

دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير

- دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية -

أ. / بلجازية عمر * & د. / محمد خير سليم أبو زيد **

Abstract:

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

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

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

Key words: Organizational Culture, Commitment, Change, Banks in Amman.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة المنظمة السائدة، ومستويات الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية، من وجهة نظر العاملين فيها. بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة المنظمة السائدة في مستوى الولاء اتجاه التغيير.

قام البحث بتطوير إستبانة مكونة من ثلاثة أجزاء: يهدف الأول لمعرفة خصائص العينة، أما الثاني فيهدف إلى قياس المتغير المستقل المتمثل في الثقافة المنظمة (الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة)، ويقاس الثالث المتغير التابع المتمثل في الولاء اتجاه التغيير (الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير، والولاء المعياري اتجاه التغيير).

واعتمد البحث على أسلوب العينة الطبقية التناسبية المؤلفة من ثمانية بنوك، حيث تم توزيع 352 إستبانة على عينة الدراسة، والمتمثلة في موظفي الإدارة العامة لهذه البنوك في العاصمة عمان، وقد تم استرجاع 301 إستبانة أي ما نسبته 85.51% من الإستبانات الموزعة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة المنظمة، الولاء، التغيير، البنوك في عمان.

* أستاذ مساعد (أ) - جامعة جيجل

** أستاذ مساعد - جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

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 الإستمرارية والبقاء. وتماشيا مع هذه التغيرات، فقد حظيت الثقافة بشكل عام، والثقافة المنظمة بشكل خاص، باهتمام واسع من قبل عدد من الباحثين، لما لها من دور فاعل في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، وسلوك الأفراد العاملين فيها، والتي ستعكس على كفاءة القرارات الإدارية. ومما يزيد من أهمية الثقافة المنظمة كونها تُعد من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها، إذ ربطت عدة بحوث ميدانية بين نجاح المنظمة، والقيم التنظيمية السائدة في المنظمة، من خلال دفع أعضائها إلى الإلتزام بالعمل الجاد والإبتكار والتحديث، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء والخدمة، وتحقيق الميزة التنافسية، والإستجابة السريعة للملاءمة لإحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة (أبوبكر وطه، 2005: 141).

ولما كان التغيير التنظيمي أحد أهم مجالات التغيير في منشآت الأعمال العامة والخاصة، لمساهم بجوانب المنظمة المتعددة، سواء كانت رؤيتها ورسالتها، أو عملياتها ومهامها، أو هيكلها التنظيمية، أو أسلوب الأفراد العاملين واتجاهاتهم، أو إجراءاتها وتقنياتها المستخدمة، فقد أظهرت الأدبيات أهمية موضوع التغيير والتطوير التنظيمي، لكونها تساعد المنظمات على التأقلم والتكيف مع البيئة المحيطة، إذ جاءت عدد من النتائج لتؤكد على أهمية إيجاد نظام ذاتي متعدد للتغيير والتطوير، مبني على المعرفة، لينعكس ذلك في دعم جهود المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية، وتحفيز أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها، بشكل يتم فيه تحقيق نوع من التكامل بين أغراض المنظمة وحاجات أعضائها، وتعزيز الثقة والإنتفاع 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: 2).

وتنامت اتجاهات الباحثين في التركيز على ردود الفعل جراء التغيير والتي تمثلت في المواقف اتجاه التغيير (Svensen et al., 2007)، والإنتقائية للتغيير (McCarrt and Rohrbough, 1995)، والتكيف مع التغيير (Cunningham, 2006)، والإستعداد للتغيير (Madsen, et al., 2005)، وقد قدم (Herscovitch and Meyer's, 2002) إطار جديدا لردود الفعل نحو التغيير هو الولاء اتجاه التغيير الذي ينطوي على أن قبول التغيير يتمحور في مدى إدراك الأفراد للفوائد المرجوة من التغيير، أو من التكاليف المصاحبة لعدم قبول التغيير، أو لشعورهم بالمسؤولية اتجاه دعم وإحداث التغيير. ونظرا لأهمية العلاقة بين الثقافة المنظمة والولاء اتجاه التغيير، فقد أضحت الثقافة المنظمة تشكل مجالا حيويا متزايد الإهتمام في دراسة أنشطة المنظمات، باعتبارها أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، وتتصف العلاقة بين الثقافة المنظمة والتغيير بأنها تأثيرية تبادلية، إذ تتأثر الثقافة المنظمة بما تشمله من قيم وعادات وسلوك إستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة، والتي بدورها تؤثر في سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد. وفي المقابل تؤثر الثقافة المنظمة على إستراتيجيات وعمليات التغيير داخل المنظمة، من خلال دعم إحداث التغيير في المنظمة. ونظرا لهذه العلاقة بين الثقافة والتغيير، سيتم التركيز في هذه الدراسة على دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير.

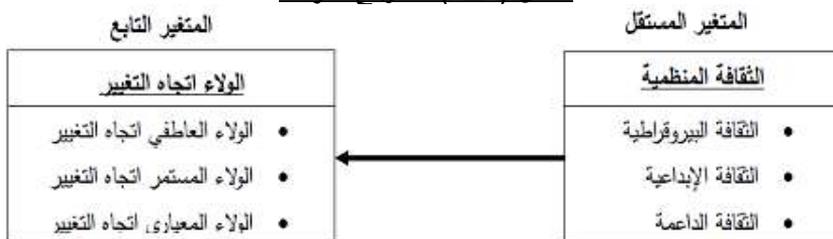
- مشكلة الدراسة:

يتصف العمل البنكي بالحساسية، وتأثره بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وارتفاع نسبة المخاطرة، مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى (الفاعوري والعمري، 2002: 446). فالبنوك التجارية الأردنية تواجه جملة من التغيرات المستمرة في بيئة عملها، منها: ارتفاع حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي الحاصل في القطاع البنكي، وتنوع رغبات المستهلكين. كل هذا ألقى على عاتق البنوك مهمة تغيير وتطوير الفكر الإداري البنكي، وتكييف بيئة العمل البنكي لتوائم التغيرات، وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية تتصف بالمرونة العالية، والتي تمكنها من تحقيق بيئة إيجابية مشجعة على الإبداع والابتكار، لذا فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة للإجابة على التساؤل التالي: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الولاء اتجاه التغيير من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الأردنية؟

- أنموذج الدراسة:

تم تطوير أنموذج الدراسة في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة (أبوزيد وخطاب: 2009)، (Cunningham, 2006)، (الصريرة: 2003). وقد تألف أنموذج الدراسة من متغيرين مبينة في الشكل (1-1)، حيث اشتملت الدراسة على: متغير مستقل تمثل في الثقافة التنظيمية، الذي تم قياسه من خلال الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة (المساندة). ومتغير تابع تمثل في الولاء اتجاه التغيير، وتم قياسه من خلال الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير، والولاء المعياري اتجاه التغيير.

الشكل (1-1): أنموذج الدراسة



- فرضيات الدراسة:

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

الفرضية الرئيسية:

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

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

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

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

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

1) الإطار النظري:

أولاً- الثقافة التنظيمية:

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

✦ مفهوم الثقافة، والثقافة التنظيمية:

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

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

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

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

ووصف (Shein) الثقافة التنظيمية 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 مبنى على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك، والتفكير، والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل" (الخفاجي، 2009: 21).

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

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

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

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

ويعرف (السكارنة، 2009: 358) الثقافة المنظمة بأنها: "عبارة عن مجموعة من الإعتقادات التي يشترك بها أعضاء المنظمة، كما أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعها واكتشفها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعرف على حل بعض المشاكل فيها، والتأقلم مع محيطها الخارجي، والانسجام أو التكامل الداخلي، إذ تمثل الثقافة المنظمة مجموعة من الميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتمارس هذه الميزات تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل، كتنبي المنظمة قيماً، كالخضوع للأنظمة، والقوانين، والاهتمام بالعملاء، وتحسين الفاعلية والكفاءة.

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

- ركز عدد من التعاريف على مكونات الثقافة المنظمة، والتي تشمل على مجموعة القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المنظمة؛
 - ركز عدد من التعاريف على العوامل التي تؤثر في تشكيل الثقافة المنظمة مثل الاستجابة للتغيرات البيئية؛
 - وركز عدد من التعاريف على أهمية الثقافة المنظمة لكونها تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة للعاملين، والتكيف الخارجي والتكامل الداخلي للمنظمة.
- من هذا المنطلق، تعرف الثقافة المنظمة بأنها: "مجموعة من المفاهيم والأنظمة والقوانين، والقيم، والعادات، والتقاليد التي تؤثر في سلوكيات العاملين، وتحدد الأسلوب الذي يمارسونه، سواء في إتخاذ القرارات، أو في إدارة المنظمة وتوجيه أفرادها لتحقيق أهدافها وسياساتها وممارساتها الإدارية".

⊕ أهمية الثقافة المنظمة:

ترجع أهمية الثقافة المنظمة إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة، حيث تشكل ضغوطاً على العاملين بالمنظمة للمضي قدماً في عمليتي التفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع الثقافة السائدة بالمنظمة.

وتكمن أهمية الثقافة المنظمة في النقاط التالية (الرخيمي، 2000: 55) و(Williams and Francescutti, 2007: 310) , (Lai and Lee) و(Williams and Francescutti, 2007: 151):

- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وتشكل مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت قيمها تركز على الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين؛

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

⊕ مكونات الثقافة المنظمة:

تحتوي الثقافة المنظمة على عدة مكونات أو قوى لها تأثير على سلوك الأفراد، وهي التي تشكل المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويدرك ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة، وهي التي تنعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقق أهدافها واستراتيجيتها.

إن الثقافة المنظمة تتكون من عدة مكونات يذكرها (الفاعوري، 2005: 154-155) و(أبو بكر وطه، 2005: 147) على النحو الآتي:

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

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

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

- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكلوجي غير المكتوب، والذي يعنى مجموعة من التوقعات، يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس

والمروءوس، وبين الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل، وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم إحتياجات الفرد النفسية والإقتصادية.

- الطقوس والعادات التنظيمية: وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يمارسها العاملون في المنظمة، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الإلتزام إلى المنظمة، كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، وطريقة تحضير وإدارة الإجتماعات، وطريقة الكلام والكتابة.

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

- والأخلاقيات: تمثل مكوناً رئيسياً لمكونات الثقافة المنظمة، وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة والأطراف الخارجية، وعادة ما تتكون الأخلاقيات من:

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

✦ أنواع الثقافة المنظمة:

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

1. تصنيف (Handy, 1978): يصنف (Handy) الثقافة المنظمة إستناداً إلى مدى قدرة الثقافة السائدة في المنظمة على أن تعكس الإحتياجات الحقيقية للتنظيم إلى:

- **ثقافة القوة:** إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدود من الأفراد البارزين في المنظمة؛
- **ثقافة الدور:** هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء؛
- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، أو تحاول إستخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف؛
- **وثقافة العمليات:** يقتصر الإهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فتنشر الحيلة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة، وتنظيماً، وإهتماماً بتفاصيل عمله.

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

- **الثقافة البيروقراطية:** هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والإلتزام؛

- **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات؛
- **والثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- 3. تصنيف (Jones, 1983):** صنف (Jones) الثقافة المنظمة على أساس توجهات العاملين داخل منظماتهم إلى:
 - **ثقافة إنتاجية:** يغلب على الثقافة الإنتاجية تركيزها على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم، لما يوفره العمل من ضمانات كافية؛
 - **وثقافة مهنية:** تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة، بدلا من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.
- 4. تصنيف (Luthans, 1991):** يصنف (Luthans) الثقافة المنظمة حسب درجة القوة والضعف إلى:
 - **الثقافة القوية:** وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكاً كبيراً فيما بينهم، وتعتمد هذه الثقافة على عنصرى الشدة، الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات، والإجماع، والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين؛
 - **والثقافة الضعيفة:** وفيها يسير الأفراد في طرق مبهمة غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.
- 5. وتصنيف (Daft, 2001: 127):** صنف Daft الثقافة المنظمة بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة:
 - **ثقافة التكيف:** والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة إحتياجات الزبائن من خلال الإبتكار والتطوير؛
 - **ثقافة الرسالة:** وتعطى فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع؛
 - **ثقافة القبيلة:** يركز هذا النوع من الثقافة أساسا على مدى إنهماك ومشاركة الأفراد في المنظمة، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية؛
 - **والثقافة البيروقراطية:** ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والإمتثال، والتعاون بين الأفراد.

ثانيا: الولاء اتجاه التغيير:

⊕ مفهوم الولاء اتجاه التغيير:

إن مسألة تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية أمر يكتنفه نوع من الصعوبة، وتزداد تلك الصعوبة عند بحث موضوع الولاء اتجاه التغيير لدى العاملين، نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والناجئة عنه، واختلاف مداخل دراسته، وقلة نتائج

- الدراسات التي تناولته باعتباره ظاهرة سيكولوجية لم تدخل حيز اهتمام الباحثين إلا في السنوات الأخيرة، وهذا ما تفسره قلة الدراسات المتخصصة فيه، ومن ثم تحديد مفهومه.
- ونظرا لأهمية الولاء اتجاه التغيير فقد تعرض عدد كبير من الكتاب والباحثين إلى تعريفه:
- عرف **Conner (1992: 147)** الولاء اتجاه التغيير بأنه: "العلاقة القوية التي تربط بين الفرد داخل المنظمة وأهداف التغيير"؛
 - كما أشار (**Conner and Patterson**) أن الولاء اتجاه التغيير يمثل: "أحد العوامل الأساسية والأكثر إنتشارا في نجاح تطبيق برامج ومشاريع التغيير في المنظمات" (**Carswell, 2003: 28**)؛
 - في حين يرى (**Meyer & Herscovitch, 2001: 301**) أن الولاء اتجاه التغيير يمثل: "حالة نفسية تربط الفرد في مسار عمله داخل المنظمة للقيام بمجموعة من التصرفات اللازمة من أجل إنجاز تطبيق مبادرات التغيير"؛
 - كما أشار (**Herscovitch & Meyer, 2002:475**) أن الولاء اتجاه التغيير هو عبارة عن: "القوى العقلية التي تؤدي بالفرد إلى القيام بمجموعة من التصرفات الضرورية والفعالة من أجل تحقيق أهداف التغيير"؛
 - وإضافة لذلك، عرف (**Topolnytsky**) الولاء اتجاه التغيير بأنه: "إندماج الفرد في المنظمة لدعم ومساندة التغيير من أجل التنفيذ الناجح لمبادرات التغيير" (**Yang, 2005: 27**)

إعتماداً على التعاريف السابقة، نخلص إلى أن الولاء اتجاه التغيير يلعب دورا هاما في نجاح المنظمات على إختلافها، ويجب على المنظمات أن تولي هذا الجانب قدرا من الإهتمام، وأن تتعرف على مستويات الولاء اتجاه التغيير لدى العاملين من أجل إنجاز التغيير، وأن تستخدم كافة الإستراتيجيات الممكنة لتحسينه.

من أبعاد الولاء اتجاه التغيير، ميز (**Herscovitch and Meyer, 2002: 475**) بين ثلاثة أبعاد هي:

1. **الولاء العاطفي اتجاه التغيير**: يتأثر هذا البعد بدرجة دعم ومساندة الفرد للتغيير إنطلاقا على ما سيتولد عنه من منافع ومكاسب للفرد والمنظمة على حد سواء؛
2. **الولاء المستمر اتجاه التغيير**: ويقصد به إدراك الفرد بأن هناك تكاليف مرتبطة بفشل التغيير في حال عدم دعم ومساندة التغيير؛
3. **الولاء المعيارى اتجاه التغيير**: ويقصد به إحساس الفرد بالواجب والمسؤولية في دعم التغيير، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الإيجابي بأهمية إنجاز التغيير في المنظمة.

⊕ **محددات الولاء اتجاه التغيير:**

- تعددت إجتهدات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الولاء اتجاه التغيير داخل المنظمة، نوجز أهمها (**العوفى، 2005: 39-40**):
1. **السياسات**: ضرورة العمل على تبنى سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة، لأن السلوك في إيجابيته أو سلبيته يعتمد على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات، فإنه سيترتب عليه إتباع نمط سلوكى إيجابى يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن.
 2. **وضوح الأهداف**: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء اتجاه التغيير لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الولاء اتجاه التغيير أكبر.

3. **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة، فالمشاركة كما يراها ديفن هي الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف.
4. **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن الطرق والأساليب، والأدوات والعناصر، والعلاقات المتفاعلة بين بيئة المنظمة والأفراد. وبناء على ذلك، يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يساعد على خلق جو عمل إيجابي، يعمل على تحقيق الإستقرار الذي يؤدي إلى نجاح التغيير.
5. **ونمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو خلق قناعة لدى الأفراد، وكسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الولاء اتجاه التغيير لديهم.

✦ الثقافة المنظمة والولاء اتجاه التغيير :

تتأثر الثقافة المنظمة بما تشمله من قيم وطقوس وسلوك، باستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة، حيث تؤثر الإستراتيجيات على سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد، مما يجعلها أكثر نجاحا وتكيفاً مع هذه التغييرات، كما تؤثر الثقافة المنظمة على الإستراتيجيات وعمليات التغيير داخل المنظمة، وهذه دلالة على أن بينهما علاقة تأثيرية متبادلة.

- العلاقة بين الثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي:

حظى موضوع الثقافة المنظمة بأهمية في التغيير التنظيمي من قبل عدد من الباحثين، نظرا للدور الذي تلعبه الثقافة في خلق الولاء اتجاه التغيير، حيث بينت أدبيات الدراسة أن الثقافة البيروقراطية تؤثر بصورة سلبية في الولاء على عكس الثقافة الإبداعية أو الثقافة الداعمة اللتان تسهمان في إحداث التغيير من خلال خلق درجة عالية من التقافي في العمل والرغبة في إحداث التغيير لدى العاملين (Wang, 2004: 41). من هنا، أصبحت الثقافة المنظمة عاملا مساعدا لعملية التغيير أو معيقا له (Chu, 2003: 506)، فقد أثبتت العديد من الدراسات أن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعما بتغييرات وتطورات ملائمة في كافة النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة المنظمة، فمن خلال تبنى المنظور التقافي في المنظمة يكون هناك تسهيل لإحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة والطقوس والقيم والأنماط القيادية. وتسعى المنظمات اليوم إلى تبنى ثقافة تتصف بالمرونة والتطور لإعطائها ميزة تنافسية لمواجهة التحديات من جهة، واقتناص الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب والمعقد من جهة أخرى (ويلسون، 1999:125).

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

كما بين (Jones et al, 2005: 364-366) أن الثقافة المنظمة تلعب دورا هاما في إنجاح مبادرات التغيير التنظيمي من خلال الإستعداد للتغيير. فإدراك الإستعداد للتغيير داخل المنظمة لا يعزى فقط إلى الفروق الفردية، وإنما أيضا إلى معتقدات واتجاهات

أعضاء المنظمة. فالمنظمات التي تمتلك ثقافة منظمة مع هيكل تنظيمي مرن ومناخ تنظيمي داعم أكثر ملاءمة لإنجاح مبادرات التغيير التنظيمي من المنظمات التي تتسم بعدم المرونة والتحكم.

في ضوء هذه الحقائق، فالأفراد الذين يمتلكون قيم العلاقات الإنسانية، وقيم النظم المفتوحة لديهم اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي، فتنمية وتوجيه قيم العلاقات الإنسانية يكون من خلال التدريب والتطوير وتنمية الموارد البشرية للمنظمة، إضافة إلى غرس الثقة والقدرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل لدى الأفراد. كذلك، فالطبيعة الديناميكية لثقافة النظم المفتوحة تشير إلى أن الأفراد يمتلكون اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي. وعندما تسود السمات المميزة لثقافة العلاقات الإنسانية وثقافة النظم المفتوحة، يصبح العاملون أكثر إستعدادا للتغيير، ويبين الشكل (2-2) هيكل القيم التنافسية بناء على معياري المرونة والتوجه البيئي:

الشكل (2-2) هيكل القيم التنافسية

المرونة	
العلاقات الإنسانية	النظم المفتوحة (open systems)
الهدف: التماسك والروح المعنوية	الهدف: الابتكار والتطوير
الوسائل:	الوسائل:
- التدريب والتطوير	- القدرة على التكيف والإستعداد
- الإتصالات المفتوحة	- الإتصالات الدقيقة
- المشاركة في اتخاذ القرار	- التكيف مع عملية اتخاذ القرار
داخلي	خارجي
العملية الداخلية	هدف عقلائي
الهدف: الإستقرار والتحكم	الهدف: الكفاءة والإنتاجية
الوسائل:	الوسائل:
- إدارة المعلومات	- تحديد الأهداف والتخطيط
- دقة الإتصالات	- الإتصال التعليمي
- عملية اتخاذ القرار مستندة إلى قاعدة البيانات	- المركزية في عملية اتخاذ القرار

Source: Jones, R. A et al.(2005)."The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change", Journal of Management Studies, issue 2, NO (42): 365.

- أهمية القيم التنظيمية بالنسبة لعملية التغيير التنظيمي:

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

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

وتتجلى أهمية الإدارة بالقيم فى اعتبارها أداة قيادية شاملة فى ثلاث أهداف رئيسية هى (داودي، 2004: 325):

1. **التبسيط:** ويتضمن إستيعاب وإدماج التعقيد الذي ينتج عن الحاجة المتزايدة للتكيف مع التغيرات الحاصلة، وذلك على كل المستويات الهرمية للمنظمة؛
2. **التوجيه:** وهو إعداد وتهيئة الرؤية الإستراتيجية نحو مستقبل المنظمة؛
3. **والحصول على الإلتزام والإنتماء الكامل:** حيث ينبغى أن تتكامل الإدارة بالقيم مع السياسة الموجهة بأعضاء المنظمة، بهدف تنمية إنتمائهم والتزامهم فى تقديم أداء عالى الجودة.

بالإضافة إلى ما سبق، تظهر أهمية القيم التنظيمية بالنسبة لعملية التغيير، خاصة فيما تتضمنه تلك الثقافات القوية التكيفية من قيم تدعو إلى الإرتقاء والتميز، وتحمل المسؤولية، والرغبة فى النمو، وإشراك الأفراد فى مجهودات التغيير، وبهذا يتم تحفيزهم وتشجيعهم على التطوير الشخصى، وعلى إبداء السلوكيات الجيدة التى تجسد قيم الأمانة والتعاون، بما يساعد على الحل الفعال للمشكلات التى قد ترافق التغيير.

وفى هذا الميدان يؤكد (kenndy) على وجود مجموعة من القيم الأساسية التى يجب أن تكون داخل المنظمة من أجل ضمان التوافق بين أهداف الفرد من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، وذلك باعتبار الفرد داخل المنظمة هو الأداة الفعالة المدعمة لإحداث التغيير المطلوب، وتتمثل هذه القيم عادة فى (غنوم، 2005: 132):

- **قيم الإستجابية:** وتتمثل هذه القيم داخل المنظمة فى سعى الأفراد من أجل إمتلاك قدرة على الإستجابة للتغيرات التى تطرأ فى محيط المنظمة، وذلك من خلال تحديد حاجات المستخدمين والعملاء، والعمل الجماعى لمقابلتها بفعالية والإتصال معهم بالأسلوب الذى يفهمونه؛
- **قيم الفعالية:** ترتبط هذه القيم بهدف الحصول على المخرجات بالشكل الصحيح، وتحسين المناخ التنظيمى الملائم للعاملين، ومقابلة مجموعة الأهداف من خلال الموارد المتاحة والرؤية المشتركة، وتحديد توقعات المستهلكين وتحقيقها؛

- **قيم الكفاءة:** فهي تعكس تلك العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات، وتفسر كيفية أداء الأعمال بشكل صحيح؛
 - **قيم القوة الضمنية:** وتشتمل مقوماتها على تطوير المعارف والقدرات لمقابلة الحاجات غير المشبعة، وتحسين مظهر العاملين وعمليات الإتصال مع الآخرين، وتطوير التدريب، وتحديد إطار فعال لصنع القرارات، وتطوير تجارب العاملين ومساهماتهم، والعمل الجماعي المشترك، وتحسين ظروفه، والتخطيط الجيد للتعاون بينهم، والإشتراك التطوعي، وتحسين الرضا العام داخل المنظمة؛
 - **قيم الملازمة والإمتياز:** تهتم هذه القيم بمقتضيات الإرتقاء والتميز، وخلق ثقافة الإرتقاء والتحسين المستمر، والتركيز على التطبيقات المثلى، وتحديد المتطلبات العصرية بالإضافة إلى تحديد مفهوم جودة الخدمة وتحقيقها كقيمة عليا داخل المنظمة؛
 - **وقيم التقرب من العملاء والمستهلكين:** تهتم هذه القيم بخلق ثقافة التوجه للعملاء وتحديد توقعاتهم، والتأكيد على إمتلاك كافة العاملين اتجاهات إيجابية لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحقيق رضا العملاء، وإيجاد عمل جماعي فعال للوفاء بالإلتزامات اتجاه العملاء، وخلق ثقافة التعلم والتحسين المستمر من خلال التغاضي عن السلوكيات الخاطئة وتعلم السلوكيات المرغوبة والجيدة التي تشجع على التفكير الإبتكاري والإبداعي.
- وبهذه القيم الموجودة داخل المنظمة التي تشجع على التحسين المستمر والتفكير الإبداعي والإصغاء لمتطلبات العملاء، سيتم تعزيز التغيير بهدف التأقلم مع المحيط بشكل مستمر (Véronique , 2003: 129).

- والعلاقة بين الثقافة المنظمة والولاء اتجاه التغيير :

- يمكن إبراز العلاقة بين الثقافة المنظمة والولاء اتجاه التغيير في مجموعة من النقاط تتمثل في (Yang, 2005: 32):
- إن الثقافة المنظمة تؤثر بشكل كبير في المنظمات، خصوصا في مجالات معينة مثل الأداء والولاء اتجاه التغيير، حيث أن ولاء الفرد للمنظمة ينشأ من إعتقاده القوي بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها، لذلك فإن إستيعاب وفهم الثقافة المنظمة سيخلق درجة عالية من الولاء للمنظمة؛
 - إن المنظمات التي تتصف بالمرونة نحو التغيير لها سمات عالية وقدرة على التغيير؛
 - إن المنظمات المسيطر عليها من قبل الثقافة البيروقراطية تظهر مستوى منخفضا من الولاء اتجاه التغيير، في حين أن الثقافة الإبداعية والثقافة الداعمة تظهر مستوى عال من الولاء اتجاه التغيير؛
 - إن خلق بيئة عمل داعمة أو ثقافة داعمة في المنظمة مثل الثقافة الجماعية من شأنه أن يؤدي إلى كسب ولاء أفراد المنظمة في دعم ومساندة وإنجاح عملية التغيير في المنظمة.

2) الإطار التطبيقي:

أولاً- مجتمع وعينة الدراسة:

عملت الدراسة على إختيار قطاع البنوك التجارية الأردنية ميدانا للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العامة أو المراكز الرئيسية لهذه البنوك البالغ عددها (13) بنكا، وذلك حسب بيانات البنك المركزي الأردني. وبلوغ غايات الدراسة فقد تم إختيار عينة مؤلفة من (352) موظفا وزعت على (8) بنوك، تمثلت هذه البنوك في: البنك العربي، وبنك الإسكان للتجارة والتمويل، وبنك الأردن، وبنك القاهرة عمان، وبنك الإتحاد، والبنك التجاري الأردني، والبنك الأهلي الأردني، وبنك الأردن الإستثماري.

- مصادر جمع المعلومات والبيانات:

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

1. المصادر الثانوية: حيث تم مراجعة أدبيات الدراسة المتعلقة بالثقافة المنظمة وإدارة التغيير والولاء اتجاه التغيير؛
2. والمصادر الأولية: كما أن البحث إعتد على المصادر الأولية، والمتمثلة بالإستبانة التي تم تطويرها وتحكيمها لقياس متغيرات الدراسة وتوجيهها إلى الموظفين في المنظمات المبحوثة.

- قياس متغيرات الدراسة:

1. قياس الثقافة المنظمة: وقد تم قياسها بالإعتماد على مقياس **Wallach** (1983) الذي يشتمل على ثلاث أبعاد هي: الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي 5 (أوافق بشدة) إلى 1 (لا أوافق بشدة)؛
2. وقياس الولاء اتجاه التغيير: تم قياس هذا المتغير بالإعتماد على مقياس **(Herscovitch & Meyer, 2002)**، الذي يشتمل على ثلاث أبعاد هي: الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير، والولاء المعياري اتجاه التغيير. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي 5 (أوافق بشدة) إلى 1 (لا أوافق بشدة).

- والأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم البحث برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي، واتبع من خلاله الأساليب الإحصائية الآتية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات. واستخدمت كذلك لتحليل إجابات المبحوثين عن الفقرات الواردة في إستبانة الدراسة بناء على الأوساط الحسابية، والإنحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة؛

2. **معامل ثبات أداة الدراسة:** لاختبار ثبات أداة الدراسة؛
 3. **وتحليل الانحدار الخطي المتعدد:** وذلك لإختبار أثر الثقافة المنظمة في أبعاد الولاء اتجاه التغيير (الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير، والولاء المعياري اتجاه التغيير).

ثانيا - وصف أبعاد الدراسة الأساسية وتشخيصها:

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

- بُعد الثقافة البيروقراطية:

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

جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الثقافة البيروقراطية

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
2	للتسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال يعتبر مهم في ثقافة المنظمة	4.32	0.68	1	مرتفعة جدا
4	تركز ثقافة المنظمة على تنفيذ الواجبات والأنظمة في إدارة العمل.	4.01	0.74	2	مرتفعة
9	تهتم ثقافة المنظمة بالإجراءات الرسمية.	3.90	0.81	3	مرتفعة
7	تحدد الصلاحيات والمسؤوليات استنادا إلى ثقافة المنظمة	3.75	0.81	4	مرتفعة
8	تحدد ثقافة المنظمة أسلوب مثالي للأعمال اليومية	3.59	0.96	5	مرتفعة
3	من أساسيات ثقافة المنظمة رقابة دورية على العاملين	3.28	1.14	6	متوسطة
1	تركز ثقافة المنظمة على الإلتزام بالمسؤوليات بكل دقة	3.07	0.85	7	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.71	0.35		مرتفعة

يتضح من الجدول (1) أن متوسطات عبارات بُعد الثقافة البيروقراطية السائدة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (3.07-4.32) وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (3.71) وانحراف معياري (0.35)، مما يشير إلى توافر الثقافة البيروقراطية في البنوك التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة. وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ"التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال يعتبر مهم في ثقافة المنظمة"،

حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.32) أي بدرجة مرتفعة جداً، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "تركز ثقافة المنظمة على الإلتزام بالمسؤوليات بكل دقة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.07) بدرجة متوسطة وبتأخرات معيارية (0.85).
ظهر من النتائج أن متوسطات عبارات بُعد الثقافة البيروقراطية كانت مرتفعة، وربما يعود السبب في ذلك إلى رغبة موظفي البنوك التجارية الأردنية في السيطرة على جميع ما يتعلق بالعمل نتيجة شعورهم أنهم مسؤولون أمام الجهات الرسمية، وبالتالي يتأثرون في التقيد بالأنظمة والتعليمات، ويؤكد هذا مجيء العبارات "التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال مهم في ثقافة المنظمة" و"تركز ثقافة المنظمة على تنفيذ اللوائح والأنظمة في إدارة العمل" في المراتب الأولى من عبارات هذا البُعد.

- بُعد الثقافة الإبداعية:

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

جدول (2): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبُعد الثقافة الإبداعية

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الإنحراف 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	تعمل ثقافة المنظمة على 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 إعتبار الخطأ مصدر من مصادر التعلم	3.29	1.17	10	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.56	0.81		مرتفعة

يتضح من الجدول (2) أن متوسطات عبارات بُعد الثقافة الإبداعية السائدة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (3.29 - 3.80) وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (3.56) وانحراف معياري (0.81)، مما يشير إلى توافر الثقافة الإبداعية في البنوك التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة. ويتفحص فقرات هذا البُعد، نجد أن أكثر فقرات 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 فقرات مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "تدعو ثقافة المنظمة إلى اعتبار الخطأ مصدر من مصادر التعلم"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.29) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (1.17) أي أن أفراد العينة متفاوتون حولها.

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

- بُعد الثقافة الداعمة:

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

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الثقافة الداعمة

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب التقدير	درجة
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 الإصصالات الوظيفية بين العاملين خارج حدود المنظمة	3.27	1.10	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.35	0.85		متوسطة

يتضح من الجدول (3) أن متوسطات عبارات بُعد الثقافة الداعمة السائدة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (3.27- 3.46) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده البحث، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (3.35) وبانحراف معياري (0.85)، مما يشير إلى توافر الثقافة الداعمة في البنوك التجارية الأردنية بدرجة متوسطة.

وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يُطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "تزرع ثقافة المنظمة الثقة في نفوس العاملين داخل المنظمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.46) أي بدرجة مرتفعة، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "توسع ثقافة المنظمة الإتصالات الوظيفية بين العاملين خارج حدود المنظمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.27) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.10)، أي أن أفراد العينة متفاوتون حولها.

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

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

- بُعد الولاء العاطفي اتجاه التغيير:

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

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

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

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

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

يظهر من النتائج أن متوسطات عبارات بُعد الولاء العاطفي اتجاه التغيير كانت بدرجة مرتفعة، ويعود السبب في ذلك إلى إدراك موظفي البنوك التجارية الأردنية لقيمة وأهمية التغيير بالنسبة لأي بنك، وأنه يمثل خياراً واستراتيجية جيدة للبنوك تؤدي إلى تحقيق أهدافها، ويؤكد هذا مجيء العبارات "اعتقد أن التغيير ذو قيمة للمنظمة" و"التغيير إستراتيجية جيدة للمنظمة" في المراتب الأولى من هذا البُعد.

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

- بُعد الولاء المستمر اتجاه التغيير:

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

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

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

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

وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يُطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة 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 وبانحراف معياري (1.22)، أي أن أفراد العينة متفاوتون حولها.

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

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

- وَبُعد الولاء المعيارى اتجاه التغيير:

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

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الولاء المعيارى اتجاه التغيير

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	الترتيب التقديرى	درجة
38	أشعر بالإحساس بالمسؤولية اتجاه إحداث التغيير	4.09	0.90	1	مرتفعة
39	لا أعتقد أنه من الصحيح أن ألق 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 إلزامى الأخلاقى اتجاه التغيير يعنى لدعم وإنجاح التغيير	2.93	1.34	6	متوسطة
	المتوسط الحسابى العام	3.55	0.54		مرتفعة

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

وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يُطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "أشعر بالإحساس بالمسؤولية اتجاه إحداث التغيير"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.09) أي بدرجة مرتفعة، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "إن إلزامي الأخلاقي اتجاه التغيير يدفعني لدعم وإنجاح التغيير"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.93) بدرجة متوسطة ويانحرف معياري (1.34)، أي أن أفراد العينة متفاوتون حولها.

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

ثالثاً - اختبار فرضيات الدراسة:

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

- إختبار الفرضية الرئيسية:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للثقافة المنظمة في مستوى الولاء اتجاه التغيير. ويبين الجدول (7) نتائج الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء اتجاه التغيير

جدول (7): نتائج إختبار الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء اتجاه التغيير.

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

* sig < 0.05

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

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

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

- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Ho₁₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للثقافة المنظمة في الولاء العاطفي اتجاه التغيير. ويبين الجدول (8) نتائج الانحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء العاطفي اتجاه التغيير.

الجدول (8): نتائج إختبار الانحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء العاطفي اتجاه التغيير

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

* sig < 0.05

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

ويبين الجدول (8) كذلك أثر أبعاد الثقافة المنظمة في الولاء العاطفي اتجاه التغيير، حيث بينت النتائج وجود أثر لكل من الثقافة الإبداعية ($\text{Beta} = 0.220$)، 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 ($\text{Beta} = 0.061$)، مستوى الدلالة < 0.05) و ($\text{Beta} = 0.001$)، 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 أنموذج الدراسة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H₁₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للثقافة المنظمة في الولاء المستمر اتجاه التغيير. ويوضح الجدول (9) نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء المستمر اتجاه التغيير.

الجدول (9): نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء المستمر اتجاه التغيير.

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

* sig < 0.05

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

إحداث التغيير، لذا فهي تسهم في خلق جو من المودة والمؤازرة لتشجيع العاملين على تقبل التغيير.

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

- واختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho₁₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للثقافة المنظمة في الولاء المعيارى اتجاه التغيير. ويبين الجدول (10) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء المعيارى اتجاه التغيير.

الجدول (10): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء المعيارى اتجاه التغيير

المتغير المستقل: الثقافة 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 (10) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.067$) وهذا يعنى أن متغير الثقافة المنظمة يفسر ما نسبته (6.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الولاء المعيارى اتجاه التغيير. ونظرا لأن قيمة ($F = 7.134$)، مستوى الدلالة = (0.000)، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للثقافة المنظمة في مستوى الولاء المعيارى اتجاه التغيير. ويبين الجدول (10) كذلك أثر أبعاد الثقافة المنظمة في الولاء المعيارى اتجاه التغيير، حيث بينت النتائج وجود أثر لكل من الثقافة الإبداعية ($Beta = 0.172$)، مستوى الدلالة > 0.05 في الولاء المعيارى اتجاه التغيير. في حين لم تظهر النتائج وجود أثر للثقافة البيروقراطية والثقافة الداعمة في الولاء المعيارى 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 أنموذج الدراسة.

خاتمة:

أولاً- الاستنتاجات:

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

ثانياً- التوصيات:

1. في ضوء النتائج والاستنتاجات، يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
1. العمل على تبني النمط القيادي الذي يساهم في غرس القيم الجوهرية والمعتقدات للثقافة المنظمة، باعتباره نموذجاً لحفز العاملين، ودعم الابتكار وتوجيه العاملين نحو الأفضل؛
2. العمل على تعزيز الثقافة الإبداعية في البنوك التجارية الأردنية لأهميتها في الولاء اتجاه التغيير، من خلال خلق بيئة تدعم تمكين العاملين، وتعزز روح الفريق لخلق أفكار جديدة؛
3. العمل على توفير الثقافة الداعمة من خلال خلق قنوات الإتصال، وزرع الثقة في نفوس العاملين، والتأكيد على روح الفريق في العمل؛
4. العمل على رفع مستوى الولاء اتجاه التغيير للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار، ووضع الأهداف، ورسم الخطط والإستراتيجيات، وتوعيتهم بأهمية إحداث التغيير داخل المنظمة؛
5. ضرورة تغيير النظرة التقليدية للموظفين، عن طريق منحهم صلاحيات أكبر، وضرورة إشراكهم في مناقشة التغيير، والسماح لهم بتقديم الإقتراحات؛
6. العمل على دعم العاملين المبدعين من خلال تقديم المكافآت المالية لهم وترقيتهم، كونها ستشكل حافزاً للعاملين الآخرين وستخلق ثقة عالية في إدارتهم؛
7. قيام الإدارة بخلق مضمون جذاب وواضح للتغيير التنظيمي وتحديد العلاقات مع العاملين وتشجيع التزاماتهم لأهداف جديدة وواضحة بتعابير يسهل فهمها وتحقيقها، حتى يتاح لهم الإستعداد لتقبلها وتقديم الدعم المناسب لها، ويتم ذلك من خلال توفير المعلومات للعاملين عن طريق الندوات والمناقشات، وتنمية مهاراتهم بإنشاء البرامج التدريبية؛
8. والعمل على إجراء دراسات مستقبلية في هذا الجانب، وذلك بإجراء هذه الدراسة على قطاعات أخرى. وإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي مثل: دراسة مدى تأثير أنماط القيادة في الولاء اتجاه التغيير، ودراسة العلاقة بين الإبداع والتغيير التنظيمي.

الهوامش والمراجع:

- أبو بكر مصطفى محمود وطه & السيد حسنين، «المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة»، ط. مطابع الولاة الحديثة، القاهرة، 2005.
- دافيد ويلسون، ترجمة تحية عمار، «إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير»، ط. دار الفجر (الطبعة الثانية)، القاهرة، 1999.
- حمودة عبد الناصر محمد علي، «إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية»، ط. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- الخفاجي نعمة عباس، «ثقافة المنظمة»، ط. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- السكرانة بلال خلف، «التطوير التنظيمي والإداري»، ط. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- العميان محمود سليمان، «السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال»، ط. دار وائل للنشر (الطبعة الرابعة)، عمان، 2008.
- الفاعوري رفعت عبد الحكيم، «إدارة الإبداع التنظيمي»، ط. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- الكبيسي عامر، «التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة»، ج 4، ط. دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998.
- نجم، عبود نجم، «المدخل الياباني في الإدارة»، ط. دار الوراق للنشر، عمان، 2004.
- الصرراية أكثم عبد المجيد، «العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لشركتي البوتاس والفسفات المساهميتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية»، مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2003، 18(4)، ص ص 188-239.
- الفاعوري رفعت & العمري أحمد، «تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية: دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار»، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، 2002، 29(2)، ص ص 445-471.
- الأحمد حسام عبد الله، «أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين: بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، 2008.
- الدوسري جاسم بن فيحان، «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، الرياض، 2007.
- الرخيمي ممدوح جلال، «دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2000.
- العوفي محمد بن غالب، «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- غنوم هشام عبد الرحمن، «تأثير استراتيجيات التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات عين الشمس»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، 2005.
- الفائز صالح بن سليمان، «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، الرياض، 2008.
- أبو زيد محمد خير سليم & خطاب شادي أحمد، «أثر القيادة التحويلية في الولاء نحو التغيير: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك الأردنية»، ورقة بحثية في المؤتمر العلمي السادس لكلية العلوم الإدارية والمالية

بجامعة فلاديفيا حول «التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة: الأزمة المالية العالمية والآفاق المستقبلية»، 13-14 أبريل 2009، عمان،
داودي الطيب، «أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة»، مداخلة في الملتقى الدولي لكلية علوم
التسيير والعلوم الاقتصادية بجامعة ورقلة حول «التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة
والكفاءات البشرية»، 09-10 آذار 2004، الجزائر.

CONNER D. R., «Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail», New York, Villard Books, 1992.

CHU K. F., «An organizational culture and the empowerment for change in SMEs in the Hong Kong manufacturing industry», Journal of Materials Processing Technology, 2003, 139, pp. 505-509.

CUNNINGHAM G. B., «The relationship among commitment to change, copying with change and turnover intentions», European Journal of Work and Organizational Psychology, Volume 15, Number 1, 2006, pp. 29-45.

HERSCOVITCH, L. & MEYER J. P., «Commitment to organizational change: extension of a three-component model», Journal of Applied Psychology, 87, 2002, pp. 474-487.

JONES A. R., JIMMIESON N.L & GRIFFITHS A., «The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change», Journal of Management Studies, issue 2, 2005, n° 42, pp. 361-386.

LAI M. & LEE G., «Relationships of organizational culture toward knowledge activities», Business Process Management Journal, Vol. 13, n° 02, 2007, pp. 306-322.

MADSEN S. R., MILLER D. & JOHN C.R. , «Readiness For Organizational Change: Do Organizational Commitment And Social Relationships In The Workplace Make A Difference?», Human Resource Development Quarterly, 2005, 16 (2), pp. 213-233.

McCARTT A.T. & ROHRBAUGH J. , «Managerial Openness to Change and the Introduction of GDSS: Explaining Initial Success and Failure in Decision Conferencing», Organization Science, 1995, 6 (5), pp. 484-569.

MEYER J. P. & HERSCOVITCH L., «Commitment in the workplace a general model», Human Resource Management Review, 2001, 11, pp. 299-326.

PARISH J. T., CADWALLADER S. & BUSCH, P., «Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change», Journal of Organizational Change Management, 2008, 21 (1), pp. 32-52.

SVENSEN, E. & al, «Factors Associated With A Positive Attitude Towards Change Among Employees During The Early Phase Of A Downsizing Process», Scandinavian Journal Of Psychology, 2007, 48, pp. 153- 159.

WALLACH E., «Individuals and organization: The cultural match», Training and Development Journal, 1983, 12, pp. 28-36.

WILLIAMS E. & FRANCESCUTTI L., «Impact of culture on commitment, Satisfaction and Extra-role Behaviors Among Canada ER Physicians», leadership in Health Services, 2007, Vol. 20, n° 03, pp. 147-158.

WILSON A., «Understanding Organizational Culture and the Implication for Corporate Marketing», European Journal of Marketing, Vol. 35, n° 03-04, 2001, pp. 353-367.

CARSWELL J. J., «Securing senior management commitment to organizational change: the role of influence strategie», Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of graduate studies, the University of Western Ontario, 2003.

YANG J. , «The relationships of the organizational culture, commitment to change and to behavioral support for organizational change in Taiwan», Unpublished Doctoral Dissertation, Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, 2005.

WANG Q., «Transition at X Campus: Commitment in change», Unpublished Master, Faculty of Business Administration, Simon Fraser University, 2004.

VERONIQUE B., «Le statut de l'auto-evaluation dans la démarche de changement», thèse de doctoral non publié, Université Jean Moulin, Lyon, 2003.