



أثر الثقافة التنظيمية على إحداث التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة كهرباء تارقة (SKT) بعين تموشنت
The impact of organizational culture on creating organizational change - a field study in the Targa Electricity Company (SKT) in Ain Temouchent

لواتي خاتمة*، جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت (الجزائر)، khatima.louati@gmail.com

شعباني مجيد، جامعة محمد بوقرة - بومرداس (الجزائر)، mcha2016@gmail.com

رجم خالد، جامعة سطيف 1 (الجزائر)، redjemkhaled@gmail.com

المؤلف المرسل: لواتي خاتمة	تاريخ النشر: 2021/12/31	تاريخ القبول: 2021/12/24	تاريخ الارسال: 2021/12/08
----------------------------	-------------------------	--------------------------	---------------------------

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أثر الثقافة التنظيمية على إحداث التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة كهرباء تارقة بعين تموشنت، و لأجل تحقيق هذا الهدف اعتمدنا على المنهج الوصفي الموافق للجانب النظري من الدراسة واستخدمنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، تم توزيعه على عينة ميسرة تمثلت في 50 عامل من جميع المستويات الإدارية في شركة كهرباء تارقة، و تم التحليل بالاعتماد على البرنامج الإحصائي Spss باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية . توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن شركة كهرباء تارقة لديها مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بمكوناتها في إحداث التغيير التنظيمي في شركة كهرباء تارقة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التغيير التنظيمي، التوقعات، الفلسفة، الاتصال.

Abstract :

The aim of the study was to determine the extent to which organizational culture contributed to on creating organizational change, a field study in the Targa Electricity Company in Ain Temouchent, and in order to achieve this goal, we relied on the descriptive approach corresponding to the theoretical side of the study and used the questionnaire as a tool for collecting information, it was distributed to a random of 50 A worker from employees and tyres at all administrative levels in the Targa Electricity Company, and the analysis was done by relying on the statistical program Spss using a set of tools and statistical methods.

The study obtained a set of results, the most important of which is that the Targa Electricity Company has an acceptable level of organizational culture, and there is a statistically significant effect of the organizational culture with its components in bringing about organizational change in the Tarqa Electricity Company.

Keywords: organizational culture, organizational change, expectations, philosophy, communication.

* المؤلف المرسل: لواتي خاتمة

1. مقدمة:

إن أي نشاط اقتصادي يرتكز على المؤسسات الاقتصادية بمختلف أحجامها أو نشاطاتها أو أهدافها والتي تسعى بدورها للبقاء والنمو بالرغم من التطورات والتغيرات السريعة التي تشهدها في العديد من المجالات، ولتتمكن هاته المؤسسات من التأقلم مع المحيط حولها وتحقق غاية البقاء والمنافسة، وجب عليها إتباع أسلوب التغيير، فالمؤسسة التي تريد الاستمرار من الضروري أن تقوم بمواجهة التحديات الصعبة التي تؤثر في مقدرتها على الاستمرار والبقاء خاصة في ظل الضغوط البيئية، غير أننا نجد أن هذا التغيير يقابل غالباً بالمقاومة والرفض من طرف العاملين والنتائج عن إهمال الثقافة التنظيمية، حيث أولت أهمية كبيرة للمكونات التنظيمية التي تساعد على النجاح كالاتصال، التوقعات، الفلسفة، اللغة والأبطال، فكل هذه العناصر تسمح بتطبيق الثقافة التنظيمية على الوجه الذي يجعل أهداف الفرد العامل متطابقة مع أهداف المؤسسة لغرض إحداث التغيير التنظيمي.

1.1. إشكالية الدراسة:

في ظلّ الواقع المعاصر الذي يشهد اضطراباً مستمراً في استخدامات المعرفة، الثقافة، والتكنولوجيا، فإن الإدراك بأهمية التغيير أصبح مطلباً وواجباً لا مناص عنه للمؤسسة التي تبحث عن التقدم والرفعة، حيث أن التغيير سمة من سمات العصر، لهذا على المؤسسة الجزائرية الاهتمام بثقافتها السائدة التي يسير وفقها العمال وتوجه سلوكياتهم، وهذا من أجل تحقيق العمل الجاد، والأداء بكفاءة وفعالية، ومن هنا تتمحور إشكالية البحث في السؤال الجوهرية التالي:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية على إحداث التغيير التنظيمي في شركة الكهرباء بتاركة؟

- ومن أجل الإلمام بجميع جوانب البحث جزأنا الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:
- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في شركة الكهرباء بتاركة؟
- هل توجد علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية (التوقعات، الفلسفة، الأبطال، الاتصال واللغة) والتغيير التنظيمي في شركة الكهرباء بتاركة؟
- هل توجد فروق للتغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)؟

2.1. فرضيات الدراسة: من أجل الإجابة على التساؤلات السابقة، تم صياغة فرضيات البحث كالتالي:

- هناك مستوى مقبول للثقافة التنظيمية في شركة الكهرباء بتاركة.
- هناك درجة مقبولة للتغيير التنظيمي في شركة الكهرباء بتاركة.
- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية بمكوناتها (التوقعات، الفلسفة، الأبطال، اللغة) و إحداث التغيير التنظيمي في شركة كهرباء بتاركة.
- لا توجد فروقات لمستوى التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) في شركة كهرباء بتاركة.

3.1. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية موضوع الدراسة من أهمية متغيراتها، فهي تعالج أهم مجال من المجالات الخاصة بإدارة السلوك التنظيمي داخل المنظمة ألا وهو الثقافة التنظيمية و كيفية النجاح في إحداث التغيير التنظيمي ، ذلك أن مفهوم الثقافة التنظيمية يعد من الآلات الحيوية المعاصرة الموصلة إلى فهم أنشطة المنظمة واستيعاب الظواهر المحيطة، كونها الإطار و المرجعية التي توجه وتضبط سلوك الفاعلين و تتنبأ به، مؤثرة في سلوكهم بما يتوافق و التغيير الذي تفرضه مختلف العوامل الداخلية و الخارجية التي تلزم المنظمة التفاعل و التكيف معها، من اجل ضمان استمراريتها،فإدارة هذه الثقافة بنجاحة يساعد في تصميم و تطبيق خطط المنظمة بجميع مستوياتها سواء الإستراتيجية أو التشغيلية منها ، كما أن مرونة الثقافة التنظيمية بالقدرة على تغييرها تمثل إستراتيجية هامة في مساعدة المنظمة على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية الذي تتميز بالديناميكية و التعقد.

