

## Harmonization of cultural diversity and its role in achieving change management objectives in the Greater Salt Municipality

Abdalrazzaq Yousef Abdalfattah Alkhlaifat

Directorate of Cultural Affairs || The Greater Salt Municipality || Jordan

**Abstract:** The aim of this research is to identify the relevance of cultural diversity and its role in achieving the objectives of change management in the Greater Salt Municipality, and the research sample consisted of (27) respondents from administrators and workers in the following sections: The Cultural Department, the Public Relations Department, the Human Resources Department, and the General Bureau Department in the Greater Salt Municipality. To achieve the objectives of the study, the descriptive and analytical approach was followed.

The research reached a number of results, the most important of which is that there is a good degree of agreement among the members of the study sample to measure the compatibility of the cultural diversity of the workers in the Greater Salt Municipality. The research also concluded that there is a good degree of agreement and a good degree of agreement between the study sample members of the role of the following sections: The Cultural Department. And the Public Relations Department, the Human Resources Department, and the General Office Department, in the Greater Salt Municipality in the success of Change Management. The research also found that there is a statistically significant relationship between the harmonization of cultural diversity and its role in achieving the objectives of change management in the Greater Salt Municipality and that there is a statistically significant relationship between each of (harmonizing ethnic diversity, harmonizing sexual diversity, and harmonizing age diversity) and achieving goals Managing Change in the Greater Salt Municipality.

**Keywords:** cultural diversity, change management, the Greater Salt municipality, age diversity, ethnic diversity, gender diversity.

## مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى

عبد الرزاق يوسف عبد الفتاح الخليفات

مديرية الشؤون الثقافية || بلدية السلط الكبرى || الأردن

**المستخلص:** هدف هذا البحث إلى التعرف على مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى، وتكونت عينة البحث من (27) مستجيباً من الإداريين والعاملين في الأقسام التالية: قسم الدائرة الثقافية، وقسم العلاقات العامة، وقسم الموارد البشرية، وقسم الديوان العام، في بلدية السلط الكبرى. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك درجة اتفاق جيدة بين أفراد عينة الدراسة لقياس مواءمة التنوع الثقافي للعاملين في بلدية السلط الكبرى. كما وتوصل البحث إلى أن هناك درجة اتفاق جيدة لقياس مواءمة التنوع الثقافي للعاملين في بلدية السلط الكبرى. كما وتوصل البحث إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير.

التغيير في بلدية السلط الكبرى، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (مواومة التنوع العرقي، ومواومة التنوع الجنسي، ومواومة التنوع العمري) وبين تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى. وعليه توصي الدراسة إلى أنه لا بد من أن تقوم إدارة البلديات بشكل عام وبلدية السلط الكبرى بشكل خاص إلى الربط ما بين التنوع الثقافي ومدى مواومته عند العاملين وبين نجاح التغيير في البلدية في عملية التخطيط للتغيير.

الكلمات المفتاحية: التنوع الثقافي، إدارة التغيير، بلدية السلط الكبرى، التنوع العمري، التنوع العرقي، التنوع الجنسي.

## المقدمة.

يعيش العالم اليوم في ظل العديد من التغييرات الهامة، ومن أهم هذه التغييرات التطور التكنولوجي للمعلومات وتقنياتها ومستحدثاتها المختلفة، إذ أضحت تشكل الأداة الرئيسة والمؤثرة على البيئات الخارجية والداخلية لمختلف المؤسسات، ومما يجدر الإشارة إليه أن سرعة التغيير التكنولوجي قد ازدادت في مختلف المؤسسات الخدمية والإنتاجية بشكل كبير خلال الفترة الماضية مما فتح مجالاً كبيراً للابتكارات والتحسينات في العديد من القطاعات التي تم استخدامها فيها.

وعليه فإن هذه التغييرات فرضت على المؤسسات المختلفة السعي من أجل إحداث نوع من التغيير في كافة المجالات، لأن التغيير يعتبر إحدى أهم التحديات التي تواجه المؤسسات؛ وذلك نظراً لأن هذه المؤسسات تتعامل مع محيط دائم التغير بالعديد من القضايا والتحديات التي لم تكن مألوفة من قبل، وأن نجاح التغيير يتوقف على الدور الذي تتبناه المؤسسات المختلفة وسعي هذه المؤسسات إلى إدارة التغيير مما يضمن تقليل المقاومة التي قد تحدث من إهمال التنوع الثقافي على مستوى المؤسسة وعدم الأخذ بها في عملية التغيير (حلوش، 2006).

ومن ناحية أخرى فإن ثقافة المنظمة عبارة عن مجموعة من القيم والمبادئ المتنوعة والتي تم استخدامها من قبل العاملين بالمؤسسات على مستوياتهم المختلفة كطريقة للتواصل والتفاعل؛ من أجل إيجاد العديد من الحلول لمختلف المشكلات التي تواجه المؤسسات بهدف تحقيق أهدافها. كما وأن ثقافة المنظمة تنشأ كنتيجة للممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يعتبرونها سلوكيات يتم تقدير من يمثّلها في سلوكه الوظيفي، لأنها تعزز المنافع والمزايا. وعليه ونظراً لأن المؤسسات فيها أعداد كبيرة من العاملين قد تصل أعدادهم في العديد من الأحيان إلى الآلاف فإن لكل واحد منهم ثقافة خاصة به تضاف وتتفاعل مع ثقافة المنظمة فتتكون ثقافات فرعية وثقافة رئيسة، وهذا يقود لظهور مفهوم التنوع الثقافي (العززي، 2013).

