

الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي: نموذج نظري واختبار تجريبي  
على عينة من المنظمات السعودية

**Organizational Identity and Identification: A  
Theoretical Model and Empirical Test on A Sample of  
Saudi Organizations**

د. علي عبد الهادي علي مسّلم  
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية



## مقدمة:

شهدت نظرية التنظيم خلال العقد الماضي ظهور العديد من الأطر الفكرية والمفاهيم النظرية الجديدة بغرض تحقيق فهم أكثر وضوحاً للظواهر التنظيمية. ومن المفاهيم الحديثة التي ظهرت بقوة مع أواخر التسعينيات وبداية الألفية الجديدة مفهوم الهوية التنظيمية Organizational Identity والتوحد التنظيمي Organizational Identification.

فقد جذبت مفاهيم الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي مزيد من اهتمام الباحثين والممارسين في الآونة الأخيرة. ولجأ العديد من الباحثين في مجال نظرية التنظيم لهذه المفاهيم لتقديم تفسيرات أكثر شمولاً لسلوك المنظمات وسلوك الأعضاء العاملين فيها. ففي مايو 2003 قام دافيد ويتون وسييز فان ريل بدعوة مجموعة من الباحثين والمهتمين بمجال الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي لعقد ورشة عمل بغرض التعرف على أهم ما توصلت إليه البحوث، ومناقشة التوجهات البحثية المستقبلية في هذا المجال (Ravasi and Rekom, 2003). وقد تنوعت الخلفية الثقافية والاهتمامات العلمية للمشاركين في ورشة العمل مما أدى إلى تنوع الأطر النظرية والتطبيقات العملية ومستويات التحليل المستخدمة. وأسهم ذلك بشكل واضح في بلورة مناظير بحثية متنوعة لدراسة محددات وأثار الهوية التنظيمية.

كما أن صدور أعداد خاصة في دوريات علمية معتبرة مثل Academy of Management Review (Jan. 2000 Vol. 25 Iss.1); European Journal of Marketing (2001 Vol. 35 Iss.3) وصدور عدد من الكتب المحررة مثل: (Whetten and Godfrey, 1998; Schultz, Hatch and Larsen, 2000; Soenen and Moingeon, 2002) العديد من الدراسات على صفحات دورية Gioia Administrative Science Quarterly (e.g. Gioia and Thomas, 1996; Polzer, 2000; Bartel, 2001) لمناقشة مفاهيم الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي يعتبر دليل واضح على تنامي الاهتمامات البحثية في هذا المجال. كما أن المناقشات الجادة والمستمرة لهذه المفاهيم جعلتها أكثر قبولا بين المديرين والممارسين مما جعلهم ينظرون للمنظمات بصورة أكثر شمولية عن ذي قبل.

ويعتبر المؤتمر العلمي الذي نُشرت إسهامات المشاركين فيه على صفحات العدد الخاص من دورية Academy of Management Review (Jan. 2000 Vol.25 Iss.1) بغرض إعادة اكتشاف الهوية التنظيمية، والتعرف على محدداتها وآثارها على سلوك وأداء المنظمات، بمثابة الحجر الذي حرك الماء الراكد. فقد نشط هذا المؤتمر اهتمام الباحثين في العديد من المجتمعات الغربية بهذه الظاهرة. وأشار بركسون (Brickson, 2000b) في إحدى المقالات الافتتاحية لهذا العدد إلى أن

الأبحاث والدراسات التي نشرت في هذا المؤتمر تظهر إنني حد كبير مدى انفاق الباحثين على أهمية الهوية التنظيمية في التأثير على حياة المنظمات المعاصرة.

ولم تقتصر دراسات وبحوث الهوية التنظيمية على تلك التي أجريت في المجتمع الأمريكي بل ظهرت العديد من البحوث في مجتمعات أوروبية متنوعة مثل المملكة المتحدة (Balmer and Wilson, 1998) وفرنسا (Moingeon and Ramanantsoa, 1997) وهولندا (Van Riel and Balmer, 1997) وكذلك ألمانيا وإيطاليا (Czarniawska and Wolff, 1998).

وفي إطار منح مزيد من الاهتمام البحثي لموضوع الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي، تكونت جماعة بحثية أمريكية كندية تعرف باسم Corporate Identity/Associations Research Group باعتبارها جماعة علمية دولية تضم عدد من الباحثين والمهتمين بدراسة الظواهر المرتبطة بالهوية التنظيمية على كافة مستويات التحليل (الفرد، والجماعة، والمنظمة، والمجتمع)، وفي العديد من المجالات البحثية المختلفة. والغرض من هذه الجماعة هو تشجيع الباحثين للمساهمة في هذا المجال البحثي النامي والواعد، والذي من المتوقع أن يكون له تطبيقات هامة على دراسة وممارسات المنظمات خلال السنوات القادمة. ولمزيد من التفاصيل عن النشاط البحثي لهذه الجماعة يمكن زيارة موقعها على الإنترنت وهو: <http://dacin.business.queensu.ca/ciarg> (Dacin and Brown, 2002: p. 266)

كما تكونت جماعة بحثية أوروبية باسم "الجماعة الدولية لهوية المنشأة Corporate Identity Group ICIG" اتخذت جامعة سترنكلويد بانجلترا مقرا لها. وقامت هذه الجماعة بدعم العديد من المجهودات البحثية التي استهدفت توضيح مفاهيم الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي وبيان كيفية قياسها وأساليب إدارتها في المنظمات الأوروبية. (Van Riel and Balmer, 1997)

ويمكن إرجاع أهمية الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي في حياة المنظمات المعاصرة إلى عدة أسباب. فعلى المستوى الكلي: كلما زادت درجة تعقد وتغير البيئة الخارجية، اتجهت المنظمات للشكل العضوي Organic Form، وزاد تسطح الهيكل التنظيمي، وزاد التوجه نحو العمل الجماعي مع منح مزيد من السلطات للمستويات التنظيمية الأدنى، وزاد التوجه نحو إسناد المهام الثانوية لجهات خارجية outsourcing، وغيرها من الممارسات التنظيمية كوسائل لتحقيق مزيد من المرونة والقدرة على التكيف في حركة المنظمات. وغالبا ما تؤدي مثل هذه الأمور إلى التخلي عن الصفة المؤسسية للمنظمة والتضحية بالعديد من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها باعتبارها كيان مستقل. كل ذلك يجعل من الضروري على المنظمات أن يكون لديها هيكل معرفي داخلي internalized

cognitive structure وقناعة ذاتية مشتركة بين أعضاء المنظمة بشأن ماهية المنظمة وما الذي تسعى للوصول إليه وما الذي يميزها عن غيرها من المنظمات. أي لا بد أن يتوافر لدى المنظمات ولدى العاملين بها إحساس بالهوية حتى لا تضيق بين المنظمات الأخرى. فوجود إحساس بالهوية يقوم بدور المرشد والموجه لعمل المنظمات كما يقوم الرادار بإرشاد السفن في المياه الصعبة وقد عبر عن هذه الفكرة البرت ورفاقه (Albert, Ashforth, and Dutton, 2000: p.13) بقوله: "A sense of identity serves as a rudder for navigating difficult waters"

أما على المستوي الجزئي: فمع تزايد محاولات تصغير الحجم downsizing التي سعت إليها معظم المنظمات في السنوات الأخيرة، ومع تخلي العديد من الأفراد عن عمل عقود طويلة الأجل مع منظماتهم وتفضيل العقود قصيرة الأجل التي تأخذ طابع الصفقة بين الأفراد والمنظمات، وأيضاً مع اتساع سوق العمل وزيادة درجة التنوع في الموارد البشرية في المنظمات، يصبح مفهوم التوحد بين هوية الفرد وهوية المنظمة من الأمور الهامة جداً لبقاء واستمرار المنظمة. فإحساس الفرد بالهوية التنظيمية يعتبر من الأدوات التي يحصل الفرد من خلالها على معنى للانتماء والولاء ويجعل تصرفاته مسؤولة باعتباره عضو في المنظمة وممثلاً لها.

ورغم احتلال مفهوم الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي مكانة خاصة في الآونة الأخيرة بين الباحثين والممارسين في الدول الغربية، إلا أن هذا المفهوم لم يلق بعد الاهتمام المناسب بين الباحثين والممارسين في المجتمعات العربية بصفة عامة والسعودية بصفة خاصة. فيلاحظ المنتبِع عن قرب لحركة وتشكيل الموارد البشرية العاملة في المنظمات السعودية وجود تنوع كبير في الخصائص الديموجرافية للعاملين بها من حيث: العمر والخبرة والجنسية واللغة والديانة... وغيرها. ورغم جهود السعودية الجادة التي تبذلها الحكومة السعودية منذ فترة فلزالت نسبة العودة في الكثير من المنظمات السعودية أقل من الطموحات وأدنى من التوقعات. ويظهر جدول 1 نسبة عودة الوظائف في القطاع الحكومي والقطاع الخاص في مدينة الرياض من واقع سجلات المشتركين المسجلين في التأمينات الاجتماعية في نهاية عام 2003.

جدول 1: نسبة عودة الوظائف في المنظمات السعودية

| القطاع  | الحكومي |           | الخاص  |           | الإجمالي |           |
|---------|---------|-----------|--------|-----------|----------|-----------|
|         | سعودي   | غير سعودي | سعودي  | غير سعودي | سعودي    | غير سعودي |
| الجنسية | 90438   | 14605     | 476633 | 162030    | 252468   | 491238    |
| العدد   | 90438   | 14605     | 476633 | 162030    | 252468   | 491238    |
| النسبة  | 86.1%   | 13.9%     | 74.6%  | 25.4%     | 33.9%    | 66.1%     |

المصدر: الكتاب الإحصائي السنوي، العدد التاسع والثلاثون 1423/1424هـ (2003م)، ص 329

إن تنوع الموارد البشرية في المنظمات السعودية يستدعي بالضرورة أن يتوافر لدي العاملين بها قدر من الإحساس بالهوية، وكذلك قدر من التوحد بين هوية الفرد وهوية المنظمة حتى يشعر الفرد بالانتماء التنظيمي، وحتى تستطيع المنظمة أن تتعامل مع عناصر البيئة الخارجية باعتبارها كيان واحد متجانس رغم الاختلافات الثقافية بين العاملين بها.

### هدف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدفين أساسيين هما:

**الأول:** بناء نموذج نظري متكامل يصف العوامل المحددة لقوة التوحد بين هوية الفرد وهوية المنظمة ويوضح الآثار والممارسات التنظيمية والسلوكية الناتجة عنها.

**الثاني:** اختبار النموذج المقترح تجريبيا على عدد من المنظمات السعودية العاملة في مدينة الرياض، وذلك بغرض التأكد من مدى صحة الفروض النظرية المستمدة منه، والتوصل إلى أكثر العوامل المحددة والآثار المتوقعة أهمية وارتباطا بالهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي في المنظمات السعودية.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من كونها محاولة رائدة لبناء نموذج نظري يصف محددات وآثار الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي في منظمات عربية. وهو مجال لازال حديثا نسبيا في الكتابات الغربية. فرغم تزايد الاهتمام والجدل بين الأكاديميين والممارسين على حد سواء بشأن تعريف وإدارة الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي، لازال المجال يفتقر إلى محاولات التنظير الجادة والاختبار التجريبي النظامي حتى تصل نظرية التنظيم إلى إطار فكري مقبول يصف الأبعاد المحددة لهذه الظواهر التنظيمية ويفسر آثارها العملية بدرجة مقبولة من الدقة والشمولية.

إن التوصل لهذا النموذج النظري واختباره تجريبيا في المنطقة العربية سوف يفتح المجال للعديد من البحوث والدراسات التنظيمية المماثلة، كما انه سوف ينه المديرين والممارسين إلى ضرورة الاهتمام ليس فقط بتكوين رؤية مستقبلية وصياغة رسالة واضحة لمنظمتهم، بل أيضا بتحديد ملامح واضحة لهوية هذه المنظمات، وتحقيق القدر اللازم من التوحد بين هوية المنظمة وهوية الفرد لضمان البقاء والاستمرار، وزيادة القدرة على المنافسة في بيئة الأعمال التي تتصف اليوم بقدر كبير من التعقد والتغير والعدوانية في بعض الحالات، وفي عالم انفتحت فيه الحدود وتداخلت فيه الثقافات وأصبح فيه الحفاظ على الهوية أمرا ليس بالسهل.

## تعريف المفاهيم الأساسية:

ساد أدبيات نظرية التنظيم وغيرها من مجالات البحث في العلوم الإدارية العديد من المفاهيم التي قد يرى البعض وجود تداخل بينها وبين الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي. ومن أهم هذه المفاهيم: هوية المنشأة Corporate Identity والصورة الذهنية للمنظمة Organizational Image وسمة المنظمة Organizational Reputation وثقافة المنظمة Organizational Culture.

ونظرا لحدائثة مفاهيم الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي في الكتابات العربية واحتمال تداخلها مع غيرها من المفاهيم الأخرى في أذهان البعض، يود الباحث في هذا الجزء أن يقدم تعريف مبدئي، أو عدد محدود من التعريفات الأكثر استقرارا وشيوعا بين الباحثين في المجال للمفاهيم المشار إليها دون الدخول في الجدل العلمي المثار بشأن تعريف كل منها وبيان مجالات الاتفاق والاختلاف فيما بينها إلا بالقدر الذي تحتاجه متطلبات الدراسة الحالية.

**الهوية التنظيمية:** يعتبر البرت وويتين (Albert and Whetten, 1985) أول من وضع تعريفًا لمفهوم الهوية التنظيمية. لقي هذا التعريف قبول واستحسان معظم الباحثين واسترشدت به غالبية الدراسات الأخرى في هذا المجال. فقد أشارا إلي أن هوية المنظمة هي: "كل ما هو أساسي (مركزي) ومستمر ومتفرد من سمات المنظمة *.....that which is central, enduring, and distinctive about an organization's character p.264*" ويبين هذا التعريف أن هوية المنظمة تشير إلي ما يعتقد أعضاء المنظمة انه أساسي ودائم نسبيا وتمتيز من صفات المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات الأخرى.

**التوحد التنظيمي:** عرف دوتن ورفاقه (Dutton, Dukerich, and Harquail, 1994) التوحد التنظيمي (التوحد بين هوية الفرد وهوية المنظمة) بأنه: "الدرجة التي يعرف بها عضو المنظمة ذاته باستخدام نفس الخصائص التي يعتقد أنها تصف المنظمة *Organizational identification is the degree to which a member defines him- or herself by the same attributes that he or she believes define the organization, p.239*"

وتزداد درجة التوحد التنظيمي لدى الفرد كلما:

1. عبر الفرد عن هويته كعضو في المنظمة بدرجة أكبر من تعبيره عن هويته كعضو في انتماءات أخرى بديلة. فالفرد قد يعرف ذاته بأنه عضو في المنظمة أو بأنه عضو في أي جماعة أو كيان اجتماعي آخر.

2. كان المفهوم الذاتي للفرد به قدر اكبر من الخصائص التي يعتقد أنها تصف المنظمة التي يعمل بها باعتبارها كيان اجتماعي.

هوية المنشأة: رغم استخدام بعض الباحثين مفهوم هوية المنشأة كمرادف للهوية التنظيمية، ميز البعض الآخر بين هذين المفهومين بشكل واضح (e.g. Dacin and Brown, 2002). ولقد أشار فان ريل وبلمر (Van Riel and Balmer, 1997) إلى اتفاق كل من الباحثين والممارسين على أن تعريف هوية المنشأة يعتبر أمر صعب. ولذلك فقد كونوا فيما بينهم الجماعة الدولية لهوية المنشأة "The International Corporate Identity Group ICIG" والتي أقرت فيما بينها بعدم وضع تعريف محدد لهوية المنشأة، والاكتفاء بدلا من ذلك بتقديم صياغة عامة تشير إلى دور الهوية في حياة المنظمات وهي: "كل منظمة هوية. تبلور هذه الهوية ثقافة وأهداف وقيم المنشأة، وتعبّر عن الإحساس بتفرد المنظمة مما يساعدها على التمييز عن غيرها من المنظمات الموجودة في بيئتها التنافسية، *Every organization has an identity. It articulates the corporate ethos, aims, and values and presents a sense of individuality that can help to differentiate the organization within its competitive environment, p. 350*"

وعند مناقشة الفرق بين مفهوم هوية المنشأة و مفهوم الهوية التنظيمية أشار بلمر وولسون (Balmer and Wilson, 1998) إلى أن مفهوم هوية المنشأة ركز عليه كتاب وباحثوا التسويق للتعبير عن الخصائص المميزة للمنظمة والتي يحاول صانعو القرار ورجال التسويق توصيلها وتسويقها لأطراف التعامل الأخرى. أما مفهوم الهوية التنظيمية فركز عليه كتاب وباحثوا السلوك للتعبير عن الخصائص المميزة للمنظمة والتي يعتقد أعضاء المنظمة توافرها في المنظمة. وعبر بلمر وولسون عن هذه الفكرة علي النحو التالي:

"...while marketers have focused on the concept of corporate identity, the behaviorists have emphasized organizational identity, P. 12"

الصورة الذهنية للمنظمة: يعتبر مفهوم الصورة الذهنية للمنظمة أكثر اتساعا من مفهوم هوية المنظمة. وقدم جيوبا ورفاقه (Gioia, Schultz, and Corley, 2000A) تعريفا للصورة الذهنية، أشاروا فيه إلى أن الصورة الذهنية للمنظمة تعبر عن: "الطرق التي يعتقد أعضاء المنظمة أن الآخرين يرون بها المنظمة *the ways organization members believe others see the organization, p. 145*"

واتساقا مع هذا التعريف بين دوتن وبكريتش (Dutton and Dukerich, 1991) أن الصورة الذهنية للمنظمة هي: " ما يعتقد أعضاء المنظمة أن الآخرين يرونه شيء مميز عن المنظمة *what [organization members] believe others see as distinctive about the organization, p. 550*"

ولأغراض المقارنة بين الهوية التنظيمية والصورة الذهنية للمنظمة أشار دوتن ورفاقه (Dutton, et al., 1994, p.239) إلى وجود نوعين من الصورة الذهنية للمنظمة هما: الأول: ما يعتقد أعضاء



المنظمة بأنه أساسي و مستمر و متميز بشأن المنظمة. و أطلق عليها الهوية التنظيمية المدركة. و الثاني: ما يعتقد أعضاء المنظمة بشأن الطريقة التي يرى بها الآخرون (من خارج المنظمة) منظمتهم. و أطلق عليها الصورة الذهنية الخارجية.