4.1. أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- __ معرفة الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية، ومستوى الثقافة التنظيمية في شركة الكهرباء تارقة؛
- __ توضيح المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي، درجة التغيير التنظيمي في شركة الكهرباء بتارقة؛
- __ التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على إحداث التغيير التنظيمي؛
- __ إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في شركة الكهرباء تارقة.

5.1. منهجية الدراسة: بغرض استكمال الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يقوم على جمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بمجموعة من الظواهر، مما يسهل ربطها ببعضها، واكتشاف العلاقة بينها، وإعطاء التفسير الملائم لذلك مع إمكانية التنبؤ بمستقبلها، وهو ما يناسب تماماً هذه الدراسة ويخدم الوصول لأهدافها كما تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة في الجزء التطبيقي من الدراسة، بوصفه أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي والتحليلي، هذا باستخدام أداة واحدة والمتمثلة الاستبيان.

6.1. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات الأجنبية والوطنية التي تناولت موضوعي الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي نذكر أهمها:

- دراسة (جعلاب،2020) بعنوان: **ضرورة إدارة التغيير لمنظمات الأعمال من خلال تفعيل دور الثقافة التنظيمية**،هدفت هذه الدراسة إلى ضرورة عمل المنظمات على خلق ثقافة تكيفية مرنة تساعدها على النمو و التفاعل مع فرص و تحديات العصر فالتغيير عملية لازمة و ضرورية ، و توصلت الدراسة أن الطريق الصحيح لضمان بقاء المنظمات الحديثة و تميزها في محيط معقد و مضطرب ، و استمراريتها بصفة عامة مرتبطة بنجاحتها الحالية من جهة و بمدى استعدادها و سرعتها في التفاعل مع محيطها المحلي و العالمي، و بمدى تكييفها مع التحولات و تأهيلها لتكون في مستوى التنافسية العالمية من جهة أخرى ، إلا أن نجاحها في اختيار الأساليب الأنجع و الاستراتيجيات الأنسب يتوقف على نوعية ثقافتها التنظيمية و قدرتها على فهم و تحليل العناصر المؤثرة و المحددة لهذه التغييرات.

- دراسة (Latta،2016) بعنوان : **The Impact of Organizational Culture on Leading Change**: بينت الدراسة أن التغيير يكمن في قلب القيادة، فالثقافة التنظيمية هي واحدة من العديد من المتغيرات الظرفية

التي ظهرت كمحور أساسي في تحديد نجاح جهود القادة لتنفيذ مبادرات التغيير، لهذا قدمت هذه الدراسة نموذجاً لعملية التغيير التنظيمي في السياق الثقافي (نموذج OC3) و هو نموذج مشتق من التحليل الإثنوغرافي، بحيث يحدد النموذج التأثير التفاضلي للثقافة التنظيمية على كل مرحلة من مراحل تنفيذ التغيير، تم تحديد وتوضيح ثماني مراحل للتأثير الثقافي، كما أوصت الدراسة بضرورة استخدام النموذج للنجاح في عملية التغيير، البحث لتشجيع صقل النموذج، كما أوصت باستكشاف الآثار النظرية والعملية للقيادة للحد من مقاومة التغيير.

- دراسة (WANGARI، 2015)، بعنوان: **The Influence Of Organizational Culture On**

Change Management In The Energy Sector: A Case Of Kengen ، هدفت هذه الدراسة إلى إثبات تأثير القيم التنظيمية، المعايير والطقوس على إدارة التغيير في قطاع الطاقة في كينيا، و تم اعتماد البحث الوصفي لهذه الدراسة و تمثلت عينة الدراسة في 67 موظف ، حيث تم استرجاع 50 وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، توصلت الدراسة إلى أن غالبية أفراد العينة أكدوا أن القيم التنظيمية لشركة KenGen تتوافق بالفعل مع قيم الموظفين، و تؤثر على سلوك الموظفين وتعزز تنفيذ إستراتيجية التغيير، كما توصلت الدراسة أن القواعد و المعايير التنظيمية و الطقوس تسهل الإدارة الفعالة للموظفين ، و هي داعمة لمبادرات التغيير في الشركة، و أوصت الدراسة بما أن صناعة الطاقة هي بالفعل صناعة متنامية فيما يتعلق بالعمولة فمن المهم للمنظمات أن تأخذ في الاعتبار جوانب القيمة المختلفة للمؤسسة على سبيل المثال ، المهمة ، وخلق التغيير ، والتركيز على العملاء والتمكين عندما تهدف إلى إنجاح عملية التغيير.

- دراسة (Onyango، 2014)، بعنوان: **Effects of Organization Culture on Change**

Management: A Case of the Vocational Training Centre for the Blind and Deaf

Sikri ، تعد إدارة التغيير الثقافي والتنظيمي عنصرين هامين في أي منظمة لهذا يجب على جميع مدراء المؤسسات ومدراء الموارد البشرية وضعها في الاعتبار عند تخطيط وتنفيذ أي نشاط قابل للتطبيق، هذا لأن بيئة العمل تتغير باستمرار وهناك حاجة للحد من مقاومة الموظف لعملية التغيير التنظيمي، لهذا استقصت هذه الدراسة الآثار السببية لثقافة المنظمة على إدارة التغيير باستخدام تصميم بحث استقصائي وصفي، تمثلت عينة الدراسة في 188 مشاركاً تم اختيارهم عشوائياً، توصلت الدراسة إلى أن 74٪ من أفراد العينة أكدوا على أن معتقدات / قيم المنظمة كجزء من ثقافة المنظمة تؤثر على إدارة التغيير بالإضافة إلى دعم الإدارة العليا، كما وافقوا بشدة على أن مواقف الموظفين كجزء من ثقافة المنظمة تؤثر على إدارة التغيير، أما قواعد المنظمة ليس لها تأثير كبير على إدارة التغيير، و أوصت الدراسة بضرورة أن تضمن الإدارة العليا أن مواقف الموظفين وأنماط العمل التي تعزز إدارة التغيير تحظى بدعم علي. مما سيؤدي إلى تعزيز ثقافة المنظمة والتي ستحافظ على التنمية الاقتصادية وازدهار المنظمة.

