

## جامعة وهران

قسم علم النفس وعلوم التربية

كلية العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم

### التغيير التنظيمي وعلاقته بالمناح التنظيمي

دراسة ميدانية لثلاثة مؤسسات إقتصادية بولاية وهران

تحت إشراف الأستاذة:

د. بزايد نجاة

من إعداد الطالب:

- أحمد فواتيح محمد الأمين

السنة الجامعية 2012 - 2013

# الإهداء

إلى والديّ

إلى أسرتي الحبيبة

إلى وطني الجزائر

إلى أمّتي العربية والإسلامية

إلى جميع هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع.

# كلمة شكر

قال تعالى: ﴿ وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنِ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَن يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ ﴾ (لقمان:12).

الحمد لله الذي أرسل رسوله بالهدى ودين الحق ليظهره على الدين كله، وكفى بالله شهيداً. وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، إقراراً وتوحيداً. وأشهد أن محمداً عبده ورسوله صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلّم تسليماً مزيداً.

الشكر والمنة أولاً وأخيراً لله العلي القدير، الذي أعانني على القيام بهذا ال بحث وأمدني بالصبر والعافية وذلك لي الصعاب. ثمّ الشكر لأساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية لجامعة وهران.

كما أتقدّم بأسمى آيات الشكر والعرفان للأستاذة المشرفة الدكتورة بزاید نجاة التي لم تبخل علي بنصائحها وتوجيهاتها القيمة طيلة فترة هذا البحث.

كما أتقدّم بأسمى آيات الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور مباركي بوحفص الذي لم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته القيمة.

كما أتقدّم بالشكر إلى كل من أسهم في تقديم المساعدة في إنجاز هذا العمل، وأخصّ بالذكر كلّ العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)، وبالمؤسسة الصناعية للمواد البلاستيكية (SIMAP)، وبالمؤسسة العمومية الاقتصادية لإنجاز الهياكل الأساسية للسكك الحديدية (INFRAFER).

وختاماً فإن ما كان فيها من صواب فبتوفيق من الله والحمد لله أولاً وأخيراً وما كان من خطأ ونقصان فمن نفسي والشيطان واستغفر الله من ذلك والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير المعلمين.

## محتويات البحث:

الموضوع	الصفحة
الإهداء.....	ب
كلمة شكر.....	ج
ملخص البحث.....	د
محتويات البحث.....	و
قائمة الجداول.....	ي
قائمة الأشكال.....	ل

## الفصل الأول: تقديم البحث

1 - مقدمة البحث.....	2
2 - إشكالية البحث.....	3
3 - فرضيات البحث.....	4
4 - أهمية البحث وهدفه.....	4
5 - حدود البحث.....	5
6 - صعوبات البحث.....	5
7 - التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث.....	6

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

تمهيد.....	8
1 - مفهوم التغيير التنظيمي.....	8
2 - أهمية التغيير التنظيمي.....	9

11	.....	3 - أهداف التغيير التنظيمي
12	.....	4 - أنواع التغيير التنظيمي
13	.....	5 - مصادر التغيير التنظيمي
14	.....	6 - مراحل التغيير التنظيمي
18	.....	7 - مجالات التغيير التنظيمي
18	.....	8 - مناهج التغيير التنظيمي
20	.....	9 - مستويات التغيير التنظيمي
20	.....	10 - المهارات الأساسية لتنفيذ عملية التغيير التنظيمي
23	.....	11 - مقاومة التغيير التنظيمي
28	.....	خلاصة

### الفصل الثالث: المناخ التنظيمي

30	.....	تمهيد
30	.....	1 - مفهوم المناخ التنظيمي
32	.....	2 - مستويات المناخ التنظيمي
33	.....	3 - مداخل المناخ التنظيمي
35	.....	4 - أهمية المناخ التنظيمي
37	.....	5 - خصائص المناخ التنظيمي
38	.....	6 - عناصر المناخ التنظيمي
40	.....	7 - أبعاد المناخ التنظيمي
45	.....	8 - أنماط المناخ التنظيمي

47	..... مناهج قياس المناخ التنظيمي
50	..... معوقات ومدعمات المناخ التنظيمي
51	..... خلاصة

## الفصل الرابع: طريقة الدراسة الميدانية

### أولاً: الدراسة الاستطلاعية

53	..... تمهيد
53	..... 1 - دواعي الدراسة الاستطلاعية
53	..... 2 - المجال الجغرافي للدراسة
56	..... 3 - وسائل الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها
56	..... 1.3 - المقابلة
57	..... 2.3 - الاستبيان
62	..... 4 - مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية
65	..... 5 - الصدق
67	..... 6 - الثبات
68	..... 7 - التعديلات الملحقة بأدوات البحث

### ثانياً: الدراسة الأساسية

68	..... تمهيد
68	..... 1 - أهداف الدراسة الأساسية
69	..... 2 - عينة الدراسة الأساسية
69	..... 3 - خصائص العينة

73	.....إجراء الدراسة الأساسية.	4 -
73	.....الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية.	1.4 -
73	.....تطبيق أدوات البحث وتفرغ درجاتها.	2.4 -
73	.....الوسائل الإحصائية.	5 -

### الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

75	.....تمهيد.	
75	.....عرض النتائج.	1 -
80	.....مناقشة النتائج.	2 -
86	.....خلاصة.	
87	.....الخاتمة.	
88	.....التوصيات.	
89	.....المراجع.	
89	.....المراجع باللغة العربية.	1 -
93	.....المراجع باللغة الأجنبية.	2 -
94	.....الملاحق.	

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	مناهج التغيير التنظيمي	1
26	مصادر مقاومة التغيير	2
57	يبين أبعاد المقابلة	3
59	يبين أبعاد الاستبيان	4
60	يبين سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة	5
60	يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير الجنس	6
60	يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير العمر	7
60	يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير المستوى التعليمي	8
61	يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير الحالة العائلية	9
61	يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير الأقدمية	10
61	يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير طبيعة العمل في المؤسسة	11
61	يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير إسم المؤسسة	12
61	يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير نوع المؤسسة	13
62	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	14
62	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير العمر	15
63	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي	16
63	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة العائلية	17
64	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية	18
64	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير طبيعة العمل	19
65	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير إسم المؤسسة	20
65	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير نوع المؤسسة	21
66	يوضح معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الجزئية لبعث التغيير التنظيمي	22
67	يوضح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان ومتغيرات الدراسة	23
69	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	24
69	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير العمر	25



70	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي	26
70	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة العائلية	27
71	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية	28
71	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير طبيعة العمل	29
72	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير إسم المؤسسة	30
72	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير نوع المؤسسة	31
75	يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون بين التغير التنظيمي و المناخ التنظيمي بالمؤسسة الصناعية للمواد البلاستيكية (SIMAP)	32
75	يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون بين التغير التنظيمي و المناخ التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لإنجاز الهياكل الأساسية للسكك الحديدية (INFRAFER)	33
76	يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون بين التغير التنظيمي و المناخ التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)	34
76	يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة للمجموعة الكلية (التغير التنظيمي والمناخ التنظيمي).	35
77	يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين متغير التغير في الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث	36
77	يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين متغير التغير في الأفراد والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث	37
78	يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين متغير التغير في التكنولوجيا والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث	38
79	يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين التغير في المهام والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث	39
79	يبين اختبار (ف) لدراسة الفروق بين المؤسسات عينة البحث فيما يخص المناخ التنظيمي	40
80	يبين اختبار (ت) لدراسة الفروق بين المؤسسة الخاصة والمؤسسة العامة فيما يخص المناخ التنظيمي	41

# الفصل الأول

## تقديم البحث

## 1- مقدمة البحث:

يعتبر موضوع التغيير التنظيمي من أهم موضوعات السلوك التنظيمي، وذلك نتيجة العديد من التحديات التي أصبحت تواجهها المنظمات الحديثة، بحيث أصبح هناك أسباب عديدة تدفع المنظمات إلى إحداث تغيير في أجزائها وهذه الأسباب يمكن أن تكون داخلية أو خارجية، وأنه لا يمكن للمنظمات التواكب مع التغييرات المحيطة بها ما لم تحدث بعض التغييرات في الهيكل التنظيمي، وفي الأفراد، وفي التكنولوجيا، وفي المهام. وإن التغيير التنظيمي هو مجهود طويل المدى يهدف إلى تطوير المنظمة وذلك بهدف مواكبتها للتغييرات الداخلية والخارجية، وهذا لا يتم إلا من خلال إحداث تطوير كلي في مناخها التنظيمي، مع إشراك العاملين بالمنظمة في تنفيذ هذا التطوير، ومع الاستعانة كذلك بخبراء في مجال التغيير التنظيمي وذلك بغرض إقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة المتبناة من الإدارة. ولا يمكن للمنظمة أن تبادر بتنفيذ أي تغيير تنظيمي ما لم تكن على دراية بمناخها الحالي، وذلك لأن المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالعاملين في أثناء العمل، والتي تؤثر في سلوكهم وتشكل اتجاهاتهم نحو عملهم ونحو المنظمة نفسها، كما تحدد مستوى رضاهم ومستوى أدائهم.

يشتمل هذا البحث على خمسة فصول هي كالتالي:

- **الفصل الأول:** خُصصَ لتقديم البحث ويحتوي على مقدمة البحث، وإشكالية البحث، وفرضياته، وأهميته، وأهدافه، وحدوده، وصعوباته، بالإضافة إلى التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث.
- **الفصل الثاني:** خُصصَ للتغيير التنظيمي، ويوضح مفاهيم التغيير التنظيمي وأهميته وأهدافه، وأنواعه، ومصادره، ومراحله، ومجالاته، ومناهجه، ومستوياته، والمهارات اللازمة لتنفيذه، ومقاومته.
- **الفصل الثالث:** خُصصَ للمناخ التنظيمي، ويهدف إلى التعرف على مفاهيم المناخ التنظيمي ومستوياته ومدخله، وأهميته، وخصائصه، وعناصره، وأبعاده، وأنماطه، ومناهج قياسه، ومعوقاته ومدعماته.
- **الفصل الرابع:** خُصصَ للإجراءات المنهجية، بحيث تناول أولاً الدراسة الاستطلاعية وما تحتويه من دواعي الدراسة الاستطلاعية، ومجالها الجغرافي، ووسائل الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها، ومواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية، والتأكد من صدق وثبات الأداة. وثانياً الدراسة الأساسية للبحث وما تحتويه من عينة الدراسة الأساسية وخصائصها، وأدوات الدراسة، والوسائل الإحصائية المستعملة.
- **الفصل الخامس:** خُصصَ لعرض النتائج ومناقشتها والتوصيات.

## 2- إشكالية البحث:

تأتي أهمية التغيير من كونه مواكبة للتطورات والمستجدات وتماشياً مع الظروف والمتغيرات الحاصلة في العالم، والتغيير مسألة لا بد منها لإدخال التعديلات اللازمة في المؤسسة بهدف التطوير والتحسين النوعي والكمي (الحريري، 2011، ص70) ويعتبر التغيير التنظيمي مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها، وتجديد عملياتها من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المؤسسة، وانطلاقاً من هذه النقطة الأخيرة تبرز أهمية الاهتمام بالمناخ التنظيمي بحيث من الضروري على المؤسسات أن تكون على دراية بالمناخ التنظيمي الحالي قبل أن تبدأ في تطبيق أي نظام جديد.

ونظراً لسعيها لاكتساب الميزة التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، أصبحت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية سواء كانت عامة أو خاصة تولي اهتماماً كبيراً لتبني التسيير بالجودة الشاملة ويتجلى ذلك في سعي الكثير من هذه المؤسسات إلى الحصول على شهادة الإيزو 2008/9001. ومن متطلبات الحصول على شهادة الإيزو هو إدخال مجموعة من التغييرات على البنية التنظيمية لهذه المؤسسات، ومن أهم هذه التغييرات هناك التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا والتغيير في المهام.

لدى فإن إشكالية البحث تنحصر في التعرف على مناهج التغيير التنظيمي المتمثلة في التغيير في الهيكل التنظيمي وفي الأفراد وفي التكنولوجيا وكذلك التغيير في المهام وعلاقتها بأبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في المسؤولية، والمبادرة، والتعاون، والمصارحة، والمودة والدفء. وعلى ضوء ذلك تبرز إشكالية البحث في التساؤل الرئيس التالي:

هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث؟

وتتفرع منها التساؤلات التالية:

1. هل توجد علاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث؟
2. هل توجد علاقة بين التغيير في الأفراد والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث؟
3. هل توجد علاقة بين التغيير في التكنولوجيا والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث؟

4. هل توجد علاقة بين التغيير في المهام والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث؟

5. هل توجد فروق بين المؤسسات عينة البحث فيما يخص المناخ التنظيمي؟

6. هل توجد فروق بين المؤسسة الخاصة والمؤسسة العامة فيما يخص المناخ التنظيمي؟

### 3- فرضيات البحث:

ينطلق هذا البحث من فرضية أساسية وينبثق منها عدة فرضيات وهي كالتالي:

توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

2. توجد علاقة بين التغيير في الأفراد والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

3. توجد علاقة بين التغيير في التكنولوجيا والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

4. توجد علاقة بين التغيير في المهام والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

5. توجد فروق بين المؤسسات عينة البحث فيما يخص المناخ التنظيمي.

6. توجد فروق بين المؤسسة الخاصة والمؤسسة العامة فيما يخص المناخ التنظيمي.

### 4- أهمية البحث وهدفه:

أهمية البحث تكمن فيما يلي:

- يستمد هذا البحث أهميته من أهمية موضوعه وهو التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي، بحيث يعتبران من أهم مواضيع السلوك التنظيمي.

- سيساعد في تقديم توصيات من شأنها أن تساعد المؤسسات على كيفية إدارتها للتغيير التنظيمي.

- البحث له أهمية كونه يغطي ثلاثة مؤسسات اقتصادية.

- البحث له أهمية تطبيقية تتمثل في إمكانية استفادة المؤسسات من النتائج والتوصيات التي يمكن أن يسفر عنها.

ويهدف هذا البحث إلى:

- معرفة وتحديد طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.
- معرفة وتحديد طبيعة العلاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وأبعاد المناخ التنظيمي (المسؤولية، المبادرة، التعاون، المصارحة، والمودة والدفء) السائدة في المؤسسة.
- معرفة وتحديد طبيعة العلاقة بين التغيير في الأفراد وأبعاد المناخ التنظيمي (المسؤولية، المبادرة، التعاون، المصارحة، والمودة والدفء) السائدة في المؤسسة.
- معرفة وتحديد طبيعة العلاقة بين التغيير في التكنولوجيا وأبعاد المناخ التنظيمي (المسؤولية، المبادرة، التعاون، المصارحة، والمودة والدفء) السائدة في المؤسسة.
- معرفة وتحديد طبيعة العلاقة بين التغيير في المهام وأبعاد المناخ التنظيمي (المسؤولية، المبادرة، التعاون، المصارحة، والمودة والدفء) السائدة في المؤسسة.
- تقديم توصيات تساعد المؤسسات على إدارتها للتغيير التنظيمي.

## 5- حدود البحث:

اقتصرت البحث على أربعة أبعاد للتغيير التنظيمي وخمسة أبعاد للمناخ التنظيمي، رغم إدراك الباحث لوجود متغيرات أخرى، وذلك لأن أبعاد التغيير التنظيمي وأبعاد المناخ التنظيمي متعددة، ولكن اعتمد الباحث على الأبعاد المناسبة لموضوع الدراسة. فبالنسبة لمتغير التغيير التنظيمي تمثلت أبعاده في التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في الأفراد، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيير في المهام. وبالنسبة لمتغير المناخ التنظيمي تمثلت أبعاده في المسؤولية، والمبادرة، والتعاون، والمصارحة، والمودة والدفء.

## 6- صعوبات البحث:

واجه الباحث العديد من الصعوبات منها:

- رغم وجود العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات، وتوفر كذلك العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي في المنظمات، إلا أنه هناك نقص في الدراسات التي تتناول العلاقة بين التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي، إذ أن الباحث لم يجد إلا دراسة عربية واحدة فقط تناولت العلاقة بين التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي وطبقت في قطاع الفنادق.
- تأخر الحصول على الوثائق التي تخص المؤسسات والتي تخدم البحث.

- عدم وجود بعض العاملين في المؤسسة نتيجة لطبيعة عملهم الذي يحتم عليهم التنقل خارجا بصفة مستمرة.
- تأخر بعض العاملين في الإجابة على الاستبيان، مما حتم على الباحث تركه والرجوع لمرات متكررة لأخذه.
- رفض بعض المؤسسات السماح للباحث بإجراء البحث الميداني، بالرغم من أن هذه مؤسسات عمومية وليست خاصة، وذلك بحجة أن موضوع البحث يمس التنظيم بالمؤسسة.

## 7- التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث:

- **التغيير التنظيمي:** يقصد به عناصر التغيير في المؤسسة، والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، والأفراد، والتكنولوجيا، والمهام.
- **المناخ التنظيمي:** هو الهيكل النفسي للمؤسسة، والمتمثل في المسؤولية، والمبادرة، والتعاون، والمصارحة، والمودة والدفء.
- **الهيكل التنظيمي:** يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها.
- **الأفراد:** تتمثل في الموارد البشرية التي تعمل في جميع مصالح المؤسسة من إطارات ومشرفين ومنفذين.
- **التكنولوجيا:** تتضمن المعدات والأجهزة والأدوات والأساليب والعمليات، والمعلومات اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات في المؤسسة.
- **المهام:** هي تلك المدرجة في بطاقات وصف المناصب وبطاقات وصف العمليات المعمول بهم في المؤسسة.
- **المسؤولية:** وتشير إلى درجة تشجيع الإدارة للعاملين على تحمل المسؤولية وما يترتب عليها من نتائج، وكذلك الحرية التي تمنح للفرد للإبداع والابتكار في عمله.
- **المبادرة:** وتشير إلى درجة تشجيع الإدارة للعاملين على تقديم اقتراحات واستخدام طرق وأفكار جديدة في العمل، بالإضافة إلى القيام بأعمال إبداعية.
- **التعاون:** وهو وضع أهداف المؤسسة وإنجاز أعمالها وحل مشاكلها بطريقة جماعية.
- **المصارحة:** وتشير إلى درجة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- **المودة والدفء:** يقصد بهما الاحترام والتقدير والصدقة بين العاملين، ومقدار التقاهم بينهم وبين الإدارة.

# الفصل الثاني

## التغيير التنظيمي



## تمهيد:

يعتبر التغيير التنظيمي مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها، وتجديد عملياتها من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة. والتغيير التنظيمي هو عبارة عن مجهود موجه وهادف وواعٍ يهدف إلى تطوير المنظمة ودفعها للأمام، وزيادة فعاليتها في حل المشكلات التي تواجهها على المستوى الداخلي والخارجي. وسنركز في هذا الفصل على مفاهيم التغيير التنظيمي وأهميته وأهدافه، أنواعه، مصادره، مراحلها، مجالاته، مناهجه، مستوياته، والمهارات اللازمة لتنفيذه، ومقاومته.

### 1 - مفهوم التغيير التنظيمي:

لقد عرف "ريتشارد روبر" (Richard Roeber) التغيير بأنه "ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية التي تكون أساسيات المجتمع". (الطجم، 2009، ص3)

وعرفه "فرنش" (Frensh) أن التغيير هو "جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حلّ مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال إدارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل". (الطيبي، 2011، ص31)

ويعرفه "جيسون" (Jepson) بأنه "الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكلّ المنظمة وعناصرها". (الطيبي، 2011، ص31)

ويعرفه "ألدروفر" (Aldrofer) بأنه "يتوق إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني للمنظمة وزيادة فعالية بعده التنظيمي" (الطيبي، 2011، ص31)

وهناك من يعرف التغيير بأنه "هو إنتقال من حالة لا نرضى عنها إلى حالة أخرى أفضل تسير وفقاً للمتغيرات التي حصلت أو استجبت". (رضا، 2010، ص61)

وهناك من يعرف التغيير بأنه "لا يعني مجرد أخذ وضع معين يختلف عن وضع سابق بأي شكل بل يعني التغيير (التطور والخطوات المتسارعة والمدروسة والانفتاح الإيجابي والخطط البناءة للوصول إلى الهدف)". (غرارمي، 2010، ص201)

ويشير مفهوم التغيير التنظيمي أيضا إلى "اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر، وتباين بناؤه عبر الزمن واستبدال وظائفه مع الوقت. فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم وتباين خصائصهم المهنية والقواعد القانونية وتحسن التكنولوجيا وتباين أساليب الاتصال، وتتنوع التخصصات ويتعدّد تقسيم العمل، وقد يستبدل التنظيم أهدافه بأخرى جديدة، ويلتزم بمستويات مغايرة تجاه بيئته". (سعدون، د.ت، ص6)

وهناك من يعرف التغيير التنظيمي بأنه "يقصد به أيّ تعديل يتعلّق بالأفراد العاملين بالمنظمة أو هيكلها التنظيمي أو التقنيات التي تستخدمها". (طه، 2008، ص547)

وهناك من يعتبر التغيير التنظيمي بأنه "هو إستراتيجية تتبّعها المنظمات من أجل التحسين في الكفاءات ونوعية المنتج والخدمة، بحيث تتمكن من التغلب على المنافسين أو إيجاد مكان بين المنافسين". (قاسمي، 2011، ص41)

ومن خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن تعريف التغيير التنظيمي كالتالي:

- التغيير التنظيمي هو نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو في جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة.
- التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواعٍ.
- التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين.
- التغيير التنظيمي هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات التنظيمية.

## 2 - أهمية التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير بالغ الأهمية لأنه يمثل ظاهرة اقتصادية واجتماعية وسياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه الحاضر وتمتد إلى المستقبل، وتتجلى بعض جوانب هذه الأهمية حسب الزعير (2011) فيما يلي:

### 1 زيادة فاعلية المنظمة:

عندما تتوجه جهود المنظمة وتتكامل في عملها فإن هذا يستوجب عليها عدم الوقوف عند حالة من الأداء والتميز فالتغيير في أساليب العمل وإجراءاته إلى الأفضل يزيد من فاعلية المنظمة وكفاءتها.

## 2 #حفاظ على الحيوية الفاعلة لدى المنظمات:

يتميز التغيير بأنه يساهم في إذكاء روح الحيوية والجد والنشاط داخل المنظمات بين أعضائها وأنظمتها، مما يساعد في القضاء على الاتجاهات السلبية نحو عمل المنظمة، فالمجال الخمول والتشاؤم والخوف من المستقبل بل لا بد من عمل مؤسسي مبني على استغلال الطاقات وتوجيهها وإيجاد الحوافز وتوجيههم نحو العطاء والمبادأة والتواصل الإيجابي.

## 3 تنمية القدرة على الابتكار:

نتيجة لكثرة العوائق والقوى التي تعمل على الحد من تنفيذ عملية التغيير وتحقيق نتائجه، فإن السبيل الأمثل لتخطي مثل تلك العقبات هو إيجاد حلول ابتكارية غير تقليدية تساهم في إحداث التغيير وتستفيد من تلك العوائق لتوجيهه لكي تصبح عوامل مساعدة ومساندة في ذلك. بأقل تكلفة أو خسائر ممكنة.

## 4 إذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإذكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم في كل شيء لأن التطوير والتحسين وجودة الأداء يمثل أهم الدوافع الأساسية لقبول التغيير وتحقيقه على جميع المستويات الإدارية.

## 5 #التوافق مع متغيرات الحياة:

يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة. ومع ما يواجه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات، والقوى والمصالح والحقوق.

## 6 #الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:

التغيير يساهم في تشخيص وضع المنظمة الحالي من حيث الضعف والقوة فيعمل على تعزيز جانب القوة وتأكيدا والمحافظة على الأداء المتميز وتشجيع مقوماته ودوافعه كما أنه يوجه المنظمة والأفراد إلى التخلص من الآثار السلبية ومظاهر الضعف والإحباط التي قد تمر بها المنظمة في أي وقت من الأوقات نظراً للتغيرات والمتغيرات التي تتعرض لها من حين لآخر. (الزعيير، 2011، ص ص 93-95)

## 7 #التطوير المهني للأفراد داخل المنظمة:

التغيير يعد وسيلة من وسائل التطوير الوظيفي للأفراد ويجعلها أكثر فاعلية وانسجاماً مع طبيعة العمل المسند إليها فعن طريق ما يكتسبه الأفراد من مهارات وما يحصلون عليه من تطوير مهني فإن ذلك يساهم في رقيه وإبداعه.

## 8 #المساعدة على وضع التصور المستقبلي للمنظمة:

إن إحداث التغيير في مجالات العمل داخل المنظمة يساعد على توضيح الفرص المستقبلية ونقاط التهديد والمخاطر التي ربما تتعرض لها المنظمة، مما يحتم عليها إيجاد برامج وقائية إلى جانب سعيها إلى الحصول على الدعم والتأييد على المستوى الداخلي والخارجي.