و يتضح مما سبق أن الهوية التنظيمية تمثل تعريف داخلي للذات (سائد بين أعضاء المنظمة)، في حين أن الصورة الذهنية تمثل تعريف خارجي للذات (يعتقده الآخرون من خارج المنظمة). بمعنى آخر: أن الهوية تعبر عن: مَنْ نحن؟ في حين أن الصورة الذهنية تعبر عن: كيف يرانا الآخرون؟

سمعة المنظمة: أشار بروزان (Pruzan, 2001, p.50) إلى أن سمعة المنظمة تعتبر مفهوم مركب يتكون من عنصرين: الأول هو: الصورة الذهنية للمنظمة لدي الغير. و الثاني هو: هوية المنظمة. و أوضح في ذلك أن الصورة الذهنية تعبر عن منظور الرشد الاقتصادي و تعتمد على أمور تقليدية في الحكم على مدى نجاح المنظمة. أما الهوية التنظيمية فهي تعبر عن منظور فلسفي أو وجودي و تعتمد على الخصائص الكامنة في المنظمة أكثر من الاعتماد على المظهر الخارجي لها. و قد أيد فكرة أن سمعة المنظمة هي مزيج من الهوية و الصورة الذهنية العديد من الباحثين (e.g. Davies, Chun, Vinhas da Silva, and Raper, 2004). و في إطار فكري مماثل يرى دوتن و رفاقه (Dutton et al., 1994) أن "الهوية تؤدي إلى الصورة الذهنية و التي تؤدي بدورها إلى سمعة المنظمة Identity leads to image, which leads to reputation, p.239"

ثقافة المنظمة: تعددت و تنوعت التعريفات التي قدمها الباحثون لمفهوم الثقافة التنظيمية بتعدد المداخل المستخدمة لدراساتها (Smircich, 1983). و من أكثر التعريفات قبولا للثقافة التنظيمية ما قدمه بلور و داوسون (Bloor and Dawson, 1994) حيث عرفا الثقافة التنظيمية بأنها "نظام محدد من المبركات و المعاني و المعتقدات بشأن المنظمة يؤدي إلى بناء فهم مشترك بين الأفراد و يعمل كمرشد لتوجيه سلوكهم في مجال العمل".

و يعتبر مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم تداخلا مع مفهوم الهوية. و لقد أشار هاتش و شولتز (Hatch and Schultz, 2002) في وصف العلاقة بين كل من الهوية و الثقافة و الصورة الذهنية إلى أن ثقافة المنظمة تعتبر جزء من هويتها التنظيمية، كما أوضحنا أن: "الثقافة التنظيمية تمثل سياقاً للتعريف الداخلي للهوية التنظيمية، و أن الصورة الذهنية تمثل موقعاً للتعريف الخارجي للهوية التنظيمية ...organizational culture as the context of the internal definitions of the organizational identity, and organizational images as the site of external definitions of the organizational identity, p. 993"

وخلص ما سبق أن: الهوية التنظيمية تعبر عن كيفية إدراك أعضاء المنظمة لماهية المنظمة والخصائص المميزة لها، وأن التوحد التنظيمي يعني مدى اتفاق هوية الفرد مع هوية المنظمة التي يعمل بها ومدى استخدام الفرد صفات المنظمة في وصف ذاته. وأن هوية المنشأة تمثل الخصائص التي يحاول أعضاء المنظمة توصيلها وتسويقها لأطراف التعامل الخارجية. وأن الصورة الذهنية تعبر عن كيفية إدراك الآخرين (من خارج المنظمة) لماهية المنظمة والخصائص المميزة لها. وأن سمعة المنظمة تعتبر مفهوم مركب يشمل كل من هوية المنظمة وصورتها الذهنية معا. وأخيرا، أن ثقافة المنظمة تمثل جزءا من هويتها وانعكاسا داخلي لها.

### الإطار النظري وفروض الدراسة:

يشير استقراء أبحاث الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي إلى تنوع الدراسات والبحوث السابقة من حيث الأطر النظرية، ومستويات التحليل، والمنهجية المستخدمة في تجميع وتحليل البيانات... وغيرها.

فمن حيث الأطر النظرية، أظهر الباحثون في مجال الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي اهتمام مشترك بضرورة التعرف على كيفية قيام الأفراد بإدراك وتصنيف ذاتهم كأعضاء في مجموعة أو منظمة أو مجتمع معين. وتنوعت النظريات المستخدمة في ذلك بتنوع المجالات البحثية التي ينتمي إليها الباحثون. فركز علماء النفس على تقديم نظرية لهوية الفرد *Personal identity theory* توضح الهيكل المعرفي الذي يقود الفرد إلى فهم ذاته. واهتم علماء الاجتماع بتقديم نظرية للهوية الاجتماعية *Social identity theory* تفسر كيفية تصنيف الفرد لذاته بناء على عضويته وانتماءه لجماعة (جماعات) معينة، وكذلك تصنيف الآخرين على حسب انتماءاتهم الجماعية، بالإضافة إلى الربط بين هوية الفرد وهوية الجماعة التي ينتمي إليها. (Ravasi and Rekom, 2003).

واهتم علماء الإنسان *anthropologists* بتقديم نظرية لتفسير الاختلافات الثقافية بين التجمعات البشرية والتركيز على ضرورة فهم الآخر باعتباره كائن بشري. (e.g. Czarniawska, 1997) وبذلك نبهت هذه النظرية الأذهان إلى ضرورة احتواء نظرية التنظيم على مفاهيم وقيم ثقافية حتى يمكنها أن تحقق فهما أكثر شمولاً لهوية المنظمات. واهتمت نظرية التنظيم بالتوصل إلى نظرية لفهم هوية المنظمة، وما إذا كان هناك هوية وحيدة للمنظمة أم تتعدد الهويات للمنظمة الواحدة؟ وكيف يتحقق التوحد بين هوية الفرد وهوية المنظمة؟ وما هي الآثار السلوكية والتنظيمية الناتجة عن التوحد التنظيمي؟ (E.g. Brickson, 2000a; Albert et al., 2000; Gioia et al., 2000).

ومن حيث مستويات التحليل المستخدمة، استخدمت نظريات وبحوث الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي مستويات تحليل مختلفة هي: الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع ككل. فمثلا ركزت نظرية هوية الفرد على مدركات الفرد وفهمه لذاته واستخدمت لذلك "الفرد" كمستوي للتحليل. واهتمت نظرية الهوية الاجتماعية بالجماعة أو المنظمة أو المجتمع ككل كمستوي للتحليل. وتنتمي دراسات التوحد التنظيمي إلي أكثر من مستوي للتحليل: فتفسير عملية التوحد التنظيمي تمت على مستوي الفرد (e.g. Bagozzi and Bergami, 2000) في حين أن دراسة العلاقة بين درجة التوحد التنظيمي والتوجه الاستراتيجي للمنظمة (Gioia and Thomas, 1996) تناولت متغيرات على مستوي الفرد وأخرى على مستوي المنظمة.

وقدم بارون (Baron, 2004) مؤخرا مستوي جديد للتحليل في دراسات الهوية التنظيمية وهو مستوي مجتمع المنظمات أو الشكل التنظيمي Organizational form. والهدف من استخدام هذا المستوي من التحليل هو توسيع مفاهيم نظرية التنبؤ التنظيمي Organizational ecology بغرض التوصل إلي أشكال تنظيمية جديدة مبنية على الهوية التنظيمية identity-based organizational forms وهي أشكال تنظيمية لم تكن معروفة من قبل.

ومن حيث المنهجية المستخدمة، أشار ريفزي وريكوم (Ravasi and Rekom, 2003) إلي عدم توافر اطر منهجية محددة في دراسات وبحوث الهوية، على الأقل فيما يتعلق بدراسة الهوية التنظيمية "*...we do not however seem to have yet established methodological guidelines at least for what concerns the study of organizational identity, p. 123*"

وباستقراء البحوث التجريبية المحدودة في هذا المجال، وجد الباحث تنوع في أساليب تجميع وتحليل البيانات. فقد اعتمدت معظم الدراسات السابقة على تصميم قوائم استقصاء لتجميع البيانات، في حين اعتمد البعض الآخر على إجراء مقابلات شخصية مقننة وغير مقننة. واستخدمت مجموعة ثالثة من الدراسات أسلوب دراسة الحالات العملية كما سيرد تفصيلا عند عرض منهج الدراسة الحالية. وكذلك تنوعت أساليب تحليل البيانات بتنوع المفاهيم المستخدمة ومستويات التحليل وأدوات تجميع البيانات. فاعتمدت بعض الدراسات على التحليل الكيفي Qualitative analysis خاصة بحوث دراسة الحالات، واعتمد البعض الآخر على التحليل الكمي Quantitative analysis وذلك باستخدام أساليب إحصائية تتفق مع طبيعة البيانات والهدف من الدراسة مثل: Path analysis (Gioia and Thomas, 1996), Factor analysis (Foreman and Whetten, 2002) and Laddering Technique (Whetten and Mackey, 2002; Van Riel and Balmer, 1997).

قدمت شيلي بريكسون (Brickson, 2000b) مؤخرا نموذجا لتصنيف دراسات الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي. واستخدمت لذلك بعدين أساسيين. البعد الأول: ما إذا كانت الدراسة تستخدم

منظور كلي macro أم منظور جزئي micro. والبعد الثاني: ما إذا كانت الدراسة ذات طبيعة وصفية descriptive أم ذات طبيعة إرشادية prescriptive.

فالدراسات "الكلية" هي تلك التي اهتمت بدراسة الظواهر المرتبطة بالهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي علي مستويات كلية للتحليل مثل مستوي المنظمة ومستوي المجتمع ككل. وحاولت هذه الدراسات إلقاء الضوء على الطرق التي يتم بها تشكيل هوية المنظمات. وكانت بعض هذه الدراسات ذات طبيعة "وصفية" حيث قدمت وصف للعمليات التي يتم بها بناء هوية المنظمات من خلال المناقشات والمفاوضات بين أعضاء المنظمة وأصحاب المصالح من المتعاملين معها. وكان البعض الآخر من الدراسات الكلية ذات طبيعة "إرشادية". ركزت هذه الدراسات على أهمية وجود هوية تنظيمية حتى تستطيع المنظمات البقاء والاستمرار في عالم المنافسة العالمية. كما قدمت للمديرين والممارسين بعض أساليب الدفاع عن الهوية التنظيمية وأساليب تسويقها وتوصيلها للآخرين.

أما الدراسات التي استخدمت منظور "جزئي وصفي" في التحليل فهي تلك التي درست هوية المنظمات من خلال وصف كيفية تعريف الفرد لذاته. وقدمت هذه الدراسات فروض تعتمد على مسح أدبيات الهوية الاجتماعية بغرض وصف السياق الاجتماعي الذي تتشكل فيه هوية الفرد وتأثيره في تشكيل هوية المنظمة. أما الدراسات التي استخدمت منظور "جزئي إرشادي" فهي تلك التي قدمت ثلاث مفاهيم مختلفة لتعريف الذات هي: التعريف الشخصي للذات personal self definition والتعريف الجماعي للذات collective self definition وتعريف الذات الذي يأخذ في الحسبان العلاقة مع الآخرين relational self definition. ورأت هذه الدراسات أن المديرين الذين يسعون لتحقيق فهم حركي dynamic للهوية التنظيمية، ولعب دور حيوي في تشكيل هوية منظماتهم، يجب عليهم تبني وتشجيع مفهوم العلاقات في تعريف الفرد لذاته داخل المنظمة.

وتعتبر الدراسة الحالية من الدراسات "الكلية الوصفية". فهي تعتمد على المنظمة كوحدة للتحليل، كما أنها تسعى إلى تقديم نموذج وصفي لمحددات وآثار التوحد التنظيمي. استدعى بناء هذا النموذج ضرورة تناول بعض المتغيرات على المستوي الجزئي للتحليل (الفرد) حتى يتصف النموذج المقترح بالشمولية المطلوبة. وللوصول إلي هذه الغاية قام الباحث بصياغة عدد من الفروض البحثية بغرض اختبارها تجريبيا. يمكن تصنيف هذه الفروض إلي أربع مجموعات. تحتوي المجموعة الأولى على الفروض الخاصة بالعلاقة بين الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي. وتشمل المجموعة الثانية الفروض المتعلقة بالمحددات الفردية للتوحد التنظيمي. وتتناول المجموعة الثالثة الفروض المتعلقة بالآثار السلوكية للتوحد التنظيمي. وأخيرا تهتم المجموعة الرابعة بالفروض الخاصة بالآثار التنظيمية للتوحد التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

## أولاً: الفروض الخاصة بالعلاقة بين الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي.

ركز الباحثون في مجال الهوية الاجتماعية على أن الناس يصنفون أنفسهم ويصنفون الآخرين وفقاً للعديد من المعايير الاجتماعية والديموجرافية مثل: الجنس، والعرق، والديانة، والجنسية، واللغة، والوظيفة... وغيرها. ويوفر هذا التصنيف الاجتماعي للأفراد وسيلة لتعريف ذاتهم من خلال التوحد مع مجموعة معينة (Foreman and Whetten, 2002)، ويرى البعض (Ashforth and Mael, 1989) أن التوحد التنظيمي يعتبر أحد أنواع التوحد الاجتماعي، حيث يعرف الفرد ذاته باستخدام نفس الخصائص التي تصف المنظمة التي يعمل بها.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد للهوية التنظيمية بغرض اختبار مدى تأثيرها على درجة التوحد التنظيمي في المنظمات وهي: (1) قوة الهوية، و(2) نوع الهوية، و(3) الصورة الذهنية الحالية للمنظمة. وفيما يلي تحليل لأهم ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج وصياغة فروض الدراسة المتعلقة بكل منها.

1- فيما يتعلق بقوة الهوية قدم بارون (Baron, 2004) نموذجاً يوضح عناصر قوة هوية المنظمة ولخصها في أربعة عناصر أساسية هي: الوضوح، والتركيز، والتميز، ودرجة الالتزام بها. فكلما كانت هوية المنظمة واضحة ومفهومة لجميع أعضاء المنظمة زادت قوتها. وأيضاً كلما كانت هوية المنظمة مركزة في خصائص محددة فيما يتعلق بالمنتجات التي تقدمها والممارسات الإدارية السائدة فيها، أدى ذلك إلى زيادة قوتها المدركة. وبالمثل فإن تميز هوية المنظمة واحتوائها على خصائص تجعل لها صفات متميزة عن غيرها من المنظمات الأخرى أدى ذلك إلى زيادة قوة الهوية التنظيمية. وأخيراً، فإن التزام الإدارة العليا وباقي أعضاء المنظمة بمتطلبات الهوية التنظيمية وما تقتضيه من ممارسات إدارية وسلوكية غالباً ما يعزز من قوة هوية المنظمة لديهم.

ويرى دوتون ورفاقه (Dutton et al., 1994) أن قوة التوحد التنظيمي لدى الفرد تتوقف إلى حد كبير على مدى جاذبية هوية المنظمة لديه. فالهوية التنظيمية القوية والجاذبة تؤدي إلى ارتقاء مفهوم الذات لدى الفرد واستقرار هذا المفهوم لديه، كما تؤدي إلى شعور الفرد بالتميز عن الآخرين من غير أعضاء المنظمة التي ينتمي إليها. وغالباً ما يؤدي كل ذلك إلى زيادة درجة التوحد بين هوية الفرد وهوية المنظمة. وبناء على ذلك يمكن صياغة الفرض التالي:

فرض 1-1 كلما زادت قوة الهوية التنظيمية زادت درجة التوحد التنظيمي.

