

العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة

درويش عبد الرحمن يوسف

أستاذ الإدارة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد،
جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة

(قدم للنشر في ١٣/١٠/١٤١٩هـ؛ وقبل للنشر في ١/٩/١٤٢٠هـ)

ملخص البحث. تناول البحث بالدراسة والتحليل اتجاهات العاملين في المؤسسات العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة نحو أبعاد التغيير التنظيمي بشكل عام الثلاثة (الإدراكي والعاطفي والنزوعي) والعوامل المؤثرة في هذه الاتجاهات. تمت الدراسة على عينة مكونة من ٤٧٤ مفردة. تشير النتائج إلى أن التعليم الجامعي وفوق الجامعي ومدة العمل في المؤسسة والمسؤولية الشخصية كأحد محاور الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً موجباً ومعنوياً في اتجاهات العاملين الإدراكي نحو التغيير التنظيمي، بينما يؤثر التعليم فوق الجامعي والشعور بروح الأخوة والصداقة كأحد محاور الثقافة التنظيمية تأثيراً موجباً ومعنوياً في اتجاهات العاملين العاطفي (الوجداني) نحو التغيير التنظيمي. من جانب آخر يؤثر التعليم فوق الجامعي تأثيراً موجباً على اتجاهات العاملين النزوعي نحو التغيير التنظيمي. في حين لا يؤثر العمر والنوع ومستوى الوظيفة وبقية محاور الثقافة التنظيمية في أي من محاور الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة. تتفق نتائج هذا البحث في بعض الجوانب مع ما توصلت إليه بعض البحوث الغربية.

مقدمة

بات التغيير سمة من سمات العصر الحاضر، وتعمل المؤسسات الحديثة في ظل متغيرات بيئية تتسم بالتغير المستمر سواء أكانت هذه المتغيرات البيئية اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية محلية أو عالمية، وتخلق هذه المتغيرات البيئية في الغالب ضغوطا كثيرة على المؤسسات على اختلاف أحجامها أو طبيعة نشاطها أو ملكيتها مما يحتم عليها ضرورة التكيف والتأقلم مع مثل هذه التغيرات حتى يكتب لها البقاء والاستمرار في العمل والنجاح. فقد أوضح [١]، ص ٣٩-٥٢ على سبيل المثال أن نجاح المؤسسات واستمراريتها يتوقف على قدرتها على التأقلم وبشكل مستمر مع التغيرات في بيئتها. تتطلب عملية التكيف والتأقلم مع هذه التغيرات البيئية إحداث التغيير التنظيمي الملائم سواء كان هذا التغيير في التقنية المستخدمة أو في الهياكل التنظيمية أو في سلوكيات الأفراد أو في الأهداف والسياسات وفي الغالب يواجه مثل هذا التغيير بمقاومة داخلية أو خارجية، مما يجعل عملية التغيير في كثير من الأحيان أمراً في غاية الصعوبة إن لم يكن مستحيلاً، ويعتبر العنصر البشري العنصر الأكثر أهمية في تحديد مدى نجاح عملية التغيير. لذلك فإنه من الأهمية بمكان التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي بشكل عام بأبعاده المختلفة وتحديد العوامل المؤثرة في كل بعد من أبعاد هذه الاتجاهات.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم التغيير التنظيمي

يرى [٢]، ص ٧٤٥-٧٦٦ أن التغيير التنظيمي يعبر عن محاولة أو مجموعة من المحاولات لتغيير هيكل المؤسسة أو أهدافها أو التقنية المستخدمة فيها أو مهمات العمل. تدخل في مفهوم التغيير أيضاً مفاهيم أخرى مثل التجديد Innovation والذي يعبر عن التطوير وقبول وتطبيق أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة [٣]، ٤، ص ٥٩٠-٦٠٨. كذلك يدخل ضمن مفهوم التغيير ما يسمى المرونة الوظيفية Functional Flexibility والتي تعبر عن قدرة الموظف على التعامل مع تعدد المهارات [٥]، ص ٧٠٥-٧٢٣. ويرى [٦] أن التطوير التنظيمي والذي يعبر عن التغيير التنظيمي

المخطط ، عبارة عن طريقة لتسهيل التغيير والتطوير في القوى البشرية ، في التقنية ، في العمليات التنظيمية وفي الهياكل التكنولوجية. في حين يرى [٧] أن التطوير التنظيمي هو استجابة للتغيير ، ويهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم وهياكل المؤسسة. بينما يرى [٨] التغيير التنظيمي هو العلوم السلوكية التطبيقية التي تبحث عن تحسين المؤسسات من خلال جهود مخططة ونظامية وطويلة المدى تركز على الثقافة التنظيمية وعملياتها الإنسانية والاجتماعية. والتغيير يأخذ عدة أشكال. فقد يكون التغيير في المهمات أو قد يكون التغيير في الهيكل ، مثلا تغيير نطاق الإشراف أو سلسلة الأوامر أو طريقة التنسيق ، أو قد يكون التغيير في التكنولوجيا ، مثلا تغيير الآلات أو العمليات أو استخدام الماكينة أو قد يكون التغيير في الأفراد ، مثلا تغيير المهارات المطلوبة [٩].

من جانب آخر تأخذ اتجاهات الأفراد نحو التغيير التنظيمي ثلاثة أبعاد ، حددها [١٠] في : الاتجاه الإدراكي Cognitive attitude والاتجاه العاطفي أو الوجداني Affective attitude والاتجاه النزوعي Behavioral tendency attitude. تعبر الاتجاهات العاطفية عن شعور كبير أو محدود بالارتباط بالتغيير أو الرضا عنه أو الخوف منه. أما الاتجاهات الإدراكية فتعبر عما يكونه الفرد من رأي حول مزايا وعيوب التغيير وفوائده والحاجة إليه والمعرفة والمعلومات المطلوبة للتعامل معه. أما الاتجاه النزوعي فيعبر عن القرار الذي تم اتخاذه أو الذي سوف يتخذ في المستقبل لصالح أو ضد التغيير [١١] ، ص ص ٦١١-٦٢٣.

مقاومة التغيير

يمكن القول إن مقاومة الأفراد للتغيير تعد أحد أبعاد الاتجاهات نحو التغيير وهو البعد العاطفي أو الوجداني ، والذي يعبر عن مدى قبول (تأييد) الأفراد أو رفضهم (مقاومتهم) للتغيير. في الغالب يقاوم الأفراد التغيير إما بشكل علني أو بشكل ضمني وقد تكون المقاومة بشكل فردي أو بشكل جماعي. لقد أرجع [١٢] ، ص ص ٥-٤٩ ، ٥٧ ، ٥٨ على سبيل المثال مقاومة الأفراد للتغيير إلى عدة أسباب منها اقتناع الأفراد بأن الوضع الحالي هو الأفضل ، وأن التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة ، أو خشية فقدان مزايا مكتسبة مثل فقدان سلطة أو قوة تأثير أو موارد ، أو قد يقاوم الأفراد التغيير نتيجة لعدم فهم أهداف

وأَسباب التغيُّر أو إلى عدم قدرة الأفراد على تطوير مهارات جديدة يتطلبها التغيُّر. وفي هذا السياق يرى [١٣] أن مقاومة الأفراد للتغيُّر ترجع إلى عدة أسباب منها عدم سيطرة الأفراد على التغيُّر نتيجة لعدم مشاركتهم في التخطيط له أو تنفيذه وعدم معرفة الأفراد بنتائج التغيُّر، وكيف سيتم وما هي مراحلها. وترجع أيضا مقاومة التغيُّر إلى حدوثه بشكل مفاجئ، وقد ترجع مقاومة التغيُّر إلى أنه عادة ما تترتب عليه الحاجة إلى تغيُّر سلوكيات وأنماط وروتين عمل الأفراد الذي تعودوا عليه، إضافة إلى خوف الأفراد من عدم قدرتهم على الوفاء بمتطلبات التغيُّر نتيجة لعدم توفر مهارات ومعرفة جديدة يتطلبها التغيُّر والتي قد لا تتوفر لديهم. وقد ترجع مقاومة الأفراد للتغيُّر إلى انعدام الثقة في القائمين بالتغيُّر. لقد أوضح [١٤]؛ ص ص ٣٥٣-٣٨٨ أن الموظفين يقاومون التغيُّر إما بسبب ضعف الاتصال والتنسيق بين المسؤولين عن التغيُّر والموظفين أو بسبب غموض الأمور الفنية والإجرائية لكيفية تنفيذ التغيُّر أو بسبب سوء إدراك أهمية التغيُّر، أو لأن التغيُّر يؤدي إلى الإخلال بالوضع الوظيفي أو بالعلاقات الاجتماعية، أو بسبب ضعف الاستعداد التنظيمي أو بسبب التأثير الاقتصادي السلبي أو بسبب الخوف من التغيُّر القيمي الثقافي. وأخيرا بسبب غموض النتائج النهائية للتغيُّر. وبين [١٥] أن مقاومة التغيُّر التنظيمي تكون نتيجة عامل معين أو حصيلة مجموعة من العوامل منها تغيُّر كبير في المهارات المطلوبة للوظيفة وتخفيض الأمان الوظيفي والتهديدات النفسية، سواء كانت حقيقية أو متوقعة والتأثير على الارتباطات الاجتماعية أو تخفيض المستوى الوظيفي. وأوضحت الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من كبرى المؤسسات الأوروبية [١٦] أن العوامل الرئيسية التي تعيق التغيُّر الفعال تتمثل في الرغبة في الحصول على نتائج سريعة ومقاومة الإدارة الوسطى للتغيُّر وعدم توفر الوقت الكافي للتغيُّر وغياب أسلوب محدد للتغيُّر، وأخيرا عدم الاعتراف بالحاجة إلى التغيُّر. ويرى [١٧]، ص ص ١٥-١٨ أن العاملين يقاومون التغيُّر لاعتقادهم أن حاجاتهم قد تم إشباعها فعلا، أو لاعتقادهم بأن التغيُّر يضعف قدرتهم على إشباع حاجاتهم، أو أن المخاطر المترتبة على التغيُّر تفوق المنافع، أو أن المؤسسة غير قادرة على إدارة التغيُّر بالشكل الصحيح، أو لاعتقادهم بأن التغيُّر سوف يفشل.

الدراسات السابقة

تناول عدد قليل من الكتاب والباحثين العرب موضوع التغيير التنظيمي. ويعتبر هذا الموضوع من الموضوعات الحديثة نسبياً في الوطن العربي. فقد تعرض [١٨]، ص ص ١٣٣-١٦٥، مثلاً لموضوع التغيير من حيث أسباب تأييد ومقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي، وكذلك الاختلافات الناتجة من هذه الأسباب حسب اختلاف المعلومات الشخصية (النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة، التحصيل الدراسي، المستوى الإداري، عدد الدورات التدريبية). تمت هذه الدراسة بالتطبيق على البنك الإسلامي الأردني. وقد تمخضت عن مجموعة من النتائج من أهمها أن الإناث أكثر مقاومة للتغيير من الذكور، وأن صغار السن أكثر مقاومة للتغيير من كبار السن، وأن مقاومة التغيير تقل مع الزيادة في كل من سنوات الخبرة ومستوى التعليم، وأن شاغلي وظائف الإدارة العليا والإدارة الوسطى هم أكثر تأييداً للتغيير التنظيمي من شاغلي وظائف الإدارة التنفيذية، وأن مقاومة التغيير التنظيمي تزداد مع زيادة عدد الدورات التدريبية. توصلت هذه الدراسة أيضاً إلى أن اعتقاد الأفراد بأن التغيير غير ناجح وأن البقاء على الوضع الحالي أفضل، هو من أكثر الأسباب التي تجعل الأفراد يقاومون التغيير، وأن من أكثر الأسباب التي تجعل الأفراد يؤيدون التغيير التنظيمي هو اعتقادهم بأن التغيير يحصل على دعم ومساندة من الإدارة العليا.

