

## الباب الأول : الإطار العام للدراسة

-أهمية الدراسة.

-إشكالية الدراسة.

-أهداف الدراسة.

-فرضيات الدراسة.

-حدود الدراسة.

-التعريف بمصطلحات الدراسة.

-أسلوب الدراسة.

-أداة الدراسة.

-مجتمع وعينة الدراسة.

-خطة الدراسة.

-الدراسات السابقة.



## الباب الأول : الإطار العام للدراسة

### -أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

1- محاولة سد الفجوة في أدبيات الأبحاث الإدارية ، والتي يسببها نقص في القاعدة النظرية التي يمكن من خلالها الوقوف على أهمية الجانب المادي للثقافة التنظيمية ، والتأكيد على أن أهمية الجانب المادي لا تقل عن أهمية الجانب المعنوي ، والذي كان له الحيز الأكبر في تلك الأدبيات ، وتظهر هذه الدراسة الدور الذي يلعبه الجانب المادي للثقافة التنظيمية على اعتبارها نظاما فرعيا قائما بذاته ضمن نظام كلي متكامل في المنظمة ، حيث يرتبط هذا الدور بكافة الأنشطة والممارسات والأنظمة الأخرى في التنظيم ، وتعمل الدراسة على تحديد ملامح هذا الدور ووضعها في إطار علمي لتمكين كافة المنظمات ذات العلاقة والراغبة في إيجاد منهج علمي يضمن لها أداء أنشطتها بكفاءة واقتدار في ظل الظروف دائمة التغير، علاوة على التأكيد على ضرورة فحص وصيانة هذا النظام بشكل دوري نظرا لأهمية مكوناته. وهذا بدوره يساهم في خلق المناخ الذي يمكن المنظمة من ضمان الحصول على هوية واضحة وفهوية ومحددة.

2- التأكيد على أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة لمنظمات الأعمال ، مع مراعاة أن التغيير التنظيمي كنظام فرعي ماهو إلا أداة لها غايات قائمة بذاتها ، وهو وسيلة لتحقيق الأهداف ، ولا يمكن أن تصل هذه الأداة إلى تلك الغايات إلا إذا استخدمت بالشكل العلمي الصحيح ووفقا للأسس

والخطوات العلمية ، والتي تتطلب بدورها الإستفادة القصوى من كل النظم الفرعية الأخرى داخل المنظمة، خاصة مع تزايد حاجة المنظمة للتغيير الناجح ،نتيجة لتزايد حدة المنافسة وتسارعها وتنوع الطرق والوسائل التي تعتمدھا المنظمات في الوصول إلى ما يعرف بالمزايا التنافسية التي تضمن بقاء واستمرار المنظمة في السوق ،علاوة على ذلك فإن الدراسة تتعرض إلى قضية هامة وملازمة لعمليات التغيير التنظيمي التي تقوم بها المنظمة ، ألا وهي قضية مقاومة التغيير والتي ثبت من واقع التأصيل النظري والدراسات السابقة في هذا الموضوع أنها تشكل أحد أهم قضايا التغيير التنظيمي التي لا يمكن تجاهلها حين التطرق لموضوع التغيير التنظيمي ، نظرا لأنها قد تكون سببا مباشرا لفشل عمایات التغيير التنظيمي التي تقرها المنظمة ، خاصة إذا لم تتخذ المنظمة التدابير اللازمة للحد منها أثناء فترات التغيير التنظيمي ، لذلك لا يمكن لأي باحث في مجال التغيير التنظيمي تجاهل هذه القضية الهامة، ولا يجد الباحث أي بلد سوء التعرّيج على قضية المقاومة وأشكالها .

3- إن مايزيد من أهمية هذه الدراسة هو حجم ماأنفقته بعض المنظمات من أموال على مكونات الجانب المادي للثقافة التنظيمية التي تفرضها الدراسة وهي ( الزي الموحد- البطاقات الوظيفية - تصميم المكاتب ) الأمر الذي يؤدي إلى طرح تساؤلات عديدة حول مدى إستفادة المنظمة من هذه الأموال التي تنفق على هذا الجانب ، ومدى إهتمام المنظمة بالتخطيط لعملية الانفاق على هذه المكونات المادية للثقافة التنظيمية ، وهذا ماتحاول الدراسة الاجابة عنه .



4- تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة كونها تجرى في وقت يشهد فيه العالم تقلبات خطيرة من الناحية السياسية والإقتصادية والإجتماعية ، وهذه المتغيرات سوف تؤثر حتما بطريقة مباشرة على أعمال جميع المنظمات أيا كان نوع نشاطها خدمي ، تجاري ، صناعي ، وبذلك على المنظمات أن تكون مستعدة للتعامل مع تلك المتغيرات التي تحدث بشكل متسارع في محيطها ، وعليها تحديد نقاط القوة والعمل على إستغلالها ، وكذلك تحديد نقاط الضعف والعمل على تفاديها ، وذلك من خلال التكيف مع تلك المتغيرات ، وهذا يزيد من أهمية التغيير التنظيمي في حياة المنظمات في هذه المرحلة ، وعليها أن تحدد مجال التغيير التنظيمي المناسب والسريع والمخطط بناء على تحليل كل تلك المتغيرات ، وعلى هذا الشكل مناعا ميدانياها ما لهذه الدراسة ، ويزيدها أهمية حيث تكون نتائجها أكثر واقعية من خلال ملاحظتها للواقع ، وبذلك تحقق المنظمة محل الدراسة أكبر إستفادة من تلك النتائج التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها من خلال الوصول إلى أهدافها ، إلى جانب تعميم النتائج التي توصل لها الدراسة على جميع منظمات الأعمال ، لا سيما أن موضوع التغيير التنظيمي موضوعا هاما وضروريا لجميع المنظمات أيا كان نوعها ومكانها كما تمت الإشارة سابقا.

5- وتشكل هذه الدراسة أهمية قصوى في كونها تحاول الربط بين كل النقاط السابقة من خلال الهدف الذي تسعى فيه إلى تحديد طبيعة العلاقة بين مكونات الجانب المادي للثقافة التنظيمية التي تفترضها الدراسة (توحيد الزي - البطاقات الوظيفية - تصميم المكاتب ) وبين مدى قدرة المنظمة على تحقيق نجاح فيما تقوم به من تغييرات تقررها للوصول إلى أهداف مرسومة مسبقا.



## - إشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة في (الإهمال الواضح لمكونات الجانب المادي للثقافة التنظيمية كعنصر من عناصر النظام الثقافي للمنظمة ، وعدم اعطائها الثقل الكافي في تفعيل ودعم بعض الأنظمة الأخرى والوظائف والعمليات التي تمارسها المنظمة للوصول إلى أهدافها وتحقيق نجاحات على مستوى تلك الممارسات ومن ضمن تلك العمليات والأنشطة عمليات التغيير التنظيمي التي تقرها المنظمة للوصول إلى أهداف بعينها).

وفي ظل الاتجاهات الحديثة التي أصبحت تتصف بها أهداف المنظمات في الوقت الحاضر والتي تطبعت بالدقة والعمق والنظرة ذات البعد الإستراتيجي حتى في الجوانب الفرعية لهذه الأهداف ، فإنه أصبح من الضروري على المنظمة أن توفر وتمسخر كافة الجهود والإمكانات اللازمة في مختلف النواحي والعلاقات التنظيمية لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفاعلية .(حاتم أبو الجدائل، 2009، ص34-35)

ونظرا لتشعب النواحي التنظيمية وتداخلها من خلال تعدد العلاقات فيما بينها وتأثير ذلك على أهداف المنظمة وإستراتيجياتها ، في ظل ذلك كله أصبحت الدراسات الحديثة تهتم بأدق التفاصيل وأبسط الجوانب في مجالات الإدارة والتنظيم ، في علم لا مجال فيه للشغرات والفجوات فكل شيء في محيط المنظمة له أهمية ودور وعلاقة وتأثير في مواقف المنظمة الداخلية والخارجية ، وقد أظهرت

العديد من الدراسات التي تتعلق بتلك الجوانب والتفاصيل علاقات وتأثيرات مختلفة من حيث

النوع والقوة.

وقد كان للتغير التنظيمي نصيبا من الاهتمام ضمن هذه الاتجاهات كأحد الممارسات الإدارية

الهامة والضرورية لتحقيق المنظمة أهدافها في حدود الامكانيات والمهارات والوسائل والوقت المحدد.

وعلى الرغم من أهمية برامج التغير التنظيمي بمختلف مجالاته ، والاهتمام المتزايد بها في إطار تحقيق

الأهداف وسط نجاحها بجوانب، ومتغيرات وعوامل مختلفة ذات أثر مباشر وغير مباشر على فاعلية

ونجاح التغير التنظيمي ، إلا أنها قد تواجه نوعا من القصور في تفعيل دور بعض من الجوانب

التنظيمية الأخرى ، مما يؤدي إلى عرقلة وأحيانا فشل تلك البر امج الخاصة بالتغير وإخفاقها في

تحقيق ماترغبه من غايات لتحقيق أهداف حيوية وإستراتيجية إتخذ من أجلها قرار التغير ، بل قد

ينعكس ذلك سلبا على أداء المنظمة في العموم .

إن عدم قدرة المنظمة على الاستفادة من النواحي والقومات ذات العلاقة بعمليات التغير التنظيمي

قد يعود للعديد من الأسباب سواء أكانت مباشرة أو غير مباشرة ومن ضمن هذه الأسباب عدم

توفر المهارات والقدرات والامكانيات اللازمة لتنفيذ عمليات التغير التنظيمي في حد ذاتها ،

وكذلك عدم وجود مهارات قادرة على التحليل وتحديد النواحي والعناصر الداعمة لذلك التغير ،

وعدم قدرة المنظمة على وصف وتحديد أشكال العلاقات التي تربط تلك النواحي والأنشطة

والعناصر بعمليات التغير القائمة ، أو لوجود قصور في أحد أنظمتها الإدارية الأخرى ذات العلاقة



كنظام المعلومات على سبيل المثال المعتمد عليه والذي يُمكنها من تحديد ماهو مرغوب تغييره  
؟وأين؟ومتى؟وكيف يتم ذلك التغيير ، وكذلك يحدد الجوانب والمتغيرات ذات العلاقة والتي من

شأنها مساندة وضمان نجاح ذلك التغيير .(Szilagyi & Alas;1991,p544-545)

وعلى ذلك فإن نجاح التغيير التنظيمي يتوقف على العديد من العوامل المتداخلة والمتشعبة سواء  
أكانت مادية أو غير مادية ، ظاهرة أو ضمنية ، قد تكون ذات صلة بالأفراد القائمين على عملية  
التغيير ، أو الأفراد الذين يعينهم ويمسهم التغيير ، وقد تكون ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة  
بالمجال الذي يتم فيه التغيير ، وقد أشار العديد من الكتاب لمثل هذه العوامل سواء بالتفصيل كما  
كما عرضها (بدر،1993، ص398 إلى ص400 ) ومنهم من عرضها بشئ من الإجاز والتركيز على  
أهمها كما ورد عن ( العامري 2005، ص11-14 ) . وقد تم تلخيص بعض تلك العوامل على سبيل  
الذكر لا الحصر فيما يلي :-

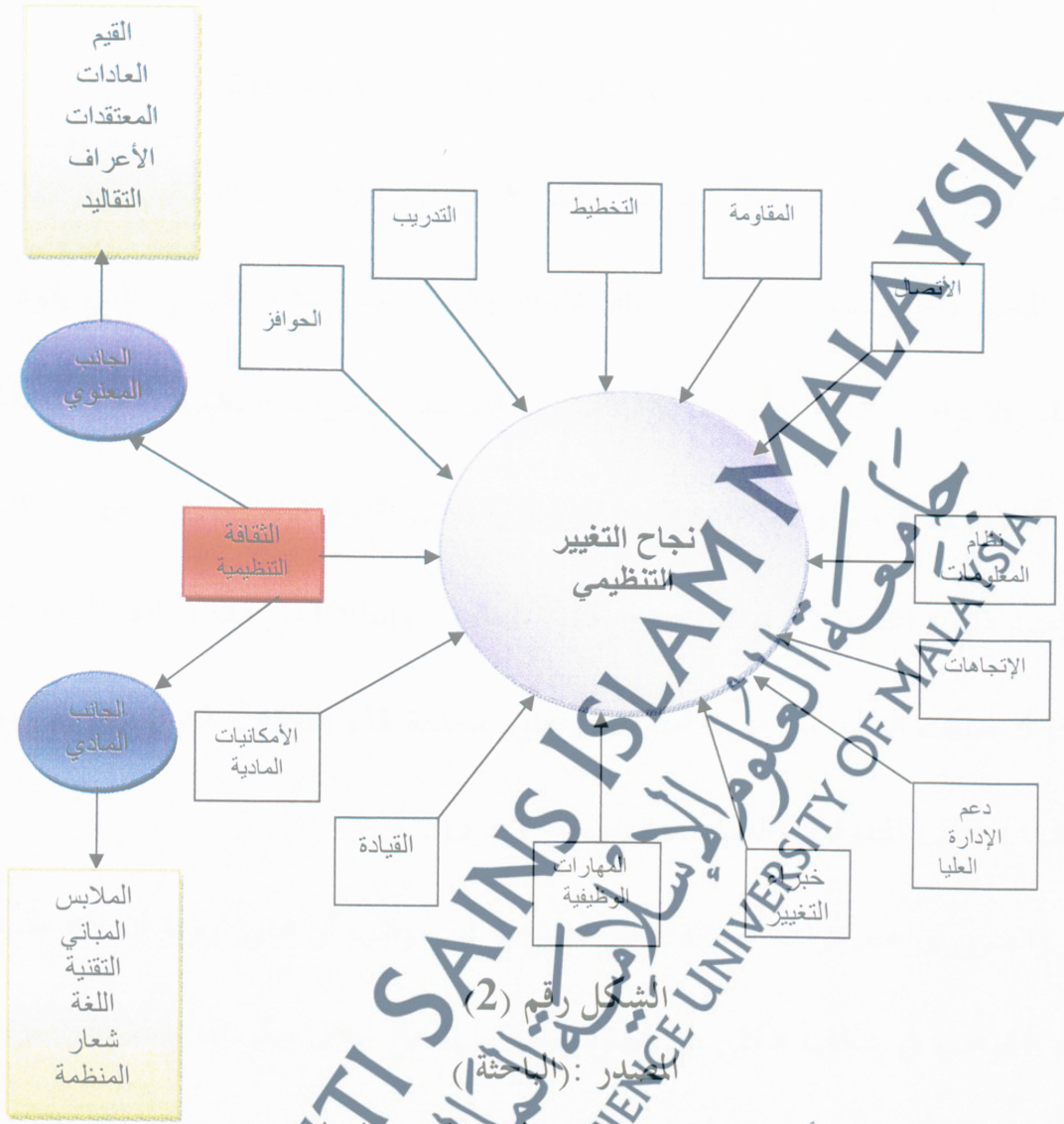
1. المناخ التنظيمي السائد(النواحي التنظيمية ، والاجتماعية ،والنفسية داخل التنظيم).
2. مدى تقبل الأفراد للتغيير (مقاومة التغيير).
3. الاستراتيجيات المتبعة في إدارة ذلك التغيير .
4. الامكانيات والمهارات المادية والبشرية لجميع أطراف التغيير(إسلوب القيادة- التدريب -  
الاتصال- المعلومات ...إلخ).
5. البعد الثقافي ومكوناته.



