

بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لإحداث التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين دراسة ميدانية للمنظمات الإدارية الخدمية بجدة

*Building Organizational Culture that Supports Creating
Organizational Change in Administrative Organizations*

Empirical Study on the Jeddah Administrative Organizations

دكتور / طلال بن مسلط عبد الله الشريف *

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء موظفي المنظمات الإدارية الخدمية في محافظة جدة لعام ١٤٣١ هـ في مدى تطبيق عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير التنظيمي، وفيما إذا كان تطبيقاً شاملاً أم محدوداً وفي أي الجوانب، والتعرف على العلاقة والتفاوت بين وجهات نظر الموظفين حول تطبيق المنظمات الإدارية لعناصر الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير التنظيمي، وبين المتغيرات الشخصية والوظيفية المختلفة وهي العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التدريب. وأجريت الدراسة على عينة عشوائية من موظفي المنظمات الإدارية الخدمية في محافظة جدة وبلغ عددهم ٤١٩ موظفاً، من خلال الاعتماد على أسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري واختبار مربع كاي Chi-square و ANOVA. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات قيد الدراسة تميل إلى السلبية في التعامل مع التغيير التنظيمي. وأن كافة عناصر بناء الثقافة التنظيمية المطبقة ليست على المستوى

المأمول والمتوقع لدعم عملية التغيير التنظيمي، أوضحت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية وتباين بين تطبيق الموظفين لعناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية ومتغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التدريب). وطرحت الدراسة بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المنظمات على بناء الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير التنظيمي.

Abstract

The study aimed to build organizational culture that supports creating organizational change in the administrative service organizations in Jeddah, and also to know the relationship between the application of organizational culture and some functional characteristics and personal employees.

The study included a random sample of administrative employees (419) from four administrative service organizations. Data have been collected and analyzed by using SPSS program in order to obtain means, standard deviations and percentages. Also, Chi-square and One Way ANOVA were used to see if there was any effect of significance of independent variables (age, level of education, training programs, and work experiences).

The study findings revealed that the elements of organizational culture supports creating organizational change are not being fully implemented. The results revealed a positive correlation between the applications of the elements of organizational culture supports creating organizational change and functional characteristics and personal of employees.

The study provided a number of recommendations to help employees and their organizations to implement and improve the elements of organizational culture supports creating organizational change.

مقدمة

تتعامل المنظمات الإدارية في القرن الحالي مع ظروف بيئية تتسم بالحركة (الديناميكية) وسرعة التغيير، وأصبح لزاماً على المنظمات الإدارية إحداث التغيير التنظيمي لإيجاد نوع من التوازن للتغيرات والتحديات التي تواجهها. ويتطلب التعامل مع التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية بناء ثقافة تنظيمية تساهم في نجاحه وتدعم إحداثه بأسلوب فعال. لذا فإن هذه الدراسة ستتناول هذا الموضوع الحيوي المتجدد في مجموعة من المنظمات الإدارية الخدمية الحيوية في محافظة جدة، وذلك من خلال التركيز على دور وأهمية الثقافة التنظيمية في صياغة وتوجيه السلوك الوظيفي للموظفين لتقبل عملية التغيير في كافة مراحلها بتلك المنظمات.

مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات الإدارية على اختلاف أنشطتها وأنواعها وأحجامها العديد من القضايا والتحديات المعاصرة، والتي تتطلب إحداث التغيير التنظيمي من الآن فصاعداً في داخل وحداتها التنظيمية. والمعضلة الحقيقية تكمن في كيفية إدارة التغيير التنظيمي داخل المنظمة إذا ما وجدت الثقافة التنظيمية غير الداعمة لإحداث عملية التغيير والقبول به. إن عملية إحداث التغيير التنظيمي تتضمن العديد من المراحل والخطوات، والتي يجب مراعاتها وتقبلها من قبل الموظف في كافة المستويات الإدارية، لكونه يظل العنصر الأكثر أهمية بين كافة العناصر الهامة التي تمارس في المنظمات. وتزداد قيمة هذا العنصر مع تغير الظروف التي يحاول فيها الموظف أن يؤدي المهام الأساسية لوظيفته. وذلك لأن إحداث التغيير يترتب عليه التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي في إنجاز العمل واتباع أساليب إدارية حديثة في أداء العمل وحل المشكلات. الأمر الذي يعني تغيير القيم والاتجاهات السائدة بين الموظفين في

المنظمات الإدارية. فالموظفون يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة لهم تؤثر على التفاعل الاجتماعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها. من هنا ينبغي على المنظمات الإدارية الراغبة في إحداث التغيير التنظيمي أن تبذل جهودا ملموسة لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة والمشجعة لعملية التغيير التي تساعد على استغلال القدرات والمهارات لدى الموظفين، لأن غياب مثل هذه الثقافة الداعمة للتغيير ينعكس سلباً على سير العملية الإدارية وإنجاز العمل لدى هؤلاء الموظفين. لذا فإن هذه الدراسة سوف تركز على كيفية بناء الثقافة الداعمة في إحداث التغيير التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الإدارية السعودية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:

١. ما هي الثقافة التنظيمية السائدة التي تسيطر على سلوك الغالبية من الموظفين عند إحداث التغيير التنظيمي بالمنظمات الإدارية؟ وهل هي ثقافة سلبية أم داعمة لعملية التغيير التنظيمي؟ وفي أي الجوانب؟.
٢. هل هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين تأثير بعض المتغيرات المستقلة الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التدريب) على اتجاهات قادة المنظمات الإدارية في بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي؟.
٣. هل تختلف آراء (الموظفين) أفراد العينة المبحوثين نحو بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية حسب المتغيرات المختلفة وهي: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التدريب؟.

أهمية الدراسة :

يستمد هذا البحث أهميته مما يلي :

١. إن دراسة بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لإحداث التغيير التنظيمي لدى الموظفين سوف يتيح للمنظمات الحصول على أقصى ما لدي الموظفين من طاقات و فكر وقدرات لتقبل عملية التغيير التنظيمي، ومعرفة الحلول السليمة لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة.
٢. المساهمة في إمداد المنظمات الإدارية بالتوصيات التي تساعدهم في توعية وتوجيه الموظفين لأهمية إحداث التغيير التنظيمي في وقتنا المعاصر.
٣. تعد هذه الدراسة من الدراسات العلمية الميدانية النادرة في محاولة التعرف على دور الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير التنظيمي لدى موظفي المنظمات الإدارية السعودية، وبالتالي فإنها تعد إضافة متواضعة للمكتبات في مجال الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية السعودية، فالبحوث والدراسات العلمية ما تزال قليلة " على حد علم الباحث".

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على آراء موظفي المنظمات الإدارية في مدى تطبيق عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير التنظيمي ، وفيما إذا كان تطبيقا شاملا أم محدودا وفي أي الجوانب.
٢. التعرف على العلاقة و التفاوت بين وجهات نظر الموظفين حول تطبيق المنظمات الإدارية لعناصر الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير التنظيمي، وبين المتغيرات الشخصية المختلفة وهي العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التدريب.

٣. زيادة اهتمام القائمين على المنظمات الإدارية ببناء عناصر الثقافة الداعمة لعملية التغيير التنظيمي لما لها من أثر في تحسين الأداء ومواكبة المستجدات المعاصرة، وذلك من خلال استعراض الأدبيات التي تتناول هذا الموضوع.

فرضيات الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الإجابة على عدد من التساؤلات، وللإجابة على السؤال الثاني المتضمن: هل هناك علاقات ذات دلالة إحصائية في تأثير بعض المتغيرات المستقلة الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التدريب) على اتجاهات موظفي المنظمات الإدارية في بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي (المتغيرات التابعة)؟، فلقد تم صياغة الفرضيات الأربع التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد العينة نحو بناء الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية تعزى للعمر.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد العينة نحو بناء الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية تعزى للمؤهل العلمي.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد العينة نحو بناء الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية تعزى لسنوات الخبرة.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد العينة نحو بناء الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية تعزى لعدد الدورات التدريبية للموظف.

وللإجابة على السؤال الثالث المتعلق بمدى تفاوت آراء (الموظفين) أفراد العينة الباحثين نحو بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات

الإدارية حسب متغيرات العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التدريب فلقد تم صياغة الفرضيات الأربع التالية:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية تعزى لمتغير العمر.

٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية تعزى لمتغير مدة الخدمة.

٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو أهمية بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية تعزى لمتغير التدريب.

محددات الدراسة

تتعلق هذه الدراسة بالأهداف والفرضيات التي تم تحديدها وتمثل محددات الدراسة في الآتي:

١. نظرا لمحدودية الإمكانيات التقنية والمادية التي يتطلبها القيام بهذه الدراسة على مستوى السعودية، فقد اقتصرَت الدراسة على الموظف العام في المنظمات الإدارية في محافظة جدة، وتم اختيار المنظمات الإدارية لسبب هام وهو أن تلك المنظمات

تعيش في عالم تزداد فيه حدة الضغوط والتحديات في الوقت الراهن، والتي تتطلب تغيير وتحسين وتطوير أداء المنظمات الإدارية نحو الأفضل.

٢. اقتصرت الدراسة على محافظة جدة وذلك لنمطية المدينة باعتبارها احد المدن الرئيسية في السعودية وإمكانية تمثيلها للمجتمع ككل بسبب وجود مجموعته واسعة من مختلف المنظمات الإدارية الممثلة لعموم المنظمات الإدارية السعودية فيها، فضلاً عن أن تكاليف إجراء البحث الميداني على مستوى المملكة كبيرة مما يحدد نطاق الدراسة.

٣. اقتصرت الدراسة أيضاً على دراسة العلاقة بين بعض المتغيرات المستقلة مثل العمر والمؤهل العلمي والتدريب ومدّة الخدمة و بناء الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي (المتغيرات التابعة) في المنظمات الإدارية.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي بغرض تنفيذها، فتم الرجوع إلى الأدبيات المتخصصة في مجال الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي من حيث الكتب والدراسات والأبحاث العلمية سواء الغربية أو العربية، وتم الاعتماد أيضاً على أسلوب الدراسة الميدانية لوصف واقع الثقافة التنظيمية السائدة وكيفية إحداث التغيير التنظيمي بالمنظمات الإدارية بمحافظة جدة من وجهة نظر الموظفين، وذلك من خلال توزيع استبانته أعدت خصيصاً للحصول على المعلومات المطلوبة باستخدام مقياس ليكرت *Likert scale* ذو النقاط الخمسة، وقد تضمنت الدراسة إطاراً منهجياً وإطاراً نظرياً بالإضافة إلى الاستنتاجات والتوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة المنظمات الإدارية الخدمية في محافظة جدة لعام ١٤٣١هـ، وذلك بهدف الحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات من تلك المنظمات لكونها تعتمد على عدد كبير من الموظفين ومزيج هائل من الخبرات والقدرات الكبيرة، ونظراً لإمكانية الباحثان فلقد تم التركيز فقط على المنظمات الإدارية الخدمية في محافظة جدة، وتم اختيار أربع منظمات إدارية خدمية التي لها علاقة مباشرة مع الجمهور، وهي «أمانة محافظة جدة وجامعة الملك عبد العزيز بجدة و مكتب العمل بجدة، وفرع الخدمة المدنية بجدة». أما عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية لموظفي المكاتب الإدارية الرئيسية والفرعية لتلك المنظمات بمحافظة جدة وكان عددهم (٥١٤) موظفاً، وذلك على النحو التالي: ٢١٠ موظف لأمانة محافظة جدة و٢٢٩ موظف لجامعة الملك عبد العزيز بجدة «وذلك نظراً لكبر حجم المنظمين»، و ٤٤ موظف لمكتب العمل بجدة، ٣١ موظف لفرع الخدمة المدنية بجدة. وتم توزيع وتجميع الاستبيانات بطريقة مباشرة لضمان تغطية كافة أفراد العينة (٥١٤)، وتم استرداد (٤٥٦) استبانة أي ما نسبته (٨٩٪)، وبعد التدقيق اتضح أن هناك (٣٧) استبيانات غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي لنقص البيانات وعدم اكتمال إجاباتها عن جميع الأسئلة الواردة أو لنقص عدد الصفحات. وبناءً على ذلك فإن عدد الاستبيانات الصالحة لأغراض التحليل الإحصائي (٤١٩) استبانة، وهو ما يشكل ما نسبته (٨١,٥٪) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، وتمثل نسبة استجابة جيدة جداً و مقبولة لأغراض البحث العلمي (Babbie, 1998). ويبين الجدول التالي رقم (١) خصائص أفراد عينة الدراسة:

جدول (١) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
العمر	٣٠ وأقل	56	13.4
	أكبر من ٣٠ إلى ٤٠	68	16.2
	أكبر من ٤٠ إلى ٥٠	188	44.9
	أكبر من ٥٠	107	25.5
	المجموع	المجموع	419
المؤهل	ثانوي وأقل	107	25.5
	دبلوم	161	38.4
	جامعي	107	25.5
	دراسات عليا	44	10.5
	المجموع	المجموع	419
مدة الخدمة	أقل من ٥ سنوات	56	13.4
	من ٥ إلى أقل من ١٠	51	12.2
	من ١٠ إلى ١٥	175	41.8
	١٥ سنة فأكثر	137	32.7
	المجموع	المجموع	419
التدريب	لاشيء	119	28.4
	دورة واحدة	200	47.7
	دورتان	74	17.7
	ثلاث دورات فأكثر	26	6.2
	المجموع	المجموع	419

يتضح من الجدول السابق رقم (١) أن مجموع أفراد عينة الدراسة بلغ ٤١٩ فرداً، و أن معظم أفراد عينة الدراسة بنسبة (٧٠٪) تزيد أعمارهم عن ٤٠ سنة، منهم ما نسبته (٢٥,٥٪) تزيد أعمارهم عن ٥٠ سنة، في حين أن ما نسبته (٣٠٪) أصغر من

٤٠ سنة. و أن معظم أفراد عينة الدراسة و بنسبة بلغت (٦٤,٥٪) حاصلون على مؤهل دبلوم و اقل ، بينما ما نسبته (٣٦٪) حاصلون على مؤهلات جامعية وعليا من عينة الدراسة. فيما يخص مدة الخدمة يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة بنسبه (٧٤٪) تزيد مدة خدماتهم عن ١٠ سنوات، وان ما نسبته (٢٦٪) تقل مدة خبرتهم عن عشر- سنوات. وفيما يخص الحاصلين على الدورات التدريبية فأن ما نسبته (٢٨,٤٪) من عينة الدراسة لم يحصلوا على أي دورة تدريبية، وأن (٤٨٪) حصلوا على دورة تدريبية واحدة، بينما ما نسبته (٢٤٪) حصلوا على دورتان تدريبيتان وأكثر.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، و قد مرت بعدة مراحل أثناء التصميم أولاً: عرضها على ذوي الاختصاص ممن لديهم الخبرة الجيدة في صياغة أسئلة الاستبيانات للاسترشاد بأرائهم في مدى سلامة الاستبيان ومراجعتة وتدقيقه فنيا ولغويا وذلك للتأكد من صلاحية محتواها العلمي. ثانياً: للتأكد من وضوح الفقرات وتوافقها مع أهداف البحث وخلوها من العبارات الغامضة وظهورها بالشكل المناسب والمفهوم للمبحوثين فلقد تم توزيع الاستبانة على ١٧ فرداً لإجراء اختبار أولي لها، وكان لمقترحاتهم وملاحظاتهم الأثر الجيد في تطوير الاستبيان بما يضمن صلاحية المقياس فنيا ولغويا. وتم تصميم الاستبيان بعناية فائقة ليغطي لكافة العناصر ذات العلاقة بأهداف وفروض الدراسة، وصمم الاستبيان من جزأين (ملحق رقم ١)، تضمن الجزء الأول الخصائص الشخصية والوظيفية لإفراد العينة: العمر والمؤهل العلمي و مدة الخبرة و الدورات التدريبية. بينما تضمن الجزء الثاني فقرات تتعلق بالتغيرات التابعة لوصف الثقافة التنظيمية السائدة في التعامل مع التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية، وتم تحديد هذه

المتغيرات استنادا للإطار النظري للدراسة وأهدافها والمتضمن (٢٤) فقرة، وتم تصنيفها إلى ستة محاور (كل محور يتضمن أربع فقرات)، وتم استخدام مقياس ليكرت *Likert scale*، وأعطيت درجات متسلسلة لكل فقرة (٥ درجات لموافق بشدة، ٤ درجات لموافق و ٣ لمحايد و ٢ غير لموافق و ١ غير لموافق بشدة). واستناداً لهذا المقياس فإن قيم المتوسطات الحسابية لهذه الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الإدارية، من خلال احتساب المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة المكونة للعملية الواحدة، وتجميع هذه المتوسطات لحساب المتوسط الحسابي الكلي العام للعنصر، وذلك بحساب المتوسط الحسابي لوزن كل فقرة واحدة بثلاث درجات (3+4+5=5/1+2+3+4+5)، وذلك من أجل التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الإدارية، فإذا زادت القيمة عن المتوسط (3) فإن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الإدارية تعد مرتفعة، بينما إذا نقصت عن (3) فإن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الإدارية تعد متدنية. وللتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وتبين أن قيمة المعامل بلغت (0.997)، وتعد تلك نسبة ثبات مقبولة وفقاً للمعايير الإحصائية، مما يطمئن إلى سلامة إجراءات تصميم أداة الدراسة وتحقيق أهدافها المرجوة وفقاً للمعايير الإحصائية كما يتبين من الجدول رقم (٢) التالي:

جدول (٢) معامل الثبات Chronbach's Alpha لفقرات الاستبيان الخاص بمحاور الثقافة التنظيمية

قيمة المعامل	محاور الثقافة التنظيمية
.997	كافة فقرات الاستبيان
.996	تشجيع الافراد
.997	أنظمة الاتصالات
.995	نظام إدارة الموارد البشرية
.996	جماعية العمل
.995	المشاركة في صنع القرارات
.996	التعامل مع مقاومة التغيير

وللتحقق من مدى صدق أداة الدراسة (معرفة الاتساق الداخلي) تم قياس درجة ارتباط كل فقرة مع المجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه كما هو موضح بالجدول التالي رقم (٣):

جدول رقم (٣) معاملات الارتباط بين فقرات محاور الثقافة التنظيمية مع مجموعها الكلي

قيمة معامل الارتباط	رقم السؤال في الاستبيان	محاور الثقافة التنظيمية
.985	Q5- Q6- Q7-Q8	تشجيع الأفراد
.981	Q9-Q10-Q11-Q12	أنظمة الاتصالات
.995	Q13-Q14-Q15-Q16	نظام إدارة الموارد البشرية
.988	Q17-Q18-Q19-Q20	جماعية العمل
.990	Q21-Q22-Q23-Q24	المشاركة في صنع القرارات
.990	Q25-Q26-Q27-Q28	التعامل مع مقاومة التغيير

يتبين من الجدول رقم (٣) أعلاه أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً ، مما يدل على صدق فقرات المحاور الخاصة ببناء الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير (تشجيع الأفراد وأنظمة الاتصالات ونظام إدارة الموارد البشرية وجماعية العمل والمشاركة في صنع القرارات والتعامل مع مقاومة التغيير) ، وللإجابة على أسئلة الدراسة ولغايات التحقق من صحة فرضيات الدراسة، استخدمت الدراسة رزمة الإحصاءات الجاهزة المعتمدة في البحوث الاجتماعية SPSS (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار مربع كاي Chi-square لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل والتابع و One Way ANOVA) وذلك بغرض تحليل البيانات والمعلومات.



الإطار النظري

الثقافة التنظيمية وأهميتها للتغيير التنظيمي:

تتسم الثقافة التنظيمية بتنظيمات سلوكية مركبة ومعقدة تتضمن العديد من القيم والمعتقدات التي يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي والتنظيمي. وهي تعد عناصر غير مرئية وغير مكتوبة ولكنها محسوسة. ولكل منظمة ثقافتها التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المنظمات. ومن أهم التعاريف وأكثرها شيوعاً وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية تعريف Schein حيث يرى بأنها: «مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها» (1992، ص 12). لذا فإن الثقافة التنظيمية تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله التنبؤ بالأحداث، وبالتالي فإنها تلعب دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير المنظمات، فهي تعد المحرك الأساسي للطاقات والقدرات للأفراد من حيث تأثيرها في المقام الأول على الأداء نتيجة لاختيار الأنماط والأساليب الفعالة وتأثيرها على أنشطة المنظمات ومنها التغيير التنظيمي. والسبب في ذلك يعود إلى أن الثقافة التنظيمية تعد نقطة الانطلاقة لكافة التغيرات عند إحداث التغيير في المنظمات، فإذا ما تم إحداث التغيير في قيم وسلوك الأفراد (ثقافة المنظمة) فإنه يكون من السهل أن تتبعه التغيرات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية الناجحة نظراً للارتباط الوثيق بين قيم وسلوك الأفراد والنظام التنظيمي والتقني للمنظمة (Schraeder et al., 2005)، وبما أن الأفراد يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة لهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها، وهذا ما حدا بالمنظمات إلى

الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينيات من القرن العشرين في سبيل مواجهة التحديات (Senior and Swailes , 2010). فالثقافة التنظيمية تعد القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة في المنظمات الإدارية المحلية والعالمية في ظل الانفتاح العالمي والتطور التقني واندماج المنظمات، والسبب في ذلك أن الثقافة التنظيمية هي التي توجد القبول لدى الأفراد في كافة المستويات التنظيمية في المنظمة لتبني عمليات التحول والتطور والتجديد بإيجابية واقتناع كون الأهداف والمصالح الشخصية للأفراد تكون قد انسجمت وثقافة المنظمة وأهدافها العليا، فتحقيق الفرد لذاته يكون من خلال تحقيق أهداف المنظمة ووفقا لثقافتها، وأي ابتعاد عن هذا النظام هو انحراف يجب تصويبه (ماهر، ٢٠١٠).

ثقافة التغيير التنظيمي:

يأتي التغيير التنظيمي كأحد الثقافات التي تتبعها العديد من المنظمات المحلية والعالمية لمحاولة مواكبة التحديات المستمرة والمتلاحقة في البيئة الداخلية والخارجية، وإحداث التغيير التنظيمي ليس ثقافة بل هو منهج إستراتيجي يمكن أن تتبعه المنظمات لمواكبة ومواجهة التحديات المتلاحقة في بيئتها، لكن إذا ما كان التغيير هو منهج تفكير المنظمة ككل بقياداتها الإدارية وأفرادها يمكن اعتباره ثقافة للمنظمة (Bryson, 2008)، حيث ترى كثير من القيادات الإدارية أن التغيير هو محاولة للقفز إلى المجهول وترك ما اعتادت عليه المنظمة (Dawson, 2003). إن عملية إحداث التغيير التنظيمي تحتاج إلى جهود الأفراد في شكل جماعات، انطلاقا من تأثير الثقافة التنظيمية بأرائهم وأفكارهم وبطبيعة البيئة التي يعمل بها، والتي تعبر عنها الثقافة التنظيمية في تجربة عمل جماعية طورها أفرادها (Fullan, 2001)، وهذا التأثير يكون من خلال إيجاد حل للمشاكل اليومية التي تعيق اندماجهم الداخلي و

تكيفهم الخارجي، وتنعكس تلك التجربة كإطار مرجعي لتوجيه السلوك التنظيمي، وتوجيه طريقة العمل والممارسات الإدارية، عن طريق الإدراك والتفكير في مواجهة المشاكل، واتخاذ القرارات في المنظمة، جماعية العمل، روح الإبداع، المشاركة في صنع والخطط والسياسات العامة للمنظمة، الابتكار بطرق جديدة في أساليب العمل، والمنافسة والتميز بين الأفراد.

عناصر الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في نجاح أو فشل المنظمات في مواجهة التحديات والمتغيرات، فقد تؤدي إلى نجاح المنظمة إذا ما ساهمت في خلق المناخ الذي يدعم ويشجع على إحداث التغيير وتحسين وتطوير الأداء كما قد ينتج عنها فشل المنظمة إذا ما نتج عنها معوقات وصعوبات تحول دون تحقيق التغيير التنظيمي (المغربي، ١٩٩٩). وعندما ترغب المنظمة في تغيير أو تعديل ثقافتها الحالية تمهيداً لإحداث عمليات التغيير التنظيمي، فإن عليها أن تعي أن بناء الثقافة الداعمة يعتمد على العناصر التالية:

١. تشجيع الأفراد على الإبداع والمبادرة والتجديد والعمل، ودعمهم ومساندتهم من قبل المشرفين والرؤساء (السواط و العتيبي، ١٤١٩)، فمن خلال هذا الدعم يكسب الأفراد الحرية الكافية، والمرونة لإنجاز العمل، وتشجيعهم على تحقيق الأهداف الصعبة، وتقدير جهودهم في الإنجازات البسيطة والكبيرة، وتشجع التفكير الإبداعي لاسيما في مجال تحديد المشكلات والبحث عن حلول غير مألوفة (عبوي، ٢٠٠٦). كما ينبغي تشجيع الأفراد على تحمل المخاطر في إحداث التغيير والذي يتطلب قادة وأفراد قادرين على تحمل اتخاذ القرارات بجرأة ومسؤولية، على الرغم من نسبة المخاطرة التي ترافق عملية التغيير، لذلك من

غير أن يتحمل صاحب التغيير للمخاطرة المترتبة عليها، فإن العملية ستخفق وتكون النتيجة الفشل المحتوم في التغيير (مصطفى، ٢٠٠٥).

٢. إرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انتقال، وحركة الأفكار، والممارسات من وإلى الإدارة، بشكل ينمي ويطور الثقافة التنظيمية (الصيرفي، ٢٠٠٦). وهذا يعتمد على طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط السلم الرئاسي، أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات (الراسية والأفقية). إن عملية الاتصال مهمة لتنفيذ التغيير بشكل مناسب، فرسالة المنظمة تحتاج إلى انتقال أو تفاعل القيادة الإدارية مع الفئات المستهدفة، حتى تعيش القيادة الإدارية التغيير الثقافي مع الأفراد وتتحرك من خلالها، وتكسب ثقتهم، وتضمن دعمهم (Burke, 2008). وكذلك الاهتمام بدرجة تقبل الاختلاف بسماح وجهات نظر المقاومة، أي درجة تشجيع الأفراد على إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.

٣. جماعة العمل: بمعنى أن تدرك المنظمات أهمية التركيز على تنظيم فعاليات العمل في فرق عمل من أجل تحقيق درجة التكامل والتعاون والتنسيق بين الوحدات المختلفة في التنظيم (المرسى، ٢٠٠٦)، وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها من أفضل الطرق للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أداؤهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة. ويؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأفراد في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما

يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة إنسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأفراد إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأفراد)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

٤. إرساء نظم جيد لإدارة الموارد البشرية من حيث اختيار الأفراد وتعيينهم و تدريبهم و ترقيتهم و تقييم أداءهم و تحفيزهم، والتي تعد من أهم المقومات لدفع وبناء ثقافة تنظيمية التي تلهم الأفراد روح الإنجاز العالي، والمزيد من الولاء والانتها (الثويني، ٢٠٠٨)، حيث تعد عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية و خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه و من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات و الأنماط السلوكية، و الخلفيات الثقافية، و الاستعدادات و التوجهات المناسبة لها في إحداث عملية التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى إكساب الأفراد باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات و معارف جديدة تساعدهم على امتلاك القدرات و المعارف على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر و المستقبل و بما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة في عملية التغيير التنظيمي.

٥. التعامل مع مقاومة التغيير: ويتضمن نقل الأفراد الذين يقاومون التغيير (الذين تتسم اتجاهاتهم بالسلبية) أو إحلالهم بالأفراد الراغبين، والمستعدين للتغيير، أو تدريبهم لاكتساب المهارات و القدرات اللازمة على استيعاب كل ما هو جديد، و إيجابي لهذه الثقافة و الابتعاد عن الجمود، و القدرة الكبيرة لها على التجديد، و إعادة الحيوية (Hamlin, et al., 2001). كما ينبغي العمل على التخلص من

الاعتقادات والممارسات الخاطئة في أساليب العمل، وتطوير السلوكيات وفقا لمتطلبات العمل المرغوب تحقيقها، وذلك من خلال الاستفادة من خبرات الباحثين والخبراء من خلال إقامة ندوات وملتقيات بقصد التعرف على تجارب وخبرات المنظمات الرائدة.

٦. التركيز على المشاركة الجماعية في عملية صنع القرارات والخطط والاستراتيجيات بدلا من أسلوب اتخاذ القرار بالطريقة التقليدية المركزية (القحطاني، ٢٠٠٩)، وتشجيع الأفراد على إعلان الانتقادات بصورة مكشوفة وتقبل الاختلاف بسماح وجهات نظر المعارضة، وقبول فكرة التغيير، لأن المواقف والمشاكل والخطط لا تظل ساكنة بل هي دائمة التغيير والحركة، ولذلك يقع على عاتق متخذي القرار (القادة الإداريين) أن يكونون مستعدون لإجراء التغييرات اللازمة في المواقف والظروف لكي تتماشى مع نتائج القرار (Beitler, 2006).

تعد العناصر السابقة الذكر مرتكزات أساسية لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لإحداث التغيير التنظيمي، وقد تختلف من منظمة عن غيرها وفقا لدرجة استعداد كل منظمة، وما يجب عمله لضمان النجاح المستقبلي للمنظمة. فعملية التغيير التنظيمي عملية مستمرة تهدف إلى إحداث تغيير مستقبلي لمدة زمنية طويلة نسبياً، وتتطلب تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة تعتمد على تفاعل الأفراد بقوة ووجدانية كبيرة، وتعتمد أيضا على التوافق الثقافي بينهم والتأثير القوي في السلوك. ولتحقيق ذلك فان وعي وإدراك الإدارة العليا يعد مطلبا أساسيا لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، وهذا يتطلب إرساء قيم الانتماء والولاء الوظيفي لدى الإدارة العليا التي لا بد أن تقتنع أن المنظمة أعلى من المناصب والمصالح الشخصية (المغربي، ١٩٩٩). فأن القياديين الإداريين

يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التغيير التنظيمي، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم القياديين (العطيات، ٢٠٠٥). وعلى الإدارة العليا ضرورة فهم القيم الثقافية في المنظمة والسلوكيات السائدة فيها ودراستها بهدف التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية، من أجل التعزيز الإيجابي، ومعالجة الجوانب السلبية والتخلص منها (العطيات، ٢٠٠٥). فكثيراً ما تلجأ المنظمات الإدارية إلى الأسلوب الدفاعي في مواجهة التغيير والذي يتمثل في الغالب في محاولة سدّ الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير (اللوزي، ٢٠٠٣). في الجانب الآخر نجد أن أسلوب الاحتواء (أسلوب هجومي) في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات، وتوجهها بالحكمة نحو تحقيق الأهداف. إن جذور التغيير التنظيمي تتأثر بالأبعاد السلوكية الناتجة عن قيم ومعتقدات الأفراد (Bryson, 2008)، وبالتالي فإن بناء الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير مرهون بمناخ القبول الذي يشكله كل من المؤيدين (الاحتواء) والمعارضين (الدفاع)، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتغيير.

الدراسات السابقة

١. دراسة الشنبري (٢٠١٠) عن أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين دراسة ميدانية على موظفات إدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، وهدفت الدراسة إلى تشخيص نوعية الثقافة التنظيمية السائدة لدى الموظفات وفهم كيفية تأثيرها على الأداء، ومن ثم معرفة الثقافة التنظيمية المأمولة ومعرفة مزاياها على

أداء الموظفين. وأجريت الدراسة على ١٩٤ موظفة بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة القوة، وأن الثقافة التنظيمية المأمولة هي ثقافة الإنجاز. وأوصت الدراسة إلى ضرورة زيادة الوعي بإدارة التربية والتعليم لدى القيادات الإدارية بأهمية الثقافة التنظيمية الايجابية باعتبارها مدخلا رئيسيا للنجاح والريادة.

٢. دراسة القحطاني (٢٠٠٩) عن أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى الموظفين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة، وركزت الدراسة على دراسة أثر الثقافة التنظيمية على إبداع الموظفين. وأجريت الدراسة على (٤٢٣) عينة من الموظفين بفرع إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة، وتوصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة من أكثر المتغيرات تأثيراً على مستوى الإبداع الإداري سواءً من الناحية الإيجابية من الناحية السلبية، كما اتضح أن الأنظمة واللوائح لها تأثير إيجابي على الإبداع الإداري من الناحية الإيجابية والسلبية، وكذلك التدريب، والحوافز.

٣. دراسة الثويني (٢٠٠٨) عن أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، وأجريت الدراسة بالحصص - الشامل للعاملين في الإدارات الثلاث في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، توصلت الدراسة إلى أن إبداع الفرد يتوقف على الموقع الذي يحتله، وكذلك وجود حاجة ماسة لفهم ودراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات السعودية المختلفة، وخاصة مع التطور السريع

والمستمر في البيئة السعودية وتوافقها معه وتقديم الحلول والمقترحات لكيفية تعديل أو تغيير هذه الثقافة.

٤. دراسة الساعد و حريم (٢٠٠٦) بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية على تبادل الموارد بين العاملين، وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف. وأجريت الدراسة على تسعة مصارف تعتبر الأكبر حجماً والأقدم عمراً في الأردن من خلال توزيع استبانة الدراسة على (٥٥٠) مبحوثاً هم عينة الدراسة. وأشارت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى تبادل الموارد بين الأفراد وبالتالي مستوى بناء المعرفة ولكن بدرجات متفاوتة، كما تبين أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين يختلف باختلاف المؤهل العلمي والعمر.

من الواضح أن جميع الدراسات السابقة اهتمت بدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي والإبداع وتطوير الموارد البشرية وبناء المعرفة التنظيمية، ولم تتناول تأثير الثقافة التنظيمية على عملية التغيير التنظيمي وإحداثه وهي تعد المرحلة الأهم في حياة المنظمات بالعصر- الحالي من أجل مواكبة ومواجهة التحديات والمتغيرات المتلاحقة وهو ما سعت الدراسة لتحقيقه.

تحليل النتائج

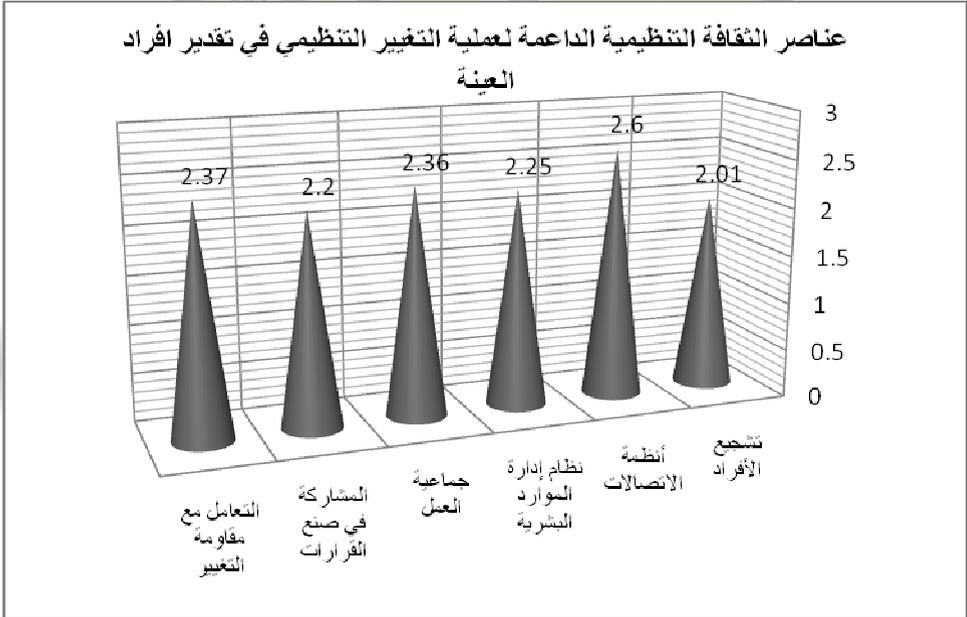
أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هي الثقافة التنظيمية السائدة التي تسيطر على سلوكيات الغالبية من الموظفين في إحداث التغيير التنظيمي بالمنظمات الإدارية؟ وهل هي ثقافة سلبية أم داعمة لعملية التغيير التنظيمي؟ وفي أي الجوانب؟. وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات موظفي المنظمات الإدارية حول الثقافة التنظيمية السائدة في التعامل مع إحداث التغيير التنظيمي، وكانت النتائج وفقاً للجدول التالي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة المتعلقة بعناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي

ترتيب العناصر الأكثر تطبيقاً وفقاً للمتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي
6	1.296	2.01	تشجيع الأفراد
1	1.281	2.60	أنظمة الاتصالات
4	1.343	2.25	نظام إدارة الموارد البشرية
3	1.285	2.36	جماعية العمل
5	1.341	2.20	المشاركة في صنع القرارات
2	1.288	2.37	التعامل مع مقاومة التغيير

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (٤) إلى أن أعلى قيمة لمتوسط حسابي كانت لعنصر أنظمة الاتصالات بقيمة (2.60) وانحراف معياري (1.281) على مقياس

ليكرت المكون من (5) درجات. ويأتي عنصر- التعامل مع مقاومة التغيير في المرتبة الثانية بقيمة (2.37) وبانحراف معياري (1.288)، بينما كانت اقل المتوسطات الحسابية لعنصر- تشجيع الأفراد بقيمة (2.01) وبانحراف معياري (1.296)، مما يعني أن الثقافة التنظيمية السائدة للمنظمات الإدارية تميل إلى السلبية في إحداث عملية التغيير التنظيمي إذ لم تتجاوز (2.60) حسب ما هو موضحا بالشكل أدناه:



ويبين الشكل أعلاه أن الموظفين يرون أن كافة المحاور الخاصة بالثقافة التنظيمية المطبقة في المنظمات الإدارية قيد الدراسة مطبقة بشكل منخفض، وبشكل متقارب في كافة المحاور الخاصة بالثقافة التنظيمية المطبقة ولم تبلغ درجة المتصف على مقياس ليكرت المكون من (5) درجات.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني «هل هناك علاقات ذات دلالة إحصائية في تأثير بعض المتغيرات المستقلة الشخصية والوظيفية على اتجاهات موظفي المنظمات

الإدارية في بناء عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي (المتغيرات التابعة)؟» وسوف يتم الإجابة على هذا السؤال من خلال نتائج الفرضيات التالية:

النتائج المتعلقة الفرضية الأولى: تتضمن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو بناء عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية تعزى إلى «العمر». ولاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار مربع كاي لجميع فقرات الأسئلة والتي تم تقسيمها إلى ستة عناصر (تشجيع الأفراد، أنظمة الاتصالات، نظام إدارة الموارد البشرية، وجماعية العمل، المشاركة في صنع القرارات، والتعامل مع مقاومة التغيير) مع متغير الفئة العمرية كما هو في جدول رقم (٥):

جدول رقم (٥) اختبار مربع كاي لدلالة العلاقة بين عناصر بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي (المتغيرات التابعة) مع متغير العمر

المتغيرات التابعة	قيمة كاي ^٢	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
تشجيع الأفراد	113.090	18	.000
أنظمة الاتصالات	133.525	24	.000
نظام إدارة الموارد البشرية	76.676	15	.000
جماعية العمل	116.883	18	.000
المشاركة في صنع القرارات	119.063	18	.000
التعامل مع مقاومة التغيير	55.829	12	.000

** تعني أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١)

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم اختبار كاي^٢ ودرجات الحرية و دلالاتها الإحصائية تشير إلى أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كلا من الثقافة

التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي والعمر. وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية للمنظمات الإدارية ترتبط طردياً مع الفئات العمرية لأفراد العينة. وهذا يعني أن بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي يرتبط بأعمار الأفراد في هذه المنظمات.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: تتضمن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية تعزى إلى المؤهل التعليمي. ولاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار مربع كاي لجميع فقرات الأسئلة والتي تم تقسيمها إلى ستة محاور (تشجيع الأفراد، أنظمة الاتصالات، نظام إدارة الموارد البشرية، وجماعية العمل، المشاركة في صنع القرارات، والتعامل مع مقاومة التغيير) مع متغير المؤهل التعليمي كما هو موضح في الجدول رقم (٦):

جدول رقم (٦) اختبار مربع كاي لدلالة العلاقة بين عناصر بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي (المتغيرات التابعة) مع متغير المؤهل العلمي

المتغيرات التابعة	قيمة كاي ^٢	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
تشجيع الأفراد	154.211	18	.000
أنظمة الاتصالات	133.525	24	.000
نظام إدارة الموارد البشرية	152.528	24	.000
جماعية العمل	78.754	18	.000
المشاركة في صنع القرارات	96.338	18	.000
التعامل مع مقاومة التغيير	73.587	12	.000

** تعني أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١)

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم اختبار كاي^٢ ودرجات الحرية ودلالاتها

الإحصائية تشير إلى أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كلا من بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي والمؤهل العلمي . وهذا يعني أن بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي يرتبط بالمؤهلات العلمية للموظفين في هذه المنظمات.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: تتضمن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية تعزى إلى مدة الخدمة. ولاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار مربع كاي لجميع فقرات الأسئلة والتي تم تقسيمها إلى ستة محاور (تشجيع الأفراد، أنظمة الاتصالات، نظام إدارة الموارد البشرية، وجماعية العمل، المشاركة في صنع القرارات، والتعامل مع مقاومة التغيير) مع متغير مدة الخدمة كما في جدول (٧):

جدول رقم (٧) اختبار مربع كاي لدلالة العلاقة بين عناصر بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي (المتغيرات التابعة) مع سنوات الخدمة

المتغيرات التابعة	قيمة كاي ^٢	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
تشجيع الأفراد	111.157	18	.000
أنظمة الاتصالات	127.085	24	.000
نظام إدارة الموارد البشرية	126.245	15	.000
جماعية العمل	94.423	18	.000
المشاركة في صنع القرارات	121.448	18	.000
التعامل مع مقاومة التغيير	57.595	12	.000

** تعني أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١)

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم اختبار كاي² ودرجات الحرية ودلالاتها الإحصائية تشير إلى أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كلا من الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي و سنوات الخدمة. وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية للمنظمات الإدارية ترتبط طردياً مع سنوات الخدمة لأفراد العينة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: تتضمن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية تعزى إلى مدة التدريب. ولاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار مربع كاي لجميع فقرات الأسئلة والتي تم تقسيمها إلى ستة محاور (تشجيع الأفراد، أنظمة الاتصالات، نظام إدارة الموارد البشرية، وجماعية العمل، المشاركة في صنع القرارات، والتعامل مع مقاومة التغيير) مع متغير فترة التدريب كما هو موضح في الجدول رقم (٨):

جدول رقم (٨) اختبار مربع كاي لدلالة العلاقة بين عناصر بناء الثقافة التنظيمية

الداعمة لعملية التغيير التنظيمي (المتغيرات التابعة) مع متغير التدريب

المتغيرات التابعة	قيمة كاي ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
تشجيع الأفراد	90.224	18	.000
أنظمة الاتصالات	105.046	24	.000
نظام إدارة الموارد البشرية	128.613	15	.000
جماعية العمل	51.660	18	.000
المشاركة في صنع القرارات	156.605	18	.000
التعامل مع مقاومة التغيير	26.043	12	.000

** تعني أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١)

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم اختبار كاي² ودرجات الحرية ودلالاتها الإحصائية تشير إلى أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كلا من الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي وعدد الدورات التدريبية التي حصل عليها الموظف. وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية للمنظمات الإدارية ترتبط طردياً مع عدد الدورات التدريبية لأفراد العينة.

واستناداً إلى النتائج المتعلقة بالفرضيات الأربع المتعلقة بالسؤال الثاني، يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) في تقدير أفراد العينة الباحثين نحو عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التدريب).

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

انبثق عن السؤال الثالث المتعلق بمدى تفاوت آراء (الموظفين) أفراد العينة الباحثين نحو بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية حسب متغيرات العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التدريب أربع فرضيات هي:

الفرضية الأولى بالسؤال الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) في تقدير أفراد العينة الباحثين نحو عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية تعزى لمتغير العمر. ولفحص صحة الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق الإحصائية في تطبيق عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي تعزى لمتغير العمر كما في جدول (9) التالي:

جدول رقم (٩): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تقدير أفراد العينة لبناء الثقافة التنظيمية المتغيرات التابعة مع المتغير المستقل العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	العمر				المتغيرات التابعة
			المتوسطات الحسابية				
			٤١٨	٦٠-٥١	٥٠-٤١	٤٠-٣١	
0.00	4.149	(3-415)	1.92	1.94	2.51	3.08	تشجيع الأفراد
0.00	3.526	(3-415)	2.42	2.53	2.59	3.04	أنظمة الاتصالات
0.00	2.994	(3-415)	2.11	2.19	2.60	2.67	نظام إدارة الموارد البشرية
0.00	3.035	(3-415)	2.22	2.32	2.55	2.88	جماعية العمل
0.00	2.979	(3-415)	2.06	2.09	2.36	2.82	المشاركة في صنع القرارات
0.00	2.889	(3-415)	2.20	2.23	2.41	3.18	التعامل مع مقاومة التغيير
تم احتساب قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)							

يوضح الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من (0.05) فيما يتعلق بعناصر بناء الثقافة التنظيمية في إحداث عملية التغيير التنظيمي مع متغير العمر، مما يعني قبول صحة الفرضية. مما يدل على أن ثقافة الموظفين ذوي الأعمار الصغيرة تدعم بشكل كبير لعملية التغيير التنظيمي، في حين إن ثقافة الموظفين الأكبر سنا هي الأقل دعماً لعملية التغيير التنظيمي، حيث تشير قيم المتوسطات الحسابية إلى أن جميع الفروق تعود لصالح أفراد العينة أصحاب الأعمار الشبابية الأقل من ٤٠ سنة، حيث يتضح من الجدول أن هناك فرق بين الفئة العمرية ٤١ سنة فأكثر والفئة العمرية ٤٠ سنة فأقل، وذلك يعني أنه كلما صغر عمر الموظف زاد دعمه لعملية التغيير التنظيمي في منظمته .

الفرضية الثانية بالسؤال الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولفحص

صحة الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق الإحصائية في تطبيق عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٠): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تقدير أفراد العينة لبناء الثقافة التنظيمية المتغيرات التابعة مع المتغير المستقل المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية 418 TOTAL	العمر				المتغيرات التابعة
			المتوسطات الحسابية				
			دراسات عليا	جامعي	دبلوم متوسط	ثانوي فأقل	
0.00	4.564	(3-415)	2.67	2.30	2.08	1.79	تشجيع الأفراد
0.00	4.468	(3-415)	2.75	2.34	2.18	2.01	أنظمة الاتصالات
0.00	3.677	(3-415)	2.79	2.25	2.14	2.01	نظام إدارة الموارد البشرية
0.00	4.855	(3-415)	2.97	2.29	2.15	2.00	جماعية العمل
0.00	4.613	(3-415)	2.79	2.20	2.18	1.97	المشاركة في صنع القرارات
0.00	4.351	(3-415)	2.95	2.34	2.23	2.02	التعامل مع مقاومة التغيير

تم احتساب قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

يوضح الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من (0.05) فيما يتعلق بعناصر بناء الثقافة التنظيمية في إحداث عملية التغيير التنظيمي مع متغير المؤهل العلمي، مما يعني قبول صحة الفرضية. كما نستنتج من خلال قيم المتوسطات الحسابية أن جميع الفروق تعود لصالح أصحاب المؤهلات العلمية العليا (الجامعي والدراسات العليا)، وأنها الأفضل تطبيقاً وقبولاً لعملية التغيير التنظيمي. مما يدل على أن ثقافة الموظفين ذوي المؤهلات العليا تكون داعمة

بشكل اكبر دعماً لعملية التغيير التنظيمي من الموظفين ذوي المؤهلات العلمية الأقل (دبلوم وثانوي وأقل)، وذلك يعني أنه كلما زاد المؤهل العلمي للموظف زاد دعمه لعملية التغيير التنظيمي في منظمته.

الفرضية الثالثة بالسؤال الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية تعزى لمتغير مدة الخدمة. و لفحص صحة الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق الإحصائية في تطبيق عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي تعزى لمتغير مدة الخدمة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١١): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تقدير أفراد العينة لبناء الثقافة التنظيمية المتغيرات التابعة مع المتغير المستقل مدة الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	العمر				المتغيرات التابعة
			المتوسطات الحسابية				
			أقل من ٥	١٠-٥	١٥-١١	١٥ فأكثر	
0.00	4.412	(3-415)	1.79	2.06	2.36	2.85	تشجيع الأفراد
0.00	4.407	(3-415)	2.05	2.19	2.38	2.64	أنظمة الاتصالات
0.00	4.377	(3-415)	2.04	2.14	2.29	2.83	نظام إدارة الموارد البشرية
0.00	4.650	(3-415)	2.10	2.19	2.39	2.89	جماعية العمل
0.00	4.512	(3-415)	1.97	2.10	2.24	2.99	المشاركة في صنع القرارات
0.00	4.471	(3-415)	2.02	2.21	2.46	3.05	التعامل مع مقاومة التغيير

تم احتساب قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

يشير الجدول (١١) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من (0.05) فيما يتعلق بعناصر بناء الثقافة التنظيمية في إحداث عملية التغيير التنظيمي مع متغير مدة الخدمة، مما يعني قبول صحة الفرضية. مما يعنى أن بناء عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي يرتبط بسنوات خدمة الموظفين في هذه المنظمات. كما نستنتج من خلال قيم المتوسطات الحسابية أن جميع الفروق تعود لصالح أفراد العينة أصحاب الأعمار الشبابية الأقل من ٤٠ سنة ، حيث يتضح من الجدول أن هناك فرق بين الفئة العمرية ٤١ سنة فأكثر والفئة العمرية ٤٠ سنة فاقل . وهذا يعنى أن سنوات الخدمة لها أثر واضح على ثقافة الموظفين في إحداث التغيير التنظيمي، مما يدل على أن كلما قلت مدة الخدمة للموظفين في إداراتهم زاد دعمهم لعملية التغيير التنظيمي بشكل كبير، وبالتالي فإن الموظف حديث الخدمة يتقبل التغيير في طرق وأساليب العمل، وقد يكون السبب في ذلك أن الموظفين حديثي العمل لديهم الاستعداد والرغبة العالية بمعرفة كل جديد وكل حديث، وهذا بالتأكيد له تأثير على مستوى تقبلهم لعملية التغيير بعكس الموظفين الذين تزيد مدة الخدمة عن عشر سنوات.

الفرضية الرابعة بالسؤال الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية تعزى لمتغير مدة التدريب. ولفحص صحة الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق الإحصائية في تطبيق عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي تعزى لمتغير مدة التدريب كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٢): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تقدير أفراد العينة لبناء الثقافة التنظيمية المتغيرات التابعة مع المتغير المستقل التدريب

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية 418 TOTAL	العمر				المتغيرات التابعة
			المتوسطات الحسابية				
			ثلاث فأكثر	دورتان	دورة واحدة	لا شيء	
0.00	4.822	(3-415)	2.67	2.32	2.18	1.79	تشجيع الأفراد
0.00	4.502	(3-415)	2.55	2.36	2.14	1.98	أنظمة الاتصالات
0.00	3.779	(3-415)	2.78	2.29	2.19	2.01	نظام إدارة الموارد البشرية
0.00	4.865	(3-415)	2.88	2.27	2.20	2.04	جماعية العمل
0.00	4.624	(3-415)	2.76	2.21	2.08	1.86	المشاركة في صنع القرارات
0.00	4.453	(3-415)	2.84	2.22	2.03	2.01	التعامل مع مقاومة التغيير

تم احتساب قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (0,05)

يبين الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (0,05)، فيما يتعلق بعناصر بناء الثقافة التنظيمية في إحداث عملية التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية يساوي (0,05) أو أقل مع متغير عدد الدورات التدريبية، مما يعني قبول صحة الفرضية. ونستنتج من خلال قيم المتوسطات الحسابية أن جميع الفروق تعود لصالح أفراد العينة الذين تلقوا دورتين تدريبية فأكثر، مما يعني أن عدد الدورات التدريبية للموظف لها أثر واضح على ثقافة الموظف في إحداث التغيير التنظيمي، مما يدل على أن كلما زادت الدورات التدريبية للموظفين زاد قدراته ومهاراته ومعارفه، وبالتالي أصبح قادرا على دعم عملية التغيير التنظيمي.

استنادا إلى النتائج المتعلقة بالفرضيات الأربع أعلاه بالسؤال الثالث، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التدريب).



النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

استهدفت الدراسة التعرف على آراء موظفي المنظمات الإدارية في مدى تطبيق هذه المنظمات لعناصر الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير التنظيمي ، وفيما إذا كان تطبيقها شاملاً أم محدوداً وفي أي الجوانب، و التعرف على العلاقة والتفاوت بين وجهات نظر الموظفين حول تطبيق المنظمات الإدارية لعناصر الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير التنظيمي، وبين المتغيرات الشخصية والوظيفية المختلفة وهي العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التدريب. وبناء على التحليل السابق وأسئلة وفرضيات الدراسة تم التوصل إلى مجموعه من النتائج يمكن تلخيصها على النحو التالي:

١. تدل النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الإدارية قيد الدراسة تميل إلى السلبية في التعامل مع التغيير التنظيمي. وأن كافة عناصر بناء الثقافة التنظيمية المطبقة ليست على المستوى المأمول والمتوقع لدعم عملية التغيير التنظيمي، حيث لم تزد قيم الأوساط الحسابية لكافة العناصر المطبقة عن (2.60) درجات على مقياس ليكرت المكون من (5) درجات.

٢. إن كافة عناصر الثقافة التنظيمية المطبقة في دعم عملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية قيد الدراسة مطبقة بشكل منخفض وبشكل متقارب في كافة العناصر المطبقة، إذ بلغت أعلى قيمة لمتوسط حسابي لعنصر. أنظمة الاتصالات بقيمة (2.60) على مقياس ليكرت المكون من (5) درجات، ويأتي عنصر. التعامل مع مقاومة التغيير في المرتبة الثانية بقيمة (2.37)، بينما كانت اقل المتوسطات الحسابية لعنصر تشجيع الأفراد بقيمة (2.01).

٣. أوضحت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين تطبيق الموظفين لعناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية ومتغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التدريب).
٤. كشفت الدراسة ومن خلال تحليل التباين الأحادي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الموظفين لعناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية باختلاف المتغيرات المستقلة كالعمر والمؤهل التعليمي ومدة الخدمة وعدد الدورات التدريبية.
٥. أوضحت النتائج أن أفراد العينة الأصغر سناً هم الأكثر تطبيقاً من أفراد العينة الأكبر سناً، وقد يكون ذلك راجعاً إلى الانفتاح لدى الموظفين الأصغر سناً على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة والتطبيق والقبول لعملية التغيير التنظيمي، وهذا قد يكون عاملاً مشجعاً للمنظمات الإدارية في استغلال قدرات وأفكار الموظفين الأصغر سناً لأنه من السهل التأثير فيهم بقيم وسلوكيات جديدة ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم.
٦. أظهرت النتائج إلى أن الموظفين الحاصلين على المؤهلات العلمية العالية كالجامعة أو الدراسات العليا هم الأكثر تطبيقاً لعناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي من الموظفين الحاصلين على المؤهلات العلمية الدنيا مثل الدبلوم والثانوية.
٧. أبرزت النتائج أيضاً أنه كلما قلت مدة الخدمة للموظفين كلما كان التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي أكبر، وذلك راجعاً إلى

رغبة الموظفين بالمشاركة والسعي المتواصل لاكتساب المزيد من القدرات والمعارف في تطبيق طرق وأساليب حديثة تتناسب مع متطلبات العصر الحديث. ٨. أظهرت الدراسة أن التطبيق الأضعف للموظفين لعناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي ناتج من الموظفين الحاصلين على دورة تدريبية واحدة أو لاشيء ، بينما التطبيق الأعلى ناتج من الموظفين الأكثر حصولاً على الدورات التدريبية.

ثانياً: التوصيات

١. إذا رغبت المنظمات الإدارية في تغيير أو تعديل ثقافتها الحالية تمهيداً لعمليات التغيير التنظيمي، فإن عليها أن تعي أن تغيير ثقافة المنظمة يعتمد أولاً على وعي وإدراك وقبول الإدارة العليا، من خلال تبني الفكر الاستراتيجي لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي، لأنهم هم القادرون على خلق وإدامة البيئة المواتية لنجاح بناءها وتطبيقها.
٢. على الإدارة العليا ضرورة فهم القيم الثقافية في المنظمة والسلوكيات السائدة فيها ودراستها بهدف التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية، من أجل التعزيز الإيجابي، ومعالجة الجوانب السلبية والتخلص منها والتي عكست نوعاً من السلبية لدى الموظفين مثل (تشجيع الأفراد، أنظمة الاتصالات، نظام إدارة الموارد البشرية، وجماعية العمل، المشاركة في صنع القرارات، والتعامل مع مقاومة التغيير).
٣. التركيز على مرحلة نشر الوعي بعملية التغيير وإعطائها الوقت الكافي والتنوع في الأساليب المستخدمة، وذلك لكسب أكبر ما يمكن من الدعم المبني على الفهم والاستيعاب من قبل الموظفين، وذلك من خلال:

- ضرورة إعداد نشرة متكاملة عند إحداث أي تغيير في طرق وأساليب وإستراتيجية العمل وتوزيعها على الموظفين، لأن من شأن ذلك أن يساعد على تبني عملية التغيير والعمل بها ، فكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أقوى وأفضل في خلق عادات وتقاليد وطرق عمل تساعد على التنفيذ والإنجاز، وخاصة في المراحل الأولى للتغيير.
- الاستعانة بالموظفين والأطراف الذين لهم تأثير فاعل على الآخرين، ولو من خارج المنظمة (خبراء التغيير) لشرح عملية التغيير وبيان دوافعه وأسبابه وفوائده.
- التخلص من الاعتقادات والممارسات الخاطئة في أساليب العمل، وتطوير السلوكيات وفقاً لمتطلبات العمل المرغوب تحقيقها، وذلك من خلال الاستفادة من خبرات الباحثين والخبراء من خلال إقامة ندوات وملتقيات بقصد التعرف على تجارب وخبرات المنظمات الرائدة.
- ٤. إشراك الموظفين بكافة مراحل التغيير ما أمكن، فالموظف يتقبل أكثر ما يستشار فيه أو يوضع في صورته من أمور، فضلاً عما يشترك فيه من تخطيط وتنفيذ.
- ٥. الاهتمام بدرجة تقبل الاختلاف بسماع وجهات نظر المقاومة، أي درجة تشجيع الموظفون على إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة، من خلال إرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انتقال، وحركة الأفكار، والممارسات من وإلى الإدارة، بشكل ينمي ويطور الثقافة التنظيمية.
- ٦. ينبغي على إدارات الموارد البشرية ضرورة القيام بالمهام التالية:

- مكافأة الموظفين الذين يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحيية للثقافة التنظيمية المرغوبة في إحداث التغيير التنظيمي.
- ترقية الموظفين القادرين على الالتزام بمعايير وقيم المنظمة و على نشرها في صفوف من حولهم من الموظفين.
- العمل على وضع برامج تدريبية لرفع كفاءة ومهارة وقدرات ومعارف الموظفين بكافة المستويات الإدارية حول الالتزام بقيم المنظمة و كيفية الالتزام بسياسات المنظمة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية.
- التعامل الجيد مع الموظفين المقاومين لعملية التغيير إما بتدريبهم لاكتساب المهارات والقدرات اللازمة على استيعاب كل ما هو جديد، وإيجابي لهذه الثقافة والابتعاد عن الجمود، والقدرة الكبيرة لها على التجديد، وإعادة الحيوية، أو نقل الذين يقاومون التغيير (الذين تتسم اتجاهاتهم بالسلبية) أو إحلالهم بالأفراد الراغبين، والمستعدين للتغيير.
- الاهتمام باستقطاب واختيار الموظفين كخطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، فمن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الموظفين الذين ترى إدارات الموارد البشرية أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها التي تساعدهم على إحداث التغيير التنظيمي.

مقترح لدراسة مستقبلية:

- ضرورة إجراء دراسات مقارنة حول مدى تطبيق عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في منظمات إدارية أخرى (خليجية أو عربية)، والاستفادة من نتائج تلك الدراسات للوقوف على مدى التشابه والاختلاف في مثل تلك التطبيقات والتعرف على حالات النجاح أو الإخفاق.



المراجع

١. الثويني، عبد الكريم إبراهيم (٢٠٠٨)، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، دراسة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
٢. الساعد، رشاد و حريم، حسين (٢٠٠٦)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٢، العدد ٢.
٣. السواط، طلق و العتيبي، سعود (١٤١٩)، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد ١٢، عدد ١، جدة.
٤. الشنبري، ندى سعد (٢٠١٠)، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين دراسة ميدانية على موظفات إدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، دراسة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة.
٥. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٦)، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية .
٦. عبوي، زيد منير (٢٠٠٦)، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر- والتوزيع، عمان.
٧. العطيات، محمد يوسف (٢٠٠٥)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
٨. القحطاني، عبدالله حسن (٢٠٠٩)، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين: حالة دراسية على الموظفين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة، دراسة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة.

٩. اللوزي، موسى (٢٠٠٣)، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان.
١٠. ماهر، احمد (٢٠١٠)، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية.
١١. المرسي، جمال الدين (٢٠٠٦)، الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية.
١٢. مصطفى، محمود أبو بكر (٢٠٠٥)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
١٣. المغربي، عبد الحميد (١٩٩٩)، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن ٢١، مجموعة النيل، العربية، القاهرة.
14. Beitler, M. (2006). "Strategic Organizational Change. A Guide for Managers and Consultants. Greensboro", NC. Practitioner Press International.
15. Bryson, J. (2008) "Dominant, emergent, and residual culture: the dynamics of organizational change", Journal of Organizational Change Management, Vol. 21 Iss: 6, pp.743 – 757
16. Burke, W, (2008), Organization Change: Theory and Practice, 2nd ed, Sage Publication. U.S.A.
17. Dawson, P. (2003). Understanding Organizational Change "The Contemporary Experience of People at Work". SAGE Publications London, Thousand Oaks.
18. Fullan, M. (2001). Leading in a Culture of Change. San Francisco: Jossey-Bass.
19. Hamlin, Bob, Keep, Jane and Ash, Ken. (2001). Organizational Change and Development, Prentice Hall.
20. Schein, E. (1992). Organisational Culture and Leadership (2nd ed.). San Francisco, USA: Jossey-Bass.
21. Schraeder, M. Tears, R. and Jordan, M. (2005). "Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26 Iss: 6, pp.492 – 502
22. Senior B and S Swailes (2010) Organizational Change, 4th ed, London: Financial Times/Prentice-Hall.

بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لإحداث التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية
من وجهة نظر الموظفين
(دراسة ميدانية للمنظمات الإدارية الخدمية بجدة)

أولاً: بيانات وظيفية وشخصية

العمر				
١	٣٠ سنة وأقل	٣١ - ٤٠ سنة	٤١ - ٥٠ سنة	٥١ - ٦٠ سنة
المستوى التعليمي				
٢	ثانوي أو أقل	جامعي	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	
	دبلوم متوسط			
مدة الخدمة الفعلية				
٣	أقل من ٥ سنوات	١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	١٥ سنة فأكثر	
	٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات			
الدورات التدريبية				
٤	لا شيء	دورتان اثنتان	ثلاث دورات أو أكثر	
	دورة واحدة			

ثانيا : معرفة الثقافة التنظيمية السائدة لديكم في التعامل مع إحداث التغيير التنظيمي من وجهة نظرك:
فضلا ضع إشارة (√) أمام كل عبارة من العبارات التالية وفي العمود الذي يبين درجة موافقتك لكل عبارة. (فقط إجابة واحدة لكل عبارة):

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
					تقوم إدارتكم بتشجيع الأفراد على المبادرة في تقديم الأفكار الجديدة لتطوير وتحسين العمل	٥س
					التفكير الإبداعي في إدارتكم يشجع لاسيما في مجال تحديد المشكلات والبحث عن حلول غير مألوفة	٦س
					الأفراد في إدارتكم يُشجَعُونَ لاتخاذ المخاطر في أعمالهم	٧س
					جميع الأفراد في إدارتكم يُشجَعُونَ على تحمل المسؤولية كاملة في أعمالهم	٨س
					توفر منظمتكم الاتصال المتنوع بين الإدارات والأقسام بما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.	٩س
					الأفراد بإدارتكم يتصلون بشكل فعال مع الآخرين من أجل الحصول على المعلومات اللازمة دون قيود	١٠س
					إن طبيعة نظام الاتصالات في منظمتكم يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات (الرأسية والأفقية).	١١س
					تستخدم إدارتكم المعلومات من مصادر واسعة ومتعددة لتطوير المهارات والمعارف للأفراد	١٢س
					تهتم إدارة الموارد البشرية عند التوظيف باختيار الأفراد لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية تساعد على تطبيق ما هو جديد في إحداث التغيير التنظيمي	١٣س
					تقوم إدارة الموارد البشرية بتدريب الأفراد على القدرات والمهارات اللازمة لإحداث التغيير في الأنظمة أو طرق وأساليب العمل الحديثة	١٤س
					تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء إدارتكم وتزويدهم بالقدرات والمهارات المطلوبة للأعمال الحديثة	١٥س
					تسعى إدارة الموارد البشرية بتزويدهم بالمعلومات والنشرات التثقيفية عن الأعمال الحديثة	١٦س

بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لإحداث التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين .. دراسة ميدانية للمنظمات الإدارية الخدمية بجهة

د/ طلال بن مسلط عبد الله الشريف

لا أوافق بشدة	لا أوافق	عائد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
					يعمل الأفراد في إدارتكم كفريق عمل واحد الأمر الذي يمكنهم من تطوير وتحسين قدراتهم ومعارفهم	جماعة العمل
					هناك أهداف واضحة ومحددة للأفراد في فرق العمل، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.	
					يوجد في منطمتكم اتصال واعي بين كل أعضاء فريق العمل، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار	
					هناك مناخ عمل مريح وغير رسمي في منطمتكم، ويبعد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح لكم الاستمتاع بالزمالة والمرافقة والعمل الجماعي.	
					تشجع إدارتكم الأفراد ليشاركوا في صنع القرار	المشاركة في صنع القرارات
					تناقش الخطط والسياسات على نطاق واسع في منطمتكم قبل أن تتخذ	
					تضع الإدارة في الاعتبار آراءكم قبل إقرار السياسة في قسمكم	
					تفوض الإدارة مهمة صنع القرار للأفراد المعنيين بها مباشرة	
					تتعامل إدارتكم بشكل جيد مع الأفراد المقاومين لإحداث أي تغيير أو تطبيق أي عمل جديد، وذلك عن طريق تدريبهم وتغيير اتجاهاتهم واستبدالها باتجاهات حديثة	التعامل مع مقاومة التغيير
					تتعامل إدارتكم بنقل الأفراد المقاومين لإحداث في الأقسام والإدارات الملائمة لقدراتهم ومعارفهم	
					تسعى إدارتكم للقيام بعمل الندوات أو المنتديات بقصد التعرف على تجارب وخبرات الآخرين بالمنظمات الرائدة في تطبيق الأعمال الجديدة	
					تتخلص إدارتكم من الاعتقادات والممارسات الخاطئة للأفراد في أساليب العمل، وتطوير السلوكيات وفقا لمتطلبات العمل المرغوب تحقيقها.	