تعرض [١٩]، ص ص ١٣٣-١٦٥ للدراسة العرامل المؤثرة في عملية التجديد والابتكار في البنوك التجارية في اليمن. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها وجود علاقة قوية وموجبة بين عملية التجديد ودعم وتشجيع الإدارة العليا، وكذلك بين عملية التجديد ودرجة المنافسة في الصناعة المصرفية في حين توجد علاقة متوسطة وموجبة بين عملية التجديد في البنوك التجارية وبين حداثة تعيين الموظف، التطور الحاصل في الصناعة المصرفية. وأخيراً التغيرات البيئية. وتوصلت هذه الدراسة أيضاً إلى أن أهم مظاهر التجديد في البنوك التجارية في اليمن تتمثل في إدخال الحاسب الآلي، وفتح فروع جديدة، وإدخال تسهيلات ائتمانية جديدة. أما أهم معوقات التجديد فكانت البطء في عملية انتقال الفكرة من المجال النظري إلى المجال التطبيقي، وعدم وجود إدارة متخصصة تهتم بعملية البحث

والتطوير في البنك، وضعف دعم الإدارة العليا لجهود التجديد والتطوير والابتكار، وعدم ملاءمة المناخ التنظيمي في البنك.

تعرضت دراسة [١٤، ص ٣٥٣-٣٨٨] لأسباب مقاومة موظفي الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية للتغيير، وكذلك للكشف عن مدى تأثير العوامل الديموغرافية (الشخصية) في رؤية الموظفين لأسباب مقاومتهم للتغيير. توصلت هذه الدراسة إلى أن أهم الأسباب التي تدعو الموظفين إلى مقاومة التغيير تتمثل في ضعف الاتصال والتنسيق بين المسؤولين عن التغيير والموظفين وعدم وضوح الأمور الفنية والإجرائية لكيفية تنفيذ التغيير، وبإخلال التغيير بالوضع الوظيفي للموظفين وتأثير التغيير في العامل الاقتصادي للموظف. وأخيراً إخلال التغيير بالعلاقات الاجتماعية. أوضحت الدراسة أيضاً وجود علاقات ذات دلالات إحصائية بين المؤهل العلمي وكل من الإخلال بالوضع الوظيفي والتأثير القيمي الثقافي، وغموض نتائج التغيير. كذلك أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرتبة الوظيفية والإخلال بالعلاقات الاجتماعية.

أما بقية الدراسات العربية التي تناولت موضوع التغيير فقد تناولته من الناحية النظرية من حيث المفهوم والأسباب والمظاهر والمبادئ ومفهوم مقاومة التغيير وأسبابها وسبل علاجها إلى غير ذلك من الجوانب النظرية.

العلاقة بين الخصائص الشخصية والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

أوضحت الدراسات السابقة أن هناك علاقة بين الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وبعض الخصائص الشخصية. بالنسبة للعلاقة بين العمر والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، فقد أوضحت بعض الدراسات وجود علاقة بين العمر والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي. فمثلاً أوضحت دراسات [٥، ص ٧٠٥-٧٢٣؛ ٢٠، ص ١٨-٣٢؛ ٢١، ص ٢٣٣-٢٥٥] أن العاملين من صغار السن أكثر قبولاً للتغيير من العاملين من كبار السن. في حين أوضحت دراسة [٢٢، ص ١٢٥-١٤٩] عدم وجود علاقة بين العمر والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي.

بالنسبة لعلاقة مدة عمل الفرد في المنظمة مع اتجاهاته نحو التغيير التنظيمي، فقد تبين وجود علاقة بين مدة عمل الفرد لدى المنظمة و الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، فيرى مثلاً [٢٣] أن قصر مدة عمل الفرد لدى المؤسسة تؤدي إلى زيادة قبوله للتغيير. وتوصل أيضاً [٢٢، ص ص ١٢٢-١٤٩] إلى نتيجة مفادها أن مدة العمل لدى المؤسسة Tenure لها تأثير سلبي ومباشر في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي.

بالنسبة للعلاقة بين مستوى التعليم والاتجاهات نحو التغيير فقد أوضحت بعض الدراسات وجود علاقة بين مستوى التعليم و الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي. فيرى مثلاً [٥، ص ص ٧٠٥-٧٢٣] أن التعليم له تأثير إيجابي في قبول الأفراد للتغيير التنظيمي، لأن حملة المؤهلات العليا لديهم فرص أكبر في استغلال المهارات. في نفس السياق توصلت دراسة [٢٢، ص ص ١٢٢-١٤٩] إلى أن التعليم له تأثير إيجابي مباشر في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي.

فيما يتعلق بعلاقة المستوى الوظيفي للفرد مع اتجاهاته نحو التغيير التنظيمي، فقد بينت بعض الدراسات وجود علاقة بين المستوى الوظيفي و الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي. فيرى [١٤] على سبيل المثال أن الاتجاهات نحو التغيير لها علاقة بالمستوى الوظيفي، فشاغلو الوظائف العليا يظهرون ثقة أكبر في عملية التغيير. من جهة أخرى أثبتت دراسة [٢٢، ص ص ١٢٢-١٤٩] عدم وجود علاقة بين مستوى الوظيفة والاتجاهات نحو التغيير.

أما عن علاقة النوع (ذكر/أنثى) بالتغيير التنظيمي فقد اختلفت الدراسات حول هذا الموضوع. فمثلاً لم يتوصل [٥، ص ص ٧٠٥-٧٢٣] إلى وجود علاقة بين النوع والتغيير التنظيمي. وفي نفس الاتجاه توصلت دراسة [٢٥، ص ص ٥٥-٧٣] إلى عدم اختلاف اتجاه الإناث عن الذكور نحو التغيير. من جانب آخر توصلت دراسة [٢٠، ص ص ١٨-٣٢] إلى أن الذكور يقاومون التغيير إذا أحسوا أنهم يكتسبون مهارات هي في الأصل من اختصاص الإناث (كالكتابة على الآلة الكاتبة مثلاً). وتوصل [١٨، ص ص ١٣٣-١٦٥] إلى أن الإناث أكثر مقاومة للتغيير من الذكور.

العلاقة بين الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وبعض المتغيرات

تناول عدد من الباحثين الغربيين العلاقة بين الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والأمن الوظيفي وغيرها من المتغيرات. فقد وجدت بعض الدراسات على سبيل المثال دراسة [٢٢ ؛ ص ص ١٢٢-١٤٩] أن الولاء التنظيمي يعتبر من المحددات الهامة للاتجاهات نحو التغيير التنظيمي. وتوصلت دراسات [٢٦ ؛ ص ص ٥٠٣-٥٢١ ؛ ٢٢ ؛ ص ص ١٢٢-١٤٩ ؛ ٢٧ ؛ ٢٨] إلى نتيجة مفادها أن الولاء التنظيمي يعتبر متغيراً وسيطاً بين بعض المتغيرات مثل الرضا الوظيفي، ودوافع العمل والأمن الوظيفي، وبين الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي. كذلك توصلت دراسات [٢٥ ؛ ٢٨ ؛ ص ص ٣٥١-٣٧٠ ؛ ٤ ؛ ص ص ٧٠٥-٧٢٣] إلى وجود علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي واتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي. كذلك توصلت دراسات [٢١ ؛ ص ص ١٢٢-١٤٩ ؛ ٢٩ ؛ ص ص ١٧١-١٩٤ ؛ ٣٠ ؛ ص ص ١٥-٤١] إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل غير مباشر على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي من خلال الولاء التنظيمي.

العلاقة بين الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية

عرف بعض الباحثين، على سبيل المثال [٣١ ؛ ص ص ٨٧-٩٤ ؛ ٣٢ ؛ ٣٣ ؛ ص ص ١٠٩-١١٩] الثقافة التنظيمية بأنها تصف البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تتكون من الافتراضات والاعتقادات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة ويستخدمونها لترشيد سلوكياتهم وتصرفاتهم. وبالتالي يمكن القول إن هذه القيم والاعتقادات والافتراضات قد تؤثر في الكثير من سلوكيات واتجاهات العاملين في المؤسسة. فقد أوضحت الدراسات السابقة، على سبيل المثال دراسات [٣٤ ؛ ص ص ٥٠-٥٢ ؛ ٣٥ ؛ ص ص ٥٧-١٦٨] أن الثقافة التنظيمية تؤثر في ولاء العاملين للمؤسسة وفي رضاهم الوظيفي، لقد أوضحت بعض الدراسات أيضاً، على سبيل المثال دراسات [٢١ ؛ ص ص ١٢٢-١٤٩ ؛ ٤ ؛ ص ص ٧٠٥-٧٢٣ ؛ ٢٨ ؛ ص ص ٣٥١-٣٧٠] وجود علاقة بين كل من الولاء

التنظيمي والأداء الوظيفي والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي. من هنا يمكن القول إن هذه القيم والاعتقادات والافتراضات تؤثر أيضا في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، فقد تؤدي إلى دعم وتأييد الأفراد للتغيير أو إلى مقاومتهم أو رفضهم له.

من ناحية أخرى تناولت بعض الدراسات من الناحية النظرية موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي ذاته. فمثلا يرى [٣٦، ص ص ٨٤-٩٠] أن التنفيذ الفعال للتغيير التنظيمي يتطلب ربط هذا التغيير سواء كان في العمليات أو الأنظمة أو الإجراءات بشكل واضح بالثقافة التنظيمية، وفي نفس الاتجاه يرى [٣٧، ص ص ٨-١٣] أن التجديد Innovation يصبح جزءا من السلوك عندما تشجعه الثقافة على كل المستويات وبصفة مستمرة. ويرى [٣٨، ص ص ٢٠٥-٢١٩] أن الثقافة التنظيمية تسمح للمؤسسة التعامل مع مشكلات التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة بشكل مستمر والمشكلات الداخلية الناتجة عن ربط موارد المؤسسة والأفراد والسياسات لدعم التكيف الخارجي. لذلك يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في تحديد مدى نجاح عملية التغيير التنظيمي ويتطلب نجاح التغيير التنظيمي محاولة تغيير الثقافة التنظيمية، أو على أقل تقدير التأقلم والتكيف مع الثقافة التنظيمية.

