

أثر الثقافة التنظيمية في الاستعداد للتغيير التنظيمي داخل شركات الاتصالات العالمية

دراسة ميدانية على شركة MTN- سورية

Impact of The Organizational Culture in The Readiness for Organizational Change

A Field Study on MTN Company- Syria

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية

إعداد الطالبة:

لبانه قشه

إشراف الدكتور:

همام خونده

رئيس قسم إدارة الموارد البشرية في المعهد العالي للتنمية الإدارية

Syrian Arab Republic
University of Damascus

Higher Institute for Administrative Development
Department of Entrepreneurship, Creativity and Strategies



Impact of The Organizational Culture in The Readiness for Organizational Change

A Field Study on MTN Company- Syria

Thesis submitted for a master's degree in strategic management

Prepared by:

LOBANA QSHEA

Supervised by:

DR. HOMAM KHWANDA

Head of The Human Resources Management Department

2021-2020

قرار لجنة الحكم

***اسم الباحثة: لبانه قشه**

***عنوان البحث:** أثر الثقافة التنظيمية في الاستعداد للتغيير التنظيمي داخل شركات الاتصالات العالمية (دراسة ميدانية على شركة MTN- سورية)
***قدّم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير الأكاديمي في الإدارة الاستراتيجية من المعهد العالي للتنمية الإدارية.**
***لجنة المناقشة والحكم:**

الاسم	التخصص	التوقيع
د. علي خضر جامعة دمشق	الأستاذ في قسم إدارة الأعمال الاختصاص: إدارة التسويق	
د. همام خونده جامعة دمشق	المدرس في قسم إدارة الموارد البشرية المعهد العالي للتنمية الإدارية الاختصاص: السلوك التنظيمي	
د. سمر قبلان جامعة دمشق	المدرس في قسم إدارة الموارد البشرية المعهد العالي للتنمية الإدارية الاختصاص: تنمية موارد بشرية	

تاريخ المناقشة: في تمام الساعة /12,00/ الثانية عشر ظهراً من يوم الأحد في 2021/2/21م في القاعة الرابعة في مبنى المعهد العالي للتنمية الإدارية.

الشكر

أتوجه بعظيم الشكر والامتنان إلى المعلم الذي قدم وقدم دون حدود ومن كان مكتبه مفتوحاً دائماً لنا نحن الطلاب، إلى نبراس الحق والهدى، إلى الذي يشع فيستدل به لطريق المعرفة والتقدم والرقى،
إلى الدكتور والمعلم الفاضل. همام خونده.

كما أتوجه بالشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة الحكم الموقرة لتفضلهم بتحكيم الرسالة وتقديم الملاحظات التي كان لها بالغ الأثر في تمكين القيمة المعرفية لهذا العمل المتواضع.

الإهداء

إلى الذي أضاء حياتي بالفكر والمبادئ.

إلى الذي علمني الصبر ونبل المشاعر.

إلى من تعلمت منه كظم الغيظ بل تعلمت منه الكثير والكثير.

شكراً لكلماتك المشجعة.. للمساتك... لتشجيعك الدائم لي وثقتك الدائمة.

إلى أبي

إلى شمعتي المقدسة...إلى الحب ... طريق الجنة إلى السيدة المدهشة التي تضم كل ما في الأرض من طيبة.

إلى أُمي

إلى من ساروا معي دروب الحياة بطلوها ومرها.

إلى من أتمنى لهم حياة ملؤها السعادة والحب.

إلى أخوتي وأخواتي

لمن كان وما زال معي في كل خطوة وكلمة وفعل.

للقلب النقي الذي تحمل حروفي وحزني وفرحي.

ولم يخيب ظني.. ولأنك بجانبني.. ولأنك موجود

إلى رفيق الدرب نورس الرومي

وإلى جميع العاملين في المعهد العالي للتنمية الإدارية وإلى كل من ساهم في هذا العمل من تعاون ونصح ورشد.

الإقرار

أنا الباحثة أقر بأن هذا العمل من إنجازي وقد تم إعداده كاملاً من خلال مطالعة الكتب وقراءة المقالات الأكاديمية والدارسات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الدراسة الميدانية ونتائج الاستبيان، ولم يكن هناك أي اقتباس دون الإشارة أو توثيقه علمياً.

الباحثة

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى تقصي دور الثقافة التنظيمية في الاستعداد لعملية التغيير التنظيمي داخل شركات الاتصالات العالمية، حيث أن الثقافة التنظيمية لشركة MTN العالمية كان لها الأثر الكبير في تمكين أفرادها في كافة الدول التي تعمل بها استعداداً لعمليات التغيير التنظيمي داخلها، وهو ما ستجادل الدراسة بحثه عبر دراسة أثر هذه الثقافة على مدى استعداد الأفراد لتقبل التغيير خاصة في الظروف التي يشهدها هذا القطاع.

ولتحقيق هدف البحث تم استعراض الأطر النظرية لكل من الثقافة التنظيمية والاستعداد للتغيير التنظيمي في ثلاثة مباحث مستقلة، وبعدها تم التطرق إلى الدراسة الميدانية في الفصل الآخر من البحث، حيث تم استخدام أداة الاستبيان (لجمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ عددها 280 مفردة)، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات المستخرجة من الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد تأثير للثقافة التنظيمية للشركة محل الدراسة على الاستعداد للتغيير التنظيمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى السائد للثقافة التنظيمية لدى العاملين في الشركة محل الدراسة وبين المستوى المرغوب لهذه الثقافة.
- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالاستعداد للتغيير في المنظمة محل الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة.

وانطلاقاً من نتائج البحث أوصت الباحثة بالعديد من التوصيات ومنها: العمل على نشر ثقافة تنظيمية تراعي الخصوصية العالمية لشركة MTN، عبر تكليف مديرية الموارد البشرية للتنسيق من خلال الإدارة العليا لتطوير برامج وسياسات يتم وضعها ضمن سياسات التطوير.

*الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الاستعداد للتغيير التنظيمي، MTN سورية.

Abstract

The study aimed to investigate the role of organizational culture in preparing for the process of organizational change within global telecommunications companies, as the organizational culture of MTN has had a great impact, which the study will argue by studying the effect of this culture on the readiness of individuals to accept change, especially in the circumstances in which this Sector is witnessing. In order to achieve the goal of the research, the theoretical frameworks for both organizational culture and readiness for organizational change were reviewed in three independent chapters, and then the field study was addressed in later chapter of the research, where the (questionnaire) tool was used to collect data from the sample members, whose number reached (280) individuals. And it had been used the SPSS statistical package to analyze the questionnaire data and test the study hypotheses. The study reached a set of results, the most important of which are:

- ❖ There is an influence of the organizational culture of the company under study on the readiness for organizational change.
- ❖ The existence of statistically significant differences between the prevailing level of organizational culture among the employees of the company under study and the desired level of this culture.
- ❖ There are statistically significant differences in the opinions of the study sample individuals regarding readiness to change in the organization under study according to the different number of years of experience.

Based on the results of the research, the researcher recommended several recommendations, including: Working to spread an organizational culture that takes into account the global privacy (MTN), by assigning the Human Resources Directorate to coordinate through the senior management to develop programs and policies that are placed within the development policies

***Key words:** organizational culture, readiness for organizational change, MTN Syria.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
ب	قرار لجنة الحكم
ج	الشكر
د	الإهداء
هـ	الإقرار
و	الملخص عربي
ز	الملخص الإنكليزي
ح	فهرس المحتويات
ي	فهرس الجداول
ل	فهرس الأشكال
١٣	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١٤	المقدمة
١٥	الدراسات السابقة
٢٢	مشكلة البحث
٢٢	فرضيات البحث
٢٣	أهداف البحث
٢٣	أهمية البحث
٢٤	متغيرات البحث
٢٤	حدود البحث
٢٤	مجتمع وعينة البحث
٢٥	المنهج المستخدم في البحث
٢٦	نموذج البحث المقترح
٢٧	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
٢٨	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية: الجذور والهيكلية
٢٩	المقدمة
٣٠	أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية – المفهوم والأهمية
٣٥	ثانياً: نماذج الثقافة التنظيمية – تفاعل العوامل المؤثرة والمتأثرة
٤٢	ثالثاً: محددات الثقافة التنظيمية – الخصائص والتكوين

٤٦	رابعاً: وسائل وطرق انتقال الثقافة التنظيمية – نحو تغيير الثقافة
٥٠	خلاصة المبحث الأول
٥١	المبحث الثاني: الاستعداد للتغيير التنظيمي – المحددات والأطر
٥٢	أولاً: جذور الاستعداد للتغيير التنظيمي – المفهوم والأبعاد
٥٩	ثانياً: محفزات التغيير التنظيمي – المسببات والعوامل المؤثرة
٦٤	ثالثاً: مراحل عملية تطوير التغيير التنظيمي – نحو الاستعداد للتغيير
٧٠	رابعاً: متطلبات الاستعداد للتغيير التنظيمي – نحو ضمان الاعتمادية
٧٥	خلاصة المبحث الثاني
٧٦	المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالاستعداد للتغيير التنظيمي
٧٧	أولاً: دور الثقافة التنظيمية في الاستعداد للتغيير التنظيمي
٨٢	ثانياً: النموذج المقترح لتكريس ثقافة تنظيمية داعمة للمضي نحو التغيير التنظيمي
٨٦	خلاصة المبحث الثالث
٨٧	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
٨٨	لمحة عن شركة MTN سورية
٩١	الأساليب الإحصائية
٩١	أدوات جمع بيانات البحث
٩٢	صدق وثبات الأداة المستخدمة
٩٧	عرض بيانات الدراسة وخصائص عينة الدراسة
١٠٧	اختبار الفرضيات
١١٧	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
١١٨	أولاً: النتائج
١٢٠	ثانياً: التوصيات
١٢٢	قائمة المراجع
١٣٠	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
١	حساب حجم العينة	٢٥
٢	إطار ثقافة المنظمة وفقاً لنموذج Petres (1988)	٣٥
٣	أهم نماذج الثقافة التنظيمية	٤١
٤	جذور الاستعداد للتغيير التنظيمي	٥٣
٥	نتائج ثبات الأداة المستخدمة باستخدام معامل لتوضيح ألفا كرونباخ	٩٣
٦	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (القيم الثقافية) والدرجة الكلية للمحور	٩٤
٧	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (قواعد السلوك التنظيمي) والدرجة الكلية للمحور	٩٥
٨	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (بعد الإدراك) والدرجة الكلية للمحور	٩٦
٩	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (بعد الشعور) والدرجة الكلية للمحور	٩٦
١٠	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (بعد النية) والدرجة الكلية للمحور	٩٧
١١	توزيع العينة حسب الجنس	٩٧
١٢	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	٩٨
١٣	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	٩٨
١٤	توزيع العينة حسب الخبرة	٩٩
١٥	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	٩٩
١٦	عدد البلدان التي زرتها وأقمت فيها أكثر من شهر	١٠٠
١٧	المستوى الثقافي	١٠٠
١٨	الدالات الإحصائية لتقييم القيم الثقافية	١٠١
١٩	الدالات الإحصائية لتقييم قواعد السلوك التنظيمي	١٠٣

٢٠	الدالات الإحصائية لتقييم الادراك	١٠٤
٢١	الدالات الإحصائية لتقييم الشعور	١٠٥
٢٢	الدالات الإحصائية لتقييم النية	١٠٦
٢٣	معامل الارتباط والتحديد للقيم الثقافية والاستعداد للتغيير التنظيمي	١٠٧
٢٤	الدالات الاحصائية لاختبار تأثير (القيم الثقافية) على (الاستعداد للتغيير التنظيمي)	١٠٨
٢٥	معامل الارتباط والتحديد لمتغيري (قواعد السلوك التنظيمي) و(الاستعداد للتغيير التنظيمي)	١٠٩
٢٦	الدالات الاحصائية لاختبار تأثير قواعد السلوك التنظيمي على الاستعداد لتغيير التنظيمي	١٠٩
٢٧	معامل الارتباط والتحديد لمتغيري أبعاد الثقافة التنظيمية على الاستعداد للتغيير التنظيمي	١١٠
٢٨	الدالات الاحصائية لاختبار تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الاستعداد للتغيير التنظيمي	١١٠
٢٩	نتائج مقارنة متوسط تقييم الثقافة التنظيمية والمتوسط المعياري	١١١
٣٠	اختبار T-test للفروق بين مجموعتين فيما يتعلق بالاستعداد للتغيير التنظيمي تبعاً للجنس	١١٢
٣١	اختبار ANOVA للفروق اتجاه الاستعداد للتغيير التنظيمي تبعاً للفئة العمرية	١١٢
٣٢	اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة للاستعداد للتغيير التنظيمي تبعاً للفئة العمرية	١١٣
٣٣	اختبار ANOVA للفروق اتجاه الاستعداد للتغيير التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي	١١٣
٣٤	اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة للاستعداد للتغيير التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي	١١٤
٣٥	اختبار ANOVA للفروق اتجاه الاستعداد للتغيير التنظيمي تبعاً لعدد سنوات الخبرة	١١٤
٣٦	اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة للاستعداد للتغيير التنظيمي تبعاً للخبرة الوظيفية	١١٤
٣٧	اختبار ANOVA للفروق اتجاه الاستعداد للتغيير التنظيمي تبعاً للمنصب الوظيفي	١١٥
٣٨	اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة للاستعداد للتغيير التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي	١١٥

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
١	نموذج البحث	٢٦
٢	التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية	٣١
٣	أهمية الثقافة التنظيمية تبعاً لوظائفها	٣٣
٤	دور الثقافة التنظيمية	٣٤
٥	مستويات الثقافة التنظيمية وفقاً لنموذج schein	٣٦
٦	جوهر فكرة ابعاد الثقافة التنظيمية ومنطق تحليلها وفق نموذج hofsted	٣٧
٧	نموذج الثقافة التنظيمية وفق الفراج	٤٠
٨	أهم مكونات الثقافة التنظيمية	٤٥
٩	وسائل انتقال الثقافة التنظيمية	٤٧
١٠	وسائل وطرق انتقال ثقافة المنظمة	٤٩
١١	الفرق بين التغيير والتغير والتطوير التنظيمي	٥٦
١٢	أبعاد التغيير التنظيمي	٥٨
١٣	عوامل التغيير	٦٠
١٤	محفزات التغيير التنظيمي	٦١
١٥	المراحل التي تؤثر بالتغيير الناجح وفق kotter	٦٢
١٦	مراحل عملية التغيير وفق lewin	٦٥
١٧	مراحل التغيير التنظيمي وفق نموذج kotter	٦٦
١٨	مراحل التغيير وفق نموذج hitesh	٦٧
١٩	نموذج التغيير التنظيمي وفق maria	٦٩
٢٠	خطوات إحداث الاستعداد لتغيير التنظيمي	٧٤

٢١	النموذج المفاهيمي للعلاقة بين الثقافة التنظيمية واستعداد الموظفين للتغيير	٧٨
٢٢	أهمية تكوين الرؤية في الاستعداد للتغيير	٧٩
٢٣	أدوات تحقيق الاستعداد للتغيير	٨٠
٢٤	مقومات الاستعداد للتغيير التنظيمي	٨١
٢٥	خطوات النموذج الثقافي التنظيمي في الاستعداد للتغيير	٨٢
٢٦	المتغيرات المعنوية للثقافة التنظيمية	٨٣
٢٧	خطوات تشكيل ثقافة منظمة داعمة للتغييرات المستقبلية	٨٥

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

Chapter one

Research Framework

يتضمن الفصل الأول تناول النقاط التي ترسم الإطار المنهجي للدراسة من خلال توضيح البحث ثم دراسة الظاهرة والأدوات والخطوات المستخدمة في تقصي الدراسة عبر النقاط الآتية:

❖ مقدمة.

❖ الدراسات السابقة.

❖ مشكلة البحث.

❖ أهداف البحث.

❖ أهمية البحث.

❖ متغيرات البحث.

❖ فرضيات البحث.

❖ حدود البحث.

❖ مجتمع وعينة البحث.

❖ المنهج المستخدم في البحث.

❖ نموذج البحث.

❖ مصطلحات البحث.

مقدمة: Introduction

في إطار توسُّع نطاق أعمال المنظمات ليشمل بلداناً ومناطق جديدة، بدأت تبرز إشكاليات التمايز بين هذه البلدان والمناطق، وشكلت الاختلافات الثقافية نقطة جوهرية في عملية توجُّه المنظمة وإدارتها لعملها في البيئة التي تعمل ضمنها؛ لذا أصبحت الثقافة التنظيمية تلعب دوراً فعالاً في تحديد مسار المنظمات وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة ومسار القرار داخل المؤسسة حيث أظهرت العديد من الدراسات بأنَّ ثقافة المنظمة تؤثر في هيكلها التنظيمي وفي أسلوب أداء العاملين فيها، وفي سلوكيات الالتزام التنظيمي لهؤلاء العاملين. ومن جانب آخر فإنَّ الثقافة التنظيمية هي من المحدِّدات الرئيسية لنجاح المؤسسة أو فشلها؛ فهي على اعتبارها نظاماً غير مكتوب وغير ملموس تعتبر جزءاً لا يتجزأ من منظومة المؤسسة ككل.

وفي إطار المتغيرات التي تبرز يومياً، تتأثر المنظمات بافتراضات أعمق تتطلب منَّا الأخذ بعين الاعتبار أبعاداً تتعلَّق: (بمفاهيم الزمان والمكان، والافتراضات حول الطبيعة البشرية والعلاقات الإنسانية)، وأصبحت تؤثر إلى حدٍّ بعيدٍ بكيفية تعريف الذات ضمن نفسها وفي العلاقة مع الجماعة، وكيف تنظر المجموعة إلى نفسها فيما يتعلَّق بطبيعتها وطبيعة الواقع الذي تعمل ضمنه في المنظمة والبيئة المحيطة.

في حين نميّز بين الثقافات الوطنية والثقافات المؤسسية من حيث أنَّ أبعاد الثقافات الوطنية ليست ذات صلة فيما يتعلَّق بالمقارنة بين المؤسسات داخل نفس البلد (مثل ثقافة الشركات الفاعلة - مثال: ثقافة شركات NGO'S)، في حين تكون الثقافات المؤسسية جزءاً لا يتجزأ من الممارسات، لذا تُعتبر عملية فهم هذه الثقافات حاجة ملحة للشركات متعددة الجنسيات من أجل الحفاظ على أداءٍ مستدامٍ ونشطٍ لهذه الشركات.

لذا أصبح التَّغيير جانباً إدارياً يندرج تحت قائمة العمل الاستراتيجي، والذي يضمُّ مخزوناً من النظريات والنماذج الفكرية، والتقنيات، والتدخلات النابعة للعلوم السلوكية الحديثة، ويسعى إلى تنفيذ استراتيجياتها وخططها في التَّغيير نحو الأفضل، كما أنَّ إحداث عملية التَّغيير في المنظمة يتطلب إيجاد نوع من الاستعداد التنظيمي للتَّغيير؛ أي النظرة الإيجابية التي يمتلكها أفراد المؤسسة حول الحاجة للتَّغيير، وأنَّ الاستعداد للتَّغيير التنظيمي هو أنَّ عكاسٍ لاتجاهات الأفراد التي يمارسونها أثناء عملية التَّغيير؛ فعملية التَّغيير تختلف بين منظمة وأخرى بسبب التنوع في طبيعة المنظمة وثقافة العمل والقيم وأسلوب القيادة والإدارة وأيضاً سلوك ومواقف الموظفين، فالتَّغيير بالنسبة للبعض قد يجلب الرضا والفرح، في حين أنَّ التَّغيير ذاته بالنسبة للآخرين قد يسبب الألم والتوتر.

من هذا المنطلق زاد اهتمام منظمات الأعمال في قطاع الاتصالات بموضوعي الاستعداد للتَّغيير والثقافة التنظيمية، فكيف يمكن لشركات الاتصالات التي تنتشر وتغطي شريحة واسعة من الفعاليات المختلفة في بيئتها للاحية الثقافة أنَّ تلبي متطلباتها وتراعي خصوصياتها في إطار عملها ضمن بيئة الأعمال.

وبالتالي كيف يمكن لهذه الشركات تمكين عاملها استعداداً للتَّغيير التنظيمي. من هنا تبرز أهمية الدراسة من حيث بيان أثر الثقافة التنظيمية على استعداد الشركة محل الدراسة للتَّغيير التنظيمي.

أولاً: الدراسات السابقة: Literature Review

الدراسات العربية:

١. شاوي، شهرزاد. (٢٠١٧):

عنوان الدراسة: "(أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي.. عينة من العاملين في جامعة قاصدي مرباح ورقلة)": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية (التحويلية والتبادلية) على التغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وذلك من خلال تحديد النمط الأكثر استخداماً في الجامعة والتعرف على واقع التغيير التنظيمي فيها، اعتمدت الدراسة على الاستبيان والمقابلة من خلال تطبيقهما على عينة المجتمع المكونة من جميع المرؤوسين الإداريين في الجامعة وبلغ عددها (٤١) مفردة، حيث تم تحليل البيانات بالطرق الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن هناك مستوى تصور واهتمام متوسط بالتغيير التنظيمي بالجامعة، وأن هناك أثر للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي، بينما لا يوجد أي أثر للقيادة التبادلية على التغيير التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: يجب إعطاء العاملين بالجامعة مساحة كافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي. وتشجيع القادة للاعتماد على النمط التحويلي لما له أثر على التغيير التنظيمي. وتوعية جميع العاملين في الجامعة بأهداف وأهمية التغيير التنظيمي والنتائج المترتبة عليه.

٢. قريشي، نجاه. (٢٠١٧):

عنوان الدراسة: "(تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية)":

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية داخل مجمع مشروبات الجزائر، وقد لخصت الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة عن هذا الموضوع؛ حيث أوضحت هذه الدراسات أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية، وتم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات عشوائية بسيطة حيث بلغ عدد أفراد العينة ١٩٧ عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود أثر واضح للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. كما تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على توجيه الأداء. وأيضاً تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: وجوب إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكّنهم من الإبداع والابتكار؛ مما يؤثر على كفاءة أدائهم، وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والمعتقدات بالإضافة إلى الجوانب المادية الملموسة للمنظمة.

٣. السحبائي، حسام. (٢٠١٦)

عنوان الدراسة: "(الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة)":

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، تم من خلالها استخدام الاستبيان لجمع المعلومات، وعدد من الطرق الإحصائية لتحليل البيانات، وتم اختيار عينة طبقية

عشوائية تكونت من (٢٨٧) مفردة، توصّلت الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمها: وجود علاقة قويّة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التّنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية. كذلك وجود ضعف في التّخلص من الإجراءات الروتينية المعقّدة التي تمنع من خلق الأفكار الإبداعية. كما أظهرت الدّراسة أنّ مستوى السلوك الإبداعي لا يتأثر بصورة جوهريّة بكل من المتغيرات (القيم التّنظيمية، الأعراف التّنظيمية)، وكذلك يتأثر السلوك الإبداعي بصورة جوهريّة وذات دلالة إحصائية بكلّ من المعتقدات التّنظيمية والسياسات والإجراءات.

وقد أوصت الدّراسة بعدد من التّوصيات منها: العمل على زيادة الوعي والمعرفة للمدراء في الوزارات بالثقافة التّنظيمية، والسلوك الإبداعي. حتّى المدراء على التّخلي عن الروتين والرتابة القائلة؛ التي تُعتبر عائقاً في وجه انطلاق الأفكار والابتكارات الإبداعية في العمل. إعادة النظر في نظام المكافآت والحوافز سواء كانت مادية أم معنوية، وذلك لتحفيز الموظفين للعمل بكلّ كفاءة ومهنية عالية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظّمة.

٤. كحول، زهرة. (٢٠١٦)

عنوان الدّراسة: "(أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التّغيير التّنظيمي، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعيّة للعمال الأجراء وكالة الجلفة)";

هدفت الدّراسة إلى معرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التّغيير التّنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعيّة للعمال الأجراء في وكالة الجلفة، واعتمدت الدّراسة على الاستبيان في جمع البيانات من عيّنة عشوائية بسيطة بلغ عددها (٣٠) مفردة، وتوصّلت الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمها: أنّ أغلب الموظفين في المؤسسة محلّ الدّراسة يمتلكون القدرة على التّكيف مع المتغيّرات في البيئة الخارجية. تتمتلك المؤسسة الكفاءات البشرية لتحقيق التّغييرات. يوجد في المؤسسة خطة استراتيجية لتطوير مجالات التّغيير، وباستطاعة المؤسسة توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بما يُسهّل تقديم الخدمة للمواطنين.

وعلى ضوء النتائج التي توصّلت إليها الدّراسة أوصت الباحثة بعدّة توصيات أهمها: ضرورة وضع الكفاءات والإطارات في المكان المناسب. الإكثار من الدّورات التّكوينية الحديثة، وأنّ اقتناء التكنولوجيا الحديثة أمر مهمّ لاستعمالها في مسابرة التّطورات الحاصلة. يجب الاستعانة بالخبرات سواء من داخل أو خارج المؤسسة.

٥. علي، أسامة. (٢٠١٦):

عنوان الدّراسة: "(أثر مقاومة التّغيير التّنظيمي على كفاءة الأداء، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين)";

هدفت الدّراسة إلى معرفة مقاومة التّغيير التّنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين، تمّ من خلال الدّراسة استخدام الاستبيان على عيّنة عشوائية من مجتمع البحث وبلغ عدد أفراد عيّنة الدّراسة (٩٦) مفردة، وتوصّل الباحث إلى عددٍ من النتائج أهمها: هناك عدد من مستويات المشاركة المسموح بها في برامج التّغيير في المؤسسات محلّ الدّراسة. هناك بعض العوامل المؤثّرة على مشاركة العاملين في صنع القرار، وتحفيزهم على إبداء مقترحاتهم. أنّ بعض العاملين يميلون إلى الموافقة على التّغيير خوفاً من الآثار الجانبية لإبداء آرائهم.

وقد أوصت الدّراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: أنّ نجاح المؤسسات يعود إلى تعزيز مفهوم المشاركة في عملية صنع القرار من قبل القيادات الإداريّة على اختلاف مستوياتهم. ضرورة القيام بعمل بعض الدورات التدريبية

ليتعلم المرؤوسون كيف يُصنع القرار بعيداً عن المقاومة. يجب إعادة النظر في بعض اللوائح والأنظمة التي تسهم في إحجام العاملين عن المشاركة في صنع القرار، وأن تقبل المؤسسات التغيير على أنه حالة طبيعية لا يمكن التهرب منها.

٦. الخلايلة، إيمان، وآخرون. (٢٠١٥):

عنوان الدراسة: "(الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين بها)":

هَدَفَتُ الدِّراسةُ إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان في جمع المعلومات من مجتمع الدراسة الذي تكوّن من جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن؛ عبر استخدام أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع الذي بلغ عدده (٤١٥) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، وحازت جميع مجالاتها على درجة توافر متوسطة أيضاً، وأن درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة فيها كانت متوسطة، وأن هناك ارتباطاً ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات محل الدراسة، وتعزيزها وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما يجب نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية؛ وذلك من خلال التّبنّي الجاد لهذه الفلسفة الإدارية الجديدة، وضرورة عقد الندوات والمحاضرات والدورات التي تُعرّف العاملين بأسس إدارة الجودة ومبادئها ومتطلباتها وحثهم على تطبيقها.

٧. زاهر، تيسير. وآخرون. (٢٠١٤):

عنوان الدراسة: "(أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية: دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الأعمال، والمعهد العالي للتنمية الإدارية، والمعهد الوطني للإدارة العامة)":

هَدَفَتُ الدِّراسةُ إلى بيان أهمية دور الثقافة في المؤسسات التعليمية السورية، وبوجود الثقة المتبادلة بين موظفي هذه المؤسسات وإداراتها، حيث اعتمدت على ثلاثة مؤسسات تعليمية تُمثّل المجتمع البحثي وهي: (المعهد العالي لإدارة الأعمال، والمعهد العالي للتنمية الإدارية، والمعهد الوطني للإدارة العامة)، اعتمدت البحث على الاستبانة، وعلى مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصل في النهاية إلى عدد من النتائج أهمها: تُؤثّر الثقافة تأثيراً معنوياً موجباً في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة تعزى للمتغيرات الديمغرافية كالجنس والعمر والحالة الاجتماعية.

وتبعاً إلى نتائج البحث أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: من الضروري الاستمرار في تقدير أيّ جهد مثمر يُبذل في العمل الأكاديمي وتقييمه. كما يجب الاهتمام بتكوين وترسيخ أبعاد الثقافة وقيمها؛ وذلك من خلال عقد

الدُّورات والاجتماعات والاحتفالات، وتقديم نماذج سلوكية حسنة، وإقامة الدورات التدريبية. ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة المؤسسات التعليمية.

٨. حماد، إباد. (٢٠١١):

عنوان الدراسة: "(أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في مشفى الهلال الأحمر بدمشق)": هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي، وتم استخدام الاستبيان وتوزيعه على جميع أفراد عينة الدراسة التي بلغ عددها ٥٠ / مفردة، وأهم النتائج التي توصل إليها: وجود تأثير للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير التنظيمي داخل المشفى. لا يوجد بُعد محدد من أبعاد القيادة التحويلية له الأثر الكبير في إدارة التغيير التنظيمي وأن ما كانت الآثار متقاربة لأبعاد القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة: بضرورة التركيز على المسببات الخارجية لعملية التغيير التنظيمي إذا رغبت الإدارة بإجراء عمليات تغيير فعلية. تفويض السلطات لتمكين الإدارات القيادية من تحفيز العاملين، والاهتمام بتكوين أطر إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهجاً لممارسة العمل؛ مما يكون له مردود إيجابي في تحقيق العدالة التنظيمية في مناخ العمل. يجب اختيار القادة الإداريين ممن تتوفر لديهم الخبرة والصفات والخصائص التي تؤثر في المرؤوسين عند قيام إدارة المشفى بالتغيير التنظيمي.

٩. الزعبي، حسن. (٢٠٠٨):

عنوان الدراسة: "(أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية)": هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الديموغرافية وأثر ذلك في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركات الأدوية الأردنية، ولغاية جمع البيانات اللازمة فقد تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت ٤٥٩ / مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تبين بأن هناك تأثيراً معنوياً لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية والخصائص الديموغرافية في قدرة العاملين على الإبداع، فضلاً عن وجود تباين في مستوى الإبداع لدى العاملين يعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية باستثناء المؤهل العلمي وتنوع مهام الوظيفة الحالية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة دعم الإدارة العليا والتشجيع على أفكار جديدة تقدم من قبل العاملين وباختلاف مستوياتهم الوظيفية، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بتوفير أبعاد الثقافة التنظيمية، وخاصة ذات المستوى المنخفض نسبياً كقيم الدعم والتشجيع.

1. Boujos & Viczko. (2017): Perspectives of Organizational Change Initiatives and Culture in A University's Department the University of Western Ontario.

عنوان الدّراسة: " (وجهات نظر مبادرات التّغيير التّنظيمي والثقافة في مديريّة الجامعة) ."

كانّ الهدف من هذه الدّراسة هو توفير رؤيةٍ للقادة التربويين حول الاعتراف بأهميّة الثقافة التّنظيمية عند تنفيذ التّغيير، قامت الدّراسة بدراسة الحالة الذاتية النوعية التفسيرية في قسم جامعي واحد في كندا لبيان فهم الموظفين لمبادرات التّغيير التّنظيمي والتحوّلات الثقافية من خلال مقابلات شبه منظمة لعيّنة بلغ عددها (١٦) مفردة مقسّمة إلى ٥ مدير و ١١ موظف. واستكشف وجهات نظر الموظفين حول مبادرات التّغيير الثقافية في القسم. وكشفت النتائج أنّ المشاركين حدّدوا ممارسات القادة؛ بما في ذلك السلوك والاستراتيجية والهدف، والوحدّة، والترتيبات الإدارية. وقد قدمت الدّراسة ثلاث توصيات هي: على القادة النظر بدقّة في خطط التنفيذ والاتصالات لمبادرات التّغيير المستقبلية. على القادة تكوين ثقافة التّفاؤل المدركة من خلال التأكيد على الحاجة المحددة لتأسيس تقاليد على مستوى القسم. يجب أنّ يستكشف القادة الموظفين فهم محور مهم لإعادة موقع وحدات الإدارة إلى مبنى مركزي واحد.

2. Zoric, K. Et al. (2016): Organization Culture and Organization Commitment A field study on companies in Serbia.

عنوان الدّراسة: "(الثقافة التّنظيمية والالتزام التّنظيمي، دراسة ميدانيّة على الشركات في صربيا) ."

هدفت الدّراسة إلى بيان تأثير بعض أبعاد الثقافة التّنظيمية (المستقبل، التوجيه، السلطة، التوجه البشري، ووجهات الأداء) من خلال المسح، تمّ الحصول على ردود من مجموعة من المديرين المتوسطين /١٢٩/ من أصل /٤٠٠/ مدير شركة، وكشفت نتائج الدّراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الملحوظة للثقافة التّنظيمية والالتزام التّنظيمي، وإنّ الإحصاء الوصفي للأبعاد الفردية للثقافة التّنظيمية تُؤثّر على الالتزام التّنظيمي، وكانت الارتباطات ذات دلالة إحصائية حيث تبين أنّ قيم أبعاد الثقافة التّنظيمية متوسطة، ويمكن أنّ تُلخص بأنّها عالية جداً بالنسبة للمشاركة التّنظيمية في حال كانّ الموظفون حقاً على استعداد لاستثمار جهد إضافي لشركتهم. وأوصت الدّراسة بعدّة توصيات أهمها: يحتاج المديرون الناجحون في التأثير على الموظفين ومن ثم الثقافة التّنظيمية إلى الجمع بين قيم ومواقف الموظفين في الشركة، وإلى فهم ذلك التّنوع والمهارات اللازمة ليكونوا ناجحين في العمل وليكونوا قادرين على اتخاذ قرار بشأنّ يناسب المستوى الثقافي الحساس.

3. Rekha. (2016): Impact of Organizational Culture on Employees Readiness to Change. A Study in Indian Perspective.

عنوان الدراسة: "(أثر الثقافة التنظيمية على استعداد الموظفين للتغيير - دراسة في المنظور الهندي)". استهدف الباحث عبر الدراسة معرفة العلاقة بين الثقافة واستعداد الموظفين للتغيير. شملت عينة الدراسة /١٥٠/ موظفاً من العاملين لدى مؤسسات التصنيع والخدمات، وقد كشفت النتائج عن العلاقة المهمة بين استعداد الموظفين للتغيير والثقافة، واستعداد الموظفين للتغيير يختلف مع مجموعة عمرية مختلفة من الموظفين، وهناك اختلاف كبير بين الموظفين الذكور وبين الوظائف الأنثى حول استعداد الموظفين للتغيير، حيث أن للموظف الذكر استعداد للتغيير أعلى منه لدى الوظائف الإناث.

وأوصت الدراسة: بأنه ينبغي لأرباب العمل إشراك الموظفين من البداية في عملية اتخاذ القرار إضافة إلى كيفية تغيير الممارسين في تقييم وتصميم المؤسسات التنظيمية الجديدة والحالية، كما أكدت الدراسة على أن التغيير أمر لا مفر منه؛ لذلك من المهم جداً إدارته وليس مقاومته.

4. Iljins, J. Et al. (2015): Impact of Organizational Culture on the Organizational Climate During the Change Process.

عنوان الدراسة: "(أثر الثقافة التنظيمية على المناخ التنظيمي خلال عملية التغيير)". هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على المناخ التنظيمي خلال عملية التغيير، تمت دراسة الحالة على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (٤٩) مفردة. حيث أكدت النتائج على: أنه خلال فترة التغييرات التنظيمية للثقافة تأثير على المناخ التنظيمي من خلال عدة عوامل محددة. وأن الاستقرار ونظام المكافأة والرضا الوظيفي والتمكين والقيم هي أهم عوامل الثقافة التنظيمية التي تؤثر على المناخ التنظيمي. وأوصت الدراسة: بضرورة الاهتمام برضا الموظف كونه من أهم العوامل التي تساعد على إجراء التغيير لأن الموظفين غير الراضين لا يدعمون التغيير، ومن الموصي به للأبحاث المستقبلية أن تولي مزيداً من الاهتمام لتحليل تأثير كل عامل على مناخ الشركة ومقاومتها للتغيرات، بالإضافة إلى ترابط العوامل بين بعضها البعض.

5. Shahzad, F. (2014): Impact of organizational culture on employees' job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. International Journal of Commerce and Management.

عنوان الدراسة: "(أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات في باكستان)".

هدفت الدراسة إلى تحليل التأثير الكلي للثقافة التنظيمية مباشرة، أو بشكل غير مباشر على الأداء الوظيفي للموظفين للعثور على تأثير الثقافة التنظيمية في أداء الموظف داخل شركات البرمجيات العاملة في باكستان، وكانت دراسة بحثية مبنية على المسح، وتم جمع البيانات الأولية عن طريق الاستبيان ومقابلة رسمية وغير رسمية، وبلغ حجم

عيّنة الدّراسة ١١٠ مفردة، كشفت الدّراسة عن عدّة نتائج منها: أنّ ثقافة المنظّمات لها تأثير إيجابي كبير على الأداء الوظيفي للموظفين، ومشاركة الموظفين هي أهم عامل لتحقيق الأهداف التّظيمية (الأصالة، القيّمة). توصي هذه الدّراسة بضرورة تمكين الثقافة لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في صناعة البرمجيات في باكستان.

6. Sayer, J. Smollen, R. (2009): Organization Culture Change and Emotions. Journal of Change Management. The Number 56. Auckland University of Technology

عنوان الدّراسة: "(الثقافة التّظيمية والتّغيير والعواطف: دراسة نوعية)":

هَدَفَت الدّراسة إلى توضيح العلاقات بين الثقافة والتّغيير والعواطف، وأجرت العديد من المقابلات على أفراد منظمات مختلفة (بلغ عددهم ٢٤ مفردة)، وتوصّلت إلى النتائج التالية: أنّه عندما تتطابق قيم المشاركين مع قيم المنظّمة تمثّل المنظّمة إلى الاستعداد للتّغيير بشكل أكثر إيجابية. أنّ أنجح برامج التّغيير تكشف أنّ المنظمات الكبيرة تتواصل مع الناس بشكل مباشر أكثر من خلال القيم؛ وهذه القيم في نهاية المطاف تكون حول المعتقدات والمشاعر، فالثقافة التّظيمية مشبعة بالعواطف وبالتالي التّغيير الثقافي هو عاطفي. يمكن أنّ يكون التّغيير في الثقافة هو هدف الإدارة ولكن قد يحدث بشكل غير مباشر كنتيجة للتّغيرات الاستراتيجية أو التكتيكية أو التشغيلية، كما وتؤثّر الثقافة العاطفية للمؤسسة في مدى تأثير هذه المشاعر على مزاج الموظف الذي يعتمد على مجموعة من العوامل، كطبيعة القيادة وشخصية الموظف والذكاء العاطفي، و يمكن للمنظمة أنّ تلعب دوراً هاماً في توليد العواطف أثناء التّغيير كالتأثير في تعابيرهم أو قمعهم، وقد تكون هناك عناصر محدّدة للثقافة التي يحبها الموظف أو يكرهها، تُؤثّر على ردود الفعل العاطفية للموظفين تجاه التّغيير مع تحليل للثقافة العاطفية للمنظمة. لذلك أوصت الدّراسة: بالاهتمام بالعلاقة الناضجة للثقافة التّظيمية بمشاعر وعواطف الموظف؛ لإحداث تغييرات إيجابية لصالحها.