2- أشارت العديد من الدراسات إلى إمكانية تعدد هوية المنظمة الواحدة (Foreman and Whetten, 2002). وقدم البرت ووتون (Albert and Whetten, 1985) نموذجاً لتصنيف هوية

المنظمات اعتمادا على نظام القيم السائد في المنظمة. ويمكن التمييز بين نوعين من الهوية وفقا لهذا النموذج: الأولى ويطلق عليها الهوية المعيارية Normative Identity. ويركز هذا النوع من الهوية على ضرورة احترام القيم والتقاليد والأعراف المهنية السائدة في الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة. وضرورة إتباع قيم أخلاقية معينة في تعاملاتها مع الأطراف المختلفة من داخل وخارج المنظمة. أما الثانية فيطلق عليها الهوية النفعية Utilitarian Identity. ويركز هذا النوع من الهوية على اعتبارات تتعلق بتحقيق المكاسب الاقتصادية، وتعظيم الأرباح، والعمل على تحقيق المصالح الذاتية للمنظمة بصرف النظر عن أي اعتبارات أخرى.

ويمكن للسباح أن يسوق بعض الأمثلة التي توضح كيف يمكن أن تكون للمنظمة الواحدة أكثر من هوية في نفس الوقت. فالمستشفيات مثلا توجد فيها الهوية المعيارية التي يدعمها سلوك الأطباء وهيئة التمريض من خلال القيام بسلوكيات وتصرفات تحكمها قيم مهنية معينة. كما توجد بها أيضا الهوية النفعية التي يدعمها سلوك الإداريين من خلال القيام بسلوكيات وتصرفات تحكمها اعتبارات التكاليف والأرباح والمصلحة الذاتية للمنظمة. وكذلك في الجامعات توجد هوية معيارية تظهر في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس من خلال التزامهم بقيم وأعراف مهنية وأكاديمية معروفة، وهوية نفعية تظهر في سلوكيات فئة الإداريين الذين يحكم تصرفاتهم معايير ضغط التكاليف والالتزام باللوائح والقوانين (في الجامعات الحكومية) والإيرادات والأرباح في (الجامعات الخاصة).

وبتطبيق مفاهيم الهوية المزوجة على عينة من التعاونيات الريفية في إحدى المدن الأمريكية، توصل فريمان وويتون (Foreman and Whetten, 2002) إلى نتائج تشير إلى اختلاف واستقلال مفهوم الهوية المعيارية عن الهوية النفعية لدى أعضاء المنظمات محل الدراسة، وأن كل من الهويتين كان له تأثير معنوي على سلوك الالتزام لديهم. ولكن لم تظهر الدراسة أي نتائج تشير إلى كيفية تأثير كل نوع من أنواع الهوية على سلوك وتصرفات أعضاء المنظمة.

وفي دراسة أجراها جلين (Glynn, 2000) على أوركسترا سيمفوني بمدينة أتلانطا الأمريكية Atlanta Symphony Orchestra (ASO) ميز فيها بين نوعين من الهوية لهذه المنظمة هما: (1) الهوية المعيارية والتي تعكس جانب الالتزام بالقيم المهنية والأعراف الفنية والمتمثل في سلوك الفنانين والموسيقيين الذين يركزون على جودة العمل الفني بصرف النظر عن التكاليف. (2) الهوية النفعية والتي تعكس جانب الالتزام بالمبادئ الاقتصادية وتدنية التكاليف وتعظيم الأرباح، والمتمثل في سلوك الإداريين الذين يركزون على عنصر التكلفة حتى ولو كان على حساب جودة العمل الفني. وأظهرت نتائج الدراسة وجود صراع بين أنصار الهويتين، كما أوضحت أن كل من الموسيقيين والإداريين يتوحدون مع أحد أنواع الهوية أكثر من توحدهم مع الأخرى. فالموسيقيون يتوحدون مع

الهوية المعيارية، والإداريون يتوحدون مع الهوية النفعية. وأشارت الدراسة إلى أن هذا التوحد قد يمكن أعضاء المنظمة من تدعيم هويتهم المهنية من خلال التركيز على نوع الهوية التي تتفق مع قيمهم المهنية. كما أن درجة التوحد بين هوية الفرد وهوية المنظمة تتوقف على نوعية الهوية التي يدركها الفرد.

وفي الدراسة الحالية، من المتوقع أن تزداد درجة التوحد التنظيمي كلما اتجهت هوية المنظمة إلى النوع المعياري مقارنة بالنوع النفعي. فغالبا ما تكون الهوية المعيارية أكثر قبولا من الناحية الاجتماعية، كما أن الفرد غالبا ما يفخر بالانتماء لمنظمة تحمل قيم أخلاقية وتحترم تقاليد مهنية معروفة، مما يزيد درجة التوحد التنظيمي لديه. وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:

**فرض 1-2** كلما اتجهت الهوية التنظيمية للنوع المعياري زادت درجة التوحد التنظيمي، وكلما اتجهت الهوية التنظيمية للنوع النفعي قلت درجة التوحد التنظيمي.

3- استنادا إلى المفهوم الذي قدمه داتون وزملاءه (Dutton et al., 1994) للصورة الذهنية باعتبارها " ما يعتقد أعضاء المنظمة بشأن الطريقة التي يرى بها الآخرون (من خارج المنظمة) منظمته"، يرى جيويو ورفاقه (Gioia et al., 2000) أن أعضاء المنظمة خاصة من فئة الإدارة العليا غالبا ما يكون لديهم إحساس معين بشأن هوية المنظمة وما يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وإنهم غالبا ما يقومون بتوصيل هذا الإحساس بالهوية للآخرين من داخل ومن خارج المنظمة. وبمرور الوقت يتلقى أعضاء المنظمة معلومات مرتدة من البيئة الخارجية بشأن كيفية إدراكها للصورة الذهنية لمنظمتهم، أو قد تقع بعض الأحداث التي تكشف بشكل مباشر عن الصورة الذهنية للمنظمة في أعين الآخرين. ولأن أعضاء المنظمة يعتبرون في نفس الوقت أعضاء في مجموعات خارجية كعملاء أو مستهلكين أو أعضاء في مجموعات ذات اهتمامات خاصة، كما إنهم أيضا قراء ومستمعون ومشاهدون لما تنقله وسائل الإعلام المختلفة عن منظمته، فإنهم غالبا ما يقارنون هوية المنظمة كما يدركونها هم بالصورة الذهنية للمنظمة كما يدركها الآخرون. ومن المتوقع انه كلما كانت الصورة الذهنية الخارجية للمنظمة أكثر ايجابية زادت درجة التوحد التنظيمي لدي الفرد. كما أن الصورة الذهنية السلبية للمنظمة غالبا ما تؤدي إلى وجود آثار سلوكية سلبية لدى العاملين بها مثل الإحباط والضغوط النفسية والتوتر والقلق النفسي، وهي كلها أمور تؤدي في النهاية إلى انخفاض درجة التوحد التنظيمي لدي الفرد. فكثير من المنظمات التي تمر بفترات اتهام بارتكاب مخالفات قانونية أو أخلاقية، يلجئ أعضاءها إلى التنصل من انتماءهم للمنظمة، فضلا عن زيادة معدلات غيابهم عن العمل أو تركهم الخدمة نهائيا. وبناء على التحليل السابق يمكن صياغة الفرض

فرض 1-3 كلما كانت الصورة الذهنية الحالية للمنظمة أكثر ايجابية، زادت درجة التوحد التنظيمي.

### ثانياً: الفروض الخاصة بالعلاقة بين الخصائص الذاتية للفرد والتوحد التنظيمي.

اهتمت دراسات الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي ببعض المتغيرات التفسيرية على مستوى الفرد. وكانت متغيرات تصنيف الذات Self-categorization، وتقدير الذات Self-esteem وسنوات العمل في المنظمة من أهم المتغيرات التي شغلت اهتمام الباحثين في هذا المجال، ويرجع ذلك بسبب ارتباطها المباشر بهوية الفرد.

فقد وصف أشفورت وميل (Ashforth and Mael, 1989) عملية التوحد التنظيمي باعتبارها عملية لتصنيف الذات، حيث يقوم الفرد بتصنيف ذاته إلى إحدى الجماعات الاجتماعية (وهي المنظمة في هذه الحالة)، ثم يقوم باستخدام خصائص المنظمة في وصف ذاته. ويرى دوتون ورفاقه (Dutton et al., 1994) وجود اثنين من المؤشرات التي تدعم وجود أثر للتشابه بين هوية المنظمة وكيفية تصنيف الفرد لذاته على درجة التوحد التنظيمي بين الفرد والمنظمة:

1. أن الفرد غالباً ما يجد هوية المنظمة أكثر جاذبية لديه عندما تتفق خصائص هذه الهوية مع كيفية إحساسه بذاته ومع مفهوم الذات Self-concept الذي يحمله عن نفسه.
2. عندما يتفق مفهوم الذات لدى الفرد مع الخصائص المدركة لهوية المنظمة فإن درجة التوحد التنظيمي لدى الفرد تزداد. والسبب في ذلك يرجع إلى أن التشابه بين مفهوم الذات وهوية المنظمة يوفر للفرد فرصة للتعبير عن ذاته، كما يساعده على الحصول على مزيد من تحقيق الذات.

أوضح برات (Pratt, 1998) أن سؤال: كيف يحدث التوحد التنظيمي؟ لم يلقى الاهتمام الكافي من الباحثين. وقدم فورمان وويتون (Foreman and Whetten, 2002) تفسيراً لذلك مؤداه أن المقارنة المعرفية هي التي تؤدي إلى التوحد التنظيمي. فالتوحد التنظيمي يظهر كنتائج للمقارنة بين كيفية تصنيف الفرد لذاته وكيفية تصنيفه للمنظمة التي يعمل بها. فكلما زادت درجة التوافق بين تصنيف الذات وتصنيف المنظمة لدى الفرد زادت درجة التوحد التنظيمي لديه.

ويشير ويتون ومكاي (Whetten and Mackey, 2002) إلى أن اختيار الشكل التنظيمي للمنظمة التي يود الفرد أن ينتمي إليها هي نوع من تصنيف الذات. فمثلاً اختيار الفرد للعمل في منظمة حكومية أو منظمة خاصة؛ في المجال الصناعي أو التجاري أو الخدمي؛ في منظمات محلية أو دولية، كل هذه اختيارات (إن وجدت) تعكس إلى حد كبير هوية الفرد وكيفية تصنيفه لذاته.



وفي تحليل أكثر عمقا لتصنيف الذات، قام بارتل (Bartel, 2001) بالتمييز بين ثلاثة مفاهيم لتصنيف الذات هي: (1) التعريف الشخصي للذات Personal self-definition والذي يشير فيه الفرد لذاته استنادا إلي خصائص أو صفات أو اتجاهات نفسية شخصية مثل أن يعرف الفرد ذاته بأنه ذكي أو متفائل. و(2) تعريف الذات المبني على العلاقات مع الآخرين Interpersonal self-definition وفيه يعرف الفرد ذاته وفقا لعلاقة يلعب فيها الفرد دورا محددا مثل أن يعرف الفرد ذاته بأنه أب أو مدير. (3) تعريف الذات المبني على عضوية جماعة معينة Collective self-definition وفيه يعرف الفرد ذاته بناء على عضويته لمنظمة أو جماعة مهنية معينة مثل أن يعرف الفرد ذاته بأنه مهندس أو موظف في شركة كذا. ووجد بارتل أن تعريف الذات المبني على عضوية المنظمة كان من أكثر المفاهيم استخداما مقارنة بالمفاهيم الأخرى خاصة عند هؤلاء الذين أظهروا درجة عالية من التوحد التنظيمي.

ويمكن للباحث أن يضيف في هذا الصدد أن درجة التوحد التنظيمي لدى الفرد تزداد أيضا كلما كان تصنيف الفرد لذاته يتفق مع الهوية المدركة والمعلنة للمنظمة التي يعمل بها. فالأفراد يعبرون أكثر عن توحدهم مع المنظمة إذا كانت هوية المنظمة تسمح لهم بالتعبير عن أفكارهم ومبادئهم بشكل علني عن تلك التي تجعلهم يخفون هذه المبادئ أو الأفكار. فمثلا خلال فترة انتشار شركات توظيف الأموال في مصر وإعلانها عن توجهها الإسلامي، كان معظم العاملين في هذه الشركات من الإسلاميين الذين يطلقون لحاهم، ويأتي بعضهم لماكن العمل مرتديا "ثوب" بدلا من الملابس المعتادة للعمل في المنظمات المصرية، ويمسكون في أيديهم السراك، ويتوقفون عن العمل خلال فترات الصلاة..... وغيرها من الممارسات الدينية التي تتفق مع تصنيفهم لذاتهم. ويشير هذا الأمر إلي أن كيفية تصنيف الفرد لذاته تؤثر إلي حد كبير على درجة التوحد التنظيمي لديه.

وبناء على التحليل السابق يستطيع الباحث صياغة الفرض التالي:

فرض 1-2 كلما زادت درجة تصنيف الفرد لذاته بناء على عضوية المنظمة، زادت درجة التوحد التنظيمي لدى الفرد.

يعتبر متغير تقدير الذات Self-esteem من المتغيرات التي من المتوقع أن يكون لها تأثير على درجة التوحد التنظيمي لدي الفرد. ويعرف تقدير الذات بأنه: الدرجة التي يقدر ويعتز بها الفرد بنفسه. فقد أشار دوتون وزملاءه (Dutton et al., 1994) إلي أن الأفراد عندما يعملون في منظمات لها هوية تنظيمية جذابة فان ذلك يؤدي إلي زيادة تقدير الفرد لذاته نتيجة لعضويته للمنظمة، الأمر الذي يؤدي إلي زيادة درجة التوحد التنظيمي لديه. وأشار برات (Pratt, 1998) إلي أن

الأفراد يستجوبون للتوحد مع المنظمات التي تتمتع بمكانة اجتماعية مرتفعة أو أنني لها خصائص مرغوب فيها اجتماعيا مقارنة بغيرها من المنظمات، وذلك لكي يرتفع لديهم الإحساس بتقدير الذات.

فعندما يعمل الفرد في منظمة لها صورة ذهنية إيجابية في المجتمع، ويدرك العاملون بها أن لها هوية تنظيمية جذابة، فإن ذلك غالبا ما يؤدي إلى تعزيز وتقوية إحساس الفرد بتقدير الذات. فمثلا إذا اعتقد الفرد بان المنظمة التي يعمل فيها ترتبط بصفات ايجابية مثل الكفاءة والتميز والجودة في الأداء، والمصادقية في التعامل، فإن ذلك يعزز لديه قيمة الذات، وذلك لأن انتماء الفرد لمثل هذه المنظمة يوفر له الفرصة لرؤية ذاته من خلال تلك الصفات الايجابية مما يؤدي إلى تحقيق المزيد من تقدير الذات. وغالبا ما يؤدي تقدير الذات الناتج عن عضوية المنظمة إلى زيادة درجة التوحد بين هوية الفرد وهوية المنظمة. وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:

فرض 2-2 كلما زادت درجة تقدير الذات لدى الفرد، زادت درجة التوحد التنظيمي لديه.

أوضح دوتون ورفاقه (Dutton et al., 1994) أن مدى جاذبية المنظمة للفرد تختلف باختلاف فترة عمل الفرد في المنظمة (أقدميته). فكلما زادت فترة بقاء الفرد في المنظمة كلما زاد مستوى تعرضه لهوية المنظمة والتصاقه بصفاتها. ومع مرور الوقت وزيادة التفاعل بين الفرد والمنظمة يتزايد الشعور بالانتماء لدى الفرد ويزداد الولاء لأهدافها، مما يجعل الفرد يتجه إلى مزيد من تعريف ذاته كعضو في المنظمة. كما أن طول فترة انتماء الفرد للمنظمة غالبا ما تؤدي إلى تصنيف الفرد لذاته على أساس عضويته للمنظمة أكثر من أي أساس آخر (Kramer, 1991).

تجريبيا قدم أورلي وشتمان (O'Reilly and Chatman, 1986) دليلا على وجود علاقة بين فترة بقاء الفرد في المنظمة ومدى جاذبية هوية المنظمة لديه ودرجة التوحد التنظيمي. فقد وجدوا علاقة طردية بين فترة بقاء الفرد في المنظمة، ودرجة اعتزازه بالعمل بها، مما يؤدي إلى زيادة درجة التوحد التنظيمي لدى الفرد. فقد وجدوا أن طول فترة بقاء أعضاء هيئة التدريس في جامعة معينة تجعل عضو هيئة التدريس يجد هوية هذه الجامعة أكثر جاذبية له مقارنة بغيرها من الجامعات الأخرى مما يجعله أكثر اعتزازا بالانتماء إليها. الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة التوحد التنظيمي بين عضو هيئة التدريس والجامعة التي يعمل بها.

