

## أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي دراسة حالة على صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي\*

د. فاطمة علي الفرجاني\* و أ. ريماء محمد الترهوني\*\* - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها (الرسمية، الإبداعية، الداعمة)، ومستوى التغيير التنظيمي وأبعاده (الهيكلي، السلوكي، التقني) في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي بالصندوق، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهدافها تم تطوير استمارة الاستبانة استناداً على بعض الدراسات السابقة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (979) عنصراً وتم إتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية المناسبة وكان حجم العينة (276) مفردة، كما تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المستوى العام لكل من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي بالصندوق كانا مرتفعين، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي، وبينت النتائج أن الثقافة الإبداعية هي الأكثر تأثيراً على التغيير التنظيمي بالصندوق، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة، نحو الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تعزى إلى المستوى التعليمي ومدة الخدمة والمسعى الوظيفي، وأخيراً طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تساهم في تعزيز دور الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، التغيير التنظيمي، صندوق الضمان الاجتماعي، بنغازي.

### Abstract

The study aimed to identify the level of organization culture with formal, creative, and support dimensions, and the level of organizational change through the structural, behavioral and technological dimensions in the social security fund in Benghazi. The study also aimed to identify the effect of organization culture on organizational changing in the fund. Descriptive approach has been used in the study, and to achieve its objectives the questionnaire was developed based on some previous studies. The population of the study reached (979) employee, and the proportioned stratified random sample selected was (276). The data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The results indicated that the overall level of both organization culture and organizational changing were high. The results also showed there was a significant effect of organization culture on organizational changing. In addition, to this it showed the creative culture had the most effect on organizational changing. The results showed there was no significant differences in the opinions of the study sample members towards the organizational culture and organizational change was due to the level of a academic qualification, experience, and job title

\* أستاذ مساعد، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.

\*\* محاضر مساعد، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.

.Finally, the study provided a set of recommendations that are expected to contribute to enhancing the role of organization culture in the organizational changing of the fund.

**Keywords:** organization culture, organizational changing, in the social security fund, Benghazi, Libya.

## 1. مقدمة

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية والسياسية المتسارعة، التي عرضت المنظمات المعاصرة للكثير من التحديات والتهديدات أثناء قيامها بأنشطتها وأعمالها؛ مما دفعها إلى البحث عن آليات حديثة لمواكبة هذه التغيرات البيئية والتكيف معها، وذلك من خلال إحداث تغيير تنظيمي في هيكلها أو سياساتها أو أنظمتها أو عملياتها أو التقنية المستخدمة أو مهارات وسلوكيات العاملين بها (سلامة والبدارين:2016).

وتعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات؛ نظراً لوجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام بالعمل والابتكار والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الخدمة وجودتها وتحقيق ميزة تنافسية، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة المنظمة (عبد الإله: 2006)، كما تُضفي الثقافة التنظيمية على المنظمة خصائص وصفات تميزها عن غيرها من المنظمات، و توفر الإطار الفكري والمرجعي الذي يبين كيفية أداء العمل بها، وبالتالي تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد داخل المنظمة طبقاً لطبيعتها وقوتها من خلال منظومة القيم والمعتقدات السائدة بها (Mohanty & Rath, 2012; Beitali et al,2014)، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع العاملين على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه بالاستنكار والاستهجان منهم (عبد اللطيف وجودة: 2010)، وبالتالي فإن تأثير الثقافة يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لهذا السلوك، فإذا كانت القيم الثقافية السائدة في المنظمة تدفع وتشجع العاملين إلى تصرف معين فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على اتجاهاتهم وسلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت القيم التنظيمية تحد من هذا التصرف فإن العاملين بالمنظمة تكون لديهم اتجاهات سلبية نحوه.

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في إحداث عملية التغيير التنظيمي التي تعتبر أهم سمة من سمات العصر الحديث، حيث تحتاجها المنظمات لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية المتسارعة (عبد الإله: 2006) فكلما كانت قيم المنظمة مرنة وتتطلع للأفضل كان لدى المنظمة قابلية للتغيير ومواكبة التطورات، في حين أن القيم التي تميل للثبات والتحفيز تنعكس على قدرة المنظمة على إحداث التغيير ومقاومة أفرادها له، وبالتالي تعمل الثقافة على دفع المنظمات باتجاه التغيير التنظيمي ومساندتها على رفع وتحسين أدائها بكفاءة وفاعلية، من خلال الأفكار والقيم والمعتقدات التي تؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات وتساعد على تقبل التغيير وتمكّنها من القيام بعمليات التطوير والتحول بنجاح (الحميدي: 2012).

## 2. الدراسات السابقة

### - الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية

حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام العديد من الباحثين؛ نظراً لارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية، فقد بينت دراسة (مشاركة، ومصالح: 2015) وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث ينعكس الاهتمام الكافي بالثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي للموظفين مما يجعلهم يحققون أهداف منظماتهم بكفاءة وفاعلية، و أوضحت دراسة (Ch et al:2013) أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي للعاملين خاصة ثقافة الجماعة، حيث أن انتشار القيم الجماعية والتعاون بين أفراد الجماعة والتخلي

عن الفردية يؤدي إلى زيادة التزام هؤلاء الأفراد، وأكدت دراسة (Qawasmeh et al: 2013) على وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين ثقافة المنظمة والتميز التنظيمي، حيث تؤثر الثقافة على عمليات المنظمة وأدائها ككل من خلال القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة التي تسعى لتحقيق تميزها، كما أظهرت دراسة (Zhang & Bing: 2013) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين، كما كشفت دراسة (عبد اللطيف، و جودة : 2010) أن الثقافة التنظيمية تسهم بدرجات مختلفة في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، حيث يمكن التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية من خلال معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وقد تم التمييز بين مجموعتين: الأولى تشمل الأفراد الذين يعد شعورهم بالهوية التنظيمية منخفضاً، والثانية تمثل الأفراد الذين يعد شعورهم بالهوية التنظيمية مرتفعاً، وأن لبعد الفاعلية المساهمة الكبرى في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، يليها التعاون، ثم الالتزام، فالابتكار، ووجدت دراسة (العمرى: 2008) أن أهم القيم التي تعكس الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات، هي: الاهتمام بالتحديد الدقيق لأهداف وسياسات العمل، ثم الاهتمام بالنظرة المستقبلية، ثم الاهتمام بالتجديد والابتكار، يليه العمل الجماعي، وأخيراً الاهتمام بالعنصر البشري، كما أكدت على وجود تأثير للقيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية من خلال حرص القيادة التحويلية على التجديد والابتكار حيث تهتم بالتطوير والتحسين المستمر للعمل، وتحقيق الجودة والتميز، وتشجيع الأفكار الجديدة والعمل على نشر قيم ومبادئ التحسين المستمر للأداء، في حين أشارت العديد من الدراسات إلى علاقة الثقافة التنظيمية بكلٍ من تحسين أداء العاملين وفاعلية المنظمة، وإدارة المعرفة وسلوك المواطنة التنظيمية (عمانية، وحتاملة: 2013؛ النصور: 2012؛ خوين: 2009؛ Awadh & 2009؛ Beitali et al, 2014؛ Hsu, 2014؛ Saad, 2013؛ Ali & Patnaik, 2014).

#### – الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي

تناولت العديد من الدراسات موضوع التغيير التنظيمي من عدة جوانب، حيث بينت دراسة (سلامة، والبدارين: 2016) وجود أثر كبير لعملية تدريب العاملين بأبعادها المتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، تقييم العملية التدريبية) في قدرة المنظمات على إحداث التغيير التنظيمي، كما كشفت دراسة (سوفي: 2011) أن التغيير التنظيمي ساهم بشكل متوازٍ في خلق القيم الإيجابية لدى بعض الموظفين مثل: زيادة الدافعية للعمل، وتعزيز الالتزام التنظيمي، والشعور بالرضا الوظيفي، وتحسين أداء بعض الموظفين، وفي المقابل كانت هناك اتجاهات سلبية تجاه التغيير لدى الموظفين الذين يتوقعون حدوث مشاكل وسلبيات، مثل فقدانهم بعض المزايا والمكتسبات التي كانوا يتمتعون بها، في حين أكدت دراسة (عبيد: 2009)، وجود علاقة بين التغيير التنظيمي (الهيكلي، التقني، الأفراد) وأداء العاملين، إلا أنها بينت عدم وضوح التغيير التنظيمي بسبب جمود الهيكل التنظيمي واستحواذ الإدارة على الصلاحيات والسلطات وعدم تمكين العاملين، وكذلك عدم توافق التقنية مع متطلبات العمل وإخفاقها في توفير الجهد والوقت وتبسيط الإجراءات، وغياب برامج التدريب ودور القادة في التغيير، وضعف الثقة بين الإدارة والعاملين، فضلاً عن عدم وجود نظام للحوافر يعزز أداء المبدعين، بالإضافة إلى دراسة (عبد الكريم الرحيم: 2007) التي بينت أن التغيير التنظيمي تضمن هيكل الشركة، الخطط والسياسات، نظم الحوافر، إجراءات وأساليب العمل، الآلات والأجهزة، المنتجات، مهارات العاملين، وأن من أهم أسباب التغيير التنظيمي رغبة المنظمة في الاستمرار بالعمل، مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، ارتفاع تكاليف الإنتاج وانخفاض الربحية، التغيير التقني وتقدم وسائل الإنتاج، وارتفاع معدل دوران العاملة بها، كما أوضحت دراسة (خليل: 2003) ارتفاع مستوى التغيير التنظيمي (السلوكي، التقني، الهيكلي) في المؤسسات محل الدراسة، وأن أهم العوامل المؤثرة على مستوى التغيير التنظيمي العوامل الشخصية للعاملين، البيئة الخارجية، المناخ التنظيمي، ثم العوامل المعلوماتية.

## - الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي

بينت العديد من الدراسات الدور المهم الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي بالمنظمات، حيث كشفت دراسة (بوديب: 2014) أن للثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة دوراً في تحديد موقف الأفراد تجاه التغيير التنظيمي، فاهتمام المنظمة بثقافة الإنجاز (التحفيز) والمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات بالتغيير وتشجيع روح المبادرة والابتكار يؤدي إلى تقبل الأفراد وزيادة رغبتهم لإحداث التغيير التنظيمي، وأظهرت دراسة (الحميدي: 2012) وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، حيث تعمل الثقافة على دفع المنظمات باتجاه التغيير التنظيمي ومساندتها على رفع وتحسين أدائها بكفاءة وفاعلية، من خلال الأفكار والقيم والمعتقدات التي تؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات وتساعد على تقبل التغيير، وتمكنها من القيام بعمليات التطوير والتحول بنجاح، كما أكدت دراسة (عمر، و أبو زيد : 2011) على أثر الثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير، و بينت أهمية الثقافة الإبداعية في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو دعم ومساندة برامج التغيير جراء المنافع من وراء هذا التغيير، كما أنها تساهم في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو دعم ومساندة برامج التغيير من خلال الشعور بالواجب والمسؤولية نحو إحداث التغيير، فضلاً عن الثقافة الداعمة التي تركز على العلاقات الإنسانية والتعاون بين الموظفين يساهم في تعزيز دعم التغيير، وبينت دراسة (عباس: 2008) أن الثقافة التنظيمية تؤثر على التغيير التنظيمي؛ فأى عملية تخطيط وتنفيذ للتغيير تتطلب معرفة نماذج السلوك السائدة في المنظمة التي تعبر عن ثقافتها التنظيمية لضمان نجاح التغيير بها، كما أوضحت دراسة (بروش، وهدار: 2007) أن ضعف الاعتماد على عناصر الثقافة التنظيمية في عملية إدارة التغيير من الأسباب الرئيسية في مقاومة التغيير، إذ أن ضعف المشاركة وعدم وضوح الرؤية وانعدام التوعية بضرورة وأهمية التغيير، وعدم الحث على العمل الجماعي وعدم التركيز على قيم ومعايير الجماعة لضمان استمرار التغيير، بالإضافة إلى الحديث عن التجارب الفاشلة للتغيير، تدفع العاملين لمقاومة التغيير بالمنظمة.

وتتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي لجمع البيانات اللازمة، كما تتفق مع دراسة كل من (مشاركة، ومصالح: 2015؛ عبانية، وحتاملة: 2013؛ عمر، وأبو زيد: 2011) في أبعاد الثقافة التنظيمية ومع دراسة كل من (خليل: 2003؛ عبدالاله: 2006؛ عبيد: 2009؛ سلامة، والبدارين: 2016) في أبعاد التغيير التنظيمي، إلا أنها تختلف مع معظم الدراسات السابقة التي تناولت علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي في أبعادهما، وفي طبيعة مجتمع البحث حيث تم تناول الموضوع في صندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي - ليبيا.

## 3. مشكلة الدراسة

أكدت العديد من الدراسات السابقة أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً بارزاً في إحداث التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، بمختلف مجالات نشاطاتها الصناعية والتجارية والخدمية، كما بينت هذه الدراسات أن الثقافة التنظيمية تؤثر على عمليات التغيير التنظيمي داخل المنظمة، من خلال دعم إحداث التغيير في المنظمة، حيث تساهم في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو تقبل ودعم ومساندة التغيير التنظيمي، كما تعتبر من الأسباب الرئيسية في مقاومة التغيير (بو ديب: 2014؛ الحميدي: 2012؛ عمر، وأبو زيد: 2011؛ عباس: 2008؛ بروش، وهدار: 2007).

و يواجه صندوق الضمان الاجتماعي\* مجموعة من التغييرات المستمرة في بيئة عمله من أهمها: التطوير التقني في مجال تقديم الخدمات، وازدياد عدد العملاء، وتنوع الخدمات المطلوبة، ورغبة العملاء في الحصول على خدمات عبر الإنترنت، مما يدفع إدارة الصندوق

\* مقابلة مع مساعد مدير إدارة الشؤون الإدارية بصندوق الضمان الاجتماعي، بنغازي.

بصفة مستمرة إلى إجراء التغيير التنظيمي و محاولة التكيف مع بيئة العمل لتوائم هذه التغييرات، من خلال سعي الصندوق إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية واستحداث بعض الخدمات الإلكترونية مثل: تطبيق ضمان موبايل، والإقرار السنوي، بالإضافة إلى ربط فروع الصندوق على مستوى ليبيا بمنظومة إلكترونية، فضلاً عن استحداث بعض الوحدات الإدارية مثل: إدارة الجودة وإدارة المخاطر، ومحاولة توظيف الثقافة التنظيمية بالصندوق لتوفير بيئة إيجابية مشجعة على الابتكار والإبداع وتقبل التغيير، وفي ضوء ما سبق تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: هل هناك أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي؟ وتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي؟
2. ما مستوى عملية التغيير التنظيمي الموجودة في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي؟
3. ما هو أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي؟ نحو الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تعزى للعوامل الوظيفية (المستوى التعليمي، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي).

#### 4. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي.
2. الوقوف على مجالات التغيير التنظيمي الموجودة في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي.
3. إيضاح طبيعة أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي.
4. تبيان ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي؟ نحو الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تعزى للعوامل الوظيفية (المستوى التعليمي، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي).
5. طرح مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في دعم دور الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي.

#### 5. أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية: تعتبر الدراسة مساهمة علمية متواضعة، وإضافة إلى البحوث السابقة في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي الذي لم يحض بالكثير من الاهتمام في البيئة الليبية.
- الأهمية العملية: تنبع أهمية الدراسة من مجال تطبيقها، حيث إن نتائج الدراسة وفرت معلومات مهمة لإدارة صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، عن نمط ومكونات الثقافة التنظيمية السائدة ومجالات التغيير التنظيمي به، وكذلك طبيعة أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي مما قد يساعد الصندوق في إحداث عملية التغيير التنظيمي ومواكبته للتطور الإداري وتحسين أدائه.