## 9 #التقييم والقياس النوعي:

تزويد المنظمة بأساليب نوعية للتقييم وقياس الإنجاز والإبداع وابتكار طرائق جديدة للدافعية والمعرفة.

## 10 -صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها:

كما أن التغيير يساعد المنظمات في مراجعة ودراسة أنشطتها وأهدافها وصياغة رسالتها في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.

## 11 -جودة وتحسين المخرجات:

يعد التدريب وأسلوب حل المشكلات من الوسائل الأساسية للتغيير والتي تساهم تطوير العمل في أي مرحلة من مراحل عمل المنظمة مما ينتج عنه تغيير نوعي في المخرجات والوصول إلى حالة من الرضا الوظيفي، وتقديم الخدمة للمستفيد بصورة أفضل. (الزعيبر، 2011، ص ص95-96)

## 3 - أهداف التغيير التنظيمي:

إن للتغيير التنظيمي أهداف وغايات، لخصها حاروش (2011) فيما يلي:

- 1 زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها.
- 2 تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتطوير الثقة بينهم.
- 3 تحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو.

- 4 تساعد على إيجاد نظام ذاتي للتطوير والتغيير.
- 5 تساعد على إيجاد نظام للحوافز والمكافآت. (حاروش، 2011، ص ص 191-192)

وأضاف كل من الحناوي وسلطان أربعة أهداف رئيسية لعملية إدارة التغيير التنظيمي:

- 1 تحسين وسائل إرضاء الحاجات الاقتصادية للفرد.
- 2 زيادة الربح.
- 3 تنمية العمل الإنساني لدى الفرد.
- 4 المساهمة في إرضاء الفرد، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية. (الحناوي وسلطان، د.ت.، ص 319)

يتضح مما سبق أن الهدف الجوهرى لعملية التغيير التنظيمي، هو تطوير المنظمة ودفعها للأمام، وزيادة فعاليتها في حل المشكلات التي تواجهها على المستوى الداخلي والخارجي، وذلك من أجل تحقيق أهدافها وأهداف الموارد البشرية بداخلها.

#### 4 - أنواع التغيير التنظيمي:

حدّد لعويصات أنواع التغيير فيما يلي:

##### 1 التغيير على مستوى المنظمة:

ويتمثل هذا النوع من التغيير بشموله إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة.

##### 2 التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم:

ويشمل هذا النوع من التغيير على إعادة تصميم الوظائف والمهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين. وتغيير نمط اتخاذ القرارات، وتحليل الأدوار وإتباع الإدارة بالأهداف. (لعويصات، 2005، ص ص 169-170)

##### 3 التغيير على نمط العمل الفردي:

ويتم هذا النوع من التغيير من خلال إتباع نمط المشورة والمشاركة والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة وبناء الفريق واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق وتحسين نمط العلاقة بين الدوائر والأقسام المختلفة.

#### 4 التغيير في العلاقات الشخصية:

ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة.  
(لعويسات، 2003، ص ص59-60)

#### 5 - مصادر التغيير التنظيمي:

هناك العديد من العوامل البشرية والتكنولوجية، وكذلك القانونية ساهمت في التغييرات التنظيمية التي تنتظم منظمات الأعمال.

لخصاً كل من "مورهد وكريفين" (Moorhead & Griffin) المصادر التي تولد التغيير التنظيمي في أربع مصادر أساسية هي:

1. البشر: (ازدهار البشر - وتطور الأجيال - وتغير حاجاتهم).
2. التكنولوجيا: (التطور التكنولوجي في مجال الصناعة).
3. الاتصالات ومعالجة البيانات: (الذكاء الاصطناعي - الاتصالات الفضائية - استخدام الحاسوب - المؤتمرات عبر الأقمار الاصطناعية).
4. المنافسة: (الأسواق المفتوحة عالمياً - اندماج الأمم). (مختار، 2009، ص ص296-297)

وهناك من يقسم مصادر التغيير التنظيمي إلى نوعين من العوامل هي العوامل (أو المصادر) الخارجية والعوامل الداخلية.

أولاً: المصادر الخارجية للتغيير: وهذه العوامل تقسم بدورها إلى مجموعتين هما:

1. التغييرات الاقتصادية وتغيرات السوق: (هذه التغييرات السوقية تكون في الغالب بسبب العملاء والمنافسون في هذه الأسواق مما يلزم المنظمة بمواكبة هذه التغييرات).
2. التطورات التكنولوجية: (التبدل في التكنولوجيا من فترة لأخرى يجعل بعضها متقادماً مما يستلزم التغيير). (مختار، 2009، ص ص297)

ويرى "لوثانز" (Luthans) أن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير التنظيمي هي:

1. التنافس الحاد بين المنظمات.
2. الأوضاع الاقتصادية، ويعتبر القوة الرئيسية بصورة دائمة للتغيير.
3. ظاهرة العولمة/ الكوكبة. (حريم، 2010، ص ص278-279)

أما "روبنز" (Robbins) فيشير إلى القوى الخارجية التالية:

1. إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.
2. الاتحادات والنقابات المهنية/العمالية.
3. ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.
4. تغييرات سريعة في أسعار المواد.
5. المنافسة الشديدة.
6. حدوث أزمة خارجية طارئة. (حريم، 2010، ص279)

ثانياً: المصادر الداخلية للتغيير: وهي أيضا تصنف إلى نوعين من العوامل هي:

1. تغيرات الهيكل التنظيمي: (مثلا تصميم هيكل يركز على المنتج بدلا من التركيز على الأساليب الوظيفية، مما سينجم معه إحداث بعض التغييرات التنظيمية للتواكب مع هذا التغيير).
5. التغيير الديموغرافي للعاملين: (ازدياد نسبة النساء اللاتي يتبوأن مناصب قيادية عليا أو وسطية أو سيطرة العاملين الأكبر سنا). (مختار، 2009، ص ص297-298)

ومن أهم القوى الداخلية للتغيير:

1. تغيير في أهداف المنظمة، ورسالتها وأغراضها.
2. إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأتمتة الإدارية).
3. ندرة القوى العاملة.
4. إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
5. الدمج مع منظمات أخرى.
6. تدني معنويات العاملين.
7. ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
8. حدوث أزمة داخلية طارئة.
9. تدني الأرباح. (حريم، 2010، ص278)

## 6 - مراحل التغيير التنظيمي:

يعتبر "كيرت ليوين" (Kurt Lewin) من أشهر من كتب في هذا المجال، حيث يرى أن أي تغيير مخطط وواعٍ هو عملية تتضمن ثلاث مراحل أساسية هي:

## 1 إزالة تجمد الوضع القائم (الإذابة):

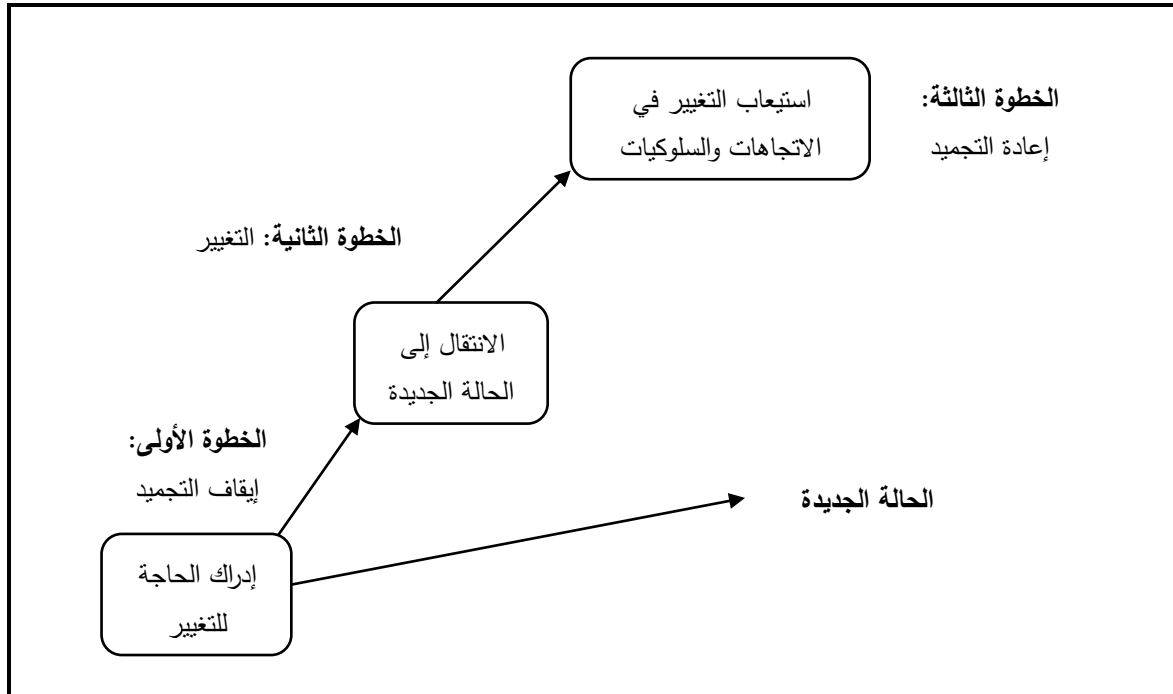
ويقصد بها تلك الجهود التي تبذل في المنظمة لكي تجعل الأفراد والعاملين بها يتقبلون عملية التغيير ويقتنعون بأن هناك ضرورة ملحة للتخلص من الوضع الحالي وتغييره وعدم الجمود عليه.

## 2 التغيير أو التحرك نحو المستوى الجديد:

وتتضمن هذه المرحلة توجيه قادة التغيير والعاملين إلى اختيار الأساليب والطرق الملائمة لإحداث التغيير المطلوب، والبدء في تنفيذه.

## 3 إعادة تجمع الوضع الجديد (التجميد):

وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة لبناء درجة عالية من التزام الأفراد نحو إستراتيجية التغيير الجديدة وتشجيعهم وتحفيزهم للتفاعل معها. (الزعير، 2011، ص109)  
ويمكن توضيح هذه المراحل الثلاثة لعملية التغيير من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (1): مراحل عملية التغيير حسب "كيرت لوين". (عاطف، 2009، ص190)



في حين يقترح "كوتر" (Kotter) أن التغيير التنظيمي الناجح يتبع الخطوات الثماني الآتية:

1- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير: وتتضمن رصد الحقائق التنافسية، والأزمات الحالية، والأزمات والفرص المحتملة.

2- إيجاد تحالف موجه للتغيير: إن جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير، ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل.

3- تطوير رؤية إستراتيجية: إن قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير والاستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.

4- إيصال رؤية التغيير: إن قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها.

5- تمكين العمل ذي القاعدة العريضة: تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات، وتغيير العمليات والهياكل التي تعيق التغيير، وتشجيع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير.

6- تحقيق مكاسب على المدى القصير: من الضروري التخطيط لتحسينات ملموسة، وتحقيق التحسين، ومكافأة أولئك الذين يسهمون بشكل فعال.

7- تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير: ومع تزايد قوة الدفع، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر.

8- ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة: إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الارتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة، وتسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير، وليست مرهونة ببقاء فرد معين، حتى وإن كان القائد. (حريم، 2010، ص 284-285)

أما "جرينر" (Greiner) فقد قام بدراسة ثمانية عشر بحثاً عن التغيير واستنتج من خلالها أن التغيير يمرّ بست مراحل رئيسية هي:

1- الضغط على الإدارة العليا: وذلك للتنبية إلى ضرورة عمل شيء ما.

2- التدخل على المستوى الأعلى: حيث إعادة النظر في الواقع المراد تغييره والسعي للتجاوب مع المشكلات الداخلية.

3- تشخيص مواقع المشكلات: حيث يتم التعرف وكذلك الاعتراف بمشكلات محددة.

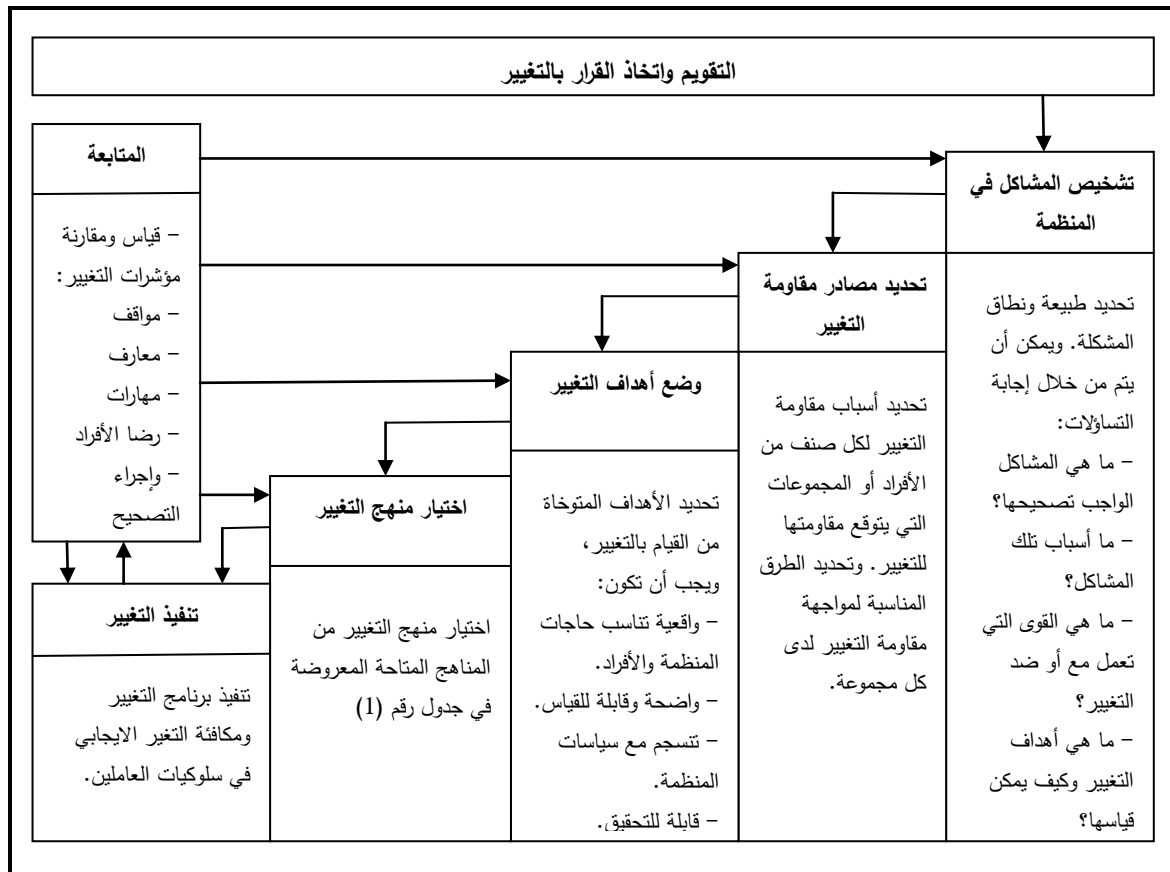
4- ابتكار الحلول الجديدة: حيث يتم اقتراح برامج وأساليب وأنظمة جديدة.

5- تجربة الحلول الجديدة: مع ضرورة دراسة نتائج هذه الحلول بعد تطبيقها وتجربتها.

6- فرض الحلول الجديدة: وذلك بعد ثبوت نجاحها. (الزعير، 2011، ص ص110-

(111)

في حين يقترح كل من الطائي وقداة ( 2008 ) سبعة خطوات لإدارة عملية التغيير، تتمثل الخطوة الأولى في التقييم واتخاذ القرار بالتغيير، بينما الخطوة الثانية تتمثل في تشخيص مشاكل المنظمة، والخطوة الثالثة تتجلى في تحديد مصادر مقاومة التغيير، والخطوة الرابعة هي وضع أهداف التغيير، والخطوة الخامسة تتمثل في اختيار منهج التغيير، بينما الخطوة السادسة هي تنفيذ التغيير، والخطوة السابعة تتمثل في المتابعة. ويمكن توضيح هذه الخطوات من خلال الشكل رقم (2):



الشكل رقم (2): خطوات عملية إدارة التغيير التنظيمي. (الطائي وقداة، 2008، ص122)

## 7 - مجالات التغيير التنظيمي:

يتضح أن هناك مجالين رئيسيين حسب عقيلي (2007) لإحداث التغييرات التنظيمية فيهما داخل المنظمة، وهما المجال البشري والمادي، وفيما يلي توضيح لهذين المجالين وما يشتمل كل من مجالات فرعية:

1. **الأنشطة والأعمال:** ويكون شكل التغيير هنا على سبيل المثال، إحداث أعمال أو أنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة.
2. **العنصر البشري:** وتأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين، أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهارتها من خلال برامج التدريب والتنمية.
3. **الموارد المادية:** كتغيير عدد الآلات، رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع المواد الأولية.
4. **السياسات:** ويأخذ التغيير هنا شكل إلغاء سياسات قائمة، إدخال أخرى جديدة، تعديل سياسات معمول بها.
5. **طرق وإجراءات العمل:** ويأخذ التغيير هنا أيضاً شكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء، أو إدخال طرق جديدة.
6. **الهيكل التنظيمي:** ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة، أو دمج إدارات مع إدارات أخرى. (عقيلي، 2007، ص ص 371-372)

## 8 - مناهج التغيير التنظيمي:

تستطيع المؤسسة أن تتبع عدة مناهج للتغيير حسب الطيبي (2011) وهي:

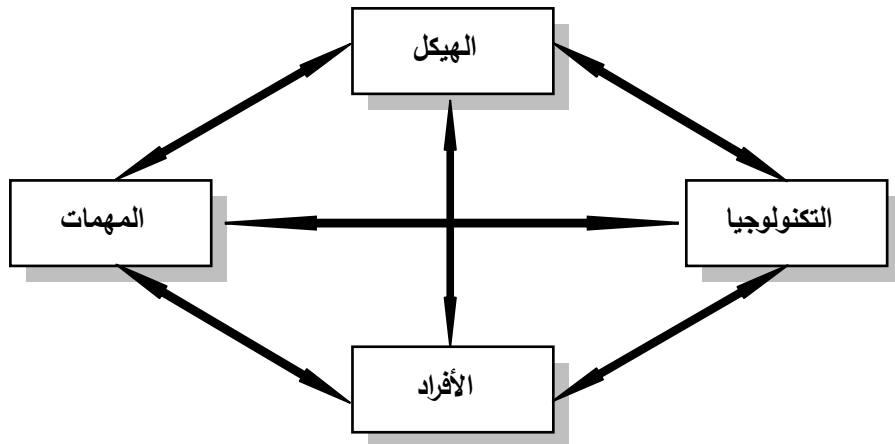
- 1 **التغيير التكنولوجي:** والذي يشمل الأدوات والمعدات والطرق والأساليب.
- 2 **التغيير التنظيمي:** والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها.
- 3 **التغيير الإنساني:** وهو الذي يتعلق بتغيير في أفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم.
- 4 **التغيير في العمل:** أو تغيير الواجبات الوظيفية، إما من الناحية الكمية أو الناحية النوعية أو كليهما. (الطيبي، 2011، ص 102)

ويمكن توضيح مناهج التغيير من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(1): مناهج التغيير التنظيمي (الطائي وقداة، 2008، ص124)

منهج التغيير	الطرق المعتمدة فيه
1 التكنولوجيا	- إدخال تكنولوجيا المعلومات، الحوسبة، الأتمتة
2 الهيكل	- تغيير الهيكل التنظيمي - تعديل نظم المكافآت الرسمية - تفويض الصلاحيات والمسؤوليات
3 المهمة	- إدخال برامج إثراء الوظيفة - تشكيل مجاميع الجودة و/ أو مجاميع العمل ذات الإدارة الذاتية
4 الأفراد	- دراسة وتنفيذ مسوحات التغذية العكسية - تنفيذ برامج "بناء الفريق" و "تخطيط المسار الوظيفي"

وتعتبر التكنولوجيا والهيكل والمهمة والأفراد بمثابة المنظومات الفرعية الأساسية للمنظمة التي يعكسها الشكل رقم (3) وهي:



الشكل رقم (3): التفاعلات بين المنظومات الفرعية في المنظمة. (الشماع، 2007، ص224)

## 9 - مستويات التغيير التنظيمي:

تمر عملية التغيير بأربعة مستويات أساسية حسب الحريري (2011) مرتبة كالتالي:

1. **المعرفة:** وتعني أن يتم التعرف على الفكرة أو المشروع المراد تغييره، والتعرف على أبعاده المختلفة وجوانبه المتعددة.
2. **الموقف:** بعد معرفة الفكرة حول التغيير المطلوب، يتم اتخاذ موقف منه، ويتم الاقتناع به ويصبح لدى الفرد توجه ايجابي وحماسة لهذا التغيير.
3. **السلوك الفردي :** هنا يتبنى أحد الأفراد موضوع هذا التغيير ويمارسه، من خلال قيامه بعمل أو سلوك معين يدل على اقتناعه التام بضرورة إجراء هذا التغيير والإصرار على تحقيقه.
4. **السلوك الجماعي:** تقوم مجموعة من الأفراد بتبني تحقيق هذا التغيير والمطالبة به والعمل بمقتضاه فيصبح سلوكاً جماعياً. (الحريري، 2011، ص ص69-70)

## 10 - المهارات الأساسية لتنفيذ عملية التغيير التنظيمي:

هناك عددًا من الصفات القيادية الأساسية التي يجب أن تُكتسب وتُستخدم من أجل تحقيق النتائج المرجوة من عملية التغيير. يمكن أن تطلق على هذه الصفات حسب ريتشاردسون (2010) بمهارات التغيير القيادية الاتنتي عشر. وفيما يلي قائمة بتلك الصفات:

### 1 امتلاك رؤية واضحة:

يتطلب التغيير وجود هدف واضح ورؤية شاملة للمستقبل. هذا ويجب أن تكون رؤيتك متوافقة مع جميع أوجه التغيير الذي تحاول تطبيقه وليست متعارضة معها. فيجب أن تضع النتائج المرجوة تحقيقها نصب عينيك دائماً، كما يجب أن تكون لديك رؤية واضحة لما تريد تحقيقه.

### 2 كفاءة إدارة المشروعات:

بغض النظر عن حجم التغيير الذي تريد إجرائه، فإنه يتحتم على قائد عملية التغيير أن يمتلك مهارات رفيعة المستوى فيما يتعلق بإدارة المشروعات وتنسيق العمل من أجل تنفيذ التغيير بفاعلية. فالتغيير، أولاً وأخيراً، يتمثل في إدارة الأفراد والنظم والمعلومات على النحو الذي يمكن معه تحقيق النتائج المرجوة. فينبغي أن تكون شخصاً يتمتع بمهارات تنظيم عالية. (ريتشاردسون، 2010، ص219)

### 3 القدرة التحليلية:

يبحث مديرو التغيير أصحاب الكفاءة بشكل متعمق في الأسباب الجوهرية وراء المواقف المختلفة ويدرسون جميع الجوانب المتعلقة بها من أجل التوصل إلى قرارات سليمة، كما أنهم يقومون بتحليل شامل لجميع المعلومات ذات الصلة. لذا، فإنه يجب أن تكون لديك القدرة دائماً على الوصول إلى لب الموضوع.

### 4 تحديد المشكلات:

تعد الصعوبات جزءاً لا يتجزأ من عملية التغيير. ومن ثم، يتعين عليك أن تحدد تلك المشكلات والصعوبات وأن تضعها تحت السيطرة دائماً. ويجب وضع المشكلات في إطار حدود معقولة. فبجانب المنطق، عادةً ما يمثل الحدس أداة مفيدة لتحديد الأسباب العديدة للمشكلات المعقدة ودراستها بشكل متأن ودقيق.

### 5 حل المشكلات بأسلوب منهجي:

سوف ترغب في استخدام منهج محدد فيما يتعلق بتحديد طبيعة تأثير المشكلات على عملية التغيير وكذلك تحديد الحلول الممكنة المتاحة وأي منها يعد الحل الأمثل. وتشكل هذه المهارة أهمية في حالة ما إذا كان من المطلوب تحويل الرؤية الشاملة إلى واقع ملموس. هنا، تحتاج إلى نظام.

### 6 الحصول على الدعم:

ينبغي أن تكون قادراً على الحصول على دعم هائل من أجل تسهيل تنفيذ عملية التغيير. وهو الأمر الذي يعني البحث عن أشخاص يشاركونك الأفكار نفسها من أجل مساعدتك في تنفيذ التغييرات اللازمة. فوجود مثل هؤلاء الأشخاص سيضمن لك تحقيق النجاح في تنفيذ عملية التغيير.

### 7 التواصل المقنع:

يتعين عليك هنا تحقيق أقصى استفادة ممكنة من مهارات التأثير التي قمت بتطورها من قبل. فمن خلال الاستفادة من تلك المهارات، ستتمكن من توصيل أفكارك وقيمك والاستراتيجيات الخاصة بك إلى الآخرين. لذا، يجب أن تمتلك أسباباً منطقية ورغبة حقيقية في إجراء عملية التغيير. وعلى وجه الخصوص، يجب أن تستخدم جاذبية شخصيتك التي تتمتع بها في تحقيق هذا الأمر. (رينتشاردسون، 2010، ص ص 220-221)

## 8 تقبل النقد:

يُعد النقاش والتقييم من الأمور الأساسية التي تحتاجها في جمع المعلومات وتحديد الآراء واختبار صحة الأفكار. ومن المعروف أن قادة التغيير الناجحين يستفيدون كثيراً من النقد الذي يوجه لهم وينصتون جيداً للآراء المخالفة لهم، وذلك من أجل تنفيذ أفضل التغييرات الممكنة باستخدام أفضل الآليات. ومن ثم، عليك أن تتقبل النقد الموجه لك إذا اتضح أن أفكارك غير صائبة دون أن تتخذ أي موقف دفاعي أو أن تبدو ضعيفاً. فيجب أن تكون منفتحاً ومتجاوباً مع الآخرين.

## 9 المرونة وقوة الإرادة:

ستواجه دون شك عقبات ومشكلات، خاصة من الأشخاص الذين لا يتقبلون فكرة التغيير. غير أنه يجب أن تتعامل مع تلك العوائق دون أن تنحرف عن مسار هدفك الأساسي. بمعنى أنه يتعين عليك أن تتمتع بالقدرة على الاحتمال والصلابة والمثابرة وحدة الذهن. فعليك أن تثبت للآخرين أنك شخص لا يهزم.

## 10 الاستفادة من الفشل:

مما لا شك فيه أننا جميعاً نرتكب الأخطاء طيلة الوقت، وبالطبع، لا يعد قائد عملية التغيير استثناءً في هذا الشأن. المهم هنا هو أن تتعلم من أخطائك وتتأكد من عدم الوقوع فيها مرةً أخرى. ففوة العزيمة والقدرة على اتخاذ القرارات لا تتأثيان إلا من خلال تحليل الأخطاء المرتكبة. فعليك أن تناقش مع الآخرين العوائق والمشكلات المختلفة حتى تمضي قدماً في عملية التغيير في ضوء الدروس المستفادة منها.

## 11 التعامل مع الشكوك المختلفة:

يقصد بهذا الأمر التعامل مع التغييرات التي قد تطرأ على عملية التغيير نفسها. فلا يمكن تطبيق أية خطة طبقاً لما هو مخطط له بالضبط. فيجب أن تكون قادراً على التعامل بمرونة مع المواقف التي لا تكون فيها واثقاً من القرار الصائب، كما يجب أن تكون قادراً على مواجهة الأشياء غير المتوقعة والمشكلات المختلفة دون أن تفقد سيطرتك على زمام الأمور. بعبارة أخرى، يجب أن تتحلى بالهدوء أمام الأزمات المختلفة التي ستواجهها دون شك في أثناء قيامك بتنفيذ عملية التغيير. (ريتشاردسون، 2010، ص ص 221-222)

## 12 - تجنب بذل المجهود الزائد:

يعد النشاط والحيوية من الأسلحة المهمة التي يجب أن يمتلكها قائد عملية التغيير، ومن ثم، عليك ألا تفقد تلك الأسلحة نتيجة الإفراط في بذل المجهود؛ حيث إن هذا من شأنه أن يصيبك بالإجهاد ويجعلك غير قادر على رؤية حقائق الأمور. ومن ثم، عليك أن توكل جميع المهام غير المهمة إلى أفراد فريق العمل الآخرين وأن تحافظ على ذهنك صافياً من أجل اتخاذ القرارات الصائبة.

يجب أن تخصص الوقت الكافي من أجل تطوير مهارات التغيير القيادية، فهذا الأمر من شأنه أن يضمن لك كسب احترام الآخرين والحصول على دعمهم اللازم من أجل تنفيذ عملية التغيير. (ريتشاردسون، 2010، ص222)

## 11 - مقاومة التغيير التنظيمي:

### 1.11 - مفهوم مقاومة التغيير:

تعني مقاومة التغيير "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم". (العميان، 2005، ص355)

ويرى الطجم بأن مقاومة التغيير "يتمثل في السلوك الفردي والجماعي الذي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير". (الطجم، 2009، ص12)

### 2.11 - أسباب مقاومة التغيير:

غالباً ما يقاوم الأفراد التغيير لأسباب عديدة منها:

أ. الارتباط بالاعتبار الذاتي: يقاوم العمال التغيير في حالة اعتقادهم أنهم سوف يفقدون الاعتبار، وفي هذه الحالة فإن غالبية الأفراد المعنيين بالأمر يهتمون بأنفسهم فقط، ونادراً ما يفكرون في المنفعة العامة للتنظيم التي تترتب عن التغيير. وفيما يلي قائمة، أعدها "بيدين" (Bedeian) تمثل الأهداف الشخصية التي غالباً ما تؤدي إلى المقاومة في حالة الشعور بتهديدها:

1. القوة: السلطة ومراقبة السلوك التنظيمي.
2. النقود: الزيادة في الدخل أو ما يشبه ذلك.
3. المقام: الاحترام والقبول من طرف الآخرين.



4. درجة الجهد المبذول: تجنب الظروف التي تتطلب مجهوداً أكبر.
5. الأمن: الوقاية ضد الخسارة في القوة الشخصية، والمقام أو الدخل.
6. الكفاءة المهنية: الاحترام من طرف مجموعة العمل لسبب المعرفة والتحكم التقني. (غيات، 2006، ص ص 60-61)

**ب. قلة الفهم والثقة:** يميل الناس إلى المقاومة عند عدم فهمهم للهدف وميكانيزمات التغيير المسطر. يحدث هذا خاصة عند انعدام الثقة بين الأطراف المتورطة في تقديم المشروع وإعطاء اقتراحات التعديل. إن تشويه المعلومات الناتجة عن عدم الثقة والشك، يؤديان إلى عدم فعالية الاتصالات وفشل التغيير. لهذا يجب أن تخلق ظروف مناسبة وسليمة بحيث أن العمال لا يقاومون التغيير، فقط بسبب غموض وعدم وضوح ما سينتج عن التغيير.

**ج. إختلاف التقييمات:** تكون مقاومة التغيير عندما يختلف الأفراد المساهمون في التنظيم حول تقييمهم للمصاريف والأرباح الناتجة عن التغيير المقترح. إن الاستجابة لمحاولة التغيير، كيفما كان الواقع، تكون لها علاقة بوجهات نظر المجموعات المختلفة، وتوقعاتهم حول طبيعة الانعكاسات على التنظيم كله. يكون هناك إختلاف في التقييم عندما تكون المعلومات عن التغيير دقيقة. وهنا تكون المقاومة شيئاً إيجابياً، لكونها تساعد على دفع المسؤولين للتحري والبحث عن المعلومات الكاملة والدقيقة، وإعادة الحسابات والتحليلات، حتى تتوحد التقييمات والتوقعات.

**د. انخفاض مستوى التسامح مع التغيير:** يمكن للمقاومة أن تكون نتيجة قلة التسامح مع التغيير. للأفراد قابليات متفاوتة لتقبل التغيير، إذ أن الجهل بما سينجر عن التغيير، وما قد ينتج عنه من تهديد مصالح كثير من العمال، يؤدي إلى عدم التسامح معه. كما أن هناك أفراد يقاومون التغيير رغم أنهم مقتنعون بضرورته، حيث يخافون من عدم القدرة على تعلم المهارات الجديدة، ومن عدم التكيف مع الظروف الناتجة عنه. (غيات، 2008، ص ص 114-115)

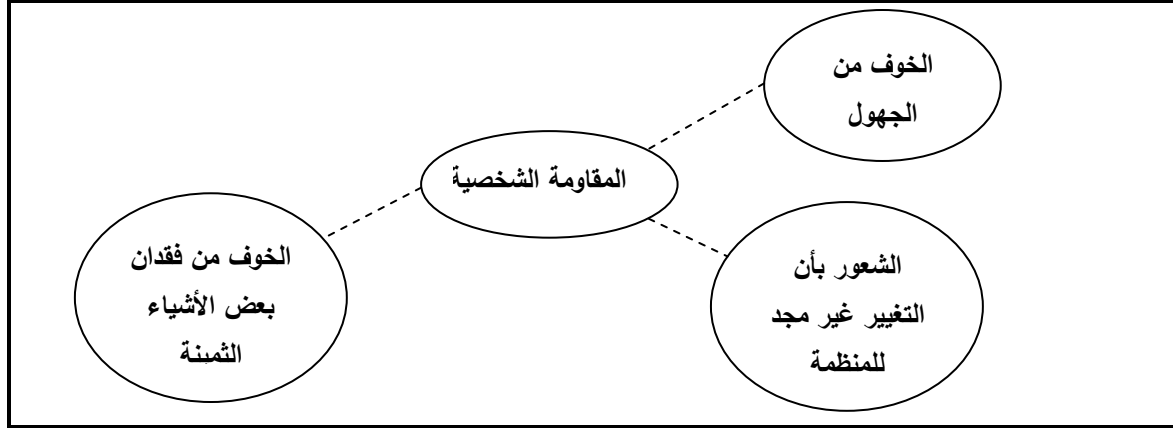
ومن جهته يصنف "د. بمارتين" (D.Pemartin) العوامل المؤدية إلى مقاومة التغيير إلى ثلاث فئات:

**أ. العوامل الفردية:** وهي تتعلق بشخصية الفاعلين للقلق الذي يعيشونه لعدم الثقة التي ينمونها، وللأسئلة التي يطرحونها، ولفقدان وعدم وضوح معايير التغيير ضمن المحيط الذي يعيشونه.

**ب. العوامل البنيوية الظرفية:** ومنها ظروف العمل، الوظيفة التنظيمية أي درجة البروقراطية، وجو المؤسسة النفسي والاجتماعي، وكيفية إدخال التغيير.

ج. العوامل الجماعية: المتعلقة بالثقافة مثل النظم، القيم، المعايير، نسق القيم أو مختلف الإستراتيجيات النقابية. (مسلم، 2010، ص ص 28-29)

وحسب كل من "روبنز" (Robbins) و"ديسونزو" (DeCenzo) و"جابيلي" (Gabilliet) فإن هناك ثلاثة أسباب رئيسية تدفع للمقاومة الشخصية للتغيير، وهي موضحة في الشكل رقم (4):



الشكل رقم (4): لماذا المقاومة حسب "روبنز" و"ديسونزو" و"جابيلي"؟ (Robbins, DeCenzo et Gabilliet, 2008, p198)

وحسب عامر (1996) فإن أسباب مقاومة التغيير تتمثل في:

- 1- الخوف من التغيير.
- 2- المرور بتجربة حزينة.
- 3- عدم توافر الاستعداد الفني والإنساني.
- 4- مقاومة التغيير من أجل المقاومة.
- 5- وجود العادات البالية مرّ عليها الزمن يتعين تغييرها.
- 6- يقاوم الأفراد التغيير تحسباً لتأثيرها على العلاقات الشخصية.
- 7- يرفض البعض التغيير لحماية أنفسهم من مخاطر حقيقية.
- 8- يرتبط التغيير باكتساب خبرات جديدة في حاجة إلى وجود دافع على التعلم.
- 9- يرفض الأفراد التغيير إن لم يشاركوا في إعدادها. (عامر، 1996، ص 27)

### 3.11 - مصادر مقاومة التغيير:

يمكن إرجاع مقاومة التغيير إلى أربعة مصادر رئيسية:

1. منطقي أو عقلائي.
2. عاطفي.

3. إجتماعي.

4. سياسي.

تتبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لجدوى التغيير، وهذا يتضمن الوقت والتكاليف، أما المقاومة العاطفية فتتبع من شعور واتجاهات الأفراد أو المجموعات نحو التغيير نفسه، أو القائمين عليه، وقد تعتمد المقاومة على جوانب اجتماعية كالمحافظة على العلاقات الاجتماعية القائمة أو الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، كما يمكن للتغيير أن يقاوم بناء على اعتبارات سياسية مثل المحافظة على علاقات القوة السائدة. (الطجم، 2009، ص13)

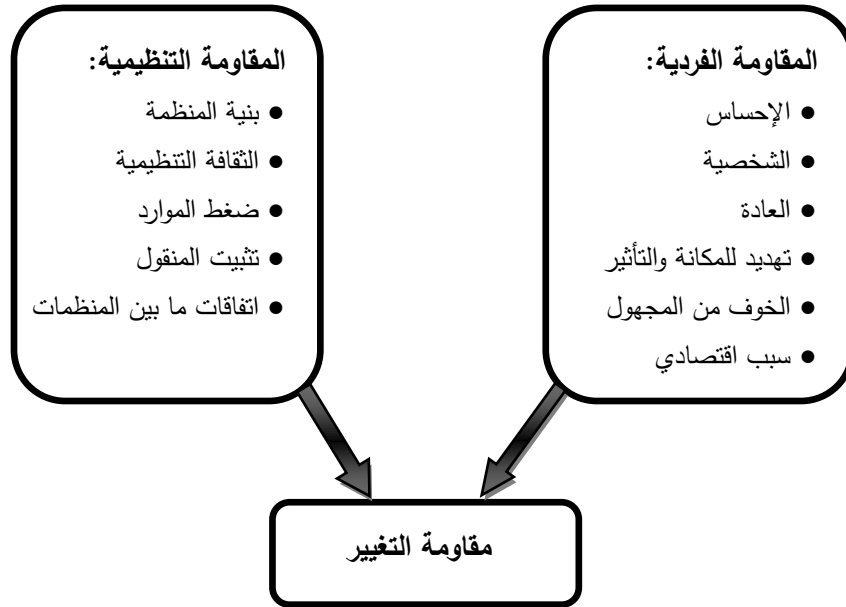
وتبنى مقاومة التغيير في العادة على مجموعة من المصادر، بدلاً من مصدر منفرد بعينه، وبالتالي يتوقع أن تكون المقاومة أكثر ضراوةً عندما تتبع من أكثر من مصدر كسبب لرفض التغيير، ويوضح الجدول رقم (2) مصادر مقاومة التغيير:

جدول رقم(2): مصادر مقاومة التغيير (الطجم، 2009، ص14)

- التكاليف المرتفعة للتغيير - طول المدة الزمنية - ما قد ينتج من بطالة - فقدان بعض التخصصات	<b>العقلاني</b>
- الخوف من المجهول - الرغبة في الإبقاء على الوضع القائم - انعدام الثقة في القائمين على التغيير	<b>العاطفي</b>
- الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة - الحاجة إلى علاقات إنسانية مستقرة - الولاء والتضامن الاجتماعي - عدم التوافق مع القيم الاجتماعية	<b>الاجتماعي</b>
- الحفاظ على سلطة اتخاذ القرارات - استمرارية القوة - الإبقاء على التحالفات القائمة - الحفاظ على المصالح المكتسبة	<b>السياسي</b>

ومن جهته حدد " أورك " (Oreg) ستة مصادر لمقاومة التغيير التي يمكن أن ترتبط مع سمات الشخصية المحددة: (أ) عدم الرغبة في فقدان السيطرة، التي تنص على أن الأفراد يقاومون التغيير عندما يشعرون أن هذه التغييرات قد فرضت من قبل الآخرين بدلا من إنشاء مبادرة خاصة بهم، وأن هذه التغييرات يمكن أن تؤدي بهم إلى فقدان السيطرة على عملهم أو على الوضع المعاش، (ب) الصلابة المعرفية، حيث أن الأفراد من الناحية العقائدية على سبيل المثال تتميز بضيق الأفق وتكون أقل ميلا وأقل قدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة، (ج) عدم المرونة من الناحية النفسية (المقاومة)، أو بالأحرى القدرة الفردية التي تمكنهم من التعامل مع التغييرات، (د) عدم تحمل التغيير أثناء فترة التعديل. المهام الجديدة تتطلب التعلم ومرحلة التكيف التي تزعج الأفراد يمكن أن تدوم، (هـ) تفضيل انخفاض مستويات التحفيز والابتكار، وذلك لأن كثيراً ما تؤدي التغييرات في زيادة مستوى التحفيز، والأشخاص الذين يعانون من انخفاض الحاجة للتحفيز يكونون أكثر عرضة لمقاومة التغيير، (و) عدم الرغبة في التخلي عن العادات القديمة، نظرا لعدم التوافق مع المحفزات الجديدة. (Battistelli, 2009, p33)

وهناك كل من "هيلرايجل" (Hellriegel) و"سلوكيم" (Slocum) صنفا مصادر مقاومة التغيير إلى المقاومة الفردية والمقاومة التنظيمية كما هو موضح في الشكل رقم (5).



الشكل رقم (5): مصادر مقاومة التغيير حسب "هيلرايجل" و"سلوكيم". (Hellriegel et Slocum, 2012, p594)

#### 4.11 - كيفية التعامل مع مقاومة التغيير:

لقد حدد كل من "كوتر" (Kotter) و"شلزنجر" (Schlesinger) ستة مداخل رئيسية للتعامل مع مقاومة التغيير:

- 1 **التثقيف والاتصالات:** يلجأ خبراء التغيير إلى حلقات المناقشة والمحاضرات للمجموعات واستخدام كافة الوسائل التوضيحية لتثقيف الآخرين وتوعيتهم بأهمية التغيير والحاجة إليه.
  - 2 **المشاركة والتضامن:** يتم الاستعانة بجهود العاملين في تصميم وتنفيذ عملية التغيير لإتاحة الفرصة لمساهماتهم بالأفكار والنصائح، وتكوين مجموعات عمل حول التغيير، بهدف مشاركتهم وكسب تضامنهم.
  - 3 **الدعم والتسهيلات:** يتم تقديم الدعم الاجتماعي والعاطفي لمواجهة مصاعب التغيير، عن طريق الاهتمام بالمشاكل والاستماع للانتقادات، وتوفير التدريب للتغلب على ضغوط العمل.
  - 4 **التفاوض والاتفاق:** عرض حوافز للأشخاص المؤثرين والمعارضين لعملية التغيير، والعمل على عقد صفقات منافع مشتركة للحصول على التزام بعدم وضع عقبات لعملية التغيير.
  - 5 **المناورة والاختيار:** استخدام محاولات مستترة مقنعة للتأثير على الآخرين، وتقديم معلومات مختارة وخلق مواقف تجعل من التغيير أمراً مرغوباً فيه ويحظى بالدعم المطلوب.
  - 6 **الإكراه العلني والضمني:** استخدام القوة للحصول على قبول التغيير عن طريق التهديد لمعارضيه التغيير بالعديد من وسائل الضغط في حالة عدم الموافقة على خطط التغيير.
- (الطجم، 2009، ص ص15-16)

#### خلاصة:

إن التغيير التنظيمي أصبح في الوقت الحالي يمثل أهم متطلب لتقدم المنظمات، ولم يعد يعتبر كرد فعل للمعوقات التي تواجهها المنظمات ولكن كحركة مستمرة بسبب التنافس الكبير الذي تشهده المنظمات في الوقت الراهن لإنجاز مزيداً من التقدم والنجاح. وحتى يكون التغيير التنظيمي إيجابياً فلا بد أن يتبع خطة واضحة ويكون له أهداف ملموسة في إطار إستراتيجية محددة، تساهم في الانتقال بالمنظمة من المستوى الحالي إلى مستوى أفضل. وبالإضافة إلى موضوع التغيير التنظيمي الذي يعتبر موضوع ذات أهمية بالنسبة للمنظمات الحديثة فإن هناك موضوع لا يقل أهمية عنه ويتمثل في المناخ التنظيمي الذي سيكون موضوع البحث النظري في الفصل التالي.

# الفصل الثالث

## المناخ التنظيمي

## تمهيد:

الاهتمام بالمناخ التنظيمي يقدم فرصة أكبر لتنفيذ أي تغيير تنظيمي. فيجب أن نكون على دراية بالمناخ الحالي قبل أن نبدأ في أي نظام جديد. ويرتبط المناخ التنظيمي بجودة البيئة الداخلية للمنظمة، حيث إنه عبارة عن توضيح لصحتها. والمناخ هو عبارة عن تمثيل نفسي معرفي مفيد للموقف. وسنركز في هذا الفصل على مفاهيم المناخ التنظيمي ومستوياته ومدخله، أهميته، خصائصه، عناصره، أبعاده، أنماطه، مناهج قياسه، ومعوقاته ومدعماته.

### 1 - مفهوم المناخ التنظيمي:

إن كلمة " مناخ " هي تعبير مجازي تتعلّق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحوّلات الجوية التي يميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع. وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما وأنه كيان حركي يتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها فتتأثر وتتؤثر على بعضها البعض. (المغربي، 2004، ص303)

وإن مصطلح المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر، ويُعدّ "كورنل" (Cornel) أول من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي (المؤسسي) عام 1955 في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية. (المومني، 2006، ص25)

ويُعدّ موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، إلاّ أن تحديد مفهومه ما زال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجالات دراسات وأبحاث السلوك التنظيمي. (المغربي، 2007، ص11)

ونجد أن "ليكرت" (Likert) نظر إلى المناخ التنظيمي بأنه "مناخ أية منظمة تعمل كجزء من نظام اكبر ، فالموظفون يعملون ضمن بيئة إدارية عامة وهذه البيئة تنشأ من خلال سياسات وممارسات كبار الإداريين للنظام. وهذا المناخ يؤثر على أداء كل التابعين، وهذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل التنظيمي". (المومني، 2006، ص25)

ولقد عرّف "ديفيز" (Davis) المناخ التنظيمي بأنه " البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفو المؤسسة بعملهم، وهو يؤثر بكل ما يحصل داخل المؤسسة ويتأثر بأي فعل يحدث في المؤسسة ". (بني أحمد، 2007، ص44)

وكما عرّفه "تاجيري" (Tagiuri) على أنه "الجودة الثابتة نسبياً للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم والتي تؤثر بدورها على سلوكهم". (الطجم والسواط، 2003، ص249)

وقد إعتبر "أرجريس" (Argrris) المناخ التنظيمي "بأنه البيئة النفسية للمؤسسة" (بني أحمد، 2007، ص45)

وعرّف "فورهند" (Forehand) و"جلمر" (Gilmer) المناخ التنظيمي على أنه "مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك منسوبيها". (الطجم والسواط، 2003، ص ص248-249)

ويعرّفه "دسلر" (Dessler) بأنه "إدراك الشخص لنوع المنظمة التي يعمل بها" (الخطرا وأحمد وأبوهندش والظاهر، 2010، ص341)

أما "سلوكيم" (Slocim) و"هيلراجل" (Hellrigel) فقد عرّفا المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الصفات المدركة عن تنظيم معين أو أنظمتها الفرعية والتي تتولد من الكيفية التي يتعامل بها التنظيم مع أعضائه ومع البيئة المحيطة". (بني أحمد، 2007، ص ص44-45)

ويعرف "ليتوين" (Litwin) و"سترنجر" (Stringer) المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذي يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها إنعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم". (الخطرا وآخرون، 2010، ص341)

وحسب عبد الجبار والقحطاني فإن المناخ التنظيمي "هي مجموعة سمات العمل البيئي وهي الإدراك المباشر أو غير المباشر من قبل المستخدمين الذين يدعون أنهم قوة عظمى في التأثير في سلوك المستخدم". (عبد الجبار والقحطاني، 2007، ص276)

ويرى المغربي بأنّ المناخ التنظيمي "هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال ووسائله". (المغربي، 2004، ص303)

وتعريف المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص الداخلية يتطابق في بعض الأوجه بأوصاف الشخصية السابقة". (أحمد، 2002، ص56) ونجد بأن "شرينتون" (Cherrington)



يرى بأن اصطلاح «المناخ التنظيمي» غالباً ما يعبر عن شخصية المنظمة. (الخطرا وآخرون، 2010، ص341) وفي حقيقة الأمر، يمكن على وجه التقريب إدراك مناخ المنظمة على أنه شخصية المنظمة. وقد استخدم مفهوم المناخ التنظيمي، مثل مفهوم الشخصية، بألفاظ شائعة إلى حد ما. (أحمد، 2002، ص56)

ومن خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن تعريف المناخ التنظيمي كالتالي:

- يمثل المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة عن غيرها من المنظمات.
- يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة.
- يعتبر المناخ التنظيمي الهيكل النفسي للمنظمة.
- المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية حيث يعمل الفرد.
- المناخ التنظيمي هو الصورة الذهنية لدى أعضاء المنظمة عن منظماتهم.

## 2 - مستويات المناخ التنظيمي:

يشير المغربي (2007) إلى أن هناك ثلاث مستويات عامة للمناخ التنظيمي، وهي:

### 1 المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل:

أي أن جميع الأفراد المنظمة يدركون خصائص وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل، ومن ثم فإن تأثير ذلك على دوافعهم وسلوكهم يكون متماثل إلى حد كبير.

### 2 المناخ التنظيمي على مستوى المجموعة:

أي أن هناك شبه إجماع بين أفراد مجموعة ما من ناحية إدراكهم للمناخ. أي أن الأفراد تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين. كما يشير البعض إلى وجود مناخ تنظيمي مختلف للإدارة العليا عنه في الإدارة الوسطى، وبطبيعة الحال يختلف عنهما في مستوى الإدارة التنفيذية.

### 3 المناخ التنظيمي على المستوى الفردي:

يتكون هذا النوع من المناخ التنظيمي في حالة وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف، ويتوقف ذلك على العديد من

العوامل مثل (السن، الجنس، التعليم، وموقع الفرد داخل الهرم التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى). (المغربي، 2007، ص ص 12-13)

### 3 - مداخل المناخ التنظيمي:

حسب المغربي (2007) هناك أربعة مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي تعتبر بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة المستخدمة في تعريف المناخ التنظيمي. تتمثل فيما يلي:

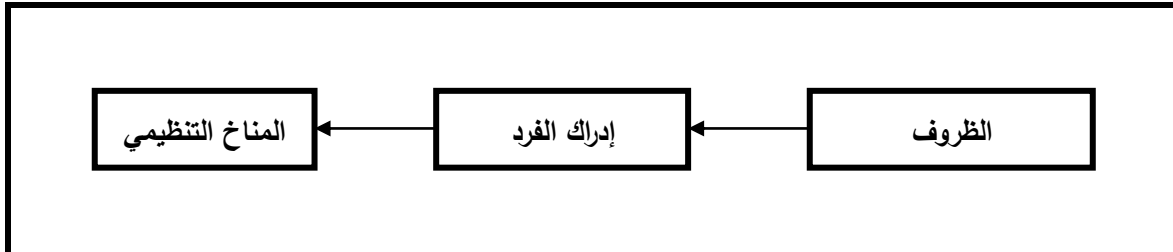
#### 1 المدخل الهيكلي:

وفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة، وهي مستقلة عن إدراك الأفراد. ونجد أن هذا المدخل مماثل لما أسماه البعض مدخل الخصائص التنظيمية وبناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات تتعلق بالهيكل التنظيمي مثل:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
- حجم المنظمة.
- عدد المستويات الإدارية داخل المنظمة.
- نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.
- درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد. (المغربي، 2007، ص ص 13-14)

#### 2 المدخل الإدراكي:

ويركز المدخل الإدراكي على تفسير ورد فعل الأفراد تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، الأمر الذي يختلف من فرد لآخر داخل المنظمة تبعا لإدراك كل فرد للمواقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل. ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:



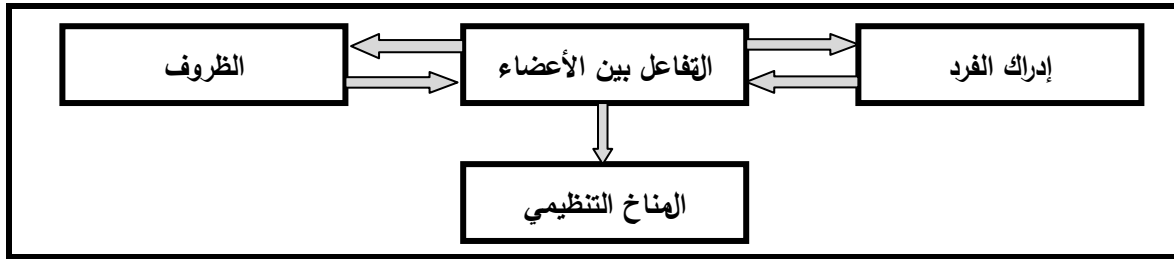
الشكل رقم (6): المدخل الإدراكي للمناخ التنظيمي. (المغربي، 2007، ص 14)

يتضح من هذا الشكل أن الأفراد يكونون المناخ التنظيمي من خلال الأوضاع التنظيمية السائدة في المنظمة، ويقصد بالأوضاع التنظيمية (الاتصالات، القيادة، نماذج اتخاذ القرارات... الخ) (المغربي، 2007، ص15)

### 3 المدخل التفاعلي:

يرى هذا المدخل أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد ومن ثم تأثير ذلك على سلوكهم وتصرفاتهم تجاه المواقف المختلفة التي تحدث داخل المنظمة. ومن ثم يمكن تعريفه بأنه "عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي".

ويوضح الشكل التالي تفسيراً لهذا المدخل كما يلي:



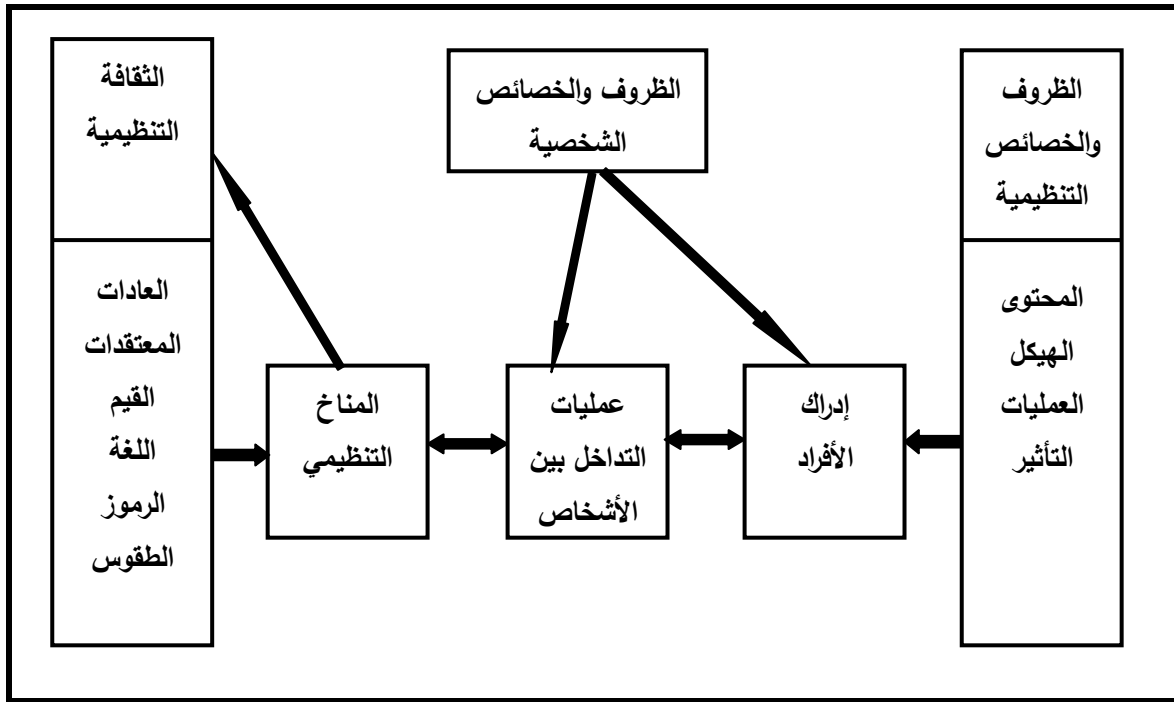
الشكل رقم (7): المدخل التفاعلي للمناخ التنظيمي. (المغربي، 2007، ص15)

يوضح هذا الشكل أن كل من إدراك الفرد والأوضاع التنظيمية يصبان في نقطة واحدة وهي المتمثلة في التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وأنه نتيجة لهذا التفاعل بين أعضاء المنظمة ينتج المناخ التنظيمي. (المغربي، 2007، ص15)

### 4 المدخل الثقافي:

يركز هذا المدخل على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون معاً، ويفسرون المواقف التي تحدث داخل المنظمة. ويقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي مع مراعاة أن المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات هو التبادل وتقسيم المعارف والمعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية.

ويوضح الشكل التالي تفسيراً لهذا المدخل كما يلي:



الشكل رقم (8): المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي. (المغربي، 2007، ص16)

يتضح من الشكل السابق أن هذا المدخل يُري أن المناخ التنظيمي يمثل مساحة معينة من الثقافة التنظيمية، كما يري أن إدراك الخصائص والظروف التنظيمية يتأثر بشخصية الأفراد من ناحية ويتفاعل الأفراد من ناحية أخرى، وكل هذا بدوره يؤثر على وجود المناخ التنظيمي، كما أن المناخ التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية والتي يمكن أن تعدل من إدراك الأفراد وتؤثر على التفاعل أو التداخل بين الأفراد. (المغربي، 2007، ص ص16-17)

#### 4 - أهمية المناخ التنظيمي:

تتبع أهمية المناخ التنظيمي من كونه واحدا من أهم المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة، حيث يعبر عما يلي:

1. جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد.
2. تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
3. مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.
4. حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.

5. وسيلة يمكن المنظمة من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل.
6. دعم وتأكيد السعي نحو تحقيق الفعالية التنظيمية.
7. قدرة الإدارة في التأثير على العنصر البشري داخل المنظمة. (المغربي، 2007، ص 17-18)

ولقد حدّد عطا الله أهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات المميزة للمناخ الإيجابي وهي:

1. إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.
2. التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
3. معرفة الفروق الفردية وحاجات العاملين وتوقعاتهم.
4. وجود قواعد عادلة وأنظمة للمكافآت والعقوبات الرادعة.
5. إتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني.
6. العدالة في المعاملة وتوافر علاقات جيدة مع العاملين.
7. المشاركة في اتخاذ القرارات. (المومني، 2006، ص 32)

وحسب "شاربلن" (Sharplin) تكمن أهمية معرفة المناخ التنظيمي في كونه يساعد على تحقيق الأغراض التالية:

1. مساعدة الإدارة والباحثين على وصف خصائص المنظمة وفهمها.
2. تساعد على تقييم المنظمة من خلال أبعاد المناخ التنظيمي وتحديد جوانب القوة والضعف فيها مقارنة بالمنظمات الأخرى.
3. المساهمة في معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل عبر وسائل تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل بين أهداف المنظمة وطموحات العاملين فيها بما يضمن تحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
4. تساعد المنظمة على تشخيص عوامل الصراع وتسهيل عملية السيطرة عليه.
5. تعزيز قوة المنظمة على تجاوز ما يواجهها من مشكلات لما توفر مثل هذه الدراسة من معلومات عما تقوم به تلك المنظمة. (الغزالي وجواد، 2010، ص 411-412)

## 5 - خصائص المناخ التنظيمي:

يتكوّن مناخ المؤسسات حسب فلييه وعبد المجيد ( 2005 ) من العديد من العناصر التي تتفاعل داخله لتصوره في شكل صحيح أو غير صحيح وبالتالي قد يعمل هذا المناخ على الاحتفاظ بالعناصر البشرية الجيدة به، أو قد يؤدي إلى هروب العناصر ذات الكفاءة منه.

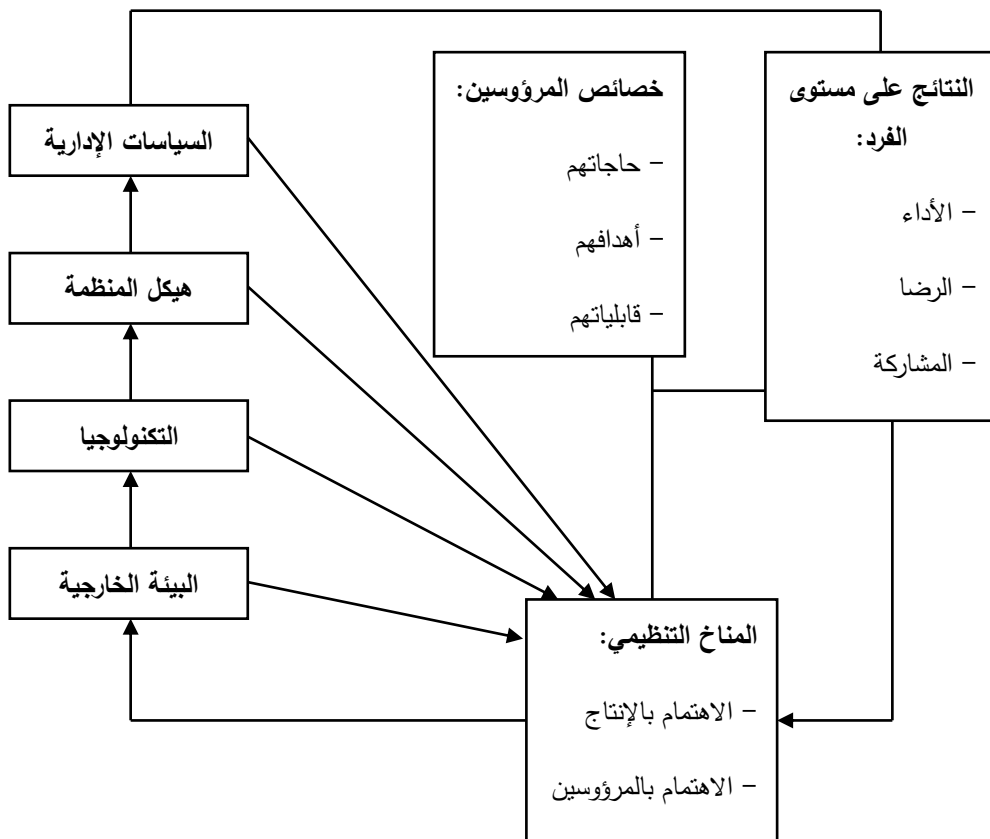
وفي ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر التي تحيط بالفرد داخل المؤسسة في أثناء عمله، وفي ضوء تأثير تلك الظروف على نفسية الفرد وسلوكه واتجاهاته نحو عمله الذي يقوم به ونحو المؤسسة التي يعمل فيها، وعلى ضوء ما تعكسه هذه التأثيرات على مستوى رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي، توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي وتتمثل هذه السمات فيما يلي:

1. إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.
2. إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة: بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة. وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المؤسسة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارستهم.
3. إن المناخ التنظيمي يعزى ثقافة المؤسسة.
4. إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
5. توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة، مما يكون له تأثير كبير على سلوك الموظفين بتلك المؤسسة.
6. المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
7. المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.
8. العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
9. المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية. (فلييه وعبد المجيد، 2005، ص ص294-

10. يشترك في المناخ عدة أشخاص في نفس الوقت.
11. للمناخ نتائج سلوكية قوية.
12. المناخ محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك. (فليه وعبد المجيد، 2005، ص296)
13. أن المناخ التنظيمي الصحي يؤدي إلى تحسين الفاعلية التنظيمية. (القيوتي، 2008، ص37).

## 6 - عناصر المناخ التنظيمي:

يتكون المناخ التنظيمي من مجموعة من العناصر الأساسية قد وضحها "ستيرز" (Steers) بالشكل رقم (9) الذي يبين عناصر المناخ التنظيمي:



شكل رقم (9) : عناصر المناخ التنظيمي عند "ستيرز" (Steers). (بني أحمد، 2007، ص48)

ويمكن إجمال عناصر المناخ التنظيمي على النحو التالي:

### 1 السياسات والممارسات الإدارية:

نمط القيادة له أثر على تحديد نوع المناخ التنظيمي الذي يدركه الأفراد العاملون فيه، فحينما تكون ممارسة الإدارة وسياساتها مبنية وقائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعترافات الذاتية والشخصية للعاملين فيه، فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عالياً بين الأفراد، مما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين فيه، وهذا من دلائل إيجابية مناخه المنظمي. (العزاوي وجواد، 2010، ص414)

### 2. الهيكل التنظيمي:

يتمثل الهيكل التنظيمي بنمط إحداث الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام، ويحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات. والهيكل التنظيمية على أشكال منها النموذج الآلي والذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة. والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرصة للإبداع والمشاركة. (العميان، 2005، ص307)

### 3. التكنولوجيا:

تحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا في المنظمات إلا أنها تفضي إلى مآخذ منها البطالة والانعزالية، لأن الفرد يتعامل مع آلة وليس مع عناصر بشرية كفريق عمل. بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية لأن الفرد يشعر بأنه مجرد آلة بيولوجية يتعامل مع آلة ميكانيكية. (العميان، 2005، ص308)

### 4. البيئة الخارجية:

إن للعوامل البيئية الخارجية المحيطة بالنظام أثراً مباشراً على مناخه المنظمي العام وعلى كيفية رؤية العاملين له، فالمنظمة التي تحيطها ظروف اقتصادية صعبة قد تدفع إدارتها إلى الاستغناء عن بعض العاملين فيها، مما يؤثر سلباً على إحساس العاملين في النظام بالثقة والشعور بالاستقرار، والشيء نفسه ينطبق على الظروف السياسية والاجتماعية الأخرى، التي يعيش ضمن أطرها النظام، أما إذا اتسمت متغيرات البيئة الخارجية بالصحة والسلامة ساعد ذلك على دعم صحة النظام وسلامة مناخ العمل فيه. (العزاوي وجواد، 2010، ص415)



## 5. نمط القيادة:

القيادة هي التأثير في التابعين، وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع. وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع. (العميان، 2005، ص308)

## 6. نمط الاتصال:

الاتصال الفعال هو الاتصال ذو الاتجاهين (الهابط والصاعد) الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات. وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء. (العميان، 2005، ص308)

## 7. المشاركة في اتخاذ القرارات:

حيث يتاح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد في تحسين طرق العمل ويخفض الصراع نوعاً وكماً بين العاملين ويرفع من مستوى الانسجام في بيئة العمل. (المغربي، 2004، ص305)

## 8. طبيعة العمل:

إن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية. (العميان، 2005، ص308)

## 7 - أبعاد المناخ التنظيمي:

يرى البعض منهم "كامبل" (Campbell) أن هناك عشرة أبعاد أساسية لدراسة وفهم طبيعة المناخ التنظيمي في أي منظمة وهي:

- 1 هيكلة المهمة: درجة اهتمام الإدارة العليا على اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- 2 طرق تحفيز العاملين: الثواب والعقاب.

- 3 مركزية القرارات: مدى اعتماد الإدارة العليا على اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- 4 شعور المرؤوسين بالإنجاز وتأكيدهم على تحقيق أهداف المنظمة.
- 5 التمييز والتشجيع: إلى أي مدى تهتم الإدارة بتشجيع العاملين على تحسين أدائهم ومدى شعور العاملين بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء والمحاسبة عن النتائج وتحقيق الأهداف.
- 6 المعنوية والمكانة: درجة شعور العاملين بالانتماء للمنظمة واعتزازهم بالعمل فيها.
- 7 الصراحة والصدق: درجة الثقة بالرؤساء ومرؤوسيهـم.
- 8 المخاطرة والأمان: يتمثل بشعور العاملين بحالات القلق أو الاطمئنان على عملهم الحالي والمستقبلي في المنظمة.
- 9 اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير العاملين فيها.
- 10 مرونة المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على معالجة المشاكل الحالية والمستقبلية التي تواجهها. (العزاوي وجواد، 2010، ص ص 416-417)

أما دراسة "جوردون" (Gordon) التي أجراها لمنظمة (Hay Associate) في الولايات المتحدة الأمريكية فقد توصلت إلى وجود ثمانية أبعاد للمناخ التنظيمي وهي:

1. وضوح المنظمة.
2. توجيه الأداء.
3. صنع القرارات.
4. حيوية الجهاز.
5. تكامل وحدات وأقسام الجهاز.
6. التعويضات والمكافآت.
7. أسلوب الإدارة.
8. تنمية العنصر الإنساني. (بني أحمد، 2007، ص 46)

أما "ليكرت" (Likert) فقد حدد أبعاد المناخ التنظيمي بسبعة أبعاد هي:

1. عملية القيادة.
2. طريقة التحفيز.
3. الاتصالات.
4. عمليات التعامل والتأثير.
5. اتخاذ القرارات.

6. وضع وتحديد الأهداف.

7. الرقابة. (بني أحمد، 2007، ص46)

ولقد قام كل من "كوبز" و"كوتيز" في كتاب "جليندون" و"ستانتون" بتحديد أبعاد المناخ التنظيمي (المؤسسي) وهي: "الاستقلال" و"الاتساق" و"الضغط" و"الثقة" و"الإدراك" و"الدعم" و"العدل" و"الابتكار". (سيفر، 2008، ص791)

أما "ليتوين وسترينجر" (Litwin & Stringer) فقد أشارا إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي تشمل "البيئة التنظيمية" و"المسؤولية" و"المكافآت" و"المخاطرة" و"المودة والدفع" و"الدعم" و"المعايير" و"الصراع" و"الانتماء والهوية". (بني أحمد، 2007، ص ص46-47)

وفيما يلي توضيح لبعض هذه الأبعاد حسب الشاويش (2010):

1. **هيكل المنظمة** : ويشير إلى الضغوط أو الضوابط التي يفرضها الهيكل الرسمي وغير الرسمي للمنظمة على السلوك الشخصي للعاملين ومهامهم وعلاقاتهم مع بعضهم بعضاً.
2. **المسؤولية** : وتشير إلى درجة تشجيع الإدارة للعاملين على تحمل المسؤولية وما يترتب عليها من نتائج، وكذلك الحرية التي تمنح للفرد للإبداع والابتكار في عمله.
3. **المكافآت**: وتشير إلى مدى تصور العاملين لعدالة المكافآت التي تمنحها الإدارة لقاء التميز في الأداء وطرح الأفكار الخلاقة.
4. **المخاطرة** : وتشير إلى الإحساس بالتحدي والمخاطرة التي تحتاج إليه طبيعة العمل، والشعور بأن حسابات الخطأ يجب أن تؤخذ في الاعتبار.
5. **المعايير** : وتشير إلى مدى تأكيد تحقيق الأهداف، وفقاً للمقاييس أو المعايير والتوقعات التي تحددها إدارة المنظمة.
6. **الثقة والدعم والدفع والمودة**: وتشير إلى مدى إدراك العاملين لثقة الإدارة بهم وبقدراتهم، ومدى حصولهم على دعمها النفسي والظاهري، وتشجيعها على العمل الجماعي، وما يتصل بذلك من الدفع في العلاقات والشعور بالانتماء. (الشاويش، 2010، ص ص89-90)

وقد حدد المغربي أبعاد المناخ التنظيمي بالعوامل المختلفة لبيئة المشروع الداخلية التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. مرونة التنظيم وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

- 2 متطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تركز الملل وتحد من الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.
- 3 التركيز على الانجاز حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الانجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.
- 4 أهمية التدريب: وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين. فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمار وذلك لما يسببه من ثقة في نفس المتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم وبالتالي يؤدي استقرار العمالة في المشروع.
- 5 أنماط السلطة: أن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار. وهذا بعكس اللامركزية التي تتيح للعاملين فرص التجربة والاجتهاد واقتراح الحلول البديلة.
- 6 أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها. فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك بعكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب « فَرَق تَسَدَّ » بإثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقاداً منها بأن اتفاقهم يشكل تهديداً لها.
- 7 أنماط الثواب والعقاب: أن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرير سلوك معين أو تعديله. فالمكافأة تعطى للمنجز ولقليل التغيب وللمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به. والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام. إلا أنه قد نجد أحياناً بأن المكافأة تعطى لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع.
- 8 الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع روح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء. (المغربي، 2004، ص ص 303-304)

ويؤكد الطويل أن المناخ المنظمي للنظم يتأثر بعشرة أبعاد تحدد نوع مناخه العام وذلك على النحو الآتي:

- 1 **بناء المهمة في النظام:** ويتضمن ذلك أسس قيام الإدارة في النظام بوضع تفاصيل محددة لمهامه وللدور التي يتضمنها وكذلك تحديد الخطط المعتمدة لإنجاز مهامه المتنوعة.

- 2 **المكافأة في النظام:** ويعني تحديد أسس العلاوات والمكافآت والرواتب وما يتبعها من الأمور المالية الأخرى، وتحدد منطلقات ذلك سواء أكانت الجدارة أم الأقدمية أم الندرة أم أية أسس أخرى يعتمدها النظام.
- 3 **اتخاذ القرارات في النظام:** أي تحديد الأسس التي تعتمدها إدارة النظام في عملية صناعة القرارات فيه ومدى ممارسته لعمليات تفويضاً وبكيفية ومدى إتاحة الفرص لاشتراك المرؤوسين فيها.
- 4 **التدريب والتطوير في النظام:** ويتضمن ذلك تحديد الأسس التي يعتمدها النظام بمحاولات تحسين أداء الأفراد العاملين فيه عبر سبل التدريب والتطوير وكيفية ذلك ومدى شموليته.
- 5 **الإنجاز في النظام:** وهو تحديد المنطلقات التي يعتمدها العاملون في النظام لبعد الإنجاز ومدى تأكدهم وحرصهم على تحقيق ذلك من خلال العمل.
- 6 **الأمن الوظيفي في النظام:** ويتضمن ذلك ممارسة إدارة النظام وسعيها واهتمامها بتأمين إحساس العاملين بالنظام بالأمن الوظيفي والشعور بالثقة المتبادلة بين العاملين فيه.
- 7 **الانفتاح في النظام:** وهو مدى إحساس العاملين في النظام بمقدرتهم على الاتصال والتواصل وجرأتهم على مناقشة الأمور التي تعني النظام مع المرؤوسين وفي ما بينهم بصراحة وعقلانية وانفتاح، وكذلك إحساسهم بمدى حرية الحركة المتيسرة لهم وبسقف الإبداع الممكن في النظام.
- 8 **المعنوية والمكانة في النظام:** ويتضمن ذلك مدى شعور العاملين بالرضا عن عملهم داخل النظام ودرجة انتمائهم لمهامهم وأدوارهم الفرعية بشكل خاص وللنظام ككل بشكل عام.
- 9 **التقدير والدعم في النظام:** ويقصد به شعور العاملين باهتمام إدارة النظام بعملهم والأدوار التي يقومون بها من أدوار ومدى تشجيع النظام وتقديره ودعمه ومساندته لذلك.
- 10 **مرونة النظام وقدرته على التكيف:** ويتضمن ذلك درجة وضوح الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها ومدى تبني العاملين في النظام لذلك، كما يتضمن قابلية إدارة النظام للتنبؤ واستشعار الآفاق المستقبلية التي يجابهها ومدى مقدرته الكامنة في التعامل الإبداعي للتكيف مع كوامن المستقبل. (العزاوي وجواد، 2010، ص ص 417-418)

بينما نجد أن القريوتي أشار إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي تشمل "المهام التي يتطلبها العمل روتينية أم مثيرة للتحدي" و"تمتد المكافأة والعقاب" و"أسلوب الإدارة كونه مركزياً أو لا مركزياً" و"مدى تأكيد الإنجاز" و"التدريب والتطوير" و"درجة الأمن التي يوفرها العمل" و"أسلوب الصراحة والصدق بين العاملين والإدارة" و"الروح المعنوية" و"الأهمية التي تعطيها الإدارة للكفاءات المتميزة والمبدعة" و"طبيعة المنظمة ومرونتها". (المومني، 2006، ص 33)

## 8 - أنماط المناخ التنظيمي:

تعددت محاولات الكتاب في تقديم نمط مثالي للمناخات المنظمة التي تسود المنظمات، وعلى الرغم من ذلك فإن الاعتقاد السائد هو عدم إمكانية التوصل إلى مناخ منظمي مثالي يلائم جميع المنظمات والبيئات المختلفة، إذ أن الاعتقاد بوجود هذا النموذج المثالي يعني تجاهل فوارق ذات طبيعة إنتاجية واجتماعية ونفسية عديدة بين المنظمات والتي تمثل حقيقة لا يمكن التغاضي عنها. عليه فقد قدم الباحثون أنواعاً متباينة من المناخات المنظمة التي عبرت بشكل أو بآخر عن اختلاف صريح في طبيعة تلك الأنواع شكلاً ومضموناً. (العزاوي وجواد، 2010، ص419) أخيراً يمكن الإشارة إلى ستة أنماط للمناخ التنظيمي وهي كالتالي:

### 1. المناخ المفتوح:

إنه مناخ لمنظمة فعالة ونشطة تتحرك بخطى واضحة وثابتة تجاه الأهداف المخطط لها، كما أن أهدافها الرئيسية في ذات الوقت تشبع رغبات العاملين وتحقق لهم مستوى معقولاً من الرضا. إن مثل هذا المناخ يسهل الفعاليات الإدارية التي تضطلع بها القيادة الإدارية في المنظمة وذلك لطبيعة الانسجام الحاصل بين القائد والمجموعة وتجاوز كل ما من شأنه أن يخلق حالة تقاطع أو تعارض أو صراع بينه القيادة الإدارية والعاملين. إن المناخ التنظيمي المفتوح يحقق حالة مشاركة وتفاعل بين العاملين أنفسهم من جهة، وبينهم وبين القيادة من جهة أخرى.

### 2. المناخ الاستقلالي:

يتميز هذا النمط من المناخ التنظيمي بانبثاق الفعالية القيادية من داخل الجماعات التي يعمل في ضمنها القائد. حيث أن القائد ضمن هذا النمط من المناخات يبتعد قدر الإمكان عن ممارسات السيطرة الرسمية ويعتمد درجة عالية من المرونة في إدارة مجموعته من خلال خلق حالة التنسيق في النشاطات وترك أفراد المجموعة يمارسون عملهم بدرجة عالية من الاستقلالية وحصر حالة التدخل على الاستثناء. إن هذا النمط من المناخ يشبع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين مما ينعكس إيجابياً على روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل. (القحطاني، 2008، ص232-233)

### 3. المناخ المسيطر عليه:

تكتسب حالة الاهتمام بالعمل الرسمي الدرجة الأولى في هذا النمط من أنماط المناخ التنظيمي دون الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية للعاملين. حيث أن التعامل مع العاملين

في ظل هذا النمط يأخذ الطابع الرسمي الموجه نحو أداء المهمة الموكلة لهم دون أي اعتبار لحاجاتهم النفسية أو الاجتماعية وبالتالي معاملة الفرد العامل كآلة. إن هذا النمط من المناخ يؤدي إلى ارتفاع معدلات الإنتاج للعاملين نظراً للأهمية الكبيرة التي تعطي للعملية الإنتاجية على حساب الجوانب الإنسانية للعاملين على الأقل في مراحله الأولى.

#### 4. المناخ المألوف:

يوصف هذا النمط المناخي بالنمط المعتدل، كما يوصف أيضاً بأنه مناخ شخصي جداً. إن العاملين في هذا النمط المناخي يشبعون حاجاتهم الاجتماعية بصورة جيدة ولا يكثرثون كثيراً للضغوط التي تمارس عليهم لإنجاز المهمات الملقاة على عاتقهم. إن هذا النمط قد يشجع على ظهور بعض السلوكيات غير المرغوب فيها كعدم الصدق والاحتيال.

#### 5. المناخ الأبوي:

يكون القائد في ظل هذا النمط في المناخ التنظيمي هو المبادر الأول لجميع الفعاليات التي يعتقدونها ضرورية محاولاً بذلك تحديد المهام وإلزام الجماعة العاملة معه بتنفيذها. إن القائد أيضاً في هذا النمط لا يفسح المجال لمن دونه من القياديين بممارسة اختصاصات أو مهمات يعتقدونها من صلب اختصاصه حتى وإن بقي البعض من الفعاليات القيادية دون تنفيذ. وقد تؤدي هذه الحالة إلى انخفاض مستوى الرضاء والروح المعنوية.

#### 6. المناخ المغلق:

يتصف هذا النمط المناخي بدرجة عالية من التسبب واللامبالاة من قبل كافة أعضاء المنظمة. مما ينعكس سلباً على معدلات نمو المنظمة وتطورها إلى درجة تهدد استمرارها وبقائها. إن المنظمة في ظل هذا النمط تكون شبه ساكنة وراكدة مما يؤدي إلى انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وشيوع سلوكيات غير أصيلة ومزيفة. (القحطاني، 2008، ص 233-234)

وقد اقترحا كل من "لتوين وسترنجر" (Litwin & Stringer) نموذجاً لأنماط المناخ التنظيمي لخصاه في ثلاثة أنماط هي:

1. **المناخ السلطوي:** يمتاز بمركزية اتخاذ القرارات وما على العاملين في المؤسسة إلا التنفيذ.

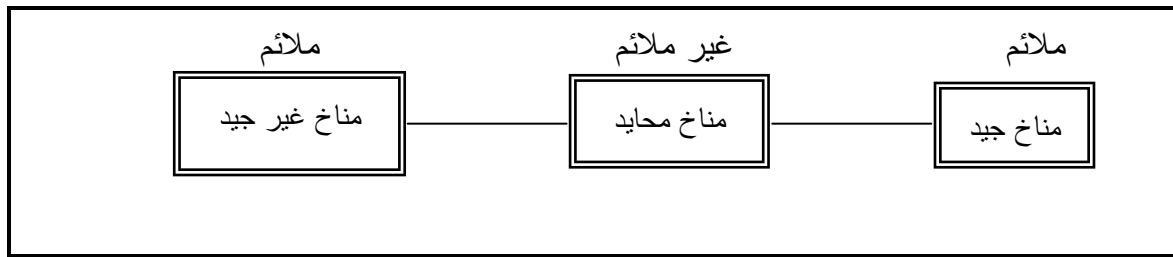
2. **المناخ المتبني (الحاضن):** وفيه تتكون علاقات جيدة بين العاملين داخل التنظيمي بدلاً من علاقات العمل الرسمية.

3. **المناخ الإنجازي**: وفيه تتاح الفرصة لكافة المستويات الإدارية للمشاركة في تحديد الأهداف المنوي إنجازها واتخاذ القرارات بشأنها. (بني أحمد، 2007، ص52)

أما الغمري فقد أشار إلى أن المنظمات يسودها ثلاثة أنماط مناخية وهي:

1. مناخ جيّد.
2. مناخ محايد.
3. مناخ غير جيّد.

وهذه الأنماط توضح بالشكل التالي:



شكل رقم (10) : الأنماط المناخية عند الغمري (بني أحمد، 2007، ص52)

وقد ذكر الصباغ وقوافزه والضامن نمطين للمناخ التنظيمي هما:

1. **المناخ التنظيمي المساند**: وفيه تحل المشكلات ويتم المساواة بين الجميع ويتم التركيز على التعاون والتكافؤ لتحقيق الأهداف المرجوة.
2. **المناخ المههدد**: ويتم فيه التركيز على الرقابة والسيطرة وعدم المساواة بين الجميع والتأكيد على الالتزام بالعمل دون الاهتمام الكاف بالحاجات والرغبات. (بني أحمد، 2007، ص53)

من خلال ما سبق يمكن ملاحظة مدى الارتباط الوثيق بين أبعاد المناخ التنظيمي، بحيث تشكل هذه بمجملها نمط مميز للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

## 9 - مناهج قياس المناخ التنظيمي:

حسب فلييه وعبد المجيد (2005) هناك ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي كشفت عنها الدراسات الحديثة:



أ. مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية: يحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل: حجم التنظيم، ومستويات السلطة، والهيكل التنظيمي.

ب. مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية: هذا المدخل يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة.

ج. مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية: هذا المدخل يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

ويعد المدخل الثاني ( الإدراكي للصفات التنظيمية ) من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا يرجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها. (فليه وعبد المجيد، 2005، ص ص 302-303)

وفي نفس السياق ذكرا فليه وعبد المجيد (2005) بأنه توجد مناهج وطرق أخرى مثل:

أ. الدراسات الميدانية.

ب. تقييم تصورات أعضاء التنظيم.

ج. المعالجة التجريبية.

وتحاول هذه النماذج قياس البيئة التنظيمية التي يعمل فيها العاملون، وإن كان أسلوب تقييم تصورات أعضاء التنظيم يعد أهم هذه الأساليب في قياس المناخ التنظيمي، وقد أوضحت الدراسات التي أجريت لقياس المناخ التنظيمي أنه يمكن تقسيم المناخ التنظيمي إلى ملائم وحيادي، وغير ملائم، وتسعى المنظمات لتحقيق المناخ التنظيمي الملائم من أجل الحصول على الأداء الأمثل للوصول إلى أهدافها، كما يسعى الموظفون للحصول على المناخ الملائم من أجل تحقيق الرضا الوظيفي عن أعمالهم.

ولاعتماد الباحثين على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسة، من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، فقد طور الباحثون في نظرية التنظيم عدة نماذج لاستقصاءات يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال.

ومن هذه المقاييس التي يمكن الاستعانة بها للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي نموذج "ليكرت" (Likert) الذي يؤكد على العلاقة بين الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم، سواء كان نمط القيادي متسلطاً استغلاليًا، أو متسلطاً عادلاً، أو ديمقراطياً، أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.

كما طور كل من "لتوين وسترنجر" (Litwin & Stringer) الاستقصاء الأساسي الذي استخدمه لقياس المناخ التنظيمي في المنظمات الصناعية، ومع ذلك فقد استخدم هذا الاستبيان بعد إجراء التعديلات اللازمة عليه، في قياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع أخرى من المنظمات ولاقى استحسان الباحثين، حيث لم يتعرض لانتقادات حادة من النقاد، وتحتوي قائمة الاستقصاء الذي استخدم على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسع التالية (الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، الدفاء، الدعم والتشجيع، المعايير أو المقاييس، المخاطرة، إبداء الرأي الآخر، الانتماء).

وحسب فليه وعبد المجيد (2005) فإن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:

أ. **المقاييس الموضوعية:** تركز على الخصائص التنظيمي التي يمكن التعبير عنها كميًا والمتمثلة في حجم التنظيم، وعدد الوحدات الإدارية، وحجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، ومعدل الإنتاجية، وعمر التنظيمي، وعدد الأقسام، وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية موضوع الدراسة.

ب. **المقاييس الوظيفية:** تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية، فإن مجال الشك يبقى قائماً في مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوصفية، ذلك لأنها المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دوراً مهماً. (فليه وعبد المجيد، 2005، ص 303-304)

## 10 - معوقات ومدعمات المناخ التنظيمي:

حتى تستطيع المنظمة الوصول إلى المناخ التنظيمي الفعال، يجب عليها حسب المغربي (2007) التعرف على جانبيين هاميين هما: القوى المدعمة والقوى المعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي:

### أولاً: القوى المدعمة لفاعلية المناخ التنظيمي:

يقصد بالقوى المدعمة، تلك العوامل التي تساعد المناخ التنظيمي أن يكون ذا تأثير إيجابي على المنظمة وعلى من يعمل بها، وتلك العوامل هي:

1. الشعور بالفخر والولاء الشخصي للمنظمة.
2. عدم التعارض بين أهداف العمل والعاملين.
3. أن تتسم التقارير التي تستخدمها المنظمة لنقل المعلومات بالسرعة والدقة والموضوعية.
4. اعتماد المنظمة على استخدام المكافآت الإيجابية أكثر من التهديد والعقاب.
5. أن تكون نظم المكافآت واضحة ومفهومة.
6. وضوح دور كل فرد داخل المنظمة.
7. معاقبة المخطئ عقاباً يتناسب مع الخطأ.
8. تعتمد المنظمة على مجموعة من الأسس الموضوعية لتحديد الأجر لتحقيق أهداف الإدارة والعامل معا.
9. أن يكون هناك تناسب بين السلطات الممنوحة للعاملين وحجم المسؤوليات الملقاة عليهم.
10. عدم تأثر أداء الفرد بالمشاكل التي يتعرض لها خارج المنظمة.
11. وضوح الأهداف العامة والخاصة للمنظمة.
12. تسمح وسائل الاتصال داخل المنظمة أن يحصل الأفراد على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب.
13. مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات.
14. الاهتمام بدراسة شكاوى ومقترحات الأفراد وبحث إمكانية تطبيق الجيد منها.
15. أن يكون هناك تناسب بين الأجر الممنوح والجهد المبذول.
16. تفويض السلطة من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى منها.
17. وضوح أهداف المنظمة للأفراد وأن تكون قابلة للقياس.
18. لا يشعر الأفراد داخل المنظمة بالضغط المستمر لتحسين الأداء الفردي والجماعي.
19. تمكين العاملين والثقة في المرؤوسين والعدالة فيما بينهم. (المغربي، 2007، ص

ص27-28)

20. فعالية وسائل الاتصال في المنظمة بما يسمح بانسياب العمل في سهولة ويسر.
21. تبدو المسؤولية عند اتخاذ القرارات واضحة.
22. مرونة القواعد واللوائح المعمول بها في المنظمة. (المغربي، 2007، ص ص 28-29)

### ثانياً: القوى المعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي:

يقصد بالقوى المعوقة، تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على المناخ التنظيمي. وتلك العوامل هي:

1. ثبات معايير الأداء المعمول بها لفترات زمنية طويلة وحاجتها إلى التغيير.
2. اعتماد أسلوب الترقية على أساس الأقدمية وليس على أساس الاختيار.
3. عدم اهتمام الإدارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيزها على الإنتاج.
4. عدم رغبة الأفراد في تحمل المسؤولية.
5. الافتقار إلى وجود العلاقات الإنسانية بين الأفراد والمنظمة.
6. عدم تشجيع الإدارة الأفراد على التعبير عن آرائهم وأفكارهم.
7. عدم التشجيع على الابتكار والإبداع داخل المنظمة.
8. اعتقاد الإدارة أن الصراع بين الوحدات والأفراد المتنافسين ظاهرة صحية للغاية.
9. اتخاذ المشرف جميع القرارات بنفسه وإبلاغها للمرؤوسين ولا يسمح بمناقشته.
10. سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة.
11. تركيز المنظمة على أن رضا المرؤوسين هو سبيل الوحيد لزيادة الإنتاج. (المغربي، 2007، ص 29)

### خلاصة:

يعتبر المناخ التنظيمي الهيكل النفسي للمنظمة، بحيث أن وجود المناخ المناسب بداخلها يسهم في تنميتها وتطويرها، لما له دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد مثل مستوى أداء الفرد، الرضا الوظيفي، والدافعية وغيرها من المتغيرات، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. والمناخ التنظيمي يتكوّن من أبعاد لم يتفق الباحثون على الحصر الدقيق لها، وعلى حسب هذه الدراسة فإن الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي متمثلة في ( المسؤولية، والمبادرة، والتعاون، والمصارحة، والمودة والدفع). وبعد الانتهاء من الجانب النظري لهذا البحث والذي تطرق إلى موضوعين يعتبران من أبرز مواضيع السلوك التنظيمي وهما التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي، فسوف يتناول الفصل اللاحق الدراسة الميدانية للبحث.

# الفصل الرابع

## الدراسة الميدانية

## أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

### تمهيد:

يتضمن الجانب الأول من هذا الفصل دواعي الدراسة الاستطلاعية ومجالها الجغرافي، وعينتها، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، بالإضافة إلى التعديلات الملحقة بها.

### 1- دواعي الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية لأنها خطوة تمهيدية وتحضيرية للدراسة الأساسية، وقام فيها باختبار الخطوات الميدانية لإجراء البحث والمتمثلة في:

- أ. اختيار أدوات القياس المناسبة.
- ب. العينة المستهدفة من البحث.
- ج. التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات القياس: الصدق والثبات.
- د. اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

### 2- المجال الجغرافي للدراسة:

لقد أجريت الدراسة في ثلاثة مؤسسات ذات طابع اقتصادي بولاية وهران، وهي كالآتي:

#### 1.2 - المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI):

المؤسسة الوطنية للصناعة الميكانيكية أنشأت في أوت 1967 م في الجزائر من أجل تطوير مجال الصناعة الميكانيكية، وبداية نشاطها الفعلي كان في شهر أبريل 1969 م لاستيراد المواد الميكانيكية، ما سمح لها بمراقبة المواد الصناعية من أجل توسيع مجالها في العلاقات الدولية.

##### 1.1.2 - مهام المؤسسة:

#### (1) المدى القصير:

- ضمان استمرارية عمل وسيلة الإنتاج (تشخيص، صيانة، مراجعة والوقاية).
- الاستجابة للتغيرات المطلوبة من طرف الإنتاج.
- وضع ومراقبة متطلبات الأمن.

#### (2) المدى الطويل: دراسة أمن التسيير وتطوير معدل الإنتاج.

## 2.1.2 - تاريخ المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI):

المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مقرها الرئيسي في المنطقة الصناعية "روبية" بالجزائر العاصمة، وكانت نتيجة إعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعة الميكانيكية (SONACOM) أنشأت بمرسوم رقم 81-342 المؤرخ ب 12 ديسمبر 1981م.

- اهتمت الشركة بتوزيع ما بعد البيع للمنتجات ولها دورين؛ دور صناعي ودور تجاري.
- تقوم الشركة بتوزيع وصيانة التجهيزات في الجزائر وخارج الجزائر.
- بيع قطع الغيار للمحافظة على مصداقية المؤسسة (SNVI).
- تقديم خدمة الضمان.
- التصليح اليومي وتجديد السيارات التي من طراز (SNVI) وأنواع السيارات الأخرى مثل: تويوتا وفيات، إفيكو.

## 3.1.2 - تقديم وحدة وهران:

تقع هذه الوحدة في 115 شارع مرشح حموا مختار حي سان تجان (St Eugène) وهران، وهي مؤسسة تساهمية عمومية ويتمثل عدد عماله ب 110 عامل، منهم 10 إطارات، و 32 مشرف، والباقي عمال منفذين. وتتكون المؤسسة من المباني التالية:

- 1) مبنى الإدارة ويشمل على:
  - المديرية.
  - المالية.
  - المحاسبة.
- 2) مبنى قطع الغيار ويشمل على:
  - مكتب تجاري لبيع قطع الغيار.
  - مستودع التخزين.
  - مكتب المسئول عن بيع قطاع الغيار.
  - مكتب الأعوان.
- 3) ورشة التصليح أو الصيانة وتتكون من المناصب التالية: تجهيز الآلات، مختص في المحرك الضمني (Injection)، أعمال سريعة، الكهرباء.
- 4) هيكل المركبات:
  - تقويم الهياكل.
  - الطلاء.

- تقويم الاعوجاج.
- (5) تسيير المستخدمين:
- إحصاءات المستخدمين.
- مصلحة الأجور.
- مصلحة التمريض.
- مساعدة اجتماعية.
- مصلحة اللوجستية؛ النقل، التغذية... إلخ.

#### 4.1.2 - ميادين نشاط المؤسسة:

- أعمال التفكيك.
- الأعمال الميكانيكية.
- جمع وتركيب الآلات.
- أعمال الطلاب.
- بيع قطع الغيار.
- ضمان التجهيزات.
- التكوين والتوثيق.

## 2.2 - المؤسسة العمومية الاقتصادية لإنجاز الهياكل الأساسية للسكك الحديدية

### "أنفرافير" (INFRAFER):

إن المؤسسة العمومية الاقتصادية لإنجاز الهياكل الأساسية للسكك الحديدية "أنفرافير" من الشركات العاملة في قطاع الأشغال السككية؛ ونظرا للتجربة والخبرة التي اكتسبتها في هذا الميدان؛ استطاعت هذه الشركة أن تتكيف مع متغيرات السوق، وأن تحافظ على حصصها بالرغم من المشاكل التي عانى منها الاقتصاد الوطني خلال العشرية الأخيرة.

تصنف شركة "أنفرافير" ضمن الشركات ذات أسهم؛ وقد تأسست المؤسسة سنة 1986م عن طريق إعادة هيكلة الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية (ش.و.ن.س.ح) (SNTF). ثم انتقلت إلى الاستقلالية في شهر مارس 1991. تقع "أنفرافير" في المنطقة الصناعية للسانية بولاية وهران والتي تبعد عن مدينة وهران ب: 10 كلم. ويتمثل عدد عماله ب 57 عامل، منهم 12 إطارات، و 37 مشرف، و 08 عمال منفذين.

#### 1.2.2 - نشاطات المؤسسة: تتمثل أهم نشاطات المؤسسة في:



- وضع سكك حديدية.
- تجديد وتحديث السكك الحديدية.
- الصيانة الثقيلة للسكك الحديدية.
- انجاز تفرعات خاصة.
- صيانة عتاد السكك.
- صناعة العوارض الخرسانة.
- الدك الثقيل.
- تجديد حجر الرص.
- جرش الحجارة.
- تسطیح.
- تصريف المياه وأشغال التنظيف.
- الخرسانة، والأشغال الفنية الكبرى.

### 3.2 - المؤسسة الصناعية للمواد البلاستيكية (SIMAP):

تقع المؤسسة الصناعية للمواد البلاستيكية (SIMAP) في منطقة الصناعية رقم 47 بالسانيا بوهران بالجزائر، شكلها القانوني شركة ذات مسؤولية محدودة، تأسست في سنة 1969م، وهي ذات رأس مال اجتماعي يبلغ 395 590 000,00 دج، ويتمثل عدد عمالها في 30 عامل، ويتكون الهيكل التنظيمي للشركة مما يلي: (أنظر الملحق رقم 03)

- 1 -المديرية العامة.
- 2 -المديرية الإدارية.
- 3 -مديرية التموين.
- 4 -مديرية الإستغلال.
- 5 -مديرية البيع.

### 3- وسائل الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها:

#### 1.3- المقابلة:

استخدم الباحث المقابلة كأداة أولى في دراسته الاستطلاعية وذلك بهدف الحصول على الوثائق التي تخص المؤسسات محل الدراسة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات (أنظر الملحق رقم 01 والملحق رقم 02 والملحق رقم 03)، وكذلك بهدف الحصول على أكبر قدر من

المعلومات التي تتعلق بتعريف المؤسسات محل الدراسة وتتعلق كذلك بموضوع الدراسة. ولقد تمت المقابلة مع مجموعة من مسيري المؤسسات محل الدراسة، وهم كآآتي:

- رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (وحدة وهران).

- رئيس مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة "سيماب".

- رئيس مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة "أنفراير".

وقد شملت المقابلة أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة (أنظر الملحق رقم 04)، وتمحورت حول موضوع التغيير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، واندرجت أسئلة المقابلة ضمن أربعة أبعاد كما هو موضح في الجدول الآتي:

### جدول رقم (3): يبين أبعاد المقابلة

موضوع المقابلة	رقم البعد	أبعاد المقابلة
التغيير التنظيمي	1	التغيير في الهيكل التنظيمي
	2	التغيير في الأفراد
	3	التغيير في التكنولوجيا
	4	التغيير في المهام

ولقد توصل الباحث من خلال إجراء المقابلة إلى أن المؤسسات الثلاث محلّ الدراسة قد قامت بالتغيير التنظيمي في الأبعاد التي تبناها الباحث في هذه الدراسة والمتمثلة في التغيير في الهيكل التنظيمي، وفي الأفراد، وفي التكنولوجيا، وكذلك في المهام. وقامت هذه المؤسسات بهذا التغيير التنظيمي في إطار سعيها للحصول على شهادة الإيزو 2008/2001، مع العلم أن مؤسسة "سيماب" ومؤسسة "أنفراير" لديهم شهادة الإيزو 2008/2001.

### 2.3- الاستبيان:

لقد استخدم الباحث الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، ولقد تم بناء هذه الأداة بالاعتماد على عدد من الأدوات التي استخدمت في دراسات سابقة، فقد تمّ بناء أداة

قياس التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي من خلال دراسة المحمداوي (2005)، ودراسة الشنطي (2006)، ودراسة الطيب (2008)، وكذلك تمّ الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التغيير التنظيمي، والمناخ التنظيمي.

وقد تكوّنت أداة الدراسة (الاستبيان) من ثلاث أقسام:

**القسم الأول:** يحتوي على 6 فقرات تناولت سمات وخصائص عينة الدراسة مثل الجنس والعمر والمستوى التعليمي والحالة العائلية والأقدمية و طبيعة العمل في المؤسسة.

**القسم الثاني:** يتكون من 4 محاور هما:

**المحور الأول:** يتكون من 6 فقرات ( 1 - 6 ) وتهدف فقراته إلى قياس التغيير في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة.

**المحور الثاني:** يتكون من 6 فقرات ( 7 - 12 ) وتهدف فقراته إلى قياس التغيير في الأفراد بالمؤسسة.

**المحور الثالث:** يتكون من 6 فقرات ( 13 - 18 ) وتهدف فقراته إلى قياس التغيير في التكنولوجيا بالمؤسسة.

**المحور الرابع:** يتكون من 6 فقرات ( 19 - 24 ) وتهدف فقراته إلى قياس التغيير في المهام بالمؤسسة.

**القسم الثالث:** يتكون من 25 فقرة ( 25 - 49 ) وتهدف فقراته إلى قياس المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، ويتشكل هذا القسم من 5 محاور هما:

**المحور الأول:** يتكون من 5 فقرات ( 25 - 29 ) وتهدف فقراته إلى قياس بعد المسؤولية بالمؤسسة.

**المحور الثاني:** يتكون من 5 فقرات ( 30 - 34 ) وتهدف فقراته إلى قياس بعد المبادرة بالمؤسسة.

**المحور الثالث:** يتكون من 5 فقرات ( 35 - 39 ) وتهدف فقراته إلى قياس بعد التعاون بالمؤسسة.

**المحور الرابع:** يتكون من 5 فقرات ( 40 - 44 ) وتهدف فقراته إلى قياس بعد المصارحة بالمؤسسة.

**المحور الخامس:** يتكون من 5 فقرات ( 45 - 49 ) وتهدف فقراته إلى قياس بعد المودة والدفء بالمؤسسة.

وبذلك بلغ عدد فقرات أداة الدراسة 49 فقرة (أنظر الملحق رقم 6)، وهي موضحة من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم (4): يبين أبعاد الاستبيان**

الرقم	المجال		رقم الفقرات	اتجاه الفقرات
	الأبعاد	الرقم		
1	التغيير التنظيمي	1	1، 2، 3، 4، 5، 6	ذوي اتجاه إيجابي
		2	7، 8، 9، 10، 11، 12	ذوي اتجاه إيجابي
		3	13، 14، 15، 16، 17، 18	ذوي اتجاه إيجابي
		4	19، 20، 21، 22، 23، 24	ذوي اتجاه إيجابي
2	المناخ التنظيمي	1	25، 26، 27، 28، 29	ذوي اتجاه إيجابي
		2	30، 31، 32، 33، 34	ذوي اتجاه إيجابي
		3	35، 36، 37، 38، 39	ذوي اتجاه إيجابي
		4	40، 41، 42، 43، 44	ذوي اتجاه إيجابي
		5	45، 46، 47، 48، 49	ذوي اتجاه إيجابي

وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس عبارات الاستبيان وهو كالتالي:

جدول رقم (5): يبين سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

- طريقة إعطاء الترميز لمتغيرات البيانات الشخصية:

- متغير الجنس:

جدول رقم (6): يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير الجنس

أنثى	ذكر
2	1

- متغير العمر:

جدول رقم (7): يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير العمر

25 سنة فأقل	35-26	45-36	46 سنة فأكثر
1	2	3	4

- متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (8): يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير المستوى التعليمي

ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
1	2	3	4

- متغير الحالة العائلية:

جدول رقم (9): يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير الحالة العائلية

أعزب	متزوج (ة)	مطلق (ة)	أرمل (ة)
1	2	3	4

- متغير الأقدمية:

جدول رقم (10): يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير الأقدمية

5 سنوات فأقل	10-6	15-11	أكثر من 15 سنة
1	2	3	4

- متغير طبيعة العمل في المؤسسة:

جدول رقم (11): يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير طبيعة العمل في المؤسسة

إداري	عامل في مصالح الإنتاج	إطار مسير	آخر
1	2	3	4

- متغير إسم المؤسسة:

جدول رقم (12): يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير إسم المؤسسة

مؤسسة "سيماب"	مؤسسة "أنفراير"	المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
1	2	3

- متغير نوع المؤسسة:

جدول رقم (13): يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير نوع المؤسسة

خاصة	عامة
1	2

#### 4- مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية:

كان عدد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية 20 من الإطارات العليا والمشرفون والعمال المنفذون، بحيث اختيروا بطريقة عَرَضِيَّة من مختلف مصالح المؤسسات مكان الدراسة. والجدول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة الاستطلاعية كالتالي:

جدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	10	50
أنثى	10	50
المجموع	20	100

جدول رقم (14) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس، حيث يتبين أن 50% من عينة الدراسة هم من الذكور، و50% هم من الإناث.

جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
25 سنة فأقل	02	10
35 - 26	06	30
45 - 36	04	20
46 سنة فأكثر	08	40
المجموع	20	100

يلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن نسبة الذين أعمارهم 25 سنة فأقل 10%، في حين بلغت نسبة من يتراوح عمرهم من 26 سنة إلى 35 سنة بلغ 30% وبلغت نسبة من يتراوح

أعمارهم من 36 سنة إلى 45 سنة 20%، وإذا أضفنا من بلغ عمره 46 سنة فأكثر وهم بنسبة 40% يصبح المجموع 100%.

جدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
25	05	ابتدائي
30	06	متوسط
25	05	ثانوي
20	04	جامعي
100	20	المجموع

الجدول رقم (16) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي، حيث يتبين أن 25% لهم مستوى تعليمي ابتدائي، و 30% لهم مستوى تعليمي متوسط، و 25% لهم مستوى تعليمي ثانوي، و 20% لهم مستوى جامعي.

جدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
30	06	أعزب
70	14	متزوج (ة)
100	20	المجموع

يظهر من الجدول رقم (17) أن 30% من حجم العينة الاستطلاعية عزاباً، بينما 70% من حجم العينة متزوجاً.



جدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
35	07	5 سنوات فأقل
15	03	6 - 10
10	02	11 - 15
40	08	أكثر من 15 سنة
100	20	المجموع

ويظهر من الجدول رقم (18) أن هناك 35% ممن لهم 5 سنوات فأقل من الأقدمية، و15% من لهم أقدمية من 6 إلى 10 سنوات، بينما تبلغ نسبة من لهم أقدمية من 11 إلى 15 سنة 10%، بينما من لهم أقدمية أكثر من 15 سنة فتبلغ نسبتهم 40%.

جدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير طبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
30	06	إداري
45	09	عامل في مصالح الإنتاج
15	03	إطار مسير
10	02	آخر
100	20	المجموع

جدول رقم (19) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير طبيعة العمل، حيث يتبين أن 30% من عينة الدراسة هم من الإداريين، و45% هم من العمال في مصالح الإنتاج، و15% هم من الإطارات المسيرين، وهناك نسبة 10% تشتغل في مناصب أخرى مختلفة.

جدول رقم (20): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير إسم المؤسسة

النسبة المئوية	حجم العينة	إسم المؤسسة
30	06	مؤسسة "سيماب"
35	07	مؤسسة "أنفراير"
35	07	المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
100	20	

ويظهر من الجدول رقم (20) أن هنالك 30% يشتغلون في مؤسسة "سيماب" ، و35% يشتغلون في مؤسسة "أنفراير" ، و35% يشتغلون بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

جدول رقم (21): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير نوع المؤسسة

النسبة المئوية	حجم العينة	نوع المؤسسة
30	06	خاصة
70	14	عامة
100	20	

ويظهر من الجدول رقم (21) أن هنالك 30% يشتغلون في مؤسسة خاصة ، و70% يشتغلون في مؤسسة عامة.

## 5- الصدق:

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

## 1.5- صدق المحكمين:

للتحقق من صدق أداة الاستبيان، تمّ عرضها على عدد من المحكمين، بلغ عددهم خمسة محكمين، تمّ اختيارهم من أساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الاجتماعية لجامعة وهران. بحيث طُلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات الإستبيان من حيث القياس (هل هي تقيس أو تقيس نوعاً ما أو لا تقيس)، ومن حيث الوضوح (هل هي واضحة أو واضحة نوعاً ما أو ليست واضحة) (أنظر الملحق رقم 5). ولقد استجبت لآراء السادة المحكمين وقمت بإجراء ما يلزم من تعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تمّ إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتمّ تطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية.

## 2.5- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من 20 فرداً، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما هو موضح في الجداول الآتية:

جدول رقم (22): يوضح معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الجزئية لبعث التغيير التنظيمي

المجال	عنوان المجال	معامل الارتباط
1	التغيير في الهيكل التنظيمي	0.615
2	التغيير في الأفراد	0.245
3	التغيير في التكنولوجيا	0.860
4	التغيير في المهام	0.860

يوضح الجدول رقم ( 22 ) مدى الارتباط بين بعث التغيير التنظيمي ومجالاته، إذ تراوحت معاملات الارتباط من ( 0.615 ) إلى ( 0.860 )، وبناءً على ذلك فإن مجالات البعث لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للبعث وهذه العلاقة دالة عند مستوى دلالة 0.05، رغم أن مجال التغيير في الأفراد كان معامل ارتباطه يتميز بالضعف وهذا لطبيعة الأسئلة التي تتميز بالذاتية وتمس خصائص المجيبين.

جدول رقم (23): يوضح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان ومتغيرات الدراسة

المجال	عنوان المجال	معامل الارتباط
1	التغيير التنظيمي	0.708
2	المناخ التنظيمي	0.908

يوضح الجدول رقم (23) مدى الارتباط بين متغيرات الدراسة المتمثلة في التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي والدرجة الكلية للاستبيان، إذ تراوحت معاملات الارتباط من ( 0.708 ) إلى (0.908)، وبناءً على هذا فإن متغيرات البحث لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للاستبيان، وهذه العلاقة دالة عند مستوى دلالة 0.05، الأمر الذي يشير إلى تجانس الاستبيان وانتماء المجالات الفرعية إلى الاستبيان ككل، مما يدل على درجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي للأداة.

#### 6- الثبات:

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وفيما يلي توضيح ذلك:

#### 1.6- طريقة التجزئة النصفية:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتب ومعدل الأسئلة الزوجية الرتب لاستبيان ولقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r + 1} \text{ حيث " ر " معامل الارتباط}$$

وكانت نتيجة الثبات ( 0.351 )، وبعد تصحيحه أصبحت النتيجة ( 0.519 ). وهو ثبات مقبول.

## 2.6- طريقة ألفا كرونباخ:

ثم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان كطريقة ثانية لقياس الثبات ، بحيث بلغت نتيجة معامل ألفا كرونباخ ( 0.850)، وهذا يدل على أن معامل الثبات لمجالات الاستبيان مقبول.

ونستخلص مما سبق أن أداة الدراسة (الاستبيان)، صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة للبحث.

## 7- التعديلات الملحقة بأدوات البحث:

لقد اقتصر التعديل على فقرة واحدة من الاستبيان، وهي:

- إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على تقليل مستوى المخاطر التي تواجهها المؤسسة لتحقيق أهدافها.

وأصبحت:

- إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على تقليل مستوى العراقيل التي تواجهها المؤسسة لتحقيق أهدافها.

## ثانياً: الدراسة الأساسية:

### تمهيد:

يتضمن الجزء الثاني من هذا الفصل أهداف الدراسة الأساسية، وعينة الدراسة وخصائصها، وإجراء الدراسة الأساسية وكذلك الوسائل الإحصائية المستخدمة.

## 1- أهداف الدراسة الأساسية:

بعد تحقيق أهداف الدراسة الاستطلاعية والتأكد من صدق وثبات الاستبيان، انتقل الباحث إلى الشروع في الدراسة الأساسية وذلك لتحقيق الهدف الرئيس المتمثل في:

- جمع المعطيات اللازمة للتحقق من الفرضيات.

## 2- عينة الدراسة الأساسية:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عرضية، وهي موزعة حسب الخصائص التالية.

## 3- خصائص العينة:

الجدول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة الأساسية كالتالي:

جدول رقم (24): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60.87	56	ذكر
39.13	36	أنثى
100	92	المجموع

جدول رقم (24) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث يتبين أن 60.87% من عينة الدراسة هم من الذكور، و 39.13% من عينة الدراسة هم من الإناث. ويلاحظ من خلال الجدول ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بالإناث.

جدول رقم (25): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
10.87	10	25 سنة فأقل
35.87	33	35 - 26
16.30	15	45 - 36
36.96	34	46 سنة فأكثر
100	92	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن نسبة الذين أعمارهم 25 سنة فأقل 10.87%، في حين بلغت نسبة من يتراوح عمرهم من 26 سنة إلى 35 سنة بلغ 35.87% وبلغت نسبة من

يتراوح أعمارهم من 36 سنة إلى 45 سنة 16.30%، وإذا أضفنا من بلغ عمره 46 سنة فأكثر وهم بنسبة 36.96% يصبح المجموع 100%.

جدول رقم (26): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10.87	10	ابتدائي
18.48	17	متوسط
25	23	ثانوي
45.65	42	جامعي
100	92	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن النسبة الأكبر للجامعيين حيث بلغت النسبة 45.65%، مما يعني أن مجتمع الدراسة مؤهل بدرجة علمية جيدة لكي يكون مدركاً للقضايا محل البحث وعلى قدر من التأهيل لممارسة أعمالهم الإدارية والتسييرية بفاعلية وكفاءة. كما يلاحظ أن النسبة التي لها مستوى ثانوي بلغت 25%، في حين بلغ نسبة من لهم مستوى متوسط 18.48%، ومن لهم مستوى ابتدائي 10.87%.

جدول رقم (27): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
31.52	29	أعزب
67.39	62	متزوج (ة)
1.09	01	مطلق (ة)
100	92	المجموع

يظهر من الجدول رقم (27) أن 31.52% من حجم العينة عازباً، بينما 67.39% من حجم العينة متزوجاً، ونجد أن 1.09% من حجم العينة مطلق. وتفيد هذه النتائج أن العدد الأكبر من العينة هم من المتزوجين بحيث بلغ عددهم 62 فرداً، وهذا الأمر له إيجابيته على نفسية الفرد حيث يشعر فيها العامل بالاستقرار أكثر من غيره من غير المتزوجين، وبالتالي تنعكس هذه الإيجابيات على المؤسسة، وبالتالي تضمن المؤسسة أن ذهن هذا الموظف خالٍ من المشاكل، ومن ثم يستطيع أن يفكر بطريقة أكثر فاعلية.

جدول رقم (28): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	31	33.70
6 - 10	18	19.57
11 - 15	06	6.52
أكثر من 15 سنة	37	40.21
المجموع	92	100

ويظهر من الجدول رقم (28) أن هناك 33.70% ممن لهم أقل من 5 سنوات أقدمية، و19.57% من لهم أقدمية من 6 إلى 10 سنوات، بينما تبلغ نسبة من لهم أقدمية من 11 إلى 15 سنة 6.52%، بينما من لهم أقدمية أكثر من 15 سنة فتبلغ نسبتهم 40.21%. وتفيد هذه النتائج أن أصحاب أكثر من 15 سنة أقدمية والذين يبلغ عددهم 37 فرد، هم النسبة الأكبر، و هذا يعني أن معظم أفراد العينة لديهم سنوات أقدمية طويلة نسبياً في عملهم، وأنهم واجهوا مشكلات إدارية كثيرة شاركوا في حلها، الأمر الذي يؤهلهم ليكونوا على دراية بالتغييرات وبطبيعة المناخ السائد بالمؤسسة.

جدول رقم (29): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية
إداري	39	42.39
عامل في مصالح الإنتاج	18	19.57
إطار مسير	25	27.17
آخر	10	10.87
المجموع	92	100

ويظهر من الجدول رقم (29) أن هنالك 42.39% يشغلون في الإدارة، بينما تبلغ نسبة العمال في مصالح الإنتاج 19.57%، أمّا من هم يشغلون كإطار مسير فيبلغون نسبة 27.17%، وهناك نسبة 10.87% تشغل في مناصب أخرى مختلفة. وتشير هذه النسب إلى أن أكبر عدد من العينة هم من الإداريين والإطارات المسيرة.



جدول رقم (30): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير إسم المؤسسة

النسبة المئوية	حجم العينة	إسم المؤسسة
27.17	25	مؤسسة "سيماب"
27.17	25	مؤسسة "أنفراير"
45.66	42	المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
100	92	

ويظهر من الجدول رقم (30) أن هنالك 27.17% يشتغلون في مؤسسة "سيماب" ، و27.17% يشتغلون في مؤسسة "أنفراير" ، وبينما تبلغ نسبة من يشتغلون بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية 45.66%.

جدول رقم (31): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير نوع المؤسسة

النسبة المئوية	حجم العينة	نوع المؤسسة
27.17	25	خاصة
72.83	67	عامة
100	92	

ويظهر من الجدول رقم (31) أن هنالك 27.17% يشتغلون في مؤسسة خاصة ، و72.83% يشتغلون في مؤسسة عامة.

#### 4- إجراء الدراسة الأساسية:

تمت الدراسة الأساسية بالمؤسسات عينة البحث من الفترة 24 مارس 2013 إلى غاية 30 أبريل 2013.

#### 1.4- الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية:

- الاستبيان: وهو أداة أو وسيلة لجمع البيانات تظم عددا من الأسئلة يطلب من العامل في المؤسسة أن يجيب عليها بنفسه. ولقد اعتمد الباحث في الدراسة الأساسية على نفس الاستبيان الخاص بالتغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي الذي اعتمد عليه في الدراسة الاستطلاعية (أنظر الملحق رقم 6).

#### 2.4- تطبيق أدوات البحث وتفريغ درجاتها:

لقد قام الباحث بتوزيع الاستبيان لإجراء الدراسة الأساسية من خلال التوجه إلى المؤسسات وتسليم الاستبيان مباشرة للعاملين في مكان العمل، مع تقديم بعض التوضيحات والشروح حول موضوع الدراسة بالإضافة إلى إقناع بعضهم على الإجابة. وقد كلفت هذه الطريقة الباحث بعض الوقت لأن هاضطر للذهاب إلى المؤسسة بصفة دورية لاسترجاع الاستبيانات الموزعة. و بعد الانتهاء من جمع الاستبيانات قام الباحث بإعطاء الأوزان للفقرات والقيام بعملية تفريغ الدرجات وجمعها باستخدام برنامج (SPSS).

#### 5- الوسائل الإحصائية:

لقد قام الباحث باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS):

1. النسب المئوية: لحساب مواصفات العينة وتصنيفها على حسب ما تم ذكره في السابق.
2. معامل الارتباط بيرسون: نظرا لطبيعة الفرضيات فقد استعمل الباحث معامل بيرسون لدراسة العلاقات الارتباطية.
3. اختبار تحليل التباين (F test): لاختبار الفرضية المتعلقة بمدى وجود فروق بين المؤسسات عينات البحث فيما يخص المناخ التنظيمي.
4. اختبار "ت" (T test) لعينتين مستقلتين: لاختبار الفرضية المتعلقة بمدى وجود فروق بين المؤسسة الخاصة والمؤسسة العامة فيما يخص المناخ التنظيمي.

# الفصل الخامس

## عرض النتائج ومناقشتها

### والتوصيات

## تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بموضوع البحث والمتمثلة في عرض نتائج الاستبيان، وبعدها مناقشتها انطلاقاً من فرضيات البحث وانطلاقاً من الجانب النظري المتعلق بموضوع البحث.

### 1- عرض النتائج:

#### 1.1- عرض نتائج الفرضية الأساسية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

الجدول رقم (32) : يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي بالمؤسسة الصناعية للمواد البلاستيكية (SIMAP)

مستوى الدلالة	التغيير التنظيمي	المناخ التنظيمي
0.05	0.433	

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية 23 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.396

يتضح من الجدول رقم (32) أنه يوجد ارتباط بين التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الصناعية للمواد البلاستيكية (SIMAP)، إذ بلغت "ر" المحسوبة (0.433) وهي أكبر من "ر" الجدولية (0.396).

الجدول رقم (33) : يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لإنجاز الهياكل الأساسية للسكك الحديدية (INFRAFER)

مستوى الدلالة	التغيير التنظيمي	المناخ التنظيمي
0.05	0.568	

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية 23 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.396

يتضح من الجدول رقم (33) أنه يوجد ارتباط بين التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لإنجاز الهياكل الأساسية للسكك الحديدية (INFRAFER)، إذ بلغت "ر" المحسوبة (0.568) وهي أكبر من "ر" الجدولية (0.396).

الجدول رقم (34) : يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)

مستوى الدلالة	التغيير التنظيمي	
0.05	0.311	المناخ التنظيمي

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية 40 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.304

يتضح من الجدول رقم (34) أنه يوجد ارتباط بين التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)، إذ بلغت "ر" المحسوبة (0.311) وهي أكبر من "ر" الجدولية (0.304).

الجدول رقم (35) : يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة للمجموعة الكلية (التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي).

مستوى الدلالة	التغيير التنظيمي	
0.05	0.512	المناخ التنظيمي

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية 90 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.205

يتضح من الجدول رقم (35) أنه يوجد ارتباط بين التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسات عينة البحث ، إذ بلغت "ر" المحسوبة ( 0.512 ) وهي أكبر من "ر" الجدولية (0.205).

وبذلك نقبل فرض البحث القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

## 2.1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التغيير في الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

الجدول رقم (36): يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين متغير التغيير في الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

مستوى الدلالة	التغيير في الهيكل التنظيمي	المناخ التنظيمي
0.05	0.383	

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية 90 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.205

يتضح من الجدول رقم ( 36 ) أنه يوجد ارتباط بين التغيير في الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي، إذ بلغت "ر" المحسوبة (0.383) وهي أكبر من "ر" الجدولية (0.205).

وبذلك نقبل فرض البحث القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التغيير في الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

## 3.1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التغيير في الأفراد والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

الجدول رقم (37) : يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين متغير التغيير في الأفراد والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

مستوى الدلالة	التغيير في الأفراد	المناخ التنظيمي
غير دال	0.106	

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية 90 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.205

يتضح من الجدول رقم (37) أنه لا يوجد ارتباط بين التغيير في الأفراد والمناخ التنظيمي، إذ بلغت "ر" المحسوبة (0.106) وهي أصغر من "ر" الجدولية (0.205).

وبهذا نرفض الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التغيير في الأفراد والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

#### 4.1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التغيير في التكنولوجيا والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

الجدول رقم (38) : يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين متغير التغيير في التكنولوجيا والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

مستوى الدلالة	التغيير في التكنولوجيا	
0.05	0.490	المناخ التنظيمي

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية 90 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.205

يتضح من الجدول رقم (38) أنه يوجد ارتباط بين التغيير في التكنولوجيا والمناخ التنظيمي، إذ بلغت "ر" المحسوبة (0.490) وهي أكبر من "ر" الجدولية (0.205).

ومنه نقبل فرض البحث القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التغيير في التكنولوجيا والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

#### 5.1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التغيير في المهام والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

الجدول رقم (39) : يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين التغيير في المهام والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

مستوى الدلالة	التغيير في المهام	
0.05	0.562	المناخ التنظيمي

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية 90 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.205

يتضح من الجدول رقم (39) أنه يوجد ارتباط بين التغيير في المهام والمناخ التنظيمي ، إذ بلغت "ر" المحسوبة (0.562) وهي أكبر من "ر" الجدولية (0.205).

ومنه نقبل فرض البحث القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التغيير في المهام والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

### 6.1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المؤسسات عينة البحث فيما يخص المناخ التنظيمي.

الجدول رقم (40) : يبين اختبار (ف) لدراسة الفروق بين المؤسسات عينة البحث فيما يخص المناخ التنظيمي.

المتغير	إسم المؤسسة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)
المناخ التنظيمي	مؤسسة "سيماب"	25	101.960	15.802	8.005
	مؤسسة "أنفراير"	25	79.040	27.470	
	المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	42	87.285	18.288	
					دالة عند مستوى دلالة 0.05

قيمة "ف" الجدولية عند درجتى حرية 2 و 89 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.10



يتضح من الجدول رقم (40) أنه يوجد فروق بين المؤسسات عينة البحث فيما يخص المناخ التنظيمي، إذ بلغت "ف" المحسوبة (8.005) وهي أكبر من "ف" الجدولية (3.10).

ومنه نقبل فرض البحث القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المؤسسات عينة البحث فيما يخص المناخ التنظيمي.

## 7.1- عرض نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المؤسسة الخاصة والمؤسسة العامة فيما يخص المناخ التنظيمي.

الجدول رقم (41) : يبين اختبار (ت) لدراسة الفروق بين المؤسسة الخاصة والمؤسسة العامة فيما يخص المناخ التنظيمي.

المتغير	نوع المؤسسة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)
المناخ التنظيمي	خاصة	25	101.960	15.802	3.644
	عامة	67	84.209	22.323	
دالة عند مستوى دلالة 0.05					

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية 90 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.99

يتضح من الجدول رقم (41) أنه يوجد فروق بين المؤسسة الخاصة والمؤسسة العامة فيما يخص المناخ التنظيمي، إذ بلغت "ت" المحسوبة (3.644) وهي أكبر من "ت" الجدولية (1.99).

ومنه نقبل فرض البحث القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المؤسسة الخاصة والمؤسسة العامة فيما يخص المناخ التنظيمي.

## 2- مناقشة النتائج:

### 1.2- مناقشة الفرضية الرئيسية:

انطلق الباحث من افتراض أنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

لقد أسفرت النتائج عند حساب معامل الارتباط بيرسون أن ه يساوي (0.512) إلى قبول الفرض المطروح، وذلك باعتبار أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

وقد جاءت هذه النتائج في نفس اتجاه ما أورده المغربي في دراسته النظرية حول موضوع المناخ التنظيمي بحيث ذكر بأن "التنظيم مكاناً يعمل فيه مجموعة من الأشخاص بانسجام وتعاون ووعي (أي متحفزين) لتحقيق أهداف محددة. إلا أن هذا نادراً ما يحصل لفترة زمنية طويلة في الحياة الحقيقية بسبب ما تتعرض له المنشأة من تغييرات خارجية وداخلية تؤدي إلى ظروف غير مثالية للعمل. فقد نجد أحياناً أن الظروف الخارجية تملّي على التنظيم ضرورة تعديل في سياساته الإنتاجية والتسويقية؛ وأحياناً نجد أن مناخ التنظيم قد تعكر نتيجة لفسفة وأنماط قيادية فرضت نفسها؛ وفي أحياناً أخرى يكون الصراع الداخلي سبباً رئيسياً في تغيير المناخ التنظيمي وغير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى إرباك حالة التوازن في التنظيم وبالتالي تؤثر على كفاءته وفعالته". (المغربي، 2004)

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاهتمام بالمناخ التنظيمي له أهمية بالغة بحيث أنه يقدم فرصة أكبر لتنفيذ أي تغيير تنظيمي، فيجب أن نكون على دراية بالمناخ الحالي قبل أن نبدأ في أي نظام جديد.

## 2.2- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

انطلق الباحث من افتراض أنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التغيير في الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

لقد أسفرت النتائج عند حساب معامل الارتباط بيرسون أن ه يساوي (0.383) إلى قبول الفرض المطروح، وذلك لأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التغيير في الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

وقد جاءت هذه النتائج في نفس اتجاه الذي ذهب إليه كل من العزاوي وجواد في دراستهما النظرية حول الموضوع بحيث ذكر بأن "للهيكل التنظيمي الذي يعمل النظام ضمن أطره تأثيراً واضحاً على مناخه التنظيمي، فكلما ازدادت هيكلية التنظيم في ترسيخ بُعد المركزية مثلاً توقعنا تنظيمياً أقرب إلى السلبية منه إلى الإيجابية، كما يمكن أن يكون لحجم المنظمة أثر مهم في تحديد طبيعة مناخها التنظيمي، فكلما كان حجم المنظمة صغيراً كانت العلاقات بين أفرادها أكثر قرباً وانفتاحاً وصراحة وازدادت الثقة بينهم وبالتالي زادت احتمالات وجود مناخ تنظيمي إيجابي لديه، أما

إذا تضخم حجم المنظمة أو صاحب ذلك هيكله تنسم بالمركزية ورافقتها ضعف أو تخليل في صيانة أشكال أو أنماط الاتصال والتواصل فيها انعكس ذلك سلباً على مناخها التنظيمي العام، أما إذا صاحب التضخم هيكلية وظيفية مدروسة وصياغة واعية لسبل الاتصال فيها أسهم ذلك في المحافظة على سلامة وصحة مناخها التنظيمي العام". (الغزوي وجواد، 2010)

كما نتوافق هذه النتيجة كذلك مع ما ذهب إليه غيات في دراسته النظرية بحيث ذكر بأن "الهيكل التنظيمي يهدف إلى ترتيب العناصر المكونة للتنظيم، من أجل تيسير عملية تجسيد الأهداف المسطرة". (غيات، 2008)

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك علاقة ما بين التغيير في الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات، لأن تغيير الهيكل التنظيمي يجعله مرناً سوف يتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع وبالتالي يصبح ذو تأثير إيجابي على المناخ التنظيمي، وأما الهيكل التنظيمي الغير المرن فإنه لا يتيح فرص التأقلم ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها وبالتالي في هذه الحالة سوف يكون تأثيره على المناخ التنظيمي سلبي.

### 3.2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

انطلق الباحث من افتراض أنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التغيير في الأفراد والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

لقد أسفرت النتائج عند حساب معامل الارتباط بيرسون أن  $r = 0.106$  إلى رفض الفرض المطروح، وذلك لأنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التغيير في الأفراد والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

وقد جاءت هذه النتائج مناقضة لما أوردهه الحريري في دراستها النظرية حول موضوع التغيير التنظيمي بحيث ذكرت بأن "الأفراد أهم عناصر التغيير والتطوير التنظيمي، باعتبارهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصرها، ويمكن تغيير وتطوير أفراد المنظمة في فهم وإدراك أدوارهم وسلوكهم وشخصياتهم وعلاقاتهم واتجاهاتهم وميولهم، والعمل على تغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، ولتتماشى مع روح العصر ومتغيرات الحياة، ذلك أن تطوير الموظفين إلى الأحسن يساعد كثيراً في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز مهامهم على الوجه الأكمل". (الحريري، 2011)

ويظهر لنا بأن النتائج فيما يخص العلاقة بين التغيير في الأفراد والمناخ التنظيمي جاءت عكسية مع ما ورد في أدبيات الموضوع. وما يمكن استخلاصه أن هذه النتيجة يمكن إرجاعها إلى

الخصائص الشخصية المتعلقة بأفراد العينة، بحيث أننا نجد اختلاف أفراد العينة من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والحالة العائلية، والأقدمية، ومن حيث طبيعة العمل؛ بحيث أن هذا الاختلاف يمكن أن يؤثر على إدراك أفراد العينة لأهمية التغيير في الأفراد في المؤسسة. ويمكن إرجاع هذه النتيجة كذلك لطبيعة الأسئلة المتعلقة ببعد التغيير في الأفراد، وذلك لأنها تمس أفراد العينة أنفسهم، لهذا فإن الإجابات اتسمت بالذاتية وابتعدت عن الموضوعية.

#### 4.2- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

انطلق الباحث من افتراض أنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التغيير في التكنولوجيا والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

لقد أسفرت النتائج عند حساب معامل الارتباط بيرسون أن  $r = 0.490$  هـ يساوي (0.490) إلى قبول الفرض المطروح، وذلك باعتبار أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التغيير في التكنولوجيا والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

وقد جاءت هذه النتائج في نفس اتجاه الذي ذهب إليه كل من العزاوي وجواد في دراستهما النظرية حول الموضوع بحيث ذكر بأن " للبعد التكنولوجي الذي يسود جو العمل وظروفه أثر في مناخه العام فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة تقليدية غير متجددة اتجه المناخ العام فيها نحو الرتابة والسلبية مما يؤثر سلباً على روح الثقة بين أفراد النظام إلى جانب تحجيم إمكانات إبداعاتهم وعدم إقبالهم وضعف حماسهم على تحمل المسؤوليات التي تتطلبها مهام أدوارهم، والعكس صحيح بمعنى أن توجه النظام نحو الانفتاح والتجديد في أبعاده التكنولوجية يشكل ضماناً لسيادة مناخ منظمي صحي فيها". (العزاوي وجواد، 2010)

كما تتوافق هذه النتيجة كذلك مع ما ذهب إليه المغربي في دراسته النظرية حول الموضوع بحيث ذكر بأن هـ "كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة ذات طبيعة جامدة، اتجه المناخ نحو السلبية من وجهة نظر العاملين، وينخفض فيه الابتكار. واستخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي لزيادة الاتصالات المتبادلة، زيادة الثقة، الإبداعات، وتقبل الأفراد لتحمل المسؤولية وفي إنجاز العمل". (المغربي، 2007)

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك علاقة ما بين التغيير في التكنولوجيا والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات، لأن تغيير التكنولوجيا وجعلها أكثر تطوراً سوف يساعد العاملين على الإبداع وتحمل المسؤولية وبالتالي توفر مناخ إيجابي. ولكن هذا لا يجعلنا نغفل الأثر السلبي الذي يمكن أن يحدثه التغيير في التكنولوجيا على مناخ المؤسسة وذلك لأن استخدام التكنولوجيا المتطورة

يمكنه أن يؤدي إلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة.

## 5.2- مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:

انطلق الباحث من افتراض أنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التغيير في المهام والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

لقد أسفرت النتائج عند حساب معامل الارتباط بيرسون أن  $h$  يساوي (0.562) إلى قبول الفرض المطروح، وذلك باعتبار أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التغيير في المهام والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

وقد جاءت هذه النتائج في نفس اتجاه ما أورده المغربي في دراسته النظرية حول موضوع المناخ التنظيمي بحيث ذكر بأنه "كلما كان العمل متجددا ومثيرا لروح التحدي لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى مزيد من الإبداع والابتكار وكان ذلك عاملا مؤديا إلى تحسين المناخ التنظيمي وذلك على العكس من الأعمال الروتينية المتكررة والمملة". (المغربي، 2007)

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك علاقة ما بين التغيير في المهام والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات، لأن التغيير في المهام يجعلها أكثر مرونة فسوف يخلق مجالا من الحرية يشجع على الإبداع والابتكار ويفسح المجال أمام العاملين للبحث عن أساليب جديدة لمواجهة التغييرات البيئية مما يخلق مناخا للثقة في توسيع قدرات العاملين. بعكس ذلك عندما يسود روتينية المهام، فإن ذلك يجهض الأفكار الإبداعية، ويجعل المنظمة عاجزة عن مواجهة المتغيرات البيئية. وعلى إثر ذلك نقول أن عدم ثبوت العلاقة الارتباطية للفرضية الجزئية المذكورة أعلاه لم يؤثر على طبيعة العلاقة الارتباطية الأساسية بين التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث، وهذا معناه أن فعالية العلاقة تكمن في الأبعاد التي أثبتت لنا العلاقة الارتباطية الدالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.

## 6.2- مناقشة الفرضية الجزئية الخامسة:

انطلق الباحث من افتراض أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المؤسسات عينة البحث فيما يخص المناخ التنظيمي.

لقد أسفرت النتائج عند حساب "ف" أنها تساوي (8.005) إلى قبول الفرض المطروح، وذلك باعتبار أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المؤسسات عينة البحث فيما يخص المناخ التنظيمي.

وقد جاءت هذه النتائج في نفس اتجاه الذي ذهب إليه كل من الطجم والسواط (2003) في دراستهما النظرية حول موضوع المناخ التنظيمي بحيث ذكرا بأن المناخ التنظيمي هو "مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات". وتتوافق هذه النتيجة كذلك مع ما أورده الخطرا وآخرون (2010) بحيث ذكروا بأن "المناخ التنظيمي غالباً ما يعبر عن شخصية المنظمة"، ونظراً لأن لكل منظمة شخصيتها التي تميزها عن باقي المنظمات فإن المناخ التنظيمي حتماً سيختلف من منظمة إلى أخرى. وهناك المغربي (2007) يذهب إلى أبعد من ذلك بحيث يذكر بأن المناخ التنظيمي يختلف داخل المنظمة نفسها فالمناخ التنظيمي للإدارة العليا يختلف عنه في الإدارة الوسطى، وبطبيعة الحال يختلف عنهما في مستوى الإدارة التنفيذية.

ويمكن كذلك ربط اختلاف المناخ التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى باختلاف نمط القيادة في كل مؤسسة، وهذا ما ذهب إليه كل من العزاوي وجواد (2010) في دراستهما النظرية حول الموضوع بحيث ذكرا بأن "نمط القيادة له أثر على تحديد نوع المناخ التنظيمي الذي يدركه الأفراد العاملون فيه، فحينما تكون ممارسة الإدارة وسياستها مبنية وقائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه، فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عالياً بين الأفراد، مما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين فيه، وهذا من دلائل إيجابية مناخه المنظمي".

## 7.2 - مناقشة الفرضية الجزئية السادسة:

انطلق الباحث من افتراض أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المؤسسة الخاصة والمؤسسة العامة فيما يخص المناخ التنظيمي.

لقد أسفرت النتائج عند حساب "ت" أنها تساوي (3.644) إلى قبول الفرض المطروح، وذلك باعتبار أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المؤسسة الخاصة والمؤسسة العامة فيما يخص المناخ التنظيمي.

يمكن تفسير هذه النتيجة بالرجوع إلى مناقشة الفرضية السابقة والتي نصت على أن المناخ التنظيمي يختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن أن يختلف من مصلحة إلى أخرى حتى داخل المؤسسة نفسها. ويمكن إرجاع هذا الاختلاف في المناخ التنظيمي ما بين المؤسسة الخاصة

والمؤسسة العامة إلى اختلاف نمط التسيير المتبع، واختلاف حجم المؤسسة وهيكلها التنظيمي، وبالإضافة إلى اختلاف نمط الاتصال وطبيعة الأفراد والتكنولوجيا المستخدمة.

وأخيراً يمكن الاستنتاج بأنه هناك علاقة ما بين التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي وذلك على الرغم من الاختلاف الموجود ما بين المؤسسات عينة البحث فيما يخص المناخ التنظيمي، وعلى الرغم من اختلاف طبيعة المؤسسات من خاصة إلى عامة.

### خلاصة:

إن النتائج التي أسفرت عليها الدراسة الميدانية توافقت في مجملها مع ما أورد في أدبيات الموضوع، وانطلاقاً من هذا نستخلص أن هناك علاقة ما بين التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي، وهذا يتماشى مع ما رأيناه في الجانب النظري بأنه لا يمكن للمؤسسة أن تبادر بتنفيذ أي تغيير تنظيمي ما لم تكن على دراية بمناخها الحالي.

## الخاتمة:

يعتبر التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي من الموضوعات ذات الأهمية البالغة في السلوك التنظيمي، وهما مرتبطان ببعضهما البعض، بحيث أنه يعتبر تغيير المناخ التنظيمي هو الوسيلة الحقيقية للتغيير بما يتضمنه من قيم ومعتقدات وأسلوب للتفاعل، ومن المهم تغيير المناخ التنظيمي بدلاً من محاولة تغيير الأفراد إذا أريد للمنظمة أن تتطور.

وتتناول الخاتمة خلاصة النتائج، المتمثلة في:

إن الهدف الرئيس لهذا البحث هو دراسة التغيير التنظيمي وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات عينة البحث.

ودلت نتائج هذا البحث على وجود علاقة ما بين التغيير في (الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والمهام) وأبعاد المناخ التنظيمي (المسؤولية، والمبادرة، والتعاون، والمصارحة، والمودة والدفء) السائدة في المؤسسات محل الدراسة ( المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) والمؤسسة الصناعية للمواد البلاستيكية (SIMAP) والمؤسسة العمومية الاقتصادية لإنجاز الهياكل الأساسية للسكك الحديدية (INFRAFER)).

كما دلت النتائج على وجود فروق بين المؤسسات عينة البحث فيما يخص المناخ التنظيمي، وكذلك دلت على وجود فروق بين المؤسسة الخاصة والمؤسسة العامة فيما يخص المناخ التنظيمي.

وفي الختام يمكن القول أنه باستثناء نتيجة علاقة التغيير في الأفراد بالمناخ التنظيمي، فإن باقي النتائج الأخرى دلت على وجود علاقة بين التغيير في ( الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والمهام) والمناخ التنظيمي وبهذا جاءت موافقة لما أورد في الجانب النظري لهذا البحث.



## التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. لا بد من توفير الثقافة التنظيمي التي تساعد قيمها على تعزيز وتشجيع التغيير التنظيمي.
2. الاستعانة بخبراء في مجال التغيير التنظيمي.
3. إشراك العاملين في عملية تنفيذ التغيير التنظيمي.
4. توضيح أهداف التغيير للعاملين.
5. عقد دورات تحسيسية للعاملين لإبراز أهمية التغيير التنظيمي في المؤسسة.
6. ضرورة الاستفادة من العاملين ذوي الأعمار المتقدمة في إنجاز عملية التغيير التنظيمي.
7. ضرورة الاستفادة من العاملين ذوي الأقدمية في المؤسسة في إنجاز عملية التغيير التنظيمي.
8. الاستماع إلى مقترحات العاملين والوقوف على توقعاتهم بشأن التغيير التنظيمي.
9. مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري وجعله أكثر مرونة.
10. مواكبة التطور التكنولوجي من حيث أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة.
11. وأخيرا يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي وإجراء دراسات حوله وعلاقته بالمناخ التنظيمي.

## المراجع

### 1 - المراجع باللغة العربية:

#### أولاً: الكتب العربية

- 1 - أحمد، أحمد. (2002). تحديث الإدارة التعليمية. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- 2 - بني أحمد، أحمد. (2007). الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس (ط 1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 3 - حاروش، نور الدين. (2011). إدارة الموارد البشرية (ط 1). الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع.
- 4 - الحريري، رافدة. (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية (ط 1). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 5 - حريم، حسين. (2010). إدارة المنظمات: منظور كلي (ط 2). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 6 - الحناوي، محمد، وسلطان، محمد. (د.ت.). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- 7 - الخضراء، بشير، أحمد، مروة، أبوهنطش، أحمد، والظاهر، حنان. (2010). السلوك التنظيمي. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة.
- 8 - رضا، هاشم. (2010). تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية (ط 1). عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 9 - ريتشاردسون، م. (2010). العيادة الإدارية: كيفية حل المشاكل الإدارية بسهولة (ترجمة قسم الترجمة بدار الفروق). الجيزة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية. (العمل الأصلي نشر في عام 2006)
- 10 - الزعبي، إبراهيم. (2011). إدارة التغيير: الأسس والمنطلقات الفكرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

- 11 - سعدون، يوسف. (د.ت.). علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية. قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 12 - سيفر، م. (2008). المرجع العالمي لإدارة الجودة (ترجمة خالد العامري). القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع. (العمل الأصلي نشر في عام 2003)
- 13 - الشاويش، مصطفى. (2010). أساسيات إدارة أعمال المكاتب: مفاهيم ومبادئ ونظريات مدخل سلوكي (ط 1). عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- 14 - الشماع، خليل. (2007). مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال (ط 5). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 15 - الطائي، رعد، وقداة، عيسى. (2008). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 16 - الطجم، عبد الله، والسواط، طلق. (2003). السلوك التنظيمي: المفاهيم - النظرية - التطبيقات (ط 4). جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- 17 - الطجم، عبد الله. (2009). التطوير التنظيمي: المفاهيم - النماذج - الإستراتيجيات (ط 5). جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- 18 - طه، طارق. (2008). السلوك التنظيمي: في بيئة العولمة والإنترنت. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 19 - الطيبي، خضر. (2011). إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين (ط 1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 20 - عامر، سعيد. (1996). وصفة في ظلال التغيير. القاهرة: مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري.
- 21 - عاطف، زاهر. (2009). هندسة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة (ط 1). دن.
- 22 - عبد الجبار، والقحطاني، محمد. (2007). علم النفس التنظيمي والإداري (ط 1). الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

- 23 - العزاوي، نجم، وجواد، عباس. ( 2010). *الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 24 - العقيلي، عمر. ( 2007). *الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 25 - العميان، محمود. ( 2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (ط 3). عمان: دار وائل للنشر.
- 26 - غراممي، وهيبية. (2010). *الإدارة الحديثة للمكتبات*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 27 - غيات، بوفلجة. ( 2006). *مقدمة في علم النفس التنظيمي* (ط 2). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 28 - غيات، بوفلجة. ( 2008). *مبادئ التسيير البشري* (ط 3). وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- 29 - فليه، فاروق، وعبد المجيد، السيد. ( 2005). *السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية* (ط 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 30 - قاسيمي، ناصر. (2011). *دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 31 - القحطاني، محمد. (2008). *إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل* (ط 2). الرياض: العبيكان للنشر.
- 32 - القريوتي، محمد. ( 2008). *نظرية المنظمة والتنظيم* (ط 3). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 33 - مختار، حسن. (2009). *الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج*. د. ن.
- 34 - المغربي، عبد الحميد. ( 2007). *المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية* (ط 1). المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 35 - المغربي، كامل. ( 2004). *السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم* (ط 3). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

36 - لعويسات، جمال الدين. (2003). السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع.

37 - لعويسات، جمال الدين. (2005). إدارة الجودة الشاملة. الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع.

38 - مسلم، محمد. (2010). تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات. الجزائر: دار طليطلة.

39 - المومني، واصل. (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية (ط 1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

### ثانياً: الرسائل الجامعية

40 - الشنطي، محمود. (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. تم استرجاعها بتاريخ 10 جانفي، 2013 على الساعة 14:00 من موقع

[http://www.4shared.com/get/H0n8GYRj/\\_.html](http://www.4shared.com/get/H0n8GYRj/_.html)

41 - الطيب، إيهاب. (2008). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة في شركة الاتصالات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. تم استرجاعها بتاريخ 10 جانفي، 2013 على الساعة 14:30 من موقع

[http://www.4shared.com/get/6MKMmibb/-\\_html](http://www.4shared.com/get/6MKMmibb/-_html)

42 - المحمداوي، رافع. (2005). التغيير وأثره في المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية. تم استرجاعها بتاريخ 05 جانفي، 2013 على الساعة 10:00 من موقع

<http://www.4shared.com>

## 2 - المراجع باللغة الأجنبية:

- 43 - Battistelli, A. (2009). *Innovation in the transformation of jobs and organizations*. Roma : Di Renzo Editore.
- 44 - Hellriegel, D, et Slocum, J-W. (2012). *Management des organisations* (2<sup>e</sup> éd). Bruxelles : De Boeck.
- 45 - Robbins, S, DeCenzo, D, et Gabilliet, P. (2008). *Management: L'essentiel des concepts et des pratiques* (6<sup>e</sup> éd). Paris : Pearson Education France.

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	مراحل عملية التغيير حسب "كيرت لوين"	1
17	خطوات عملية إدارة التغيير التنظيمي	2
19	التفاعلات بين المنظومات الفرعية في المنظمة	3
25	لماذا المقاومة حسب "روبنز" و"ديسونزو" و"جابيلي"؟	4
27	مصادر مقاومة التغيير حسب "هيلرايجل" و"سلوكيم"	5
33	المدخل الإدراكي للمناخ التنظيمي	6
34	المدخل التفاعلي للمناخ التنظيمي	7
35	المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي	8
38	عناصر المناخ التنظيمي عند "ستيرز"	9
47	الأنماط المناخية عند الغمري	10

الملاحق



( الملحق رقم 6 )

الاستبيان

تحية طيبة، وبعد/

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم، فإنني أقوم بإجراء دراسة تطبيقية بعنوان:

" التغيير التنظيمي وعلاقته بالمناخ التنظيمي "

يرجى منكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبيان قراءة متأنية ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به.

علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

شاكرين لسيادتكم تعاونكم الصادق

الباحث

أولاً: المعلومات الشخصية:

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

الجنس: [ ] ذكر [ ] أنثى

العمر: [ ] من 25 سنة فأقل [ ] من 26 إلى 35 سنة

[ ] من 36 إلى 45 سنة [ ] 46 سنة فأكثر

المستوى التعليمي: [ ] ابتدائي [ ] متوسط [ ] ثانوي [ ] جامعي [ ] شهادات أخرى

الحالة العائلية: [ ] أعزب [ ] متزوج(ة) [ ] مطلق(ة) [ ] أرمل(ة)

الأقدمية: [ ] 5 سنوات فأقل [ ] من 6 إلى 10 سنة

[ ] من 11 سنة إلى 15 سنة [ ] أكثر من 15 سنة

ما هي طبيعة عملك في المؤسسة ؟

[ ] إداري [ ] عامل في مصالح الإنتاج [ ] إطار مسير [ ] آخر .....

إسم المؤسسة: .....