ووجد ميل وأشفورث (Mael and Ashforth, 1992) أيضا علاقة طردية قوية بين فترة بقاء الفرد في المنظمة، ودرجة التوحد التنظيمي لدى الفرد. فطول فترة بقاء الفرد في المنظمة تجعله يتحرك تنظيميا بداخلها إلى مستويات أعلى ومراكز أكثر محورية في عمل المنظمة. كما تزداد درجة كثافة تفاعل الفرد مع الأعضاء الآخرين بالمنظمة بمرور الوقت. فضلا عن ذلك، فإن المراكز الوظيفية

المتعاقبة التي يشغلها الفرد مع زيادة فترة أقدميته بالمنظمة تتيح له فرصة أكبر لممارسة دورا أكثر تأثيرا في قرارات ونظم العمل بالمنظمة، وبالتالي في التأثير على ثقافة وهوية المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة التوحد التنظيمي لدى الفرد. وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:

فرض 2-3 كلما زادت فترة أقدمية عمل الفرد في المنظمة، زادت درجة التوحد التنظيمي لديه.

### ثالثا: الفروض الخاصة بالآثار السلوكية للتوحد التنظيمي:

أشار بارتل (Bartel, 2001) إلى أن التوحد التنظيمي لا يعتبر حالة ثابتة لدى الفرد، ولكنه يمكن أن يزيد أو يقل كنتيجة لحصول الفرد على خبرات تنظيمية جديدة أو كنتيجة لمقارنة المنظمة التي ينتمي إليها الفرد بغيرها من المنظمات الأخرى. وأوضح دوتون ورفاقه (Dutton et al., 1994) أن التوحد التنظيمي قد يكون له آثار ايجابية أو سلبية على سلوك وأداء الفرد في المنظمة. فالتوحد التنظيمي لا يعني بالضرورة اعتزاز الفرد بالانتماء للمنظمة. فقد يؤدي التوحد التنظيمي في بعض الأحيان إلى شعور الفرد بعدم الارتياح. ففي أعقاب نشر فضائح مالية أو أخلاقية عن منظمات معينة، غالبا ما يشعر العاملون فيها بالخجل والحرج أمام الآخرين. وغالبا ما يزداد هذا الشعور مع زيادة درجة التوحد بين هوية الفرد وهوية المنظمة، خاصة إذا كان الفرد قد أعلن مسبقا عن توحده مع المنظمة أمام الآخرين.

حاولت العديد من الدراسات السابقة الربط بين الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي للتعرف على مسببات العديد من الظواهر السلوكية والتنظيمية مثل: الاتجاهات النفسية نحو العمل، وسلوك الالتزام، ومعدل الدوران (Ashforth and Mael, 1989; Whetten, Lewis, and Mischel, 1992) وسلوك التعاون والمواطنة (Dutton et al., 1994) وسلوك المشاركة (Bartel, 2001) والولاء التنظيمي (Mael and Ashforth, 1992) والالتزام التنظيمي (Whetten et al., 1992) والتوجه الاستراتيجي للمنظمات (Glynn, 2000; Gioia and Thomas, 1996) وقام فورمان وويتون (Foreman and Whetten, 2002) باختبار أثر التوحد التنظيمي على درجة الالتزام التنظيمي ببعديه السلوكي والنفسي. حيث يعكس البعد السلوكي التزام الأفراد بأنماط وتصرفات سلوكية محددة في علاقاتهم مع المنظمة، ويعكس البعد النفسي التزام الفرد بمشاعر عاطفية واتجاهات نفسية محددة نحو المنظمة. ومن أهم الآثار السلوكية للتوحد التنظيمي والتي كشفت عنها الدراسات السابقة هي: (1) سلوك التعاون الناتج عن شعور الفرد بالانتماء والولاء للمنظمة. و(2) المجهود الذي يبذله الفرد في العمل. و(3) سلوك المشاركة مع الآخرين.

أشار بارتل (Bartel, 2001) إلى أن المستويات اتقوية من التوحد التنظيمي عاتبا ما نجعل الأفراد أكثر حرصا على بقاء واستمرار المنظمة. وغالبا ما يؤدي التوحد التنظيمي لدى الفرد إلى قيامه بتصرفات وسلوكيات تدعم المصلحة العامة للمنظمة. وغالبا ما يحدث ذلك لأن مفهوم الذات لدى الفرد يتداخل مع هوية المنظمة، وبالتالي فإن الفرد يعتبر أن نجاح وإنجازات المنظمة تعتبر نجاح وإنجاز شخصي له.

وبالنسبة لسلوك التعاون الناتج عن شعور الفرد بالانتماء تشير بعض الدراسات إلى أن الأفراد الذين يتوحدون بقوة مع منظماتهم يتجهون إلى تكوين ثقة عالية في قدراتهم الذاتية. مصدر هذه الثقة هي عضوية المنظمة. ويعتقد هؤلاء الأفراد أن نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على تكامل الجهود التي يبذلها أعضاء المنظمة مما يدفعهم إلى التوجه نحو مزيد من التعاون مع باقي الأعضاء (Brewer and Kramer, 1986).

ورغم أن الدراسات التجريبية في مجال التوحد التنظيمي لم تقدم دليل قوي بشأن طبيعة العلاقة بين درجة التوحد التنظيمي وممارسات السلوك التعاوني لدى الأفراد، إلا أن بارتل قد اختبر أثر التوحد التنظيمي لدى الفرد على نوعين من علاقات التعاون في العمل هما: (1) التعاون بغرض المساعدة، وهو سلوك تعاوني مبني على نوع المهمة التي يتم تكليف الغير بها، حيث يقوم الفرد غالبا بالتعاون مع الآخرين عندما يسند إليهم مهام تعتبر صعبة في تقديره. و(2) التعاون الناتج عن شعور الفرد بالانتماء، وهو سلوك يقوم به الفرد بغرض المحافظة على وتحسين علاقاته مع الآخرين من خلال الاستماع لمشاكلهم والاهتمام بها وتقديم الدعم والعون اللازم لمساعدتهم. ووجد بارتل علاقة ارتباط قوية بين درجة التوحد التنظيمي لدى الفرد و سلوك التعاون بنوعيه (التعاون بغرض المساعدة، والتعاون الناتج عن الشعور بالانتماء).

ويري الباحث أن سلوك التعاون الناتج عن الرغبة في المساعدة قد لا يكون نتيجة مباشرة لشعور الفرد بالتوحد التنظيمي، بل قد يعتبره الفرد واجب تفرضه ظروف العمل. أما سلوك التعاون الناتج عن شعور الفرد بالانتماء فغالبا ما يكون مصدرة التوحد بين هوية الفرد وهوية المنظمة. فالفرد غالبا ما يكون أكثر استعدادا للتعاون مع الآخرين و أكثر رغبة في مساعدتهم إذا رسخت لديه قناعة بأن هذا السلوك سوف يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية لجماعة العمل ككل، ومن ثم سوف يكون له مردود ايجابي عليه شخصيا. وبناء على ما سبق، يمكن صياغة الفرض التالي:

فرض 3-1 كلما زادت درجة التوحد التنظيمي لدى الفرد، زاد اتجاه الفرد لممارسة سلوك التعاون الناتج عن الشعور بالانتماء للمنظمة.

وفيما يتعلق بالمجهود الذي يبذله الفرد في العمل، تشير الشواهد إلى أنه كلما زادت درجة التوحد التنظيمي لدى الفرد، وكلما اتفقت مصلحة الفرد مع مصلحة المنظمة نتيجة للشعور بالتوحد اتجه الفرد إلى بذل مزيد من الجهد في العمل لتحقيق مزيد من النجاح التنظيمي الذي يعتبره الفرد في نفس الوقت نجاح شخصي. ولقد أشار بارتل (Bartel, 2001) إلى أن الباحثين قد أسسوا نظرية مؤداها أن الأفراد الذين يتوحدون بقوة مع منظماتهم غالبا ما يظهرون مستويات أعلى من بذل الجهد والإخلاص في العمل المسند إليهم، وذلك استنادا إلى افتراض مؤداه أن المجهود الذي يبذله سوف يؤدي إلى تحقيق مزيد من الإنجاز وتحقيق النفع العام للمنظمة ككل. ورغم قلة عدد الدراسات التجريبية في هذا المجال، إلا أن بارتل قد أشار إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة التوحد التنظيمي والمجهود الذي يبذله الفرد في عمله. وبناء على ما سبق، يمكن صياغة الفرض التالي:

فرض 3-2 كلما زادت درجة التوحد التنظيمي لدى الفرد، زاد المجهود الذي يبذله الفرد في العمل.

أما بالنسبة لسلوك المشاركة مع الآخرين، فمن المتوقع أن يؤدي التوحد التنظيمي القوي لدى الفرد إلى قيامة بسلوكيات ايجابية من شأنها تحقيق مزيد من النجاح للمنظمة مثل سلوك المشاركة وهو السلوك الذي يجعل الفرد يحافظ على مستويات أعلى للأداء ويشارك في وضع معايير أعلى للجودة ويشجع الآخرين على الالتزام بها، فضلا عن تقديم الأفكار والمقترحات اللازمة للتغيير للأفضل. ويرى بارتل (Bartel, 2001) أن هذا السلوك يتعدى مجرد التعاون مع الآخرين، بل يعكس الاستعداد لتحمل المخاطر اللازمة لضمان استمرار ونجاح المنظمة. ويضيف بارتل في هذا الصدد أن الفرد الذي يتوحد مع المنظمة يري أن السلوك الذي يحقق منفعة للمنظمة ككل هو سلوك يحقق أيضا منفعة للذات. ويرى الباحث أن الأفراد سوف يشاركون طواعية وبدرجة أكبر من الحرية والإخلاص في حل مشكلات العمل وتحسين جودة الأداء وتحسين الصورة الذهنية لجماعة العمل، كلما زادت درجة التوحد التنظيمي لديهم. وبناء على ما سبق، يمكن صياغة الفرض التالي:

فرض 3-3 كلما زادت درجة التوحد التنظيمي لدى الفرد، زاد اتجاه الفرد لممارسة سلوك المشاركة مع الآخرين.

#### رابعاً: الفروض الخاصة بالآثار التنظيمية للتوحد التنظيمي:

في محاولة لتقديم إطار نظري متكامل لمحددات وآثار الهوية التنظيمية، تناول كورنلسن والفينج (Cornelissen & Elving, 2003) بعض متغيرات السياق التنظيمي مثل الهيكل و الثقافة والاستراتيجية كمحددات للهوية التنظيمية. ولتوضيح أهمية الاستراتيجية في تحديد هوية المنظمة أوضح كورنلسن والفينج أن رؤية المنظمة ورسالتها يعتبران حجر الزاوية في تحديد هوية المنظمة

من خلال ما يحملانه من أهداف توجه سلوك أداء العاملين بها داخليا، وتوضح الصورة الذهنية المميزة للمنظمة عن غيرها من المنافسين خارجيا. ومن ناحية أخرى، اعترفت بعض الدراسات السابقة بدور الاستراتيجية في تحديد هوية المنظمة (Abvesson, 1993)، ولكن أوضحت أن الاستراتيجية ليس لها قدر كبير من الأهمية في تحديد هوية المنظمة، كما أن تأثيرها على الهوية ليس مباشر ولا يمكن تحديده بحجمه بسهولة.

في دراسة للعلاقة بين نوع الهوية التنظيمية الاستراتيجية التنظيمية، أشار جيويو وتوماس (Gioia and Thomas, 1996) إلى أن المنظمات يمكن أن تستخدم نوعين من الاستراتيجيات هما: (1) الاستراتيجية الدفاعية: والتي تحاول فيها المنظمة المحافظة على مركزها التنافسي والتركيز على اعتبارات الكفاءة الداخلية، مع إجراء محاولات بسيطة للتطوير الذاتي، و(2) الاستراتيجية الهجومية: والتي تسعى المنظمة من خلالها إلى تطوير ذاتها، وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق معدلات أعلى للنمو.

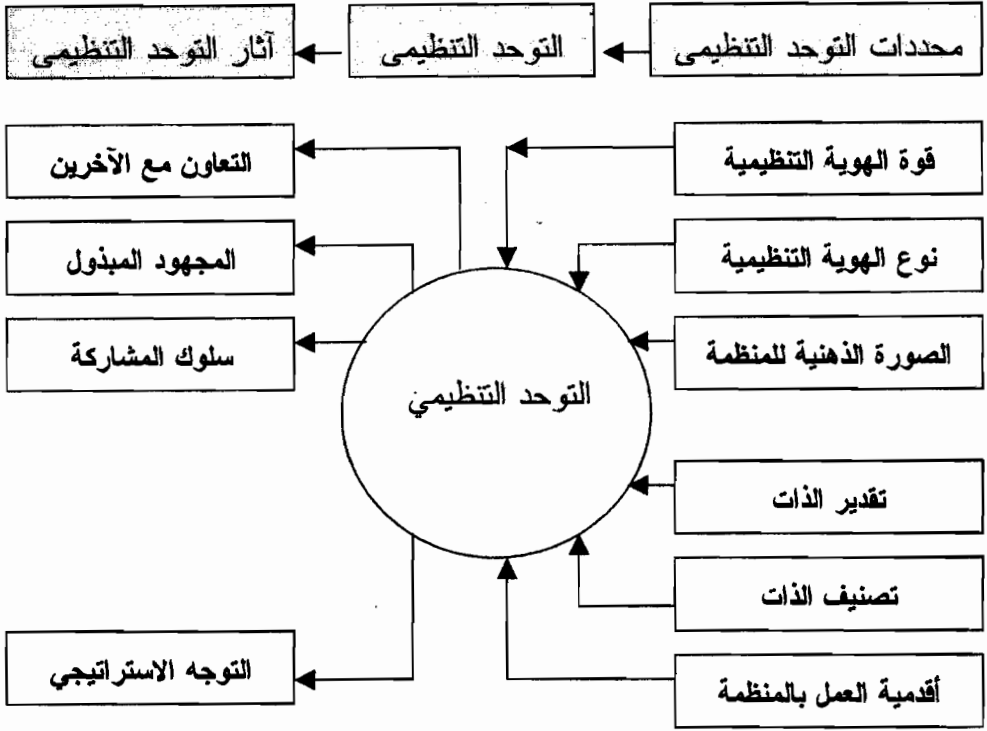
ومع الأخذ في الاعتبار وجود نوعين من الهوية التنظيمية هما: الهوية المعيارية والهوية النفعية. توصلت دراسة جيويو وتوماس إلى وجود علاقة بين نوع الاستراتيجية ونوع الهوية التنظيمية. وأوضحت أن هناك علاقة طردية بين الاستراتيجية الهجومية والهوية النفعية، وعلاقة عكسية بين الاستراتيجية الهجومية والهوية المعيارية في المنظمات الأكاديمية محل الدراسة.

ومع الأخذ في الاعتبار درجة التوحد بين هوية المنظمة وهوية الأعضاء العاملين فيها، أشار جلين (Glynn, 2000) إلى أن أعضاء المنظمة من المهنيين غالبا ما يتوحدون مع الهوية المعيارية للمنظمة، وغالبا ما يؤدي ذلك إلى وجود نوع من إنكار الذات لديهم والحرص على استمرار تقدم المنظمة مما يجعل توجههم الاستراتيجي كصانعي قرار يميل إلى استخدام الاستراتيجية الهجومية أكثر من الدفاعية، وذلك بغرض الحفاظ على تميز المنظمة ونقلها للأجيال القادمة في أفضل وضع ممكن.

إسنادا إلى ما سبق، ونظرا لأن المنظمات محل الدراسة الحالية ليست من قبيل المنظمات المهنية، يتوقع الباحث وجود علاقة طردية بين درجة التوحد التنظيمي وكل من التوجه الاستراتيجي الهجومي والتوجه الاستراتيجي الدفاعي لدى المنظمة. ويمكن التعبير عن هذا التوقع في الفرض التالي:

1-4 كلما زادت درجة التوحد التنظيمي لدى أعضاء المنظمة، زاد كل من التوجه الاستراتيجي الهجومي والتوجه الاستراتيجي الدفاعي للمنظمة.