*التعقيب على الدّراسات السابقة:

- أجريت هذه الدّراسات خلال الفترة الممتدة بين عام ٢٠٠٦ - ٢٠١٧، وفي بيئات مختلفة، إضافةً إلى أنّ البعض منها في قطاعات تعليمية والبعض في قطاعات عامة وأخرى خاصة، ممّا انعكس في الاختلافات الثقافية بين هذه الدّراسات والدّراسة التي سيتمّ إعدادها.
- اعتمدت معظم هذه الدّراسات على أداة الاستبيان لقياس الثقافة وكذلك التّغيير التّظيمي، وقد تنوعت الأساليب المنهجية ما بين المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي (التحليل الإحصائي). كما أنّ بعض هذه الدّراسات تناولت ثقافة المنظّمة من خلال أثرها أو علاقتها بمتغيرات عديدة منها الالتزام والرضا الوظيفي والإبداع، أما الدّراسات التي تناولت الثقافة التّظيمية وعلاقتها بالتّغيير التّظيمي والاستعداد له كانت لمؤسسات ذات طابعٍ خدمي.

*لذا فإن الدراسة:

- وإن اتفقت مع الدراسات السابقة في دراستها للقيم المكوّنة للثقافة التنظيمية، ولكنها تختلف في الوقت نفسه مع هذه الدراسات في كون هذه الدراسة طُبِّقَتْ في شركة اتصالات خاصة وعالمية، وهي ذات بيئة تختلف في تكوينها ووظائفها وأهدافها وطريقة عملها عن المنظمات التعليمية والخدمية (الصحية والقطاع العام).
- تتمايز هذه الدراسة من ناحية أنها تبحث في الاستعداد للتغيير التنظيمي، ومعرفة تأثير ثقافة المنظمة عليه خاصة وذلك من ناحية خصوصية البيئة السورية والمرحلة التي تمرّ بها.

*مجال الاستفادة من هذه الدراسات:

قد تمّ الاستفادة من الدراسات السابقة في إطار عملية التحديد الدقيق لإشكالية الدراسة، وهو ما ساهم في تمكين المخرجات المكتسبة من نتائج هذا البحث.

ثانياً: مشكلة البحث: Research Problem

من خلال ما تقدم عرضه وعند الرجوع للدراسات السابقة التي تناولناها لناحية الثقافة التنظيمية والاستعداد للتغيير التنظيمي، تبرز الإشكالية التي تواجهها المنظمات العالمية في إطار اختلاف الثقافة بين بلد وآخر وحتى ضمن البلد نفسه، عبر التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى أثر الثقافة التنظيمية للمنظمة محل الدراسة على استعدادها للتغيير التنظيمي في الشركة محل الدراسة؟ وعليه يمكن صياغة الأسئلة التالية لتوضيح الإشكالية الرئيسية:

١. ما هو واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل شركة MTN؟
٢. ما مدى استعداد المنظمة محل الدراسة للتغيير التنظيمي؟
٣. ما هو أثر الثقافة التنظيمية على استعداد المنظمة محل الدراسة للتغيير التنظيمي؟
٤. هل توجد اختلافات بين آراء أفراد عينة الدراسة لناحية أثر الثقافة التنظيمية على استعداد المنظمة محل الدراسة للتغيير التنظيمي؟

ثالثاً: فرضيات البحث: Research Hypothesis

من خلال إشكالية البحث والأسئلة المتعلقة بها يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: H01** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الاستعداد للتغيير التنظيمي في الشركة محل الدراسة. وتتفرع عنها الفرضيتان:
- H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الثقافية على الاستعداد للتغيير التنظيمي في الشركة محل الدراسة.
 - H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك التنظيمي على الاستعداد للتغيير التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى السائد للثقافة التنظيمية لدى العاملين في الشركة محل الدراسة وبين المستوى المرغوب لهذه الثقافة.

الفرضية الرئيسية الثالثة H03: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالاستعداد للتغيير في المنظمة محل الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة، المنصب الوظيفي)

رابعاً: أهداف البحث: Research Goals

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على:

- نوع الثقافة التنظيمية السائدة في شركة MTN.
- بيان مدى استعداد المنظمة محل الدراسة للتغيير التنظيمي.
- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على استعداد المنظمة محل الدراسة للتغيير التنظيمي.
- تقصي مدى الاختلاف من ناحية أثر اختلاف الثقافة على استعداد المنظمة للتغيير التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

خامساً: أهمية البحث: Research Significance

■ الأهمية العلمية:

تتجلى أهمية هذا البحث في أنه من الدراسات الحديثة في هذا المجال خاصة لناحية تزويد المحتوى العلمي بما يلي:

(١) محاولة معرفة أهمية البعد الثقافي داخل المنظمة (موضوع الدراسة)، وما له من دور جوهري في البحث عن نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وذلك من خلال معرفة أبعاد ومكونات ثقافة المؤسسة مثل: القيم الثقافية كقيمة جماعية العمل، قيمة المشاركة في اتخاذ القرار، قيمة الإبداع، قيمة تقدير ضرورة الالتزام واحترام الوقت، إضافة إلى معرفة قواعد السلوك المتبعة داخل المؤسسة؛ والتي تسعى إلى ترسيخ هذه السلوكيات لدى الموارد البشرية وإكسابهم السلوك التنظيمي الخاص بها.

(٢) التعرف على مدى استعداد المنظمة محل الدراسة للتغيير التنظيمي.

(٣) بيان إمكانية وجود علاقة تأثير بين ثقافة المؤسسة محل الدراسة والاستعداد للتغيير التنظيمي داخلها.

■ الأهمية العملية:

استفادة مُتخذي القرار خاصة في الشركة محل الدراسة من نتائج وتوصيات البحث التي ستتوصل إليها الدراسة، حيث ستقوم الباحثة بإعداد استراتيجية متزامنة مع معايير تقييم الأداء تبعاً لكل مرحلة، ممّا يسهل من أساليب

القياس أمام الشركة محلّ الدّراسة والشركات التي ترغب في الاستفادة من توصيات الدّراسة، وتطبيقها على أرض الواقع.

سادساً: متغيرات البحث: Research Variables

- أ. المتغير المستقل: وهو الثقافة التنظيمية وتشتمل على الأبعاد التالية: (القيم الثقافية، قواعد السلوك التنظيمي).
- ب. المتغير التابع: ويتمثل في الاستعداد للتغيير التنظيمي داخل الشركة محل الدّراسة.

سابعاً: حدود البحث: Research Limitations

- تقتصر الدّراسة على مجموعة من الحدود التي قامت الباحثة باختيارها للعمل ضمن هذا المجال ليُشمل:
١. الحدود المكانية: تمّ تطبيق الدّراسة على العاملين لدى شركة MTN في سورية نظراً لأنّ الدّراسة سيتمّ اعتمادها في إطار إعداد أطروحة ماجستير.
 ٢. الحدود الزمانية: يتمّ إنجاز هذه الدّراسة خلال عام ٢٠١٨-٢٠٢١.
 ٣. الحدود الموضوعية: تقتصر الدّراسة على دراسة متغيرين في ثقافة المنظّمة هما بعدها القيمي والسلوكي فقط نظراً لأنهما يرتبطان من الناحية السلوكية والناحية المجتمعية للبيئة السورية مع متطلبات الاستعداد للتغيير التنظيمي.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث: Research Population & Sample

١. مجتمع الدّراسة: تناول مجتمع الدّراسة شركة MTN-سورية للاتصالات، حيثُ تعمل شركة MTN في العديد من البلدان كمشغل لخدمات الاتصالات والإنترنت. وتخضع في البلدان التي تعمل ضمنها هذه الشركات للكثير من التغيير في آليات وبرامج عملها؛ نظراً للثقافة التنظيمية التي تسود ضمن بيئة العمل. وقد بلغ حجم مجتمع الدّراسة خلال عام ٢٠١٦/ ٩٨٤ عاملاً (هيئة الأوراق المالية، الأسواق المالية السورية، ٢٠١٦)
٢. عينة الدّراسة: يتمّ تطبيق الدّراسة على العاملين في شركة الاتصالات MTN-سورية عبر عينة الدّراسة التي تمّ حسابها اعتماداً على منهجية حساب حجم العينة في حال توفر مجتمع الدّراسة، حيث يتمّ اختيار أسلوب العينة العشوائية البسيطة نظراً لكون أفراد العينة متشابهين من حيث الصفات ولا يتمّ التمييز بينهم، بما يحقق أهداف هذه الدّراسة.
٣. يوضح الجدول التالي بناءً على دراسات إحصائية تخصصية في مجال العينة والمعاينة حجم عينة الدّراسة المطلوبة:

جدول رقم: (١)
حساب حجم العينة

حجم العينة S	حجم المجتمع N	حجم العينة S	حجم المجتمع N	حجم العينة S	حجم المجتمع N
351	4000	205	440	70	85
377	4500	260	460	73	90
357	5000	214	480	76	95
361	6000	217	500	80	100
364	7000	226	550	86	110
367	8000	234	600	92	120
368	9000	242	650	97	130
370	10000	248	700	103	140
375	15000	254	750	108	150
377	20000	260	800	113	160
397	30000	265	850	118	170
380	40000	269	900	123	180
381	50000	274	950	127	190
382	75000	<u>278</u>	<u>1000</u>	132	200
384	1000000	285	1100	136	210

* Source: Sekaran, Uma, Bougie, Roger. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. John Woley & Sons Ltd. West Sussex. 7th Ed. p: 264.

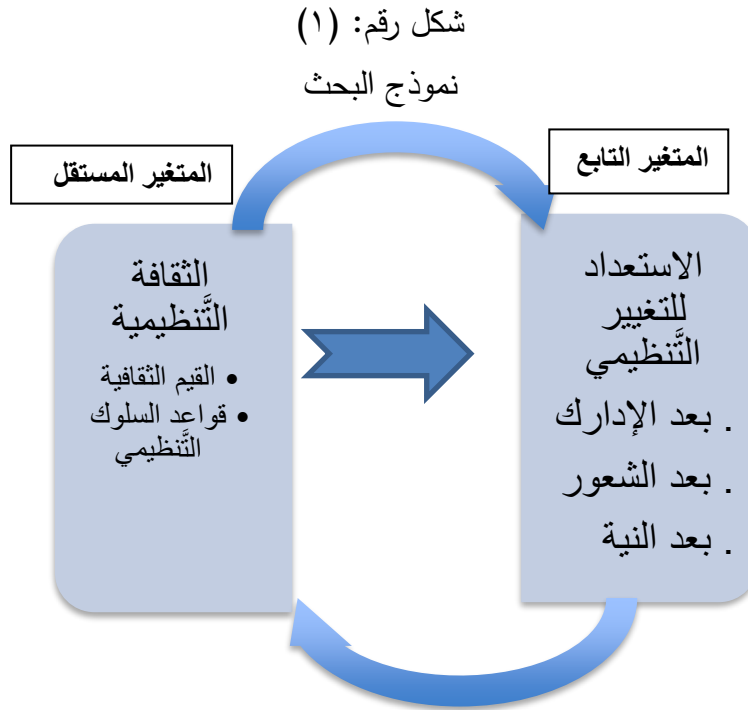
ووفقاً للجدول أعلاه فإن حجم العينة بالنسبة لعدد العمال في شركة MTN يجب أن يكون ٢٧٨/ عاملاً، عند مستوى ثقة ٩٥%. لذلك قامت الباحثة بتوزيع ٢٨٠ استمارة وقد تم استرداد ٢٧٦ استمارة في حين تم تحليل ٢٧٤ استمارة حيث تم استبعاد استمارتين لنقص الإجابات.

تاسعاً: المنهج المستخدم في البحث: Research Methodology

نظراً لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة في الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على الاستعداد للتغيير التنظيمي، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها تم اعتماد المنهج الوصفي، فقد كان تدخل الباحثة في حده الأدنى والأنسب هو اعتماد هذا المنهج.

عاشراً: نموذج البحث المقترح: Research Model

تمّ تصميم نموذج الدراسة في ضوء الإشكالية وفرضياتها، والعلاقات بين المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية ببعديها (القيم الثقافية، وقواعد السلوك التنظيمي)، والمتغير التابع المتمثل في الاستعداد للتغيير التنظيمي. والتي سنعرضها في الشكل التالي:



*المصدر: من إعداد الباحثة، (٢٠٢١).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

Chapter Two

Theoretical framework of the study

سنتناول في الفصل الثاني من البحث مراجعة أدبيّة للأفكار والطروحات التي عرضت كلاً من:

١. الحديث عن الثقافة التّنظيمية وتطورها عبر التاريخ مروراً بتوضيح محددات هذه الثقافة وخصائصها والوظائف التي تؤديها في المنظمة وصولاً إلى طرق نشرها وانتقالها خارج المنظمة.

٢. البحث في جذور ونشأة الاستعداد للتغيير التّنظيمي ومفهومه من وجه نظر العلماء والباحثين والأسباب التي تدفع لحدوث التّغيير والمتطلبات التي تحتاجها المنظمة لتكون مستعدّة لإجراء التّغيير المطلوب.

المبحث الأول

الثقافة التنظيمية (الجذور والهيكلية)

Organizational Culture (Roots and structural)

يستعرض المبحث الأول الثقافة التنظيمية في إطارها السياقي والمؤسساتي والتنظيمي عبر الحديث عن تطورها والنماذج التي ساهمت في إغنائها وسيتم تناولها من خلال النقاط الآتية:

أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية-المفهوم والأهمية.

ثانياً: نماذج الثقافة التنظيمية-تفاعل العوامل المؤثرة والمتأثرة.

ثالثاً: محددات الثقافة التنظيمية-الخصائص والتكوين.

رابعاً: وسائل وطرق انتقال الثقافة التنظيمية: نحو تغيير الثقافة.

"الشيء الوحيد ذو الأهمية الحقيقية الذي يجب أن يقوم به القادة هو خلق وإدارة الثقافة. إذا كنت لا تدير الثقافة، فأنتها تدبرك، وقد لا تكون على دراية بمدى حدوث ذلك."

Edgar Schein. (1985).

مقدمة Introduction

حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير؛ وهذا لما لها من أثر كبير في تشكيل هوية المنظمة، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال؛ خاصة في الوقت الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التغيير من أداء المنظمات وتمييزها عن غيرها من المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكييفية قوية تمكّن أعضائها من الالتزام والألّ ضباط والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويرتبط التغيير التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية إذ أنّ هذه الأخيرة تُلزم التغيير بأخذها في الحسبان لأنّ نجاحه مرهون بها ومن ثم نجاح المؤسسة.

وتستمد الثقافة التنظيمية من القيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين في المنظمة التي يضيفها نمط الإدارة القائم في الشركة، كما تستمد أيضاً من القواعد والمعايير التي تطبقها المنظمة وهي التي تجعل العاملين في المنظمة يشعرون بأنهم جزء من الكل، حتّى نستطيع أن نفهم مدى أهمية الثقافة التنظيمية وفعاليتها ودورها في المنظمة. وتؤدّي الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التأثير في سلوك العاملين الفردي؛ وذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالاهتمام بالعملاء، والعمل الجماعي، واحترام الوقت، والإخلاص في العمل.

وتُعَدّ الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمؤسسات، والتي ينبغي على قادتها ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات، التي تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها.

وتوفر الثقافة التنظيمية السائدة في أية مؤسسة إذا كانت قوية، طريقة واضحة لفهم كيفية القيام بالأشياء، وتوفر المنظمات ذات الثقافة القوية ميزات عمل مادية ومعنوية أكثر من المنظمات الجديدة التي لم تنتشر بعد ثقافتها ولم تنرسخ في نفوس العاملين الجدد، كما أنها توفر الثبات للمؤسسة، ولكن في الوقت نفسه يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية عائقاً أساسياً ضد التغيير، واعتماداً على قوة الثقافة يمكن أن يكون لها تأثير مهم على اتجاهات وسلوكيات أعضاء المؤسسة.

ويتساءل البعض عن أسباب قدرة المجتمعات على حفظ ثقافتها من خلال تعاقب الأجيال مستفراً عن المادة التي تتكوّن منها هذه الطبقات الراسخة، ثمّ يجيب بأنّه لا توجد جينات لكي تحمل في طياتها الثقافة؛ وإنما الثقافة هي

كتاب غير مدون لقواعد اللعبة الاجتماعية التي يتم تمريرها إلى القادمين الجدد من خلال أعضائها لتستقر في عقولهم.

وترى الباحثة: أن معظم مؤسسات العالم تشهد ظروفًا منافسةً شديدةً، والمؤسسات السورية شأنها شأن تلك المؤسسات مما فرض عليها إدخال العديد من التغيرات والإصلاحات التي تهدف إلى زيادة قدرتها التنافسية؛ استجابة لهذه الظروف، فمن أهم سبل نجاح أي مؤسسة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، ولكي تضمن المؤسسة بقاء واستمرار أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد، حيث نجد أنه ينشأ في أغلب الأحيان نتيجة لهذه الثقافة التنظيمية ما يُعرف بمقاومة التغيير، وهي الرفض وعدم القبول من طرف الأفراد لمجموعة التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

أولاً- ماهية الثقافة التنظيمية-المفهوم والأهمية.

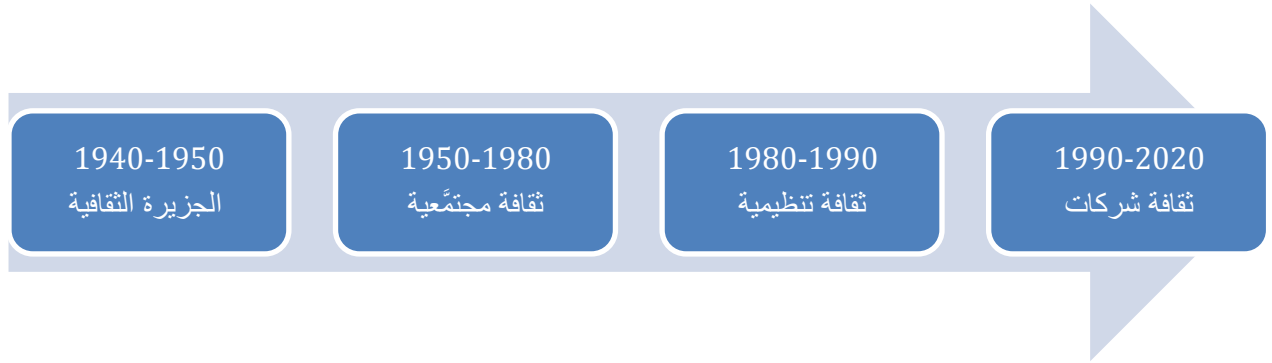
يُعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي تحمل جدلاً في إطار سياقها المفاهيمي لנاحية أنها تستعرض سلوكيات تنظيمية واجتماعية، حيث عكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والمعتقدات والقيم لدى مجتمع ما.

وقد استعرض Schein.E (1988) في بدايات الحديث عن الثقافة التنظيمية هذا المفهوم في إطار جغرافي، حيث تم استخدام مفهوم "الجزيرة الثقافية" (Cultural Island) " للإشارة إلى اختلاف طريقة إعداد التدريب في حديثهم عن التدريب على القيادة، ولكن برز الوعي بالثقافة التنظيمية في الشركات والمؤسسات الأخرى مثل الجامعات في الستينيات من القرن الماضي، بينما تطور مصطلح ثقافة الشركات في أوائل الثمانينيات من الألفية الثانية وأصبح معروفاً على نطاق واسع في التسعينيات. (Schein.E, 1988, p:1)

واعتبرت الثقافة في ذلك الوقت وسيلة للتأكيد على التكامل والتنسيق الداخلي، حيث وفي بداية القرن الحالي كانت هناك فكرة عن ضرورة وجود ثقافة تنظيمية قوية ومرنة في وضع القواعد والأنماط السلوكية فيما يخدم التكيف مع التغيرات المستمرة. (Ghinea.V, 2012, pp:276-257)

ويمثل الشكل (٢) تطور مفهوم الثقافة التنظيمية عبر الزمن من بداية الأربعينيات وحتى الوقت الحالي:

الشكل رقم (٢):
التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية.



*المصدر: من إعداد الباحثة، (٢٠٢١)

إلا أنَّ Bras.G (2017) عبّر عن مفهوم الثقافة من خلال نظام للرموز والمعاني المشتركة في نظام سير عمل المنظمة، حيث يستطيع الأفراد من خلال ثقافة منظماتهم تحديد بيئة عملهم والتعبير عن المعتقدات الخاصة بهم، وذلك لأنَّ الثقافة التنظيمية تتشابه مع اللغة والتاريخ والأساطير والطقوس في أنَّها تتطوي على مجموعة من الرموز ذات المعاني المحددة والمتعارف عليها من قبل مجموعة من الأفراد أو من قبل مجتمع محدد. (Bras.G, 2017, p: 135-37)

ويؤكد لاحقاً Schein.E (2004) أنَّ العنصر الأساسي والمؤثر في الشركات الناجحة هو الثقافة التي يشترك أفرادها في رؤية قوية تُمكنهم فطرياً من معرفة مصلحة شركتهم ممَّا يقودها إلى اعتماد العادات الناجحة، فالنجاح وفق هذا المفهوم يعود إلى درجة تحقيق التكيف مع العالم المتغير، وذلك دون فقد الصلة بالقيم الأساسية التي توجه المنظمة، وهو ما يدفع بعض المنظمات إلى الاحتفاظ بمجموعة من القيم الخاصة بها مكتوبة ومرمزة ضمن الذاكرة المؤسسية لهذه المنظمة وذلك حتى تصل إلى الجيل الجديد من الموظفين. (Schein.E, 2004, p: 21)

ممَّا سبق تطوّر مفهوم الثقافة التنظيمية من خلال مساهمات العديد من الباحثين في إطار تحديد وتكوين تعريف لهذا المصطلح.

فمن وجهة نظر البرمجة الذهنية يرى kumaresan (2017) "أنَّ الثقافة هي البرمجة الجماعية للعقول، حيث أشار إليها على أنَّها برمجة ذهنية في البيئة التنافسية، وعليه يتعين تغييرها كلما دعت الحاجة لضمان البقاء حتى لا تكون النتيجة عكسية." (Kumaresan.t. 2017, p:1)

في حين يذكر schein.E (2004) "أنَّ الثقافة التنظيمية هي: "تمط من الافتراضات الأساسية التي ابتكرتها أو اكتشفتها أو وضعتها مجموعة معينة من خلال تعاملها مع مشاكل التكيف الخارجية والتكامل الداخلي، والتي عملت بشكل جيد بما يكفي لتكون صالحة وبالتالي ليتمَّ تدريسها لأعضاء جدد كطريقة صحيحة للفهم، والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشاكل" (Schein.E, 2004, p: 17)

وفي إطار تنظيمي يرى J. Goodman (2006) "أنه يمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها قلب المؤسسة التي تشكل وحداتها مجموعة من معارف ومعتقدات العاملين حول الكيفية التي ينبغي أن يعملوا وفقها، وتعليم العاملين الجدد، وسيلة التفكير والتصرف مع العملاء، ونوعية العمل الجماعي، والابتكار واتخاذ القرار لجميع الأمور التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة". (Goodman.J, 2006, p: 2)

بينما عرّف كلٌّ من Oreilly&Chtman (2014) الثقافة التنظيمية بأنها "نظام من القيم المشتركة يحدد ما هو مهم، ومجموعة من القواعد التي تحدد المواقف والسلوكيات المناسبة" (Oreilly&Chtman,2014,p:595)

في حين أنّ Gareth & Jones (2007) عرّف الثقافة التنظيمية في إطار تفاعلي يحمل رؤية أعلى على أنّها: مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم، وكذلك مع الناس خارج المنظمة. (Jones&Gareth. 2007, P:177)

من خلال ما سبق ترى الباحثة أنّ الثقافة التنظيمية تشمل القيم والمعايير والسلوك والمواقف واتجاهات الأفراد وجماعات العمل والعلاقات بين الأفراد وبين جماعات العمل والتفاعل الإنساني بين الأفراد والجماعات في المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها التنظيمية التي تميّزها عن غيرها، وهي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي، والتي تستمد من الأسس وقواعد ومبادئ وقيم الإدارة العليا ومن نمط هذه الإدارة فتكون مقسّمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتُعلّم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة، فهي تُكتسب وتُلقن وتُنقل بين الأفراد، كما أنّها أداة لحل المشكلات التنظيمية.

حيث جادل Boujos.k (2017) بأنّ الثقافة التنظيمية تتعلّق بمناخ العمل المستقبلي من خلال معرفة التوجهات الحالية لأعضاء الهيئة التنظيمية، ويمكنها أن تساعد القادة على التخطيط بشكل أفضل للمبادرات ولممارسات التغيير في المستقبل. (Boujos.k, 2017, p:9)

في حين يؤكد Larry.M (2001) أنّ للثقافة التنظيمية دوراً في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة، ومن ثمّ يمكن عدّ الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة ما يؤثر في كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة. (Larry.M, 2001, p:86)

ولكن للثقافة التنظيمية تأثير على مستوى أداء وانجاز الجماعات والأفراد، وهذا ما يحدّد نجاح المؤسسة بشكل كبير، فلكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، فإذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة أو رديئة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة، بغضّ النظر عن نوعية وجاذبية النشاط التي تعمل بها، وأمّا إذا كانت تمتلك ثقافة قوية ستحقق مشاريعها ومشاريع أفرادها بسبب القوة التي امتلكتها من استجابة. (بو الشرش، ٢٠١٥، ٢١).

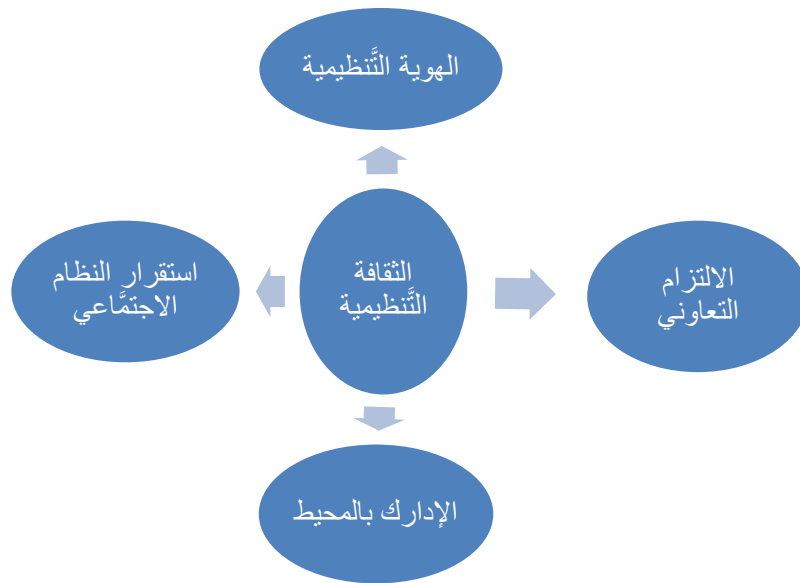
في حين ترى سعيده (٢٠١٧) أنّ الثقافة التنظيمية تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، وبناءً على ذلك فإنّ للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى

آخر، فالثقافة تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه، كما تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته (سعيدة، ٢٠١٧، ٤٢).

وفي النهاية يرى كل من kinicki&fugate (2018) أن أهمية الثقافة التنظيمية تأتي من كونها تحقق وظائف متعددة للمنظمة موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (٣):

أهمية الثقافة التنظيمية تبعاً لوظائفها.



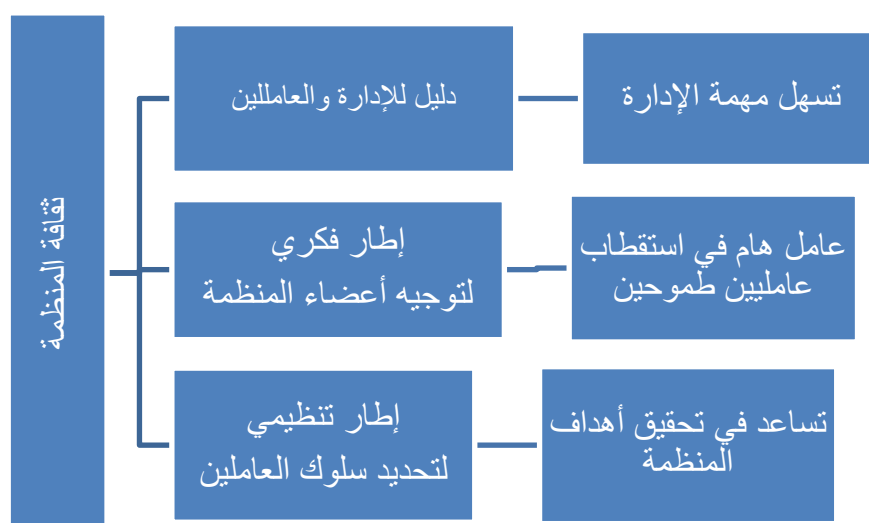
*Source: Kinicki&Fugate. (2018). Organizational Behavior- A Practical- Problem- Solving Approach.2nd. New York: McGraw-Hill Education. P: 552.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الثقافة التنظيمية تتبع أهميتها من خلال تحقيقها للوظائف الآتية: (Kinicki&Fugate,2018, pp. 551-552)

- ١- بناء الهوية التنظيمية: التي تركز على العاملين والعملاء بالتركيز عليهم سيسهم بالنهاية في تحقيق أرباح الشركة، وهو ما تضمنه الثقافة التنظيمية لناحية الإلمام أكثر بخصائص واهتمامات العاملين والعملاء.
- ٢- تشجيع الالتزام التعاوني: فالثقافة التنظيمية تسهل عملية الالتزام القائم على التعاون.
- ٣- ضمان استقرار النظام الاجتماعي: حيث تسهم الثقافة التنظيمية في الترويج لاستقرار المنظومة الاجتماعية
- ٤- زيادة الإدراك بالمحيط: فالثقافة تصقل السلوكيات عبر تقديم المساعدة للأعضاء من خلال زيادة إدراكهم للمحيط الذي يعيشون فيه.

وترى الباحثة: أنَّ أهميَّة الثقافة التَّنظيمية تكمن باعتبارها تُشكِّل الإطار الفكري والمرجعي الذي ينظَّم ويوجِّه السلوك التَّنظيمي للعاملين، أي أنها تُؤثِّر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظَّمة، فهي التي تحدِّد العمل المقبول الذي يشجِّع المؤسَّسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أنَّ يواجه الاستنكار والاستهجانَّ منهم. وقد قامت الباحثة بتوضيح الدور الذي تلعبه الثقافة التَّنظيمية في خلق ثقافة التَّغيير والتنظيم، والشكل الآتي يوضح أهميَّة الثقافة التَّنظيمية في جميع مكوّنات المنظَّمة وفي جميع مراحلها:

الشكل رقم (٤):
دور الثقافة التَّنظيمية



*المصدر: من إعداد الباحثة ٠ (٢٠٢١).

ثانياً-نماذج الثقافة التنظيمية - تفاعل العوامل المؤثرة والمتأثرة:

أسهم العديد من الباحثين والمحللين بطرح آرائهم وأفكارهم النظرية والتطبيقية؛ سعياً منهم لتأطير الثقافة التنظيمية ضمن نماذج فكرية تخضع للاختبار والتطبيق والقبول والرفض والتعديل والتغيير. فالاهتمام الكبير بالثقافة التنظيمية وتطبيق مفاهيم مختلفة للثقافة على الدراسات التنظيمية منذ أوائل الثمانينيات من القرن الماضي أدى إلى ظهور نظريات وأطر الثقافة التنظيمية ونظراً إلى تعقيد وتشعب مصطلح ثقافة المنظمة تمّ دراستها على نطاق واسع خلال العقود القليلة الماضية. (Schein.E, 2012, p:43)

وسيتّم عرض مجموعة من النماذج كالآتي:

١. نموذج **peters.M**: كشف نموذج **peters.M** (1988) نتائج مفادها وجود صلة قوية بين ثقافة المنظمة وأدائها، ولفهم وتوضيح هذه العلاقة بشكل أفضل يقول النموذج الذي قدمه **peters.M** (1988) أنّه من غير الممكن للمنظمة أن تحصل على ولاء الموظف ولكن بالمقابل يجب أن يكون لدى المديرين القدرة على إنشاء الحافز المناسب والالتزام والقدرة على إجماع الموظفين بغض النظر عن نوع الثقافة التنظيمية، ولكن الأهم هو وجود انسجام بين البيئة الداخلية والخارجية؛ ممّا يساعد الموظفين على تحديد مكانتهم داخل المنظمة العاملين فيها وتكوين ثقافة قوية لا تعطي بالضرورة مزايا هائلة، وكذلك تكوين ثقافة أضعف لا تؤدي في كل مرة إلى ضعف الأداء، في حين تكون الأولى غير مرنة فيما يتعلّق بالتغييرات وأنّ المرونة مرتبطة بهيكل الشركة وعملياتها وقدرتها على التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية على حد سواء (Peters.M,1988,p:540) يتجلى نموذج **peters.M** (1988) بإطار سباعي الأبعاد يوضح القيم المشتركة بصورة محددة لثقافة المنظمة، وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (٢):

إطار ثقافة المنظمة وفقاً لنموذج **Petres**. (1988)

التركيب	إطار منظمي
الاستراتيجية	توجه منظمي
النظم	الإجراءات والآليات
الأسلوب	فلسفة الإدارة
المهارة	جوانب قوة الشركة
الكادر	قضايا ترتبط بالافراد
القيم المشتركة	ثقافة المنظمة

* Source: Peters.M. (1988). Computer-assisted theory building. Modeling. Dynamic social systems, Sage Publications, London. P: 2-10.

يرى (1988) Peters.M من خلال النموذج الذي قدمه أن القيم المشتركة المعبرة عن جوهر ثقافة المنظمة تمثل النقطة المحورية في تحرك المنظمة عبر منظومة سباعية الأبعاد، مترابطة متداخلة متكاملة في تفاعلاتها من أجل أن يكون البحث عن الامتياز وشعار التفوق بالأداء يمثل ثقافة المنظمة. (Peters.M, 1988, p:24)

٢. نموذج (Schein.E): طور Schein.E (2010) في عقد الثمانينات من القرن العشرين نظرية التأثير للثقافة التنظيمية. لقد حُلَّت نظريته الثقافة ضمن ثلاثة مستويات هي: (Schein.E, 2010, P:101)

A. مستوى ظاهر تُجسِّده مظاهر التطبيق (النتاج الصناعي).

B. مستوى آخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي المعتقدات والقيم المشتركة.

C. مستوى أكثر عمقاً يتضمَّن الافتراضات الضمنية.

والشكل الآتي يوضِّح نموذج Schein.E مستويات الثقافة التنظيمية:

الشكل رقم (٥):

مستويات الثقافة التنظيمية وفقاً لنموذج Schein.



*Source: Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. San Francisco. P: 201

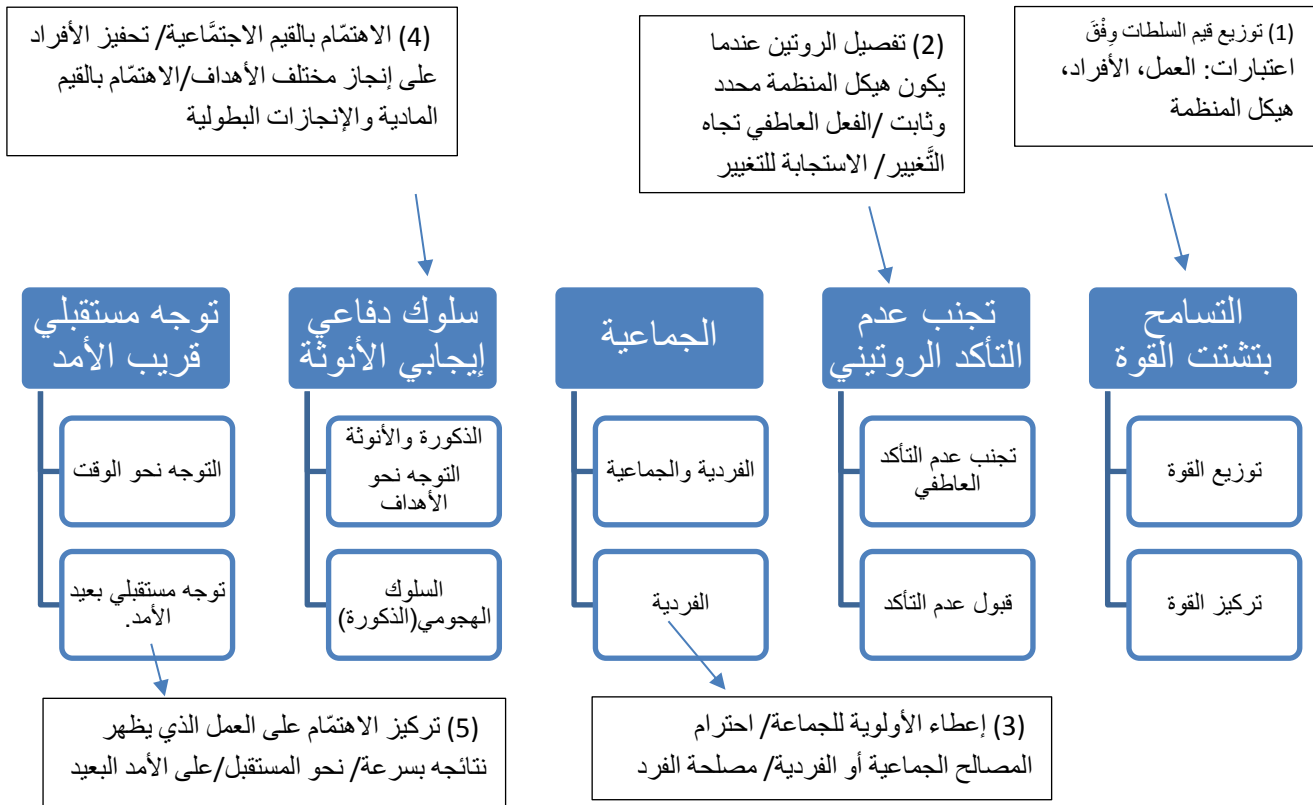
٣. نموذج (Hofstede): طور Hofstede (1980) نموذجاً أصلياً نتيجة استخدام تحليل العوامل لفحص نتائج مسح عالمي لقيم الموظفين وفقاً لمنظور دولي لدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف قطاعات الاقتصاد الدولي، ويسمى أحياناً بمنظور الثقافات المتقابلة؛ حيث تعمل تلك الشركات في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي، وينتمي نموذج إلى المدخل الثقافي في دراسة المنظمة وتحليلها وإدارتها وما ينتج عنها من سلوك وعمليات، وتدور فكرته حول البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة. (Hofstede, 1980, P: 475)

- (a) التفاوت بتوزيع القوة: قبول الأفراد للاختلاف في المنزلقة والقوة.
- (b) الفردية والجماعية: حرية الأفراد واستقلاليتهم مع الرغبة والاستعداد للعمل الجماعي.
- (c) تجنب عدم التأكد: شعور الأفراد ومؤسساتهم بتوافر قدرة التعامل مع المواقف الغامضة ما يخلق نوعاً من الاستقرار والأمن.
- (d) الذكورة والأنوثة: تُوفّر فرص التعامل بعدالة مع الجنسين.
- (e) التوجه نحو الوقت: مدى اهتمام المجتمع ومؤسساته والتركيز على التوجيهات المستقبلية بعيدة وقريبة الأمد، وما يتصل بهما من نتائج إنجاز آنية وأخرى تتعلق ببناء السمعة والثقة في المستقبل.

والشكل الآتي رقم (٦) يوضّح نموذج (Hofstede)

الشكل رقم (٦):

جوهر فكرة أبعاد الثقافة التنظيمية ومنطق تحليلها، وفقاً لنموذج (Hofstede)



*المصدر: من إعداد الباحثة، (٢٠٢١).

تشير الأسهم في الشكل السابق إلى تفاعل الأبعاد وتحليلاتها وفقاً:

- (1) **كيفية أو نمط التسامح في القوة.**
- (2) **تجنب عدم التأكد وقبول التأكد.**
- (3) **الجماعية والفردية الجماعية والفردية.**
- (4) **السلوك الدفاعي الإيجابي الأنوثة أو المساواة بين الذكورة والأنوثة في منح الفرص لتحقيق الأهداف.**
- (5) **التوجه المستقبلي قريب الأمد والتوجه نحو الوقت وتوجه مستقبلي بعيد الأمد.**

٤. نموذج (Harrison): تقسم الثقافة التنظيمية وفقاً لنموذج (Harrison) إلى أربعة أنواع هي: (العيد، ٢٠١٦، ٧١)

١. ثقافة القوة: توجد في المؤسسات الصغيرة، وتركيبية هذه الثقافة تكون على شكل نسيج العنكبوت، ويكون تقسيم العمل فيها على أساس الوظائف والمنتجات، وتعتمد على نمط إداري ذي رقابة عالية، وهي لا تلتزم بالقواعد والإجراءات بشكل كبير وبعبء نسبياً عن الروتين. وبمعنى آخر: تتركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات، ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها.

٢. ثقافة الدور: وتعتمد هذه النوعية من الثقافات على الأدوار والوظائف أكثر من اعتمادها على المنتج والشخصيات، ويتم العمل فيها وفقاً لمنظومة من القواعد والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف في ظل هذا النوع من الثقافة، فأن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به.

٣. ثقافة المهمة: تركز على الحاجة في إنجاز المهام، وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة العمل الجماعي وروح الفريق وكما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمبدأ لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتتميز بدرجة عالية من الرقابة على الأفراد وتطبيق نظام الحوافز. وتعد هذه الثقافة من الخصائص التي تنسجم بها المنظمات التي تكون مهتمة جداً بنشاطات البحوث والتطوير، إذ تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية.

٤. ثقافة الفرد: ينصب عمل هذه الثقافة على تحقيق مصالح الأفراد بالدرجة الأولى، ويتمسك الأفراد بقيمهم بشكل مميز ولذلك فإن العلاقة قوية بين الإدارة والعاملين.

٥. ثقافة الهيكل: وتعد هذه الثقافة بمنزلة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة، فإذا كان هناك هيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل، ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء، ولكنها توجد فقط لغرض وحيد وهو تلبية احتياجات الأعضاء.

٥. نموذج Kinicki & Fugate: يوضح Kinicki & fugate (2018) الآن واع المختلفة للثقافة التنظيمية من وجهة نظر المخرجات للاحية أهميتها في تحديد هوية هذه الثقافة كنموذج يحدد تأثيرات العوامل المختلفة، وتم تقسيمها إلى: (kinicke&fugate, 2018, pp:561-554)

■ إطار القيم التنافسية: تختلف الثقافة على محورين من القيم المتنافسة: المرونة والسلطة التقديرية مقابل الاستقرار والتحكم، والتركيز الداخلي والتكامل مقابل التركيز الخارجي والتمايز.

■ الثقافة القبلية: تعكس الثقافة القبلية منظمة ذات بنية أقل، وفريق إدارة يركز على الاستجابة للمشاكل بدلاً من تجنبها، ولديها تركيز خارجي ومرونة وقيمة، وأن شاء المنتجات والخدمات جديدة هي استراتيجيتها، وتستطيع تحقيق القدرة على التكيف والإبداع وسرعة الاستجابة للتغيرات في السوق، وأن الهدف الرئيس

للمديرين فيها هو تمكين الموظفين من المخاطرة والتفكير خارج الصندوق وتجربة طرق جديدة من أن جاز الأمور.

- ثقافة السوق: ثقافة السوق لديها تركيز خارجي قوي، والمنافسة هي التوجه الاستراتيجي، ولديهم رغبة قوية في تحقيق النتائج والأهداف لأنهم يركزون على البيئة الخارجية والعملاء والأرباح التي لها الأسبقية على تنمية الموظفين والرضا، وأن الهدف الرئيس للمديرين فيها هو تحسين الآن تاجية والأرباح وإرضاء العملاء.
- الثقافة الهرمية: تركز بشكل كبير على العملاء وتدريب ومكافأة الموظفين لتوفير الخدمات الجيدة، ولديها تركيز داخلي قوي، حيث أن مراقبة التسلسل الهرمي هي الاستراتيجية ضمن ثقافة التسلسل الهرمي، مما ينتج عنه شكل رسمي أكثر تنظيماً في بيئة العمل وقيم الاستقرار والسيطرة على المرونة، هذا التوجه يؤدي إلى تطوير العمليات داخل المنظمة وإلى الثقة في الآن تاج وتقديم المنتجات والخدمات.

٦. نموذج عبد اللطيف وجودة: تم عرض نماذج الثقافة وفقاً لعدة تصنيفات، حيث يرى كل من عبد الطيف، وجودة (٢٠١٠) أن الثقافة التنظيمية تبرز من خلال: (عبد اللطيف، وجودة، ١٢٤، ٢٠١٠، ١٢٥)

A. من حيث شمولية الثقافة:

- ❖ الثقافة السائدة: وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم، حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.
- ❖ الثقافة الجزئية: هي الثقافة التي تشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، قد تكون على مستوى دوائر المنظمة وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.

B. من حيث مدى قوة الثقافة:

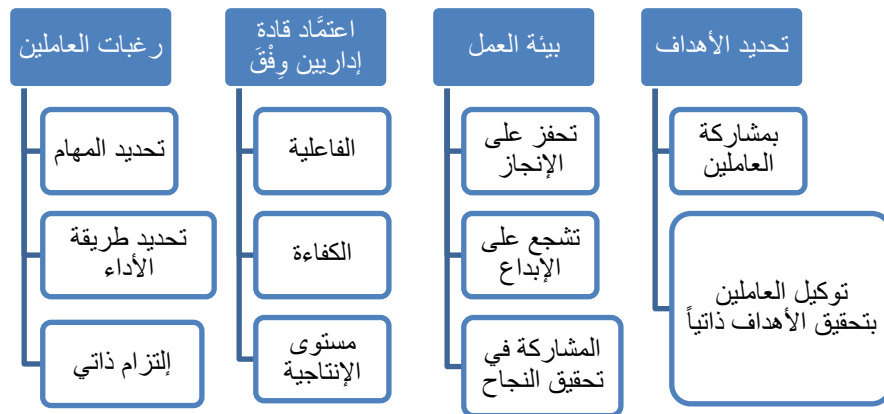
- ❖ الثقافة القوية: المقصود بثقافة المنظمة أن تكون تلك الثقافة ممثلة لقيم غالبية أعضاء المنظمة، وتوجد الثقافة القوية عندما يكون هناك اتفاق كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها، كما أن بقاء الثقافة القوية يستمر لأجل طويل في معظم الحالات.
- ❖ الثقافة الضعيفة: يكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع، وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلا أن لها أثراً ضئيلاً في أداء المنظمة وفعاليتها.

٧. نموذج الفراج: يتمحور النموذج الذي قدمه الفراج (٢٠١١) حول أربعة مكونات رئيسة للثقافة التنظيمية، والتي تلائم مؤسسات القطاع العام في سورية لخلق ثقافة إيجابية تحقق أهداف المنظمة وتتسجم مع أساليب الإدارة

الرامية إلى خدمة المجتمع، وترتبط هذه الخصائص بالعاملين والمديرين وبيئة العمل والأهداف وفقاً الآتي: (الفراج، ٢٠١١، ١٧٧-١٧٨)

- العاملون: يرغب العاملون في المؤسسات بتحديد مهامهم بوضوح من قبل المديرين، وكذلك تحديد طريقة أداء هذه المهام، وأن يكون الالتزام بتحقيقها التزاماً ذاتياً.
 - المديرون: يرغب العاملون باعتماد قادة إداريين من قبل المديرين وفقاً مبدأ يعتمد على التمييز بين الأفراد على أساس مدى فاعليتهم وكفاءتهم وحسب مستوى الآن تاجية، وأن يكون القرار بهذا الخصوص جاء بعد نقاش العاملين وضمان قبولهم جميعاً، وتحقيق رغباتهم في شأن تحديد المهام الموكلة إليهم وفقاً قدرتهم على العمل.
 - بيئة العمل: يجب على الإدارة خلق بيئة عمل تحفز وتشجع العاملين على الآن جاز والإبداع ومشاركة الإدارة في النجاح، وأن يكون العمل بروح الفريق من خلال تعزيز علاقات تعاون دائمة بين المديرين والأفراد.
 - الأهداف: يفضل أن يتم تحديد الأهداف بمشاركة العاملين، وذلك لأنهم المعنيون بتحقيقها.
- يعرض نموذج الفراج (٢٠١١) التشابكات التنظيمية التي ترسم إطاراً يحدد الثقافة التنظيمية في إطارها الشمولي. فقامت الباحثة بعرض هذا الإطار بشكل يلخص النموذج الذي قدمه الفراج (٢٠١١) من خلال عرض الأفكار الرئيسية عبر الشكل الآتي:

الشكل رقم (٧):
نموذج الثقافة التنظيمية وفقاً الفراج



*المصدر: من إعداد الباحثة، (٢٠٢١)

نلاحظ من خلال الشكل السابق رقم (٧) أنَّ مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وتوكلهم بتحقيقها وتحفيزهم على الآنَّ جاز والإبداع عن طريق اعتماد قادة إداريين ذوي كفاءة وفاعلية، يساعد المنظمة على تحديد المهام بشكل دقيق وإتباع أفضل طرق الأداء، ممَّا يؤدي إلى الوصول إلى مستوى عالٍ من الآنَّ تاجية.

ويلخص الجدول الآتي أهم نماذج الثقافة التَّنظيمية وفقًا لما تمَّ عرضه سابقا من وجه نظر الباحثين:

جدول رقم (٣):

أهم نماذج الثقافة التَّنظيمية.

التميز	نموذج Peters.M (1988)	نموذج Schein.E (2011)	نموذج Hofsted (1984)	نموذج Kinicki&fugate (2018)
المستوى	١. وفقًا أبعاد الثقافة التَّنظيمية.	١. وفقًا مستويات الثقافة التَّنظيمية.	١. وفقًا المنظور الدولي للثقافة (الثقافات المتقابلة).	١. وفقًا أنواع الثقافة التَّنظيمية من وجه نظر المخرجات.
المكونات	٢. وضع أبعاد الثقافة التَّنظيمية السبعة تبعاً للقيم المشتركة للثقافة.	٢. وضع ثلاثة مستويات للثقافة التَّنظيمية.	٢. وصف المدخل الثقافي بشكل أكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة.	٢. حدد أربعة أنواع لثقافة المنظمة وفقًا عوامل مختلفة.
السياق	٣. برأيه أنَّ القيم المشتركة المعبرة عن جوهر ثقافة المنظمة تمثِّل النقطة المحورية في تحرك المنظمة عبر منظومة سباعية الأبعاد.	٣. برأيه أنَّ ثقافة المنظمة تؤثر وتتأثر في المعتقدات والقيم والافتراضات الضمنية والمظاهر التطبيقية.	٣. يرى أنَّ الثقافة تتفاوت تبعاً لعدة معايير وأبعاد مختلفة منها (توزيع القوة، حرية الأفراد التوجهات المستقبلية)	٣. برأيه أنَّ الثقافة تختلف من منظمة لأخرى باختلاف النمط الإداري المتبع (نوع الثقافة المتبعة إدارياً)
النتائج	٤. توصل إلى أنَّ هناك صلة قوية بين ثقافة المنظمة وأدائها.	٤. توصل إلى وجود علاقة قوية بين ثقافة المنظمة والعمليات التَّنظيمية والأهداف والمعتقدات الخاصة بها.	٤. توصل إلى أنَّ جوهر أبعاد الثقافة التَّنظيمية يتمثِّل في سلوكيات وعمليات المنظمة وإداراتها.	٤. توصل إلى أنَّه على الرغم من اختلاف النماذج الثقافية أنَّ هناك عدَّة عوامل مختلفة ترتبط بنوع الثقافة التَّنظيمية المتبعة في المنظمة والتي تتأثر وتؤثر بالثقافة التَّنظيمية.

*المصدر: من إعداد الباحثة، (٢٠٢١)

تجدر الإشارة إلى أنَّه تمَّ اعتماد نموذج kinicke&fugate (2018) في بناء الاستبيان الذي تمَّ إعداده في الدِّراسة لأغراض البحث الإحصائي.

ثالثاً - محدّدات الثقافة التّظيمية-الخصائص والتّكوين.

تتشكّل ثقافة المؤسّسة من خلال تفاعل العديد من العوامل أهمّها: (العيد، ٢٠١٦، ٦٤).

- الصّفات الشخصية للأفراد: وما لديهم من اهتمامات ودوافع وقيم.
 - الخصائص الوظيفية: وملاءمتها وتوافقها مع الصّفات الشخصية للأفراد، ذلك أنّ الأفراد يتجهون نحو المنظّمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المنظّمات الأفراد الذين يتفوقون مع ثقافتها.
 - التنظيم الإداري للمنظمة: يعكس خصائصه على خطوط السلطة والاتصال ونمط القيادة، وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
 - الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة: والتي تشتمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكوّن هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والأصدقاء والمجتمع، أخلاقيات المهنة والتي ترشد وتوجّه سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معيّنة أثناء العمل، إضافةً إلى أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة إمّا عن النظام القانوني أو العادات والأعراف وممارسات المجتمع.
 - المكافآت والحوافز المادية والأدبية: التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله. (قاسم، ٢٠١٤، ٢١).
- ولكن قاسم (٢٠١٤) يرى أنّ بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة يتطلب خطوات محدّدة لتشكيلها على النحو الآتي: (قاسم، ٢٠١٤، ٢١-٢٢)
- ١) ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجُدد بما يُمْكِن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيّف معها.
 - ٢) تجريد العاملين الجُدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وقواعد السلوك الخاصّة بالمنظمة.
 - ٣) التدريب الدوري للعاملين.
 - ٤) استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
 - ٥) إرشاد العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
 - ٦) تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.

إلا أنّ حيدر (٢٠١٨) أشار إلى أنّه: سواء كانت الثقافة التّظيمية للمنظمة شكّلت عمداً أو تطورت بشكل طبيعي، فإنّها تصل إلى أساس سلوك معتمد ونمط مؤسسي ينعكس في التأثير على جميع جوانب المؤسسة من كلّ موظف إلى العملاء إلى الصورة العامة للمؤسسة، علاوة على أنّ التوعية الحالية للثقافة التّظيمية أكثر حدة عن ذي قبل،

بالإضافة إلى أنَّ مدرسة هارفرد للأعمال التجارية تحدد ست خصائص مهمة لنجاح الثقافة التنظيمية نذكر منها (حيدر، ٢٠١٨، ٧٨)

- ١- الرؤية: حيث أنَّ رؤية المؤسسة تعتبر أداة قوة من بيّان المهمة البسيطة إلى بيّان الشركات.
 - ٢- القيم: فعلى الرغم من أنَّها مفهوم واسع إلا أنَّها تدمج العقليات ووجهات النظر اللازمة لتحقيق رؤية المؤسسة.
 - ٣- الممارسات: تُعتبر الممارسات أساليب ملموسة توجهها الأخلاقيات التي تُنفذ من خلالها المؤسسة قيمها.
- ويشير kinicki&fugate (2018) في هذا الإطار إلى أنَّ هناك خمس خصائص تتميز بها الثقافة التنظيمية وهي: (kinicki&fugate, 2018, p:567)

١. مفهوم مشترك: وذلك كون الثقافة التنظيمية تتكون من المعتقدات والقيم المشتركة بين مجموعة من الناس.
٢. تتشكل الثقافة التنظيمية بمرور الوقت: حيث يتمَّ غرس ثقافة المنظمة في الموظفين الجدد من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية والتوجيه.
٣. التأثير على السلوك في العمل: وذلك لأنَّ السلوك هو من العناصر المكونة للثقافة التي بدورها تحدد سلوك العمل المتبع في المنظمة.
٤. التأثير على السلوك في العمل: وذلك لأنَّ السلوك هو من العناصر المكونة للثقافة التي بدورها تحدد سلوك العمل المتبع في المنظمة.
٥. تُؤثِّر على مستويات متعددة: تُؤثِّر الثقافة على نتائج عمل الفرد وعلى نتائج فريق العمل والمستويات التنظيمية.

بينما يرى كل من Stephen & Breward (2018) أنَّ هناك سبع خصائص للثقافة التنظيمية كل من هذه الخصائص موجودة في سلسلة متصلة من الأقل إلى الأعلى تقييماً؛ لتعطي صورة مركبة لثقافة أعضاء المنظمة ولفهم الصورة الشاملة حول ثقافة المنظمة ككل، وهي: (Stephen .P & Breward, 2018, p:310)

١. الابتكار وتحمل المخاطر: حيث يتمَّ تصنيف ثقافة المنظمة من موقع: الدرجة التي يتمَّ تشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطر.
٢. الاهتمام بالتفاصيل: الدرجة التي يتوقَّع من الموظفين إظهار الدقة بها، التحليل، والاهتمام بالتفاصيل.
٣. التوجه للنتيجة: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو النتائج بدلا من التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيقها.
٤. اتجاه الناس: درجة مراعاة قرارات الإدارة تأثير النتائج على الأشخاص داخل المنظمة.
٥. فريق التوجيه: درجة تنظيم أنشطة العمل حول الفرق بدلا من الأفراد.
٦. العدوانية: الدرجة التي يكون عليها الناس من عدوانية وتنافسية إلى حد ما..
٧. الاستقرار: الدرجة التي تؤكد عليها الأنَّ شطة التنظيمية في الوضع الراهن، على عكس النمو.

وبحسب العيد (٢٠١٦) فإنَّ الثقافة التَّنظيمية تتمتع بمجموعة من الخصائص هي: (العيد، ٢٠١٦، ٦٣)
❖ الإبداع والمخاطرة: تتمثل في درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظَّفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

❖ الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها العاملون أن يكونوا دقيقين ومنتبهين للتفاصيل.

❖ التوجُّه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظَّمة.

❖ التوجُّه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول القوَّة لا الأفراد.

❖ العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم.

❖ الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظَّمة والمحافظة على الحالة الراهنة بدلاً من التَّمو.

بينما يشير عيشوش (٢٠١١) إلى إنَّ حصر مكونات الثقافة التَّنظيمية شكَّلاً محلاً لاهتمام الباحثين، فمنهم من يعتقد أنَّ الثقافة التَّنظيمية مزيج من عدَّة عناصر لا يمكن تحديدها بصورة دقيقة، نتيجة أنَّ الثقافة التَّنظيمية تتكون وتتشكل من خلال تفاعل مجموعة من العناصر أهمها: (عيشوش، ٢٠١١، ٦١)

١- القيم: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.

٢- المعتقدات: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية أنَّ جاز العمل والمهام التَّنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهميَّة المشاركة في عمليَّة صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التَّنظيمية.

٣- الرموز: هي الكلمات أو اللغة أو والإيماءات، التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف.

٤- الأبطال: الأبطال سواء كانوا حقيقيين أم من صنع الخيال، أحياء أو أمواتاً، فهم يجسّدون نماذج للسلوك المرغوب في الثقافة التَّنظيمية.

٥- الطقوس: أنشطة جماعية، كالإجراءات والمراسيم أو الشرائع التي تُشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية، وتمثّل مُجمل الاحتفالات أو المناسبات التي تحييها المنظَّمة وتعكس فكرها الجماعي سواء كانت مخطَّطة أو عفوية لاستذكار مناسبات الآنَّ جاز المتميِّز.

٦- المعايير: وهي من أبعاد الثقافة التي يمكن ملاحظتها، والتي تحدّد بأنَّها المعايير والقواعد الشفوية التي تنص على ما يجب أنَّ يقوم به الأفراد، وعلى الرغم من أنَّ المعايير تتعامل مع السلوك فإنَّها تعالج المواقف أيضاً.

٧- التقاليد: وهذا البُعد يلاحظ في محيط جماعة العمل والمؤسَّسة، وهي شكل مهم من أشكال الثقافة يعبر عنها بالعادات والمسموحات والمُحرّمات والعقوبات غير المكتوبة، لذلك فإنَّها تمثّل برنامجاً للأفراد يعطي السلوك

المناسب أو غير المناسب، ويفترض أن تكون التقاليد من العوامل المؤثرة والداعمة لمكونات الثقافة التنظيمية الأخرى حتى لا تصبح عائقاً يشل تطور المؤسسات.

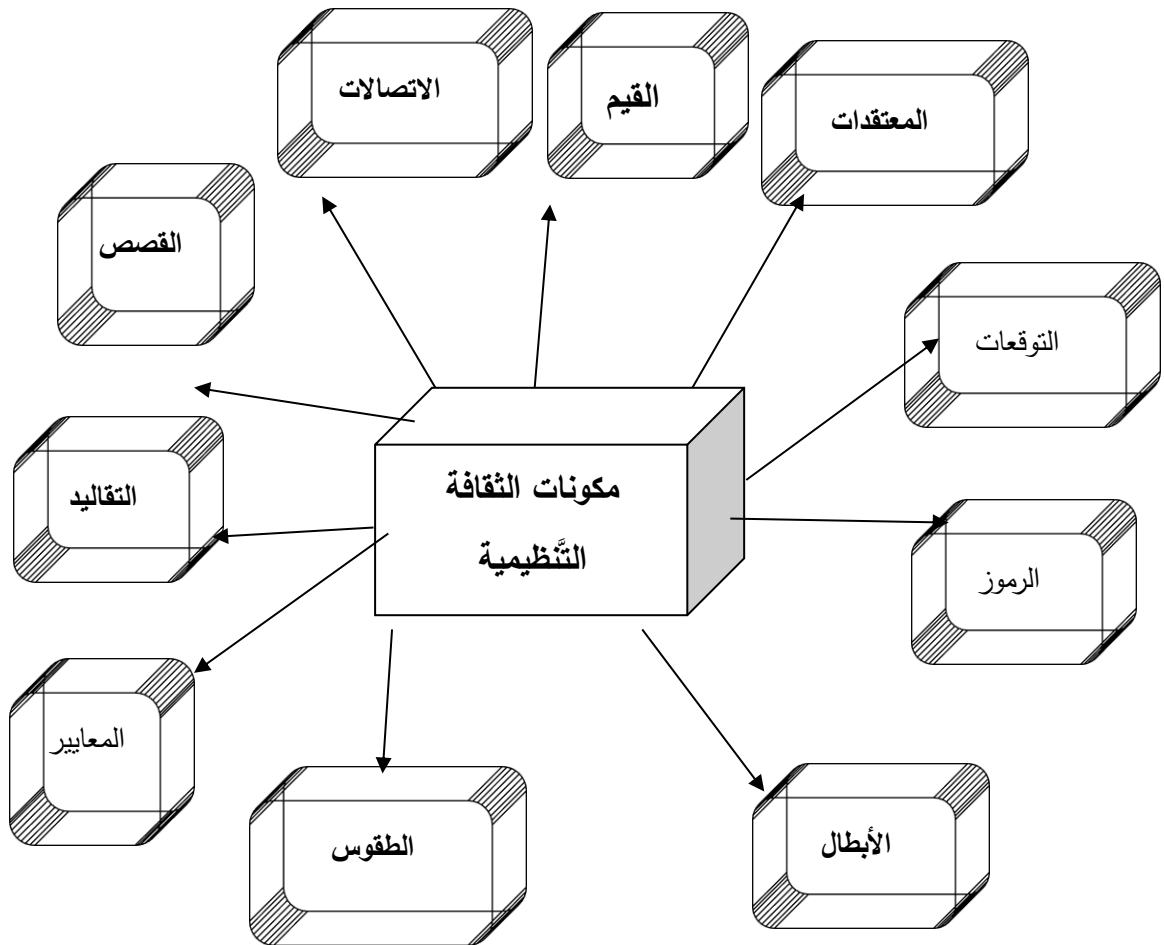
٨- القصص: لكل ثقافة قصص يحكيها الأفراد عن أحداث سابقة مهمة لها، مثل القصص عن الدور المهم، حيث أنها أكثر من مجرد قصص ساذجة، فهي تبين ما تعتبره الجماعة سلوكاً صحيحاً وسلوكاً خاطئاً، ومن هو بطل ومن هو شرير، فسماع هذه القصص يعلم المستمع ما هو مهم للجماعة وكيف يجب أن يتصرف الفرد في مواقف مشابهة (جرات، وآخرون، ١٥٤، ٢٠١٣)

٩- الاتصالات: وهي تمثّل الشريان الذي يغذي المؤسسة ويتم من خلاله تبادل الآراء والأفكار، والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والقرارات والسياسات وغيرها.

١٠- التوقعات: أن التوقعات تتمثل بالتعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف والمؤسسة، وهي ما يتوقعه الموظف من المؤسسة، وما تتوقعه المؤسسة من الموظف، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية. والشكل التالي رقم (٨) يوضح أهم مكونات الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (٨)

أهم مكونات الثقافة التنظيمية.



*المصدر: إعداد الباحثة، (٢٠٢١).

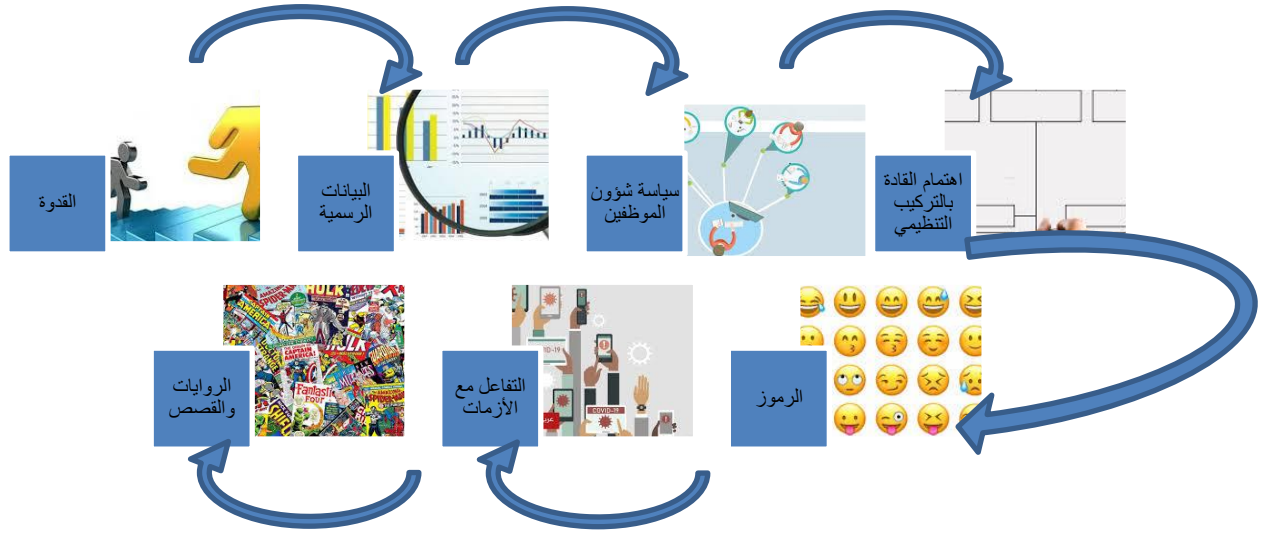
ختاماً ترى الباحثة أنه على الرغم من أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، لأنه في الواقع يتبين أن العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين أو هي من ثقافة المؤسسين أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسية هي أول من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة تنظيمية فقد ترفع بعض الشعارات وتتبنى قيم الأنجاز والشفافية والمبادرة والمساءلة والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات إلا أننا في الواقع نجد عكس ذلك ما يضعف من ولاء العاملين وانتمائهم، وعليه فإن مثل هذه الممارسات السلبية والإيجابية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

رابعاً-وسائل وطرق انتقال الثقافة التنظيمية: نحو تغيير الثقافة.

أن عملية نقل الوسائل المستخدمة وتوصيل المعلومات ونقل الخبرات أو الثقافات في المنظمة تتطلب وسائل فعالة، إذ أنه عند استخدام وسيلة غير فعالة ولا تحقق الهدف المطلوب فهذا سيكون له تأثير سلبي على المخرجات النهائية، لذا فإن كل منظمة تستطيع اختيار الوسائل والطرق التي تتناسب معها لتحقيق الأهداف داخل المنظمة والتي هي نقل ثقافة المنظمة لكافة العاملين فيها، وهناك عدة طرق يمكن أن تستخدم في ترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة التنظيمية من بينها: (بوالشرش، ٣٥، ١٤، ٢٠١٤-٣٦)

١. البيانات الرسمية: وتشمل بحث المؤسسة، وميثاقها ومبادئها وأنظمتها الأساسية الموجهة نحو العلاقات مع العملاء والعاملين.
 ٢. القدوة: وتتعلق بالتركيز على الطريقة التي يتصرف بها القادة نحو العاملين وتعليمهم وتدريبهم.
 ٣. الرموز العلنية: وتشمل نظم الحوافز والمكافآت ورموز المركز ومعايير الترقية.
 ٤. الروايات والقصص والأساطير: تساعد القصص التي تتناول نشأة المؤسسة بعضها صحيح والآخر أسطوري في توطيد أي ثقافة.
 ٥. موضع اهتمام القادة: ما هي الأشياء التي يهتم كبار المديرين بمعرفتها؟ هل يهتمون بالتقارير المالية اليومية وحضور الموظفين؟ أم أن هناك اتجاهاً غير محكم للرقابة.
 ٦. ردود الفعل تجاه الأزمات: كيف يتفاعل القادة مع الأزمات الخاصة، عندما تكون المعايير غير واضحة.
 ٧. التركيب التنظيمي: ويشتمل التركيز على نظام المركزية واللامركزية والتسلسل الصارم، سلطة إصدار الأوامر، الاتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين ومن يكون مسؤولاً عن الأجر أو ما شابه ذلك.
 ٨. سياسات شؤون الموظفين: وربما تكون هذه من أوضح التعبيرات عن الثقافة على الأقل من وجهة نظر العاملين، وتشمل السياسات المتعلقة بالتعيين والاختيار والترقي وإنهاء الخدمة والتقاعد.
- ويوضح الشكل الآتي هذه الوسائل:

الشكل رقم (٩)
وسائل انتقال الثقافة التنظيمية



*المصدر: من إعداد الباحثة (٢٠٢١) >

وفي إطار الحديث عن التغيير في الثقافة ترى Boujous.k (2017) أن التغيير داخل المنظمة غالباً ما يؤدي إلى تغييرات في قيم الأفراد ومعتقداتهم وطقوسهم، ورغم ذلك وبسبب الطبيعة الضمنية لثقافة المنظمة وشمولها لمعتقدات وقيم ومعاني جميع أعضاء المنظمة يميل القادة للتغاضي عن دور الثقافة في عملية التغيير والتقليل من الاهتمام لتأثير التغيير على الثقافة التنظيمية وفي كيفية اختلاف الثقافات التنظيمية وتكيفها مع التغيير الحاصل، لذلك يجب أن يكون القادة متفاعلين مع ثقافات منظماتهم والتحويلات الممكنة في الثقافات نتيجة للتغيير. (Boujous. K, 2017, p:10)

يلاحظ Amand.Z (2013) أن تنفيذ عملية التغيير تتطلب إجراء تغييرات على ثقافة المنظمة وعلى عقلية الموظفين الأفراد في المؤسسات الكبيرة التي تضم مئات أو آلاف الموظفين، لأنه سيكون هناك دائماً مقاومات، مما يستوجب وضع خطة لتوجيه تلك المقاومات أثناء عملية التغيير. (Amand.Z, 2013, P:6)

بينما يؤكد (Schein.E, 2012) على الدور الحيوي التي تقوم به قيادة المنظمة في مجال تغيير ثقافة المنظمة، وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمنظمة ولديها القدرات والمهارات لتحقيق هذه الرؤية، ويصف Schein (2012) الوسائل التي تستطيع القيادة من خلالها تغيير ثقافة المنظمة إلى مجموعتين: (Schein.E, 2012, p:78)

A. وسائل أساسية. وهي:

▪ إعطاء اهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة، من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات.

▪ القيام بدور نموذجي، وكمعلم ومدرّب، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراسات معينة للأفراد.

B. وسائل ثانوية: تعزز الوسائل الرئيسية.

▪ كوضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز.

▪ وضع المعايير والأسس للتعيين والاختيار والترقية والتقاعد.

بينما يشير kinicki&fugat (2018) إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار لعدة حقائق تمثّل ثقافة المنظمة وتساهم في نقلها بين أفراد المنظمة وهي: (Kinicki&fugat, 2018, pp:493-494)

▪ الأقوال اللفظية: ما يُقال من عبارات وشعارات وكيف تقال غالباً ما يكون لها تأثير عميق على المنظمة بمرور الوقت من السهل تذكرها وتكرارها.

▪ الأفعال التعبيرية: الابتسامة، الضحك التي تُؤثّر بشكل تدريجي على سلوك الموظفين وتعزيز العلاقة بينهم.

▪ القطع الأثرية: التي يمكن ملاحظتها أو القيم التي تمّ تبنيها أو الافتراضات الأساسية، على سبيل المثال: يتمّ تعزيز ونقل ثقافة السوق عن طريق نشر الرسوم البيانية.

▪ اللباس: حيث يُعطي اللباس الموحد الذي يتمّ تعميمه على المصارف الخاصة مثلاً نموذجاً فعالاً للصرامة والالتزام الذين يعكسان التزام المصرف وجدّيته في العمل المؤسّساتي.

▪ ردود الفعل: ومنها ردود فعل المديرين على الحوادث الحرجة والأزمات التنظيمية، يتمّ تعزيزها من خلال إظهار المشاعر الإيجابية أو المشاعر السلبية مثل (الغضب بعد فقدان العميل بسبب سوء الخدمة).

ويرى Breward & Stephen (٢٠١٨) أنّ الثقافة التنظيمية تنتقل من خلال تحقيق عدّة نقاط مهمة تتبع من بناء ثقافة إيجابية لتؤثّر على سلوك المنظمة والموظفين وهي: (Stephen.P& Breward, 2018, p:3011)

(a) يشكل الموظفون تصوراً شخصياً شاملاً للمنظمة بناءً على العوامل مثل درجة تحمل المخاطر والتركيز على الفريق ودعم الأفراد.

(b) يصبح هذا التصور العام، في الواقع ثقافة المنظمة أو شخصيتها ويؤثر على أداء الموظفين ورضاهم، مع وجود ثقافات أقوى ذات تأثير أكبر.

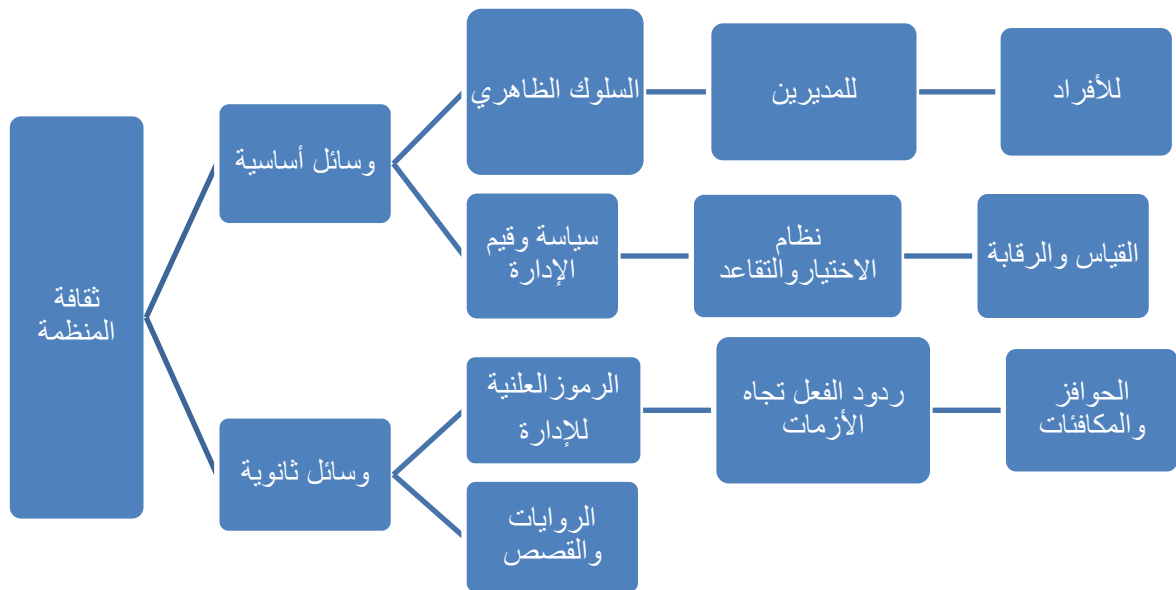
(c) يتمّ الحفاظ على الثقافات ونقلها من خلال التنشئة الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية.

(d) دور التنشئة الاجتماعية غير الرسمية هو أنّ الثقافات الفرعية يمكن أن تتطور داخل المنظمات.

(e) من الممكن تعزيز الثقافات الأخلاقية والإيجابية والسلامة في التفكير إذا كانت تلك الثقافات على غرار صحيح.

ويمكننا تلخيص الوسائل والطرق التي تؤدي إلى انتقال ثقافة المنظمة وفقاً لما سبق طرحه بشكل مبسط ومتكامل وفقاً الشكل الآتي:

الشكل رقم (١٠):
وسائل وطرق انتقال ثقافة المنظمة



*المصدر: من إعداد الباحثة، (٢٠٢١)

خلاصة المبحث الأول:

بناءً على ما تقدّم: يمكننا القول أنّ لكلّ مؤسسة ثقافة خاصّة بها تميّزها عن غيرها، كما أنّ الثقافة التنظيمية تعدّ مكوناً أساسياً في النظام العام للمؤسسات، باعتبارها تعطي اهتماماً بالغاً لبيئة العمل ولثقافة العامل، ولذا أولت المؤسسات عناية كبيرة بالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات، توجه سلوك الأفراد في المؤسسات التي يعملون فيها وتؤثّر في فعاليتها وكفاءتها الآنّ تاجية.

وقد استعرضت الباحثة في هذا المبحث الثقافة التنظيمية من حيث المفهوم والأهمية ورأت بأنّ الثقافة التنظيمية تعبّر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يفتتّع بها العاملون داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، هذه الثقافة ذات تأثير فعّال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة.

كما تناولت أهم نماذج الثقافة التنظيمية سعياً منها لتأطير الثقافة التنظيمية ضمن نماذج فكرية تخضع للاختبار والتطبيق والقبول والرفض والتعديل والتغيير، وفي خطوة لاحقة استعرضت محدّدات الثقافة التنظيمية من حيث خصائص الثقافة التنظيمية وأهم مكوناتها الرئيسة، وأخيراً تمّ تناول أهم وسائل وطرق أنّ تقال الثقافة التنظيمية التي يمكن أنّ تستخدم في ترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة التنظيمية من بينها، وفيما بين الأفراد الحاليين في المؤسسة للمحافظة عليها. فالثقافة التنظيمية لا تنشأ عشوائياً بل تتكون من خلال عدّة آليات، وحسب الأهداف المراد تحقيقها، كما توفر الثقافة التنظيمية الاستقرار للمؤسسة، لكن في الوقت نفسه يمكنها أنّ تكون عائقاً أساسياً ضد التغيير. لذا سنتطرق في المبحث الثاني من هذا الفصل إلى الاستعداد للتغيير التنظيمي.

المبحث الثاني

الاستعداد للتغيير التنظيمي

Readiness for organizational change

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الاستعداد للتغيير من حيث نشأة وتطور هذا المصطلح عبر التاريخ من خلال عرض تعاريف ومفهوم الاستعداد للتغيير والأسباب التي تدعو إلى التغيير ومراحل تطوير عملية التغيير التنظيمي والتي من ضمنها مرحلة الاستعداد للتغيير وفقاً متطلبات هذه المرحلة وذلك عبر المحاور الآتية:

أولاً: جذور الاستعداد للتغيير التنظيمي: المفهوم والأبعاد.