نوع المؤسسة: [ ] مؤسسة وطنية خاصة [ ] مؤسسة وطنية عمومية

## ثانياً: التغيير التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة خمس درجات للإجابة يرجى وضع إشارة (x) في المكان المناسب:
					1 إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي يجعله يتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة.
					2 تغيير الهيكل التنظيمي يجعل خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة بالمؤسسة.
					3 إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي يجعله يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل.
					4 إن تغيير الهيكل التنظيمي يجعله يتوافق مع طبيعة ومهام المؤسسة.
					5 إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يجعله يتميز بالمرونة.
					6 إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي يجعل الاختصاصات بين مصالح المؤسسة غير متداخلة.
					7 إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على إعادة النظر في العلاقة ما بين الرؤساء والمرؤوسين.
					8 إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على زيادة الحوار والنقاش الموضوعي والهادف مع العاملين وفي جميع المستويات.
					9 إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على وضع سياسات أكثر موضوعية وواقعية.
					10 إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على تقليل الانتقادات الموجهة للعاملين.
					11 إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على تقليل مستوى العراقيل التي تواجهها المؤسسة لتحقيق أهدافها.
					12 إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على تنمية الصداقة والصراحة بين أفراد العاملين.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					13 إن تغيير التكنولوجيا يعمل على سرعة إنجاز العمل.
					14 إن تغيير التكنولوجيا يساهم في رفع مستوى أداء العاملين.
					15 إن تغيير التكنولوجيا يساهم في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
					16 إن إجراء تغيير في التكنولوجيا يساعد على تقليل الجهد.
					17 إن إجراء تغيير في التكنولوجيا يعمل على زيادة ولاء العاملين بالمؤسسة وإخلاصهم في العمل.
					18 إن إجراء تغيير في التكنولوجيا يعمل على زيادة رغبة المؤسسة في إمكانية النمو والتطور بشكل سريع.
					19 إن إجراء تغيير في المهام يعمل على زيادة مقدار الدعم والمساعدة للعامل من قبل مسئوله المباشر.
					20 التغيير في المهام يؤدي إلى تحسين نوعية حياة العامل.
					21 إن إجراء تغيير في المهام يضمن سهولة الاتصال بالمسؤولين في جميع الأوقات.
					22 إن إجراء تغيير في المهام يزيد من مقدار التفاهم بين إدارة المؤسسة والعاملين.
					23 تغيير المهام يدفع إدارة المؤسسة إلى وضع معايير ومقاييس جديدة لقياس أداء العاملين.
					24 تغيير المهام يدفع إدارة المؤسسة إلى استغلال الفرص والأفكار الجديدة.

### ثالثاً: المناخ التنظيمي

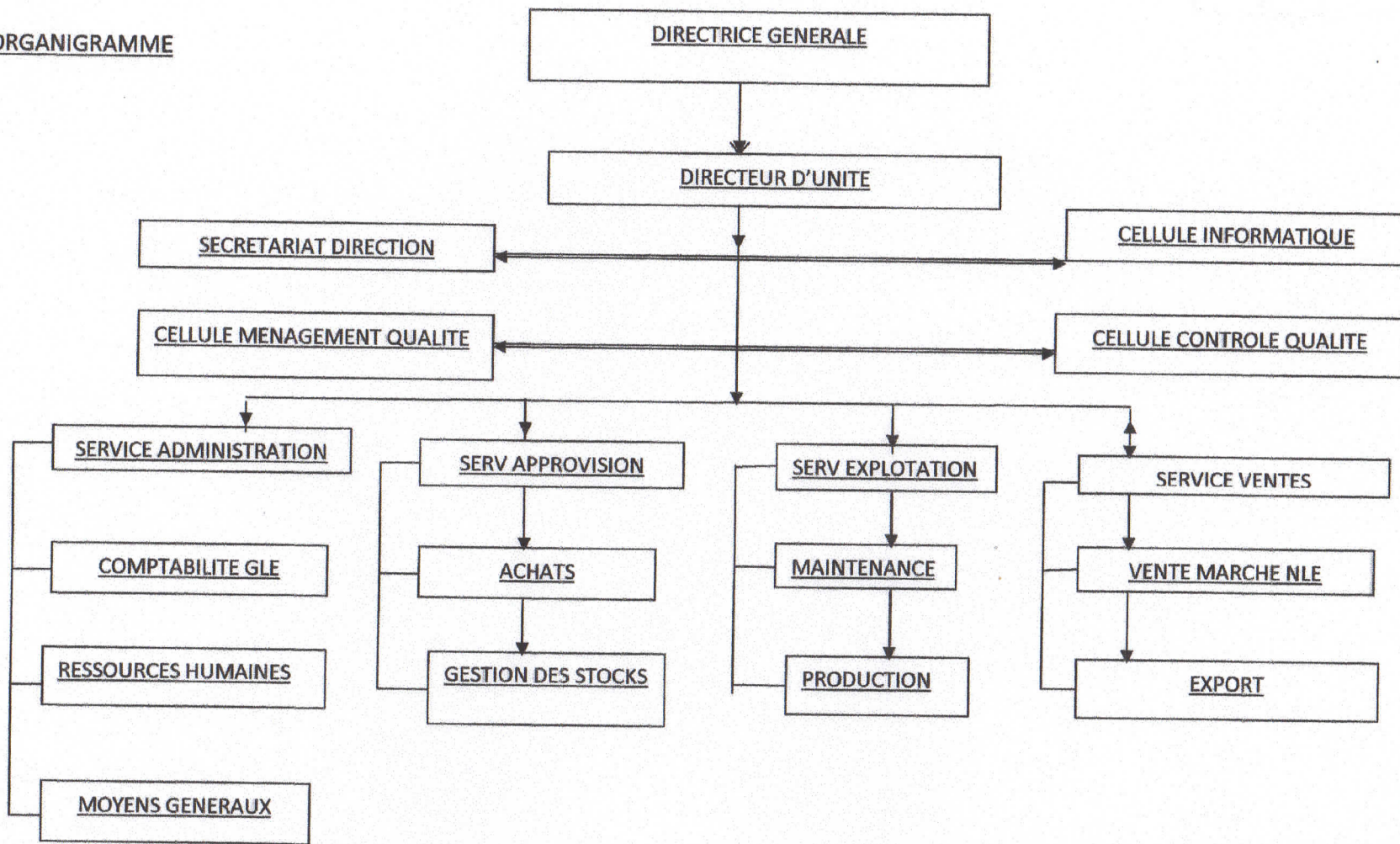
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة خمس درجات للإجابة يرجى وضع إشارة (x) في المكان المناسب:
					25 تشجع إدارة المؤسسة المرؤوسين على تحمل المسؤولية.
					26 تتيح إدارة المؤسسة فرصة للعاملين لحل مشاكلهم بأنفسهم.
					27 يمكن للعاملين إنجاز أعمالهم دون الرجوع للمستويات العليا بالمؤسسة.
					28 تزود إدارة المؤسسة العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية.
					29 إن تحمل المسؤولية فرصة لتطوير نفسك وأعمالك.
					30 تشجع إدارة المؤسسة العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل.
					31 تهتم إدارة المؤسسة بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها العاملين.
					32 يمتلك العاملون الرغبة في تقديم اقتراحات جديدة في العمل.
					33 يمتلك العاملون بالمؤسسة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبداعية.
					34 تخصص إدارة المؤسسة مكافئات للمبادرات التي يقدمها العاملون.
					35 يتم إنجاز الأعمال بالمؤسسة بشكل جماعي.
					36 وضع أهداف المؤسسة يتم بطريقة جماعية.
					37 تسود روح التعاون بين جميع المصالح بالمؤسسة.
					38 يتم حلّ مشكلات المؤسسة بطريقة جماعية.
					39 إدارة المؤسسة تحرص على العمل بروح الفريق.
					40 تعزز إدارة المؤسسة ثقافة المصارحة بين العاملين.
					41 لا توجد إنعكاسات سلبية نتيجة المصارحة ما بين العاملين.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					42 يستفاد من مصارحة العاملين للإدارة في حلّ الكثير من المشكلات.
					43 إن المصارحة هي جزء من الثقافة السائدة في المؤسسة.
					44 لا يشعر العاملون بالخوف من الإفصاح عن مشاعرهم مع رؤسائهم في العمل.
					45 جو الصداقة بين الأفراد هو السائد في هذه المؤسسة.
					46 تتصف هذه المؤسسة بوجود مناخ مرن وسهل التكيف معه.
					47 في هذه المؤسسة يوجد مقدار كبير من التفاهم بين الإدارة والعاملين.
					48 في هذه المؤسسة يميل الأفراد العاملون إلى الحب والاحترام وتقدير بعضهم البعض.
					49 في هذه المؤسسة هناك ثقة متبادلة ما بين العاملين والإدارة.

## (الملحق رقم 4) دليل المقابلة الخاص بالتغيير التنظيمي

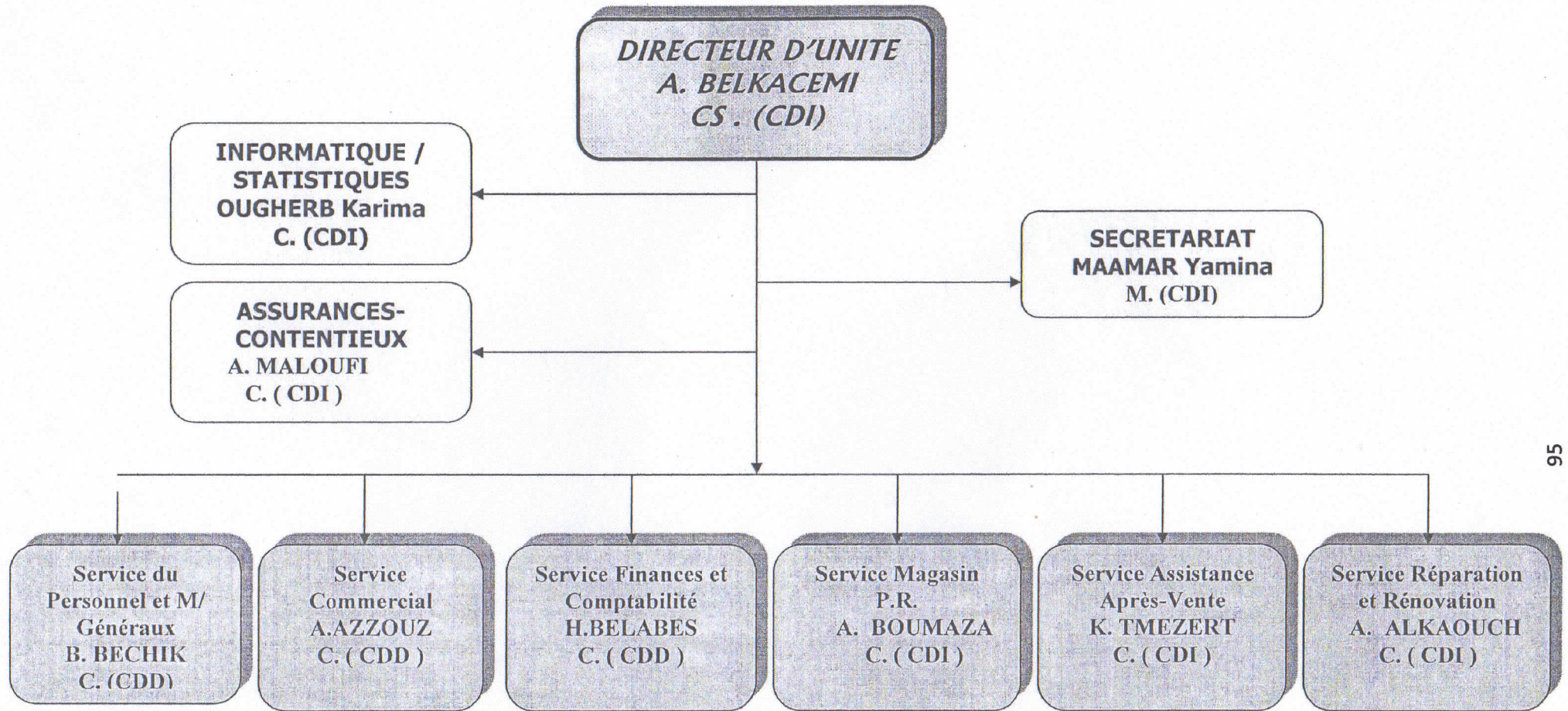
- 1- هل قامت المؤسسة بالتغيير التنظيمي؟
- 2- ما هي الأسباب والقوى الداخلية التي أدت إلى التغيير التنظيمي؟
- 3- ما هي الأسباب والقوى الخارجية التي أدت إلى التغيير التنظيمي؟
- 4- ما هي مجالات التغيير في المؤسسة؟
- 5- هل قامت المؤسسة بإجراء تغيير في الهيكل التنظيمي؟
- 1.5- ما هي طبيعة التغيير الذي قامت به في الهيكل التنظيمي؟
- 6- هل قامت المؤسسة بإجراء تغيير في الأفراد؟
- 1.6- ما نوع التغيير الذي قامت به في الأفراد؟
- 7- هل قامت المؤسسة بإجراء تغيير في التكنولوجيا؟
- 1.7- ما نوع التغيير الذي قامت به في التكنولوجيا؟
- 8- هل قامت المؤسسة بإجراء تغيير في المهام؟
- 1.8- ما نوع التغيير الذي قامت به في المهام؟
- 9- هل هناك تغييرات أخرى قامت بها المؤسسة؟
- 10- هل استعانت المؤسسة بخبير في تنفيذها لعملية التغيير؟

**ORGANIGRAMME**



(SIMAP) المؤسسة الصناعية للمواد البلاستيكية (المنطق رقم 3) الهيلال للتنظيم

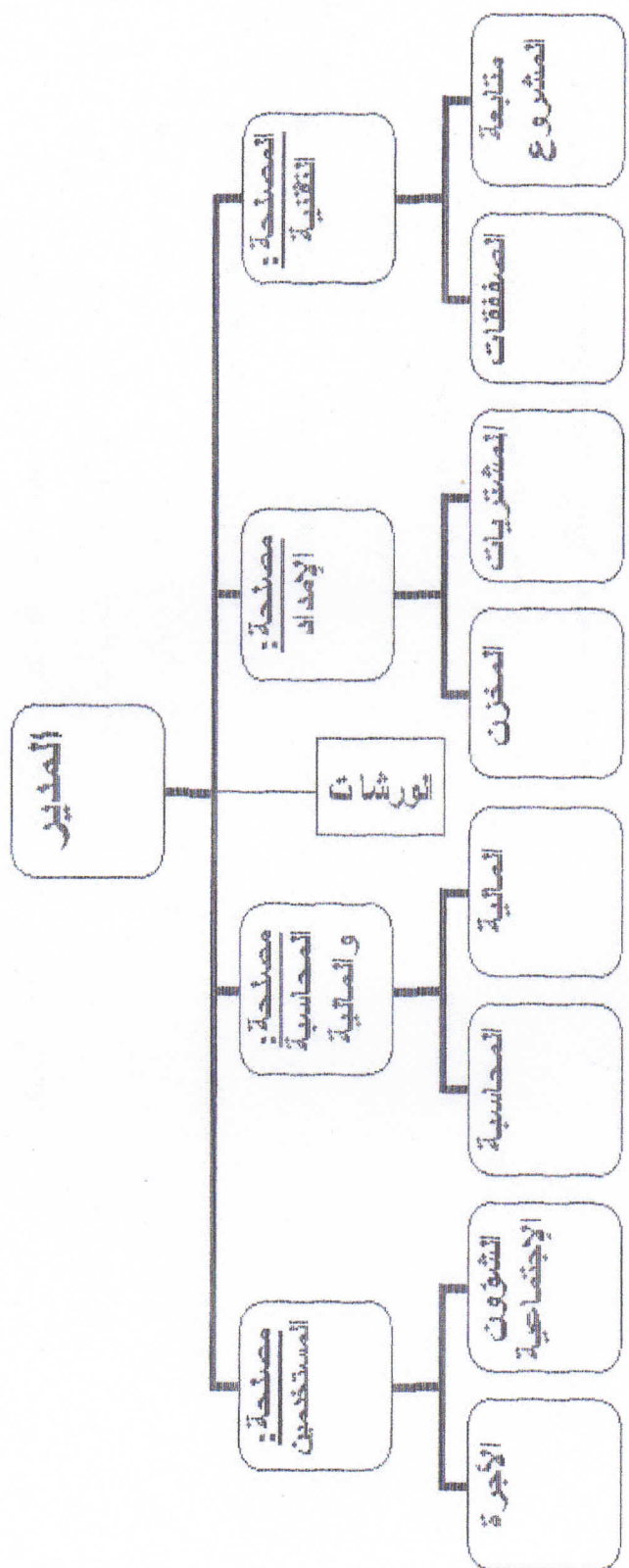
# ORGANIGRAMME DE L'UNITE D'ORAN



- CS : Cadre Supérieur =
- C : Cadres =
- M : Maîtrise =
- E : Exécution =



(الملحق رقم 2) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية لإنجاز الهياكل الأساسية للسكك الحديدية "أنفرافير" (INFRAFER)



( الملحق رقم 5 )

جامعة وهران  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية  
ماستر (02) علم النفس العمل والتنظيم

تحكيم الصدق الظاهري للإستبيان

الموضوع:

**التغيير التنظيمي وعلاقته بالمناخ التنظيمي**

السنة الجامعية: 2012 - 2013

## ا. معلومات حول موضوع البحث:

### 1. إشكالية البحث:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة؟  
وتتفرع منها التساؤلات التالية:

1 - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة؟

2 - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الأفراد والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة؟

3 - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة؟

4 - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير في المهام والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة؟

### 2. فرضيات البحث:

ينطلق هذا البحث من فرضية أساسية وينبثق منها عدة فرضيات وهي كالتالي:

#### الفرضية الأساسية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

2 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الأفراد والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

3 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

4 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير في المهام والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

### 3. التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث الرئيسية:

**التغيير التنظيمي:** يقصد به عناصر التغيير في المؤسسة، والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، الأفراد، التكنولوجيا، والمهام.

**المناخ التنظيمي:** هو الهيكل النفسي للمؤسسة، والمتمثل في المسؤولية، المبادرة، التعاون، المصارحة، والمودة والدفء.

**الهيكل التنظيمي:** يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها.

**الأفراد:** تتمثل في الموارد البشرية التي تعمل في جميع مصالح المؤسسة من إطارات ومشرفين ومنفذين.

**التكنولوجيا:** تتضمن المعدات والأجهزة والأدوات والأساليب والعمليات، والمعلومات اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات في المؤسسة.

**المهام:** هي تلك المدرجة في بطاقات وصف المناصب وبطاقات وصف العمليات المعمول بهم في المؤسسة.

### 4. عينة البحث:

العينة المستهدفة تتمثل في عمال مؤسسة صناعية من ذكور وإناث.

## ١١. تعليمات هامة:

سعادة الأستاذ(ة) الدكتور(ة)/.....

يسعدني ويشرفني أن يكون سعادتكم ضمن المحكمين للصدق الظاهري لأداة هذه الدراسة، وذلك لجمع المادة العلمية اللازمة لرسالة الماجستير التي أقوم بإعدادها وعنوانها "التغيير التنظيمي وأثره في المناخ التنظيمي".

كما أود أن أحيط سعادتكم بأن هذه الدراسة تتضمن محورين هما: التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي.

وإنطلاقاً من إشكالية البحث وفرضيات البحث أرجوا من سعادتكم التكرم بإبداء رأيكم حول عبارات هذا الإستبيان، هل هي تقيس أو لا تقيس، وهل هي واضحة أو ليست واضحة؟  
علماً بأن الإستبيان في صورته النهائية سوف يتضمن بعض المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة. وسوف يتم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات وهو كالتالي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولا يفوتني أن أشكركم مسبقاً على جهودكم في تحكيم هذا الإستبيان، كما أتمنى لسعادتكم دوام التوفيق.

الطالب/ أحمد فواتيح محمد الأمين

مدى الوضوح			مدى القياس			بدائل التحكيم	الرقم
ليست واضحة	واضحة نوعاً ما	واضحة	لا تقيس	تقيس نوعاً ما	تقيس		
إسم البعد			التغيير التنظيمي				ا
التغيير في الهيكل التنظيمي			التغيير في الهيكل التنظيمي				أ
						إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي يجعله يتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة.	1
						تغيير الهيكل التنظيمي يجعل خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة بالمؤسسة.	2
						إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي يجعله يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل.	3
						إن تغيير الهيكل التنظيمي يجعله يتوافق مع طبيعة ومهام المؤسسة.	4
						إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يجعله يتميز بالمرونة.	5
						إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي يجعل الاختصاصات بين مصالح المؤسسة غير متداخلة.	6
التغيير في الأفراد			التغيير في الأفراد				ب
						إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على إعادة النظر في العلاقة ما بين الرؤساء والمرؤوسين.	1
						إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على زيادة الحوار والنقاش الموضوعي والهادف مع العاملين وفي جميع المستويات.	2

						3	إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على وضع سياسات أكثر موضوعية وواقعية.	
						4	إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على تقليل الانتقادات الموجهة للعاملين.	
						5	إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على تقليل مستوى المخاطر التي تواجهها المؤسسة لتحقيق أهدافها.	
						6	إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على تنمية الصداقة والصرافة بين أفراد العاملين.	
<b>التغيير في التكنولوجيا</b>							<b>ج</b>	
						1	إن تغيير التكنولوجيا يعمل على سرعة إنجاز العمل.	
						2	إن تغيير التكنولوجيا يساهم في رفع مستوى أداء العاملين.	
						3	إن تغيير التكنولوجيا يساهم في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن.	
						4	إن إجراء تغيير في التكنولوجيا يساعد على تقليل الجهد.	
						5	إن إجراء تغيير في التكنولوجيا يعمل على زيادة ولاء العاملين بالمؤسسة وإخلاصهم في العمل.	
						6	إن إجراء تغيير في التكنولوجيا يعمل على زيادة رغبة المؤسسة في إمكانية النمو والتطور بشكل سريع.	
<b>التغيير في المهام</b>							<b>د</b>	
						1	إن إجراء تغيير في المهام يعمل على زيادة مقدار الدعم والمساعدة للعامل من قبل مسئوله المباشر.	

						التغيير في المهام يؤدي إلى تحسين نوعية حياة العامل.	2
						إن إجراء تغيير في المهام يضمن سهولة الاتصال بالمسؤولين في جميع الأوقات.	3
						إن إجراء تغيير في المهام يزيد من مقدار التفاهم بين إدارة المؤسسة والعمالين.	4
						تغيير المهام يدفع إدارة المؤسسة إلى وضع معايير ومقاييس جديدة لقياس أداء العاملين.	5
						تغيير المهام يدفع إدارة المؤسسة إلى استغلال الفرص والأفكار الجديدة.	6
<b>المناخ التنظيمي</b>							ا
<b>المسؤولية</b>							أ
						تشجع إدارة المؤسسة المرؤوسين على تحمل المسؤولية.	1
						تتيح إدارة المؤسسة فرصة للعمالين لحل مشاكلهم بأنفسهم.	2
						يمكن للعمالين إنجاز أعمالهم دون الرجوع للمستويات العليا بالمؤسسة.	3
						تزود إدارة المؤسسة العمالين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية.	4
						إن تحمل المسؤولية فرصة لتطوير نفسك وأعمالك.	5
<b>المبادرة</b>							ب
						تشجع إدارة المؤسسة العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل.	1
						تهتم إدارة المؤسسة بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها العمالين.	2

						3	يمتلك العاملون الرغبة في تقديم اقتراحات جديدة في العمل.
						4	يمتلك العاملون بالمؤسسة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبداعية.
						5	تخصص إدارة المؤسسة مكافآت للمبادرات التي يقدمها العاملون.
<b>التعاون</b>						<b>ج</b>	
						1	يتم إنجاز الأعمال بالمؤسسة بشكل جماعي.
						2	وضع أهداف المؤسسة يتم بطريقة جماعية.
						3	تسود روح التعاون بين جميع المصالح بالمؤسسة.
						4	يتم حلّ مشكلات المؤسسة بطريقة جماعية.
						5	إدارة المؤسسة تحرص على العمل بروح الفريق.
<b>المصارحة</b>						<b>د</b>	
						1	تعزز إدارة المؤسسة ثقافة المصارحة بين العاملين.
						2	لا توجد إنعكاسات سلبية نتيجة المصارحة ما بين العاملين.
						3	يستفاد من مصارحة العاملين للإدارة في حلّ الكثير من المشكلات.
						4	إن المصارحة هي جزء من الثقافة السائدة في المؤسسة.
						5	لا يشعر العاملون بالخوف من الإفصاح عن مشاعرهم مع رؤسائهم في العمل.



						المودة والدفء	هـ
						جو الصداقة بين الأفراد هو السائد في هذه المؤسسة.	1
						تتنصف هذه المؤسسة بوجود مناخ مرن وسهل التكيف معه.	2
						في هذه المؤسسة يوجد مقدار كبير من التقاهم بين الإدارة والعاملين.	3
						في هذه المؤسسة يميل الأفراد العاملون إلى الحب والاحترام وتقدير بعضهم البعض.	4
						في هذه المؤسسة هناك ثقة متبادلة ما بين العاملين والإدارة.	5