الخلاصة وأهمية البحث

من مراجعة الدراسات السابقة سواء ما تم منها في البيئة العربية أو في البيئات الغربية يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية :

١ - ركزت الدراسات التي تمت في البيئة العربية بشكل أساسي إما على الجانب النظري لموضوع التغيير مثل مفهوم التغيير ومظاهره وأنواعه ومبادئه ومفهوم وأسباب مقاومة التغيير إلى غير ذلك من الجوانب النظرية للموضوع، ولم يتم التطرق لهذه الدراسات في هذا البحث، وإما على الجانب التطبيقي لموضوع التغيير وقد ركزت مثل هذه الدراسات على أسباب مقاومة الأفراد للتغيير وسبل علاجها والعلاقة بين هذه الأسباب ومجموعة من الخصائص الشخصية والتنظيمية. وبالتالي يمكن القول إن الدراسات التطبيقية

تناولت أحد أبعاد الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وهو البعد العاطفي أو الوجداني المتمثل في قبول (تأييد) التغيير أو رفضه (مقاومته) وأغفلت البعد الإدراكي المتمثل في معرفة والإحساس بالتغيير والبعد النزوعي المتمثل في توجه سلوك الأفراد وتصرفهم نحو تطبيق التغيير. إضافة إلى أن هذه الدراسات قد استخدمت مقاييس من إعداد الباحثين أنفسهم وليس مقياساً معيارياً (Standard) معتمداً كما هو الحال في هذه الدراسة، ولذلك فإن الدراسة الحالية تعد الأولى في الوطن العربي - على حد علم الباحث - التي تستخدم مقياساً معيارياً للاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة الذي تم تطويره في الغرب من قبل أفراد متخصصين. أضف إلى ذلك أن الدراسات العربية التطبيقية إما دراسة حالة - كما هو الحال في دراسة (الساعدي) - أو دراسة مطبقة على نشاط معين - كما هو الحال في دراسة (التميمي والحضرمي) - أو دراسة مطبقة على الجهاز الحكومي فقط - كما هو الحال في دراسة (العاصري والفوزان). إلا أن الدراسة الحالية أعم وأشمل، فقد شملت القطاعين الحكومي والخاص وأنشطة متعددة، الأمر الذي يعطى ثقة أكبر في إمكانية تعميم نتائجها.

٢ - بالنسبة للدراسات التي تمت في البيئات الغربية والتي تناولت الموضوع محل الدراسة الحالية، فإنها ركزت على علاقة مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية مع الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بشكل كلي أيضاً، وليس على علاقة هذه العوامل مع كل بعد من أبعاد الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة. كذلك ركزت هذه الدراسات على أحد أبعاد الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وهو البعد الوجداني والمتمثل في قبول أو رفض التغيير. كذلك لوحظ تباین نتائج الدراسات الغربية فيما يتعلق ببعض العلاقات المدروسة، فبعضها أثبت وجود علاقة، وبعضها الآخر أثبت عدم وجود علاقة بالنسبة لنفس المتغيرات.

٣ - بالنسبة للدراسات التي تعرضت لعلاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي وهي دراسات تمت في البيئات الغربية، فقد ركزت وبشكل نظري على علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي ذاته وليست بعلاقتها بالاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة، ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة مع كل بعد من أبعاد اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في البيئة العربية بشكل عام والبيئة الإماراتية

بشكل خاص ، وذلك بغية فهم طبيعة الدور الذي يلعبه كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في التأثير في أبعاد اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي الثلاثة.

مشكلة البحث وأهدافه

تستمد مشكلة البحث الحالي وجودها من ثلاثة جوانب أساسية. يتمثل أولها في أن البحث الحالي مطبق في البيئة الإماراتية والتي تختلف في الكثير من الجوانب عن البيئة الغربية التي تمت فيها غالبية الدراسات حول موضوع البحث الحالي ، مما يجعل إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسات في بيئات أخرى تختلف بشكل جوهري في متطلباتها وخصائصها الثقافية موضع شك. فالبينة الإماراتية يمكن وصفها بأنها بيئة ذات ثقافات وقيم ومعتقدات متعددة ، وتعتبر التعددية الثقافية سمة أساسية من سمات القوى العاملة فيها. هذا من شأنه أن ينعكس على ولاء الأفراد لمؤسساتهم ورضاهم الوظيفي واتجاهاتهم نحو التغيير. فقد توصلت بعض الدراسات السابقة ، على سبيل المثال دراسات [٣٨ ، ص ص ٢٥٢-٢٠٧ ؛ ٣٩ ، ص ص ٢٨١-٣٠٠ ؛ ٤٠ ، ص ص ٧٤-٨٤] إلى اختلاف الالتزام التنظيمي للأفراد باختلاف التكوين الثقافي لهم. من جانب آخر توصلت بعض الدراسات ، على سبيل المثال دراسات [٤١ ، ص ص ٧٣٨-٧٦٠ ؛ ٤٢ ، ص ص ١٧٣-١٩١ ؛ ٤٣ ، ص ص ٣-١٠] إلى اختلاف الرضا الوظيفي للأفراد باختلاف التكوين الثقافي لهم. كذلك أوضحت دراسة [٤٤ ، ص ص ١-٢٠] اختلاف رؤية الأفراد للضغوط باختلاف تكوينهم الثقافي. وبالتالي يمكن الاستنتاج من هذه الدراسات أن للتكوين الثقافي أو الخلفية الثقافية للأفراد تأثيرا لا يستهان به في سلوكهم واتجاهاتهم ، هذا من شأنه أن يدعم التوقع باختلاف نتائج هذه الدراسة عن مثيلاتها التي تمت في البيئات الغربية. فبالنسبة للاتجاهات نحو التغيير فمن المتوقع أن تختلف اتجاهات العاملين المواطنين والوافدين العرب عن اتجاهات الوافدين الأجانب. مثلا أي تغيير يترتب عليه تقليص حجم القوى العاملة سوف يطال في بداية الأمر العمالة الأجنبية ، وبالتالي فمن المتوقع أن تكون اتجاهات العمالة الأجنبية نحو التغيير أقل إيجابية من العمالة المواطنة أو العربية. فقد أشارت بعض الدراسات ، على سبيل المثال دراسة

[١٣] ، ص ٣٥٣-٣٨٨ إلى أن من بين أسباب عدم دعم وتأييد الأفراد للتغيير هو الاعتقاد بأن التغيير يؤدي إلى الإخلال بالوضع الوظيفي للفرد، وفي هذا الصدد أشارت دراسة [١٤] إلى أن عدم تأييد الأفراد ودعمهم للتغيير نابع من الاعتقاد بأن التغيير يهدد الأمن الوظيفي للأفراد. من ناحية أخرى قد تختلف الثقافة التنظيمية في المؤسسات الغربية عن تلك السائدة في المؤسسات العاملة في البيئة الإماراتية. فقد أوضحت دراسة [٤٥] ، ص ص ٤٢-٦٠ اختلاف الثقافة التنظيمية والإدارية في السعودية بشكل جوهري عن بقية دول العالم ، قد ينسحب هذا أيضا على الإمارات العربية المتحدة نظرا لتشابه البيئة الإماراتية و البيئة السعودية.

أما الجانب الثاني فهو أن البحث الحالي تناول علاقة بعض العوامل الشخصية مع كل بعد من أبعاد اتجاهات الأفراد نحو التغيير التنظيمي الثلاثة (البعد الإدراكي والبعد العاطفي والبعد النزوعي) وهو ما لم يسبق تناوله في الدراسات الغربية أو العربية. في حدود علم الباحث ؛ لأن الدراسات الغربية التي تناولت هذا الموضوع ركزت على علاقة بعض العوامل الشخصية والتنظيمية مع الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بشكل إجمالي (ككل) ، وبالتالي فإن ما يميز البحث الحالي في هذا الجانب هو أنه سوف يمكن القارئ من التعرف على مدى معرفة العاملين وإحساسهم بالتغيير ومدى قبولهم وتأييدهم له أو رفضهم ومقاومتهم له ومدى توجه سلوكهم وتصرفاتهم نحو تطبيق التغيير وعلاقة الخصائص الفردية للعاملين مع كل بعد من هذه الأبعاد.

بالنسبة للجانب الثالث فهو أن البحث الحالي ركز على دراسة أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية مع اتجاهات الأفراد نحو التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة ، وهذا ما أغفلته الدراسات العربية والغربية على حد سواء رغم أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير في الكثير من سلوكيات واتجاهات أعضاء المنظمة. فقد أوضحت الدراسات السابقة ، كما ذكرنا آنفا ، أثر الثقافة التنظيمية على ولاء العاملين ورضاهم الوظيفي ، وبالتالي فإنه من المنطقي أن تؤثر الثقافة التنظيمية كذلك في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، فإما أن تؤدي إلى زيادة المعرفة والإحساس بالتغيير وإلى دعمه وتأييده وتوجه سلوك الأفراد وتصرفهم

نحوه، وإما أن تؤدي إلى عكس ذلك. لم تتطرق الدراسات العربية لهذا الموضوع. أما الدراسات الغربية فإنها تناولت - وبشكل نظري - علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي ذاته.

بناء على ما سبق يمكن القول إن هذا البحث يهدف إلى الحصول على إجابات للتساؤلات التالية :

- ١ - ما قوة اتجاهات العاملين في المؤسسات العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة نحو التغيير التنظيمي بشكل عام بأبعاده الثلاثة؟
- ٢ - ما العوامل الشخصية المؤثرة تأثيراً معنوياً في كل بعد من أبعاد الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة؟ وما طبيعة هذه العلاقة؟
- ٣ - ما درجة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة في كل بعد من أبعاد اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي الثلاثة؟

الفرضيات

على ضوء مراجعة الدراسات السابقة يمكن صياغة فرضيات البحث التالية :

الفرضية الأولى: "توجد علاقة موجبة بين العمر والاتجاه الإدراكي نحو التغيير التنظيمي وعلاقة سالبة بين العمر والاتجاه العاطفي والنزوعي".

أي أن كبار السن أكثر فهماً وإحساساً بالتغيير نتيجة لعامل الخبرة مثلاً، ولكن أقل دعماً وتأييداً وأقل توجهها نحو تطبيق التغيير التنظيمي من صغار السن إما نتيجة لتعودهم على نمط عمل أو روتين معين، أو نتيجة لخوفهم من فقدان وظائفهم نتيجة للتغيير.

الفرضية الثانية: "توجد علاقة موجبة بين مستوى التعليم والاتجاهات الإدراكي والعاطفي والنزوعي نحو التغيير التنظيمي".

من المتوقع أن يكون حاملو المؤهلات العليا أكثر فهماً وإحساساً بالتغيير وأكثر دعماً وتأييداً للتغيير وأكثر توجهها نحوه نتيجة لامتلاكهم مهارات ومعارف تمكنهم من التعامل مع التغيير بكفاءة وفعالية على عكس غير المتعلمين أو ذوي التعليم المحدود.

الفرضية الثالثة: "توجد علاقة موجبة بين المستوى الوظيفي والاتجاهات ؛ الإدراكي والعاطفي والنزوعي نحو التغيير التنظيمي".

من المتوقع أن يكون شاغلو الوظائف العليا أكثر فهما وإحساسا وأكثر دعما وتأييدا للتغيير وأكثر توجهها نحو تطبيق التغيير من شاغلي الوظائف الدنيا، وذلك نتيجة لاشتراك شاغلي الوظائف العليا في تخطيط وتنفيذ وإدارة التغيير، وكذلك نتيجة لزيادة الخبرة ومستوى التعليم.

الفرضية الرابعة: "توجد علاقة موجبة بين مدة العمل في المؤسسة والاتجاه الإدراكي، وسالبة بين مدة العمل في المؤسسة والاتجاه العاطفي والنزوعي نحو التغيير التنظيمي".

من المتوقع أن يكون الأفراد الذين عملوا لمدة طويلة لدى المؤسسة أكثر فهما وإحساسا بالتغيير ولكن أقل دعما وتأييدا وأقل توجهها نحو تطبيق التغيير من هؤلاء الذين أمضوا فترة قصيرة، ويرجع ذلك إلى أن زيادة مدة عمل الفرد في المؤسسة تؤدي في العادة إلى زيادة ولائه للمؤسسة. فقد أثبت بعض الدراسات السابقة وجود مثل هذه العلاقة، على سبيل المثال دراسات [٤٦]، ص ص ٣٨٠-٣٩٦؛ ٤٧، ص ص ١١٩-١٢٨؛ ٤٨، ص ص ١٠٧٩-١٠٨٩]، ويترتب على زيادة ولاء الفرد للمؤسسة تقليل دعمه وتأييده وتوجه سلوكه وتصرفه نحو تطبيق التغيير، وذلك على اعتبار أن الولاء يعكس في الغالب الإيمان بقيم وأهداف المؤسسة، وبالتالي فإن أي تغيير يؤدي إلى المساس بهذه القيم والأهداف سوف يواجه بمقاومة.

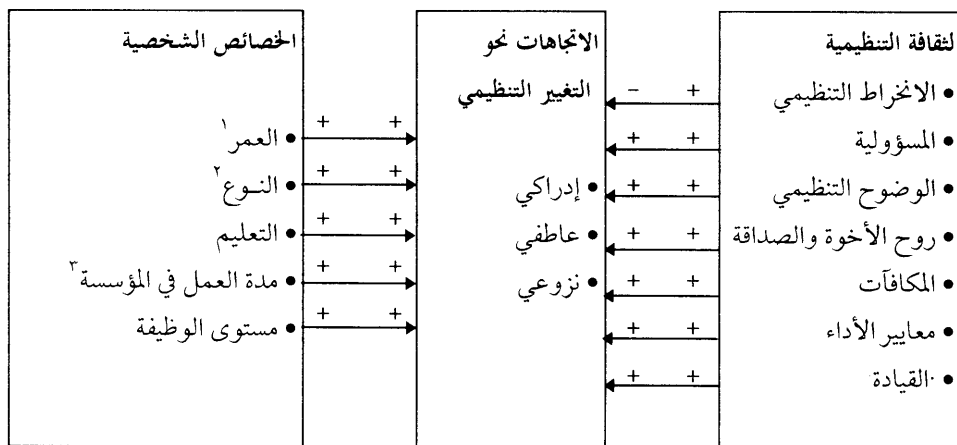
الفرضية الخامسة: "توجد علاقة معنوية بين النوع (ذكر/أنثى) والاتجاهات الإدراكي والعاطفي والنزوعي نحو التغيير التنظيمي".

من المتوقع أن تكون الإناث أكثر فهما وإحساسا بالتغيير، وأكثر دعما وتأييدا للتغيير، وأكثر توجهها نحو تطبيق التغيير من الذكور.

الفرضية السادسة: "توجد علاقة معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة والاتجاهات الإدراكي والعاطفي والنزوعي نحو التغيير التنظيمي".

المنطق الذي تقوم عليه هذه الفرضية هو أنه ما دامت الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من القيم والاعتقادات والافتراضات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي ترشد وتوجه سلوكهم واتجاهاتهم وتصرفاتهم، وبالتالي من المتوقع أن تؤثر الثقافة التنظيمية على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي. فمن المتوقع أن يؤدي زيادة مستوى الانخراط التنظيمي Conformity إلى اتجاهات سالبة نحو الاتجاه الإدراكي والعاطفي والنزوعي للتغيير التنظيمي، بينما تؤدي زيادة الشعور بالمسؤولية الشخصية والوضوح التنظيمي والشعور بروح الأخوة والصداقة، ووجود معايير طموحة للأداء، ووجود قبول وتقدير للقيادة القائمة على الخبرة، ووجود تقدير ومكافأة للأداء الجيد إلى اتجاهات موجبة نحو أبعاد التغيير التنظيمي. الثلاثة.

ويبين الشكل رقم (١) النموذج المقترح للعلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية وبين أبعاد الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة.



- ١ - للعمر علاقة موجبة مع الاتجاه الإدراكي وسالبة مع الاتجاه العاطفي والاتجاه النزوعي.
- ٢ - التحول من الذكور إلى الإناث يؤدي إلى علاقة موجبة مع الاتجاه الإدراكي والعاطفي والنزوعي.
- ٣ - لمدة العمل في المؤسسة علاقة موجبة مع الاتجاه الإدراكي وسالبة مع الاتجاه العاطفي والنزوعي.

المنهج

العينة

يمثل العاملون في المؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة مجتمع البحث. تم إعداد قائمة من خمسين مؤسسة من المؤسسات الرئيسية في خمس مناطق رئيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة. تختلف هذه المؤسسات من حيث الحجم وطبيعة النشاط والملكية. وقد استعان الباحث بعدد من ذوي الخبرة عند إعداد هذه القائمة. ثم تم أخذ عينة عشوائية من ثلاثين مؤسسة من القائمة السالفة الذكر. قام مسؤولو شؤون الموظفين (رئيس قسم/مدير إدارة بحسب الأحوال) في كل مؤسسة من هذه المؤسسات بتزويد الباحث بقائمة بأسماء العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، ومن ثم قام الباحث باختيار عينة عشوائية من هذه القائمة وتم توزيع قوائم الاستقصاء عليها. بلغ حجم عينة البحث الإجمالي ٨٠٠ مفردة. وقد قام الباحث بنفسه بتوزيع الاستمارات خلال مدة زمنية استغرقت ثلاثة شهور، وقد تم استلام ٥٥٠ استمارة وبعد فحص هذه الاستمارات تبين أن ٧٦ استمارة غير صالحة للتحليل الإحصائي، نظرا لنقص البيانات فتم استبعادها، أي بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي ٤٧٤ استمارة. تتكون قائمة الاستقصاء من ثلاثة أجزاء. أما عن خصائص مفردات عينة البحث فإن ٦٨٪ من مفردات العينة يحملون الشهادة الجامعية أو أعلى من الشهادة الجامعية، وأن ٦٨٪ منهم أيضا يبلغون من العمر ٣٦ سنة أو أكثر (متوسط العمر ٤١ سنة) وأن ٧٦,٥٪ منهم لهم خبرة في الوظيفة الحالية تبلغ ٦ سنوات أو أكثر (متوسط الخبرة ١١ سنة)، وأن ٩٠٪ منهم من الذكور و ٧٠٪ منهم يعملون في المؤسسة الحالية منذ ٦ سنوات أو أكثر (متوسط مدة الخدمة ١٠ سنوات)، وأن ٦٠٪ منهم يشغلون وظائف في الإدارة التنفيذية، و ٢٣٪ من مفردات العينة من مواطني دولة الإمارات العربية، و ٣٧٪ من الوافدين العرب، و ٣٥٪ من الآسيويين و ٥٪ من الغربيين. يعمل ٤٩٪ من مفردات العينة في مؤسسات إنتاجية ونفس النسبة أيضا في مؤسسات خدمية، ويعمل ٨٨٪ منهم في مؤسسات يعمل بها ٢٠٠ فرد أو أكثر، و ٩٤٪ من مفردات العينة يعملون في مؤسسات عمرها ١١ سنة فأكثر (متوسط عمر المؤسسة ١٩ سنة). يوضح الجدولان (١-١) و (١-ب) خصائص مفردات عينة البحث الفردية والتنظيمية.

الجدول رقم (١ - ب). الخصائص التنظيمية لفردات عينة البحث.

حجم المنظمة	العدد	%	عمر المنظمة	العدد	%	نشاط المنظمة	العدد	%	ملكية المنظمة	العدد	%
أقل من ٥٠	٩	١,٩	٥ سنوات فأقل	٨	١,٧	إنتاجي	٢٣٠	٤٨,٥	حكومية	١٨٩	٣٩,٩
٥٠-٢٠٠	٤٨	١٠,١	١٠-٦١ سنوات	٢٣	٤,٩	خدمي	٢٣١	٤٨,٧	خاصة	١٨٥	٣٩
أكثر من ٢٠٠	٤١٧	٨٨	١١ سنة فأكثر	٤٤٣	٩٣,٥	مشترك	١٣	٢,٧	مشتركة	٩٩	٢٠,٩
المجموع	٤٧٤	١٠٠	المجموع	٤٧٤	١٠٠	المجموع	٤٧٤	١٠٠	المجموع	٤٧٤	١٠٠

القياسات

اشتملت قائمة الاستقصاء - التي استخدمت لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث -

على القياسات التالية :

الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بشكل عام. تم قياس اتجاهات الأفراد نحو التغيير التنظيمي بشكل عام باستخدام مقياس [٩]. يتكون هذا المقياس من ثماني عشرة عبارة ، تتراوح الإجابة على كل عبارة من هذه العبارات بين غير موافق تماماً وتأخذ القيمة ١ ، وموافق تماماً وتأخذ القيمة ٧. يتكون المقياس من ثلاثة محاور هي : اتجاه إدراكي واتجاه عاطفي (وجداني) واتجاه نزوعي. يتكون كل محور من المحاور الثلاثة من ست عبارات. العبارات الست الأولى من هذا المقياس هي عبارات عكسية وتم وزنها على أساس أن غير موافق تماماً تأخذ القيمة ٧ ، وموافق تماماً تأخذ القيمة ١. من أمثلة العبارات الواردة في محور الاتجاه الإدراكي : "التغيير المحيط بيئة العمل يقلل من قدرتي على التحكم في ما يدور حولي في مجال العمل" و "التغيير يحبطني". من أمثلة العبارات في محور الاتجاه العاطفي : "التغيير في العادة يفيد المؤسسة" ، و "أنا في العادة أدمع الأفكار الجديدة". ومن أمثلة العبارات

الواردة في محور الاتجاه النزوعي: "يؤدي التغيير إلى تحفيزي على العمل" و"التغيير في العادة يساعدني لتحقيق أداء أفضل". بلغ معدل ثبات كل محور من المحاور الثلاثة باستخدام معامل كرنباخ ألفا ٠,٧٧ و ٠,٨٠ و ٠,٨٣ على التوالي وبلغ معدل ثبات المقياس ككل ٠,٨٦. للتعرف على عناصر هذا المقياس انظر الملحق (١).

تبين من استخدام التحليل العاملي (انظر ملحق ٢) أن توزيع عبارات هذا المقياس على محاوره الثلاثة يتفق مع ما توصل إليه مؤلفو المقياس [٩]. تجدر الإشارة إلى أنه قد تم استخدام هذا المقياس في دراسات سابقة، على سبيل المثال دراسة [٤٩]؛ ص ص ٥٣٧-٥٥٤.