ثانياً: محفزات التغيير التنظيمي: المسببات والعوامل المؤثرة.

ثالثاً: مراحل تطوير عملية التغيير التنظيمي: نحو الاستعداد للتغيير.

رابعاً: متطلبات الاستعداد للتغيير التنظيمي.

"يجب أن يكون هناك دافع للتغيير قبل حدوثه، ويجب مساعدة أحدهم لإعادة النظر في العديد من الافتراضات التي تتعلق بالشخص نفسه وعلاقته مع الآخرين"
Kurt Lewin. (1947)

أولاً: جذور الاستعداد للتغيير التنظيمي: المفهوم والأبعاد:

١. جذور مفهوم الاستعداد:

قبل البدء بالحديث عن الاستعداد للتغيير التنظيمي لا بد من الإشارة إلى بدايات تكوين هذا المفهوم التي ترجع إلى العالم الألماني Kurt Lewin والذي قدّم نموذجاً لعملية التغيير في أربعينيات القرن الماضي، وأعتبر هذا النموذج النهج الكلاسيكي أو الأساسي لإدارة التغيير وهو: إلغاء تجميد السلوك القديم استعداداً لتغيير السلوك (فمن هنا بدأ تكوين مفهوم الاستعداد)، والأنّ تقال إلى مستوى جديد من السلوك، وتجميد السلوك على المستوى الجديد. (Hussain.S, 2018, p:128-125)

ويشير كل من Kotter.J&Schlesinger (١٩٧٩) في النموذج الذي طوره عن (Lewin.k) إلى أنّ إدراك التغيير والاستعداد له عادة ما يستغرق وقتاً طويلاً، وتتمثل مهمة الإدارة في تقليل المخاطر والحفاظ على عمل النظام الحالي للتغيير، فالمرحلة الأولى من عملية التغيير (مرحلة الاستعداد للتغيير) لا تصل إلى أي مكان حتى يتم ترقية عدد كافٍ من القادة الحقيقيين أو توظيفهم في وظائف رفيعة المستوى. (Kotter.J&Schlesinger, 1979)

ولذلك يجادل (Lewin.k ١٩٤٧)) أنّه لخلق فرص نجاح عملية التغيير يجب تمكين الأفراد من المشاركة في التغيير، وذلك عن طريق إعدادهم للتغيير (عدم التجميد) وتعزيز الحاجة إلى التغيير (التجميد) لفترة طويلة بعد انتهاء المبادرة، وهذا يضمن أنّ الأفراد يفهمون في البداية الحاجة إلى التغيير ويقاومون الإغراء للعودة إلى عاداتهم القديمة. (Lewin.k, 1947, p:232)

وفي هذا الإطار يرى كل من (Achilles&Stanley ٢٠٠٨) أنّ التغيير يحدث في الاتجاه الذي ترغب فيه القيادة، ولذلك يجب حل النزاعات بحيث تتماشى معتقدات ومعارف أعضاء المنظمة مع تلك التي لدى القادة. (Achilles&Stanley, 2008, p: 234)

ويؤكد محسن (٢٠١٠) من وجهة نظر تنظيمية أنّ التغيير التنظيمي يستهدف إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة في عنصر من عناصر العمل التنظيمي عبر استهداف أحد الأمرين وهما: (محسن، ٢٠١٠، ٤٠)

١. الانسجام بين التنظيم والمحيط؛ بغرض ملائمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في مناخ المحيط التنظيمي؛ أي خلق ظروف مناسبة للتكامل والتناسق بينهم (وفي ذلك طريقة للاستعداد للتغيير).

٢. التأثير عبر المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات وبالتالي تمكنه من إنجاز أهدافه الاقتصادية.

في حين يرى كل من bauer&Robert (٢٠١٢) أنَّ " التَّغْيِيرَ التَّنْظِيمِي ينطوي على التخلي عن طرق قديمة، والتي كانَّ يتمَّ العمل بها والتكيف مع طرق جديدة، ويمكن أنَّ يتمَّ التخطيط للتَّغْيِير قبل سنوات أو يتمَّ فرضه على المؤسسة بسبب تحول في البيئة". (bauer&Robert, 2012,P:693)

وأنطلقت Maria.V (٢٠١٣) من وجهة نظر سلوكية لتوضيح مفهوم التَّغْيِير من منظور الاستعداد له عبر الإشارة إلى أنَّ المعتقدات والمواقف والنوايا هي بالأساس عوامل تصفية يقرر الأفراد من خلالها ما إذا كانت هناك حاجة للتَّغْيِير، أو ما إذا كانت المنظمة قادرة على التنفيذ وبالتالي فإنَّ مفهوم "الاستعداد الفردي" بحد ذاته لا يبدو في سياق تنظيمي في إطاره العام. (Maria.V, 2013, P:97)

بينما تجادل Boujous.K (2017) إلى أنَّ الرؤية الناشئة للتعبير عن الاستعداد للتَّغْيِير التَّنْظِيمِي تكمن في النموذج التحويلي؛ والذي يتمَّ بشكل مستمرَّ بدلاً من حدوثه تدريجياً (من الأعلى إلى الأسفل)؛ بل وفقَّ تعديلات تسمح للمنظمة بالحفاظ على التوازن المستقر ويكون التَّغْيِير نتيجة تحديات داخلية وخارجية والتي تؤدي إلى تغيير مستمرَّ مع استمرار هذه الضغوط والتحديات. (Boujous.K.2017, P:2)

وأخيراً يرى كل من Sanjee&Toshihik (٢٠٢٠) أنَّ تأمين متطلبات التَّغْيِيرات وتنفيذها وإدارتها داخل منظمات الأعمال أمر صعب، ويستغرق وقتاً طويلاً للتكيف مع التَّغْيِيرات التي ستطلبها بيئة الأعمال، وقد تضطر الشركة إلى تنفيذ عملية تغيير مخططة يكون فيها دور الموظفين حاسماً للغاية (وفي ذلك تكوين عملية الاستعداد). (Sanjee&Toshihik, 2020, p:2)

يوضح الجدول الآتي نشأة مفهوم الاستعداد للتَّغْيِير التَّنْظِيمِي أنَّ طلاقاً من مفهوم التَّغْيِير التَّنْظِيمِي:

جدول رقم (٤):

جذور الاستعداد للتَّغْيِير التَّنْظِيمِي

Sanjee&Toshihik	Boujous.K	bauer& Robert	Kotter.J	Lewin.k
2020	2017	2012	1979	1947
				
عملية التَّغْيِير مخططة ويجب إشراك العاملين فيها بشكل كبير.	نموذج تحليلي التَّغْيِير مستمرَّ	حل النزاعات القديمة (لتقليل مقاومة التَّغْيِير)	إنشاء نظام جديد للإدارة (لتكون أكثر جاهزية لتنفيذ التَّغْيِير)	إلغاء تجميد السلوك القديم (الاستعداد للتَّغْيِير) لبناء سلوك جديد

*المصدر من إعداد الباحثة، (٢٠٢١).

من خلال الجدول السابق نرى كيف تطور مفهوم الاستعداد للتَّغْيِير التَّنْظِيمِي؛ والذي لم يكن سوى خطة أو مرحلة سابقة لعملية تغيير سلوك الأفراد أو الإدارة لتستطيع المنظمة إحداث التَّغْيِيرات التي تريدها، والتخفيف من حدة

المقاومة لدى أفراد المنظمة لذلك نرى أنَّ المنظمات أصبحت تهتمُّ أكثر بإشراك العاملين في وضع خطط التغيير والاستعداد له.

وتبعاً لذلك تنظر Maria.V (٢٠١٣) إلى تصور الاستعداد التنظيمي على أنَّه سلسلة متصلة تتراوح بين رؤية المنظمة على أنَّها قادرة على النجاح وإجراء التغيير (الاستعداد التنظيمي المرتفع للتغيير) وبين أنَّ المنظمة ليست مستعدة للمشاركة في مثل هذا الجهد (إدراك منخفض الاستعداد التنظيمي للتغيير) (Maria.V.2013,p:100)

فعملية الاستعداد مشابهة لمرحلة الإذابة التي حددها Lewin.k ضمن مراحل التغيير المخطط، والاستعداد وفق Lewin.k هو حالة إدراكية تكون بإدارة السلوكيات المشابهة لمقاومة التغيير، تتحقق من خلال الجهود الفاعلة للجهات المسؤولة عن التغيير والمتمثلة بأعداد أعضاء المنظمة للتغيير المراد إجرائه. (Hussein.S, 2018, p:128)

فالاستعداد للتغيير وفق المنظور الحديث هو: طريقة وسيلة تنبؤيه؛ فهو أسلوب توقعي وتنبؤي تنتهجه الإدارة عن طريق الاستعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة، ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل لأنَّ التغيير أسلوب هجومي في طبيعته يتمُّ اللجوء إليه كطريقة وقائية لتجنب الآثار السلبية من جهة وللاستفادة من الفرص المتاحة في حالة أنَّ تهاج عملية التغيير. (السكرانة٢٠٠٦، ٦٤)

وتحاول Maria.V (٢٠١٣) تحديد تعريف للاستعداد للتغيير التنظيمي فنقول: "هو تنفيذ التغيير وفق المعتقدات والمواقف والنوايا للأعضاء المستهدفين للتغيير فيما يتعلق بضرورة وقدرة تنفيذ التغيير التنظيمي " (Maria.V.2013,p:98)

بينما يعرفه Rekha.D (٢٠١٦) على أنَّه: "محاولات استباقية من قبل القائمين على التغيير للتأثير على المواقف والمعتقدات، والنوايا، وفي نهاية المطاف سلوك أعضاء المنظمة". (Rekha.D, 2016, p:136)

وينظر إليه كل من Joko&Henyk (٢٠١٥) على أنَّه: "بناء موجه استراتيجياً لعرض قدرة منظمة تستجيب بفاعلية لتطور جديد في بيئتها". (Joko&Henyk,2015,p:70)

في حين تقول Boujous.K (٢٠١٧) أنَّ الاستعداد للتغيير التنظيمي هو عبارة عن: "المعتقدات والمواقف والنوايا فيما يتعلق بمدى الحاجة إلى التغييرات وقدرة المنظمة على إجراء تلك التغييرات بنجاح" (Boujous. K. ,2017, p:2)

ويعرفه كل من Sanjee&Toshihik (٢٠٢٠) على أنَّه: "درجة انفتاح الموظفين على التغيير التنظيمي الذي يحول عملية التغيير إلى نجاح" (Sanjee&Toshihik, 2020, p:4)

ترى الباحثة أنَّ الاستعداد للتغيير التنظيمي يقصد به: الإجراءات الفكرية المسبقة على سلوك الأفراد في المنظمة؛ وتكون إما باتجاه الدعم الإيجابي أو للتخفيف من حدة المقاومة لجهود التغيير. وتبعاً لما سبق فإنَّ الاستعداد للتغيير التنظيمي هو مرحلة من مراحل التغيير يتضمن الأسباب الدافعة للتغيير، وتحديد أساليب التغيير المراد استخدامها، والأجزاء التي سيتمَّ التغيير عليها، كما يتضمن تهيئة الأفراد المعنيين للمشاركة في هذه العملية لذلك لا بد من توضيح أبعاد التغيير التنظيمي ضمن مرحلة الاستعداد للتغيير قبل الحديث عن هذه المرحلة. ولذلك تمهيداً للحديث عن أبعاد الاستعداد لعملية التغيير التنظيمي لا بد من التعرف على مفهوم عملية التغيير التنظيمي التي لا يمكن فصلها عن الاستعداد له؛ فمرحلة الاستعداد للتغيير ما هي إلا خطة للتغيير تساعد في إحداثه وتضمن نجاحه في كافة المراحل التي تليها.

وفي إطار تحديد تعريف للتغيير التنظيمي يعرفه Picard.R (٢٠٠٤) بأنه "جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها، ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية. (Picard.R, 2004, P:3)

ويشير Ahmed.Z (٢٠١٣) إلى مفهوم التغيير التنظيمي "كعملية منهجية مخططة تتضمن إدخال المعرفة العلمية الجديدة وإضافة التكنولوجيا المعاصرة إلى مدخلات وعمليات النظام الإداري من فكر وأهداف وسياسات وخطط وبرامج وتجهيزات مما يمكن المنظمة من الآن تقال والتحول من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع جديد يحظى بتوازن نسبي في حركة في الموجودات وفي جودة الآن تاجية". (Ahmed.Z,2013,p:3)

بينما يرى برهوم (٢٠١٧) أنَّ "مفهوم التغيير التنظيمي يأتي من طبيعة وبيئة المنظمات، والتغيير يعني أساساً سلسلة من الأحداث التي تدعم عملية التنمية في المنظمات". (برهوم, ٢٠١٧)

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن لنا القول: أنَّ التغيير التنظيمي هو الآن تقال بالمنظمة إلى وضع أفضل، وذلك بغاية تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فقد يمس التغيير الجوانب التكنولوجية أو الهيكلية أو البشرية أو التنظيمية، وغالباً ما يكون نتيجة لتأثيرات داخلية أو خارجية ولكن تحتاج المنظمة إلى التخطيط المسبق للتغيير التنظيمي أي الاهتمام أكثر بمرحلة الاستعداد للتغيير وتهيئة الافراد لتقبل عملية التغيير المراد إحداثها.

إلا أنَّه ومع تطور الحالة التنظيمية للمؤسسات والمجتمعات، ظهرت مصطلحات متعددة تناولت الآن تقال من وضع إلى وضع آخر وشكلت برأي عبود (٢٠٠٧) منطلقاً للتغيير وتحديد إطار كل منها، على اعتبار أنَّ التطوير وظيفة إدارية، أما التغيير فهو أداة من أدوات الإدارة، فالتغيير هو الآن تقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة أخرى مرغوبة يفترض فيها أنَّ تكون أكثر إيجابية وتلقى قبولاً لدى أغلبية العاملين في المنظمة، وقد يعني التطوير التنظيمي الخطة الاستراتيجية التي تضعها المنظمة لتحسين أدائها، والكيفية التي تعالج بها مشاكلها، وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، والاعتماد على المجهود التعاوني بين الإداريين المنفذين للخطة مع الأخذ في الاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية، وكثيراً ما يتم الخلط بين مصطلح التغيير والتغير، إلا

أنَّ هناك فرق كبيراً بينهما لا بد من شرحه، فالتغير ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسة يحدث دون تخطيط مسبق تحت تأثير التغيرات البيئية، أما التَّغيير فهو موجه وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي. (عبود ٢٠٠٧، ٢٢)

ويوضح الشكل التالي الفرق بين مصطلح التَّغيير والتغير والتطور التَّنظيمي بشكل مبسط:

الشكل رقم (11):

الفرق بين التَّغيير والتغير والتطور التَّنظيمي



*المصدر: من إعداد الباحثة، (٢٠٢١).

٣. أبعاد الاستعداد للتَّغيير:

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات حول التَّغيير التَّنظيمي يوضح العمري (٢٠١٧) أنَّ لعملية التَّغيير عدداً من الأبعاد تبعاً لما يهدف إلى تغييره من مكونات المنظمة وأبرز هذه الأبعاد (العمري ٢٠١٧):

❖ البعد الأول-التَّغيير في الأفراد: يشمل التَّغيير المادي والمعنوي؛ أي التَّغيير عبر الاستغناء عن بعض الأفراد في المنظمة أو تقليص عددهم أو إجراء عملية إحلال.

❖ البعد الثاني-التَّغيير في المهام والواجبات للعاملين: حيث يشمل التَّغيير جوانب عديدة متعلقة بأنشطة الموارد البشرية ومنها إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات للعاملين وأيضاً التَّغيير في إيجاد وصف وظيفي جديد لوظائف المنظمة.

❖ البعد الثالث-التَّغيير في التكنولوجيا: وذلك عن طريق استخدام تقنيات متطورة تساعد متخذي القرار فيما يتعلق بالقرارات التي تمس شؤون العاملين كما أنها تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقع العمل البعيدة.

❖ البعد الرابع-التغيير في الثقافة: ويعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى؛ لتكون ثقافة المنظمة الجديدة متوافقة مع التغيير الذي سيحدث فيها.

وتبعاً لطبيعة وأساليب عملية التغيير التنظيمي في مرحلة الإعداد والتخطيط (الاستعداد للتغيير) يحدد Rekha.D (٢٠١٦) أبعاد التغيير التنظيمي من منظور الاستعداد له وفق الوظائف التي يؤديها التغيير داخل المنظمة. (135-147, Rekha.D, 2016, p: 147-)

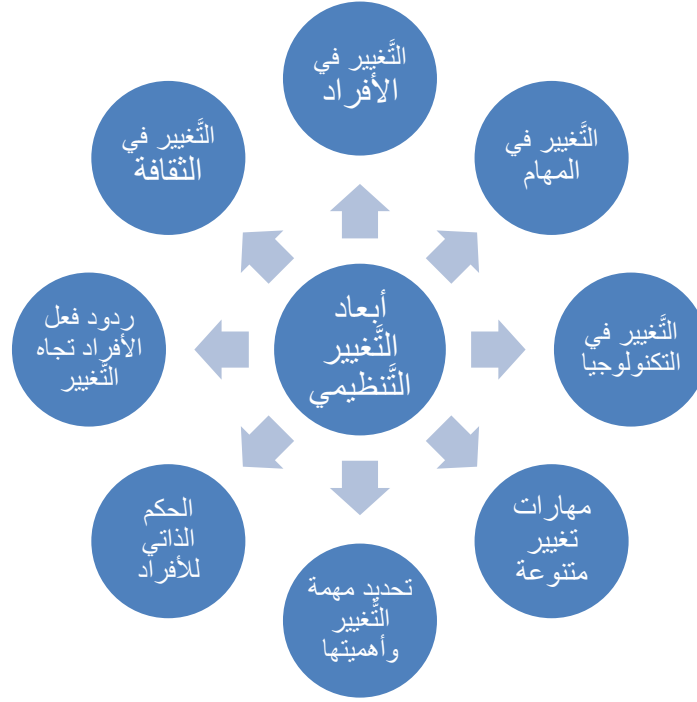
١. مهارة متنوعة: أن تتنوع المهارات هو الدرجة التي تتطلب فيها عملية التغيير نشاطات واختلافات متنوعة ومهارات ومواهب مختلفة في مجموعة الأفراد القائمين على التغيير داخل المنظمة.
٢. تحديد المهمة: أن تحديد مهمة التغيير هي الدرجة التي تتطلب فيها عملية التغيير التنظيمي مهمة إكمال تغييرات عديدة إلا أنها قابلة للتحديد ليتم تنفيذها بشكل دقيق.
٣. أهمية المهمة: هي درجة تأثير التغيير على عمل وحياة أفراد المنظمة؛ لأنها تتعامل مع احتياجات متنوعة للأفراد؛ والتي يجب مراعاتها عند القيام بعملية التغيير التنظيمي.
٤. الحكم الذاتي: أن الاستقلالية هي الدرجة التي توفر بها لأفراد المنظمة حرية العمل، والسلطة التقديرية في تحديد مواعيد العمل وتحديد الإجراءات للقيام بتنفيذ خطة التغيير.
٥. ردود الفعل: وهي الدرجة التي يكون فيها تنفيذ الخطة وفق معلومات مباشرة وواضحة، واختبارها فيما إذا كانت تعمل بشكل صحيح أم لا.

ويقترح كل من (Joko&henyk ٢٠١٥) الترويج والمقاومة والمشاركة كأبعاد الاستعداد للتغيير التنظيمي، فتنمثل أهمية الترويج في أنها تساعد على تكوين تصوراً إيجابياً لدى الأفراد مما يعزز القدرة على تنفيذ التغيير بنجاح، في حين تشكل المعتقدات والمواقف والنوايا شكلاً من أشكال المقاومة الفردية للتغيير، والتصور الإيجابي تجاه الفرد من خلال مشاركته بوضع خطط التغيير يعزز من قدرة المنظمة على إنجاح التغيير. (Joko&henyk,2015, p:70)

في حين يحدد حسين (٢٠٠٨) ثلاثة أبعاد لعملية الاستعداد للتغيير التنظيمي من منظور إدراك وفهم الأفراد للتغيير والاستعداد للاستجابة والتأقلم مع التغييرات الجديدة وهي: (حسين، ٢٠٠٨، ٣)

١. بعد الإدراك: الاعتقاد بأهمية التغيير وضرورة العمل بالقرارات الجديدة للإدارة.
 ٢. بعد الشعور: الإحساس بأن التغيير يصب في مصلحة جميع الأفراد.
 ٣. بعد النية: التوجه نحو الإشراف بعملية التغيير وتحقيق أهدافها.
- ترى الباحثة أن أبعاد التغيير التنظيمي يجب أن ينظر إليها من منظور متكامل؛ يشمل كافة أسباب ودوافع التغيير بما فيها التغيير في التكنولوجيا والتغيير الذي يفرضه السوق؛ أي الدوافع الخارجية للتغيير ومن ثم النظر إلى الدوافع والأبعاد الداخلية التي تتضمن التغيير في الأفراد والهيكل التنظيمي وصولاً إلى التغيير في الثقافة، ويوضح الشكل الآتي أبعاد التغيير التنظيمي منذ مرحلة الاستعداد للتغيير:

الشكل رقم (١٢):
أبعاد التغيير التنظيمي



*المصدر: من إعداد الباحثة، ٢٠٢١

وقد تمَّ اعتماد الأبعاد الثلاثة التي حددها حسين (٢٠٠٨) في بناء الاستبيان كمتغيرات فرعية للاستعداد للتغيير التنظيمي الذي تمَّ إعداده في الدراسة لأغراض البحث الإحصائي.

وممَّا سبق نستطيع القول: أنَّ التغيير التنظيمي ما هو إلا تحويل في سلوك المنظمة يتصل بالناحية التنظيمية، أو الكوادر البشرية؛ بهدف مواجهة مؤثرات بيئية خارجية أو داخلية تعرضت لها المنظمة، ويُطلب من المنظمة أن تكون مستعدة لإجراء التغيير المراد حدوثه؛ بهدف زيادة وتحسين كفاءة وفعالية الأفراد وتحقيق بيئة مناسبة للتغيرات الحاصلة، وزيادة القدرة على حل المشاكل ومواجهة المتطلبات المحيطة بالمنظمة؛ ولذلك يجب التنويه إلى محفزات التغيير التنظيمي التي تمثل الخطوة الأولى نحو الاستعداد للتغيير، والأسباب التي تدفع المنظمة لإجراء التغيير، والعوامل التي تؤثر وتتأثر بتنفيذ عملية التغيير بدءًا من مرحلة التخطيط والتحفيز وصولاً إلى مرحلة التنفيذ.

ثانياً: محفزات التغيير التنظيمي: المسببات والعوامل المؤثرة.

يواجه عالم الأعمال بشكل مستمر تغييراً متبايناً لمساعدة الأفراد على التحفيز بشكل أفضل لتكوين جاهزية للتغيير، فمن المهم للمديرين كقادة محترفين للشركة فهم العوامل التي تؤثر على استعداد الفرد للتغيير بشكل يُمكن الثقافة التنظيمية من تسهيل عملية التغيير، كما يمكن للقائد زيادة الاستعداد للتغيير لدى الأفراد واكتساب تأثير إيجابي للمنظمة يمكنها من تحقيق استعداد جيد لعملية التغيير. (Joko&henyk, 2015, p:69)

لذلك ترى نيرفانا (٢٠١٨) أنَّ نجاح عملية التغيير يتوقف على تنفيذ استراتيجية فعالة، فعملية التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتستلزم الاستراتيجية إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير، والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، ومن أهم هذه الاستراتيجيات المتبعة في التغيير هي التحفيز والالهام؛ إذ أنَّ القائد الفعال يعمل على إلهام التابعين لإنجاز العمل من خلال: (نيرفانا، ٢٠١٨، ٢٣)

١. ربط أهداف المنشأة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة إقناع إيجابية.
٢. تحقيق انتصارات على المدى القريب، ويستلزم ذلك الاعتراف بشكل واضح بهذه الانتصارات ومكافأة الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً.

ويشير Ahmed.Z (٢٠١٣) على أنَّ المنظمات يجب عليها تشجيع ثقافة يشعر فيها الناس بالحرية في المساهمة بأفكارهم، حيث تكون المشاركة في حل المشكلات وصنع القرار هي القاعدة، وأنَّ تجعل هذه الثقافة موجهة نحو الناس حيث أنَّ تطوير الثقافة لتمكين الناس هو الطريق إلى الجودة، ومن ثم تأتي المرونة والإبداع والتحسين المستمر من ثقافة المنظمة بحيث يعامل الناس على أنهم رأس المال والتكنولوجيا، وهذا ما يدعم فكرة أنَّ الموظفين يحتاجون إلى اهتمام أكبر ودور أكثر نشاطاً في المنظمة. (Ahmed.Z, 2013, p:16)

بينما يرى Rekha.D (٢٠١٦) أنه عندما ينظر للتغيير كهدف من أهداف المنظمة وباعتباره صفة إيجابية لتغيير البيئة بشكل أفضل؛ يكون الموظفون أكثر التزاماً بعمل المنظمة لتنفيذ هذه الأهداف التي يجدونها تصب في مصالحهم ممَّا يجعلهم مندفعين لهذا التغيير ومساهمين في تحقيقه. (Rekha.D, 2016, p:147-145)

لكن Martinez.D (٢٠١٢) يرجع دوافع وأسباب التغيير إلى الداخل؛ أي داخل المنظمة وذلك عند حدوث مستجدات في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة؛ ممَّا ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع المتغيرات الحادثة في البيئة ممَّا يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة. (Martinez.D, 2012, p:410-394)

وفي هذا السياق ينوه كل من Bauer&Robert (٢٠١٢) إلى أنَّ التغيير يعود لدوافع وأسباب خارجية، فالتغيير يحدث إذا كانت المنظمة ذات أداء ضعيف وكانَّ هناك تهديد من البيئة الخارجية، لذلك غالباً ما يكون التغيير في

المنظمة أمراً ضرورياً لتبقى قادرة على المنافسة، ولأنّ عدم القيام بعملية التغيير في وقته المناسب قد يؤثر على بقاء المنظمة. (Bauer&Robert,2012,p:697)

بينما لاحظت Boujous.K (٢٠١٧) أنّ معظم دراسات التغيير تركز على عوامل التغيير، ممّا يعني أنّ الطريقة تتغير بينما المتلقين يجب أنّ يكون لديهم الخبرة والفهم الكافي للطريقة التي يعمل بها القائمون على التغيير، لذلك لا نستطيع أنّ نفترض أنّ القائمين على التغيير يتشاركون مع المتلقين ذات الخبرة والوعي لعملية التغيير المراد تحقيقها، فمن غير المألوف أنّ يتمّ تحديد التغيير على المنظمة ككل دون مراعاة التسلسل الهرمي أو الإدارات. (Boujous. K., 2017, p:234)

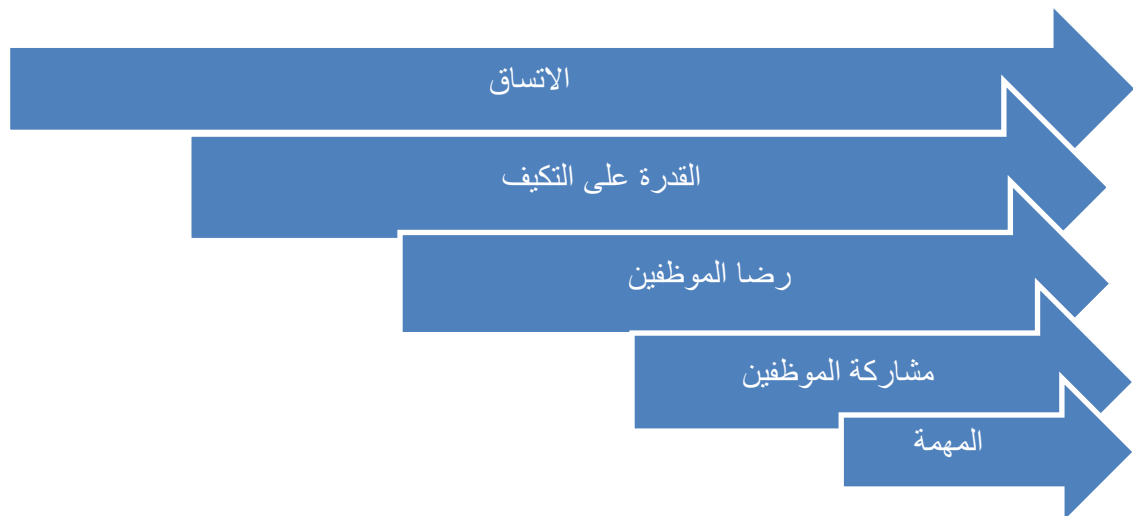
ولذلك تشير Jennifer.S (٢٠١٠) إلى أنّ تشجيع جهود التغيير ونشر النجاحات السابقة وإنشاء قنوات اتصال بين مجموعات العمل المشاركة في عملية التغيير التنظيمي؛ تُعدّ من العوامل الداخلية المؤثرة في التغيير التنظيمي التي تخلق جوّاً مناسباً للتغيير، وتوفر الدعم الفني لتنفيذ هذا التغيير وتحقيق أهدافه. (jennefer,2012,p:178-195)

ويؤكد كلّ من Joko&henyk (٢٠١٥) على أنّ هناك علاقة سلبية بين التواصل ومقاومة التغيير، في حين أنّ التواصل الكافي سيقطع من رد الفعل السلبي للتغيير عند الأفراد المعنيين، بينما عدم التواصل بين قادة التغيير وأفراد المنظمة يؤدي إلى عدم التزامهم بالتغيير وبالتالي مقاومته.

في حين حدد كل من Juris&Viktorija (٢٠١٥) خمسة عوامل رئيسية تؤثر في التغيير بتقديم نموذج نظري يؤثر من خلاله عامل التغيير بشكل رئيسي على تغيير المناخ التنظيمي، والتي يجب على مديري المؤسسة الرئيسيين الذين يخططون لإجراء تغييرات في مناخ المنظمة الآنّ تباها إليها قبل البدء بعملية التغيير، موضحة من خلال الشكل الآتي: (Juris&Viktorija,2015,p:947)

الشكل رقم (١٣):

عوامل التغيير



*المصدر: من إعداد الباحثة، (٢٠٢١)

توسّعت Boujous.K (٢٠١٧) في الحديث عن عدّة عوامل تتأثّر بالتّغيير، فصوّرت التّغيير التّنظيمي من منظور كلي يشمل التّغيير في الفرد والهيكل والأنظمة والمناخ التّنظيمي لمستويات ودرجات مختلفة لبدء التّغيير تأثيره أولاً بأفراد المنظّمة ومن ثم ينتقل للتأثير في الهيكل والأنظمة ممّا ينتج عنه التّغيير في المناخ التّنظيمي للمؤسسة. (Boujous.K., 2017, p:10)

ومن وجهة نظر عمليّة ميدانيّة يرى Rekha.D (٢٠١٦) بأنّه غالباً ما يكون هناك عدم افصل بين العوامل الداخلية والخارجية للتّغيير كمحفزات للعمليّة، وأنّ هذه العوامل تضع كافة المنظمات في موقف صعب جداً، لن تستطيع الاستقرار والصمود أمامه إلا عن طريق وضع استراتيجيات واضحة للتّغيير للوقوف أمام هذه التحديات، وذلك بهدف تحسين البيئة الداخلية بدءاً من الهيكل التّنظيمي والبنى التحتية وصولاً إلى ثقافة المنظّمة لتتمكّن من مواجهة التحديات الخارجية من العوامل التكنولوجية والسياسية والاجتماعية، والتوافق مع متغيراتها من خلال تبني أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية وتشجيع عمليّة الابتكار والتّغيير داخل المنظّمة. (Rekha.D,2016,p:147-135)

ويمكننا إجمال عوامل التّغيير التّنظيمي بما فيها مرحلة الاستعداد للتّغيير في الشكل الآتي:

الشكل رقم (١٤):
محفزات التّغيير التّنظيمي



*المصدر: من إعداد الباحثة، (٢٠٢١)

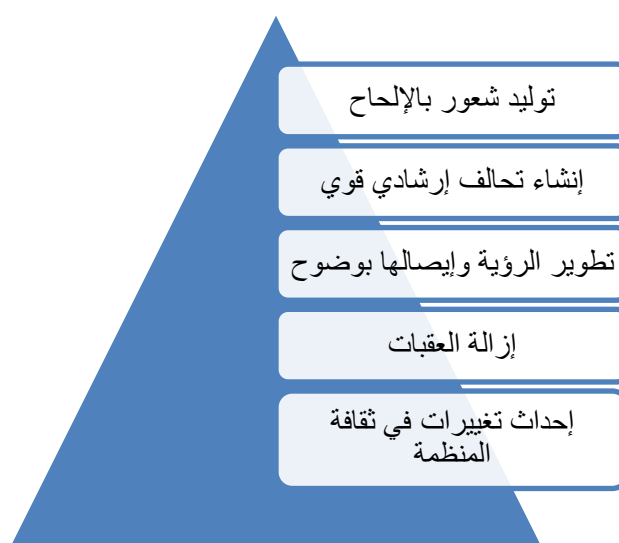
ترى الباحثة أنه في الوقت الحالي تعددت دوافع ومسببات إحداث التغيير التنظيمي، فبالإضافة إلى ما تمّ ذكره سابقاً ظهرت مفاهيم جديدة دفعت بالمنظمات إلى إحداث تغييرات تمكّنها من القدرة على التكيف مع الوضع الجديد، ومنها: إدخال نظام معلومات الموارد البشرية، والإعلام الآلي المرتبط بالحاسوب، فالدافع للتغيير التنظيمي يزداد بتطور تكنولوجيا المعلومات وازدياد الحاجة لكوادر جديدة تتقن استخدام هذه التكنولوجيا، الأمر الذي يجعل المنظمة في تغيير مستمر.

وتتظر Maria.V (٢٠١٣) إلى التغيير الناجح على أنه يعتمد على درجة معينة من تنظيم الاستعداد للتغيير، ونتيجة لذلك قد يفكر مدير أي برنامج تغيير في التشخيص لمستوى الاستعداد وتقديمه بسلسلة من الخطوات؛ وذلك لخلق وتعزيز الاستعداد الفردي والجماعي والتنظيمي للتغيير، عوضاً عن خلق الاستعداد في كل مرة تحاول المنظمة تنفيذ التغيير، يمكن فهم الجاهزية و "استثمارها" كحالة ثابتة يتمّ تصورها ككفاءة أساسية للتعامل مع المتغيرات الخارجية المتغيرة باستمرار أيضاً كظروف داخلية، حتى الآن تمّ اعتبار الجاهزية كبديل الاهتمام بإهمال الحاجة للحفاظ على الاستعداد في جميع أنحاء عملية التغيير. (Maria.V, 2013, p:103)

في حين يشير Kotter (١٩٩٥) إلى أنه غالباً ما تتأرجح التغييرات غير الناجحة للمنظمة خلال مرحلة واحدة على الأقل من مراحل التغيير التنظيمي المخطط، والذي يقوم على عدّة خطوات أولية قبل البدء بعملية التغيير، ويتوقف إنجاح عملية التغيير على مدى فعالية وكفاءة هذه الخطوات موضحة من المرحلة الأولى إلى المرحلة الأخيرة، وهي إحداث التغيير في ثقافة المنظمة وذلك وفق الشكل الآتي: (Kotter.J, 1995, P59)

الشكل رقم (١٥):

المراحل التي تؤثر بالتغيير الناجح وفق Kotter.J



*المصدر: من إعداد الباحثة، (٢٠٢١)

- بينما يجادل Lewin (١٩٤٧) على أنه يجب تشجيع الأفراد على فحص العمليات الحالية وأن يكونوا مؤمنين بإمكانية أن تؤدي عملية التغيير إلى نتيجة أفضل لضمان عدم مقاومتهم للتغيير، وهو ما أشار له ضمناً على أن عملية استعداد الأفراد للتغيير لا تتم بسهولة وتتطلب تنفيذ واحدة أو أكثر من الوسائل التالية: (Lewin.k,1947,p:3)
١. الوصول إلى الجانب العاطفي للأفراد: فمن الضروري إحداث إثارة عاطفية بشكل متعمد لدى أفراد المنظمة لدفعهم إلى قبول التغيير والاستعداد له بشكل أفضل.
 ٢. كسر الوضع الراهن: ودفع الأفراد للخروج من منطقة الراحة الخاصة يؤدي إلى دفعهم لاكتساب مهارات جديدة.
 ٣. تحسين مستمر للعمليات: وأداء تنظيمي أفضل بتحسين العمليات الحالية وإيجاد حلول محتملة للمشاكل.
 ٤. استخدام "التحليل الميداني للقوة": لتحديد ما إذا كان التغيير مناسباً وموازنة الإيجابيات مقابل سلبيات التغيير المحتمل ووجد قبول الأفراد.

وفي هذا الإطار فإن أدوات التغيير التنظيمي تختلف باختلاف الشيء المراد تغييره داخل المنظمة، فمن غير الممكن تطبيق الأدوات التي تهدف إلى تغيير الهيكل التنظيمي على تلك التي تهدف إلى تغيير الأفراد أو الثقافة، وتختلف أيضاً تبعاً للمرحلة التي يمر بها التغيير، وهو ما يؤكد على حتمية الإعداد لمرحلة الاستعداد للتغيير التي تتطلب وسائل وأدوات فكرية وعاطفية أكثر مما تتطلب عملية التنفيذ للتغيير، والتي تحتاج الأخيرة إلى وسائل وأدوات عملية وتطبيقية، وإن الأدوات والوسائل المستخدمة في عملية التغيير داخل المنظمة تختلف أيضاً تبعاً للثقافة المتبعة فيها؛ حيث أن الثقافة الهرمية تميل إلى الاهتمام أكثر بالوسائل التي تناسب أفراد المنظمة بينما ثقافة السوق تميل إلى الوسائل والأدوات التي تحقق لها نجاحات خارجية لتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً: مراحل عملية تطوير التغيير التنظيمي: نحو الاستعداد للتغيير.

تاريخياً عملية التغيير التنظيمي لا تتم دفعةً واحدة بل لا بدَّ أن تمرَّ بعدة مراحل تبدأ بمعرفة سبب الحاجة للتغيير وتنتهي بتنفيذ هذا التغيير وتقييمه، وأنَّ من أحد أهم النماذج الذي يعتبر حجر الزاوية في فهم عملية التغيير التنظيمي تمَّ تطويره من قبل (Lewin.k) الذي يشير إلى أنَّ عملية التغيير تمرُّ بثلاث مراحل، ولبدء أية عملية ناجحة يجب أن تبدأ أولاً من خلال فهم لماذا هذا التغيير يجب أن يحدث. (Lewin.k, 1947, p:232)

وفيما يلي عرض لنماذج التغيير التنظيمي والتي تُحدِّد مراحل عملية التغيير في المنظمة بدءاً من عملية التخطيط إلى عملية التنفيذ والتثبيت:

(١) نموذج Lewin.k: الذي حدَّد عملية التغيير التنظيمي وفق ثلاث مراحل، تبدأ من التحضير والتدريب للتغيير مروراً باكتساب الأساليب والمهارات الجديدة، وصولاً إلى مرحلة تثبيت التغييرات وهي (Lewin.k, 1947, p :237-232)

١. إذابة الجليد: هذه المرحلة الهامة تلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير، ويؤدي إغفال أو إهمال هذه المرحلة إلى فشل كلِّ محاولات وجهود التغيير، لأنها تهدف إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتكوين معارف ومهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ وهذا ما يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ، وتهدف هذه المرحلة أيضاً إلى إضعاف القوى الحالية وجعل المؤسسة قابلة ومستعدة لتقبل التغيير، عن طريق إظهار مساوئ الوضع الحالي وأهمية إحداث التصحيحات والتعديلات، ويتطلب ذلك إعداد مقدمة للمعارف الجديدة والكفاءات والتكنولوجيا الحديثة، من خلال التدريب والتحضير، لتكون المنظمة مستعدة لإحداث التغيير وتقبله لتأتي بعدها مرحلة التغيير.

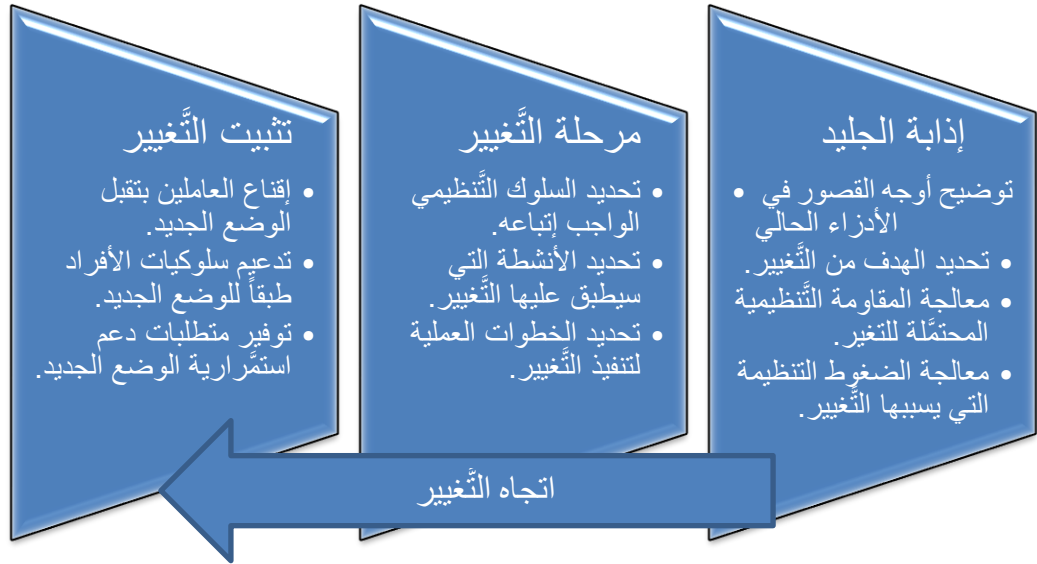
٢. مرحلة التغيير: وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليباً ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكاً جديداً أو يؤدي عمله بطريقة جديدة؛ أي أنَّه في هذه المرحلة يتمَّ تغيير وتعديل فعلي في الواجبات والمهام أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي، ويشير لوين هنا إلى أنَّ التسرُّع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة يؤدي إلى ظهور مقاومة لتغيير الوضع الحالي، وبصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش، ومزيج من الشعور بالأمان والقلق، لذلك يتطلب هنا إحداث المرحلة الثالثة والتي هي تثبيت التغيير.

٣. مرحلة تثبيت التغيير: تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره؛ بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي في أساليب وطرق عملهم المعتادة لتصبح الطرق والأساليب الحديثة سهلة ومقبولة، لذا ينبغي استخدام التدعيم والتعزيز، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي لتعزيز الاستقرار في

التغيير، ويمكننا شرح مراحل التغيير بشكل مبسط وفق هذا النموذج، من خلال الشكل الآتي نلاحظ المراحل المتتالية التي تحدث باتجاه إحداث تغيير داخل المنظمة وتحقيق الهدف المرجو من هذا التغيير كما يلي:

الشكل رقم (١٦):

مراحل عملية التغيير وفق Lewin.k



*المصدر: من إعداد الباحثة، (٢٠٢١).

نلاحظ من خلال هذا النموذج أن مرحلة إذابة الجليد (الاستعداد للتغيير) والتي هي المرحلة الأولى لبدء التغيير والتي تعتبر التهيئة لأي إجراء مستقبلي، حيث يتم فيها تحقيق عدة نقاط مرحلة هامة، ومنها تحديد ما يحتاج إلى التغيير أي القيام بعملية مسح شامل للمنظمة لدراسة الحالة الراهنة وإدراك الحاجة لحدوث التغيير وتهيئة العاملين لتقبل التغيير والتكيف معه.

٢) نموذج Kotter: يقترح Kotter (١٩٩٦) ثمانية مراحل يجب اتباعها عند إجراء عملية التغيير التنظيمي داخل

المنظمة محاولاً شرحها بشكل مفصل، وهي: (Kotter.J.1979.pp:187& kotter.j,1996; p: 187)

١. خلق شعور بالإلحاح عند تقديم جهد التغيير: نلاحظ هنا التشابه بين هذه المرحلة التي يقترحها Kotter وبين مرحلة إذابة الجليد لدى Lewin فكلاهما يقصد في المرحلة الأولى من التغيير الاستعداد المعنوي لدى أفراد المنظمة لهذا التغيير قبل القيام بتنفيذه.

٢. بناء تحالف: أي تقسيم أفراد المنظمة إلى مجموعات ليقوموا بالتغيير، ويقصد بهذه المرحلة بناء خطة أولية لتنفيذ التغيير.

٣. إنشاء رؤية للتغيير وجعل التغيير جزءاً من الرؤية: ويقصد هنا ربط عملية التغيير التنظيمي برؤية المنظمة، ليصبح التغيير من أساسيات المنظمة بشكل دائم ومستمر.

٤. التواصل مع أفراد المنظمة عند وضع خطة التغيير: وذلك عن طريق مشاركة أفراد المنظمة، للرفع من معنوياتهم وبناء ثقة لديهم بضرورة القيام بهذه العملية، ممّا يدفعهم إلى دعم التغيير بكل ما لديهم من جهود ومهارات.

٥. القضاء على كافة العقبات التي قد تواجه التغيير: ومنها مقاومة الأفراد للتغيير، ويتم ذلك عن طريق تنفيذ المرحلة الأولى وهي تهيئة أفراد المنظمة للاستعداد للتغيير.

٦. إنشاء فوز صغير: وذلك للتأكيد على نجاح أفراد المنظمة، ودعمهم بشكل معنوي من خلال رؤية نجاحاتهم السابقة ودفعهم باتجاه نجاحات أخرى نحو التغيير.

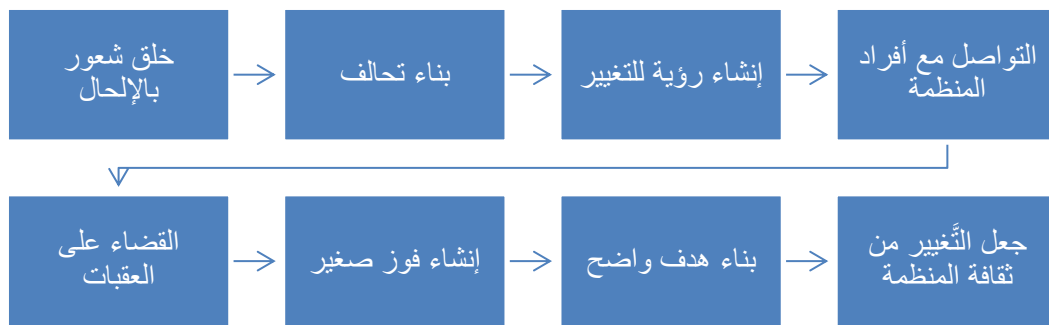
٧. بناء أهداف واضحة للتغيير.

٨. جعل التغيير جزءاً من ثقافة المنظمة.

ويوضح الشكل الآتي مراحل التغيير التنظيمي وفق: (Kotter.J)

الشكل رقم (١٧):

مراحل التغيير التنظيمي وفق نموذج (Kotter.J)



*المصدر: من إعداد الباحثة، (٢٠٢١)

يرى كل من (٢٠٠٨) Achilles&Stanley أنّ النموذج الذي قدمه (Kotter.J) ليس مثالياً، ولكنه الإصدار الأكثر مرونة وأكثر ملاءمة لمنظمات القرن الحادي والعشرين، ويضع الأسس الكيفية لتنفيذ أية مبادرة للتغيير. (Achilles&Stanley, ٢٠٠٨p:23)

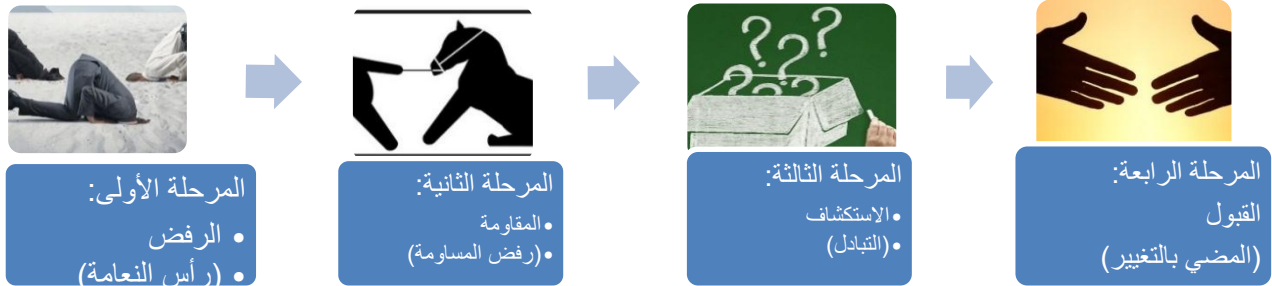
وعلى الرغم من أنّ نموذج (Kotter.J, 1996) يتوسع في الخطوات الإضافية المطلوبة للتغيير، إلا أنّ كلا النموذجين (Kotter.J&Lewin.k) يهملان التفاصيل في تحقيق الخطوات وأنواع التغييرات المختلفة وتعقيدات التغيير، وعلى الرغم من أنّ نموذج (Kotter.J) يصوّر كيفية تسلسل الخطوات، إلا أنّه لا يمثل التعقيدات التي تتخلل عملية التغيير بها؛ لذلك فإنّ هذا النموذج ليس عاماً بما يكفي لتطبيقه على أنّواع مختلفة من التغيير.

٣) نموذج Hitesh: يتميز النموذج الذي قدمه Hitesh (٢٠١٨) بتحديد أربع مراحل لإدارة عملية التغيير التنظيمي؛ والتي يمر بها جميع أفراد المنظمة منذ الإعداد للتغيير ومدى القبول له وصولاً إلى تحقيق الهدف

من التَّغيير والالتزام به من قبل الجميع، وتبدأ هذه المراحل بالرفض والاستكار من قبل الأفراد وتنتهي بقبول التَّغيير وإدراكه والإيمان بضرورة المشاركة به وَفَقَ الشكل الآتي: (Hitesh.B 2018, p:1-6)

الشكل رقم (١٨):

مراحل التَّغيير وَفَقَ نموذج (2018, Hitesh.B)



*المصدر: من إعداد الباحثة، ٢٠٢١.

وتبعاً لما سبق فإنَّ عمليَّة التَّغيير التَّنظيمي تمرُّ بأربع مراحل عند إدارتها من قبل قادة التَّغيير وهي: (Hitesh.B 2018, p: 1-6)

❖ **المرحلة الأولى:** مرحلة الرفض: تتمُّ هذه المرحلة بمجرد تنفيذ التَّغيير، ينكر الأفراد وجود التَّغيير الحاصل ووصوله إليهم وذلك بسبب الخوف من فقدان الانتماء والسلامة والاحتياجات النفسية؛ فيتمُّ إنكار أهميَّة التَّغيير من قبلهم، ويمكن التعامل مع الرفض من خلال إعطاء معلومات واضحة لأفراد المنظَّمة بشأنَّ العوامل التي تؤدي إلى التَّغيير، وتشجيع المشاركة والمناقشة المتعلقة بالتَّغيير، وضمانَّ بدء جميع أصحاب المصلحة في العمل وَفَقاً للممارسات المتفق عليها.

❖ **المرحلة الثانية:** مرحلة المقاومة: تنخفض في هذه المرحلة الإنتاجية والمعنويات والكفاءة لأفراد المنظَّمة والذين يقبلون بفكرة التَّغيير لكنهم يرفضون تنفيذه، ونتيجة لذلك يحاولون العودة إلى الطرق القديمة ممَّا يؤدي إلى التأخيرات، ويمكن أن يؤدي أيضاً إلى خسائر للشركة، وللتعامل مع المقاومة يجب:

□ الاستمَّاع إلى مخاوف الأفراد ومشاعرهم دون إيقافها.

□ تشجيعهم على مشاركة شكوكهم ومخاوفهم بشأنَّ التَّغيير

□ تحفيز الموظفين للمساعدة في جعل التَّغيير إيجابياً

□ التعرف على الخسارة التي يخشونها، مثل فقدان الكفاءة والسيطرة.

□ الوصول إلى طرق جديدة للتقليل من المقاومة مثل الاتصال والتدريب.

❖ **المرحلة الثالثة:** مرحلة الاستكشاف: بعد أن يدرك الأفراد أنَّهم يستطيعون المقاومة وإيقاف التَّغيير، في هذه المرحلة ينظر الأفراد إلى المستقبل والبحث عن مسؤوليات جديدة، وبالتالي استكشاف البدائل ممَّا يؤدي إلى

تشبّيت أنبأهم وفقدان التركيز وعدم التردد، ويجب على الإدارة قبول البدائل والأفكار الجديدة للأفراد لأن رفضها يؤدي إلى عودتهم للمقاومة.

❖ المرحلة الرابعة: مرحلة القبول/ الالتزام: يتبنى كل من المديرين والأفراد التغيير ولا يكون بسبب توافق في الآراء، ولكن يأتي الالتزام بقبول التغيير بدلاً من رفضه وتجاهله، وبعد القبول يتم دمج التغيير في العمليات والتفكير وقيم المنظمة من خلال الالتزام، وتزداد إنتاجية ومعنويات الموظفين، بالإضافة إلى تقديرهم لذاتهم ونتيجة لذلك تصبح العلاقة بين الموظفين ومديري الفريق أقوى وأعمق وجديرة بالثقة.

٤) نموذج التهامي (٢٠١٣): في إطار تناول الاستعداد للتغيير نجد أن عملية التغيير التنظيمي لها خطوات أساسية، وفيما يلي لمحة عن طبيعة كل مرحلة من مراحل الاستعداد للتغيير التنظيمي والأخذ بأسبابها ومقوماتها وصولاً إلى النتائج المأمولة منها: (التهامي، ٢٠١٣، ١٠٦)

أولاً: الدراسة التشخيصية: فلا بد من التركيز على ثلاثة محاور هي: الإنسان، ثم نظم العمل، ثم معدات وتسهيلات العمل، ومن ثم فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التغيير التنظيمي لابد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التغيير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب، وأول هذه المحاور بطبيعة الحال هو الإنسان واكتشاف فرص التغيير في هذا المحور ترتبط بالمحاور الأخرى، إلا أن هذا لا يدفع إلى إبقاء تشخيص كل محور على حدة وتشخيص المحاور الثلاثة مجتمعة ومرتبطة.

ثانياً: وضع خطة التغيير: تمر عملية وضع خطة التغيير بمرحلتين وهما: اكتشاف فرصة التغيير ووضع خطة التغيير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة، ويكون ذلك بتحديد الأهداف المعلنة للمنظمة، وتحديد فرص التغيير المتاحة، ومعرفة التكلفة المادية والزمن المتاح والمكان المتاح والتسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة، وذلك لاستكشاف فرص التغيير، أما في وضع خطة التغيير يتطلب ذلك أيضاً تحديد ودراسة مكونات الخطة: الأفراد والمعدات والتسهيلات، ويجب أن تكون الخطة محددة ومكتوبة ومعلنة وقابلة للمراجعة، كما يجب أن تكون قابلة للتنفيذ في حدود التكاليف والإمكانيات المتاحة، وأن تكون متماسكة ومتراصة وتؤدي إلى تحقيق الهدف منها خلال فترة زمنية محددة.

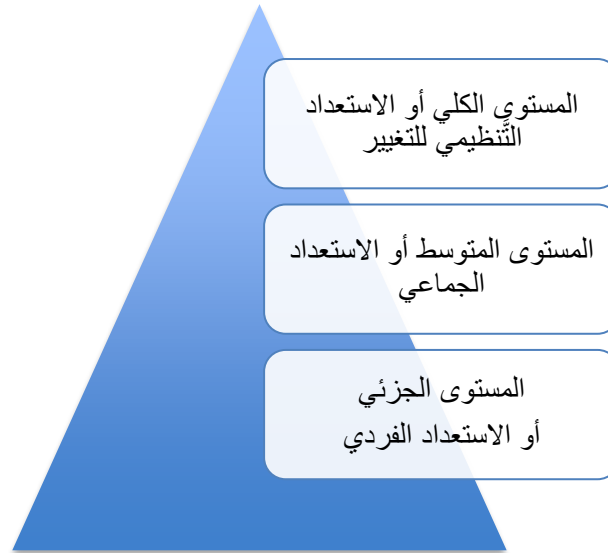
ثالثاً: التهيئة لقبول التغيير ورعايته: توضع الخطط لتقبل تنفيذ التغيير، إذ تواجه الخطط عند التنفيذ مقاومة معلنة أو مكتوبة، لأن الإنسان يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقعه، وهذا ما يستدعي أخذ الاعتبار من هذه الناحية عند وضع خطط التغيير؛ مقاومة أفراد المنظمة للتغيير والتخطيط للتقليل من هذه المقاومة من خلال تحفيز أفراد المنظمة ليكونوا مستعدين لتقبل التغيير الجديد.

٥) نموذج: Maria.V قدمت Maria.V (٢٠١٣) نموذجاً للتغيير يضم المعتقدات والمواقف ونوايا الأعضاء المستهدفين للتغيير فيما يتعلق بضرورة وقدرة تنفيذ التغيير التنظيمي بعد تحقيق الاستعداد المتكامل للتغيير،

والذي يفرق بين المستويات الثلاثة التي يتضمنها الاستعداد للتغيير عند قيام الإدارة بتوجيه الأفراد نحو التغيير المطلوب وهي على الشكل الآتي: (Maria.V, 2013, p:98)

الشكل رقم (١٩)

نموذج التغيير التنظيمي وفق (Maria.V, 2013)



*المصدر: من إعداد الباحثة، (٢٠٢١)

وتبعاً لما سبق فإنّ مستويات الاستعداد للتغيير التنظيمي يتمّ تصويرها كبنية واسعة تعكس مزيجاً من العوامل تشير إلى احتمالية أن يبدأ شخص ما أو يواصل الآن خراط في السلوكيات المرتبطة بالتغيير مثل الدعم (Maria.V,2013,p:98-99) والمشاركة عبر المستويات المختلفة وفق ما يلي:

أولاً: الاستعداد الفردي للتغيير: لا يمكن إجراء الاستعداد للتغيير التنظيمي بشكل فعال دون تغيير المستلمين أنفسهم، ودعم المنظمة المقترحة لبرنامج مبادرة التغيير، ولا يمكن أن تحدث هذه التغييرات إذا لم يكن الموظفون كذلك مستعدين. وبعبارة أخرى يجب إجراء التغيير الفردي أو التنظيمي بمستوى عالٍ من الاستعداد الفردي للتغيير، وهو صفة قابلة للطرق على الاستعداد النفسي ويتشكل من خلال التنظيم والتغيير بسياق الكلام.

ثانياً: استعداد المجموعة للتغيير: يعتمد استعداد المجموعة للتغيير على التصورات والمعتقدات الجماعية التي تناقش وتوضح ما يلي:

١. التغيير المطلوب إحداثه.
٢. المنظمة لديها القدرة على التعامل مع التغيير بشكل فعال.
٣. ستستفيد المجموعة من نتائج التغيير.
٤. القدرة على التعامل مع متطلبات التغيير.

ثالثاً: الاستعداد الفردي للتغيير: لابد من استكشافه مع استعداد المجموعة للتغيير في المستقبل، على الرغم من وجود بعض الأدلة التجريبية التي تربط بين المجموعات والاستعداد الفردي للتغيير لا يوجد تحليل وتعريف واضح لهذا المفهوم.

ترى الباحثة أن المنظمة تتخذ خلال عملية التغيير خطوات متأنية لتدبير التغيير بسلاسة، وتقلل من المخاطر المحتملة، فهي تضع خطط التغيير من مرحلة التهيئة والاستعداد وصولاً للتنفيذ والتقييم، وتراعي في ذلك مقاومة أفراد المنظمة لهذا التغيير عن طريق تحفيزهم وشرح أهداف التغيير، للوصول إلى الهدف المرجو من هذه العملية وهو ما يؤكد على أهمية تهيئة الظروف والعوامل بما يشكل أسس ومنطلقات عملية الاستعداد للتغيير على مستوى المنظمة، وهو ما سيتم تناوله في البحث اللاحق.

رابعاً: متطلبات الاستعداد للتغيير التنظيمي نحو ضمان الاعتمادية:

بعد شرح مفهوم عملية الاستعداد للتغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة في عملية التغيير ومراحل هذه العملية، يمكننا طرح المتطلبات الرئيسية التي تحتاجها المنظمة لتكون مستعدة لمشروع التغيير التنظيمي، فهي تحتاج لإدارة ناجحة تستطيع التأثير على أفراد المنظمة ودفعهم باتجاه التغيير وتحتاج أيضاً إلى وضع استراتيجية واضحة لتنفيذ التغيير وتحدي أهدافه مما لا يثير الشك والقلق لدى أفراد المنظمة ويزيد من تحقيق المطلوب بالكفاءة والفاعلية الأكثر تناسلاً.

يرى كل من Kotter & Schlesinger (1979) أن جهود تهيئة التغيير التنظيمي التي تستند إلى استراتيجيات غير متناسقة تؤدي إلى مواجهة مشاكل يمكن التنبؤ بها، على سبيل المثال، تميل الجهود التي لم يتم التخطيط لها بشكل واضح مسبقاً والتي يتم تنفيذها بسرعة إلى التعثر؛ بسبب المشكلات غير المتوقعة وعادة ما تصبح الجهود التي تشمل عدداً كبيراً من الأشخاص، ولكن يتم تنفيذها بسرعة، إما متوقعة أو أقل مشاركة من قبل العاملين في المنظمة، ولكي يتم الاستعداد للتغيير بشكل يساعد على إنجاحه يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تساعد على نجاح عملية التغيير والتي هي: (Kotter & Schlesinger, 1979, p:396)

١. مقدار ونوع المقاومة المتوقعة: عندما تكون جميع العوامل الأخرى متساوية (الموقف من المقاومة والأشخاص والمخاطر)، تزداد المقاومة المتوقعة ويكون من الصعب التغلب عليها، وبالتالي يتجه المدير إلى العثور على طرق لتقليل بعض جوانب المقاومة.

٢. موقف البادئ من المقاومات: وخاصة فيما يتعلق بالسلطة، كلما كان لدى البادئ قوة أقل فيما يتعلق بالآخرين؛ كلما كان على المدير البادئ أن ينتقل إلى اليمين على الاستمرارية وكلما كان وضع البادئ أقوى؛ كلما كان بإمكانه التحرك إلى اليسار.

٣. الشخص الذي لديه البيانات المناسبة لتصميم التغيير وطاقة تنفيذه: كلما توقع الباحثون أنهم سيحتاجون إلى معلومات والتزام من الآخرين للمساعدة في تصميم التغيير وتنفيذه، كلما كانَّ عليهم الانتقال إلى التغيير الناجح.

٤. المخاطر التي تنطوي عليها: كلما زادت احتمالية حدوث مخاطر على الأداء التنظيمي والبقاء على المدى القصير إذا لم يتغير الوضع الحالي يكون من الصعب إحداث التغيير.

ويرى Steven.H (٢٠١٤) أنه يتم الاستعداد للتغيير عن طريق وضع نموذج للتغيير التنظيمي الاستراتيجي، وأي محاولة لربط البرامج والأجهزة بمكونات المنظمة في ضوء الضغوط المتوقعة من البيئة الخارجية تؤدي إلى رفع المنظمة إلى مستويات أعلى، إذ أنَّ التغيير ليس فقط في التقنيات والعمل؛ ولكن التغيير الناجح ينطوي على فهم وإدراك مدى استعداد العاملين لعملية التغيير التنظيمي وفي وضع استراتيجية قادرة على تحدي الضغوط الخارجية. (Steven.H, 2014, p:17)

ولكن تنفيذ عمليات فعالة ومدرسة من قبل إدارة التغيير والتي تراعي الإمكانيات الداخلية للمنظمة وتهتم بتصورات الأفراد نحو التغيير والتركيز على الروح المعنوية من خلال تشجيع التدريب واتخاذ القرارات التشاركية؛ يؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات استعداد المنظمة للتغيير، فالتغيير عملية ديناميكية لذلك يحتاج الموظفون الذين يتبنون عملية جديدة إلى التحفيز وتقدير الإنجازات لتعزيز المشاركة في جهود التغيير وضمان سير العمليات الجديدة الساعية لتغيير جديد. (Rekha.D,2016, p:23)

ولذلك يعتقد Hussain.S (٢٠١٧) وفقاً لما يؤكد Lewin.k أنَّ التغيير بصورة سريعة ومفاجئة يؤدي إلى الفشل نتيجة ردود معاكسة، ومقاومة الأفراد، والسبب يعود إلى الجهل وعدم معرفة استراتيجيات التغيير الفعال والاستعجال في تحقيقه؛ ولهذا يجب التركيز في هذه المرحلة على ضرورة توفير المعلومات مع إتاحة الفرصة للموظفين لتعلم أفكار ومهارات عمل جديدة للمساهمة في تغيير مهاراتهم وتطويرها. (Hussain.S,2018,p:16)

وترى Boujous.K (٢٠١٧) أنه قبل البدء بعملية التغيير لابد من مراعاة ثلاث فئات تعكس القضايا الرئيسية التي يعاني منها الموظفون أثناء التغيير: (Boujous.K, 2017, p: 20)

➤ القضايا العاطفية والمواقف: تشمل المشاعر الإيجابية والسلبية وبيئات العمل، عدم اليقين، والصراع، والسلطة، والسياسة، والقيم المرتبطة بالتغيير.

➤ قضايا العملية: تلك الاتصالات والمشاركة والقيادة التي ارتبطت مع التغيير.

➤ قضايا النتائج: نتائج تغيير الهيكل الداخلي والخدمات بالنسبة للموظفين ونتائج الهيكل الخارجي بالنسبة للعملاء والآثار الناتجة عن التغيير.

ويرأي Ahmed.Z (٢٠١٣) أنَّ التَّغيير التَّنظيمي الرئيسي هو أسوأ خطأ ترتكبه المنظمات، وبالتالي التواصل طوال عملية التَّغيير مهم للغاية ويمنع من أنتشار الشائعات بين الأفراد والتي غالباً ما تنتهي بإسناد أسوأ الدوافع الممكنة للقائمين على التَّغيير، ويقلل التواصل من قلق الموظفين، فالتواصل معهم بعد فوات الأوان أو بشكل غير متناسق أو عندما لا يُبلغ كبار التنفيذيين الموظفين عن سبب التَّغيير ومدى الحاجة إليه وما يعنيه للموظفين يكونون قد عرَّضوا مشاريعهم لخطر المقاومة والرفض من قبل موظفيهم، وخصوصاً عندما يكون التَّغيير يتطلب من الموظفين تغيير طريقة عملهم (Ahmed.Z, 2013, p: 8)

وتبعاً لذلك تشير Sherene (٢٠٠٩) إلى أنَّ أي جهد للتَّغيير التَّنظيمي يعتمد بشكل رئيسي على مستوى استعداد الموظفين، والاستعداد هنا هو معرفة درجة دعم الموظفين لهذه العملية أم تجاهل ومقاومة التَّغيير من قبلهم، ويساعد ذلك على تحليل تصرفاتهم تجاه التَّغيير لمعرفة الخطوط الأساسية لوضع خطة التَّغيير، فعندما تكون خطة التَّغيير واضحة حول نقاط قوتهم وإيجابية من ناحية مساهمتهم فيها يعتقد هنا أنَّ الموظفين سيشعرون بالثقة من أنهم قادرين على إحداث التَّغيير من خلال تكرار نجاحهم على فترات متقاربة، وهذا ما يضمن مستوى عالياً من الاستعداد للتَّغيير ممَّا يدعم عملية التَّغيير في كل مرحلة من مراحل تنفيذها في المنظمة. (Sherene,2009, p:1)

ولتكون المنظمات قادرة على الاستعداد للتَّغيير يمكنها أن تركز على خصائص المنظمة نفسها، وتحويل هذه الخصائص لأي جهد فردي أو جماعي لتحسين التنفيذ، فالاستعداد التَّنظيمي للتَّغيير هو بالأساس وظيفة المناخ التَّنظيمي للمنظمة الذي يشجع ويدعم الفرد نحو الابتكار وبناء علاقة متبادلة بين الموظف وهذا المناخ الداعم، وذلك لبناء وترسيخ ثقافة التَّغيير لدى أفراد المنظمة ممَّا يسهل تقبله وتنفيذه. (Jennifer.S,2010,p:19)

ويرأي Lehman.W (٢٠٠٢) أنَّه بنفس الدرجة التي يرتبط بها الاستعداد التحفيزي للتَّغيير بمناخ المنظمة وخصائص الموظفين، فإنه أيضاً تحدده الحاجة المدركة والضغط من أجل التَّغيير، وهذه الحاجة الملحة تكون متصلة بسمات شخصية مثل النمو المهني والكفاءة والتأثير والقدرة على التكيف في خطوات التنفيذ، لذلك يمكن القول بأنَّ الاستعداد التحفيزي هو المفتاح ومع ذلك يخضع في جزء منه للتأثيرات والضغوط الخارجية. (Lehman.W,2002,p:٢٠٩-١٩٧)

كما ويشير Rafferty.A (٢٠١٣) إلى ارتباط المشاركة في التَّغيير مع الاستجابات السلوكية الإيجابية للتَّغيير، أي أنَّ الموظفين عندما تتاح لهم فرصة المشاركة في القرارات المتعلقة بالتَّغيير يمنحهم ذلك الشعور بالسيطرة والتحكم؛ ويكون لديهم ردة فعل إيجابية تجاه هذا التَّغيير، بالإضافة إلى ذلك ركز الباحثون على أهمية التواصل الفعال مع الموظفين أثناء تنفيذ عملية التَّغيير والذي يزيد من القبول والأمن فتاح والالتزام بالتَّغيير، فأنَّ الفشل في توفير معلومات كافية أو تقديم معلومات غير كافية يمكن أن يؤدي ذلك إلى عدد من المشاكل والعقبات مثل أنتشار الشائعات السلبية وصعوبة تقبل التَّغيير ممَّا يزيد من احتمال مقاومته. (Rafferty.A, etl, 2013, p:110-113)

وتضيف Jennifer.S (٢٠١٠) أنَّ مصالح الفرد أحياناً تُؤثّر في استعداده للتّغيير، وذلك لأنّ المصالح المكتسبة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقبول الوضع القائم، ممّا يجعله يقاوم أيّ تغيير أو تعديل عليه لأنّ ذلك يعني خسارة شخصية له كضياح نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مادية أو معنوية به. (Jennifer.S, 2010, p:19)

في حين يرى كل من Sanjee&Toshihik (٢٠٢٠) أنّه يعتبر الإيمان بالمرؤوسين والرؤساء عاملاً سلوكياً مهماً يمكن أن يكون له تأثير على الاستعداد للتّغيير، فالثقة في الإدارة هي مقدمة مهمة في الحد من مقاومة الأفراد للتّغيير. (Sanjee&Toshihik, 2020, p:13)

بينما تجادل Maria.V (٢٠١٣): أنَّ التجارب السابقة تُؤثّر على الاستعداد للتّغيير، فكلما كانت الصورة الذهنية لأفراد المنظمة حيال التجارب السابقة أكثر ملائمة فيما يتعلق بدعم التّغيير؛ كلما كان التأثير الإيجابي أقوى على قبول الأفراد لفكرة التّغيير، فتصورات الموظفين والمعتقدات حول الاستعداد للتّغيير قد تكون مؤشراً على قدرة المنظمة على التّغيير بنجاح. (Maria.V, 2013, p:96-109)

وحدد كل من Robbins&Judge (٢٠١٤) متطلبات بناء تصورات إيجابية لأفراد المنظمة حول التّغيير وذلك عن طريق مراعاة أسلوب صنع القرار وفعالية الاتصال والتنسيق بين وحدات المنظمة وبين قائد التّغيير والموظفين من خلال تبني إحدى الوسائل الآتية: (Robbins&Judge, 2014, p:269)

١. تأسيس شعور بالإلحاح: وذلك من خلال خلق سبب مقنع لإظهار الحاجة للتّغيير.
٢. تكوين مشرفين للتّغيير: يتمنّعون بسلطة كافية لقيادة التّغيير.
٣. إنشاء رؤية جديدة: لتوجيه التّغيير وإعداد استراتيجيات تحقيق الرؤية.
٤. التواصل: في جمع أئحاء المنظمة وجميع مراحل التّغيير.
٥. تمكين الآخرين من العمل على الرؤية: من خلال إزالة العقبات التي تحول دون التّغيير، وتقليل المخاطر وحل المشاكل بطرق إبداعية.
٦. وضع خطط لمنح مكافآت على المدى القصير: والتي تقوم بتحريك المنظمة نحو تغييرات جديدة ومستمرة.
٧. دمج التغيرات الإيجابية: وإعادة تقييم التّغييرات السلبية وإجراء التعديلات اللازمة للقيام بتغييرات مستقبلية.
٨. تعزيز التّغييرات: من خلال اظهار العلاقة بين السلوكيات الجديدة ونجاحات المنظمة.

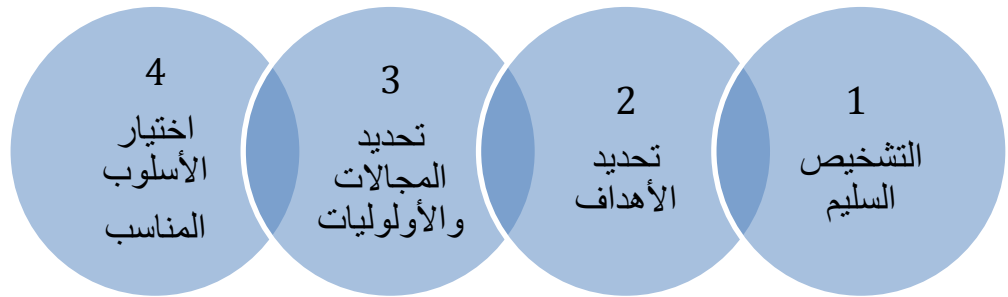
وفي النهاية وجد Rekha.D (٢٠١٦) أنَّ مرحلة الاستعداد للتّغيير تتطلب التخطيط لها بدقة، عبر إعداد إطار متكامل ومتربط، مع توقع حدوث بعض المشاكل مع بداية التنفيذ، تفادياً للحكم المتسرع على عدم جدوى مشروع التّغيير، ويتمّ إحداث الاستعداد للتّغيير التنظيمي عبر عدّة خطوات موجزة فيما يلي: (Rekha.D, 2016, p:14)

١. اختيار الفريق المسؤول عن عملية التّغيير: مع مراعاة عامل الخبرة العالية المستوى، وقد يتمّ اختيار هذا الفريق من داخل المنظمة، أو عن طريق الاستعانة بخبراء في هذا المجال من خارج المنظمة، أو الجمع بينهما.

٢. التشخيص السليم: ويقصد به التوصيف الدقيق للوضع القائم بالمنظمة، مع تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية، وفرص وتحديات البيئة الخارجية.
٣. تحديد أهداف عملية التغيير: أن عملية التغيير التنظيمي هادفة، وعليه فإن فعاليتها تستند بشكل رئيسي على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح.
٤. تحديد مجالات وأولويات التغيير: بالرغم من تعدد المجالات التي تحتاج إلى التغيير، هيكلية، بشرية، تكنولوجية، إلا أن هناك أولويات يفترض البدء بها.
٥. اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير: فقد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع المجالات دفعة واحدة، وقد تكون مرحلية وتتضمن تقسيم التغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة إلى عدة مراحل، وقد تكون عملية التغيير تدريجية حيث يتم إدخال تغييرات بسيطة وبعد إقناع والتزام أعضاء المنظمة بتلك التغييرات وإيضاح الفرق بين الوضع السابق والحالي يتم التوسع في عملية التغيير.

ويوضح الشكل الآتي الخطوات المطلوب تحقيقها لإحداث عملية الاستعداد للتغيير التنظيمي:
الشكل رقم (٢٠):

خطوات إعداد الاستعداد للتغيير التنظيمي



*المصدر: من إعداد الباحثة، (٢٠٢١)

فمتطلبات عملية الاستعداد للتغيير التنظيمي تدور حول سلوك الأفراد إذ أنه للقيام بعملية تغيير جديدة لا بد من تغيير سلوك الأفراد؛ ليتماشى السلوك الجديد مع التغييرات الجديدة دون مقاومة أو عرقلة لعملية التغيير، والعلاقة المتبادلة بين الرئيس والمروؤوس في إطار استكشاف رموز الشخصية وتعزيز الثقة التنظيمية لناعية توقعات كل طرف من الطرف الآخر هو ما يزيد من اعتمادية وفرصة تمكين استعداد مؤسساتي للتغيير التنظيمي، يمهّد الطريق نحو تغيير حقيقي فعّال يُحقّق احتياجات كافة الأطراف المعنية "Stake Holder"

خلاصة المبحث الثاني:

من خلال ما سبق نستنتج أنَّ التَّغيير التَّنظيمي أصبح أمراً حتمياً لكلِّ المنظمات كسبيل للبقاء والاستمرارية نتيجة التطورات الحاصلة في البيئة؛ فهو يُمثِّل ظاهرة طبيعية تقتضي تحول المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة ، وهو عملية مخطط لها تسعى المؤسسة من خلالها لتحسين مستوياتها وتطوير أدائها، ويتطلب من المنظمة إشراك العاملين في عملية التَّغيير التَّنظيمي وتنفيذه، وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منها لأنَّ ذلك سيجعلهم أكثر إدراكاً لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه وإمكانية التعامل مع المشكلات التي يمكن أنْ تُعرقل القيام بخطوات التَّغيير.

وكما رأينا سابقاً أنَّ عملية الاستعداد للتَّغيير التَّنظيمي تتطلب من إدارة التَّغيير إتباع منهجية علمية، بدءاً من دراسة ردود أفعال أفراد المنظمة قبل البدء بتنفيذ الخطة المدروسة وتعريفهم بسبب وأهمية التَّغيير المراد إحداثه وذلك لضمان تنفيذه الخطوات اللاحقة بشكل سليم؛ وصولاً للحفاظ على التَّغيير الحاصل في سلوك وأعمال أفراد المنظمة.

وأنَّ أية محاولة لتنفيذ عملية التَّغيير التَّنظيمي داخل المنظمة يتطلب الاهتمام بمرحلة الاستعداد والتهيئة للتَّغيير المراد إحداثه وإشراك العاملين في تحديد أهداف التَّغيير وكيفية تنفيذه وإمكانية التعامل مع المشكلات التي يمكن أنْ تُعرقل القيام بالخطوات اللاحقة فذلك يساعد في تهيئة الأفراد للتَّغيير وجعلهم جزءاً لا يتجزأ من هذا التَّغيير.

المبحث الثالث

علاقة الثقافة التنظيمية في الاستعداد للتغيير التنظيمي

The relationship of organizational culture in preparing for organizational change

يتناول المبحث الثالث علاقة ثقافة المنظمة بعملية الاستعداد والتهيئة للتغيير التنظيمي من ناحية محددات وعوامل ونوع الثقافة المتبعة داخل المنظمة بكيفية الاستعداد لإجراء قرار جديد أو اتخاذ خطوة جديدة من قبل الإدارة ومدى مشاركة أفراد المنظمة في كل خطوة أو قرار يتعلّق بالتغيير والاستعداد له، وقد قدمت الباحثة نموذج مقترح لتكوين ثقافة تنظيمية تدعم الاستعداد للتغيير وتضمن نجاح عملية التغيير داخل المنظمة، وفي النهاية تعرّض المبحث لثقافة MTN العالمية لتبيان الفرق بينها وبين ثقافة MTN سورية.

"القائد الناجح هو من يُوازن بين ثقافة القيادة ومبادئها مع المزاج العام لأتباعه"

Oliver Goldsmith

أولاً: دور الثقافة التنظيمية في الاستعداد للتغيير التنظيمي:

تتطلب أيّة منظمة بثقافة خاصة بها؛ سواء أكانت مدروسة ومخطط لها بعناية أم تكونت من تلقاء نفسها، وليس لجميع المنظمات ثقافة تنظيمية قوية تمكّنها من تحقيق أهدافها وتطوير أداء موظفيها، فبعض المنظمات لديها ثقافة ضعيفة من شأنها أن تُؤثّر على تدني أداء الأفراد ومنه يتعين على الإدارة تغيير ثقافة المنظمة للتناسب مع الخطط الجديدة. (Goodman.J, 2006, P:13)

وتبعاً لذلك يتوجب بناء ثقافة تنظيمية يكون التغيير محوراً عن طريق تفهم سلوك الأفراد والمعتقدات والقيم داخل المنظمة، وبدون تأييد قوي لهذه الثقافة تصبح عملية التغيير مجرد خُطة أو برنامج يتوقع لها الفشل. (Boujos, etal, 2017, p:10)

ولذلك يعتمد نجاح عملية التغيير بشكل رئيسي على خلق ثقافة تنظيمية مرنة وصنع بيئة إدارية تدعم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائص الثقافة الحالية وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين وإجراء كافة التغييرات المناسبة لتكون المنظمة مستعدة للتغيير. (Viktorija, etal,2015)

ولكن يرى Schein.E (٢٠١٠) أن التغيير في المناخ التنظيمي الإداري يؤدي إلى اختلافات في القيادة وقرارات صنع الأنّ ماط وعلاقات العمل بين الأشخاص، في الوقت الذي تسعى فيه المنظمات نحو الحفاظ على حالة التوازن والثبات من خلال الحفاظ على الوضع الراهن بما فيه من قوى سلوكية معارضة والدفع نحو التغيير في الوقت ذاته، فعندما تكون كل من القوى السلوكية متساوية تكون المنظمات في توازن ويحدث التغيير ضمن سلوكية واحدة وقوى متساوية. (Schein.E, 2010, p: 17)

ويجادل Alvesson (٢٠١٥) أنه لطالما يتم التعبير عن ثقافة المنظمة في السلوك والإجراءات والأحداث والجوانب المادية الأخرى ومعتقدات الأفراد وكيف يُفسّرون جهود التغيير استناداً إلى اهتماماتهم المختلفة، ولأجل تنفيذ التغيير التنظيمي بشكل فعال يتم أخذ ثقافة المنظمة بعين الاعتبار قبل البدء بتنفيذ التغييرات المرادة (أي في مرحلة الاستعداد) فيظهر بشكل واضح علاقة الثقافة السائدة في المنظمة بمرحلة الاستعداد للتغيير. (Alvesson,etl, 2015, p:22)

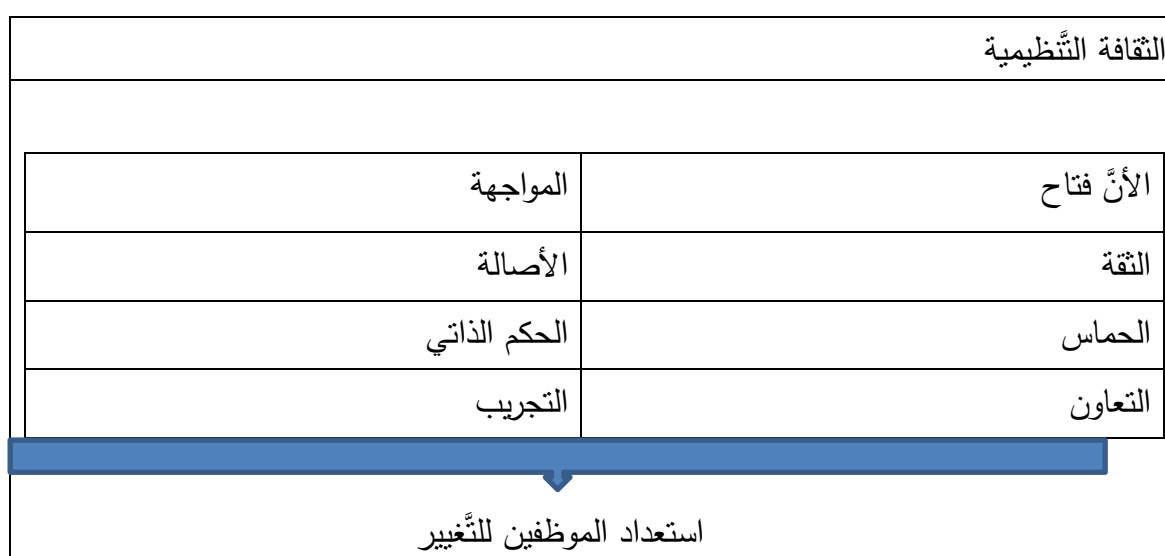
في حين يؤكد Smollan.R (٢٠٠٩) على علاقة ثقافة المنظمة في الاستعداد للتغيير التنظيمي من خلال ردود أفعال الموظفين تجاه هذا التغيير، فإنّ ردود أفعال الموظفين تجاه التغيير والتجربة الجديدة ما هي إلا تعبير عن ثقافة المنظمة الموجودة في قيم وسلوك أفرادها، فعلى سبيل المثال إذا كان سلوك الموظف إيجابياً تجاه الأحداث

اليومية في المنظمة، فإنَّ ذلك يتطابق مع التَّغيير التَّنظيمي المراد إحداثه فيكون لديه استجابة فعالة للتَّغيير ورغبة في تنفيذه. (Smollan.R ,2009)

وقد لاحظ Rekha.D (٢٠١٦) التأثير الكبير لثقافة المنظمة في عملية التَّغيير التَّنظيمي؛ من منظور الاستعداد له تبعاً للعديد من الاعتبارات وُفِّقَ نموذج مفاهيمي يحدد العلاقة بين الثقافة التَّنظيمية واستعداد الموظفين للتَّغيير وُفِّقاً لمشاعرهم ومعتقداتهم ومواقفهم تجاه عملية التَّغيير موضحاً في الشكل الآتي: (Rekha.D,2016,p:138)

الشكل رقم (٢١)

النموذج المفاهيمي للعلاقة بين الثقافة التَّنظيمية واستعداد الموظفين للتَّغيير.



*Source: ReKha.D. (2016). Impact of Organizational Culture on Employees Readiness to Change. Journal of Management Research. Vole: 16. No: 3.p:139.

نلاحظ من خلال الشكل السابق علاقة مكونات ثقافة المنظمة من معتقدات وسلوك وسمات فردية بإنجاح عملية الاستعداد للتَّغيير وُفِّقَ اعتبارات الاستعداد التي تتمثل بالمواجهة والتحديد والحكم على قبول التَّغيير وعلى المشاركة به.

ولكن يرى كل من Joko&Henyk (٢٠١٥) أنَّه يمكن أن تكون ثقافة المنظمة عائقاً للتَّغيير، فيكون هدف الإدارة الرئيس هو تغيير الثقافة التَّنظيمية بشكل مباشر أو غير مباشر؛ وذلك بسبب التَّغييرات الاستراتيجية أو التكتيكية أو التشغيلية من أجل خلق ثقافة قوية ومنسجمة تنعكس بشكلٍ إيجابي في استعداد المنظمة للتَّغييرات المطلوبة. (Joko&Henyk, 2015, p:75)

فقد تُبنى ثقافة المنظمة على مفهوم التَّغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التَّنظيمية، ومن ثمَّ فإنَّ العاملين سوف يشعرون بأنَّ التَّغيير أمر مفروض عليهم؛ ولن يكونوا على استعداد للمشاركة فيه وذلك يؤدي إلى (استعداد منخفض للتَّغيير) فيكون التَّغيير من جانب واحد ذا تأثير سلبي، وعكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على أنَّ التَّغيير

سلوك يبدأه الرؤساء ويتشاركون فيه بفعالية مع المرؤوسين من مرحلة التخطيط له إلى آخر مراحله في هذه الحالة تكون الثقافة التنظيمية إيجابية، ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية (وفي ذلك استعداد عالٍ للتغيير). (Smollan.R, 2009)

في حين يعتبر Steven.H (2014) ثقافة الإدارة من العوامل الداخلية الهامة التي تؤثر في التغيير، فالإدارة التي تهدف للتغيير الأفضل وتقوم بتحقيق رؤية مثالية لمستقبل المنظمة تحقق نجاحات كبيرة على المدى البعيد، أما عندما تكون هذه الإدارة محبطة وكانت الفجوة كبيرة بين مبادرات الإدارة وجهود العمال في المنظمة فسوف يرى هؤلاء العمال التغيير إما تهديداً للغاية أو مستحيلاً، وبالتالي فإن نجاح التغيير من عدمه هو من مسؤولية الإدارة التي تؤثر بشكل كبير في عملية استعداد أفرادها لتقبل التغيير. (Steven.H, 2014, P:294)

ويؤكد Hussain.S (2018) وفقاً لنموذج (Iewin) على أهمية تكوين رؤية لأية عملية تغيير داخل المنظمة واستخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية واستراتيجية التغيير إلى الجميع، وذلك لتفادي الفشل في توضيح أهمية التغيير، وتكمن أهمية الرؤية في الشكل الآتي: (Hussain.S, 2018)



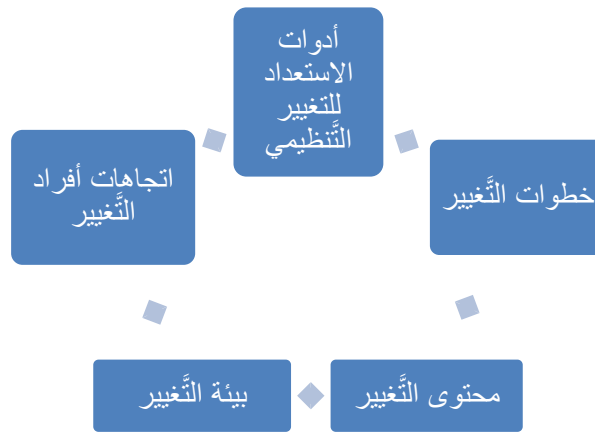
*المصدر: من إعداد الباحثة، ٢٠٢١.

ونظراً إلى أن الثقافة الداعمة لعملية التغيير تبعاً لهذه الرؤية المكتسبة يرى Marten.J (2014) أن الثقافة التنظيمية ترتبط بشكل أكبر في مرحلة الاستعداد للتغيير؛ فهي تشكل ردود فعل ومشاعر الموظفين تجاه التغيير وتؤثر على مدى قبولهم للتغيير الحاصل داخل المنظمة والمساهمة في أن جازه. (Marten.J, 2014, p:460)

وتبعاً لما سبق فإن أدوات الاستعداد للتغيير التنظيمي الهادف لإنجاح عملية التغيير في المستقبل تكمن وفقاً للمنظورات التالية: (Achilles & Stanley, 2008, P:255-232)

- ❖ المنظور الأول: عملية التغيير في إطارها العام: تشير عملية التغيير إلى الخطوات المتبعة أثناء التنفيذ، ويمكن أن يكون أحد أبعاد عملية التغيير هو المدى الذي تسمح به مشاركة الموظف.
 - ❖ المنظور الثاني: محتوى التغيير التنظيمي: الذي يشير إلى المبادرة المعينة التي يتم تقديمها (وخصائصها)، يتم توجيه المحتوى بشكل منهجي نحو الخصائص الإدارية أو الإجرائية أو التكنولوجية أو الهيكلية للمنظمة.
 - ❖ المنظور الثالث: السياق التنظيمي: ويتكون السياق من الظروف والبيئة التي يعمل فيها الموظفون. على سبيل المثال، المنظمة التعليمية هي المنظمة التي من المرجح أن يتبنى فيها الموظفون التغيير المستمر.
 - ❖ المنظور الرابع: اتجاهات الأفراد: بسبب الاختلافات بين الأفراد، يميل بعض الموظفين إلى تفضيل التغييرات التنظيمية أكثر من غيرهم. ويوضح الشكل الآتي هذه الأدوات:
- الشكل رقم (٢٣):

أدوات تحقيق الاستعداد للتغيير



*المصدر: من إعداد الباحثة، (٢٠٢١).

نرى أن سلوك ومعتقدات كل من الإدارة والأفراد عامل مهم جداً في خلق استعداد قوي لعملية التغيير التنظيمي، وذلك لأنه يتوجب على الإدارة توجيه الأفراد نحو التغيير من خلال إشراكهم في وضع الخطط وتحفيزهم للقيام بالتغيير المطلوب؛ وبالتالي تهيئة الأسباب المساعدة على تقبل التغيير في حين أن أفراد المنظمة يتوجب عليهم الثقة بأن التغيير يصب في مصلحتهم ومصلحة المنظمة معاً، وأن يساهموا في تحقيق التعاون والمشاركة فيما بينهم لإجراء التغيير المطلوب.

ولذلك فإن وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير هو أمر ضروري لنجاح عملية التغيير التنظيمي، وخصوصاً في المرحلة الأولى عندما يجب أن يفهم الأفراد فائدة وضرورة التعديلات الحاصلة من أجل تكوين قناعة قوية بحتمية

إحداث التَّغيير وتكوين ردود أفعال إيجابية تجاهه، فإذا كانت ثقافة المنظمة تتجه نحو التشجيع على المبادرة والإبداع من خلال نشاطات تحفيزية ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ستحقق المنظمة درجة عالية في استعداد أفرادها للتَّغيير الذي تريد تنفيذه. (Sirbu.M,2015)

ولكن ترى Maria.V (٢٠١٣) أنَّ مرحلة الاستعداد للتَّغيير يتمُّ تصويرها كبنية واسعة تعكس مزيجاً من العوامل؛ تشير إلى احتمالية أنَّ يبدأ شخص ما أو يواصل الآنَّ خراط في السلوكيات المرتبطة بالتَّغيير مثل الدعم والمشاركة، فعلى سبيل المثال: الموظف قد يكون أكثر عرضة للأنَّ خراط في التَّغيير، إذا شعر واعتقد أنَّه: (Maria.V,2013,p:97)

- مستعد لذلك: جاهزية الفرد للتقبل والمشاركة في التَّغيير.
- ولديه الثقة في قدرته على أنَّ جاح التَّغيير: ثقة عالية بالإدارة وبالنتائج الإيجابية للتَّغيير.
- يدرك بأنَّ منظَّمته جاهزة وقادرة على تنفيذ التَّغيير: الإيمانُ بقدرة المنظمة على أنَّ جاح العملية.
- ويدرك بأنَّ مجموعته أو بيئته الاجتماعية داعمة لمثل هذه المبادرة.

وأخيراً يشير كلُّ من Achilles&Stanley (٢٠٠٨) إلى أنَّه لكي يحدث التَّغيير التنظيمي في الاتجاه الذي ترغب فيه الإدارة، يجب حلُّ النزاعات بحيث تتماشى معتقدات ومعارف أعضاء المنظمة مع تلك التي لدى القادة من حيثُ الجوهر، إذ أنَّه يجب إنشاء حالة من الاستعداد للتَّغيير التنظيمي بشكل يضمن نجاح التَّغيير، لذلك ليس من المستغرب أنَّ يتمَّ تقييم الاستعداد قبل إدخال التَّغيير، وقد تمَّ تطوير العديد من الأدوات لتحقيق هذا الغرض وهي على الشكل الآتي: (Achilles &Stanley,2008, P:255-232)

الشكل رقم (٢٤):

مقومات الاستعداد للتَّغيير التنظيمي



*المصدر: من إعداد الباحثة، (٢٠٢١)

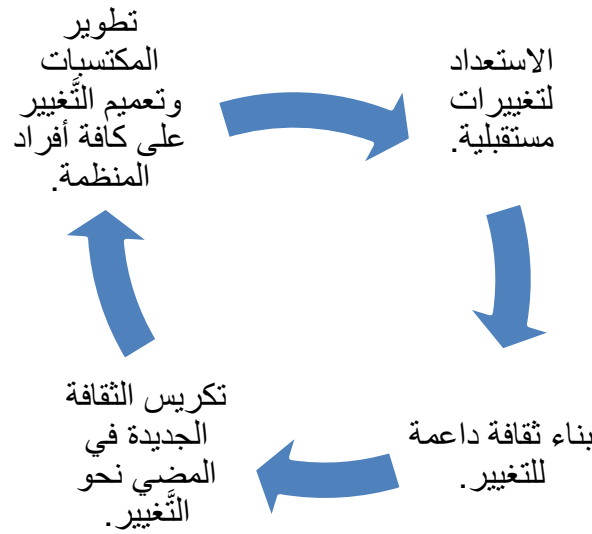
نلاحظ من خلال ما سبق أنَّ الاستعداد للتَّغيير التنظيمي يعتمد بشكل كبير على السمات الشخصية لأفراد المنظمة، وذلك لأنَّ الأفراد وتبعاً لمعتقداتهم واتجاهاتهم نحو التَّغيير قادرين على أنَّ يكونوا مستعدين لإجراء أي فعل يساهم في تحقيق التَّغيير؛ اعتماداً على فكرة أنَّ التَّغيير يصبُّ في مصلحة جميع أفراد المنظمة يصبحون مستعدين لإجراء التَّغيير المطلوب.

ثانياً: النموذج المقترح لتكريس ثقافة تنظيمية داعمة للمضي نحو التغيير التنظيمي:

قامت الباحثة ببناء نموذج ثقافي تنظمي يساعد في الاستعداد للتغيير التنظيمي عن طريق عدّة خطوات متتالية؛ تبدأ بتغيير الاتجاهات والسلوك لدى أفراد المنظمة وتنتهي بتعميم نتائج التغيير ونشر ثقافة التغيير بين الأفراد استعداداً لإحداث تغييرات في المستقبل، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

الشكل رقم (٢٥):

خطوات النموذج الثقافي التنظيمي في الاستعداد للتغيير



*المصدر: من إعداد الباحثة، (٢٠٢١).

أولاً: بناء ثقافة داعمة للتغيير:

لا شك أنّ فعالية الإدارة في بناء ثقافة لأفراد المنظمة ليست مقتصرة على ما تملكه من قدرات ومواهب ومهارات، بل هذه المميزات تتفاعل مع عناصر أخرى كطبيعة الأهداف وطريقة الاتصال ونظام السلم الإداري ومدى احترام الأفراد للنظام الداخلي للتنظيم. (Viktorija, etal, 2015)

فإنّ تغيير ثقافة المنظمة الحالية وبناء ثقافة مختلفة يعني أنّ على الفرد أو المنظمة أن يواجه بيئة جديدة من السلوك المناسب؛ حتى يتمكّن من التكيف مع ما يستجد عليه من ظروف، ومن هنا تظهر أهميّة الثقافة التنظيمية حيث تُعتبر أحد التراكيب الأساسية للمنظمة والتي تقودها للوصول إلى الأهداف المخططة، فهي أداة لتحقيق الميزة التنافسية. (Hitesh.B 2018)

ولتكوين ثقافة جديدة للمنظمة لا بدّ من مراعاة مكونات الثقافة التنظيمية بكافة جوانبها، فالثقافة التنظيمية تتكون من عدّة مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيلها وهي كنظام مركب يضم العناصر الثلاثة الآتية: (Boujos, etal, 2017)

١. الجانب المعنوي: كاليقيم والأفكار والمعتقدات.
٢. الجانب السلوكي: ويشمل عادات وتقاليد أفراد المنظمة.
٣. الجانب المادي: يتمثل بالأشياء الملموسة كالمباني، والأدوات، والمعدات، والأطعمة وما شابه ذلك.

لذلك لكي تقوم المنظمة بتغيير الثقافة الحالية لها وبناء ثقافة جديدة متكاملة وقابلة لأي تغيير أو قرار جديد يتمشى مع الأهداف الموضوعية وليصبح كل فرد في المؤسسة جزءاً لا يتجزأ عن هذه الثقافة المنشودة، لا بد للمنظمة أن تراعي بعض المتغيرات المتعلقة بمكونات الثقافة المعنوية، والتي قد تكون عقبة في بناء ثقافة جديدة داعمة لتقبل التغيير والتفاعل مع خطواته التنفيذية ومشاركة فعاليتها وهي على الشكل الآتي: (Hitesh.B, 2018)

الشكل رقم (٢٦):
المتغيرات المعنوية للثقافة التنظيمية



*المصدر: من إعداد الباحثة (٢٠٢١).

ثانياً: تكريس الثقافة الجديدة في المضي نحو التغيير:

بعد اكتساب أفراد المنظمة ثقافة التعاون وتقبل الغير، تتجه المنظمة إلى تكريس وتثبيت هذه المكتسبات داخل الأفراد، والعمل على جعل الأفراد يتقبلون من الإدارة أية خطوة باتجاه التغيير فهم على استعداد للعمل والتعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف الإدارة وتنفيذ الخطط الموضوعية، فهذه المكتسبات هي أكثر مستويات الثقافة وضوحاً ومرئية

في المنظمة والبيئة الاجتماعية، وتتمثل في الابتكارات، ولغة الكتابة المستخدمة في المنظمة، وسلوك الأفراد. (Boujos, etal, 2017)

كما تبني الثقافة التنظيمية الجديدة قيماً للأفراد العاملين في المنظمة، وتصبح هذه القيم الموجه الأساسي للسلوك اليومي في تأدية المهام وحل المشاكل. كما يصبح لدى المنظمة افتراضات ونظريات تستخدمها في توجيه سلوك الأفراد حول طريقة النظر والتفكير والإدراك للأشياء المحيطة وللعمليات والقرارات الجديدة. (Hitesh.B 2018)

ثالثاً: تطوير المكتسبات وتعميم التغيير على كافة أفراد المنظمة.

بعد تكريس اكتساب أفراد المنظمة لقيم ومهارات وسلوك جديد؛ يساهم في استعدادهم لتنفيذ أي عملية جديدة تتطلب منهم العمل والتعاون فيما بينهم، لا بدّ للمنظمة من تنمية وتطوير هذه المكتسبات الجديدة لدى أفرادها لكي تحافظ على مستوى ثقافي عالٍ ومرغوب للمضي نحو أية عملية تغيير تريد المنظمة القيام بها (Boujos, etal,2017)

لذلك على إدارة المنظمة القيام بعدة خطوات تساعد في الحفاظ على مكتسبات الثقافة الجديدة التي تريدها لأفرادها ولموظفيها، وهي كما يلي: (Wilmington. 2020)

١. تغيير هيكل المكافأة: ويعتبر من أهم أساليب تغيير القيم والسلوك هو ربط هيكل المكافآت بالتغيير المطلوب.
٢. توضيح السلوك المرغوب فيه: من خلال المديرين للحصول على أشياء محددة في ثقافة جديدة.
٣. تمكين الدور الأعلى للموظف التنفيذي: ويأتي من دوره الرمزي وإدراكاته بالنجاح ويظهر من خلال صنع القرارات الصعبة.
٤. خلق المخالطة والألفة بين الأفراد.

رابعاً: الاستعداد لتغييرات مستقبلية:

إحدى العقبات التي يواجهها قادة المنظمات في نشر ثقافة التغيير هي التغلب على مقاومة الأفراد للتغيير، سواء كان الأمر يتعلق بنشر سياسة الموارد البشرية، أو بتنفيذ تقنية جديدة، فإنه من الممكن أن يشكل التغيير الناجح عائقاً أمام تقدّم الأعمال، وهناك العديد من الأمثلة من التاريخ التي يمكن أن تساعد في تأطير ما يعنيه للشركات اليوم للانتقال إلى بيئة تنظيمية داعمة للتغييرات المستمرة. (Wilmington P.2020)

مثال شركة الأغذية والمشروبات العالمية التي تعاقبت مع استشاري لإيجاد وفورات في الطاقة بنسبة ١٥ في المائة من خلال إجراء أكثر من ٤٠ عملية تدقيق فردية، بلغت تكلفة الخبير الاستشاري حوالي ٨٠٠ دولار أمريكي، وحددت المراجعات توصيات لتحقيق وفورات استثنائية بقيمة ٣٥ مليون دولار أمريكي، ومع ذلك وبعد عام كامل من العمل، حققت الشركة صفر توفير في الطاقة، وذلك ببساطة لأن العملية الداخلية للعمل على التوصيات لم يتم التخطيط لها وفقاً لذلك. بالنسبة لهذه الشركة، فشلت الاستراتيجية التي كان من الممكن أن تؤدي إلى عائد استثمار

مرتفع للغاية، بسبب سوء إدارة التغيير (Wilmington P&Boujos eta.2020,2017, p: 10)

فليس من الضروري في الماضي أن يكون التغيير ناجحاً، فجهود التغيير تفشل أحياناً في تحقيق النتائج المرجوة؛ ولذلك فإنه عندما يفشل جهد التغيير لا تنتج عنه خسائر مالية فحسب، بل يؤدي أيضاً إلى انخفاض معنويات الموظفين وفرص ضائعة وموارد مهددة، وبالتالي الخوف من التغييرات المستقبلية.

وخلال حقبة التسعينيات من القرن الماضي، خلقت العولمة والتغيرات الجيوسياسية والقفزات التكنولوجية والمزيد من العلاقات المحررة بين الموظفين وأصحاب العمل الدافع لتأسيس مفهوم إدارة التغيير كجزء من الإدارة السائدة. ولفهم كيفية إدارة التغيير التنظيمي بشكل أكثر فاعلية وخلق ثقافة وسياسة التغيير داخل المنظمة اليوم وفي المستقبل، لا بد في البداية من التفكير في ماضي المنظمة. (Boujous. K.2017)

يتضح ممّا سبق أنّ تحديد خطة العمل وفقاً لاحتياجات الطاقة والاستدامة للشركة لم يكن كافياً، ولإدارة التغيير التنظيمي بشكل فعال هي (على الأقل) عملية من أربع خطوات وفقاً للشكل الآتي: (Wilmington,2020)

الشكل رقم (٢٧):

خطوات تشكيل ثقافة منظمة داعمة للتغييرات المستقبلية



المصدر: من إعداد الباحثة، (٢٠٢١)

وبذلك تكون المنظمة التي تستثمر في إدارة التغيير التنظيمي بشكل فعال وفقاً لخطوات متتالية ومنظمة، أكثر استعداداً للاستجابة بسرعة وبشكل أكثر استراتيجية وشاملة للتغييرات في المرحلة القادمة.

خلاصة المبحث الثالث:

أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية التي تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين أفراد المنظمة استعداداً للتغيير، لأنه يمكن أن تكون هذه الثقافة عاملاً مساعداً ومؤثراً في رغبة الأفراد في المشاركة بعملية التغيير وبالتالي الاستعداد له.

وإن كل منظمة تسعى إلى إدخال التغيير التنظيمي يتوجب عليها أن تلجأ في بادئ الأمر إلى النظر في الثقافة التنظيمية السائدة أي القيم والأساليب والمواقف والاتجاهات أن كانت تخدم مرحلة الاستعداد للتغيير ففي حال عدم التوافق بين الثقافة السائدة وتقبل التغيير يتوجب إحداث تغييرات في الثقافة داخل المنظمة لتلائم التغييرات الجديدة.

ترتبط الثقافة التنظيمية بمجموعة من المعارف والقيم والمبادئ التي توجه التفكير والسلوك التنظيمي للمسير في ممارسته للتغييرات، كما أنها تعتبر الموجه لمواقفه وردود أفعاله تجاه التغيير، وأن الاستعداد للتغيير التنظيمي مبني على معتقدات وسلوك وردود أفعال الأفراد، والتي هي مكونات ثقافة المنظمة، لذلك يتضح ارتباط عملية التغيير التنظيمي في مرحلته الأولى "مرحلة الاستعداد للتغيير" بثقافة المنظمة السائدة التي من الممكن أن تساعد على تقبل التغيير عندما تكون قيم ومعتقدات أفراد المنظمة تتوافق مع التغيير المراد إحداثه، كما يمكن أن تقف عائقاً أمام عملية التغيير إذا كانت تخالف وتتعارض مع هذه القيم والمعتقدات.

الفصل الثالث

الدّراسة الميدانيّة واختبار الفرضيات

Chapter three

The field Study & Hypotheses test

سنستعرض في هذا الفصل الموضوعات الآتية:

- ☐ لمحة عن شركة MTN سورية.
- ☐ الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.
- ☐ أدوات جمع البيانات.
- ☐ مصادر جمع البيانات.
- ☐ أداة جمع بيانات الدّراسة.
- ☐ صدق وثبات الأداة المستخدمة.
- ☐ عرض بيانات الدّراسة وخصائص العيّنة.
- ☐ اختبار الفرضيات.

أولاً: لمحة عن شركة MTN سورية:

(١) تاريخ الشركة:

- هي إحدى شركتي الاتصالات الخلوية في سورية إلى جانب شركة SYRIATEL، كانت تُعرف سابقاً باسم العلامة التجارية '94' ثم "أريب"، تُقدم خدمات GSM وخدمات الجيل الثالث والجيل الرابع والأترنت. (مجلة المعرفة، ٢٠٢٠، ويكيبيديا الموسوعة الحرة)
- تم إطلاق العلامة التجارية ل MTN في سورية في عام ٢٠٠٧، بعد اندماج مجموعة تيلي أن فست المالكة مع مجموعة MTN للاتصالات ومقرها في جوهان سبوغ، جنوب أفريقيا. (مجلة المعرفة، 2020، ويكيبيديا الموسوعة الحرة)
- يقع المقر الرئيسي لشركة MTN سورية في دمشق - المزة، ويبلغ عدد الموظفين نحو (٩٨٤) موظف (٢٠١٦) موزعين بفروع وأقسام في المحافظات السورية. (هيئة الأوراق المالي، الأسواق المالية السورية، ٢٠١٦)
- هي شركة اتصالات متعددة الجنسيات تأسست في جنوب أفريقيا، تمتد أنشطتها إلى مجموعة كبيرة من البلدان الأفريقية، والشرق الأوسط، تأسست عام ١٩٩٤، وسجلت مجموعة MTN أكثر من ١٠٥ مليون مشترك في جميع الدول المتواجدة فيها في نهاية شهر آب ٢٠٠٩. (تقرير الأعمال المتكامل، ٢٠٠٨)
- وتقدم الشركة خدمة الاتصالات الهاتفية والمحمولة في العديد من دول أفريقيا والشرق الأوسط وأوروبا وبلغت قاعدته مشتركها أكثر من ١٨٠ مليون مشترك. (Mobile Telephone Network, 2017)
- هدفت الشركة منذ قيامها لتغيير المفهوم التقليدي للعلاقة بين العميل ومقدم الخدمة وترسيخ مفهوم الشراكة بين MTN وعملائها ويتمثل هذا المفهوم في مبدأ مشاركة النجاح وتبادل المنفعة بحيث يصبح نجاح أي طرف بمثابة نجاح للطرف الآخر. (تقرير الأعمال المتكامل، ٢٠٠٨)

ولتحقيق هذا المفهوم أن هجت MTN عدة تجارب إدارية نستعرض منها: (تقرير الأعمال المتكامل، ٢٠٢٠)

- ❖ الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها.
- ❖ الاهتمام بالاحتياجات المختلفة للعملاء وذلك بتصنيفهم فئوياً بناءً على معايير محددة.
- ❖ إشراك العميل في تطوير الخدمة المقدمة عبر إجراء استبيانات دورية لقياس رضاه.
- ❖ مواكبة أحدث التقنيات في مجال علاقات الزبائن.
- ❖ الاهتمام الخاص بشكاوى ومقترحات المشتركين.
- ❖ إنشاء وحدة خاصة لمتابعة وتطوير الأداء في قسم علاقات الزبائن.

(٢) ثقافة MTN العالمية: (الجرش، ٢٠١١)

تنبئ MTN قيمة مميزة، وتعمل على ترسيخها في جميع جوانب العمل وهي:

❖ القيادة: وتعني الالتزام وتحمل المسؤولية، وتقديم الدعم الكامل والتدريب والتوجيه للموظفين الذين يتم الإشراف عليهم.

❖ ابتكار الأفكار والحلول: وتتمثل في تشجيع الجميع على تقديم الاقتراحات الجديدة والمبتكرة، والأفكار غير التقليدية سواء فيما يتعلق بمشاريع جديدة أو مشاريع قائمة يجري العمل على تحسينها.

❖ بناء علاقات عمل جيدة مع الآخرين: تُشجع العلاقات القائمة على الاحترام المتبادل، والتواصل، والتعاون، وروح الفريق، والاحترافية في التعامل مع الزبائن الداخليين والخارجيين.

❖ النزاهة: أساس النجاح في أي عمل هو الصدق والأمانة، والنزاهة من القيم الهامة على مختلف الأصعدة.

❖ روح المبادرة العالية: روح التفاؤل والعمل بجد لتحقيق الأهداف المطلوبة هي ما يميز بيئة العمل في الشركة، حيث تتلقى الدعم اللازم لتواجه مختلف التحديات.

❖ يُعدّ التدريب والتقييم من أساسيات ثقافة الشركة فهو مرتبط بسلسلة تحديد الراتب والحوافز وفرص التدريب.

❖ التقييم على مستويين الأول هو الأداء الفردي أما الثاني فهو الأداء ضمن الفريق باعتبار روح الفريق أساس لنجاح عمل المجموعة.

❖ الجو الأسري وروح العائلة هي أهم ما يميز بيئة العمل في الشركة، ورغم أنّ المجموعة ذات ثقافات متعددة، كل موظف يعتبر نفسه جزءاً من عائلة في الشركة، وأنّ روح الأسرة الواحدة تجمعهم من خلال النشاطات الاجتماعية والترفيهية.

❖ للشركة اهتمامات اجتماعية متنوعة في مجالات التعليم والرياضة والصحة والسلوكيات (الحيوية)

❖ الصراحة التامة: طرح الآراء ووجهات النظر بشكل واضح وصريح، بغض النظر عن المنصب أو المستوى الوظيفي للشخص المعني.

❖ المسؤولية الكاملة: عند الحاجة لتحمل مسؤولية الالتزامات بالمواعيد النهائية والنتائج للشخص المعني، يتم ذلك بشكل مباشر وصريح سواء كان ذلك بين الزملاء ضمن الفريق الواحد، أو للمدير المباشر أو لأي من المديرين في الشركة.

❖ التعاون الفعال: عدم التردد بتقديم العون والمساعدة عند الحاجة، سواء كان ذلك ضمن نطاق الاختصاص أو خارجه، وذلك بما فيه مصلحة الشركة ككل.

❖ روح الأَنْ جاز: عند ملاحظة أية مشاكل أو أخطار محتملة، يتم اتخاذ الخطوات اللازمة، أو نقل الملاحظات لمسؤول أعلى بدلاً من انتظار أن يأتي شخص آخر ويقوم بمعالجة المشكلة.

حيث حصلت شركة MTN على لقب أفضل شركة ضمن فئة "التميز بالمكافآت وتقدير الموظفين على مستوى العالم، ضمن مشاركتها في مسابقة "المستثمرون في الموارد البشرية" العالمية، بعد منافستها مع عشرة آلاف شركة من جميع أنحاء العالم فينتضح من هنا الفرق الكبير بين مستوى ثقافة MTN سورية وبين الثقافة العالية للشركة العالمية. (مجلة الخبر، ٢٠١٨، اقتصاد، ٩، ٢)

كما نلاحظ الفرق الكبير بين القيم والمعتقدات الثقافية لدى أفراد الشركة قبل الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة التي تعرضت لها سورية. من خلال ما سبق نرى أنه: رغم التطور الملحوظ والمتسارع في قطاع الأعمال في سورية لمواكبة الثقافة العالمية في الشركة الأم والالتزام بالقيم والسلوكيات المتبعة داخلها؛ إلا أن الموارد البشرية المحلية مازالت دون الطموح المأمول؛ لكونها تفتقر للخبرات العملية المتخصصة بحيث مازالت حتى اليوم غير قادرة على تلبية احتياجات السوق المحلية بشكل كامل.

بالطبع الموضوع يحتاج لمزيد من الوقت لتراكم الخبرات لدى الجيل الجديد مع أهمية العمل على استقطاب الخبرات المهاجرة للعودة مجدداً إلى العمل في السوق المحلي، وهذا ما تحاول شركة MTN سورية القيام به، بإتاحة الفرصة للمغتربين للعودة والانتماء إلى شركة عالمية، تتوافق مع تطلعاتهم وطموحاتهم، وأن تكون مصدراً لتطوير خبرة الموارد البشرية في سورية.

-معلومات عن شركة MTN: (٢٠١٩)

المشاركين النشطين	٥٩٧٨٦٠٠
تغطية المناطق السكانية	% ٩٩,٥
الشبكات	% ٨٠
مراكز الخدمة	٣٧٥

*معلومات عن أم تي
 أن سورية على
<https://web.archive.org/web/20191209020639/https://ido.ringgold.com/search/results?simple=233875>

ثانياً: الأساليب الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) لتحليل بيانات الاستبيان الذي تم إعداده لهذا الغرض، حيث تم استخدام المقاييس والمعاملات التالية:

- ❖ معاملات اختبار الصدق والصلاحية لأداة الدراسة.
- ❖ مقاييس النزعة المركزية الإحصائية لمعرفة درجة الموافقة العامة وتوفر محاور الدراسة.
- ❖ اختبار One Way Anova لمعرفة مدى الاختلافات الإحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول قضية معينة.
- ❖ مصفوفة معامل الارتباط من أجل التعرف على درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- ❖ معامل الانحدار البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، مع توضيح مستوى الدلالة.
- ❖ اختبار t-Test.
- ❖ اختبار Schette للمقارنات المتعددة.
- ❖ اختبار Independent test لمعرفة مدى الاختلاف في الآراء بين مجموعتين.

ثالثاً: أدوات جمع بيانات البحث:

بدأت الباحثة بجمع البيانات الأولية والثانوية لتكوين الإطار النظري والدراسات المرجعية، ثم صياغة فرضيات تخص الظاهرة المدروسة واختبار صحتها بمواجهتها بالواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، وبعدها تم تأكيد أو نفي تلك الفرضيات وصولاً للنائج.

❖ **البيانات الأولية:** تم تجميع البيانات الأساسية بواسطة استبيان صمم ليغطي متغيرات الدراسة وأبعادها وأثر الثقافة التنظيمية في الاستعداد للتغيير التنظيمي داخل شركات الاتصالات العالمية، وقسم الاستبيان إلى الأجزاء التالية:

أولاً: معلومات عامة: يحتوي على مجموعة من البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية من حيث: الجنس،

الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الشهادة، المنصب الوظيفي.

ثانياً القسم الثاني من الاستبانة تحتوي على المحاور التالية:

الثقافة التنظيمية وتتضمن المحاور التالية:

- القيم الثقافية عدد العبارات / ١٥ /
- قواعد السلوك التنظيمي عدد العبارات / ٣ /
- الاستعداد للتغيير التنظيمي:

▪ بعد الإدراك عدد العبارات / ٢ /

▪ بعد الشعور عدد العبارات / ٤ /

▪ بعد النية عدد العبارات /٢/

وتَمَّ تصميم هذا الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert): هو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات يُستعمل في الاختبارات، استتبطة عالم النفس رينسيس ليكرت، يستعمل في الاستبيانات، وخاصة في مجال الإحصاءات، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما، والمقياس المستعمل لتحديد درجة الموافقة والاختلاف حول قضية ما يكون من خلال إبداء الرأي المحدد بخمسة خيارات، ومن هنا جاءت التسمية (مقياس ليكرت الخماسي)، بحيث أن (٥) تعني موافق بشدة، (٤) تعني موافق، (٣) تعني حيادي و (٢) غير موافق و (١) غير موافق بشدة، وبالتالي اعتمد الوسط الفرضي (٣) لمقارنته المتوسط الحسابي العام لبنود العبارات والفرضيات من أجل قبول أو رفض فرضية الدراسة.

❖ **البيانات الثانوية:** المراجع والكتب والمقالات والدراسات السابقة العربية والأجنبية.

رابعاً: صدق وثبات الأداة المستخدمة:

قامت الباحثة باختبار الأداة المستخدمة بهدف معرفة مدى حالة الاعتماد عليها في التعبير عن نتائج الدراسة؛ مما يستهدف تحقيق اعتمادية الدراسة لناحية الوضوح وإمكانية التعميم لاختبار الصدق الظاهري وذلك باستخدام ما يلي:

□ **صدق الأداة المستخدمة: (الصدق الظاهري)** حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في مجال العلوم الإدارية والسلوكية الذين تم عرضهم في الملحق رقم ٢، وذلك للتأكد من ملائمة الأداة، والحكم على مدى قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله، ومدى ملائمة الفقرات لمحاورها، وكذلك مدى وضوحها وسلامة لغتها، حيث قامت الباحثة بمراجعة الملاحظات واستبعاد عدد من الأسئلة والعبارات بما يستهدف التوضيح.

□ **ثبات الأداة:** يعتمد الثبات على الاتساق بين المحاور، هناك عدد من الأساليب الإحصائية لقياس الثبات، والطريقة الأكثر شيوعاً لقياس الثبات والاستقرار هي معامل ألفا كرونباخ. (Cronbach's alpha) التي تعتمد على الاتساق الداخلي وتُعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها ومع كل الأسئلة بشكل عام.

ويستخدم ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لحساب معاملات الموثوقية لأدوات المسح التي تستخدم مجموعات الاستجابة من نوع مقياس ليكرت سواء كان الثلاثي أم الخماسي أم السباعي، حيث يُقدر ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) مدى موثوقية استجابات الأداة (الاستبيان) تم تقييمها بواسطة الموضوعات التي تشير إلى ثبات الأدوات. تتراوح قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) من صفر إلى واحد مع ارتفاع القيم التي تشير إلى أن العناصر تقيس البعد نفسه. في المقابل، إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) منخفضة (بالقرب من ٠)، فهذا يعني أن بعض العناصر أو كلها لا تقاس بنفس

البعد. ومن الممكن أن تكون هناك أرقام سالبة أيضاً، حيث يشير الرقم السالب إلى وجود خطأ ما في البيانات، القيم ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) المقبولة تكون ٠,٧٠ وما فوق جيدة.

كما يعرض ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) مقياس لمدى تسجيل مجموعة النقاط في العناصر المحددة من أجل النتيجة المتوقعة في المجال بأكمله، حتى لو كان هذا المجال غير متجانس. وألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لها علاقة مع تحليل العوامل. (Cho, E. 2020)

حيث إن ألفا كرونباخ تزداد مع متوسط الارتباط بين العناصر، لذلك يميل التحسين منه إلى تحديد العناصر التي لها ارتباطات ذات حجم مماثل مع معظم العناصر الأخرى يستهدف إمكانية تعميم النتائج التي قامت الباحثة بتقصيها. (Peters, G 2014. 69)

وقامت الباحثة باستخدام أسلوب معامل كرونباخ - ألفا، وذلك لتحديد درجة الاتساق الداخلي لل فقرات، بهدف التعرف على ثبات الأداة المستخدمة، ودرجة الاعتماد على المحتويات الخاصة بها، ويعرض الجدول الآتي نتائج ثبات الأداة المستخدمة.

جدول رقم (٥):

يوضح نتائج ثبات الأداة المستخدمة باستخدام معامل لتوضيح ألفا كرونباخ

مجال الدراسة	عدد العناصر	معامل كرونباخ-ألفا
القيم الثقافية	١٤	٠,٩٠١
قواعد السلوك التنظيمي	٣	٠,٨٦٦
بعد الإدراك	٢	٠,٧٧٥
بعد الشعور	٤	٠,٨٣٥
بعد النية	٢	٠,٧٧٨

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

أوضحت النتائج في الجدول السابق أن قيمة معامل كرونباخ - ألفا لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل جزء من أجزائها أكبر من الحد الأدنى المقبول وهو (٦٠%)، وهذا يشير إلى معامل ثبات مقبول، ويؤكد جودة الأداة المستخدمة ودرجة الاعتماد عليها باعتبارها الأداة الأساسية في الدراسة.

□ **صدق الاتساق الداخلي Internal Validity** يقصد بصدق الاتساق الداخلي: "مدى انساق كل عبارة من عبارات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس عبر استخدام مقدار الاتساق الداخلي للمحاور مع العبارات، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل من العبارات والدرجة الكلية للمتغير وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون لكل محور مع أسئلة، ولكل المحاور.

ومن خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات المقياس، والدرجة الكلية للمحور نفسه وكائنات النتائج كآلاتي:

١. محور (القيم الثقافية)

جدول رقم (٦)

معام الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (القيم الثقافية) والدرجة الكلية للمحور

العبارة	القيم الثقافية
٧- تعمل الشركة في إطار ثقافة مجتمعية تميزها خلال تنفيذ أعمالها وأنشطتها:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
٨- نسهم كفريق عمل في الشركة في تطوير سلوك إيجابي للعمل الجماعي:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
٩- تشجعنا الشركة باستمرار نحو السلوك الذي يلائم معتقداتها:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
١٠- تتجه الشركة نحو الاحتفاظ بالكادر وتطوير مناخ إيجابي في إطار أسري بيننا	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
١١- لدي انضباط ودرجة التزام عالية في المهام الموكلة إلى في الشركة:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
١٢- أشعر بالأنتماء والولاء للشركة من خلال أدائي للعمل فيها:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
١٣- ألاحظ أن إدارة الشركة تسعى إلى تحقيق المساواة والعدالة بين العاملين:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
١٤- تقوم الإدارة بصياغة قراراتها في إطار يراعي خصوصية معتقداتها وافتراساتها الثقافية:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
١٥- تمنح الشركة الثقة بشكل واضح لكل أفرادها في إطار العمل:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
١٦- أرى أن إدارة الشركة تهتم بشكل كبير بالتشريعات والقوانين.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
١٧- تحدد اللوائح والقوانين سلوكنا داخل الشركة:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
١٨- تتابع الشركة أعمالنا ونشاطنا بدقة والالتزام في العمل وتقوم بتحقيقه بشكل دوري:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
١٩- تشجع الشركة على تنظيم لقاءات واجتماعات تعكس طابعا خاصا للشركة:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)

٢٠- تقدم الشركة لنا المعلومات بشكل هرمي:	Pearson Correlation	.457**
	Sig. (2-tailed)	0.000
٢١- تروج الشركة لقصص نجاح المحددات الثقافية لتشجع حماسنا تجاه العمل:	Pearson Correlation	.771**
	Sig. (2-tailed)	0.000

*المصدر: من اعداد الباحثة، ٢٠٢١.

يُوضح الجدول السابق أنَّ معامل الارتباط بين كلِّ عبارة من عبارات محور (القيم الثقافية) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % تراوحت بين ٠,٥٢ و ٠,٧٨ وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كلِّ عبارة من عبارات المحور.

٢. محور (قواعد السلوك التنظيمي)

جدول رقم (٧)

معامل الارتباط بين كلِّ عبارة من عبارات محور (قواعد السلوك التنظيمي) والدرجة الكلية للمحور

العبارات	قواعد السلوك التنظيمي	
٢٥- لدينا بيئة عمل تساعد في التوجه نحو تقبل الرأي والآخر:	Pearson Correlation	.830**
	Sig. (2-tailed)	0.000
٢٦- أنَّ الأُنَّ شطة المتعلقة بالقرارات الحاسمة يتمُّ بناؤها بشكل جماعي يسمح بمشاركة آرائنا:	Pearson Correlation	.911**
	Sig. (2-tailed)	0.000
٢٧- أشعر أنَّ هناك مستوى عالٍ من الثقة والتواصل مع المستويات الإدارية الأخرى:	Pearson Correlation	.936**
	Sig. (2-tailed)	0.000

*المصدر (من اعداد الباحثة)، ٢٠٢١.

يُوضح الجدول السابق أنَّ معامل الارتباط بين كلِّ عبارة من عبارات محور (قواعد السلوك التنظيمي) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % تراوحت بين ٠,٨٣ و ٠,٩١ وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كلِّ عبارة من عبارات المحور.

٣. محور (بعد الادراك)

جدول رقم (٨)

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (بعد الادراك) والدرجة الكلية للمحور

العبارات	بعد الادراك	
٢٨- دائما ما يتم تقييم ردود فعلنا من قبل الإدارة في إطار القرارات والأشياء التي تتم:	Pearson Correlation	.893**
	Sig. (2-tailed)	0.000
٢٩- خلال مبادرات التغيير السابقة، شاركنا بنشاط في المساعدة على تشكيل هذه التغييرات وتنفيذها:	Pearson Correlation	.916**
	Sig. (2-tailed)	0.000

*المصدر: من إعداد الباحثة، (٢٠٢١)

يوضح الجدول السابق أنَّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (بعد الادراك) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % تراوحت بين ٠,٨٩ و ٠,٩١ وبذلك يُعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

٤. محور (بعد الشعور)

جدول رقم (٩)

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (بعد الشعور) والدرجة الكلية للمحور

العبارات	الشعور	
٣٠- تهتم إدارة الشركة بالتواصل مع كافة أعضاء الفريق في إطار متابعة العمليات:	Pearson Correlation	.832**
	Sig. (2-tailed)	0.000
٣١- تسود أجواء الشفافية في الشركة للحد من الإشاعات المؤدية إلى مقاومة التغيير:	Pearson Correlation	.843**
	Sig. (2-tailed)	0.000
٣٢- أننا على علم مسبق بأسباب وأهداف عملية التغيير التي نفذتها أو سوف تنفذها إدارة الشركة:	Pearson Correlation	.820**
	Sig. (2-tailed)	0.000
٣٣- عند الحديث عن التغيير أشعر عادة بأن لدي الفرصة للتأثير على نجاح التغيير:	Pearson Correlation	.793**
	Sig. (2-tailed)	0.000

*المصدر: من إعداد الباحثة، (٢٠٢١)

يوضح الجدول السابق أنَّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (بعد الشعور) عند مستوى معنوية (0,05) ودرجة ثقة ٩٥ % تراوحت بين ٠,٨٢ و ٠,٨٤ وبذلك يُعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

٥. محور (بعد النية)

جدول رقم (١٠)

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (بعد النية) والدرجة الكلية للمحور

العبارات	بعد النية	
٣٤- تعلمنا إدارة الشركة باستمرار عن كل ما يتوصل إليه فريق التغيير من نتائج إيجابية:	Pearson Correlation	.893**
	Sig. (2-tailed)	0.000
٣٥- لدى الشركة نظم معلومات تساعد في تطوير عملية الاستعداد لأي تغييرات محتملة:	Pearson Correlation	.918**
	Sig. (2-tailed)	0.000

*المصدر (من اعداد الباحثة، ٢٠٢١).

يُوضح الجدول السابق أنَّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (بعد النية) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % تراوحت بين ٠,٨٩ و ٠,٩١ وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

خامساً: عرض بيانات الدراسة خصائص عينة الدراسة:

- الجنس:

جدول رقم (١١):

توزع العينة حسب الجنس

النوع	العدد	%
أنثى	145	52.9
ذكر	129	47.1
Total	274	100.0

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١.

يبين الجدول أنَّ ٥٢,٩ % من العينة إناث و ٤٧,١ % ذكور وهذا ما يتفق مع العاملين في الشركة MTN حيث نسبة العاملين في شركة MTN متقاربة فيما بين الذكور والإناث إلى حدٍّ ما.

*الدلالة: عدد الإناث في شركة MTN قريب من عدد الذكور، ممَّا يدلُّ على سياسة الشركة محل الدراسة تجاه استراتيجيات التعيين لناحية تمكين تكافؤ الفرص بين الجنسين، على الرغم من تداعيات الأزمة لناحية هجرة العديد من الشباب خارج البلد أو أنَّ ضمامهم إلى المؤسسات العسكرية.

– الفئة العمرية:

جدول رقم (١٢):

توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	%
٢٠-٣٠ سنة	116	42.3
٣١-٤٠ سنة	107	39.1
٤١-٥٠ سنة	42	15.3
من ٥٠ سنة فما فوق	9	3.3
Total	274	100.0

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

وحول الفئة العمرية نجد ٤٢,٣ % للفئة من ٢٠-٣٠ سنة و ٣٩,١ % للفئة من ٣١-٤٠ سنة و ١٥.٠ % للفئة من ٤١-٥٠ سنة و ٣,٣ % للفئة من ٥٠ سنة وأكثر.

*الدلالة: أغلب العاملين في الشركة هي من الفئة الشبابية بين ٢٠-٣٠ سنة ومختصة موزعة بين التسويق و HR. وهذا كان عاملاً أساسياً في المساهمة في استدامة الأنشطة التي تقوم بها الشركة.

– المستوى التعليمي:

جدول رقم (١٣):

توزيع العينة حسب مستوى التعليمي

المستوى العلمي	العدد	%
إجازة جامعية	189	69.0
دراسات عليا	56	20.4
معهد متوسط وأقل	29	10.6
Total	274	100.0

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

يُبين الجدول أنَّ نسبة إجازة جامعية ٦٩ % و ٢٠,٤ % دراسات عليا و ١٠,٦ % معهد وما دون. *الدلالة: يغلب على العاملين في شركة MTN أنَّ السواد الأعظم هم من حملة الشهادة الجامعية باختصاصات متعددة ممَّا يدلُّ على كثرة استقطاب الشركة لخريجي الجامعات دون غيرهم وتوجهها للفئة الشبابية.

– الخبرة العملية:

جدول رقم (١٤):
توزيع العينة حسب الخبرة

الخبرة	العدد	%
أكثر من ٢١ سنة	3	1.1
من ٥ - ٠ سنوات	131	47.8
من ١١ - ٢٠ سنة	112	40.9
من ٦ - ١٠ سنوات	28	10.2
Total	274	100.0

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

يُبين الجدول أنَّ ٤٧,١ % من ٥-٠ سنوات و ٤٠,٩ % من ١١-٢٠ سنة و ١٠,٢ % من ٦-١٠ سنوات. *الدلالة: فترة التوظيف زادت خلال فترة الأزمة لذلك الخبرة كانت الأعلى بين ٥-١ سنوات.

– المستوى الوظيفي:

جدول رقم (١٥):
المستوى الوظيفي

الوظيفة	العدد	%
إدارة وسطى	94	34.3
مدير إداري	5	1.8
موظف	175	63.9
Total	274	100.0

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

توزعت العينة حسب المستوى الوظيفي ٣٤,٣ % إدارة وسطى و ١,٨ مدير اداري و ٣٦.٣ % موظف والنسبة الأعلى هم موظفين.

*الدلالة: يفوق عدد الموظفين في شركة MTN على عدد الإداريين والمسؤولين، ممَّا يدلُّ على اتجاه الشركة نحو سياسة التشاركية بين جميع أفرادها في أخذ القرارات المختلفة.

- عدد البلدان التي زرتها وأقمت فيها أكثر من شهر:

جدول رقم (١٦):

عدد البلدان

عدد البلدان	العدد	%
أقل من أربعة بلدان	55	20.1
أقل من بلدين	176	64.2
أكثر من خمسة بلدان	43	15.7
Total	274	100.0

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

يُبين الجدول أنَّ ٦٤،٢ % أقل من بلدين و ٢٠،١ % أقل من أربع بلدان و ١٥،٧ % أكثر من خمس سنوات. *الدلالة: إنَّ عدداً جيداً من موظفي MTN قد خالطوا ثقافة بلدان عديدة وتمكَّنوا من نقلها داخل الشركة واستخدمها في التعامل مع باقي أفراد الشركة والعملاء.

❖ عرض بيانات الدراسة وتحليلها في كلِّ محور من محاور الدراسة:

١- ما هو المستوى الثقافي لدى عينة الدراسة في شركة الاتصالات MTN.

لتبيّان إلى أي مدى كانت الثقافة التنظيمية لدى شركة MTN سورية تتوافق مع ما هو مرغوب بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، فقامت الباحثة بإجراء اختبار (T) Test لمعرفة مدى وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (١٧):

المستوى الثقافي

Test Value = 3								المحددات الثقافية
Std. Deviation	Mean	95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	t	
		Upper	Lower					
0.50	4.17	1.23	1.11	1.17	0.000	273	39.245	المعتقدات الثقافية
0.77	3.90	0.99	0.80	0.90	0.000	273	19.340	قواعد السلوك التنظيمي

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

يتبين لنا من الجدول السابق: من حيثُ القيم الثقافية نجد أنَّ متوسط التقييم ٤,١٧ والدلالة المعنوية ٠,٠٠٠ أصغر من القياسية؛ وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى السائد للثقافة التنظيمية من حيثُ (القيم الثقافية) لدى العاملين في الشركة محل الدراسة وبين المستوى المرغوب لهذه الثقافة وهي بالاتجاه توفر ثقافة عالية. *الدلالة: وقد كان ذلك نتيجة التغيرات التي شهدتها سورية خلال الأزمة التي تعيشها البلاد التي كان لها أثرها على عمل القطاعات الاقتصادية، حيث كانت الأولوية بالنسبة لهذه الشركات ضمان الاستمرارية، ولذلك كانت هذه الفروقات نتيجة عدم وجودها ضمن سلم أولوياتها.

٢- ما هو مستوى القيم الثقافية لدى عينة الدراسة في شركة الاتصالات MTN.

لمعرفة مستوى القيم الثقافية كأحد عناصر الثقافة التنظيمية، فقد تمَّ قياس هذا المحور من خلال (١٤) محوراً تتضمن مجموعة من العبارات تبرز هذا التقييم والتي يُعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة التقييم باستخدام one sample t test لكل عبارة، كما يلي:

جدول رقم (١٨):

الدالات الإحصائية لتقييم القيم الثقافية

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
٧- تعمل الشركة في إطار ثقافة مجتمعية تميزها خلال تنفيذ أعمالها وأن شطتها:	274	4.18	0.60	32.86	84	0.000
٨- نسهم كفريق عمل في الشركة في تطوير سلوك إيجابي للعمل الجماعي:	274	4.18	0.74	26.51	84	0.000
٩- تشجعنا الشركة باستمرار نحو السلوك الذي يلائم معتقداتها:	274	4.25	0.59	35.01	85	0.000
١٠- تتجه الشركة نحو الاحتفاظ بالكادر وتطوير مناخ إيجابي في إطار أسري بيننا	274	4.18	0.95	20.67	84	0.000
١١- لدي انضباط ودرجة التزام عالية في المهام الموكلة إلى في الشركة:	274	4.42	0.60	39.48	88	0.000
١٢- أشعر بالأمن تماء والولاء للشركة من خلال أدائي للعمل فيها:	274	4.42	0.70	33.39	88	0.000

١٣- ألاحظ أنَّ إدارة الشركة تسعى إلى تحقيق المساواة والعدالة بين العاملين:	274	3.87	0.94	15.29	77	0.000
١٤- تقوم الإدارة بصياغة قراراتها في إطار يراعي خصوصية معتقداتها وافترضاها الثقافية:	274	4.02	0.69	24.53	80	0.000
١٥- تمنح الشركة الثقة بشكل واضح لكل أفرادها في إطار العمل:	274	4.06	0.80	21.88	81	0.000
١٦- أرى أنَّ إدارة الشركة تهتمَّ بشكل كبير بالتشريعات والقوانين:	269	4.38	0.59	38.28	88	0.000
١٧- تحدد اللوائح والقوانين سلوكنا داخل الشركة:	272	4.17	0.86	22.29	83	0.000
١٨- تتابع الشركة أعمالنا ونشاطنا بدقة والتزام في العمل وتقوم بتحقيقه بشكل دوري:	274	4.28	0.64	33.20	86	0.000
١٩- تشجع الشركة على تنظيم لقاءات واجتماعات تعكس طابعا خاصا للشركة:	274	4.16	0.84	22.70	83	0.000
٢٠- تقدم الشركة لنا المعلومات بشكل هرمي:	274	3.95	0.81	19.26	79	0.000
٢١- تروج الشركة لقصص نجاح المحددات الثقافية لتشجع حماسنا تجاه العمل:	274	4.11	0.79	23.38	82	0.000
القيم الثقافية	274	4.17	0.50	39.25	83	0.000

*المصدر: من إعداد الباحثة، ٢٠٢١.

يُبين الجدول ما يلي: إنَّ المتوسط الحسابي لتقييم مستوى القيم الثقافية السائدة في الشركة كأحد عناصر الثقافة التنظيمية، ومحمور كلي ٤,١٧ والانحراف المعياري ٠,٥٠. ويلاحظ أنَّ مستوى تقييم أفراد العينة لهذا المحور هو بالاتجاه الايجابي وبوزن نسبي ٨٣ % تقييم بدرجة عالية، ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٥ (يوجد توافق في الآراء حول اعتماد القيم الثقافية في الشركة) حسب آراء عينة الدراسة.

احتلت المرتبة الأولى في اعتماد القيم الثقافية عبارة (أرى أنَّ إدارة الشركة تهتمَّ بشكل كبير بالتشريعات والقوانين:)، نجد المتوسط الحسابي ٤,٣٨ بانحراف معياري ٠,٥٩. ويلاحظ أنَّ مستوى تقييم أفراد العينة حول هذه العبارة بدرجة عالية ٨٨ %، ومستوى الدلالة الإحصائية لهذه العبارة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ دال احصائياً عند درجة ثقة ٩٥

% وتجمع العينة على اعتماد التشريعات لدى الادارة، والمرتببة الثانية نجد عبارة (تتابع الشركة أعمالنا ونشاطنا بدقة والتزام في العمل وتقوم بتحقيقه بشكل دوري) بمتوسط ٤,٢٨ ووزن نسبي ٦٤ % درجة عالية ودال احصائياً ويجمع افراد العينة على متابعة الشركة لكافة الأعمال والالتزام، وفي المرتبة الثالثة نجد (تشجعنا الشركة باستمرار نحو السلوك الذي يلائم معتقداتها:) بمتوسط حسابي ٤,٢٥ ووزن نسبي ٨٥ % مستوى بدرجة عالية أيضاً دال احصائياً وفي المراتب الأخيرة نجد عبارة (تقدم الشركة لنا المعلومات بشكل هرمي) بمتوسط ٣,٩٥ ووزن نسبي ٧٩ % درجة عالية دال احصائياً و أخيراً (ألاحظ أن إدارة الشركة تسعى إلى تحقيق المساواة والعدالة بين العاملين:) بمتوسط ٣,٧٨ ووزن نسبي ٧٧ %

*الدلالة: تملك شركة MTN ثقافة ذات قيم متوسطة وسلوك جيد بينما درجة الالتزام تغلب على سلوك وقيم الأفراد بنسبة عالية، مما يدل على التزام أفراد الشركة محل الدراسة بقرارات الإدارة، والتفدي بالقوانين واللوائح التنفيذية المحددة داخل الشركة.

٣- ما هو مستوى قواعد السلوك التنظيمي لدى عينة الدراسة شركة الاتصالات MTN.

لمعرفة مستوى تقييم السلوك التنظيمي كأحد عناصر الثقافة التنظيمية، فقد تم قياس هذا المحور من خلال (٣) محاور تتضمن مجموعة من العبارات تبرز هذا التقييم؛ والتي يُعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودلالة التقييم باستخدام one sample t test لكل عبارة، كما يلي:

جدول رقم (١٩):

الدالات الإحصائية لتقييم قواعد السلوك التنظيمي

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
٢٥- لدينا بيئة عمل تساعد في التوجه نحو تقبل الرأي والآخر:	274	4.08	0.69	26.09	82	0.000
٢٦- أن الأن شطة المتعلقة بالقرارات الحاسمة يتم بناؤها بشكل جماعي يسمح بمشاركة آرائنا:	269	3.81	0.94	14.15	76	0.000
٢٧- أشعر أن هناك مستوى عال من الثقة والتواصل مع المستويات الإدارية الأخرى:	268	3.80	0.94	13.95	76	0.000
سلوك تنظيمي	274	3.90	0.77	19.34	78	0.000

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

يبين الجدول ما يلي: إن المتوسط الحسابي لتقييم السلوك التنظيمي في الشركة كأحد عناصر الثقافة التنظيمية كمحور كلي ٣,٩٠ والانحراف المعياري ٠,٧٧ ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا المحور هو بالاتجاه

الإيجابي ويزن نسبي ٧٨ % تقييم بدرجة عالية، ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ (يوجد توافق في الآراء حول اعتماد السلوك التنظيمي في الشركة) حسب آراء عينة الدراسة.

احتلت المرتبة الأولى في اعتماد السلوك التنظيمي عبارة (لدينا بيئة عمل تساعد في التوجه نحو تقبل الرأي والآخر:) نجد المتوسط الحسابي ٤,٠٨ بانحراف معياري ٠,٦٩ ويُلاحظ أنَّ مستوى تقييم أفراد العينة حول هذه العبارة بدرجة عالية ٨٢ %، ومستوى الدلالة الإحصائية لهذه العبارة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ دال إحصائياً عند درجة ثقة ٩٥ % وتجمع العينة بيئة العمل، والمرتبة الثانية نجد عبارة (أنَّ الأنشطة المتعلقة بالقرارات الحاسمة يتمُّ بناؤها بشكل جماعي يسمح بمشاركة آرائنا:) بمتوسط ٣,٨١ ووزن نسبي ٧٦ % درجة عالية ودال إحصائياً ويجمع أفراد العينة على الأنشطة هي جماعية، وفي المرتبة الثالثة نجد (أشعر أنَّ هناك مستوى عالٍ من الثقة والتواصل مع المستويات الإدارية الأخرى:) بمتوسط حسابي ٣,٨٠ ووزن نسبي ٧٦ % مستوى بدرجة عالية أيضاً دال إحصائياً. *الدلالة: يمتلك أفراد شركة MTN سلوكاً تنظيمياً مناسباً للثقافة الحالية للشركة، فعلى الرغم من أن المتوسط الحسابي ٣,٩ وهو يشير إلى معدل جيد للثقافة الحالية إلا أن المستوى المرغوب من خلال تقصي وضع الشركة محل الدراسة لم يتم الوصول إليه.

٤- ما هو مستوى الإدراك كأحد عناصر الاستعداد للتغيير التنظيمي لدى عينة الدراسة في شركة الاتصالات MTN.

لمعرفة مستوى تقييم الإدراك كأحد عناصر الاستعداد للتغيير التنظيمي، فقد تمَّ قياس هذا المحور من خلال (٢) محاور تتضمن مجموعة من العبارات تبرز هذا التقييم والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودلالة التقييم باستخدام one sample t test لكل عبارة، كما يلي:

جدول رقم (٢٠):

الدالات الإحصائية لتقييم الادراك

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
٢٨- دائما ما يتمَّ تقييم ردود فعلنا من قبل الإدارة في إطار القرارات والأنَّ شطة التي تتم:	274	3.99	0.86	18.99	80	0.000
٢٩- خلال مبادرات التغيير السابقة، شاركنا بنشاط في المساعدة على تشكيل هذه التغييرات وتنفيذها:	274	3.80	0.97	13.59	76	0.000
بعد الادراك	274	3.89	0.83	17.82	78	0.000

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

يبين الجدول ما يلي: إنَّ المتوسط الحسابي لتقييم الإدراك في الشركة كأحد عناصر الاستعداد للتغيير التنظيمي كمحور كلي ٣,٨٩ والانحراف المعياري ٠,٨٣. ويلاحظ أنَّ مستوى تقييم أفراد العينة لهذا المحور هو بالاتجاه الإيجابي ووزن نسبي ٧٨ % تقييم بدرجة عالية، ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ (يوجد توافق في الآراء حول اعتماد الإدراك في الشركة) حسب آراء عينة الدراسة.

احتلت المرتبة الأولى في اعتماد الإدراك في الشركة عبارة (دائماً ما يتم تقييم ردود فعلنا من قبل الإدارة في إطار القرارات والأنشطة التي تتم:) نجد المتوسط الحسابي ٣,٩٩ بانحراف معياري ٠,٨٦. ويلاحظ أنَّ مستوى تقييم أفراد العينة حول هذه العبارة بدرجة عالية ٨٠ %، ومستوى الدلالة الإحصائية لهذه العبارة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥. دال إحصائياً عند درجة ثقة ٩٥ % وتجمع العينة تقييم الردود دائماً، والمرتبة الثانية نجد عبارة (خلال مبادرات التغيير السابقة، شاركنا بنشاط في المساعدة على تشكيل هذه التغييرات وتنفيذها:) بمتوسط ٣,٨٠ ووزن نسبي ٧٦ % درجة عالية ودال إحصائياً.

*الدلالة: لدى أفراد الشركة مستوى جيد من الإدراك وتقبل التغييرات الجديدة والتقييد بالقرارات التي تتخذها الشركة، ممَّا يدل على إمكانية زرع ثقافة التغيير وتطويرها داخل الشركة محل الدراسة.

٥- ما هو مستوى الشعور كأحد عناصر الاستعداد للتغيير التنظيمي لدى عينة الدراسة شركة الاتصالات MTN. لمعرفة مستوى تقييم الشعور كأحد عناصر الاستعداد للتغيير التنظيمي، فقد تمَّ قياس هذا المحور من خلال (٤) محاور تتضمن مجموعة من العبارات تبرز هذا التقييم والتي يُعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودلالة التقييم باستخدام one sample t test لكل عبارة، كما يلي:

جدول رقم (٢١):

الدالات الإحصائية لتقييم الشعور

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
٣٠- تهتم إدارة الشركة بالتواصل مع كافة أعضاء الفريق في إطار متابعة العمليات:	270	4.01	0.75	22.03	80	0.000
٣١- تسود أجواء الشفافية في الشركة للحد من الإشاعات المؤدية إلى مقاومة التغيير:	274	3.87	0.93	15.58	77	0.000
٣٢- أننا على علم مسبق بأسباب وأهداف عملية التغيير التي نفذتها أو سوف نفذها إدارة الشركة:	274	3.77	0.93	13.83	75	0.000
٣٣- عند الحديث عن التغيير أشعر عادة بأنَّ لدي الفرصة للتأثير على نجاح التغيير:	274	3.91	0.95	15.80	78	0.000
بعد الشعور	274	3.89	0.73	20.23	78	0.000

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

يُبين الجدول ما يلي: إنَّ المتوسط الحسابي لتقييم الشعور في الشركة كأحد عناصر الاستعداد للتَّغيير التَّنظيمي كمحور كلي ٣,٨٩ والانحراف المعياري ٠,٧٣. ويلاحظ أنَّ مستوى تقييم أفراد العيِّنة لهذا المحور هو بالاتجاه الإيجابي ووزن نسبي ٧٨ % تقييم بدرجة عالية، ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ (يوجد توافق في الآراء حول اعتِمَاد الشعور في الشركة في الشركة) حسب آراء عيِّنة الدِّراسة.

احتلت المرتبة الأولى في اعتِمَاد الشعور في الشركة عبارة (تهتمُّ إدارة الشركة بالتواصل مع كافة أعضاء الفريق في إطار متابعة العمليات) نجد المتوسط الحسابي ٤,١ بانحراف معياري ٠,٧٥ ويلاحظ أنَّ مستوى تقييم أفراد العيِّنة حول هذه العبارة بدرجة عالية ٨٠ %، ومستوى الدلالة الإحصائية لهذه العبارة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ دال إحصائياً عند درجة ثقة ٩٥ % وتجمع العيِّنة على اعتِمَاد الشركة على التواصل، والمرتبة الثانية نجد عبارة (عند الحديث عن التَّغيير أشعر عادة بأنَّ لدي الفرصة للتأثير على نجاح التَّغيير:) بمتوسط ٣,٩١ ووزن نسبي ٧٨ % درجة عالية ودال إحصائياً والمرتبة الثالثة (تسود أجواء الشفافية في الشركة للحد من الإشاعات المؤدية إلى مقاومة التَّغيير) بمتوسط ٣,٨٧ وأخيراً عبارة (أنا على علم مسبق بأسباب وأهداف عملية التَّغيير التي نفذتها أو سوف تنفذها إدارة الشركة) بمتوسط ٣,٧٧ وتقييم واعتمَاد بدرجة عالية.

*الدلالة: لدى أفراد شركة MTN شعور عالٍ تجاه التَّغيير الذي سوف يحصل في الشركة، ممَّا يدل على تملُّكهم استعداداً جيداً للتَّغييرات التَّنظيمية المختلفة.

٦- ما هو مستوى النية كأحد عناصر الاستعداد للتَّغيير التَّنظيمي لدى عيِّنة الدِّراسة شركة الاتصالات MTN.

لمعرفة مستوى تقييم النية كأحد عناصر الاستعداد للتَّغيير التَّنظيمي، فقد تمَّ قياس هذا المحور من خلال (٢) محاور تتضمن مجموعة من العبارات تبرز هذا التقييم والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عيِّنة الدِّراسة وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودلالة التقييم باستخدام one sample t test لكل عبارة، كما يلي:

جدول رقم (٢٢):

الدالات الإحصائية لتقييم النية

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
٣٤- تعلمنا إدارة الشركة باستمرار عن كل ما يتوصل إليه فريق التَّغيير من نتائج إيجابية:	274	4.13	0.68	27.65	83	0.000
٣٥- لدى الشركة نظم معلومات تساعد في تطوير عملية الاستعداد لأي تغييرات محتملة:	274	4.08	0.77	23.18	82	0.000
بعد النية	274	4.10	0.66	27.88	82	0.000

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

يبين الجدول ما يلي: إنَّ المتوسط الحسابي لتقييم النية في الشركة كأحد عناصر الاستعداد للتغيير التنظيمي كمحور كلي ٤,١٠ والانحراف المعياري ٠,٦٦. ويلاحظ أنَّ مستوى تقييم أفراد العينة لهذا المحور هو بالاتجاه الايجابي ووزن نسبي ٨٢ % تقييم بدرجة عالية، ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ (يوجد توافق في الآراء حول اعتماد النية في الشركة في الشركة) حسب آراء عينة الدراسة.

احتلت المرتبة الأولى في اعتماد النية في الشركة عبارة (تعلمنا إدارة الشركة باستمرار عن كل ما يتوصل إليه فريق التغيير من نتائج إيجابية): نجد المتوسط الحسابي ٤,١٣ بانحراف معياري ٠,٦٨. ويلاحظ أنَّ مستوى تقييم أفراد العينة حول هذه العبارة بدرجة عالية ٨٣ %، ومستوى الدلالة الإحصائية لهذه العبارة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥. دال إحصائياً عند درجة ثقة ٩٥ % وتجمع العينة على اعتماد الشركة على نشر النتائج الايجابية، والمرتبة الثانية نجد عبارة (لدى الشركة نظم معلومات تساعد في تطوير عملية الاستعداد لأي تغييرات محتملة): بمتوسط ٤,٠٨ ووزن نسبي ٨٢ % درجة عالية ودال إحصائياً.

سادساً: اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى: H01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الاستعداد للتغيير التنظيمي في الشركة محل الدراسة. وتتفرع عنها الفرضيتان:

- H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الثقافية على الاستعداد للتغيير التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

- H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك التنظيمي على الاستعداد للتغيير التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الثقافية على الاستعداد للتغيير التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

تم إجراء اختبار الانحدار الخطي لدراسة أثر المتغير المستقل (القيم الثقافية) والتابع (الاستعداد للتغيير التنظيمي).

جدول رقم (23):

معامل الارتباط والتحديد لمتغيري أبعاد (الثقافة التنظيمية) و (الاستعداد للتغيير التنظيمي)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000b0	776.567	0.740	0.741	.861a0	2

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

يُظهر الجدول معاملات الارتباط (العلاقة) بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث نجد أنَّ قيمة معامل الارتباط R تساوي ٠,٨٦١، وأنَّ معامل التفسير هو ٠,٧٤١، أي أنَّ المتغير المستقل (القيم الثقافية) تُفسر فقط ٧٤,٥ % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

كما يُظهر الجدول التالي القوة التفسيرية لهذا النموذج الجدول يشير إلى أنَّ القوة التفسيرية للنموذج من خلال إحصائية F وهي $F=776,5$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{sig}=0,000$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0,05$ ممَّا يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية دال إحصائياً.

جدول رقم (24)

الدالات الإحصائية لاختبار تأثير (القيم الثقافية) على (الاستعداد للتغيير التنظيمي)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
			Beta	Std. Error		
0.000	-5.082		0.175	-0.891	(Constant)	2
0.000	27.867	0.861	0.042	1.163	القيم الثقافية	

a. Dependent Variable: الاستعداد للتغيير التنظيمي

a. Dependent Variable: الاستعداد للتغيير التنظيمي

*المصدر: من اعداد الباحثة على برنامج SPSS، ٢٠٢١.

يشير الجدول إلى أنَّ قيمة تأثير المتغير المستقل (القيم الثقافية) دالة إحصائياً حسب قيمة t والدلالة المعنوية $0,000$ وإيجابية في التأثير وعليه:

خلاصة الفرضية الفرعية الأولى:

❌ نرفض الفرضية الصفرية (العدم) القائلة بأنَّه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الثقافية على الاستعداد للتغيير التنظيمي في الشركة محلَّ الدراسة.

✓ ونقبل الفرضية البديلة القائلة: بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الثقافية على الاستعداد للتغيير التنظيمي في الشركة محلَّ الدراسة.

ومعادلة النموذج المقدر

$$\text{الاستعداد للتغيير التنظيمي} = -0,891 + 0,163 \times (\text{القيم الثقافية})$$

٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك التنظيمي على الاستعداد للتغيير التنظيمي في الشركة محلَّ الدراسة.

تمَّ إجراء اختبار الانحدار الخطي لدراسة أثر المتغير المستقل أبعاد (قواعد السلوك التنظيمي) والتابع (الاستعداد للتغيير التنظيمي).

جدول رقم (٢٥)

معامل الارتباط والتحديد لمتغيري قواعد السلوك التنظيمي والاستعداد للتغيير التنظيمي

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000b0	1220.168	0.817	0.818	0.904a	

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

يُظهر الجدول معاملات الارتباط (العلاقة) بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث نجد أنَّ قيمة معامل الارتباط R تساوي ٠,٩٠٤، وأنَّ معامل التفسير هو ٠,٨١٨، أي أنَّ قواعد السلوك التنظيمي تفسر فقط ٨١,٨% من التغيرات الحاصلة في الاستعداد للتغيير التنظيمي.

كما يُظهر الجدول التالي القوة التفسيرية لهذا النموذج، حيث يشير إلى أنَّ القوة التفسيرية للنموذج من خلال إحصائية F وهي $F=1220,1$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{sig}=0,000$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0,05$ مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية دالاً إحصائياً.

جدول رقم (٢٦):

الدالات الإحصائية لاختبار تأثير قواعد السلوك التنظيمي على الاستعداد للتغيير التنظيمي

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	9.894		0.090	0.888	(Constant)	3
0.000	34.931	0.904	0.023	0.789	قواعد السلوك التنظيمي	

a. Dependent Variable: الاستعداد للتغيير التنظيمي

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

يشير الجدول إلى أنَّ قيمة تأثير المتغير المستقل (قواعد السلوك التنظيمي) دالة إحصائياً حسب قيمة t والدلالة المعنوية ٠,٠٠٠ وإيجابية في التأثير وعليه:

خلاصة الفرضية الفرعية الثانية:

☒ نرفض الفرضية الصفرية (العدم) القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك التنظيمي على

الاستعداد للتغيير التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

✓ نقبل الفرضية البديلة القائلة: بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك التنظيمي على الاستعداد

للتغيير التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

ومعادلة النموذج المقدر

الاستعداد للتغيير التنظيمي = ٠,٨٨ + (٠,٧٨) (قواعد السلوك التنظيمي)

الفرضية الرئيسية الأولى:

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى قامت الباحثة بإجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد باستخدام طريقة (STEPWIZE) (قواعد السلوك التنظيمي، القيم الثقافية) والتابع (الاستعداد للتغيير التنظيمي).