6. درجة الارتباط بين التغيير والأهداف.

من خلال عرض النقاط السابقة نلاحظ امرين مهمين الأول هو الإشارة إلى الترابط بين الأهداف والتغيير ونجاحه ، كذلك التأكيد على دور البعد الثقافي في ذلك النجاح ، وهذا يدعم الفكرة التي اعتمدها الباحثة في الدراسة ، فيما يتعلق بقياس نجاح التغيير بمستوى نجاح التغيير التنظيمي ، إلى جانب التأكيد على أن المكون المادي للبعد الثقافي للمنظمة لا يقل دورا وتأثيرا عن المكون المادي في تحقيق ذلك النجاح وهذا يشكل أحد دلائل اشكالية الدراسة ، والشكل التالي يوضح بعض العوامل التي تدعم نجاح التغيير التنظيمي.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA



الشكل رقم (2)

المصدر: (المبحث)

يوضح النواحي والنظم والأنشطة التي تساهم في إجاح التغيير التنظيمي

وعلى ذلك يمكن القول بأنه ليست كل التغييرات التنظيمية التي تقوم بها المنظمة ناجحة وليست كلها فاشلة فأحيانا قد تحقق المنظمة في القيام بتغيير تنظيمي وهذا يعود لعدة أسباب ومقومات ومناخات وأنظمة ومتغيرات وجوانب مغيبة وظاهرة للمنظمة ، ومن بين هذه الجوانب والمتغيرات ما يخص مدى



وضوح و إهتمام المنظمة بمكوناتها الثقافية . و مدى معرفة وقدرة المنظمة وسيطرتها على كيفية تطويع تلك المكونات والأستفادة منها في جعل تلك الأخفاقات نجاحات مؤكدة .

و حيث تعتبر متغيرات الجانب الثقافي للمنظمة ذات أهمية عالية نظرا لتعدد الوظائف وتنوعها التي يؤديها هذا المتغير داخل المنظمة ، إذ أن الثقافة الفعالة والقوية تخلق المناخ الصحي الذي يقود إلى تحقيق الرضا، والالتزام ، والتماسك ودعم الأهداف وكذلك دعم التغيرات التنظيمية المطلوبة ، لذلك أصبح من الضروري الفهم والادراك الجيد والتام من خلال الدراسة والتحليل لمتغيرات الثقافة التنظيمية باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح وفشل المنظمة ، وإنطلاقا من هذه الحاجة الملحة لذلك الفهم والادراك جاءت العديد من الدراسات حول محاور متعددة لهذه المتغيرات لمحاولة توضيح ووضع أسس لعلاقتها بمختلف المتغيرات والعمليات التنظيمية الأخرى .

ومن المفيد والضروري عند دراسة العلاقات بين متغيرات أو جوانب أو محاور معينة أن لاتؤخذ هذه المتغيرات أو الجوانب في شكلها الكلي بل يفضل التعبير عنها من خلال مكوناتها ومتغيراتها الجزئية ، حتى يتسنى للدارسين إظهار العلاقة أو الأثر في شكله الدقيق والعميق وحسب وزنه الفعلي ضمن المتغير الكلي دون تأثيرات من باقي المتغيرات الفرعية الأخرى ، وحيث يتمكن أو المستفيدون من النتائج من استخدامها بأدق تفاصيلها ، وكذلك لتحديد الإشكالية الأساسية في صورتها العميقة التي دفعت الباحث إلى دراسة ذلك الجانب أو المتغير.



وبتطبيق ذلك على متغير الثقافة التنظيمية ، إستنادا على ما ذكر عن أهميتها نلاحظ أن ثقافة المنظمة كمتغير كلي أو أساسي يتكون من مجموعة من المكونات الجزئية سواء أكانت معنوية أو مادية كما سبق الإشارة لذلك والجدول التالي يوضح بعضا من هذه المكونات :

### جدول رقم (1) يوضح المكونات المعنوية والمادية للثقافة التنظيمية

الجانب المعنوي (الطاهر) 2010 ، (www.damascusuniversity.edu.sy)	الجانب المادي (الكنبي) ، 2005 ، (ص 133)
القيم	اللغة
المعتقدات	تصميم المكاتب
المعايير	الوسائل والنواحي التكنولوجية
القواعد السلوكية	الملابس
التوقعات	المظهر الخارجي للمباني
الافتراضات	بطاقات التعريف الوظيفية
الأعراف	شعار المنظمة

وكل المكونات السابقة ذات أهمية نسبية عالية بالنسبة لأداء المنظمة وممارساتها التنظيمية وعلى رأسها عمليات التغيير التنظيمي ، غير أن الدراسات السابقة اهتمت بموضوع الثقافة التنظيمية وربطتها بالعديد من النواحي التنظيمية من خلال تحليل ودراسة الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية وصاغت نتائجها استنادا على العلاقات والتأثيرات المستنتجة بين ذلك الجانب المعنوي وبعض

متغيرات وعمليات التنظيم المختلفة ومن بين هذه الدراسات - (Gail F. Latta ;2009)

(Olivier Serrat;2009)- (Carter McNamara;2000)- (McCollum,Janet;2008).

ونظرا لنقص الأدبيات المهمة بهذا الجانب الهام لمتغير الثقافة التنظيمية - الجانب المادي - والذي لم ينل نصيبه بالشكل الكافي الذي يعطيه ثقله ويبرز أهميته بالنسبة لهوية المنظمة ، ويؤكد على دوره الذي يؤديه إتجاه دعم وإنتاج الأنشطة والممارسات الإدارية في التنظيم ككل ، وفي مقدمتها عمليات التغيير التنظيمي ، الذي أكدت الدراسة سابقا على أهميته لبقاء واستمرار المنظمة . فقد رأت الباحثة أن مكونات الشق المادي لا بد أن تأخذ نصيبها من الدراسة والتحليل وتحديد علاقتها ومدى دورها في تحقيق نجاحات ما تقوم به المنظمة من تغييرات تنظيمية ، نظرا لأهمية هذين المتغيرين في حياة المنظمة كما سبق الإشارة .

وقد تم أخذ المتغيرات المادية المتمثلة في (الذي للوحد - والبطاقات الوظيفية - والتصميمات الداخلية للمكاتب ) للتعبير عن مكونات الشق المادي للثقافة التنظيمية ، والتي تمثل أحد المتغيرات الأساسية للدراسة، نظرا لأن هذه المتغيرات أكثر مكونات الجانب المادي وضوحا ومرئية ويمكن ملاحظتها وقياسها وتبع آثارها بسهولة ، مما يساهم في رفع مصداقية البيانات والنتائج المترتبة عليها ، إذ أنه يمكن وصف هذه المتغيرات بشكل واقعي من قبل المستجوبين ، وكذلك من قبل الباحثة ، حيث لا سيما أن المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها تبذل الأموال وتحدد ميزانيات سنوية تنفق على هذه المتغيرات ، خاصة بعد أن أصبحت معظم المنظمات تدرك أن هويتها الواضحة والقوية عنوانا لنجاحها ، والتغيير التنظيمي جزء هام في حلقة تحقيق الأهداف التي تعتبر



هوية المنظمة ومكوناتها الثقافية جزء منها . وهذا بدوره يثير العديد من التساؤلات حول هذا

الجانب ومن أهمها :

1. ماهي طبيعة العلاقة بين مكونات الجانب المادي لثقافة المنظمة التي تفرضها الدراسة ومستوى نجاح المنظمة فيما تقوم به من تغييرات تنظيمية لضمان تحقيق أهدافها ؟
  2. ماهي درجة إهتمام المنظمات بمكونات الجانب المادي للثقافة التنظيمية ومتمثلة في ( الزي الموحد - البطاقات الوظيفية - الشكل الداخلي للمكاتب ) ، على إعتبارها جزءا مكملًا للجانب المعنوي ولا يقل أهمية عنه في إظهار هوية المنظمة من خلال نوعية الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمة ؟
  3. مامدى إستفادة المنظمة من مكونات الجانب المادي للثقافة التنظيمية التي تتبناها الدراسة ، في الحد من درجة المقاومة لدى الأفراد الذين يعدهم التغيير ؟
  4. ماهي التدابير أو الإجراءات التي يجب أخذها عند القيام بتغيير تنظيمي والتي تتعلق بالنواحي الثقافية للمنظمة ، بالشكل الذي من شأنه أن يساهم في إنجاح تلك التغييرات التنظيمية ؟
- ومن هذا المنطلق يمكن تحديد إشكالية الدراسة فيما يلي :
- (تدني في مستوى الاستفادة من عناصر المكون المادي التي يشملها النظام الثقافي و المتمثلة في (الزي الموحد- البطاقات الوظيفية - الشكل الداخلي للمكاتب) ، من حيث تفعيلها بالشكل الذي يدعم ويعزز نجاح التغيير التنظيمي ، و يساهم فعليا في تحقيق غايات التغيير ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة من خلاله).



ويمكن صياغة الفكرة التي تشملها مشكلة الدراسة في سؤال عام كمايلي:

(هل لمكونات الجانب المادي للثقافة التنظيمية المتمثلة في ( الزبي الموحد- والبطاقات الوظيفية - والتصميم الداخلي للمكاتب) علاقة بنجاح ماتقوم به المنظمة من تغييرات تنظيمية كوسيلة لتحقيق أهدافها؟).

-أهداف الدراسة:

1- من أهداف الدراسة إبراز أهمية التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، وإظهار مدى اهتمام المنظمات الخدمية على وجه الخصوص بإحداث تغييرات تنظيمية ، والتركيز على مدى مراعات المنظمة لجميع النواحي ، والخطوات ، والوسائل ، والطرق ، والاساليب التي تضمن نجاح هذه التغييرات التنظيمية ، من خلال تتبع مستوى تحقيق الأهداف التي تم من أجلها التغيير ، والتي بدورها تعكس مدى أو درجة اهتمام المنظمة بالتغيير التنظيمي كوسيلة لتحقيق أهدافها ووضع المنظمة في مستوى مواكبة ما حولها لضمان الاستمرار والبقاء.

2- تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الجانب المادي لثقافة المنظمة ضمن المنظومة الكلية للمنظمة ، والتي تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق أهدافها ، وإظهار مقدار التكامل بين مكونات الجانب المادي ومكونات الجانب المعنوي لتغيير الثقافة التنظيمية ، والتأكيد على إعطاء الجانب المادي ثقلاً يتناسب مع الدور الذي يؤديه ويساهم به في رسم وتعزيز هوية وثقافة المنظمة ،

ووضع ذلك في إطار علمي محكم من خلال ماتتوصل له الدراسة من نتائج وتوصيات .

- 3- التعرف على طبيعة العلاقة بين المكونات الخاصة بالجانب المادي للثقافة التنظيمية للمنظمة التي تبنتها هذه الدراسة ، والمتمثلة في (الزي الموحد - البطاقات الوظيفية - تصميم المكاتب الذي تعتمده المنظمة ) ومدى نجاح ماتقوم به المنظمة من تغييرات تنظيمية بمجالاتها المختلفة ( التقنية - الهيكلية - السلوكية ) ، من خلال أراء الرؤساء في المركز الرئيسي لشركة (TNB) لولاية نيجري سميلان بماليزيا ، على إعتبار أن المنظمة نظام متكامل من الأنشطة والممارسات والوظائف التي تشكل أجزاء ذلك النظام ، والذي ترتبط أجزائه بأشكال متعددة من العلاقات ، وهذه العلاقات المتداخلة لمكونات النظام تستوجب التحليل والتحديد الدقيق لزواياها وأوجه الترابط من حيث النوع والقوة والتأثير حتى تتمكن المنظمة من الإستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها .
- 4- إظهار الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية أثناء عمليات التغيير التنظيمي ، وكيف يمكن للمنظمة الاستفادة من الجانب المادي للثقافة التنظيمية المثل في (توحيد الزي - والبطاقات الوظيفية - وتصميم المكاتب ) في الحد من مقاومة التغيير ، وذلك بالمقاومة من أثار سلبية تؤثر على مستوى نجاح التغيير التنظيمي ، وبالتالي مستوى تحقيق الأهداف التي أتخذ قرار التغيير من أجلها ، الأمر الذي يؤدي حتما إلى فقدان المنظمة فرصا متاحة ، وكذلك يحول بينها وبين إمكانية التصدي لأي تهديد تواجهه المنظمة ، مما يؤثر على مستوى المنافسة لديها ، وإمكانية بقائها واستمرارها .