- دراسة (بروش و هدار، 2007)، بعنوان: **دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -**

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة - ENAMC، هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ثقافتها التنظيمية في عملية إدارة التغيير، وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بولاية سطيف، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة الميدانية وذلك بتصميم استمارة وتوزيعها على عينة عشوائية تتكون من 90 فرد من إطارات وعمال، و تم التوصل إلى أن هناك

اعتماد ضعيف على عناصر الثقافة لتنظيمية في عملية إدارة التغيير، وأن إهمال هذا الجانب الثقافي يعتبر من الأسباب الرئيسية في وجود مقاومة التغيير.

اتفقت الدراسات السابقة سواء الأجنبية منها أو المحلية في مجملها على هدف مشترك وهو دراسة اثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.1.2. الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية على جانب كبير من الأهمية في كثير من المؤسسات في الوقت الراهن، نظرا لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات التطويرية في أي مؤسسة لذلك أصبحت الكثير منها تبدي اهتمامها بالثقافة التنظيمية وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعادا هيكلية وسلوكية.

1.1.2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

عرف Schein الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات الأساسية التي ابتكرتها و اكتشفتها أو طورتها مجموعة معينة أو تعلمتها أثناء حل المشكلات للتكيف مع البيئة الخارجية و التكامل مع البيئة الداخلية للمنظمة، والتي جربت بشكل جيد بما فيه الكفاية و اعتبرت صالحة، و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأفضل طريقة لتصور، إدراك و الشعور بالمشكلات وفهمها (Schein, 2004, p.111)، أما deal & Kennedy فيعرفان الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الافتراضات و المفاهيم و الأنظمة و القوانين الضمنية التي تحكم السلوك اليومي في محيط العمل (Deal, & Kennedy, 2000, p4) ويقول Gibson في الثقافة التنظيمية على أنها شيء مشابه لثقافة المجتمع و هي تتمثل في نظرة الموظفين للأمر، و الكيفية التي يخلق بها هذا التصور نمط من المعتقدات و القيم و التوقعات الخاصة (Gibson, 2012, p.31) في حين يرى Thévenet أن الثقافة التنظيمية تتجسد في مجموعة من المراجع المشتركة التي توحد الأفراد داخل المؤسسة، و المتكونة على اثر الاستجابة لبعض المشاكل المعاشة، و التي تجعل من المؤسسة متميزة و مختلفة عن باقي المؤسسات في محيطها الخارجي (Thévenet, 2010, p.8)، و بحسب Shermerhome الثقافة التنظيمية هي ذلك النظام الكون من المعتقدات و القيم المشتركة التي تطور ضمن المنظمة، و التي ترشد و توجه سلوك أعضائها و التي يشار إليها غالبا في أوضاع العمل بثقافة الشركة (Shermerhome and all, 2011, p.8)، كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها طريقة لإدراك نمط الحياة في المؤسسة، تقوم بربط العاملين مع بعضهم و تؤثر في طريقة تفكيرهم

تجاه أنفسهم و كذا عملهم. (Wagner & Hollenbeck, 2010, p283)

باستعراض التعاريف السابقة نلاحظ أنها اتخذت مناحي متعددة في وصف وتشخيص الثقافة التنظيمية، إذ يعود سبب الاختلاف والتمايز بينها إلى أن هذا المصطلح يضم ويجسد جوانب عدة في المؤسسة، و بالتالي يمكن الاستنتاج بان الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والقيم والمعايير والقواعد والطقوس والممارسات، التي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصولا إلى مرحلة الإدراك المشترك، وطريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم.

2.1.2. مكونات الثقافة التنظيمية:

بعد الاطلاع على العديد من الأدبيات والدراسات النظرية والعملية يمكن النظر إلى مكونات الثقافة التنظيمية من خلال التقسيم التالي، والذي يعطي صورة شمولية لجوهر ومظاهر الثقافة التنظيمية:

أولاً. المكونات الرمزية: وتنقسم إلى:

أ. المكونات الرمزية المادية: تعرف على انها الأشياء المادية المحيطة بالأفراد والتي تشكل مصدراً للتحفيز المحسوس أثناء ممارستهم للفعاليات ذات الطابع الثقافي، وتشمل هذه المكونات أسلوب تصميم بناية المنظمة ، ترتيب المكاتب فيها ، عناوين الأقسام المختلفة ، التكنولوجيا المستخدمة فيها ، شعاراتها المعلنة. (جلاّب، 2011، ص615)

ب. المكونات الرمزية السلوكية: ومن أبرز مظاهر المكونات الرمزية السلوكية ما يلي:

-الطقوس: وهي مجموعة من الأنشطة الشائعة التي تمثل ضرورة اجتماعية في ظل ثقافة معينة ، ويتم ممارستها كضرورة في حد ذاتها مثل طقوس تحية العلم في المؤسسات العسكرية.والطقوس إذا اقترنت بمناسبة معينة أو حدث معين تعتبر من الشعائر ، و لذلك يتضح عمومية الشعائر وشموليتها إذا ما قورنت بالطقوس التنظيمية.

-الاحتفالات: وهي مناسبات مخططة تنظمها الإدارة للاحتفاء بالعاملين في مناسبات خاصة توزع فيها الجوائز والهدايا مما يساعد على ترسيخ وتقوية قيم معينة. (الدوسري، 2007، ص85)

-العادات التنظيمية: يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة ، والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، وتعتبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المنظمة ، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية. (بروش، وهدار، 2007، ص58)

ج. المكونات (المظاهر) الرمزية اللفظية: وهي أشكال صوتية تعتبر اللغة وسيلة تداولها والتعبير عنها ، ومن أهم هذه المكونات الرمزية في الثقافة التنظيمية ما يلي :

-القصص: تعد القصص رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل والتي تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة، وتتناول هذه الروايات حالات التمييز والمنافسة وحالات النجاح والفشل.

-الأساطير والحرفات: قصص لبعض الأحداث التاريخية المثيرة المزينة بالتفاصيل الخيالية، والهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى أفراد المنظمة، فهي تحمل تعليماً لأفراد المنظمة في شكل صورة مثالية عن أشخاص غير محددين سبق أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة.

-النكتة : وهي تعابير لفظية خاصة تقدم في صورة طريفة ، وتداولها داخل المنظمة يحمل رسائل مهمة عن ثقافتها ، وقد تعكس جو الارتياح أو الامتعاض داخل المنظمة . (سالم، 2006، ص17)

ثانياً . المكونات الإدراكية (جوهر الثقافة التنظيمية) : تتمثل في الآتي:

أ. القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب.(Flamholtz & Randle, 2012, p77) ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث

تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ. (جلاب، 2011، ص 619-620)

ب. **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، و من هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي واثار ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (العميان، 2004، ص 312-313)

ج. **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، من منطلق أنها مفيدة لهم وللمنظمة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة لكنها معروفة وواجبة الإلتباع، ومن الأمثلة على تلك الأعراف التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، أو ضرورة استئذان الموظف من رئيسه قبل الخروج من مكانه لأي سبب. (السكرانه، 2009، ص 373-374)

د. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية. (بوحنية، 2003، ص 71)

3.1.2. محددات الثقافة التنظيمية:

ذكر bylesetal بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل تتمثل في مايلي: (السواط، و العتيبي،

1999، ص 57)

- **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً؛
- **العمر التنظيمي:** غالباً ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية؛
- **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء؛
- **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى؛
- **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلاً، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية؛
- **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة. كما تتأثر الثقافة التنظيمية بتفاعل العديد من العناصر أهمها (قاسم، 2014، ص 21):

- الصفات الشخصية للأفراد و ما يتمتعون به من قيم و دوافع و اهتمامات؛
- خصائص الوظيفة و مدى تلاؤمها مع الصفات الشخصية للأفراد ، ذلك ان الأفراد يتجهون نحو المؤسسات التي تتلاءم مع اهتماماتهم و قيمهم كما تستقطب المؤسسة على المؤسسات الذين يتفقون مع ثقافتها؛
- خصائص البناء التنظيمي للمؤسسة و التي تنعكس على نمط الاتصال و طرق اتخاذ القرارات و كذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة؛
- المكافآت و الحوافز المادية و المعنوية التي يحصل عليها الأفراد و التي تعكس المكانة الوظيفية للفرد و التي لها تأثير على سلوكياته و طريقة عمله؛
- الأخلاقيات و القيم السائدة في المؤسسة و التي تشمل على أساليب التفكير و طرق التعامل بين بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية و تتكون هذه الأخلاقيات من قيم و أخلاقيات المجتمع.

2.2. التغيير التنظيمي:

لنجاح الإدارة في هذا الزمن، يتوجب على المؤسسات والعاملين بها أن يتبنوا اتجاهات وممارسات إيجابية حيال إدخال وقبول التغييرات للحفاظ على وضع مريح للأفراد والمؤسسات بسبب التحدي والتنافس المستمر، ولا شك أن تجاهل أهمية الدعوة إلى التغيير، والتقليل منه قد يكون مكلفاً لمن يتأخر عنه بشكل كبير.

1.2.2. مفهوم التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي كما عرّفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية. (سيزولاقي، و والاس، 1999، ص544)

و يعرف Wendell French التغيير التنظيمي بأنه مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات و حل المشاكل و خلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية . (Wendell, 1978, p244)

كما عرّفه SKIBBINS على أنه الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً. (الشماع، و كاضم، 2005، ص103)

أما KURT LEVIN فيوضح أن إحداث التغيير في المنظمات لا يخلو من الصعوبات فيعرف التغيير بأنه عبارة عن تحرك مؤثر في عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى معيقة أو مقاومة. (علي، 2003، ص328)

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن التغيير هو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل و ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة ، من خلال ما سبق يمكننا القول أن التغيير ما هو إلا ظاهرة طبيعية تستهدف أمرين أساسيين هما :

- إيجاد حالة من التكيف بين أوضاع وأساليب إدارة التنظيم مع تغيرات وأوضاع البيئة المحيطة به؛
- استحداث أساليب إدارية جديدة تحقق سبقا للتنظيم على غيره من التنظيمات وتوفر له ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر. (داودي، و محبوب، 2011، ص4)
- 2.2.2. دوافع التغيير التنظيمي :** تتولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية :
 - النمو المتسارع والانفجار الكمي والتنوع للمعلومات والمعرفة ؛
 - زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة(OMC)؛
 - متطلبات الجودة الشاملة (TQM)؛
 - زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه؛
 - التغيير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين ؛
 - الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك؛
 - ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية؛ (القيوتي، 1993 ص234)
 - متطلبات التجارة الدولية؛ حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصا ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل و إجراءاته؛(العمروسي، 2005، ص112)
 - التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب. (ابوبكر، 2001، ص321)
- 3.2.2. خصائص التغيير التنظيمي :** يتميز التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها والإحاطة بجوانبها المختلفة: (العميان، 2002، ص 145-147)
 - **الاستهدافية :** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير؛
 - **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها؛
 - **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛
 - **الفاعلية :** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها؛

- المشاركة : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير؛
- الشرعية : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد فإذا كان القانون القائم في المنظمة يتعارض مع اتجاهات التغيير يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية؛
- الإصلاح : حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلال في المنظمة.
- الرشد : هو صفة لازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر؛
- القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة في إدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والا فقد مضمونه.

3. الجانب التطبيقي:

1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (144) عامل من شركة كهرباء -تارقة- بعين تموشنت، و هي شركة ذات أسهم أنشأت في إطار شراكة ما بين سونلغاز وسوناطراك. تقوم بتوليد الطاقة الكهربائية و توزيعها، وقد أنجزت المحطة من طرف مجموعة تقودها شركة ألتوم المتعددة الجنسيات، وقد تم توزيع الاستبيان على العينة المكونة من (50) عامل من عدة مستويات إدارية في الشركة و لكن تم استرجاع 31 استبيان فقط.

2.3. أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين هما:

أ. الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 6 فقرات.

ب. الجزء الثاني: خصص لتغيرات الدراسة ويتكون من محورين أساسيين:

- المتغير المستقل: وهو الثقافة التنظيمية ويشتمل على المكونات التالية: (التوقعات، الفلسفة، الأبطال، الاتصال، اللغة).

- المتغير التابع: التغيير التنظيمي.

3.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في Excel و تم الاعتماد على

برنامج SPSS النسخة 24 حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛
- استخدام المتوسطات الحسابية؛
- استخدام الانحرافات المعيارية؛
- أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي؛
- معامل الثبات معيار ألفا كرونباخ .

وقد تم اعتماد مقياس " ليكارت " ذي الخمس درجات لتقييم إجابات أفراد العينة، وقد احتسبت العلامات على أساس إعطاء (5) علامات لإجابة موافق تماما و (4) علامات لإجابة موافق و (3) علامات لإجابة محايد و (2) علامات لإجابة غير موافق و (1) علامات لإجابة غير موافق تماما .

الجدول رقم (01): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى مقياس ليكارت

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف جدا	من 1 الى 1,80
ضعيف	من 1,81 الى 2,60
متوسط	من 2,61 الى 3,40
عالي	من 3,41 الى 4,20
عالي جدا	من 4,21 الى 5

المصدر: من إعداد الباحثين

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (0.80=5/4) للحصول على طول الخلية ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية و هكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (1).

4.3. ثبات أداة الدراسة : يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل الثبات ألفا كرونباخ والذي يعتبر أحد أهم طرق قياس الثبات الداخلي، والجدول أدناه يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ تساوي 0.924 أي 92.4% وهي نسبة جيدة وتعبّر عن درجة عالية لمصدقية الإجابات وعلى الثبات الداخلي لعبارة الاستبيان.

الجدول رقم (02): معاملات ثبات الأداة حسب المعامل (ألفا كرونباخ) حجم العينة (N=)

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
27	0,924

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS V24

5.3. التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة: تم الاستعانة بعدد التكرارات و النسب المئوية من أجل التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

الجدول رقم (03): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	83,9 %
	أنثى	5	16,1 %
العمر	(20-30)	2	6.5%
	(31-40)	26	83.9%
	(41-60)	3	% 9.7
المستوى التعليمي	تقني أو تقني سامي	4	12.9 %
	شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس	19	61.3%
	ماستر أو ماجستير أو دكتوراه	8	25.8%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	5	% 16.1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	% 35.5
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	14	% 45.2
	من 20 سنة فأكثر	1	% 3.2
الوظيفة	إطار عالي	3	% 9.7
	إطار	24	% 77.4
	متصرف	4	% 12.9
	عون مكتب	0	% 0

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS V24

نلاحظ من خلال الجدول مايلي:

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: يظهر من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة من فئة الذكور بنسبة 83.9 % في حين بلغت نسبة الإناث 16.1 % وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي تعمل به المؤسسة يتناسب مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.
- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر: يوضح الجدول أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بفئات العمر كان أكبر عدد من التكرارات في الفئة التي تقع أعمارها بين (31 و 40 سنة) حيث بلغت النسبة 83.9 % تليها الفئة التي يتراوح أعمارها بين (51 و 60 سنة) حيث بلغت النسبة 9.7 % في حين بلغت أقل نسبة 6.6 % الفئة التي تتراوح أعمارها بين (20 و 30 سنة) يدل هذا إلى أن أهم مكونات الجسم الإداري في المؤسسة محل الدراسة هي من فئة الشباب القوي والقادر على البذل والعطاء، مما يعني أن المؤسسة حيوية و تستقطب للعمالة الشابة.
- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي: من خلال الجدول يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة بين المستويات التعليمية فنجد أن أكبر نسبة هي الفئة الثانية أي التي لها مستوى شهادة الدراسات أو ليسانس أو مهندس دولة بنسبة كبيرة جدا تقدر ب 61.3 % وهو عامل مهم ونقطة قوة كبيرة للمؤسسة ثم تليها الفئة الثانية الحاصلة على مستوى أكبر من الماستر بنسبة 25.8 %، وتليها أخيرا فئة تقني أو تقني سامي بنسبة 12.9 %.

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية: يوضح الجدول وجود قدر من الخبرة لدى عينة الدراسة، حيث تحصلت الفئة التي تتراوح سنوات خبرتها من 10 إلى أقل من 20 سنة على أكبر نسبة والتي تقدر بـ 45.2%، ويليهما من لهم خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات بنسبة 35.5% ويليهما من لهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 16.1% في حين تحصل من لهم أكثر من 20 سنة على نسبة 3.2% هذا ما يدل على أن معظم أفراد العينة لديهم الخبرة الكافية لممارسة عملهم.
- توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة: يوضح الجدول أن غالبية أفراد العينة هم إطارات بنسبة 77.4% ثم متصرف بنسبة 12.9% ثم إطار عالي بنسبة 9.7% وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة و حاجتها للإطارات أكثر.
- 6.3. تحليل النتائج:

1.6.3. تحديد مستويات توفر متغيرات الدراسة:

أ. عرض و تحليل إجابات أفراد العينة على وجود مستوى مقبول للثقافة التنظيمية في المؤسسة:

الجدول رقم (04): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
1	يعتقد العامل أن إخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية	4.55	0.925	مرتفع جدا	1
2	يتوقع الرؤساء أداء أفضل من العاملين في حالة تدريبهم	4.42	0.620	مرتفع جدا	2
3	تتوقع إدارة المؤسسة تعاون العاملون ومساهماتهم في تحقيق أهدافها	4.39	0.558	مرتفع جدا	3
-	أولا: التوقعات	4.4516	0.4388	مرتفع جدا	-
4	تتمتع المؤسسة بتشجيع العاملين وتحفيزهم على المشاركة لبلوغ الأهداف المسطرة	3.74	1.341	مرتفع	2
5	يعتمد المدير على إشراك العاملين والأخذ بأرائهم في الأمور التي تخص المؤسسة	3.77	0.990	مرتفع	1
6	يقوم المدير بإجراء التغييرات حسب خبرته دون إشراك الآخرين	2.42	0.923	منخفض	3
-	ثانيا: الفلسفة	3.3118	0.5777	متوسط	-
7	يحظى أصحاب الإنجازات الجيدة في المؤسسة باحترام الجميع	3.77	1.203	مرتفع	1
8	يعتبر العامل المدير كنموذج لهم	3.65	1.018	مرتفع	2
9	يحاول العامل اكتساب نفس قيم أصحاب المناصب العليا	3.16	1.068	متوسط	3
-	ثالثا: الأبطال	3.5269	0.5280	مرتفع	-
10	يوجد اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين	3.77	1.087	مرتفع	4
11	يتم الاتصال بين المسؤولين بسهولة وسرعة كبيرة	3.77	1.023	مرتفع	3
12	الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال	4.16	1.186	مرتفع	1
13	المعلومات المنقولة بواسطة الاتصال تتصف بالدقة	4.06	0.964	مرتفع	2
-	رابعا: الاتصال	3.9435	0.4483	مرتفع	-
14	يستخدم العاملون لغة مشتركة في العمل	4.00	0.816	مرتفع	1
15	تسعى المؤسسة إلى إدخال مصطلحات جديدة تتماشى مع التغيرات الحاصلة	3.61	0.882	مرتفع	2
-	خامسا: اللغة	3.8065	0.4672	مرتفع	-
	المتوسط العام لمكونات الثقافة التنظيمية	3.8080			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS V24

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط العام لفقرات متغير التوقعات (4.45) بانحراف معياري (0.43)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع جدا من الاهتمام بهذا العنصر، حيث تبدو توقعات العمال و الرؤساء و الإدارة عموما تصب في اتجاه ايجابي واحد بما يخدم أهداف المؤسسة، كما نلاحظ أن المتوسط العام لفقرات متغير الفلسفة هو (3.31) بانحراف معياري (0.57)، مما يدل على وجود مستوى متوسط من الاهتمام بمكون الفلسفة، حيث نلاحظ أن فلسفة الشركة عموما في تشجيع و إشراك العمال في عملية الوصول للأهداف المسطرة متوسطة نوعا ما، و نلاحظ أن المتوسط العام لمتغير الأبطال (3.25) بانحراف معياري (0.52)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الاهتمام بمكون الأبطال، حيث نلاحظ أن المؤسسة تقدر العمال أصحاب الانجازات المميزة في حين ينظر العمال الى المدير كنموذج للمسؤول المميز بالنسبة لهم، و يظهر من الجدول أن المتوسط العام لفقرات متغير الاتصال (3.94) بانحراف معياري (0.44)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الاهتمام بالاتصال، حيث نلاحظ أن المؤسسة تولي مجال الاتصال الداخلي بين العمال و المسؤولين أهمية قصوى لغرض تسريع أعمالها، و يظهر من الجدول أن المتوسط العام لفقرات متغير اللغة (3.80) بانحراف معياري (0.47)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الاهتمام بمكون اللغة، فالمؤسسة تسعى إلى إيجاد لغة تواصل و ألفاظ مشتركة لتسهيل عملية انتقال المعلومات.

بناء على هذه النتائج نخلص إلى أن هناك مستوى مقبول للثقافة التنظيمية بكافة مكوناتها حيث كان المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية بجميع مكوناتها وعباراتها بشكل عام (3.80) أي أنه بنسبة مرتفعة.

ب. عرض و تحليل إجابات أفراد العينة على درجة إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة:

الجدول رقم (05): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التغيير التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
1	تقوم المؤسسة بإجراءات إدارية قبل إحداث أي تعديل أو تغيير	3.77	0.920	مرتفع	3
2	تشجع الإدارة العاملين على تقديم اقتراحات للتغيير داخل المؤسسة	3.58	1.089	مرتفع	6
3	يساعد التغيير على تحسين أداء العاملين	3.87	0.885	مرتفع	2
4	توجد مقاومة للتغيير من قبل العاملين	2.90	1.044	متوسط	12
5	يلعب العاملون دورا مهما في إحداث التغيير	3.77	0.845	مرتفع	3
6	يتلقى العاملون الحوافز لدعم التغيير	3.32	1.077	متوسط	10
7	تقوم إدارة المؤسسة بإعطاء العاملين معلومات توضيحية تخص عملية التغيير	3.48	1.061	مرتفع	8
8	توفر المؤسسة الموارد المادية اللازمة لعملية التغيير	3.42	1.057	مرتفع	9
9	توفر المؤسسة الموارد البشرية اللازمة لعملية التغيير	3.55	1.028	مرتفع	7
10	تشجع الإدارة العليا العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل	3.74	1.032	مرتفع	5
11	يؤدي التغيير إلى تحسين ظروف العمل في المؤسسة	4.16	0.688	مرتفع	1
12	يقاوم العاملون التغيير خوفا من نتائجه على مصالحهم الشخصية	3.26	1.064	متوسط	11
-	المتوسط العام	3.5699	0.3802	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS V24

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لفقرات التغيير التنظيمي (3.57) بانحراف معياري (0.38)، وقد احتلت الفقرة رقم 11 يؤدي التغيير إلى تحسين ظروف العمل في المؤسسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) و انحراف معياري (0.68) في حين جاءت الفقرة رقم 4 توجد مقاومة للتغيير من قبل العاملين بمتوسط حسابي (2.90) و انحراف معياري (1.04)

مما يدل على وجود مستوى مرتفع و درجة مقبولة من الاهتمام بالتغيير التنظيمي داخل الشركة للوصول دائما إلى الأهداف المسطرة.

2.6.3. اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: هناك مستوى مقبول للثقافة التنظيمية في شركة الكهرباء تارقة.

أثبتت الدراسة بأن شركة كهرباء -تارقة- تبني ثقافة تنظيمية بكافة مكوناتها بشكل جيد، وهذا من خلال حساب المتوسط الحسابي لكل مكون من مكونات الثقافة التنظيمية وهذا ما يعزز المتوسط الحسابي الإجمالي الذي بلغت قيمته 3.80 وهي نسبة عالية. مما يثبت صحة الفرضية أن مؤسسة شركة كهرباء -تارقة- لديها ثقافة تنظيمية إيجابية و مقبولة.

الفرضية الثانية: هناك درجة مقبولة للتغيير التنظيمي في شركة الكهرباء تارقة.

أثبتت الدراسة بأن هناك درجة مقبولة من التغيير التنظيمي بشركة كهرباء تارقة، أي تغيير تعتمده سواء في القيم أو الهيكل التنظيمي أو التغيير الذي يكون على مستوى الأفراد يقبل ولا يعارض من قبل العاملين، وأن الإستراتيجية التي تتبناها مؤسسة الكهرباء هي إستراتيجية التشاور مع العاملين و توفر الموارد المادية و البشرية حتى تساهم في عملية التغيير التنظيمي التي بلغ متوسطها الحسابي العام 3.57 و هي نسبة عالية و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بمكوناتها (التوقعات، الفلسفة، الاتصال، الأبطال ،

اللغة) عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) و التغيير التنظيمي في شركة كهرباء تارقة .

للتحقق من صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية على المتغير التابع والمتمثل في التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (06): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل

والتغيير التنظيمي كمتغير تابع

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط
الانحدار الخطأ	4.888	1	4.888	21.256	0.000	0.423	0.650
الخطأ	6.669	29	0.230				
التباين الكلي	11.557	30					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS V24

اعتمدنا على قاعدة القرار التالية :

-تقبل الفرضية الصفرية H0 إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة الجدولية (F) ، و قيمة مستوى المعنوية (SIG) أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

-تقبل الفرضية البديلة H1 إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة الجدولية (F) ، و قيمة مستوى الدلالة المعنوية (SIG) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

الجدول رقم (07) : التحقق من توفر فرضيات النموذج الخطي

Modèle	Coefficients non standardisé		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.159	0.530	0.650	2.188	0.037
P	0.631	0.137		4.610	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS V24

بأخذ نموذج الانحدار الخطي المتعدد الصيغة العامة التالية:

$$Y=a+bp$$

Y: تمثل المتغير التابع (و هو التغيير التنظيمي)

P: تمثل المتغير المستقل (و هو يمثل الثقافة التنظيمية)

b: تمثل إنحدار الخط المستقيم (ميله) و نعني معدل التغيير في قيمة (Y) تتغير قيمة المتغير المستقل (p) وحدة واحدة.

a : يمثل عامل التقاطع ثابت المعادلة أو المسافة بين الصفر وتقاطع خط الإنحدار مع محور (Y) وبالتالي تصبح معادلة خط

الإنحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بالمتغير التابع (التغيير التنظيمي) كالآتي :

$$Y=1.159+0.631p$$

تشير نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) و المتغير التابع

(التغيير التنظيمي) قد بلغ (0.650) ومعامل التحديد ($R^2=0.423$) و

بمستوى دلالة إحصائية (Sig:0.000).

أجري تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما هو مبينها في الجدول حيث أن قيمة F المسحوبة قد بلغت (21.256) عند درجات حرية 1 و 29 و مستوى الدلالة البالغ (0.05)، وهذا ما يستوجب رفض الفرضية الصفرية

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي في شركة

كهرباء تارقة ، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.423$) وهي قوية نسبيا مما يعني أن مكونات المتغير

المستقل(الثقافة التنظيمية) تفسر ما مقداره 42.3 % من المتغير التابع (التغيير التنظيمي) والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بمكوناتها (التوقعات ، الفلسفة ،

الاتصال ، الأبطال ، اللغة) عند مستوى معنوية و التغيير التنظيمي في شركة كهرباء تارقة.

الفرضية الرابعة : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لمستوى التغيير التنظيمي

تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، سنوات الخبرة) في شركة كهرباء تارقة .

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات الشخصية كمتغير مستقل و التغيير التنظيمي كمتغير تابع

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط
الانحدار	0.727	1	0.727	1.946	0.174	0.251	0.063
الخطأ	10.830	29	0.373				
التباين الكلي	11.557	30					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS V24

اعتمدنا على قاعدة القرار التالية :

-تقبل الفرضية الصفرية H0 إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة الجدولية (F) ، و قيمة مستوى الدلالة المعنوية (SIG) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

-تقبل الفرضية البديلة H1 إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة الجدولية (F) ، و قيمة مستوى الدلالة المعنوية (SIG) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

الجدول رقم (09):التحقق من توفر فرضيات النموذج الخطي

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
I (Constante)	4.986	1.021	-0.251	4.882	0.000
P	-0.724	0.519		-1.395	0.174

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS V24

بأخذ نموذج الانحدار الخطي المتعدد الصيغة العامة التالية:

$$Y=a+bp$$

وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدار كالاتي :

$$Y=4.986-0.742p$$

تشير نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) و المتغير التابع (التغيير التنظيمي) قد بلغ (0.063) ومعامل التحديد (R²=0.251) و بمستوى دلالة إحصائية (Sig:0.174).

أجري تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما هو مبينها في الجدول حيث أن قيمة F المسحوبة قد بلغت (1.946) عند درجات حرية 1 و 29 و مستوى الدلالة البالغ (0.05)، وهذا ما يستوجب قبول الفرضية الصفرية التي

تنص على وجود فروقات لمستوى التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، سنوات الخبرة) في شركة كهرباء تارقة ، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (R²=0.251)وهي ضعيفة نسبيا مما يعني

أن مكونات المتغير المستقل(المتغيرات الشخصية) تفسر ما مقداره 25.1% من المتغير التابع (التغيير التنظيمي) والباقي يرجع لعوامل أخرى. وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية أنهلا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية

($\alpha=0,05$) لمستوى التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) في شركة كهرباء تارقة.

4. خاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها حول أثر الثقافة التنظيمية على إحداث التغيير التنظيمي، تم إسقاط متغيرات الدراسة على العاملين في شركة تارقة للكهرباء و الغاز بعين تموشنت، و تضمنت الدراسة في جانبها النظري إلى ضبط متغيرات الدراسة حيث أشار المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بأنه عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والقيم والمعايير والقواعد والطقوس والممارسات، التي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصولاً إلى مرحلة الإدراك المشترك، وطريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم، والمتغير التابع التغيير التنظيمي على أنه عبارة عن تحرك مؤثر في عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى معيقة أو مقاومة، أما في الجانب التطبيقي فقد تعرضت الدراسة إلى اختبار الفرضيات التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية، و مستوى التغيير التنظيمي، و تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي، و أفضت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و الاقتراحات، نقدمها في ما يلي:

1.4. النتائج:

بعد تحليل البيانات و اختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ✓ تكتسي الثقافة التنظيمية أهمية بالغة كونها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات، حيث أن فلسفة الشركة تقوم عموماً على تشجيع و إشراك العمال في عملية الوصول للأهداف المسطرة، كما أن المؤسسة تقدر العمال أصحاب الانجازات المميزة في حين ينظر العمال الى المدير كنموذج للمسؤول المميز بالنسبة لهم، كما تولي المؤسسة مجال الاتصال الداخلي بين العمال و المسؤولين أهمية قصوى لغرض تسريع أعمالها؛
- ✓ يعتبر التغيير التنظيمي ذو أهمية كبيرة في المؤسسة حيث أن أي تغيير تعتمد عليه سواء في القيم أو الهيكل التنظيمي أو التغيير الذي يكون على مستوى الأفراد يقبل ولا يعارض من قبل العاملين، و الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة هي إستراتيجية التشاور مع العاملين و توفر الموارد المادية و البشرية حتى تساهم في عملية التغيير التنظيمي؛
- ✓ أثبتت الدراسة أن شركة كهرباء -تارقة- لديها مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية؛
- ✓ أثبتت الدراسة وجود درجة مقبولة للتغيير التنظيمي في شركة كهرباء تارقة؛
- ✓ وجود علاقة طردية و إيجابية بين الثقافة التنظيمية و إحداث التغيير التنظيمي في شركة كهرباء -تارقة- بعين تموشنت؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية بمكوناتها (التوقعات، الفلسفة، الاتصال، الأبطال، اللغة) في إحداث التغيير التنظيمي في شركة كهرباء تارقة؛

✓ لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لمستوى التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، سنوات الخبرة) في شركة كهرباء تارقة.

2.4. الاقتراحات: بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- يجب تحسين نمط وخطوط الاتصالات في المؤسسة لتوفير الكثير من الوقت والجهد وذلك من خلال فتح قنوات اتصال جديدة وتحسين عملية الاتصال بين العاملين والإدارة؛
- العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار بالمؤسسة وإشراك العاملين في صنع القرارات بما يؤدي إلى تقبل القرارات والعمل على تنفيذها بكل كفاءة وفعالية؛
- العمل على توفير مناخ تنظيمي جيد لكي تزيد قوة الثقافة التنظيمية بين العاملين؛
- التقرب أكثر من العمال لمعرفة أفكارهم ومقترحاتهم فيما يخص المهام المنوطة لهم، ومساندتهم في تطبيق الأفكار الجديدة؛
- على المؤسسة أن تتبنى هيكل تنظيمي مرن يتناسب والتغيرات المحدثه أو الممكن إحداثها مستقبلا مما يسهل عليها عملية التغيير بشكل أحسن.

5. قائمة المراجع:

1.5. المراجع باللغة العربية:

- ابوبكر مصطفى محمود، (2001)، دليل المدير المعاصر - الأدوار - المهارات - الصفات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- الدوسري، جاسم فيحان، (2007)، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة : دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- السكارنه، بلال خلف، (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الاولى، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- السواط، طلق بن عوض الله، والعتيبي سعود محمد..، (1999)، "البعد الوقي لثقافة التنظيم". مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة ، المجلد12، العدد1 ،جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- الشماع خليل محمد حسن، و كاضم خضير حمود، (2005)، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة ، عمان، الأردن..
- العمروسي الطيب، (2005)، العولمة إرث غربي مخيف، مجلة الفيصل، العدد. 355 الرياض، السعودية.
- العميان سليمان محمود، (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الاولى، دار وائل، الاردن .
- العميان، محمود سلمان، (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن.
- القريوتي قاسم محمد، (1993)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار وائل، عمان، الأردن.
- بروش زين الدين وهدار لحسن، (2007)، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، (1) ، جامعة بسكرة، الجزائر .
- بوحنية، قوي، (2003)، " ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و كفاءة الأداء"، مجلة الباحث، العدد2 ، جامعة ورقلة، الجزائر.
- جعلاب الزهرة، (2020)، " ضرورة إدارة التغيير لمنظمات الأعمال من خلال تفعيل دور الثقافة التنظيمية"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد9 ، العدد01، جامعة الجلفة.

- جلاب، إحسان دهش،(2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الاولى، دار صفاء، عمان، الاردن.
- داودي الطيب، محبوب مراد، إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال،الملتقى الدولي حول:الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة،(2011)،جامعة سعد دحلب البليدة،الجزائر.
- سالم إلياس،2006، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية : دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم والوحدة بالمسيلة ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- سيزولافي اندرو ، والاس وجي ،(1999)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- علي شريف،(2003)، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- قاسم سامر،(2014) ، " دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية" ، مجلة جامعة تشرين، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 36، العدد 5، سوريا.

2.5. المراجع باللغة الأجنبية:

- Deal Terrence E, A. Kennedy ,(2000), **corporate cultures :the rites and rituals of corporate** , life pressure books .
- Flamholtz Eric G.,Yvonne Randle,(2012), **Corporate culture, busniness, models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: Theoretical and measurement issues**, Jornal of heman resource costing accounting, vol 16Iss :02, Anderson school of management, UCLA, Los Angeles, California, USA.
- Gail F. Latta ,(2016), **The Impact of Organizational Culture on Leading Change**, Journal of Leadership & Organizational Studies OnlineFirst.
- Gibson James & All,(2012), **organisations :Behavior, structures, processes**, Fourteenth Edition , Mc Graw-Hill, New York.
- Schein, E. H,(2004), **Organizational Culture and Leadership**. 3rd Ed. USA: John Wiley & Sons.
- Shermerhome John R., Jr Richard, N.Osborn, Mary Uhl-bien, James G.Hunt,(2011) , **organizational behavior** , twelfth Edition, John Wiley & Sons , New York .
- Thévenet Maurice, (2010)**le déclin provisoire de la culture d'entreprise**, Humanisme et Entreprise./5, (N°300).
- Wagner J. and J. Hollenbeck,(2010),**Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage**. 1st Ed. New York:Taylor & Francis.
- WANGARI KOLA,(2015) , **THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON CHANGE MANAGEMENT IN THE ENERGY SECTOR: A CASE OF KENGEN**, Master of Science in Organizational Development (EMOD) ,UNITED STATES INTERNATIONAL UNIVERSITY AFRICA.
- Were Philip Onyango ,(2014),**Effects of Organization Culture on Change Management: A Case of the Vocational Training Centre for the Blind and Deaf Sikri**, Rongo Universty College, Kenya
- Wendell French ,(1978),**Organization Development Objectives Assumptions and Strategies** , In Walter E. Natemeyer, Classic of Administrative Behavior (Oak Park, Illinois Moore Publishing Co).