جدول رقم (٢٧)

معامل الارتباط والتحديد لمتغيري أبعاد الثقافة التنظيمية على الاستعداد للتغيير التنظيمي

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000d 0	598.61 8	0.868	0.869	.932c0	3
c. Predictors: (Constant), قواعد السلوك تنظيمي, القيم الثقافية					

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

يُظهر الجدول معاملات الارتباط (العلاقة) بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط ٠,٩٣٢، وأن معامل التفسير هو ٠,٨٦٩، أي أن أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم الثقافية، قواعد السلوك التنظيمي) تفسر فقط ٨٦,٩% من التغيرات الحاصلة في الاستعداد للتغيير.

جدول رقم (٢٨)

الدالات الإحصائية لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على الاستعداد للتغيير التنظيمي

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.849	0.190		0.141	0.027	(Constant)
0.000	10.837	0.509	0.041	0.444	قواعد السلوك تنظيمي
0.000	5.375	0.241	0.061	0.326	القيم الثقافية
a. Dependent Variable: الاستعداد للتغيير التنظيمي					

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

يُشير الجدول إلى أن قيمة تأثير المستقل أبعاد (الثقافة التنظيمية) من حيث (القيم الثقافية، وقواعد السلوك التنظيمي) دالة إحصائياً حسب قيمة t والدلالة المعنوية ٠,٠٠٠ وإيجابية في التأثير وعليه:

خلاصة الفرضية الرئيسية الأولى:

☒ نرفض الفرضية الصفرية (العدم) القائلة: بعدم وجود أثر ذي دلالة معنوية أبعاد (الثقافة التنظيمية من حيث (القيم الثقافية، قواعد السلوك التنظيمي) على (الاستعداد للتغيير التنظيمي)

✓ ونقبل الفرضية البديلة القائلة: بوجود أثر ذي دلالة معنوية أبعاد (الثقافة التنظيمية من حيث (القيم الثقافية، قواعد السلوك التنظيمي) على (الاستعداد للتغيير التنظيمي)

ومعادلة النموذج المقدر:

$$\text{الاستعداد للتغيير التنظيمي} = 0,02 + (0,32) * (\text{القيم الثقافية}) + (0,44) \text{ قواعد السلوك تنظيمي}$$

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الرئيسية الثانية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى السائد للثقافة التنظيمية لدى العاملين في الشركة محل الدراسة وبين المستوى المرغوب لهذه الثقافة.

تم إجراء اختبار **ONE SAMPLE T TEST** لمقارنة متوسط تقييم للثقافة التنظيمية والمتوسط المعياري وكانت النتائج التالية:

جدول رقم (٢٩)

نتائج مقارنة متوسط تقييم الثقافة التنظيمية والمتوسط المعياري

Test Value = 3							
Std. Deviation	Mean	95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
		Upper	Lower				
0.62	3.99	1.06	0.91	0.99	0.000	273	26.118

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

- نلاحظ من خلال الجدول السابق اختلافًا بين القيم الفعلية والقيم الجدولية، وأن معنوية T بالنسبة لبعد الثقافة التنظيمية كانت ٠,٠٠٠، وبالتالي نرفض الفرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى السائد للثقافة التنظيمية لدى العاملين في الشركة محل الدراسة وبين المستوى المرغوب لهذه الثقافة"

*وهو ما يدل على أن هناك سعي متواصل ومستمر نحو تمكين استراتيجية تستهدف صقل ثقافة تُعبر أكثر عن رؤية ورسالة المؤسسة محل الدراسة، خاصة وأن هذه الثقافة تأثرت بشكل ملحوظ بالأزمة التي تشهدها البلاد، مما يحد من جهود شركة MTN نحو إضفاء ثقافتها العالمية على ثقافة MTN سورية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية الرئيسية الثالثة H_0 : لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالاستعداد للتغيير في المنظمة محل الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

- حسب الجنس:

تم إجراء اختبار independent t test لتقصي وجود فروق تبعاً للجنس كما يلي:

جدول رقم (٣٠):

اختبار t-test للفروق في آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالاستعداد للتغيير التنظيمي تبعاً للجنس

١- الجنس:	N	Mean	Std. Deviation	T	SIG
الاستعداد	129	3.9612	0.71724	-0.024	0.981
للتغيير التنظيمي	145	3.9632	0.62538		

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

يبين الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق sig أكبر من ٠,٠٥ وبالتالي نقبل الفرضية العدمية: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالاستعداد للتغيير في المنظمة محل الدراسة باختلاف الجنس.

- حسب الفئة العمرية:

تم إجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق تبعاً للفئة العمرية كما يلي:

جدول رقم (٣١)

اختبار ANOVA للاستعداد للتغيير التنظيمي تبعاً للفئة العمرية

الاستعداد للتغيير التنظيمي					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
0.000	7.798	3.247	3	9.741	Between Groups
		0.416	270	112.425	Within Groups
			273	122.166	Total

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

يبين الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق sig أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي نرفض الفرضية العدمية: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالاستعداد للتغيير في المنظمة محل الدراسة

باختلاف الفئة العمرية وإجراء اختبار تشيفيه نجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة من ٣١-٤٠ سنة و ٤١-٥٠ سنة.

جدول رقم (٣٢):

اختبار **scheffe** للمقارنات المتعددة للاستعداد للتغيير التنظيمي تبعاً للفئة العمرية

Scheffe _{a,b}			
Subset for alpha = 0.05		N	٢- العمر:
2	1		
	3.5833	9	51+
3.8175	3.8175	116	20-30
3.8611	3.8611	42	41-50
4.1908		107	31-40

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

- حسب المستوى التعليمي:

تم إجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق تبعاً للمستوى التعليمي كما يلي:

جدول رقم (٣٣)

اختبار **Anova** للاستعداد للتغيير التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي

الاستعداد للتغيير التنظيمي					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
0.000	8.015	3.411	2	6.823	Between Groups
		0.426	271	115.343	Within Groups
			273	122.166	Total

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

يُبين الجدول أنَّ قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار الفروق sig أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالاستعداد للتغيير في المنظمة محل الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة. وبالتالي: تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالاستعداد للتغيير في المنظمة محل الدراسة باختلاف المستوى التعليمي وإجراء اختبار تشيفيه نجد أنَّ هناك فرقاً ذات دلالة إحصائية بين الفئة معهد وما دون من جهة ثم دراسات عليا وخريجي الجامعة من جهة أخرى.

جدول رقم (٣٤):

اختبار **scheffe** للمقارنات المتعددة للاستعداد للتغيير التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي

Scheffe _{a,b}			
Subset for alpha = 0.05		N	٣- المؤهل العلمي:
2	1		
	3.8862	189	جامعي
	3.9896	56	دراسات عليا
4.4052		29	معهد وما دون

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

- حسب عدد سنوات خبرتكم الإدارية:

تم إجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق تبعاً عدد سنوات خبرتكم الإدارية كما يلي:

جدول رقم (٣٥)

الدالات الإحصائية لاختبار **ANOVA** للفروق المتعددة للاستعداد للتغيير التنظيمي تبعاً لعدد سنوات الخبرة

الاستعداد للتغيير التنظيمي					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
0.004	4.540	1.955	3	5.866	Between Groups
		0.431	270	116.300	Within Groups
			273	122.166	Total

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

يُبين الجدول أنَّ قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق sig أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي:

تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالاستعداد للتغيير في المنظمة محل الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (٣٦):

الاستعداد للتغيير التنظيمي

Scheffe _{a,b}		
Subset for alpha = 0.05		٤- عدد سنوات خبرتكم الإدارية:
1	N	
3.8212	131	من ٥ - ٠ سنوات
3.9494	28	من ٦ - ١٠ سنوات
4.1198	112	من ١١ - ٢٠ سنة
4.3611	3	أكثر من ٢١ سنة

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

- حسب المنصب الوظيفي:

تم إجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق تبعاً للمنصب الوظيفي كما يلي:

جدول رقم (٣٧)

الدالات الاحصائية لاختبار الفروق للاستعداد للتغيير التنظيمي تبعاً للمنصب الوظيفي

ANOVA					
الاستعداد للتغيير التنظيمي					
	Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares
	0.000	9.626	4.058	2	8.117
Between Groups			0.422	270	113.834
Within Groups				272	121.951
Total					

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

يُبين الجدول أنَّ قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق sig أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي نرفض الفرض العدم: تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالاستعداد للتغيير في المنظمة محل الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة وبإجراء اختبار تشيفيه نجد أنَّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مدير إداري وبقية المستويات الوظيفية.

جدول رقم (٣٨)

اختبار Scheffe_a للمقارنات المتعددة للاستعداد للتغيير التنظيمي تبعاً للمنصب الوظيفي

Scheffe _{a,b}			
Subset for alpha = 0.05		N	٥- المستوى الوظيفي:
2	1		
	3.8082	93	ادارة وسطى
	4.0171	175	موظف
5.0000		5	مدير اداري

*المصدر (من اعداد الباحثة على برنامج SPSS)، ٢٠٢١

خلاصة الفرضية الرئيسية الثالثة:

- ✓ نرفض فرضية العدم بشكل جزئي القائلة: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالاستعداد للتغيير التنظيمي في المنظمة محل الدراسة باختلاف الجنس.
- ✗ نرفض فرضية العدم بشكل جزئي القائلة: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالاستعداد للتغيير التنظيمي في المنظمة محل الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية .)

✓ نقبل الفرضية البديلة بشكل جزئي القائلة: يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالاستعداد للتغيير التنظيمي في المنظمة محل الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

Chapter Four: Results & Propositions

قامت الباحثة في إطار تمكين النتائج من الوصول إلى توصيات قابلة للتطبيق بوضع النتائج وتقسيمها إلى:

أولاً: النتائج

- النتائج العامة.
- نتائج اختبار الفرضيات.

ثانياً: التوصيات

١. توصيات عامة.
٢. التوصيات التي تتعلق بشركة MTN سورية.

أولاً: النتائج:

(١) النتائج العامة:

١. تتبع الشركة محلّ الدِراسة عند تعيين الموظفين استراتيجية خاصة تهدف إلى تحقيق التكافؤ بين الشباب والشابات في الحصول على فرصة عمل، على الرغم من الآثار السلبية التي خلفتها الأزمة السورية لناحية هجرة الشبان خارج البلاد أو انضمامهم إلى المؤسسات العسكرية.
٢. تستهدف الشركة محلّ الدِراسة عند قيامها بعملية الاستقطاب الفئة الشبابية بشكل كبير وخصوصاً في قسم التسويق وال HR ، وذلك من أجل تأمين فرص للجيل الجديد المُقبل على التعلّم وكسب الخبرات وفي الحصول على مردود في نفس الوقت.
٣. تتوجّه الشركة محلّ الدِراسة إلى استقطاب خريجي الجامعات بكافة الاختصاصات دون غيرهم، لكسب حماسهم تجاه العمل وسهولة إخضاعهم إلى دورات تدريبية خاصة في الشركة كونهم يملكون قدرة على التعلّم وطرح الأفكار الجديدة.
٤. ساهمت الشركة محلّ الدِراسة في تأمين فرص العمل خلال الأزمة التي شهدتها البلاد، فلدّى الشركة أهداف اجتماعية تتمثل في المساهمة في إعادة الشباب إلى سوق العمل وتمكينهم للمساهمة في إعادة إعمار البلد.
٥. تتّجه إدارة الشركة محلّ الدِراسة سياسة تشاركية مع أفرادها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة التي تخص الشركة وفي كافة عمليات التغيير والتطوير التنظيمي.
٦. لدى موظفي الشركة المحلية ثقافة جيدة، كونهم خالطوا ثقافة بلدان عديدة وتمكنوا من نقل سلوكيات وقيم هذه الثقافات إلى داخل الشركة واستخدامها في التعامل بين بعضهم البعض ومع العملاء.
٧. نتيجة التغييرات التي شهدتها سورية خلال الأزمة التي تعيشها البلاد والتي أثرت بشكل ملحوظ على القطاعات الاقتصادية، فما كان على الشركة محل الدراسة إلا ضمان الاستمرارية ووضعها في سلم أولوياتها، لذلك بقيت الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في الشركة دون المستوى المرغوب وهي بالاتجاه لتوفر ثقافة بدرجة عالية.
٨. يمتلك أفراد الشركة محلّ الدراسة ثقافة ذات قيم متوسطة ولديهم سلوك جيد ولكن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح التنفيذية وقرارات الإدارة يغلب على سلوك الأفراد لناحية أن أفراد الشركة يتجهون نحو التقيد بهذه القرارات والقوانين واللوائح الخاصة بالشركة.
٩. لدى أفراد الشركة محلّ الدراسة سلوك تنظيمي مناسب للثقافة الحالية للشركة، ولكن يبقى هذا السلوك دون المستوى المرغوب الذي يساهم في تغيير وتطوير ثقافة التغيير داخل الشركة.

١٠. يوجد مستوى إدراك جيّد لدى أفراد الشركة محلّ الدراسة لناحية تقبل التغييرات الجديدة والتّقيّد بالقرارات الإداريّة، لذلك تستطيع الشركة محلّ الدراسة زرع ثقافة التغيير وتطويرها لتمكين الأفراد على تقبل التغييرات التنظيمية المطلوبة والمساهمة في تحقيق أهداف هذه التغييرات.
١١. يمتلك أفراد الشركة محلّ الدراسة شعوراً إيجابياً تجاه التغيير الذي تقرر الشركة تحقيقه، لذلك لديهم استعداداً جيّداً لعملية التغيير التنظيمي والمساهمة في تحقيق كافة أهداف التغيير المطلوب.

(٢) نتائج اختبار الفرضيات:

١. عند العمل على زرع القيم الثقافية التي تساهم في جعل الأفراد يتقبلون القرارات الجديدة وتساعدهم على الاستعداد للتغييرات المختلفة تبين لنا أن القيم الثقافية التي يمتلكها أفراد شركة MTN سورية تؤثر في مدى استعدادهم لعمليات التغيير التنظيمي التي تقوم بها الشركة.
٢. أن قواعد السلوك التنظيمي التي يمتلكها العاملون في شركة MTN سورية لها دور مهم في مدى استعدادهم وتقبلهم للتغييرات الجديدة.
٣. عند تطبيق ونشر القيم الثقافية واعتماد القواعد السلوكية في الشركة لوحظ أن هناك أثر ذو دلالة معنوية على عملية الاستعداد للتغيير التنظيمي يُسهم في تمكين العاملين وتقبلهم لهذا التغيير.
٤. هناك فرق ذا دلالة إحصائية بين المستوى السائد للثقافة التنظيمية داخل شركة MTN سورية وبين المستوى الثقافي المرغوب لهذه الثقافة.
٥. هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية لدى أفراد شركة MTN سورية لناحية استعدادهم للتغيير التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية) فكانت الفئة الشبابية بين ٣١-٤٠ سنة أكثر استعداداً للتغيير مقارنةً بباقي الفئات العمرية.
٦. هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية لدى أفراد شركة MTN سورية لناحية استعدادهم للتغيير التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (المستوى التعليمي) فكانت الفئة الجامعية أكثر استعداداً للتغيير التنظيمي قياساً بالمستويات التعليمية الأخرى (معهد وما دون والدراسات العليا).
٧. هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية لدى أفراد شركة MTN سورية لناحية استعدادهم للتغيير التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (عدد سنوات الخبرة) فإن الأفراد الذين يمتلكون خبرة من ٠-٥ سنوات لديهم استعداداً عالياً للتغيير التنظيمي قياساً بالأفراد الذين يمتلكون عدد أكبر من سنوات الخبرة.
٨. هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية لدى أفراد شركة MTN سورية لناحية استعدادهم للتغيير التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (المستويات الوظيفية) فإن الموظفين في الشركة أكثر استعداداً للتغيير من الموظفين في الإدارة الوسطى والمديرين الإداريين.

٩. لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لدى أفراد شركة MTN سورية لناحية الاستعداد للتغيير التنظيمي باختلاف الجنس فمستوى الاستعداد للتغيير التنظيمي متساوي بين الذكور والإناث في الشركة.

ثانياً: التوصيات:

قامت الباحثة بعرض مجموعة من التوصيات العامة التي تتعلّق بالفرضيات بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات التي تستطيع شركة MTN سورية العمل بها للمضي نحو ثقافة تدعم عمليات التغيير في المستقبل.

(١) توصيات عامة:

ثلاث توصيات رئيسية تتعلّق بالفرضيات:

١. السعي المتواصل والمستمر نحو تمكين استراتيجية تستهدف صقل ثقافة تعبر أكثر عن رؤية ورسالة المؤسسة محل الدراسة، خاصة وأنّ هذه الثقافة تأثرت بشكل ملحوظ بالأزمة التي تشهدها البلاد، ممّا يحدّ من جهود شركة MTN نحو إضفاء ثقافتها العالمية على ثقافة MTN سورية.
٢. مراعاة الفرق بين المستوى السائد للثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة MTN سورية وبين المستوى المرغوب لهذه الثقافة بالاتجاه نحو توفير ثقافة بدرجة عالية.
٣. المحافظة على ثقافة الشركة المبنية على تقبل القرارات الجديدة والتأقلم مع كلّ وضع جديد وتنميتها وتطويرها؛ وذلك من خلال تنمية سلوك الأفراد وبناء معتقدات وقيم لديهم تساعدهم على قبول التغيير والاستعداد له.

التوصيات التي تتعلّق بشركة MTN سورية:

١. العمل على نشر ثقافة تنظيمية تراعي الخصوصية العالمية (MTN) عبر تكليف مديرية الموارد البشرية للتنسيق من خلال الإدارة العليا لتطوير برامج و سياسات يتمّ وضعها ضمن سياسات التطوير و التدريب للعاملين في الشركة تستهدف تنميط الثقافة الرائجة ضمن شركة سورية MTN مع ثقافة MTN العالمية عن طريق الترويج وتمثيل الأدوار لقصاص النجاح والرموز التي تمثّلها شركة MTN خاصة وأنّ الشركة في مرحلة حرجة لناحية أنّ هذه الشركة يمكن أنّ تخرج من سورية، و بالتالي لا بدّ من مأسسة الجوانب الإيجابية لـ MTN العالمية في بلد مثل سورية مقبل نحو إعادة الإعمار.
٢. على شركة MTN الاهتمام أكثر بسلوك ومعتقدات أفرادها وذلك بتكوين ثقافة قادرة على التغيير من خلال وضع برامج توعية ورواية قصص نجاحات الشركة في الماضي عن طريق تكليف قسم الـ HR بالاهتمام بمراقبة سلوك أفراد المنظمة عند القيام بعمليات التغيير المختلفة، وذلك لضرورة المحافظة على ثقافة الشركة القوية لتستطيع من خلالها القيام بالعمليات التنظيمية واتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذها.

٣. على إدارة الشركة الحفاظ على شبكات التواصل مع الموظفين فيما يتعلق باتخاذ القرارات من خلال السماح لهم بإجراء مقابلات دورية مع مديري الشركة.
٤. على الشركة أن تعطي أولوية أكبر لاقتراحات الموظفين التي تطرح خلال الاجتماع بهم وذلك عن طريق الاهتمام بالمطالب والاقتراحات الخاصة بهم.
٥. على إدارة الشركة إعلام موظفيها بكل خطوة تقوم بها باتجاه التغيير لضمان استعدادهم للتغيير المطلوب.
٦. لضمان نجاح عملية التغيير على الشركة وضع خطط أساسية بالتعاون مع كامل الأفراد داخل الشركة عن طريق اجتماعات ومناقشات دورية.
٧. الاهتمام أكثر بسلوك ومعتقدات أفراد المنظمة مما يساعد المنظمة على تخطي كافة العقبات المحتملة التي تقف أمام عملية التغيير؛ لנاحية أنها تتطلب عملية الاستعداد للتغيير ثقافة مبنية على تقبل القرارات الجديدة والتأقلم مع كل وضع جديد وذلك من خلال تنمية سلوك الأفراد وبناء معتقدات وقيم لديهم تساعد على قبول التغيير والاستعداد له.
٨. استخدام النموذج المقترح من قبل الباحثة في الشركة محل الدراسة، وذلك من قبل المدربين مع إمكانية تطوير هذا النموذج وفقاً للمتغيرات المختلفة ووفقاً الوضع الراهن للشركة.
٩. إجراء أبحاث حول محددات وأبعاد الثقافة التنظيمية ومراحل التغيير التنظيمي لتكوين صورة أكثر شمولية لأنثر الثقافة التنظيمية بكافة محدداتها ومكوناتها على التغيير التنظيمي بمراحله المختلفة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

❖ الكتب:

١. بو الشرش، كمال، ٢٠١٤، الثقافة التنظيمية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. بو الشرش، كمال، ٢٠١٥، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
٣. التهامي، حسين. (٢٠١٣). التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية. ط: ١. دار الكتاب الحديث. القاهرة.
٤. السكرانة، بلال. (٢٠٠٦). التطوير التنظيمي والإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان.
٥. عبود، زيد. (٢٠٠٧). إدارة التغيير والتطوير. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عمان.
٦. محسن، ظاهر. (٢٠١٠). التطوير التنظيمي. ط ١. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.

❖ الدراسات والمقالات:

١. سعيدة، عابد، ٢٠١٧، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز، بولاية أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والاقتصادية، الجزائر.
 ٢. السحباني، حسام. (٢٠١٦). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي: في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة. (بحث ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، قسم القيادة والإدارة، غزة.
 ٣. أقرشي، نجاة. (٢٠١٧). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد: ٣٠، ص: ٤٣١-٤٣٤، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
 ٤. كحول، زهرة. (٢٠١٦). أثر وظائف الموارد البشرية على التغيير التنظيمي: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الجلفة، (بحث ماجستير غير منشورة)، جامعة زيان عاشور، قسم العلوم السياسية، الجلفة.
 ٥. برهوم، أديب. (٢٠١٧). أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق. المجلد: ٣٩. العدد: ٢٣.
 ٦. برهوم، أديب، وآخرون. (٢٠١٧). أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة على المشافي العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة البعث، العدد: ٢٣، ص: ١٦١-١٩٧، دراسة على المشافي العامة في الساحل السوري، جامعة البعث، حمص.
 ٧. تقرير الأعمال المتكامل، ٢٠٠٨ - http://www.mtn-investor.com/annual_reports/2009/arabic/book_2_arabic.pdf.
 ٨. تقرير الأعمال المتكامل، ٢٠٢٠ - https://www.alaraby.co.uk/sites/default/files/2020-08/Economy_4.pdf.
 ٩. الجرش، عصام، (٢٠١١). مجلة الاقتصادي، مقابلة مع مدير الموارد البشرية في MTN سورية.
 ١٠. العدد ٧، ص ١٠-١٢.
 ١١. حسن، نيرفانا. (٢٠١٨). تأثير الثقافة التنظيمية على اتصالات إدارة التغيير. (بحث ماجستير غير منشورة). القاهرة. جامعة القاهرة.
- ص: ٢٣.

١٢. حسين، عامر. (٢٠٠٨). أثر الدعم المنظم المدرك في استعداد العاملين-دراسة تطبيقية في معمل اسمنت المثنى. المؤتمر العلمي في كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء.
١٣. حماد، إيداد. (٢٠١١). أثر القيادة التحولية في إدارة التغيير التنظيمي في مشفى الهلال الأحمر بدمشق. مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية. بحث ماجستير لجامعة دمشق. المجلد ٢٧. العدد: ٤. ص: ٣٨٣-٤٠٣، دمشق.
١٤. الخلايلة، إيمان، وآخرون. (٢٠١٥). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة، مجلة كلية العلوم التربوية، العدد: ١، ص: ٢٤٣-٢٦٣، دراسة ميدانية عمان.
١٥. زاهر، تيسير. وآخرون. (٢٠١٤). أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية: دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الأعمال والمعهد العالي للتنمية الإدارية والمعهد الوطني للإدارة العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد ٣٠. العدد الأول. ص: ٢٨٩-٣١٦. دمشق.
١٦. الزعبي حسن. (٢٠٠٨). أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. عمان.
١٧. شاري، شهرزاد. (٢٠١٧). أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي: عينة من العاملين في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (بحث ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، قسم إدارة الأعمال، الجزائر.
١٨. عبد اللطيف، وجودة، محفوظ أحمد، (٢٠١٠)، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد الثاني، سورية.
١٩. علي، أسامة. (٢٠١٦). أثر مقاومة التغيير التنظيمي على كفاءة الأداء: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين، (بحث ماجستير غير منشورة)، جامعة أفريقيا العالمية، قسم إدارة الأعمال، الخرطوم.
٢٠. العمري، محمد. (٢٠١٧). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي. المجلة العربية للإدارة. المجلد: ٣٧. عدد: ٤. المملكة العربية السعودية.
٢١. العيد، ذيب، ٢٠١٦، إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر، بريد الجزائر، مواصلات الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
٢٢. عيوش، رياض، ٢٠١١، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
٢٣. الفراج، أسامة، ٢٠١١، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٧، العدد الأول، سورية.
٢٤. قاسم، سامر، ٢٠١٤، دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير، دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٦، العدد الخامس، اللاذقية، سورية.
٢٥. قدور، أميرة، ٢٠١٧، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
٢٦. نصر، حيدر. ٢٠١٨. أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في إدارة التسيير. جامعة فرحات عباس. الجزائر.

*** BOOKS:**

1. Jones& Gareth. (2007), Organizational Theory, Design, and Change, 5th Ed., New Jersey, Pearson Prentice–Hall Inc., Figure 7–2
2. Peters.m. (1988). Computer–assisted theory building. Modeling. Dynamic social systems, Sage Publications, London.
3. Alvesson, Etal. (2015). Changing Organization Culture: Culture Change Work in Progress. Routledge. Lund University, Sweden.
4. Bauer &Robert (2012). an Introduction to Organizational Behavior. Creative Commons License. V: 1. P: 693.
5. Boujous.k. (2017). Perspectives of Organizational Change Initiatives and Culture in a University's Department. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree in Doctor of Education. Thesis and Dissertation Repository.
6. Goodman. J, (2006). Knowledge High– Performance Corporate Culture. , North America: Mel Crum Enquiries
7. Goodman. J. (2006). Driving a high–performance corporate culture, North America: Mel Crum Enquiries.
8. Hitesh. B. (2018). Change Management – The 4 Stages of Change. Management articles. Tagged with: Management articles. Ad by Valueimpression.
9. Hofsted. (1980). Culture's Consequences: International differences in work related values, Geert, Sage Publications, London and Beverly Hills.
10. Hofsted. (2005), Cultures and Organizations Software of the Min, McGraw–Hill.
11. Kinicki& Fugate. (2018). Organizational Behavior– A Practical– Problem– Solving Approach. McGraw–Hill Education. Second Edition. New York.

12. Kotter.J& Schlesinger. (1979). Choosing strategies for change. Harvard Business Review.
13. Kotter.J. (1995). leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review.
- . Kotter.J. (1996). Leading Change. School Press. Harvard business. P: 187.Boston.
15. Marten.J. (2014). Organizational culture and organizational change. Ball library. Stetson University. Deland.
16. Martinezg. D. (2012). Organizational culture as a source of change in trade unions. Employee Relations. Vol. 34 Iss: 4 pp. 394 – 410.
17. Peters, G. Y. (2014). The alpha and the omega of scale reliability and validity comprehensive assessment of scale quality. The European Health Psychologist, 1(2)
18. Picard. R. (2004). Strategic Responses Media Market Changes. Media Management and transformation center. Jonkoping international business school. P: 3
19. Robbins. S & judge. t. (2014). essentials of organizational behavior. Library of congress cataloging in publication data. Boston.
20. Schein, E. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey–Bass.
21. Schein. E. (2004). Organization culture and leadership. Library of congress cataloging. United stated.
22. Schein.E. (1988). Organizational culture. Massachusetts institute of technology. Jossey–Bass. San Francisco.
23. Schein.E. (2012) Organizational culture and organizational change at Arts. The 5th Intercultural Arts Education Conference: Design Learning. Procedia – Social and Behavioral Sciences. Helsinki.
24. STEPHEN. P. & BREWARD. (2018). ESSENTIALS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR. Library and Archives Canada Cataloguing in Publication. Canada.

25. Wilmington P. (2020). How to Develop an Efficient? Change–Ready Organization
How to Develop an Efficient, Change–Ready Organization. white paper series. Glen
Mills, PA 19342, USA.

***STUDIES AND ARTICLES:**

1. Achilles & Stanley. (2008). Creating Readiness for Organizational Change. journal of Applied Behavioral Science. DOI: 10. No. 2. Auburn University. pp:232–255.
2. Achilles & Stanley. (2008). Creating Readiness for Organizational Change. journal of Applied Behavioral Science. DOI: 10. No. 2. Auburn University. pp:232–255.
3. Amand. Z. (2013). The Impact of Organizational Change on the Employee's Performance in Banking Sector of Pakistan. Ethiopian International Journal of Multidisciplinary Research. Vol:1. N:1.
4. Boujos K & Viczko, M (2017). Perspectives of Organizational Change Initiatives and Culture in A University's Department the University of Western Ontario.
5. Bras. G. (2017). Organizational culture and relationship marketing an inter organizational perspective. International Business management. Doll: 10. Vole: 20.
6. Cho, E. (2020). A comprehensive review of so-called Cronbach's alpha. Journal of Product Research, 38(1), 9–20.
7. GHINEA.V (2012). ORGANIZATIONAL CULTURE MODELING. Management & Marketing Challenges for the Knowledge society. Vol: 7. No:2.
8. Hussain.S. (2018). Kurt Lewin's change model: a critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. Journal of innovation & knowledge. Doll: 10. vol:3. Pp:123–127.
9. Iljins, J. Et al. (2015). The Impact of Organizational Culture On the Organizational Climate During the Change Process. University of Science and Technology. Vol. 24
10. Iss3 Pp. 219 – 227. Pakistan. Article in International Journal of Commerce and Management. Latvia.

11. Jennifer.S. (2010). ORGANIZATION Context and Readiness for Change. Administration in Social Work. Vole: 34. Doll: 10. Midwestern. Pp.: 178–195.
12. Joko & Henyk. (2015). Organizational culture change and its effect on change readiness through organizational commitment. International journal of administrative science& organization.vol:22. Nub: 1. Jakarta.
13. Joko& Henyk. (2015). Organizational culture change and its effect on change readiness through organizational commitment. International journal of administrative science& organization.vol:22. Nub: 1. Jakarta.
14. Juris& Viktorija. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change. (The International Scientific Conference Economics and Management (ICEM–2015). Latvia.
15. Kumaresan.t. (2017). Analyzing the relationship between organizational culture and knowledge management dimensions in higher education libraries. Journal of librarianship and information science 49. Vol: 1. 57–68.
16. Larry.M. (2001). Changing Your Organization Culture. Study of Oxford University. United States.
17. Lehman.W. w. (2002). Assessing organizational readiness for change. Journal of substance abuse treatment. Vole: 22. Pp.: 197–209.
18. Lewin.k. (1947). Group decision and social change. In: Newcomb, TM, Hartley, EL (EDS) Readings in Social Psychology. New York: Henry Holt, PP: 330–344.
19. MARIA. V. (2013) Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach Athens University of Economics and Business, Greece. Journal of Change Management. Vol. 13, No. 1, 96–109.
20. Maria.V. (2013) Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach Athens University of Economics and Business, Greece. Journal of Change Management. Vol. 13, No. 1, 96–109.

21. Mobile Telephone Network,2017. <https://www.mtn.com/wp-content/uploads/2019/02/DFU-%E2%80%8BMobile-Telephone-Networks-Holdings-Group-AFS-2017.pdf>.
22. content/uploads/2019/02/DFU-%E2%80%8BMobile-Telephone-Networks-Holdings-Group-AFS-2017.pdf.
23. Oreilly&Chtman. (2014). The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality. Culture and Firm Performance. Group & Organization Management.
24. Rafferty. A, Ital. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. Journal of Management. Vole: 39. No: 1. Pp.: 110–135.
25. Rekha. (2016). Impact of Organizational Culture On Employees Readiness to Change. A Study in Indian Perspective. Journal of Management Research. Vol. 16, No. 3, July–Sept. 2016, Pp. 135 –147. Rohtak . Haryana.
26. Rekha.D. (2016). Impact of Organizational Culture on Employees Readiness to Change. Journal of Management Research. Vole: 16. No: 3. Pp.: 135–147.
27. Sanjee & Toshihik (2020). Employee Readiness for Organizational Change: A Case Study in an Export Oriented Manufacturing Firm in Sri Lanka. Journal of Business and Economics.vol:10.no:20. pp:1–16.
28. Sayer, J. Smollen, R. (2009). Organization Culture Change and Emotions. Journal of Change Management. The Number 56. Auckland University of Technology. New Zealand.
29. Shahzad, F. (2014). Impact of organizational culture on employees’ job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. International Journal of Commerce and Management. Emerald Publishing. Vol. 24. Issue:3. PP: 219–227.
30. Sherene (2009). Who is ready for Whole System Change? Whole Field Assessment and the Change Readiness Checklist. The Pfeiffer Annual: Training
31. Copyright (2009) by John Wiley & Sons. Reproduced with Permission of Pfeiffer. An Imprint of Wiley.Www. Pfeiffer.Com

32. Sirbu.M. (2015). The Impact of culture and organizational change on the economic performance of companies. Journal of business and leadership. Doll: 3. vole: 1. Pp: 103–110.
33. Smollan.R. (2009). Organizational culture, organizational change and emotions. Journal of change management. Doll: 9. Vole: 4. Pp.: 435– 457.
34. Steven. H. (2014). Strategic Organization Change: The Role of Eldership, Learning, Motivation and Productivity. Management Decision.Dol:10. Faculty of Commerce and Administration. Concordia University. Canada. Pp.: 289–301.
35. Steven.H. (2014). Strategic Organization Change: The Role of Eldership, Learning, Motivation and Productivity. Management Decision.Dol:10. Faculty of Commerce and Administration. Concordia University. Canada. Pp.: 289–301.
36. Viktorija, Etal. (2015). Impact of Organization Culture on Organizational Climate during the Process of Change. Article in International Journal of Commerce and Management. Pp.: 277–289.
37. Zoric, K. Etal. (2016). Organization Culture and Organization Commitment. Journal of Engineering and Competitiveness. (JMC). Vol. 6; No.1,21–27. Original Scientific Paper. University of Novi Sad, Technical faculty. Serbia.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (١)

استبانة إحصائية للدراسة بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على الاستعداد للتغيير التنظيمي داخل شركات الاتصالات العالمية
دراسة ميدانية على شركة MTN سورية

القسم الأول: معلومات شخصية

يرجى تزويدنا بالمعلومات العامة التالية:

- ١- الجنس: ١- ذكر ٢- أنثى
- ٢- العمر: ١- من ٢٠-٣٠ سنة ٢- من ٣١-٤٠ ٣- من ٤١-٥٠ ٤- من ٥٠ فما فوق
- ٣- المؤهل العلمي: ١- معهد متوسط وأقل ٢- إجازة جامعية ٣- دراسات عليا
- ٤- عدد سنوات خبرتكم الإدارية: ١- حتى ٥ سنوات ٢- من ٦-١٠ سنة ٣- من ١١-٢٠ سنة ٤- أكثر من ٢١ سنة
- ٥- المستوى الوظيفي: ١- إدارة عليا ٢- مدير إداري ٣- إدارة وسطي ٤- موظف
- ٦- عدد البلدان التي زرتها وأقمت فيها أكثر من شهر: ١- أقل من بلدين ٢- أقل من أربع بلدان ٣- أكثر من خمس بلدان

أولاً-الثقافة التنظيمية:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً
(1)	تعمل الشركة في إطار ثقافة مجتمعية تميزها خلال تنفيذ أعمالها وأن شطتها.					
(2)	نسهم كفريق عمل في الشركة في تطوير سلوك إيجابي للعمل الجماعي.					
(3)	تشجعنا الشركة باستمرار نحو السلوك الذي يلاءم معتقداتها.					

					(4) تتجه الشركة نحو الاحتفاظ بالكادر وتطوير مناخ إيجابي في إطار أسري بيننا.
					(5) لدي أن ضباط ودرجة التزام عالية في المهام الموكلة إلي في الشركة.
					(6) أشعر بالأنتماء والولاء للشركة من خلال أدائي للعمل فيها.
					(7) ألاحظ أن إدارة الشركة تسعى إلى تحقيق المساواة والعدالة بين العاملين.
					(8) تقوم الإدارة بصياغة قراراتها في إطار يراعي خصوصية معتقداتها وافتراساتها الثقافية.
					(9) تدافع الشركة عنا نحن العاملين وتمنحنا الثقة بشكل واضح في إطار العمل.
					(10) أرى أن إدارة الشركة تهتم بشكل كبير بالتشريعات والقوانين.
					(11) تحدد اللوائح والقوانين سلوكنا داخل الشركة.
					(12) تتابع الشركة أعمالنا ونشاطنا بدقة والتزام في العمل وتقوم بتحقيقه بشكل دوري.
					(13) تشجع الشركة على تنظيم لقاءات واجتماعات تعكس طابعاً خاصاً للشركة.
					(14) تقدم الشركة لنا المعلومات بشكل هرمي.
					(15) تروج الشركة لقصص نجاح وطقوس ورموز معينة تشجع حماسنا تجاه العمل.
					(16) تقدم الشركة إلى عملائها خدمات متميزة.
					(17) تطرح الشركة في السوق أفكار جديدة.
					(18) تتعامل الشركة على نحو سريع مع تهديدات المنافسين.

ثانياً- الاستعداد للتغيير التنظيمي:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً
(1)	لدينا بيئة عمل تساعد في التوجه نحو تقبل الرأي الآخر.					
(2)	أن الأنظمة المتعلقة بالقرارات الحاسمة يتم بناؤها بشكل جماعي يسمح بمشاركة آرائنا.					
(3)	أشعر أن هناك مستوى عال من الثقة والتواصل مع المستويات الإدارية الأخرى.					
(4)	دائماً ما يتم تقييم ردود فعلنا من قبل الإدارة في إطار القرارات والأنظمة التي نتّم.					
(5)	خلال مبادرات التغيير السابقة، شاركنا بنشاط في المساعدة على تشكيل هذه التغييرات وتنفيذها.					
(6)	تهتم إدارة الشركة بالتواصل مع كافة أعضاء الفريق في إطار متابعة العمليات.					
(7)	تسود أجواء الشفافية في الشركة للحد من الإشاعات المؤدية إلى مقاومة التغيير.					
(8))	أننا على علم مسبق بأسباب وأهداف عملية التغيير التي نفذتها أو سوف تنفذها إدارة الشركة.					
(9)	عند الحديث عن التغيير أشعر عادة بأن لدي الفرصة للتأثير على نجاح التغيير.					
(10)	تُعلمنا إدارة الشركة باستمرار عن كل ما يتوصل إليه فريق التغيير من نتائج إيجابية.					
(11)	لدى الشركة نظم معلومات تساعد في تطوير عملية الاستعداد لأي تغييرات محتملة.					

الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاختصاص	الدكتور
إدارة الموارد البشرية	عصام حيدر
التقييم الاقتصادي والمالي	معاذ العلي
إدارة التسويق	محمد علي