



Journal of Human Development and Education for specialized Research (JHDESR)

مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية (JHDESR)

<http://jhdesr.siats.co.uk>

e-ISSN 2462-1730

Vo: 6, No: 4, 2020 - المجلد 6 ، العدد 4 ، 2020م



Page from 705 to 723

الثقافة المؤسسية وأثرها على إدارة التغيير في مؤسسات مختارة في سلطنة عمان

INSTITUTIONAL CULTURE AND ITS IMPACT ON MANAGING CHANGE IN SELECTED INSTITUTIONS IN THE SULTANATE OF OMAN

Rresearcher / Ahmed bin Saeed bin Ali Al Busaidi

Supervision of Dr. Ismail Hussein Hamza

International Islamic University - Malaysia

a.said222@hotmail.com

Received 07|08|2020 - Accepted 20|08|2020 - Available online 15|10|2020

ABSTRAC :

This study discusses one of the important issues in the Omani affairs, through studying the impact of the institution's culture on managing change in selected institutions in the Sultanate of Oman, through the emergence of the problem of low government performance versus performance in the private sector. From this standpoint, this field study came to shed light on the impact of the institution's culture on managing change in selected institutions in the Sultanate of Oman The study showed the role of the culture of the institution on managing change in government and private institutions in the Sultanate of Oman, as well as the presence of a direct positive and statistically significant impact of the culture of the institution on the management of change in government and private institutions in the Sultanate of Oman to a big degree.

الملخص:

: التنظيمات المهنية هي عبارة عن تكتلات حرفية عمالية ظهرت في المجتمع العربي الاسلامي منذ القرن الثالث الهجري/التاسع الميلاد ونظمت نفسها على شكل هيئات ادارية كل واحدة مستقلة عن الأخرى قامت على أساس الحرفة، إذ بدأت هذه التنظيمات تتبلور مع النمو والتطور الاقتصادي وظهور التخصص في الأسواق، فأصبح لكل سوق حرفة يجتمع عليها أصحابها، مثل الحدادون والنجارون والتجار والقصابون والنحاتون والبزازين وغيرها من

الحرف، ثم تطور الأمر الى تنظيم أنفسهم الى أشبه بالنقابات والهيئات، لها قوانينها وعاداتها، وتقسيماتها الادارية والاجتماعية، أدت دور اقتصادي واجتماعي وسياسي كبير وكانت لها علاقات مع سلطات الدولة العربية الاسلامية مبنية على أساس الشراكة والمصلحة الاقتصادية والاجتماعية.

Keywords: Institution culture, change management, government and private institutions

الكلمات المفتاحية: ثقافة المؤسسة ، إدارة التغيير ، المؤسسات الحكومية والخاصة .

المقدمة

تؤثر المنظمات على مختلف أنواعها تأثيرا كبيرا في حياة العاملين ولهذا تعتبر حقلا علميا كبيرا يدعوا الباحثين للدراسة والبحث والتحليل ، حيث تعرف المنظمة بأنها وحدة اجتماعية هادفة ذات تكوين إنساني منظم ومنسق بإرادة ووعي ، يتفاعل فيها الفرد والجماعة في حدود معينة نسبيا لتحقيق الأهداف المشتركة ، ويتم تأسيس المنظمة من العاملين والعلاقات بينهم وتقوم الإدارة فيها بتنظيم الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها المخطط لها. العنزي (2016)

ولا يمكن استيعاب المجتمعات الحديثة بدون هذه المنظمات التي انتشرت حديثا لتقدم الخدمات للزبائن والعاملين فيها على حد سواء. العنزي (2016) حيث توجد علاقة وثيقة بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين . كما تؤكد دراسة العنزي (2018) .

وتأسيسا على ذلك يمكن القول بأن أهمية دراسة المنظمات من قبل المهتمين والباحثين تأتي من طبيعة التغيرات البيئية والتطور التكنولوجي وكونها وسيلة لإشباع الحاجات الإنسانية في المجتمع كما أنها أصبحت واحدة من أهم أسباب تطور الأفراد والجماعات والمجتمعات والدول . العنزي (2016) وأكدت دراسة المزروعى (2013) هذا التوجه حيث خلصت إلى أن للثقافة التنظيمية دور في تطوير السلوك الإداري .

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع أفراد المنظمة ، وهيكلها ، ونظمها المختلفة لينتج عنها مجموعة من القواعد السلوكية أو ما يعرف بالكيفية التي يتم بها إنجاز العمل . اسحاق (2018) والتغيير كان موضعاً للاهتمام من قبل علماء النفس والسياسة والإدارة والاقتصاد والكثير من التخصصات التي تنظر إلى أهمية التغيير وضرورة التفاعل مع متطلباته على أسس علمية وعملية . عليان (2015)

يبقى أن نؤكد هنا أن المشكلة لا تكمن في التغيير وإنما في إدارة التغيير وهذا ما يشير إليه فنشام و رودس والمشار إليهما في حريم والخشالي (2006) أن المشكلة الرئيسية لمنظمات اليوم هي إدارة التغيير ، فالتغيير عملية اجتماعية صعبة ومعقدة. والعنصر البشري يعد أهم مورد في المنظمات وذلك لان المنظمات في عصر دائم التنافسية لا يمكن أن تبقى ما لم يكن العنصر البشري على قائمة أولوياتها.

لذلك جات هذه الدراسة لتوضيح أثر الثقافة المؤسسية على إدارة التغيير في مؤسسات مختارة في سلطنة عمان من خلال العاملين في المؤسسات المختارة في عدة جوانب لوضع الأسس الصحيحة والسليمة لذلك.

