تطبيق النماذج الإدارية الحديثة التي تثبت فعاليتها في مؤسستي كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وغيرها من خلال استخدام تكنولوجيا حديثة |            |       |       |          |               |
| 10    | تستخدم ادارة المؤسسة الأجهزة والمعدات لاختصار الوقت والجهد  |            |       |       |          |               |
| 11    | تقوم مؤسستي بإقناع العاملين بأهمية التغيير  |            |       |       |          |               |
| 12    | برامج تدريب العاملين في مؤسستي تحد من مقاومة عملية التغيير  |            |       |       |          |               |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | التغيير الذي تقوم به مؤسستي يدفع العاملين للعمل                                 | 13 |
|  |  |  |  |  | تسعى مؤسستي إلى تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل الجديدة               | 14 |
|  |  |  |  |  | تقوم مؤسستي بتحسين قدرات العاملين بإخضاعهم لبرامج جديدة للتدريب لمواكبة التغيير | 15 |
|  |  |  |  |  | تعتمد مؤسستي على التغيير في استراتيجياتها لمواكبة التغييرات                     | 16 |
|  |  |  |  |  | تتجه مؤسستي نحو التطوير من خلال الابحاث باستمرار                                | 17 |
|  |  |  |  |  | قد تلجأ مؤسستي الى تغيير استراتيجياتها إذا تطلب الأمر ذلك                       | 18 |
|  |  |  |  |  | تسعى مؤسستي إلى تغيير كل ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للدخول في مجال المنافسة  | 19 |
|  |  |  |  |  | تعمل مؤسستي على الدخول في اتفاقيات جديدة  | 20 |
|  |  |  |  |  | تسعى مؤسستي إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظائف عند الحاجة لذلك                | 21 |
|  |  |  |  |  | تقوم مؤسستي بتغيير نوع الأنشطة باستمرار   | 22 |
|  |  |  |  |  | تعمل مؤسستي على تغيير المهام المسندة إلى العاملين من حين لآخر                   | 23 |
|  |  |  |  |  | تعتمد مؤسستي على نتائج تقييم الاداء للتغيير في المهام                           | 24 |
|  |  |  |  |  | ارى ان مؤسستي تراعي قدرات ومهارات وكفاءات العمال في تغيير المهام                | 25 |

| الرقم | الفقرة  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 01    | ترتكز رسالة مؤسستي على تقديم الرعاية والتكفل اللازم مما يساهم في تنمية القطاع                                     |            |       |       |          |               |
| 02    | تعقد مؤسستي اتفاقيات مع مؤسسات اجنبية بهدف تحقيق أهدافها، والحرص على استمراريتها في تطوير وتعزيز مواردها البشرية. |            |       |       |          |               |
| 03    | تحرص مؤسستي على ترسيخ القيم والاخلاقيات المهنية لرفع واستقرار المنظمة   |            |       |       |          |               |
| 04    | يعكس شعار مؤسستي هوية تميزها عن غيرها   |            |       |       |          |               |
| 05    | توفر مؤسستي أحدث المعدات والأدوات التي تضمن لها تميزها في مجالها  |            |       |       |          |               |
| 06    | تستخدم مؤسستي أنماط عدة من العمليات وتكنولوجيا المعلومات التي تميزها عن مثيلاتها                                  |            |       |       |          |               |
| 07    | تبني مؤسستي أفكار مبتكرة لتطوير خدماتها الصحية والرعاية والتكفل   |            |       |       |          |               |
| 08    | يتسم العمل في مؤسستي بالديناميكية مقارنة بالمؤسسات الأخرى   |            |       |       |          |               |
| 09    | تجذب مؤسستي الكفاءات من الموارد البشرية   |            |       |       |          |               |
| 10    | تتبنى مؤسستي فلسفة تطوير الإدارة منذ نشأتها   |            |       |       |          |               |
| 11    | تتميز الخدمات الصحية والرعاية بالأم والطفل التي تقدمها مؤسستي بالجودة   |            |       |       |          |               |
| 12    | تتسم مؤسستي بسعيها لتقديم خدمات متميزة  |            |       |       |          |               |
| 13    | يسعى أعضاء مؤسستي الى تطوير أنفسهم من أجل تطويرها   |            |       |       |          |               |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | يعد التحسين المستمر في مختلف جوانب الأداء وفقا للتوجهات العالمية من أولويات ادارتها     | 14 |
|  |  |  |  |  | تمتلك مؤسستي فلسفة تطوير متجذرة داخل ادارتها  | 15 |
|  |  |  |  |  | تسعى مؤسستي الى اثبات وجودها واستمراريتها   | 16 |
|  |  |  |  |  | تستمر مؤسستي في سياستها وأنظمتها التي تعبر عن رسالتها حتى في حالات تغيير ادارتها        | 17 |
|  |  |  |  |  | تعمل مؤسستي وفق قيم ومعايير أخلاقية ثابتة الى حد كبير                                   | 18 |
|  |  |  |  |  | عندما ينتقد شخص ما مؤسستي الاستشفائية، اشعر بانها إهانة شخصية لي.                       | 19 |
|  |  |  |  |  | اهتم بمعرفة انطباع الاخرين عن مؤسستي الاستشفائية المتخصصة الام والطفل                   | 20 |
|  |  |  |  |  | عندما اتحدث عن مؤسستي الاستشفائية، اتحدث بصيغة 'نحن' بدل من 'هم'                        | 21 |
|  |  |  |  |  | عندما يثني شخص ما على مؤسستي الاستشفائية، اشعر بان هذا يمثل ثناء شخصي لي.               | 22 |
|  |  |  |  |  | اشعر بالإحراج عندما تنتقد مؤسستي الاستشفائية المتخصصة الام والطفل في احدى وسائل الاعلام | 23 |
|  |  |  |  |  | اعتبر نجاح مؤسستي الاستشفائية بمثابة نجاحي الشخصي.                                      | 24 |





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مصطفى اسطوبولي - معسكر



التاريخ: 2022/11/21

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم 322/ع 1/ح م 2022

إلى السيد: مدير المؤسسة الاستشفائية  
المتخصصة الأم والطفل بمعسكر

الموضوع: طلب ترخيص لإنجاز بحث ميداني

في إطار تكوين الطلبة الدكتوراليين شعبة: علوم اجتماعية- علم النفس وعلوم التربية

يشرفني أن أطلب من سيادتكم الترخيص للطلّاب (ة) الباحث (ة) الدكتورالي (ة): بلال لبنة

المولود (ة) بتاريخ: 1997/09/30 - معسكر لإجراء بحثه (ها) الميداني بمؤسستكم

المعنون بـ: تأثير التغيير التنظيمي على الهوية التنظيمية لفرق العمل

والذي سيساعده (ها) في استكمال أطروحة تخرجه (ها).

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

العميد

د. جبالة محمد  
مؤسسة الاستشفائية  
المتخصصة الأم والطفل  
بمعسكر

رئيس القسم

رئيسة قسم علم النفس وعلوم التربية  
د. بكتورة كريم

رئيس لجنة التكوين في الدكتوراه

رئيس لجنة التكوين في الدكتوراه  
علوم اجتماعية علم النفس  
علم النفس  
د. بن مصمودي هادي

رأي المؤسسة المستقبلية

رأي موافق

المؤسسة المستقبلية  
د. بكتورة كريم