

بالتعاون مع:

مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو مغاربي

الملتقى العلمي الدولي
حول

78



أيام 20-21 أكتوبر 2009

عنوان المداخلة

نغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في
ظل الأزمات المعاصرة

(دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية)

من إعداد الباحث

الدكتور علي عوض الوقفي

قسم إدارة الأعمال

كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية

جامعة جدارا / الأردن

هاتف 0777759534

wagfiali@yahoo.com

تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات المديرين في البنوك التجارية الأردنية نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد مجابهة الأزمات المعاصرة. ولتحقيق هذه الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على أفراد العينة الذي بلغ تعدادها (150) مفردة تشكل ما نسبته (65%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (230) فرداً. تم تحليل البيانات الواردة في الاستبانة عن طريق استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار، واختبار صلاحية النموذج، ومعرفة تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (مجاهة الأزمات المعاصرة) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود توجه إيجابي ذو دلالة إحصائية لدى المبحوثين نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد مواجهة الأزمات المعاصرة وذلك من خلال:
 1. التغيير في الجودة، التغيير في الإبداع، التغيير في معاملة العملاء.
 2. ضرورة التركيز على عامل الرقابة من قبل الإدارات، والميل إلى المركزية أثناء الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:
 1. ضرورة إيلاء الإدارات الأهمية المناسبة لموضوع ثقافة المنظمة وتفعيل عناصرها.
 2. ضرورة توفير مناخ تنظيمي مناسب قادر على التكيف في ظل الأزمات المفاجئة.

1. المقدمة:

تعتبر منظمات الأعمال من الدعامات الأساسية للاقتصاد الوطني للدول سواء أكانت المتطورة منها أم النامية، وتزداد أهميتها بسبب الحركة السريعة والتطورات الهامة التي يشهدها النظام العالمي حالياً، من خلال التحولات التكنولوجية، والاقتصادية، والثقافية، والمعلوماتية، والاجتماعية، والسياسية، والقانونية، وغيرها التي تشكل البيئة التي تعمل بها هذه المنظمات. ولما كانت ثقافة المنظمة تعد مفتاح النجاح للمنظمات

Culture is the key to an organization's Success(Don Harvey & Brown, 2001, p68)

فهذا الأمر يدعو لأن يطالها نوع من التغيير والتحول تماشياً وانسجاماً مع هذا الواقع المتسارع الجديد الذي لا مكان فيه للثبات والجمود. ويرى Forhan (2008) ان الثقافة هي المكون الأقوى لنجاح المنظمة فهي تعتبر أساس الربحية، والإنتاجية، والتقدم. سيعتمد الباحث أسلوب التغيير في ثقافة المنظمة من خلال آلية ثلاثية الأبعاد وتتناول التغييرات الرئيسية التالية:

- التغيير من أجل تحسين النوعية (الجودة) Improving Quality
 - التغيير من أجل زيادة الإبداع Increasing innovation
 - التغيير من أجل تلبية رغبات المستهلك Adopting a Customer orientation
- (Dervisiotis, 1998, p 109)

وعلى الرغم من البحوث والدراسات التي تناولت الاستراتيجيات المتبعة للنهوض بمنظمات الأعمال من خلال تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، إلا أن تغيير ثقافة المنظمة ودورها في النهوض بمنظمات الأعمال لم يعط الأهمية التي يستحقها من البحث والدراسة، لذلك فإن هذه الدراسة تحاول ان تحدد التوجهات لدى المبحوثين نحو تغيير ثقافة المنظمة بغية مجابهة الأزمات المعاصرة.

2. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة بسبب:

- تناولها موضوعاً إدارياً يهتم جميع منظمات الأعمال في الوقت الحاضر من خلال البحث في استراتيجيات التغيير لمنظمات الأعمال في ظل الأزمات الراهنة.
- تبحث في استراتيجية ثقافة المنظمة والتي تعد ركيزة هامة من ركائز نجاح المنظمات.
- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في المكتبة العربية.
- تتجسد على المستوى الميداني من خلال دراسة قطاع البنوك التجارية الأردنية، والذي يشكل دعامة هامة من دعائم التنمية والتطور، وهذا يساعد عينة الدراسة للاستفادة من النتائج والتوصيات للنهوض بمنظمات الأعمال.

3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ. تحديد مستوى إدراك عينة الدراسة لاستراتيجية تغيير ثقافة المنظمة في منظماتهم.
- ب. العمل على أحداث التغيير المطلوب من خلال تحسين نوعية المنتجات المقدمة سواء أكانت سلعاً أم خدمات.
- ج. العمل على أحداث التغيير المطلوب من خلال تشجيع زيادة الإبداعات.
- د. العمل على أحداث التغيير المطلوب من خلال التوجه نحو المستهلك وتلبية جميع رغباته.
- هـ. تقديم بعض التوصيات من أجل إتباع الأساليب التي تمكن من انتهاج استراتيجية التغيير في ثقافة المنظمة، وذلك لمحاولة التصدي للأزمات الراهنة والتخفيف من أثارها.

4. مشكلة الدراسة:

- في ظل التحولات والتطورات المتسارعة التي تشهدها منظمات الأعمال حالياً، ستلجأ هذه الدراسة إلى التعرف على مسببات الأزمات، وإمكانية معالجتها، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:
- أ. هل لثقافة المنظمة دور بارز في معالجة الأزمات التي تواجهها منظمات الأعمال؟
 - ب. هل لتحسين نوعية المنتجات المقدمة سلعاً أكانت أم خدمات دور في معالجة الأزمات؟
 - ج. هل لتشجيع الإبداع وتنميته دور في معالجة الأزمات التي تواجهها المنظمات؟
 - د. هل لتلبية رغبات العملاء دور في معالجة الأزمات التي تواجهها منظمات الأعمال؟
 - هـ. هل لاستخدام التكنولوجيا الحديثة دور في معالجة الأزمات الراهنة؟
 - و. هل فتح الأسواق الجديدة يعتبر متنفساً لمعالجة الأزمات الراهنة؟

ب. فرضيات الدراسة:

سيلجأ الباحث في هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

* الفرضية الرئيسية:

لا يوجد هنالك توجه إيجابي ذو دلالة إحصائية لدى مدراء البنوك التجارية الأردنية نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد التغلب على الأزمات المفاجئة.

ينبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

- الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد هناك توجه إيجابي ذو دلالة إحصائية لدى مدراء البنوك التجارية الأردنية نحو تحسين نوعية الخدمات المقدمة بقصد مواجهة الأزمات المعاصرة.

- الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد هناك توجه ايجابي ذو دلالة احصائية لدى مدراء البنوك التجارية الأردنية نحو الإبداع وتممينته بقصد مواجهة الأزمات المعاصرة.

- الفرضية الفرعية الثالثة:
لا يوجد هنالك توجه ايجابي ذو دلالة احصائية لدى مدراء البنوك التجارية الأردنية نحو زيادة الاهتمام بالعملاء بقصد مواجهة الأزمات المعاصرة.

6. منهجية الدراسة المتبعة

أ. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية في محافظة اربد من هم بمرتبة مدير، مدير فرع، رئيس قسم، مساعد رئيس قسم، والبالغ عددهم (230) حسب ما أشارت إليه التقارير السنوية لتلك البنوك لسنة 2008.

الملحق (أ) يبين اسماء هذه البنوك

ب. **عينة الدراسة:** تم اعتماد عينة مكونة من (150) موظفاً من مرتبة مدير، مدير فرع، رئيس قسم، مساعد رئيس قسم، حيث كانت النسبة تعادل (65%) من مجتمع الدراسة وقد تم توزيع (150) استبانة استرجع منها (125) استبانة وبنسبة استرجاع بلغت (83.3%) تم استبعاد (8) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل (117) استبانة وتشكل نسبة (93.6%) من الاستبانات المسترجعة وما نسبته 78% من عينة الدراسة، وهي بذلك تشكل ما نسبته (50.1%) من مجتمع الدراسة.

ج. وسيلة جمع البيانات

بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة، وبعد ان تبلورت بعض الافكار، قام الباحث بتطوير استبانة لقياس مدى تقبل تغيير ثقافة المنظمة لدى افراد العينة في ظل الأزمات المعاصرة. وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة اقسام وعلى النحو التالي:

القسم الأول: ويشتمل على معلومات ذاتية عن العاملين في البنوك التجارية، وتتمثل في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص الأكاديمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

القسم الثاني: ويشتمل هذا القسم على عشرة فقرات تقيس مدى رضى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عن: ثقافة المنظمة الحالية، التكيف مع البيئة الخارجية، الاهتمام بالإبداع، الاهتمام بالجودة، الاهتمام بالعملاء، الاستراتيجيات المتبعة في مواجهة الأزمات، التخلي عن بعض القيم والعادات، الحرية في العمل، تقليل حجم المنظمة، الاندماج مع منظمات أخرى، وذلك من خلال مقياس نسب مئوية من خمسة درجات كانت 20%، 40%، 60%، 80%، 100%.

القسم الثالث: يتكون هذا القسم من (20) فقرة صيغت حسب مقياس (ليكرت) بدرجاته الخمس: موافق بشدة (5) موافق (4) محايد (3) غير موافق (2) غير موافق بشدة (1) وقد وزعت فقرات الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسية هي:

المحور الأول: الاهتمام ببرامج التحسين والتطوير (الجودة) الفقرات (1-6)

المحور الثاني: التركيز على الإبداع الفقرات (7-12)

المحور الثالث: الاهتمام بالعملاء الفقرات (13-18). الملحق (ب) يبين استبانة الدراسة

د. صدق الأداة وثباتها:

لأغراض التأكد من صدق الأداة وملائمة فقراتها لما وضعت من أجله، تم عرضها على خمسة من الأساتذة المختصين، وذلك بقصد الاستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم في هذا المجال. وتم التأكد من درجة ثباتها حيث قام الباحث بإجراء دراسة اختبارية لعينة مكونة من (20) فرداً من افراد مجتمع الدراسة للتعرف على درجة فهم ووضوح فقرات

الاستبانة، وقد تم إعادة صياغة بعض الفقرات حتى تكون أكثر ملائمة. وقد تم استخراج معامل (كرونباخ الفا) للاتساق الداخلي حيث بلغت (الفا = 91%) وهي تعتبر نسبة ثبات عالية.

هـ. أساليب التحليل الإحصائي

بقصد الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق منها تم استخدام الأساليب التالية:

- * مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic measures) وذلك ليتم وصف خصائص العينة بواسطة النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- * معامل ارتباط بيرسون الخطي لاختبار العلاقة بين المتغيرات.