مشكلة الدراسة

لاحظ الباحث من خلال التقارير الحكومية ، "تقرير تقييم الرؤية المستقبلية عمان 2020 للعام 2015" . والاحصائيات المعتمدة في سلطنة عمان أن هناك بونا واسعا في الأداء يميل إيجابا لمؤسسات القطاع الخاص وسلبا لمؤسسات الجهاز الحكومي ، ويفترض الباحث أن هذا الفرق في الأداء يعود إلى ثقافة المؤسسة وأثرها على إدارة التغيير حيث نجد أن مواطن يتشكى من إجراءات بيروقراطية في مفاصل العمل الحكومي في السلطنة تعطل الخدمة وتستهلك وقته وجهده وماله وأصبح ينادي بتغيير شامل لمنظومة العمل الحكومي وينادي بالحكومة الالكترونية (تغريدة مواطن على تويتر يشتكي من بيروقراطية العمل الحكومي) ، كما أكدت توصيات "ندوة الابتكار للازدهار" المنعقدة في مسقط في (مارس 2018) على تبسيط الإجراءات والبعد عن البيروقراطية وتفعيل الحكومة الالكترونية وتبنى التغيير المنشود في المؤسسات كمدخل رئيسي في تطوير الأداء . وأوصى المؤتمر السنوي الثامن عشر " دور الحكومات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030" المنعقد في مسقط في (نوفمبر 2018) بالاتفاق على رؤية عربية وخرائط طريق لتنفيذ خطط التنمية المستدامة المواكبة للتغيير الذي يشهده العالم. كما أوصت " دراسة تمكين الشباب العماني للمساهمة في التنمية المستدامة " والتي تم إعدادها من قبل لجنة الشباب والموارد البشرية بمجلس الشورى في دور الانعقاد السنوي الثالث (2017 – 2018) على إيجاد نسبة مقبولة من القيادات الشابة العمانية في وحدات الجهاز الإداري للدولة وفي القطاع الخاص وفق سياسة مدروسة وممنهجة . وأقرت رؤية عمان 2040 الصادرة عن مكتب الرؤية 2040 لعام 2019 على حوكمة الجهاز الحكومي وفق التوجه الاستراتيجي (جهاز حكومي مرن مبتكر وصانع للمستقبل قائم على مبادئ الحوكمة الرشيدة) كما أكدت الهيئة العامة لتقنية المعلومات عبر خطابها الالكتروني بتاريخ 15 / 5 / 2019 على مبادرة الابتكار الحكومي والتي تهدف إلى زيادة كفاءة عمل الأداء الحكومي عبر تحسين مجالات الخدمات والعمليات والإجراءات وإيجاد حلول ابتكارية للتحديات التي تواجهها عبر استخدام أنماط غير تقليدية وتوظيف التقنيات الحديثة .

ومن خلال الدراسات المحلية والعربية الأجنبية بالإضافة إلى التقارير الحكومية ، والتي أوصت بالمزيد من الدراسة في هذا المجال فإن الحاجة هنا تدعوا لهذه الدراسة من وجهة نظر الباحث وحسب توصيات الدراسات والتقارير الحكومية فأن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في وجود بون واسع في الأداء يميل إيجابا لمؤسسات القطاع الخاص وسلبا لمؤسسات الجهاز الحكومي في سلطنة عمان ، وقد يعود هذا البون إلى ثقافة المؤسسة حسب افتراض الباحث وبالتالي يستوجب دراسة هذه المتغيرات للوصول إلى حلول وتوصيات في هذا الجانب . ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في السؤال التالي: هل يوجد تأثير لثقافة المؤسسة على إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية والخاصة في سلطنة عمان ؟

أسئلة الدراسة

- ما دور ثقافة المؤسسة على إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين؟
- ما تأثير ثقافة المؤسسة على إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية والخاصة في سلطنة عمان؟

فرضيات الدراسة

- يوجد دور فاعل لثقافة المؤسسة على إدارة التغيير حسب وجهة نظر العاملين.
- يوجد تأثير مباشر لثقافة المؤسسة على إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية والخاصة في سلطنة عمان

أهداف البحث

- التعرف على دور ثقافة المؤسسة على إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين
- التعرف على تأثير ثقافة المؤسسة على إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية والخاصة في سلطنة عمان

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: وتشمل الأطر الفكرية حول الثقافة المؤسسية و إدارة التغيير لإثراء المكتبة العربية بدراسة حديثة حول أثر الثقافة المؤسسية وأثرها على إدارة التغيير في مؤسسات مختارة في سلطنة عمان

الأهمية التطبيقية: وتتمثل في النتائج والتوصيات العلمية والعملية المتوقعة للبحث، كونها ستسهم في إلهام وتزويد صناعات السياسات، ومتخذي القرارات بقطاع الإدارة.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: يتناول البحث موضوع الثقافة المؤسسية وأثرها على إدارة التغيير في مؤسسات مختارة في سلطنة عمان

- الحدود المكانية: المؤسسات الحكومية التابعة لقانون الخدمة المدنية بسلطنة عمان والشركات المملوكة بنسبة أكبر لحكومة سلطنة عمان.

- الحدود البشرية: الإدارة الوسطى (مدراء الدوائر ومساعدتهم رؤساء الأقسام) في مؤسستين من القطاع الحكومي (وزارة التربية والتعليم والهيئة العامة لحماية المستهلك) ومؤسسة من القطاع الخاص (الشركة العمانية للاتصالات عمانتل)

- الحدود الزمنية: خلال الفترة بين 2019 – 2020 م .

مصطلحات الدراسة

ثقافة المؤسسة : هو نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع أفراد المنظمة وهيكلها ونظمها المختلفة لينتج عنها مجموعة من القواعد السلوكية أو ما يعرف بالكيفية التي بها يتم إنجاز العمل . عليان (2015) ويعرفها الباحث إجرائيا : بأنها القيم والمعتقدات والقوانين التي تحكم عمل المؤسسة .

إدارة التغيير

محاولة لربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة محتوية على الإجراءات الإدارية النموذجية التي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه . بومدين (2009) ويعرفها الباحث إجرائيا : بأنها مجموعة الأساليب والوسائل التي تستخدمها المؤسسة لإدارة التغيير بشكل فاعل يحقق الأهداف المنشودة.