وبناءً على ما سبق ذكره فإن العديد من المؤسسات على اختلاف مستوياتها تواجه العديد من المتغيرات والتي تتمثل في التحديات السياسية والاقتصادية والثقافية والتقنية التي تتطلب متطلبات جديدة تهدف بشكل أساسي المؤسسات للوصول إليها وتحقيقها، إذ أن التغيير يعتبر سمة أساسية يتوجب على المؤسسات مواجهتها، من أجل بناء قدراتها الذاتية والتطوير وذلك من أجل ضمان البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال التي تتسم بالتنافسية الحادة. وعليه فقد جاءت فكرة هذا البحث والذي يهدف بشكل أساسي إلى البحث في دور مواومة التنوع الثقافي في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تهدف العديد من المؤسسات إلى إحداث نوع من التغيير في مختلف المجالات، وذلك من أجل إحداث التغيير التنظيمي في كافة جوانب المؤسسات، ومن أهم المبررات التي تتطلب من المؤسسات إحداث التغيير وجود العديد من المشكلات في البيئية الخارجية والداخلية لمؤسسات، ونتيجة للتغذية الراجعة وعدم الرضا، فإن التغيير يصبح ضرورة لا بد منها في المؤسسات، كما وأن التغيير قد يحدث داخل المؤسسات نظراً لحاجتها إلى التوسع والنمو والابتكار

والتميز والمنافسة. وعليه فإن إحداث التغيير يتطلب الاستعداد الكامل من المؤسسات وتحديد الإمكانيات البشرية القائمة على إدارة هذا التغيير وقيادته والإشراف عليه. وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في البحث عن دور مواءمة التنوع الثقافي في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى. ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالأسئلة التالية:

ما دور مواءمة التنوع الثقافي للعاملين في بلدية السلط الكبرى على تحقيق أهداف إدارة التغيير؟  
ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

1. ما دور مواءمة التنوع العرقي للعاملين في بلدية السلط الكبرى تحقيق أهداف إدارة التغيير؟
2. ما دور مواءمة التنوع الجنسي للعاملين في بلدية السلط الكبرى تحقيق أهداف إدارة التغيير؟
3. ما دور مواءمة التنوع العمري للعاملين في بلدية السلط الكبرى على تحقيق أهداف إدارة التغيير؟

#### فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواءمة التنوع العرقي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواءمة التنوع الجنسي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواءمة التنوع العمري ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى.

#### أهداف البحث:

هدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

الهدف الرئيسي الأول: التعرف على دور مواءمة التنوع الثقافي للعاملين في بلدية السلط الكبرى على تحقيق أهداف إدارة التغيير.

ويتفرع من هذا الهدف الأهداف التالية:

1. التعرف على دور مواءمة التنوع العرقي للعاملين في بلدية السلط الكبرى تحقيق أهداف إدارة التغيير.
2. التعرف على دور مواءمة التنوع الجنسي للعاملين في بلدية السلط الكبرى تحقيق أهداف إدارة التغيير.
3. التعرف على دور مواءمة التنوع العمري للعاملين في بلدية السلط الكبرى على تحقيق أهداف إدارة التغيير.

#### أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من أنه يقوم على استقراء وتشخيص مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى، وعليه تتمثل أهمية الدراسة في شقين:

### أولاً- الأهمية العلمية

- جاءت أهمية البحث من الحاجة إلى التعرف على مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى، ولذلك تعد هذه الدراسة إضافة جديدة لمكتبة الدراسات والأدبيات التي تتعلق بهذا الموضوع.
- وتنبع أهمية البحث من أهمية التحقيق في دور مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى وهو موضوع هام ومؤثر في بلدية السلط الكبرى والتي تعتبر مفتاحاً من أجل تحقيق التغيير المطلوب في البلدية، مما يؤدي إلى مساعدة البلديات على مواكبة التغيير الحاصل في المجتمع الخارجي.
- وتتجلى أهمية البحث من قلة الدراسات التي تبحث في معرفة دور مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في البلديات بشكل عام وفي بلدية السلط الكبرى بشكل خاص على حد علم الباحث.

### ثانياً: الأهمية العملية

- أن نتائج البحث ستوفر لمُتخذي القرار الباحثين والمهتمين بالدراسات معلومات مهمة لمُتخذي القرار في البلديات بشكل عام وفي بلدية السلط الكبرى بشكل خاص معلومات عن واقع مواءمة التنوع الثقافي في نجاح إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى، كما وستقدم مساعدة للمسؤولين والمعنيين وصناع القرارات في البلدية للتعرف على دور مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير وبالتالي تساعدهم في اتخاذ الإجراءات المناسبة في البلدية.
- كما وتتناهى أهمية هذا البحث في تناوله لموضوع دور مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير، كما وتنبع أهميتها في لفت أنظار مُتخذي القرار والقائمين على العملية الإدارية في بلدية السلط الكبرى.
- كما ويؤمل أن يستفاد من نتائج البحث في بعض الدراسات والأبحاث اللاحقة والتي من الممكن أن تتناول نفس الموضوع في أبعاد مختلفة، وأن تسهم نتائج هذه الدراسة في الخروج بتوصيات تبين دور مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري:

يعد التغيير من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات العامة اليوم، ذلك لأنها لم تعد تتعامل مع بيئة ساكنة، بل أصبحت تواجه محيطاً متغيراً يحمل في طياته الكثير من المعالم التي لم تعهدها من قبل، ولهذا فإن نجاح هذا التغيير يتوقف على مدى سعي هذه المؤسسات إلى إدارة هذا التغيير بهدف التقليل من المقاومة التي قد تنشأ من جراء إهمال التنوع الثقافي وعدم الأخذ بها في عملية التغيير.

بدأ مفهوم الثقافة في حقل علم الأنثروبولوجيا، وتكمن جذوره في مجال علم الاجتماع، وقد أدى الغموض الكامل في كل من المجالين المذكورين إلى عدم وجود أساس نظري محدد وواضح يتفق عليه الباحثين ممن تناولوا موضوع التنوع الثقافي تحديداً ضمن الكتابات الإدارية والسلوكية.

ومما يجدر الإشارة إليه إلى أن مصطلح "متنوع ثقافياً" عادةً ما يستخدم بالتبادل مع مفهوم "التعددية الثقافية"، والتي تشير إلى أنها نظام من المعتقدات والسلوكيات الذي يقر ويحترم وجود جميع المجموعات المتنوعة في المنظمة أو المجتمع (Hamamura, 2017).

ويشير التنوع إلى السمات التي يستخدمها الأشخاص لتأكيد أنفسهم فيما يتعلق بالآخرين، "هذا الشخص مختلف عني". تتضمن هذه السمات العوامل الديموغرافية (مثل العرق والجنس والعمر) بالإضافة إلى القيم والأعراف الثقافية، وتختلف المجتمعات المنفصلة العديدة التي ظهرت حول العالم بشكل ملحوظ عن بعضها البعض، ولا تزال العديد من هذه الاختلافات قائمة حتى يومنا هذا. كلما كانت الاختلافات الثقافية الأكثر وضوحاً الموجودة بين الناس هي اللغة واللباس والتقاليد، هناك أيضاً اختلافات كبيرة في الطريقة التي تنظم بها المجتمعات نفسها، مثل مفهومهم المشترك للأخلاق، والمعتقدات الدينية، وفي الطرق التي يتفاعلون بها مع الآخرين، ويمكن النظر إلى التنوع الثقافي على أنه مشابه للتنوع البيولوجي.

وعليه فإن التنوع الثقافي بأنه نوعية الثقافات المتنوعة أو المختلفة، على عكس الثقافة الأحادية، أو الزراعة الأحادية العمالية، أو تجانس الثقافات، على غرار الانحلال الثقافي، ويمكن أن تشير عبارة التنوع الثقافي أيضاً إلى وجود ثقافات مختلفة تحترم اختلافات بعضها البعض. تستخدم عبارة "التنوع الثقافي" أحياناً للإشارة إلى تنوع المجتمعات أو الثقافات البشرية في منطقة معينة، أو في العالم ككل (Hamamura, 2017).

ويتضمن مفهوم التنوع الثقافي في الغالب عدداً من السمات مثل الاعتراف بالتنوع الغزير للثقافات؛ احترام الاختلافات، والاعتراف بصحة أشكال التعبير الثقافي والمساهمات المختلفة؛ وتقييم ما تقدمه الثقافات الأخرى؛ وتشجيع مساهمة المجموعات المتنوعة؛ وتمكين الناس لتقوية أنفسهم والآخرين لتحقيق أقصى إمكاناتهم من خلال انتقاد تحيزاتهم؛ والتسامح مع الاختلافات من أجل تحقيق الوحدة من خلال التنوع، ويعتبر التنوع الثقافي شيئاً جيداً نظراً لأن الثقافة هي العدسة التي يقوم الأفراد من خلالها من تقييم كل شيء، أي تقييم ما هو مناسب أو غير لائق، طبيعي أو غير طبيعي، من خلال الثقافة.؛ حيث يستخدم الناس بشكل طبيعي ثقافتهم كمعيار للحكم على الثقافات الأخرى؛ ومع ذلك، فإن إصدار الأحكام يمكن أن يصل إلى مستوى يبدأ فيه الناس في التمييز ضد الآخرين الذين تختلف "أساليبهم في الحياة"، وتنبع أهمية التنوع الثقافي من التنوع العرقي والجنسي والعمرى المختلف الموجود في كل منظمة أو مؤسسة وهذه المجموعات الثقافية المختلفة يمكن أن تتعلم من بعضها البعض إذا تواجد التفاهم والتعاون بينهم، حيث يساعد التعرف على الثقافات المختلفة في فهم وجهات النظر المختلفة داخل المنظمة التي يتم العمل بها، مما يبديد الصورة النمطية السلبية والتحيزات الشخصية للمجموعات المختلفة (Schwarzenthal et al, 2020).

وعليه، ترتبط الثقافة بفكرة منظمة التعلم بمعنى أن كل تغيير ينطوي على تعلم جديد على مستوى الفرد والمجموعة المشتركة.

وتشمل أبعاد التنوع الثقافي عدد من الأشكال والمكونات المختلفة وهي التنوع في الجنس والتنوع في المعتقدات الدينية والتنوع في العرق والتنوع في الحالة الاجتماعية والحالة الأبوية والتنوع في العمر والتنوع في التعليم والتنوع في القدرة البدنية والعقلية والتنوع في الدخل والتنوع في المهنة واللغة والتنوع في الموقع الجغرافي والعديد من المكونات الأخرى. سيتضمن البحث الحالي أبعاد التنوع والثقافات من حيث (التنوع العمري، والتنوع الجنسي، والتنوع العرقي) الموجود في بلدية السلط الكبرى.

ومن ناحية أخرى نلاحظ بأن إدارة التغيير هي مصطلح جماعي لجميع المناهج لإعداد ودعم ومساعدة الأفراد والفرق والمؤسسات في إجراء التغيير التنظيمي، وقد تشمل دوافع التغيير التطور المستمر للتكنولوجيا، والمراجعات الداخلية للعمليات، والاستجابة للأزمات، وتغييرات طلب العملاء، والضغط التنافسي، وعمليات الاستحواذ والاندماج، وإعادة الهيكلة التنظيمية؛ كما تشمل الطرق التي تعيد توجيهه أو إعادة تعريف استخدام الموارد أو عملية الأعمال أو مخصصات الميزانية أو طرق التشغيل الأخرى التي تغير الشركة أو المؤسسة بشكل كبير، ويتم دراسة إدارة

التغيير التنظيمي في المنظمة بالكامل وما يجب تغييره، ويمكن استخدام إدارة التغيير فقط للإشارة إلى كيفية تأثر الأفراد والفرق بهذا الانتقال التنظيمي الذي يتعامل مع العديد من التخصصات المختلفة، من العلوم السلوكية والاجتماعية إلى تكنولوجيا المعلومات وحلول الأعمال (Carter et al., 2013).

وتشير إدارة التنوع إلى الإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز دمج أكبر للموظفين من خلفيات مختلفة في هيكل المنظمة اعتمادًا على أهداف المنظمة والمؤسسة من خلال سياسات وبرامج محددة. ويعرف التغيير بأنه عبارة عن عملية تهدف إلى تنظيم الجهود والمساعي المخطط لها لتحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة من إحداث التغيير، وذلك من خلال الاستعمال العلمي الأوضح والأمثل لكافة الموارد المتاحة سواء كانت الموارد المادية والفنية والبشرية والتقنية (شقورة، 2013).

والهدف من إدارة التنوع الثقافي هو تمكين جميع الموظفين من الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة في السعي لتحقيق مهمة المنظمة، وهذا يشمل تعزيز بيئة يكون فيها التنوع أمرًا شائعًا ويعزز تنفيذ أهداف المنظمة. أما عن أسباب التغيير؛ فتؤدي العولمة والابتكار المستمر للتكنولوجيا إلى بيئة أعمال دائمة التطور، وقد أحدثت ظواهر مثل وسائل التواصل الاجتماعي والقدرة على التكيف مع الأجهزة المحمولة ثورة في الأعمال وأثر ذلك هو الحاجة المتزايدة للتغيير، وبالتالي تغيير الإدارة، كما أن للنمو في التكنولوجيا تأثير ثانوي يتمثل في زيادة توافر المعرفة وبالتالي المساءلة عنها، وقد أدت المعلومات التي يمكن الوصول إليها بسهولة إلى تدقيق غير مسبوق من جانب المساهمين ووسائل الإعلام والضغط على الإدارة، ومع وجود الكثير من التغيير في بيئة الأعمال، يجب على المؤسسات أن تتعلم كيف تصبح مرنة للتغيير أيضًا؛ لذلك فإن القدرة على إدارة التغيير التنظيمي والتكيف معه هي قدرة أساسية مطلوبة في مكان العمل اليوم، ومع ذلك فإن التغيير التنظيمي الكبير والسريع هو أمر صعب للغاية لأن هيكل وثقافة وروتين المنظمات غالبًا ما تعكس "بصمة" مستمرة ويصعب إزالتها للفترات الماضية، والتي تقاوم التغيير الجذري حتى مع البيئة الحالية تتغير المنظمة بسرعة (Kameme, 2019).

وتتضمن عملية إدارة التغيير التعاون بين جميع الموظفين، من جميع المستويات إلى الإدارة العليا، على الرغم من وجود أنواع عديدة من التغييرات التنظيمية، إلا أن الجانب المهم هو قدرة المؤسسة على كسب تأييد موظفي مؤسستهم للتغيير، وتتكون إدارة التغيير المؤسسي بشكل فعال من أربع خطوات هي بحسب (الحاج نعاس وقوادري، 2010):

- التعرف على التغييرات في بيئة الأعمال الأوسع
- تطوير التعديلات اللازمة لاحتياجات شركاتهم
- تدريب موظفيهم على التغييرات المناسبة
- كسب دعم الموظفين بإقناع التعديلات المناسبة

وهناك فوائد حقيقية وفورية للتنوع الثقافي ودائرة التغيير في مكان العمل يمكن ابرازها من وجهة نظر

الباحث بما يلي:

- مجموعة متنوعة من وجهات النظر حول العالم في مكان واحد.
- الخروج بأفكار أفضل.
- زيادة الإبداع.
- زيادة الإنتاجية.
- تقليل الخوف.

• تحسين الأداء.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة (Cao, Steve, & Brian, 2003) التي هدفت إلى البحث في إدارة التنوع في التغيير التنظيمي بشكل منهجي، واتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي من خلال مراجعة عدد من الأدبيات السابقة في هذا المجال. وتوصلت الى عدد من النتائج اهمها أن التغيير يعتبر الآن مصدر قلق رئيسي لمعظم منظمات الأعمال، لكن إدارة التغيير تبدو ضعيفة، حيث تشير الأبحاث إلى أن المنهجيات المستخدمة، جزئياً على الأقل، هي المسؤولة عن هذا الضعف، وقد قام البحث بتحديد إطار عمل لإدارة التغيير المتكامل منهجي بديل واوصت باتباع نهج إدارة التغير المتكامل الذي يسعى إلى معالجة بعض أوجه القصور المنهجية الحالية في الدراسات، كما وأشارت هذه الدراسة إلى أن إدارة التغيير المتكاملة تتميز بالتنوع والتفاعل، والتي تعتبر المنظورات النظامية أكثر ملاءمة من الأساليب المطبقة حالياً. وبالتالي، يُنظر إلى الإطار النظامي الذي تم تطويره على أنه طريقة مفيدة للمساعدة في فهم وإدارة التغيير التنظيمي بشكل أكثر فعالية.
- أما دراسة الشمري (2011)، فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير على أداء العاملين في شركة الكهرباء في منطقة اربد، وهدفت الى تحديد واقع الثقافة التنظيمية وواقع إدارة التغيير في الشركة ومدى تأثيرهم على أداء العاملين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين واقع الثقافة التنظيمية وأداء العاملين من جهة وبين إدارة التغيير وأداء العاملين من جهة أخرى، وأن شركة الكهرباء في أربد تبنت إدارة التغيير من الجانب التكنولوجي أكثر من الابعاد الأخرى لإدارة التغيير، وأوصت بضرورة تعزيز وتدعيم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.
- بينما هدفت دراسة (Danso, et al., 2019) إلى للتحقيق في آثار التنوع الثقافي على القدرة التنافسية التنظيمية لفرعي Kwadaso و Oforikrom من شركة Asokore Rural Bank Limited. استخدمت هذه الدراسة الاستكشافية المنهج الوصفي التحليل عن طريق الأساليب الكمية والنوعية لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: أن أسس التنوع الثقافي تشمل العمر والجنس والمؤهلات التعليمية والثقافة (التقاليد الاجتماعية) والعرق والدين واللغة والقيم والجماعات العرقية وعلم النفس (العقلية الفردية). ووجدت أيضاً أن التنوع الثقافي وإدارته لا يؤثران فقط على التنافسية التنظيمية ولكن أيضاً على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ومن بين الامور الأخرى التي توصلت لها الدراسة أن التنوع الثقافي يوجد عندما يختلف أعضاء المنظمة عن بعضهم البعض على طول واحد أو أكثر من الأبعاد المهمة مثل العرق والجنس والعمر واللون والقدرة البدنية والعرق، وما إلى ذلك نظراً لأنه من غير الممكن أن يكون هناك منظمات بدون أفراد، فإن المديرين يكتسبون وعياً متزايداً حول أهمية الناس للقدرة التنافسية للمنظمات.

التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة والتي تتعلق بالتنوع الثقافي وإدارة التغيير، أثر هذه المتغيرات على متغيرات متنوعة، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى والذي لم يتم تناولها سابقاً بكل موضوعية وتركيز.

### 3- منهجية البحث وإجراءاته.

#### منهجية البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة إلا وهو "مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى" من خلال البحث في دور مواءمة التنوع الثقافي في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى وتحليل بياناتها والتعبير عنها من الناحية الكمية والكيفية، إذ أن التعبير الكيفي يهدف بشكل أساسي إلى ظاهرة معينة من أجل توضيح خصائصها، أما التعبير الكمي فيهدف بشكل أساسي إلى وصف حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة.

#### مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين والإداريين في الأقسام التالية: قسم الدائرة الثقافية، وقسم العلاقات العامة، وقسم الموارد البشرية، وقسم الديوان العام في بلدية السلط الكبرى، ويعزى السبب وراء اختيار مجتمع البحث إلى أن الباحث يعمل في قسم الدائرة الثقافية في بلدية السلط الكبرى مما يسهل عليها عملية جمع البيانات.

#### عينة البحث

اشتملت عينة البحث التي طبقت في بلدية السلط الكبرى من كافة العاملين والإداريين في الأقسام التالية: قسم الدائرة الثقافية، وقسم العلاقات العامة، وقسم الموارد البشرية، وقسم الديوان العام، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل وتم توزيع الاستبانة عليهم، وقد بلغت عينة البحث النهائية التي تم تحليلها (27) من العاملين والإداريين. والجدول رقم (1) يوضح خصائص أفراد عينة البحث تبعاً.

الجدول (1): خصائص أفراد عينة البحث

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
1	الجنس	ذكر	10	37.1%
		انثى	17	62.9%
2	الوظيفة	إداري	8	29.9%
		موظف	19	72.9%
3	سنوات الخبرة في البلدية	أقل من 5 سنوات	8	29.9%
		6-10 سنوات	7	25.9%
		أكثر من 10 سنوات	12	44.2%

#### طرق جمع البيانات:

اعتمد البحث نوعين من الطرق لجمع البيانات هي:

- الطريقة الثانوية: وتشمل جمع البيانات الدراسات المختلفة التي تبحث بموضوع البحث.
- الطريقة الأساسية: وتشمل الاستبانة التي أعدت خصيصاً لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث، والتي تم إعدادها من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والأدب النظري.



## أداة البحث

بالاستفادة من الأدب النظري السابق والدراسات المتعلقة بموضوع البحث تم اعداد استبانة مكونة من (12) فقرة تتعلق بمواءمة التنوع الثقافي، و (13) فقرات متعلقة بإدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى.

## معييار الإجابة:

في إطار الإجابة عن دور مواءمة التنوع الثقافي في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى في الأقسام التالية: قسم الدائرة الثقافية، وقسم العلاقات العامة، وقسم الموارد البشرية، وقسم الديوان العام، في بلدية السلط الكبرى، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والجدول رقم (2) يبين ذلك، ولتقدير استجابات المبحوثات عن دور مواءمة التنوع الثقافي في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى في الأقسام التالية: قسم الدائرة الثقافية، وقسم العلاقات العامة، وقسم الموارد البشرية، وقسم الديوان العام، في بلدية السلط الكبرى؛ فقد تم استخدام المعيار التالي:

جدول (2) معيار تقدير استجابات عينة البحث

تقدير توافق أفراد العينة	المتوسط الحسابي
ضعيفة	1- 2.33
جيدة	2.34- 3.66
قوية	3.67- 5

## أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج ال (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج إذ تم استخدام عدد من الاختبارات الاحصائية من أجل الإجابة على أسئلة وفرضيات البحث وهي: اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وذلك بهدف قياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة المستخدمة في قياس متغيرات البحث والتي بلغت (0.917) وهي بذلك تعكس بذلك مدى اتساق العبارات المتعلقة لمعرفة دور مواءمة التنوع الثقافي في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى. في أداة البحث وهذا يشير الى درجة ثبات ممتازة للأداة، وتم حساب النسب المئوية من أجل قياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على فقرات الاستبانة، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ودراسة العلاقة بينهما ككل (مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى).

## 4- عرض نتائج البحث ومناقشتها.

- الفرع الأول: استجابات المبحوثين لقياس درجة مواءمة التنوع الثقافي للعاملين في بلدية السلط الكبرى يوضح الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تتعلق بتقدير استجابات الإداريين والعاملين في الأقسام التالية قسم الدائرة الثقافية، وقسم العلاقات العامة، وقسم الموارد البشرية، وقسم الديوان العام، في بلدية السلط الكبرى لقياس درجة مواءمة التنوع الثقافي.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتقدير لقياس درجة ممارسة الموارد البشرية في بلدية السلط الكبرى.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>التنوع العرقي في بلدية السلط الكبرى</b>			
1	تقوم بلدية السلط الكبرى مراعاة الآثار المحتملة للتنوعات العرقية على أداء البلدية.	3.33	1.026
2	تقوم بلدية السلط الكبرى بالاعتراف بالتنوعات العرقية في البلدية والسعي لإدارتها بنجاح.	3.24	1.109
3	تقوم بلدية السلط الكبرى بعدم تجاهل أية فروقات وتنوعات عرقية في البلدية مع السعي للقضاء عليها.	3.44	1.152
4	تقوم بلدية السلط الكبرى بالإيمان بأن تنوع الأعراق في بيئة العمل سيؤدي إلى تنوع المعتقدات والمبادئ.	3.28	1.251
5	تسعى بلدية السلط الكبرى إلى اعتماد استراتيجيات لاستغلال القدرات للموارد البشرية لخلق مزايا تنافسية جديدة للبلدية.	3.45	.978
<b>الدرجة الكلية لدرجة التنوع العرقي في بلدية السلط الكبرى.</b>			
<b>التنوع الجنسي في بلدية السلط الكبرى</b>			
6	تؤمن بلدية السلط الكبرى بعدم تساوي القدرات والتباين في الالتزام تجاه العمل لكل من الجنسين.	2.79	1.085
7	تسعى بلدية السلط الكبرى إلى تعزيز النهج التعاوني كطريقة ومنهج للعمل بين الأجناس المتنوعة في بيئة عمل البلدية.	3.13	1.146
8	تقوم بلدية السلط الكبرى على الاعتراف بأثر الفروقات والاختلافات الجنسية بين الأفراد والأعضاء على أداء البلدية.	3.12	1.167
<b>الدرجة الكلية لدرجة التنوع الجنسي في بلدية السلط الكبرى</b>			
<b>التنوع العمري في بلدية السلط الكبرى</b>			
9	تقوم بلدية السلط الكبرى على مراعاة اختلاف الفئات العمرية في بيئة العمل وأثر هذا الاختلاف على التكيف التنظيمي.	4.17	.833
10	تقوم بلدية السلط الكبرى على الاهتمام بالفئات العمرية الشابة وتعزيزها.	3.13	1.083
11	تقوم بلدية السلط الكبرى على تعزيز الفئات العمرية الكبيرة إيماناً بخبراتها وتجاربها.	3.14	1.311
12	تقوم بلدية السلط الكبرى على تبني استراتيجية تقوم على اختيار قوى عاملة متجانسة عمرياً لضمان القضاء على أية فروقات بالمبادئ والثقافات والمعتقدات.	3.21	1.035
<b>الدرجة الكلية للتنوع العمري في بلدية السلط الكبرى</b>			
<b>الدرجة الكلية لقياس مواءمة التنوع الثقافي للعاملين في بلدية السلط الكبرى</b>			
1.09		3.29	1.06

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات التي تتعلق بقياس مواءمة التنوع الثقافي للعاملين في بلدية السلط الكبرى في الأقسام التالية (قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية) في بلدية السلط الكبرى قد بلغ (3.29) وهي تدل على درجة اتفاق جيد بين أفراد عينة الدراسة لقياس مواءمة التنوع الثقافي للعاملين في بلدية السلط الكبرى، أما قيمة الانحراف المعياري العام فقد بلغت (1.09) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة. كما ويتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة في بعد التنوع العرقي في بلدية السلط الكبرى من وجهة نظر المشاركين قد بلغ (3.34)، وهذا يدل على مستوى (اتفاق جيد) بين الأفراد، كما وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.10) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابات العينة، وبلغ أعلى متوسط

حسابي (3.17) لصالح الفقرة رقم 7 والتي تنص على: " تسعى بلدية السلط الكبرى الى تعزيز النهج التعاوني كطريقة ومنهج للعمل بين الأجناس المتنوعة في بيئة عمل البلدية " ويعكس هذا درجة اتفاق جيدة، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (3.24) لصالح الفقرة رقم 2 والتي تنص على: " تقوم بلدية السلط الكبرى بالاعتراف بالتنوعات العرقية في البلدية والسعي لإدارتها بنجاح " وعلى الرغم من ذلك فهذه القيمة تعكس درجة اتفاق جيدة. وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة إيجابياً، ونستنتج من ذلك اتفاق المشاركين على توفر التنوع العرقي في بلدية السلط الكبرى.

كما ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة في بعد التنوع الجنسي في بلدية السلط الكبرى من وجهة نظر المشاركين قد بلغ (3.01)، وهذا يدل على مستوى (اتفاق جيد) بين أفراد العينة لمستوى التنوع الجنسي في بلدية السلط الكبرى. وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت (1.13) وهذا يدل على اختلاف في الاستجابات عن المتوسط الحسابي، وبلغ أعلى متوسط حسابي (3.13) أي درجة اتفاق جيدة ومتوسطة لصالح الفقرة رقم 4 والتي تنص على: " تعتمد بلدية السلط الكبرى على عملية التقييم الدوري للموظفين بناءً على سلوك يمكن ملاحظته نشاطاً. "، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (2.79) لصالح الفقرة رقم 7 والتي تنص على " تؤمن بلدية السلط الكبرى بعدم تساوي القدرات والتباين في الالتزام تجاه العمل لكل من الجنسين. " وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة متفاوتاً.

أخيراً، نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة في بعد التنوع العمري في بلدية السلط الكبرى من وجهة نظر المشاركين قد بلغ (3.41)، وهذا يدل على مستوى اتفاق جيد بين أفراد العينة لمستوى التنوع العمري في بلدية السلط الكبرى. وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت (1.06)، وبلغ أعلى متوسط حسابي (4.17) أي درجة اتفاق قوية لصالح الفقرة رقم 9 والتي تنص على: " تقوم بلدية السلط الكبرى على مراعاة اختلاف الفئات العمرية في بيئة العمل وأثر هذا الاختلاف على التكيف التنظيمي "، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (3.13) لصالح الفقرة رقم 10 والتي تنص على " تقوم بلدية السلط الكبرى على الاهتمام بالفئات العمرية الشابة وتعزيزها. " وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة متفاوتاً.

#### • الفرع الثاني: استجابات المبحوثين لقياس نجاح إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى

يوضح الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تتعلق بتقدير استجابات الإداريين والعاملين في الأقسام التالية قسم الدائرة الثقافية، وقسم العلاقات العامة. وقسم الموارد البشرية، وقسم الديوان العام، في بلدية السلط الكبرى لقياس نجاح إدارة التغيير.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتقدير لقياس نجاح إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعمل إدارة بلدية السلط الكبرى على إحداث تعديل بالمعتقدات والقيم لبناء ثقافة تنظيمية راسخة.	4.07	1.032
2	تعمل إدارة بلدية السلط الكبرى على إحداث تغيير وتطوير الثقافة لتحقيق مصلحة العاملين بشكل أساسي.	2.83	1.263
3	تهدف إدارة بلدية السلط الكبرى من تطوير وتغيير ثقافتها الى تحقيق حالة من التوافق مع ثقافة العملاء.	3.88	.987

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	تلتزم إدارة بلدية السلط الكبرى بإحداث تغيير في الهيكل التنظيمي عند استحداث أية أقسام ووظائف في البلدية.	3.78	.961
5	تلتزم إدارة بلدية السلط الكبرى بدراسة الهيكل التنظيمي باستمرار لتطويره وفقاً لمتطلبات العمل.	2.75	1.105
6	تحرص إدارة بلدية السلط الكبرى على إحداث تغييرات قد تتمثل في تغييرات بالوحدات الإدارية أو تبديل خطوط الاتصال بين الأقسام.	3.95	.902
7	تسعى إدارة بلدية السلط الكبرى إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لمواكبة التغييرات المستمرة.	3.54	1.242
8	تعمل إدارة بلدية السلط الكبرى على استيعاب التقدم التقني الهائل بوسائل الاتصال المختلفة.	2.67	1.192
9	تسعى إدارة بلدية السلط الكبرى باستمرار إلى تغيير آلية وأسلوب تقديم خدماتها للعملاء وتطويرها باستخدام المستحدثات التقنية المختلفة.	2.70	1.178
10	تقوم إدارة بلدية السلط الكبرى بتنوع الأنشطة والمهام المسندة للعاملين فيها باستمرار.	3.27	1.047
11	تسعى إدارة بلدية السلط الكبرى إلى إحداث تغييرات إيجابية في كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة.	4.28	0.76
12	تعزز إدارة بلدية السلط الكبرى وسائل الاتصال الإيجابية بين أقسامها ووحداتها وإداراتها المتعددة.	3.25	1.12
13	تجري إدارة بلدية السلط الكبرى التطوير بأقسامها كنوع من التكيف مع الظروف الطارئة.	2.52	1.03
	الدرجة الكلية	3.34	1.06

ومن خلال الجدول رقم (4) نلاحظ بأن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات قياس نجاح إداري التغيير في بلدية السلط الكبرى قد بلغ (3.34) وهي تدل على درجة اتفاق جيدة بين أفراد عينة الدراسة لدور الأقسام التالية قسم الدائرة الثقافية، وقسم العلاقات العامة، وقسم الموارد البشرية، وقسم الديوان العام، في بلدية السلط الكبرى في نجاح إدارة التغيير، أما قيمة الانحراف المعياري العام فقد بلغت (1.06) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة.

كما ويتضح من خلال الجدول أن أعلى متوسط حسابي بلغ (4.28) لصالح الفقرة رقم 11 والتي تنص على: " تسعى إدارة بلدية السلط الكبرى إلى إحداث تغييرات إيجابية في كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة. " ويعكس هذا درجة اتفاق قوية، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (2.52) لصالح الفقرة رقم 13 والتي تنص على: " تجري إدارة بلدية السلط الكبرى التطوير بأقسامها كنوع من التكيف مع الظروف الطارئة. " وتعكس درجة اتفاق جيدة.

• الفرع الثالث: تحليل نتائج الفرضية الرئيسية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى".

وللتحقق من الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة منها تم استخدام معاملات الارتباط، ويعتبر معامل الارتباط واحداً من أهم الاختبارات التي تستخدم لتحليل البيانات، فهو يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويظهر معامل ارتباط بين المتغيرات عندما يكون معامل الارتباط أقل من (0.80)، وقد أظهرت نتائج الارتباط في الفرضية الرئيسية الأولى وجود علاقة بين مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى، حيث أظهرت نتائج معامل الارتباط يساوي ( $P = 0.000$ ) بمستوى دلالة إحصائية (0.01)، وبين الجدول رقم (5) أن العلاقة بين المتغير المستقل مواءمة التنوع الثقافي والمتغير التابع إدارة التغيير كانت ذات دلالة معنوية حيث أن قيمة ( $Sig < 0.001$ )، وقيمة ( $r = 0.740$ ) وبالتالي فإن هناك ارتباط قوي طردي بين التنوع الثقافي والدائرة التغيير، فكلما زادت درجة التنوع الثقافي زادت إدارة التغيير والعكس صحيح.

جدول رقم (5) معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل التنوع الثقافي والمتغير التابع إدارة التغيير

إدارة التغيير		معامل الارتباط	
التنوع الثقافي		إدارة التغيير	
	1	معامل الارتباط بيرسون	التنوع الثقافي
		الدلالة الاحصائية	
	27	العدد	
1	.740**	معامل الارتباط بيرسون	إدارة التغيير
	.000	الدلالة الاحصائية	
27	27	عدد	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2- tailed).

• نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية:

الجدول (6) يوضح نتائج حساب معامل الارتباط للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية.  
جدول رقم (6) معامل الارتباط بين المتغير المستقل التنوع الثقافي وأبعاده والمتغير التابع إدارة التغيير

التنوع العمري	التنوع الجنسي	التنوع العرقي	إدارة التغيير		
			1	Pearson Correlation	إدارة التغيير
				Sig. (2- tailed)	
			27	N	
		1	.763**	Pearson Correlation	التنوع العرقي
			.000	Sig. (2- tailed)	
		27	27	N	
	1	.968**	.740**	Pearson Correlation	التنوع الجنسي
		.000	.000	Sig. (2- tailed)	
	27	27	27	N	
1	.980**	.962**	.750**	Pearson Correlation	التنوع العمري
	.000	.000	.000	Sig. (2- tailed)	
27	27	27	27	N	

من الجدول (6) أظهرت نتائج الارتباط في الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وجود علاقة بين التنوع الثقافي بأبعاده وبين إدارة التغيير، حيث أظهرت نتائج معامل الارتباط يساوي (P= 0.000) بمستوى دلالة إحصائية (0.01)، وبين الجدول (6) أن العلاقة بين المتغير التابع إدارة التغيير وكل بعد من أبعاد المتغير المستقل التنوع الثقافي كانت ذات دلالة معنوية حيث أن قيمة (Sig < 0.001)، وبلغت قيمة (r) لبعده التنوع العرقي (0.763)، وبلغت قيمة (r) لبعده التنوع الجنسي (0.740)، وكانت بالنسبة لبعده العمري (0.750)، ومن قيمة (r) نلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين إدارة التغيير والبعده الأول وهو بعد التنوع العرقي، فكلما زاد التنوع العرقي زادت درجة إدارة التغيير، ونلاحظ من هذه النتائج أن معامل الارتباط يقترب من (1) وبالتالي فإن هناك ارتباط قوي بين المتغير المستقل (التنوع الثقافي بأبعاده) وبين المتغير التابع (إدارة التغيير) وهو ارتباط طردي إيجابي، فكلما زادت درجة التنوع الثقافي بأبعاده زادت درجة تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى والعكس صحيح فكلما قلت درجة (التنوع الثقافي بأبعاده) لدى العاملين في بلدية السلط الكبرى فإن درجة تحقيق أهداف إدارة التغيير ستقل.

وبذلك ترفض الفرضية الرئيسية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى، الفرضيات الفرعية المنبثقة منها ستكون كالآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواءمة التنوع العرقي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواءمة التنوع الجنسي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواءمة التنوع العمري ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى.

### ثانياً- ملخص النتائج

توصل البحث إلى النتائج التالية:

- هناك درجة اتفاق جيدة بين أفراد عينة الدراسة لقياس مواءمة التنوع الثقافي للعاملين في بلدية السلط الكبرى.
- هناك درجة اتفاق جيدة بين أفراد عينة الدراسة لقياس التنوع العرقي والجنسي والعمري في بلدية السلط الكبرى
- هناك درجة اتفاق جيدة بين أفراد عينة الدراسة لدور الأقسام التالية قسم الدائرة الثقافية، وقسم العلاقات العامة، وقسم الموارد البشرية، وقسم الديوان العام، في بلدية السلط الكبرى في نجاح إدارة التغيير.
- هناك علاقة دالة إحصائية بين مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى.
- هناك علاقة دالة إحصائية بين مواءمة التنوع العرقي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى.
- هناك علاقة دالة إحصائية بين مواءمة التنوع الجنسي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى.
- هناك علاقة دالة إحصائية بين مواءمة التنوع العمري ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى.
- أن هناك دوراً لمواءمة التنوع العرقي للعاملين في بلدية السلط الكبرى في تحقيق أهداف إدارة التغيير قد بلغ (3.34)، وهذا يدل على مستوى (اتفاق جيد) بين الأفراد، كما وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.10) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابات العينة،
- أن هناك دوراً لمواءمة التنوع الجنسي للعاملين في بلدية السلط الكبرى في تحقيق أهداف إدارة التغيير من وجهة نظر المشاركين قد بلغ (3.01)، وهذا يدل على مستوى (اتفاق جيد) بين أفراد العينة لمستوى التنوع الجنسي في بلدية السلط الكبرى. وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت (1.13) وهذا يدل على اختلاف في الاستجابات عن المتوسط الحسابي،
- أن هناك دوراً لمواءمة التنوع العمري للعاملين في بلدية السلط الكبرى على تحقيق أهداف إدارة التغيير من وجهة نظر المشاركين قد بلغ (3.41)، وهذا يدل على مستوى اتفاق جيد بين أفراد العينة لمستوى التنوع العمري في بلدية السلط الكبرى. وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت (1.06)

## التوصيات والمقترحات

بناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة يوصي الباحث ويقترح بما يلي:

1. لا بد من أن تقوم إدارة البلديات بشكل عام وبلدية السلط الكبرى بشكل خاص إلى الربط ما بين التنوع الثقافي ومدى موافقته عند العاملين وبين نجاح التغيير في البلدية في عملية التخطيط للتغيير.
2. زيادة الاهتمام في ترسيخ قواعد الثقافة التنظيمية التي تكفل تحقيق المسؤولية الاجتماعية في بلدية السلط الكبرى.
3. لا بد من أن تقوم إدارة البلديات بشكل عام وبلدية السلط الكبرى بشكل خاص بإنشاء دوائر مختصة لإدارة التغيير في البلديات.
4. لا بد من أن تقوم إدارة البلديات بشكل عام وبلدية السلط الكبرى بشكل خاص إلى تأهيل وتدريب موظفين مختصين لتشجيع على إدارة التغيير.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية

- الحاج نعاس، خديجة، وقوادري، فضيلة. (2010). أثر إدارة التغيير على الاستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصناعية. الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)- الجزائر، الشلف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبه بو علي بالشلف ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا، 1- 25.
- حلوش، وليد. (2006). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في جامعتي جرش وإربد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة وادي النيل، جمهورية السودان.
- الزعبي، علي. (2009). إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، أبحاث اقتصادية وإدارية، 6 (1).
- شقورة، منير (2012): "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية.
- الشمري، علي (2011). أثر الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير على أداء العاملين: حالة دراسية في شركة كهرباء منطقة إربد (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- العنزي، يوسف. (2013). أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة.

### ثانياً- المراجع الأجنبية

- Cao, L. Steve, K& Brian L. (2003). Diversity management in organizational change: towards a systemic frame work Guangming. Systems Research and Behavioral Science; May/June 2003; 20, 3; ABI/INFORM Global. pg. 231

- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (7), 942- 958.
- Danso, L., Oduro, F., Yalley, F., Sarpong, A., & Tetteh Kweitsu, M. A. R. T. I. N. (2019). Management of Cultural Diversity: Implication for Organisational Competitiveness. A Case Study of Asokore Rural Bank Limited, Oforikrom and Kwadaso Branches, Kumasi (Doctoral dissertation).
- Hamamura, T. (2017). Social identity and attitudes toward cultural diversity: A cultural psychological analysis. *Journal of Cross- Cultural Psychology*, 48 (2), 184- 194.
- Kameme, E. O. (2019). The Role of Human Resource Management On Managing Organizational Change: A Case of Stateoil Tanzania's Establishment of GPS Fleet Management System (Doctoral dissertation, Mzumbe University).
- Schwarzenthal, M., Schachner, M. K., Juang, L. P., & van de Vijver, F. J. (2020). Reaping the benefits of cultural diversity: Classroom cultural diversity climate and students' intercultural competence. *European Journal of Social Psychology*, 50 (2), 323- 346.