

دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية

الأستاذ: بلحازية عمر
الدكتور: محمد خير سليم أبو زيد
جامعة جيجل
جامعة البلقاء التطبيقية. الأردن

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة المنظمة السائدة، ومستويات الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية، من وجهة نظر العاملين فيها. بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة المنظمة السائدة في مستوى الولاء اتجاه التغيير. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد قام الباحث بتطوير إستبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، يهدف الأول منها لمعرفة خصائص عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيهدف إلى قياس المتغير المستقل المتمثل في الثقافة المنظمة (الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة)، وقياس الجزء الثالث المتغير التابع المتمثل في الولاء اتجاه التغيير (الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير، والولاء المعياري اتجاه التغيير). اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية التناسبية المؤلفة من ثمانية بنوك، حيث تم توزيع (352) إستبانة على عينة الدراسة، والمتمثلة في موظفي الإدارة العامة لهذه البنوك في العاصمة عمان، وقد تم استرجاع (301) إستبانة أي ما نسبته (85.51%) من الإستبانات الموزعة. واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، منها أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، والتكرارات، والنسب المئوية)، والإنحدار المتعدد، والإنحدار التفاعلي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- تسود بيئة عمل البنوك التجارية الأردنية كافة أبعاد الثقافة المنظمة من وجهة نظر العاملين فيها، لكن بدرجات متفاوتة، حيث كان البعد الأعلى للثقافة البيروقراطية

بدرجة مرتفعة، يليه بُعد الثقافة الإبداعية بدرجة مرتفعة ثم بُعد الثقافة الداعمة بدرجة متوسطة.

- يتوافر الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية بكافة أبعاده من وجهة نظر العاملين فيها بصورة عامة ، لكن بمستويات متفاوتة ، حيث إرتبط أعلى مستوى بالولاء العاطفي اتجاه التغيير بدرجة مرتفعة، يليه الولاء المعياري اتجاه التغيير بدرجة مرتفعة، ثم الولاء المستمر اتجاه التغيير بدرجة متوسطة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير وأبعاده (الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير، والولاء المعياري اتجاه التغيير).
- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء اتجاه التغيير وفقا للمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة والمستوى الوظيفي)، في حين لم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير النوع الاجتماعي.
- وبناء على ذلك، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- العمل على تبني النمط القيادي الذي يساهم في غرس القيم الجوهرية والمعتقدات للثقافة المنظمة، باعتباره نموذجا لحفز العاملين، ودعم الابتكار، وتوجيه العاملين نحو الأفضل.
- العمل على تعزيز الثقافة الإبداعية في البنوك التجارية الأردنية، لأهميتها في الولاء اتجاه التغيير، من خلال خلق بيئة تدعم تمكين العاملين، وتعزز روح الفريق، لخلق أفكار جديدة.
- العمل على رفع مستوى الولاء اتجاه التغيير للعاملين، من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرار، ووضع الأهداف، ورسم الخطط والإستراتيجيات، وتوعيتهم بأهمية إحداث التغيير داخل المنظمة.

Abstract

The purpose of this study was to identify the dimensions of Organizational Culture and levels of Commitment to Change on Commercial Banks of Jordan from the standpoint of employees, as well as to identify the impact of Organizational Culture prevailing in the level of Commitment to Change.

To achieve the objectives of the study, the researcher developed questionnaire consisting of three parts, the first of which aims to know the characteristics of the study sample, while the second and third aims to measure all of the independent variables of the dimensions of Organizational Culture (Bureaucratic Culture and Innovative Culture and Supportive Culture), and the dependent variables of the dimensions of Commitment to Change (Affective Commitment to Change, Continuouse Commitment to change and Normative Commitment to Change).

- Researcher adopted the method of Proportional Stratified sample consisting of (eight) banks, which were distributed (352) questionnaire on a sample study of Public Administration employees of these banks in the capital of Amman, have been recovered (301) to identify any rate (85.51%) of the questionnaire distributed.

- Researcher used appropriate statistical methods to analyze the data, including methods of descriptive statistics (arithmetic, frequencies and percentages) and multiple regression and interaction multiple regression .

- **The study found a number of conclusions including:**

- Dominated work environment Jordanian Commercial Banks all the dimensions of Organizational Culture from the personnels view point, but to varying degrees, with the highest post-Bureaucratic Culture to a high degree, followed after the Innovation Culture is highly, Supportive Culture and then moderately.

- Commitment to Change is available in Commercial Banks of Jordan in all its dimensions from the viewpoint of workers in general, but varying degrees, tied the highest level of Affective Commitment to Change is highly, followed by Normative Commitment to Change is a high one, and then Continuouce Commitment to Change moderately.

- The presence of statistically significant of the Organizational culture on commitment to change and its dimensions (Affective Commitment to Change, Continuouce Commitment to Change and Normative Commitment to Change).

- The study showed a statistically significant difference of the impact of Organizational Culture in the level of commitment to change according to variables (Age, Educational qualification, Experience and Functional level), while the study did not show a statistically significant difference according to the variable of Gender.

- **The study concluded a seiries of recommendations including:**

- Work to build the type of leadership which contributes to instill the core values and beliefs of the organizational culture, as a model to motivate staff and support innovation and to alert workers to the better.

- Work to promote a innovation culture on the commercial banks of Jordan to its importance in commitment to change by creating an environment that supports the empowerment of workers, and strengthen the team spirit to create new ideas.

- Work to raise the level of commitment to change for workers through their participation in decision-making, setting goals, outlining plans and strategies, and make them aware of the importance of change within the organization.

مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال جملة من التحديات والتغيرات البيئية الخارجية سواء الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو الثقافية، أو السياسية، أو التكنولوجية، وتماشيا مع هذه التغيرات ووجب على المنظمات التأقلم والتكيف معها لتحقيق الإستمرارية والبقاء. وتماشيا مع هذه التغيرات، فقد حظيت الثقافة بشكل عام، والثقافة المنظمة بشكل خاص، باهتمام واسع من قبل عدد من الباحثين، لما لها من دور فاعل في تحديد كفاءة و فعالية التنظيمات الإدارية، وسلوك الأفراد

العاملين فيها، والتي ستنعكس على كفاءة القرارات الإدارية. ومما يزيد من أهمية الثقافة التنظيمية كونها تُعد من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها، إذ ربطت عدة بحوث ميدانية بين نجاح المنظمة، والقيم التنظيمية السائدة في المنظمة، من خلال دفع أعضائها إلى الإلتزام بالعمل الجاد والإبتكار والتحديث، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء والخدمة، وتحقيق الميزة التنافسية، والإستجابة السريعة للملاءمة لإحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة (أبوبكر وطه، 2005: 141).

ولما كان التغيير التنظيمي أحد أهم مجالات التغيير في منشآت الأعمال العامة والخاصة، لمساسبه جوانب المنظمة المتعددة، سواء كانت رؤيتها ورسالتها، أو عملياتها ومهامها، أو هيكلها التنظيمية، أو أسلوب الأفراد العاملين واتجاهاتهم، أو إجراءاتها وتقنياتها المستخدمة، فقد أظهرت الأدبيات أهمية موضوع التغيير والتطوير التنظيمي، لكونها تساعد المنظمات على التأقلم والتكيف مع البيئة المحيطة، إذ جاءت عدد من النتائج لتؤكد على أهمية إيجاد نظام ذاتي متعدد للتغيير والتطوير، مبني على المعرفة، لينعكس ذلك في دعم جهود المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية، وتحفيز أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها، بشكل يتم فيه تحقيق نوع من التكامل بين أغراض المنظمة وحاجات أعضائها، وتعزيز الثقة والانفتاح بين الأعضاء في المنظمة، وحل مشكلاتها، من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة، ونتائج هذه العمليات والوسائل التي يمكن تغييرها بها، بالإضافة إلى تطوير أساليب تبادل المعلومات بين مرافق المنظمة (الفاتز، 2008: 2).

وتنامت اتجاهات الباحثين في التركيز على ردود الفعل جراء التغيير والتي تمثلت في المواقف اتجاه التغيير (attitudes toward change) (Svensen et al., 2007)، والإنفتاحية للتغيير (openness to change) (McCarrt and Rohrbaugh, 1995)، والتكيف مع التغيير (copying with change) (Cunningham, 2006)، والإستعداد للتغيير (readiness to change) (Madsen, et al., 2005)، وقد قدم Herscovitch and Meyer's (2002) إطار جديدا لردود الفعل نحو التغيير هو الولاء اتجاه التغيير (Commitment to Change) الذي ينطوي على أن قبول التغيير يتمحور في مدى إدراك الأفراد للفوائد المرجوة من التغيير، أو من التكاليف المصاحبة لعدم قبول التغيير، أو لشعورهم بالمسؤولية اتجاه دعم وإحداث التغيير.

ونظرا لأهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء اتجاه التغيير، فقد أضحت الثقافة التنظيمية تشكل مجالا حيويا متزايدا الإهتمام في دراسة أنشطة المنظمات، باعتبارها أحد أبرز المناهج الحديثة

في إدارة التغيير والتطوير، وتتصف العلاقة بين الثقافة المنظمة والتغيير بأنها تأثيرية تبادلية، إذ تتأثر الثقافة المنظمة بما تشمله من قيم وعادات وسلوك باستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة، والتي بدورها تؤثر في سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد. في المقابل تؤثر الثقافة المنظمة على إستراتيجيات وعمليات التغيير داخل المنظمة، من خلال دعم إحداث التغيير في المنظمة. ونظرا لهذه العلاقة بين الثقافة والتغيير، سيتم التركيز في هذه الدراسة على دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير.

أولاً: مشكلة الدراسة :

يتصف العمل المصرفي بالحساسية، وتأثره بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وارتفاع نسبة المخاطرة، مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى (الفاعوري والعمرى، 2002: 446). فالمصارف التجارية الأردنية تواجه جملة من التغيرات المستمرة في بيئة عملها، منها: إرتفاع حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي الحاصل في القطاع المصرفي، وتنوع رغبات المستهلكين. كل هذا ألقى على عاتق البنوك مهمة تغيير وتطوير الفكر الإداري المصرفي، وتكييف بيئة العمل المصرفي لتوائم التغيرات، وخلق ثقافة منظمة إيجابية تتصف بالمرونة العالية، والتي تمكنها من تحقيق بيئة إيجابية مشجعة على الإبداع والإبتكار، لذا فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة للإجابة على التساؤل التالي:

ما مدى تأثير الثقافة المنظمة في أبعاد الولاء اتجاه التغيير من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الأردنية؟.

وللإجابة على هذه المشكلة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما أبعاد الثقافة المنظمة السائدة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟.
2. ما مستوى الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟.
3. ما مدى تأثير الثقافة المنظمة في أبعاد الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟.

ثانياً: أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. الموقع الذي بلغه موضوع التغيير بالنسبة للمنظمات العاملة في القطاعين العام والخاص على حد سواء، وذلك من خلال الدراسات والبحوث الميدانية. وكذلك من خلال إنشاء دوائر تعنى بالتغيير مثل دوائر البحث والتطوير، ووحدات التطوير التنظيمي.
2. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات العربية الأولى - حسب علم الباحث - في مجال رصد واقع الثقافة المنظمة والولاء اتجاه التغيير داخل البنوك التجارية الأردنية، والتأكيد على أهمية ودور الثقافة المنظمة في تحقيق الولاء والإستمرارية اتجاه التغيير بما يتلاءم مع البيئة الخارجية للمنظمة. ولهذا فإن ما تضيفه هذه الدراسة من مفاهيم وأطر علمية وما تنطوي عليه من النتائج التي تم التوصل إليها من مضامين تطبيقية هامة يمكن أن يسد فجوة في مجال البحث العلمي في هذا المجال ويثري المعرفة في المكتبة العربية.
3. أهمية قطاع البنوك التجارية الأردنية (العينة المبحوثة) وإسهاماته الواضحة في الإقتصاد الوطني الأردني.
4. يؤمل الباحث من هذه الدراسة أن تكون ذات فائدة عملية، وخاصة للبنوك التجارية الأردنية، حيث أنها ستساعد متخذي القرار في البنوك للوقوف على الواقع الثقافي، وتأثيره في الولاء اتجاه التغيير من خلال مواكبة عمليات التغيير والتطوير لمواجهة الإنفتاح العالمي.

ثالثاً: أهداف الدراسة :

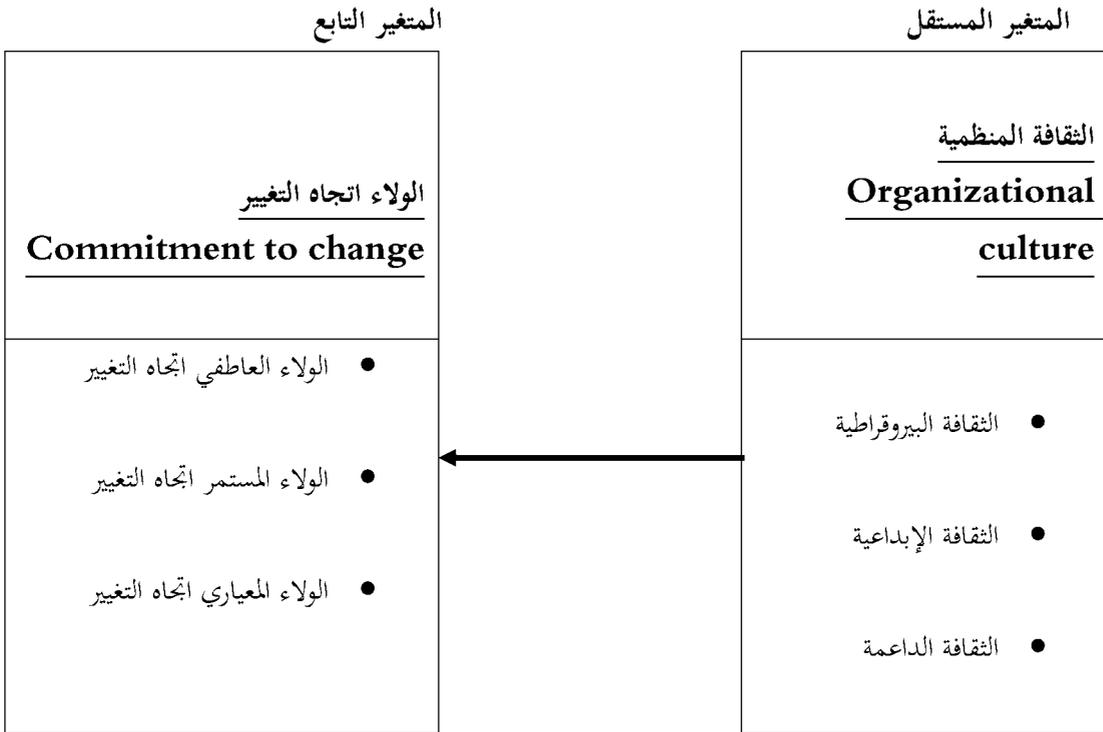
- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
1. التعرف على أبعاد الثقافة المنظمة السائدة في البنوك التجارية الأردنية.
 2. التعرف على مستوى الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية.
 3. التعرف على مدى تأثير الثقافة المنظمة السائدة في الولاء اتجاه التغيير من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
 4. تقديم توصيات واقتراحات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد المسؤولين في البنوك التجارية الأردنية على إيجاد ثقافة منظمة تشجع و تدعم الولاء اتجاه التغيير.

رابعاً: أنموذج الدراسة:

تم تطوير أنموذج الدراسة في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة (أبو زيد وخطاب: 2009)، (Cunningham, 2006)، (الصرراية: 2003). وقد تألف

أ نموذج الدراسة من متغيرين مبينة في الشكل رقم (1-1)، حيث اشتملت الدراسة على: متغير مستقل تمثل في الثقافة المنظمة، الذي تم قياسه من خلال الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة (المساندة). ومتغير تابع تمثل في الولاء اتجاه التغيير، وتم قياسه من خلال الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير، والولاء المعياري اتجاه التغيير.

الشكل رقم (1-1): أ نموذج الدراسة



خامسا: فرضيات الدراسة :

تحقيقا لأهداف الدراسة واعتمادا على محتوى ونتائج الأدبيات السابقة التي توافرت للباحث، فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات بصورتها العدمية (H_0) كما يلي :

الفرضية الرئيسية:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للثقافة المنظمة في مستوى الولاء إتجاه التغيير.

و تبتق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

Ho₁₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للثقافة المنظمة في الولاء العاطفي اتجاه التغيير.

Ho₁₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للثقافة المنظمة في الولاء المستمر اتجاه التغيير.

Ho₁₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للثقافة المنظمة في الولاء المعياري اتجاه التغيير.

الإطار النظري:

أولاً: الثقافة المنظمة:

✓ مفهوم الثقافة، والثقافة المنظمة:

يعتبر العالم الأمريكي إدوارد تايلور (Taylor) أول من إستخدم مصطلح الثقافة، ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه "الثقافة البدائية"، والذي ينص على أن الثقافة هي: " ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة، والفنون، والأخلاق، والتقاليد، وكل القدرات والعادات التي إكتسبها الإنسان، باعتباره عضواً في المجتمع " (الدوسري، 2007: 14). وتحتل الثقافة كظاهرة إجتماعية نفسية مكانة في عقول الأفراد، ولكنها تخرج تماماً عن نطاق التركيب الفطري للفرد، إلا أنها تتبلور من خلال مراحل نموه لتصبح جزءاً من شخصيته.

كما تتعدد المفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة المنظمة، وتنوعت الأساليب التي تعاطى معها المهتمون في هذا المجال، إلا أن هناك إجماع على أهمية بناء ثقافة منظمة قوية، وهذا ما ظهر من خلال الأدبيات، والأبحاث، والدراسات في هذا الحقل. مع تعدد وتنوع تعاريف ومفاهيم الثقافة المنظمة، إلا أن هناك عدم وجود اتفاق تام على معنى مصطلح الثقافة المنظمة، وذلك بسبب التباين في خلفية الباحثين وبيئاتهم وثقافتهم، ويمكن عرض بعض منها فيما يلي:

عرف (Hofsted) الثقافة المنظمة بأنها: " الحصيلة المبرجة، أو الناتج الجماعي المنظم للعقل البشري، حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى، أو هي تكامل الخصائص العامة المتفاعلة التي تؤثر على إستجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها " (حمودة، 2005: 133).

في حين يعرفها Sttermarborn: " بأنها نظام من القيم والمعتقدات، يشترك بها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة " (العميان، 2008: 311).

بينما يعرف كل من (Kennedy and Deal) الثقافة المنظمة بأنها: " مجموعة المعارف والمفاهيم والشعائر التي تمكن الفرد العامل في المنظمة من أن يكون عضواً فيها " أو بمعنى آخر: "هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة " (نجم، 2004: 9).

ووصف (Shein) الثقافة المنظمة بأنها: " نموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف والتطور، من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك، والتفكير، والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل " (الخفاجي، 2009: 21).

وعرف الكبيسي (1998: 70) الثقافة المنظمة بأنها: " نظام من المعاني المشتركة التي تتضمن اللغة، والقيم، والمشاعر، والاتجاهات، والتفاعلات، والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد".

فيما يرى (Wilson, 2001: 355) بأن الثقافة المنظمة تشير إلى: " تقاسم القيم والمعتقدات والإفتراضات والممارسات العملية، والتي تشكل دليلاً لإتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة".

أما (Alvesson, 2002: 56) فيعتقد بأن الثقافة المنظمة هي: " عبارة عن نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والإفتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعدهم في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون له، وفي منظماتهم".

كما يعرفها (Park et al) على أنها: " تقاسم الإفتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة، وحل المشكلات للتكيف الخارجي، والتكامل الداخلي، ويتعلق التكيف الخارجي بإمكانية المنظمة الإستجابة للتغيرات البيئية والإيفاء بمتطلباتها، أما التكامل الداخلي فيشير إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الأفراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المنظمة (الخفاجي، 2009: 23).

ويعرف (السكرانة، 2009: 358) الثقافة المنظمة بأنها: " عبارة عن مجموعة من الإعتقادات التي يشترك بها أعضاء المنظمة، كما أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعها واكتشفها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعرف على حل بعض المشاكل فيها، والتأقلم مع محيطها الخارجي، والانسجام أو التكامل الداخلي، إذ تمثل الثقافة المنظمة مجموعة من الميزات التي تتميز

بما المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتمارس هذه الميزات تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل، كتبني المنظمة قيماً، كالخضوع للأنظمة، والقوانين، والاهتمام بالعملاء، وتحسين الفاعلية والكفاءة.

وباستعراض التعاريف السابقة يلاحظ أنها اتخذت مناحي متعددة في وصف وتشخيص الثقافة المنظمة، إذ يعود سبب الاختلاف والتمايز بينها إلى أن هذا المصطلح يضم ويجسد جوانب عدة في المنظمة، إلا أنه يمكن إجمال الجوانب التي ركزت عليها التعاريف السابقة فيما يلي:

- ركز عدد من التعاريف على مكونات الثقافة المنظمة، والتي تشمل على مجموعة القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المنظمة.

- ركز عدد من التعاريف على العوامل التي تؤثر في تشكيل الثقافة المنظمة مثل الإستجابة للتغيرات البيئية.

- ركز عدد من التعاريف على أهمية الثقافة المنظمة لكونها تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة للعاملين، والتكيف الخارجي والتكامل الداخلي للمنظمة.

من هذا المنطلق يعرف الباحث الثقافة المنظمة بأنها: " مجموعة من المفاهيم والأنظمة والقوانين، والقيم، والعادات، والتقاليد التي تؤثر في سلوكيات العاملين، وتحدد الأسلوب الذي يمارسونه، سواء في إتخاذ القرارات، أو في إدارة المنظمة وتوجيه أفرادها لتحقيق أهدافها وسياساتها وممارساتها الإدارية ". .

✓ أهمية الثقافة المنظمة:

ترجع أهمية الثقافة المنظمة إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة، حيث تشكل الثقافة المنظمة ضغطاً على العاملين بالمنظمة للمضي قدماً في عمليتي التفكير والتصرف بطريقة تنسجم مع الثقافة السائدة بالمنظمة، وتكمن أهمية الثقافة المنظمة في النقاط التالية (الرخيمي، 2000: 55) و(Lai and Lee , 2007: 310) و(Williams and Francescutti, 2007: 151):

1. تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وتشكل مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت قيمها تركز على الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.
2. تعتبر الثقافة المنظمة أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين لتحقيق أهداف المنظمة.

3. إن تحقيق الميزة التنافسية القابلة للاستمرار تتأتى عبر الإبداع والكفاءة التنظيمية، اللتان ترفعان معا من منزلة المنظمة التنافسية، فالثقافة المنظمة ذات النوعية الفريدة للمنظمة تجعل منها موردا كامنا وقويا لتوليد التميز، مقارنة بالمنافسين.
4. إن المنظمات ذات الثقافة المتكيفة التي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا تتوافر لديها تلك الثقافة. وكذلك المنظمات التي لديها ثقافة قوية ومتماسكة، يمكنها زيادة حصتها السوقية، من خلال زيادة جودة المنتجات والخدمات. وعلى ذلك فالمنظمة تحتاج أكثر من مجرد استراتيجيات فعالة، حيث أنها تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات.
5. تعمل الثقافة المنظمة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول التغيرات التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطاراً مرجعياً، يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
6. تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغير، ومواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة والتطلع للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغير، وأحرص على الاستفادة منه، بينما إذا كانت ثقافة المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة على التغير والقابلية للتطوير.

✓ مكونات الثقافة المنظمة:

تحتوي الثقافة المنظمة على عدة مكونات أو قوى لها تأثير على سلوك الأفراد، وهي التي تشكل المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويدرك ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة، وهي التي تنعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها. إن الثقافة المنظمة تتكون من عدة مكونات يذكرها (الفاعوري، 2005: 154-155) و (أبو بكر وطه، 2005: 147) على النحو الآتي:

1. القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، وجيد أو غير جيد، ومهم أو غير مهم، وأما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل، وتعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

2. المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3. الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على إعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك: إلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس الوقت، هذه الأعراف تكون غير مكتوبة، وواجبة الإلتباع.

4. التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات، يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل، وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم إحتياجات الفرد النفسية والإقتصادية.

5. الطقوس والعادات التنظيمية:

وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يمارسها العاملون في المنظمة، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الإلتناء إلى المنظمة ، كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، وطريقة تحضير وإدارة الاجتماعات، وطريقة الكلام والكتابة.

6. الموروث الثقافي للمنظمة:

وهو تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة، منها ما هو إيجابي، والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره واعتباره مرجع محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنه.

7. الأخلاقيات: تمثل مكوناً رئيسياً لمكونات الثقافة المنظمة، وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة والأطراف الخارجية، وعادة ما تتكون أخلاقيات المنظمة مما يلي:

- أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة والمجتمع.
- أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة.
- أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

✓ أنواع الثقافة المنظمة:

لتحديد مدى قدرة الثقافة المنظمة السائدة على أن تعكس الإحتياجات الحقيقية، والقيود الخاصة بالتنظيم، سعى الكتاب والباحثين إلى تحليل الثقافة المنظمة إلى أنواع، هذه الأنواع تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر حسب أساس التقسيم المستخدم، ومن أبرزها (الأحمد، 2008: 30-32) و(الصريرة، 2003: 196-199):

أولاً. تصنيف (Handy, 1978): يصنف (Handy) الثقافة المنظمة إستناداً إلى مدى قدرة

الثقافة السائدة في المنظمة على أن تعكس الإحتياجات الحقيقية للتنظيم إلى:

1. ثقافة القوة (Power culture): إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين في المنظمة.

2. ثقافة الدور (Role culture): هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء.

3. ثقافة المهمة (Task culture): تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتتمم بالنتائج، أو تحاول إستخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

4. ثقافة العمليات (Process culture): يقتصر الإهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فتنشر الحيلة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة، وتنظيماً، وإهتماماً بتفاصيل عمله.

ثانياً. تصنيف (Wallach, 1983): صنف (Wallach) الثقافة المنظمة وفقاً لنمط القيادة الإدارية إلى:

1. الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic culture): هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والإلتزام.

2. الثقافة الإبداعية (Innovative culture): تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3. الثقافة المساندة (Supportive culture): تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

ثالثاً. تصنيف (Jones, 1983): صنف (Jones) الثقافة المنظمة على أساس توجهات العاملين داخل منظماتهم إلى:

1. ثقافة إنتاجية (Capital culture): يغلب على الثقافة الإنتاجية تركيزها على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم، لما يوفره العمل من ضمانات كافية.

2. ثقافة مهنية (Professional culture): تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة، بدلاً من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.

رابعاً. تصنيف (Luthans, 1991): يصنف (Luthans) الثقافة المنظمة حسب درجة القوة والضعف إلى:

1. الثقافة القوية (Strong culture): وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكاً كبيراً فيما بينهم، وتعتمد هذه الثقافة على عنصري الشدة، الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات، والإجماع، والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

2. الثقافة الضعيفة (Weak culture): وفيها يسير الأفراد في طرق مبهمه غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.

خامساً. تصنيف (Daft, 2001: 127): صنف Daft الثقافة المنظمة بناءً على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة:

1. **ثقافة التكيف (Adaptability Culture):** والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة إحتياجات الزبائن من خلال الإبتكار والتطوير.
2. **ثقافة الرسالة (Mission Culture)،** وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع.
3. **ثقافة القبيلة (Clan Culture)،** يركز هذا النوع من الثقافة أساسا على مدى إنهماك ومشاركة الأفراد في المنظمة، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.
4. **الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture)،** ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والإمتثال، والتعاون بين الأفراد.

ثانيا: **الولاء اتجاه التغيير:**

✓ مفهوم الولاء اتجاه التغيير (Commitment to Change):

إن مسألة تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية أمر يكتنفه نوع من الصعوبة، وتزداد تلك الصعوبة عند بحث موضوع الولاء اتجاه التغيير لدى العاملين، نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والناجمة عنه، واختلاف مداخل دراسته، وقلة نتائج الدراسات التي تناولته باعتباره ظاهرة سيكولوجية لم تدخل حيز اهتمام الباحثين إلا في السنوات الأخيرة، وهذا ما تفسره قلة الدراسات المتخصصة فيه، ومن ثم تحديد مفهومه.

ونظرا لأهمية الولاء اتجاه التغيير فقد تعرض عدد كبير من الكتاب والباحثين إلى تعريفه، وسوف نتطرق إلى بعض منها:

عرف Conner (1992: 147) الولاء اتجاه التغيير بأنه: "العلاقة القوية التي تربط بين الفرد داخل المنظمة وأهداف التغيير".

كما أشار (Conner and Patterson) أن الولاء اتجاه التغيير يمثل: "أحد العوامل الأساسية والأكثر إنتشارا في نجاح تطبيق برامج ومشاريع التغيير في المنظمات " (Carswell, 2003: 28).

في حين يرى (Meyer & Herscovitch, 2001: 301) أن الولاء اتجاه التغيير يمثل: "حالة نفسية تربط الفرد في مسار عمله داخل المنظمة للقيام بمجموعة من التصرفات اللازمة من أجل إنجاح تطبيق مبادرات التغيير".

كما أشار (Herscovitch & Meyer, 2002:475) أن الولاء اتجاه التغيير هو عبارة عن: "القوى العقلية التي تؤدي بالفرد إلى القيام بمجموعة من التصرفات الضرورية والفعالة من أجل تحقيق أهداف التغيير".

إضافة إلى ذلك، فقد عرف (Topolnytsky) الولاء اتجاه التغيير بأنه: "إندماج الفرد في المنظمة لدعم و مساندة التغيير من أجل التنفيذ الناجح لمبادرات التغيير" (Yang, 2005).

27)

إعتماداً على التعاريف السابقة نخلص إلى أن الولاء اتجاه التغيير يلعب دوراً هاماً في نجاح المنظمات على اختلافها، ويجب على المنظمات أن تولي هذا الجانب قدراً من الاهتمام، وأن تتعرف على مستويات الولاء اتجاه التغيير لدى العاملين من أجل إنجاح التغيير، وأن تستخدم كافة الإستراتيجيات الممكنة لتحسينه.

✓ أبعاد الولاء اتجاه التغيير:

ميز (Herscovitch and Meyer, 2002: 475) بين ثلاثة أبعاد للولاء اتجاه

التغيير هي:

1. الولاء العاطفي اتجاه التغيير (Affective commitment to change): يتأثر هذا البعد بدرجة دعم و مساندة الفرد للتغيير إنطلاقاً على ما سيتولد عنه من منافع ومكاسب للفرد والمنظمة على حد سواء.
2. الولاء المستمر اتجاه التغيير (Continuouse commitment to change): ويقصد به إدراك الفرد بأن هناك تكاليف مرتبطة بفشل التغيير في حال عدم دعم و مساندة التغيير.
3. الولاء المعياري اتجاه التغيير (Normative commitment to change): ويقصد به إحساس الفرد بالواجب والمسؤولية في دعم التغيير، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الإيجابي بأهمية إنجاح التغيير في المنظمة.

✓ محددات الولاء اتجاه التغيير:

- تعددت إجهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الولاء اتجاه التغيير داخل المنظمة، نوجز أهمها فيما يلي (العوفي، 2005: 39-40):
1. **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة، لأن السلوك في إيجابيته أو سلبيته يعتمد على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات، فإنه سيترب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن.
 2. **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء اتجاه التغيير لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الولاء اتجاه التغيير أكبر.
 3. **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة، فالمشاركة كما يراها **ديفن** هي الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف.
 4. **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن الطرق والأساليب، والأدوات والعناصر، والعلاقات المتفاعلة بين بيئة المنظمة والأفراد. وبناء على ذلك، يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يساعد على خلق جو عمل إيجابي، يعمل على تحقيق الاستقرار الذي يؤدي إلى نجاح التغيير.
 5. **نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو خلق قناعة لدى الأفراد، وكسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الولاء اتجاه التغيير لديهم.

✓ الثقافة المنظمة والولاء اتجاه التغيير:

تتأثر الثقافة المنظمة بما تشمله من قيم و طقوس وسلوك، باستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة، حيث تؤثر الإستراتيجيات على سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد، مما يجعلها أكثر نجاحا

وتكيفاً مع هذه التغيرات، كما تؤثر الثقافة المنظمة على الإستراتيجيات وعمليات التغيير داخل المنظمة، وهذه دلالة على أن بينهما علاقة تأثيرية متبادلة.

● العلاقة بين الثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي:

حظي موضوع الثقافة المنظمة بأهمية في التغيير التنظيمي من قبل عدد من الباحثين، نظراً للدور الذي تلعبه الثقافة في خلق الولاء اتجاه التغيير، حيث بينت أدبيات الدراسة أن الثقافة البيروقراطية تؤثر بصورة سلبية في الولاء على عكس الثقافة الإبداعية أو الثقافة الداعمة اللتان تسهمان في إحداث التغيير من خلال خلق درجة عالية من التفاني في العمل والرغبة في إحداث التغيير لدى العاملين (Wang, 2004: 41).

من هنا، أصبحت الثقافة المنظمة عاملاً مساعداً لعملية التغيير أو معيقاً له (Chu, 2003: 506)، فقد أثبتت العديد من الدراسات أن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعماً بتغيرات وتطورات ملائمة في كافة النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة المنظمة، فمن خلال تبني المنظور الثقافي في المنظمة يكون هناك تسهيل لإحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة والطقوس والقيم والأنماط القيادية. وتسعى المنظمات اليوم إلى تبني ثقافة تتصف بالمرونة والتطور لإعطائها ميزة تنافسية لمواجهة التحديات من جهة، واقتناص الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب والمعقد من جهة أخرى (ويلسون، 1999: 125).

وقد سعت عدد من الدراسات إلى تصنيف الثقافة طبقاً لدرجة دعمها في إحداث التغيير لدى المنظمات، حيث صنف (Kanter) الثقافة المنظمة إلى ثقافة مجزئة (Segmentalist culture) وثقافة تكاملية (Integrative culture)، ذلك أن المنظمات التي تمتلك العديد أو كافة خصائص الثقافة التكاملية ستساعد في إحداث التغيير، في حين أن المنظمات التي تسودها الثقافة المجزئة تكون بطيئة الرد عند الحاجة للتغيير.

كما بين (Jones et al, 2005: 364-366) أن الثقافة المنظمة تلعب دوراً هاماً في إنجاح مبادرات التغيير التنظيمي من خلال الإستعداد للتغيير (Readiness for change). فإدراك الإستعداد للتغيير داخل المنظمة لا يعزى فقط إلى الفروق الفردية، وإنما أيضاً إلى معتقدات واتجاهات أعضاء المنظمة.

فالمنظمات التي تمتلك ثقافة منظمة مع هيكل تنظيمي مرن (Flexible organizational structure) ومناخ تنظيمي داعم (Supportive organizational climate) أكثر ملاءمة لإنجاح مبادرات التغيير التنظيمي من المنظمات التي تتسم بعدم المرونة والتحكم (Inflexible and control).
في ضوء هذه الحقائق، فالأفراد الذين يمتلكون قيم العلاقات الإنسانية (Human relations values)، وقيم النظم المفتوحة (Open systems values) لديهم اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي، فتنمية وتوجيه قيم العلاقات الإنسانية يكون من خلال التدريب والتطوير وتنمية الموارد البشرية للمنظمة، إضافة إلى غرس الثقة والقدرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل لدى الأفراد. كذلك، فالطبيعة الديناميكية لثقافة النظم المفتوحة تشير إلى أن الأفراد يمتلكون اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي. وعندما تسود السمات المميزة لثقافة العلاقات الإنسانية وثقافة النظم المفتوحة، يصبح العاملون أكثر استعداداً للتغيير،

● أهمية القيم التنظيمية بالنسبة لعملية التغيير التنظيمي :

يكتسي موضوع القيم التنظيمية أهمية كبرى لما لهذه القيم من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، إذ تعد من بين أهم مكونات الثقافة المنظمة باعتبارها معيار الانتقاء من بين بدائل متاحة أمام الفرد في الموقف الذي يتعرض له أو يسلكه، وبهذا يستطيع الفرد أن يميز من خلالها بين الأشياء من حيث فعاليتها ودورها في تحقيق مصالحه، و إختياراته وتحميد طموحاته. وتظهر أهمية القيم التنظيمية داخل المنظمة بشكل واضح وجلي من خلال ذلك التطور الذي يحدث في أساليب وأنماط الإدارة داخل المنظمة، حيث إنتقل الفكر الإداري من تلك الإدارة التقليدية (التيلورية) والتي لا تعبر أي إهتمام للأفراد داخل المنظمة، إلى أساليب إدارية أخرى تهتم بالجوانب النفسية للفرد لما لها من تأثير على المنظمة، مثل الإدارة بالقيم، والتي تعتبر كأداة قيادية إستراتيجية ذات إمكانية كبيرة للتنمية والتطوير نتيجة إرتباطها بالمستويات المختلفة، وكأداة أيضاً تساعد على تحديد مسارات الجهود المبذولة نحو تحقيق رؤية القيادة الإستراتيجية.

كما تعد الإدارة بالقيم إدارة متميزة، وتتسم بالموضوعية والتوجيه السليم للأفراد، وإتقان العمل والمراقبة المزدوجة الذاتية والخارجية، لذا فهي تعتبر منهج إداري متميز يؤدي إلى تطوير قدرات الأفراد من خلال الإهتمام بتنمية الجانب الروحي لهم والتعامل معهم بإنسانية سامية من خلال إشراكهم في إتخاذ القرار حسب إستعدادهم الفكري، إضافة إلى إهتمامها بالقيم التنظيمية داخل المنظمة (غنوم، 2005: 123).

وتتحلى أهمية الإدارة بالقيم في اعتبارها أداة قيادية شاملة في ثلاث أهداف رئيسية هي (داودي، 2004: 325) :

- 1 . **التبسيط** : ويتضمن إستيعاب وإدماج التعقيد الذي ينتج عن الحاجة المتزايدة للتكيف مع التغيرات الحاصلة، وذلك على كل المستويات الهرمية للمنظمة.
 - 2 . **التوجيه** : وهو إعداد وتهيئة الرؤية الإستراتيجية نحو مستقبل المنظمة.
 - 3 . **الحصول على الإلتزام والإنتماء الكامل** : حيث ينبغي أن تتكامل الإدارة بالقيم مع السياسة الموجهة بأعضاء المنظمة، بهدف تنمية إلتمائهم وإلتزامهم في تقديم أداء عالي الجودة.
- بالإضافة إلى ما سبق، تظهر أهمية القيم التنظيمية بالنسبة لعملية التغيير، خاصة فيما تتضمنه تلك الثقافات القوية التكيفية من قيم تدعو إلى الإرتقاء والتميز، وتحمل المسؤولية، والرغبة في النمو، وإشراك الأفراد في مجهودات التغيير، وبهذا يتم تحفيزهم وتشجيعهم على التطوير الشخصي، وعلى إبداء السلوكيات الجيدة التي تجسد قيم الأمانة والتعاون، بما يساعد على الحل الفعال للمشكلات التي قد ترافق التغيير.
- وفي هذا الميدان يؤكد (kenndy) على وجود مجموعة من القيم الأساسية التي يجب أن تكون داخل المنظمة من أجل ضمان التوافق بين أهداف الفرد من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، وذلك باعتبار الفرد داخل المنظمة هو الأداة الفعالة المدعمة لإحداث التغيير المطلوب، وتمثل هذه القيم عادة في (غنوم، 2005: 132):
- **قيم الإستجابية** : وتمثل هذه القيم داخل المنظمة في سعي الأفراد من أجل إمتلاك قدرة على الإستجابة للتغيرات التي تطرأ في محيط المنظمة، وذلك من خلال تحديد حاجات المستخدمين والعملاء، والعمل الجماعي لمقابلتها بفعالية والإتصال معهم بالأسلوب الذي يفهمونه.
 - **قيم الفعالية** : ترتبط هذه القيم بهدف الحصول على المخرجات بالشكل الصحيح، وتحسين المناخ التنظيمي الملائم للعاملين، ومقابلة مجموعة الأهداف من خلال الموارد المتاحة والرؤية المشتركة، وتحديد توقعات المستهلكين وتحقيقها.
 - **قيم الكفاءة** : فهي تعكس تلك العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات، وتفسر كيفية أداء الأعمال بشكل صحيح.
 - **قيم القوة الضمنية** : وتشتمل مقوماتها على تطوير المعارف والقدرات لمقابلة الحاجات غير المشبعة، وتحسين مظهر العاملين وعمليات الإتصال مع الآخرين، وتطوير التدريب، وتحديد إطار

فعال لصنع القرارات، وتطوير تجارب العاملين ومساهماتهم، والعمل الجماعي المشترك، وتحسين ظروفه، والتخطيط الجيد للتعاون بينهم، والإشتراك التطوعي، وتحسين الرضا العام داخل المنظمة.

- **قيم الملاءمة والإمياز** : تهتم هذه القيم بمقتضيات الإرتقاء والتميز، وخلق ثقافة الإرتقاء والتحسين المستمر، والتركيز على التطبيقات المثلى، وتحديد المتطلبات العصرية بالإضافة إلى تحديد مفهوم جودة الخدمة وتحقيقها كقيمة عليا داخل المنظمة.

- **قيم التقرب من العملاء والمستهلكين** : تهتم هذه القيم بخلق ثقافة التوجه للعملاء وتحديد توقعاتهم، والتأكيد على إمتلاك كافة العاملين اتجاهات إيجابية لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحقيق رضا العملاء، وإيجاد عمل جماعي فعال للوفاء بالإلتزامات اتجاه العملاء، وخلق ثقافة التعلم والتحسين المستمر من خلال التغاضي عن السلوكيات الخاطئة وتعلم السلوكيات المرغوبة والجيدة التي تشجع على التفكير الإبتكاري والإبداعي.

وبهذه القيم الموجودة داخل المنظمة التي تشجع على التحسين المستمر والتفكير الإبداعي والإصغاء لمتطلبات العملاء سيتم تعزيز التغيير بهدف التأقلم مع المحيط بشكل مستمر (Véronique , 2003: 129).

● العلاقة بين الثقافة المنظمة والولاء اتجاه التغيير :

يمكن إبراز العلاقة بين الثقافة المنظمة والولاء اتجاه التغيير في مجموعة من النقاط تتمثل في (Yang, 2005: 32) :

- إن الثقافة المنظمة تؤثر بشكل كبير في المنظمات، خصوصا في مجالات معينة مثل الأداء والولاء اتجاه التغيير، حيث أن ولاء الفرد للمنظمة ينشأ من إعتقاده القوي بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها، لذلك فإن إستيعاب وفهم الثقافة المنظمة سيخلق درجة عالية من الولاء للمنظمة.

- إن المنظمات التي تتصف بالمرونة نحو التغيير لها سمات عالية وقدرة على التغيير.

○- إن المنظمات المسيطر عليها من قبل الثقافة البيروقراطية تظهر مستوى منخفضا من الولاء اتجاه التغيير، في حين أن الثقافة الإبداعية والثقافة الداعمة تظهر مستوى عال من الولاء اتجاه التغيير.

- إن خلق بيئة عمل داعمة أو ثقافة داعمة في المنظمة مثل الثقافة الجماعية من شأنه أن يؤدي إلى كسب ولاء أفراد المنظمة في دعم ومساندة وإنجاح عملية التغيير في المنظمة.

ثامنا: منهجية الدراسة:

● مجتمع وعينة الدراسة:

عملت الدراسة على إختيار قطاع البنوك التجارية الأردنية ميدانا للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العامة أو المراكز الرئيسية لهذه البنوك البالغ عددها (13) بنكا ، وذلك حسب بيانات البنك المركزي الأردني.

ولبلوغ غايات الدراسة فقد تم إختيار عينة مؤلفة من (352) موظفا وزعت على ثمانية (8) بنوك ، تمثلت هذه البنوك في : البنك العربي، وبنك الإسكان للتجارة والتمويل، وبنك الأردن، وبنك القاهرة عمان، وبنك الإتحاد، والبنك التجاري الأردني، والبنك الأهلي الأردني، وبنك الأردن الإستثماري.

● مصادر جمع المعلومات والبيانات:

تم الإعتماد على مصادر عدة بقصد الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وتمثلت في:

1. المصادر الثانوية: حيث تم مراجعة أدبيات الدراسة المتعلقة بالثقافة المنظمة وإدارة التغيير والولاء اتجاه التغيير.

2. المصادر الأولية: كما أن الباحث إعتمد على المصادر الأولية، والمتمثلة بالإستبانة التي تم تطويرها وتحكيمها لقياس متغيرات الدراسة وتوجيهها إلى الموظفين في المنظمات المبحوثة.

● قياس متغيرات الدراسة:

قياس الثقافة المنظمة:

وقد تم قياسها بالإعتماد على مقياس (Wallach, 1983) الذي يشتمل على ثلاث أبعاد هي: الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي 5 (أوافق بشدة) إلى 1 (لا أوافق بشدة).

قياس الولاء اتجاه التغيير:

تم قياس هذا المتغير بالإعتماد على مقياس (Herscovitch & Meyer, 2002)، الذي يشتمل على ثلاث أبعاد هي: الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير،

والولاء المعياري اتجاه التغيير. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي 5 (أوافق بشدة) إلى 1 (لا أوافق بشدة).

• الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي، واتباع من خلاله الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1 . مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات. واستُخدمت كذلك لتحليل إجابات المبحوثين عن الفقرات الواردة في إستبانة الدراسة بناء على الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
- 2 . معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha): لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- 3 . تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): وذلك لإختبار أثر الثقافة التنظيمية في أبعاد الولاء اتجاه التغيير (الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير، والولاء المعياري اتجاه التغيير).

وصف أبعاد الدراسة الأساسية وتشخيصها:

وسيتيم فيما يلي تناول كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، بمزيد من التفصيل للتعرف على ما ورد في الفقرات التي تخص كل بُعد:

البُعد الأول: الثقافة البيروقراطية:

قيس هذا البُعد من خلال (7) فقرات يبينها الجدول رقم (1) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الثقافة البيروقراطية

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
2	التسلسل الهرمي لتنفيذ	4.32	0.68	1	مرتفعة جدا

				الأعمال يعتبر مهم في ثقافة المنظمة	
مرتفعة	2	0.74	4.01	تركزت ثقافة المنظمة على تنفيذ اللوائح والأنظمة في إدارة العمل.	4
مرتفعة	3	0.81	3.90	تتحم ثقافة المنظمة بالإجراءات الرسمية.	9
مرتفعة	4	0.81	3.75	تحدد الصلاحيات والمسؤوليات إستنادا إلى ثقافة المنظمة	7
مرتفعة	5	0.96	3.59	تحدد ثقافة المنظمة أسلوب مثالي للأعمال اليومية	8
متوسطة	6	1.14	3.28	من أساسيات ثقافة المنظمة رقابة دورية على العاملين	3
متوسطة	7	0.85	3.07	تركز ثقافة المنظمة على الإلتزام بالمسؤوليات بكل دقة	1
مرتفعة		0.35	3.71	المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول رقم (1) أن متوسطات عبارات بُعد الثقافة البيروقراطية السائدة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (3.07-4.32) وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (3.71) وبانحراف معياري (0.35)، مما يشير إلى توافر الثقافة البيروقراطية في البنوك التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة.

وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة ب" التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال يعتبر مهم في ثقافة المنظمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.32) أي بدرجة مرتفعة جدا، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة ب" تركز ثقافة المنظمة على الإلتزام بالمسؤوليات بكل دقة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.07) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.85). ظهر من النتائج أن

متوسطات عبارات بُعد الثقافة البيروقراطية كانت مرتفعة، وربما يعود السبب في ذلك إلى رغبة موظفي البنوك التجارية الأردنية في السيطرة على جميع ما يتعلق بالعمل نتيجة شعورهم أنهم مسؤولون أمام الجهات الرسمية، وبالتالي يتأثرون في التقيد بالأنظمة والتعليمات، ويؤكد هذا مجيء العبارات " التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال مهم في ثقافة المنظمة " و " تركز ثقافة المنظمة على تنفيذ اللوائح والأنظمة في إدارة العمل " في المراتب الأولى من عبارات هذا البُعد.

البُعد الثاني: الثقافة الإبداعية:

قيس هذا البُعد من خلال (10) فقرات يبينها الجدول رقم (2) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الثقافة الإبداعية

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
13	تدعم ثقافة المنظمة دور فرق العمل لمواجهة المشكلات	3.80	0.94	1	مرتفعة
16	تسعى ثقافة المنظمة إلى التميز في الأداء	3.73	1.11	2	مرتفعة
10	تسهم ثقافة المنظمة في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع	3.72	1.02	3	مرتفعة
19	تشجع ثقافة المنظمة على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف	3.65	1.06	4	مرتفعة
18	تساهم ثقافة المنظمة في تكوين فرق عمل مبدعة	3.64	1.11	5	مرتفعة
15	تسهم ثقافة المنظمة في الولاء التنظيمي للعاملين	3.55	1.04	6	مرتفعة

مرتفعة	7	1.13	3.47	تميل ثقافة المنظمة إلى تشجيع العاملين على قبول التحدي والمخاطرة	17
مرتفعة	8	1.06	3.43	تسهم ثقافة المنظمة في توفير جو من الشفافية	12
متوسطة	9	1.14	3.33	تُحرص ثقافة المنظمة على العدالة في توزيع العمل	11
متوسطة	10	1.17	3.29	تدعو ثقافة المنظمة إلى إعتبار الخطأ مصدر من مصادر التعلم	14
مرتفعة		0.81	3.56	المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول رقم (2) أن متوسطات عبارات بُعد الثقافة الإبداعية السائدة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (3.29-3.80) وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (3.56) وبانحراف معياري (0.81)، مما يشير إلى توافر الثقافة الإبداعية في البنوك التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة.

وبتحقق فقرات هذا البُعد، نجد أن أكثر فقرة يُطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " تدعم ثقافة المنظمة دور فرق العمل لمواجهة المشكلات "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.80) أي بدرجة مرتفعة، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ " تدعو ثقافة المنظمة إلى إعتبار الخطأ مصدر من مصادر التعلم"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.29) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.17) أي أن أفراد العينة متفاوتون حولها.

كذلك متوسطات عبارات بُعد الثقافة الإبداعية كانت مرتفعة، وربما يعود السبب في ذلك إلى رغبة البنوك التجارية الأردنية في تكوين فرق العمل لمواجهة المشكلات والتحديات، والتميز في الأداء من خلال إيجاد وتوفير البيئة المناسبة المساعدة على إخراج طاقات العاملين الإبداعية، ويؤكد هذا مجيء العبارات " تدعم ثقافة المنظمة دور فرق العمل لمواجهة المشكلات " و " تسعى ثقافة المنظمة إلى التميز في الأداء " في المراتب الأولى من عبارات هذا البُعد. كما يمكن تفسير

ذلك أيضا من خلال المنافسة للبنوك الأجنبية وتحديات البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار التي تتطلب مثل هذه الثقافة.

البُعد الثالث: الثقافة الداعمة:

قيس هذا البعد من خلال (6) فقرات يبينها الجدول رقم (3) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الثقافة الداعمة

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
24	ترزع ثقافة المنظمة الثقة في نفوس العاملين داخل المنظمة	3.46	0.97	1	مرتفعة
20	تؤكد ثقافة المنظمة على العدالة(المساواة) بين العاملين	3.39	1.11	2	متوسطة
21	تسمح ثقافة المنظمة للعاملين بحرية التعبير عن الرأي	3.36	1.05	3	متوسطة
23	تركز ثقافة المنظمة على الجانب الإنساني في العمل	3.35	1.03	4	متوسطة
22	تدعم ثقافة المنظمة العاملين في المشاركة في صنع القرار	3.28	1.06	5	متوسطة
25	توسع ثقافة المنظمة الاتصالات الوظيفية بين العاملين خارج حدود المنظمة	3.27	1.10	6	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		3.35	0.85		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (3) أن متوسطات عبارات بُعد الثقافة الداعمة السائدة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (3.27-3.46) وفق مقياس التدرج الحماسي الذي حدده الباحث، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (3.35) وبانحراف معياري (0.85)، مما يشير إلى توافر الثقافة الداعمة في البنوك التجارية الأردنية بدرجة متوسطة. وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يُطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "تزرع ثقافة المنظمة الثقة في نفوس العاملين داخل المنظمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.46) أي بدرجة مرتفعة، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "توسع ثقافة المنظمة الإتصالات الوظيفية بين العاملين خارج حدود المنظمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.27) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.10)، أي أن أفراد العينة متفاوتون حولها.

جاءت متوسطات عبارات بُعد الثقافة الداعمة بدرجة متوسطة، ويعود السبب في ذلك إلى أن مديري البنوك التجارية الأردنية يسعون إلى تحقيق الثقة لدى العاملين من خلال الشفافية في العمل وعدم التحيز لطرف آخر، فيحاولون تحقيق العدل والمساواة في توزيع المهام على العاملين لكي لا تقل الثقة، ويؤكد هذا مجيء العبارات "تزرع ثقافة المنظمة الثقة في نفوس العاملين داخل المنظمة" و"تؤكد ثقافة المنظمة على العدالة (المساواة) بين العاملين" في المراتب الأولى لهذا البُعد.

وسيتّم فيما يلي تناول مستوى كل بُعد من أبعاد الولاء اتجاه التغيير السائدة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، بمزيد من التفصيل للتعرف على ما ورد في الفقرات التي تخص كل بُعد:

البُعد الأول: الولاء العاطفي اتجاه التغيير:

قيس هذا البُعد من خلال (6) فقرات يبينها الجدول رقم (4) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

الجدول رقم (4)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد الولاء العاطفي اتجاه التغيير

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
26	أعتقد أن التغيير ذو قيمة للمنظمة	4.22	0.73	1	مرتفعة جداً
27	التغيير إستراتيجية جيدة للمنظمة	4.14	0.83	2	مرتفعة
29	يخدم التغيير أهداف هامة	3.97	0.89	3	مرتفعة
31	أعتقد أن التغيير ضروري للمنظمة	3.41	1.28	4	مرتفعة
30	أعتقد أن الأمور تسير بشكل أفضل مع التغيير	3.37	1.20	5	متوسطة
28	أعتقد أن الإدارة لا ترتكب خطأ من خلال إدخال التغيير للمنظمة	3.29	1.35	6	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		3.73	0.58		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (4) أن متوسطات عبارات بُعد الولاء العاطفي اتجاه التغيير السائدة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (3.29 - 4.22) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (3.73) وانحراف معياري (0.58)، مما يشير إلى توافر الولاء العاطفي اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة.

وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يُطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "أعتقد أن التغيير ذو قيمة للمنظمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.22) أي بدرجة مرتفعة جداً، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "أعتقد أن الإدارة لا ترتكب خطأ من خلال إدخال التغيير للمنظمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.29) بدرجة متوسطة، وانحراف معياري (1.35) أي أن أفراد العينة متفاوتون حولها.

يظهر من النتائج أن متوسطات عبارات بُعد الولاء العاطفي اتجاه التغيير كانت بدرجة مرتفعة، ويعود السبب في ذلك إلى إدراك موظفي البنوك التجارية الأردنية لقيمة وأهمية التغيير بالنسبة لأي

بنك، وأنه يمثل خيارا وإستراتيجية جيدة للبنوك تؤدي إلى تحقيق أهدافها، ويؤكد هذا مجيء العبارات " أعتقد أن التغيير ذو قيمة للمنظمة " و " التغيير إستراتيجية جيدة للمنظمة " في المراتب الأولى من هذا البُعد.

وتتفق هذه النتيجة بصورة عامة مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة (أبو زيد وخطاب: 2009).

البُعد الثاني: الولاء المستمر اتجاه التغيير:

قيس هذا البُعد من خلال (6) فقرات يبينها الجدول رقم (5) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الولاء المستمر اتجاه التغيير

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	تنازليا حسب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
37	سيكون من المخاطرة أن أتحدث بالشكل الذي يقف ضد التغيير	3.44	0.98	1	مرتفعة	
32	لا يوجد بديل آخر عن التغيير	3.31	1.08	2	متوسطة	
36	أن مقاومة التغيير لا يمثل خيارا مناسبيا لي	3.30	1.17	3	متوسطة	
34	أشعر برغبة كبيرة في التغيير	3.17	1.20	4	متوسطة	
35	أشعر أن مقاومة التغيير مكلفة بالنسبة لي	3.16	1.15	5	متوسطة	
33	أشعر بالراحة جراء إحداث التغيير	3.11	1.22	6	متوسطة	
المتوسط الحسابي العام		3.25	0.50		متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (5) أن متوسطات عبارات بُعد الولاء المستمر اتجاه التغيير السائدة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (3.11- 3.44) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (3.25) وبانحراف معياري (0.50)، مما يشير إلى توافر الولاء المستمر اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية بدرجة متوسطة.

وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يُطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة ب " سيكون من المخاطرة أن أتحدث بالشكل الذي يقف ضد التغيير "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.44) أي بدرجة مرتفعة، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة ب " أشعر بالراحة جراء إحداث التغيير "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.11) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.22)، أي أن أفراد العينة متفاوتون حولها.

جاءت متوسطات عبارات بُعد الولاء المستمر اتجاه التغيير بدرجة متوسطة، ويعود السبب في ذلك إلى كون موظفي البنوك ليس لديهم بديل آخر عن التغيير، وهذا من أجل تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة من أجل البقاء والإستمرار، ويؤكد هذا مجيء العبارات " سيكون من المخاطرة أن أتحدث بالشكل الذي يقف ضد التغيير " و " لا يوجد بديل آخر عن التغيير " في المراتب الأولى من هذا البُعد.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها كل من دراسة (أبوزيد وخطاب: 2009).

البُعد الثالث: الولاء المعياري اتجاه التغيير:

قيس هذا البُعد من خلال (6) فقرات يبينها الجدول رقم (6) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد الولاء المعياري اتجاه التغيير

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
38	أشعر بالإحساس بالمسؤولية اتجاه إحداث التغيير	0.90	1	مرتفعة
39	لا أعتقد أنه من الصحيح أن أقف ضد التغيير	1.28	2	مرتفعة
42	أشعر بالذنب في حالة الوقوف في وجه التغيير	1.09	3	مرتفعة
41	سأشعر بالمسؤولية في حالة الوقوف مع التغيير	1.16	4	مرتفعة
40	أشعر بالسوء إزاء مقاومة التغيير	1.31	5	متوسطة
43	إن إلزامي الأخلاقي اتجاه التغيير يدفعني لدعم وإنجاح التغيير	1.34	6	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		0.54		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (6) أن متوسطات عبارات بُعد الولاء المعياري اتجاه التغيير السائدة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (2.93 - 4.09) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (3.55) وانحراف معياري (0.54)، مما يشير إلى توافر الولاء المعياري اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة.

وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يُطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "أشعر بالإحساس بالمسؤولية اتجاه إحداث التغيير"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.09) أي بدرجة مرتفعة، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "إن إلزامي الأخلاقي اتجاه التغيير يدفعني لدعم وإنجاح التغيير"، حيث بلغ المتوسط

الحسابي لها (2.93) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.34)، أي أن أفراد العينة متفاوتون حولها.

جاءت متوسطات عبارات بُعد الولاء المعياري اتجاه التغيير بدرجة مرتفعة، ويعود السبب في ذلك إلى إحساس وشعور موظفي البنوك بالمسؤولية من أجل دعم ومساندة التغيير وهذا من الناحية الأخلاقية اتجاه منظماتهم، ويؤكد هذا مجيء العبارات " أشعر بالإحساس بالمسؤولية اتجاه إحداث التغيير " و " لا أعتقد أنه من الصحيح أن أقف ضد التغيير " في المراتب الأولى لهذا البعد.

إختبار فرضيات الدراسة:

يتناول هذا الجزء إختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس أهمية هذه الدراسة. وفيما يلي إختبار الفرضية الرئيسية مع فرضياتها الفرعية:

إختبار الفرضية الرئيسية:

Ho₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للثقافة المنظمة في مستوى الولاء اتجاه التغيير.

يبين الجدول رقم (7) نتائج الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء اتجاه التغيير

جدول رقم (7)

نتائج إختبار الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء اتجاه التغيير

المتغير المستقل: الثقافة المنظمة	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
الثقافة البيروقراطية	0.029	0.516	0.606	1.069
الثقافة الإبداعية	0.197	2.446	* 0.015	2.255
الثقافة الداعمة	0.201	2.537	* 0.012	2.181
قيمة R ²	0.144			
قيمة F	16.592			
مستوى الدلالة	* 0.000			

* sig < 0.05

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.144$) وهذا يعني أن متغير الثقافة المنظمة يفسر ما نسبته (14.4%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الولاء اتجاه التغيير. ونظرا لأن قيمة ($F = 16.592$)، مستوى الدلالة = 0.000، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للثقافة المنظمة في مستوى الولاء اتجاه التغيير.

ويبين الجدول رقم (7) كذلك أثر أبعاد الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير، حيث بينت النتائج وجود أثر لكل من الثقافة الإبداعية ($Beta = 0.197$)، مستوى الدلالة (> 0.05) والثقافة الداعمة ($Beta = 0.201$)، مستوى الدلالة (> 0.05) في الولاء اتجاه التغيير. في حين لم تظهر النتائج وجود أثر للثقافة البيروقراطية في الولاء اتجاه التغيير ($Beta = 0.029$)، مستوى الدلالة (< 0.05).

وتبين نتائج قيمة معامل تضخم التباين (VIF Variance Inflationary Factor) التي تراوحت بين (1.069 - 2.255) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5) (Berenson et al, 2009: 737)، وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

وفيما يلي إختبار للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تتعلق بدراسة أثر الثقافة المنظمة في أبعاد الولاء اتجاه التغيير.

إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_{011} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للثقافة المنظمة في الولاء العاطفي اتجاه التغيير.

يبين الجدول رقم (8) نتائج الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء العاطفي اتجاه التغيير.

الجدول رقم (8)

نتائج إختبار الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء العاطفي اتجاه التغيير

المتغير المستقل: الثقافة المنظمة	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
الثقافة البيروقراطية	0.061	1.044	0.297	1.069
الثقافة الإبداعية	0.220	2.604	* 0.010	2.255
الثقافة الداعمة	0.001	0.009	0.993	2.181
قيمة R ²	0.059			
قيمة F	6.229			
مستوى الدلالة	* 0.000			

* sig < 0.05

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.059$) وهذا يعني أن متغير الثقافة المنظمة يفسر ما نسبته (5.90%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الولاء العاطفي اتجاه التغيير. ونظراً لقيمة ($F = 6.229$)، مستوى الدلالة = 0.000، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للثقافة المنظمة في مستوى الولاء العاطفي اتجاه التغيير.

ويبين الجدول رقم (8) كذلك أثر أبعاد الثقافة المنظمة في الولاء العاطفي اتجاه التغيير، حيث بينت النتائج وجود أثر لكل من الثقافة الإبداعية ($Beta = 0.220$)، مستوى الدلالة > 0.05 في الولاء العاطفي اتجاه التغيير. في حين لم تظهر النتائج وجود أثر للثقافة البيروقراطية والثقافة الداعمة في مستوى الولاء العاطفي اتجاه التغيير ($Beta = 0.061$)، مستوى الدلالة < 0.05 و ($Beta = 0.001$)، مستوى الدلالة < 0.05 على الترتيب. وهذه النتيجة

تعكس أهمية الثقافة الإبداعية في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو دعم ومساندة برامج التغيير جراء المنافع من وراء هذا التغيير.

وتبين نتائج قيمة VIF التي تراوحت بين (1.069 - 2.255) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5) ، وهذه النتيجة تعكس صحة أ نموذج الدراسة.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

Ho₁₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للثقافة المنظمة في الولاء المستمر اتجاه التغيير.

يوضح الجدول رقم (9) نتائج إختبار الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء المستمر اتجاه التغيير.

الجدول رقم (9)

نتائج إختبار الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء المستمر اتجاه التغيير

قيمة (VIF)	مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (Beta)	المتغير المستقل: الثقافة المنظمة
1.069	0.551	-0.597	-0.033	الثقافة البيروقراطية
2.255	0.454	0.749	0.060	الثقافة الإبداعية
2.181	* 0.000	4.493	0.354	الثقافة الداعمة
			0.156	قيمة R ²
			18.267	قيمة F
			* 0.000	مستوى الدلالة

* sig < 0.05

يتضح من نتائج الجدول رقم (9) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.156$) وهذا يعني أن متغير الثقافة المنظمة يفسر ما نسبته (15.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الولاء المستمر اتجاه التغيير. ونظرا لأن قيمة ($F = 18.267$ ، مستوى الدلالة = 0.000)، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للثقافة المنظمة في مستوى الولاء المستمر اتجاه التغيير.

ويبين الجدول رقم (9) كذلك أثر أبعاد الثقافة المنظمة في الولاء المستمر اتجاه التغيير، حيث بينت النتائج وجود أثر للثقافة الداعمة ($Beta = 0.354$ ، مستوى الدلالة > 0.05) في الولاء المستمر اتجاه التغيير. في حين لم تظهر النتائج وجود أثر للثقافة البيروقراطية والثقافة الإبداعية في الولاء المستمر اتجاه التغيير ($Beta = -0.033$ ، مستوى الدلالة < 0.05) و ($Beta = 0.060$ ، مستوى الدلالة < 0.05) على الترتيب. وهذه النتيجة تعكس أهمية الثقافة الداعمة في توسيع مدارك العاملين نحو التكاليف التي ستنتج عن الفشل في إحداث التغيير، لذا فهي تسهم في خلق جو من المودة والمؤازرة لتشجيع العاملين على تقبل التغيير. وتبين نتائج قيمة VIF التي تراوحت بين (1.069 - 2.255) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5)، وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho₁₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للثقافة المنظمة في الولاء المعياري اتجاه التغيير.

يبين الجدول رقم (10) نتائج إختبار الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء المعياري اتجاه التغيير.

الجدول رقم (10)

نتائج إختبار الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء المعياري اتجاه التغيير

المتغير المستقل: الثقافة المنظمة	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
الثقافة البيروقراطية	0.041	0.716	0.475	1.069

2.255	* 0.041	2.048	0.172	الثقافة الإبداعية
2.181	0.279	1.084	0.090	الثقافة الداعمة
			0.067	قيمة R ²
			7.134	قيمة F
			* 0.000	مستوى الدلالة

* sig < 0.05

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.067$) وهذا يعني أن متغير الثقافة المنظمة يفسر ما نسبته (6.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الولاء المعياري اتجاه التغيير. ونظرا لأن قيمة ($F = 7.134$)، مستوى الدلالة = 0.000، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للثقافة المنظمة في مستوى الولاء المعياري اتجاه التغيير.

ويبين الجدول رقم (10) كذلك أثر أبعاد الثقافة المنظمة في الولاء المعياري اتجاه التغيير، حيث بينت النتائج وجود أثر لكل من الثقافة الإبداعية ($Beta = 0.172$)، مستوى الدلالة > 0.05 في الولاء المعياري اتجاه التغيير. في حين لم تظهر النتائج وجود أثر للثقافة البيروقراطية والثقافة الداعمة في الولاء المعياري اتجاه التغيير ($Beta = 0.041$)، مستوى الدلالة < 0.05 و ($Beta = 0.090$)، مستوى الدلالة < 0.05 على الترتيب. وهذه النتيجة تعكس أهمية الثقافة الإبداعية في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو دعم ومساندة برامج التغيير من خلال الشعور بالواجب والمسؤولية نحو إحداث التغيير.

وتبين نتائج قيمة VIF التي تراوحت بين (1.069 - 2.255) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5)، وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

تاسعا: الإستنتاجات والتوصيات:

• الإستنتاجات:

1. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في الولاء العاطفي اتجاه التغيير، حيث أظهرت نتائج التحليل أهمية بُعد الثقافة الإبداعية في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو دعم ومساندة برامج التغيير جراء المنافع من وراء هذا التغيير.
2. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في الولاء المستمر اتجاه التغيير، حيث أظهرت نتائج التحليل أهمية بُعد الثقافة الداعمة، ذلك أن التركيز على العلاقات الإنسانية والتعاون بين الموظفين يساهم في تعزيز دعم التغيير.
3. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في الولاء المعياري اتجاه التغيير، حيث أظهرت نتائج التحليل بعد الثقافة الإبداعية في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو دعم ومساندة برامج التغيير من خلال الشعور بالواجب والمسؤولية نحو إحداث التغيير.

• التوصيات:

- في ضوء النتائج والإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
1. العمل على تبني النمط القيادي الذي يساهم في غرس القيم الجوهرية والمعتقدات للثقافة المنظمة، باعتباره نموذجا لحفز العاملين، ودعم الابتكار وتوجيه العاملين نحو الأفضل.
 2. العمل على تعزيز الثقافة الإبداعية في البنوك التجارية الأردنية لأهميتها في الولاء اتجاه التغيير، من خلال خلق بيئة تدعم تمكين العاملين، وتعزيز روح الفريق لخلق أفكار جديدة.
 3. العمل على توفير الثقافة الداعمة من خلال خلق قنوات الإتصال، وزرع الثقة في نفوس العاملين، والتأكيد على روح الفريق في العمل.
 4. العمل على رفع مستوى الولاء اتجاه التغيير للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار، ووضع الأهداف، ورسم الخطط والإستراتيجيات، وتوعيتهم بأهمية إحداث التغيير داخل المنظمة.
 5. ضرورة تغيير النظرة التقليدية للموظفين، عن طريق منحهم صلاحيات أكبر، وضرورة إشراكهم في مناقشة التغيير، والسماح لهم بتقديم الإقتراحات.
 6. العمل على دعم العاملين المبدعين من خلال تقديم المكافآت المالية لهم وترقيتهم، لكونها ستشكل حافزا للعاملين الآخرين وستخلق ثقة عالية في إداراتهم.

7. قيام الإدارة بخلق مضمون جذاب وواضح للتغيير التنظيمي وتحديد العلاقات مع العاملين وتشجيع التزامهم لأهداف جديدة وواضحة بتعايير يسهل فهمها وتحققها، حتى يتاح لهم الإستعداد لتقبلها وتقديم الدعم المناسب لها، ويتم ذلك من خلال توفير المعلومات للعاملين عن طريق الندوات والمناقشات، وتنمية مهاراتهم بإنشاء البرامج التدريبية.
8. العمل على إجراء دراسات مستقبلية في هذا الجانب، وذلك بإجراء هذه الدراسة على قطاعات أخرى. وإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي مثل: دراسة مدى تأثير أنماط القيادة في الولاء اتجاه التغيير، ودراسة العلاقة بين الإبداع والتغيير التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. أبو بكر، مصطفى محمود وطه، السيد حسنين (2005). "المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر.
2. دافيد ويلسون (1999)، ترجمة تحية عمارة. "إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير"، الطبعة الثانية، دار الفجر، القاهرة، مصر.
3. حمودة، عبد الناصر محمد علي (2005). "إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
4. الخفاجي، نعمة عباس (2009). "ثقافة المنظمة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. السكارنة، بلال خلف (2009). "التطوير التنظيمي والإداري"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. العميان، محمود سليمان (2008). "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
7. الفاعوري، رفعت عبد الحكيم (2005). "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

8. الكبيسي، عامر (1998). " التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة"، (ج4)، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.
9. نجم، عبود نجم (2004). " المدخل الياباني في الإدارة"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن.

ب. الدوريات:

1. الصرايرة، أكثم عبد المجيد (2003). "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لشركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية"، مؤتمة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 18(4): 188-239.
2. الفاعوري، رفعت والعمرى، أحمد (2002). " تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية : دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية ، 29(2): 445 - 471

ج. الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. الأحمد، حسام عبد الله (2008). " أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين: بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سورية.
2. الدوسري، جاسم بن فيحان (2007). " الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية .
3. الرخيمي، ممدوح جلال (2000). " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
4. العوفي، محمد بن غالب (2005). " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

4. غنوم، هشام عبد الرحمن(2005). " تأثير استراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات عين الشمس"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين الشمس، مصر.
5. الفائز، صالح بن سليمان (2008). " الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته: دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

د. المؤتمرات والملتقيات:

1. أبوزيد، محمد خير سليم و خطاب، شادي أحمد (2009). " أثر القيادة التحويلية في الولاء نحو التغيير : دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك الأردنية"، المؤتمر العلمي السادس لكلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة فلاديلفيا بعنوان: " التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة: الأزمة المالية العالمية والآفاق المستقبلية"، 13-14 أبريل، عمان، الأردن.
2. داودي، الطيب (2004). " أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة"، الملتقى الدولي لكلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية بجامعة ورقلة بعنوان: " التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 آذار، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

1. المراجع باللغة الإنجليزية:

a. Books:

1. Conner, D.R (1992) "Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail ". New York: Villard Books.

b. Periodicals:

1. Chu, K.F. (2003). "An organizational culture and the empowerment for change in SMEs in the Hong Kong manufacturing industry", **Journal of Materials Processing Technology**, 139:505-509
2. Cunningham, G. B (2006). " The relationship among commitment to change, copying with change and turnover intentions ", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Volume 15, Number 1. pp: 29-45.
3. Herscovitch, L and Meyer, J.P (2002), "Commitment to organizational change:extention of a three- component model" , **Journal of Applied Psychology**, 87,pp. 474-487.
4. Jones, A.R, Jimmieson, N.L and Griffiths, A .(2005)."The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation

success: the mediating role of readiness for change", **Journal of Management Studies**, issue 2, NO (42): 361-386.

5. Lai, M and Lee, G (2007) " Relationships of organizational culture toward knowledge activities", **Business Process Management Journal**, VOL.13, NO.2, pp.306-322.

6. Madsen, S. R, Miller, D and John, C.R .(2005) "Readiness For Organizational Change: Do Organizational Commitment And Social Relationships In The Workplace Make A Difference?". **Human Resource Development Quarterly**,16(2):213-233.

7. McCartt A.T. and Rohrbaugh J (1995) " Managerial Openness to Change and the Introduction of GDSS: Explaining Initial Success and Failure in Decision Conferencing", **Organization Science**,6(5):484-569.

8. Meyer, J.P & Herscovitch, L. (2001) " Commitment in the workplace a general model". **Human Resource Management Review**, 11: 299-326.

Parish J. T., Cadwallader S., Busch, P. (2008) "Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change", **Journal of Organizational change Management**, 21(1): 32-52.

9. Svensen, E; et al (2007). " Factors Associated With A Positive Attitude Towards Change Among Employees During The Early Phase Of A Downsizing Process". **Scandinavian Journal Of Psychology**, 2007, 48:153- 159.

10. Wallach, E.(1983) " Individuals and organization: The cultural match". **Training and Development Journal**, 12: 28-36.

11. Williams, E and Francescutti. L (2007) "Impact of culture on commitment, Satisfaction and Extrea-role Behaviors Among Canada ER Physicians", **leadership in Health Services**, Vol.20, NO.3.pp.147-158.

12. Wilson, A(2001). "Understanding Organizational Culture and the Implication for Corporate Marketing", **European Journal of Marketing**, Vol. 35, No. 3/4, pp. 353-367.

c. Unpublished Dissertation/ Theses:

1.Carswell, J. J(2003) "Securing senior management commitment to organizational change: the role of influence strategie", **Unpublished Doctoral Dissertation**, Faculty of graduate studies, the University of Western Ontario, London, Canada..

2.Yang, J. (2005) " The relationships of the organizational culture, commitment to change and to behavioral support for organizational change in Taiwan", **Unpublished Doctoral Dissertation**, Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.

3.Wang, Q., (2004). " Transition at X Campus: Commitment in change ", **Unpublished Master**, Faculty of Business Administration, Simon Fraser University.

2. المراجع باللغة الفرنسية:

1.Véronique, B(2003), " le statut de l'auto-evaluation dans la démarche de changement ", **thèse de doctoral non publié**, Université Jean Moulin, Lyon.