## -فروض الدراسة :

1-وجود دلالة إحصائية تشير إلى مستوى اهتمام عال من قبل المنظمة محل الدراسة بإنجاز تغييرات تنظيمية في مختلف المجالات لتحقيق أهدافها .

2-وجود دلالة إحصائية تشير إلى وجود مستوى اهتمام عال من قبل منظمة محل الدراسة بالجانب المادي للثقافة التنظيمية التي تبناها الدراسة ( الزي الموحد- البطاقات الوظيفية- تصميم المكاتب ) ، وزيادة الاهتمام بهذه المكونات أثناء فترات التغيير .

3-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الجانب المادي للثقافة التنظيمية المتمثلة في (الزي الموحد - البطاقات الوظيفية - تصميم المكاتب ) مستوى نجاح التغيير التنظيمي.

4- وجود دلالة إحصائية على العلاقة بين مكونات الجانب المادي للثقافة التنظيمية التي تفرضها الدراسة وهي (الزي الموحد - البطاقات الوظيفية - تصميم المكاتب ) ، أسباب وأشكال المقاومة التي قد تحدث أثناء فترة التغيير، على اعتبار أن المقاومة ظاهرة ملازمة لعمليات التغيير التنظيمي ،وعلى ذلك يمكن استخدام تلك المكونات المادية للثقافة التنظيمية في الحد من أشكال مقاومة التغييرات التنظيمية المختلفة.

## -حدود الدراسة :

1- الحدود الموضوعية :- تنحصر الدراسة في تحديد طبيعة العلاقة إن وجدت بين مكونات الجانب المادي للثقافة التنظيمية والتي حددتها الدراسة في (الزي الموحد - البطاقات الوظيفية -

تصميم المكاتب ) وبين قدرة المنظمة على القيام بتغييرات تنظيمية ناجحة بمختلف مجالاتها (تقنية ، هيكليّة ، سلوكية ) . وذلك طبقاً لأراء المستجوبين في المنظمة المختارة للدراسة .

2- الحدود المكانية :- أجريت هذه الدراسة في المركز الرئيسي لشركة تيناجا للأعمال الكهربائية بولاية نيجري سميلان بماليزيا .

3- الحدود الزمنية :- استهدفت هذه الدراسة تتبع ماقام به المركز الرئيسي لشركة تيناجا للأعمال الكهربائية بولاية نيجري سميلان بماليزيا من تغييرات تنظيمية منذ فترة تأسيسه سنة (1994) وحتى تاريخ البدء في اجراءات الدراسة الميدانية في ذلك المركز سنة (2010).

4- الأفراد الذين تشملهم الدراسة :- تستهدف الدراسة جمع البيانات التي سيعتمد عليها في التحليل وتحديد النتائج من خلال استبانة تستهدف جميع الرؤساء في جميع المستويات الإدارية بالمركز الرئيسي لشركة الكهرباء بالولاية التاسعة بماليزيا (ولاية نيجري سميلان ) ، وقد تم اختيار المركز الرئيسي على اعتبار أنه يمثل الإدارة العليا لولاية نيجري سميلان والتي تكون لها سلطات وظيفية وقانونية وهو يمثل قمة الهرم الإداري ومصدر تنشق منه المعلومات وتعود إليه، وهذا يتيح تعميم النتائج على باقي الفروع التابعة للشركة في هذه الولاية الموجودة في المدن أو البلدات الأخرى التابعة لولاية نيجري سميلان بماليزيا ، وقد وقع الاختيار على هذه المنظمة (شركة تيناجا نسونال) دون غيرها للأسباب التالية :



● حسب ماترى الباحثة أن المكونات المادية لتغيير الثقافة التنظيمية والتي فرضتها الدراسة ، مكونات لا بد أن تكون موجودة في مثل هذا النوع من المنظمات أساسا على إعتبارها جزءا من ممارساتها ، وتشكل عناصر هامة في تلك الممارسات كونها تتعامل بشكل مباشر مع العميل أو المستهلك.

● تمثل هذه المنظمات حلقة قوية في الاقتصاد الماليزي ، بالتالي فهي مطالبة بالتغيير المدروس ضمن المنظومة المتكاملة لأنشطتها ووظائفها الإدارية مع التأكيد على التخطيط الجيد لتسيير تلك المنظومة ، التي يعتبر التغيير التنظيمي جزءا هاما فيها.

● نظرا لوجود الباحثة في البلد الذي توجد فيه المنظمة محل الدراسة (ولاية نيجري سميلان-بماليزيا) فهي لاحظت بشكل مباشر وقوي وجود ظهور واضح لعناصر المكون المادي للثقافة التنظيمية داخل هذه المنظمة وهو ما كان دافعا لإختيارها لتحديد ملامح العلاقة بين تلك العناصر وما تقوم به المنظمة من تغييرات تنظيمية .

-التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1- التغيير التنظيمي: ((يقصد بالتغيير التنظيمي أي تعديل يتعلق بالأفراد العاملين بالمنظمة أو

هيكلها التنظيمي أو التقنيات التي تستخدمها)). (طارق طه، 2006، ص547)

2- الثقافة التنظيمية: ((هي مجموعة من العادات والأعراف والمعتقدات التي تشكلت

عبر التاريخ في منظمة ما ، ويشترك فيها ويؤمن بها مجموعة من الأشخاص العاملين في التنظيم ،

وتؤثر على سلوكهم وتصرفاتهم ، وتعطي معنى وتفسيرا لها على نحو معين ، وتنعكس في حديثهم

وملبسهم وعلاقاتهم بالآخرين وطريقتهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات وأنماط الإدارة )) (سارة المنقاش، 2010، ص192)

3-المكونات المادية للثقافة التنظيمية: هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وهيئتها) ، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة ، الشكل المتبع للتعريف بالموظفين من خلال ما يحملونه من بطاقات تعريف وظيفية .(ياس،2006،ص16) .

4-مقاومة التغيير: ((هي امتناع الموظف عن التغيير أو عدم الإمثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم )) (محمد عشوش، 2000، ص146)

5-مؤسسة (TNB): هي أكبر شركة مرافق كهربائية في ماليزيا و تقدر قيمتها RM71.4 مليار في الأصول .وهي ملتزمة بتوفير الخدمة المتميزة ، ويعمل فيها نحو 28000 موظفا لخدمة قاعدة عملائها الأكثر من سبعة ملايين في شبه جزيرة ماليزيا وصباح .

-متغيرات الدراسة :

وهي تنقسم إلى متغيرات تابعة ومتغيرات مستقلة على النحو التالي :

أولا: المتغيرات المستقلة وهي تلك المتغيرات التي يترتب على إحداث أي تغييرات فيها حدوث تغييرات في المتغير التابع ، ويتمثل في هذه الدراسة في المكون المادي للثقافة التنظيمية والتي يعبر عنه بالمؤشرات التي تحددها فرضيات الدراسة وهي :



1- الزي الموحد .

2- تصميم المكاتب.

3- البطاقات الوظيفية.

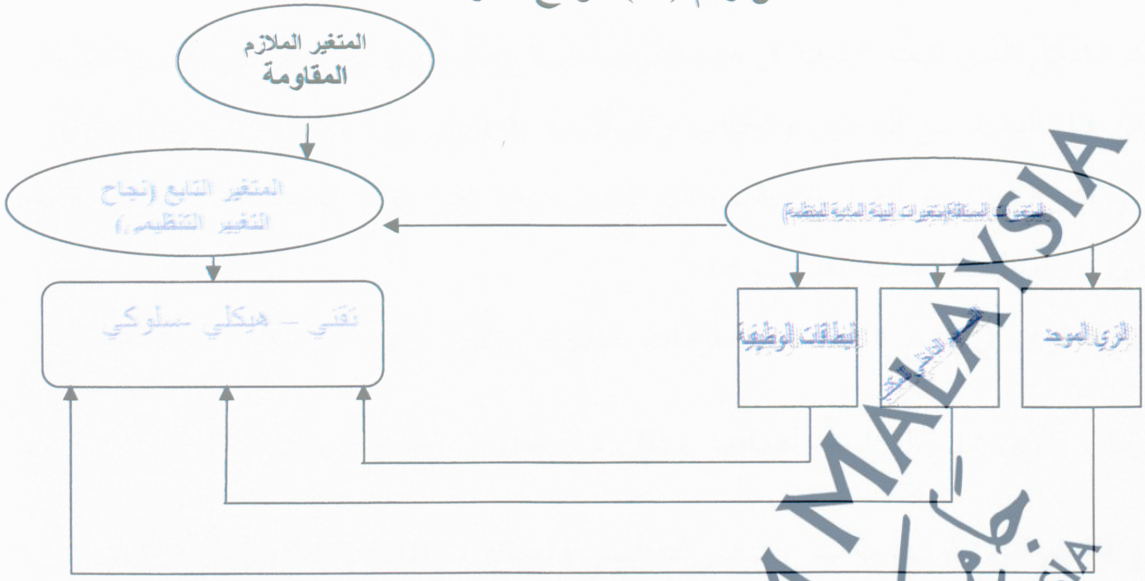
ثانيا: المتغير التابع : وهو ذلك المتغير الذي ستنعكس عليه تأثيرات المتغيرات المستقلة في أحوالها المختلفة ( الزيادة والنقصان)

وهو يمثل في هذه الدراسة نجاح التغيير التنظيمي الذي تقوم به الشركة في وقت ما ويعبر عنه ضمن فقرات الاستبانة بمؤشر تحقيق أهداف المنظمة وماحقته من تغييرات تنظيمية سابقة.

ثالثا: المتغير (الملازم):- وهو المتغير الذي يفرض نفسه على أحد متغيرات الدراسة الأخرى ويتمثل في المقاومة ويعبر عنها بمؤشر أسباب وأشكال المقاومة .

والشكل التالي يوضح النموذج الذي تعتمده الباحثة في الربط بين تلك المتغيرات وفقا لأهداف الدراسة وفرضياتها.

### الشكل رقم (3) نموذج الدراسة



$$y=(b_0+b_1x)$$

- المنهج العلمي المستخدم في الدراسة :

من خلال قراءة مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، ترى الباحثة أنه من المناسب إتباع المنهج الوصفي التحليلي واعتباره منهجا أساسيا للدراسة ، حيث يعتبر هذا المنهج أكثر المناهج البحثية ملائمة لطبيعة الأهداف والموضوع التي تشملها الدراسة ، علاوة على أنه أفضل وأنسب مناهج البحث العلمي للدراسات التي تتعلق بمجال العلوم الانسانية والإدارية (بصرف عبد الله الشريف، 2008، ص201) ، ولقد لاحظت الباحثة ذلك من خلال الدراسات السابقة التي قامت بدراستها وتحليلها، كما استعانت الباحثة ببعض المناهج العلمية البحثية الأخرى في بعض الحالات التي استوجبت ذلك ومن ضمن هذه المناهج (المنهج النقدي ، المنهج المكتبي - المنهج القياسي).



## -أسلوب الدراسة :

وقد اعتمد الشكل الذي اتبعته الباحثة في هذه الدراسة فيما يتعلق بأسلوب عرض البيانات والمعلومات والنتائج من قبل العديد من الباحثين والكتاب وقد أوردته بالتفصيل (فريد شوشة ، 2001، ص105-106) في دراسته ، وراى الباحثة أنه أفضل الاساليب التي تناسب هذه الدراسة ، وتعتمد الدراسة على الجمع بين أسلوبين من أساليب البحث العلمي وهما :

1-الأسلوب النظري في جمع البيانات والمعلومات النظرية وتحليل أدبيات المتوفرة حول الموضوع

لتكوين إطار نظري يخدم الدراسة وأهدافها وذلك من خلال إستخدام الوسائل التالية :

- الكتب والمراجع التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي وتبعياته ، والثقافة التنظيمية ومكوناتها.
- الدوريات والمجلات العلمية.
- المواقع المختلفة على شبكة الأنترنت وما قد يعرض فيها من مواضيع ، مع تحري الدقة والمصداقية والأمانة العلمية لهذه المواقع ، من خلال النظر إلى كيفية التوثيق الخاصة بحقوق النشر والتوزيع والإستخدام .

2-الأسلوب الميداني في جمع البيانات والمعلومات والذي يعتمد على توثيق النتائج الميدانية وبناء

توصيات الدراسة في الجانب الميداني ، من خلال ما يتم جمعه من بيانات من الواقع العملي للجهات المستهدفة والتي تم تحديدها ضمن الحدود المكانية والبشرية للدراسة ، ويعتمد الجانب الميداني في جمع البيانات على أداة بحثية واحدة وهي (الاستبانة).

وهي الأداة الرئيسية التي تستخدمها الدراسة في الحصول على البيانات من عينة المستجوبين المستهدفين من الدراسة ،حيث استعانت الباحثة في تكوين بعض فقراتها بإستبانات وردت في دراسات سابقة وحاولت تعديلها بما يناسب أهداف الدراسة الحالية مثل دراسة (يجي ، محمد،2008) ودراسة (نضال ، صلاح الدين،2004) ودراسة (محمد عشوش، 2000)، وقامت بتصميم بعض من الفقرات الأخرى نظرا لعدم توفرها في دراسات سابقة ، وقد قسمت الاستبانة إلى أربعة محاور وفيما يلي عرض لهذه المحاور والهدف الذي يخدمه كل محور من هذه المحاور فيما يخص أهداف الدراسة :

- 1-محور خاص بالبيانات الديمغرافية للمستجوبين (الرؤساء) : وهو يحتوي على (6) فقرات تهدف إلى التعرف على خصائص من سيقوم بالإجابة على فقرات الاستبانة .
- 2-محور يتعلق بمتغير التغيير التنظيمي: وهو يحتوي على (16) فقرة وهو يهدف إلى تحقيق الهدف الاول من الدراسة .
- 3-محور يتعلق بالمكون المادي للثقافة التنظيمية : وهو يحتوي على (31) فقرة وهو يهدف إلى تحقيق كل من الهدف الثاني والثالث بالنسبة للدراسة ، وكذلك التأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة لأداء المنظمة ككل .