الثقافة التنظيمية. تم قياس الثقافة التنظيمية باستخدام مقياس [٥٠] المكون من سبع عبارات وكل عبارة من هذه العبارات السبع تقيس محورا من محاور الثقافة التنظيمية. تتراوح الإجابة على كل عبارة من هذه العبارات السبع بين (١) و (٧) التي تعبر عن أنماط مختلفة للثقافة التنظيمية، وطلب من المستقصين اختيار الرقم الذي يعبر عن الوضع الحقيقي في المؤسسة التي يعملون بها. وكانت العبارة الأولى من العبارات السبع عكسية الاتجاه. بلغ معدل ثبات هذا المقياس باستخدام معامل كرنباخ ألفا ٠,٨٧. للتعرف على عناصر هذا المقياس انظر الملحق (١).

الخصائص الديموجرافية. شملت قائمة الاستقصاء أيضا مجموعة من الخصائص الفردية مثل العمر والنوع والخبرة في الوظيفة الحالية ومدة العمل لدى المؤسسة الحالية ومستوى التعليم والمستوى الوظيفي.

المعالجة الإحصائية

تمت معالجة البيانات التي تم جمعها من مفردات عينة البحث باستخدام عدة أساليب إحصائية. فقد تم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي المتمثل في التكرارات والنسب المئوية لعرض السمات الأساسية لمفردات عينة البحث. كذلك تم استخدام أسلوب كرنباخ

ألفا للتحقق من ثبات القياسات المستخدمة في البحث. استخدمت أيضا في هذا البحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعرض اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة نحو التغيير التنظيمي بشكل عام. استخدم كذلك أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج للتعرف على علاقة بعض الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية مع اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.

حدود البحث

مع أن النتائج التي توصل إليها هذا البحث مهمة فإن هناك بعض أوجه القصور التي يجب الإشارة إليها وهي :

أولا : اقتصر البحث الحالي على دراسة العلاقة المباشرة بين مجموعة من العوامل الشخصية والثقافة التنظيمية وبين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، غير أنه قد تكون هناك علاقات غير مباشرة ، من خلال متغيرات وسيطة ، بين هذه العوامل والأبعاد الثلاثة للاتجاهات نحو التغيير التنظيمي.

ثانيا : أن البحث الحالي قد ركز على مجموعة محدودة من المتغيرات الشخصية ، ولكن هناك العديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية التي استبعدت من التحليل والتي قد يكون لها تأثير على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.

ثالثا : أن الدراسة الحالية قد تمت خلال فترة زمنية محددة ، الأمر الذي قد لا يعطي تصورا دقيقا وصادقا عن اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والذي قد يختلف من حين إلى آخر.

النتائج والمناقشة

اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

يبين الجدول رقم (٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة نحو محاور التغيير التنظيمي الثلاثة.

الجدول رقم (٢). اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة نحو التغيير التنظيمي.

محاوِر الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي		المؤسسات الحكومية		المؤسسات الخاصة	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
اتجاه إدراكي	٥,٦٧٧	٠,٩٠٠٣	٥,٥٩١	٠,٩٨٣٧	
اتجاه عاطفي (وجداني)	٥,٠٨٣	٠,٩٤٢٧	٥,١٤٦	٠,٩٦٦٣	
اتجاه نزوعي	٥,٥٤٤	٠,٨٦٢٢	٥,٣٧٤	٠,٩٦٦٨	

يتضح من الجدول رقم (٢) أن اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة على حد سواء نحو التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة على درجة كبيرة من الإيجابية (أعلى من ٥). الأمر الذي يوحي بالتالي بأن هؤلاء العاملين على درجة عالية من المعرفة والإحساس بالتغيير وعلى درجة كبيرة من الاستعداد لتقبل التغيير الذي يعود بالفائدة على المؤسسة والأفراد معا، وأن درجة توجه سلوكهم وتصرفهم نحو تطبيق التغيير كبيرة أيضا. هذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة تنفيذ عملية التغيير، نظرا لكون العنصر البشري المحدد الأساسي لنجاح عملية التغيير التنظيمي. وبما أن غالبية مفردات عينة البحث الحالي من العرب (٦٠٪ من المواطنين والعرب) وأن متوسط اتجاهات العاملين المواطنين والعرب معا نحو التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة أعلى من متوسط اتجاهات العاملين من جنسيات أخرى نحو التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة، فإن النتيجة السابقة تدعم ما أشارت إليه دراسة (٥١، ص ص ٤-٢٢) من أن المدير العربي يدعم ويساند التغيير ولا سيما ذلك الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة وتحقيق الرفاهية للعاملين.

العلاقة بين العوامل الشخصية والثقافة التنظيمية واتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

تم بناء أربعة نماذج لدراسة أثر العوامل الشخصية والثقافة التنظيمية على الاتجاه الإدراكي والعاطفي والنزوعي بالإضافة للاتجاه الكلي نحو التغيير التنظيمي. لقد تم استقاء المتغيرات المستقلة وطبيعة علاقتها بالاتجاهات نحو التغيير التنظيمي اعتمادا على نتائج الدراسات السابقة.

يقيس النموذج الأول أثر العوامل الشخصية مثل العمر ومستوى التعليم ومستوى الوظيفة و مدة العمل في المؤسسة و النوع ومحاور الثقافة التنظيمية السبعة على الاتجاه الإدراكي نحو التغيير التنظيمي. تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج المبينة في الجدول رقم (٣) إلى أن التعليم فوق الجامعي والتعليم الجامعي ومدة العمل في المؤسسة والمسؤولية الشخصية كأحد محاور الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً معنوياً موجباً في الاتجاه الإدراكي نحو التغيير التنظيمي. تفسر هذه المتغيرات الأربعة ما يعادل ٢٠٪ من التباين في الاتجاه الإدراكي نحو التغيير التنظيمي، ومع أن هذه النسبة متدنية، الأمر الذي يوحي باستبعاد متغيرات أخرى ذات تأثير في الاتجاه الإدراكي من النموذج، فإنه نظراً لكون الهدف الأساسي من بناء هذا النموذج والنماذج الأخرى هو تحديد أثر مجموعة محددة من العوامل على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، لذلك يمكن القول إن هذا النموذج يفيد بالغرض إذا علمنا أن قيمة ف للنموذج هي ٤,٩٧٧ ومستوى المعنوية هو ٠,٠٠١. يلاحظ أن زيادة مستوى التعليم فوق الجامعي ومدة العمل في المؤسسة والتعليم الجامعي والمسؤولية الشخصية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الاتجاه الإدراكي بمقدار ١٧٪، ١٣٪، ١٢٪ و ٨٪ على التوالي والترتيب.

أما النموذج الثاني فيقيس أثر العوامل التي استخدمت في النموذج الأول على الاتجاه العاطفي (الوجداني). تظهر نتائج جدول (٣) أن التعليم فوق الجامعي والشعور بروح الأخوة والصداقة كأحد محاور الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً معنوياً وموجباً في الاتجاه العاطفي نحو التغيير التنظيمي. يفسر هذان المتغيران ما يعادل ١٦٪ من التباين في الاتجاه العاطفي. وتعتبر هذه النسبة معقولة إلى حد كبير في ضوء الهدف من بناء النموذج. بلغت قيمة ف لهذا النموذج ٥,٥٧٠ ومستوى المعنوية ٠,٠٠٤. يلاحظ أن زيادة مستوى التعليم فوق الجامعي والشعور بروح الأخوة والصداقة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الاتجاه العاطفي بمقدار ٨٪ و ١٣٪ على التوالي.

النموذج الثالث يقيس أثر العوامل المشار إليها آنفاً على الاتجاه النزوعي نحو التغيير التنظيمي. تشير نتائج الجدول رقم (٣) إلى أن متغير التعليم فوق الجامعي يؤثر تأثيراً معنوياً

في الاتجاه النزوعي نحو التغيير التنظيمي ، ويفسر هذا المتغير ما يعادل ١٥٪ من التباين في الاتجاه النزوعي ، وتعتبر هذه النسبة معقولة إلى حد كبير في ظل الهدف الأساسي للنموذج. بلغت قيمة ف لهذا النموذج ١٠,١٦٤ ومستوى المعنوية ٠,٠٠٢ يتضح أن زيادة مستوى التعليم فوق الجامعي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الاتجاه النزوعي بمقدار ١٥٪.

أخيرا النموذج الرابع يدرس أثر العوامل المشار إليها في النماذج الثلاثة السابقة على الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ككل. تبين نتائج الجدول رقم (٣) أن متغيري التعليم فوق الجامعي والمسؤولية الشخصية يؤثران تأثيرا معنويا وموجبا في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ككل. ويفسر هذان المتغيران ما يعادل ١٦٪ من التباين في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ككل. بلغت قيمة ف لهذا النموذج ٨,٤٠٠ ومستوى المعنوية ٠,٠٠٠١. يلاحظ أن زيادة مستوى التعليم فوق الجامعي والمسؤولية الشخصية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ككل بمقدار ١٥٪ و ١٢٪ على التوالي.

أظهر تحليل الارتباط (انظر الجدول رقم ٤) للعلاقة بين أبعاد الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة وجود ارتباط معنوي ومتوسط من حيث القوة (٠,٢٨) بين الاتجاه الإدراكي وكل من الاتجاه العاطفي والاتجاه النزوعي ووجود ارتباط معنوي وقوي (٠,٦٦) بين الاتجاه العاطفي والاتجاه النزوعي. بالتالي يمكن القول إن فهم وإحساس الفرد بالتغيير إما أن يؤدي إلى دعمه وتأييده لهذا التغيير ومن ثم يوجه سلوكه نحو تطبيقه وإما أن يؤدي إلى العكس من ذلك. يتوقف ذلك على طبيعة فهم وإحساس الفرد بالتغيير. من جانب آخر يوحى الارتباط القوي بين الاتجاه العاطفي والاتجاه النزوعي بأنه إذا كان الفرد مؤيدا وداعما للتغيير فإن هذا يعني توجيه سلوكه نحو تطبيق التغيير، وهذه نتيجة منطقية. يمكن لإدارة التغيير الاستفادة من هذه النتيجة لكسب دعم وتأييد العاملين للتغيير من خلال توجيه الجهود نحو التأثير في أحد أبعاد الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي في محاولة للتأثير في الأبعاد الأخرى للاتجاهات نحو التغيير التنظيمي.

يظهر الجدول رقم (٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المدرج للعلاقة بين محاور الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة (متغيرات تابعة) وبين الخصائص الشخصية و محاور الثقافة التنظيمية (متغيرات مستقلة).

الجدول رقم (٣). نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج.

المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	بيتا Beta	قيمة ت	R ²⁺
- التغيير التنظيمي	- الاتجاه الإداري نحو - التعليم فوق الجامعي	٠,١٧٣	*٣,٣٨٠	٠,٢٠
	- مدة العمل في المؤسسة	٠,١٢٦	*٢,٦٥١	
	- التعليم الجامعي	٠,١٢٠	**٢,٣١٣	
	- الثقافة التنظيمية (محور المسؤولية)	٠,٠٧٩	***١,٧٠٩	
- التغيير التنظيمي	- الاتجاه العاطفي نحو - التعليم فوق الجامعي	٠,٠٨٤	*٢,٨٢٣	٠,١٦
	- الثقافة التنظيمية (محور الشعور بروح الأخوة والصدقة)	٠,١٣١	***١,٨٠٢	
- التغيير التنظيمي	- الاتجاه النزوعي نحو - التعليم فوق الجامعي	٠,١٤٨	*٣,١٨٨	٠,١٥
- الاتجاهات نحو التغيير	- التعليم فوق الجامعي	٠,١٤٥	*٣,١٣١	٠,١٩
	- الثقافة التنظيمية (محور المسؤولية)	٠,١٢٢	*٢,٦٤١	

* معنوي عند مستوى أقل من ٠,٠١

** معنوي عند مستوى أقل من ٠,٠٥

*** معنوي عند مستوى أقل من ٠,١٠

+ R² في هذا العمود للنموذج ككل في كل حالة.

باستعراض النماذج الأربعة للدراسة يتضح عدم تأثير متغير العمر على أي من محاور الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة أو الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ككل. هذا يعني أن الأفراد على اختلاف فئاتهم العمرية على نفس القدر من الفهم والإحساس بالتغيير التنظيمي والدعم والتأييد له ومن حيث توجه سلوكهم وتصرفهم نحوه. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة [٢١، ص ص ١٢٢-١٤٩] وهو عدم تأثير العمر في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ومع ما توصلت إليه دراسة [١٣، ص ص ٣٥٣-٣٨٨] وهو عدم تأثير

العمر في أي من أسباب مقاومة التغيير، لكنها تختلف مع دراسات [٤]، ص ص ٧٠٥-٧٢٣؛ ١٩، ص ص ١٨-٣٢؛ ٢٠، ص ص ٢٣٣-٢٥٥ التي توصلت إلى وجود تأثير سالب للعمر في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ومع ما ذهبنا إليه الفرضية الأولى من فرضيات البحث وهو وجود تأثير موجب للعمر على الاتجاه الإدراكي وتأثير سالب في الاتجاه العاطفي والنزوعي نحو التغيير التنظيمي وبالتالي لا يمكن قبول هذه الفرضية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى التعليم يؤثر تأثيراً موجباً في محاور الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة، وكذلك في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ككل، وهذا يؤكد صدق تنبؤ الفرضية الثانية من فرضيات البحث وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستنا [٢١]، ص ص ١٢٢-١٤٩؛ ٤، ص ص ٧٠٥-٧٢٣. لذلك فإننا يمكننا قبول هذه الفرضية. يرجع ذلك إلى أن زيادة مستوى تعليم الفرد تترتب عليه في العادة زيادة مهارات وقدرات وكفاءة الفرد ومن ثم زيادة فهمه وإحساسه بالتغيير وإلى زيادة تأييده ودعمه للتغيير وإلى توجه سلوكه نحو تطبيق التغيير.

أشار [٤]، ص ص ٧٠٥-٧٢٣ على سبيل المثال إلى أن الأفراد متوسطي التعليم قد يكونون أقل ثقة في قدرتهم على اكتساب وتطبيق مهارات جديدة، وبالتالي قد يفتأومون التغيير نتيجة لذلك.

يتضح أيضاً من مراجعة النماذج الأربعة المبينة في الجدول رقم (٣) عدم تأثير مستوى الوظيفة في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة، وهذا يعني أن العاملين في كافة المستويات الإدارية لهم اتجاهات متقاربة نحو التغيير التنظيمي. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة [٢١]، ص ص ١٢٢-١٤٩ بيد أنها لا تتفق مع ما توصلت إليه دراسة [٢٣] أو مع ما توصلت إليه دراسة [١٧]، ص ص ١٣٣-١٦٥ ولا مع ما نصصت عليه الفرضية الثالثة من فرضيات هذا البحث، وبالتالي يمكن رفض هذه الفرضية. قد يكون مرد عدم تأثير مستوى الوظيفة في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، كما ذكرنا سابقاً، أي كون غالبية مفردات العينة من المؤيدين والمساندين للتغيير الهادف، وبالتالي بغض النظر عن المستوى الوظيفي للأفراد فإن اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي سوف تكون متماثلة.

يتبين كذلك من التحليل الإحصائي أن مدة العمل في المؤسسة تؤثر تأثيراً موجباً في محور الاتجاه الإدراكي من محاور الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، بينما لا تؤثر في المحورين العاطفي والنزوعي، وهذه نتيجة منطقية إذا علمنا أن زيادة مدة خدمة الفرد لدى المنظمة قد تترتب عليها زيادة معرفته وإحساسه بالتغيير. وبالتالي فإنه يمكن القول إن هذه النتيجة تدعم جزئياً الفرضية الرابعة من فرضيات البحث. يجب التنويه إلى أن هذه النتيجة تختلف مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراستي [٢٢؛ ٢١، ص ص ١٢٢-١٤٩] اللتين توصلتا إلى وجود تأثير سالب لمدة العمل لدى المؤسسة في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي. قد يكون السبب في عدم تأثير مدة العمل في المؤسسة في الاتجاه الوجداني والنزوعي نحو التغيير التنظيمي هو أن قبول الفرد أو رفضه للتغيير وكذلك توجه سلوكه وتصرفه نحو تطبيق التغيير لا يتوقف على مدة خدمته في المؤسسة بقدر ما يتوقف على مدى قناعته بمجدوى وأهمية التغيير والمردود الذي سوف يتحقق له وللمؤسسة نتيجة لهذا التغيير. وبالتالي فإنه إذا تكونت لدى الفرد القناعة بأهمية التغيير وبغض النظر عن مدة خدمته في المؤسسة فإنه سوف يترجم هذه القناعة إلى دعم ومساندة التغيير وإلى توجيه سلوكه وتصرفه نحو تطبيق التغيير.

يتضح أيضاً من مراجعة النماذج الأربعة الواردة في الجدول رقم (٣) عدم تأثير متغير النوع (ذكر/أنثى) في أي من محاور الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة، وهذا لا يؤكد صدق تنبؤ الفرضية الخامسة من فرضيات البحث، وبالتالي لا يمكن قبول هذه الفرضية. يجب الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع ما ذهبت إليه بعض الدراسات السابقة مثل دراسات [٢١، ص ص ١٢٢-١٤٩؛ ٢٤، ص ص ٥٥-٧٣؛ ٤، ص ص ٧٠٥-٧٢٣] التي توصلت إلى عدم تأثير متغير النوع في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، لكنها تختلف مع دراسة [١٩، ص ص ١٨-٣٢] التي ربطت بين مقاومة الذكور للتغيير وكون المهارات المكتسبة خاصة بالإناث وكذلك مع دراسة [١٧، ص ص ١٣٣-١٦٥] التي توصلت إلى أن الإناث أكثر مقاومة للتغيير من الذكور. قد يرجع عدم تأثير متغير النوع في أي من الأبعاد

الثلاثة للاتجاهات نحو التغيير التنظيمي إلى أن الإناث في البيئة الإماراتية يتساوون مع الذكور في فرص التعليم والعمل وتقلد المناصب القيادية والحقوق والواجبات، وبالتالي فإنه من غير المتوقع أن تختلف الإناث عن الذكور من حيث الفهم والإحساس بالتغيير، أو من حيث الدعم والتأييد للتغيير، أو من حيث توجه السلوك نحو تطبيق التغيير.

أخيرا يتضح من استعراض النماذج الأربعة الواردة في الجدول رقم (٣) أن محور المسؤولية الشخصية كأحد محاور الثقافة التنظيمية يؤثر تأثيرا معنويا وموجبا في محور الاتجاه الإدراكي من محاور الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، وكذلك في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ككل، بينما يؤثر محور الشعور بروح الأخوة والصداقة - كمحور من محاور الثقافة التنظيمية - تأثيرا معنويا وموجبا في الاتجاه العاطفي (الوجداني) من محاور الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، بينما لا تؤثر بقية محاور الثقافة التنظيمية في أي من محاور الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، الأمر الذي يؤكد جزئيا صدق تنبؤ الفرضية السادسة من فرضيات البحث، وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية. لاشك أن عمل الفرد في ظل ثقافة تنظيمية يسودها الشعور بالمسؤولية الشخصية مع وجود آليات وخطط مدروسة لغرس هذا الشعور في نفوس الأعضاء يجعل الفرد أكثر إقداما على فهم التغيير التنظيمي والإحساس به، كما أن عمل الفرد في ظل ثقافة تنظيمية تشجع وتنمي الشعور بروح الأخوة والصداقة بين أعضاء المنظمة يخلق لدى العاملين الدافع القوي لدعم وتأييد التغيير التنظيمي.

يلاحظ مما سبق اختلاف نتائج هذا البحث - في بعض الأحيان - عن نتائج الدراسات السابقة ولاسيما تلك التي تمت في البيئة الغربية. قد يكون مرد هذا الاختلاف إلى الاختلافات الجوهرية بين البيئة الإماراتية التي تمت فيها الدراسة الحالية وبين البيئات الغربية في كثير من الجوانب، وقد يكون مرد هذا الاختلاف إلى اختلاف مقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الذي استخدم في هذا البحث عن ذلك الذي استخدم في الدراسات السابقة، وقد يكون مرد هذا الاختلاف أيضا إلى اختلاف خصائص عينة الدراسة الحالية عن خصائص عينة الدراسات السابقة.

يوضح الجدول رقم (٤) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة الأساسية.

الجدول رقم (٤). معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة الأساسية.

الرقم	المتغيرات	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	الاتجاه الإدراكي	*,٢٨	٢٨	٠,٥	٠,٨	٠,٤	٠,٠	٠,٦	٠,٠٣	٠,٤١
٢	الاتجاه العاطفي	٦٦	٠,٣	١٤	٠,٩	٠,٨	١٣	١٤	١٣	١٣
٣	الاتجاه النزوعي	-٠,٢	٠,٨	-٠,٢	٠,٠٨	٠,٣	٠,٣	٠,٢٦	٠,٢٦	٠,٢٦
٤	الانخراط التنظيمي		٢٩	٣٣	٢٣	٢٦	٢١	٢٠٦	٢١	٢٠٦
٥	المسؤولية			٦٠	٥١	٥٨	٥٣	٥٧	٥٣	٥٧
٦	معايير الأداء				٦٠	٦٤	٥٣	٥٧	٥٣	٥٧
٧	المكافآت					٦٠	٥٩	٥٦	٥٩	٥٦
٨	الوضوح التنظيمي						٦١	٦٣	٦١	٦٣
٩	الدعم والروح الطيبة							٦٢		٦٢
١٠	القيادة									

* المعاملات التي أعلى من ٠,١٠ معنوية عند مستوى ٠,٠١.

خلاصة النتائج والدراسات المستقبلية

خلاصة النتائج

تناول البحث بالدراسة اتجاهات العاملين في المؤسسات العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة نحو التغيير التنظيمي وأثر بعض الخصائص الشخصية مثل العمر والنوع (ذكر/أنثى) ومستوى التعليم والخبرة العملية في الوظيفة الحالية ومدة العمل في المؤسسة الحالية ومستوى الوظيفة و الثقافة التنظيمية في هذه الاتجاهات. وقد توصل البحث إلى عدة نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي.

أولاً: أن اتجاهات العاملين في المؤسسات العاملة نحو التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الإدراكي العاطفي والنزوعي) على مستوى عالٍ من الإيجابية (٥ من ٧).

ثانياً: وجود تأثير معنوي لمستوى التعليم في أبعاد الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة.

- ثالثا: وجود تأثير معنوي لمدة الخدمة في المؤسسة ومحور المسؤولية الشخصية كأحد محاور الثقافة التنظيمية في الاتجاه الإدراكي نحو التغيير التنظيمي.
- رابعا: وجود تأثير معنوي لمحور المسؤولية الشخصية كأحد محاور الثقافة التنظيمية في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ككل.
- خامسا: وجود تأثير معنوي لمحور الشعور بروح الأخوة والصداقة كأحد محاور الثقافة التنظيمية في الاتجاه العاطفي (الوجداني) نحو التغيير التنظيمي.
- سادسا: عدم وجود تأثير معنوي للعمر والنوع ومستوى الوظيفة وبقية محاور الثقافة التنظيمية في أي من محاور الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه عدد من الدراسات السابقة.

الدراسات المستقبلية

نظرا لأهمية موضوع البحث الحالي، فإن هناك العديد من الموضوعات التي تطرح نفسها. منها على سبيل المثال دراسة العلاقة بين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وولائهم للمؤسسة ورضاهم الوظيفي، فقد أوضحت الدراسات التي تمت في البيئة العربية، على سبيل المثال دراسات [٢٨]، ص ص ٣٥١-٣٧٠؛ ٤، ص ص ٧٠٥-٧٢٣؛ ٢١، ص ص ١٢٢-١٤٩]. وجود تأثير للولاء التنظيمي والرضا الوظيفي في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي. ونظرا لقلة الدراسات من هذا النوع في البيئة العربية بشكل عام والبيئة الإماراتية بشكل خاص فإن الحاجة ملحة لإجراء مثل هذه الدراسات.

من الموضوعات الجديدة بالدراسة أيضا العلاقة بين الأنماط القيادية واتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي. فقد أوضح [٥٢]، ص ص ٣٣-٣٩ على سبيل المثال أن القيادة تعتبر العنصر الأكثر أهمية في أي مجهود أساسي للتغيير التنظيمي. في حالة وجود علاقة بين النمط القيادي للرؤساء واتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، فإن معرفة مثل هذه العلاقة سوف تساهم في نجاح عملية تخطيط وتنفيذ التغيير التنظيمي.

من الأهمية بمكان أيضا دراسة العلاقات غير المباشرة ، من خلال متغيرات وسيطة ، بين العوامل الشخصية والتنظيمية وبين الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة .

قد يكون أيضا من الأهمية بمكان إجراء الدراسة على مدى فترة زمنية طويلة نسبيا حتى يمكن التعرف على مدى تغير اتجاهات الأفراد نحو التغيير التنظيمي من فترة إلى أخرى .

من الموضوعات الجديرة بالبحث كذلك العلاقة بين الخصائص الشخصية والتنظيمية والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الذي حدث فعلا في مؤسسة من المؤسسات . تنبع أهمية ذلك من أن الفرد قد يكون مؤيدا للتغيير بشكل عام من الناحية النظرية ولكن عند حدوث التغيير فعلا فإنه قد يكون له اتجاه مغاير .

ملحق (١)

الاستبانة المستخدمة في البحث

القسم الأول

فيما يلي مجموعة من العبارات ، كل منها تصف جانبا من جوانب الثقافة التنظيمية بالمؤسسة. الرجاء قراءة كل عبارة من هذه العبارات ، ثم ضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن تقديرك الشخصي للوضع الحقيقي في المؤسسة بالنسبة لكل جانب من تلك الجوانب.

١ - الانخراط التنظيمي: يعبر عن الإحساس بأن هناك مجموعة من القيود الخارجية المفروضة على المؤسسة ، وكذلك درجة شعور العاملين بأن هناك مجموعة من القواعد والإجراءات والسياسات والممارسات التي ينبغي عليهم الالتزام بها بدلا من أن يقوموا بأعمالهم بالشكل الذي يرونه مناسباً.

الانخراط التنظيمي ليس خاصية من

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---	---	---

 الانخراط التنظيمي خاصة هامة من خصائص العمل في هذه المؤسسة

٢ - المسؤولية: يعطي العاملون في هذه المؤسسة المسؤولية الشخصية لإنجاز الجزء المتعلق بهم من أهداف المؤسسة ، وهي تعبر عن درجة شعور العاملين بأنهم قادرون على اتخاذ القرارات وحل المشكلات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في كل خطوة أو مرحلة.

لا يعطي الفرد أبدا المسؤولية

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---	---	---

 يوجد اهتمام كبير بإعطاء كل فرد المسؤولية الشخصية اللازمة لإنجاز عمله في هذه المؤسسة

٣ - المعايير (مستوى الأداء): الاهتمام الذي توليه المؤسسة لجودة الأداء والإنتاج المتميز ودرجة شعور العاملين بأن المؤسسة تضع أهدافا طموحة تشمل على قدر من التحدي ، وقدرة المؤسسة على توصيل تلك الأهداف إلى العاملين فيها.

المعايير (مقاييس الأداء) إما متدنية

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---	---	---

 معايير الأداء الموجودة في هذه المؤسسة تتميز بأنها طموحة.

٤ - المكافآت: تعبر عن درجة شعور العاملين في المؤسسة بأنهم محل تقدير ويتم مكافأتهم على الأداء الجيد بدلاً من تجاهلهم أو معاقبتهم أو انتقادهم في حالة حدوث خطأهم. يتم تجاهل الأداء الجيد للعاملين في

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---	---	---

 يتم تقدير ومكافأة العاملين بشكل هذه المؤسسة وعقابهم أو انتقادهم عند خطئهم

٥ - الوضوح التنظيمي: يعبر عن الشعور السائد بين العاملين بأن الأمور منظمة بشكل جيد وأن الأهداف واضحة وأنها ليست عفوية أو غير واضحة. هذه المؤسسة غير منظمة وتتميز

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---	---	---

 هذه المؤسسة على مستوى عالٍ من بأنها في حالة من الفوضى والتخبط أو الارتجال. التنظيم والأهداف محددة بوضوح.

٦ - الدعم والروح الطيبة: تعتبر روح الأخوة والصدقة في هذه المؤسسة ذات قيمة هامة، كما أن العاملين يثقون بعضهم في بعض ويقدمون الدعم لبعضهم، كما أن الشعور العام بأن العلاقات الجيدة تسود محيط أو بيئة العمل الحالي. انعدام الدعم والروح الطيبة في هذه

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---	---	---

 الدعم والروح الطيبة من أهم خصائص العمل في هذه المؤسسة.

٧ - القيادة: تعبر عن رغبة أعضاء المؤسسة في القيام بدور قيادي، وكذلك قبول التوجيه من أشخاص آخرين، ومع زيادة الحاجة للقيادة يشعر العاملين بحرية لعب أدوار قيادية ويتم مكافأتهم على القيادة الناجحة. القيادة في العمل الحالي إنما تعتمد أساساً على الخبرة، كما أن المؤسسة لا تخضع لسيطرة شخص أو شخصين من العاملين بها.

في هذه المؤسسة لا يتم مكافأة القدرة القيادية، كما أن العاملين بالمؤسسة إما مسيطر عليهم أو غير مستقلين وتوجد مقاومة منهم لأيّة محاولة لتولي القيادة أو الزعامة. العاملون يقدرون ويتقبلون القيادة القائمة على الخبرة.

القسم الثاني

فيما يلي ثماني عشرة عبارة صممت بحيث تسمح لك بتحديد درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة. عند الإجابة، الرجاء استخدام مقياس الاستجابة المبين أدناه، واكتب الرقم الذي يعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة في الفراغ المعطى لك أمام رقم العبارة.

ملاحظة هامة: "يقصد بالتغيير هنا التغيير في أسلوب الإدارة أو أساليب العمل أو التكنولوجيا أو التغيير بشكل عام".

غير موافق تماما	غير موافق	غير موافق قليلا	غير متأكد	موافق قليلا	موافق	موافق تماما
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

.....	(١)	التغيير المحيط بيئة العمل يقلل من قدرتي على التحكم في ما يدور حولي في مجال العمل.
.....	(٢)	أنا في العادة أقاوم الأفكار الجديدة.
.....	(٣)	أنا لا أحب التغيير.
.....	(٤)	التغيير يحبطني.
.....	(٥)	معظم التغييرات في مجال العمل تضايقني.
.....	(٦)	أنا في العادة أتردد لتجريب أية أفكار جديدة.
.....	(٧)	التغيير في العادة يفيد المؤسسة.
.....	(٨)	معظم زملاء العمل يستفيدون من التغيير.
.....	(٩)	أنوى عمل كل ما في وسعي لدعم التغيير.
.....	(١٠)	أنا في العادة أدعم الأفكار الجديدة.
.....	(١١)	أرى أن معظم التغييرات مرضية.
.....	(١٢)	أنا في العادة أستفيد من التغيير.
.....	(١٣)	أنا أتطلع للتغيير الذي يحدث في مجال عملي.
.....	(١٤)	أنا أميل إلى تجريب أفكار جديدة.
.....	(١٥)	يؤدي التغيير إلى تحفيزي على العمل.
.....	(١٦)	أنا في العادة أقترح أساليب جديدة لإنجاز ما هو مطلوب مني من عمل.
.....	(١٧)	التغيير في العادة يساعدني لتحقيق أداء أفضل.
.....	(١٨)	يعتقد الآخرون أنني أدعم التغيير.

القسم الثالث

بيانات عامة

أولاً: بيانات عن الشخص المجيب

- (١) النوع: ☐ ذكر ☐ أنثى
- (٢) الجنسية: ☐ مواطن ☐ عربي ☐ آسيوي ☐ غربي
- (٣) السن:
- (٤) الخبرة العملية في الوظيفة الحالية:
- (٥) الحالة الاجتماعية: ☐ متزوج ☐ أعزب ☐ أخرى (تحدد).....
- (٦) المستوى التعليمي:
- ☐ شهادة دون الجامعية ☐ الشهادة الجامعية ☐ شهادة فوق الجامعية
- (٧) مدة العمل في المؤسسة الحالية:
- (٨) مستوى الوظيفة:
- ☐ الإدارة العليا ☐ الإدارة الوسطى ☐ الإدارة التنفيذية
- (٩) الديانة: ☐ مسلم ☐ غير مسلم

ثانياً: بيانات عن المؤسسة

- (١) النشاط الرئيسي للمؤسسة: ☐ إنتاجي ☐ خدمي ☐ مشترك
- (٢) ملكية المؤسسة: ☐ حكومية ☐ خاصة ☐ مشتركة
- (٣) عمر المؤسسة (سنوات عمل المؤسسة):
- (٤) حجم المؤسسة (مقياساً بعدد العاملين):
- ☐ أقل من ٥٠ موظفاً
- ☐ ٥٠ إلى ٢٠٠ موظف
- ☐ أكثر من ٢٠٠ موظف

ملحق (٢)

التحليل العاملي لمقاييس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

رقم العبارة	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
١	-	-	٠,٤٣
٢	-	-	٠,٥٨
٣	-	-	٠,٨١
٤	-	-	٠,٨٤
٥	-	-	٠,٧٩
٦	-	-	٠,٦٥
٧	-	٠,٧٥	-
٨	-	٠,٧٧	-
٩	-	٠,٦١	-
١٠	-	٠,٤٣	-
١١	-	٠,٥٥	-
١٢	-	٠,٦٧	-
١٣	٠,٥٣	-	-
١٤	٠,٧٨	-	-
١٥	٠,٧٣	-	-
١٦	٠,٧١	-	-
١٧	٠,٦٩	-	-
١٨	٠,٥٢	-	-

المراجع

- [١] Frohman, A. L. "Igniting Organizational Change From Below: The Power of Personal Initiative," *Organizational Dynamics*, 25, No. 3 (1997), 39-52.
- [٢] Carnall, C. A. "Toward a Theory for the Evaluation of Organizational Change," *Human Relations*, 39, No. 8 (1986), 745-766.
- [٣] Kanter, R. M. *"The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in The American corporation."* New York: Simon & Schuster, 1983.

- Van de Ven, A. H. "Central Problems in the Management of Innovation," [٤]
Management Science, 32, (1986), 590-608.
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., and Parker, S. "Correlates of Employee [٥]
Attitude Toward Functional Flexibility," *Human Relations*, 46, No. 6 (1993),
705-723.
- Friedlander, F., and Brown, L. "Organizational Development," *Annual Review of [٦]
Psychology* (Annual Reviews, California), 1974.
- Bennis, W. "Organizational Development: Its Nature, Origins, and Prospects," [٧]
Massachusetts: Addison-Westley, 1969.
- French, W., and Bell, C. Jr. "Organizational Development Behavioral Science [٨]
Interventions For Organizational Improvement," New Jersey : Prentice-Hall,
1990.
- Lussier, Robert N. "Human Relations in Organizations, " Homewood, IL. [٩]
Richard D. Irwin, Inc., 1990.
- Dunham, R. B., Gruve, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., and Pierce, J. L. [١٠]
"The Development of An Attitude Toward Change Instrument," Paper Presented at
the Annual Meeting of The Academy of Management, Washington, D.C, 1989.
- Elizur, D. and Guttman, L. "The Structure of Attitudes toward Work and [١١]
Technological Change within an Organization," *Administrative Science
Quarterly*, 21, (1976), 611-623.
- [١٢] مصطفى، أحمد سيد. "إدارة التغيير في مواجهة التحديات - رؤية مستقبلية ودليل
عمل للمنظمات العربية." *آفاق اقتصادية*، (٥٧-٥٨)، (١٩٩٤م)، ١٥-٤٩.
- [١٣] بدر، حامد رمضان. *السلوك التنظيمي*. القاهرة: دار النهضة العربية، القاهرة،
الفصل الرابع عشر، ١٩٩٣م.
- [١٤] العامري، أحمد سالم والفوزان، ناصر محمد. "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة
الحكومية بالملكة السعودية: أسبابها وسبل علاجها." *مجلة الإدارة العامة*،
٣٧(٧)، (١٩٩٧م)، ٣٥٣-٣٨٨.
- Dawson, P. "Organizational change: A Process Approach." London: Paul [١٥]
Chapman, 1994)
- Management Centre Europe. 1996. *Managing Change*, Brussels. [١٦]
- Hultman, K. E. "Scaling The Wall of Resistance," *Training & Development*, 49, [١٧]
No. 10 (1995), 15-18.

- [١٨] الساعدي ، علاء عبد الحسين. "أسباب تأييد ومقامة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني". *الإداري*. ١٨ (٦٦)، (١٩٩٦م)، ١٣٣-١٦٥.
- [١٩] التميمي ، حسين عبد الله والحضرمي ، أحمد محمد. "بعض العوامل المؤثرة في عملية التجديد والابتكار في البنوك التجارية في اليمن". *الإداري*. ١٩ (٦٨)، (١٩٩٧م)، ٨٥-١١٧.

- [٢٠] Cordery, J. and Hartley, J. "Reconsidering The Case of Organization Commitment." *Human Resource Management Journal*, 1, (1991), 18-32.
- [٢١] Ellis, T. and Child, J. "Placing Stereotypes of the Manager in Perspective," *Journal of Management Studies*, 10 (1973), 233-255.
- [٢٢] Iverson, R. D. "Employee Acceptance of Organizational Change: The Role of Organizational Commitment." *The International Journal of Human Resource Management*, 7, No. 1 (1996), 122-149.
- [٢٣] Broadwell, M. M. *Supervisory Handbook*. New York: Wiley, 1985.
- [٢٤] Sproul, L. S. "Beliefs in Organizations." In: Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H. (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 2. Oxford : Oxford University Press, 1984.
- [٢٥] Plagi, M. "Women in the Changing Kibbutz Economy." *Economic & Industrial Democracy*, 15, No. 1 (1994), 55-73.
- [٢٦] Guest, D. E. "Human Resource Management and Industrial Relations." *Journal of Management Studies*, 24 (1987), 503-521.
- [٢٧] Guest, D. E. "Employee Commitment and Control." In: Hartley, J.F. and Stephenson, G.M. (Eds.) *Employment Relations*. Oxford : Blackwell, 1992.
- [٢٨] Guest, D. E. "Human Resource Management, Trade Unions and Industrial Relations." In: Storey, J. (Ed.) *Human Resource Management: Critical Text*. London : Routledge, 1995.
- [٢٩] Gardner, D. G., Dunham, R. B., Cummings, L. L. and Pierce, J. L. Employee Focus of Attention and Reactions to Organizational Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23, No. 3 (1987), 351-370.
- [٣٠] Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. "A Review of Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, 108, No. 2 (1990), 171-194.
- [٣١] Iverson, R. D. and Roy, P. "A Causal Model of Behavioral Commitment: Evidence from a Study of Australian Blue-collar Employees." *Journal of Management*, 20, No. 1 (1994), 15-41.

- Kilmann, R. H.; Saxton, M. J. and Serpa, R. "Issues in Understanding and Changing Culture." *California Management Review*, 28 (1986), 87-94. [٣٢]
- Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. [٣٣]
- Schein, E. H. "Organizational Culture." *American Psychologist*, 45, No. 2 (1990), 109-119. [٣٤]
- Lahiry, S. "Building Commitment through Culture." *Training & Development*, 48, No. 4 (1994), 50-52. [٣٥]
- Odom, R. Y.; Randy Boxx, W. and Dunn, M. G. "Organizational Culture, Commitment, Satisfaction, and Chesion." *Public Productivity and Management Review*, 14, No. 2 (1990), 57-168. [٣٦]
- Galpin, T. "Connecting Culture to Organizational Change." *HR Magazine*, 41, No. 3 (1996), 84-90. [٣٧]
- Oates, Keith. "Innovation is Everybody Business." *Management Services*, 14, No. 5 (1997), 8-13. [٣٨]
- Lawson, R. B. and Ventriss, C. L. "Organizational Change: The Rule of Organizational Culture and Organizational Learning." *The Psychological Record*, 42, No. 2 (1992), 205-219. [٣٩]
- Al-Meer, Abul-Rahim, A. "Organizational Commitment: A Comparison of Westerners, Asians and Saudis." *International Studies of Management and Organizations*, 19, No. 2 (1995), 74-84. [٤٠]
- Near, J. P. "Organizational Commitment among Japanese and U.S. Workers." *Organization Studies*, 10, No. 3 (1989), 281-300. [٤١]
- المير، عبدالرحيم بن على. "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة". *الإدارة العامة*. ٣٥ (٢) (١٩٩٥م)، ٢٠٧-٢٥٢. [٤٢]
- Lincoln, J. R. and Kalleberg, A. L. "Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan." *American Sociological Review*, 50 (1985), 738-760. [٤٣]
- Griffeth, R. W. and Hom, P. W. "Some Multivariate Comparisons of Multinational Managers." *Multivariate Behavioral Research*, 22 (1987), 173-191. [٤٤]
- Yavas, U.; Luqmani, M. and Quraeshi, Z. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, Work Values: Saudi and Expatriate Managers." *Leadership & Organization Development Journal*, 11, No. 7 (1990), 3-10. [٤٥]

- Perrewe, P. L., Ralston, D. A. and Fernandez, D. R. "A Model Depicting the Relations among Perceived Stressors, Role Conflict and Organizational Commitment: A Comparative Analysis of Hong Kong and the United States." *Asia Pacific Journal of Management*, 12, No. 2 (1995), 1-20. [٤٦]
- Baker, Michael J. and Abou-Ismael, F. "Organizational Buying Behavior in the Gulf." *International Marketing Review*, 10 (1993), 42-60. [٤٧]
- Stevens, S. M., Beyer, J. R. and Trice, Hom. "Assessing Personal Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment." *Academy of Management Journal*, 21 (1978), 380-396. [٤٨]
- Koch, J. L. and Streers, R. M. "Job Attachment, Satisfaction and Turnover Among Public Sector Employees." *Journal of Vocational Behavior*, 12 (1978), 119-128. [٤٩]
- Welsh, H. P. and Levan, H. "Interrelationship Between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior, and Organizational Climate." *Human Relations*, 34 (1981), 1079-1089. [٥٠]
- Lau, Chung-Ming, and Woodman, Richard W. "Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective." *Academy of Management Journal*, 38, No. 2 (1995), 537-554. [٥١]
- Gordan, J. R. "Organizational Behavior." 5th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1996. [٥٢]
- Ali, A. "Organizational Development in the Arab World." *Journal of Management Development*, 15, No. 5 (1996), 4-22. [٥٣]
- Clement, R. W. "Culture, Leadership and Power: The Keys to Organizational Change." *Business Horizons*, 37, No. 1 (1994), 33-39. [٥٤]

Factors Affecting Employees' Attitudes toward Organizational Change: An Empirical Study in the Organizations in the United Arab Emirates

Darwish A. Yousef

*Professor of Management, Department of Business Administration,
College of Business and Economics, UAE University, Al-Ain, United Arab Emirates*

(Received 13/10/1419H; accepted for publication 9/1/1420H)

Abstract. This study investigates and analyzes employees' attitudes toward organizational change in the organizations in the UAE, and the impact of a number of personal variables, and organizational culture on such attitudes. The empirical results indicate that variables such as educational level (graduate and postgraduate) and tenure in present organization in addition to organizational culture (responsibility) affect cognitive attitudes toward organizational change, while variables such as educational level (postgraduate) and organizational culture (warmth and support) affect attitudes toward organizational change. On the other hand, educational level (postgraduate) affects behavioral tendency attitudes toward organizational change. Variables such as gender, age, job level, and the remaining dimensions of organizational culture have no effects on attitudes toward organizational change. The results of this study, to some extent, are consistent with the findings of some of the Western studies.