د. التعريفات الإجرائية:

- 1- التحسين والتطوير (الجودة) هي مجموعة الخصائص والمزايا الخاصة بالمنتج أو الخدمة، التي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين، من حيث السعر والأمان والموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال.
- 2- الإبداع يعرف على أنه أي شيء جديد للأفراد أو للمنظمة يهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال تقديم أفضل منتج ذا نوعية جيدة حسب الامكانيات المتاحة.
- 3- العملاء: هم ذلك الجزء من البيئة الخارجية الذي يكونون على علاقة مباشرة ودائمة مع المنظمة، من خلال استهلاك المنتج أو الخدمة، وقد يكونوا دائمين على درجة عالية من الولاء، أو عملاء مترددين.
- 4- منظمات الأعمال: المنظمة هي عبارة عن نظام أو وحدة اجتماعية، يتم تصميمها على شكل تنظيمي معين وذلك لتحقيق أهداف محددة، ويكون لها غايات واهتمامات مشتركة، وتصل لأهدافها من خلال تفاعلها مع البيئة المحيطة.
- 5- الأزمات المعاصرة: هي النكسات التي تتعرض لها منظمات الأعمال، والمتمثلة في الخسائر المادية، وذلك كاستجابة للأزمات المالية العالمية المعاصرة، والتي قد تشهد ركود اقتصادي عميق ربما يتطور إلى كساد يصيب كبريات الاقتصادات العالمية.

هـ. المتغيرات:

أ. المتغيرات المستقلة وتتمثل في: الجودة وعناصرها من (1-6). الإبداع وعناصره من (7-12). العملاء وعناصره من (13-18).

ب. المتغير التابع: مجابهة الأزمات والمتمثل في التكيف مع البيئة المحيطة، وإتباع سياسات عمل مرنة. (19-20)

7- الدراسات السابقة:

لوحظ ان هناك قلة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع تحديداً (تغيير ثقافة المنظمة) وذلك لصعوبة تنفيذ هذا التغيير من حيث الوقت والجهد والتكلفة، او ربما بسبب ان الظروف لم تتوافر بعد لإجراء مثل هذا التغيير. إلا أن الباحث استرشد في الدراسات التالية:

أ. دراسة (Shera, 2008)

جاءت هذه الدراسة بعنوان Changing Organizational Culture to achieve excellence in research University of Toronto تغيير ثقافة المنظمة للوصول إلى التميز البحثي في جامعة تورنتو في كندا. هذه الدراسة تصف الجهود البحثية لتغيير ثقافة المنظمة في جامعة تورنتو في كندا، كلية العمل الاجتماعي، خلال السنوات الاثني عشر الماضية، وتصف دور التخطيط الاستراتيجي، وطريقة التغيير ومفاتيحه مثل الأفراد، الموارد، مراكز البحث والتطوير، والجمعيات الاستراتيجية المشاركة والتي تستخدم لزيادة الانتاجية ولتحسين العملية البحثية. من الدروس المستفادة من هذه الدراسة: اهمية الاستمرارية بالقيادة الملزمة ببرامج التغيير، الحاجة إلى استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي ليتسنى الوصول إلى أهداف قابلة للتحقيق، التعرف على المشاكل التي تعترض عملية التطوير في

الكلية، الحاجة إلى تنظيم وتطوير الجمعيات البحثية. ومن النتائج الهامة التي تم التوصل إليها أيضا ان التغيير السريع الذي تم في كلية العمل الاجتماعي أدى إلى زيادة البحوث، وجود رؤيا ثابتة وواضحة لدى القيادة على الصعيد الداخلي والخارجي. ومن اهم المشاكل والمآخذ على ذلك استهلاك الوقت الطويل والتكلفة، وكذلك الحاجة إلى استمرارية التزام القيادات بهذا النهج.

ب. دراسة (الدوري والعنزي، 2009)

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان تحليل علاقة الثقافة التنظيمية بالأزمة من منظور الفردية والجماعية. تناولت الدراسة الأزمات من حيث النشوء والمعالجات على أساس الفردية والجماعية، والتي تم مناقشتها تحت عنوان ثقافة المنظمة. جاءت هذه الدراسة في جزأين هما:

الجزء الأول: تم من خلال مناقشة علاقة الفردية بالجماعية وربط هذا التحليل مع دورة حياة الأزمة لكي يتم تشخيص اثر الثقافة على الأزمة.

الجزء الثاني: ركز على تقديم مدخل استراتيجي متكامل لإدارة الأزمة، والذي تم من خلاله تشخيص ثلاثة خيارات أساسية، وتم ايضاح الدور الذي يمكن أن تؤديه ثقافة المنظمة من خلال الفردية والجماعية في التعامل مع هذه الخيارات المتاحة. وبينت الدراسة ان هناك بعض الدول تميل بها المنظمات إلى التركيز على الفردية في الأعمال، مثل الولايات المتحدة، وبريطانيا، وكندا، ودول أخرى تركز على العمل الجماعي في المنظمات، مثل اليابان، سنغافورة، وتايوان، اليونان. وقد توصلت الدراسة إلى بعض الاستنتاجات من أهمها:

- * الفردية تساهم في زيادة الأزمات خاصة عندما تكون الأزمة متسارعة وذات شدة عالية.
- * عدم وجود ثقافة مميزة يمكن ان يكون عامل مساعد على نشوء الأزمات وتطورها.

ج. دراسة (فودة ودنسن Dension، 2008)

جاءت هذه الدراسة بعنوان الثقافة التنظيمية كمدخل أساس لدفع التغيير التنظيمي. حملت هذه الدراسة صورتين متناقضتين للثقافة التنظيمية، الأولى صورة متفائلة التي ترى ان الثقافة التنظيمية هي الملاذ الذي يربط بين أجزاء المنظمة، وهي الجزء المحوري في عملية التغيير، والثانية صورة متشائمة، لا ترى للثقافة هذه الأهمية في عملية التغيير وتصور الثقافة على أنها تصور هامشي لما حدث في المنظمة بالفعل. وتسعى هذه الدراسة لصياغة مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة تجعله مفيداً للمديرين الذين يسعون لاجاد رافعة اثناء عملية التغيير. ويناقش خمسة دروس مستفادة وذلك لجعل منظور الثقافة ملائماً اثناء عملية التغيير ومن هذه الدروس:

- يرمي إلى فهم المواقف العملية من المنظور الداخلي للمنظمة واعضاءها عن طريق التكيف والملائمة مع واقع المنظمات.
- ايجاد منظور نظمي كلي يهتم بالجانب الإدراكي، وربط القيم والافتراضات بالسلوك
- ضرورة الاقرار بالتفرد للمنظمة والابتعاد عن المدخل المقارن بالدراسة
- التركيز على تضمينات الثقافة التنظيمية للأداء، وان تستجيب لاهتمامات المديرين، وتعمل على فهم الآثار السلبية والايجابية في المنظمة.
- التركيز على الرموز والتناقضات والمعضلات، والتركيز على استراتيجيات التكيف. وبالاستفادة من هذه الدروس تقدم الدراسة نموذجاً للثقافة التنظيمية يتسم بالتكيف، والمهمة، والمشاركة، والاتساق.
- وتركز سمة المشاركة على التمكين، أي اعطاء الموظفين مسؤوليات حقيقية تنمي فيهم روح الإبداع والمسؤولية. وسمة الاتساق ان يكون للمنظمة ثقافة قوية متماسكة من خلال منظومة القيم الجوهرية المشتركة المرتبطة بالهوية والتوقعات والافتراضات. وسمة التكيف تركز على سرعة المنظمة بالتكيف بسرعة مع الاشارات الواردة من البيئة الخارجية، بما في ذلك العملاء. وأما سمة المهمة، فتعني ان المنظمة الناجحة تملك حساً واضحاً بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الاجل، وان يكون لها نظرة استراتيجية.

جاءت هذه الدراسة بعنوان ثقافة المنظمة: المفتاح إلى الانجاز الآمن

Corporate Culture: The Key to Safety Performance

اهتمت هذه الدراسة بتغيير الإدارات القديمة والإدارات المتسلطة، حيث احتل مكانها إدارات ذات رؤية واضحة خلاقية ومسؤولة. واهتمت بدراسة ثقافة المنظمة كونها المفتاح الرئيسي للأداء المتميز. وهذا يعد تغييراً في فلسفة الإدارة يمكن المنظمات من الاستجابة السريعة لأي تغيير حتى تستطيع المنافسة، وهذا التغيير جاء استجابة لعدة أسباب منها: المنافسة العالمية، تطور التكنولوجيا زيادة وغازرة الانتاج، كثرة التعقيدات الحالية. جاءت الإدارات الجديدة بفكر جديد يدعو إلى زيادة الانتاجية عن طريق التركيز على عوامل الأمان في المنظمة، حيث ان توفر الأمان ينعكس ايجاباً على سلوك الموظفين ويعزز من درجة رضاهم، وهذا الأمر يرجع إلى ثقافة المنظمة التي تشتمل على مجموعة من القيم والمعتقدات. اجريت هذه الدراسة على 200 شركة صناعية في كاليفورنيا في الولايات المتحدة. ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ان الشركات الأقل خسائر في معدلات الوقت و الاصابات، هي الشركات التي تتمتع بمقدار كبير من مشاركة الموظفين في القرارات والأمور الهامة. وأبرزت الدراسة عامل تشجيع الموظفين على الإبداعات، وإيداء الرأي وفتح قنوات التغذية العكسية. وقد اعتمدت الدراسة على بعض المتغيرات المستقلة مثل الهيكل التنظيمي، اهمية الأمان التنظيمي، المساواة وتخصيص الموارد، السلوك الإداري، مشاركة الموظفين. وبناء على ذلك فقد خلصت الدراسة إلى وجود نوعين من المنظمات، الأولى ذات أداء آمن مرتفع والثانية ذات أداء آمن منخفض.

هـ. دراسة (Jordan, 1999)

حملت هذه الدراسة عنوان

(Innovative Culture & Empowered Employees = High performance Organizations)

تبحث هذه الدراسة في الثقافة التجديدية الإبداعية (Innovative Culture) والعاملين الممكنين (Empowered Employees) والتي تؤدي إلى منظمة عالية الأداء (High performance Organizations) وترى Jordan في هذه الدراسة ان التجديد او الابتكار Innovation هو كل شيء جديد من وجهة نظر الفرد والمنظمة. وقد ركزت الدراسة على: انجاز العمل بشكل جيد، اكتشاف وتطبيق ما هو جديد، التركيز على ما تحتاجه المنظمات. ترى Jordan ان المنظمات التي تسعى إلى التجديد والتغيير عليها ان تأخذ بعين الاعتبار بعض المتغيرات مثل: دراسة البيئة الخارجية، البيئة الداخلية، القيادة، النظام الإداري والداخلي. ويجب على المنظمة ان تتكيف مع البيئة المحيطة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها. ووجدت الدراسة ان المنظمات ذات الأداء المرتفع تقوم بانتاج سلعة ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة. ومن اهم العوائق التي تقف في وجه اداء المنظمة المرتفع، نقص اهتمام الأفراد بقضية التغيير، المنافسة القوية، سرعة التكيف مع البيئة، إعادة هيكلة النظام لتلبية رغبات العملاء.

