

أثر ثقافة المنظمة على الولاء تجاه التغيير: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالبنوك بولاية البليدة

The culture of organization and its impact on commitment to change: field study on a sample of banks in Blida

L'impact de la culture organisationnelle sur l'adhésion au changement: enquête sur un échantillon d'employés de banques à Blida

د. نبيل ولد محي الدين

جامعة يحي فارس بالمدينة

تاريخ الإرسال: 2020-07-20 - تاريخ القبول: 2020-10-28 - تاريخ النشر: 2022-11-06

ملخص

ترمي هذه الدراسة إلى دراسة وجهة نظر العاملين لفي البنوك في مدينة البليدة حول أبعاد ثقافة المنظمة السائدة، ودرجات الولاء اتجاه التغيير وعلى تأثير ثقافة المنظمة السائدة في مستوى الولاء اتجاه التغيير. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير إستبانة مكونة من ثلاثة أجزاء يهدف الأول منها إلى معرفة خصائص عينة الدراسة، والجزء الثاني إلى قياس المتغير المستقل المتمثل في ثقافة المنظمة (الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة)، والجزء الثالث إلى قياس المتغير التابع المتمثل في الولاء اتجاه التغيير. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- تسود أبعاد ثقافة المنظمة بينة عمل البنوك الجزائرية ولكن بدرجات متفاوتة، حيث كان البُعد الأعلى للثقافة البيروقراطية بدرجة مرتفعة، يليه بُعد الثقافة الإبداعية بدرجة مرتفعة ثم بُعد الثقافة الداعمة بدرجة متوسطة.

- يتوافر الولاء اتجاه التغيير في البنوك الجزائرية بكافة أبعاده ولكن بمستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى بالولاء العاطفي اتجاه التغيير بدرجة مرتفعة، يليه الولاء المعياري اتجاه التغيير بدرجة مرتفعة، ثم الولاء المستمر اتجاه التغيير بدرجة متوسطة.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير وأبعاده. كما أبانت الدراسة على وجود فروق دالة إحصائية لأثر ثقافة المنظمة في درجة الولاء اتجاه التغيير وفقا للمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة والمستوى الوظيفي)، في حين لم تظهر الدراسة وجود فروق دالة إحصائية وفقا لمتغير النوع الاجتماعي.

الكلمات الدالة: الثقافة؛ المنظمة؛ ثقافة المنظمة؛ التأثير؛ الولاء للتغيير.

Abstract

The purpose of this study is to identify the dimensions of the organization's culture and levels of commitment to change from the standpoint of employees in banks in the Blida, as well as to identify the impact of organization's culture in the level of commitment to change. To achieve the objectives of this study, the researcher developed a questionnaire consisting of three parts. The first part aims to know the characteristics of the study sample, the second part to measure ~~all~~ of the independent variables related to organizational culture (Bureaucratic culture, ~~and~~ Innovative culture and supportive culture), and the third part to measure the dependent variables represented in the commitment to change. The researcher adopted the method of proportional stratified sample consisting of (eight) banks, where (480) questionnaire was distributed on a sample study of public administration employees of these banks in Blida, and (425) were collected (with a rate of 88.54% of the questionnaire distributed). The 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 results are as follows:

- The dimensions of the organization's culture dominate the work environment of Algerian banks from the standpoint of employees, but to varying degrees, where the highest dimension of bureaucratic culture was to a high degree, followed by the dimension of innovative culture to a high degree and then the dimension of supportive culture to a medium degree.
- Commitment to change is available in Algerian banks in all its dimensions from the viewpoint of workers in general, but to varying degrees. The highest level of emotional loyalty towards change is associated with a high degree, followed by normative commitment to change at a high degree, and then continuous commitment to change at a medium degree.
- There is a statistically significant effect of the organization's culture on commitment to change and its dimensions.

The study showed a statistically significant difference of the impact of the organization's culture in the level of commitment to change according to the variables of age, educational qualification, experience and employment level. However, the study did not show a statistically significant difference according to the variable of Gender.

Keywords: culture; The organization's culture; impact; commitment to change.

Résumé

Nous étudions dans cette contribution les opinions des personnels des banques dans la ville de Blida sur les dimensions de la culture organisationnelle, les degrés de loyauté envers le changement et l'impact de la culture organisationnelle dominante sur le niveau de loyauté envers le changement. Le questionnaire utilisé est composé de trois parties portant sur :



- la connaissance des caractéristiques de l'échantillon d'étude ;la mesure de la culture organisationnelle, et sur la mesure de la loyauté envers le changement.
- Les résultats obtenus montrent que les dimensions de la culture organisationnelle caractérisent à des degrés valables l'environnement de travail. La dimension de la culture bureaucratique est la plus élevée. Elle est suivie par la dimension de la culture créative et à un degré moindre par la dimension de la culture d'accompagnement.
- Toutes les dimensions de la loyauté au changement sont présentes dans l'environnement de travail, mais à des niveaux variables. La loyauté émotionnelle au changement est présente au degré le plus élevé. Elle est suivie par la loyauté normative et, à un degré moindre par la loyauté constante.

En outre, l'étude a révélé qu'il existe un effet statistiquement significatif de la culture organisationnelle sur la loyauté envers le changement et ses dimensions et, à un degré moindre sur loyauté envers le changement selon les variables de l'âge, diplôme, expérience et niveau d'emploi), mais pas selon le sexe.

Mots-clés: culture, organisationnelle, loyauté au changement, environnement de travail.

مقدمة

تواجه منظمات الأعمال جملة من التحديات والتغيرات البيئية الخارجية سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية أو السياسية أو التكنولوجية، وتماشيا مع هذه التغيرات وجب على المنظمات التأقلم والتكيف معها لتحقيق الاستمرارية والبقاء. وتماشيا مع هذه التغيرات، فقد حظيت الثقافة بشكل عام، وثقافة المنظمة بشكل خاص، باهتمام واسع من قبل عدد من الباحثين، لما لها من دور فاعل في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين فيها. ومما يزيد من أهمية الثقافة المنظمة كونها تُعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، إذ ربطت عدة بحوث ميدانية بين نجاح المنظمة، والقيم التنظيمية السائدة في المنظمة، من خلال دفع أعضائها إلى الالتزام بالعمل الجاد والابتكار والتحديث، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء والخدمة، وتحقيق الميزة التنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء. (أبو بكر، وآخرون، 2005، ص 141).

ونظرا لأهمية العلاقة بين ثقافة المنظمة والولاء اتجاه التغيير، فقد أضحت ثقافة المنظمة تشكل مجالا حيويا متزايد الاهتمام في دراسة أنشطة المنظمات، باعتبارها أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، وتتصف العلاقة بين ثقافة المنظمة



والتغيير بأنها تأثيرية تبادلية، إذ تتأثر ثقافة المنظمة بما تشمله من قيم وعادات وسلوك باستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة، والتي بدورها تؤثر في سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد. في المقابل تؤثر ثقافة 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 ثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير.

تعزز هذه الدراسة مجال رصد واقع ثقافة المنظمة والولاء اتجاه التغيير في البنوك، كما تؤكد على أهمية ودور ثقافة المنظمة في تحقيق الولاء والاستمرارية اتجاه التغيير بما يتلاءم مع البيئة الخارجية للمنظمة. إذ أضخى يحتل موضوع التغيير مكانة مرموقة بالنسبة للمنظمات الفاعلة 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، وكذا مصالح متابعة تنفيذ التغيير وإدارته. كما تظهر أهمية الدراسة أيضا من خلال إسهامات قطاع البنوك والصيرفة الواضحة في الاقتصاد الوطني، ومن خلال المورد البشري الهام الذي يحوزه هذا القطاع

1. عرض الأدبيات

لقد أظهرت معظم الأدبيات أهمية موضوع التغيير، لكونه يساعد 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 (الفانز، 2008 ص 2).

وتنامت اتجاهات الباحثين في التركيز على ردود الفعل جراء التغيير والتي تمثلت في المواقف اتجاه التغيير (attitudes toward change)، والانفتاحية للتغيير (openness to change) والتكيف مع التغيير (copying with change) (Cunningham, 2006)، والاستعداد للتغيير (readiness to change)، 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 ادراك الأفراد للفوائد المرجوة من التغيير، أو من التكاليف المصاحبة لعدم قبول التغيير، أو لشعورهم بالمسؤولية اتجاه دعم وإحداث التغيير.

1.1 ماهية ثقافة المنظمة

تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة المنظمة، وذلك بسبب التباين في خلفية الباحثين وبيئاتهم وثقافتهم. فقد عرفها (Hofsted) بأنها: "النتاج الجماعي المنظم للعقل البشري حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى، أو هي تكامل الخصائص العامة المتفاعلة التي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها". (حمودة، 2015، ص 133).

ووصف (Shein) ثقافة 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 ". (الغفاجي، 2009، ص 21)

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

درس الباحثون ثقافة المنظمة بقسيميها إلى أنواع، التي حصرها (Wallach, 1983) وفقا لنمط القيادة الإدارية إلى:

- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic culture): هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً، كما أن السلطة تتسلسل بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

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



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

2.1. مفهوم الولاء اتجاه التغيير (Commitment to Change)

نظرا لأهمية الولاء اتجاه التغيير فقد تعرض عدد كبير من الكتاب إلى تعريفه. فقد أشار (Conner and Patterson) إلى أن الولاء اتجاه التغيير يمثل: " أحد العوامل الأساسية والأكثر انتشارا في نجاح تطبيق برامج ومشاريع التغيير في المنظمات". (Carswell, 2003 p. 28) وعرفه (Topolnytsky) بأنه: " اندماج الفرد في المنظمة لدعم ومساندة التغيير من أجل التنفيذ الناجح لمبادرات التغيير". (Yang, 2005 p. 27) .

يلعب الولاء اتجاه التغيير دورا هاما في نجاح المنظمات على اختلافها ويجب على المنظمات أن تولي هذا الجانب قدرا من الاهتمام، وأن تتعرف على مستويات الولاء اتجاه التغيير لدى العاملين من أجل إنجاح التغيير، وأن تستخدم كافة الإستراتيجيات الممكنة لتحسينه.

3.1. العلاقة بين ثقافة المنظمة والولاء اتجاه التغيير

يمكن إبراز العلاقة بين ثقافة المنظمة والولاء اتجاه التغيير في كون أن ثقافة المنظمة تؤثر في المنظمات خصوصا في مجالات معينة مثل الأداء والولاء اتجاه التغيير، حيث أن ولاء الفرد للمنظمة ينشأ من اعتقاده القوي بأهداف وقيم المنظمة.

كما أن المنظمات التي تتصف بالمرونة نحو التغيير لها سمات عالية وقدرة على التغيير بينما 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 كما أن خلق بيئة عمل داعمة في المنظمة مثل الثقافة الجماعية من شأنه أن يؤدي إلى كسب ولاء أفراد المنظمة في دعم ومساندة وإنجاح عملية التغيير في المنظمة (Yang, 2005 p. 32).



2. عرض المنهجية

نستهل عرض منهجية الدراسة بتناول تحديد المشكلة.

1.2. مشكلة الدراسة

يتصف العمل المصرفي بالحساسية، وتأثره بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وارتفاع نسبة المخاطرة، مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى (الفاعوري، وآخرون، 2002، ص 445-471). فالمصارف العربية عموما والجزائرية بوجه خاص تواجه جملة من التغيرات المستمرة في بيئة عملها، منها: ارتفاع 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 إيجابية تتصف بالمرونة العالية، والتي تمكنها من تحقيق بيئة إيجابية مشجعة على الإبداع والابتكار، لذا فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة للإجابة عن التساؤل التالي:

ما مدى تأثير ثقافة المنظمة في أبعاد الولاء اتجاه التغيير من وجهة نظر العاملين في البنوك الجزائرية؟

وللإجابة على هذه المشكلة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أبعاد الثقافة المنظمة السائدة في البنوك الجزائرية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما درجة الولاء - من وجهة نظر العاملين في البنوك الجزائرية - اتجاه التغيير؟
- ما مدى تأثير ثقافة المنظمة في أبعاد الولاء اتجاه التغيير في البنوك الجزائرية من وجهة نظر العاملين فيها؟

2.2. فرضيات الدراسة

تحقيقا لأهداف الدراسة فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات كما يلي:
الفرضية العامة: تؤثر ثقافة المنظمة بشكل عام في درجة الولاء اتجاه التغيير.
الفرضيات الفرعية:

- تؤثر ثقافة المنظمة في الولاء العاطفي اتجاه التغيير.
- تؤثر ثقافة المنظمة في الولاء المستمر اتجاه التغيير.
- تؤثر ثقافة المنظمة في الولاء المعياري اتجاه التغيير.



3.2 مجتمع وعينة الدراسة

عملت الدراسة على اختيار قطاع البنوك ميدانا للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العامة أو المراكز الرئيسية لهذه البنوك البالغ عددها (19) تسعة عشرة بنكا وذلك حسب بيانات البنك المركزي الجزائري. ولبلوغ غايات الدراسة فقد تم اختيار عينة مؤلفة من (425) موظفا وزعت على عشرة (10) بنوك تمثلت هذه البنوك في: البنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، وبنك الوطني الجزائري (BNA)، البنك الخارجي الجزائري (BEA)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، بنك التنمية المحلية (BDL)، بنك البركة الجزائري، البنك الجزائري للتنمية (BAD)، باريباس بنك BNP PARIBAS، كنان بنك (CNEP Banque) وبنك الخليج.

4.2 أدوات جمع البيانات

مقياس ثقافة المنظمة: وقد تم قياسها بالاعتماد على مقياس (Wallach, 1983) الذي يشتمل على ثلاث أبعاد هي: الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي. مقياس الولاء اتجاه التغيير: تم قياس هذا المتغير بالاعتماد 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.

3. عرض النتائج

1.3. وصف أبعاد الدراسة وتشخيصها

سنتناول كل بُعد من أبعاد ثقافة المنظمة السائدة في البنوك الجزائرية من وجهة نظر العاملين فيها، للتعرف على ما ورد في الفقرات التي تخص كل بُعد من أبعاد الثقافة:

1.1.3 البعد الأول "الثقافة البيروقراطية"

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



الجدول رقم (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الثقافة البيروقراطية

رقم	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
2	التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال يعتبر مهم في ثقافة المنظمة	04.32	0.68	1	مرتفعة جدا
4	تركز ثقافة المنظمة على تنفيذ اللوائح والأنظمة في إدارة العمل	04.06	0.74	2	مرتفعة
9	تهتم ثقافة المنظمة بالإجراءات الرسمية	03.95	0.81	3	مرتفعة
7	تحدد الصلاحيات والمسؤوليات استنادا إلى ثقافة المنظمة	03.74	0.81	4	مرتفعة
8	تحدد ثقافة المنظمة أسلوب مثالي للأعمال اليومية	03.59	0.96	5	مرتفعة
3	من أساسيات ثقافة المنظمة رقابة دورية على العاملين	03.28	1.14	6	متوسطة
1	تركز ثقافة المنظمة على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة	03.17	0.85	7	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	03.76	0.35		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (1) أن متوسطات عبارات بُعد الثقافة البيروقراطية تراوحت بين (3.17-4.32) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (3.76) وانحراف معياري (0.35)، مما يشير إلى توافر الثقافة البيروقراطية في البنوك الجزائرية بدرجة مرتفعة. وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.32) أي بدرجة مرتفعة جدا، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "تركز ثقافة المنظمة على الالتزام بالمسؤوليات" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.17) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (0.85).

2.1.3. البعد الثاني "الثقافة الإبداعية"

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



الجدول رقم (2) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد الثقافة الإبداعية

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

يتضح من الجدول رقم (2) أن متوسطات عبارات بُعد الثقافة الإبداعية تراوحت بين (3.29-3.80) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (3.56) وبانحراف معياري (0.81) مما يشير إلى توافر الثقافة الإبداعية في البنوك الجزائرية بدرجة مرتفعة وبتفحص 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 اعتبار الخطأ مصدر من



مصادر التعلم" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.29) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.17) أي أن أفراد العينة متفاوتون حولها.

3.1.3. البعد الثالث "الثقافة الداعمة"

قيس هذا البعد من خلال 6 فقرات يبينها الجدول رقم 3 الذي يظهر أدناه.

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الثقافة الداعمة

رقم	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	درجة التقدير
24	تزرع 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 تراوحت بين (3.27-3.46)، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (3.35) وبانحراف معياري (0.85)، مما يشير إلى توافر الثقافة الداعمة في البنوك الجزائرية بدرجة متوسطة. وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يُطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة ب" تزرع ثقافة المنظمة الثقة في نفوس العاملين"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.46)، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون "توسع ثقافة المنظمة الاتصالات الوظيفية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.27) وبانحراف معياري (1.10)، أي أن أفراد العينة متفاوتون حولها.



4.1.3. الولاء العاطفي اتجاه التغيير:

قيس هذا البُعد من خلال 6 فقرات يبينها الجدول رقم (4) كما هو مبين أدناه.

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الولاء العاطفي اتجاه التغيير

رقم	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
26	أعتقد أن التغيير ذو قيمة للمنظمة	4.22	0.73	1	مرتفعة جدا
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 تراوحت بين (3.29- 4.22) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (3.73) وانحراف معياري (0.58)، مما يشير إلى توافر الولاء العاطفي اتجاه التغيير في البنوك الجزائرية 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 جدا، 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.



5.1.3. الولاء المستمر اتجاه التغيير

قيس هذا البُعد من خلال 6 فقرات يبينها الجدول رقم (5) الذي يظهر أدناه.

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد الولاء المستمر اتجاه التغيير

رقم	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	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	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 تراوحت بين (3.11-3.44) وفق حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (3.25) وانحراف معياري (0.50)، مما يشير إلى توافر الولاء المستمر اتجاه التغيير في البنوك الجزئية بدرجة متوسطة. وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يُطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "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 بـ "أشعر بالراحة جراء إحداث التغيير"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.11) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (1.22)، أي أن أفراد العينة متفاوتون حولها.

6.1.3. 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 لُبُعد الولاء المعياري اتجاه التغيير

رقم	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
38	أشعر بالإحساس بالمسؤولية اتجاه إحداث التغيير	4.09	0.90	1	مرتفعة
39	لا أعتقد أنه من الصحيح أن أقف ضد التغيير	3.95	1.28	2	مرتفعة
42	أشعر بالذنب في حالة الوقوف في وجه التغيير	3.68	1.09	3	مرتفعة
41	سأشعر بالمسؤولية في حالة الوقوف مع التغيير	3.50	1.16	4	مرتفعة
40	أشعر بالسوء إزاء مقاومة التغيير	3.17	1.31	5	متوسطة
43	إن إلزامي الأخلاقي اتجاه التغيير يدفعني لدعم وإنجاح التغيير	2.93	1.34	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.55	0.54		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (6) أن متوسطات عبارات بُعد الولاء المعياري اتجاه التغيير السائدة في البنوك الجزائرية 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) وبانحراف معياري (0.54)، مما يشير إلى توافر الولاء المعياري اتجاه التغيير في البنوك الجزائرية 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 مجئ العبارات " أشعر بالإحساس بالمسؤولية اتجاه إحداث التغيير" و" لا أعتقد أنه من الصحيح أن أقف ضد التغيير" في المراتب الأولى لهذا البُعد.

2.3 اختبار فرضيات الدراسة

1.2.3 اختبار الفرضية الرئيسية: القائلة "تؤثر ثقافة المنظمة بشكل عام في

درجة الولاء اتجاه التغيير".

يبين الجدول رقم (7) نتائج الانحدار المتعدد لأثر ثقافة المنظمة في درجة الولاء اتجاه التغيير كما يلي :

الجدول رقم (7): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر ثقافة المنظمة في درجة الولاء اتجاه التغيير

المتغير المستقل: ثقافة 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 ثقافة 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 الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في درجة الولاء اتجاه التغيير عند مستوى الخطأ 0.05.

ويبين الجدول رقم (7) كذلك أثر أبعاد ثقافة 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 (Variance Inflationary Factor) VIF 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 متغيرات الدراسة.

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

2.2.3. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: القائلة "تؤثر ثقافة المنظمة في الولاء العاطفي اتجاه التغيير".

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

الجدول رقم (8): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر ثقافة المنظمة في مستوى الولاء العاطفي اتجاه التغيير

المتغير المستقل: ثقافة 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 ثقافة المنظمة يفسر ما نسبته (5.90%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الولاء العاطفي اتجاه التغيير. ونظرا لأن قيمة ($F=6.229$)، مستوى الدلالة = 0.000، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة في مستوى الولاء العاطفي اتجاه التغيير عند مستوى الخطأ 0.05. ويظهر الجدول رقم (8) أثر أبعاد ثقافة 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 نموذج الموضح لمتغيرات الدراسة.

3.2.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

القائلة "تؤثر ثقافة المنظمة في الولاء المستمر اتجاه التغيير".

يوضح الجدول رقم (9) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر ثقافة المنظمة في مستوى الولاء المستمر اتجاه التغيير.

الجدول رقم (9): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر ثقافة المنظمة في مستوى الولاء

المستمر اتجاه التغيير

قيمة (VIF)	مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (Beta)	المتغير المستقل: ثقافة 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 ثقافة 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 الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة في درجة الولاء المستمر اتجاه التغيير عند



المستوى 0.05. كما يعطي الجدول رقم (9) كذلك أثر أبعاد ثقافة المنظمة في الولاء المستمر اتجاه التغيير حيث بينت النتائج وجود أثر للثقافة الداعمة ($\text{Beta} = 0.354$)، 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 ($\text{Beta} = -0.033$ ، مستوى الدلالة < 0.05) و ($\text{Beta} = 0.060$ ، مستوى الدلالة < 0.05) على الترتيب وهذه النتيجة تعكس أهمية الثقافة الداعمة في توسيع مدارك العاملين نحو التكليف 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).

4.2.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: القائلة "تؤثر ثقافة المنظمة في الولاء المعياري اتجاه التغيير".

يبين الجدول رقم (10) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر ثقافة المنظمة في مستوى الولاء المعياري اتجاه التغيير.

الجدول رقم (10): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر ثقافة المنظمة في مستوى الولاء المعياري اتجاه التغيير

المتغير المستقل: ثقافة المنظمة	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
الثقافة البيروقراطية	0.041	0.716	0.475	1.069
الثقافة الإبداعية	0.172	2.048	*0.041	2.255
الثقافة الداعمة	0.090	1.084	0.279	2.181
قيمة R ²	0.067			
قيمة F	7.134			
مستوى الدلالة	*0.000			

* sig < 0.05

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.067$) وهذا يعني أن متغير ثقافة 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 الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة في درجة الولاء المعياري اتجاه التغيير عند المستوى 0.05. كما بين الجدول رقم (10) 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.

4. الاستنتاجات

بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة 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. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة 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. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة في الولاء المعياري اتجاه التغيير، حيث أظهرت نتائج التحليل أهمية بُعد الثقافة الإبداعية في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو دعم ومساندة برامج التغيير من خلال الشعور بالواجب والمسؤولية نحو إحداث التغيير.



خاتمة

وفي ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن أن نستخلص أن العمل على تبني النمط القيادي الذي يسهم في غرس القيم الجوهرية والمعتقدات الثقافية للمنظمة، يعتبر نموذجا محفزا للمستخدمين كما انه داعم للابتكار والإبداع من خلال ما يخلقه من مناخ يسهل ذلك. كما نستخلص أن الثقافة الإبداعية في البنوك الجزائرية تحتاج إلى دعم وتعزيز نظرا لأهميتها في ارتقاء درجة الولاء تجاه التغيير، وتقويتها بالثقافة الداعمة من خلال قنوات الاتصال وزرع الثقة في النفوس والتأكيد على روح الفريق في العمل.

إن التخلص من النظرة التقليدية للموظفين لم تعد ترفا فكريا بل باتت ضرورة ملحة تقتضيها آليات التسيير الحديثة وتتجلى صورها من خلال منح المرؤوسين صلاحيات أوسع، وإشراكهم في اتخاذ القرارات والسماح لهم بتقديم اقتراحاتهم التي يرونها وبكل حرية، مما يعمل على الرفع من مستوى الولاء تجاه التغيير.

ونستخلص بوضوح انه ما كان للتغيير أن ينجح ويحقق الهدف المنشود منه، لولا أن استجمع واستحضر كل العوامل التي تزيد من شدة الولاء للتغيير، فالولاء للتغيير والرغبة فيه هو أول بوادر نجاح التغيير والعكس معناه مقاومة للتغيير والنفور منه.

المراجع

1. أبو بكر مصطفى محمود، طه السيد حسنين، 2005. المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة.
2. 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.
3. الخفاجي نعمة عباس، 2009. ثقافة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
4. 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.



5. الفاعوري رفعت، العمري أحمد، 2002. "تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية: دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار"، *دراسات للعلوم الإدارية*، المجلد 29، العدد 2، عمان.
6. 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.
7. حمودة عبد الناصر؛ محمد علي، 2015. *المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، القاهرة.
8. Carswell J., 2003. *Securing senior management commitment to organizational change: the role of influence strategie*, Unpublished Doctoral Dissertation, Canada : Faculty of graduate studies, the University of Western Ontario.
9. Meyer J.P.; Herscovitch L., 2001. "Commitment in the workeplace a general mode". *Human Resource Management Review* , vol 11.
10. Yang J., 2005. *The relationships of the organizational culture, commitment to change and to behavioral support for organizational change in Taiwan. Unpuplished Doctoral Dissertation. Nova: Wayne Huizenga School of Business and Enterpreneurship, Nova Southeastern University.*