## النموذج النظري للدراسة:



## منهج الدراسة:

يتناول الجزء الحالي منهج الدراسة التجريبية، وذلك من خلال عرض متغيرات الدراسة وأساليب قياسها، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، وأساليب تجميع البيانات، وأخيراً أساليب معالجة وتحليل البيانات وذلك على النحو التالي:

### أولاً: متغيرات الدراسة وأساليب قياسها:

وفقاً للنموذج النظري المقترح للدراسة، يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المتغيرات هي:

1. المتغيرات المستقلة: وتشمل المتغيرات التي تصف خصائص الهوية التنظيمية من حيث: نوعها وقوتها والصورة الذهنية للمنظمة، وكذلك المتغيرات التي تصف الخصائص الذاتية للفرد من حيث: تصنيف الذات وتقدير الذات وأقدمية العمل بالمنظمة.
2. المتغيرات الوسيطة: وتضم متغير واحد يصف قوة العلاقة بين هوية الفرد وهوية المنظمة (التوحد التنظيمي).
3. المتغيرات التابعة: وتشمل متغيرات تصف الآثار السلوكية للتوحد التنظيمي مثل: سلوك التعاون مع الآخرين، والمجهودات المبذولة في العمل، وسلوك المشاركة. وكذلك متغير

يصف الآثار التنظيمية للتوحد التنظيمي وهو التوجه الاستراتيجي للمنظمة. وفيما يلي وصف كل متغير وتوضيح أساليب قياسه:

**المتغيرات المستقلة:** تشمل المتغيرات المستقلة مجموعتين من المتغيرات هما: تضم المجموعة الأولى المتغيرات التي تصف خصائص الهوية التنظيمية وهي نوع الهوية، وقوة الهوية، والصورة الذهنية الحالية للمنظمة. وتشمل المجموعة الثانية المتغيرات التي تصف الخصائص الذاتية للفرد وهي: متغيرات تصنيف الذات، وتقدير الذات، وأقدمية العمل بالمنظمة. وتم قياس هذه المتغيرات على النحو التالي:

أولاً: المتغيرات التي تصف خصائص الهوية التنظيمية:

**نوع الهوية التنظيمية:** اتساقاً مع الدراسات السابقة (Foreman and Whetten, 2002) افترضت الدراسة الحالية إمكانية تعدد هوية المنظمة الواحدة. ويقاس هذا المتغير ما إذا كانت هوية المنظمة من النوع المعياري الذي يركز على اعتبارات مهنية أم من النوع النفعي الذي يركز على اعتبارات متعلقة بالتكاليف والأرباح والكفاءة الداخلية للمنظمة. وتم قياس هذا المتغير باستخدام قائمة الاستقصاء التي قدمها جيويويا وتوماس (Gioia and Thomas, 1996) بعد ترجمتها إلى اللغة العربية. ويحتوي هذا المقياس على 8 عبارات تم توجيهها على مقياس ليكارت مكون من 5 نقاط تتراوح بين غير موافق جداً ، وموافق جداً كما يظهر في البند أولاً في ملحق رقم (1) من الدراسة الحالية.

**قوة الهوية التنظيمية:** يقاس هذا المتغير القوة النسبية لهوية المنظمة كما يدركها العاملون بالمنظمة. وتم قياس هذا المتغير باستخدام قائمة الاستقصاء التي قدمها جيويويا وتوماس (Gioia and Thomas, 1996) بعد ترجمتها إلى اللغة العربية. ويضم هذا المقياس 6 عبارات تم توجيهها على مقياس ليكارت المكون من 5 عبارات تم توجيهها على مقياس ليكارت مكون من 5 نقاط تتراوح بين غير موافق جداً ، وموافق جداً كما يظهر في البند ثانياً في ملحق رقم (1) من الدراسة الحالية.

**الصورة الذهنية الحالية للمنظمة:** ويقاس هذا المتغير القوة النسبية لهوية المنظمة كما يدركها العاملون بالمنظمة. وتم قياس هذا المتغير باستخدام قائمة الاستقصاء التي قدمها جيويويا وتوماس (Gioia and Thomas, 1996) بعد ترجمتها إلى اللغة العربية. ويضم هذا المقياس 6 عبارات تم توجيهها على مقياس ليكارت المكون من 5 نقاط تتراوح بين ضعيفة جداً ، وقوية جداً كما يظهر في البند ثالثاً في ملحق رقم (1) من الدراسة الحالية.



ثانيا: المتغيرات التي تصف الخصائص الذاتية للفرد:

تصنيف الذات: ويقاس هذا المتغير كيفية تصنيف الفرد لذاته. وتم قياس هذا المتغير عن طريق تصميم مقياس جديد استرشادا بما قدمه بارتل (Bartel, 2001). فقد قدم بارتل قائمة تحتوي على عشرة أسئلة مفتوحة، يقوم الفرد من خلالها بوصف وتصنيف ذاته. يبدأ كل سؤال منها بعبارة (أنا.....) ويتحليل محتوى الإجابة على هذه الأسئلة يمكن التعرف على كيفية تصنيف الفرد لذاته. ونظرا لأن الدراسة الحالية تركز فقط على تصنيف الذات المرتبط بعضوية المنظمة، فقد تم استخدام سؤال واحد فقط طرح على الفرد ثلاث عبارات بديلة لوصف الذات: تعكس أحدهما وصف الذات استنادا إلى خصائص شخصية، وتعكس الأخرى وصف الذات استنادا إلى عضوية جماعة معينة، أما الثالثة فهي تعكس وصف الذات استنادا إلى علاقة الشخص بالآخرين. ويظهر هذا المقياس في البند رابعا في ملحق رقم (1) من الدراسة الحالية.

تقدير الذات الناتج عن عضوية المنظمة: ويقاس هذا المتغير مدى تقدير واعتزاز الفرد بذاته نتيجة عضويته للمنظمة التي يعمل بها. وتم قياس هذا المتغير باستخدام المقياس الذي قدمه بارتل (Bartel, 2001) بعد ترجمته للغة العربية. ويتكون هذا المقياس من 8 عبارات تم توجيهها على مقياس ليكارت المكون من 5 نقاط تتراوح بين غير موافق جدا ، وموافق جدا كما يظهر في البند خامسا في ملحق رقم (1) من الدراسة الحالية.

أدمية العمل في المنظمة: ويقاس هذا المتغير عدد سنوات عمل الفرد في المنظمة. وتم قياس هذا المتغير بسؤال مباشر عن فترة (عدد سنوات) عمل الفرد بالمنظمة الحالية، مع تجاهل الفترة التي نقل عن سنة كاملة. ويظهر هذا المقياس ضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص والديموجرافية للفرد والخصائص والديموجرافية للمنظمة كما ورد في بند ثامنا من ملحق رقم (1) من الدراسة الحالية.

المتغيرات الوسيطة: وتحتوي الدراسة على متغير وسيط واحد يعكس قوة العلاقة بين هوية الفرد وهوية المنظمة (التوحد التنظيمي). وتم قياس هذا المتغير كمتوسط لدرجة الإجابة على سؤالين يرى باجوزي وبرجامي (Bagozzi and Bergami, 2000) أن متوسط الإجابة عليهما يعطي قياسا أكثر صدقا وثباتا وتحفظا للتوحد التنظيمي من الاعتماد على أحدهما فقط.

احتوى السؤال الأول على تمثيل بياني في شكل دائرتين. تعكس الدائرة الأولى هوية الفرد وتعكس الدائرة الثانية هوية المنظمة، مع تقديم سبعة أشكال بديلة تعكس درجات متفاوتة من التداخل بين

الدائرتين تقوم مفردة العينة بالاختيار من بينها. يتراوح هذا التداخل بين (1) هويتان متباعدتان تماما، و(7) هويتان متداخلتان تمام.

أما السؤال الثاني فهو سؤال مباشر طلب فيه من مفردة العينة أن تختار الدرجة التي تعبر أكثر من غيرها عن مدى تداخل شعوره بالذات (هويته الشخصية) مع شعوره بماهية المنظمة التي يعمل بها (هوية المنظمة). واحتوى هذا السؤال أيضا على سبعة درجات تراوحت بين (1) لا يوجد تداخل على الإطلاق، و(7) يوجد تداخل تام. ويظهر السؤالين معا في البند سابعا في ملحق رقم (1) من الدراسة الحالية.

**المتغيرات التابعة:** تحتوي المتغيرات التابعة على مجموعتين من المتغيرات هما:

أ- المجموعة الأولى: وتشمل متغيرات تصف الآثار السلوكية للتوحد التنظيمي وهي: سلوك التعاون مع الآخرين، والمجهودات المبذولة في العمل وسلوك المشاركة الابتكارية في العمل. وتم قياس هذه المتغيرات على النحو التالي:

سلوك التعاون مع الآخرين: وتم قياس هذا المتغير باستخدام مجموعتين من الأسئلة استرشادا بما قدمه بارتل (Bartel, 2001). احتوت المجموعة الأولى على سبعة عبارات تقيس مدى قيام الفرد بالتعاون مع الآخرين في العمل بسبب شعوره بالانتماء والولاء لجماعة العمل أو المنظمة. وشملت المجموعة الثانية ثلاث عبارات تقيس مدى قيام الفرد بالتعاون مع زملاءه في العمل بغرض مساعدتهم على إنجاز المهام. وتم توجيه هذه الأسئلة في شكل عبارات يقوم الرئيس المباشر أو الزميل أو المرؤوس المباشر لمفردة العينة (المتاح منهم) بتحديد مدى انطباقها على مفردة العينة. وذلك باستخدام مقياس ليكارت مكون من 5 نقاط تتراوح بين (1) العبارة لا تنطبق تماما، و(5) العبارة تنطبق تماما، كما يظهر في البند أولا في ملحق رقم (2) من الدراسة الحالية.

المجهود المبذول في العمل: ويقاس هذا المتغير مدى قيام الفرد بتقديم المجهود اللازم في العمل ومدى حرصه على جودة ما يقوم به من أعمال، وذلك استرشادا بما قدمه بارتل (Bartel, 2001). ويتكون هذا المقياس من عشرة عبارات تم توجيهها للرئيس المباشر أو الزميل أو المرؤوس المباشر للفرد المطلوب من مفردات العينة، وذلك باستخدام مقياس ليكارت مكون من 5 نقاط تتراوح بين (1) العبارة لا تنطبق تماما، و(5) العبارة تنطبق تماما، كما يظهر في البند ثانيا في ملحق رقم (2) من الدراسة الحالية.

المشاركة الابتكارية في العمل: ويقاس هذا المتغير مدى قيام الفرد بمشاركة الآخرين في العمل من خلال تقديم آراء ومقترحات مبتكرة لرفع مستوي الأداء وحل مشاكل العمل. واحتوى هذا المقياس

على سبعة عبارات استرشادا بما قدمه بارتل (Bartel, 2001) تم توجيهها للرئيس المباشر أو الزميل أو المرووس المباشر للفرد المطلوب من مفردة العينة، وذلك باستخدام مقياس ليكرات مكون من 5 نقاط تتراوح بين (1) العبارة لا تنطبق تماما، و (5) العبارة تنطبق تماما، كما يظهر في البند ثالثا في ملحق رقم (2) من الدراسة الحالية.

ب- المجموعة الثانية: وتشمل متغير واحد يصف الآثار التنظيمية للتوحد التنظيمي وهو متغير التوجه الاستراتيجي للمنظمة. ويقاس هذا المتغير ما إذا كانت المنظمة تستخدم استراتيجية دفاعية أم استراتيجية هجومية في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية: وتم تصميم هذا المقياس استرشادا بما قدمه جيويا وتوماس (Gioia and Thomas, 1996). واحتوي هذا المقياس على ثماني عبارات تم توجيهها لمفردات العينة علي مقياس ليكرات المكون من 5 نقاط كما يظهر في البند سادسا من ملحق رقم (1) من الدراسة الحالية.

### ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

تعتبر "المنظمة" هي وحدة التحليل الأساسية في الدراسة الحالية. ويمثل مجتمع الدراسة كافة المنظمات الحكومية وغير الحكومية العاملة في مدينة الرياض. وبلغ حجم عينة المنظمات محل الدراسة 63 منظمة. يظهر جدول 2 خصائص هذه المنظمات من حيث نوع النشاط، والحجم، والشكل القانوني للملكية.

جدول 2: خصائص مفردات عينة المنظمات

| الشكل القانوني للملكية |        |       |        |      |       | حجم المنظمة |       |      | نوع النشاط |       |       |       |
|------------------------|--------|-------|--------|------|-------|-------------|-------|------|------------|-------|-------|-------|
| شركة                   | شركة   | شركة  | جهة    | شركة | مؤسسة | كبير        | متوسط | صغير | خدمي       | زراعي | صناعي | تجاري |
| توصية                  | مساهمة | تضامن | حكومية | خاصة | فردية |             |       |      |            |       |       |       |
| 2                      | 21     | 5     | 21     | 15   | 8     | 38          | 19    | 6    | 31         | 1     | 12    | 19    |
| 63                     |        |       |        |      |       | 63          |       |      | 63         |       |       |       |

ونظرا لوجود متغيرات تم قياسها على مستوي الفرد، فقد احتوت الدراسة على نوعين من عينات الأفراد: (1) مفردات مباشرة تم استخدامها لقياس درجة التوحد التنظيمي والمتغيرات التي تصف الخصائص الفردية والتنظيمية. وبلغ حجم هذه العينة 92 مفردة. (2) مفردات تمثل الرئيس المباشر أو الزميل أو المرووس المباشر لمفردات المجموعة الأولى، وتم استخدام هذه المجموعة لقياس المتغيرات التي تصف الآثار السلوكية الناتجة عن التوحد التنظيمي لدي مفردات المجموعة الأولى. وقد بلغ حجم هذه العينة أيضا 92 مفردة، وذلك لأن كل مفردة من مفردات المجموعة الأولى تم اختيار مفردة مقابلة لها في المجموعة الثانية (رئيس مباشر أو زميل أو مرووس مباشر) لهذا الغرض. وفي حالة عدم استكمال كافة بيانات الاستقصاء لأي مفردة منهما تم استبعاد المفردتين معا

من العينة. وبذلك تم الاعتماد على المجموعات المكتملة فقط من البيانات مما أدى إلي تساوي عدد مفردات العينة في المجموعتين. ويظهر جدول 3 توزيع تكراري لطبيعة العلاقة بين مفردات المجموعتين.

جدول 3: توزيع تكراري لطبيعة العلاقة بين مفردات المجموعتين

| طبيعة العلاقة | رئيس مباشر | زميل | مرؤوس مباشر | الإجمالي |
|---------------|------------|------|-------------|----------|
| العدد         | 26         | 34   | 32          | 92       |

### ثالثاً: أساليب تجميع البيانات:

تم تجميع بيانات الدراسة الحالية باستخدام نوعين من قوائم الاستقصاء، وذلك تجنباً للوقوع في خطأ تحيز المصدر الوحيد للبيانات one-source bias وذلك على النحو التالي:

قائمة الاستقصاء الأولى (نموذج 1): وتم تصميم هذه القائمة بغرض قياس المتغيرات الخاصة بنوع الهوية وقوة الهوية والصورة الذهنية الحالية للمنظمة، بالإضافة إلي متغيرات: تصنيف الذات وتقدير الذات المبني على عضوية المنظمة، فضلاً عن متغير التوجه الاستراتيجي للمنظمة وقوة التوحد التنظيمي، وأخيراً الخصائص والديموجرافية للأفراد مثل: العمر وفترة العمل في المنظمة وإجمالي مدة الخبرة والمؤهل الدراسي. والخصائص والديموجرافية للمنظمات مثل: نوع النشاط والحجم وشكل الملكية القانونية للمنظمة.

تم توجيه هذه القائمة إلي مفردات المجموعة الأولى باستخدام أسلوب الاستقصاءات المدارة ذاتياً Self-administered questionnaires، حيث تولى الباحث (أو احد مساعديه في تجميع البيانات) مقابلة المفردة وشرح الهدف من الاستقصاء وتوضيح طريقة استيفاء الأسئلة، ثم تجميعها منه في وقت لاحق. وتظهر هذه القائمة في ملحق رقم 1.

قائمة الاستقصاء الثانية (نموذج 2): وتم تصميم هذه القائمة بغرض التعرف على الآثار السلوكية للتوحد التنظيمي وهي: سلوك التعاون مع الآخرين، والمجهودات المبذولة في العمل، وسلوك المشاركة. وقد تم توجيه هذه القائمة لأحد الأشخاص الذين يتعاملون بشكل مباشر مع كل مفردة من مفردات المجموعة الأولى مثل الرئيس المباشر أو الزميل أو المرؤوس المباشر (مفردات المجموعة الثانية). وبالمثل فقد تولى الباحث (أو احد مساعديه في تجميع البيانات) مقابلة المفردة وشرح الهدف من الاستقصاء وتوضيح طريقة استيفاء الأسئلة، ثم تجميعها منه في وقت لاحق. وتظهر هذه القائمة في ملحق رقم 2.

#### رابعاً: أساليب تحليل انبيئات:

استخدمت الدراسة الحالية أسلوب التحليل الوصفي Descriptive Statistics (المتوسط، والانحراف المعياري، والحد الأدنى، والحد الأقصى) لعرض قيم المتغيرات محل الدراسة، وكذلك أسلوب الارتباط Correlation method لوصف قوة واتجاه العلاقة بين كافة متغيرات الدراسة وذلك بغرض الكشف عن مدى وجود مشكلة التداخل multicollinearity بين المتغيرات المستقلة للدراسة.

ولاختبار فروض الدراسة تم استخدام أسلوب Partial Least Squares (PLS). وهو أسلوب وبرنامج إحصائي يمكن استخدامه لاختبار وتنمية النماذج النظرية كما في حالة الدراسة الحالية. ويستخدم أسلوب PLS لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات، وكذلك لتقدير خصائص المقاييس المستخدمة في قياس هذه المتغيرات. ويمكن أن يتم تقدير خصائص المقاييس باستخدام أسلوبين بديلين مصاحبين لبرنامج PLS وهما: أسلوب Bootstrap وأسلوب Jack-knife. ويقوم كلا الأسلوبين بتقدير معاملات ثبات مقاييس المتغيرات التي يحتويها النموذج النظري، مما يغني عن استخدام أساليب تقليدية أخرى مثل كرونباك الفا Chronbach alpha لتقدير معاملات الثبات.

كما أن أسلوب PLS يتعامل بشكل مباشر وصريح مع خطأ القياس error measurement ويقوم بتقديره ثم إعادة تقدير معاملات المسار Path coefficients بين المتغيرات بعد عزل مصدر خطأ القياس، ثم تقدير كل من الخطأ المعياري المعدل Adjusted standard error وقيمة إحصائية المعدلة Adjusted t-statistic مما يؤدي إلى زيادة درجة صدق النتائج.

ويعتبر أسلوب PLS من الجيل الجديد من الأساليب الإحصائية التي تقوم بشكل مباشر ليس فقط بتقدير المعاملات الإحصائية التي تعكس قوة واتجاه العلاقات السببية بين المتغيرات، ولكن أيضاً بتقدير درجة صدق وثبات المقاييس المستخدمة في قياس هذه المتغيرات.

كما يقدم أسلوب PLS عرضاً بيانياً لشكل العلاقات التي يحتويها النموذج النظري المقترح، ويظهر معاملات المسار بين المتغيرات، ويقدر الخطأ المعياري للعلاقات المفترضة بينها. كما يبين العرض البياني أيضاً المؤشرات Indicators المستخدمة في قياس كل مفهوم Construct والوزن النسبي لكل مؤشر ومعامل تحميل الخاص به، كما يحسب أيضاً معمل ثبات كل مقياس على حده.

## نتائج الدراسة:

### أولاً: نتائج التحليل الوصفي للبيانات:

يظهر جدول (4) نتائج التحليل الوصفي للبيانات (المتوسط، والانحراف المعياري، ومصفوفة الارتباط) بين متغيرات نموذج الدراسة. ويتضح من جدول (4) انخفاض معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة بصفة عامة. فقد تدنت هذه المعاملات إلى قيم قريبة من الصفر في كثير من الحالات، كما أن عدد معاملات الارتباط التي تجاوزت حاجز 0.70 قد بلغ 3 معاملات فقط. وتشير هذه النتائج إلى عدم وجود مشكلة التداخل multicollinearity بين المتغيرات المستقلة بعضها البعض.

### ثانياً: نتائج اختبار مدى ثبات مقاييس الدراسة:

يظهر جدول (5) نتائج استخدام أسلوب Bootstrap لاختبار مدى ثبات مقاييس متغيرات الدراسة.

جدول (5): نتائج اختبار مدى ثبات المقاييس

| م  | المتغير                    | عدد البنود | معامل الثبات |
|----|----------------------------|------------|--------------|
| 1  | قوة الهوية                 | 6          | 0.928        |
| 2  | نوع الهوية (المعيارية)     | 4          | 0.756        |
| 3  | نوع الهوية (النفعية)       | 4          | 0.704        |
| 4  | الصورة الذهنية الحالية     | 6          | 0.912        |
| 5  | تقدير الذات                | 8          | 0.896        |
| 6  | التوحد التنظيمي            | 2          | 0.939        |
| 7  | سلوك التعاون               | 10         | 0.825        |
| 8  | المجهود المبذول في العمل   | 10         | 0.621        |
| 9  | سلوك المشاركة              | 7          | 0.767        |
| 10 | التوجه الاستراتيجي الهجومي | 4          | 0.872        |
| 11 | التوجه الاستراتيجي الدفاعي | 4          | 0.627        |

ويتضح من جدول (5) ارتفاع معاملات ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة بصفة عامة فهي لم تقل عن 0.70 إلا في حالتين فقط هما مقياس التوجه الاستراتيجي الدفاعي (الفا = 0.627) ومقياس المجهود المبذول في العمل (الفا = 0.621). مما يعني أن معاملات ثبات معظم مقاييس الدراسة قد تجاوزت الحد الأدنى المطلوب في اختبارات الثبات المعروفة.

جدول (4)

نتائج التحليل الوصفي للبيانات

| م  | المتغير                    | المتوسط | الانحراف المعياري | مصفوفة الارتباط |        |        |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|----|----------------------------|---------|-------------------|-----------------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|    |                            |         |                   | 1               | 2      | 3      | 4     | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | 12     | 13     | 14     |
| 1  | تقدير الذات                | 3.854   | 0.663             | 0.488           | 0.43   | -0.185 | 0.75  | 0.051  | -0.164 | 0.147  | -0.024 | 0.009  | 0.121  | -0.152 | -0.106 | -0.653 | 0.724  |
| 2  | نوع الهوية: معنوية         | 3.786   | 0.623             | 0.362           | 0.444  | 0.157  | 0.803 | 0.059  | -0.307 | -0.741 | -0.083 | -0.138 | 0.520  | -0.109 | 0.021  | 0.653  | 0.724  |
| 3  | نوع الهوية: تقنية          | 3.528   | 0.534             | 0.105           | 0.588  | 0.250  | 0.803 | 0.059  | -0.307 | -0.741 | -0.083 | -0.138 | 0.520  | -0.109 | 0.021  | 0.653  | 0.724  |
| 4  | قوة الهوية                 | 3.764   | 0.730             | 0.605           | 0.730  | 0.250  | 0.803 | 0.059  | -0.307 | -0.741 | -0.083 | -0.138 | 0.520  | -0.109 | 0.021  | 0.653  | 0.724  |
| 5  | المصدر: الأذهنية           | 3.815   | 0.710             | 0.679           | 0.468  | 0.157  | 0.803 | 0.059  | -0.307 | -0.741 | -0.083 | -0.138 | 0.520  | -0.109 | 0.021  | 0.653  | 0.724  |
| 6  | تصنيف الذات 1              | 0.153   | 0.308             | 0.158           | 0.163  | 0.073  | 0.041 | -0.113 | -0.307 | -0.741 | -0.083 | -0.138 | 0.520  | -0.109 | 0.021  | 0.653  | 0.724  |
| 7  | تصنيف الذات 2              | 0.306   | 0.418             | 0.291           | 0.008  | 0.163  | 0.041 | -0.113 | -0.307 | -0.741 | -0.083 | -0.138 | 0.520  | -0.109 | 0.021  | 0.653  | 0.724  |
| 8  | تصنيف الذات 3              | 0.540   | 0.437             | 0.167           | 0.026  | 0.303  | 0.026 | -0.057 | -0.107 | -0.412 | -0.108 | -0.270 | -0.328 | -0.328 | -0.328 | -0.328 | -0.328 |
| 9  | الانتماء                   | 10.758  | 7.610             | 7.610           | 0.437  | 0.303  | 0.026 | -0.057 | -0.107 | -0.412 | -0.108 | -0.270 | -0.328 | -0.328 | -0.328 | -0.328 | -0.328 |
| 10 | التوجه التطبيقي            | 4.625   | 1.144             | 0.547           | 0.371  | 0.262  | 0.640 | 0.594  | -0.108 | -0.171 | 0.240  | -0.138 | 0.520  | -0.109 | 0.021  | 0.653  | 0.724  |
| 11 | التوجه الاستراتيجي الهجومي | 3.756   | 0.819             | 0.564           | 0.436  | 0.423  | 0.662 | 0.590  | -0.108 | -0.171 | 0.240  | -0.138 | 0.520  | -0.109 | 0.021  | 0.653  | 0.724  |
| 12 | التوجه الاستراتيجي الدفاعي | 3.502   | 0.497             | 0.161           | 0.295  | 0.211  | 0.279 | 0.258  | -0.108 | -0.171 | 0.240  | -0.138 | 0.520  | -0.109 | 0.021  | 0.653  | 0.724  |
| 13 | سلك التفتيش                | 3.562   | 0.652             | 0.122           | 0.090  | -0.296 | 0.016 | -0.040 | -0.108 | -0.171 | 0.240  | -0.138 | 0.520  | -0.109 | 0.021  | 0.653  | 0.724  |
| 14 | مجهزات العمل               | 3.687   | 0.655             | 0.064           | -0.090 | -0.346 | 0.048 | 0.082  | -0.108 | -0.171 | 0.240  | -0.138 | 0.520  | -0.109 | 0.021  | 0.653  | 0.724  |
| 15 | المشرفة                    | 3.693   | 0.686             | 0.048           | 0.043  | -0.185 | 0.075 | 0.051  | -0.108 | -0.171 | 0.240  | -0.138 | 0.520  | -0.109 | 0.021  | 0.653  | 0.724  |

### ثالثاً: نتائج اختبار فروض الدراسة:

#### 1. نتائج اختبار الفروض الخاصة بالعلاقة بين الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي.

يظهر جدول (6) قيم واتجاهات معاملات المسار Path Coefficients بين المتغيرات التي تصف الهوية التنظيمية ومتغير درجة التوحد التنظيمي. وتم تقدير هذه المعاملات باستخدام أسلوب PLS. كما يظهر الجدول أيضاً الخطأ المعياري Standard Error وقيمة ت الإحصائية T-statistic التي تظهر مدى معنوية العلاقات بين هذه المجموعة من المتغيرات. ومن الجدير بالذكر أن اختبارات المعنوية قد تم تقديرها باستخدام أسلوب Jack-knife المصاحب لبرنامج PLS والذي صمم خصيصاً لاختبار مدى معنوية العلاقات الناتجة عن قيم معاملات المسار التي يقدرها برنامج PLS (Chin, 2001).

جدول (6): أثر خصائص الهوية التنظيمية على درجة التوحد التنظيمي

| خصائص الهوية التنظيمية    | معامل المسار  | الخطأ المعياري | قيمة ت         |
|---------------------------|---------------|----------------|----------------|
| قوة الهوية<br>نوع الهوية: | 0.344***      | 1.820          | 15.721         |
| الهوية المعيارية          | -0.017***     | 2.388          | 15.710         |
| الهوية النفعية            | 0.251***      | 0.577          | 13.706         |
| الصورة الذهنية الحالية    | 0.176***      | 1.869          | 15.270         |
|                           | <i>N</i> = 93 | <i>P</i> > .10 | <i>P</i> > .05 |
|                           |               |                | <i>P</i> > .01 |

#### فرض 1-1: كلما زادت قوة الهوية التنظيمية زادت درجة التوحد التنظيمي

يتضح من جدول (6) قبول الفرض 1.1 فقد بلغ معامل المسار بين قوة الهوية التنظيمية ودرجة التوحد التنظيمي 0.344 وهو معامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01. وتشير هذه النتيجة إلى زيادة درجة التوحد التنظيمي لدى الأفراد بزيادة قوة هوية المنظمة التي يعملون بها. فالهوية التنظيمية الأقوى تقود إلى درجة أعلى من التوحد التنظيمي بين هوية الفرد وهوية المنظمة.

#### فرض 1-2: كلما اتجهت الهوية التنظيمية للنوع المعياري زادت درجة التوحد التنظيمي، وكلما اتجهت الهوية التنظيمية للنوع النفعي قلت درجة التوحد التنظيمي.

وعند التمييز بين الهوية المعيارية والهوية النفعية للمنظمات، اتضح وجود معامل مسار سالب قدره -0.017 بين الهوية المعيارية ودرجة التوحد التنظيمي ومعامل مسار موجب قدره 0.251 بين الهوية النفعية ودرجة التوحد التنظيمي وكان كلاهما ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01. ولا تتسق هذه النتائج مع توقعات الدراسة الحالية مما يعني عدم قبول الفرض 1-2. فالهوية



المعيارية قد أدت وفقا لهذه النتائج إلى انخفاض درجة التوحد التنظيمي، في حين أدت الهوية النفعية إلى زيادة درجة التوحد التنظيمي على خلاف ما كان متوقعا في الدراسة الحالية.

**فرض 1-3:** كلما كانت الصورة الذهنية الحالية للمنظمة أكثر ايجابية، زادت درجة التوحد التنظيمي.

يظهر جدول (6) أيضا وجود معامل مسار موجب بين الصورة الذهنية الحالية للمنظمة ودرجة التوحد التنظيمي. وبلغ هذا المعامل 0.176 وهو معامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، مما يعني قبول الفرض 1-3. فالصورة الذهنية الايجابية للمنظمة غالبا ما تقود إلى زيادة درجة التوحد التنظيمي لدى الأفراد العاملين بها.

**2. نتائج اختبار الفروض الخاصة بالعلاقة بين الخصائص الذاتية للفرد والتوحد التنظيمي.**

يوضح جدول (7) نتائج اختبار العلاقة بين بعض الخصائص الذاتية للفرد ودرجة التوحد التنظيمي لديه. وتمثلت هذه الخصائص في كيفية تصنيف الفرد لذاته وما إذا كان تصنيف الذات يعتمد على أساس فردي أم على أساس انتماءه لجماعة معينة أم على أساس انتماءه للمنظمة التي يعمل بها. هذا فضلا عن مدى شعور الفرد بتقدير الذات، وفترة العمل بالمنظمة الحالية (الأقدمية).

جدول (7): أثر الخصائص الذاتية للفرد على درجة التوحد التنظيمي

| الخصائص الذاتية        | معامل المسار | الخطأ المعياري | قيمة ت |
|------------------------|--------------|----------------|--------|
| <b>تصنيف الذات:</b>    |              |                |        |
| بناء على خصائص فردية   | -0.268***    | 1.800          | 3.533  |
| بناء على خصائص جماعية  | -0.246       | 2.879          | 0.014  |
| بناء على عضوية المنظمة | 0.104***     | 2.661          | 3.526  |
| تقدير الذات            | 0.209***     | 3.221          | 15.451 |
| أقدمية العمل بالمنظمة  | 0.152***     | 1.409          | 15.602 |

N= 93

\*P>.10

\*\*P>.05

\*\*\*P>.01

**فرض 2-1:** كلما زادت درجة تصنيف الفرد لذاته بناء على عضوية المنظمة، زادت درجة التوحد التنظيمي لدى الفرد.

يتضح من جدول (7) قبول الفرض 2-1. فقد اظهر التمييز بين الأسس الثلاثة لتصنيف الذات وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تصنيف الفرد لذاته بناء على عضوية المنظمة ودرجة التوحد التنظيمي لديه. وبلغ معامل هذه العلاقة 0.104 وهو معامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01. كما أظهرت النتائج أيضا وجود معامل مسار سالب قدره -0.246 غير ذي دلالة إحصائية بين تصنيف الفرد لذاته بناء على عضوية جماعة معينة ودرجة التوحد التنظيمي لديه. فضلا عن

ذلك، فقد أظهرت النتائج وجود معامل مسار "سالب" قدره -0.268 بين تصنيف الفرد لذاته بناء على خصائص فريديه ودرجة التوحد التنظيمي لديه، وهو معامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01. وتشير مجمل هذه النتائج إلي أن تصنيف الذات بناء على عضوية المنظمة كان هو التصنيف الوحيد ذو معامل المسار الموجب مع درجة التوحد التنظيمي، وهذا يتفق تماما مع توقعات الدراسة الحالية.

**فرض 2-2: كلما زادت درجة تقدير الذات لدى الفرد، زادت درجة التوحد التنظيمي لديه.**

تشير النتائج أيضا (جدول 7) إلي قبول الفرض 2-2 وذلك لأن معامل المسار بين متغير تقدير الذات ودرجة التوحد التنظيمي لدي الفرد قد بلغ 0.209 وهو معامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01. وتبين هذه النتيجة أنه كلما زاد تقدير الفرد لذاته بسبب عضوية المنظمة زادت درجة التوحد التنظيمي لديه.

**فرض 2-3: كلما زادت فترة أقدمية الفرد في المنظمة، زادت درجة التوحد التنظيمي لديه.**

يتضح من جدول (7) كذلك قبول الفرض 2-3. فقد اظهر تحليل المسار وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير أقدمية العمل ودرجة التوحد التنظيمي لدي الفرد. وبلغ معامل هذه العلاقة 0.152 وهو معامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01. وتشير هذه النتيجة إلي أنه كلما زاد عدد سنوات عمل الفرد في المنظمة زادت درجة ولائه وانتمائه لها وزادت درجة التوحد التنظيمي لديه.

### **3. نتائج اختبار الفروض الخاصة بالآثار السلوكية للتوحد التنظيمي.**

يظهر جدول (8) معاملات المسار بين درجة التوحد التنظيمي وثلاثة من المتغيرات التابعة وهي: سلوك التعاون الناتج عن الشعور بالانتماء للمنظمة، والمجهود الذي يبذله الفرد في العمل، وسلوك المشاركة الابتكارية للفرد مع الآخرين.

جدول (8): الآثار السلوكية للتوحد التنظيمي

| الآثار السلوكية          | معامل المسار | الخطأ المعياري | قيمة ت |
|--------------------------|--------------|----------------|--------|
| سلوك التعاون             | 0.248        | 0.107          | 0.884  |
| المجهود المبذول في العمل | ***0.310     | 0.120          | 2.690  |
| سلوك المشاركة مع الآخرين | *0.294       | 0.081          | 1.510  |

$N=93$

$*P>.10$

$**P>.05$

$***P>.01$

**فرض 3-1:** كلما زادت درجة التوحد التنظيمي لدى الفرد، زاد اتجاه الفرد لممارسة سلوك التعاون الناتج عن الشعور بالانتماء للمنظمة.

تشير النتائج الواردة في جدول (8) إلى عدم قبول الفرض 3-1 وذلك لأن معامل المسار بين درجة التوحد التنظيمي وسلوك التعاون مع الآخرين قد بلغ 0.248 ورغم أن هذا المعامل موجب وفي الاتجاه المتوقع إلا أنه غير ذي دلالة إحصائية. وتوضح هذه النتيجة أن التوحد بين هوية الفرد وهوية المنظمة قد لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة سلوك التعاون مع الآخرين لدى الفرد.

**فرض 3-2:** كلما زادت درجة التوحد التنظيمي لدى الفرد، زاد المجهود الذي يبذله الفرد في العمل.

يوضح جدول (8) وجود معامل مسار موجب بلغ 0.310 بين درجة التوحد التنظيمي والمجهود المبذول في العمل وهو معامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01. وتوضح هذه النتيجة قبول الفرض 3-2 مما يشير إلى أن الأفراد الأكثر توحدًا مع منظماتهم غالبًا ما يكون لديهم استعداد أكبر لبذل مزيد من الجهد لإنجاز الأعمال التي تتطلبها المنظمة.

**فرض 3-3:** كلما زادت درجة التوحد التنظيمي لدى الفرد، زاد اتجاه الفرد لممارسة سلوك المشاركة مع الآخرين.

يظهر جدول (8) قبول الفرض 3-3. فقد أظهر تحليل المسار وجود معامل موجب قدره 0.294 بين درجة التوحد التنظيمي وسلوك المشاركة الابتكارية التي يقدمها الفرد في عمله، وهو معامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.10. وتبين هذه النتيجة أنه كلما زادت درجة التوحد التنظيمي زادت مشاركة الفرد في العمل من خلال تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات، وهذا ما يتفق مع توقعات الدراسة الحالية.

#### **4. نتائج اختبار الفروض الخاصة بالآثار التنظيمية للتوحد التنظيمي.**

يظهر جدول (9) نتائج اختبار الفروض المتعلقة بالآثار التنظيمية للتوحد التنظيمي. فقد ميزت الدراسة بين نوعين من التوجه الاستراتيجي هما: التوجه الاستراتيجي الهجومي، والتوجه الاستراتيجي الدفاعي. وبين الجدول معاملات المسار بين درجة التوحد التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمة و نوع التوجه الاستراتيجي لهذه المنظمة.

جدول (9) : الآثار التنظيمية للتوحد التنظيمي

| الآثار التنظيمية           | معامل المسار | الخطأ المعياري | قيمة ت     |
|----------------------------|--------------|----------------|------------|
| التوجه الاستراتيجي الهجومي | 0.540***     | 0.059          | 9.266      |
| التوجه الاستراتيجي الدفاعي | 0.558***     | 0.055          | 10.690     |
|                            | $N=93$       | $*P>.10$       | $**P>.05$  |
|                            |              |                | $***P>.01$ |

فرض 1-4: كلما زادت درجة التوحد التنظيمي لدى أعضاء المنظمة، زاد كل من التوجه الاستراتيجي الهجومي والتوجه الاستراتيجي الدفاعي للمنظمة.

يتضح من جدول (9) وجود معامل مسار موجب قدره 0.540 بين الدرجة المعبرة عن متوسط التوحد التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة والتوجه الاستراتيجي الهجومي لهذه المنظمة. ويعتبر هذا المعامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 مما يشير إلى قبول الفرض 1-4. وتدل هذه النتيجة على أن زيادة درجة التوحد التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة يدفع المنظمة إلى تبني استراتيجية هجومية في التعامل مع المنافسين غيرهم من العناصر الأخرى في البيئة الخارجية.

ويتضح من النتائج الواردة في جدول (9) أيضا وجود معامل مسار موجب قدره 0.558 بين درجة التوحد التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة والتوجه الاستراتيجي الدفاعي لها. ويعتبر هذا المعامل أيضا ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01. وتدعم هذه النتيجة فكرة مؤداها أن زيادة درجة التوحد التنظيمي لدى الأفراد تدفع المنظمات أيضا إلى تبني استراتيجيات دفاعية إذا لزم الأمر.

### المناقشة والتوصيات:

أظهرت التحليلات الإحصائية لبيانات الدراسة الحالية قبول معظم فروض الدراسة، وعدم قبول البعض منها. واتفقت في ذلك نتائج الدراسة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، كما أنها اختلفت مع نتائج البعض الآخر. وفيما يلي مناقشة لأهم ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج.

أشارت معاملات المسار إلى وجود علاقة طردية بين قوة هوية المنظمة ودرجة التوحد التنظيمي لدى الأفراد العاملين بها. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة دوتون ورفاقه (Dutton et al., 1994) بأن قوة التوحد التنظيمي لدى الفرد تتوقف إلى حد كبير على قوة هوية المنظمة كما يدركها الفرد. فالهوية الأكثر قوة غالبا ما تكون أكثر جاذبية للفرد، الأمر الذي يجعله يشعر بالتميز نتيجة لانتمائه للمنظمة مما يزيد درجة التوحد بين هوية الفرد وهوية المنظمة.

وعند التمييز بين الهوية المعيارية والهوية النفعية للمنظمات، أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدم صحة التوقعات بزيادة درجة التوحد التنظيمي في المنظمات التي تتجه هويتها للنوع المعياري،

وانخفاضها في المنظمات التي نجه هويتها لنوع أنفعي. وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة (Foreman and Whetten, 2002; Glynn, 2000). ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة المنظمات محل الدراسة لم تكن من النوع الذي يحمل هوية معيارية واضحة المعالم للعاملين بها. فمعظم المنظمات محل الدراسة كانت من منظمات الأعمال الصناعية والتجارية والخدمية الهادفة للربح. وغالبا ما يحكم سلوك العاملين في هذا النوع من المنظمات اعتبارات الكفاءة والتكاليف والأرباح أكثر من الاعتبارات المهنية الأخرى مما يجعلهم يتوحدون بدرجة أكبر مع الجانب النفعي في هوية منظماتهم وليس مع الجانب المعياري فيها إن وجد.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية كثيرا مع ما توصل إليه جيوبا ورفاقه (Gioia et. al., 2000) من أن الصورة الذهنية الايجابية للمنظمة تؤدي إلى مزيد من التوحد التنظيمي لدى العاملين بها. فالصورة الذهنية الايجابية للمنظمة لدى الغير غالبا ما تؤدي إلى شعور العاملين بالمنظمة بالفخر والاعتزاز بالبنفس وأيضا الاعتزاز بعضوية المنظمة. وعادة ما تؤدي هذه المشاعر إلى الإشادة باستمرار بما تحمله المنظمة من صفات، كما أنها غالبا ما تؤدي إلى استخدام الأفراد للصفات الايجابية التي تصف منظماتهم ويعتزون بها في وصف ذاتهم وهذا يعني زيادة درجة التوحد التنظيمي. فكثيرا ما يؤكد الأفراد الذين ينتمون لمنظمات ذات صورة ذهنية ايجابية على عضويتهم بالمنظمة في أحاديثهم مع الآخرين ليذكروهم بما تحمله هذه المنظمة من صفات.

ورغم ندرة الدراسات التجريبية التي تناولت العلاقة بين الخصائص الذاتية للفرد ودرجة التوحد التنظيمي، فإن الدراسة الحالية قد اتفقت في نتائجها مع دراسة ويتون ومكاي (Whetten and Mackey, 2002) في أن تصنيف الفرد لذاته بناء على عضوية المنظمة يعتبر من أكثر تصنيفات الذات تأثيرا على درجة التوحد التنظيمي. كما أن الدراسة الحالية قد أظهرت علاقة عكسية بين تصنيف الذات بناء على خصائص فردية ودرجة التوحد التنظيمي مما يشير إلى أن اعتزاز الفرد بما يمتلكه من خصائص فردية قد يجعله أقل توحدا مع المنظمة التي يعمل بها، وقد تدفعه في حالات متطرفة إلى التوصل لعضوية المنظمة خاصة إذا كان هناك تباين واضح بين صفات الفرد والصفات المعلنة للمنظمة.

ولكن المثير للجدل فيما توصلت إليه الدراسة الحالية هو هل تصنيف الذات بناء على عضوية المنظمة هو السبب في زيادة درجة التوحد التنظيمي لدى الفرد أم أن زيادة درجة التوحد التنظيمي لدى الفرد هي التي تدفعه إلى تصنيف ذاته بناء على عضوية المنظمة؟ وقد تحتاج الإجابة على هذا السؤال مزيد من الدراسات المستقبلية في هذا الشأن.

ومن الواضح أن وجود علاقة طردية بين تقدير الذات ودرجة التوحد التنظيمي لدى الفرد يعتبر أمراً متوقفاً. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية في ذلك مع ما أشار إليه دوتن وزملاءه (Dutton et al., 1994) خاصة إذا كان مصدر تقدير الذات لدى الفرد هو عضوية منظمة لها صفات ايجابية معينة. كما أن الأفراد الذين لديهم درجات أعلى من تقدير الذات غالباً ما ينظرون إليهم ويقدرون الجوانب الايجابية في منظماتهم أكثر مما ينظرون إلي الجوانب السلبية فيها، مما يجعلهم أكثر توجهاً للتوحد التنظيمي معها.

وفيما يتعلق بأثر فترة بقاء الفرد في المنظمة (الأقدمية) على درجة التوحد التنظيمي، فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع غيرها من الدراسات السابقة (Dutton et al., 1994, O'Reilly and Chatman, 1986, Mael and Ashforth, 1992) وتشير هذه النتائج بشكل واضح إلى أن أقدمية الفرد في العمل بالمنظمة غالباً ما يجعل المنظمة أكثر جاذبية للفرد، كما انه يعتاد على نظم العمل به، كما أن أقدميته في العمل قد تؤهله إلى لعب دوراً أثر أهمية في صياغة أهدافها والمشاركة في صنع قراراتها، كما أنها تؤدي إلى الاعتياد على القيم الثقافية السائدة فيها، الأمر الذي يؤدي تدريجياً إلى زيادة درجة التوحد التنظيمي لدى الفرد.

وفيما يتعلق بالآثار السلوكية والتنظيمية للتوحد التنظيمي فقد أظهرت الدراسة الحالية العديد من النتائج التي يمكن مناقشتها فيما يلي:

فقد أظهرت النتائج أولاً عدم وجود علاقة بين درجة التوحد التنظيمي لدى الفرد وسلوك التعاون مع الآخرين. وتختلف هذه الدراسة مع ما توصل إليه بارتل (Bartel, 2001) في أن التوحد التنظيمي لدى الفرد غالباً ما يجعله أكثر تعاوناً مع الآخرين في تحقيق أهداف العمل. وباستثناء دراسة بارتل، فإن الدراسات التجريبية السابقة لم تقدم دليل تجريبي قوي بشأن طبيعة تأثير درجة التوحد التنظيمي على سلوك التعاون مع الآخرين. فيبدو من استقراء نتائج الدراسة الحالية أن سلوك التعاون والرغبة في مساعدة الآخرين يعتمد إلى حد كبير على سمات شخصية الفرد وليس مجرد ناتج لشعور الفرد بالتوحد مع هوية المنظمة. فمجال العمل قد يحتوي على أفراد لديهم نزعات فطرية للتعاون مع الغير بصرف النظر عن اتجاهاتهم النفسية ومشاعرهم نحو المنظمة التي يعملون بها.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بارتل (Bartel, 2001) بشأن العلاقة بين درجة التوحد التنظيمي والمجهود الذي يبذله الفرد في عمله. فالأفراد الأكثر توحداً مع منظماتهم غالباً ما يكون لديهم استعداد أكثر لبذل مزيد من الجهد في العمل بغرض تحقيق مزيد من النجاح للمنظمة، والذي يعتبرونه في النهاية نجاح شخصي لهم.

وبالمثل فقد أنفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة بارتل في أن زيادة درجة التوحد التنظيمي لدى الفرد غالبا ما تؤدي إلى زيادة سلوك المشاركة في حل مشكلات العمل وتطويره وتقديم أفكار ابتكارية لتحسين الأداء، وهو سلوك قد يتعدى مجرد التعاون المؤقت مع الآخرين. فالتوحد التنظيمي لدى الفرد غالبا ما يدفعه لأن يكون أكثر حرصا على تحسين الصورة الذهنية للمنظمة أمام الآخرين، مما يجعله لا يدخر جهدا ولا وقتا في المشاركة في الاجتماعات واللقاءات الهادفة لتحسين وتطوير العمل بها. فكثيرا ما نجد أفراد ينتمون إلى مستويات تنظيمية أقل يقومون طواعية بعمل دراسات وأبحاث وتقديم أفكار مبتكرة لتطوير العمل في المنظمة ويسعون جاهدين إلى توصيلها لمتخذي القرارات في المستويات الأعلى حرصا منهم على تحسين أداء المنظمة التي يعملون بها.

وأخيرا: فيما يتعلق بالآثار التنظيمية للتوحد التنظيمي، فقد أظهرت الدراسة الحالية قبول فرض مؤده أن التوحد التنظيمي لدى أعضاء المنظمة غالبا ما يدفعها إلى تبني استراتيجيات هجومية وأيضاً دفاعية في التعامل مع الجهات الخارجية. ولم تفرق الدراسة الحالية في هذا الشأن بين نوع الهوية السائدة في المنظمة وما إذا كانت معيارية أم نفعية استنادا إلى أن معظم المنظمات محل الدراسة يغلب عليها النوع النفعي كمنظمات أعمال. وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة درجة التوحد التنظيمي بين أعضاء المنظمة يجعل المنظمة أكثر حرصا على مواجهة القوى التنافسية الموجودة في البيئة الخارجية مما يجعلها أكثر استخداما لكل من الاستراتيجيات الهجومية و الاستراتيجيات الدفاعية على حسب متطلبات الموقف والمهم في ذلك المحافظة على بقاء واستمرار المنظمة وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها.

وفي الختام، يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة الرائدة في مجال الهوية التنظيمية قد فتحت آفاق جديدة للدراسات التنظيمية في المنظمات العربية. فما زالت هوية المنظمات العربية تحتاج إلى مزيد من الدراسة والبحث للتعرف على خصائصها والكشف عن محدداتها ورصد آثارها. كما أن النموذج النظرية الذي اقترحه الدراسة وما تم اشتقاقه منها من فروض لازالت بحاجة إلى مزيد من الاختبار التجريبي في مجتمعات وعينات أخرى من المنظمات العربية. كما يأمل الباحث أن تؤدي الجهود البحثية المستقبلية في هذا المجال إلى التوصل لنظرية عربية للهوية التنظيمية تأخذ في الحسبان خصوصية الثقافة العربية. ففهم الهوية والمحافظة عليها أصبح الآن مطلب ضروري على مستوى القوميات والمنظمات على حد سواء.

- Abvesson, M. (1993) Organization: from substance to image. *Organization Studies*, 11: 373-394.
- Albert, S., and Whetten, D. (1985) Organizational identity. In L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 7:263-295.
- Albert, S., Ashforth, B., and Dutton, J. (2000) Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25: 13-18.
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989) Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14: 20-39.
- Bagozzi, R. and Bergami, M. (2000) Self-categorization and commitment as distinct aspect of social identity in the organization: Conceptualization, measurement, and relation to antecedents and consequences. *British Journal of social psychology*, 39: 555-577.
- Balmer, J. and Wilson, A. (1998) Corporate identity: There is more to it than meets the eye. *International Studies of Management & Organization*, 28: 12-32.
- Baron, J. (2004) Employing identities in organizational ecology. *Industrial and Corporate Change*, 13: 3-23.
- Bartel, C. (2001) Social comparisons in boundary-spanning work: effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46: 379-415.
- Bloor, G. and Dawson, P. (1994) Understanding professional culture in organizational context. *Organization Studies*, 15: 275-296.
- Brewer, M. and Kramer, R. (1986) Choice behavior in social dilemmas: effects of social identity, group size, and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50: 543-575.
- Brickson, S. (2000a) The impact of identity orientation individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review*, 25: 82-102.



- Brickson, S. (2000b) Exploring identity: Where are we now? *Academy of Management Review*, 25: 147-149.
- Chin, W. (2001) PLS-Graph user's guide, version 3.0. Soft Modeling Inc.
- Cornelissen, J. Elving, W. (2003) Managing corporate identity: An integrative framework of dimensions and determinants. *Corporate Communications*, 8: 114-121.
- Czarniawska, B. (1997) *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. and Wolff, R. (1998) Constructing new identities in established organization fields. *International Studies of Management and Organization*, 28: 12-32.
- Dacin, P. and Brown, T. (2002) Corporate identity and corporate associations: A frame work for future research. *Corporate Reputation Review*, 5: 254-266.
- Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., and Roper, S. (2004) A Corporate character scale to assess eEmployee and customer views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, 7: 125-147.
- Dutton, J. and Dukerich, J. (1991) Keeping an eye on the mirror: The role of image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34: 517-554.
- Dutton, J., Dukerich, J., and Harquail, C. (1994) Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-264.
- Foreman, P. and Whetten, D. (2002) Member's identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13: 653-667.
- Gioia, D., Schultz, M., and Corley, K. (2000A) Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25: 63-82.
- Gioia, D., Schultz, M., and Corley, K. (2000b) Where do we go from here? *Academy of Management Review*, 25: 145-147.

- Gioia, D., and Thomas, J. (1996) Image, identity and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41: 370-403.
- Glynn, M. (2000) When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, 11: 285- 301.
- Hatch, M. and Schultz, M. (2002) The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55: 989-1006.
- Kramer, R. (1991) Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes. In L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 13:191-228.
- Mael, F and Ashforth, B. (1992) Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organization Behavior*, 13: 103-123.
- Moingeon, B. and Ramanantsoa, B. (1997) Understanding corporate identity: the French school of thought. *European Journal of Marketing*, 31: 383-402.
- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986) Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on pro-social behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71:492-499.
- Polzer, J. (2000) Identity in Organizations: Building theory through conversations. (Book Review), *Administrative Science Quarterly*, 45: 625-629.
- Pratt, M. (1998) To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identify in organizations: developing theory through conversations*: 171-208. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pruzan, P. (2001) Corporate reputation: Image and identity. *Corporate Reputation Review*, 4: 50-65.
- Ravasi, D. Rekom, J. (2003) Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, 6: 118-140.

- Schultz, M., Hatch, M. and Larsen, M. (2000) *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand*. Oxford: Oxford University Press.
- Smircich, L. (1983) Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358.
- Soenen, G. and Moingeon, B. (2002) *Corporate and organizational identities: integrating strategy, marketing, communication, and organizational perspectives*. Routledge: N.Y.
- Van Riel, C. and Balmer, T. (1997) Corporate identity: The concept, its measurement, and management. *European Journal of Marketing*. 31: 341-355.
- Whetten, D. A., Lewis, D., & Mischel, L. J. (1992) Towards an integrated model of organizational identity and member commitment. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas.
- Whetten, D. and Godfrey, P. (1998) *Identity in Organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Whetten, D. and Mackey, A. (2002) A social conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, 41: 393-415.

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي المشارك:

يسعى هذا الاستقصاء إلي التعرف على بعض المؤشرات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي والصورة الذهنية والممارسات الإدارية السائدة في المنظمات السعودية، وأيضا التعرف علي بعض الخصائص المميزة لسلوكيات العاملين فيها. وقد تم اختيار منظماتكم الموقرة كأحدي مفردات العينة باعتبارها من المنظمات الرائدة في المملكة.

ويتكون هذا الاستقصاء من نموذجين:

النموذج 1: ويتولى استيفاءه احد المديرين أو رؤساء الأقسام بكل إدارة.

النموذج 2: ويتولى استيفاءه أحد مرؤوسين المدير أو رئيس القسم الذي تفضل باستيفاء النموذج 1.

ونود الإشارة إلي أن ما تدلون به من بيانات سوف يستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف يعامل في إطار كامل من السرية. كما أن البيانات سوف يتم تحليلها بصورة تجميعية للتعرف علي الخصائص المميزة للمنظمات السعودية بصفه عامة دون الإشارة إلي أسماء أو هوية المنظمات المشاركة في البحث.

نشكر لكم مسبقا صادق تعاونكم معنا، ونقدر لكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين للمشاركة في استيفاء الاستقصاء المرفق الذي سوف يستغرق في حدود من 10 الي 15 دقيقة.

الباحث

دكتور/ علي عبد الهادي مسلم

أستاذ مشارك بقسم إدارة الأعمال

كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

حدد إلي أي مدى توافق أو لا توافق على كل عبارة من العبارات التالية، وذلك بوضع دائرة حول

الرقم الذي يعبر عن رأيك أكثر من غيره. مع الأخذ في الاعتبار أن:

1 = غير موافق جدا 2 = غير موافق

3 = محايد 4 = موافق 5 = موافق جدا

أولاً: الرضاء عن العمل:

| م | العبارة  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 1 | اشعر برضاء عن العمل في المنظمة الحالية   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | منظمتي الحالية تعتبر من المنظمات الجيدة من وجهة نظر الكثيرين.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | الأخرين يقدرن ويحترمون منظمتي بشكل واضح  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | معظم الناس يعتبرون أن منظمتي أقل فعالية مقارنة بغيرها من المنظمات الأخرى المماثلة. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | الأخرين يعتبرون أن منظمتي ليست منظمة جيدة للعمل بها.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | غالباً ما أندم على عملي بالمنظمة الحالية   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | غالباً ما أشعر بأن العمل في المنظمة الحالية يعتبر مضيعة للوقت.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | بصفة عامة، أنا سعيد بكوني موظف في المنظمة الحالية                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ثانياً: توجهات الإدارة العليا:

| م | العبارة  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 1 | تعتمد القيادات العليا بالمنظمة أن الجودة هي الوسيلة الوحيدة للتنافس من أجل الحصول على مزيد من العملاء. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | تعتبر الشعارات والاحتفالات ضرورية لإنجاز الكثير من أعمال المنظمة.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | يعتبر العائد المالي فقط هو المعيار لقياس مدى نجاح أو فشل المنظمة.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | تركز رسالة المنظمة بشكل واضح على عنصر الجودة   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | يوجد شعور بأن المنظمة يجب أن تنظم حملات إعلانية باستمرار للمحافظة على العملاء.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | تلجئ المنظمة أحياناً إلي تخفيض تكاليف بعض العمليات.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | عنصر التكاليف يعتبر عنصر هام في أي عملية تغيير تقوم بها المنظمة  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | كسب مزيد من العملاء من خلال الصدق في التعامل يعتبر عنصر هام لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ثالثا: التوجه الاستراتيجي:

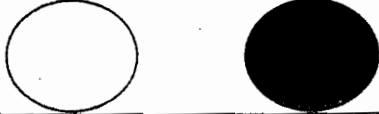





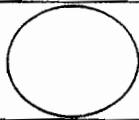
| م | العبرة  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تتجه المنظمة لتجاهل التغيرات الخارجية التي لها تأثير ضئيل على الأداء.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | تحاول المنظمة أن تكون دائما في موقع الريادة فيما تقدمه من منتجات أو خدمات.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | تقدم المنظمة عدد محدود من المنتجات أو الخدمات ولكن مع التركيز على عنصر الجودة وتميز الخدمة. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | تقدم المنظمة عدد من المنتجات أو الخدمات مستقر من فترة زمنية طويلة نسبيا.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | تحاول المنظمة أن تحافظ على تميزها في كل مجال تعمل فيه.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | تقوم المنظمة بتنوع منتجاتها أو خدماتها بصفة دورية.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | تسعي المنظمة أن تكون دائما في المقدمة في كافة الأسواق التي تعمل بها.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | تتعرف المنظمة على الفرص التسويقية المتاحة وتستجيب لها بسرعة.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

رابعا: ممارسات القيادات العليا:

| م | العبرة  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تمتلك القيادات العليا بالمنظمة إحساس قوي بنقاط تميز المنظمة عن غيرها                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | لدى القيادات العليا بالمنظمة إحساس بالفخر فيما يتعلق برسالة المنظمة وأهدافها.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | القيادات العليا بالمنظمة لديها دراية كافية بالمجالات التي يمكن من خلالها تحقيق مزيد من التقدم | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | لدى المنظمة أهداف محددة وواضحة ومعروفة لجميع العاملين بها.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | يوجد لدى العاملين بالمنظمة معرفة كافية بقيم وتقاليدهم ويلتزمون بها.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | يوجد لدى العاملين إحساس قوي بالانتماء والولاء للمنظمة.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

خامسا: اتفاق الهوية:

1- صف فيما يلي علاقتك بالمنظمة التي تعمل بها، وذلك باستخدام أحد الأشكال التالية. تخيل أن الدائرة التي على اليمين تمثل هويتك الشخصية (يعني: ما يميزك كفرد عن الآخرين)، وان الدائرة التي على اليسار تمثل هوية المنظمة (يعني: ما يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى). فأى الأشكال التالية يعبر أكثر من غيره عن مدى التداخل بين هويتك وهوية المنظمة التي تعمل بها. أختَر شكل واحد فقط وذلك بوضع علامة (√) بجوار الشكل المناسب.

|   |   |
|---|---|
|    | الهويتان متباعدتان تماما                        |
|    | الهويتان قريبتان من بعضيهما البعض ولكن مستقلتان |
|    | يوجد تداخل بسيط بين الهويتين                    |
|    | يوجد تداخل متوسط بين الهويتين                   |
|   | يوجد تداخل كبير بين الهويتين                    |
|  | يوجد تداخل كبير جدا بين الهويتين                |
|  | يوجد تداخل تام بين الهويتين                     |

2- ضع فيما يلي دائرة حول الرقم الذي يعبر أكثر من غيره عن مدى تداخل شعورك بذاتك ومن أنت (هويتك الشخصية) مع شعورك بماهية المنظمة التي تعمل بها (هوية المنظمة).

|       |     |     |       |     |     |           |
|-------|-----|-----|-------|-----|-----|-----------|
| (7)   | (6) | (5) | (4)   | (3) | (2) | (1)       |
| يوجد  |     |     | تداخل |     |     | لا يوجد   |
| تداخل |     |     | متوسط |     |     | تداخل على |
| تام   |     |     |       |     |     | الإطلاق   |

سادسا: الصورة الذهنية الحالية:

كيف تعتقد أن المنظمات الأخرى المماثلة لمنظمتك والتي تعمل معها في نفس المجال يمكن أن تصف منظمتك فيما يتعلق بالأمور التالية:

| مجال الوصف                                | ضعيفة جدا | ضعيفة | متوسطة | جيدة | جيدة جدا |
|---|-----------|-------|--------|------|----------|
| 1- جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.  | 1         | 2     | 3      | 4    | 5        |
| 2- نوعية الموارد البشرية التي تمتلكها.    | 1         | 2     | 3      | 4    | 5        |
| 3- مهارات المديرين والقيادات العليا.      | 1         | 2     | 3      | 4    | 5        |
| 4- المناخ العام السائد بالمنظمة.          | 1         | 2     | 3      | 4    | 5        |
| 5- قدرة المنظمة على تقديم ابتكارات جديدة. | 1         | 2     | 3      | 4    | 5        |
| 6- سمعة المنظمة ومكانتها في المجتمع.      | 1         | 2     | 3      | 4    | 5        |

سابعا: اختر عبارة واحدة فقط من العبارات التالية باعتبارها الأكثر تفضيلا لديك في وصف ذاتك.

ضع علامة (√) أمام العبارة التي تفضلها أكثر من غيرها.

أنا ذكي ( ) أنا رجل ( ) أنا مدير متفهم ( )

ثامنا: برجاء الإجابة على الأسئلة التالية لوصف ذاتك:

1- العمر: .....

2- فترة العمل بالمنظمة الحالية: .....

3- إجمالي مدة الخبرة في مجال العمل خارج وداخل المنظمة الحالية: .....

4- المؤهل الدراسي: .....

تاسعا: برجاء الإجابة على الأسئلة التالية لوصف المنظمة:

1- نوع النشاط الذي تعمل فيه المنظمة:

( ) تجاري ( ) صناعي ( ) زراعي ( ) خدمي

2- مقارنة بالمنظمات التي تعمل في نفس المجال فإن حجم هذه المنظمة يعتبر:

( ) صغير ( ) متوسط ( ) كبير

3- شكل الملكية القانونية لهذه المنظمة هو:

( ) مؤسسة فردية ( ) شركة خاصة ( ) جهة حكومية ( ) شركة تضامن

( ) شركة مساهمة ( ) أخرى رجاء التحديد: .....

مع خالص الشكر والتقدير،،،،



بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي المشارك:

يسعى هذا الاستقصاء إلى التعرف على بعض المؤشرات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي والصورة الذهنية والممارسات الإدارية السائدة في المنظمات السعودية، وأيضاً التعرف على بعض الخصائص المميزة لسلوكيات العاملين فيها. وقد تم اختيار منظمكم الموقرة كأحدي مفردات العينة باعتبارها من المنظمات الرائدة في المملكة.

ويتكون هذا الاستقصاء من نموذجين:

- النموذج 1: ويتولى استيفاءه احد المديرين أو رؤساء الأقسام بكل إدارة.
- النموذج 2: ويتولى استيفاءه أحد مرؤوسين المدير أو رئيس القسم الذي تفضل باستيفاء النموذج 1.

ونسود الإشارة إلى أن ما تدلون به من بيانات سوف يستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف يعامل في إطار كامل من السرية. كما أن البيانات سوف يتم تحليلها بصورة تجميعية للتعرف على الخصائص المميزة للمنظمات السعودية بصفه عامة دون الإشارة إلى أسماء أو هوية المنظمات المشاركة في البحث.

نشكر لكم مسبقاً صادق تعاونكم معنا، ونقدر لكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين للمشاركة في استيفاء الاستقصاء المرفق الذي سوف يستغرق في حدود من 10 إلى 15 دقيقة.

الباحث

دكتور/ علي عبد الهادي مسلم

أستاذ مشارك بقسم إدارة الأعمال

كلية العلوم الإدارية – جامعة الملك سعود

(نموذج 2)

فسيما يلى مجموعة من العبارات التي تصف بعض ممارسات العمل الإداري وأنماط التفاعل مع الآخرين. برجاء تحديد إلي أي مدى تنطبق كل عبارة من هذه العبارات علي الشخص المطلوب منك وصفه. كن أميناً ومحايدياً تماماً في إجابتك. فلن يرى أحد غيرك هذه الإجابات وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الشخص المطلوب منك وصفه هنا هو نفس الشخص الذي قام باستيفاء الجزء الأول من هذا الاستقصاء (نموذج 1) وهو يعتبر: ( ) رئيس مباشر ( ) زميل ( ) مرزوس مباشر

ضع دائرة حول الرقم الذي يعبر أكثر من غيره عن رأيك في وصف الشخص المطلوب. مع الأخذ في الاعتبار أن:

1= العبارة لا تنطبق تماماً

2= العبارة لا تنطبق

3= محايد

4= العبارة تنطبق

5= العبارة تنطبق تماماً

أولاً: التعاون مع الآخرين:

| م | العبارة   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يعطي الوقت الكافي للاستماع لمشاكل ومسببات قلق الآخرين.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | يحاول أن يجعل الأمور أكثر سهولة للآخرين في مجال العمل   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | يقوم بشكل واضح بالتعاون مع الآخرين لتحسين جودة الأداء.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | ينقل للآخرين المعلومات التي قد تكون مفيدة لهم في العمل. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | على استعداد لمساعدة الآخرين حتى ولو على حساب نفسه.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | نادراً ما يأخذ في الاعتبار حاجات ومشاعر الآخرين         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | نادراً ما يعطي اهتمام شخصي للآخرين.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 8  | يساعد الآخرين في المهام الصعبة المكلفين بها.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | يعرض المساعدة على الذين لديهم أعباء عمل كثيرة.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | يغطي على الزملاء الذين يعييون أو يتأخرون عن العمل. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ثانيا: الجهود المرتبطة بالعمل:

| م  | العبرة  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1  | نادرا ما يقوم بتضييع الوقت عندما يكون في العمل.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | يقدم أفضل ما عنده من أداء في جميع الحالات.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | يحضر دائما لمكان العمل في الوقت المحدد دون تأخير.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | يقدم أعلى مستويات الجودة بصرف النظر عن الظروف.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | لا يقوم بإنجاز الأعمال في الوقت الذي تحدده الإدارة.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | حاضر ذهنيا وعلى استعداد لبذل الجهد بمجرد وصوله للعمل. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | يتبع قواعد وتعليمات العمل بدقة عالية.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | في بعض الأحيان قد يتسبب في سوء استخدام الموارد.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | يترك مكان العمل منظم وفي أفضل صورة ممكنة.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | في بعض الأحيان قد يتغيب عن العمل لأسباب غير جيدة.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ثالثا: المشاركة الابتكارية:

| م | العبرة   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 1 | يستخدم حكمة الشخصي في تقييم ما هو صواب وما هو خطأ من أجل مصلحة القسم أو الإدارة التي يعمل بها. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | يشجع الآخرين على تجديد ما لديهم من معرفة ومعلومات.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | يشجع الآخرين على الإدلاء برأيهم والمشاركة الفعالة في اجتماعات العمل.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | لا يقوم بدفع الآخرين لرفع مستوي أداءهم في العمل  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | عندما يقول رأيه في قضية هامة يجعل نفسه على دراية بكافة المعلومات المتعلقة بها.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | يساعد الآخرين على التفكير في كيفية تنمية ذاتهم.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | يقدم باستمرار مقترحات ابتكاره فيما يتعلق بطرق إنجاز العمل                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |