

## انعكاسات مجالات التغيير على الصورة الذهنية دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مصرف بغداد في العراق

م. امل محمود علي

[amel\\_mang@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:amel_mang@uomustansiriyah.edu.iq)

الجامعة المستنصرية - كلية الادارة والاقتصاد

### المستخلص

تناولت الدراسة موضوع التغيير لما له من اهمية في التسارع البيئي الحالي وعلاقته وتأثير مجالاته بانواع الصورة الذهنية الانطباع للعاملين المتمثلة بثلاث انواع، الذاتية، المرغوبة والمدركة، و قد اختير مصرف بغداد في العراق وهو احد المصارف الاهلية البارزة لتطبيق الدراسة لان مجال عمله اقرب لدراسة المتغيرات، و تناولت الدراسة في جانبها النظري الادبيات الخاصة بمتغيري الدراسة و كذلك تم وضع استبانة للجانب التطبيقي على ضوء المشكله من خلال الادبيات و قد اظهرت الدراسة في استنتاجاتها ان التغيير يلعب دورا مهما في الصورة الذهنية للافراد وعلى المنظمات توظيف مجالات التغيير للاستفادة منه في رسم صورة ذهنية افضل.

الكلمات المفتاحية: التغيير، الصورة الذهنية.

## Reflection of the Fields of Change on the Mental Image - A Survey Study of a Sample of Employees at the Bank of Baghdad in Iraq

Amel M. Ali

[amel\\_mang@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:amel_mang@uomustansiriyah.edu.iq)

Al-Mustansiriyah University - College of Administration and Economics

Department of Accounting

**Abstract:** *The study examined the theme of change because of its importance in accelerating the current environmental and its relationship and impact of its fields the kinds of mental image impression for workers represented by three types , self , desired and perceived , and has chosen the Bank of Baghdad in Iraq , one of the private banks notable for the application of the study because his field nearest to the study variables , and dealt with the study in part, the theoretical literature on Bundara study and also been developed to identify the side applied in light of the problem through the literature and has shown the study in its conclusions that the change plays an important role in the mental image of individuals and organizations employ areas of change to take advantage of it in a image frame of mind best .*

**Keywords:** The change, Mental image

### مقدمة

أصبحت التحديات تشكل ضغطاً كبيراً على المنظمات بشكل عام، ومنظمات الأعمال بشكل خاص، وتسحبها نحو تحولات كبيرة في كيفية تعاملها مع التغيير المتسارع من حيث نوعية عملياتها سواء كانت على الصعيد الداخلي، أو ما يتعلق ببيئتها الخارجية ،ضاعفت التغيرات الأخيرة المتسارعة من أهمية دراسة تشكله الصورة الذهنية للمنظمات داخل وخارج المنظمة ، تطلب ذلك زيادة الاهتمام ببناء صورة ذهنية ممتازة عن العمل . لهذا تم اختيار موضوع هذه الدراسة لتعريف بماهية الصورة الذهنية وأهميتها وأثارها أهمية خاصة من خلال تأثيرها في الرأي العام وتوجيهه باعتبارها مصدر آراء الناس وكذلك تأثيرها في

سلوكيات العاملين في المنظمة. ومن خلال ربط متغيرات الدراسة نستطيع الوقوف على ما يؤثر على الصورة الذهنية في ظل التغيرات السريعة والمتواصلة في بيئتي العمل الداخلية والخارجية

## الفصل الاول

### المبحث الاول: منهجية الدراسة

#### اولا: مشكلة الدراسة

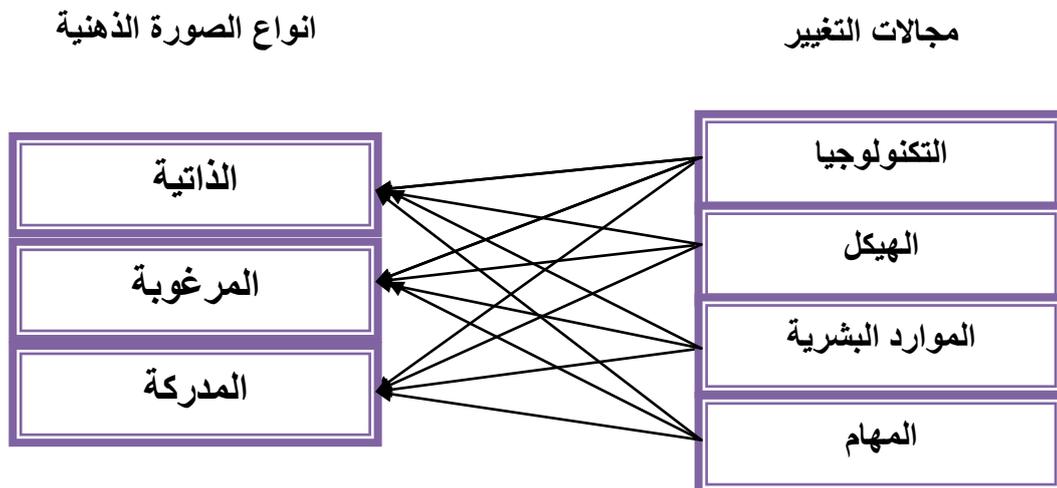
أن المنظمات مطالبة بالتعرف على الصورة الذهنية الداخلية و الخارجية لدى أفرادها والتي تعكس النظرة التي يُراد خلقها أو إيجادها لدى العالم الخارجي تجاه المنظمة، وبعبارة أخرى هي الصورة التي يؤمن أفراد المنظمة بأنها يجب أن تكون، مدى تأثير هذا المفهوم بإدارة وإرادة التغيير. وخرجت الدراسة بالتساؤلات التالية :

- هل هناك امكانية وجود صورة ذهنية بانواعها لثلاثة المعتمدة في الدراسة في المنظمة؟
- وما مدى وجود الانواع الثلاثة للصورة الذهنية؟
- هل ان للتغيير تأثير على انواع الصورة الذهنية ام انها راسخة ومن الصعب تغييرها ؟
- ماهو نوع الصورة الذهنية التي يلعب التغيير دورا اكبر فيها ؟
- هل هناك علاقة ارتباط بين مجالات التغيير وانواع الصورة الذهنية في المنظمة قيد الدراسة؟
- هل هناك تأثير واضح لمجالات التغيير في انواع الصورة الذهنية الثلاثة للمنظمة قيد الدراسة؟

#### ثانيا: أهمية واهداف الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الى معرفة البناء المنطقي للصورة الذهنية التي يطمح اليها العاملين للنهوض بالثقافة التنظيمية وتحقيق عنصر الولاء والانتماء الحقيقي والتوصل الى حالة الابداع في العمل من خلال طموحات العاملين. إن موضوع الدراسة والحاجة إليه : تبدأ مع اعادة النظر في ما يقوله الأدب حول أهمية الصورة المؤسسية ، وكيف أنها تحتاج إلى أن تدار باعتبارها رصيذا استراتيجيا، وقلة البحوث في هذا المجال وحيث أنها تعد من الامور البحثية الحديثة حيث لم يلتفت الباحثون لدراستها بشكل ملحوظ إلا في التسعينيات الميلادية، ولكن يجب ألا نخلط بين دراسة أي ظاهرة نظرياً وحقيقة وجودها، أن بعضها "يجتهد" من حيث يشعر أو لا يشعر لخلق صورة انطباعية سلبية، وبعضها الآخر لا يكثرث بهذه المسألة، وقسم ثالث لا يعي بوجود تلك الصورة ولا بحجم تأثيرها أصلاً، وقسم رابع من يبذل جهوداً من أجل إيجاد صورة انطباعية إيجابية. وهنا بدوري كباحثة ادعو المنظمات إلى بذل عناية كافية لتلك المسألة بإجراء دراسات وقياسات علمية لتلك الصورة؛ ليكون ذلك متكاملاً صلباً للتغيير ومدخلاً ذكياً للتطوير

#### ثالثا: مخطط فرضي للدراسة



شكل (1): مخطط فرضي للدراسة

#### رابعا: فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مجالات التغيير وانواع الصورة الذهنية
  - الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التغيير في التكنولوجيا وانواع الصورة الذهنية
  - الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التغيير في الهيكل و انواع الصورة الذهنية

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التغيير في الموارد البشرية وأنواع الصورة الذهنية
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التغيير في المهام وأنواع الصورة الذهنية
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمجالات التغيير في أنواع الصورة الذهنية
  - الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتغيير بالتكنولوجيا في أنواع الصورة الذهنية
  - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتغيير بالهيكل في أنواع الصورة الذهنية
  - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتغيير بالموارد البشرية في أنواع الصورة الذهنية
  - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتغيير بالمهام في أنواع الصورة الذهنية

#### حدود الدراسة:

تم اختيار مجموعة من مصرف بغداد في العراق وذلك لكونها اكثر ملائمة الى متغيرات الدراسة ومشكلة الدراسة. وقد اختيرت عينة مؤلفة من 90 موظفا في فروع المصرف

#### خامسا: مصادر جمع البيانات

تم جمع البيانات والمعلومات الخاصة بإبعاد الدراسة من خلال ما يلي:

1. تم الاعتماد بصفة أساسية على شبكة المعلومات (الانترنت) لجمع المعلومات الخاصة بالصورة الذهنية لقلّة ذلك في المكتبات العراقية .
2. المقابلات الشخصية
3. استمارة الاستبيان: تم تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة على ضوء مقياس ليكرت الخماسي، وقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة الخبراء للتأكد من صلاحيتها.

#### سادسا: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

ستخدمت الباحثة في تحليل البيانات والمعلومات الواردة في الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع طبيعة فرضيات الدراسة وهي:

1. الوسط الحسابي (Media) يستخدم لتحديد مستوى متغيرات الدراسة من خلال إجابات المجتمع بمقارنته بالوسط المعياري .
2. الانحراف المعياري (Standard Deviation) وسيلة لقياس تشتت قيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية.
3. معامل ارتباط الرتب لـ(Spearman): وهو أداة احصاء لامعلمية تستخدم لقياس درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
4. معامل الانحدار البسيط ( Simple Regression Coefficient ) لقياس التأثير المعنوي لمتغير مستقل على متغير تابع.

#### المبحث الثاني: دراسات سابقة

##### بعض الدراسات العربية:

##### • دراسة (الزبيدي، 2000):

اسم الدراسة: " ثقافة المنظمة وعلاقتها بالتغيير المنظمي"  
هدف الدراسة : اهتمت الدراسة بإيجاد نوع العلاقة بين ثقافة المنظمة وسعيها لإدخال التغيير المنظمي وتمخضت الدراسة عن توصيات منها المحافظة على المستويات المرتفعة للتغيير المنظمي في الشركات لأنها تعكس الاستعداد والقدرة العالية على تشخيص المشكلات تمهيدا للتغيير، وتوصيات عامة أخرى

##### • دراسة (المشهداني، أمّنة عبدالكريم، 2012):

اسم الدراسة: رأس المال البشري وتعزيز ثقافة الأداء المتميز وتأثيرهما في المكانة التنظيمية  
هدف الدراسة: ركز البحث على حدة المنافسة وظهور اقتصاد المعرفة التي خلقت الحاجة لإدارة ذات قدرة على تحقيق التميز في الأداء بالبحث على الإبداع والابتكار، والعمل للحصول على أرس مال بشري ذو خصائص متميزة يعزز المركز التنافسي، ليكون هويتها وصورتها الذهنية التي تزيد مكانتها التنظيمية.

##### • دراسة (السكرانة، بلال خلف 2012):

اخلاقيات العمل واثرها في ادارة الصورة الذهنية في منظمات الاعمال  
هدفت هذه الدراسة: إلى الكشف عن مدى اهتمام شركات الاتصالات الخلوية الأردنية في تطبيق اخلاقيات العمل احترام القوانين كما هدفت إلى تقييم اثر اخلاقيات العمل في إدارة الصورة الذهنية.

##### • دراسة (الملا، حميد علي 2009):

العلاقة بين الإبداع والتغير التنظيميين وتأثيرهما في فاعلية المنظمة  
هدفت الدراسة : موضوع العلاقة بين الأبداع التنظيمي والتغير التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية المنظمات. في القطاع الصناعي وضرورة قيام إدارات الشركتين بتشجيع وتبني الأبداع التنظيمي .

**بعض الدراسات الأجنبية:****• دراسة (Victor & Franckeiss, 2002):**

اسم الدراسة: الأبعاد الخمسة للتغيير : مدخل متكامل لإدارة التغيير التنظيمي الاستراتيجي.

The five dimensions of change : integrated approach to strategic organizational change management

هدف الدراسة: تقدم الدراسة نموذج دائري أو مدخل للتغيير التنظيمي يؤكد الطبيعة المتوارثة للغالبية الكبيرة من مبادرات التغيير، و يسمى هذا النموذج بالأبعاد الخمسة للتغيير توصلت الدراسة إلى أن نموذج الأبعاد الخمسة للتغيير باعتباره نموذج عملية دائرة يضبط بفاعلية كافة سمات عملية التغيير مع بعضها عبر المنظمة.

**• دراسة (Johnson & Thomas, 2004) :**

اسم الدراسة : القدرة الاحترافية و التغيير التنظيمي كقياس للفاعلية التعليم : تقييم تأثير طلبة الدراسات العليا في سياسة التطوير و الإدارة.

Professional capacity and organizational change as measures of educational effectiveness: assessing the impact of postgraduate education in Development Policy and Management

هدف الدراسة: اهتمت هذه الدراسة بقياس الأداء التعليمي للطلبة في دوران العمل ومع ذلك تعتمد ظروف تطبيق التعليم بشكل قوي على سياق التنظيم. أثبتت الدراسة كيف إن خبرة التعليم الايجابي ترتبط بتطبيق ما تم تعلمه في العمل. كما اظهرت الدراسة جانب العلاقة بين التعلم التنظيمي والتغيير.

**• دراسة (Hoogendoorn et. al, 2006):**

اسم الدراسة : نمذجة المنظمة المركزية للتغيير التنظيمي.

**Modeling Centralized Organization of Organizational Change**

هدف الدراسة: تركز وتهتم الدراسة بكيفية نمذجة المنظمة الرسمية ونمذجة عمليات التغيير التنظيمي فاستعملت نموذج المنظمة المفتوح الذي يغطي هيكل وسلوك المنظمة من اجل إن يتم تقديم التغيير التنظيمي فيه. توصلت الدراسة غالباً ما تبقى وتستمر المنظمات في العالم الديناميكي ومن اجل تمكين المنظمات من إن تتكيف مع الديناميكيات العالمية يجب إن تتوفر تسهيلات معينة وهيكل وقدرات معينة تدعم جميعها التغيير التنظيمي نظر الباحثون السابقون للتغيير على انه حدث فوري (instantaneous) بدلاً من إن ينظروا إليه كعملية وهو المنظور الذي اعتمدته هذه الدراسة للتغيير، حيث استعملت نموذج التغيير بالمرحل المختلفة التي تتضمنها عملية التغيير لـ (Lewin) عام (1951) والمعتمدة حتى الآن للكثير من البحوث ؛

التمييز بين التغيير المخطط والتغيير التلقائي والتغيير المستند على الفرصة مع اعتماد التغيير المخطط فقط لنموذج الدراسة ؛ كما أوجدت الدراسة وجوب اخذ المعتقدات وتغييراتها على المستوى الفردي في عملية التغيير

**• دراسة (Diefenbach, 2007):**

اسم الدراسة : الايدولوجية الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي.

**The managerialistic ideology of organizational change**

هدف الدراسة : اهتمت الدراسة بإلقاء الضوء على أسباب و ظروف مبادرات التغيير الإستراتيجي المستندة على الإدارة العامة الجديدة، وعلى وجه التحديد توضح كيفية تعديلاً هذه المبادرات وإيصالها وإدراكها وتنفيذها في العمليات التنظيمية، مما يعكس الاهتمام الشخصي والجماعي خلف هذه الأيديولوجية وماهية إدارة التغيير توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها هي الكشف عن أهم أسباب التغيير وماهية التغيير التنظيمي وإدارته وما هو الشيء الذي يقاومه الأفراد المعنيين بعملية التغيير.

**الفصل الثاني: الجانب النظري****المبحث الاول: التغيير****اولاً: المفهوم**

لقد ورد في القرآن الكريم قوله تعالى (لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ). (سورة الرعد آية 11) .

بالرغم من ان التغيير (change) يحصل دائماً في المنظمات وانه اصبح سمة من سمات الحياة المعاصرة، الا انه تجلى بشكل اكبر خلال العقود الثلاثة الاخيرة حيث اصبح ينظر اليه على انه مفتاح النجاح المنظمي الاساسي ، وتميزها تنافسياً. وقد اشارت العديلي الى ان تاريخ الاهتمام بالتغيير التنظيمي (Organizational change) يرجع الى جهود كل من العلماء (Kurt Lewins) (1945) و (Shepred 1957) و (Blak 1957) و (Mc Gregory 1967) ودورهم الكبير في تطوير مفهوم التغيير التنظيمي عن طريق الدراسات والبحوث والاستشارات العلمية في الادارة (العديلي، 1995: 546).

التغيير لغة كما جاء في المعجم الوسيط غير الشيء اي بدل به غيره على غير ماكان عليه. ذكر اللوزي (اللوزي، 1998: 338) ان عملية التغيير هي عملية تبديل او تعديل او الغاء او اضافة مخطط لها في بعض اهداف وسياسات المؤسسات او قيم

واتجاهات الافراد والجماعات فيها ، اوفي الامكانيات والموارد المتاحة لها اوفي اساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها العاملين باشكال مختلفة وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية اداء هذه المؤسسات وتحقيق الكفاءة.

وقد عرفه الزيدي : بانه تكبير مسبق وحالة من الاستعداد الدائم يجعل المنظمة في وضع تكيفي مع متغيرات بيئتها الخارجية والداخلية، وانه تغيير هام في نمط السلوك عند عدد كبير من الافراد الذين يكون المنظمة . (الزيدي، 2000: 59,58) وعرفه (Daft، 2001: 325) بانه تبني لفكرة جديدة او سلوك جديد في المنظمة .

ويحاول (العميان) ان يميز بين كل من التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي فالتغيير التنظيمي هو ( ظاهرة طبيعية وعفوية قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية او المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة او بعملياتها او بمخرجاتها ) اما التغيير التنظيمي فهو (تغيير موجه واهداف ويسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول الى حالة تنظيمية اكثر قدرة على حل المشاكل). (العميان، 2004: 344).

ويتطلب الاعداد للتغيير من الادارة تهيئة المناخ الذي يساعد على التغيير ويحافظ عليه ويسهم في وضع السياسات ونظم العمل وتفهم لسلوك الافراد العاملين فقد يتطرق التغيير الى مجالات اساليب العمل والتصميم الوظيفي والتشريعات والسلوك وغيرها .

كما وعرفه (شريدة) بانه تغيير في الانظمة العاملة في المنظمة او في ثقافتها وذلك بتحسين طرق تاديتها لنشاطاتها وزيادة فعاليتها وصياغة قرارات التغيير بنوعية افضل فيما يتعلق ببناء النظام اومهامه واستخدام بعده التقني ومصادره البشرية وكذلك اهدافه بقيادة ادارية واعية تجعل المرؤوسين يقومون بمشاركة ايجابية للمستويات الادارية المختلفة في النظام.( شريدة، 2004:238).

اما ( McNamara ) فيعرف التغيير المنظمي على انه كل ما يتعلق في التغيير على نطاق المنظمة بدأ من اصغر التغييرات مثل اضافة شخص جديد او تعديل برامج او تغيرات اكبر مثل تغيير رسالة المنظمة ، اعادة الهيكلة او ادخال تكنولوجيات جديدة او برامج جديدة مثل ادارة الجودة الكاملة ، اعادة الهندسة وما الى ذلك في بعض الخبراء يشير الى انها عملية تحويل منظمي اما هو فيرى انه تغيير او عملية اجراء تحويلات اساسية في الطريقة التي تعمل بها المنظمة . (McNamara ، 2007). اما (Robbins ، اللوزي، 2003: 55,54) كونه أنشطة الداخلية والخارجية للفرد) . والذي يصنف وفقا لعلماء السلوك الى مجموعتين:

- السلوك الفطري: الذي لا يحتاج الى عمليات التعلم.
  - السلوك المكتسب: الذي يكون نتيجة للتعلم او الاحتكاك بالبيئة المحيطة.
- على المنظمة ان تدرس بيئتها الخارجية بقصد الاستجابة لاية تغيرات محتملة والتكيف معها انطلاقا من بيئتها الداخلية . وعلى المنظمة ان تصقل مهارات افرادها وتطوير امكاناتهم واكسابهم خبرة ومعارف جديدة .

### ثانيا: أهمية التغيير التنظيمي

ان نجاح المنظمات يعتمد على اجراء التغييرات بصورة مستمرة استجابة للتطورات في بيئة الاعمال مثال ذلك التغييرات في طلبات الزبائن، الابتكارات التقانية الجديدة، تطورات اساليب العمل، فالتغيير هو النتيجة الطبيعية للمنظمة التي تسعى الى التكيف والاستمرار اذ انه يسهم في توازن بيئي مع باقي المنظمات. ويلخص مايراه (اللوزي، 2003: 50)

- الارتقاء بمستوى الاداء.
- تحقيق درجة عالية من التعاون.
- تقليل معدلات الدوران الوظيفي.
- التجديد في مكان العمل.
- تطوير الموارد البشرية والمادية .
- ايجاد توازن مع البيئة المحيطة .
- ترشيد النفقات .
- استخدام النهج العلمي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- تطوير وتحديد انماط السلوك الانساني.

### ثالثا: اهداف التغيير التنظيمي

حسب كل من: (Hellerigel and Slocum, 1978:77) (الزيدي، 2000:60) (المغربي، 1995:321) (القيسي، 1991:8).

- التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة: أي إحداث تناسق وانسجام بين أوضاع المنظمة وأساليب العمل المستخدمة فيها، وظروف البيئة المحيطة والتي تؤدي إلى زيادة فاعليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.
- تعديل نماذج سلوك العاملين في المنظمة: إن نجاح المنظمة في التكيف مع بيئتها يعني النجاح في تبني التغيير وبالتالي يتطلب ذلك تغيير سلوك العاملين مع متطلبات التغيير الجديد، ومن الجدير بالذكر أن أي تغيير تُقدم عليه المنظمة هو تغيير إنساني قبل كل شيء وفهم العاملين في المنظمة هو أمر أساسي وضروري.
- وهناك الأهداف الضمنية حيث إنها تتعلق بسياسة المنظمة وثقافتها ومدى عمق نظرتها للأهداف، ومنها ما يلي:
- تطوير نظام ذاتي للتطوير والتغيير (الدهان، 1992:163).

- إيجاد انفتاح في المناخ التنظيمي يمكن كافة العاملين من معالجة المشاكل التي تعاني منها المنظمة بشكل صريح، وعدم التكتّم عليها، وتحاشي مناقشتها (اللوزي، 2003:161).
- التجديد في مكان العمل.
- الارتقاء بمستوى الأداء (اللوزي، 2003:250).
- زيادة درجة الإحساس بدديناميكية (حركية) الجماعة ونتاجها المحتملة على الأداء، أو بتعبير آخر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة أثناء عملهم في مهماتهم المحددة (الاتصال، التأثير، المشاعر، نماذج القيادة وصراعاتها) (العديلي، 1995:500).
- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغاياتها المنشودة بفاعلية (إدريس، 2001:397).
- زيادة استعداد الأفراد للتغيير وجعلهم أكثر مرونة لتقبل التغيير من السابق.