## 6. متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية وتتمثل أبعادها في الثقافة الرسمية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة.
- المتغير التابع: التغيير التنظيمي، ويتكون من التغيير الهيكلي، والتغيير السلوكي، والتغيير التقني.

## 7. فروض الدراسة

تقوم الدراسة على الفرضين التاليين:

- الفرض الرئيس الأول:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي ويتفرع منه:
- **الفرض الفرعي الأول:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرسمية على التغيير التنظيمي بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي.
- **الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية على التغيير التنظيمي بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي.
- **الفرض الفرعي الثالث:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة على التغيير التنظيمي بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي.
- الفرض الرئيس الثاني:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، نحو الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تعزى للعوامل الوظيفية (المستوى التعليمي، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي)، ويتفرع منه:
- **الفرض الفرعي الأول:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي نحو الثقافة التنظيمية تعزى للعوامل الوظيفية (المستوى التعليمي، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي).
- **الفرض الفرعي الثاني:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، نحو التغيير التنظيمي تعزى للعوامل الوظيفية (المستوى التعليمي، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي).

## 8. منهجية وهيكلية الدراسة

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي (دراسة حالة) وتم إجراء هذه الدراسة استناداً إلى:

- **الدراسة النظرية:** فقد تم إجراء المسح المكتبي واستخدام شبكة الإنترنت للاطلاع على المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة وبناء الإطار النظري.

- الدراسة الميدانية: من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة استمارات الاستبانة واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة واختبار مدى صحة الفروض الموضوعية.

## 9. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الإدارات الرئيسة بالإدارة العامة بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي.
- الحدود البشرية: تتمثل في مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام، رؤساء الوحدات، الموظفين بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي.
- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الرسمية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة)، على إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها (التغيير الهيكلي، والتغيير السلوكي، والتغيير التقني).
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال العام الدراسي 2018-2019.

## 10. الإطار النظري للدراسة

يتناول هذا الجزء الجانب النظري للدراسة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي كما يلي:

### 1.10 الثقافة التنظيمية.

#### 1.1.10 مفهوم الثقافة التنظيمية (Organizational Culture).

يشير مفهوم ثقافة المنظمة إلى: - "مجموعة القيم والعادات والتقاليد في المنظمة ومعايير السلوك المتعارف عليها التي تعمل بمثابة الأساس لنظام الإدارة كما تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة" (السيد: 2008: 197)، و يرى (Schein:1985:17) أنها "مجموعة الافتراضات الأساسية التي أوجدتها أو اكتشفتها أو طورتها جماعة معينة من الأفراد، لمواجهة مشكلات التكيف الخارجي والاندماج والتنسيق الداخلي، التي أثبتت فعاليتها لفترة طويلة من الزمن، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والإحساس عند التعامل مع تلك المشاكل"، ويعبر (القريوتي: 2008: 373) عن الثقافة التنظيمية بأنها: - "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للمنظمة بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول خصائصه والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه"، ويعرفها (Dessler: 1996) بأنها "مكونات المؤسسة والأهمية وتشتمل العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية، وهي تشتمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم بعضاً، ومعايير الترقيات والحوافز والعقوبات" (النسور: 2012: 192)، وتستمد المنظمة خصائص الثقافة المميزة لها من المجتمع الذي تنشأ فيه، والتطور التاريخي للمنظمة وتقاليدها الخاصة، ونوع الصناعة، وطبيعة السوق، الخصائص الديمغرافية للمديرين والعاملين بها، فتتأثر منظمات الأعمال اليابانية تتسم بالتجانس والجماعية (الاهتمام بالآخرين والتعاون) مستمدة من ثقافة المجتمع الياباني، وثقافة منظمات الأعمال الأمريكية تقوم على الفردية والتنافس مستمدة من ثقافة المجتمع الأمريكي (خطاب: 2011).

2.1.10 أهمية الثقافة التنظيمية: تقوم ثقافة المنظمة بتحقيق العديد من المزايا أهمها: تمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتمنح الموظفين شعوراً بالهوية والانتماء للمنظمة، وتسهل التزام الفرد تجاه المنظمة والجماعة بدلا من اهتمامه بذاته، تساعد على الاستقرار الاجتماعي داخل المنظمة، فالثقافة هي العطاء الاجتماعي الذي يساعد على تماسك المنظمة، وذلك

من خلال وضع المعايير الملائمة للأنماط السلوكية داخل المنظمة التي توضح للعاملين قواعد السلوك المرغوب، بالإضافة إلى العمل على تشكيل وتوجيه وتنظيم اتجاهات وسلوكيات الأفراد وزيادة تماثلها داخل المنظمة والتحكم فيها (Robbins,2001).

**3.1.10 أبعاد الثقافة التنظيمية:** بالرغم من وجود كثير من خصائص الثقافة التنظيمية التي أوردها العديد من الباحثين في دراساتهم، إلا أنه لا يوجد اتفاق على خصائص محددة للثقافة التنظيمية، حيث اجتهدت كل دراسة بتحديد شكل مختلف، وتم تحديد الأبعاد التي تميز الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة وفقاً لتصنيف (Wallach, 1983) الذي يتكون من:

- **الثقافة البيروقراطية أو الرسمية:** هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.
- **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الابتكار والإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- **الثقافة المساندة أو الداعمة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

#### 4.1.10 مكونات الثقافة التنظيمية

تحتوي الثقافة التنظيمية على عدة مكونات لها تأثير على سلوك الأفراد، وهي التي تشكل المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها العاملون بالمنظمة، وتنعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها واستراتيجيتها، ومن أهمها (عمر، وأبو زيد: 2011):

1. **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، وجيد أو غير جيد، ومهم أو غير مهم، وأما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل، وتعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
2. **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومنها أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
3. **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، باعتبارها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والأبن في الوقت نفسه، هذه الأعراف تكون غير مكتوبة، وواجبة الإتيان والتنفيذ.
4. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد النفسي غير المكتوب، الذي يضمن مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد خلال فترة عمله بها، مثل: التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء فيما بينهم، المتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية.

5. **الطقوس والعادات التنظيمية:** وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يمارسها العاملون في المنظمة، التي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الانتماء إلى المنظمة، مثل: طقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، وطريقة تحضير وإدارة الاجتماعات، وطريقة الكلام والكتابة.

6. **الموروث الثقافي للمنظمة:** وهو تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة، وقد تكون أحداثاً إيجابية تحاول المنظمة التركيز عليها ونشرها واعتبارها مرجعاً محفزاً للأفراد، وقد توجد أحداث سلبية تحاول المنظمة التغاضي عنها.