د. دراسة (Pun,2001)

الدراسة بعنوان Cultural influences on total Quality management adoption in Chinese

enterprises An empirical study)

اثر الثقافة على الجودة الشاملة في المشروعات الصينية. حاولت هذه الدراسة ابراز العلاقة بين الثقافة والجودة الشاملة في عدد من المشروعات في الصين، كانت عينة الدراسة تتمثل في (422) شركة من هونج كونج و (84) شركة صينية. واعتمدت الدراسة مجموعة من المتغيرات المستقلة مثل: القرب من المستهلك، الاتصالات، التحسين والتطوير المستمر، منتج خالي من العيوب، التدريب، واعتمدت الدراسة مؤشرات أداء كمتغير تابع مثل الانتاجية، درجة رضا المستهلك. استخدم (Pun) في هذه الدراسة فرضيتين الأولى تقول: لا توجد علاقة مباشرة بين الثقافة الصينية وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الصينية، والفرضية الثانية: لا توجد علاقة مباشرة بين تكامل الجودة الشاملة/

الموظفين وبين مقاييس الأداء. ولدى اختبارها جاءت برفض الفروض البديلة بوجود علاقة قوية بين ثقافة المنظمة والأداء وكذلك بين تكامل الجودة/ الموظفين وبين أداء المنظمة.

ز. دراسة (Rustica, 1997)

عنوان الدراسة هو:

(The impact of organizational Culture on the Employee Behavior and Organizational Performance in the customs Brokerage)

اعتمد Rustica في دراسته على الأسلوب الوصفي، والأسلوب التحليلي في تحليل البيانات. اشتملت عملية المسح على (546) موظفاً من وسطاء الجمارك (customs Brokers) وهؤلاء يمثلون عينة من (57) شركة. أظهرت الدراسة ان هناك تأثيراً كبيراً لثقافة المنظمة على سلوك العاملين وعلى مستوى انتاجيتهم، وأظهرت النتائج أيضاً ان الشركات الصغيرة الحجم والذي يبلغ افرادها (21) فرداً وخبرتها العملية (18) سنة أظهرت قدراً كبيراً من الإبداع، وميلاً للتجديد والمخاطرة، وتركز على الانجاز وعمل الفريق. وكان الأفراد على درجة عالية من الرضا والالتزام.

ح. دراسة (John Weeks, 2008)

جاءت هذه الدراسة بعنوان

How do we decide which elements of organizations culture are worth preserving and which we should change?.

كيف تقرر أي العناصر التنظيمية ذات قيمة تحتفظ بها وأبها يجب أن نغيره؟ ركزت هذه الدراسة على كيفية الاستجابة عندما تصبح الأخطاء والمشاكل جزءاً من الثقافة. للإجابة على ذلك قام الباحث بإجراء دراسة مستفيضة لمدة سنة على أحد البنوك الكبيرة ذات العلاقة في بريطانيا. وقد خلص إلى نتيجة ان هناك القليل جداً من الايجابيات لهذا البنك وفي المقابل يوجد الكثير من السلبيات. كان المدراء والموظفون يشكون من الإجراءات في البنك، حيث ان البيروقراطية كانت منتشرة بدرجة كبيرة، كثرة القوانين والتعليمات، لا يوجد اهتمام بالعملاء بدرجة عالية، ليس هناك افكار ريادية وإبداعية، لا توجد مرونة، يوجد درجة عالية من المركزية. وقد تبين في الدراسة ان البنك لم يجري أي تغيير منذ زمن طويل.

وخلصت الدراسة أيضاً إلى ان الأفراد يشكون عندما لا يتوقعون من شكاوهم ان تقود إلى التغيير. ومن النتائج التي اكد عليها هي ان التغيير يجب ان لا يبدأ بالخطوات الكلاسيكية، مثل تلك التي تتولد عن عدم الرضا والقبول، وكيفية الرؤيا للأفضل مستقبلاً. بدلاً من ذلك يجب ان يبدأ التغيير في الطاقة الايجابية حول ما هو الشيء الجيد والذي يستحق الاحتفاظ به، وان الثقافة هي الشيء الأهم داخل المنظمة وهي السبيل للنجاح.

الجانب النظري

مفهوم ثقافة المنظمة

تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع ثقافة المنظمة وتنوعت الأساليب التي تعاطى معها المهتمون في هذا المجال. لكن كان هناك اجماع على اهمية وبناء ثقافة منظمة قوية، وهذا ما ظهر من خلال الأدبيات والابحاث والدراسات في هذا الحقل، ولوحظ عدم وجود اتفاق تام على معنى مصطلح ثقافة المنظمة، حيث اشار Sharma (P.) 187.2002 إلى وجود اكثر من (250) تعريفاً لثقافة المنظمة وان مثل هذا التباين ربما يعود إلى خلفية هؤلاء الباحثين وبيئاتهم وثقافتهم المختلفة. ويمكن ان نجمل هذه البيانات ضمن الاتجاهات التالية.

الاتجاه الاول: ركز على الانماط الفكرية في وصف الثقافة، حيث اعتبر ثقافة المنظمة أنها مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات والمفاهيم التي يتقاسمها جميع افراد المنظمة (Shermerhorn, 1994,P303) والبعض أضاف للثقافة اللغة والرموز والشعارات والتوقعات (wheelen & Hunger, 1990, p 390) ويتقاسمها اعضاء المنظمة، وتنتقل من جيل إلى جيل وتؤثر في سلوك الأفراد. واتفق معه في هذا الطرح القطاعين (2000، ص 68) في

حين يرى السيد (1999، ص 50) ان للثقافة توجهاً استراتيجياً حيث اشار إلى القيم المشتركة والفلسفة والاتجاهات والمعتقدات التي تكون الأساس لأعمال وأنشطة المنظمة، ويتكون هذا المفهوم داخل المنظمة من خلال الرسائل والاستراتيجيات التي تم تبنيها من قبل منظمة الاعمال.

الاتجاه الثاني: هذا البعد يعطي وزناً زائداً للمظاهر المادية الملموسة في وصف ثقافة المنظمة مثل اللباس والمباني، والشعارات وكما يقول Ouchi حسبما جاء في (Sehnieder, 1990, p. 155).

الاتجاه الثالث: وجاء كمزيج للبعدين السابقين واشتمل على الانماط الفكرية والسلوكية، وتكون مزيجاً يدعى النسيج الثقافي (Clutral web) والذي يوازن بين العقل والفعل، على اعتبار ان النسيج الثقافي هو مجموعة من الافتراضات المسلم بها او الانموذج (paradigm) للمنظمة والمظاهر المادية الثقافية، والظواهر المادية مثل القصص والرموز والهيكل التنظيمي وقوته (Johnsons & Soholes, 1999, p 75).

الاتجاه الرابع: يصف الثقافة بشيء من الشمولية حيث يصفها بأنها السبيل لحل جميع الصراعات ووسيلة التعامل الفعالة مع البيئة، والثقافة هي الأداة التي تسخر لتحقيق الذات (Haris & Moran, 1991, p 23)

الاتجاه الخامس: ويرى اصحاب هذا الاتجاه ان للثقافة عدداً من الابعاد وكما اشار Daft (2001, p 588) ان ابعاد ثقافة المنظمة تفهم من خلال مستويين رئيسيين يمثلهما ما يعرف بجبل الجليد (Iceberg). المستوى الاول وهو الجزء المرئي ويمثل الجانب المادي المصطنع مثل الرموز، ونظام المكاتب، واللباس، والشعارات والاحتفالات، اما الجزء المغموّر يمثل الجانب غير المادي وغير المرئي ويشتمل على الافتراضات الاساسية والمعتقدات المتجذرة وذكر Robbins (2001, p 510) ان لثقافة المنظمة الابعاد التالية: الابداع والمخاطرة، الامام بالتفاصيل، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الافراد، التوجه نحو الفريق، وشراسة المنافسة.

خصائص ثقافة المنظمة:

تعمل كل منظمة على تطوير ثقافتها الخاصة بها وذلك بالاعتماد على فلسفتها وتاريخها وأنماط الاتصالات المعمول فيها، وقيمها ومعتقداتها (حريم، 1997، ص 446) وربما ان لا تتشابه ثقافة منظمة مع منظمة اخرى نظراً لأن لكل منظمة خصوصيتها الخاصة بها، وقد اختلفت رؤى المهتمون والباحثون في هذا المجال فقد ذكر لكل من Hagberg & Hiefertz (2000, p2) ان هناك اربعة خصائص رئيسية للثقافة هي:

حساسيتها لاحتياجات الموظفين والعملاء. الحرية في خلق الافكار الجديدة. الرغبة في تحمل المخاطر. الانفتاح على خيارات الاتصالات. وذكر القريوتي (2000، ص 152) ان من خصائص ثقافة المنظمة درجة المبادرة الفردية، درجة قبول المخاطرة، درجة وضوح الأهداف، درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم، مدى دعم الإدارة العليا للعاملين، شكل ومدى الرقابة في المنظمة، مدى الولاء للمنظمة، طبيعة الحوافز المقدمة، درجة الاستماع لوجهات النظر، طبيعة نظام الاتصالات، والبعض يرى ان من خصائص الثقافة الشمولية والتجانس وقوة الثقافة وتطورها (p. Rollinson & others, 1986, 53)

علاقة ثقافة المنظمة بالتغيير والتطوير

اصبح التغيير حقيقة واضحة وأمرًا حتمياً لكل منظمات الاعمال، خاصة في مثل هذه الظروف البيئية المتجددة، وبشكل لا يمكن تجنبه او تفاديه، لان العالم من حولنا متغير ومتجدد، فليس للمنظمة أي خيار سوى اللحاق بركب التطور والتغيير من اجل البقاء والاستمرارية. وقد يأخذ شكل التغيير التعديل، او التحويل، او انعاش الثقافة السائدة. ويذكر Bernick (2001, p53) ان كل شركة بحاجة إلى ان تتعش ثقافتها اليوم وفي المستقبل.