أداء العاملين

إنجاز مهمة أو أداء عمل محدد أو نشاط معين ، بمعنى قيام الشخص بسلوك لتحقيق هدف . أبوالنصر (2012) ويعرفه الباحث إجرائيا : جملة ما يقوم به الفرد من أعمال تحقق أهداف المؤسسة بحيث يمكن تقييمها.

نوع المؤسسة

المؤسسات الحكومية : هي تلك القطاعات التي تكون مملوكة للدولة وهي التي تخدم المجتمع ولا يمتلكها أفراد وتشرف عليها الدولة وتكفل برواتب موظفيها . العبري (2014)

المؤسسات الحكومية الخاصة : هي تخصيص الشركات الحكومية وتحويل ملكيتها الحكومية إلى ملكية خاصة (قطاع خاص) بغرض تقليل الدعم الحكومي وتطوير الكفاءة والأداء . العبري (2014)

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بثقافة المؤسسة

دراسة العبرية (2018) " الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس وعلاقتها برضاهم الوظيفي " هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتحديد مستوى رضاهم الوظيفي ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم 903 في جميع كليات الجامعة وتم اختيار 260 عضواً بأسلوب العينة المتاحة غير الاحتمالية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة السلطان قابوس ، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس . وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال. دراسة الكمزارية (2017) " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصنع القرارات الإدارية في بعض الجامعات الخاصة بسلطنة عمان. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصنع القرارات الإدارية في بعض الجامعات الخاصة بسلطنة عمان. اتبعت الدراسة المنهج الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وبلغ مجموع عينة الدراسة 417 فرداً وعينة الدراسة الفعلية بلغت 167 فرداً من المجتمع الكلي للدراسة. وللإجابة على أسئلة الدراسة تم بناء استبانة مكونة من 47 فقرة موزعة على محورين ، واقع الثقافة التنظيمية وتضم أربعة مجالات هي : القيم ، المعتقدات ، الأعراف والتوقعات المستقبلية ، وواقع صنع القرارات الإدارية توصلت الدراسة إلى ان تقديرات أفراد عينة الدراسة على واقع الثقافة التنظيمية وواقع صنع القرارات الإدارية على بعض الجامعات الخاصة بدرجة عالية ، كما بينت الدراسة أنه توجد علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرارات الإدارية ، وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة وعي الموظفين بالثقافة التنظيمية من خلال الدورات التدريبية وحلقات العمل ، وضرورة إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة.

الأدب النظري للثقافة المؤسسية

مفهوم الثقافة المؤسسية

تعدد التعاريف التي يطلقها الباحثين والمفكرين منطلقين من عناصر التركيز الثقافية التي ينطلق كل واحد منها ، سواء مرئية كالحوافز والرقابة والاتصال وأساليب الإنتاج أو غير مرئية كالقيم والمعتقدات والاتجاهات وقدم الباحثين جملة تعاريف لثقافة المؤسسة حيث يعرفها عليان (2015) بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع أفراد المنظمة وهيكلها ونظمها المختلفة لينتج عنها مجموعة من القواعد السلوكية أو ما يعرف بالكيفية التي بها يتم إنجاز العمل .

التطور التاريخي للثقافة المؤسسية

لقد ساهم ظهور المدرسة السلوكية ونجاحها في بداية الاربعينات من القرن العشرين في بروز الثقافة التنظيمية والتي برزت بسبب النقد الموجه إلى النظريات الكلاسيكية ، منذ ذلك الوقت بدأ علماء السلوك وعلماء نظريات التنظيم في الاهتمام بترويج مدخل جديد للتحليل وهو ثقافة المنظمة ، حيث استعمل هذا المصطلح لأول مرة من قبل اليوت جاكس Elliot Jacques في سنة 1951 حيث كانت ثقافة المنظمة بالنسبة إليه هي طريقة التفكير والعمل المعتادة والتقليدية المنقولة من قبل الأفراد والتي تكون مقبولة ومفهومة ولو جزئيا من قبل الأشخاص الجدد .

علاقة الثقافة المؤسسية بإدارة التغيير

يرى عليان (2015) أن من أهم الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسة على التعامل مع قوى التغيير الداخلية أو الخارجية تطوير ثقافة موجهة نحو التغيير بنجاح . كما يؤكد على اختلاف الثقافة باختلاف المؤسسة بحيث أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة والتي تعد ميزة فريدة من ميزها التنافسية ، ويمكن تسليط الضوء على مجموعة من العوامل التي تساعد على إجراء التغيير في المؤسسة مثل مشاركة العاملين في التغيير وإجراء التغيير في الوقت المناسب والبدء في التغيير في المواقع المتوقع أن يتحقق فيها نجاح أكبر وعدم فرض التغيير والإدراك بأن التغيير الكبير يتطلب وقتاً أطول. عليان (2015)

يرى الباحث أن هذه العلاقة علاقة بما نوع من التشابك بحيث لا يمكن تغيير على مستوى المؤسسة ما لم يكن هناك ثقافة حاضنة لهذا التغيير وإدارة عليا تؤمن بالتغيير وتؤمن أيضا بأن التغيير بحاجة إلى وقت وآليات عمل وجهد منظم .

الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير

دراسة باكير (2017) "الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي لدى العاملين" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بمدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي في شركة المدينة للطلاء والمعاجين بمصراته في ليبيا ، قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية ، حيث تم اختيار عينة الدراسة بناء على عدد العاملين في الشركة محل التطبيق ، بلغ حجم مجتمع الدراسة 250 وعينة الدراسة 152 وبلغت الاستثمارات القابلة للتحليل 120 بنسبة استجابة 79% من العاملين وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي ، التنفيذ الاستراتيجي ، التقييم والرقابة الاستراتيجية) ومدى الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي للعاملين ، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية في التعرف على التغييرات المطلوبة في الشركة محل التطبيق .. دراسة السيابية (2011) " تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بالمنطقة الداخلية في ضوء مدخل إدارة

التغيير"هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التغيير بالمنطقة الداخلية ، ولإجراء هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأعدت استبانة تكونت من 79 فقرة موزعة على مجالات وأسئلة الدراسة ، وتألقت عينة الدراسة من 234 إداري ومعلم من مدارس التعليم الأساسي بالمنطقة الداخلية ، وتوصلت الدراسة إلى أن الممارسات الإدارية تمارس بمدارس التعليم الأساسي وبدرجة عالية ، من حيث مجالات الدراسة الأربعة (التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والمشاركة المجتمعية) وأن أكثر الممارسات الإدارية لإدارة التغيير ممارسة في مدارس التعليم الأساسي هو محور (التنظيم) وأوصت الدراسة على التأكيد على دعم القطاع الخاص من خلال المشاركة في تمويل خطط البرامج والأنشطة المدرسية التي تسعى إلى تطوير وتجديد العمل الإداري لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للعملية التعليمية .

مفهوم التغيير وإدارة التغيير

التغيير كلمة مشتقة من الفعل الثلاثي غير، بمعنى تغير الشيء عن حاله ، وغير الشيء أي بدله وحوله ، أي جعله على غير ما كان عليه سابقا ..

ويشير التنزيل الحكيم إلى ذلك في سورة الأنفال ، الآية رقم 53 " ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمه أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " ويقال تغايرت الأشياء أي اختلفت ابن منظور (1992) وفي هذا السياق يجب التفريق بين مفهومي التغيير (Change) والتغيير (Changing) حيث يشير الأول إلى جملة التحولات التي تحدث للأفراد والأساليب وهو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المؤسسات ويحدث بشكل عفوي وتلقائي دون تخطيط مسبق ، أما التغيير (Changing) فهو عملية موجهة وهادفة تحدث بإدخال التحسين والتطوير

أنواع التغيير

يشير الكثير من الباحثين إلى أن هناك نوعين رئيسيين من أنواع التغيير الدوري وآخرون وهما:

1- التغيير المخطط : وهو الذي يستهدف أهدافاً محددة مسبقاً عن طريق إحداث تعديل معين في المؤسسة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية . وقد عرفه سكينز بأنه الأسلوب الإداري الذي تتحول بموجبه المؤسسة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة . وعرفه زكي محمود هاشم بأنه محاولة مدروسة لتعديل وظيفة المؤسسة كلياً أو جزئياً لزيادة الفعالية . وتجمع هذه التعاريف على أن التغيير المخطط مؤسسي كونه يقع داخل المؤسسة ، ومخطط كونه يستلزم اتفاق مسبق على إجراءات محددة من جميع الأطراف وينبع عن قصد إداري متبوع بخطة واضحة ويسعى إلى تحقيق أهداف ملموسة مخطط لها مسبقاً ، يتسم بالفعالية ويقوم على الإبداع ، وقد ثبت علمياً أن المؤسسات التي تشعر بالحاجة إلى التغيير قبل حدوث أي تغييرات بيئية ثم تخطط للتعامل مع هذه التغييرات عند حدوثها بطريقة منهجية ، هذه المؤسسات أكثر فعالية وكفاءة. صباحين (2012)

2-التغيير العشوائي : عرفه اللوزي (2002) بأنه التغيير الذي لا يكون مبنيا على خطة واضحة كما يراه صباحين (2012) أنه عبارة عن ردة فعل تقوم بها بعض المؤسسات لمعالجات طارئة أو مفاجئة نتيجة ضغوط تتعرض لها ، تنتج عنها نتائج غير مرغوبة . ويحدث هذا النوع من التغيير عندما لا تعطي إدارة المؤسسات اهتماما كبيرا في توقع التغييرات البيئية وتتحرك حينما تكون محاطة بالضغوط الخارجية أو الداخلية ، حينها فقط تقوم بمجموعة من الإجراءات الفورية الملموسة الروتينية قصيرة الأمد .

نماذج إدارة التغيير

1- نموذج كيرت لوين 1940 (Kurt Lewins) عليان (2015)

هذا النموذج من أقدم المحاولات الفكرية النظرية التي فسرت عملية التغيير على مستوى المنظمات وذلك عبر ثلاث مراحل متعاقبة وهي :

مرحلة الإذابة (Unfreezing) أو (Refreezing)

هذه هي مرحلة خلق الحاجة إلى التغيير والإحساس بأهميته وتسعى من خلالها قيادة المنظمة إلى التخلي عن الممارسات الحالية التي لم تعد مبررة في مجال العمل ، وذلك بتهيئة الأفراد إلى تقبل التغيير بعد إقناعهم بأهميته .

مرحلة التدخل للتغيير (Chang)

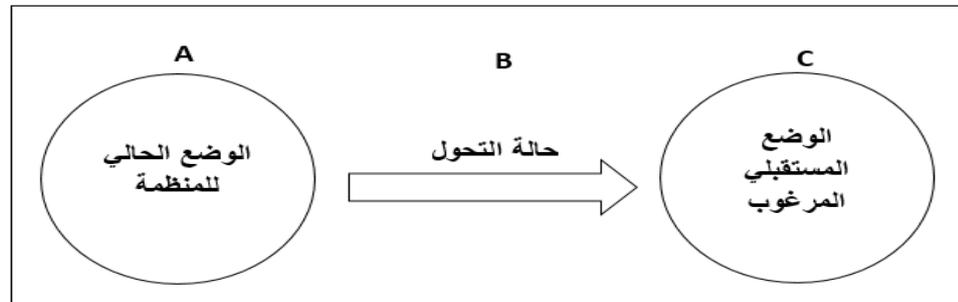
ويتم فيها إحلال الأفكار الجديدة (Mind Set) محل الأفكار القديمة التي تم استبعادها أو إذابتها . وهي خطوة صعبة ومرحلة معقدة بسبب ما يرافقها من مقاومة بوعي أو بدون وعي . لذلك فهي تتطلب ملاحظة ومتابعة وعناية شديدة ، وتوظيف المعرفة والخبرة على مستوى الإقناع أو التدريب أو استخدام التقنيات وطرق الاتصال الحديثة .

مرحلة إقرار وتثبيت الجديد (Refreezing)

وتهدف هذه المرحلة الوصول بالمنظمة إلى حالة من الاستقرار على ما تم تغييره من المهارات والسلوك وآليات العمل ، وهذه المرحلة مهمة بين رواد التغيير والمقاومين للتوصل إلى الحلول الوسطية ثم متابعة النتائج الإيجابية وإقرار ما انتهت عليه عملية التغيير . ويرى الباحث أن هذا النموذج من أفضل النماذج والتي يمكن تطبيقها بسهولة ويسر في المؤسسة لإحداث التغيير المطلوب .

2- نموذج Mitchell and Larsson والمشار إليه في عبدالله (2014)

أورد Mitchell and Larsson (1987) نموذج بسيط لعملية التغيير في المؤسسات أسماه "معالج التغيير" وهو في ثلاث خطوات وهي المرحلة A : وتشمل التعرف على الوضع الحالي للمؤسسة من مشكلات ومعوقات ، والمرحلة B : وهي عبارة عن مرحلة التحول وتشير إلى كيفية التحضير والاستعداد وتهيئة السلوكيات وتنفيذ التغيير وأخيرا المرحلة C : وهي مرحلة الرغبة في الوصول إلى الوضع المستقبلي المستهدف . وهذا النموذج يوضح الشكل التالي :



وهذا النموذج من وجهة نظر الباحث هو نموذج عملي محدد بثلاث خطوات مهمة في عملية التغيير لعل أبرزها دراسة الوضع الحالي للمؤسسة قبل القيام بأي تغيير ويرى الباحث أهمية الاستفادة من هذا النموذج باعتبار أهميته وسهولة تنفيذه .

الإطار الإجرائي

منهج الدراسة

اتباع الباحث المنهج الكمي الوصفي التنبؤي لتحقيق أهداف الدراسة والذي يسمح بجمع البيانات من عدد كبير من أفراد مجتمع الدراسة ويمكن من وصف الظاهرة المدروسة والربط بين متغيرات هذه الظاهرة وجمع معلومات عن الوضع الحالي للتعرف على جوانب القوة والضعف وتم اتخاذ الأسلوب الميداني لجمع البيانات حول مشكلة البحث . كما وانطلق من تحليل الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة المؤسسية وإدارة التغيير ودور الثقافة المؤسسية في إدارة التغيير .

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم والهيئة العامة لحماية المستهلك والشركة العمانية للاتصالات عمانتل في سلطنة عمان وستقتصر هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من مدراء الدوائر

ومساعدتهم ورؤساء الأقسام الذين يعملون في هذه المؤسسات يبلغ حجمها 313 مدير دائرة ومساعد مدير ورئيس قسم.

عينة الدراسة

طبقت هذه الدراسة على عينة طبقية عشوائية قوامها (313) فردا من مجتمع الدراسة .

طريقة اختيار العينة

تم اختيار العينة نظراً لعدم تجانس مجتمع الدراسة، كما أنها تعتبر من أفضل أنواع العينات، وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع إحصائياً، وتحديدًا إذا كان المجتمع غير متجانس من حيث الصفة أو الصفات المراد دراستها من متغيرات الدراسة .

أداة الدراسة

أعتمد الباحث استبانة لجمع البيانات من دراسة بعنوان أثر الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير على أداء العاملين تم إعدادها في العام 2011 من قبل الباحث عمر أحمد الشمري حيث اشتملت هذه الأداة على (3) متغيرات و (16) بعدا و (122) سؤالا .

صدق الأداة

للتأكد من صدق مضمون أداة الدراسة ومصداقيتها وسلامتها فقررتها فقد تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وقد بلغ عددهم (8) محكمين ، من جامعة ليدز بالمملكة المتحدة وجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى ومعهد الإدارة العامة بسلطنة عمان والمركز العربي للتدريب التربوي بدولة قطر بالإضافة إلى عدد من القيادات العليا والممارسين للعمل الإداري في وزارة التربية والتعليم والهيئة العامة لحماية المستهلك .

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة فقد قام الباحث بتطبيقها على عينة من ديوان عام الهيئة العامة لحماية المستهلك ووزارة التربية والتعليم وهما يمثلان مجتمع الدراسة ، تم اختيار العينة بشكل عشوائي وقد بلغ عدد أفراد العينة (50) فردا شملت مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام .وقد تم استخراج معامل الاتساق الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) وأثبتت نتائج معامل الاتساق الداخلي ثبات الاداة حيث كانت قيمة كرونباخ الفا لجميع الابعاد أكثر من 0.70، كما هو موصى به .

تحليل ومناقشة بيانات الاستبانة

نمذجة المعادلات البنائية (Structural Equation Modelling)

استخدم الباحث برنامج سمارت بي إل إس Smart-PLS في عملية تحليل البيانات ، حيث شاع استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في البحوث والدراسات في السنوات القليلة الماضية نظراً لما توفره من إمكانيات للباحث من جهة ومن جهة أخرى وجود بعض البرمجيات الحاسوبية التي تسهل العمليات الحسابية المعقدة المرتبطة بها.