#### رابعاً: مقاومة التغيير مفهومه وأسبابه

من البديهي أن تواجه المنظمة عند قيامها بأي تغيير العديد من المشكلات، منها عدم قبول الأفراد العاملين في المنظمة للتغيير وبالتأكيد سيؤدي إلى مواقف عدائية من التغيير، لأن الناس عادة يفضلون ما اعتادوا عليه أي امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم كذلك فإن المقاومة تُعد فشلاً ظاهراً أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة في دعمها لجهود التغيير، وهو تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير (عبودي، 2007:177). كما أن الأفراد يفضلون ما اعتادوا عليه أو يتخوفون بدرجة كبيرة من الحساسية من التغيير، لأن الأفراد يرون في التغيير تهديداً لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة أو هدراً للطاقات، والآخر يرى فيه تهديداً لمصالحه الخاصة لهذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة وعرقلته مسيرته لإضعافه وإفشاله (الخطيب ومعاينة، 2009:397).

وهناك العديد من الأسباب المؤدية إلى مقاومة التغيير منها:

#### • أسباب مرتبطة بالأفراد:

- الإدراك الاختياري: إذ إن الفرد يرى الحقيقة غالباً من خلال تركيبة أثرت عليها عوامل الاتجاهات والخبرات والعقائد الفردية فتصبح الحقيقية مزيفة، فيعتقد أن ليس لديه شعور بالحاجة إلى التغيير (حريم، 2003:295، عبودي، 2006:177).
  - الخوف: حيث يعتقد أن التغيير سيؤدي إلى الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة، والخوف من المجهول وتهديد مصالح ومزايا مكتسبة، أو فقدان المركز أو الأمان الوظيفي أو تخفيض مستوى الدخل، زيادة عبء العمل، الخوف من تشديد الرقابة، تغيير فترات الدوام والخوف من الفشل، الخوف من التأثير على العلاقات الشخصية، الخوف من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات هذا التغيير.
  - عدم الفهم أو الثقة: عدم تفهم الموظف الهدف من التغيير، أو أنه لا يتفق بالغرض أو النية التي يركز إليها التغيير، وقد يكون الضغط من الزملاء باتجاه مقاومة التغيير ويعود ذلك إلى عدم التأكد أو نقص المعلومات عن أحداث المستقبل وعدم وجود مبررات وجيهة أو حجج كافية للتغيير المراد اتخاذه.
  - الطبائع والعادات: حيث أن أي تغيير في العادات والمعتقدات والقيم السائدة مثل تغيير العمل من الورق إلى أتمته أو عدم الاتصال المباشر مع المواطنين، هذا يعني التمسك بالعادات والتقاليد.
  - التقليد الأعمى للآخرين: إذ يكون الفرد تبعاً لغيره فإذا هم وافقوا وافق وإن هم قاوموا قاوم.
- أسباب شخصية أخرى:
- تتمثل بالارتياح في الواقع الحالي والاقتناع به، العناد، سوء العلاقة مع المغير أو عدم الثقة به، تنافس الأقران، حب الصدارة والزعامة (عبودي، 2007:178)، (الحمادي، 1999:20-22).

#### • أسباب مرتبطة بالمنظمة:

- إن التغيير يأتي معاكساً لمحاولة المنظمة التأقلم مع البيئة حيث تواجه ميولاً معاكسه في توازنها نحو الانغلاق وتشمل:
- الاستقرار: تحاول معظم المنظمات وخاصة الكبيرة منها الحفاظ على درجة من الاستقرار خلال الوصف الوظيفي وخطوط محددة للسلطة ونطاق أشرف ضيق وذلك بهدف التمكن من التنبؤ.
  - الاستثمار السابق: أن الكثير من المنظمات تقاوم التغيير لأنها كانت استثمرت مواردها في مشروع معين اضطرت بسببه إلى الالتزام باستراتيجية معينة.
  - التعاقدات والالتزامات السابقة: لا يوجد هناك منظمة لا تقوم بعمل تعاقدات كالتزامات مع وزارة العمل والموردين والمنافسين والعملاء والنقابات وقد تفرض عليها تلك الالتزامات إجراءات أو قواعد معينة (عبودي، 2007:177-178).
  - أسباب مرتبطة بطريقة إحداث التغيير: الوقت المناسب للتغيير، توفر الموارد المادية والبشرية والتقنية للتكيف، احترام الأفراد والمهارات (الخطيب، معاينة، 2009:400).

**خامساً: اساليب التغلب على المعوقات ومنها: (مصطفى ، 2005 : 501)**

- الاتصالات للاقناع
- المشاركة
- الوعد بالدعم والمساعدة على التكيف.
- التفاوض والمناورة.
- الالزام الضمني او الصريح.

**سادساً: خصائص التغيير التنظيمي**

يمكن إبراز خصائص التغيير التنظيمي فيما يلي (الحمادي، 1999: 59):

1. التغيير عملية مستمرة  
ويعد من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر، فهو يواجه الأفراد والمنظمات دون استثناء، لذا يجب على الإداريين أن يتوقعوا التغيير، وأن يجعلوا تنظيمهم أكثر مرونة، بحيث يستوعب ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة، وإحداث التغييرات في المنظمات على نطاق كبير لا يمكن اعتباره حدثاً واحداً بل هو عملية مستمرة لأن التغيير من حولنا مستمر، وهو يرتبط بعنصر الزمن، ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.
2. التغيير عمل مخطط  
لكي يحقق التغيير التنظيمي هدفه لا بد أن يكون عملاً منظماً يقوم على أساس التخطيط المسبق الذي يسعى لمواجهة حاجات معينة، ولتحقيق أهداف محددة. وثمة حقيقة هامة، هي أن نجاح خطة معينة للتغيير في إحدى المنظمات لا يعني بالضرورة نجاحها في منظمات أخرى، وإنما يجب وضع خطة التغيير المناسبة في ضوء التشخيص الدقيق لمشكلاتها والظروف التي تعمل فيها.
3. التغيير مسؤولية إدارية  
ويعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسة للمستويات الإدارية المختلفة من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة الدنيا، على أن الالتزام الأكبر يقع على عاتق الإدارة العليا، فإن لم تكن الإدارة العليا هي القائمة بالتنفيذ الفعلي للتغيير فهي على الأقل تتخذ القرار النهائي له وتعمل على مساندة في المراحل المختلفة.
4. التغيير عملية شاملة  
على اعتبار أن التغيير يجعلهم تمشياً مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية للشيء، أو النظام محل الاعتبار.
5. عملية التغيير تهدف إلى تحسين فاعلية التنظيم  
إن عملية التغيير التنظيمي هي عملية هادفة يجب أن تؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين مستوى فاعلية التنظيم أي قدرة النظام على تحقيق أهدافه بكفاءة وبأقل جهد وتكلفة وفي أقل وقت.

**سابعاً: مجالات وأنواع التغيير التنظيمي**

تعددت أنواع وأشكال التغيير التنظيمي على وفق تناولها من قبل الكتاب والباحثين وأساليب تصنيفهم لاستجابة المنظمات في مواجهة التحديات البيئية وما تتطلبه من أشكال التوافق والملائمة معها . إلا أنهم اتفقوا على أن أنواع المجالات التي يشملها التغيير هي (المهمة، الهيكل، التكنولوجيا، العاملين) وهو ما يمكن استخلاصه من الجداول (1) الذي يعرض مسجلاً مكتيبياً لأنواع التغيير وأسس تصنيفها حسبما أوردها عينة من الباحثين والكتاب ومن ثم تكوين استنتاج أولي يتضمن ما يأتي :

**جدول (1) مجالات التغيير التنظيمي**

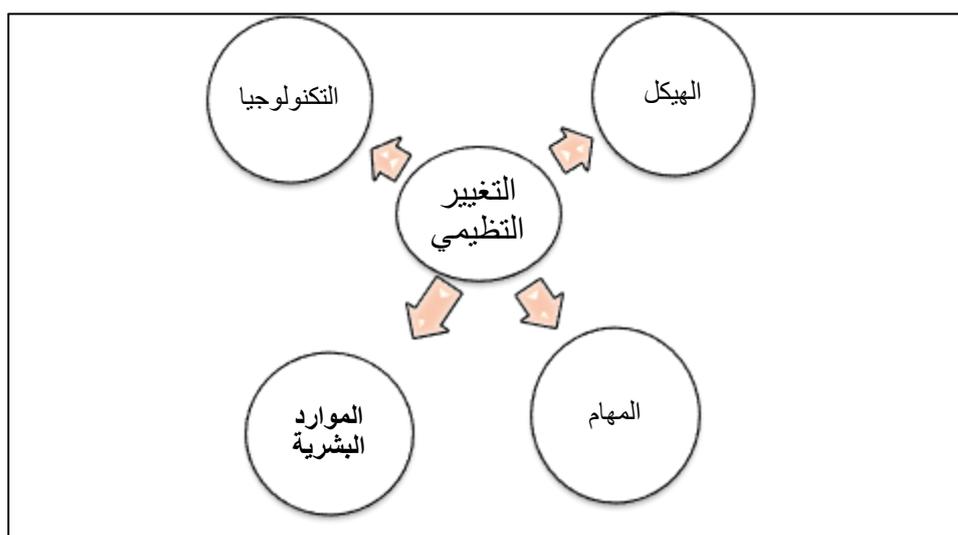
مجالات التغيير التنظيمي									ت	الباحث أو الكاتب / السنة
الاستراتيجية	الاقتصادية	المهام	الوظيفية	الثقافية	الاجتماعية	البشرية	التكنولوجية	التنظيمي		
		*				*	*	*	1	Gerloff,1985:343
		*				*	*	*	2	Robbins,1990:392
			*			*	*	*	3	العواملة ، 1992 : 188
		*				*	*	*	5	جواد، 1995:317
		*				*	*	*	6	Jones,1995:481 -2
		*				*	*	*	7	Lussier, 2002: 382-381
						*	*	*	8	Samuel.c.1997:301
			*			*	*	*	9	الدهان، 1992 : 164
				*		*	*	*	11	Bartal & Martin, 1998:371
		*				*	*	*	12	الشماع ، 1999 : 230

*		*		*		*		*	Griffin,1999:392	13
		*		*		*	*	*	Dessler , 2000: 292	14
		*	*			*		*	الزبيدي 2000 :81	15
		*				*	*	*	Schermerhom et al 2000:396	16
		*				*		*	القريوتي ، 2000 :300- 229	17
	*					*	*	*	اللوزي ، 2000 :300- 229	18
						*	*	*	Robbins,2001:543	19
*				*	*	*	*	*	Daft, 2001:355	20
*		*	*	*				*	Hellriegel, etal2001:550	21
	*			*	*	*			العديلي 2002 :548	22
						*	*	*	العامري والغالي، 2007 :394	23
3	2	12	4	5	2	19	15	20	مجموع الباحثين لكل محور	
%13	%8	%52	%17	%21	%8	%82	%65	%86	الأهمية النسبية %	

المصدر : الملا، حميد علي احمد، 2009: 69

أن أهم ما أشار إليه الجدول السابق هو ما يأتي:

1. تباينت النسب المئوية لمجالات التغيير التنظيمي لتدل على تباين درجات التركيز لدى الباحثين حول مدخل معين دون آخر.
  2. اتفق اغلب الباحثين على ضرورة تميز أية منظمة بتغيير تنظيمي خاص بها، وصياغة نموذج لمؤشرات الفاعلية التنظيمية بما ينسجم مع طبيعة ونشاط وبيئة المنظمة، و يحقق لها التميز والانجاز العالي.
- أعتمدت هذه الدراسة المجالات الآتية (التكنولوجيا، والمهام، والهيكل التنظيمي، والموارد البشرية) وذلك لكونها أكثر المجالات التي يشملها التغيير في منظمات الأعمال وأكثر ملائمة لطبيعة البحث وسيتم تناول هذه المجالات بشيء من التفصيل كونها تمثل اغلب المستلزمات المهمة لعمل المنظمة وإحدى المقومات الأساسية لاستمرارها وديمومتها، وكونها استخدمت كمقياس للتغيير التنظيمي الذي وجه مسار هذه الدراسة وعلى النحو الآتي: والشكل (2) يوضح العلاقة بين عناصر التغيير في المنظمة.



شكل (2): أنواع التغيير

Souece :Hodgo, B.J.&Athony ,W.P.,(1991), Organizational theory-strategic Approach , Allyn and Bacon ,Inc.

### 1. التغيير في التكنولوجيا

يشتمل التغيير التكنولوجي على تعديل الوسائل التي تستخدمها المنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، فهي تتضمن تقديم معدات جديدة أو نظم دعم الحاسوب الجديد أو الأدوات الجديدة أو أشكال جديدة من الأتمتة مثل الإنسان الآلي ( Bedeian & Zammuto ,1991 : 562) فالتغيرات التكنولوجية تتعلق بعمليات الإنتاج في المنظمة باستخدام تقنيات حديثة ومتطورة وابتكارات وصولاً إلى جعل الإنتاج أكثر كفاءة وقدرة على إشباع حاجات ومتطلبات الزبائن (حسن، 1991: 12) وأعتبر (Griffin,1999:392) أن التغيير في التكنولوجيا يمكن ملاحظته من خلال سعي المنظمات إلى استبدال مكانها ومعدات القديمة بأخرى جديدة تتطلب أساليب وعمليات جديدة وكذلك تحتاج إلى جدولة عمليات وتحديد أولويات تنفيذ جديدة وتغييراً في تصميمها الداخلي. أن التغييرات في التقانة هي تعديلات في طرائق العمل المستخدمة من قبل المنظمات لإنجاز مهامها وقد تتضمن هذه التعديلات تقنيات وسائل الإنتاج الحديثة، إختيار وتحقيق سياسات جديدة لأداء العمل (Dessler , 2000 : 293) كما يتضمن تطبيقات للطرائق الجديدة لتحويل الموارد إلى منتجات وخدمات، كما يتضمن المعدات المادية الجديدة والتغييرات في طرائق العمل

والتقنيات المتطورة (Gibson, et al 2003 :476) وحدد (Robbins,2001:544) مجالات التغيير التكنولوجي من خلال عوامل المنافسة التي تواجهها المنظمات أو متطلبات الإبداع ، إذ تتوجه المنظمات إلى التغيير في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الأتمتة أو الحاسوب، أما لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة جديدة ، مثل استخدام الأتمتة الجديدة ونظم المعلومات المتقدمة أو شبكات الاتصال. وتضيف الباحثة ونستطيع القول هنا هو التغيير في الأجهزة وأنظمة المعلومات وتحسين مهارات الاتصال التي تسهل وتدعم عمل العاملين وتضيف ميزة للمنظمة لدى الزبائن.

## 2. التغيير في الهيكل التنظيمي

أن التغيير الهيكلي يشتمل على تعديل أي من الجوانب الهيكلية ومنها تغيير الأقسام والصلاحيات والتحويل ومديات الرقابة والمستويات الهرمية وكذلك تخصيص المكافآت ودرجة الرسمية ( Robbins,1990:392 ) ويحصل التغيير في الهيكل في جميع المستويات في المنظمة (Jones,1995:482)، وأشار (Daft, 2001 :356) له من خلال توجه المنظمة إلى التغيير في المستويات الإشرافية وكذلك التغييرات في مجال الإدارة الاستراتيجية والسياسات ونظم الأجور وعلاقات العمل وآليات التنسيق ونظم المعلومات والرقابة التي تحددها الإدارة العليا . فيما أوضح (الدهان، 1992 :164 ) على أن هناك تداخل وتشابك بين هذه المتغيرات وأن أي تغيير في أحد هذه المجموعات أو العناصر السابقة يتطلب حصول تغييرات في المتغيرات الأخرى ومثال على ذلك ، فإن التغيير في تصميم العمليات الأساسية هو ما يفعله العاملون مصحوباً بالتغيير في التكنولوجيا والتغيير في تصميم العمليات يتطلب عادة تعديلات في الهياكل المتضمنة تغييراً في أنماط السلطة والاتصال والأيدي العاملة وبالتالي تلتزم المتغيرات الثلاث تغييرات في المعرفة والسلوكيات للعاملين. و أكد الكاتبان (Makayathorn & Rodsutti, 2004) وان كل من العوامل التحويلية والعوامل الإجرائية تقود إلى النتيجة النهائية نفسها وهي الأداء التنظيمي المرغوب. وتضيف الباحثة ان التغيير في الهيكل التنظيمي ولغرض التكيف مع ذلك التغيير ومن ثم التغيير في إعادة توزيع الموارد البشرية أو التغيير بالتقنية المستخدمة في المنظمة ، وهذا التغيير يقود بدوره إلى التأثير في اتجاهات وسلوكيات العاملين .

## 3. التغيير في الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من أكثر موجودات المنظمة أهمية ، فذاكرة المنظمة (تاريخها) ومعرفتها تعتمد على مهارات وقدرات العاملين. ولأن هذه المهارات والقدرات تعطي المنظمة ميزة تنافسية، ربما يكون من أهم وأصعب التحديات التي تواجه العديد من المنظمات في هذه المرحلة هي تغيير ثقافتها ولإحداث هذا التغيير بشكل ناجح بمساعدة الموارد البشرية يجب إتباع الخطوات الأربعة الآتية:

- ينبغي عليها تحديد وتوضيح مفهوم تغيير الثقافة.
- يجب عليها بيان، لماذا يُعد تغيير الثقافة شيئاً مركزياً في نجاح مشروع العمل.
- يجب عليها وضع طريقة محددة لتقييم الثقافة الحالية والجديدة المرغوب فيها، وكذلك مقياس الفجوة أو الهوة بين الأثنين.

• ينبغي عليها أن تحدد المداخل البديلة لإيجاد ثقافة جديدة. (العززي،2004 : 88)

فان على المنظمات أن تراقب باستمرار هياكلها كي تجد أفضل طريقة فاعلة في تحفيز وتنظيم الموارد البشرية لاكتساب واستخدام مهاراتهم، فطريقة تغيير المنظمة وطريقة إعادة هيكليتها على صعيد الموارد البشرية هي مفتاح لتحسين الفاعلية التنظيمية (Jones,1995:481)، فعند تغيير المهمة ، الهيكل أو التكنولوجيا يجب عدم إغفال تأثير التغيير على الموارد البشرية وأن تغيير أي من هذه المجالات سوف لا يكون مؤثراً إلا بعد الأخذ بنظر الاعتبار تغيير الموارد البشرية ( Lussier, 2002:382 ) . ويعتقد (Robbins,1998:633) أن التغييرات في الموارد البشرية تتوجه نحو سلوك واتجاهات العاملين واتصالاتهم في مجال المشاركة باتخاذ القرارات وحل المشاكل. وتجدر الإشارة هنا بأن كل جهود التغيير التنظيمي تضم بصورة مباشرة أو غير مباشرة الموجودات البشرية للمنظمة ، وأن الشرط الضروري للتغيير الفاعل والدائم هو التغيير للموارد البشرية وسوف تقشل كل من المهمة والهيكل والتكنولوجيا كلياً إذا لم تكن الموارد البشرية متقبلة للتغيير ( Ivancevich & Matteson, 2002:643 ) . ومن بين العديد من الطرق المستخدمة في تقديم التغيير للعاملين تبرز التغذية العكسية الميدانية (Survey Feedback) وعملية الاستشارة، وتكوين الفرق (Team Building)، وتدريب الحساسية (Sensitivity Training). أن عملية إعادة بناء الموارد البشرية تتضمن افعال على عدة محاور تتلخص بالآتي: (Jones,1995:481)

- استثمارات جديدة في أنشطة التدريب والتطوير ليحصل العاملين على مهارات وقدرات جديدة.
- أشراك العاملين في ثقافة المنظمة كي يتعلموا الإجراءات الجديدة التي يعتمد الأداء التنظيمي عليها.
- تغيير الأنماط والقيم التنظيمية لتحفيز قوى عمل متعددة الثقافات ومتنوعة .
- الاستمرار بدراسة الطريقة التي تعمل بها عملية الترقية ونظم المكافأة الخاصة بقوى العمل المختلفة.
- تغيير تركيبة فريق الإدارة العليا لتحسين التعلم التنظيمي واتخاذ القرار.

وترى الباحثة انه: "يحصل التغيير هنا في طريقة العمل في المنظمة وذلك في كل من، القيم ، المعتقدات و المعايير التي تقود اعمال العاملين، والسلوك الذي تظهره الإدارة في السياق الطبيعي للأحداث والاحتياجات والقيم الفردية و اعتقاد الناس بالشئ الحسن، السيئ، و ما هو الشئ الذي يجب أن يقود السلوك في المنظمة، وانطباق المجتمع، وتوقعات واحاسيس أعضاء مجموعات العمل التي تؤثر في علاقاتهم مع بعضهم".

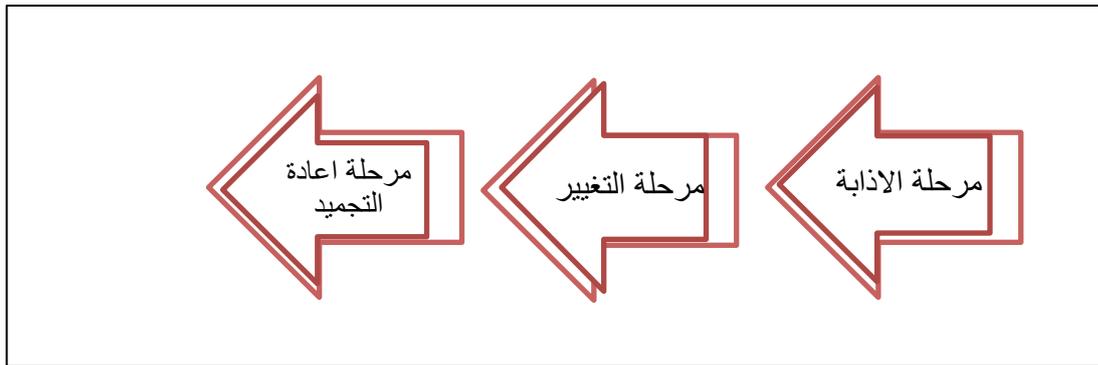
## 4. التغيير في المهام

يحصل التغيير في المهام عند حدوث تغيير في عمل أو نشاط ما نتيجة استخدام تكنولوجيا جديدة أو إعادة تنظيم أو أي تغييرات في بيئة المنظمة ( جواد، 1995 :318) وتشمل تلك المتغيرات المتعلقة بتصميم أو إعادة تصميم الوظائف وتحديد

الواجبات والوظائف أو تكوين فرق العمل، أذ تهتم بطبيعة العمل نفسه ( Hellriegel , et al , 2001 :550) فالتصميم الجيد للأعمال يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وكذلك تحقيق رضا أفضل عن العمل. وقد يتطلب التغيير في تصميم العمليات دمج وتقليص مهام متكررة أو غير ذات فائدة أو إضافة وحدات تشغيلية جديدة (Robbins , 1999 : 350). وكذلك إلغاء الوظيفة ( Job Enrichment) وتوسيع الوظيفة (Job Enlargement) وبسبب سهولة تطبيقها فإن تغييرات المهمة هي أكثر الأساليب شيوعاً في تقديم التغيير (Ivancevich & Matteson, 2002:641)، ويرى كل من (Bedeian & Zammuto, 1991:561)؛ (دهان، 1992:164) بوجود تداخل وتشابك بين هذه المتغيرات ، بمعنى أن أي تغيير في احد هذه المجالات يؤثر بالضرورة في المتغيرات الأخرى كما يتأثر بها . وحتى ولو كان أحداث التغيير في احد هذه المتغيرات هو الهدف فإن هناك تغييرات غير مقصودة تحدث في باقي مجموعات المتغيرات الأخرى نظراً لترابطها وترابط الأجزاء في النظام الواحد ، فيمكن أحيانا بدء برنامج تغيير كبير بتركيز ضيق ( جانب معين ) مثل إعادة هندسة تقديم الطلبات أو خدمة الزبون أو تطوير منتج جديد . ولكن لابد من التهيؤ لمقدار اكبر بكثير من التغيير، ولا يجب التوقع بإبقاء التغيير في جانب واحد ، فعندما تتغير عملية انجاز الأعمال ، فإن ذلك يتطلب تغييراً في المهارات ، وعادة ما يظهر هيكل تنظيمي جديد ، ولن تبقى نظم المكافآت والتقييم القديمة على حالها ، ويتغير عمل المديرين وأسلوبهم بزيادة الاتجاه نحو الإدارة الذاتية ، ومن خلال دعم هذه التحولات يستطيع المديرين الانتفاع من عملية التغيير . (Hesselbein, et al ., 1997:13) .

### ثامناً: مراحل التغيير التنظيمي

لقد نشأت مراحل عملية التغيير التنظيمي من أفكار عالم النفس (Kurt Lewin) عام (1951) وهي الحالة التي تكون فيها المنظمة غير متجمدة ، متغيرة ، معادة التجميد . فقد أشار (Bartoli & Hermel, 2004: 418) إلى انه توجد عدة طرئق لفهم عملية التغيير في المنظمات، وان أشهر نموذج يعطي ابسط صورة لفهم عمليات التغيير هو النموذج الذي ابتكره عالم النفس ( Kurt Lewin, 1951)، إذ يوصي (Lewin) بان أي جهد للتغيير ينظر كخطة تتميز بثلاث مراحل متميزة كما في الشكل (3) اعلاه (الدوبان، التغيير، إعادة التجميد) وكما يلي:



### شكل (3): مراحل التغيير

- إذابة الجليد: يشير إلى الجهود التي تبذل لغرض جعل الفرد أو المنظمة لهم النية في التغيير لذا فإن هذه المرحلة هي مرحلة تهيؤ وأعداد لأجراء أو إدخال التغيير لكي يكون مقبولاً، من خلال إمكانية أقتناع الجميع بأن الوضع الحالي غير صحيح وغير مقبول وان هناك مشكلة يجب تجاوزها، وهذا مما سيؤدي إلى تخفيف مقاومة التغيير ، وتوليد شعور بالحاجة إلى إجراء التغيير والرغبة فيه.
  - التغيير: أن مرحلة التغيير تشمل اتخاذ الإجراءات التي تعدل فعلياً الموقف بتغيير الأشياء مثل العاملين والمهام والتركيب أو تكنولوجيا المنظمة (Schermmerhorn, et al ., 1997) الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف وأساليب عمل جديدة للعاملين العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم ، وفي هذه المرحلة يحذر (Lewin) من عدم الأقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وأحداث التغيير لان ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح، ومن ثم عدم تحقيق المطلوب ( اللوزي، 2000: 232).
  - إعادة التجميد: أن إعادة التجميد تشمل التأكد من ضمان فوائد التغيير ، كما انه يشمل النتائج الايجابية المنشودة وتوفير دعم إضافي عند مواجهة المصاعب ، ويشمل تقديم تقييم تقدم العمل والنتائج وتقييم الكلف والفوائد للتغيير، والاهم يتبع إجراء التعديلات في التغيير لزيادة نجاحه بمرور الوقت، (Schermmerhorn, et al 1997:404) . وأكد (القربوتي، 2000: 264) بهذا الخصوص انه لا يكفي أحداث التغييرات بل من المهم جداً حماية ما تم انجازه ، والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها.
- إضافة إلى هذه المراحل الثلاثة للتغيير، فقد طرح الباحثون نماذج أخرى بطرق مختلفة وحددوا مراحل أخرى لعملية التغيير. وان التغيير التنظيمي يستلزم قيام المنظمة بالعديد من الخطوات ، ومنها : خلق الرؤية، تحديد الشركاء، السعي إلى الاتفاقية مع الشركاء فيما يتعلق بالرؤية، تطوير الاستراتيجيات لتحقيق الرؤية، السعي إلى الاتفاقية مع الشركاء فيما يتعلق بالاستراتيجيات، استعمال إستراتيجيات تحسين العملية، تحديد وجمع بيانات النواتج، مراجعة و تنقية العمليات والنواتج. (الملا ، 2009: 73).

## المبحث الثاني: الصورة الذهنية

### اولا: المفهوم

بعد التنظير الذي قام به (ولترليمان) عام 1922 حين اوضح ان الانسان يتعلم ان يرى بذهنه القسم الاعظم من العالم الذي لا يستطيع ان يراه او يتلمسه ، ظهر مفهوم الصورة الذهنية في الخمسينات بخاصة في الولايات المتحدة الامريكية ليعبر عن حالة او منزلة الفرد او المجموعة او المكان في الحياة العامة وكان لظهور كتاب (تطوير صورة المنشأة) للكاتب (لي برستول) عام 1960 الاثر الكبير في انتشار صورة المنشأة . (الصفار ، 2003: 118)

ومع ان المفهوم قد نظر حديثا الا ان الكثير من المنظمات ادركت مدى اهمية الصورة الذهنية الجيدة ، حيث ان الصورة الذهنية هي الفكرة التي يكونها الفرد عن موضوع معين وما يترتب عن ذلك من افعال سواء سلبية او ايجابية ، هي فكرة تكون عادة مبنية على المباشرة او على الايحاء المركز والمنظم بحيث تشكل من خلالها سلوكيات الافراد المختلفة . فيعرفها (هولستي) بانها مجموعة من المعارف والافكار والمعتقدات التي يكونها الفرد في الماضي والحاضر والمستقبل ويحتفظ بها وفق نظام معين عن ذاته والعالم الذي يعيش فيه ويقوم الفرد بترتيب هذه المعرفة والمعتقدات ويحتفظ باهم خصائصها وابرز معالمها لاستحضارها عند الحاجة كما يتدخل في تكوين هذه الصورة الخبرات السابقة المباشرة وغير المباشرة التي يتعرض لها الفرد .

اوضح (Van Heerden، 1999) بان شخصية المنظمة تصنع من خلال رؤية هذه المنظمة، الرسالة، التوجه، الاسلوب الاداري، التاريخ، والاهداف وهذه شخصية المنظمة التي تشكل هوية المنظمة، لذا فان الصورة الذهنية تعتر مجموعة من الانطباعات لهذه المنظمة، وبمجرد ان تتكون الصورة الذهنية بطريقة ايجابية تتكون شهرة المنظمة (خلف، 2012: 384)

اكّد (Smith، 2001) لكي تتميز المنظمات عليها التخطيط لصورة ذهنية مميزة ودقيقة خصوصا في ظروف العولمة التي نعيشها وخاصة في المنظمات المتماثلة. ويرى (Body ، 2001) ان الصورة الذهنية للمنظمات تساهم في تحسين السلوك والموقف الفردية عند افراد المنظمة ، وانها كنز من الصعب الحصول عليه ومن السهل ضياعه . ويرى (حريم، 2004: 328) ان الصورة الذهنية للعاملين تتعلق بمدى انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها او مجال تخصصهم المهني ويعرفها (Aust ، 2004: 516) بانها الشخصية المميزة للمنظمة التي يتم ادراكها من خلال القيم المنتشرة التي تظهر في اتصالات المنظمة بالخارج ، وانها النظرة الداخلية من الموظفين لومنتظمتهم. ويرى (الصفار ، 2003: 118) بان الصورة الذهنية هي الانطباعات والاحكام (التقييمية) والتي تكون البناء الايديولوجي لدى الافراد بشكل سلبي او ايجابي سواء بنيت على احكام مسبقة او معلومات جديدة نتيجة لمعلومات وخبرات مباشرة وغير مباشرة بعد التنقية والغرلة الفكرية لها ، فتكون المحصلة تمثيلات تصدر احكاما ويصعب تغييرها بسهولة .

وترى الباحثة: "ان الصورة الذهنية للمنظمة لدى العاملين الاثر الاكبر في سلوك العاملين ومن ثم اداء المنظمة وتختلف المنظمات من حيث السمات الجوهرية التي تحكم طريقة العمل وانماط الاتصالات واسلوب الادارة في الاشراف ومع مرور الزمن تتكون لكل منظمة هوية خاصة بها لدى موظفيها . تسهم بتريخ اسلوب تفكير موحد لأعضائها ، ويساعد على وضع اسس مشتركة لاتخاذ القرارات، وكذلك لتحديد موقعها بين المنظمات الاخرى".

### ثانيا: مصادر تكوين الصورة الذهنية

يشير (Zinkhan& et.al ,1999 : 2) إلى أن الصورة الذهنية للمنظمة تتعدى ان تكون انطباعات فردية فأنها تمثل جميع وظائف و ادوار المنظمة فهي تحتوي معلومات واستنتاجات حول المنظمة، صاحب العمل، الاستثمارات، والعاملين فيها . نرى ان العاملين هم جزء من مصادر تكوين الصورة الذهنية، وهوية المنظمة واستنادا إلى (تركستاني، 2004: 2)

#### أ. الخبرة المباشرة : Direct Experience

إن احتكاك الفرد اليومي بغيره من الافراد والمؤسسات والأنظمة والقوانين يعد مصدرا مباشرا ومؤثرا لتكوين الانطباعات الذاتية عن شخص أو منظمة أو فكرة أو دولة، وهذه الخبرة المباشرة أقوى في تأثيرها على عقلية الفرد وعواطفه إذا أحسن توظيفها .

#### ب. الخبرة غير المباشرة : Mediated Experience

إن ما يتعرض له الفرد من رسائل شخصية يسمعها من أصدقاء أو عبر وسائل الإعلام عن مؤسسات وأحداث وأشخاص ودول لم يرههم ولم يسمع منهم مباشرة تعد خبرة منقولة وفي هذا النوع من الخبرة تلعب وسائل الإعلام المسموعة والمرئية، والمقابلات دورا أساسيا في تكوين الانطباعات التي يشكل الناتج النهائي لها الصورة الذهنية

### ثالثا: مراحل تكوين ابعاد الصورة الذهنية

إن من المؤسف أن يتم بناء صورة إيجابية من خلال جهود مضيئة وخلال فترة زمنية طويلة ثم تأتي أحداث تهز هذه الصورة إن لم تقوضها بالكامل وهذا بالطبع يستدعي ملاحظة دقيقة ومتابعة مستمرة لهذه الصورة مع الاستمرار في التحسين حتى لو كانت جيدة ابتداءً لا تتكون الصورة الذهنية الإيجابية خلال أيام أو أشهر بل سنوات طويلة من خلال عمل حقيقي ونتائج ملموسة. وقد تتدهور الصورة الإيجابية بسرعة ومن خلال ثغرات ملموسة في العمل. (1، الاحمد)

#### • المرحلة الأولى: بعد المعرفة Cognitive component

فمعرفة الشيء هو الخطوة الأولى في الصورة داخل العقل عنه. والمعرفة التفصيلية تؤكد المعلومة أكثر من الاجمالية ، وان الصورة الذهنية ترتبط بالنظام المعرفي الخاص بالفرد فهي تبنى من خبرات الانسان السابقة وتستمر وتزداد لتولد بناء مترابط

(6، الاحمد). إن الأخطاء في الصورة الذهنية المتكونة لدى الافراد هي أخطاء ناتجة أساسا عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصل عليها هؤلاء الافراد .

### ● المرحلة الثانية: بعد الإدراك Affective component

ربط المعرفة بالمفاهيم والثقافة الشخصية السابقة لتتحول إلى إدراك عقلي كامل، ويتمثل بقناعة كاملة عن الجهة أو القضية والميل بالإيجاب أو السلب عنها ويتشكل الجانب الإدراكي والجانب المعرفي ومع مرور الوقت تتلاشى المعلومات والمعارف وتبقى الجوانب الإدراكية التي تمثل اتجاهات الافراد . ان قوة الصورة الذهنية والقابلية للاستدعاء تعتمد على الموقف الإدراكي للمثيرات. (نفس المصدر السابق)

### ● المرحلة الثالثة: بعد السلوك Behavioral component

وتتمثل في صيغة التفاعل مع المدرك وأسلوب التعبير عنه إيجابياً أو سلبياً عملياً أو قولياً أو حتى ذهنياً..والذي يتحدد بمدى الاستيعاب للمعلومات حتى تصبح قاعدة تتضمن "الاطار الدلالي للفرد، احتياجاته، قيمه، المعتقدات والتوقعات التي تؤثر على ماينتقى الفرد من معلومات" هذه القاعدة ديناميكية لان اي معلومة او رسالة جديدة تفسر بطريقة من الطرق الاتية : اما ان تعدم التصور الحالي attention او تضيف الى التصور الحالي معلومات جديدة addition او ينتج عنها اعادة بناء كامل للتصور reorganizing . (الصفار، 2003: 119)

### رابعا: خصائص وسمات الصورة الذهنية

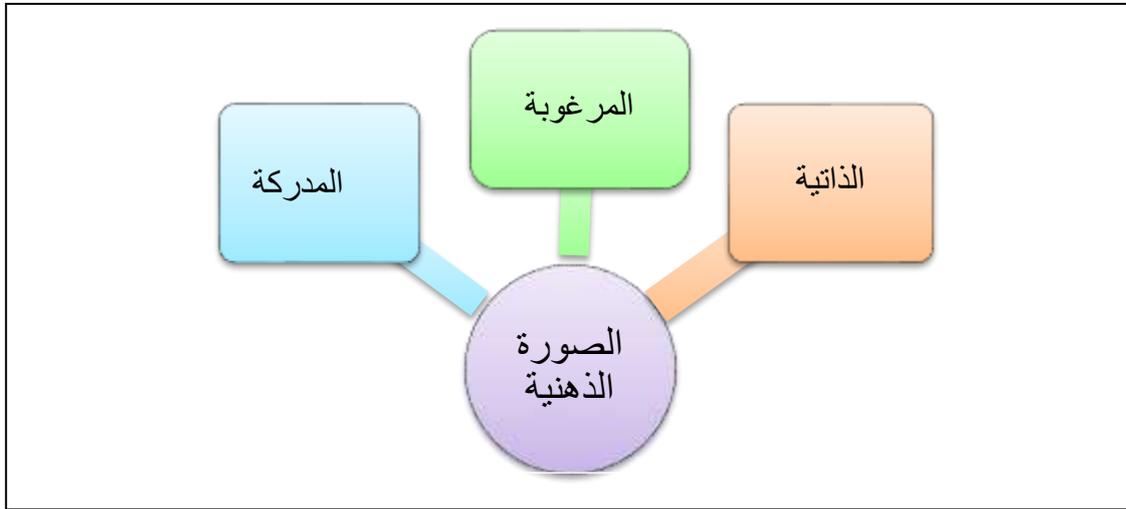
- هناك العديد من السمات والخصائص المختلفة التي تتسم بها الصورة الذهنية ، نذكر من بينها : ( كردي ، 2011 : 23 )
- أ. عدم الدقة : ذهب كثير من الباحثين إلى أن الصورة الذهنية لا تتسم بالدقة، ولعل مرجع ذلك أساسا هو أن الصورة الذهنية مجرد انطباعات لا تصاغ بالضرورة على أساس علمي موضوعي، بل تعد تبسيطا للواقع، كما أن الصورة الذهنية لا تعبر بالضرورة عن الواقع الكلي، ولكنها تعبر في معظم الأحيان عن جزئية من الواقع الكلي، لاسيما وأن الأفراد عادة يلجأون إلى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها لعدم القدرة على جمع المعلومات الكاملة.
  - ب. المقاومة للتغيير : فالصورة الذهنية تميل إلى الثبات ومقاومة التغيير، وتتعدد العوامل التي تحدد وتؤثر في كم وكيف التغيير المحتمل في الصورة الذهنية، وبعض هذه المتغيرات يتعلق بالصورة ذاتها ، وبعضها الآخر يتعلق بالرسائل الواردة من خلالها.
  - ج. التعميم وتجاهل الفروق الفردية :تقوم الصورة الذهنية على التعميم المبالغ فيه ، ونظرا لذلك فالأفراد يفترضون بطريقة آلية أن كل فرد من أفراد الجماعة موضوع الصورة تنطبق عليه صورة الجماعة ككل على الرغم من وجود اختلافات وفروق فردية، والأفراد يستسهلون في إصدار الحكم على الأفراد من خلال تصنيفهم ضمن جماعات أخرى، ويترتب على ذلك أن الفئات والجماعات والمهن المختلفة يكون عنها الافراد صور ذهنية تتسم بالتعميم وتجاهل الفروق والاختلافات التي قد تكون في بعض الأحيان جوهرية وأساسية.
  - د. تؤدي إلى الإدراك المتحيز : تؤدي الصور الذهنية إلى تكوين ادراكات متحيزة لدى الأفراد، فالصور الذهنية تبنى أساسا على درجة من درجات التعصب، لذا فإنها تؤدي إلى إصدار أحكام متعصبة ومتحيزة ، فمن خلال الصور الذهنية يرى الأفراد جوانب من الحقيقة، ويهملون جوانب أخرى لأنها لا تتماشى مع معتقداتهم ، ولا تتسق مع اتجاهاتهم .
  - هـ. التنبؤ بالمستقبل :تسهم الصور الذهنية في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للأفراد تجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة، فالصورة الذهنية المنطبعة لدى الافراد باعتبارها انطباعات واتجاهات لدى الافراد حول الموضوعات والقضايا والأشخاص يمكن أن تنبئ بالسلوكيات التي قد تصدر عن الافراد مستقبلا.
  - و. تخطى حدود الزمان والمكان : تتسم الصورة الذهنية بتخطيها لحدود الزمان والمكان، فالفرد لا يقف في تكوينه لصوره الذهنية عند حدود معينة بل يتخطاها ليكون صورا مثلا عن بلده ثم العالم الذي يعيش فيه ، بل وتمتد الصور التي يكونها إلى ما وراء المجرة التي يسكنها ، وعلى مستوى الزمان، فالإنسان يكون صور ذهنية عن الماضي ، ويكون صور ذهنية عن الحاضر ، إضافة إلى المستقبل ، وبذلك يتضح أن الإنسان يكون صورا ذهنية عن الأزمنة والأماكن المختلفة، وفقا لمعارفه ومدركاته ومشاهداته إضافة إلى قدرته على التخيل والاستنتاج.
- كما يمكن لنا في هذا السياق أن نلمح عدة سمات وخصائص أخرى للصورة الذهنية وذلك على النحو الآتي:
- أ. الصورة الذهنية عملية ديناميكية متفاعلة تمر بمراحل متعددة تتأثر كل مرحلة بما يسبقها وتؤثر فيما يلحق بها ، كما أنها متطورة ومتغيرة وتأخذ أشكالا عديدة وقوالب مختلفة.
  - ب. الصورة الذهنية عملية معرفية فهي تمر بمراحل العمليات المعرفية من ادراك وفهم وتذكر، وتخضع للمتغيرات والعوامل التي تخضع لها العمليات المعرفية أو تتأثر بها.
  - ج. الصورة الذهنية عملية نفسية مما يعنى كونها عمليات داخلية لها أبعاد شعورية إلى جانب أبعادها المعرفية.
  - د. الصورة الذهنية تتكون وتتطور في إطار ثقافي معين أي أنها لا تنشأ في فراغ وإنما تتأثر بكل الظروف المحيطة بها

### أسبقيات الصورة الذهنية

- هناك ثلاثة أسبقيات تتعلق بشكل ايجابي في تحديد الصورة الذهنية للمنظمة (Witting, 2006: 6)
1. طول الحياة: جاذبية الصورة الذهنية تعتمد على طول الفترة التي يقضيها الموظف في المنظمة فحسب هذا المعتقد فإن نظر الأفراد حول الصورة هذه يكون أقوى كلما كان فترة بقاءهم فيها أطول، فإن بقاءه وتفاعله داخلها وإشباع رغباته فيها يخلق تأثير مباشر لطول بقاءه في المنظمة مع قوة الصورة الذهنية وانتماءه إليها.
  2. المكانة الهيبة الخارجية: يقصد بها كيف يرى العاملين منظمته لو كانوا لا يعملون فيها، أن هذا يجعلهم يشعرون بالفخر اتجاه العمل في منظمة ذات سمعة جيدة ويعزز شعورهم باحترام الذات من خلال تحديدهم الصورة الذهنية، والعكس صحيح فإن النظرة غير المواتية للمنظمة يجعل العاملين يشعرون بالتوتر والاكتئاب.
  3. تطابق القيمة: هو التطابق أو التوافق بين القيم التنظيمية المعلنة وميراه الموظفون مناسباً لهم ووجد أن توفر هذا الانسجام له أثر ايجابي على الفرد والمنظمة، ويرتبط بمستويات عالية من الرضا والالتزام، انخفاض معدلات دوران العمل، السلوك الاجتماعي الايجابي، والأداء الأفضل.

### خامساً: أنواع الصورة الذهنية

تعتقد الكثير من المنظمات مجموعة من القيم التي تمثل صورتها الذهنية المفترضة، ولكن قد لا تكون هذه القيم مدركة لدى العاملين لذلك فإن الصورة الذهنية الذاتية لديهم قد تكون مختلفة عما هو مخطط لها أن تكون. وعليه فقد صنفت الصورة الذهنية بثلاث تصنيفات هي: (Dowling, 1994: 34)، (Sandry, 2000: 28) كما هو في الشكل رقم (4):



شكل (4): أنواع الصورة الذهنية  
اعداد الباحثة

#### 1. الصورة الذهنية الذاتية Self-image

هي إحساس المنظمة بنفسها، فهي مجموعة انطباعات العاملين والتي تعتبر واحدة من اصول المنظمة وحيث تمثل متغيرات كل من بيئة العمل ورؤية المنظمة وكذلك نوع القيادة ومدى فاعلية وجدية كل من هذه المتغيرات في العاملين وفي بناء الصورة الذهنية لديهم. وإن بناء صورة ذهنية ناجحة يتطلب من المنظمة أن تبدأ أولاً بتحديد وما يمكن تغييره في صورتها الذاتية، إذ أن التغيير في الصورة المدركة يقع على عاتق الأفراد العاملين في المنظمة، وأن الاتصال الذي يجري بينهم وبين الزبائن إما أن يقوي أو يضعف الصورة الذهنية لديهما الحقيقة أن أفراد المنظمة قد يتهامون أو يعلنون، فأفراد كل منظمة ( مهما كانت طبيعتها وأهدافها وحجمها) بفكرتهم دائماً بـ "قائمة" منظماتهم ومقاساتها؛ ومن ثم فهم يرسمون صورة ذهنية تحدد لهم "ملامح" منظماتهم في عيون الآخرين، وتسمى تلك الصورة بـ "الصورة الانطباعية الخارجية، وهي الصورة التي "يعتقد" أفراد المنظمة أن الآخرين "ينظرون" إلى منظماتهم "من خلالها اعتماداً على بعض المؤشرات والتي منها: ثقافة المنظمة وقيمها ورسالتها، ومعدلات الأداء والإنتاجية، وجودة الخدمات، وأنماط القيادة (البريدي، 2007).

#### 2. الصورة الذهنية المرغوبة (المخطط لها): Projected Image

هي ما ترغب المنظمة في توصيله عن نفسها إلى العاملين والزبائن، وأنها يجب أن تخطط لصورتها في أذهانهم بشكل جيد بحيث تكون واضحة وبدون غموض، من خلال سياساتها المتمثلة في استراتيجياتها وما هو مستوحى من رؤية ورسالة المنظمة وتعكس النظرة التي يراد خلقها أو إيجادها لدى العالم الخارجي تجاه المنظمة، وبعبارة أخرى هي الصورة التي يؤمن أفراد المنظمة بأنها يجب أن تكون، وبهذا يرتبط هذا المفهوم بإدارة وإرادة التغيير وهي تمثل الصورة الانطباعية المثالية Ideal (البريدي، 2007).

### 3. الصورة الذهنية المدركة (المسقط): perceived image

هي التصورات، الأحاسيس، والعلاقات، يعكس الإدراك عند الأشخاص حقيقتهم وهو إدراكهم الشخصي الذي يؤثر في قراراتهم اتجاه المنظمة، أي أنها مجموعة تصورات الآخرين واحاسيسهم ومايفكرون به ومايبنوه عن المنظمة عن طريق مايستقبلونه من خلال علاقاتهم بها والتعامل معها وتشير إلى الصورة الواقعية التي يرى أفراد المنظمة أنها تعكس نظرة "العالم الخارجي" Outsiders إلى الوضع الحالي لمنظمتهم، بجوانبه الإيجابية والسلبية. ونحسب أنه في أغلب الأحوال تتسم تلك الصورة إما بالإيجابية أو السلبية، أي أنها تصطبغ بما يهيمن على ذهن الأفراد حول نظرة الآخرين لمنظمتهم، إن إيجاباً أو سلباً وهي ما تسمى ب الصورة الانطباعية الواقعية Actual. (2007 ، البريدي).

وتشير الدراسات بأن الصورة الذاتية هي ماذا يفكر العاملین وبماذا يشعرون وما الذي يجذبهم إلى تلك المنظمة بالذات وان الصورة المتوقعة هي ماذا تفعل المنظمة وان الصورة المدركة هي ماذا يفكر الآخرون (الزبون) وما الذي يؤثر على سلوكه تجاه هذه المنظمة فالصورة الذهنية تتشكل بناءً على مدركات العاملین والزبائن ازاء المنظمة وفي قدرتها على تحقيق التفوق الذي يجعل هذه الصورة تؤثر في ردود فعلهم في أعمالها ومنتجاتها وخدماتها لذلك تكون مطالبة بان تدير صورتها الذهنية لتتمكن من جعلها ايجابية أو حتى مثالية والتي من شأنها أن تحقق ميزة على منافسيها وتتفوق عليهم وان تجذب الزبائن والعاملين الأكفاء.

### الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

#### المبحث الاول: التحليل الاحصائي

##### • صدق المحتوى:

ويعني به قدرة أسئلة فقرات المقياس المستخدم في الاستبانة على قياس ما صممت من اجله وذلك من خلال اختبار (F) ويكون المقياس صادقا إذا كانت قيمة (F) المحسوبة عالية مقارنة بالقيمة الجدولية . وقد أظهرت قيم ( F ) المستخرجة ان قيم متغيرات الدراسة أعلى من قيم (F) الجدولية عند مستوى ( 0.05 ) ودرجة حرية ( 2 - n1 + n2 ) مما يعني وجود فروق معنوية، مما يؤكد صدق المقياس.

##### • التحليل الاحصائي لاجابات العينة وفق ابعاد ومتغيرات الدراسة

اولا: التحليل باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري

جدول (2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير مجالات التغيير

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات مجالات التغيير	
1,073	3,925	التغيير التكنولوجي	X <sub>1</sub>
1,024	3,526	التغيير في الهيكل	X <sub>2</sub>
0,934	3,853	التغيير بالموارد البشرية	X <sub>3</sub>
1,090	3,491	التغيير بالمهام	X <sub>4</sub>
0,738	3,403	الصورة الذهنية الذاتية	Y <sub>1</sub>
0,648	3,650	الصورة الذهنية المرغوبة	Y <sub>2</sub>
1.676	3,820	الصورة الذهنية المدركة	Y <sub>3</sub>

يبين الجدول (2) إن الوسط الحسابي للفقرة (X1) والتي حققت أعلى قيمة وسط حسابي بلغت (3,925) وبانحراف معياري (1,073) مما يشير إلى تشتت مقبول و أن عينة الدراسة تتفق على ان التغيير في مجال التكنولوجيا يلعب الدور الاكثر اهمية في دراسة انواع الصورة الذهنية من بين باقي المجالات و يليه التغيير بالموارد البشرية وقد حقق (3,853) كوسط حسابي وبانحراف معياري (1,024) . و أن الوسط الحسابي العام لمتغيرات الصورة الذهنية يفوق الوسط المعياري الذي قيمته (3) وبانحراف معياري مقبول مما يشير إلى تجانس إجابات عينة الدراسة بشكل عام ، وقد حققت الفقرة (y3) أعلى قيمة وسط حسابي بلغت (3,820) وبانحراف معياري (1,648) مما يشير إلى أن عينة الدراسة تتفق على ان التغيير يلعب دورا اكبر في الصورة الذهنية المدركة.

##### ثانياً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

لقد تم استخدام معامل ارتباط الرتب (سبيرمان) كما مبين في المعادلة (1) لاختبار العلاقة بين مجالات التغيير وانواع الصورة الذهنية ، عليه جاءت النتائج كما موضحة في الجدول (3).

$$r_{xy} = 1 - \frac{6 \sum di^{-2}}{n(n^2-1)} \quad (1)$$

جدول (3): معامل ارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين مجالات التغيير وأنواع الصورة الذهنية

الأهمية النسبية		الصورة الذهنية بشكل عام	Y3 المدركة	Y2 المرغوبة	Y1 الذاتية	أنواع الصورة الذهنية مجالات التغيير
النسبة المئوية %	عدد العلاقات					
100	2	0,562**	0,755**	0,530**	0,372 *	X1 التغيير التكنولوجي
66.6	2	0,456**	0,534**	0,320 *	0,241	X2 التغيير في الهيكل
100	3	0,523**	0,661**	0,553**	0,351*	X3 تغيير الموارد البشرية
66.6	2	0,350**	0,311*	0,377*	0,291	X4 تغيير المهام
----	----	0,682**	----	----	----	التغيير بشكل عام

\*\* معامل لارتباط معنوي عند 0.01

\* معامل لارتباط معنوي عند 0.05

في ضوء النتائج التي يوضحها الجدول (3) يتبين الآتي:

1. ان المتغير X1 التغيير التكنولوجي حقق علاقة ارتباط معنوية موجبة بـ Y1 الصورة الذهنية الذاتية اقل مما حققه مع كل من Y3 الصورة المدركة، Y2 الصورة المرغوبة ، كما أنها حققت علاقة ارتباط معنوية مع الصورة الذهنية ككل بشكل عام عند القيمة (0,562)، لذا تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى وبنسبة (100%) وهي نسبة إحصائية جيدة تعزز قبول الفرضية.
2. ان المتغير X2 التغيير بالهيكل حقق علاقة ارتباط معنوية موجبة ولكنها ضعيفة بـ Y1 الصورة الذهنية الذاتية ،على خلاف ما حققه مع النوعين من أنواع الصورة الذهنية وهي على التوالي Y3 المدركة و Y2 المرغوبة وكذلك مع الصورة الذهنية بشكل عام عند القيمة (0,456)، لذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى وبنسبة (66.6%) التي تعزز قبول الفرضية .
3. حقق X3 التغيير في الموارد البشرية علاقة ارتباط معنوية مع جميع أنواع الصورة الذهنية وكذلك معها بشكل عام عند القيمة (0,523) ، لذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى وبنسبة (100%) التي تعزز قبول الفرضية.
4. لم تحقق X4 تغيير المهام علاقة ارتباط معنوية قوية بـ Y1 الصورة الذهنية الذاتية، إلا أنها حققت علاقة ارتباط معنوية مع بقية أنواع الصورة الذهنية وكذلك حققت علاقة ارتباط معنوية مع الصورة الذهنية بشكل عام بشكل عام عند القيمة (0,350) ، لذا تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى وبنسبة (66,6%) وهي نسبة إحصائية جيدة تعزز قبول الفرضية.
5. وعلى المستوى العام فقد حققت Xs مجالات التغيير علاقة ارتباط معنوية بـ Ys الصورة الذهنية بشكل عام وبقيمة (0,682) ، لذا تقبل الفرضية الرئيسية الأولى ، هذا مما يدل على أن العينة المبحوثة تعتقد إن مجالات التغيير تلعب دورا في أنواع الصورة الذهنية للأفراد.

## ثالثاً: تحليل علاقات التأثير لمتغيرات الدراسة

تبحث هذه الفقرة علاقة التأثير للمتغير المستقل المتمثل بمجالات التغيير في المتغير المعتمد المتمثل بأنواع الصورة الذهنية وذلك باستخدام معامل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، عليه جاءت النتائج كما موضحة في الجدول رقم (4).

جدول (4): يوضح تأثير مجالات التغيير في أنواع الصورة الذهنية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل بيتا B	معامل التحديد % R <sup>2</sup>	المتغير المعتمد الصورة الذهنية	المتغير المستقل مجالات التغيير
0,05	5,54	0,594	0,516		X1 التغيير التكنولوجي
0,002	4,13	0,419	0,433		X2 التغيير في الهيكل
0,000	5,62	0,497	0,475		X3 تغيير الموارد البشرية
0,004	4,23	0,349	0,303		X4 تغيير المهام
0,001	9,42	0,823	0,465		مجالات التغيير بشكل عام
0,000					

(F) الجدولية عند مستوى معنوية (0,05)

في ضوء النتائج التي يوضحها الجدول (4) يتبين الآتي :

1. حقق التغيير التكنولوجي تأثيراً معنوياً كلياً في الصورة الذهنية ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (5,54) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) وتحت درجة حرية (57,5) وهذا مما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (51,6%) التي تشير إلى أن التغيير التكنولوجي فسرت

- ما نسبته (51,6%) من متغير انواع الصورة الذهنية، وان قيمة معامل (B) بلغت (0,594) إذ تشير إلى أن تغير وحدة واحدة في التغيير التكنولوجي يؤدي إلى تغيير في انواع الصورة الذهنية بمقدار (0,594).
2. حقق التغيير بالهيكل تأثيراً معنوياً في انواع الصورة الذهنية، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (4,13) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) وتحت درجة حرية (57,5) وهذا مما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (43,3%) التي تشير إلى أن التغيير بالهيكل فسر ما نسبته (43,3%) من متغير الصورة الذهنية، وان قيمة معامل بيتا (B) (0,419) إذ تشير إلى أن تغير وحدة واحدة في التغيير بالهيكل يؤدي إلى تغيير في فالصورة الذهنية بمقدار (0,419).
3. حقق مجال التغيير بالموارد البشرية تأثيراً معنوياً في انواع الصورة الذهنية، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (5,62) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) وتحت درجة حرية (57,5) وهذا مما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (47,5%) التي تشير إلى أن التغيير بالموارد البشرية فسر ما نسبته (29,5%) من الصورة الذهنية، وان قيمة معامل بيتا (B) بلغت (0,497) إذ تشير إلى أن تغير وحدة واحدة في التغيير بالموارد البشرية يؤدي إلى تغيير في انواع الصورة الذهنية بمقدار (0,497).
4. حقق مجال التغيير بالمهام تأثيراً معنوياً بانواع الصورة الذهنية، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (4,23) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) وتحت درجة حرية (57,5) مما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (30,3%) التي تشير إلى أن مجال التغيير بالمهام فسر ما نسبته (30,3%) من متغير الصورة الذهنية، وان قيمة معامل بيتا (B) بلغت (0,349) إذ تشير إلى أن تغير وحدة واحدة في متغير مرحلة تقويم نتائج التدريب يؤدي إلى تغيير في المقدره الجوهرية للموارد البشرية بمقدار (0,349).
5. حققت مجالات التغيير بشكل عام تأثيراً معنوياً في انواع الصورة الذهنية، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (9,42) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) وتحت درجة حرية (57,5) وهذا ما يشير إلى تحقق الفرضية الرئيسية الثانية، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (46,5%) التي تشير إلى أن مجالات التغيير بشكل عام فسرت ما نسبته (46,5%) من انواع الصورة الذهنية، وان قيمة معامل بيتا (B) بلغت (0,823) إذ تشير إلى أن تغير وحدة واحدة في مجالات التغيير بشكل عام يؤدي إلى تغيير في انواع الصورة الذهنية بمقدار (0,823).

### المبحث الثاني: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

بناءً على ما جاء في الجانب النظري وما أسفرت عنه الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات وكما

يأتي:

1. اثبتت النتائج الاحصائية للدراسة أن التغيير التنظيمي بأنواعه وعملياته يرتبطان بشكل إيجابي بانواع الصورة الذهنية. وهذا يؤكد على أهمية التغيير التنظيمي.
2. اظهرت من الدراسة ان هناك علاقة وتأثير للتغيير التكنولوجي بجميع انواع الصورة الذهنية من باقي مجالات التغيير.
3. اتضح من الدراسة في المنظمة المبحوثة ان الصورة الذهنية الذاتية والتي تمثل الانطباع للفرد العامل اقل تأثراً بمجالات التغيير في المنظمة المبحوثة.
4. اتضح ايضا ان الصورة الذهنية المدركة والمرغوبة هي اكثر تأثراً بمجالات التغيير وخاصة بالتغيير في التكنولوجيا والتغيير بالموارد البشري.
5. ظهر من خلال الدراسة للعينه في المنظمات المبحوثة انها تولي اهتمام اكبر بالزبائن وبالصورة الذهنية المدركة لديهم اكثر مما توليه للموارد البشرية داخل المنظمة.
6. كما واطهرت الدراسة ان الصورة المرغوبة والتي تخطط لها المنظمة لم تلقى حظاً وافراً في التطبيق بما يتلائم وتتطلعات العاملين.

#### ثانياً: التوصيات

1. يحتاج التغيير المستمر في منظمات الأعمال الى عقول جديدة تمتلك من القدرات المعرفية والتنظيمية والتقنية ما يمكنها من إنتاج الأفكار باستمرار وتطوير القديم منها لتضمن استجابة العاملين فيها و تفوقها وتعظيم قوتها في بيئة الأعمال.
2. التأكيد على ضرورة بناء هياكل تنظيمية مرنة كشبكة من الخلايا المرنة المتصلة ببعضها والابتعاد عن الهياكل التقليدية لاستيعاب التطورات.
3. تنمية القدرة على الخلق والتجديد لدى العاملين في المنظمة وذلك لتعزيز قدراتهم الابداعية مما يسهل من عمليات التغيير المطلوبة وذلك من خلال إشراك جميع العاملين والاستفادة من قدراتهم لتعزيز دور التغيير.
4. استقطاب الكوادر ذات المؤهلات العالية للاستفادة من قدراتها في تطبيق الأساليب الحديثة لما يتماشى ومتطلبات التغيير.
5. تقوية العلاقات مع الأطراف الخارجية وإشراك العاملين في تعزيزها لكي لا تبقى المنظمة وعاملها مغلقين وبعيدا عن التغييرات الخارجية.
6. اجراء دراسات و لقاءات مع العاملين لتعزيز دور التغيير والوقوف على معرفة اراءهم.

## المصادر

## المصادر العربية

- [1] إدريس، ثابت عبد الرحمن (2001)، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الأسكندرية، الدار الجامعية
- [2] الدهان، أميمه (1992)، نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن
- [3] العديلي، ناصر محمد، (1995)، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة، الرياض - معهد الإدارة العامة.
- [4] العميان، محمود سلمان، (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار الواصل للنشر، عمان.
- [5] الزبيدي، ناظم جواد، (2000)، "ثقافة المنظمة وعلاقتها بالتغيير المنظمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- [6] القيسي، إيمان علي، (1991)، "تقييم اتجاهات العاملين في التغيير التكنولوجي - دراسة ميدانية في الصناعات الخفيفة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- [7] اللوزي، موسى، (1998)، "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو ادارة التغيير"، مجلة دراسات في العلوم الادارية، 25 (3) ص 338
- [8] اللوزي، موسى، (2000)، التنمية الإدارية - المفاهيم والأسس والتطبيقات، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
- [9] اللوزي، موسى، (2003)، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن.
- [10] الشريدة، هيام نجيب، (2004)، "الانماط القيادية لمديري الادارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الاقسام"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، (43)، ص 238.
- [11] الحمادي، علي، (1999)، التغيير الذكي، بيروت، دار ابن حزم.
- [12] الخطيب، أحمد؛ ومعاينة، عادل سالم، (2009)، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عمان، دار الكتاب العالمي، عالم الكتب الحديثة.
- [13] لمغربي، كامل، (1995)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، دار الفكر.
- [14] العقيلي، عمر وصفي، (2010)، ادارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي، عمان، دار وائل النشر والتوزيع.
- [15] التركستاني، حبيب الله محمد، (1996)، "تطبيق المفهوم الاجتماعي للتسويق في الجمعيات الخيرية بالسعودية"، مجلة الإدارة العامة، العدد الأول، الرياض، السعودية ص ص 147-179.
- [16] تركستاني، عبد العزيز، (2004)، "دور أجهزة العلاقات العاملة في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة"، الجمعية السعودية للإعلام والاتصال، المنتدى الإعلامي.
- [17] السكارنه، بلال خلف، (2012)، "اخلاقيات العمل واثرها في ادارة الصورة الذهنية في منظمات الاعمال - دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الاردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 33.
- [18] الحوري، فالح عبد القادر والزيادات، ممدوح، وعبابنة هائل، (2009)، " إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية - دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلية الأردنية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية عمان، الأردن.
- [19] حريم، حسين، (2003)، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر
- [20] حريم، حسن، (2004)، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- [21] مصطفى، أحمد سيد، (2005)، إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة .
- [22] عبودي، زيد ميز، (2007)، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، شروق للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
- [23] الكردي، احمد السيد طه، (2011)، "إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية على عينة من شركات الادوية المصرية"، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.
- [24] المشهداني، امهه عبدالكريم، (2012)، "رأس المال البشري وتعزيز ثقافة الأداء المتميز وتأثيرهما في المكانة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد.
- [25] الصفار، أحمد، (2008)، "تأثير راس المال البشري في الاداء المصرفي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة واقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 70 .
- [26] البريدي، عبد الله، (2007)، هوية المنظمة: كيف ينظر الأفراد إلى منظماتهم - أفق في السلوك التنظيمي"، مجلة التدريب والتقنية المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني العدد 96، يناير، الرياض.
- [27] الملا، حميد علي، (2009)، "العلاقة بين الإبداع والتغيير التنظيميين وتأثيرهما في فاعلية المنظمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.

## المصادر الاجنبية

- [1] Aust P.J.,(2004), "Communicated Values as Indicators of Organizational Identity", Communication Studies, Vol. 55 , No. 4 pp.515-534.

- [2] Bedeian, A.G. & Zammuto, R.F., (1991), *Organizations: Theory and Design*, Chicago, The Dryden press
- [3] Bartoli, Annie & Hermel, Philippe,(2004), "Managing Change and Innovation in IT Implementation Process", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.15, No. 5, pp.416-425.
- [4] Boyd, Fraser, (2001). On Uniformity: or by their epaulettes you shall know them. In *management service*, November 2001, P. 32. Available: ProQuest/ABI Inform Global.
- [5] Daft R.L., (2000), *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, USA.
- [6] Daft, Richard L., (2001), *Organization Theory and Design*, 7<sup>th</sup> Ed., South-Western College Publishing, Ohio
- [7] Dowling, G. R., (1994), *Corporate Reputations – Strategies for Developing the Corporate Brand*. Melbourne, Longman Professional
- [8] Fullan, M (2001), *Leading in Culture of Change*,. San Francisco: Jossey-Bass Publishing.
- [9] Giacomazzi, A. and Brody, D. (2004), "The effectiveness of external assessments in facilitating organizational change in law enforcement", *Policing: An International Journal*, Vol. 27 No. 1, pp. 37-55.
- [10] Griffin, R., (1999), *Management*, 6<sup>th</sup> Ed., Boston, Houghton Mifflin.
- [11] Hesselbein, N.W. (1997), *Organization Theory*, Prentice-Hall.
- [12] Hellriegel, D., Slocum-Jr, J.W., & Woodman, R, W., (2001), *Organizational Behavior*, 9<sup>th</sup> Ed., South-Western College Publishing, Australia.
- [13] Ivancevich J. & Matteson M., (2002), *Organizational Behavior and Management*, 6<sup>th</sup> Ed., McGraw-Hill/Irwin, New York
- [14] Jones, G.R. (1995), *Organizational Theory: Text and Cases*, Addison- Wesley Co., New York,
- [15] Lussier, R. N., (2002), *Management Fundamentals Concept Applications Skill Development*, South-Western Publishing Thompson Learning.
- [16] McNamara, D. S., O'Reilly, T., Rowe, M., Boon hum, C., & Levin stein, I. B. (2007), In (Ed.), *Reading Comprehension Strategies: Theories, Interventions, and Technologies* (pp. 397–421). Mahwah, NJ: Erlbaum
- [17] Pattanayak, B. and Mishra P.K. (1999), *Change for Growth: Understanding Organizational Development*, Wheeler Publishing, New Delhi.
- [18] Robbins, Stephen P., (2001), *Organizational Behavior*, 9th Ed. Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- [19] Schermerhorn Jr., J. R., Hunt, J. G. & Osborn, RN., (1997), *Organizational Behavior*, 6th Ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.
- [20] Synder, Beth (2000)."Amaster Yard Upends Elite Image in Advertising Age, (Electronic), *Midwest Region Edition*, Vol.71, page 28.USA.AvailableL: ProQuest/ABI Inform (2000, January 31)
- [21] Smith, Craig, (2001). "Same Old Attitude Is No Way to Find Corporate Identity" in *Marketing*, London, February 2001. Available: ProQuest/ABI Inform global, (February 1, 2001)
- [22] Van Heerden, C.H. (1999), "Developing a Corporate Image Model", *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 2(3):492-508.
- [23] Witting, M. (2006), "Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities", Unpublished master essay, University of Twente, Netherlands.
- [24] Zimkhan, George M., Gnash, Jaishankar, Jaju, Anupam , and Hayes, Linda, (1999), "Corporate Image : A Conceptual Framework For Strategic Planning", *American*

Marketing Association. Conference Proceedings, suppl. 2001 AMA Educators' Proceedings; Chicago Vol. 12, (2001): 152.