7. **الأخلاقيات:** تمثل مكوناً رئيسياً لمكونات الثقافة التنظيمية، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة والأطراف الخارجية، وعادة ما تتكون أخلاقيات المنظمة من: أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة والمجتمع، وأخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة، وأخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

## 2.10 التغيير التنظيمي

### 1.2.10 مفهوم التغيير التنظيمي (Organizational Change)

يعتبر التغيير التنظيمي من الموضوعات ذات الأهمية في مجال الإدارة وقد تناوله العديد من الباحثين بالدراسة والتحليل، فقد عرف (سلامة، والبدارين : 2016: 132) التغيير التنظيمي بأنه: - " عملية مخططة ومدروسة تهدف إلى إجراء تغييرات في أساليب وإجراءات العمل، أو سياسات الإدارة، أو التكنولوجيا المستخدمة في العمل، أو الوظائف، أو الهياكل التنظيمية، أو في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات، وذلك لمساعدتها على مواكبة التغيرات التي قد تحدث في بيئتها الداخلية، أو الخارجية، وذلك من أجل تحقيق التطور والتميز في مجال عملها"، كما عرفته (بوديب : 2014: 3) بأنه " عملية مقصودة تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل زيادة فعاليتها"، ويرى (Olivier,2007) أن التغيير التنظيمي " ظاهرة لا مفر منها في حياة المنظمات، تحمل معها استحداث أوضاع تنظيمية (الهيكلة التنظيمية) وأساليب إدارية (الثقافة التنظيمية) وتأثير ذلك على أعضاء المنظمة سواء كانوا مديريين أو موظفين" (سوفي: 2011: 8)، في حين يراه (العميان: 2005) على أنه " تغيير موجه ومقصود وهادف وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر مقدرة على حل المشكلات" (الحميدي: 2012: 31)، ويعتقد (عبد الكريم عبد الرحيم : 2007: 3) أن التغيير التنظيمي يمثل في "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة لتكون مختلفة عن وضعها الحالي، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وهو يشمل التغيير الذي يجري في هيكل المنظمة، وسياساتها، وإجراءاتها، وعملياتها، أو الجوانب السلوكية فيها"، ويتضح من التعريفات السابقة أن التغيير التنظيمي يتميز بما يأتي:

- عملية مخططة ومدروسة تقوم بها المنظمة وليست تلقائية وفجائية.
- تسعى من خلالها المنظمة إلى التكيف مع مواكبة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- تتضمن إحداث تغييرات هيكلية وتقنية وسلوكية في المنظمة.
- تهدف إلى زيادة فعالية المنظمة وقدرتها على حل المشاكل، وتحقيق التطور والتميز.

**2.2.10 - أهداف التغيير التنظيمي**

يعد التغيير التنظيمي عملية مدروسة تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي (سوفي، 2011):

1. المساعدة على إيجاد منظمة حيوية ومتجددة، توافق بين أهداف المنظمة والموظفين تفادياً للمقاومة التي قد تعصف ببرامج التغيير في أولى مراحل تطبيقه.
2. التخلص من بعض الظواهر السلبية التي تميز الإدارات العمومية كالركود التنظيمي، البيروقراطية، الفساد الإداري، الروتين وغيره.
3. تجنب التدهور في أداء الموظفين لمهامهم من خلال تمكين المديرين من الأساليب الحديثة للإدارة ونقلها للموظفين للعمل بها.
4. خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى الموظفين، مع بناء جو الثقة والانفتاح داخل المنظمة.
5. تكوين صورة ذهنية حسنة لدى الرأي العام عن المنظمة التي تسعى دوماً إلى تحسين خدماتها ومعاملتها لزملائها.
6. الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالٍ من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب حديثة للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمالة.
7. تكوين فرق عمل تتميز بالكفاءة والمرونة، وتنمية معارف ومهارات الموظفين وتحسين أنماطهم السلوكية، وتطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار مع تنمية المشاركة الإيجابية، وهذا ما يجعل المنظمة متجددة.
8. توجيه أهداف المنظمات إلى خدمة المجتمع ومراعاة مصالح المواطنين، والمساعدة في القضاء على المحسوبية والفساد الإداري.

**3.2.10 مجالات التغيير التنظيمي**

يشمل التغيير التنظيمي عدة مجالات أهمها (بوديب، 2014؛ عبد الكريم الرحيم، 2007؛ خليل، 2003):

1. **التغيير الهيكلي:** ويتضمن التغيير في الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف، وتوزيع السلطات والمسؤوليات، والتغيير في الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات ونطاق الإشراف ونظم الاتصالات ومراكز القوى وساعات العمل وغيرها.
2. **التغيير السلوكي:** ويتضمن التغيير في مستوى المهارات والتوقعات والسلوكيات لدى الموارد البشرية بالمنظمة وبرامج التدريب والتحفيز، وأساليب ومهارات القيادة الإدارية والعلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المنظمة وغيرها.
3. **التغيير التقني:** ويشمل تغيير عمليات وأساليب وطرق العمل وتطوير التقنيات المستخدمة وتحديث تصميم المنتجات والخدمات واستخدام الحاسوب والإنترنت في العمل وغيرها لتحقيق مستوى كفاءة أعلى في الإنتاج.

**11. الجانب التطبيقي للدراسة****1.11 أداة الدراسة**

تم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وتشمل ثلاثة أقسام: خصص القسم الأول لجمع بيانات تتعلق بالخصائص الوظيفية لعينة الدراسة (المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الصندوق، والمسمى الوظيفي)، أما القسم الثاني فقد خصص لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية، في حين أن القسم الثالث خصص لقياس مجالات التغيير التنظيمي.

## 2.11 مقياسا الدراسة

تم قياس الثقافة التنظيمية بالمقياس الذي صممه (Wallach, 1983) الذي استخدم في بعض الدراسات العربية مثل (مشاركة ومصالح، 2015؛ عمر وأبو زيد، 2011) ويشتمل على ثلاثة أبعاد هي: الثقافة الرسمية العبارات (1-5)، والثقافة الإبداعية العبارات (6-13)، والثقافة الداعمة العبارات (14-18)، كما تم تطوير مقياس التغيير التنظيمي بالاعتماد علي بعض الدراسات السابقة مثل (خليل، 2003؛ عبدالاله، 2006؛ عبيد، 2009؛ سلامة والبدارين، 2016) ويشتمل هذا المقياس ثلاثة مجالات هي: التغيير الهيكلي العبارات (19-25)، والتغيير السلوكي العبارات (26-33)، والتغيير التقني العبارات (34-40)، وتم قياس الإجابة لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح الجدول التالي:

## جدول رقم (1) توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتحديد مستوى كل متغير فقد تم اعتبار كل متغير وسطه الحسابي المرجح (من 1-أقل من 1.80) ضعيف جداً، والمتغير الذي متوسطه الحسابي المرجح (من 1.80 - أقل من 2.60) ضعيف، الذي متوسطه الحسابي المرجح (من 2.60 - أقل من 3.40) متوسط، الذي متوسطه الحسابي المرجح (من 3.40 - أقل من 4.20) مرتفع، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 4.20 - 5) مرتفع جداً (عبدالفتاح، 2008).

## 3.11 مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين بالإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي والبالغ عددهم (979)\* شخصاً، وتم إتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية وكان حجم العينة وفقاً لجدول حجم المجتمع وحجم العينة (276) شخص (سيكاران، 2013)، وتم توزيع استمارات الاستبانة على جميع أفراد العينة.

## 4.11 أساليب التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS23) في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov test).
- معامل الثبات (Cronbach Alpha) لبيان مدى الاتساق الداخلي لمقاييس الدراسة
- التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة مدى تركيز الإجابات المتعلقة بالمتغيرات وأبعادها ومدى تشتت هذه الإجابات.

\* إحصائية صندوق الضمان الاجتماعي بنغازي-2018 م.

- اختبار (One Sample T Test) للتعرف على مدى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في صندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=5\%$ ) ودرجات حرية ( $df=275$ ) وقيمة الوسط الفرضي ( $\mu=3$ )، وتدل الإجابة أو المتوسط الحسابي للمتغير عن توافر أبعاد الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي إذا كانت ( $Sig t$ ) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=5\%$ ) والعكس يعتبر صحيح.
- اختبار الانحدار البسيط والانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي.
- تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في صندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي التي تعزى للمستوى التعليمي، ومدة الخدمة، والمسمى الوظيفي.