السؤال الأول: ما دور ثقافة المؤسسة على إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين؟

يتضح من الجدول رقم (1) أن الانحرافات المعيارية لجميع أبعاد ثقافة المؤسسة جاءت أكبر أو تساوي (0) وبعلامة موجبة وبالتالي يتضح أن جميع الانحرافات طبيعية، أما المتوسط الحسابي فكان أعلاه (3.8403) وأدناه (3.0128) وبالتالي كانت المتوسطات عالية المستوى وفق تصنيف ليكرت الخماسي. حيث جاء البعد المرتبط بالرقابة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.74) ، تلاها في المرتبة الثانية البعد المرتبط بالعمل الجماعي بمتوسط حسابي (3.57) وفي المرتبة الثالثة جاء البعد المرتبط ب المشاركة في اتخاذ القرار (الرؤية المشتركة) بمتوسط حسابي (3.47) وفي المرتبة الأخيرة جاء البعد المرتبط بالإبداع التكيف بمتوسط حسابي (3.24) ويتضح من خلال النتائج أن اتجاهات معظم الاستجابات للمبحوثين عينة الدراسة تتجه نحو المتوسط وفق لمعيار ليكرت الخماسي وبمتوسط عام (3.501) ، كما يتضح من الجدول رقم (2) أن الانحرافات المعيارية لجميع أبعاد إدارة التغيير جاءت أكبر أو تساوي (0) وبعلامة موجبة وبالتالي يتضح أن جميع الانحرافات طبيعية، أما المتوسط الحسابي فكان أعلاه (3.9137) وأدناه (3.0319) وبالتالي كانت المتوسطات عالية المستوى وفق تصنيف ليكرت الخماسي. حيث جاء البعد المرتبط بالتغيير التكنولوجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) ، تلاه في المرتبة الثانية البعد المرتبط بالسلطة / المسؤولية بمتوسط حسابي (3.57) وجاء في المرتبة الثالثة البعد المرتبط بالتدريب بمتوسط حسابي (3.53) وحصل البعد المرتبط بخطوط الاتصال على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.389) وجاء البعد المرتبط بمرونة الهيكل التنظيمي في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.387) وجاء البعد المرتبط بالقيادة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.36) وجاء البعد المرتبط بصناعة القرار في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.32) فيما جاء البعد المرتبط بالتحفيز في المرتبة الخيرة بمتوسط حسابي (3.23) ويتضح من خلال النتائج أن اتجاهات معظم استجابات المبحوثين عينة الدراسة تتجه نحو المتوسط وفق لمعيار ليكرت الخماسي وبمتوسط عام (3.504) ، وبذلك يكون لثقافة المؤسسة دور على إدارة التغيير. ويتفق مع هذه النتيجة مع دراسة (الكمزارية، 2017) من حيث وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار وكذلك دراسة (باكير، 2017) التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية والحاجة إلى إحداث التغيير التنظيمي للعاملين. ودراسة (Yukesl، 2013) من حيث تأثير ثقافة المؤسسة على مستويات مقاومة التغيير. وتختلف هذه النتيجة من حيث درجة التأثير مع دراسة (الشريف، 2014) والتي أشارت إلى ان الثقافة المؤسسية تميل إلى السلبية في التعامل مع

التغيير. ودراسة (الرقب، 2008) في أن دور الإدارة العليا في القيام بعملية التغيير غير كاف والتكنولوجيا الموجودة في الوزارات لا تدفع باتجاه تبني عملية التغيير.

الجدول رقم (1) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتغيير الثقافة المؤسسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الفقرات
1.04927	3.2077	الإبداع والتكيف	Oc1F1
.98376	3.0128		Oc2F1
1.05747	3.2268		Oc3F1
1.00170	3.2524		Oc4F1
1.08417	3.3450		Oc5F1
1.03325	2.8626		Oc6F1
1.05005	3.8403		Oc7F1
1.07306	3.1853	المشاركة في اتخاذ القرار (الرؤية المشتركة)	Oc8F2
1.11253	3.5815		Oc9F2
.95286	3.5974		Oc10F2
1.02048	3.5655		Oc11F2
1.16936	3.4281		Oc12F2
.99285	3.7444	العمل الجماعي	Oc13F3
1.00078	3.5751		Oc14F3
.99159	3.5687		Oc15F3
.98549	3.3706		Oc16F3
1.04426	3.5080		Oc17F3
.86678	3.6773		Oc18F3
.85584	4.1438	الرقابة	Oc19F4
.91588	3.8019		Oc20F4
1.01039	3.7380		Oc21F4
1.09957	3.2173		Oc22F4
.86459	3.7827		Oc23F4
.80819	3.7796		Oc24F4

إدارة التغيير:

الجدول رقم (2) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتغيير إدارة التغيير

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الفقرات
1.03259	3.3930	مرونة الهيكل التنظيمي	CM1AF1CH
1.10252	3.1853		CM2AF1CH
1.12739	3.3067		CM3AF1CH
.99718	3.4952		CM4AF1CH
1.07607	3.5559		CM5AF1CH
.95654	3.5942	السلطة / المسؤولية	CM6AF2CH
1.00373	3.4217		CM7AF2CH
1.02475	3.3546		CM8AF2CH
1.07749	3.5080		CM9AF2CH
.98401	3.6613		CM10AF2CH
.91780	3.7220		CM11AF2CH
.89419	3.5942		CM12AF2CH
.98636	3.7572		CM13AF2CH
1.14131	3.3227	خطوط الاتصال	CM14AF3CH
1.21973	3.4185		CM15AF3CH
1.01054	3.0351		CM16AF3CH
1.07824	3.3450		CM17AF3CH
1.14890	3.4633		CM18AF3CH
1.00253	3.4537		CM19AF3CH
1.02516	3.5335		CM20AF3CH
1.05561	3.5431		CM21AF3CH
1.05830	3.2300	صناعة القرار	CM22AF4CH
1.14022	3.1310		CM23AF4CH
1.02366	3.3099		CM24AF4CH
1.22600	3.2939		CM25AF4CH
.97003	3.4537		CM26AF4CH

1.03494	3.5144		CM27AF4CH	
1.01332	3.8658	التغيير التكنولوجي	CM28BF5TEC	
1.11821	3.7125		CM29BF5TEC	
1.18506	3.6965		CM30BF5TEC	
1.10368	3.6805		CM31BF5TEC	
.96181	3.8818		CM32BF5TEC	
.89634	3.9137		CM33BF5TEC	
.96179	3.9649		CM34BF5TEC	
1.03675	3.7981		CM35BF5TEC	
.91815	3.7685		CM36BF5TEC	
.87618	3.8946		CM37BF5TEC	
.96192	3.8371		CM38BF5TEC	
1.03567	3.7859			CM39BF5TEC
.95314	3.6677			CM40BF5TEC
1.09583	3.6070			CM41BF5TEC
1.05244	3.5463	CM42BF5TEC		
1.04465	3.5751	CM43BF5TEC		
1.04546	3.6294	التدريب	CM44CF6TR	
1.10045	3.4633		CM45CF6TR	
1.22023	3.3067		CM46CF6TR	
1.08921	3.4824		CM47CF6TR	
1.09379	3.5559		CM48CF6TR	
1.03497	3.3610		CM49CF6TR	
.88791	3.7668		CM50CF6TR	
1.01301	3.5815		CM51CF6TR	
1.01578	3.6422		CM52CF6TR	
1.32363	3.1182	التحفيز	CM53CF7R	
1.21381	3.0319		CM54CF7R	
1.31036	2.8019		CM55CF7R	
1.05139	3.2268		CM56CF7R	

1.28363	3.2109		CM57CF7R
1.06419	3.6486		CM58CF7R
.97612	3.5974		CM59CF7R
1.08528	3.5495	القيادة	CM60CF8L
1.08284	3.5879		CM61CF8L
1.00676	3.5080		CM62CF8L
1.01374	3.5719		CM63CF8L
1.03460	3.5788		CM64CF8L
1.14542	3.3514		CM65CF8L
1.12197	3.3674		CM66CF8L

السؤال الثاني: ما تأثير ثقافة المؤسسة على إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية والخاصة في سلطنة عُمان ؟

من خلال نتائج الجدول رقم (3) يتضح بان هذه الفرضية البحثية ذات دلالة معنوية إحصائية حيث إن **T** **Statistics** كانت (33.933) وهي قيمة عالية لأنها أعلى من القيمة الموصى بها للدلالة (1.964) وأكبر من القيمة (2) وكانت نتيجة **P Values** الدلالة الإحصائية كانت (0.000) وهي قيمة أقل من القيمة الموصى بها (0.05) وهذه القيم تدعم قبول هذه الفرضية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى رغبة الحكومة في سلطنة عُمان إلى تغيير إيجابي فاعل في كافة المؤسسات والذي يؤكد اعتماد برنامج وطني متكامل لإدارة التغيير وفقا لرؤية عمان 2040، كما أن المواطن يتطلع إلى خدمات رقمية فاعلة يكون التغيير التكنولوجي حاضرا وبقوة فيها مما دفع بالحكومة إلى استحداث وزارة للتقنية والاتصالات في العام 2019 وفق المرسوم السلطاني رقم 63/ 2019 بعدما كانت هيئة لتقنية المعلومات في إشارة صريحة إلى التحول إلى حكومة رقمية تتفاعل مع التغيير

وتدعم هذه النتيجة دراسة (الكمزارية، 2017) من حيث وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار وكذلك دراسة (باكير، 2017) التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية والحاجة إلى إحداث التغيير التنظيمي للعاملين . وتختلف هذه النتيجة من حيث درجة التأثير مع دراسة (المزوعي، 2013) في أن تقدير أفراد عينة الدراسة للثقافة التنظيمية جاءت متوسطة ودراسة (الشريف، 2014) والتي أشارت إلى ان الثقافة المؤسسية تميل إلى السلبية في التعامل مع التغيير. ودراسة (الرقب، 2008) في أن دور الإدارة العليا في القيام بعملية التغيير غير كاف والتكنولوجيا الموجودة في الوزارات لا تدفع باتجاه تبني عملية التغيير.

الجدول رقم (3)

قيمة تي الاحصائية				
العلاقة بين المتغيرات (فرضيات الدراسة)	العينة الاحصائية (O)	الانحراف المعياري	قيمة تي الاحصائية	الدلالة الاحصائية
ثقافة المؤسسة - < التغيير	0.766	0.023	33.933	0.000

نتائج الدراسة والتوصيات

النتائج

- 1- يوجد دور لثقافة المؤسسة على إدارة التغيير
- 2- يوجد تأثير إيجابي مباشر ودال إحصائيا لثقافة المؤسسة على إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية والخاصة في سلطنة عُمان

التوصيات

- 1- الاهتمام بإرساء ثقافة مؤسسية تقوم على الرقابة والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية والخاصة في سلطنة عُمان
- 2- تتضمن البرامج التدريبية في المؤسسات الحكومية والخاصة نصيبا لثقافة المؤسسة على مستوى الإدارة الوسطى والعليا
- 3- الاهتمام بإدارة التغيير على المستوى الحكومي والخاص
- 4- الاهتمام بإعداد برامج وطنية في إدارة التغيير مع الحرص على حسن تنفيذها وتقييمها

الخاتمة

تناولت هذه البحث أحد المواضيع الهامة في الشأن العماني، وذلك من خلال دراسة الثقافة المؤسسية وأثرها على إدارة التغيير في مؤسسات مختارة في سلطنة عمان ، حيث تطرق الباحث إلى مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والدولية ذات الارتباط بمتغيرات البحث مما أعطى ثراء للدراسة من حيث أوجه التشابه والاتفاق والاختلاف. ميدانيا طبق الباحث المنهج الكمي الوصفي التنبؤي لتحقيق أهداف البحث والذي يسمح بجمع البيانات من عدد كبير من أفراد مجتمع البحث ، خلص هذ البحث لمجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود تأثير إيجابي مباشر ودال إحصائيا لثقافة المؤسسة على إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية والخاصة في سلطنة عُمان كما خلص الباحث

لمجموعة من التوصيات لعل من أهمها الاهتمام بإرساء ثقافة مؤسسية تقوم على الرقابة والعمل والجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية والخاصة في سلطنة عُمان والاهتمام بإدارة التغيير . وتضمن البرامج التدريبية في المؤسسات الحكومية والخاصة نصيباً لثقافة المؤسسة على مستوى الإدارة الوسطى والعلية والاهتمام بإعداد برامج وطنية في إدارة التغيير مع الحرص على حسن تنفيذها وتقييمها.

References:

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الرسائل الجامعية:

1. bdr bn hmd bn slyman al'eamry.(2013).athr tmkyn al'eamlyn fy mstwa ada'ehm kma yrah r'esa' alaqsam fy mrakz alwzarat bslnh 'eman. rsalh majstyr: klyh edarh almal wala'emal , jam'eh al byt.
2. hydr, byba hamd 'ely.(2018m).edarh altghyyr wathrha 'ela ada' al'eamlyn fy albnwk altjaryh alkwytyh. rsalh majstyr, alardn: klyh alaqsad wal'elwm aledaryh ,jam'eh al albyt.
3. khdyjh bnt ywsf bn salh alfarsy .(2006).athr wza'ef edarh almward albshryh fy thqyq altghyyr altnzymy fy alwzarat almrkzyh fy sltnh 'eman (drash mydanyh).rsalh majstyr :klyh aldrasat al'elya , aljam'eh alardnyh.
4. khmys bn mhmd bn khmys almzrw'ey (2013).dwr althqafh altnzymyfy astratyjyat ttwyr alsllwk aledary fy wzarh altrbyh walt'elym bslnh 'eman .rsalh majstyr ,twns :klyh al'elwm alensanyh walajtma'eyh ,jam'eh twns
5. alshmry, 'emr ahmd.(2011).athr altfafh altnzymyfy wedarh altghyyr 'ela ada' al'eamlyn :halh drash fy shrkh khrba' mntqh arbd. rsalh majstyr, alardn :klyh alaqsad wal'elwm aledaryh ,jam'eh alyrmwk.
6. sabr yhya mrzwqy hmd 'etyh.(2011).ahmyh edarh altghyyr kmdkhl lthsyn jwdh ada' alqta'e alsyahy. rsalh majstyr: klyh alsyahh walfnadq ,jam'eh hlwan.
7. n'eymh bnt mrhwn bn s'eyd al'emyry.(2012).tathyr mmarsat edarh altghyyr 'ela mstwa alada' fy mdras mhafzh shmal albatnh fy sltnh 'eman. rsalh majstyr, jam'eh m'eth.
8. wtban mhda altbynawa.(2007)astratyjyat edarh altghyyr fy almnmzat al'eamh drash ttbyqyh 'ela wzarh al'eml balmmlkh al'erbyh als'ewdyh.rsalh majstyr,klyh alaqsad wal'elwm alsyash ,jam'eh alqahrh.
9. alktb al'erbyh
10. ehsan dhsh jlab .(2011).edarh alsllwk altnzymy fy 'esr altghyyr .'eman : dar sfa' llshr waltwzy'e
11. ehsan dhsh jlab.(2016).edarh alsllwk alansany fy almnmzat .'eman :dar sfa' llshr waltwzy'e
12. ahmd mahr .(2014).edarh altghyyr. aleskndryh: aldar aljam'eyh
13. ahmd mahr .(2018).alsllwk altnzymy mdkhl bna' almharat . aleskndryh: aldar aljam'eyh
14. jmal mhmd 'ebdallh .(2015). edarh altghyyr walttwyr altnzymy. 'eman: dar alm'etz llshr waltwzy'e
15. rbhy mstfy 'elyan .(2015).edarh altghyyr .'eman: dar sfa' llshr waltwzy'e
16. s'ed 'ely al'enzy .(2016)nzryh almnmzh walsllwk altnzymy .bghdad :aldakrh llshr waltwzy'e
17. 'ebdallh bn 'ebd alghny altjm.(2013)alttwyr altnzymy almfmahym –alnmadj- alastryjyat.jdh: dar hafz llshr waltwzy'e
18. ghny dham alzbydy, 'ebd alnasr 'elk hafz, hsyn wlyd hsyn. (2015m). adarh alsllwk altnzymy.'eman:dar ghyda' llshr waltwzy'e

19. mhmwd slman al'emyan .(2017)alslwk altnzymy fy mnzmat ale'emal .'eman: dar wa'el llshwr waltwzy'e
20. m'etz syd 'ebdallh .(2014).edarh altghyyr altnzymy alass alnzryh walmharat walttbyqat al'emlyh .(j 2) .alqahrh: mktbh alanjlw almsryh
21. m'etz syd 'ebdallh .(2014).edarh altghyyr altnzymy alass alnzryh walmharat walttbyqat al'emlyh .(j1) .alqahrh: mktbh alanjlw almsryh
22. mhdyd fatmh alzhra' .(2018).althqafh altnzymy w'emlyh sn'e alqrar bmnzmat ala'emal. alardn : zmzm nashrwn wmwz'ewn

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Cullen , K., Edwards,B., Casper,W & Gue, K. (2014). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. J Bus Psychol, 29,269–280.
2. Herold , D., Fedor,D & Caldwell, S . (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees'Commitment to a Change: A Multilevel Study. Journal of Applied Psychology, 93 (2), 346–357.
3. Voet , J & Vermeeren,B. (2017). Change Management in Hard Times: Can Change Management Mitigate the Negative Relationship Between Cutbacks and the Organizational Commitment and Work Engagement of Public Sector Employees?. American Review of Public Administration, 47(2), 230– 252.
4. Stumpf , S., Tymon,W., Favorito, N & Smith, R. (2013). Employees and change initiatives: Intrinsic rewards and feeling valued . Journal of Business Strategy, 34 (2), 21-29.
5. Shin,J., Seo,M., Shapiro,D. & Taylor, S. (2015). Maintaining Employees' Commitment to Organizational Change: The Role of Leaders' Informational Justice and Transformational Leadership. The Journal of Applied Behavioral Science, 51(4) ,501–528.
6. Krejcie&Morgan in their 1970 article"Determining sample size for Research Activities"(Educational and Psychological Measurement,#30,pp.607-6