4-المحور الخاص بالمقاومة : وقد تم إضافة هذا المحور نظرا لضرورة ذلك للدراسة ، حيث يشكل هذا المتغير متغيرا دخیلا في الدراسة نظرا لتلازمه مع التغير التنظيمي ، فهما كالشخص وظله لا يمكن وجود التغير دون وجود مقاومة وبذلك إستدعى الأمر الحديث على مقاومة التغير التنظيمي كمتغير دخیل للدراسة ، وكذلك لما لها من دور في تحقيق فشله أو نجاحه، ويحتوي على (9) فقرات ويهدف إلى تحقيق الهدف الرابع .

-مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد الذين يمثلون مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمكاتب في مؤسسة الكهرباء بولاية نيجري سميلان بماليزيا ، نظرا لأن هؤلاء الأفراد يعدون أصحاب القرار في المنظمة فيما يتعلق بالتغيرات التنظيمية داخل المنظمة سواء فيما يتعلق بإتخاذ قرار التغير في حد ذاته أو إتخاذ قرار التنفيذ الخاص به ، وهم أكثر الأشخاص دراية بما يخص مرؤسيهم فيما يتعلق بتأثرهم بمتغيرات الثقافة التنظيمية وعمليات التغير التنظيمي وظهور حالات الرفض و المقاومة لتلك التغيرات ، ومايرتبط بذلك من أهداف ومدى تعاون المرؤسين لتحقيقها ضمن تلك المظاهر الثقافية المادية والظروف والمقومات الخاصة بالتغير التنظيمي،وقد بلغ عدد المديرين في هذا المركز أو الفرع الخاص بولاية نيجري سميلان (20) مديرا . والفصل الثالث سيكون مخصصا للحديث عن مجتمع الدراسة بشكل مفصل .

تعتمد الدراسة على العينة العمدية المسحية للمجتمع الكلي للدراسة وفقا للطرق الاحصائية المتعارف عليها، وذلك نظرا لأن الدراسة تستهدف فئة محدودة من الأفراد العاملين بالمؤسسة المختارة للتطبيق الميداني، و مجتمع الدراسة صغيرا بحيث يمكن مسحه بالكامل لإحصائه في المسؤولين والقياديين الإداريين في مختلف مستويات الإدارة حسب توزيع الوحدات الإدارية ضمن هذه المؤسسة، وقد تم اختيار هذه الفئة لضمان الحصول على إجابات واضحة ودقيقة على مجموعة الفقرات التي تتضمنها أداة القياس (الاستبانة)، وسيتم عرض وصف محدد ودقيق لهذه العينة والتي تمثل المجتمع الكلي للدراسة وفقا لعدد الإدارات وعدد الأفراد في ذلك المركز أو الفرع بالتفصيل في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

#### -خطة الدراسة :

لجعل الدراسة تسير وفقا لهيكلية منظمة ومتسلسلة قامت الباحثة بوضع تقسيم يعالج موضوع الدراسة وفقا للخطوات التي طبقت في مراحل الدراسة المختلفة، وذلك للوصول لأهداف الدراسة بشكل دقيق ومرتب يسهل على القارئ تفهم تلك الخطوات والمراحل، حيث تميزت خطة الدراسة في العموم بتقسيم محتويات الدراسة إلى أربعة أجزاء، يمثل أول هذه الأجزاء الإطار الذي حدد أهم زوايا الدراسة والذي شكل مرجعا للخطوات العلمية وفقا لمبادئ البحث العلمي المتعارف عليها، أما الجزء الثاني للدراسة فهو يحوي الجانب النظري الذي يتضمن أدبيات الإدارة



التي تتعلق بموضوع الدراسة ، والذي سعت الباحثة من خلاله عرض أحدث الآراء والأفكار التي جاءت في الكتب والمراجع العلمية في مجال الإدارة ، والجزء الثالث يمثل الجانب الميداني والذي خصص للتطبيق الميداني لمتغيرات الدراسة ، وتضمن النتائج والتوصيات المتمخضة عن ذلك التطبيق والمدعومة بالتحليلات الإحصائية المناسبة ، أما فيما يخص الجزء الرابع والأخير فهو اشتمل على الخاتمة العامة للدراسة ، والتي تضمنت مجموعة من النتائج والتوصيات العامة المستخلصة من الربط بين الأجزاء السابقة ، والعرض التالي يوضح الهيكلية المعتمدة في ذلك :

1- المقدمة : وتحتوي على بعض الأفكار العامة حول الموضوع لإعطاء فكرة شاملة عن ماتضمنته الدراسة .

2-الباب الأول :- يضم الإطار العام للدراسة ، والذي تكون من (أهمية الدراسة ، المشكلة ، أهداف وفرضيات الدراسة ، وحدود الدراسة الموضوعية ، والزمنية ، والمكانية ، والبشرية ، كذلك تعريفات إجرائية لبعض المصطلحات الهامة في الدراسة ، الأسلوب والمنهج العلمي المستخدم ، التعريف الموجز بمجتمع الدراسة والعينة المختارة ، وأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات ، كذلك اشتمل هذا الباب على عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ، والتي تطرقت لموضوع التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية من اتجاهات مختلفة .

3-الباب الثاني : وهو يمثل الجانب النظري للدراسة ويتضمن ثلاثة فصول يتكون كل منها من مجموعة من المباحث والمطالب ، حيث يتضمن الفصل الأول عرض لمفاهيم وأسس التغيير

التنظيمي ، ويضم الفصل الثاني مجموعة من النواحي الهامة و المتعلقة بمفاهيم ووظائف الثقافة التنظيمية ومكوناتها ، أما الفصل الثالث من هذا الباب فقد خصص للحدث عن بعض الملامح حول التغيير التنظيمي وثقافة المنظمة في الإسلام.

4-الباب الثالث : وهو يمثل الجانب الميداني للدراسة ويتضمن ثلاث فصول تحتوي ، إجراءات الدراسة الميدانية، والتحليلات والمعالجات الإحصائية ، النتائج والتوصيات .

5-الخاتمة : ومحتوي على نتائج وتوصيات عامة ، ملاحق الدراسة ، عرض المراجع المستخدمة في الدراسة .

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA



## -الدراسات السابقة:

يستعرض هذا الجزء العديد من الدراسات السابقة الحديثة العربية منها والأجنبية ، والتي تتعلق بموضوع الدراسة ، حيث قامت الباحثة بجمع هذه الدراسات من مصادر مختلفة من خلال المكتبات والمواقع الإلكترونية الموثقة ، وقامت الباحثة بإطلاع على محتويات تلك الدراسات لتحديد مدى علاقتها بموضوع الدراسة الحالية ، وتحديد كيفية الاستفادة منها بما يخدم أهداف ومتطلبات البحث النظرية والميدانية ، وقامت الباحثة بوضع أسس للتعامل مع تلك الدراسات بشقيها العربي والأجنبي لتحقيق أقصى استفادة منها وقد تلخصت تلك الأسس في النقاط الآتية :

أسس اعتمدها الباحثة في تجميع وعرض الدراسات السابقة :

- 1- تقسيم الدراسات السابقة التي تم الحصول عليها إلى ثلاث محاور رئيسية تتناسب مع التقسيم المعتمد في الجزء النظري للدراسة .
- 2- محاولة التركيز قدر الامكان على الدراسات الحديثة وخاصة تلك التي أجريت خلال الألفية الثالثة سواء الدراسات العربية أو الأجنبية إلا في بعض الدراسات التي رأت الباحثة أنها تضيف شيئا وتخدم الدراسة نظرا لعلاقتها القوية بالموضوع.
- 3- عرضت الدراسات بشكل يمكن الباحث من الاستفادة منها إلى أقصى حد لخدمة أهداف الدراسة ، وذلك من خلال عرض المشكلة ، والأهداف ، والنتائج حتى تتمكن الباحثة من إستخلاص الفرق أو أوجه التقارب بينها وبين الدراسة التي تجربها .

أولاً: الدراسات العربية :

1- دراسات حول محاور خاصة بالتغيير التنظيمي :

1- دراسة ماجد محمد صالح سليمان ومحمد عبد الوهاب العزاوي و أحمد سليمان محمد

الرجري(2010):

هذه الدراسة إستطلاعية وهي بعنوان ( أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي وتهدف

الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1- إختبار علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وهي: (القيادة الكارزمية - الحافز

الالهامي - الإثارة الفكرية - الإعتبار الفردي ) ومسببات التغيير التنظيمي وهي : (مسيبات

داخلية ، ومسببات خارجية ).

2- تحديد أي بعد من أبعاد القيادة التحويلية له تأثير أقوى على التغيير التنظيمي .

وقد أخذت الدراسة إبتهايين في جمع البيانات هما:

•الاتجاه الأول ركز على الجانب النظري بالإعتماد على المراجع والكتب والدراسات السابقة .

• الاتجاه الثاني الخاص بالجانب العملي ، اعتمدت فيه الدراسة على إستمارة الإستبيان كأداة

لجمع البيانات من العينة المستهدفة ، وقد تضمنت الإستمارة محورين أساسيين ، الأول خاص



بأبعاد القيادة التحويلية ، والثاني خاص بالتغيير التنظيمي ، و أجريت هذه الدراسة بمعمل للملابس الأطفال بمدينة الموصل في العراق واستهدفت نخبة من رؤساء الأقسام في المعمل ، ولخصت الدراسة النتائج الآتية :

- 1- ضرورة دعم التغييرات التنظيمية بإستخدام أسلوب القيادة المناسب.
  - 2- أوضحت النتائج الإحصائية للدراسة وجود علاقة ارتباطية معنوية طردية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية وبين التغيير التنظيمي ، أي كلما توفر في القائد البعد المناسب كلما كان التغيير مناسباً.
  - 3- يؤثر بعد القيادة الكارزمية على التغيير التنظيمي بشكل أكبر من الأبعاد الأخرى التي حددتها الدراسة .
- وأوصت الدراسة بالآتي:
- 1- ضرورة التركيز أكثر على البعد المناسب للقيادة الذي من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف المرسومة.
  - 2- إعطاء إهتمام أكبر بدراسة مسببات التغيير التنظيمي وربطها بالبعد المناسب والمطلوب للقيادة التحويلية.

## 2-دراسة أكرم الصرايرة وعبدالله صفوان الرشيدى(2009):

عنوان الدراسة (أثر تطبيق إدارة التغيير التنظيمي في تعزيز فاعلية الشركات الصناعية بدولة الكويت)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة التغيير التنظيمي في تعزيز فاعلية الشركات الصناعية بدولة الكويت ، و تكونت عينة الدراسة من (300) موظفا شكلوا 51% من المجتمع الكلي لجميع العاملين الإداريين في الشركات الصناعية المسجلة بسوق الكويت للأوراق المالية والبلغ عددها (27) شركة، كما بلغ إجمالي عدد الموظفين فيها (1200) موظفا . تم إختيار (14) شركة من هذه الشركات لتشكيل حجم العينة ، وأعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض أدبيات الإدارة التي تهتم بالموضوع إلى جانب استهداف تجميع البيانات حول ذلك من أفراد العينة من خلال إستبانة معدة لذلك مكونة من مجموعة من الفقرات التي تخدم المتغيرات التي تتكون منها الدراسة وهي:

### 1- إدارة التغيير وتحوي المتغيرات الفرعية الآتية:

- التغيير في الهيكل التنظيمي .
- التغيير في الإستراتيجية .
- التغيير في الثقافة التنظيمية .



● التغيير في التكنولوجيا .

2- الفاعلية الإدارية وتضمنت المتغيرات الفرعية الآتية :

● تحقيق الأهداف .

● التطوير الذاتي .

● التكيف .

● توظيف الموارد

● منتجات ذات جودة عالية .

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية

1- إن الشركات الصناعية بدولة الكويت تعتمد إستراتيجيات التغيير في الثقافة التنظيمية

والتكنولوجيا المستخدمة والتغيير في هيكلها التنظيمي وإستراتيجياتها ، لتحقيق المواكبة المطلوبة

للبيئة التنافسية في القطاع الصناعي بدولة الكويت

2- تدرك هذه الشركات بشكل كبير طبيعة التغييرات التي يشهدها القطاع ، وبذلك فهي تحول السيطرة عليها من خلال تعزيز قدراتها ، عن طريق إستحداث نوع من المرونه في هياكلها التنظيمية .

3- قامت هذه الشركات بتغييرات جوهرية في إستراتيجيتها وضة رغبات وحاجات وتوقعات الزبائن كأساس لتلك التغييرات إدراكا منها انها هي سر النجاح لأي شركة في الوقت الحالي ، لاسيما بعد مواجهة هذه الشركات بالمنافسة الأجنبية من خلال دخول مجموعة من الشركات الأجنبية لأسواقها في الفترات الأخيرة.

4- هناك إدراك عالي من قبل هذه الشركات على ضرورة إيجاد توافق تام بين أهدافها وأهداف العاملين بها ، وذلك سعت إلى تغيير ثقافة العاملين بها لضمان تحقيق أهدافها .

5- إن التغييرات التي تقوم بها هذه الشركات في أي مجال من المجالات التي شكلت متغيرات الدراسة ، ينعكس بشكل إيجابي على مستوى تحقيق أهدافها .

ومن أهم التوصيات التي نادت بها هذه الدراسة والتركيز على الزبون ضمن مفهوم الثقافة التنظيمية ، من خلال العمل على تطويرها باستمرار وفقا لإستياجات الزبائن وتطلعاتهم ، التركيز على جانب الاتصالات على إعتباره احد مجالات التي تظهر طبيعة الثقافة التي تتبناها المنظمة ، والاهتمام

بالتدريب من خلال استخدام أساليبه الحديثة لدعم تحقق الأهداف .