### 5.11 اختبار التوزيع الطبيعي

#### جدول رقم (2) اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov test

المتغير	قيمة الاختبار Z	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	1.182	0.122
التغيير التنظيمي	1.104	0.175

ويتضح من الجدول أن مستوى الدلالة لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر من ( $0.05$ )، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وأنه يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

### 6.11 ثبات الأداة وصدقها

#### جدول رقم (3) نتائج اختبار الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الثقافة الرسمية	الثقافة الإبداعية	الثقافة الداعمة	الثقافة التنظيمية	التغيير الهيكلي	التغيير السلوكي	التغيير التقني	التغيير التنظيمي
معامل ألفا كرونباخ	0.840	0.881	0.871	0.930	0.845	0.892	0.889	0.936
معامل الصدق	0.917	0.939	0.933	0.964	0.919	0.944	0.942	0.967

يتضح من الجدول أن قيم معاملات ( $Cronbach - Alpha$ ) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة ومعاملات الصدق الذاتي عالية، وبذلك يعتبر هذا المقياس صادقاً لما وضع لقياسه، كما يتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني مما يجعل استمارة الاستبانة مقبولة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

### 7.11 تحليل بيانات الدراسة واختبار الفروض

#### 1.7.11 خصائص عينة الدراسة

يتضح من الجدول رقم (4) أن نسبة حملة المستوى الجامعي شكلوا غالبية أفراد عينة الدراسة حيث كانت نسبتهم حوالي ( $69.2\%$ )، بينما بلغ حملة الثانوية فأقل ما نسبته ( $18.8\%$ )، أما نسبة حملة شهادات الدراسات العليا فقد وصلت ( $12.0\%$ ) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفيما يتعلق بمدى الخدمة فقد تبين أن ( $46.0\%$ ) من العينة مدة عملهم بالصندوق تصل إلى (من 5 - أقل من 10 سنوات)، في حين أن ( $31.9\%$ ) كانت لديهم مدة عمل بالصندوق (أقل من 5 سنوات)، أن ما نسبته ( $22.1\%$ )

من عينة الدراسة قضى مدة عمل (تزيد عن عشر سنوات)، أما ما يتعلق بالمسمى الوظيفي فقد بلغت نسبة الموظفين (84.4%) ورؤساء الأقسام والوحدات (12.0%) في حين بلغت نسبة المديرين ومساعدى المديرين (3.6%) من حجم العينة، وهذا يدل على تنوع خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي ومدة الخدمة والمسمى الوظيفي مما يؤهلهم للإجابة عن الأسئلة المطروحة في الدراسة.

جدول رقم (4) خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ما دون الجامعي	52	18.8%
	مستوى جامعي	191	69.2%
	مؤهلات عليا	33	12.0%
	المجموع	276	100%
مدة الخدمة في الصندوق	أقل من 5 سنوات	88	31.9%
	من 5 – أقل من 10 سنوات	127	46.0%
	من 10 – أقل من 15 سنة	36	13.0%
	من 15 سنة فأكثر	25	9.1%
	المجموع	276	100%
المسمى الوظيفي	مدير إدارة ومساعد مدير	10	3.6%
	رئيس قسم ورئيس وحدة	33	12.0%
	موظف	233	84.4%
	المجموع	276	100%

## 2.7.11 وصف متغيرات الدراسة

أولاً: الثقافة التنظيمية. ويتناول هذا الجزء وصف متغير الثقافة التنظيمية، وقد بلغت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية لدى إجمالي أفراد عينة الدراسة ما يلي:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإبعاد الثقافة التنظيمية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	Sig(t)	الترتيب	المستوى
الثقافة الرسمية	4.0551	0.65027	81.10%	26.955	0.000	1	مرتفع
الثقافة الإبداعية	3.6214	0.73127	72.43%	14.117	0.000	2	مرتفع
الثقافة الداعمة	3.4833	0.86340	69.67%	9.300	0.000	3	مرتفع
الثقافة التنظيمية	3.7035	0.65625	74.07%	17.810	0.000	-	مرتفع

يوضح الجدول (5) أن مستوى المتغير المستقل الثقافة التنظيمية وأبعادها الثلاثة كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية ككل (3.7035) مما يعكس درجة مرتفعة من موافقة وإجماع عينة الدراسة على ذلك كما يشير الانحراف المعياري (0.65625)، أما أبعاد الثقافة التنظيمية فقد تحصلت الثقافة الرسمية على أعلى متوسط حسابي (4.0551)، يليه الثقافة الإبداعية حيث المتوسط الحسابي (3.6214)، وجاءت الثقافة الداعمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.4833). وفيما يلي تحليل عبارات أبعاد الثقافة التنظيمية.

- الثقافة الرسمية: يوضح الجدول رقم (6) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس الثقافة الرسمية حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (6) إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد الثقافة الرسمية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1.	تركز الثقافة السائدة في صندوق الضمان على الالتزام بالمسؤوليات بدقة.	3.99	0.898	مرتفع	4
2.	يعتبر التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال مهم في ثقافة الصندوق.	4.12	0.893	مرتفع	2
3.	تركز ثقافة الصندوق على تنفيذ اللوائح والأنظمة في إدارة العمل.	4.11	0.785	مرتفع	3
4.	تتحدد الصلاحيات والمسؤوليات استناداً إلى ثقافة الصندوق.	3.90	0.829	مرتفع	5
5.	تتم ثقافة الصندوق بالإجراءات الرسمية.	4.15	0.747	مرتفع	1
-	الثقافة الرسمية	4.0551	0.65027	مرتفع	-

يتضح من الجدول السابق أن جميع الإجابات عن العبارات المتعلقة بعدد الثقافة الرسمية كانت مرتفعة وتتراوح بين (3.90-4.15)، وتشير النتائج إلى اهتمام صندوق الضمان الاجتماعي بالإجراءات الرسمية والتسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال وتنفيذ اللوائح والأنظمة في إدارة العمل، بالإضافة إلى الالتزام الدقيق بالمسؤوليات وتتحدد الصلاحيات والمسؤوليات استناداً إلى ثقافة الصندوق.

- الثقافة الإبداعية: يوضح الجدول رقم (7) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس الثقافة الإبداعية حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (7) إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد الثقافة الإبداعية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
6.	تحرص ثقافة الصندوق على العدالة في توزيع العمل	3.37	1.055	متوسط	8
7.	تسهم ثقافة الصندوق في توفير الشفافية.	3.46	0.988	مرتفع	7
8.	تدعم ثقافة الصندوق دور فرق العمل في مواجهة المشكلات	3.79	0.894	مرتفع	2
9.	تعتبر ثقافة الصندوق الخطأ مصدر من مصادر التعلم	3.61	0.968	مرتفع	4
10.	تسعى ثقافة الصندوق إلى التميز في الأداء	3.96	0.875	مرتفع	1
11.	تشجع ثقافة الصندوق العاملين على قبول التحدي والمخاطرة	3.57	1.026	مرتفع	5
12.	تشجع ثقافة الصندوق على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف	3.71	0.981	مرتفع	3
13.	تسهم ثقافة الصندوق في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع	3.49	1.117	مرتفع	6
-	الثقافة الإبداعية	3.6214	0.73127	مرتفع	-

يتضح من الجدول السابق أن جميع الإجابات عن العبارات المتعلقة ببعدها الثقافية الإبداعية كانت مرتفعة (3.46-3.96) ماعدا العبارة رقم (6) كانت متوسطة، وبينت هذه النتائج سعي الصندوق إلى التميز في الأداء ودعم دور فرق العمل في مواجهة المشكلات ومواجهة التحديات لتحقيق الأهداف، كذلك تشجيع العاملين على قبول التحدي والمخاطرة، وتهيئة المناخ المساعد على الإبداع، إلا أن الحرص على العدالة في توزيع العمل كان في المرتبة الأخيرة.

- **الثقافة الداعمة:** يوضح الجدول رقم (8) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس الثقافة الداعمة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (8) إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد الثقافة الداعمة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
14.	تؤكد ثقافة الصندوق على المساواة بين العاملين	3.33	1.168	متوسط	4
15.	تسمح ثقافة الصندوق للعاملين بحرية التعبير عن الرأي	3.35	1.070	متوسط	3
16.	تدعم ثقافة الصندوق مشاركة العاملين في صنع القرار	3.17	1.095	متوسط	5
17.	تركز ثقافة الصندوق على الجانب الإنساني في العمل	3.89	0.956	مرتفع	1
18.	تنمي ثقافة الصندوق الثقة في نفوس العاملين به.	3.68	1.013	مرتفع	2
-	الثقافة الداعمة	3.4833	0.86340	مرتفع	-

يبين الجدول السابق أن الإجابات عن العبارتين (17-18) كانت مرتفعة، أما بقية العبارات فكانت متوسطة، وأوضحت النتائج تركيز ثقافة الصندوق على الجانب الإنساني في العمل وتنمية الثقة في نفوس العاملين به وتسمح لهم بحرية التعبير عن الرأي، وتؤكد على المساواة بين العاملين، إلا أن دعم مشاركة العاملين في صنع القرار كانت في المرتبة الأخيرة.

ثانياً: **التغيير التنظيمي:** ويتناول هذا الجزء وصف متغير التغيير التنظيمي، وقد بلغت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التغيير التنظيمي لدى إجمالي أفراد عينة الدراسة ما يلي:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التغيير التنظيمي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	Sig(t)	الترتيب	المستوى
التغيير الهيكلي	3.8095	0.63183	%76.19	21.286	0.000	2	مرتفع
التغيير السلوكي	3.6422	0.73781	%72.84	14.461	0.000	3	مرتفع
التغيير التقني	3.9182	0.75039	%78.36	20.329	0.000	1	مرتفع
التغيير التنظيمي	3.7833	0.61550	%75.67	21.142	0.000	-	مرتفع

يوضح الجدول (9) أن مستوى المتغير التابع التغيير التنظيمي وأبعاده الثلاثة كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي ككل (3.7833) مما يعكس درجة مرتفعة من موافقة وإجماع عينة الدراسة على ذلك كما يشير الانحراف المعياري (0.61550)، أما أبعاد التغيير التنظيمي فقد تحصلت التغيير التقني على أعلى متوسط حسابي (3.9182)، يليه التغيير الهيكلي بمتوسط حسابي (3.8095)، وفي المرتبة الأخيرة التغيير السلوكي فقد بلغت المتوسط الحسابي له (3.6422). وفيما يلي تحليل عبارات مجالات التغيير التنظيمي.

- التغيير الهيكلي: يوضح الجدول رقم (10) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس التغيير الهيكلي حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (10) إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد التغيير الهيكلي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
19.	تقوم إدارة الصندوق بإجراء تغيير في الهيكل التنظيمي عند استحداث أقسام جديدة.	3.92	0.862	مرتفع	2
20.	تقوم إدارة الصندوق بإجراء تغيير في تصميم الوظائف كلما دعت الحاجة لذلك.	3.85	0.852	مرتفع	5
21.	تقوم إدارة الصندوق بإجراء تغيير في السلطات والمسؤوليات والصلاحيات المسندة للموظفين لمواكبة التغيرات.	3.73	0.899	مرتفع	6
22.	تجري إدارة الصندوق تغيير في سياسات ونظم العمل عند ظهور مستجدات تتطلب ذلك.	3.89	0.802	مرتفع	4
23.	تجري إدارة الصندوق تغيير في خطوط ووسائل الاتصال بين الأقسام والإدارات لمقابلة المستجدات البيئية.	3.91	0.811	مرتفع	3
24.	تقوم إدارة الصندوق بإجراء تغيير في إجراءات العمل لتبسيط المعاملات للمواطنين.	3.95	0.870	مرتفع	1
25.	تقوم إدارة الصندوق بمشاركة الموظفين في اتخاذ قرارات التغيير لمواكبة المستجدات.	3.42	1.026	مرتفع	7
-	التغيير الهيكلي	3.8095	0.63183	مرتفع	-

يوضح الجدول السابق أن جميع الإجابات عن العبارات المتعلقة ببعد التغيير الهيكلي كانت مرتفعة وتتراوح بين (3.42-3.95)، وتشير النتائج إلى إجراء إدارة الصندوق تغيير في إجراءات العمل لتبسيط المعاملات للمواطنين وتغيير في الهيكل التنظيمي باستحداث أقسام جديدة، كذلك تغيير في خطوط ووسائل الاتصال بين الأقسام والإدارات لمقابلة المستجدات البيئية وفي سياسات ونظم العمل عند ظهور مستجدات تتطلب ذلك، بالإضافة إلى تغيير في تصميم الوظائف والسلطات والمسؤوليات والصلاحيات المسندة للموظفين لمواكبة التغيرات.

- التغيير السلوكي: يوضح الجدول رقم (11) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس التغيير السلوكي حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (11) إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد التغيير السلوكي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
26.	تشجع إدارة الصندوق على تكوين فرق العمل الجماعي.	3.75	0.945	مرتفع	1
27.	تقوم إدارة الصندوق بإجراء تغيير في نظام الحوافر بما يناسب التغيرات في العمل.	3.64	0.956	مرتفع	6
28.	تعمل إدارة الصندوق على تنمية مهارات القادة قدراتهم على	3.70	0.934	مرتفع	2

				إجراء التغيير .	
4	مرتفع	0.883	3.67	تشجع إدارة الصندوق القادة على التكيف مع التغيرات.	29
7	مرتفع	0.977	3.53	البرامج التدريبية التي تقيمها الصندوق تساعد على تقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين.	30
5	مرتفع	1.045	3.66	تشجع إدارة الصندوق الموظفين على تقديم أفكار جديدة في العمل.	31
8	مرتفع	1.039	3.49	تتيح الصندوق فرص النمو الوظيفي لموظفيه.	32
3	مرتفع	1.025	3.69	تعمل إدارة الصندوق على توفير مناخ مناسب للعمل تسوده العلاقات الطيبة.	33
-	مرتفع	0.73781	3.6422	التغيير السلوكي	

يبين الجدول السابق أن جميع الإجابات عن العبارات المتعلقة ببعث التغيير السلوكي كانت مرتفعة وتتراوح بين (3.49-3.75)، وتشير النتائج إلى تشجيع الإدارة على تكوين فرق العمل الجماعي و تنمية مهارات القادة قدراتهم على إجراء التغيير، توفير مناخ مناسب للعمل تسوده العلاقات الطيبة، كذلك تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة في العمل، و تغيير في نظام الحوافز بما يناسب التغييرات في العمل، إلا أن إقامة البرامج التدريبية التي تساعد على تقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين وإتاحة فرص النمو الوظيفي للموظفين كانتا في المرتبتين الأخيرتين.

- التغيير التقني: يوضح الجدول رقم (12) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس التغيير التقني حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (12) إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعث التغيير التقني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
34	تقوم إدارة الصندوق بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها لتقديم الخدمات للمواطنين.	3.87	0.920	مرتفع	5
35	تدخل إدارة الصندوق تقنيات جديدة تعمل على رفع مستوى أداؤها.	3.86	0.927	مرتفع	6
36	أجرت إدارة الصندوق تغييرات جذرية وذلك باستعمال نظم الحاسوب في كل أعمالها.	4.07	0.891	مرتفع	1
37	تجري إدارة الصندوق تغييرات في تصميم خدماتها تماشياً مع التقنيات الحديثة.	3.93	0.968	مرتفع	3
38	تجري إدارة الشركة تحديث مستمر للتقنيات المستخدمة في أداء العمل.	3.91	0.924	مرتفع	4
39	تقوم إدارة الصندوق باستخدام شبكة الانترنت في تقديم الخدمات للمواطنين.	3.80	1.129	مرتفع	7
40	تقوم إدارة الصندوق عند إدخال التقنيات الحديثة بإقامة دورات تدريبية للموظفين على استخدامها.	3.99	1.004	مرتفع	2
-	التغيير التقني	3.9182	0.75039	مرتفع	

يبين الجدول السابق أن جميع الإجابات عن العبارات المتعلقة ببعد التغيير التقني كانت مرتفعة وتتراوح بين (3.80-4.07)، وتشير النتائج إلى إجراء إدارة الصندوق تغييرات جذرية وذلك باستعمال نظم الحاسوب في كل أعمالها وإقامة دورات تدريبية للموظفين على استخدام التقنية الحديثة، كذلك إجراء تغييرات في تصميم خدمات الصندوق تماشياً مع التقنيات الحديثة والتحديث المستمر لهذه التقنيات، وإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها واستخدام شبكة الإنترنت لتقديم الخدمات للمواطنين.

### 3.7.11 اختبار فروض الدراسة

**الفرض الرئيس الأول:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي. وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية ككل على التغيير التنظيمي.

#### جدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار البسيط للثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي

الأبعاد	قيمة (B)	قيمة (β)	قيمة (t)	(Sig.) t
الثقافة التنظيمية	0.655	0.698	16.140	**0.000
(R)= 0.698	(R <sup>2</sup> )=0.487	R <sup>2</sup> Adj=0.485	(F)=260.488	(Sig.) F=0.000

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.01 \geq \alpha)$

يتضح من الجدول (13) أن قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2 \text{ adj}$ ) بلغت (0.485) وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية ككل يفسر ما نسبته (48.5%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في التغيير التنظيمي، مما يؤكد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي بالصندوق، كما يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.698) مما يدل وجود علاقة إيجابية مؤثرة (طردية) بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في الصندوق، ولاختبار الفرضيات الفرعية وتوضيح أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة على حدة في التأثير على التغيير بالصندوق، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج الذي يعرض ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

#### جدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لأبعاد الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي

الأبعاد	قيمة (R)	معامل التحديد التراكمي (R <sup>2</sup> )	قيمة (β)	قيمة (t)	(Sig.) t	قيمة (f)	(Sig.) f
الثقافة الإبداعية	0.655	0.427	0.655	14.361	**0.000	206.230	*0.000
الثقافة الإبداعية	0.679	0.457	0.462	7.071	**0.000	116.884	*0.000
الثقافة الداعمة			0.263	4.018	**0.000		
الثقافة الإبداعية	0.698	0.482	0.310	4.093	**0.000	86.390	*0.000
الثقافة الداعمة			0.269	4.210	**0.000		
الثقافة الرسمية			0.220	3.761	**0.000		

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.01 \geq \alpha)$

يبين الجدول رقم (14) أن الثقافة الإبداعية جاءت أول أبعاد الثقافة التنظيمية وفسرت ما نسبته (7.42%) من التباين في المتغير التابع (التغيير التنظيمي)، مما يعني أن الثقافة الإبداعية هي الأكثر تأثيراً على التغيير التنظيمي في صندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي، كما يوضح الجدول أن الثقافة الداعمة جاءت في المرتبة الثانية في تفسير بيانات التغيير التنظيمي بالصندوق، حيث وفسرت مع الثقافة الإبداعية ما نسبته (45.7%) من التباين في المتغير التابع، مما يعني أن للثقافة الداعمة تأثيراً على التغيير التنظيمي، كذلك كشف الجدول على الثقافة الرسمية كانت آخر أبعاد الثقافة التنظيمية في تفسير بيانات التغيير التنظيمي، حيث وفسر مع البعدين الآخرين ما نسبته (2.48%) من التباين في المتغير التابع.

ونستنتج من ذلك وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، بالتالي تم رفض الفرض الرئيس الأول القائل بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي وكذلك رفض الفروض الفرعية له.

اختبار الفرض الرئيس الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي نحو الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تعزى للعوامل الوظيفية (المستوى التعليمي، مدة الخبرة، المسمى الوظيفي).

جدول رقم (15) نتائج تحليل التباين الأحادي للعوامل الوظيفية على الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي

المتغير	العوامل	مجموع المربعات		متوسط المربعات		درجة الحرية	قيمة F	الدلالة
		بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات			
الثقافة التنظيمية	المستوى التعليمي	2.135	116.296	0.712	0.428	275	1.665	0.175
	مدة الخدمة	1.017	117.414	0.508	0.430	275	1.182	0.308
	المسمى الوظيفي	1.660	114.771	0.830	0.417	275	2.591	0.074
التغيير التنظيمي	المستوى التعليمي	0.528	103.652	0.176	0.381	275	0.462	0.709
	مدة الخدمة	0.254	103.926	0.127	0.381	275	0.334	0.716
	المسمى الوظيفي	1.986	102.194	0.993	0.374	275	2.653	0.072

يتبين من الجدول (15) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تعزى إلى المستوى التعليمي ومدة الخدمة والمسمى الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05).

## 12. نتائج الدراسة

1. بينت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي كان مرتفع، وقد جاءت الثقافة الرسمية في المرتبة الأولى يليها الثقافة الإبداعية وجاءت الثقافة الداعمة في المرتبة الأخيرة، وبالتالي فإن نمط الثقافة التنظيمية السائد في صندوق الضمان الاجتماعي هو النمط الرسمي الذي يركز على التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال والرقابة

الدورية على العاملين مع التركيز على تنفيذ لوائح والقوانين العمل، ويرجع ذلك لكون هذه المؤسسة تحكمها قوانين وأنظمة العمل وهي مسئولة عن إنجاز الأعمال مما يدفعها إلى التقيد بالتشريعات والأنظمة الرسمية، في حين جاءت الثقافة الإبداعية في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة لتعكس مدى رغبة هذه المؤسسة في مواكبة التطور والتغيير من خلال تكوين فرق عمل لمواجهة المشاكل والتحديات وتحقيق التميز في الأداء وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، وجاءت الثقافة الداعمة في المرتبة الثالثة نظراً لطبيعة العمل في مجال الخدمات فهو عمل جماعي مشترك يركز على الجانب الإنساني والمعربي ويعتمد على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ومشاركة القرارات، وتأتي هذه النتائج متوافقة مع نتائج دراسة (بلجازية و أبو زيد، 2011) التي بينت أن مستوى الثقافة التنظيمية بها مرتفع وأن الثقافة الرسمية تسود بيئة العمل في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، يليها الثقافة الإبداعية بدرجة مرتفعة، وأخيراً جاءت الثقافة الداعمة بدرجة متوسطة، كما تختلف نتائج الدراسة نوعاً ما مع دراسة (مشاركة ومصالح، 2015) التي أوضحت أن مستوى الثقافة الرسمية كان مرتفع، يليه الثقافة الإبداعية ثم الداعمة بدرجة متوسطة إلا أنها ليست بالمستوى المطلوب حيث إن البيئة التنظيمية لا تساعد على الإبداع، كذلك عدم توفر العدالة بين العاملين بسبب المصالح الشخصية والمحسوبية.

2. أوضحت النتائج أن مستوى التغيير التنظيمي وأبعاده في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي حسب وجهة نظر الباحثين كان مرتفعاً، وقد جاء بعد التغيير التقني في المرتبة الأولى يليه بعد التغيير الهيكلي وجاء بعد التغيير السلوكي في المرتبة الأخيرة، مما يعكس رغبة الإدارة على مواكبة التطورات التقنية وتقديم الخدمات باستخدام أحدث التقنيات والانترنت، وتأتي هذه النتائج متوافقة مع نتائج دراسة (خليل، 2003) التي بينت أن عملية التغيير التنظيمي تحظى بمستوى مرتفع (السلوكي، التقني، الهيكلي)، وتختلف مع دراسة (سلامة والبدارين، 2016) التي توصلت إلى مستوى التغيير التنظيمي في المنظمات محل الدراسة كان متوسطاً و إنما لا تقوم بإجراء التغيير بالصورة التي تمكنها من مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية، ودراسة (عبيد، 2009) التي أوضحت تدني مستوى عملية التغيير التنظيمي بجميع أبعادها (الهيكلي، التقني، السلوكي)، وان مستوى هذا السلوك لا يرتقي إلى مستوى تطلعات العاملين وذلك بسبب جمود الهيكل التنظيمي وعدم تمكين العاملين، وعدم توافق التقنية مع متطلبات العمل والتغيير المنشود، وغياب التدريب و الحوافز المناسبة، بالإضافة إلى فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين، فضلاً عن غياب دور القيادة في توجه العاملين وتقليل مقاومة التغيير.

3. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية مؤثرة (طردية) بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في صندوق الضمان الاجتماعي، كذلك وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي بالصندوق، فقد فسرت الثقافة التنظيمية ما مقداره (48.5%) من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي ككل، كما كشفت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية الثلاثة على التغيير التنظيمي، حيث فسرت الثقافة الإبداعية ما نسبته (42.7%) من التباين في التغيير التنظيمي، في حين فسرت الأبعاد الثلاثة مجتمعة ما نسبته (48.2%) من التباين في المتغير التابع، ويتضح من ذلك أن أقوى أبعاد الثقافة التنظيمية في التأثير على التغيير التنظيمي كانت الثقافة الإبداعية، وكانت أضعفها الثقافة الرسمية، وتعكس هذه النتائج أهمية الثقافة الإبداعية مدي في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو دعم التغيير التنظيمي بكل أبعاده في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي. وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (بلجازية و أبو زيد، 2011) التي أكدت على أن الثقافة التنظيمية تعتبر شرطاً أساسياً لتعزيز عملية التغيير، وأظهرت أهمية بُعد الثقافة الإبداعية في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو دعم ومساندة برامج التغيير جراء المنافع من وراء هذا التغيير، وأهمية بُعد الثقافة الداعمة في التركيز على العلاقات الإنسانية والتعاون بين الموظفين يساهم في تعزيز دعم التغيير.

4. أكدت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى المستوى التعليمي ومدة الخدمة والمسمى الوظيفي.
5. بينت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى المستوى التعليمي ومدة الخدمة والمسمى الوظيفي، وتتفق نتائج الدراسة جزئياً مع دراسة (خليل، 2003) التي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي والخبرة، وتختلف معها في وجود فروق ذات دلالة إحصائية التغيير التنظيمي تعزى للمركز الوظيفي لصالح الموظف ورئيس القسم.

### 13. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. العمل على تعزيز الثقافة الإبداعية نظراً لأهمية تأثيرها في عملية التغيير التنظيمي من خلال خلق بيئة تشجع الإبداع من خلال توفير المواد اللازمة لدعم وتطبيق وتطوير الأفكار الإبداعية.
2. تبني الأنماط الحديثة للقيادة الإدارية مثل القيادة الإبداعية والتحويلية التي تدعم الابتكار وتشجع على تقديم الأفكار الجديدة وتقلل مقاومة التغيير لدى العاملين.
3. العمل على دعم الثقافة الداعمة بالصندوق عن طريق تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل وتوفير فرص النمو الوظيفي وتمكين العاملين ومشاركتهم في القرارات المتعلقة بعملهم لتعزيز دافعيتهم وتحفيزهم على المشاركة وتقبل عملية التغيير.
4. ترسيخ وتنمية مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته لدى العاملين من أجل الارتقاء بالعمل والإسهام في تحسين أداء الصندوق ومواكبة التغيرات البيئية وذلك من خلال تقديم الحوافز للعاملين ذوي سلوك الإيجابي تجاه التغيير واعتبار مقاومة التغيير أحد معايير التقييم لأداء العاملين.

\*\*\*\*\*

## 14. المراجع

أولاً: المراجع العربية.

1. بروش، زين الدين، وهدار، الحسن (2007). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة، *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، العدد 1: 45-80.
2. بوديب، دنيا (2014). *الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي: دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر*. رسالة ماجستير في علوم التسيير، الجزائر.
3. الحميدي، تهاجي محسن بدر (2012). *الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي*. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
4. خطاب، عايدة سيد (2011). *العولمة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (ط1)*. القاهرة، مصر: المكتبة الأكاديمية - دار الفكر العربي.
5. خطاب، عايدة سيد، وآخرون (2008). *العلوم السلوكية*. القاهرة، مصر: جامعة عين شمس.
6. خليل، خليل احمد خضر (2003). *اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية*. رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
7. خوين، سندس رضوي (2009). *الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد*، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 75: 1-45.
8. السيد، محمود (2008). *السلوك التنظيمي*. القاهرة، مصر: دار ماس للطباعة.
9. بني سلامة، ميساء مصطفى والبدارين، رقية قاسم (2016). دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 24 (3): 125-150.
10. سيكاران، أوما (2013). *طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية*. (ترجمة: إسماعيل البسيوني). الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ. (العمل الأصلي نشر في 2003).
11. سويفي، نبيل (2011). *دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي: حالة موظفي خزانة ولاية جيجل*. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
12. عبابنة، رائد إسماعيل وحتاملة، ماجد أحمد (2013). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 9(4): 651-670.
13. عباس، سمير (2008). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية*. رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
14. عبد الإله، سمير يوسف محمد (2006). *واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة*. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
15. عبد الكريم الرحيم، آياد محمود (2007). التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف: دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية. *مجلة التقني*، المجلد 20(2): 1-13.

16. عبد اللطيف، عبد اللطيف، وجودة، محفوظ(2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 26(2):119-156.
17. عبدالفتاح، عز حسن (2008)، *مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS* (ط1)، جدة، المملكة العربية السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
18. عبيد، عوني فتحي خليل (2009). *واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي*. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
19. العزام، زياد(2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، 42(1):103-130.
20. عمر، بلجازية، أبو زيد، محمد خير(2011). دور الثقافة في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، *مؤتمر الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة*، الجزائر.
21. العمري، عبدالله مهدي محمد(2008). *تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية مع دراسة تطبيقية على قطاع البترول في الإمارات العربية المتحدة*. أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
22. القريوبي، محمد قاسم (2008). *نظرية المنظمة والتنظيم* (ط1). عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
23. المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (1998). علاقة الثقافة التنظيمية بالأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية. *مجلة المال والتجارة*، العدد 353.
24. المدان، سامي عبدالله وموسى، صباح محمد(2010). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 84: 106-142.
25. مشاركة، عودة ومصالح، عطية(2015). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدي العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، 1(4):15-40.
26. النسور، مروان محمد (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 20(2): 187-210.

ثانياً: المراجع الأجنبية

27. Ali, A.,& Patnaik, B.(2014). Influence of Organizational Climate and Organizational Culture on Managerial Effectiveness: An Inquisitive Study. *The Carrington Rand Journal of Social Sciences*, 1(2):1-20.
28. Awadh,A.M.,& Saad,A.M.(2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review Of Management And Business Research*, 2(1):168-175.
29. Beitali,M.K.,Dadashzadeh,M.,Dadashzadeh,V.,& Alshahi, A.G.(2014). Determination of Role of Organizational Culture and Organizational Formality with Organizational Citizenship Behavior (OCB) among Teachers of District 2 of Urumieh in 2013. *International SAMANM Journal of Business and Social Sciences*, 2( 2):99-108.

30. CH, A.S., Maqsood, N.Z., & Sana, R.(2013). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Organizations. *Research Journal of Recent Sciences*, 2( 5):15-20.
31. Hsu,S.H.(2014). Effects of Organization Culture, Organizational Learning and IT Strategy on Knowledge Management and Performance ,*The Journal of International Management Studies*, 50(1):50-58.
32. **Mohanty,J.,&Rath,B.P.(2012)**.Can Organizational Culture be a Predictor of Organizational Citizenship Behaviors? *International Journal of Innovation Management and Technology*, 3(1):76-79.
33. Qawasmeh, F.M., Darqal, N., & Qawasmeh, I.F. (2013). The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study. *International Journal of Economics And Management Sciences*, 2(7):5-19.
34. Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*. 9<sup>th</sup> ed, New Jersey: Prentice-Hell, Upper Saddle River.
35. Shien,E.H.(1985). *Organizational Culture and Leadership* .3<sup>rd</sup> ed. San Francisco: Tossey Bass.
36. Wallach, E.(1983).Individuals and organization: The cultural match. *Training and Development Journal*, 12: 28-36
37. Zhang, X., & Bing, Li.(2013). Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(1):48-54.

\* \* \* \* \*