ويذكر كل من Tice & Beyer (2009) ان التغيير امرًا حتمياً على ان يؤخذ بعين الاعتبار عدة امور مثل: مزج النفاؤل بالتغيير مع الحرص، وتفهم اوجه مقاومة التغيير، التركيز على اساليب التكيف والتطبيع مع الواقع، والتركيز على الابداعات، وكذلك يجب تغيير بعض العناصر والإبقاء على عناصر اخرى. وفي هذا المجال تذكر (2009) susan ان هنالك عنصران هاماّن تساعدان على خلق تغيير ثقافة المنظمة هما:

- الدعم التنفيذي Executive support، والدعم السلوكي behavioral support
- التدريب Training أي ان الافراد يجب ان يعرفوا ماذا يطلب منهم وكيف يقومون به.
- يذكر Burnes (2000, p. 93) في كتابه إدارة التغيير بأن الثقافة هي أفضل مدخل للتغيير في المنظمة حيث ركز في ذلك على ثلاثة مفاهيم هي التنبؤ، والتعزيز للطرق التي ستتبعها المنظمة في المستقبل، و التخطيط من أجل المستقبل.
- اجمع كل من الباحثين Harvey & Brown (2001, p. 429) على وجود مدخلين رئيسيين لتطبيق برامج التغيير اعتماداً على الظروف السائدة، وهذه المدخل هي:
- المدخل المتدرج Incremental Approach ويشير إلى التغيير السريع والفوري
- المدخل التحويلي في التغيير Transformative change ويشير إلى التغيير السريع والفوري. إلا ان هناك وجهة نظر اخرى في عملية التغيير لكل من Camming & Worley (2005, p 491) تقول بأن التغيير في ثقافة المنظمة يمكن ان يؤدي إلى نوع من التوتر (Tention) بين الموظفين والإدارة، والتي يمكن ان تفسر على أنها مشكلة اخلاقية تنتج اثناء الممارسات.

علاقة ثقافة المنظمة بالإبداع

- جاء الاهتمام بموضوع الإبداع بداية على يد العالم الاجتماعي الشهير ماكس ويبر (Max Weber) في بداية القرن الماضي عندما ركز على البعد الاجتماعي في المنظمة في زمن الثورة الصناعية في اوروبا وامريكا (Wickham, 2001, p. 56) وأشار إلى ابتكار اساليب عمل جديدة في مجال جدولة الانتاج وأسلوب بيرت في قطاع الاعمال والمشاريع. والإبداع يتطلب الكثير من الاتقان، وهذا لا يتأتى إلا من خلال ثقافة منظمة قوية تختمر في عقول المدراء والمسؤولين يشجعون الإبداع والمبدعين. أصبح الآن مصطلح الإبداع والابتكار من المتطلبات الأساسية لنجاح وبقاء واستمرارية اية منظمة، لاسيما فيما نشهده حالياً زمن العولمة، والانفتاحات الاقتصادية، والمنافسات التي تفرض واقعاً جديداً وتحديات على منظمات الأعمال من اجل بقاءها. وأصبح الآن الإبداع صفة ملازمة ومرادفة للريادي (Entrepreneur) وأن خواص وصفات الإبداع والمجازفة تشكل قاعدة رئيسة في تصنيف الرياديين وكما صنفها wickhan (2001, p.20) منها الريادي، او الحالم، والمقامر، والمدمج. وذكر Hofsted (1984, p. 536) ان هنالك أربعة مبادئ تبحث في العلاقات الشخصية للريادي المبدع وهي:
- مدى السلطة وتفويض الصلاحيات، أي إلى أي مدى تشجع الثقافة الرؤساء والمديرين لممارسة السلطة.
 - تجنب عدم التأكد، ويعكس إلى أي مدى يشعر به الافراد من خلال ثقافتهم نحو المواقف الغامضة والتي تكون جديدة عليهم.
 - الجماعية والفردية، وهي الحاجة إلى ان يشعر الفرد انه جزء من المجموعة
 - الانجاز والطموح، وهي الدرجة التي تؤكد بها الثقافة على قيم القوة والصرامة المنبثقة من الاختلافات البيولوجية وتباين ادوار الجنس في العمل.
- وللإبداع مجالات عديدة، لا يقتصر على حقل دون آخر، ويمكن أن يظهر من خلال:
- منتجات جديدة، خدمات جديدة، اساليب انتاج جديدة، تطبيقات عملية جديدة، طرق حديثة في إيصال المنتج او الخدمة، وسائل جيدة في ابلاغ المستهلك بالمنتج، وسائل جديدة في إدارة العلاقات ضمن المنظمة، اساليب جديدة في إدارة العلاقة بين المنظمات.

ثقافة المنظمة وعلاقتها بالجودة (تحسين وتطوير النوعية)

تمتاز ثقافة المنظمة بالشمولية والتجذر والعمق والرسوخ لدى افراد المنظمة وعلى جميع مستوياتهم الإدارية، وينقسمها الجميع ويؤمنون بها، لذلك لا يقتصر دورها على ناحية معينة في المنظمة كالإبداع والتغيير والاستراتيجية

مثلاً، بل يتعداه أيضاً إلى اتجاه هام وهو ما يعرف بثقافة الجودة والعمل على تحسين وتطوير النوعية، والتي نمت خلال العقود الماضية بسبب التحديات العالمية المعاصرة مثل العولمة، وشبكة المعلومات (internet)، ومنظمة المواصفات العالمية (ISO) واتفاقية التجارة العالمية (GATT) وهذا ما حدا بهذه المنظمات لانتهاج أسلوب علمي واقعي لمعالجة هذه الأزمات، واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة لتحقيق أداء أكثر فاعلية، لذلك كانت إدارة الجودة الشاملة TQM (حمود، 2000، ص 12). وقد أظهرت الأدبيات الإدارية ان الشركات الناجحة ذات الربحية العالية والمردودات المالية المتوقعة تتصف بمواصفات ثقافية قوية مثل المنتجات ذات الجودة العالية، الحصة السوقية الواسعة، العملاء والمزودون من الذين لديهم قوة مساومة منخفضة، Low bargaining power ودرجة عالية من القوة على المنافسين (Cameron & Duinn, 1999).

حاول الكثير من المهتمين في هذا المجال توضيح هذا المفهوم وإيجاد تعريف للجودة، ورغم الاختلافات فيما بينهم إلى ان هناك قواسم مشتركة لجمع عليها هؤلاء الباحثون ومنها: ان الجودة هي حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات، وبالأفراد والعمليات، والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات (Avidile & Davis, 1994, p 4). ومنهم من يرى ان الجودة: مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج او الخدمة التي تساعد في اشباع رغبات المستهلكين وتتضمن السعر والأمان، والتوفر والموثوقية، والاعتمادية، وقابلية الاستعمال (Besterfield dale, 1986, p.1) ومن ذلك نفهم ان تحقيق الجودة يتطلب التميز والتفوق في الأداء، وهذا سيعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

عرض البيانات وتحليلها

القسم الاول

الجدول رقم (1)

الاعداد والنسب المئوية لإفراد عينة الدراسة موزعين حسب فئات المتغيرات الديمغرافية والشخصية	اسم المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر		84	71.8%
	انثى		33	28.2%
العمر	27 سنة فما دون		21	17.9%
	35-28		33	28.2%
	43-36		48	41%
	44 فما فوق		15	12.8%
المؤهل العلمي	دبلوم		21	17.9%
	بكالوريوس		78	66.7%
	ماجستير		18	15.4%
التخصص الاكاديمي	محاسبة		30	25.6%
	مالية ومصرفية		36	30.8%
	اقتصاد		24	20.5%
	إدارة اعمال		18	15.4%
	غير ذلك		9	7.7%
عدد سنوات الخدمة	4 سنوات فما دون		36	30.8%
	7-5		12	10.3%
	11-8		15	12.8%
	12 فما دون		54	46.1%
المسمى الوظيفي	مدير		45	38.5%
	رئيس قسم		30	25.6%
	مساعد رئيس قسم		24	20.5%
	موظف/ مشرف		18	15.4%
عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	5-1 سنوات		81	69.2%
	10-6		15	12.8%
	15-11		9	7.7%
	16 فما فوق		12	10.3%

يبين الجدول رقم (1) ان (84) فرداً هم من الذكور أي ما نسبته (71.8%) من المبحوثين و (33) فرداً من الإناث بنسبة (28.2%) وهذا يعني ان معظم افراد مجتمع الدراسة من الذكور.

ويتضح من الجدول نفسه ان (21) فرداً تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (27 سنة فأقل) أي ما نسبته (17.9%) و (33) فرداً تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (28-35) وبنسبة (28.2%) وان هناك (48) فرداً تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (36-43) وبنسبة (41%) في حين ان (15) فرداً يقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (44 سنة فما فوق) يشكلون نسبة 12.8% وهذه الأرقام تدل على ان قسماً كبيراً من افراد العينة يأتي ضمن الفئة العمرية (36-43) أي ذات الخبرة في العمل.

فيما يتعلق في المؤهل العلمي فقد ظهر ان (21) فرداً بنسبة 17.9% يحملون مؤهل الدبلوم، في حين ان (78) فرداً بنسبة (66.7%) هم من حملة شهادة البكالوريوس وان (18) فرداً يشكلون نسبة (15.4%) من حملة شهادة الماجستير ولم تظهر الأرقام أي افراد لا يحملون مؤهلات علمية.

وفيما يتعلق بالتخصصات الأكاديمية كان (30) فرداً بنسبة (25.6%) من تخصص المحاسبة. وان (36) فرداً بنسبة (30.8%) تخصص مالية ومصرفية. وان (24) فرداً بنسبة (20.5%) تخصص اقتصاد. وان (18) فرداً يشكلون نسبة (15.4%) تخصص إدارة اعمال. في حين ان هنالك (9) افراد نسبة (7.7%) تخصصات مختلفة مثل اللغة الانجليزية، ونظم المعلومات الإدارية، والتسويق، ويظهر من خلال هذه الأرقام ان هنالك نوعاً من الانسجام في التخصصات الأكاديمية اذ تتضوي معظمها في كلية العلوم الإدارية والاقتصادية والمالية.

اما بالنسبة للمتغير عدد سنوات الخدمة فقد ظهر ان (36) فرداً بنسبة (30.8%) من فئة (4 سنوات فما دون). في حين ان (12) فرداً بنسبة (10.3%) من فئة (5-7 سنوات). وان 15 فرداً بنسبة (12.8%) من فئة (8-11 سنة). وجاء (54) فرداً بنسبة (46.1%) من فئة 12 سنة فما فوق.

وتدل هذه الأرقام على ان عدداً كبيراً من افراد المجتمع لديهم سنوات خدمة متقدمة.

وفيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي جاء (45) فرداً بنسبة (38.5%) من المديرين. وان (30) فرداً بنسبة (25.6%) بوظيفة رئيس قسم. وان (24) فرداً بنسبة (20.5%) بوظيفة مساعد رئيس قسم. وان 18 فرداً بنسبة (15.4%) موظف اشرافي.

واما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية كان (81) فرداً بنسبة (69.2%) خبراتهم من (1-5) سنوات. وان (15) فرداً بنسبة 12.8% خبرتهم من (6-10) سنوات. و(9) افراد نسبة (7.7%) خبرتهم في الوظيفة الحالية (11-15) سنة. في حين كان (12) فرداً بنسبة (10.3%) خبرتهم الحالية 16 سنة فما فوق.

وتدل هذه الأرقام على ان معظم افراد المجتمع خبرتهم في الوظيفة الحالية من (1-5) أي ان البنوك تتبع سياسة التغيير وتدوير العمل، في حين عدد قليل ربما يكونوا من ذوي الخبرات المحددة خبراتهم الحالية تزيد عن (16) سنة وذلك للضرورة.

القسم الثاني:

أ. يشتمل القسم الثاني من الاستبانة على عشرة فقرات تقيس مدى رضى افراد العينة عن بعض المتغيرات وذلك

على شكل نسب مئوية وكما يظهرها الجدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (2)

النسب المئوية والأعداد والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رضى أفراد العينة عن متغيرات الجزء

الأول من القسم الثاني

الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	100		80		60		40		20		المتغير	الرقم
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
6	23.22	63.93	5.1	6	47.9	56	32.9	28	7.7	9	15.4	18	ثقافة المنظمة الحالية	1
3	15.88	70.43	6	7	50.4	59	35.9	42	5.1	6	2.6	3	التكيف مع البيئة الخارجية	2
5	22.45	64.44	12.8	15	27.4	32	39.3	46	10.3	12	10.3	12	الاهتمام بالإبداع	3
2	21.34	71.97	18.8	22	22.7	50	23.1	27	10.3	12	5.1	6	الاهتمام بالجودة	4
1	20.39	76.58	29.1	34	37.6	44	23.1	27	7.7	9	2.6	3	الاهتمام بالعملاء	5
4	21.14	67.69	10.3	12	46.2	54	20.5	24	10.3	12	5.1	6	الاستراتيجيات المتبعة	6
9	22.83	50.9	2.6	3	23.1	27	17.9	21	35	41	21.4	25	التخلي عن القيم والمعتقدات	7
7	23.36	58.46	7.7	9	25.6	30	33.3	39	17.9	21	15.4	18	الحرية في العمل	8
10	26.58	48.89	7.7	9	15.4	18	27.4	32	12.8	15	36.8	43	تقليل حجم المنظمة	9
8	28.56	51.45	7.7	9	31.6	37	5.1	6	21.4	25	34.2	40	الاندماج مع منظمات أخرى	10

ظهر من خلال الجدول رقم (2) بأن (18) فرداً كانت درجة رضاهم عن ثقافة المنظمة الحالية بنسبة (20%) وهي تشكل نسبة (15.4%) من العينة و (9) افراد عبروا عن رضاهم بدرجة (40%) ويشكل نسبة (7.7%) من العينة وهذا يعني ان (25) فرداً فقط من العينة بنسبة (21%)عبروا عن رضاهم بشكل سلبي عن ثقافة المنظمة، في حين ان (28) فرداً عبروا عن رضاهم بدرجة 60% وتشكل نسبة (23.9%) من العينة، وان (56) فرداً عبروا عن رضاهم بدرجة 80% وتشكل نسبة 47.9% من العينة، و (6) افراد عبروا عن رضاهم بنسبة 100% وتعادل 5.1% من العينة، من ذلك نرى ان (90) فرداً بنسبة 70% من العينة عبروا عن رضاهم بدرجة ايجابية وظهر ذلك ايضا من خلال الوسط الحسابي الايجابي وقدره (63.93) مقارنة بالوسط الحسابي الافتراضي البالغ (60)، وانحراف معياري (23.22)، اما بالنسبة لمتغير التكيف مع البيئة فقد ظهر ان (9) افراد بنسبة (7.7%) من العينة عبروا عن رضاهم بشكل سلبي وعبر (42) فرداً عن رضاهم بدرجة كبيرة (60%) وتشكل نسبة (35.9%) و (59) فرداً نسبة (50.4%) عبروا عن رضاهم بدرجة (80%) و (7) افراد عبروا عن رضاهم بدرجة (100%) بنسبة (6%) من العينة وهذا يعني ان (108) فرداً بنسبة (92.3%) عبروا عن رضاهم بشكل ايجابي وظهر ذلك ايضا من خلال الوسط الحسابي وقدره (70.43) وانحراف معياري (15.8) واحتل هذا المتغير الدرجة (3) في الترتيب حسب الأهمية. وفيما يتعلق بمتغير الاهتمام بالإبداع فقد عبر (12) فرداً عن رضاهم بدرجة 20% وبنسبة (10.3%) من العينة، وعبر (12) فرداً ايضا عن رضاهم بدرجة (40%) وبنسبة (10.3%) ايضا في حين كان غالبية الافراد ذا توجه ايجابي نحو ذلك حيث عبر (46) فرداً عن رضاهم بدرجة (60%) وبنسبة (39.3%) من العينة، و(32) فرداً عبروا بدرجة (80%) وبنسبة

(27.4%) من العينة و(15) فرداً عبروا عن رضاهم بدرجة (100%) ويشكلون نسبة (12.8%) من العينة وهذا يعني ان التوجه كان ايجابياً نحو الاهتمام بالإبداع بدلالة ان الوسط الحسابي بلغ (64.44) وانحراف معياري (22.45)، واحتل هذا المتغير الترتيب رقم (5) في الأهمية.

اما بالنسبة لدرجة الرضا عن الجودة فقد عبر (6) افراد عن رضاهم بدرجة (20%) وبنسبة (5.1%) من العينة، و (12) فرداً عبروا بدرجة (40%) وبنسبة (10.3%) من العينة، وعبر معظم الافراد بشكل ايجابي، حيث عبر (27) فرداً عن رضاهم بدرجة (60%) وبنسبة (23.1%) من العينة، و (50) فرداً عبروا بدرجة (80%) وبنسبة (42.7%) و (22) فرداً عبروا بدرجة (100%) وبنسبة (18.8%) وهذا يدل على التوجه بشكل عام كان يظهر درجة من الرضى وبشكل ايجابي، وقد سجل الوسط الحسابي (71.97) وانحراف معياري (21.34) واحتل هذا المتغير الترتيب رقم (2) في الأهمية.

وبالنسبة للاهتمام بالعملاء فقد ظهر ان (21) فرداً بنسبة (10.25%) فقط عبروا عن رضاهم بشكل سلبي في حين ان (105) فرداً بنسبة (89.7%) عبروا عن رضاهم بشكل ايجابي وأكد ذلك الوسط الحسابي البالغ (76.58) وانحراف معياري (20.39) واحتل هذا المتغير الترتيب رقم (1) في الأهمية.

وفيما يتعلق بمقدار الرضا عن الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة، فقد عبر (6) افراد بدرجة (20%) وبنسبة (5.1%) من العينة. في حين عبر (12) فرداً بدرجة (40%) ويشكلون نسبة (10.1%) من العينة أي ان التوجه السلبي كان محدوداً وعبر عنه (18) فرداً يشكلون نسبة (15.4%) من العينة في حين عبر (24) فرداً عن رضاهم بدرجة (60%) بنسبة (20.5%) من العينة. وعبر (54) فرداً بدرجة (80%) ويشكلون نسبة (46.2%) من العينة وعبر (12) فرداً بنسبة (10.3%) عن رضاهم بدرجة (100%) وهذا يدل على الرضى وبشكل ايجابي على الاستراتيجيات المتبعة وعبر عنها (99) فرداً يشكلون نسبة (97%) من العينة، ويؤكد ذلك أيضاً الوسط الحسابي البالغ (67.69) والانحراف المعياري (21.14) وقد احتل هذا المتغير الترتيب رقم (4) حسب الأهمية.

اما فيما يتعلق بالأبعاد الأربعة المتبعة وهي: التخلي عن القيم والمعتقدات، ومقدار الحرية الممنوحة في العمل، وتقليل حجم المنظمة، والاندماج مع منظمات اخرى، فقد عبر الافراد عنها بسلبية وبشيء من عدم الرضى وكما تبينه الارقام، وجاءت متوسطاتها الحسابية سلبية، وكانت على التوالي: (50.9) و (58.46) و (48.89) و (51.45) واحتلت المراتب الأربعة الأخيرة حيث كانت على التوالي ايضا المرتبة (9) والمرتبة (7) والمرتبة (10) والمرتبة (8) حسب الأهمية.

ب. اما فيما يتعلق بالشق الثاني من القسم الثاني والسؤال الذي يقول كيف ترى افضل السبل لمواجهة اثار الأزمة المالية والاقتصادية؟

فقد كانت الاجابات متعددة ومتنوعة، وحاول الباحث ان يدعم ذلك بإجراء مقابلات شخصية مع افراد العينة، بقصد الحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات، وقد تمحورت الإجابات على النحو التالي وكما يظهرها الجدول رقم (3)

الجدول رقم (3)

الاعداد والنسب المئوية للإجابات حول افضل السبل لمجابهة آثار الأزمة المالية والاقتصادية من وجهة نظر افراد العينة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة المئوية	الترتيب حسب الأهمية
1	زيادة التدخل الحكومي من خلال إجراءات رقابية فاعلة	45	21.53%	1
2	العمل بنظام الاقتصاد الإسلامي، وخاصة فيما يتعلق بخفض نسبة الفائدة ومنح القروض	40	19.13%	2
3	الاهتمام بالسياسات الاقتصادية الموضوعة، وخاصة فيما يتعلق بمدى توفر السيولة المالية لمواجهة أي عجز في الميزانية	33	15.78%	3
4	خلق نظام مالي ذو كفاءة عالية يحول دون الهدر في استخدام الأموال الفائضة	28	13.39%	4
5	تطوير كفاءة قسم إدارة الأزمات في كل منظمة	25	12%	5
6	الالتزام بالسياسات الموضوعة، وعدم المخاطرة، واتباع سياسات تحفظية، وسياسة التحوط المالي.	23	11%	6
7	الاعتماد على الذات والحد من الاعتماد على الخارج	15	7.17%	7

تبين من خلال الجدول رقم (3) ان (زيادة التدخل الحكومي من خلال إجراءات رقابية فاعلة) خاصة على القطاع المصرفي، احتل المرتبة الأولى في الأهمية، حيث اجمع على ذلك (45) فرداً بنسبة (21.5%) من الاجابات المبينة، ويرى اصحاب هذا التوجه ان الرقابة الحكومية تحد من الفساد والإهمال. وهذا الأمر يتفق إلى حد كبير مع ما نادى به جوزيف سيغلتيز (2008) ويعمل كبير الاقتصاديين في البنك الدولي، وعمل رئيس مجلس الاستشاريين في عهد الرئيس الأمريكي السابق بيل كلنتون، وهو الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد، يقول (ان التنظيم الحكومي والمراقبة عنصران اساسيان في الاقتصاد في الاسواق القادرة على العمل، وهاجم عملية التحرر من القوانين، وقال إن سياسة أحادية الجانب لا تستطيع ان تعمل في عالم يعتمد على بعضه البعض).

وفيما يتعلق بالإجابة الثانية، وهي (العمل بنظام الاقتصاد الإسلامي في جميع جوانبه، وخاصة في تخفيض حجم الفائدة ومنح القروض)، فقد اجمع عليها (40) فرداً يشكلون نسبة (19.10%) من الاجابات على هذا السؤال، حيث جاءت في المرتبة الثانية في الأهمية، وهذه الإجابة تتفق مع ما يعترف به منظرو الاقتصاد في الدول الغربية، فقد ذكر كتاب صدر لباحثة ايطالية اسمها لووريتا نابليون (2008) بعنوان اقتصاد ابن اوى فقد اشارت إلى أهمية التمويل الإسلامي، وقالت إن المصارف الإسلامية يمكن ان تكون البديل الانسب للبنوك الغربية.

اما فيما يتعلق بالإجابة رقم (3) في الأهمية، فقد جاءت (الاهتمام بالسياسات الاقتصادية الموضوعة، خاصة فيما يتعلق بمدى السيولة المالية لمواجهة أي عجز يحدث في الموازنة)، وقد اجمع على ذلك (33) فرداً شكلوا ما نسبته (15.7%) من الاجابات المبينة.

اما بالنسبة للإجابة رقم (4) في الأهمية فقد جاءت (خلق نظام مالي ذو كفاءة عالية يحول دون الهدر في استخدام الاموال الفائضة) إذ اجمع على هذه الاجابة (28) فرداً يشكلون نسبة (13.4%) من الإجابات، وهذه الإجابة تنمها مع الإجابة رقم (1) والمتعلقة بزيادة الرقابة والتدخل الحكومي.

وبالنسبة للإجابة رقم (5) في الأهمية فقد جاءت (تطوير قسم إدارة الأزمات في المنظمة) فقد اجمع على ذلك (25) فرداً يشكلون نسبة (12%) من الاجابات المبينة.

وجاء في المرتبة السادسة في الأهمية (الالتزام بالسياسات الموضوعة وعدم المخاطرة) إذ اجمع على ذلك (23) فرد يشكلون نسبة (11%) من الاجابات المبينة.

وجاء في المرتبة السابعة والأخيرة في الأهمية (الاعتماد على الذات والحد من الاعتماد على الخارج) حيث اجمع على ذلك (15) فرد يشكلون نسبة (7.2%) من الاجابات المبينة.

القسم الثاني:

يشتمل القسم الثاني على عشرين فقرة وكما هو موضح في الاستبانة، تغطي فرضيات الدراسة الثلاث، وقد ظهرت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (4).

جدول رقم (4)

الاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	3.68	0.971	13
2	4.16	0.707	1
3	4.09	0.730	2
4	3.80	0.921	9
5	3.70	0.912	12
6	3.38	1.136	19
7	3.55	1.07	16
8	3.52	1.01	18
9	3.52	0.906	17
10	3.76	0.868	10
11	4.02	0.809	3
12	3.67	0.982	14
13	3.84	0.840	6
14	3.95	0.786	5
15	3.64	1.02	15
16	3.38	1.159	20
17	3.84	0.900	7
18	4.01	0.856	4
19	3.76	0.953	11
20	3.82	0.847	8
الجودة	3.80	0.631	1
الابداع	3.67	0.621	3
العملاء	3.78	0.613	2
ثقافة المنظمة	3.75	0.526	

يتبين من خلال الجدول رقم (4) ان الفقرة رقم (1) والمتعلقة بالاستماع إلى الموظفين والأخذ باقتراحاتهم احتلت وسطاً حسابياً ايجابياً بلغ (3.68) وانحراف معياري قدره (0.971) وهذا يدل على ان الإدارات تتقهم وتعمل على تحسين البرامج والتطوير الذي يتماشى مع معايير الجودة، وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة (13) حسب الأهمية. وفيما يتعلق بالفقرة رقم (2) والتي تقيس مدى الاهتمام بنوعية الخدمات المقدمة فقد سجلت افضل وسط حسابي قدره (4.16) وبانحراف معياري منخفض قدره (0.707) حيث احتلت المرتبة رقم (1) في الأهمية، وهذا يدل على اهتمام الإدارات الكبير بجودة الخدمات المقدمة للزبائن، خاصة في ضوء المنافسات الواسعة. بالنسبة للفقرة رقم (3) والمتعلقة بتأهيل وتدريب الموظفين باستمرار فقد سجلت وسطاً حسابياً مرتفعاً قدره (4.09) وانحراف معياري (0.773) وجاء ترتيبها (2) في الأهمية، وهذا يعكس اهتمام الإدارات بالتطوير والتحسين والاهتمام بالجودة من خلال التركيز على الموارد البشرية. الفقرة رقم (4) والتي تتعلق بتوفير الدعم وتكريس الوقت والجهد لمشاريع التطوير، سجلت وسطاً حسابياً قدره (3.80) وانحراف معياري (0.921) وهي نتيجة ايجابية جاء ترتيبها (9) حسب الأهمية. اما الفقرة رقم (5) والمتعلقة باستقطاب الكفاءات المؤهلة من ذوي الخبرة العلمية، فقد كان وسطها الحسابي ايجابياً (3.70) وانحراف معياري (0.912) وجاء ترتيبها حسب الأهمية في المرتبة (12). وبالنسبة للفقرة رقم (6) والتي تتعلق بتوخي العدالة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب فقد كان الوسط الحسابي فوق المتوسط مقداره (3.38) وبانحراف معياري عالي نسبياً بلغ (1.36) وجاءت حسب الأهمية في المرتبة (19) اما فيما يتعلق بالفقرات التي تناولت موضوع الابداع، فقد كانت على النحو التالي:

الفقرة رقم (7) والتي تتعلق بتحويل الصلاحيات، فكان وسطها الحسابي (3.55) وانحراف معياري مرتفع نسبياً بلغ (1.071) وجاءت حسب الأهمية في المرتبة (16)

الفقرة رقم (8) والتي تتعلق بتقديم المكافآت لأصحاب الأفكار الخلاقة، فقد كان الوسط الحسابي إيجابياً (3.52) والانحراف المعياري (1.014) وجاءت حسب الأهمية في المرتبة (18)

الفقرة رقم (9) والتي تتعلق بأسلوب اللامركزية في العمل فقد كان وسطها الحسابي إيجابياً بلغ (3.52) وانحراف معياري (0.906) وجاءت حسب الأهمية في المرتبة (17)

بالنسبة للفقرة رقم (10) والمتعلقة أسلوب تمكين العاملين فقد حصلت على متوسط حسابي إيجابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.868) وجاءت حسب أهميته في المرتبة (10).

الفقرة رقم (11) والمتعلقة بطريقة حل المشكلات بسهولة فقد كان متوسطها الحسابي مرتفعاً بلغ (4.02) وانحراف معياري (0.809) واحتلت مرتبة رقم (3) حسب الأهمية مما يعكس اهتمام الإدارات بحل المشاكل وتنفيذ العمل بأسلوب سلس.

الفقرة رقم (12) والمتعلقة بجمع المعلومات وتوزيعها بشفافية، حصلت على وسط حسابي قدره (3.67) وانحراف معياري (0.982) وجاءت حسب الأهمية في المرتبة (14).

فيما يتعلق بالفقرات التي تناولت موضوع الاهتمام بالعملاء فقد كانت على النحو التالي.

الفقرة رقم (13) والتي تتعلق بانتهاج مبدأ التغذية الراجعة، فقد حصلت على وسط حسابي إيجابي بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.840) وجاءت حسب الأهمية في المرتبة (6) وهذا يعكس حقيقة اهتمام الإدارات بالعملاء من خلال تفعيل مبدأ التغذية العكسية.

الفقرة رقم (14) والمتعلقة بالتواصل مع العملاء القدامى والاهتمام بهم، فقد سجلت وسط حسابي إيجابي بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.786) وجاءت حسب الأهمية في المرتبة (5) هذا يعكس أيضاً حقيقة اهتمام الإدارات بالتواصل مع العملاء والاهتمام بهم.

الفقرة رقم (15) والمتعلقة بأساليب الترويج الحديثة فقد حصلت على وسط حسابي إيجابي قدره (3.64) وانحراف معياري (1.029) وجاءت حسب الأهمية في المرتبة (15).

أما الفقرة رقم (16) والمتعلقة "بتطبيق مبدأ العميل دائماً على حق" فقد حصلت على وسط حسابي إيجابي بدرجة متوسط قدرة (3.38) وانحراف معياري مرتفع نسبياً بلغ (1.159) وجاء ترقيها حسب الأهمية في المرتبة (20).

الفقرة رقم (17) والمتعلقة بإتباع نظام جوائز فعال لجذب عملاء جدد ومحتملين، حصلت على وسط حسابي إيجابي قدره (3.84) وانحراف معياري (0.900) وجاءت حسب الأهمية في المرتبة (7) وهذا يشير إلى أهمية نظام الحوافز لجذب العملاء الجدد والمتمثل في التسهيلات والجوائز الممنوحة بشكل مستمر وغيرها.

الفقرة رقم (18) والمتعلقة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في العمل فقد حصلت على وسط حسابي مرتفع قدره (4.01) وانحراف معياري منخفض بلغ (0.856) وجاء ترتيبها حسب الأهمية في المرتبة (4).

أما الفقرة رقم (19) والمتعلقة بإتباع الإدارة لسياسات وإجراءات عمل سلسلة لتسهيل العمل، فقد حصلت على وسط حسابي إيجابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.953).

وأخيراً الفقرة رقم (20) والمتعلقة بقدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة، فقد كان وسطها الحسابي (3.75) وانحراف معياري (0.847) وهذا يشير إلى رضى أفراد العينة عن عملية التكيف مع البيئة ومعالجة الأزمات المفاجئة.

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: لا يوجد توجه إيجابي ذو دلالة إحصائية لدى المدراء في البنوك التجارية الأردنية نحو تحسين جودة الخدمات المقدمة.

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (5) إلى أن النموذج يصلح لاختبار الفرضية الأولى وذلك لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(0.000 \geq \alpha)$ ودرجات حرية (115،1) ويتضح أيضاً من الجدول رقم (6) أن المتغيرات المستقلة للجودة تفسر ما مقداره (21,5%) من التباين في المتغير التابع، وهذا يدل على أن هذه العناصر مجتمعة هامة وذات أثر في ثقافة المنظمة، من حيث تحسين جودة الخدمات المقدمة. ويتضح من الجدول رقم (7) أن متغيرات الجودة وتحسين الخدمات كانت ذات دلالة إحصائية هامة، وذلك بدليل ارتفاع قيم (T) المحسوبة عن الجدولية عند مستوى دلالة $(0.000 \geq \alpha)$ وبلغت قيمة (T) لمتغيرات الجودة (5.620) ويعزز ذلك قيمة معامل (Beta) البالغة (0.464) ويشير الجدول نفسه إلى أن متغيرات الجودة تحمل توجهاً إيجابياً لتغيير ثقافة المنظمة لمواجهة الأزمات، أي يؤثر في المتغير التابع عند مستوى دلالة (0.000) ودرجات حرية (115).

إن النتيجة أعلاه تقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد توجه إيجابي ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الجودة لدى المدراء بقصد تغيير ثقافة المنظمة لمواجهة الأزمات الراهنة، ويجب قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود توجه إيجابي ذو دلالة إحصائية لدى المدراء في البنوك التجارية الأردنية نحو تغيير ثقافة المنظمة لمواجهة الأزمات الراهنة وذلك استناداً إلى قيم (T) المحسوبة لهذه المتغيرات كما يظهرها الجدول رقم (7)

الجدول رقم (5)

نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج في اختبار الفرضية الأولى

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	14.464	1	14.464	31.589	0.000
المتبقي	52.656	115	0.458		
المجموع	67.120	116			

جدول رقم (6)

نتائج تحليل القوة التفسيرية والارتباط والخطأ المعياري التقديري

الارتباط r	القوة التفسيرية r ²	القوة التفسيرية المعدلة	الخطأ المعياري
0.464	0.215	0.209	0.677

الجدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار المتغيرات المستقلة (الجودة)

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T
الجودة	0.560	0.100	0.464	5.620	0.000

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة $(0.000 \geq a)$ ودرجات حرية (115) = 4.332

الفرضية الثانية: لا يوجد توجه إيجابي ذو دلالة إحصائية لدى المدراء في البنوك التجارية نحو الاهتمام بالإبداع والمبدعين

ولدى مطالعة النتائج الإحصائية في الجدول رقم (8) تبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(0.000 \geq a)$ ودرجات حرية (1، 115)، كما أن المتغير المستقل (الإبداع) يفسر ما مقداره (34.6%) من التباين في المتغير التابع وذلك استناداً إلى قيمة معامل التجديد $r^2 = 0.346$ وكما هو موضح مع الجدول رقم (9) وهي قدرة تفسيرية مقبولة لتفسير التباين في المتغير التابع (مجاهة الازمات) وبناء على ثبات صلاحية النموذج فقد تم اختبار الفرضية الثانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

ويتضح من الجدول رقم (10) ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) ودرجات الحرية (115) وقد بلغت T المحسوبة (7.779) ويعزز ذلك قيم معامل (Beta) البالغة (0.588). وبناء على النتائج اعلاه فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد توجه ايجابي ذو دلالة احصائية لدى المدراء في البنوك التجارية الاردنية نحو الاهتمام بالابداع والمبدعين لمجابهة الازمات الراهنة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود توجه ايجابي ذي دلالة احصائية لمتغير الابداع لدى المدراء في البنوك التجارية الاردنية لمجابهة الازمات المفاجئة.

الجدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج في اختبار الفرضية الثانية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	23.219	1	23.219	60.823	0.000
المتبقي	43.901	115	0.382		
المجموع	67.120	116			

جدول رقم (9)

نتائج تحليل القوة التفسيرية والارتباط والخطأ المعياري التقديري

الارتباط r	القوة التفسيرية r ²	القوة التفسيرية المعدلة	الخطأ المعياري
0.588	0.346	0.340	0.618

الجدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار المتغيرات المستقلة (الابداع)

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T
الابداع	0.721	0.092	0.588	7.799	0.000

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة $(a) \geq 0.000$ ودرجات حرية (115) = 3.326

الفرضية الثالثة: لا يوجد توجه ايجابي ذو دلالة إحصائية لدى مدراء البنوك التجارية نحو الاهتمام بالعملاء من اجل مجابهة الازمات

تشير النتائج الاحصائية في الجدول رقم (11) إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة، وذلك اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة التي هي اكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(a) \geq 0.000$ ودرجات حرية (1، 115) كما ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره (25.2%) من التباين في المتغير التابع وهي قوة تفسيرية مقبولة، وكما هو موضح في الجدول رقم (12).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج فقد تم اختبار الفرضية الثالثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة (الاهتمام بالعملاء) في المتغير التابع مجابهة الازمات.

يتضح من الجدول رقم (13) ان قيم T المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $(a) \geq 0.000$ ودرجات حرية (1، 115) وكما تشير فقرات متغير الاهتمام بالعملاء ويعزز ذلك قيمة (Beta) البالغ قيمتها (0.502) وبناء على ذلك فيتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد توجه ايجابي ذو دلالة احصائية لدى مدراء البنوك التجارية الاردنية نحو الاهتمام بالعملاء. كما وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود توجه ايجابي ذو دلالة احصائية لدى مدراء البنوك التجارية نحو الاهتمام بالعملاء من اجل مجابهة الازمات الراهنة.

الجدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج في اختبار الفرضية الثالثة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	16.945	1	16.945	38.838	0.000
المتبقي	50.174	115	0.436		

		116	67.120	المجموع
--	--	-----	--------	---------

جدول رقم (12)

نتائج تحليل القوة التفسيرية والارتباط والخطأ المعياري

الارتباط r	القوة التفسيرية r ²	القوة التفسيرية المعدلة	الخطأ المعياري
0.502	0.252	0.246	0.661

الجدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار المتغيرات المستقلة (الاهتمام بالعملاء)

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T
الاهتمام بالعملاء	0.623	0.100	0.502	6.232	0.000

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة $(0.000 \geq a)$ ودرجات حرية (115) = 3.756

وعودا إلى الفرضية أُلرئيسه التي تقول (لا يوجد توجه ايجابي ذو دلالة احصائية لدى مدراء البنوك التجارية الاردنيه نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد مجابهة الأزمات المعاصره) وبناء على معطيات الفرضيات أفرعيه الثلاث، والنتائج الاحصائية التي ظهرت من خلال ارتفاع قيم (F) المحسوبة عن قيمها أجدوليه، وكذلك ارتفاع قيم (T) المحسوبة عن قيمها الجد وليه والمعززة بقيم (Beta) للفرضيات الثلاث، وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع عند مستويات دلالة (0,00)، ودرجات حرية (115)، فان النتيجة تقضي رفض أالفرضيه الصفريه العدمية، وقبول أالفرضيه البديلة التي تنص على وجود توجه ايجابي ذو دلالة احصائية لدى المدراء في البنوك التجارية الاردنيه نحو تغيير ثقافة المنظمة لمجابهة الأزمات المعاصرة.

النتائج والتوصيات:

أ. النتائج:

جاءت هذه الدراسة لتحديد التوجهات لدى المديرين في البنوك التجارية الأردنية نحو تغيير ثقافة المنظمة، بقصد مجابهة الأزمات المفاجئة، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

1. درجة الرضا عن اهتمام الإدارات بالعملاء حققت المرتبة الأولى رقم (1) وبوسط حسابي مرتفع بلغ (76.58) وتلاه في الأهمية جاء اهتمام الإدارات في الجودة وبرامج التحسين والتطوير في المرتبة رقم (2) وبوسط حسابي مرتفع ايضا بلغ (71.97) ثم جاءت درجة الرضا عن التكيف مع البيئة الخارجية ثالثاً في الأهمية، وبوسط حسابي بلغ (70.43) في المرتبة (3).
- وحققت المتغيرات التالية درجة اقل من الرضا وهي: الاستراتيجيات المتبعة، الاهتمام بالإبداع، ثقافة المنظمة الحالية، حيث كانت اوساطها الحسابية ومراتبها على التوالي: (67.69) المرتبة رقم (4) و (64.41) المرتبة رقم (5) و (63.93) المرتبة رقم (6)
- وعبر المديرين عن المتغيرات التالية بدرجة رضى منخفضة نسبياً (سلبية) وهي: الحرية في العمل، الاندماج مع المنظمات الأخرى، التخلي عن القيم والمعتقدات، تقليل حجم المنظمة، حيث كانت اوساطها الحسابية ومراتبها على التوالي: (58.46) في المرتبة (7) و (51.45) في المرتبة (8) و (50.09) في المرتبة (9) و (48.81) في المرتبة (10).

2. يرى المديرين ان افضل السبل لمجابهة آثار الازمة المالية العالمية تتم من خلال ما يلي وحسب الأهمية:

- زيادة التدخل الحكومي حصلت على نسبة 21.53%
- العمل بنظام الاقتصاد الاسلامي بنسبة 19.13%
- الاهتمام بالسياسات الاقتصادية وخاصة فيما يتعلق بالسيولة بنسبة 15.78%

- خلق نظام مالي ذو كفاءة عالية بنسبة 13.38%
 - تطوير كفاءة أقسام إدارة الأزمات في المنظمات بنسبة 12%
 - الالتزام بالسياسات الموضوعية وعدم المخاطرة بنسبة 11%
 - الاعتماد على الذات بنسبة 7%
3. وجود توجه إيجابي نحو الاهتمام بالجودة وبرامج التحسين والتطوير، وظهر ذلك من خلال الوسط الحسابي لفقرات الجودة من (1-6) حيث بلغ (3.80) وانحراف معياري (0.631) وهذا التوجه يتفق مع دراسة (Pun, 2001) من حيث وجود علاقة قوية بين ثقافة المنظمة والجودة الشاملة.
 4. وجود توجه إيجابي نحو الإبداع والاهتمام بالمبدعين، وظهر ذلك من خلال الوسط الحسابي لفقرات الإبداع من (7-12) حيث بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.621) وهذا التوجه يتماشى مع دراسة (Dension, 2008) من حيث الاهتمام بالتمكين وتحويل الصلاحيات والتكيف مع البيئة المحيطة. وكذلك دراسة (Erickson, 2000) التي شجعت على الإبداع ومشاركة الموظفين في جميع القرارات. وتتفق مع دراسة (Jordan, 1999) في التركيز على الثقافة الإبداعية.
 5. وجود توجه إيجابي نحو الاهتمام بالعملاء وظهر ذلك من خلال الوسط الحسابي لفقرات الاهتمام بالعملاء من (13-18) حيث بلغ (3.78) وانحراف معياري (0.613) وتتفق هذه التوجهات مع دراسة (Pun, 2001) والتي ركزت على القرب من المستهلك وتلبية رغباته، واعتبرت ان رضا المستهلك هو الحلقة الأهم.
 6. وجود توجه إيجابي نحو عامل التكيف مع البيئة من أجل مجابهة الأزمات المفاجئة، وظهر بذلك من خلال الوسط الحسابي البالغ (3.82) وانحراف معياري (0.847) وهذا التوجه يتفق أيضاً مع دراسة (Dension, 2008) التي ركزت على سرعة المنظمة للتكيف مع الإشارات الواردة من البيئة الخارجية.
 7. وجود توجه سلبي نحو تقليل حجم المنظمة بواسطة الاستغناء عن عدد من الموظفين في ظل الأزمات المعاصرة، حيث كان الوسط الحسابي (48.8) والانحراف المعياري (26.58) وذلك بالاعتماد على الوسط الحسابي الافتراض (60).
 8. وجود توجهات سلبية لكن بدرجة أقل نحو التخلي عن القيم والمعتقدات في مواجهة بعض الأزمات إذ كان الوسط الحسابي (50.09) والانحراف المعياري (22.83) وكذلك الحرية الممنوحة للعاملين كان وسطها الحسابي (58.46) والانحراف المعياري (23.36) والاندماج مع المنظمات الأخرى إذ كان الوسط الحسابي (51.45) والانحراف المعياري (28.56).

ب. التوصيات

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يخلص الباحث إلى تقديم التوصيات التالية:
1. ضرورة اهتمام إدارات المنظمات بعناصر تغيير ثقافة المنظمة وخاصة التي عكست نوعاً من السلبية لدى المديرين وكانت كما يلي:
 - أ. عملية تقليل حجم المنظمة (Down sizing) لمواجهة بعض الظروف الطارئة.
 - ب. إمكانية التخلي عن بعض القيم والمعتقدات المنظمة في سبيل مواجهة الأزمات الطارئة.
 - ج. الاندماج مع منظمات أخرى كاستراتيجية فاعلة لمواجهة الأزمات الراهنة.
 - د. الاهتمام بالحرية الممنوحة للعاملين في العمل وإيلائها الأهمية التي تستحق.
 2. ضرورة الأخذ بأراء الباحثين خاصة فيما يتعلق بإجاباتهم عن أفضل السبل لمجابهة آثار الأزمات الراهنة مثل:
 - زيادة التدخل الحكومي الرقابي، الرجوع إلى نظام الاقتصاد الإسلامي، الاهتمام بالسياسات الاقتصادية، وخلق نظام مالي فاعل، تطوير كفاءة أقسام إدارة الأزمات، إتباع سياسة الاعتماد على الذات.

3. ضرورة توفير مناخ تنظيمي قادر على التكيف في ظروف الأزمات.
4. ايجاد اليه مناسبة للتعامل مع الأزمات المحتملة من خلال تكريس وتفعيل عناصر ثقافة المنظمة.
5. توصي الدراسة الباحثين والمهتمين في هذا المجال بإجراء المزيد من الدراسات بقصد النهوض بمنظمات الأعمال لمواجهة الأزمات المحتملة.

المراجع العربية

- الدوري، زكريا مطلق، والعنزي، سعد علي، (2009) تحليل علاقة الثقافة التنظيمية بالأزمة من منظور الفردية والجماعية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية/ جامعة الاسراء الخاصة/ عمان.
- فوده، عبدالله، (2008) الثقافة التنظيمية كمدخل اساسي لدفع التغيير التنظيمي
Mnzoor.blogspot.com\2008\04\blog-post-26-html
- القطامين، احمد عطاالله. (2000) التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، عمان: دار مجدلوي للنشر والتوزيع.
- السيد، اسماعيل محمد، (1990) "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث.
- القريوتي، محمد قاسم. (2000) "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الرائدة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- حمود، خضير كاظم، (2000) "إدارة الجودة الشاملة" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

المراجع الانجليزية:

- Harvey Don & Donald (2001) "An Experimental Approach to Organization Development". 6th ed. New Jersey: Prentice - Hall, Inc.
- Bob, Forhan. (2008) Culture- Strategy Fit Inc. leveraging Organizational culture for breakthrough results. CEO, iPLAN corp.
- Shera, Wes, (2008) changing Organizational culture to achieve excellence in research- University of Toronto.
www.Questionia-com\Social-work.
National Association of Social works.
- Erickson, Judith A. (2000) "Corporate Culture: The key to safety performance Occupational Hazard", Apr.vol.62, Issue, 4, P. 45.5P.
- Jordan, Sephena A. (1999) "public productivity & Management Review" (innovative culture & Empowered Employees= High Performance Organization)
- Kit- Fai Pun (2001) The Cultural influences on Total Quality Management adoption in the chineses enterprises: An empirical study. Total Quality Management, China: Business Enterprises- China; Personality & Culture - China, May, Vol. 12, Issue, 3, P. 323.
- Rustica D, Badillo, (1997) "The impact of Organizational Culture on the Employee Behavior" Thesis\ Dissertation. Manila: "Dlsu- University Research Coordination office".
- Harrison Trice, and Janice Beyer, "changing Organization Culture- Culture change Recommendations Value Based management". net, Mar 2009.
http://www.valuebased management.net\methods-trice-beyer-
- Burnes, Bernard. (2000). "Management change" 3rd ed. Hampshire Prentice- Hall.
- Cummings, Thomas G. & Worley Christopher G (2005) "Organizational Development and change", 8 the Ed, Thosmson south- western, USA, ISBW 0324260 601.

- Wickham Philip A. (2001). "Strategic Entrepreneurship" 2nd ed. Edinburgh: Prentice- Hall, person Education Limited.
- Hofsted, G (1984). "The Culture Relativity of Quality of Life Concept". Academy of Management- Review. July.
- Kim S. Cameron & Robert E. Quinn, (1999), "Diagnosing and changing Organizational Culture" upper saddle Revere, NJ: Prentice Hall Series in Organizational Development.
- Goetsch, Avidl, Stanley Davis. (1994) Total Quality, New York: MAC. Milon College Publishing.
- Bestirfield, Dale, H. (1986). Quality Control. New Jersy= Prentice Hall.
- Dervitsiotis, Kostas N. "The challenge, of managing Organizational change: Exploring the Relation ship of Reengineering, Developing Learning Organizations, and Total Quality Management, "Total Quality Management, February 1998. Vol. 9, no. 1,pp. 109-125; and warren Wilhelm, "changing corporate culture- or corporate Behavior? How to change your Company: Academy of Management Executive, Vol. 6, no. 4, 1992, pp. 72-77.
- <http://saaid.net/ads/ad-link.php?ad-id77>

الملحق (أ) أسماء البنوك التجارية الأردنية

البنك العربي. بنك الأردن. بنك القاهرة عمان. بنك المال الأردني. بنك المؤسسة العربية المصرفية. البنك التجاري الأردني. البنك الأردني الكويتي. البنك الأهلي الأردني. بنك الإسكان للتجارة والتمويل. البنك الاستثماري. بنك الاتحاد. البنك العربي الإسلامي الدولي. بنك الاستثمار العربي الأردني. البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار. بنك سو ستة الأردن / جنرال.

الملحق (ب) استبانة الدراسة بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي المدير، تحية وبعد
يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة". لأغراض الاشتراك في مؤتمر علمي يتناول هذه القضية.
يرجى التلطف بالإجابة على فقرات هذة الاستبانة والمكونة من ثلاثة أقسام، علما بان المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث/الدكتور علي الوفي
جامعة جدارا: ت 0777759534

.....
القسم الأول
يرجى إكمال العبارات التالية:
الجنس.....
العمر.....
المؤهل العلمي.....
التخصص الأكاديمي.....
عدد سنوات الخدمة.....
المسمى الوظيفي.....
عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.....

القسم الثاني

أ. يرجى وضع إشارة (/) في المكان الذي يوافق رأيك ممثلاً في نسبة مئوية تشير إلى أي مدى أنت راض عن:

الرقم	ألفقره	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1	ثقافة المنظمة الحالية من قيم ومعتقدات وتقاليد وأفكار وتوقعات ورموز وإشارات وطقوس في ظل الأزمات أراهه					
2	التكيف مع البيئة الخارجية والواقع الجديد والمستجدات المعاصره					
3	الاهتمام بالإبداع والمبدعين					
4	الاهتمام بالجودة وبرامج التحسين والتطوير					
5	الاهتمام بالعملاء وتحقيق رغباتهم					
6	إتباع استراتيجيات فعالة ومؤثره في مواجهة الأزمات المعاصره					
7	التخلي عن بعض القيم والمعتقدات والتوقعات في المنظمة لمواجهة الأزمات المعاصره					
8	الحرية الممنوحة لك في العمل والانعتاق من الروتين					
9	تقليل حجم المنظمة بواسطة الاستغناء عن عدد من الموظفين في ظل الأزمات المعاصره					
10	الاندماج مع منظمات أخرى بغية تقوية مركز المنظمة لمواجهة الأزمات					

ب. كيف ترى أفضل السبل لمجابهة آثار الأزمه الماليه والاقتصاديه؟

القسم الثالث

يرجى وضع إشارة (/) في المكان المخصص للإجابة والذي يوافق رأيك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	تركز الإدارة العليا على برامج التحسين والتطوير من خلال:					
1	الاستماع إلى الموظفين والأخذ باقتراحاتهم					
2	الاهتمام بنوعية الخدمات المقدمة					
3	الاهتمام بتدريب وتأهيل الموظفين باستمرار					
4	توفير الدعم وتكريس الوقت والجهد والموارد لمشاريع التطوير					
5	استقطاب الكفاءات المؤهله ذوي الخبرات العاليه					
6	توخي العدالة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب					
	التركيز على الإبداع من خلال:					
7	تشجيع تخويل السلطات إلى المرؤوسين					
8	تقديم مكافآت مجزيه لأصحاب الأفكار الخلاقه					
9	انتهاج أسلوب اللامركزية الادارية في تسيير أعمال المنظمة					
10	إتباع أسلوب تمكين العاملين من القيام بواجباتهم بكفاءة واقتدار					
11	حل المشكلات بكل سهولة ويسر					
12	إعداد وجمع المعلومات وتوزيعها بشفافية عالية					
	الاهتمام بالعملاء من خلال:					
13	انتهاج مبدأالتغذية الراجعة للتعرف على ردود فعل العملاء					
14	التواصل مع العملاء القدامى والاهتمام بهم باستمرار					
15	إتباع أساليب الترويج الحديثة لكسب عملاء جدد باستمرار					
16	تطبيق مبدأ العمل دائماً على حق					
17	إتباع نظام حوافز فعال لجذب عملاء جدد ومحتملين					
18	استخدام التكنولوجيا المتطورة في العمل لتسهيل على العملاء					
19	تتبع الإدارة سياسات وإجراءات عمل سلسة لتسهيل العمل اليومي					
20	تركز الإدارة على انتهاج مبدأ التكيف مع البيئة المحيطة والواقع الجديد					

ABSTRACT

CHANGING ORGANIZATION CULTURE AS STRATEGIC APPROACH TO HELP ORGANIZATIONS IN FACING CRISIS

by

This study intends to investigate the attitudes of managers in Jordanian commercial banks towards organizational cultural change, so as to face current organizational crisis. To achieve the objective of the study, a questionnaire was designed to collect relevant data from a sample of 150 managers representing nearly 65% of the population (n=230). The researcher used SPSS software to analyze the data where means, standard deviation, Pearson correlations, regressions were used to test the suitability of the study model, and to find the relationship between dependent and independent variables. The study found the following results:

1. There is a positive significant correlation towards change in organizational cultures through: change in quality, change in innovation and improvement in customer care.
2. organizational should focus on control as well as centralization approach during crisis.

The study also suggested the following recommendations:

1. Management should pay more attention to organizational culture and its components.
2. Organizational should work hard to provide suitable organizational climate capable enough to adapt well to unpredictable change and crisis.