عنوان الدراسة (نموذج مقترح للتغيير التنظيمي لزيادة فعالية المنظمات)، اجريت هذه الدراسة على شركة الأدوية والمستحضرات الطبية بجمهورية مصر العربية، وشملت تسع شركات، وسعت هذه الدراسة في الأساس إلى تقديم نموذج رباعي الأبعاد للتغيير من شأنه يزيد من فاعلية المنظمات المقاسة من قبل الباحث بالمؤشرات التالية (معدل العائد على الاستثمار - معدل العائد على المبيعات - إنتاجية عنصر العمل). ومن أهم الأهداف التي سعت لها الدراسة الأتي:

1. محاولة التعرف على أثر التغيير التكنولوجي منفردا على فعالية المنظمات .
2. التعرف على أثر التغيير التكنولوجي بعد تدعيمه بالتغيير السلوكي على فعالية المنظمات
3. توضيح أثر البعد التكنولوجي مدعما بالتغيير الهيكلي على فعالية المنظمات .
4. تحديد أثر التغيير التكنولوجي مضافا إلى كل من التغيير (السلوكي - الهيكلي - والإداري) على الفاعلية التنظيمية .

وقد اقترحت الدراسة نمودجا للتغيير لزيادة فاعلية المنظمات ، ويوضح هذا النموذج حسب رأي الباحثة صاحبة الدراسة أن زيادة فعالية المنظمات تستلزم تطبيق البعد التكنولوجي للتغيير إلى جانب الأبعاد الأخرى للتغيير وهي: السلوكي والهيكلي والإداري في آن واحد ، وكل بعد من هذه الأبعاد له جوانب لا بد أن يشملها أثناء القيام بعملية التغيير حسب رأي الباحثة كما يلي:

1- البعد التكنولوجي : يشمل تعديل الوسائل والطرق والأساليب اللازمة لتحويل مجموعة من المدخلات إلى مخرج أو مجموعة من المخرجات وذلك من خلال ما تقوم به المنظمة من عمليات تفعل فيها الجانب التكنولوجي الجديد.

2- البعد السلوكي : ويتمثل في القيم، الإدراك، الإتجاهات، الدوافع، والتعليم، وهي تشكل الجوانب التي يجب أن تركز عليها المنظمة عند العمل على ادخال تغييرا سلوكيا .

3- البعد الهيكلي : أو كما سمته الباحثة البعد التنظيمي للتغيير ويتكون من عنصرين أو جانبين هما (التصميم التنظيمي - تصميم الوظائف) .

4- البعد الإداري ويشتمل على النواحي الإدارية الآتية : القيادة، التدريب، الحوافز. وعرضت الدراسة مجموعة من الزايات التي تدعم النموذج المقترح حسب رأي الباحثة، إلى جانب بعض المشكلات التي قد تواجه النموذج المقترح، وبعض التوصيات التي يجب التركيز عليها عند تطبيق النموذج لضمان الاستفادة منه.

4- دراسة عمرو محمد أحمد عواد (2001).

عنوان الدراسة (أبعاد محددات التكيف مع التغيير التنظيمي)، وقد أجريت هذه الدراسة بالفنادق ذات خمس نجوم بمحافظة القاهرة، ج م ع، حيث سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1- تقييم مدارك العاملين بالقطاع الفندقي للتكيف مع التغيير التنظيمي .



2- اختبار مجموعة من المتغيرات المستقلة في أبعاد التكيف مع التغيير التنظيمي، فرضت الدراسة

متغيرات أساسية هي : متغيرات بيئة العمل منها (المعلومات عن التغيير - المشاركة- تأثير التغيير

- الدعم الاجتماعي) ومتغيرات فردية منها (الكفاءة الذاتية - والثقة الذاتية - مركز التحكم).

وقد قام الباحث بجمع البيانات الميدانية اعتمادا على أسلوب الاستقصاء من خلال استخدام قائمة

استقصاء تحتوي على أربع مكونات وهي :

• المتغيرات الديمغرافية .

• التكيف مع التغيير .

• متغيرات بيئة العمل .

• متغيرات الفروق الفردية .

ضم المجتمع الدراسة (13) فندقا من مستوى خمس نجوم في محافظة القاهرة، و بلغ إجمالي العاملين

فيها (12063) وتم إختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (372) فردا .

وقد أظهرت الدراسة النتائج الهامة الآتية :

1- وجود مستوى مرتفع إلى حد ما فيما يتعلق بممارسات العاملين بالقطاع الفندقي للتكيف

مع التغيير التنظيمي الذي تقوم به هذه الفنادق .

2- وجود ثلاث أبعاد لمفهوم التكيف مع التغيير التنظيمي وهي: (قبول التغيير التنظيمي -

والنظرة الأيجابية للتغيير التنظيمي - والسلوك الفردي الإيجابي المصاحب للتغيير).

3- هناك أربع متغيرات لها علاقات مختلفة ببعد قبول التغيير كأحد أبعاد مفهوم التكيف مع

التغيير التنظيمي وكانت كما يلي: ( المعلومات عن التغيير والمشاركة والقدرة على تحمل الغموض

( كان لها تأثير طردي معنوي على بعد قبول التغيير التنظيمي ،تأثير التغيير وله تأثير عكسي معنوي

4- قبول التغيير كأحد أبعاد مفهوم التكيف مع التغيير التنظيمي يتأثر بمتغيرات بيئة العمل التي

حددها الدراسة بدرجة أكبر من متغيرات الفروق الفردية حيث كان لها تأثير أكبر في البعد الثاني

والثالث لمفهوم التكيف مع التغيير التنظيمي وهي على التوالي (النظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي

والسلوك الإيجابي المصاحب للتغيير التنظيمي ) .

وجاءت التوصيات ذات شقين كما يلي :

أ- مجموعة من التوصيات للقيادات الإدارية بالقطاع الفندقي ومنها :

• التركيز على تكيف العاملين مع التغيير التنظيمي إلى جانب التركيز على الاستعداد التنظيمي عند

ادخال التغييرات التنظيمية.

• الاهتمام بعنصر المعلومات عند القيام بالتغيير التنظيمي.

• ضرورة مشاركة العاملين في إدخال التغييرات التنظيمية .

• النظر لتغيير التكيف مع التغيير التنظيمي من خلال أبعاده المختلفة (القبول) والنظرة الإيجابية

وسلوك الإيجابي).

ب- مجموعة من التوصيات تتعلق بموضوعات للبحوث المستقبلية ومنها :



- دراسة محددات أخرى للتكيف مع التغيير التنظيمي مثل : الثقافة التنظيمية ، وضغوط العمل .
- بحث نتائج أو تتابعات التكيف مع التغيير التنظيمي مثل : الداء الوظيفي ، التروع لترك لعمل .

##### 5-دراسة يحيى ملحم ومحمد الأبراهيم (2008):

عنوان (استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية الأردنية) ، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب المقاومة التي تنشأ لدى العاملين داخل المنظمة اتجاه عمليات التغيير التنظيمي ، وتحديد الإستراتيجيات اللازمة للتعامل معها من وجهة نظر المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية في الأردن ، واكتشاف الكيفية التي يمكن من خلالها الربط والتكامل بين هذه الأسباب والإستراتيجيات ، وأثر ذلك على مستوى المقاومة ، إضافة إلى محاولة معرفة أثر بعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس - العمر) وبعض المتغيرات الوظيفية (الخبرة- المستوى الإداري) على طبيعة الإستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع ظاهرة المقاومة لدى العاملين في تلك الشركات ، وقد استخدم الباحث النهج الوصفي التحليلي ، وأسلوب الدراسة الميدانية ، وجمع بيانات الدراسة من خلال إستبانة وزعت على عينة عشوائية شملت (200) مديرا في الشركات المحددة للدراسة ، استرجع منها (132) استبانة صالحة للتحليل ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج منها :

1- أن المديرين في الشركات تمثل عينة الدراسة يميلون إلى استخدام استراتيجية الإكراه الظاهر والضمني للتعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد لعملية التغيير التنظيمي ، في حين تأتي استراتيجية المشاركة في المرتبة الأخيرة.

2- أظهرت الدراسة وجود علاقة عكسية بين أسباب المقاومة والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين داخل الشركات التي اختصت بالدراسة .

3- عدم وجود تأثير لتغير الجنس والعمر على طبيعة الاستراتيجيات التي يعتمدها المديرين داخل شركات عينة الدراسة في التعامل مع ظاهرة المقاومة .

ولقد أفضت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها :

1- التركيز على دراسة وتحليل أسباب مقاومة التغيير قبل اختيار استراتيجية المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة.

2- الربط بين الأسباب الحقيقية لنشوء ظاهرة مقاومة التغيير وطبيعة الاستراتيجية المستخدمة في علاجها لضمان تحقيق التغيير الناجح.

6- دراسة عبدالله بن مداري عبدالله الحربي (2008):

عنوان الدراسة (مقاومة التغيير التنظيمي ) ، تحاول هذه الدراسة التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية، وتحديد أكثر الأسباب تأثيرا في مقاومة الموظفين لبرامج التطوير ، ومن ثم وضع التوصيات المناسبة لتعزيز جهود التطوير التنظيمي ، والتخفيف من



أسباب مقاومة التغيير .لتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي ،حيث قسمت الدراسة الى جزئين نظري وميداني ، تناول الجزء النظري : مفاهيم التغيير وخصائصه وانواعه ومراحله ، وتحديد مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي ، وأشكال المقاومة ، وأسبابها ، أما الجزء الميداني : فقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بلغت ( 387 مفردة من الموظفين الإداريين بالمؤسسات العامة بمحافظة جدة ، واستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية ، مثل قيمة مربع كاي ولقد SPSS . باستخدام الحزم الإحصائية-T "TEST واختبار Chi-Square توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها : أن عدم ثقة الرئيس المباشر في مرعوسيه وعدم معرفة أهداف التغيير هما أكثر الأسباب تأثيرا في مقاومة التغيير ، كذلك تساهم العوامل الأخرى في المقاومة مثل عدم توفر المعلومات الكافية عن التغيير ، وعدم مشاركة الموظفين في التخطيط لعملية التغيير ، والخوف من المجهول ، والشعور بفقدان المزايا الوظيفية بعد التغيير ، وعدم إدراك أهمية التغيير ، وضعف الاستعداد التنظيمي للتعامل مع مقاومة التغيير ، كما دلت النتائج الإحصائية لعينة الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي من جهة ومقاومة التغيير من جهة أخرى ، في حين أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل التعليمي ومقاومة التغيير .وقد اقترحت الدراسة عددا من التوصيات التي قد تقلل من مقاومة التغيير لتدعيم عملية التطوير التنظيمي.

عنوان الدراسة حول (مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري أسبابها ومؤشراتها وأساليب التعامل معها من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية) ، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أكثر مجالات التغيير تعرضا لمقاومة الموظفين من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى ، ومعرفة أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى المتمثل في مديراالجامعة و وكلائه و منسقي الكليات و البالغ عددهم (235) ذكورا و إناث وكانت أداة الدراسة الأساسية الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة،وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- يعدالتغيير في ثقافة الجامعة من أكثر مجالات التغيير الإداري تعرضاً لمقاومة الموظفين.
- 2- يعتبر التعود من أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير الإداري.
- 3- يرى مجتمع الدراسة أن التأخير في تنفيذ التغيير الإداري من أبرز مؤشرات مقاومة الموظفين للتغيير الإداري في الجامعة .



الدراسة بعنوان (اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي) ، وقد أجريت على العاملين بهيئة الطيران المدني بجدة (المملكة العربية السعودية) ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي أدت إلى تحول هيئة الطيران إلى هيئة عامة ذات إستقلال إداري ومالي ، ومن أهدافها معرفة وجهة نظر العاملين بالهيئة نحو مزايا هذا التغيير ، كذلك تسعى الدراسة إلى تحديد المشاكل التي قد تنجم عن هذا التغيير التنظيمي في الهيئة ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذو الأسلوب المسحي من خلال إستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والبالغ عدد (410) موظفا تم مسحهم وكانت عدد المفردات الصالحة للتحليل (278) مفردة تمثل مانسبته (67.80%) من مجتمع الدراسة . وتلخصت نتائج الدراسة في التالي :

● إن الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران إلى هيئة عامة أسباب خارجية أهمها تشغيل المطارات التابعة للهيئة على أساس تجاري ، وكذلك أسباب داخلية أهمها الروتين في تنفيذ المهام وتأخر الترقيات للعاملين .

● يتوقع العاملون بالهيئة الحصول على العديد من المزايا من وراء هذا التغيير التنظيمي ، منها زيادة المرتبات ، وتحقيق الأمن الوظيفي لهم .

وحددت أهم المشاكل التي قد تنجم عن هذا التغيير في :

●التقاعد المبكر للعاملين .

- زيادة عدد ساعات العمل اليومي .

## 2- دراسات حول علاقة الثقافة التنظيمية بالنواحي الإستراتيجية للمنظمة:

### 1- دراسة عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة (2010)

عنوان الدراسة (دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية )، وهدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة من أربع جامعات أردنية خاصة بصفحة عشوائية، ووزعت 280 استبانة على أعضاء هيئة التدريس فيها حيث استرجع منها 226 استبانة أُخضعت للتحليل التمييزي. وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلة في التحليل كلها (التعاون، والابتكار، والالتزام، والفاعلية) وقد تمكن النموذج من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين (من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوي بها بدقة وصلت إلى 83.2% كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة. وقدمت عدة توصيات تتعلق بضرورة تعزيز الوعي بأهمية الهوية التنظيمية فضلاً عن توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والعمل الجماعي.



تدور الدراسة حول (تغيير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة) ، و هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1- التعرف على توجهات المديرين في البنوك التجارية الأردنية نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد مجابهة الأزمات المعاصرة .

2- تحديد مسعى إدارك عينة الدراسة لاستراتيجية تغيير ثقافة المنظمة في منظماتهم.

3- العمل على إحداث التغيير المطلوب من خلال تشجيع زيادة الابداعات.

4- العمل على إحداث التغيير المطلوب من خلال التوجه نحو المستهلك وتلبية جميع رغباته.

صممت استبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على أفراد العينة الذي بلغ حجمها (150) مفردة ، تشكل ما نسبته (65 %) من مجتمع الدراسة البالغ (230) فردا ، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :

(وجود توجه ايجابي ذو دلالة إحصائية لدى المبحوثين نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد مواجهة الأزمات المعاصرة وذلك من خلال ،التغيير في الجودة، التغيير في الإبداع، التغيير في معاملة العملاء).

عنوان هذه الدراسة ( تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال ) ، وسعى الباحث من خلال دراسته إلى تحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالتخطيط الإستراتيجي من خلال الخطوات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي وتمثلة في (تحديد رسالة المنظمة ، تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، تحديد الأهداف الإستراتيجية ، تحديد البدائل الإستراتيجية )، وكانت الدراسة نظرية لهذا الموضوع و استخدمت المنهج الوصفي الذي تضمن الاعتماد على مراجعة الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بهذا المجال ، وتم مقارنة نتائج الدراسة مع ماتوصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج . و قسمت الدراسة إلى جزئين .

عرض الجزء الأول مفاهيم ومصادر وأتماط الثقافة التنظيمية و ذلك اعتمادا على مجموعة من المراجع والكتب والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ، و لخص الباحث مجموعة من المؤشرات حول تزايد أهمية الثقافة التنظيمية وأسباب عرضها بشكل موسع في كتب السلوك التنظيمي، والتغيير التنظيمي بناء على تحليله لما جاء في تلك الأدبيات ، ومن بين هذه الأسباب أو المؤشرات الآتي :

1- التغييرات السريعة في البيئة التنظيمية .

2- حركات الإندماج .



3- خلق سمات تنافسية للمنظمة .

4- ضروريات التعامل مع التغيير التنظيمي.

و أشار الباحث إلى مكونات الثقافة التنظيمية التي جسدها في ثلاثة مستويات أساسية وهي: ( مستوى الماديات - مستوى القيم - مستوى الفرضيات ). وكذلك التطرق إلى وظائف الثقافة التنظيمية ومنها (إدارة حالات عدم التأكد التي قد تتعرض لها المنظمة -خلق نظام تحكم ورقابة اجتماعية - بناء شخصية المنظمة وخلق الالتزام).

أما الجزء الثاني فقد ركز على الجوانب التي تمثل المراحل الخاصة بتغيير التخطيط الاستراتيجي . وتم تلخيصها في الآتي:

1- إن تصميم الرسالة وتحديد أهدافها كمرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي ، تعتبر جزءا من ثقافة المنظمة من خلال ما تحدده من سلوكيات خاصة بالأفراد داخل المنظمة .

2- تأكيد مجاء في بعض الدراسات على التآزر المتبادل بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية .

3- إن مرونة الثقافة لتنظيمية ينعكس بدوره على مستوى مرونة البيئة الداخلية للمنظمة.

4- تساهم ثقافة المنظمة في خلق أسلوب سريع في الاستجابة لمتطلبات المنافسة و العملاء في آن واحد من خلال تمكين المنظمة ضمن ظروف معينة من اختيار البديل الإستراتيجي المناسب .

#### 4- دراسة محمد بن علي بن حسن الليثي (2008):

عنوان الدراسة حول (الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة) ، وتهدف الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة ، وكذلك التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وقد يتخذ الباحث النهج الوصفي التحليلي ، على عينة من مديرو المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم 115 مديراً وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

2- أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير

المدرسة وفقاً لتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 16 سنة فأكثر.



5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال.

6- إن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

#### 5-دراسة عبد الكريم الثويني (2007)

عنوان الدراسة هو (أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية ) ، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية ، بالتطبيق على المؤسسات العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، وقد قام الباحث سعيا لتحقيق هدف الدراسة إلى تصميم إستمارتي استقصاء ، الأولى تستهدف مديري الإدارات بالمؤسسة عن أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة ، والثانية هدفت إلى قياس مدى ممارسة الإدارات في المؤسسة لمفاهيم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وأثرها على عمليات تطوير الموارد البشرية .  
وعليه توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

1-أشارت الدراسة إلى أن مبدأ احترام الصغير للكبير يعتبر قيمة أساسية من قيم المؤسسة بغض

النظر عن المكانة في المستوى التنظيمي في المؤسسة .

2-أكدت الدراسة على أن ابداع الفرد يتوقف على الموقع الذي يحتله بدرجة متوسطة ، وهذا

يعني أن هناك عوامل أخرى تحدد هذا الإبداع في المؤسسة وهي ( حث المرؤوسين على

العلاقات الإجتماعية توفير بيئة العمل التي تدعم ذلك ، منح التفويض والانسجام لفريق

العمل ، خلق روح التعاون بين المرؤوسين في إنجاز الأعمال )

3- بينت الدراسة أنه هناك دعم إيجابي للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيع ذلك في حدود

إمكانيات المؤسسات المتاحة .

وبناء على ذلك أوصت الدراسة إلى :

1- ضرورة فهم ودراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات السعودية ، خاصة مع التطور

السريع في البيئة السعودية .

2- أوصت الدراسة بأن تتضمن برامج التدريب الموجودة في المؤسسة ، التدريب على المهارات

القيادية والإشرافية والتي تتضمن أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتنمية روح الفريق

والتعاون مع مقاومة التغيير

3- إعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية بصفة عامة فيما يخص :

• أنماط القيادة .

• النظم الرقابية .

• التوجه بالنتائج .



## 6- تقرير شركة: مجتمع إدارة الموارد البشرية (SHRM) الموسوم "هل ثقافة الشركة تؤثر على

الأداء التنظيمي وفعاليتها؟"، منشور في شبكة المعلومات الإلكترونية، جاء فيه:

على مدى العقود القليلة الماضية ، عكف كل من الأكاديميين والممارسين، وبدلوا الوقت في

التركيز على مسألة ما إذا كانت ثقافة الشركات وثقافة الشركة تؤثر في الواقع أدائها العام

والفعالية. الدراسات التجريبية والبحوث التعلية هدفت إلى إقامة علاقة مباشرة بين الثقافة

التنظيمية و الفعالية يمكن ارجاعها الى وقت سابق من الدراسات التي تناول الثقافة والتغيير. في

عام 1983 ، في دراسة التغيير العظيم التي أجراها، آر. أم. كانتر (التغيير الرئيسي والابتكار

من أجل الإنتاجية في المؤسسة الأمريكية)، أظهرت كيف يمكن للشركات مع الممارسات

التدرجية لإدارة الموارد البشرية أن تفوق على شركات ذات ممارسات أقل تقدما. في عام

1984، وذلك باستخدام التداين القائمة على المسح، أثبتت دراسة دانيال آر. دينيسون (ثقافة

الشركات والفعالية التنظيمية)، أن إشراك ومشاركة موظفي الشركة، قد ساهم في توقع الأداء

المالي الحالية والمستقبلي للشركة. يشير دينيسون أيضا أن دراسة تلك الثقافة يمكن اعتبارها جزءاً

لا يتجزأ من عملية التغيير، والتي قد تكون تستخدم سمات ثقافية معينة، كما تنبئ عن أداء

المنظمة والفعالية (دينيسون و ميشرا، 1995).

في توضيح نظرية العلاقة بين الثقافة والفعالية، وهناك أربعة صفات ثقافية كبرى التي عادة ما يتم

فحص: المساهمة والاتساق والقدرة على التكيف والمهمة. المشاركة والتركيز بشكل رئيسي على

تكوين الاتساق الداخلي للمنظمة والمهمة، في حين التكيف والتركيز على علاقة المهمة بين المنظمة والعوامل البيئية الخارجية. ومع ذلك، وعلى الرغم من الاهتمام الذي أعطي للثقافة التنظيمية في كل من دراسات الإدارة الأكاديمية والتجارية على مدى العقود العديدة الماضية ، فإنها لا تزال في المنطقة التي لم يتم بحثها بالكامل ومفهومة.

يمكن القول، إن المنظمة التي تتطور وتحافظ على ثقافة تنظيمية قوية، يمكنها بالتأكيد تحقيق فوائد عديدة مثل:

- تعزيز الثقة المتبادلة والتعاون.
- خلافات أقل وكفاءة أكثر في عمليات صنع القرار.
- آلية مراقبة رسمية.
- تيسير اتصالات مفتوحة.
- شعور قوي بالانتماء.
- وهناك فهم مشترك.
- مساعدة الموظفين في صنع تصرفات عقلانية من خلال توفير مبرر للسلوكيات

وفي الختام ، تجدر الإشارة إلى أنه بغض النظر عن البحوث المهمة أم لا، ودعم وجود أدلة لإثبات وجود صلة قاطعة بين الثقافة والفعالية، وتقييم وجهات نظر مختلفة وأساليب وكذلك تطوير



وسائل ملموسة لتسهيل التنظيمية. يمكن التعلم من الاختلافات لا تزال تثبت أن تكون مفيدة للغاية في تحقيق أقصى قدر من الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات.

المراجع:

دانيال آر. دينيسون وأنييل ك. ميشرا " نحو نظرية الثقافة التنظيمية والفعالية"، منظمة العلوم، المجلد 6، العدد 2، آذار / مارس وأيسان / أبريل 1995.

7-دراسة خطابات (1984):

كانت هذه الدراسة حول موضوع ( دور إعداد و تهيئة الثقافة التنظيمية للتغيرات الإستراتيجية المطلوبة ) ، أجريت الدراسة على قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في مصر، وهدفت إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح الخطة الإستراتيجية وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- 1- يتطلب تحقيق الفعالية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وضع خطة محكمة لإدارة الجانب الثقافي للمنظمة تتوافق مع تلك الخطة الإستراتيجية
- 2- يتطلب تغيير الجوانب الخاصة بالثقافة التنظيمية وقت طويلاً ، ويحتاج إلى الاهتمام ببعض الجوانب منها : ( التدريب على المدخل الإستراتيجي لإخاذ القرارات ، وضرورة المشاركة من قبل العاملين في عملية التخطيط والتنفيذ ).

### 3 - دراسات حول علاقة الثقافة التنظيمية ببعض جوانب التغيير التنظيمي:

#### 1- دراسة ساطوح مهدية (2008) :

عنوان الدراسة (الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي) و ركزت على إشكالية محددة بسؤال عام هو (هل هناك علاقة دالة بين طبيعة الثقافة التنظيمية ومعدلات التماسك الاجتماعي ، و هدفت إلى تشخيص واقع الثقافة التنظيمية من حيث مكوناتها في المؤسسة الجزائرية ، وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي ، وذلك من خلال ربط بعض المتغيرات الخاصة بالثقافة التنظيمية مع بعض المتغيرات الخاصة بالتماسك الاجتماعي ، ومن خلال ذلك وتم تلخيص الأهداف في الآتي :

- تحديد علاقة ثقافة التحفيز بالالتزام التنظيمي.
  - تحديد علاقة ثقافة المشاركة بالرضا الوظيفي.
- أجريت الدراسة في مركب المواد البلاستيكية وهو فرع من المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء في ولاية سكيكدة بالجزائر، ونطلقت الدراسة في سنة 2007 ، تكون مجتمع الدراسة من (11) دائرة من دوائر المركب ، التي بلغ عدد العاملين فيها (1227) من مختلف التخصصات ، شكلت العينة 10 % من كل دائرة من تلك الدوائر ، واختيرت مفردات العينة عن طريق العينة المتعمدة وبالغ



حجمها (123) مفردة. وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الكمي والكيفي لإختبار الفرضيات والإجابة عن التساؤلات ، وذلك من خلال استخدام أداة الأستبيان لجمع البيانات ، والتي قسمت إلى ثلاثة محاور رئيسية هي :

- محور البيانات الشخصية .
- محور يهدف إلى إستخلاص العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي .
- محور يهدف إلى إستخلاص العلاقة بين المشاركة والرضا الوظيفي .

عرضت النتائج من خلال محورين أساسيين هما:

- نتائج في ضوء الفروض وتحليل أداة الدراسة وهي :

1- إن إلتزام الإدارة وتوجهها نحو ثقافة الحوافز والتقدير يساهم في زيادة معدلات الإلتزام التنظيمي .

2- أظهرت الدراسة علاقة طردية إيجابية بين تبني الإدارة للقيم المشاركة وزيادة مستوى الرضا الوظيفي .

3- أكدت الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها التي اعتمدها الدراسة كمتغير مستقل وبين معدلات التماسك الاجتماعي كمتغير تابع من خلال الأبعاد التي عبرت عنه الدراسة من خلالها .

- نتائج في ضوء الدراسات المشابهة للدراسة وهي :

1- إتفقت نتائج الدراسة مع دراسة أجريت حول نتائج مواقف العمال من الإدارة والتي أكدت أن العمال الذين أن لديهم فرص للترقية هم أكثر ميلا للاستقرار.

2- واتفقت الدراسة مع دراسة أعبد والواحد الزهواني حول الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية ، والتي خلصت إلى أن الولاء في معدته يرتبط بعدة مفاهيم منها الثقافة التنظيمية .

ووضع الباحث مجموعة من التصورات المتوقعة للدراسات المستقبلية والتساؤلات التي يمكن أن تطرح وتعالج من خلال تلك الدراسات وهي :

1- بما أن ظاهرة الثقافة التنظيمية متعددة الجوانب ، كيف يمكن التحكم فيها وتوجيهها نحو الأهداف المنسودة ؟

2- كيف يمكن تكيف وتغيير الثقافة التنظيمية بما يحقق استقرار واستمرار المنظمة ؟



## 2- دراسة عبد الله ثابت فرحان (2007):

تمحورت هذه الدراسة في موضوع (تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين - دراسة ميدانية بجامعة صنعاء باليمن) ، وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي :

- 1- التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها من خلال دراسة الأدبيات وآراء الباحثين .
- 2- التعرف على التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوكيات الموظفين الإداريين من خلال قياس اتجاهاتهم وآرائهم.
- 3- التعرف على مدى اختلاف الثقافة التنظيمية لدى موظفي الجامعة الإداريين باختلاف خصائصهم الديموغرافية (العمر ، الجنس ، سنوات الخدمة ، المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي).
- 4- المساهمة في تقديم أنموذج علمي يساعد على فهم التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية وإطار نظري لدراسات مستقبلية.

إشتمل مجتمع الدراسة على كافة الموظفين الإداريين في المستويات الإدارية (مدراء العموم ، ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام بجامعة صنعاء - أمانة العاصمة ) والبالغ عددهم ( 553 ) ، وتم إختيار عينة عشوائية طبقية ، وبلغ حجمها (245) فردا .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الآتية :

1- أنه لا يوجد إختلاف في مستوى تأثير الثقافة التنظيمية في الجامعة على سلوك الموظفين الإداريين قد يرجع إلى سبب إختلاف العوامل الديمغرافية لهم .

2- أن هناك علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها ( أسلوب الإدارة ، وإدارة المهمة ، وإدارة العلاقات الإنسانية ، وإدارة البيئة المؤسسية ) ، وبين سلوك الموظفين الإداريين (الإنتاج والولاء والأداء) وهي علاقة متوسطة .

3- أن هناك علاقة عكسية موجبة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها ( أسلوب الإدارة ، وإدارة المهمة ، وإدارة العلاقات الإنسانية ، وإدارة البيئة المؤسسية ) ، وبين سلوك الموظفين الإداريين (الإنتاج والولاء والأداء) وهي علاقة متوسطة .

صاغت الدراسة مجموعة من التوصيات هي :

1- إجراء دراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بكافة الجوانب المرتبطة بالسلوك التنظيمي ، والتنمية الإدارية .

2- ضرورة استفادة القيادات الإدارية من تجارب الآخرين في كيفية إدارة الثقافة التنظيمية بطرق علمية وعملية تدعم الثقافة التنظيمية القوية وتتخلص من الثقافة التنظيمية الضعيفة .



### 3-دراسة هشام عبد الرحمن غنوم(2005):

الدراسة بعنوان (تأثير إستراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية - بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس - مصر)

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1-تحديد الأبعاد الخاصة بإستراتيجيات التغيير والتي من شأنها أن تؤثر على ثقافة المنظمة .
- 2-توضيح الأثر الخاص بهذه الأبعاد الخاصة بإستراتيجية التغيير على مدى تطوير الثقافة التنظيمية من خلال مكوناتها التي تحددها أو عبرت عنها الدراسة في (القيم المشتركة - سلوكيات النمط الإداري) .
- 3-مدى إمكانية تطوير تلك المكونات الخاصة بالثقافة التنظيمية من خلال أبعاد إستراتيجية التغيير التي تحددها الدراسة .
- 4-تحديد مدى إنتشار معرفة كل من (مكونات الثقافة التنظيمية - وأبعاد إستراتيجية التغيير) لدى الأطباء ، والمرضين ، والإداريين ، ومدى إختلاف هذه الأبعاد والمكونات وفقا للمتغيرات الديمغرافية لهم.

وقد إستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لإختبار فرضيات بحثه وتحقيق الأهداف السابقة . أجريت هذه الدراسة في مستشفيات جامعة عين شمس في مصر العربية ،

حيث ضم المجتمع الكلي أربع مستشفيات رئيسية وبعض المراكز الطبية الفرعية المتخصصة التابعة

إلى الجامعة ، و كان إجمالي عدد العاملين ضمن هذه المستشفيات والمراكز (4578) ، من ضمنهم (أطباء - ممرضين - إداريين - فنيين - خدمات - عامة - وبعض التخصصات الأخرى ) ونحصر العينة الفعلية للبحث على التخصصات الثلاث الأولى على اعتبارها تخصصات رئيسية وذات أعداد كبيرة مقارنة بباقي التخصصات الوظيفية الأخرى التي يتكون منها المجتمع الكلي ، واختيرت عينة عشوائية بلغ حجمها (400) مفردة مستهدفة ، وبلغ عدد المفردات المجموعة والصالحة للتحليل (357) مفردة .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- 1- وجود أربعة أبعاد لإستراتيجية التغيير وهي ( وضوح الرؤية - إدراك أهمية التغيير - التركيز على العميل - دعم إدارة التدريب و برامج التعليم التنظيمي والتمكين )
- 2- كما حددت الدراسة أن أهم مكونات الثقافة التنظيمية هي ( القيم المحورية المشتركة - وسلوكيات النمط الإداري ) .

- 3- ومن خلال ماقام به الباحث من تحليلات إحصائية على باقي أهداف الدراسة تأكد أن أفراد العينة يشعرون بدعم الإدارة المستمر لبرامج التدريب وبرامج التعليم التنظيمي كأحد الأبعاد الإستراتيجية للتغيير .

- 4- ومن النتائج الهامة أيضا الاهتمام العالي من قبل الإدارة العليا بنهج نمط إداري فعال ومتطور بهدف خلق تكيف مناسب مع محيط المنظمة بما تقتضيه البيئة التنافسية لها .



وعي الفئات المختلفة داخل هذه المستشفيات إلى حجم وأهمية التغييرات التي تتعرض لها أعمال المستشفيات وإدراكهم لضرورة التغيير .

#### 4-دراسة الخواص(2002):

كانت حول (مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة ) ، وقد هدفت إلى تحديد وقياس مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة ، وقام الباحث بدراسة ميدانية على عينة من الإداريين بالقطاع الحكومي ، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية :

- أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة المدروسة تتصف بدرجة متوسطة من الملاءمة في العموم لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في المنظمة .
- وجود تباين في مكونات الثقافة التنظيمية من حيث مستوى ملاءمتها لتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة .
- إن النمط البيروقراطي السائد في المنظمة لا يمكن المنظمة ضمان تحقيق نجاح تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة .

وأوصت الدراسة بالآتي :

- ضرورة قيام المنظمة المدروسة بإحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية لضمان تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة .
- الانتقال بثقافة المنظمة من الثقافة التقليدية إلى ثقافة الجودة من خلال إجراء تقييم شامل للثقافة الموجودة لمعرفة ماهي التغييرات المطلوب إحداثها لتحقيق ذلك .

ثانياً :الدراسات الأجنبية :

1-دراسات حول محاور خاصة بالتغيير التنظيمي:

1-دراسة : (Sims, Susan;2007)

أجريت هذه الدراسة على طلبة جامعة كالفورنيا خلال الفترة الصيفية للدراسة بالجامعة ، وكان الهدف الأساسي من الدراسة هو تحديد مدى تأثير هذه الفترة على قرارات القيادة والتغيير في الجامعة ، وذلك إنطلاقاً من حالة النمو المتسارع في الإقبال على الجامعة ، خلال الفترة من 2000 إلى 2010 حيث زاد عدد الطلبة خلال 10سنوات بمعدل 5000 طالب سنويا . وقد أرجعت دراسات سابقة هذا النمو إلى أي تزايد الكثافة السكانية بعد الحرب العالمية الثالثة ، وهذا خلق تحدي للقيادات داخل الجامعة ، وبذلك فتح مجال خلال الفترة الصيفية في الجامعة لإعطاء



جميع الطلبة فرصة للتعليم . وقد أجرى الباحث مقابلة مع عدد من المدراء في الجامعة في أربعة فروع منها للحصول على معلومات حول التغييرات خلال هذه الفترة . وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها:

- بروز ثقافة التعاون والمساندة بين جميع الفروع في الجامعة من أجل إحتواء الأعداد الزائدة من الطلبة .
- هناك توجه لتحقيق الأهداف مما يدل على تصبيق نظرية الإدارة بالأهداف كمدخل للتغيير التنظيمي للتدريك الزيادة في عدد الطلبة .
- وجود تسارع في التعديل للتكيف مع أنماط الإلتحاق مع تغيير في الجانب المالي بمساندة الدولة .
- وجود تغيير في دور القادة في المركز النسبي والفروع بعد حدوث تغييرات إستراتيجية خلال الفترة الصيفية .

2-دراسة : (Jim Juancho A;2008)

عنوان هذه الدراسة (تأثير عوامل سابقة متعددة التغييرات على الاستعداد لمواجهة التغيير التنظيمي ) ، حيث ركزت على دراسة العوامل المتعددة التي تؤثر في الاستعداد لمواجهة التغيير التنظيمي ، من خلال القيام ببحوث غير تجريبية ذاتية والتي اشترك في اعدادها موظفو الخدمة البريدية الأمريكية والذين عانو من التغييرات التنظيمية في السنوات القليلة الماضية .

وقد أشارت الدراسة أن الاستجابة للتغيير تحققت بمعدل (83.08%) من (396) من العاملين  
ثلاثة مراكز تقع بمقاطعة (San Diego County-California) .

وقامت الدراسة بتحليل العوامل الفردية، والعوامل الجغرافية، والمناخ في أماكن العمل لمواجهة  
التغيرات التنظيمية، وتحديد مدى المرونة والالتزام بالتغيير، ومدى الانفتاح على التغيير .

وتعرض الباحث في هذه الدراسة إلى علاج المتغيرات الجديدة التي تتعلق بمجالات التغيير، وأكد  
على ضرورة توسيع نطاق الفهم المتعلق بدinamيات التعامل في المنظمة اتجاه هذه المتغيرات .

3- دراسة : (Tucker Jan P;2008) .

عنوان هذه الدراسة هو (تقييم خطط الاتصال وقبول التغيير التنظيمي) ، وقد تركزت حول  
العوامل التي تتعلق بتقبل النفوذ ومقاومة التغيير، من خلال ما يتعلق بشأن التصور الوظيفي  
لعمليات التواصل والتأثير على مستوى قبول التغيير التنظيمي، وهدفت الدراسة إلى تحقيق العلاقة  
بين وجود خطة الاتصال ومستوى قبول مبادرة التغيير التنظيمي من قبل المديرين، أجريت هذه  
الدراسة مسحا من خلال استخدام مقياس ليكرت على (357) فردا عبر الانترنت، من الافراد  
العاملين في كلية المعلمين، حيث قام الباحث بالاعتماد على نتائج المسح وتحليل العديد من  
البحوث و الدراسات الخاصة بالعوامل التي تتعلق بقبول ومقاومة التغيير ومن هذه الدراسات :



(Beer & Nohia, 2002; Conner, 1993 Dyche, 2002; Hammer, 2003; Lewin, 1951).

قام بعرض مجموعة من النتائج أهمها تأكيد على وجود علاقة ايجابية بين عمليات الاتصال ومدى قبول التغيير التنظيمي في المنظمة ، ومع ذلك أوصى بضرورة القيام ببحوث مكتملة لهذه الدراسة لتحديد ما إذا كان هناك علاقة سببية بين وجود خطة للاتصال وقبول التغيير التنظيمي .

4-دراسة : (Lawrence Eleanor T)2008)

وكانت الدراسة حول (العامل النفسي ونمط التغيير بين المديرين التنفيذيين في المستشفيات) وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات النفسية التي تعالج مدى استجابة المديرين التنفيذيين للتغيير التنظيمي في المستشفيات من خلال تفهم احتياجاتهم والاستجابة لها ، وتحديد نقاط القوة لهم أثناء فترات التغيير ، حيث أجريت هذه الدراسة على (45) مستشفى ، وكان التكوين الديمغرافي لهم كمايلي :

المتغير	النسبة
الذكور	%84
الإناث	%16
القوقاز	%96
امريكيين من أصول أفريقية	%4

وقد أكدت الدراسة على أهمية تغيير نمط القيادة عند القيام بعمليات تغيير تنظيمي في المستشفيات التي أجريت فيها الدراسة ، وقدمت الدراسة معلومات أساسية حول كيفية اتباع منهج أو أسلوب أكثر إستنارة ومرونة لقيادة التغيير التنظيمي ، مع أخذ العامل النفسي ضمن الأولويات الأساسية في أوقات التغيير .

5-دراسة : ( Peak Margaret Lee;2008 )

تدور هذه الدراسة حول أحد جوانب التغيير التنظيمي والمتمثلة في التغييرات التكنولوجية في مكتبة البحوث الأكاديمية بجامعة (Virginia) بالولايات المتحدة الأمريكية ، وقد إستخدم الباحث منهج دراسة الحالة من خلال التركيز على المقابلات لمستخدمي المكتبة ، وكذلك تحليل المستندات المتوفرة حول الموضوع لدى إدارة المكتبة وذلك في إطار مجموعة من المتغيرات وهي (أدوار القيادة، الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تؤثر في التغيير التنظيمي ، الاحساس بالمشاركة). حيث أثبتت الدراسة أنه هناك تركيبة محددة للأسلوب القيادي داخل المكتبة تركز على التحفيز ، وهذا أدى بدوره إلى تتابع التغييرات التكنولوجية فيها ، كذلك أشارت البيانات إلى أن الاستراتيجيات الأساسية اللازمة لدعم القيام بتغييرات تنظيمية ذات طابع تكنولوجي على المدى الطويل في المكتبات الأكاديمية تختلف في أرض الواقع عن تلك التي تشملها وأشارت لها الأدبيات البحثية القائمة المتعلقة بالتغيير التنظيمي . كذلك تؤكد الدراسة على ضرورة وجود استراتيجيات



للتغيير الثقافي في نفس مستويات التغييرات الهيكلية والوظيفية ، وكذلك تركيز القادة على الفهم وامكانيات التفاوض مع البيئات السياسية والثقافية لمنظمتهم من أجل مواكبة التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات. كذلك الاهتمام بتوليد الشعور بالمشاركة ، حيث أن وجود إختلافات في هذا المحور قد يدل على عدم وجود وحدة تنظيمية متماسكة .

## 2-دراسات حول علاقة الثقافة التنظيمية ببعض النواحي الإستراتيجية للمنظمة:

### 1-دراسة : ( lorsch;1986 )

عنوان الدراسة حول (العلاقة بين التغيير الإستراتيجي والثقافة التنظيمية) وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الاستراتيجية والثقافة التنظيمية ، حيث أشارت إلى دور المدراء في تحديد التغييرات الواجب القيام بها ، وكذلك الضغوط الناشئة عن ماتقوم به المنظمة من تغييرات استراتيجية ، وتجنب الممارسات الخاطئة في إحداث تلك التغييرات الإستراتيجية والفعالة ، وفي ذلك أكدت هذه الدراسة أنه هناك نواحي هامة يطلبها إحداث التغيير في إطار الثقافة التنظيمية للمنظمة ، ومنها إيجاد قاعدة لإعادة التفكير في المعتقدات والقيم التي تمتلكها المنظمة . وقد أظهرت هذه الدراسة التي أجريت على عشر شركات ناجحة في أميركا ، أنه يوجد نسق من القيم والمعتقدات التي يتمسك بها الأفراد في الإدارة العليا في تلك المنظمات وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد التي تشير إلى ذلك النسق ، منها المنافسة الشرسة ، الخدمة المتميزة للعملاء ،

قيم الإنجاز. وأشارت الدراسة إلى أنه من أهم المعوقات الثقافية الغير مرئية (الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية ) لتحقيق التغيير الاستراتيجي الفعال تتمثل في وجود قيم ومعتقدات خاطئة ، وأكدت الدراسة على ضرورة مراجعة المنظمة لمنظور القيم والمعتقدات من أجل تحقيق تكيف فعال مع الظروف المتغيرة الداخلية والخارجية .

2-دراسة : (farid Elashmawi;2000)

عنوان الدراسة حول (تعزيز ثقافة التغيير الناجح في الشركات ) ، وقد قامت هذه الدراسة على مجموعة من الشركات الاسبورية التي تعمل في مجال الاتصالات ،وسعت إلى فحص الثقافة التنظيمية في هذه المنظمات بالتركيز على القيم المحورية ،حيث إعتبر الباحث الذي قام بهذه الدراسة أن القيم تشكل عناصر رئيسية لتعزيز فعالية التغيير الناجح .

وأظهرت الدراسة مجموعة من القيم المتكررة في هذه المنظمات التي أجريت عليها الدراسة منها ، الانتماء للعمل والمنظمة ، روح التعاون ، الاهتمام بالعملاء وتقديم خدمات عالية الجودة لهم ، قيم الابتكار المستمر .

علاوة على ذلك أكدت الدراسة على أهمية دعم الإدارة العليا لعملية التغيير ، من خلال إيجاد تكامل بين أنشطة التغيير ، والعمل على تعلم مجموعة من القيم الجديدة .



### 3-دراسة: (Jennifer, Mersman; 2002).

تدور الدراسة حول (التركيز على تحقيق التوازن في ثقافة المنظمة ) ، وتمحورت هذه الدراسة في الكشف عن العلاقات القائمة بين الثقافة التنظيمية من خلال ثلاث أبعاد رئيسية لها وهي (التوجه بالعملاء - التوجه بالعاملين - التوجه بالربحية ) وبين الأداء التنظيمي والربحية في المنظمة ، حيث أتخذ مكونين للثقافة التنظيمية للتعبير عن توجهات المنظمة فيما يخص العملاء والعاملين وهما (السلوكيات والتطبيقات - القيم والمعتقدات )، وقد طبقت هذه الدراسة على أحد البنوك العامة في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية ، قد تضمن البنك سبعة فروع مثلت عينة الدراسة والتي بلغ حجمها (70) فردا ، وولعت الدراسة إلى تحديد أولوية الاهتمام بالعاملين أو العملاء كتوجه ثقافي للمنظمة من خلال المكونات التي أشيرنا لها ، وعلاقتها بالأداء التنظيمي ، حيث خلصت الدراسة إلى أنه هناك علاقة ارتباطية قوية بين هذه الأبعاد من خلال تلك المكونات وبين الأداء التنظيمي .

### 4-دراسة: (Gail F . Latta 2009)

عنوان الدراسة هو (نموذج لعملية التغيير التنظيمي في سياق ثقافي: أثر الثقافة التنظيمية في القيادة) ، وهي منشورة في مجلة دراسات القيادة والتنظيم، بعددها الصادر في أغسطس 2009. والغرض

من تلك الدراسة هو لإيجاد أنموذج للتقاطع بين الثقافة المؤسسية والتغيير. وقد جاء في تلك الدراسة:

لا شك أن التغييرات تكمن في صلب القيادة وجوهرها. فالثقافة التنظيمية هي واحدة من عدة متغيرات ظرفية، برزت كمحور في الحصول على نجاح جهود القادة لتطبيق مبادرات التغيير. وتقدم الدراسة أنموذجا لعملية التغيير التنظيمي، في سياق ثقافي مستمد من التحليل الأثنوغرافي. وهذا الأنموذج يحدد تفاوت أو تغيير تأثير الثقافة التنظيمية في كل مرحلة من تنفيذ التغيير. وقد جرى تشخيص وتوضيح ثمان مراحل للتأثيرات الثقافية. وقد أوصت الدراسة باقتراحات لتشجيع تحسين الأنموذج. إن التطبيقات النظرية والعملية للقيادة كشفت: أن التطبيقات لأجل إعادة حل حصانة المؤسسات مازال مسألة حاصلة للمناقشة، وليست قطعية.

3- دراسات حول علاقة الثقافة التنظيمية ببعض جوانب التغيير التنظيمي:

1- دراسة: (abdul Rashid;2004)

هذه الدراسة تبحث حول (تأثير الثقافة التنظيمية في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي) ، وقد أجريت على (258) شركة عاملة في ماليزيا ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة علاقة التأثير من خلال عرض الثقافة التنظيمية في أربع صور وهي (ثقافة المعلوماتية ، ثقافة التشاركية ، الثقافة المأجورة ،



الثقافة الفرعية ) إلى جانب تحديد أبعاد هذه الصور في اتجاهين هما (الاتجاه التكاملي والذي يمثل جانب الاخلاص والتفان من قبل العاملين تجاه تحقيق الأهداف ، والاتجاه الإجتماعي والذي يمثل خطوط الصداقة وعلاقات التعاون بين الأفراد).

وأظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية بصورها الأربعة ومكونات الاتجاه الثلاثة وهي (المكون المعرفي، والمكون الوجداني ، والمكون السلوكي ) ، وأكدت على وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والاتجاه بمكوناته الثلاثة السابقة نحو التغيير التنظيمي كما يلي:

نسبة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومكونات الاتجاه للتغيير التنظيمي

النسبة	مكون الاتجاه
%45.7	المكون المعرفي للاتجاه للتغيير التنظيمي
%52.3	المكون الوجداني للاتجاه للتغيير التنظيمي
%68.5	المكون السلوكي للاتجاه للتغيير التنظيمي

وتؤكد الدراسة على أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً بالغ الأهمية في التأثير على اتجاهات الأفراد نحو التغيير التنظيمي وإنجاح مجهودات واستراتيجيات التغيير .

هذه الدراسة كانت حالة حول (كيفية خلق ثقافة تنظيمية من أجل التغيير داخل محكمة الأستئناف الإدارية في كاليفورنيا- الولايات المتحدة)، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أسباب عدم النجاح المنظمة فيما تقوم به من تغييرات في ظل ماتخوضه المنظمات من تغييرات متسارعة ، وتهدف كذلك إلى صياغة عوامل النجاح للتغييرات المستقبلية ، وقد أكدت الدراسة على ضرورة أن يكون هناك ثقافة سائدة نحو قابلية التغيير لتحقيق نجاحات مستقبلية . وقام الباحث بدراسة مطولة من خلال تحليل التغييرات الماضية وذلك باستخدام أساليب متعددة من طرق البحث والتحليل من بينها تحليل البيانات الغير رقمية ، واستخدم أسلوب (Kanter's 3) بأبعاده الثلاثة وهي : (كفاءة العاملين ، خيال التجديد والإبتكار ، مرونة التعاون ) وهي تمثل أبعاد ثقافة تنظيمية ، إلى جانب ذلك إستخدم الباحث الإسسيان بالنسبة للعاملين ، وقد تم تجميع البيانات على مدار سنة كاملة ، وتم تحليل جميع المعلومات الواردة من جميع المصادر على مدار سنتين . وبتطبيق أسلوب (Kanter's 3) على المنظمة محل الدراسة ، أسفرت النتائج على ظهور نجاحات في هذه المنظمة حيث تم خلق ثقافة مناسبة لضمان نجاح التغيير من خلال تغيير ثقافة العاملين ، وهذا أدى إلى تحسن مستمر في الأداء ، وأكد العاملون على أن جو العمل يميل إلى التحسن ، إلى جانب تحسن المركز المالي للمنظمة .



## ثالثاً: التعليق على الدراسات الواردة :

في ضوء استعراض الدراسات السابقة يمكن للباحثة أن تخلص إلى العديد من التحليلات والنتائج فيما يتعلق بربط تلك الدراسات بموضوع الدراسة الحالية .

1- يتضح من الدراسات السابقة ان كلا من موضوع التغيير التنظيمي ، ثقافة المنظمة قد نالا اهتمام الباحثين ، فجميع الدراسات السابقة عربية كانت أم أجنبية عالجت العديد من الجوانب التي تتعلق بالتغيير التنظيمي ، كذلك ربطت الثقافة التنظيمية بجوانب عديدة في المنظمة .

2- إن كل الدراسات السابقة التي تعرضها الدراسة الحالية والتي تختص بدراسة التغيير التنظيمي أو مقاومته أشارت إلى أن المقاومة شئ ملازم وظاهرة مرتبطة بالتغيير التنظيمي في أي مجال أو أي نوع من المنظمات الصناعية أو الخدمية .

3- إن كل الدراسات السابقة التي تم دراستها أكدت على أهمية كل من التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية .

4- إن جل الدراسات العربية والأجنبية إن لم يكن كلها تطرقت إلى موضوع الثقافة التنظيمية ببعدها المعنوي مع الإشارة بشكل من السطحية إلى البعد المادي مع تأكيدها على أهميته في رسم وتحديد هوية المنظمة التي على ضوءها تتعامل مع الأطراف ذات العلاقة سواء داخل أو خارج المنظمة .

5- إن كل الدراسات السابقة التي تم الحصول عليها ودرستها لا توجد فيها إشارة مباشرة على نوع وقوة العلاقة بين المكون المادي للثقافة التنظيمية وبين نجاح التغيير التنظيمي الذي قد تقره المنظمة

سعيًا لتحقيق أهداف إستراتيجية ، وكذلك لم توضح بشكل عملي كيف يمكن استخدام ذلك  
البعد أو المكون في دعم الأنشطة والممارسات الإدارية والتي من بينها عمليات التغيير التنظيمي ،  
حتى في تلك الدراسات التي تبنت أهدافها إقتراح نماذج للتغيير التنظيمي الناجح.

6-تنوع المناهج البحثية المستخدمة في الدراسات السابقة ما بين منهج دراسة الحالة ، والمنهج المسحي  
، والمنهج التحليلي النظري والمنهج الوصفي والمقارن وغيرها إلا أن معظمها إتبع المنهج الوصفي  
التحليلي والمستخدم في هذه الدراسات العديد من أساليب جمع البيانات من مقابلات شخصية ،  
وملاحظة مباشرة ، واستخدام أداة جمع البيانات من خلال استمارات استقصاء وهي كانت  
الأسلوب الأكثر استخداما في هذه الدراسات ، علاوة على أنها اعتمدت على العديد من الطرق  
والاختبارات الإحصائية مثل تحليل التباين ، الانحدار الخطي ، الارتباط ، التحليل العاملي ، النسب  
التكرارية ) ، وهذا له فائدة وأثر كبير في مساعدة الباحثة على تحديد طبيعة المنهج الذي يتماشى  
مع الدراسة التي تجريها وتحديد الأداة المناسبة من حيث الدقة والواقعية والجهد والتكلفة والوقت  
والتي يتم اعتمادها في تجميع البيانات من مصادرها ، وكذلك في تحديد الأسلوب والطريقة المناسبة  
لتحليلها في إتجاه تحقيق أهداف الدراسة .

7- تؤكد الدراسات السابقة التي عرضتها الدراسة أن هذه الدراسة إمتداد لتلك الدراسات ومكملة لها  
، حيث تم الاستفادة من النتائج التي توصلت لها تلك الدراسات في تحديد أهداف الدراسة ،



وفرضياتها ، وحدود الدراسة الموضوعية ، وهو ماتعتبره كتب مناهج البحث العلمي بمثابة الغرض الرئيسي من تجميع ودراسة وتحليل الدراسات السابقة في أي دراسة علمية.

8- إن مايميز هذه الدراسة أنها ركزت على تحديد العلاقة بين نجاح التغيير التنظيمي والجانب المادي للثقافة التنظيمية معبرة عنه ببعض مكوناته وهي: (توحيد الزي- البطاقات الوظيفية -تصميم المكاتب ) وذلك من خلال استقصاء آراء متخذي قرار التغيير التنظيمي حول مدى نجاح منظماتهم في القيام بعمليات تنظيمية ناجحة في فترات سابقة وعلاقة الجانب المادي لثقافة المنظمة بذلك النجاح على اعتبارة جزئية ولو بسيطة ضمن منظومة متكاملة للبعد الثقافي في التنظيم عامةً .

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA