



وزارة التعليم والبحث العلمي  
-جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - EL-TARF

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي: .....

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف الدكتور:

نعيجي عبد الكريم

من إعداد الطلبة:

كداية دعاء

صرهود سارة



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم والبحث العلمي  
-جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - EL-TARF



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي: .....

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء

والغاز سونلغاز - وحدة الطارف -

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف الدكتور:

نعيجي عبد الكريم

من إعداد الطلبة:

كداية دعاء

صرهود سارة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### ملخص:

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو قياس دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة باعتباره اليوم قد أصبح التغيير سمة العصر في الآونة الأخيرة حيث يرتبط بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر كفيها وكما والذي يتلاءم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة والتي تلقي الضوء على جوانبها المختلفة عن طريق السرد والتحليل المركز.

ولقد قمنا باختيار مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف لإجراء الجانب الميداني من الدراسة، واستخدمنا الاستبيان في الدراسة الميدانية كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث قسم إلى ثلاث محاور للإمام بجوانب الموضوع بالإضافة إلى محور البيانات الشخصية، واعتمدنا على برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل بيانات التي تم جمعها.

وأهم ما توصلت إليه هاته الدراسة أن ليس للثقافة التنظيمية دور في إدارة التغيير في المؤسسة، وأهم ما أوصت به هاته الدراسة هو الاهتمام أكثر بخلق ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة التغيير داخل المؤسسة، ومحاولة نشرها وترسيخها في أذهان العاملين.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، الثقافة التنظيمية، التغيير، إدارة التغيير.

## **Abstract:**

---

### **Abstract:**

The main objective of this study is to measure the role of organizational culture in managing change in the organization. As today, change has become a feature of the era in recent times, as it is directly dictated to the organizational culture prevailing in the organization the descriptive analytical approach was used, which is based on the study of the phenomenon as it exists in reality and is concerned as an accurate description and expresses qualitatively and quantitatively, which corresponds to the nature problem being studied.

We chose the Electricity and Gas Distribution Corporation of El Tarf State to conduct the field aspect of the study, and we used the questionnaire in the field study as a main tool for data collection, as it was divided into three axes to familiarize with the aspects of the subject in addition to the personal data axis, and we relied on the statistical analysis program spss to analyze the data collected.

The most important finding of this is that organizational culture has no role in managing change in the organization, and the most important thing recommended by this study is to pay more attention to creating an organizational culture that supports the management of change within the organization, and to try to spread and consolidate it in the minds of employees.

**Key words:** Culture, organizational culture, change, change management

## إهداء

اهدي ثمرة جهدي هذه....

أولا وقبل كل شيء إلى الله سبحانه وتعالى الذي منحنا نعمة العقل، فسبحان الله  
والحمد لله.

إلى الذين ساندوني وساعدوني للوصول إلى هذه المرحلة الحاسمة في حياتي إلى من  
بذلوا جهودهم وسهروا لراحتي، إلى الذين يستحقون مني أقصى درجات الاحترام  
والتقدير والتبجيل **أمي وأبي** الغاليين بارك الله لي في عمرهما.

إلى أخي **تقي** وأخي **عبد الرؤوف** حفظهما الله.

إلى من تحملت مزاجي وقاسمتني حلاوة الأيام ومرارتها، صديقتي ورفيقة دربي  
**إشراق**.

إلى من قاسمتني تعب وشقاء هذا العمل وساندني في السراء والضراء أدامكم الله.

إلى كل من يحبه قلبي ولم يذكره قلبي.

إلى من تقاسمت معها هذا العمل سارة.

## دعاء

## إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب والمصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:  
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد  
والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نور لدربي  
إلى من صبر معي طيلة فترة دراستي رفيق دربي زوجي الغالي  
إلى أختي نادية وأختي راوية حفظهما الله  
لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من أخوة وأخوات إلى رفقاء المشوار اللاتي  
قاسمني لحظاته رعاهم الله ووفقهم إلى كل قسم علوم التسيير دفعة 2022  
إلى كل من كان لهم أثر على حياتي وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي  
إلى من تقاسمت معها هذا العمل دعاء

سارة

# شكرتكم

الشكر الأول، لله خالق الخلق من عدم شكر وحمد لا يترجمه مداد ولا قلم.

أما الشكر الثاني، فنوزعه على كل من منحونا بصيص أمل فأبصر بفضلهم بحثنا العلمي النور.

أخص بالذكر الأستاذ المشرف " نعيجي عبد الكريم " الذي أتقدم له بخالص الشكر والتقدير لقبوله الإشراف على هذه الرسالة والذي كان لعلمه وفضله وحسن توجيهاته تصويب أفكارنا المشتتة نحو الهدف الأساسي فجزاه الله عنا خير الجزاء.

أخيراً، خالص شكرنا و تقديرنا لكل أستاذ(ة) كان له(ها) الفضل في تكويننا ومرافقتنا خلال مراحل دراستنا: الليسانس، الماستر بجامعة الشاذلي بن جديد \*الطارف\*.

والله ولي التوفيق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	أهمية الثقافة التنظيمية	شكل رقم 01
16	المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية	شكل رقم 02
22	تشكيل الثقافة التنظيمية	شكل رقم 03
24	وسائل المحافظة على الثقافة التنظيمية	شكل رقم 04
27	انعكاسات الثقافة التنظيمية على مستوى الفرد والمؤسسة	شكل رقم 05
30	مصادر تكوين الثقافة التنظيمية	شكل رقم 06
37	أهمية ومزايا إحداث التغيير في المؤسسة	شكل رقم 07
43	خصائص إدارة التغيير	شكل رقم 08
45	المراحل الثلاث لنموذج لوين	شكل رقم 09
51	استراتيجيات مقاومة التغيير	شكل رقم 10
65	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز -وحدة الطارف-	شكل رقم 11
85	الدائرة النسبية لتغير الجنس	شكل رقم 12
86	مخطط أعمدة يمثل توزيع العينة حسب العمر	شكل رقم 13
87	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	شكل رقم 14
88	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	شكل رقم 15

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم 01	أهم الفروق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة	17
الجدول رقم 02	أساليب التدريب أثناء الخدمة	56
الجدول رقم 03	شرح لمقياس ليكارت الحماسي	75
الجدول رقم 04	شرح مستويات المتوسط الحسابي من حيث الأهمية النسبية	76
الجدول رقم 05	نتائج اختبار سييرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول	77
الجدول رقم 06	نتائج اختبار سييرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	78
الجدول رقم 07	نتائج اختبار سييرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث	79
الجدول رقم 08	معامل سييرمان لجميع المحاور	80
الجدول رقم 09	بيان معامل ألفا كرونباخ لفقرات المحور الأول	81
الجدول رقم 10	بيان معامل ألفا كرونباخ لفقرات المحور الثاني	82
الجدول رقم 11	بيان معامل ألفا كرونباخ لفقرات المحور الثالث	83
الجدول رقم 12	معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور	84
الجدول رقم 13	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	84
الجدول رقم 14	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	85
الجدول رقم 15	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	86
الجدول رقم 16	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	87
الجدول رقم 17	تحليل عبارات المحور الأول	89
الجدول رقم 18	تحليل عبارات المحور الثاني	92
الجدول رقم 19	تحليل عبارات المحور الثالث	95
الجدول رقم 20	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبانة	98

99	بيان نتائج أفراد العينة حول فقرات المحور الأول	الجدول رقم 21
100	بيان نتائج أفراد العينة حول فقرات المحور الثاني	الجدول رقم 22
101	بيان نتائج أفراد العينة حول فقرات المحور الثالث	الجدول رقم 23
102	معامل الارتباط بين المحور الأول والثاني	الجدول رقم 24
102	تفسير الثقافة التنظيمية في مواكبة التغيرات التي تواجهها المؤسسة	الجدول رقم 25
104	نتائج تحليل (anova way one) لإجابات أفراد العينة حول أن هناك ولاء لمؤسسة سونلغاز لأهمية موضوع إدارة التغيير	الجدول رقم 26
105	العلاقة بين إدارة التغيير والثقافة التنظيمية	الجدول رقم 27

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استبانة الدراسة
02	اختبار الارتباط (spearman)
03	اختبار الثبات (alpha de cronpach)
04	الخصائص الديموغرافية
05	تحليل نتائج المحاور
06	نتائج المحاور
07	الانحدار الخطي البسيط
08	اختبار التباين الأحادي (one way anova)
09	اختبار الارتباط (pearson)
10	استمارة التبرص

الصفحة	فهرس المحتويات
I	ملخص
II	Résumé
III	إهداء
IV	إهداء
V	شكر وتقدير
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
أ	المقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
03	1- مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي
06	2- نظريات الثقافة التنظيمية
07	3- أهمية الثقافة التنظيمية
10	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
10	1- خصائص الثقافة التنظيمية وأبعادها
12	2- مكونات الثقافة التنظيمية
16	3- أهمية الثقافة التنظيمية

19	المبحث الثالث: عموميات الثقافة التنظيمية
19	1-وظائف الثقافة التنظيمية ومحدداتها
21	2-العوامل المحددة للثقافة التنظيمية وأساليب المحافظة عليها
24	3-تأثير الثقافة التنظيمية في المنظمة
28	4-تكوين الثقافة التنظيمية ومصادرها
31	خلاصة الفصل الأول
32	الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التغيير
33	تمهيد
34	المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير في المؤسسة
34	1-مفهوم إدارة التغيير وأهميتها
37	2-قوى وعناصر وخصائص إدارة التغيير
43	3-أهداف ومراحل إدارة التغيير
45	4-إستراتيجيات إدارة التغيير
47	المبحث الثاني: مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها
47	1-مفهوم مقاومة التغيير وأسبابها
49	2-مراحل مقاومة التغيير ومستوياتها
50	3-إستراتيجياتها وأثارها الإيجابية
53	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة التغيير
53	1-علاقة التوقعات والفلسفة بإدارة التغيير في المؤسسة
54	2-علاقة الاتصال واللغة بإدارة التغيير في المؤسسة

55	3-تكوين ثقافة المنظمة الداعمة للتغيير
59	خلاصة الفصل الثاني
60	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
61	تمهيد
62	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز
62	1-نشأة وتطور شركة سونلغاز
64	2-تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -وحدة الطارف -
68	3-وظائف كل قسم في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -وحدة الطارف -
69	4-أهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -وحدة الطارف -
71	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
71	1-منهجية الدراسة الميدانية
75	2-استمارة الدراسة
88	3-تحليل نتائج الفقرات حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
99	المبحث الثالث: تحليل نتائج محاور الدراسة واختبار الفرضيات
99	1-نتائج محاور الدراسة
101	2-اختبار الفرضيات
105	3-النتائج العامة للدراسة
106	خلاصة الفصل الثالث
108	الخاتمة
112	قائمة المصادر و المراجع
115	الملاحق

# المقدمة

## 1. تمهيد

تعتبر المؤسسات الاقتصادية الركيزة الأساسية للنشاط الاقتصادي باختلاف حجمها أو نشاطها أو أهدافها ونظرا لما تشهده من تطورات وتغييرات سريعة في العديد من المجالات إلا أنها تسعى للبقاء والنمو.

فالمنظمة التي تريد الاستمرار من الضروري أن تقوم بمواجهة التحديات الصعبة التي تؤثر في مقدراتها على الاستمرار والبقاء خاصة في ظل الضغوطات البيئية لتتمكن من التكيف والتطور عبر إتباع أسلوب التغيير للتأقلم مع محيطها من أجل تحقيق أهدافها وغايتها .

حيث نجد أن هذا التغيير يقابل غالبا بالمقاومة والرفض من طرف العاملين والنتائج دون شك إهمال جانب الثقافة التنظيمية التي يعتبر مدخلا من المداخل الذي تتبناه المنظمات كإستراتيجية لتطبيق مبادئ إدارة التغيير مما يشكل تكيف هذه الثقافة فمن أجل تحقيق ذلك التكيف تسعى المنظمات من خلال التخطيط المحكم ووضع استراتيجيات تهدف لتغيير أنماط سلوك العاملين وتطويرهم على مستوى قيمهم ومهاراتهم وذلك لتطوير الموارد المادية والبشرية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة أو كليهما معا .

إن الثقافة التنظيمية فرضت سلطتها على كل الذين يعملون بها بالإضافة إلى ذلك أنها منهج ومجموعة من القيم والمعتقدات بالإضافة إلى أنها تتكون من مجموعة من الميزات والرموز التي يشترك فيها الأفراد داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات الموجودة، ونظرا لما توصل له العالم أو المؤسسات من تطورات على مرور الزمن أدى هذا الأمر إلى فرض حصول التغيير كإستراتيجية صعبة قصد خلق نظام جديد يسمح بمواكبة التطورات والتأقلم مع ما يحيط بها من اجل تحقيق أهدافها.

وبالتالي أصبحت عملية إدارة التغيير وأهم الاستراتيجيات التي تتبناها أهم النقاط التي تركز عليها المؤسسات الحديثة والتي تهدف من خلالها إلى تعزيز فاعلية المؤسسة وتحسين أدائها من خلال توفير أو استخدام ثقافة تنظيمية قوية تخلق لأعضائها تماسكا كبيرا من أجل تحقيق الانسجام والضبط داخل المؤسسة.

## 2. إشكالية الدراسة

وعلى ضوء ما سبق عرضه يتضح لنا ملامح إشكالية البحث والمتمثلة فيما يلي:

هل للثقافة التنظيمية اثر ذو دلالة إحصائية على إدارة التغيير في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

لولاية الطارف؟

للإجابة على هذا التساؤل، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟
2. هل تولي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز أهمية لإدارة التغيير؟
3. هل هناك دور للثقافة التنظيمية على التغيير في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟

### 3. فرضيات الدراسة

1. تساعد الثقافة التنظيمية في مواكبة التغيرات التي تواجهها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؛
2. تولي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز أهمية كبيرة وبالغة لموضوع إدارة التغيير؛
3. توجد علاقة قوية ومتناسكة بين إدارة التغيير والثقافة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

### 4. أهداف الدراسة

بناء على تحديد إشكالية البحث وأهميتها فإن الغرض الأساسي منه لا يخرج في الحقيقة كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- ❖ التعرف على أحد أهم العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها المتمثلة في الثقافة التنظيمية بإبراز مفهومها وأهم وظائفها؛
- ❖ نعتقد أن السبب الحقيقي و الحلقة المفقودة في عملية التغيير الفعال والناجح في المنظمة الجزائرية وتغيير جانب الثقافة التنظيمية؛
- ❖ محاولة تسليط الضوء على مفهوم إدارة التغيير كفلسفة إدارية؛
- ❖ إثراء الساحة البحثية عموماً والمكتبة الجامعية خصوصاً وهذا النوع من البحوث.

### 5. أهمية الدراسة

- ❖ تنبع أهمية الدراسة من الأهمية التي تحظى بها الثقافة التنظيمية وما تحققه من تغيير للأفضل في المؤسسات الاقتصادية أين تواجه صعوبات وتعقيدات وتغييرات سريعة التي فرضتها حدة المنافسة، كما أصبح إدخال التغيير في ظل هذه الظروف أمر حتمي ومفروض للمنظمات من أجل البقاء والاستمرارية مع الأخذ

بعين الاعتبار ضرورة زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية فهي الخلفية التي سنعتمد عليها لإبراز موقف أو رد فعل الفرد اتجاه التغيير المراد إحداثه.

### 6. حدود الدراسة

تكمن حدود الدراسة إلى حدود مكانية وزمنية نوضحها فيما يلي:

- ❖ **حدود مكانية:** ونقصد بها المكان الذي قمنا بإجراء الدراسة فيه، قمنا بدراسة ميدانية بإجراء تربص بمؤسسة سونلغاز بالطارف كما تم توزيع بعض استمارات استبيان على موظفي مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف وبعض الموظفين عشوائيا؛
- ❖ **حدود زمنية:** ونعني به الزمن الذي استغرق في إنجاز الدراسة الميدانية حيث امتدت بداية شهر أفريل ودامت مدة أسبوع إذ تم توزيع استمارات الاستبيان للموظفين وبعد تم جمعها بهدف تحصيل المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة.

### 7. منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع فإن المنهج الاستنباطي هو الأكثر ملائمة، وموافقا للموضوع مع استعمال أسلوب دراسة الحالة، كذلك المنهج الوصفي التحليلي فالأسلوب الوصفي يساعد على تكوين القاعدة النظرية المستوحاة مختلف المراجع، وهذا الأسلوب مناسب لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع.

هذا في الجانب النظري أما في الجانب الميداني فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة، باعتباره منهجا مناسباً للموضوع، عند إسقاط الدراسة النظرية على دراسة الحالة.

ولهذا الغرض يتم الاستعانة خاصة في الدراسة النظرية بالأدوات التالية:

- ❖ الكتب المتخصصة؛
- ❖ مذكرات وأطروحات؛
- ❖ مواقع الانترنت؛
- ❖ الجرائد الرسمية؛
- ❖ تقارير...

كما نعتمد في الدراسة الميدانية على ما يلي:

استمارة والمقابلة... من خلال التحدث مع عينة البحث مباشرة ومراقبة رد فعلها عند الإجابة على أسئلة الاستمارة ثم طرح من خلالها مجموعة من الأسئلة تتعلق بالموضوع يجب عنها عينة البحث ليتم تعيين النتائج على المجتمع الأصلي.

## 8. أسباب اختيار موضوع الدراسة

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة للأسباب والأهمية الموضحة في العناصر التالية:

### أ- أسباب ذاتية:

- ❖ الرغبة في معالجة هذا النوع من المواضيع؛
- ❖ الاهتمام الشخصي بالمواضيع ذات الصلة بالثقافة التنظيمية ودورها في إدارة التغيير في المؤسسة؛
- ❖ اعتبار الموضوع يدخل في مجال التخصص.

### ب- أسباب متعلقة بموضوع الدراسة:

بالنسبة للأسباب المنهجية الموضوعية فتتمثل في التوفر النسبي للمراجع في هذا المجال وبالتالي إمكانية كتابة هذا البحث كما يمكن إفادة المكتبة.

بالإضافة إلى كون هذا الموضوع له أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية كون الثقافة التنظيمية لها دور كبير في إدارة التغيير في المؤسسات، و بخصوص الأسباب العلمية فهذا الموضوع يندرج تحت مجالين علميين وهما الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، فهو إذن ميدان بحث واسع نأمل بعون الله وإرادته أن تكون مساهمتنا فيه قيمة .

## 9. هيكل الدراسة

في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة، ومعالجة الإشكالية المقترحة لقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول مترابطة ومتسلسلة، فصلين تناول الجانب النظري، والفصل الثالث تناول الدراسة الميدانية وذلك على النحو التالي:

**الفصل الأول:** والذي تطرقنا فيه إلى الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، وإلى أساسيات الثقافة التنظيمية وإلى مختلف مفاهيم ومكونات الثقافة التنظيمية؛

**الفصل الثاني:** جاء ليوضح الإطار النظري لإدارة التغيير، تم التعرض فيه إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية حول إدارة التغيير، وجميع المفاهيم المرتبطة بها والعلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير؛

الفصل الثالث: فتناولنا في هذا الفصل تقديم عام لمؤسسة سونلغاز، الدراسة والتعريف بها وتحليل الإجابات على أسئلة الاستمارة.

## 10. صعوبات الدراسة

- ❖ صعوبة في تجميع المراجع مع قلتها خاصة المتعلقة بعلاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير في المؤسسة؛
- ❖ حرماننا من بعض المعلومات المهمة بحجة أمن وسرية المعلومات؛
- ❖ صعوبة توزيع الاستمارة موضوع الدراسة نتيجة عدم الاهتمام وعدم التفهم الكثير من الأفراد لأهمية العينة.

## 11. المفاهيم الأساسية

- ❖ الثقافة: مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان و يشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.
- ❖ الثقافة التنظيمية: هي نظام من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد المشتركة بين الأعضاء والتي تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه وكما تكاملت مشاعر الأفراد كما تتوحد سلوكهم مما يجعلها على صلة بفعالية المؤسسة ومكانتها.
- ❖ التغيير: العملية التي تتم بتدخل الإنسان وتوجيهه وتخطيطه، من أجل التحول نحو الأحسن المنشود.
- ❖ إدارة التغيير: منهج علمي له أسس وقواعد، يقوم برصد تقلبات التغيير في بيئة المؤسسة ودراستها، بهدف تحضير إستراتيجيات ملائمة حسب إمكانيات المؤسسة وأهدافها.

## 12. الدراسات السابقة

إن الدراسات التي تمكننا من الإطلاع عليها:

في سياق بحثنا هذا تتمثل فيما يلي:

- ❖ دراسة بوبكر منصور، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
- هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ معرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية باعتبارها إحدى القوى الموجهة للسلوك، وسوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية أو غير واعية من جهة أخرى؛

✓ دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية الجزائرية؛

✓ وضع تفسير علمي لبعض أشكال سوء السلوك في ضوء أطر الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية، انطلاقاً من رؤية تحليلية تؤخذ بعين الاعتبار البعد النفس ثقافي لسلوك الأفراد العاملين في هذه الإدارة؛

✓ معرفة النتائج السلبية لأشكال السلوك ( المحددة في الدراسة ) على مستوى العلاقة بين موظفي الإدارة العمومية الجزائرية من جهة، ومستوى الاختلال الذي قد يحدث لوظائف العملية الإدارية برمتها من جهة أخرى؛

✓ المساهمة في إثراء البحث العلمي في مجال سوء السلوك التنظيمي باعتباره مفهوماً جديداً في ميدان السلوك التنظيمي؛

✓ تزويد الإدارة بمقترحات تفيد في التطوير التنظيمي الذي يندرج ضمن عمليات الإصلاح الإداري، وتحسين مستوى أداء أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة حيث اهتم بوصفها وصفاً دقيقاً و تحليلها من أجل أن يتلاءم وطبيعة المشكلة والتي تلقي الضوء على جوانبها المختلفة عن طريق السرد والتحليل المركز، والفهم العميق لظروفها، وجمع المعلومات التي تزيد من توضيح أبعادها المختلفة.

وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

❖ عوني فتحى خليل عبيد، "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية/دراسة

حالة مجمع الشفاء الطبي"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة،

2009.

هدفت هذه الدراسة إلى:

دراسة واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية وتأثر والتزام العاملين بعمليات التغيير، إضافة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين ومدى وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير المنشود؛ تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير بغرض التوصل لحلول وتوصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين بصفة عامة.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة والتي تلقي الضوء على جوانبها المختلفة عن طريق السرد والتحليل المركز، والفهم العميق لظروفها، وجمع المعلومات التي تزيد من توضيح أبعادها المختلفة.

وأهم ما أوصت بيه هذه الدراسة:

ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل وأن يتم الإعلان عن الوحدات والإدارات والوظائف على الهيكل التنظيمي وأن يتم التعيين على هذه الوظائف بالإضافة إلى ضرورة تحديد السلطة والمسؤولية لكل إدارة ووظيفية بحيث لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات وضرورة إشراك العاملين في صناعة القرارات وتفعيل وسائل الاتصال غير الرسمية للتواصل مع العاملين، كذلك التخطيط الجيد لعملية التغيير؛

❖ دراسة فاطمة دريدي، "أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة

العمومية الإستشفائية"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ إلقاء نظرة سوسولوجية حول طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة والثقافة التنظيمية؛
- ✓ محاولة تحديد نمط السلطة السائد في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر وعلاقته برفع مستوى ثقافة الموظفين؛
- ✓ التعرف على نمط السلطة من خلال طبيعته وخصائصه ومدى تأثيره على الموظفين؛
- ✓ محاولة تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة السلطة من خلال التعرف على آلياتها وقوانينها وتطبيقها في المجال الإداري؛

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع.

أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة:

- ✓ علاقة أنماط السلطة الإدارية بالثقافة التنظيمية علاقة وظيفية طردية؛
- ✓ كلما زادت أنماط السلطة الإدارية زاد مستوى الثقافة التنظيمية والعكس صحيح؛
- ✓ تساهم السلطة الدكتاتورية في زيادة التزام الموظفين وضبط سلوكياتهم؛
- ✓ تساهم السلطة الديمقراطية في ضبط النظام الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية؛
- ✓ تساهم السلطة والديمقراطية في تعزيز احترام الموظفين للسلم الإداري بالمؤسسة العمومية الإستشفائية؛
- ✓ تساهم السلطة الفوضوية في خلق صراعات تنظيمية بالمؤسسات العمومية الإستشفائية؛

تساهم السلطة الفوضوية إلى تعدد الأوامر الإدارية وظهور صراعات

❖ **هويده فضل الله علي، "إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين"**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على أثر إدارة التغيير على أداء العاملين بهيئة سكك حديد السودان؛
- ✓ تحليل أثر إدارة التغيير على أداء العاملين للتعرف على جوانب القصور في الهيئة؛
- ✓ التوجيه بمعالجة جوانب القصور في إدارة التغيير بهيئة سكك حديد السودان من خلال التوصيات.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر كفيًا وكميًا، بالإضافة إلى ذلك استخدام المنهج الوصفي التحليلي يتلاءم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة والتي تلقي الضوء على جوانبها المختلفة عن طريق السرد والتحليل المركز، والفهم العميق لظروفها، ولجمع المعلومات التي تزيد من توضيح أبعادها المختلفة.

وأهم ما أوصت به هذه الدراسة:

- ✓ إدارة الهيئة بتقديم المعلومات الكافية عن أهمية التغيير للعاملين؛
- ✓ إدخال تحسينات مادية ومعنوية لجعل الوضع أفضل وجاذب للعاملين؛
- ✓ على الهيئة إتباع أنظمة وسياسات تشجع العاملين على زيادة الإنتاج؛

- ✓ على الهيئة استخدام تكنولوجيا تساعد العاملين في تحقيق الأرباح؛
- ✓ على الهيئة تقديم حوافز تشجيعية للعاملين بشقيها المادي والمعنوي وذلك لإرضائهم؛
- ✓ على الهيئة بإبتعاث العاملين بدورات تدريبية داخل وخارج السودان وورش عمل لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة،
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في هذا المجال يتناول متغيرات أخرى.

يمكن تحديد ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:

موضوع الدراسة: حيث سعت هذه الدراسة على بيان دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسات، إضافة إلى ذلك تسليط الضوء على العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير؛ تتميز أيضا على أنها ستقدم نتائج وتوصيات يمكن أن تستند عليها دراسات وأبحاث مستقبلية.

الفصل الأول

الإطار النظري

لثقافة التنظيمية

### تمهيد

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة إلى اهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية، ومع ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية ازدادت أهمية البعد الثقافي في الدراسات الإدارية باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي حيث أنها في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات. فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به فلكل منظمة أيضا ثقافتها التنظيمية الخاصة بها، فتقافة المؤسسة اهتمت بها العديد من المنظمات الحديثة ومادام موضوع البحث يعالج الثقافة التنظيمية فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على هذا الموضوع.

وبالتالي تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية؛

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية؛

المبحث الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها.

### المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من أكثر المصطلحات تعقيدا في سيولوجيا التنظيمات والسلوك التنظيمي لذلك تعددت وتباينت نتيجة لذلك المفاهيم المقدمة لها فكل يراها من زاويته وهذا ما تطرقنا له بإيجاز في هذا المبحث حيث تناولنا فيه: مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي، نظريات الثقافة التنظيمية وأهمية الثقافة التنظيمية.

#### 1- مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي

##### 1-1 مفهوم الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها:<sup>1</sup> " مجموعة القيم والمعايير المعقدات، والأيدولوجيات والفلسفات، والاتجاهات وطرق التفكير المشتركة التي تتبناها المنظمة، وتحكم سياستها وطريقة إنجاز مهامها وأسلوب عملها، وعلاقتها بعملائها، والتي تنعكس على سلوكيات وتصرفات العاملين بها، ويلمسها كل من المتعاملين مع المنظمة والمجتمع الذي تتواجد فيه "

وتجدر الإشارة إلى أنه لا توجد منظمة مهما كانت طبيعتها أو حجمها بدون ثقافة تنظيمية معينة، إلا أن المنظمات بشكل عام لا تعمل على إيجاد ثقافتها بوعي وإدراك وتخطيط مسبق، وإنما تكون الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارات العليا فيها، وتتحول هذه السياسات والإجراءات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون وبشكل مباشر ثقافة المنظمة، إلا أن وجود الثقافات التنظيمية على هذا الشكل لن تمكن هذه المنظمات من مواكبة التطورات المسارعة المحيطة، ولن تتمكنها من القيام بعمليات تحول وتطور ناجحة.

والواقع أن مسؤولية وضع وتطوير الثقافة التنظيمية تقع على عاتق الإدارة العليا، وعليها أن تساهم بشكل واضح بوضع وتحديد وتشكيل الثقافة الخاصة بالمنظمة ومجموعة القيم الجوهرية والسلوكيات والتصرفات التي تتوافق وغايات المنظمة العليا والمصالح المشتركة للإدارة والأفراد الموظفين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.

وتعد الثقافة التنظيمية القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغييرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

<sup>1</sup> عادل عبد العزيز، " دور الثقافة التنظيمية و العدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد"، دار المنظومة، الشارقة، 2011، ص 14 ص 15.

كما تعمل الثقافة التنظيمية كمعادلة تنصهر فيها الشخصية والآنية للأفراد بأهداف المنظمة العليا، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، وبحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحقّقه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

### 1-2 تطور الثقافة التنظيمية.

لقد مر مفهوم الثقافة التنظيمية بعدة مراحل تطور خلالها معنى ومدلول هذا المفهوم، وإذا أردنا أن ندرك فجوى هذا التطور سنجد أنفسنا مضطرين إلى تتبع مراحل تطور التنظيمات، بمعنى آخر مراحل تطور القيم التنظيمية التي تحكم هذه التنظيمات<sup>1</sup>

❖ **المرحلة العقلانية:** في هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، فيتم تحفيزه مادياً لأداء مهامه، ويعد تايلور Taylor من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية التي أفرزت قيماً مادية، إلا أنها تغيرت مع تطور الفكر الإداري فتغيرت القيم المادية إلى قيم معنوية؛

❖ **مرحلة المواجهة:** وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وعدم إعطائه حقوقه وواجباته، أدت إلى إفراز قيم الحرية، والاحترام، والتقدير-مرحلة الإجماع في الرأي: أظهرت هذه المرحلة قيماً في العمل، فتم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، فعزز دوجلاس ماكريجار مفهوم وأهمية القيم الإدارية، فتطرت هذه المرحلة إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية؛

❖ **المرحلة العاطفية:** قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداداً لتجارب هاوثورن التي شددت على أهمية المشاعر، وأن الإنسان كتلة من الأحاسيس، وليس مجرد آلة ميكانيكية؛

<sup>1</sup> بوبكر منصور، "الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007، ص 38-41.

- ❖ **مرحلة الإدارة بالأهداف:** تركز القيم على المشاركة بين الإدارة، والعاملين في العمليات التنظيمية من اتخاذ قرار، وتخطيط وتنسيق، وإشراف.. الخ، إضافة إلى العمل الجماعي، والمسؤولية المشتركة؛
- ❖ **مرحلة التطوير التنظيمي:** ظهرت قيم جديدة في تحليل الأفكار، والمعلومات الإدارية، واستخدام البحث العلمي لإيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي، ومن ثم ظهرت قيم جديدة للعلاقات الإنسانية، والجوانب التقنية، وإدارة ضغوط العمل، والإجهاد وحالات التوتر والانفعالات في محيط العمل؛
- ❖ **مرحلة الواقعية:** يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهور مفاهيم جديدة. ويحدد كل من سيرس، وبورتر أربعة وسائل لتكوين ثقافة المنظمة هي:
  - ✓ **مشاركة العاملين:** أن أول وسيلة حساسة لتطوير، أو تغيير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين، فهذه النظم تشجع العاملين على الانغماس في العمل. وهذا ينمي إحساساً بالمسؤولية تجاه العمل، ومن الجانب النفسي يزيد التزام الفرد؛
  - ✓ **الإدارة عمل رمزي:** يعتبر ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة. فمثلاً العاملون يريدون معرفة الأمر المهم، وإحدى الوسائل لذلك هي مراقبة، وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية إذ يتطلع العاملون إلى أنماط، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها، وتجعل الأفراد يصدقون ما تقوله الإدارة؛
  - ✓ **المعلومات من الآخرين:** إذا كانت الرسائل الواضحة من المديرين عاملاً مهماً في الثقافة، فكذلك الرسائل الثابتة المتوافقة بين العاملين الزملاء، فشعور الفرد مثلاً يؤدي إلى تكوين تكامل اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة؛
  - ✓ **نظم العوائد الشاملة:** لا يقصد بنظم الجانب المادي فقط، بل هذه النظم تشمل التقدير، والاعتراف والقبول، كما أنها تركز على الجوانب الذاتية والعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة، وبخصوص تغيير ثقافة المنظمة، فهناك من يرى صعوبة كبرى في ذلك لأنه تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم المتمثلة في أخلاقيات العمل، والقيم التنظيمية، والاتجاهات العامة لأفراد التنظيم، الأنماط السلوكية، وتوقعات أعضاء التنظيم، فإنه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغيرات، وتحولات جوهرية في بيئة العمل الخارجية.

## 2- نظريات الثقافة التنظيمية

تتمثل أهم نظريات الثقافة التنظيمية في:

**2-1 نظرية القيم:** يعتقد أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة. وحسب ( اويلر ) فإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد أنماطهم النظرية؛

**2-2 روح الثقافة:** يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص، والسمات المجردة، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة، أي أن روح الثقافة تشير لمعظم أفراد إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لجماعة التنظيم؛<sup>1</sup>

**2-3 نظرية التفاعل مع الحياة:** تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في أن لأفراد كل تنظيم طريقتهم في التعامل مع محولهم. بمعنى أنه لأفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة، والتي يقيمون على أساسها جميع المعطيات، ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤديون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة، أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم؛

**2-4 نظرية سجية الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر، والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تعد سلوك الفرد وتؤثر فيه؛

وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد. ويرى بعض العلماء أمثال لينتون Linton أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين، وأن دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بـ:

أ- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة؛

<sup>1</sup> بوبكر منصور ، مرجع سبق ذكره ، ص 37ص38 .

**ب-** البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات والتقاليد، الخبرات المعارف، القيم)؛  
**ت-** وعليه فإن سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، فعن طريق الموروث الثقافي يشكل الأفراد إدراكا خاصا حول - :

✓ حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت، الأمن، المنافسة، الجودة؛

✓ الأشياء ذات القيمة أو المهنية؛

✓ معايير السلوك.

### 3- أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في مجموعة من العناصر يكمن حصر أهمها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

❖ تعد الثقافة التنظيمية فعالة ونافعة، إذا كانت ترسخ قيم وسلوكيات خلاقة ( التفاني في العمل، احترام الآخر، الالتزام....) ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية ( كالتسرع التامة، الالتزام الحرفي بالقواعد والإجراءات)؛

❖ تعد الثقافة التنظيمية دليل للعاملين وللإدارة، إذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب الاسترشاد بها لتحقيق الأهداف المطلوبة؛

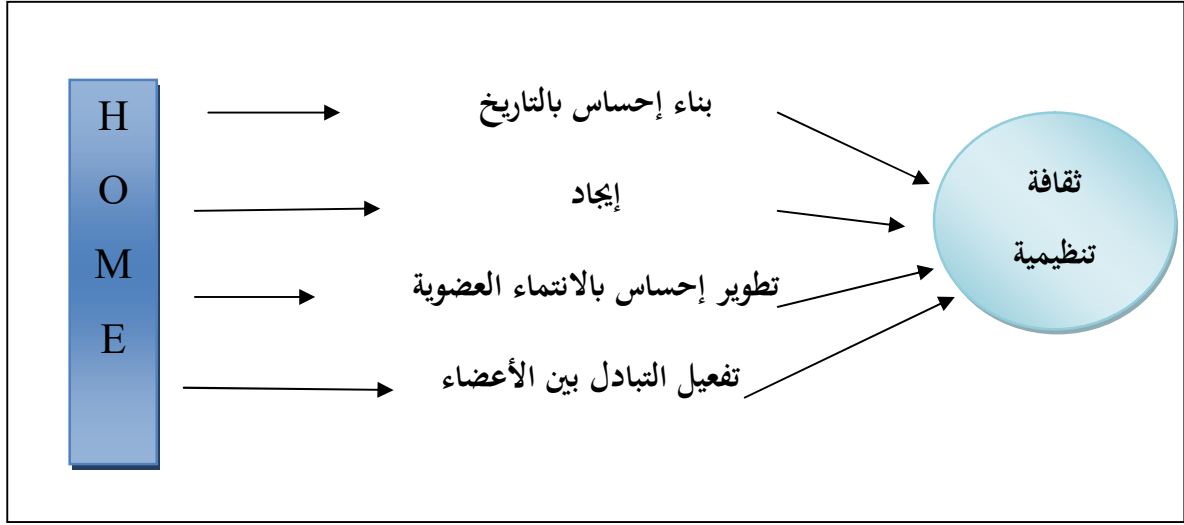
❖ تعتبر الثقافة التنظيمية مؤشرا هاما يدل على تميز المنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين، خصوصا إذا كانت هذه الثقافة تؤكد قيما معينة (الريادة، الابتكار، احترام الفرد وتقديره....)؛

❖ الثقافة التنظيمية تجعل المؤسسة تتبنى أهمية التغيير كشرط أساسي للتميز والتفوق من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، إذ كلما كانت قيم المنظمة تتسم بالمرونة، كلما كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه؛

❖ تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد السلوك التنظيمي المتوقع من العاملين، أنماط العلاقات الوظيفية.... الخ، من خلال ما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية فاعلة تعمل الإدارة مع ترسيخها؛

<sup>1</sup> يحيى عبد الملك، "الثقافة التنظيمية : الدلالات و الأبعاد"، مجلة آفاق العلوم، العدد السادس، المجلد 2، جامعة الجلفة، 2017، ص 301 .

الشكل رقم (01): يمثل أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: فراس حمزة، "أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص 9.

كما يمكننا أيضا تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ **بناء إحساس بالتاريخ:** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا، تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة؛
- ❖ **إيجاد شعور بالتوحد:** حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز؛
- ❖ **تطوير إحساس بالعضوية والانتماء:** وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا، وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم؛
- ❖ **زيادة التبادل بين الأعضاء:** ويأتي هذا من خلال الماركة بالقرارات، وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة، والجماعات والأفراد.

ومن هنا يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية هي نظام للقيم والمعتقدات المتفاعلة بين أعضاء المؤسسة، ولقد تبلورت الثقافة التنظيمية في عدة نظريات ساهمت في إبراز خصائصها وأبعادها، كما أن أهمية الثقافة

<sup>1</sup> فراس حمزة، "أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص 10.

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

---

التنظيمية تكمن في اعتبارها الإطار الذي ينظم ويوجه السلوك التنظيمي، أي أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة.

### المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصر أساسي في النظام العام للمؤسسات، واعتمادا على قادتها ومدرائها أن يفهموا أبعادها ومكوناتها الفرعية بحيث تعبر على النتائج التي اكتسبها العامل من أنماط سلوكية وطرق تفعيل وعادات وتقاليد واتجاهات ومهارات تقنية، وذلك قبل انضمام العامل إلى المنظمة التي يعمل فيها، ونظرا لاتصاف المنظمة بنسق ثقافي خاص بها، فمن خصائصها ومكوناتها تحديد هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، ولقد قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة عناصر هي: خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية، مكونات الثقافة التنظيمية وأنواع ومستويات الثقافة التنظيمية.

#### 1- خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية

##### 1-1 خصائص الثقافة التنظيمية

يظهر أن هناك اتفاقا عاما بين الكتاب والباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى وإن هذا النظام للمعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية إذ هناك سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية:<sup>1</sup>

- ❖ الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة؛
- ❖ الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين متبهرين للتفاصيل؛
- ❖ الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج؛
- ❖ التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على داخل المنظمة؛
- ❖ التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول فريق الأفراد؛
- ❖ العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم السهولة وودية التعامل معهم؛
- ❖ الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة للمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

ويري البعض أن للثقافة التنظيمية قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي وذلك بتشكيل مدارك ومعارف الأعضاء للمعاني والحقائق وإمدادهم بالطاقة الفاعلة للتعبة العملية، والتعرف على شخصية الذين ينتمون

<sup>1</sup> فاطمة دريدي، "أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 119.

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

للمنظمة والذين لا ينتمون إليها وروى آخرون أن الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية أو الجهة الأمنية ومن ناحية أخرى وللثقافة التنظيمية عدة خصائص من أبرزها:

❖ **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع، أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب للعناصر الثلاثة التالية:

✓ **الجانب المعنوي:** النسق المتكامل من القيم والأخلاق، والمعتقدات والأفكار؛

✓ **الجانب السلوكي:** عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة؛

✓ **الجانب المادي:** كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك؛

❖ **الثقافة نظام متكامل:** تتصل بالاتصال والاستمرار فيعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة مما يؤدي إلى تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وطرق وتفاعل هذه المكونات ما قد يؤدي أي مسؤول إلى تعلم طرق صنع القرار عبر الأجيال (الخبرات) التي كان لها واقع على عملية اتخاذ قرارات هامة تبقى في ذاكرة الأفراد؛

❖ **تحمل الثقافة التنظيمية خاصية تكوين المسلمات أو البديهيات:** وهي ما يعتقد الأفراد غير قابل للنقاش تنشأ عن القيم والمعتقدات المتداولة داخل المنظمة وتتكون من خلال:

✓ يواجه الأفراد العاملون مشكلة ما، ويجدون الحل على اعتبار أنه الأمثل؛

✓ يثبت هذا الحل فعاليته مما يؤدي إلى التنبيه في كل مرة يواجه فيها الأفراد أوضاع مشابهة يصبح نوعاً من المسلمات فالقيم والمعايير والمسلمات تمثل مرجعية وخلفية قوية في أوضاع تحتاج إلى التدقيق؛

✓ تكتسب الثقافة التنظيمية خاصية المرونة وقابلية التكيف والقدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

❖ **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تنقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

وتعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة مهمة لتحقيق العدالة التنظيمية السائدة داخل المنظمة من خلال:

✓ تحقيق الاستقرار للمنظمة كنظام اجتماعي؛

✓ ارتفاع ولاء العاملين لكيان من مجرد النفس أو الذات؛

✓ تستخدم كأساس مرجعي من جانب العاملين لفهم أغراض وأهداف المنظمة وهي نفس الوقت دليل للسلوك التنظيمي المقبول.

### 2-1 أبعاد الثقافة التنظيمية

درس Robbins سنة 1990 عدة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي كالاتي:<sup>1</sup>

1-2-1 احتمال المخاطرة: حيث توضح درجة تشجيع العاملين على الإبداع وتحمل المخاطرة؛

2-2-1 الرقابة: تتمثل في متابعة أداء للعمال، والحرص على قيامهم بالمهام المختلفة وبأسلوب ملائم مما يساهم في تحقيق كافة أهداف المؤسسة؛

3-2-1 التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق لا الأفراد؛

4-2-1 نظام المكافئة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس لاعتبار الأشخاص؛

5-2-1 الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم؛

6-2-1 أنماط الاتصال: وتتمثل في إيصال المعلومة في الوقت المناسب وبالشكل الملائم مما درجة من التكامل والتنسيق بين العمال ووحدات التنظيم المختلفة؛

7-2-1 احتمال الصراع: وهو ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم؛

8-2-1 روح المبادرة: وهي درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية؛

9-2-1 الهوية التنظيمية: درجة تعريف الأعضاء أنفسهم بالانتماء إلى ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين؛

10-2-1 التوجيه والتكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

### 2- مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، وتتمثل هذه العناصر (المكونات) في: الأساطير، القصص والحكايات، الطقوس والاحتفالات، البطولات والأبطال، الرموز الاجتماعية والسياسية

<sup>1</sup> غيلاني حورية، "أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص 07.

والشعبية، العادات والقيم والأعراف والتي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم غرسها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين.

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:<sup>1</sup>

### 1-2-1-1 الإشارات الثقافية

وتشمل القيم الثقافية على مايلي:

**1-1-2-1 القيم:** وهي القواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب والغير المرغوب فيها وبين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني، لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين؛

**1-1-2-2 المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثرها في تحقيق الأهداف التنظيمية؛

**1-1-2-3 الأعراف والتوقعات:** ويقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة والغير الملموسة التي يلزم بها العاملون داخل المنظمة.

أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة أو كلا منهما 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؛

**1-1-2-4 الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى أنماط اللباس والنمط المعياري (شكل المباني وتجهيزاتها، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستخدمة داخل المنظمة).

الطابوهات (المنوعات): وهي ما تود المنظمة إخفاؤه ورفضه، وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتائج لتجارب مأساوية مرت بها، كإخفاقات تجارية أو مدير

<sup>1</sup>الياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بوزياف المسيلة، 2006، ص15.

فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية لها مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل؛

**2-1-5 الأساطير:** تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعرفها بأنها المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس، والتي يعيشون بها أو من أجلها، ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني.

فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها دعم نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة فهي تحمل تعليما لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بإبطال المنظمة؛

### 2-1-6 الطقوس الجماعية والاحتفالات:

❖ **الطقوس:** هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة، مثل اللغة المستعملة وطريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة وتعرف الطقوس الجماعية بأنها:

"التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منظمة ومبرمجة" وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة"

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

✓ التأكد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة؛

✓ تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد؛

✓ تعمل الطقوس على أحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع.

❖ **الاحتفالات:** فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم، حيث تقام في

مناسبات معينة تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز القيم وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله المتميزون، مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين فيؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي؛

❖ **الإشاعات:** من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة، نجد الإشاعات التي تعتبر أخبار لا أساس لها من الصحة،

تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوع من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

### 2-2 الموروث الثقافي للمنظمة

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على مايلي:<sup>1</sup>

**2-2-1 المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتائج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم لكي تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، وطرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة؛

**2-2-2 سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكد على أن العاملين سيتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا؛

**2-2-3 تاريخ المنظمة:** يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها؛

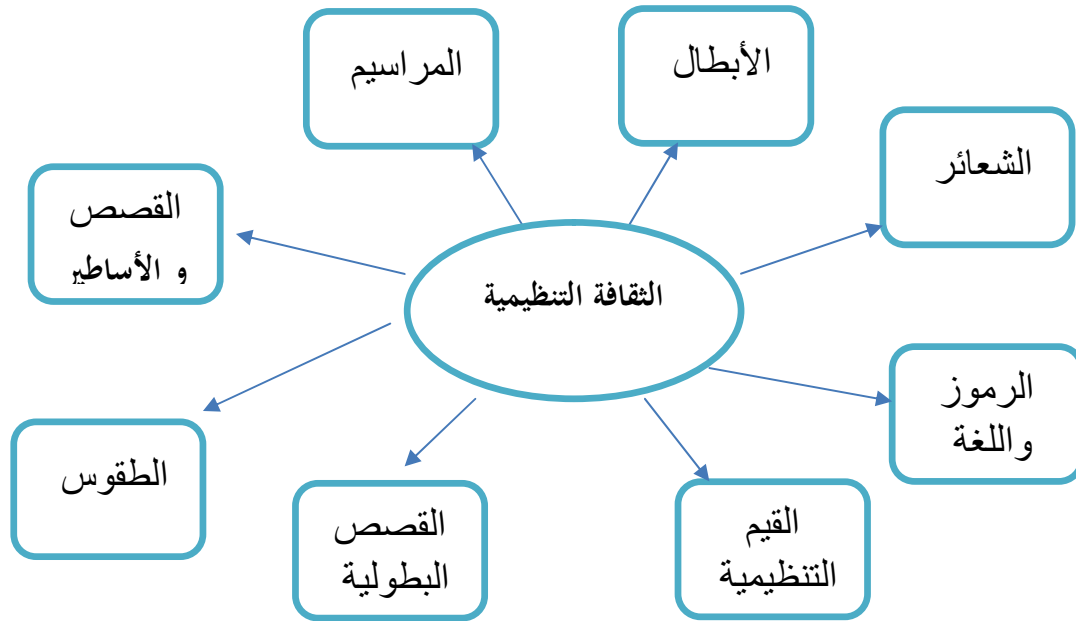
**2-2-4 الأبطال:** وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميز وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة؛

**2-2-5 مهنة المنظمة (النشاط):** تعرف مهنة (حرفة) المنظمة -النشاط الرئيسي لها - بأنها مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية....) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهمتها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة، إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين وخصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الحرافات الطقوس الجماعية والاحتفالات، الإشارات والرموز تغذي وتصور الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة.

<sup>1</sup> الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 15.

شكل رقم (02): يمثل المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: فراس حمزة، "أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص 12.

### 3- أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية

#### 3-1 أنواع الثقافة التنظيمية

هناك من يرى أن للثقافة التنظيمية عدة أنواع، أتى ذكر بعضها في تصنيفات الثقافة إلا أنه هناك إجماع على نوعين أساسيين هما:<sup>1</sup>

❖ **الثقافة القوية:** تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة؛ وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بما مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها؛

<sup>1</sup> عيساوي وهيبة، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2012، ص 32.

❖ الثقافة الضعيفة

يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

جدول رقم (01): يمثل أهم الفروق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة

الثقافة القوية	الثقافة الضعيفة
مشاركة نفس القيم عالية بين جميع العاملين	مشاركة نفس القيم محدودة بين العاملين أو لفئة قليلة عادة في الإدارة العليا
إرسال الأمور الهامة فيها بشكل منظم	إرسال الأمور الهامة بشكل متعارض
اغلب الموظفين يقومون بسرد القصص حول تاريخ منظماتهم	الموظفون يعلموا القليل جدا عن تاريخ منظماتهم
الموظفون ينتمون بقوة للمنظمة	الموظفون أقل انتماء للمنظمة
ارتباط قوي بين القيم المشتركة والسلوك (أي أن السلوك نابع من القيم المؤسسية)	ارتباط ضعيف بين القيم المشتركة والسلوك

المصدر: بشائر إبراهيم ذيب مسودي، "دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي" رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2018، ص 45.

3-2 مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.<sup>1</sup>

3-2-1 ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد

به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكلي الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون

<sup>1</sup>عيساوي وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 26 .

إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها؛

### 3-2-2 ثقافة النشاط، الصناعة:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها؛

### 3-2-3 ثقافة المؤسسة:

عادة ما تكون المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة.

### المبحث الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية ومحدداتها وأساليب المحافظة عليها

تتأثر الثقافة التنظيمية بالعديد من العوامل التي تساهم في ترسيخها داخل المنظمة فهي تعمل على الحفاظ عليها، حيث تؤدي الثقافة التنظيمية دورا حيويا في نجاح أو فشل المنظمة، بتأثيرها على العناصر التنظيمية والعاملين في المنظمة حيث يكمن سر نجاح المنظمة في سيطرتها وسيادتها وترابط الثقافة التنظيمية وعليه تناولنا في هذا المبحث وظائف الثقافة التنظيمية ومحدداتها، العوامل المحددة للثقافة التنظيمية وأساليب المحافظة عليها، تأثير الثقافة التنظيمية في المنظمة وتكوين الثقافة التنظيمية ومصادرها.

#### 1- وظائف الثقافة التنظيمية ومحدداتها

##### 1-1 وظائف الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية جملة من الوظائف تقوم بها داخل الهيكل التنظيمي والتي تثبت الدور الفعلي للثقافة داخل المنظمة ويمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية في نظر "حسين حريريم" فيما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ **إعطاء الأفراد بالمنظمة هوية تنظيمية:** من خلال مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات التي تمنحهم شعور موحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك وشعورهم بهوية تنظيمية، وكلما كان للفرد القدرة على التعرف على أفكار وقيم المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين بها وقوي شعورهم بأنهم جزء منها؛
- ❖ **تسهيل الالتزام الجماعي:** عند شعور الأفراد بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة مما يشعرون أن اهتمامات المنظمة أكبر من اهتماماتهم الشخصية؛
- ❖ **تعريف استقرار النظام:** من خلال التشجيع على التعاون بين أعضاء المنظمة ومن خلال الشعور بالهوية المشتركة والالتزام ولأنها توفر للأفراد المعايير؛
- ❖ **تشكيل السلوك:** من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم (لماذا تحدث الأشياء على النحو التالي) كما أن تشكيل السلوك يكون من خلال توضيح معايير السلوك فالثقافة التي تهتم عملائها نجد بها إرشادات واضحة حول نوع السلوك المطلوب؛
- ❖ **تعريف الفرد بالحدود:** من خلال معرفته الاختلافات الموجودة بين المنظمة وبقية المنظمات الأخرى معرفة السلوك المسموح في ظرف أوقات معينة، توفير آلية السيطرة والإرشاد على أفراد المنظمة

<sup>1</sup> حنيني فاطمة، "دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، 2014، ص 72.

فمن خلال هذه الوظائف تتضح قوة الثقافة التنظيمية وتأثيرها.

ولقد ورد عن "الرخمي" في دراسة "لفلوق مصباح العاجز" عن دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية "أن دور الثقافة التنظيمية يتجلى في:<sup>1</sup>

- ❖ تكوين دليل إرشادي لإدارة العاملين وتحديد نماذج سلوكية والعلاقات التي يجب إتباعها؛
- ❖ تنظيم الإطار الفكري الخاص بتوجيه أعضاء المنظمة وتنظيم أعمالهم؛
- ❖ تمييز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات؛
- ❖ تيسير مهمة الإدارة، ومساعدتها على تحقيق الأهداف؛
- ❖ منح المنظمة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل؛
- ❖ استقطاب العاملين المتميزين والمبدعين؛
- ❖ زيادة قابلية المنظمة للتغيير ومواكبتها للتطورات الجارية حولها؛
- ❖ تشكيل ضغوط على العاملين بالمنظمة للمضي قدما في عملية التفكير والتصرف بطريقة تنسجم مع الثقافة السائدة.

### 1-2 محدداتها

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليلا وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالاتي:<sup>2</sup>

- ❖ **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة؛
- ❖ **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبار الحجم؛

<sup>1</sup>حنيني فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>2</sup>محمد سرور الحريري، "ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة"، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص131.

- ❖ **التكنولوجيا:** على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية؛
- ❖ **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيل العاملين الأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة، وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها قرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح؛
- ❖ **البيئة:** فالطريق التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... الخ سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها؛
- ❖ **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

### 2- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية وأساليب المحافظة عليها

#### 2-1 العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من الاهتمامات وقيم ودوافع؛
- ❖ الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد؛
- ❖ التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأسلوب الاتصال ونمط اتخاذ القرارات؛
- ❖ المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه؛
- ❖ الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة فيما يلي:
  - ✓ أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع؛
  - ✓ أخلاقيات وقيم المنظمة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة ووظيفة معينة؛

<sup>1</sup> الطاهر غراز و نورية سوامية، " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة "، مجلة العلوم الاجتماعية والقانونية، جامعة زيان عاشور الجلفة - الجزائر، المجلد الخامس، العدد الرابع، ديسمبر 2020، ص 431.

✓ أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ماينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع؛

ومن هنا يمكن القول أن اختلاف الثقافة التنظيمية يرجع إما إلى خصائص الفرد وعلاقته بالبيئة وأهدافه وتوجهاته بشأن الحياة، وإما علاقة الفرد بالمنظمة والأنشطة التي يمارسها الفرد.

### الشكل رقم(03): يمثل تشكيل الثقافة التنظيمية



المصدر: قاسي جمال، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المنظمة"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2018، ص43.

## 2-2 أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والإبقاء على ثقافة المنظمة وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الطاهر غرازو نورية سولمية، مرجع سبق ذكره، ص431 ص432.

❖ **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة؛

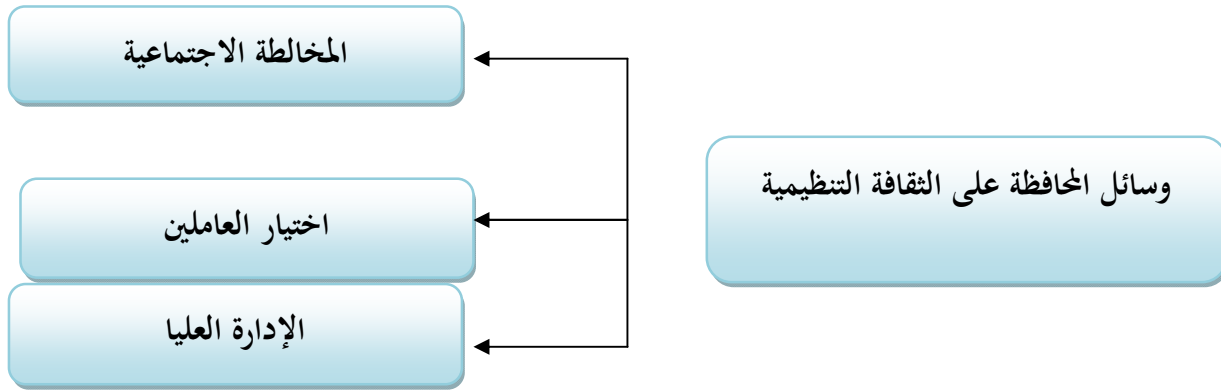
❖ **اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح؛

❖ **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف العاملين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا الأمر ضروري حتى لا يتأثر ولا يتغير أداء المنظمة.

مما سبق يتبين أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن المحافظة على ثقافة المنظمة وملتزمة بكل المعايير السلوكية التي تضبط السلوك المنظم واختيار العاملين الأكفاء ذوي الخبرات والمهارات وغرس فيهم قيم وعادات ثقافة المنظمة المنخرطين فيها لضمان استقرارها وإستمراريتها،

وبناء على ذلك فإن إيمان العاملين بالمعتقدات التنظيمية يزيد من شعورهم بالانتماء للمنظمة، وإن مهمة التأكيد على أهمية المعتقدات التنظيمية تقع على عاتق الإدارة العليا والوسطى بالمنظمة لأنها تتكون من الإطارات الذين عليهم أن يجسدوا القيم المعتقدات التنظيمية التي تعزز النجاح والثقة والتعاون مما يعزز الانتماء التنظيمي لدى العاملين في الفئات الدنيا من التنظيم.

الشكل رقم (04): يمثل وسائل المحافظة على الثقافة التنظيمية



المصدر: قاسي جمال، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المنظمة"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2018، ص45

### 3- تأثير الثقافة التنظيمية في المنظمة

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير الثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها. كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية على المنظمة وللثقافة التنظيمية تأثير كبير على المنظمة والعاملين من حيث فاعلية المنظمة وسلوك العاملين وغيرها من الآثار والتي سنذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### ❖ الثقافة التنظيمية والفعالية المنظمة: لقد كشفت الدراسات التي أجراها "Peters"

و"Waterman" حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس؛

ويرى الكاتب "BORN Y JAY" أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز

<sup>1</sup> بوصافر صدام حسين، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019، ص51ص52ص53.

والأداء وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى إن تتضمن ثقافة المنظمة على القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية، الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد؛

❖ **تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي:** يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها؛

❖ **تأثير الثقافة التنظيمية والإستراتيجية على فعالية أداء المنظمة:** تربط الثقافة والإدارة الإستراتيجية بقوة في التعديل في إحدهما لا بد أن يؤدي إلى الحاجة للتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية، هذه المعتقدات يمكن أن تشمل كل من الاهتمام بالتطوير أو الاهتمام بالسعر في السوق محدد أو العادلة أو المتساوية من العاملين بالعملاء، ومن جهة أخرى فإن القواعد والقيم والافتراضات التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضحاً على إنجاز الإستراتيجية وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها، وعلى إدارة الثقافة والإستراتيجية أن تتفاعل مع جوانب أخرى في المنظمة من أجل تحسين الأداء والفعالية.

كما توجد أوجه عديد لتأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة نذكر منها:<sup>1</sup>

❖ **تدعيم و توسيع قوة المنظمة:** (الانتشار) وهو يتوقف على مدى انتشار الثقافة ومدى شيوعها بين العاملين، وهل تم فهمها بالطريقة نفسها من قبل كل فرد، وأي مدى يشارك الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية السائدة، من خلال هذا يمكن للثقافة التنظيمية أن تمنح للمنظمة قوة إرغام على أعضائها، حيث يعتبر تبني هذه الثقافة بشكل كبير و متسع الأساس عم الثقافة القوية؛

<sup>1</sup> خالد تيطراوي وعتيقة حرايرية، "تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات والمجتمعات، جامعة الجزائر 2، مجلد 1، العدد 2، 2013، ص192ص193.

❖ **المرونة و القدرة على التكيف:** توفر المنظمة درجة ملائمة من التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ومن خلال تأثير ثقافة المنظمة عليها يوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق المرونة، كتحقيق التوازن بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئتها، من خلال متابعة الأحداث الجارية والتصرفات المتوقعة في هذه البيئة؛

✓ الاستعانة بمتخصصين من خارج المنظمة يكون لديهم خبرات ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات خصائص بيئة المنظمة والمشاكل التنظيمية، واقتراح الأساليب التي تحقق الاتصال مع بيئة المنظمة؛

✓ تدريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية وورشات العمل، التي من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم والممارسات الإدارية.

❖ **الانضباط والالتزام:** تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام والانضباط التي تظهر لدى أفراد المنظمة، ويشير الالتزام على الدرجة التي يكون فيها أفراد المنظمة مستعدين لبذل الجهد والولاء، وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، بمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تخلق ظروف في المنظمة يؤدي إلى جعل الأفراد دائما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا؛

❖ **تحديد وتدعيم التوجهات الرئيسية للمنظمة:** وهي تشير إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة التنظيمية في عملية تحقيق الأهداف، حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة وبالتالي تعد كقوة إيجابية لها، أو قد تكون غير متوافقة مع الأهداف مما يجعلها تشكل قوة سلبية في وجه تحقيق أهداف المنظمة، ويتوقف ذلك على اعتبارين هما:

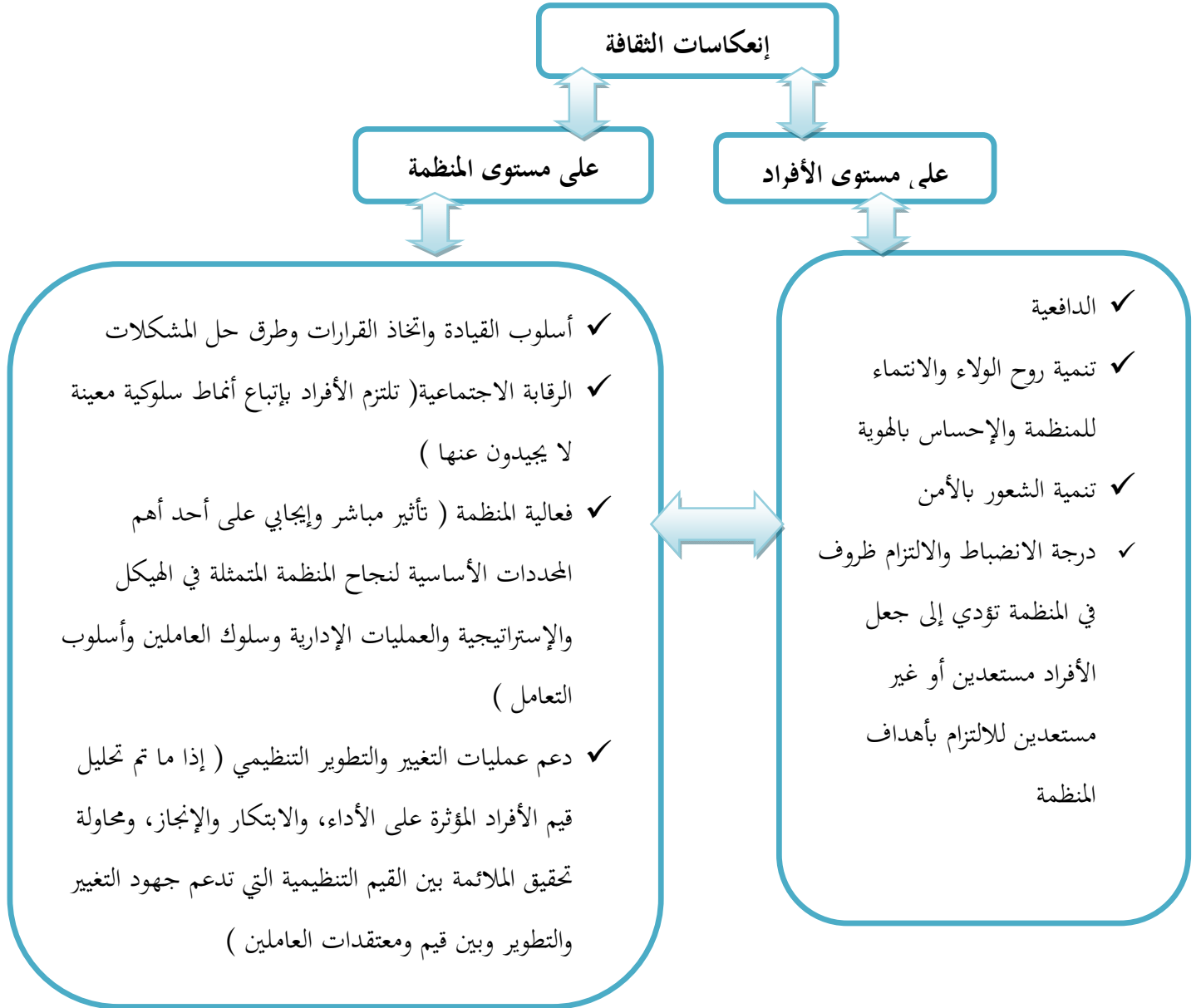
✓ مدى ملائمة الثقافة التنظيمية القائمة وتأثيرها الإيجابي على توجهاتها الإستراتيجية؛

✓ مدى فعالية التوجهات الإستراتيجية وقدرتها على خلق وتطوير ثقافة المنظمة.

كما يمكن تلخيص مجمل انعكاسات الثقافة التنظيمية على مستوى الفرد والمؤسسة كما هو موضح في

الشكل رقم 05 كما يلي:

الشكل رقم (05): يمثل انعكاسات الثقافة التنظيمية على مستوى الفرد و المؤسسة



المصدر: عبد الصمد سعيدة، أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019، ص08.

#### 4- تكوين الثقافة التنظيمية ومصادرها

#### 4-1 تكوين الثقافة التنظيمية

إن عملية تكوين الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية، وتنطلق فكرة ثقافة المنظمة من الوعي بعملية تكوين الثقافة، وفهم آلية نشوئها ليشكل أساساً لتكوينها، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع، والترابط والتكامل في عمليتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المنظمة، وما تحتويه من ثقافات فرعية تصف هوية المنظمة الحالية والمستقبلية، وبعد تشكيل ثقافة المنظمة لا بد من العمل على ترسيخها وإدامتها، ويتم ذلك من خلال الوسائل الآتية:<sup>1</sup>

- ❖ **إدارة الموارد البشرية:** وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية، وفي الوقت نفسه استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة يسيئوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير، وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها؛
- ❖ **أفعال وممارسات الإدارة العليا:** ولا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة وأقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة؛
- ❖ **التطبيع:** وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة، لأن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة لذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها وتسمي عملية التكيف بالتطبيع وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها وقد أكد الكاتبان على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين

<sup>1</sup> فراس حمزة، مرجع سبق ذكره، ص13 ص14.

ثقافة المنظمة، وحدد أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها ونقلها، هذه الأساليب هي:

- ❖ بناء إحساس بالتاريخ: من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات الأبطال والقصص؛
- ❖ إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير؛
- ❖ تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال التخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي والتدريب والتطوير؛
- ❖ تفعيل التبادلية بين الأعضاء: عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

### 4-2 مصادر تكوين الثقافة التنظيمية

يمكن تلخيص مصادر تكوين الثقافة التنظيمية على النحو التالي:<sup>1</sup>

- ❖ خصائص العاملين: إن لخصائص العاملين أثر في تكوين الثقافة التنظيمية إذ أن المنظمة تختار وتعين وتحفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها. ويمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل، وبذلك فإن الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقارباً من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعداً عن منظمات الأخرى في هذا المجال؛
- ❖ أخلاقيات المنظمة: معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا، وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة؛
- ❖ نظام حقوق الملكية: تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقدراً كبيراً من موارد الشركة كالرواتب والامتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح، ومقابل ذلك هم مسئولون عن مهامهم؛

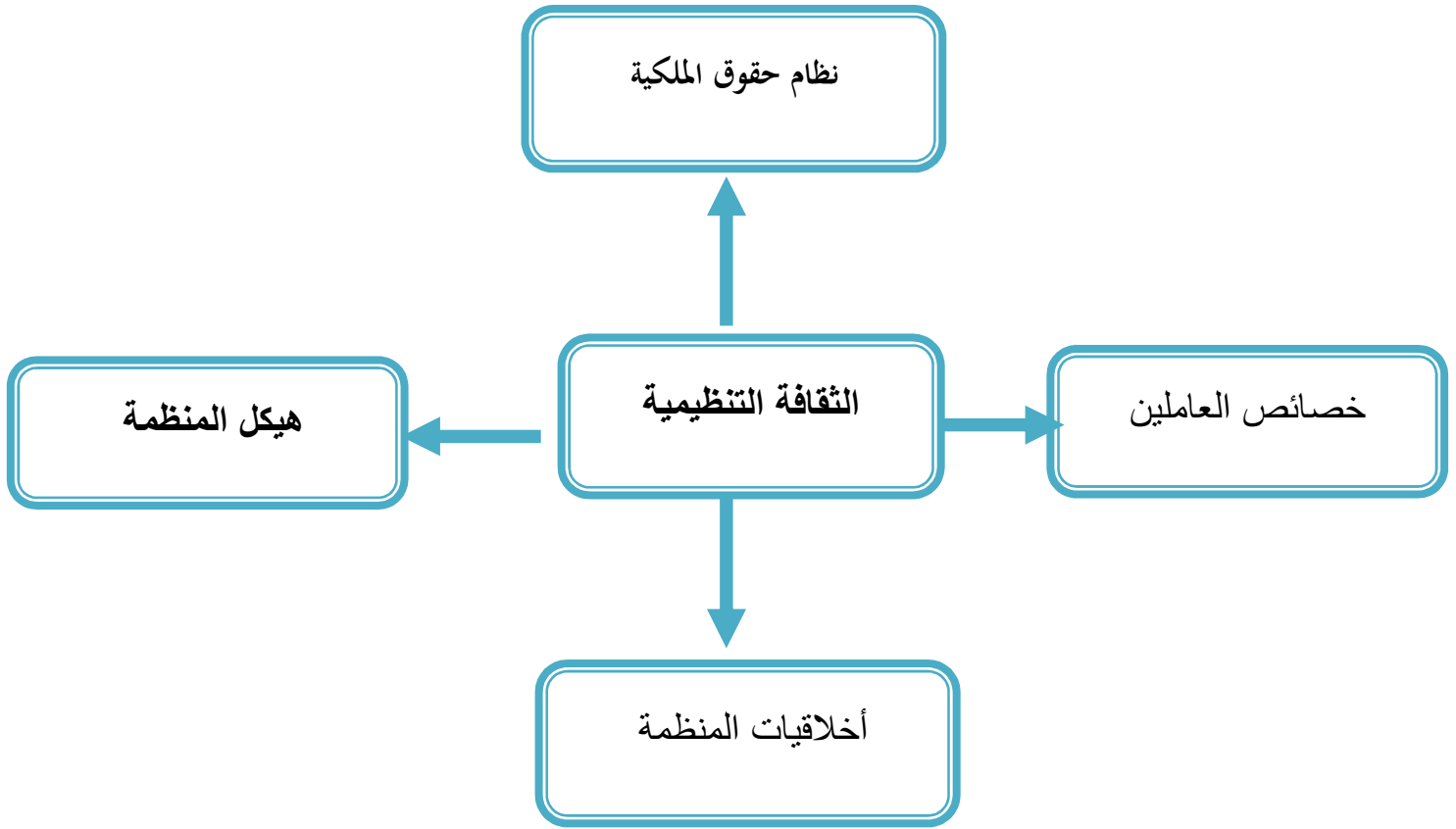
<sup>1</sup> فراس حمزة، مرجع سبق ذكره، ص15 ص16.

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد. إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي؛

❖ **الهيكل التنظيمي:** يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد. وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقاتها.

شكل رقم (06): يمثل مصادر تكوين الثقافة التنظيمية



المصدر: فراس حمزة، "أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص16.

### خلاصة الفصل الأول :

من خلال ما تم سرده في هذا الفصل نستنتج أن الثقافة التنظيمية تعد مكون أساسي في النظام العام للمؤسسات ويمكننا القول بأنه لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن بقية المنظمات ومن خلال ما سبق فإن نجاح المنظمة مرتبط باكتسابها لثقافة قوية والتي تدفع بأفراد المنظمة إلى البحث عن ما هو أفضل لتحقيق التكامل الداخلي والتكيف الخارجي وتحقيق أهدافها، ولكن في الوقت نفسه يمكن أن تكون عائقا أساسيا ضد التغيير.

حيث أن الثقافة التنظيمية هي الدور الفعال التي تستمد منه أهميتها والوظائف التي تؤديها، فهي بمثابة علاقة قوية تربط أفراد المنظمة ببعض البعض وبالتالي تساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل، ونظرا للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها لذلك، حيث سنتطرق في الفصل الموالي لإدارة التغيير وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.

الفصل الثاني  
الإطار النظري  
لإدارة التغيير

### تمهيد

يعتبر التغيير سمة دائمة في المؤسسات إذ يمثل استقرارا إداريا ثابتا يسمح للمؤسسة بالاستجابة للبيئة، وهو ضرورة لازمة لكافة جوانب الحياة بصفة عامة في نشاط المنظمات بصفة خاصة، ولذلك فإن نجاح المؤسسات تستدعي بالضرورة إلى قبول التغيرات التي قد تحدث لتضمن للمؤسسة والأفراد وضع مريح ولكي تكون للمنظمة القدرة على حل المشاكل التي تواجهها. كما يساهم التغيير في تحسين وتطوير الأداء لمواجهة المنافسة الشديدة سواء كان في مجال الأعمال أو الخدمات والمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة في السوق من أجل البقاء والاستمرار وتحقيق الأهداف، حيث أن القائمين على تنفيذ التغيير يركزون من خلاله على تحويل مؤسساتهم من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يقدم على أي عملية تغيير مؤسسية، الهدف منها العمل على تطوير المؤسسة وإحداث تجديلات وتحسينات مستمرة للمنظمة من ناحية منتجاتها وخدماتها وبالتالي التقدم بأداء المؤسسة نحو الأحسن ومنه نمو واستمرار المؤسسة بالدرجة الأولى.

ومن هنا تطرقنا في هذا الفصل المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير في المؤسسة؛
- ❖ المبحث الثاني: مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها؛
- ❖ المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة التغيير في المؤسسة.

### المبحث الأول: عموميات حول إدارة التغيير في المؤسسة.

يعتبر التغيير من المفاهيم الحديثة بحيث يركز على تحول المؤسسة من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، ونظرا لأهمية التغيير ودوره الإيجابي في تطور المؤسسة، حيث أصبح أمرا هاما وضروري وفاعل لقيام المؤسسات، سنتطرق في هذا المبحث إلى: مفهوم إدارة التغيير وأهميتها، قوى وعناصر وخصائص إدارة التغيير، أهداف ومراحل إدارة التغيير وإستراتيجياتها.

#### 1- مفهوم إدارة التغيير وأهميتها

##### 1-1 مفهوم إدارة التغيير

إدارة التغيير هي " مفهوم يشير كنشاط فعلي إلى الجهود المتواصلة التي تهدف بصورة مباشرة إلى الارتقاء بظروف العمل في المنظمات المختلفة، وتسعى لنقلها من وضع الو وضع آخر أفضل منه، وذلك عن طريق إدخال كافة الاستراتيجيات الحديثة في العمل، وحل المشكلات بطرق إبداعية، والاستفادة من الخبرات، وحشد الجهود الجماعية، والعمل ضمن فرق متجانسة ومنسجمة لتحقيق الأهداف المختلفة "<sup>1</sup>.

إذن فإدارة التغيير هي " ذلك النشاط الذي يحرص بصورة مباشرة على تكوين منظمات متميزة مرتفعة من حيث الأداء، وليس من حيث العدد والحجم فقط، وذلك عن طريق وضع هياكل تنظيمية مناسبة للعمل في المنظمة، بصورة تحقق الفعالية الوظيفية لدى الموظفين، وتحسن من مستوى أدائهم العام، ولا تؤثر في الوقت نفسه على الأهداف الإستراتيجية التي يسعى القائمين على العمل في المنظمة لتحقيقها، بل تنسجم معها وتدعمها.

وبما أن التغيير أصبح واقعا وسممة من سمات هذا العصر فهو بالتالي عملية لا يمكن أن تحدث كما ذكرنا من قبيل الصدفة بل تتم بوجود من يقوم بالإعداد والتخطيط لتغيير المنظمة في ظل بيئة دائمة التغيير ومن هذا المنطق تأكد الحاجة لإدارة عملية التغيير والتي أصبحت من أبرز متطلبات القيادة الحديثة في العصر الحالي.

<sup>1</sup> هويده فضل الله علي، "إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 1440هـ-2019م، ص 13-14 ص 15.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التغيير

وتعد إدارة التغيير إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة التي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة، وكثير الاهتمام بها نتيجة ارتباطها بنجاح المنظمات وذلك لما ذكرنا من جملة أسباب يجعلها من الأهمية بمكان ولا غنى لأي منظمة تشد البقاء والاستمرارية وتحقيق النجاح عنها.

إدارة التغيير ليس لها تعريف أو مفهوم محدد ولا يوجد في مؤلفات الإدارة وبحوث إدارة التغيير مفهوم واحد للتغيير يتفق عليه علماء وكتاب الإدارة فان معظم الكتابات عن التغيير ركزت على جوانب منها مثلا أسباب التغيير والبعض ركز على النتائج الناجمة عن عملية التغيير بينما ذهب آخرون إلى الآثار المترتبة على التغيير وقد اختلفوا في التعريف فهناك من عرفها بأنها إدارة الجهد المخطط والمنظم الهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة، الخارجية والمحلية والهياكل التنظيمية.

### 1-2 أهمية إدارة التغيير

يعتبر التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة إنسانية تربوية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها، وتتجاوز حدود ما يحقق في الحاضر، وتمتد إلى المستقبل.

وتتمثل أهمية إدارة التغيير من خلال الجوانب التالية:<sup>1</sup>

#### ❖ الجانب الأول: الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح التفاؤل؛

#### ❖ الجانب الثاني: تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، فينمي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون؛

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، "إدارة التغيير"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2015م-1436هـ، ص 47 ص 48 .

❖ الجانب الثالث: إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

تعمل إدارة التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحوافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين ملازمين في كل المجالات؛

❖ الجانب الرابع: التوافق مع متغيرات الحياة:

حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة؛

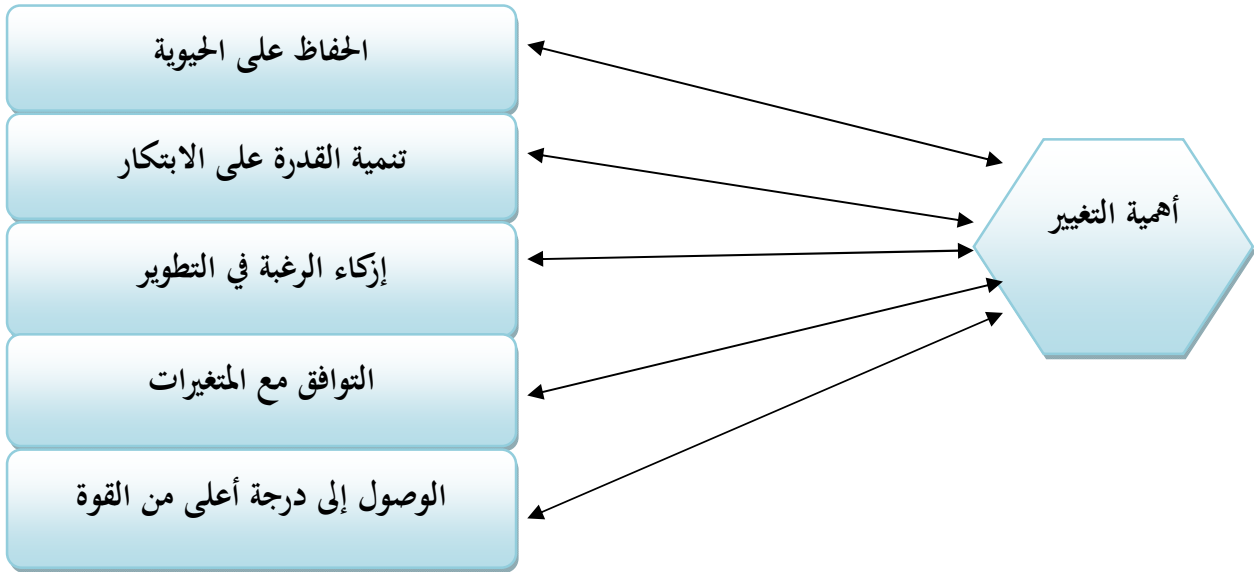
❖ الجانب الخامس: الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:

يعمل التغيير على الوصول إلى درجة من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

أولاً: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء؛

ثانياً: معرفة مجالات القوة وتأكيدھا.

الشكل رقم (07): يمثل أهمية ومزايا إحداث التغيير في المؤسسة



المصدر: بثينة خالدي وكاميليا عزوز، "واقع تطبيق إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية"، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص31.

## 2- قوى وعناصر وخصائص إدارة التغيير

تحدث عملية التغيير نتيجة وجود قوى وأسباب تدفع المؤسسة لإجراء هذا التغيير، كما أن إدارة التغيير تنقسم إلى عدة عناصر تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

### 2-1 قوى إدارة التغيير

هناك أسباب ناشئة داخلية وخارجية تساهم في إحداث التغيير:<sup>1</sup>

- ❖ تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها؛
- ❖ إدخال أجهزة ومعدات؛
- ❖ ندرة القوى العاملة؛
- ❖ إدخال نظم معالجة معلومات متطورة؛
- ❖ الدمج مع منظمات أخرى؛

<sup>1</sup> انعام الحياكي، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 39-40.

❖ تدني معنويات العاملين؛

❖ ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي؛

❖ حدوث أزمة داخلية طارئة؛

❖ تدني الأرباح.

✓ أهم القوة الخارجية:

وتمثل في ما يلي:

❖ إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة؛

❖ الاتحادات والنقابات المهنية العمالية؛

❖ ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة؛

❖ تغييرات سريعة في أسعار المواد؛

❖ المنافسة الشديدة؛

❖ حدوث أزمة خارجية طارئة.

كذلك نذكر من قوى التغيير ما يلي:

✓ قوى التغيير الداخلي:

تمارس القوى والعوامل الداخلية تأثيراتها داخل المنظمة، وتفرض على الإدارة القيام بالتغيير تحقيقاً للأهداف كما تعكس تلك القوى الداخلية شكلاً من أشكال المبادرة لإحداث التغيير أو شكلاً من أشكال رد الفعل.

❖ وعي وإدراك المدبرون للتغيير: يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية، وخاصة وأن الإدارة تتمتع بسلطة

اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمات؛

❖ زيادة طموحات وحاجات الأفراد: مما يدفع بالإدارة إلى تغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل؛

❖ نمو المنظمة وتطورها: تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها وإستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي

تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة؛

❖ الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة

❖ **الرغبة في تكامل المنظمة:** قد يصبح التكامل بين أقسام المنظمة هدف أساسي يجب تحقيقه عندما يحل

الصراع والاختلاف الإداري بين مختلف الأقسام محل التعاون والتنسيق المستمر؛

❖ **التغيير في الإدارة العليا:** قد يؤدي إلى الإدارة العليا في المنظمة حدوث تغيير في مجالات رئيسية تمس الجوانب

المادية والإنسانية والفنية.

✓ وجود مؤشرات على مشاكل داخلية بالمنظمة؛

✓ انخفاض الإنتاجية؛

✓ انخفاض أداء الموظفين؛

✓ الانخفاض الحاد في الحصة السوقية؛

✓ تسبب العاملون.

❖ **قوى التغيير الخارجي:**

تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغيير كافة العوامل أو المؤشرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتؤثر في

قدراتها على تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

❖ **التغيير في ظروف السوق:** يؤدي تغيير حاجات ورغبات العملاء إلى دفع المنظمة إلى تطوير أنشطتها وتحسين

جودة منتجاتها وتغيير أساليب جذب عملائها بتحقيق حاجاتهم ورغباتهم؛

❖ **ازدياد حدة المنافسة:** لقد أصبح التنافس قائما على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة، واستخدام

قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج سلعة جديدة من طرف المنافسين مما يدفع المنظمة إلى البحث عن بدائل تمكن

من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها؛

❖ **التطور التكنولوجي:** استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجية تؤدي إلى التغيير من خلال استخدام العديد

من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية.

<sup>1</sup> المحاضرة الخامسة القوى الدافعة للتغيير، على الرابط التالي:

"[https://m.mu.edu.sa/sites/default/files/content-files/5\\_31\\_0.pdf](https://m.mu.edu.sa/sites/default/files/content-files/5_31_0.pdf)", تاريخ الولوج : 2022/04/05،

على الساعة 22:57 pm.

## 2-2 عناصر إدارة التغيير

من المعروف أن إدارة التغيير تنقسم إلى كل من: إدارة التغيير الإستراتيجي وإدارة التغيير الوظيفي، فالأول بين الموظفين تتعلق برسالة المؤسسة وأهدافها وأسواقها ومنتجاتها، والثانية تتعلق بالتغيير في المناصب والدرجات والإدارات.<sup>1</sup>

### أ- التغيير الاستراتيجي:

يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية، ويشمل هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة ويقودنا هذا التعريف الكامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية إلى جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات وإدارة شؤون الأفراد.

ويحدث التغيير الإستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة، والإمكانات والثقافة والهياكل والأنظمة، ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الإستراتيجي تحليلاً وتفهماً كاملاً لهذه العوامل في مرحلتى التكوين والتخطيط؛

**ب- التغيير الوظيفي:** يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة، والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغيير الإستراتيجي، ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة؛

كما نميز أيضاً بين التغيير المخطط الذي يكون من خلال رؤية واضحة للمؤسسة والتغيير الطارئ لإحداث تغييرات جزئية يحدث بصفة عفوية وتلقائية، وبين التغيير الشامل الذي يضم كل جوانب المؤسسة والتغيير الجزئي الذي يتضمن إحداث تغييرات جزئية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زكريا الدوري ونجم الغزاوي وآخرون، "وظائف و عمليات منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 29 ص 30.

<sup>2</sup> زكريا الدوري ونجم الغزاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 30.

## 2-3 خصائص إدارة التغيير

تشمل إدارة التغيير جملة من الخصائص ينبغي الإحاطة بها وبجوانبها المختلفة للوصول إلى المقاصد الحقيقية لعملية التغيير ومن أهم هذه الخصائص نذكر:<sup>1</sup>

❖ **الاستهدافية:** باعتبار أن التغيير الجيد لا يتم إلا وفق مقاربة الإستراتيجية ينبغي ومنذ البداية تحديد الأهداف

والغايات المبتغاة من العملية التغييرية ولكي نحصل على أهداف التغيير ينبغي توفر جملة من المواصفات أهمها:

✓ **القابلية للمقياس:** وذلك بوضع الأهداف في شكل كمي وربطها بالعامل الزمني حتى تكون عملية التغيير أكثر فعالية والنتائج ذات الدلالة؛

✓ **التحفيز:** معنى أن تكون أهداف عملية التغيير متجاوزة نوعا ما للإمكانات المتوفرة بهدف رفع روح التحدي؛

✓ **القبول:** أي تكون أهداف عملية التغيير متوائمة مع أهداف وميولات الموارد البشرية للمؤسسة، تجنبنا لحدوث مقاومة لتغيير المنشودة، لذلك يفترض اعتماد أساليب الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف؛

✓ **المرونة:** يفترض أن تكون أهداف عملية التغيير قابلة للتعديل بحيث تتفاعل إيجابيا مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛

✓ **الواقعية:** أي تكون الأهداف التغييرية قابلة للتحقيق، من خلال ملائمتها مع الإمكانيات الداخلية والظروف البيئة الخارجية، بما لا يتناقض مع كون الأهداف تأخذ طابع تحفيزي.

❖ **الواقعية:** إضافة إلى ضرورة أن تكون أهداف التغيير واقعية ينبغي أسبابه ودوافعه بحيث لا يعقل القيام بالتغيير من أجل التغيير، كما يفترض اختيار الحجم والتوقيت المناسبين للعملية التغييرية؛

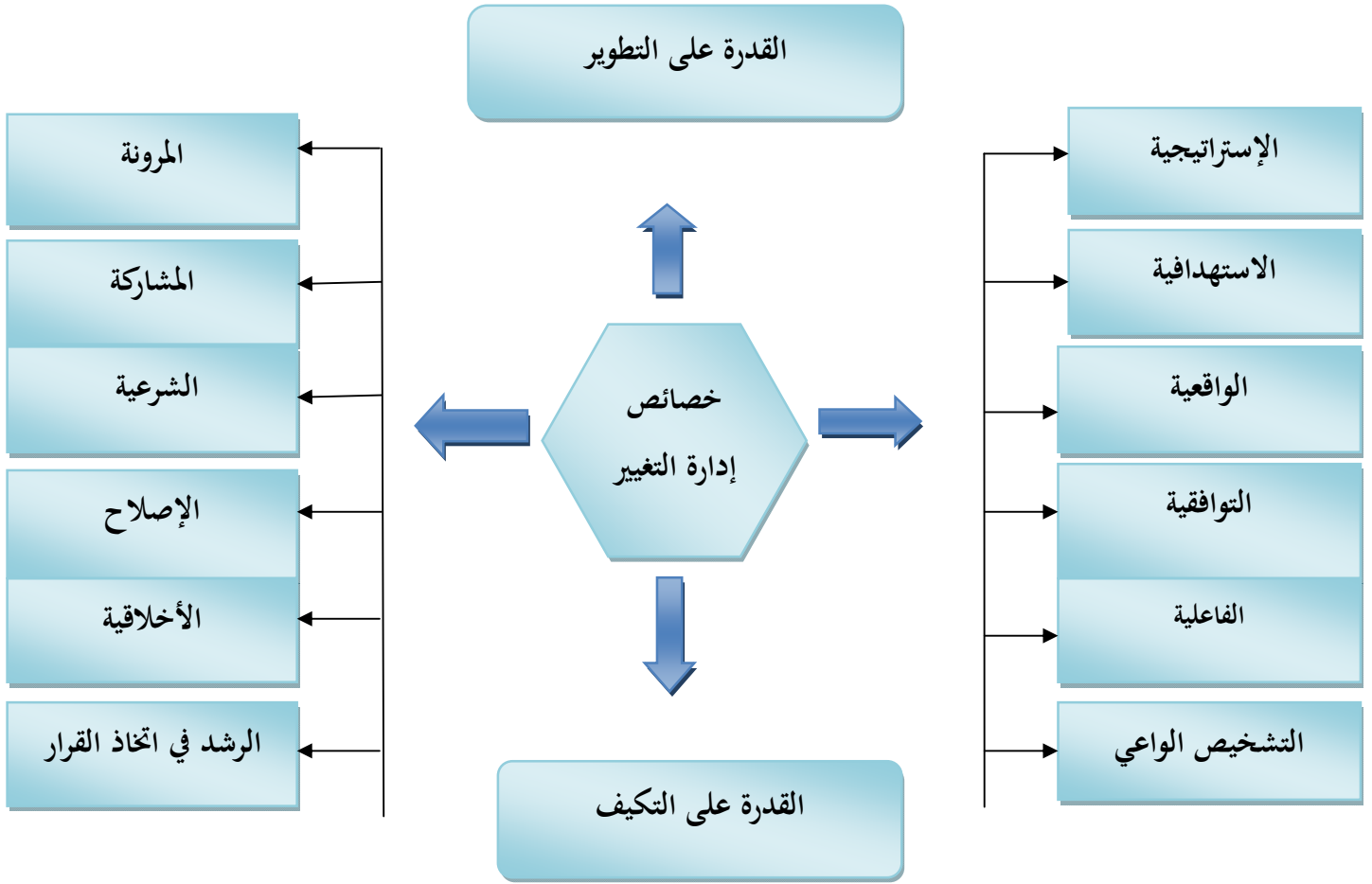
❖ **التوافقية:** يجب أن تكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين احتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛

❖ **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، بحيث تملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في المنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها؛

<sup>1</sup>أبراهيم عز الدين الطفر، "إدارة التغيير و التحديث في المؤسسات الحكومية"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 26، 2020م، ص 361-362.

- ❖ **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبب لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير والتفاعل مع قاداته؛
- ❖ **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها تسعى لإصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة؛
- ❖ **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، وهو ما يستدعي وضع تعديلات على القوانين القائمة، ما يضيفي الشرعية القانونية على التغييرات المستحدثة؛
- ❖ **الرشادة:** هي صفة ملازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار لتصرف الاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المعقول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر؛
- ❖ **القدرة على التطوير والابتكار:** يتعين على إدارة التغيير أن تعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم.
- ❖ **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

الشكل رقم (08): يمثل خصائص إدارة التغيير



المصدر : سليمان حسين المزين، "درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير و علاقتها بمستوى أداء معلميهم في المدارس الإعدادية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية - الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص24.

### 3- أهداف و مراحل إدارة التغيير

#### 3-1 أهداف إدارة التغيير: من أهداف إدارة التغيير ما يلي:<sup>1</sup>

❖ زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص21.

- ❖ زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة؛
- ❖ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
- ❖ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضي الوظيفي لهم؛
- ❖ الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛
- ❖ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة؛
- ❖ تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية؛
- ❖ مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات من عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها؛

### 3-2 مراحل إدارة التغيير

يقترح Kurt Lewin أن أي تغيير مخطط وواعي هو عملية تتضمن ثلاث مراحل وهي:<sup>1</sup>

أ- **إذابة أو إسالة الجليد:** وتتضمن هذه المرحلة إلى زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد:

❖ اختفاء السلوك الحالي؛

❖ الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح.... والاعتراف بوجود مشكل ما، والإدراك بأن شخصا آخر اكتشف أفكارا جديدة..

ب - **التغيير:** يتعلم الفرد في هذه المرحلة أساليب وأفكار ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي.... الخ، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة وآراء وأفكار جديدة؛

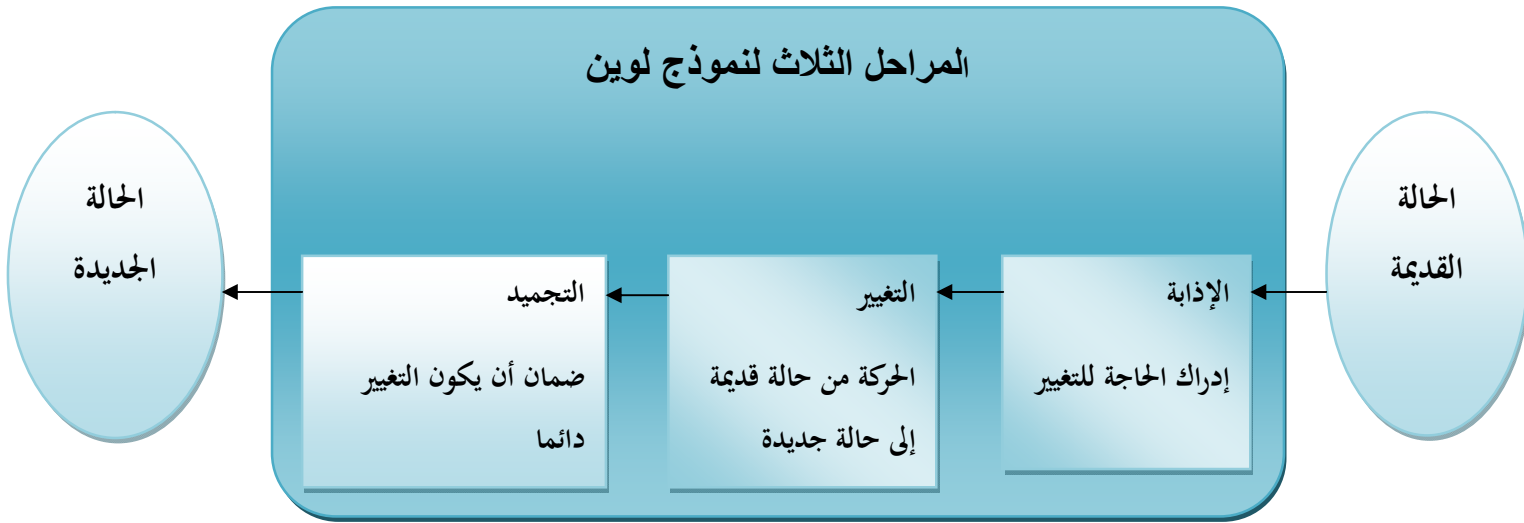
<sup>1</sup>لينا جمال، "استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي"، دار ابن نفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 50ص51ص52.

ج- إعادة التجميد:

وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة، في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية.

وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية، ويمكن أن يتم من خلال إتاحة الفرص للعاملين لإظهار السلوك أو الاتجاه، وينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي لتعزيز التغيير المرغوب، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي لتعزيز المرغوب، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي لتعزيز استقرار التدريب، وفي هذه المرحلة يعتبر التقييم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقييم يعمل على توفير البيانات للأفراد فما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الزمن.

الشكل رقم (09): يمثل المراحل الثلاث لنموذج لوين



المصدر: بثينة خالدي وكاميليا عزوز، واقع تطبيق إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية"، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص50.

4- استراتيجيات إدارة التغيير

توجد عدة استراتيجيات لإعادة بناء إدارة التغيير وهي التي تتولى القوى المسؤولة عن التغيير تنفيذها من خلال ثلاثة مراحل، وهي:

1- مرحلة الهدم ولا إزالة للقديم؛

2- مرحلة التهيئة والاستعداد؛

3- مرحلة إقامة البنية الرئيسي.

ومن أهم الإستراتيجيات ما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ إستراتيجية الارتقاء والنمو: وتتبنى فلسفة التغيير التدريجي وتستهدف إقامة المزيد من التغيير والتطوير والتجديد، وهي عملية مرحلية ومتواصلة من الإصلاح؛
- ❖ إستراتيجية الهيمنة: وتقوم على أساس الاستفادة من حقائق القوة التي بلغها الكيان الإداري في مراحلها السابقة والاستفادة منها في جذب مجموعة من المزايا الأخرى، بقصد تحقيق التفرد والتميز على كافة الآخرين في نفس المجال؛
- ❖ إستراتيجية الإقناع والإغراء: وتقوم على أساس الإقناع بأهمية ضرورة التغيير، و تستخدم في ذلك اللقاء المباشر والحوار والمناقشة وتوفير حوافز إثابة لكل من يؤدي دوره في منظومة التغيير؛
- ❖ إستراتيجية السلطة: وتتخذ من السلطة والقوانين واللوائح أدوات لفرض التغيير بالقوة القانونية وتأمين حركة سيره وتقديمه؛
- ❖ إستراتيجية التجديد التنظيمي: وتقوم على أساس تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي وحده دون غيره من المجالات الأخرى من أجل تغيير فلسفته ومنظومته كلياً انطلاقاً من أن تجديد التنظيم هو الأساس.

<sup>1</sup> سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 17 ص 18.

## المبحث الثاني: مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها

قبل الانطلاق في عملية التطبيق التغيير المطلوبة يجب علينا أن نفهم من المعنيين بالتغيير والأسباب التي قد تدعو إلى عملية التغيير التي قد تحقق لنا التغيرات المطلوبة التي يمكن لنا ضمان تعاونهم ولا بد من الإشارة أن هناك أسباب مختلفة قد تدفع بالعمال إلى المقاومة عند إدخال تغييرات في المؤسسة، ومن أجل ذلك تناولنا في هذا المبحث: مفهوم مقاومة التغيير وأسبابها، مراحل مقاومة التغيير ومستوياتها، إستراتيجيات إدارة التغيير وآثارها الإيجابية.

### 1-مقاومة التغيير وأسبابها

#### 1-1 مفهوم مقاومة التغيير

قد يتلقى الاتجاه نحو التغيير قبولا إن إدراك المستهدفون بالتغيير أنه يحقق أو يسهم في تحقيق أهدافهم أو مصالحهم، لكن قد تصطدم جهود التغيير بمقاومة رؤساء أو مرؤوسين بصورة أو بأخرى، فالتغيير يثير غالبا رد فعل يؤدي بالفرد لمقاومة التغيير سواء كانت أسبابه واضحة للرفض أو لم تكن لديه تلك الأسباب.<sup>1</sup>

مقاومة التغيير تعني "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والرموز إلى المحافظة على الوضع القائم وقد تكون مقاومة التغيير علنية إن إدراك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علنا، فيبادر بالاحتجاج أو التباطؤ أو بالإضراب أو التلويح بطلب النقل أو بالاستقالة أو الاستقالة فعلا، وقد تكون المقاومة سرية مستترة أو ضمنية إذا أدرك الموظف أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل الآخرين، وقد تظهر المقاومة بأشكال مختلفة مثل عدم الانتماء للمنظمة، انعدام الدافعية للعمل، زيادة الغياب بسبب المرض، زيادة الأخطاء في العمل".

#### 1-2 أسباب مقاومة التغيير

من هنا لعل من المناسب أن نذكر ببعض الأسباب التي تدعو الكثيرين لمقاومة التغيير، وهي كالتالي:<sup>2</sup>

❖ انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة: وذلك لأن التغيير يتطلب تبدلات وتغييرات في المناهج والأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصا عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير؛

<sup>1</sup> عوني فتحي خليل عبيد، "واقع إدارة التغير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 39 .

<sup>2</sup> محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 287ص 288 .

❖ **توقع الخسارة:** وغالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسيرة السابقة، الأمر الذي قد يعرض العديد من الأفراد إلى المحك أو الميزان وخصوصاً أولئك الذين يشعرون بالتقصير في إنجاز الوظائف أو الإحباط في الإنجاز أو قد يكون من أجل استبدال بعض المسؤوليات والوظائف، وتغير في جدول الأولويات أو ترقية بعض الأفراد مقابل إقصاء البعض أو أموالهم في مرتبهم أو تصعيد غيرهم على حسابهم وغير ذلك من الدوافع والأسباب التي هي في المصلحة النهائية تعود عليهم بالخسارة خصوصا أولئك الذين يفترضون أن التغيير موجه ضد مصالحهم؛

❖ **التخوفات الاقتصادية:** فإن بعض الأفراد يتصور أن التغيير يهدر دخله لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغير في معادلات الداخل والصرف وميزانيات الأعمال الأمر الذي قد لا يرتضيه أو يلي طموحاته خصوصا وأنه تعود على مجارات ووضع مستقر كانت وقد تهيأت أسبابه ودواعيه وشروطه؛

❖ **القلق الاجتماعي:** فإن التغيير بطبيعته قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الأفراد لأنه يؤدي إلى فك بعض الأوامر والارتباطات وتأسيس أواصر وارتباطات جديدة غير معروفة من حيث الأفراد والعناصر والمشاريع والأمزجة وربما يستلزم في بعض الأحيان الارتباط بالعناصر ليحبون التعامل معه كما قد يفك ارتباطهم بعناصر يجذبون التعامل معها؛

❖ **الخوف من أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات كانت مكتسبة ومختصرة:** هذا فضلا عما قد يسببه التغيير من تبدل في المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات إذا قد ينشئ الإعلامي الذي يجب هذا الدور وتطبع مع مهاراته أن يبذل التغيير دوره إلى إداري أو مدير مالي الأمر الذي يجعله متعثر في مسيرته ودوره في غير ذلك من الأسباب والدواعي وعلينا أن نعرف إن عمليات المقاومة للتغيير لا تنشأ من الأفراد فقط بل قد تكون جماعية وحينئذ ستشك لا خطورة كبيرة لأنها في هذه الصورة تكون قد تحولت إلى رأى عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع وعليه فإنه إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية فإنه سيؤدي إلى الانقسامات الداخلية وتخطيم المؤسسة بالكامل.

## 2-مراحل مقاومة التغيير ومستوياتها

### 2-1 مراحل مقاومة التغيير

إن الفرد المقاوم للتغيير يمر بعدة مراحل حتى يتقبل ويرضخ لعملية التغيير من خلال العديد من رواد الأفعال التي يصدرها الفرد وذلك عبر سبعة مراحل وهي:<sup>1</sup>

- ❖ **الصدمة:** وهو شعور حاد بعدم التوازن، وعدم القدرة على التصرف؛
- ❖ **عدم التصديق:** الشعور بعدم واقعية وموضوعية سبب التغيير؛
- ❖ **الذنب:** وهو شعور الفرد بأنه ارتكب خطأ كان السبب وراء التغيير؛
- ❖ **الإسقاط:** محاولة لوم أفراد آخرين وتأنيبهم على التغيير الذي حدث؛
- ❖ **التبرير:** من خلال وضع بعض المبررات والأسباب الخاصة بالتغيير؛
- ❖ **التكامل:** يكون عن طريق احتواء التغيير والاندماج معه وتحويله إلى مزايا يتمتع بها؛
- ❖ **القبول:** وهو عبارة عن خضوع وتقبل الفرد للوضع الجديد.

### 2-2 مستوياتها

وتأتي مقاومة التغيير داخل المؤسسات على ثلاثة مستويات هي:<sup>2</sup>

- ❖ **المستوى الأول:** تأتي المقاومة من أفراد لا يوجد عندهم أسباب خفية للمقاومة ولكنهم دائماً يتساءلون حول ما يجري ويكونوا في حلة دائمة من الحيرة والارتباك؛
- ❖ **المستوى الثاني:** وهي أعمق من المستوى الأول وتظهر المقاومة لدى الأفراد الذين لديهم خبرات وتجارب وأغراض خاصة بهم؛

<sup>1</sup>سماتي حاتم، "واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام lmd من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018، ص76.

<sup>2</sup>د/ فرحان حسن بريخ، "إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2012، ص 65.

❖ **المستوى الثالث:** طرق المقاومة أشد عمقا، وتكون منتشرة لدى عدد كبير من العاملين ولها طابع مميز بعد الثقة.

### 3- إستراتيجياتها وآثارها الإيجابية

#### 1-3 إستراتيجياتها

إن الإدارة الذكية هي التي تحاول أن تبني قبل كل عملية تغيير استراتيجيات وطرق للتقليل من مقاومته، فأسباب مقاومة العمال للتغيير تختلف، لذلك وجب التعرف على أهم تلك الإستراتيجيات، بحيث تنحصر في أغلبها في ستة إستراتيجيات وهي:<sup>1</sup>

❖ **الاتصال والتعليم:** تساعد هذه الإستراتيجية العمال على رؤية مدى الحاجة للتغيير والوقوف على منطقته، بحيث يكون على شكل مناقشات فردية أو جماعية أو تقارير، بحيث يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية عندما تكون المعلومات حول التغيير ناقصة لا وهناك خطأ في تحليلها وفهمها، ومن أهم إيجابيات هذه الطريقة أن اقتناع العمال بمدى أهمية التغيير يجعل منهم مساهمين في العملية، في حين يعاب عليها تستغرق وقتا طويلا خاصة عندما يكون عدد المقاومين كبيرا؛

❖ **المشاركة:** لمن الصعب أن يقاوم العامل قرارا كان قد شارك في صياغته، لذلك فإن إشراك الأفراد الذين يعتقد أنهم سوف يقاومون التغيير في صناعة القرارات يجعلهم متفهمين أكثر لأسباب التغيير؛

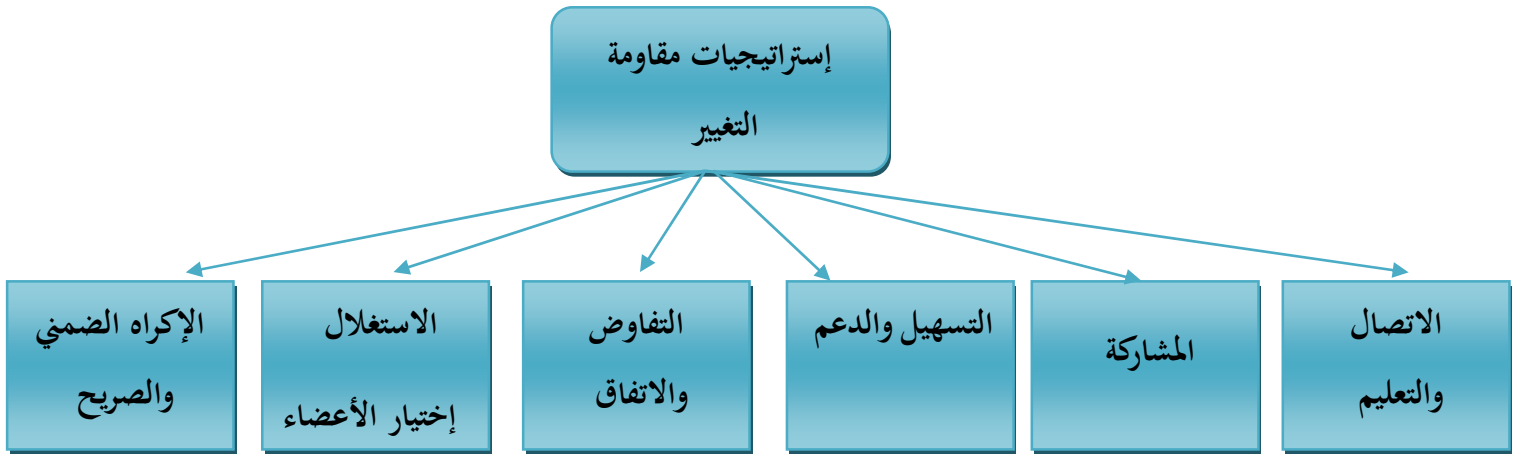
❖ **التسهيل والدعم:** وتعتمد هذه الإستراتيجية على تكوين وتدريب العمال على اكتساب مهارات ومعارف جديدة تجعلهم أكثر تأقلا مع التغيير المنشود، لكن هذه الطريقة تتطلب تكاليف عالية ووقت طويل لتنفيذها؛

❖ **التفاوض والاتفاق:** يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالة ما إذا كان هناك طرف ما سوف يتأذى من التغيير الذي سوف يتم استحداثه، لذلك فإن على القائمين تقديم حلول ترضي جميع الأطراف بتقديمها تنازلات ومنحهم بعض الامتيازات والحوافز والخدمات مقابل تقبلهم لعملية التغيير، وما يعاب على هذه الطريقة هو التكلفة العالية والخوف من عدم التزام الأطراف المقاومة؛

<sup>1</sup>سماتي حاتم، مرجع سبق ذكره، ص 80 ص 81.

- ❖ **الاستغلال واختيار الأعضاء:** من خلال هذه الطريقة يتم اختيار أحد الأعضاء المقاومين وخاصة الأكثر تأثيراً في المجموعة ليمثل أفراد المقاومة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير من جهة، ولاستغلاله للتأثير على باقي الأفراد المقاومين للتغيير ومن أهم إيجابياتها أنها سريعة وغير مكلفة نوعاً ما، ومن سلبياتها أنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في حال شعر العمال أنه قد تم استغلالهم من طرف المؤسسة؛
- ❖ **الإكراه الضمني والصريح:** وتعتبر من أصعب وأخطر الاستراتيجيات، إذا يلجأ المدراء إلى استخدام هذه الإستراتيجية باستخدام السلطة الرسمية من أجل إجبار العمال على قبول التغيير وذلك عن طريق استخدام بعض هذه الإستراتيجية باستخدام السلطة الرسمية من أجل إجبار؛
- العمال على قبول التغيير وذلك عن طريق استخدام بعض الأساليب التهديدية الضمنية منها أو الصريحة كتهديد الأفراد المقاومين بخسارة وظائفهم أو خسارة بعض الامتيازات أو حرمانهم من الترقية.

شكل رقم (10): يمثل إستراتيجيات مقاومة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على العنصر السابق.

2-3 آثارها الإيجابية

بالرغم من الفكرة السلبية لمقاومة التغيير إلا أن لها نواحي إيجابية وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوحوالي كهيبة ومسعودي حكيم، "أثر مقاومة التغيير على إدارة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية"، مذكرة ماستر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2019، ص 15.

- ❖ تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل؛
- ❖ تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات؛
- ❖ إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشر أو غير المباشر؛
- ❖ تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة؛
- ❖ مقاومة التغيير دليل على مدى فعالية وتأثير الضغوط الممارسة اتجاه التغيير ( إدراك الأفراد بأثر التغيير)؛
- ❖ المقاومة هي نوع من التغذية العكسية تستفيد منها المؤسسة في تحسين وتنقح رؤية التغيير وحطته؛
- ❖ المقاومون للتغيير هم أحد أهم مصادر الحصول على المعلومات التي توظف إيجابيا لتسيير مراحل التغيير المختلفة؛
- ❖ رفض التغيير يمثل فرصة للإدارة للبحث عن سبل إقناع الأفراد وتغيير اتجاهاتهم ليكونوا مؤيدين معارضين.

### المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة التغيير

لقد أصبحت هناك علاقة متينة و متماسكة تربط بين إدارة التغيير والثقافة التنظيمية القائمة بالمنظمة حيث يمكن أن تعود هذه الثقافة التنظيمية كعامل أساسي ومساعد لعملية التغيير بالإيجاب أو السلب، وحاولنا الإلمام بهاته العلاقة من خلال تناولنا لعلاقة التوقعات والفلسفة بإدارة التغيير، علاقة الاتصال واللغة بإدارة التغيير، علاقة الأبطال بإدارة التغيير في المؤسسة وتكوين ثقافة المنظمة الداعمة للتغيير.

#### 1- علاقة التوقعات والفلسفة بإدارة التغيير في المؤسسة

تعتبر التوقعات والفلسفة من مكونات الثقافة التنظيمية المؤثرة في إدارة التغيير.<sup>1</sup>

##### 1-1 علاقة التوقعات بإدارة التغيير

إن المؤسسات التي يكتب لها النجاح في التأقلم مع محيطها الخارجي، هي تلك المؤسسات التي يتميز مدراها وقادتها ببعده النظر في قيادتهم لهذه المؤسسة، وبالتالي فإنهم يستطيعون أن يتوقعوا تلك التهديدات التي ستواجه المؤسسة، ويسعون إلى نقل ذلك إلى كافة عمال المؤسسة، ومثال على ذلك تأكيد قائد المؤسسة للعمال على أن المؤسسة ستشهد منافسة حادة في الأسعار لذلك يجب علينا تخفيض التكاليف. لذا تتضح لنا أهمية هذه التوقعات والرؤى التي يتصف بها القادة، خاصة في توجيه سلوكيات الأفراد وقيمهم للتغيير داخل المؤسسة بما يحقق الغاية من هذه التوقعات، وبالتالي فهي تعتبر من بين أهم الآليات التي يستعملها المدراء والقادة.

##### 1-2 علاقة الفلسفة بإدارة التغيير

تختلف درجة إشراك العاملين ومدى مساهمتهم في إدارة التغيير، باختلاف فلسفة المؤسسة وبطريقة اعتمادها أسلوب المشاركة من عدمه، حيث تلعب الفلسفة السائدة دورا كبيرا في إعطاء الأفراد العاملين فرصة للمساهمة على خلق روح الإبداع والتطوير، وذلك لبلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة في عملية التغيير داخل المؤسسة، حيث تساهم مشاركتهم الفعالة في التغيير، في رفع الروح المعنوية وتشجيعهم.

<sup>1</sup> أميرة قدور، مرجع سبق ذكره، ص 42.

## 2 - علاقة الاتصال واللغة بإدارة التغيير في المؤسسة

### 1-2 علاقة الاتصال بإدارة التغيير

يعتبر الاتصال كإحدى الآليات الفعالة لإحداث وتطبيق برامج التغيير، من خلال تهيئة المناخ والجو العام داخل المؤسسة لتقبل هذا التغيير، وتسهيل تنقل المعلومات وسرعة اكتشاف المشاكل والعوائق التي تعترضه، حيث نجد أن الاتصال الجيد والقوي داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التغيير، أما ضعفه فسيؤدي حتما إلى فشل أي عملية من هذا النوع، فعندما تصل مبادرات التغيير إلى الأفراد عن طريق عملية الاتصال تتكون لدى هؤلاء الأفراد العديد من التساؤلات حول هذا التغيير حيث يتساءل الفرد عن ماهية أسباب التغيير؟ وماذا يعني التغيير بالنسبة له، وإذا كان المطلوب منه العمل بشكل مختلف فهل سيتمكن من ذلك؟ وغيرها من التساؤلات الأخرى التي يسعى الأفراد داخل المؤسسة لإيجاد إجابات عليها حتى يقتنعوا بأهمية التغيير، ومن هنا تبرز أهمية الاتصال كموجة ومغير لسلوكيات وقيم الأفراد، من رسائل مكتوبة أو الحديث المباشر أو الرسوم أو الصور أو الاحتفالات وغيرها من الوسائل الأخرى.<sup>1</sup>

### 2-2 علاقة اللغة بإدارة التغيير

أما فيما يخص اللغة، فتعتبر من أهم الرموز الثقافية التي تسمح بالتمييز عن باقي المؤسسات الأخرى، وإن القيام بعملية التغيير في المؤسسة سيؤدي بالضرورة إلى إدخال مفردات ومصطلحات جديدة، وهذا يعني تغيير الثقافة التنظيمية، ففي بعض المؤسسات التي تلجأ إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجدت صعوبة في إيصال الفهم للعمال مما أدى إلى استحداث بعض المفردات، والهدف من وراء ذلك هو نجاح هذه المنهجية، وبالتالي إنجاح عملية التغيير.

### 2-3 علاقة الإبطال بإدارة التغيير في المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالأبطال هم أفراد غير عاديين يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رمزا للصناعة التي تعمل بها المنظمة، كما أنهم يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، يقدمون دورا مثاليا في الأفراد والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة مما يجعلهم مثالا يقتدي به، أما إدارة التغيير في المؤسسة فهي عملية الانتقال من الوضع القائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القادة والعاملين تتم من خلالها عمل

<sup>1</sup>أميرة قدور، مرجع سبق ذكره، ص43.

تغييرات في نظام معين حيث يتم تنفيذ هذه التغييرات بطريقة يمكن التحكم بها عن طريق إتباع إطار ونموذج محدد، ويتم إجراء ذلك بأسلوب منظم وبأقل مضايقة وإزعاج.

### 3- تكوين ثقافة المنظمة الداعمة للتغيير:<sup>1</sup>

#### 3-1 التدريب أحد الدعائم الأساسية لإدارة الموارد البشرية لتحقيق التغيير

**3-1-1 التدريب:** بعد استمارة رأس المال البشري لتطوير كفاءة العاملين في مختلف المجالات من السياسات الرئيسية في مجال شؤون الأفراد، ويأتي قبل وبعد التعيين ويعتبر مكمل لسياسة الاختيار ويدعم الأفراد حديثي التعيين في المنظمة أو تدريب أو شاغلي المراكز الجديدة في المنظمة أو لمقابلة أية تغييرات حدثت في طرق العمل، نتيجة لتطورات تقنية أو تنظيمية ويعرفه حسين بأنه مجموعة الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد لأن يكونوا في حالة التأهب والاستعداد بشكل دائم ومتقدم لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المنظمة التي يعملون بها.

#### 3-1-2 مبادئ التدريب: متى يكون التدريب ملائم يجب أن يتصف بالمبادئ التالية:

- ❖ أن يكون للتدريب هدف محدد قابل للتطبيق؛
- ❖ يجب أن يتصف بالاستمرار والشمول؛
- ❖ أن يوجه للعاملين في مختلف المستويات الإدارية؛
- ❖ أن يكون به صفة التدرج، حيث يبدأ من الأسهل فالأصعب؛
- ❖ أن يكون مواكبا للتطورات التقنية والإدارية الحديثة، وأن يتناسب مع المستويات الوظيفية للعاملين مع ملاحظة أن عملية التدريب يجب أن تراعي المتدربين والمادة العلمية وبيئة التدريب وأساليبه.

وبما أن للتدريب أهمية لما ينطوي عليه من مواكبة المنظمة لمتطلبات العصر الذي يتسم بالتغيرات المتسارعة والمستمرة، كذلك فالتعليم عن بعد يعد الحل المناسب لتحديات القرن الحادي والعشرين باستخدام الهاتف والحاسب والبريد الإلكتروني.

<sup>1</sup>قاسي جمال، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المنظمة"، مذكرة Master، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند والحاج، البويرة، 2018، ص108، ص109

**3-3-1 أساليب التدريب أثناء الخدمة:** تحدد صلاح أساليب التدريب المناسبة تبعاً للهدف المراد تحقيقه في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : يمثل أساليب التدريب أثناء الخدمة.

الأهداف	الأنشطة والأساليب
لتحقيق الأهداف في مجال المعرفة	المحاضرة، المناقشة، القراءة، الندوة
لتحقيق الأهداف في مجال الفهم	المناقشة، المشاهدات التطبيقية، الرحلات، الاختيارات، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، المشاغل العملية.
لتحقيق الأهداف في مجال المهارات	التدريب الموجه (التدريب العملي)، تمثيل الأدوار
لتحقيق الأهداف في مجال الاتجاهات والقيم	المناقشة، المشاغل العملية، الأدوار، التدريب الموجه

المصدر: قاسي جمال، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المنظمة"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2018، ص 109.

**3-2 ثقافة المنظمة وعلاقتها بإدارة التغيير:** هناك منظمات قد وصلت البحث عن تغييرات إستراتيجية للمنظ التقلدي مثل: التوسع الأفقي والرأسي لخدماتها الموجودة واستبدال التقنيات الموجودة أو تغييرها، وإدخال خدمات جديدة والاستغناء عن خدمات موجودة وتحسين الإنتاجية، وغير ذلك ولا يقتصر الأمر على ذلك بل يتعداه إلى رؤية المنظمة كوحدة متكاملة تتعرض لعملية مراجعة وإعادة تصميم مستمر، وهذا يحتاج إلى التغيير الثقافي الذي يلعب دوراً هاماً في نجاح أو فشل إدارة التغيير، وهذا ما يبرز أهمية العنصر البشري لأن من المكونات الأساسية لثقافة المنظمة هناك ثقافة العاملين بها، بالإضافة إلى أنه يمكن الجزم بأن أهم دعائم التغيير والتطوير هو العنصر البشري وذلك من خلال من خلال قوته الذهنية ومهاراته الفكرية وليس بقوته العضلية ومهاراته اليدوية بمساهمته بذكائه وإبداعاته بدافعيته ورغبته في الإنجاز، بالقيادة والتعاون الفعال من خلال العمل في فريق.

فعلى المنظمة أن تملك عاملين يستوعبون معنى التغيير الذي يخدم المصلحة العامة، ولا يعترضون لأن عملية التغيير تتطلب توافق وتضافر جهود الجميع دون استثناء لأنه لا جدوى منه في حال اعتراضه، وهنا تبرز أهمية المعرفة بالتغيير التنظيمي والذي يشمل، قدرة التغيير في التكنولوجيا وفي التنظيم الإداري، وقدرة التغيير في

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التغيير

النظم الإدارية القائمة لتكون أكثر إسهاما في تعزيز الكفاءة والفاعلية والقدرة التي تقود كل هذه القرارات هيا قدرة التغيير في البشر، من خلال القدم، والاتجاهات والقدرات خاصة الابتكارية منها بحيث تكون ميزة التغيير بالابتكار.

ومنه فالثقافة التنظيمية هي مجموع القيم التي يشترك فيها أعضائها، وتتحدد وفقا للأهداف وسياسة التعامل والعلاقات المهنية بين الأعضاء.

أصبحت جل دراسات التغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة ترتبط لشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة في هذه المنظمة، وبالتالي أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية لدورها البالغ داخل المنظمة، حيث تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين أفراد المنظمة وهو ما يميزها عن غيرها من المنظمات يوجهها للتأقلم مع محيطها الخارجي. كما يمكن أن تكون هذه الثقافة التنظيمية كعامل مساعد لعملية التغيير أو كعقبة له، وقد وجد أنه لا يمكن إحداث تغيير تنظيمي فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية أو دون إحداث تغيير كبير وعميق الأثر في الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تتأثر بالسياسات والإجراءات والمهارات والقدرات، وتكتسب من خلالها ومن خلال تقوية أداء الأفراد لأعمالهم وعلى هذا الأساس فإن هناك طريقتان أساسيتين للتفكير في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي:<sup>1</sup>

- ❖ الأولى هي إحداث تغيير في المنظمة من خلال التغيير الثقافي والذي يتضمن إيجاد منظمة مبدعة ثقافيا؛
- ❖ والثانية ترقية وتطوير المنظمة بما فيها من أعضاء ووظائف من خلال تطوير الثقافة التنظيمية.

وقد أثبتت العديد من الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي ومدى نجاحه، أن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعم بتغييرات وتطورات ملائمة في كل النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة التنظيمية، فمن خلال تبني المنظور الثقافي في المنظمة يكون هناك تسهيل لإحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة والطقوس والقيم والأنماط القيادية، إذ نجد أن الكثير من المنظمات اليوم حريصة فيها إذا كانت ثقافتها تستمر في التطور وبإمكانها إعطاء ميزة تنافسية للمنظمة وهو ما يسمح لها لمواجهة المشاكل من جهة واستغلال تلك الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب والمعقد من جهة أخرى. ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج بأن الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم ومعتقدات وطقوس وأنماط وسلوك تتأثر باستراتيجيات التغيير المطبقة في المنظمة، حيث نجد أن

<sup>1</sup>طاري نسرین، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير"، مجلة القبس للدراسات النفسية الاجتماعية، العدد الرابع، 2019، ص 312-313.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التغيير

---

هذه الاستراتيجيات تؤثر على بعض نماذج السلوك والقيم والمعتقدات وبعض العناصر الثقافية الأخرى مما يجعلها أكثر نجاحا وتكيفاً مع هذه التغييرات الجديدة، كما يظهر أيضا الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير على استراتيجيات وعمليات التغيير داخل المنظمة، فالعلاقة التأثيرية بينهما متبادلة ويرجع هذا الارتباط القوي بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير الذي لا يمكن الخلاص منه إلى عدة أسباب نذكر منها:

ارتباط الثقافة التنظيمية بالأداء برابطة قوية من أجل إدخال تغيير على أداء المنظمة لابد من الاهتمام

بهيكل الثقافة التنظيمية؛

إن المنظمات التي تتميز بنوع اللامركزية تهتم بالأفراد وسلوكياتهم هي تلك المنظمات التي يكتب لها عادة

النجاح.

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل اتضح لنا أن التغيير مطلوب في كل الأزمنة وضروري في كافة المنظمات الحل لعلاج نقاط ضعف أو للمحافظة على نقاط القوة، حيث تعددت الأسباب وقوى التغيير، فمنها قوى خارجية أي التي تكون خارج المؤسسة أو قوة داخلية التي تكون داخل المؤسسة.

ورغم أهمية التغيير وضرورة التغيير إلا أنه في غالب الأحيان يصطدم بمقاومة حادة من طرف أفراد المنظمة من خلال عدم تعاونهم مع الإدارة وعدم التزامهم بقواعد العمل في المنظمة، وبهذا يجب على الإدارة أن تتصدى لهذه المقاومة من خلال استخدام عدة إستراتيجية للحد من المقاومة.

كما أن إدارة التغيير ترتبط بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، حيث لا يمكن إحداث تغيير فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية، وأن تقوية أداء الأفراد لأعمالهم واكتسابهم القوة والمهارات والقدرات يتم من خلال إحداث التغيير في المنظمة عبر التغيير الثقافي وهذا الأخير يعتبر أمر ضروري لأنه يساهم في كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

# الفصل الثالث

## الدراسة الميدانية

### تمهيد

بعد التطرق في القسم النظري من هذه الدراسة إلى مختلف الجوانب المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الجزائرية، من أجل إعطاء أكثر تفاصيل بخصوص النجاح الذي تبرع فيه مؤسسة سونلغاز لذلك لمواكبة التغييرات من خلال الثقافة التنظيمية التي ساهمت في التغيير في المؤسسة وقدرتها على مواكبة التغييرات التي تواجهها بهدف تحقيق أهدافها، وتحسين خدماتها الممنوحة للزبائن. وتعتبر مؤسسة سونلغاز من أهم المؤسسات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها عبر كامل التراب الوطني عن طريق فروع التوزيع المنتشرة في أنحاء الوطن.

وفي هذا الفصل كيف يتم دراسة حاله، باعتبار هذه المؤسسة من المؤسسات التي تسعى وبقوة من خلال الثقافة التنظيمية إلى التغيير نحو الأفضل وتقديم خدمات جيدة للزبائن. فقد قدمنا دراسة حالة نموذج مصغر لمؤسسة سونلغاز الجزائر في إحدى الوحدات العملية التابعة لها والكائن مقرها بمدينة الطارف، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز \_وحدة الطارف\_

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية، وللتعرف أكثر على هذه الشركة تطرقنا إلى نشأتها هيكلها التنظيمي كذلك تعمقنا في جذورها لنصل إلى مديرية سونلغاز الطارف والتي تعتبر من أهم فروعها.

### 1. نشأة وتطور شركة سونلغاز

#### 1.1 لمحة تاريخية عن الشركة

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و1929 مجموع قدره 6000 كلم وهذا الخط بين المتوسط العالي، والمنخفض ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر.

وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات، وقوانينها الجديدة أيضا أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

#### 2.1 مراحل تطور شركة سونلغاز

سونلغاز هي شركة من الشركات القابضة، وقد تطورت هذه القابضة خلال عدة مراحل من التطوير والتوسيع حتى أصبحت الآن.

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

❖ سنة 1947: تم إنشاء كهرباء وغاز الجزائر (EGA) رقم 471002 في 1947/6/5 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز؛

EGA: وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأمين في سنة 1946 الصادرة على السلطة الفرنسية؛

❖ التطورات التي حدثت بعد سنة 1962 EGA: تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمنت تسيير هذه المؤسسة؛

- ❖ سنة 1969: إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 59/69 الصادر عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969، تحول اسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد
- إن احتكار ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة، كما أنها وجدت نفسها قد أسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيين، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل)؛
- ❖ سنة 1975: في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات وترتيب؛
- ❖ سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ست مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة وبذلك تكتسب خمسة فروع الأعمال وهي:
- ✓ كهريف KAHRIF: الأشغال الكهربائية؛
  - ✓ كهركيب KAHRKIB: تركيب البنية التحتية والإنشاءات الكهربائية؛
  - ✓ كنا غاز KANAGAZ: أشغال الهندسة المدنية؛
  - ✓ AMC: صناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.
- ❖ نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1991: لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIS في قرار تنفيذي رقم 975/91 المؤرخ في 1991/12/14 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد التسيير الاقتصادي والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات؛
- ❖ سنة 1995: أصبحت في سنة 1995 هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمرسوم 280/95 ليوم 1995/9/7 سونلغاز على رأس نجد مجلس التوجيه الرقابي (COS)؛
- ❖ سنة 2002: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، باعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهما في شركات أخرى؛

❖ سنة 2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2004/2006 أين

أصبحت سونلغاز مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية؛

✓ سونلغاز إنتاج كهرباء (SPE)؛

✓ مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC)؛

✓ مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

❖ سنة 2006: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:

✓ سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA)؛

✓ سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى (SDC)؛

✓ سونلغاز للتوزيع: كالجهة الشرقية (SDE)؛

✓ سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية (SDO).

✓ في سنة 2009: الانتهاء من إعادة الهيكلة لدى المجموعة الآن 39 شركة بما في ذلك 33 شركة تجارية

و 06 شركات في المشاركة المباشرة.

## 2. تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -وحدة الطارف-

لقد تم إنشاء شركة توزيع الكهرباء والغاز -وحدة الطارف- بعد وضع لتطبيق وضعيات قانون رقم

01/02 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات المختلفة.

إن التحولات التي جاء بها القانون السابق الذكر مكنت تحويل شركة سونلغاز من مجمع يتكون من عدة

شركات من بينها مديرية سونلغاز الطارف وهذه الأخيرة تتكون من عدة أقسام ومصالح.

**1.2 الهيكل التنظيمي:** إن مديرية سونلغاز الطارف هي فرع يقوم بعدة مهام ووظائف، وبدورها تنقسم إلى عدة

أقسام أو مستويات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(11): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز -وحدة الطارف-



المصدر: من إعداد الطالبتين

## 2.2 تحليل الهيكل التنظيمي

❖ **مدير التوزيع:** يمثل قمة الهرم بالمؤسسة، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجدية، الاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.

ويتمثل دوره في:

✓ يضمن حسن سير العمل في الشركة وينسق مختلف الانتهاكات؛

✓ يضمن تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي؛

✓ يشارك في تطوير السياسة التجارية للشركة ومراقبة تطبيقها؛

✓ يشارك في تطوير سياسة الإدارة العامة؛

❖ **سكرتارية:** هي وحدة أو خلية إدارية من أساسيات المؤسسة وتسييرها تتمثل مهامه في:

✓ الاستقبال والتوجيه والإعلام؛

✓ التواصل مع العملاء والموظفين ونقل انشغالاتهم إلى مرؤوسيه في العمل؛

✓ إعداد التقارير والمرسلات الإدارية؛

✓ تنظيم المواعيد والبرامج.

❖ **قسم الموارد البشرية:** يبدأ تطوير الموارد البشرية بالتوظيف، فهو أساسا تطوير مهنة الموظف مع التوظيف إلى

التعاقد، وهذا التقسيم له دور في الحفاظ على الملف الإداري.

❖ **إدارة الموارد البشرية:** هي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية والكفاءة

والفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في نفس الاتجاه، للمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة

في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها.

❖ **قسم المحاسبة والمالية:** يعمل على دراسة وتوضيح وتوثيق مجموعة المفاهيم والمبادئ المحاسبية، التي من خلالها

يتم تحليل وتسجيل وتبويب وتلخيص العمليات المالية على شكل ملفات ونقلها رقميا إلى أجهزة الحاسوب

والعمل على تحديثها كل ما تطلب ذلك، بهدف قياس نتيجة أعمال الوحدة الاقتصادية وكذا مراقبته ومتابعة

سيرورة المهام لكل الموظفين من أجل تقديم الأفضل للمؤسسة وبدورها للزبائن، ومن مهامها:

✓ تحضير الميزانية؛

✓ إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية؛

✓ ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية؛

✓ تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية؛

✓ إعداد وضع الميزانية السنوية للأمانة ومتابعتها؛

✓ تحقيق لوحة القيادة ومراقبة الاستثمارات؛

✓ وضع الخطط لتطوير التنمية المستدامة.

❖ **قسم العلاقات التجارية:** هذا القسم هو الواجهة بين القسم والمستهلك أي اتصال بين الشركة والعمل ويمر

عبر الخدمة التي تتعامل مع مهام متنوعة مثل: إجراءات الاشتراك المشترك، وتحصيل فواتير المستهلك، وتسوية النزاعات بين المشترك والشركة وهي تتألف من مصلحتين و 5 وكالات تجارية.

❖ **تقنيات الكهرباء:** ويمثل هذا القسم ثلاثة هياكل تشغيلية تدير 24 بلدية في الولاية:

✓ **مقاطعة القالة:** القالة، العيون، رمل السوق، وبقوس، عين العسل، أم الطبول.

✓ **مقاطعة الطارف:** الطارف، بوثلجة، بحيرة الطيور، الشافية، بالريحان، الزيتونة، عين الكرمة، واد الزيتون، حمام بني صالح، بوحجار.

✓ **مقاطعة الدرعان:** الدرعان، شبيطة مختار، بن مهدي، الشط، زريزر، عصفور، البساس، الشيحاني.

وهذا القسم مسؤول عن تصميم الدراسات وتشغيل وصيانة الهياكل من الكهرباء في سياق جودة واستمرارية الخدمة كما أنها إدارة دائرة مراقبة العمليات التالية:

— خدمة الصيانة؛

— قسم الأشغال الحية؛

— تطوير شبكة الكهرباء.

❖ **مهندس أمن:** تتمثل مهامه في:

— وضع جدول زمني للزيارات مع برمجة إجراءات التوعية؛

— نشر أوراق الحوادث القياسية؛

— ينفذ جميع إرشادات ومتطلبات السلامة؛

— يشارك في التنبؤ بالمعدات الأمنية.

❖ **مسؤول الشؤون القانونية:** مسؤولة عن:

✓ مساعدة الهياكل في التعامل مع القضايا القانونية؛

✓ تمكين المدير أمام السلطات القضائية واتخاذ الإجراءات الودية لصالح سونلغاز؛

✓ يراقب تنفيذ قرارات المحاكم؛

✓ اتخاذ التدابير اللازمة لضمان استرداد الديون بجميع أنواعها.

❖ **مسؤول الاتصالات:** مسؤول عن:

✓ تصميم وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء باستخدام وسائل إعلام مناسبة (منشورات، الصحافة،

الإذاعة المحلية)؛

✓ بناء على السياسة التي وضعتها الشركة؛

✓ المشاركة مع الإدارة العامة للتوزيع.

### 3- وظائف كل قسم في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -وحدة الطارف-

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر 1995 وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام ومن وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي:

❖ ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف؛

❖ تركيب، تصليح وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز؛

❖ التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات؛

❖ ضمان التموين اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة؛

❖ التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب؛

❖ ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج؛

❖ تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الاداءات المقدمة للعملاء؛

❖ تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها؛

❖ ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد؛

❖ ضمان السير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل؛

❖ ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع؛

❖ ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.

وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة تنافسية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

#### 4- أهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -وحدة الطارف-

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها وهي كما يلي:

❖ التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها؛

❖ تلبية الحاجيات الوطنية؛

❖ توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجا؛

❖ المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بالقرب من الزبون النهائي؛

❖ استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري؛

❖ الحصول على حصة السوق العالمي.

وعموما فإن هدفها هو أن تصبه أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف سونلغاز ذات أسهم هي:

❖ إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛

❖ نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية؛

❖ توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه؛

❖ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها؛

❖ تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات الجزائرية أو الأجنبية؛

❖ إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيارة كل حقبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم

إنشاءها في الجزائر أو في الخارج؛

❖ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة سونلغاز؛

وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة دف لشركة لاسيما البحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها؛

تضمن سونلغاز مهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تماشياً مع طبيعة الموضوع قيد الدراسة والمتعلق بدور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة والذي حاولنا تطبيقه في مؤسسة سونلغاز الطارف، وذلك من خلال دراسة المبحث السابق القائم على تعريف المؤسسة، هيكلها التنظيمي، نشاطها وأهدافها.

وقمنا في هذا البحث بالجانب التطبيقي للدراسة من خلال العناصر التالية: منهجية الدراسة الميدانية، استمارة الدراسة، تحليل نتائج المحاور وأخير تحليل النتائج المتعلقة بالفرضيات.

#### 1. منهجية الدراسة الميدانية

يعتبر منهج الدراسة الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة الدراسة، واستناداً لمعالجة متطلبات هذا الموضوع والوصول إلى النتائج المراد تحقيقها اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال العناصر التالية:

#### 1.1 بيانات ومتغيرات الدراسة

تعتبر بيانات الدراسة الميدانية مدخلات نظام المعالجة لتوليد معلومات تساعد على الوصول إلى نتائج معينة، كذلك بالنسبة للمتغيرات التي تسمح بمعرفة نقاط التأثير والتأثر الموجودة ضمن الدراسة.

#### 1.1.1 بيانات الدراسة

من أجل الحصول على بيانات أي دراسة هناك طريقتان، طريقة المصادر الرئيسية من خلال جمع البيانات اللازمة عن طريق الاتصال المباشر أما الثانية يطلق عليها طريقة المصادر الثانوية حيث تجمع البيانات بطريقة غير مباشرة، وهذه الدراسة استلزمت علينا إتباع الطريقتين وذلك من خلال:

#### ❖ طريقة المصادر الرسمية

وتتضمن كل من:

#### ✓ الاستمارة:

وهي من بين الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات، وقد تم إعداد الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع وكذا التعرف على مجتمع الدراسة، وقد

تضمنت الاستمارة 36 عبارة ناهيك عن البيانات الشخصية، فالاستمارة تحتوي على مجموعة من العبارات المقسمة إلى ثلاث محاور:

**القسم الأول:** خاص بالبيانات الشخصية من الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي.

**القسم الثاني:** وهو الخاص بالعبارات المرتبطة بموضوع الدراسة والكشف عن دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة.

**المحور الأول:** أسئلة خاصة بالثقافة التنظيمية في 12 سؤال.

**المحور الثاني:** خاص بإدارة التغيير في 12 أسئلة.

**المحور الثالث:** يتعلق بعلاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير.

### ✓ الملاحظة

ساعدت الملاحظة في البحث على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين في المركب، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة عليهم حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحيانا والتحفظ أحيانا أخرى.

### ✓ الوثائق والسجلات

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالمعلومات العامة للمؤسسة، كذلك أهدافها وأنشطتها والهيكل التنظيمي للمركب وتوزيع العاملين على أقسامه وهذا بغرض تحديد العينات التي سيتم سحبها من كل قسم لتوزيع عليها الاستمارة.

### ❖ طريقة المصادر الثانوية

أي الحصول على البيانات من خلال مصادر المعلومات والوثائق التي تهتم أساسا بمجال الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة التغيير في المؤسسة، حيث تعددت هذه الوثائق لتشمل كل من:

✓ بحوث ودراسات سابقة لها علاقة بالموضوع؛

✓ كتب ومقالات وبحوث علمية؛

✓ الملتقيات والمؤتمرات الدولية؛

✓ المجالات العلمية.

### 2.1.1 متغيرات الدراسة

من خلال الجانب النظري لهذه الدراسة تم تحديد متغير مستقل متمثل في الثقافة التنظيمية أما المتغير التابع

إدارة التغيير

### 2.1 مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

وينقسم هذا العنصر إلى:

#### 1.2.1 مجتمع الدراسة

اعتمدنا في اختيار مجتمع الدراسة على معيار حيابة أقل شهادة مهنية في ميدان العلوم المالية والمحاسبية، العلوم التجارية، علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، كشرط لقبول المشاركات ضمن عينة الدراسة، نظرا لارتباط جزء من أسئلة استمارة الاستبيان بمستوى التأهيل العلمي، الذي يسمح للمستجوب بالتعامل مع مضمون استمارة الاستبيان بشكل جيد، كما اعتمدنا على طريقة التسليم والاستلام المباشر، ودعمها بأسلوب الملاحظة لشرح بعض المصطلحات غير المفهومة من طرفهم.

#### 2.2.1 عينة الدراسة

تمت دراستنا على مستوى القيادة الإدارية لمؤسسة سونلغاز الطارف حيث تم اختيار عينة عشوائية بتعداد 40 عاملا استرجعنا منها 30 استمارة قابلة للتحليل و5 استمارات ملغات و5 غير مسترجعة.

### 3.1 محددات الدراسة الميدانية

يمكن إبرازها في النقاط التالية:

#### 1.3.1 حدود مكانية

استهدفت الدراسة قسم العلاقات التجارية وقسم إدارة الموارد البشرية.

#### 2.3.1 حدود زمانية

تمت الدراسة خلال فترة 2022/2021.

## 4.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، تمت مراجعة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS26.

### 1.4.1 أساليب الإحصاء الوصفي

تستعمل لاستخراج المعلومات بطريقة علمية تعتمد على الأرقام، وتتمثل في: التكرار المطلق والنسبة المئوية، التمثيل البياني، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

### 2.4.1 أساليب الإحصاء الاستدلالي

يرتكز على مجموعة من الطرق والأساليب بغية التعرف على خصائص المجتمع من خلال عينة عشوائية ذات توزيع طبيعي، ويتم من خلال:

#### ❖ معامل الارتباط

هو مقياس يقيس درجة العلاقة بين متغيرين (X و Y) و يرمز له بالرمز (r)، و يحقق معامل الارتباط الخطي المتباينة:  $(-1 \geq r \geq 1)$ ، أي أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين  $-1$  و  $1$  وتدل قيمته على درجة العلاقة بين المتغيرين أو المتغيرات، كذلك وضع الدراسة من حيث أنها قوية أو ضعيفة، وأما الإشارة فتصف نوعية العلاقة هل هي طردية أم عكسية، فالإشارة السالبة تدل العلاقة العكسية والموجبة تدل على العلاقة الطردية، أما المعدومة فتعني انعدام العلاقة بين المتغيرين، وتختلف مقاييس الارتباط وذلك حسب نوعية البيانات، فقد اتبعنا:

✓ معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة ارتباط البيانات الرقمية، استعملناه لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية الأربعة؛

✓ معامل سبيرمان لقياس قوة الارتباط بين البيانات الترتيبية، استعمل لقياس الاتساق الداخلي للاستبانة، وارتباط فقرات كل محور مع المحاور الأخرى؛

✓ معامل ألفا كرونباخ يستخدم للحكم على الصدق البنائي لمحاور الاستبانة أو بما يسمى صدق وثبات الاستبانة حيث كلما كان أكبر من 0.60 فهو يدل على ثبات وصدق الاستبانة.

#### ❖ الانحدار الخطي البسيط

يستعمل لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

## ❖ تحليل التباين الأحادي

يستخدم لفحص مساواة متوسطين أو أكثر.

### 2. استمارة الدراسة

في هذه المرحلة تطرقنا إلى مختلف مراحل تحضير الاستبانة والتي تتمثل في:

#### 1.2 هيكل الاستمارة

في هذه المرحلة قمنا بإعداد أسئلة بسيطة حتى تكون قابلة للفهم، وتمت الاستعانة ببعض الزملاء أما التحكيم كان من طرف الدكتور المشرف وبعض الدكاترة المدرسين، وقسمت الاستبانة على قسمين هما:

❖ **القسم الأول:** ضمن المحور الأول فيما يخص الفقرات من (1 إلى 4) وتضمن أسئلة عامة مرتبطة بالبيانات الشخصية لأفراد العينة؛

❖ **القسم الثاني:** تضمن 36 سؤالاً وزعت على 3 محاور رئيسية كما يلي:

**المحور الأول:** يتضمن الفقرات من 1 إلى 12 تتمحور حول الثقافة التنظيمية؛

**المحور الثاني:** يتضمن الفقرات من 12 إلى 24 تتمحور إدارة التغيير في مؤسسة سونلغاز؛

**المحور الثالث:** يتضمن الفقرات من 24 إلى 36 يتمحور حول علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير في مؤسسة سونلغاز.

بعدها عرضت هذه الفقرات وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي كما يبينه الجدول التالي:

#### الجدول رقم (03): يمثل شرح لمقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: عز الدين حسن المفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام SPSS"، دار الخوارزم، الرياض، ط2008، ص 540.

### 2.2 نشر وتوزيع الاستمارة

بعد أن تم إعداد الاستبانة بالشكل النهائي تم توزيعها على الفئة المستهدفة التي تتضمن كل قائد إداري في المؤسسة، حيث تم نشرها بشكل مباشر عن طريق الاتصال المباشر بأفراد العينة وتسليمهم الاستمارة باليد.

الجدول رقم (04): يمثل شرح مستويات المتوسط الحسابي من حيث الأهمية النسبية

المتوسط الحسابي	مستوى الموافق
4.20-5.00	مرتفع جدا
3.40-4.19	مرتفع
2.60-3.39	متوسط
1.80-2.59	منخفض
1-1.89	منخفض جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### 3.2 قياس صدق وثبات الدراسة

يعتبر الصدق والثبات من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة (الاستبانة)، لذلك تمّ تقنين العبارات الأساسية من صدق وثبات الاستبانة كما يلي:

#### 1.3.2 صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق الاستبانة التأكيد من صدق ما أعدّ لقياسه، وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله، وقد تمّ التأكيد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

قبل عملية توزيع الاستبانة تمّ عرض الاستبانة على أساتذة محكمين من الناحية اللغوية والعلمية، وبعد الأخذ بأرائهم تمّ تعديل بعض العبارات، بناءً على المقترحات القيمة المقدمة، وبذلك كانت الاستبانة في صورتها النهائية.

### 2.3.2 اختبار صدق اتساق الفقرات باستعمال معامل سييرمان

❖ اختبار صدق الاتساق الداخلى لفقرات المحور الأول:

الجدول رقم (05): يمثل نتائج اختبار سييرمان لصدق الاتساق الداخلى لفقرات المحور الأول

مستوى الدلالة (sig)	معامل سييرمان للارتباط	فقرات المحور الأول
0.017	0.431	الشركة لديها نظرة مستقبلية للأمر التي تشمل جميع النشاطات
0.001	0.557	تسعى الشركة الي تحقيق أهدافها البعيدة
0.000	0.630	الخدمات التي تقدمها الشركة لربائتها ذات جودة عالية
0.016	0.436	ترى أن أداء شركتكم ينافس المؤسسات العالمية
0.000	0.630	لدى الشركة القدرة على تطوير القدرات الذاتية للعاملين
0.019	0.425	يعتمد المدير على مشاركة العاملين في مختلف أمور المؤسسة والأخذ بعين الاعتبار رأيهم.
0.001	0.563	يوجد تواصل مستمر وجيد بين المسؤولين والعاملين
0.001	0.580	ينفذ المدير التغييرات حسب خبرته دون الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين.
0.000	0.627	الثقافة التنظيمية لها دور مهم في انجاز الأعمال في الشركة
0.001	0.580	تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وتوسيع مداركهم
0.049	0.363	تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للشركة
0.000	0.648	تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف الشركة

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.26

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات سييرمان للارتباط لجميع فقرات المحور الأول ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.363 فيما كان الحد الأعلى لمعامل الارتباط 0.648. وهو ما يدل على أن المعامل محصور بين المتوسط والقوي مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول وبالتالي تعتبر عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ اختبار صدق الاتساق الداخلى لفقرات المحور الثاني:

الجدول رقم (06): يمثل نتائج اختبار سييرمان لصدق الاتساق الداخلى لفقرات المحور الثاني

مستوى الدلالة (sig)	معامل سييرمان للارتباط	فقرات المحور الثاني
0.000	0.661	يخضع الأفراد لبرامج تدريبية وتطويرية من أجل المشاركة في إحداث التغيير .
0.000	0.621	يتلقى الأفراد تحقيقات مادية ومعنوية لدعم التغيير
0.003	0.517	أصبح التغيير مهما في ظل الظروف البيئية لدعم عملية التغيير
0.003	0.517	التغيير يساهم في تحسين وضعية العمل
0.000	0.607	تتواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير وأهدافه
0.000	0.611	تقديم المعلومات الكافية والضرورية الخاصة بالتغيير يزيد من قناعة الأفراد وتجاوبهم
0.027	0.404	تلعب العلاقات الاجتماعية سواء العمال أو المشرفين دورا مهما في تفعيل التغيير
0.014	0.445	تسعى الشركة إلى التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي بناء ثقافة المنظمة
0.006	0.493	توفر الشركة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين من اجل عملية التغيير
0.029	0.399	تشجيع الإدارة مبادرات الأفراد بتقديم اقتراحات مشاريع تغييرية
0.000	0.673	التغيير في الهيكل التنظيمي يسمح بإعادة توزيع المهام على أساس الكفاءة لتنفيذ عملية التغيير
0.000	0.861	تمتلك المؤسسة القدرة في التوافق ما بين مواردها وإمكانيات التغيير المتاحة

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.26

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط سييرمان لجميع فقرات المحور الثاني ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، حيث كان الحد الأدنى 0.399، فيما كان الحد الأعلى للمعامل 0.861، وهو ما يدل على أن المعامل محصور بين المتوسط والقوي مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني وبالتالي تعتبر عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ اختبار صدق الاتساق الداخلى لفقرات المحور الثالث

الجدول رقم (07): يمثل نتائج اختبار سييرمان لصدق الاتساق الداخلى لفقرات المحور الثالث

مستوى الدلالة (sig)	معامل سييرمان للارتباط	فقرات المحور الثالث
0.000	0.660	تطوير الثقافة التنظيمية يؤدي إلى تطوير وترقية الشركة بما فيها من أعضاء ووظائف
0.000	0.607	تعتبر الثقافة التنظيمية عامل مساعد لعملية التغيير
0.007	0.485	يحدث التغيير في الشركة من خلال الثقافة التنظيمية
0.006	0.491	إحداث التغيير في إستراتيجية الشركة يتطلب تغيير في الثقافة التنظيمية
0.005	0.503	تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق أهداف التغيير في الشركة
0.038	0.381	نجاح عملية التغيير في الشركة يتطلب بالضرورة ثقافة تنظيمية قوية
0.017	0.431	تعاون وتضامن العمال (من صفات الثقافة التنظيمية) يساهم في إحداث تغيير نحو وضع أفضل للشركة
0.003	0.517	إحداث عملية التغيير في الشركة يتأثر بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية
0.011	0.459	تعتبر عناصر الثقافة التنظيمية من بين أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح واستمرار أشكال التغيير في الشركة
0.000	0.664	تساهم عناصر الثقافة بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في الشركة مع التغيرات المحيطة بها.
0.006	0.493	تعتمد المؤسسة على عناصر الثقافة التنظيمية لإنجاح عملية التغيير.
0.000	0.928	تعتمد المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي كأداة لإنجاح عملية التغيير

الارتباط دال إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.26

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط سييرمان لجميع فقرات المحور الثاني ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، حيث كان الحد الأدنى 0.381 فيما كان الحد الأعلى للمعامل 0.928، وهو ما يدل على أن المعامل محصور بين المتوسط والقوي مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث وبالتالي تعتبر عبارات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (08): يمثل معامل سبيرمان للارتباط لجميع المحاور

المحاور	معامل سبيرمان للارتباط	مستوى الدلالة (sig)
المحور الأول	0.643	0.000
المحور الثاني	0.527	0.003
المحور الثالث	0.781	0.000

الارتباط دال إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss.26

من خلال الجدول رقم (08) يتبين لنا أن جميع محاور الاستبيان ذو صدق في فقراتها حيث:

نلاحظ أن المحور الأول يتميز بمعامل ارتباط 0.351 عند مستوى دلالة 0.05 حيث يعتبر معامل الارتباط عند المستوى المتوسط وهو ما يفسر صدق عبارات المحور الأول، كما أن مستوى الدلالة لم يتجاوز قيمة  $\alpha=0.05$ ؛

المحور الثاني يتميز بمعامل ارتباط 0.527 عند مستوى دلالة 0.003، يعتبر معامل الارتباط هنا فوق المتوسط وهو ما يفسر صدق الارتباط الداخلي بين فقرات المحور الثاني وهو ما يثبت صدق عبارات المحور الثاني لما وضعت لقياسه، كما أن مستوى الدلالة فيه لم يتجاوز قيمة  $\alpha=0.05$ ؛

المحور الثالث يتميز بمعامل ارتباط 0.769 عند مستوى دلالة 0.000، يعتبر معامل الارتباط هنا مرتفع وهو ما يفسر صدق الارتباط الداخلي بين فقرات المحور الثالث وهو ما يثبت صدق عبارات المحور الثالث لما وضعت لقياسه؛ كما أن مستوى الدلالة فيه لم يتجاوز قيمة  $\alpha=0.05$ .

### 3.3.2 معامل ألفا كرونباخ

❖ اختبار ثبات الاستبانة لفقرات المحور الأول

الجدول رقم (09): يمثل بيان معامل ألفا كرونباخ لفقرات المحور الأول

الجدور التريعي للمعامل	معامل ألفا كرونباخ	فقرات المحور الأول
0.896	0.804	الشركة لديها نظرة مستقبلية للأمور التي تشمل جميع النشاطات
0.892	0.797	تسعى الشركة إلى تحقيق أهدافها البعيدة
0.883	0.780	الخدمات التي تقدمها الشركة لربائنها ذات جودة عالية
0.894	0.800	ترى أن أداء شركتكم ينافس المؤسسات العالمية
0.887	0.788	لدى الشركة القدرة على تطوير القدرات الذاتية للعاملين
0.897	0.805	يعتمد المدير على مشاركة العاملين في مختلف أمور المؤسسة والأخذ بعين الاعتبار رأيهم
0.886	0.786	يوجد تواصل مستمر وجيد بين المسؤولين والعاملين
0.913	0.835	ينفذ المدير التغييرات حسب خبرته دون الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين
0.879	0.774	الثقافة التنظيمية لها دور مهم في انجاز الأعمال في الشركة
0.880	0.775	تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وتوسيع مداركهم
0.899	0.809	تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للشركة
0.876	0.769	تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف الشركة
<b>0.898</b>	<b>0.808</b>	<b>جميع فقرات المحور الأول</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.26

يوضح الجدول السابق معامل الفاكرونباخ والثبات (الجدور التريعي لمعامل الفاكرونباخ ) لفقرات المحور الأول للاستبيان، حيث تتراوح قيمة الثبات من 0.769 إلى 0.835، وبالتالي كل القيم تفي بأغراض الدراسة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

كونها أكبر من الحد الأدنى من النسبة المقبولة 0.60 وهو ما يدل على ثبات أداة القياس، ومن أجله تعتبر أداة القياس صالحة لقياس ما أعدت من أجله.

### ❖ اختبار ثبات الاستبانة لفقرات المحور الثاني

الجدول رقم (10): يمثل بيان معامل ألفا كرونباخ لفقرات المحور الثاني

فقرات المحور الثاني	معامل ألفا كرونباخ	الجذر التربيعي للمعامل
يخضع الأفراد لبرامج تدريبية وتطويرية من أجل المشاركة في إحداث التغيير .	0.665	0.815
يتلقى الأفراد تحقيقات مادية ومعنوية لدعم التغيير	0.673	0.820
أصبح التغيير مهما في ظل الظروف البيئية لدعم عملية التغيير	0.689	0.830
التغيير يساهم في تحسين وضعية العمل	0.716	0.846
تواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير وأهدافه	0.656	0.809
تقديم المعلومات الكافية والضرورية الخاصة بالتغيير يزيد من قناعة الأفراد وتجاربهم	0.656	0.809
تلعب العلاقات الاجتماعية سواء العمال أو المشرفين دورا مهما في تفعيل التغيير	0.691	0.831
تسعى الشركة إلى التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي بناء ثقافة المنظمة	0.674	0.820
توفر الشركة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين من اجل عملية التغيير	0.883	0.939
تشجيع الإدارة مبادرات الأفراد بتقديم اقتراحات مشاريع تغييرية	0.877	0.936
التغيير في الهيكل التنظيمي يسمح بإعادة توزيع المهام على أساس الكفاءة لتنفيذ عملية التغيير	0.884	0.940
تمتلك المؤسسة القدرة في التوافق ما بين مواردها وإمكانيات التغيير المتاحة	0.879	0.937
<b>جميع فقرات المحور الثاني</b>	<b>0.839</b>	<b>0.915</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.26

يوضح الجدول السابق معامل الفا كرونباخ والثبات (الجذر التربيعي لمعامل الفا كرونباخ ) لفقرات المحور الثاني للاستبيان ، حيث تتراوح قيمة الثبات من 0.656 إلى 0.884، وبالتالي كل القيم تفي بأغراض الدراسة كونها أكبر من الحد الأدنى من النسبة المقبولة 0.60 وهو ما يدل على ثبات أداة القياس، ومن أجله تعتبر أداة القياس صالحة لقياس ما أعدت من أجله.

❖ اختبار ثبات الاستبانة لفقرات المحور الثالث

الجدول رقم (11): يمثل بيان معامل ألفا كرونباخ لفقرات المحور الثالث

الجذر التربيعي للمعامل	معامل ألفا كرونباخ	فقرات المحور الثالث
0.928	0.863	تطوير الثقافة التنظيمية يؤدي إلى تطوير وترقية الشركة بما فيها من أعضاء ووظائف
0.927	0.860	تعتبر الثقافة التنظيمية عامل مساعد لعملية التغيير
0.930	0.865	يحدث التغيير في الشركة من خلال الثقافة التنظيمية
0.931	0.868	إحداث التغيير في إستراتيجية الشركة يتطلب تغيير في الثقافة التنظيمية
0.928	0.862	تعلم الثقافة التنظيمية على تحقيق أهداف التغيير في الشركة
0.930	0.865	نجاح عملية التغيير في الشركة يتطلب بالضرورة ثقافة تنظيمية قوية
0.926	0.859	تعاون وتضامن العمال (من صفات الثقافة التنظيمية) يساهم في إحداث تغيير نحو وضع أفضل للشركة
0.927	0.861	إحداث عملية التغيير في الشركة يتأثر بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية
0.927	0.860	تعتبر عناصر الثقافة التنظيمية من بين أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح واستمرار أشكال التغيير في الشركة
0.927	0.861	تساهم عناصر الثقافة بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في الشركة مع التغييرات المحيطة بها.
0.933	0.871	تعتمد المؤسسة على عناصر الثقافة التنظيمية لإنجاح عملية التغيير.
0.937	0.879	تعتمد المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي كأداة لإنجاح عملية التغيير
<b>0.958</b>	<b>0.918</b>	<b>جميع فقرات المحور الثالث</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.26

يوضح الجدول السابق معامل الفاكرونباخ والثبات (الجذر التربيعي لمعامل الفاكرونباخ ) لفقرات المحور الثالث للاستبيان ، حيث تتراوح قيمة الثبات من 0.859 إلى 0.879، وبالتالي كل القيم تفي بأغراض الدراسة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

كونها أكبر من الحد الأدنى من النسبة المقبولة 0.60 وهو ما يدل على ثبات أداة القياس، ومن أجله تعتبر أداة القياس صالحة لقياس ما أعدت من أجله.

### معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور

الجدول رقم (12): يمثل جدول يوضح معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور

المحور	معامل ألفا كرونباخ	الجذر التربيعي للمعامل
المحور الأول	0.808	0.898
المحور الثاني	0.839	0.915
المحور الثالث	0.918	0.958

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

من خلال الجدول رقم (2-10) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لكل محور من المحاور يتجاوز نسبة 60% وهو ما يفسر صدق عبارات كل محور من المحاور حيث نلاحظ أن أقل محور معاملته 0.808 وجذره التربيعي 0.898 وأكثر قيمة هي عند المحور الثالث بلغة 0.918 بجذر تربيعي 0.958.

### 4.2 تحليل خصائص ونتائج العينة

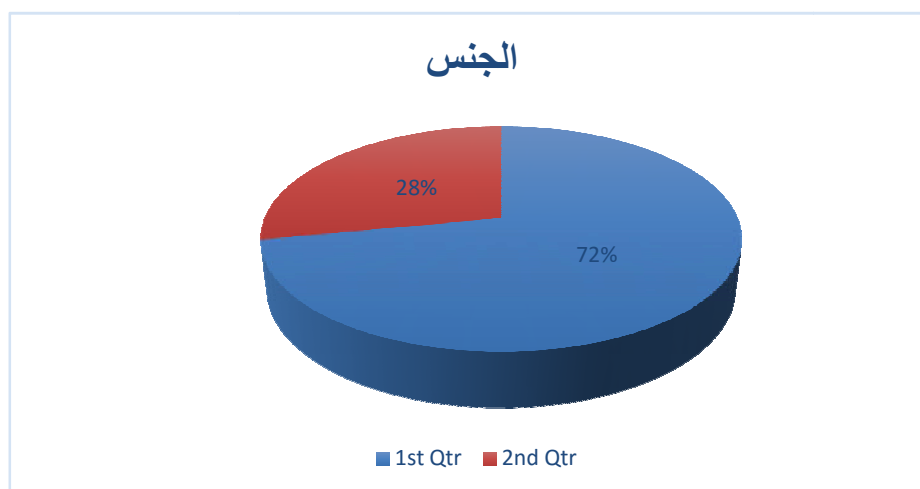
#### 1.4.2 متغير الجنس

الجدول رقم (13): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	72%
أنثى	11	28%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.26

الشكل رقم (12): دائرة نسبية لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.26

من خلال الشكل يتبين لنا أن نسبة الذكور في العينة 72% ونسبة الإناث 28% حيث نلاحظ أن

النسبة الغالبة هي نسبة الذكور في العينة

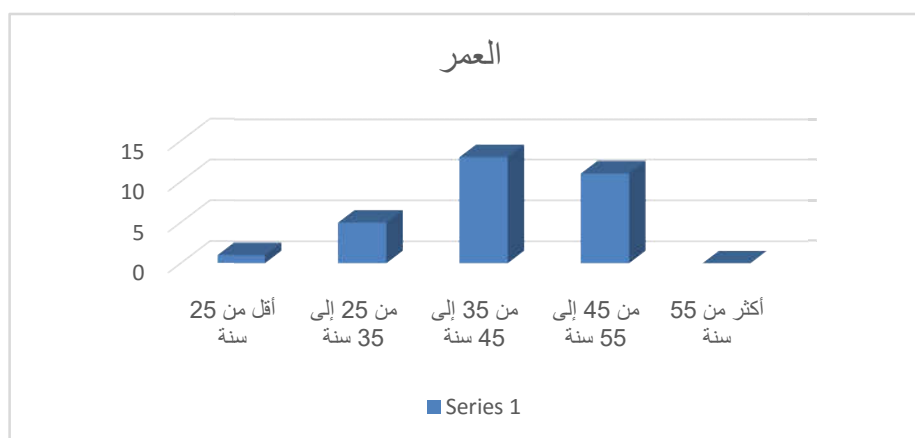
## 2.4.2 متغير العمر

الجدول رقم (14): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	1	3.3%
من 25 إلى 35 سنة	5	16.7%
من 35 إلى 45 سنة	13	43.3%
من 45 إلى 55 سنة	11	46.7%
أكثر من 55 سنة	0	0%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.26

الشكل رقم (13): يمثل مخطط أعمدة لمثل توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

من خلال المخطط يتبين لنا أن توزيع العينة حسب العمر حيث أن أغلب أفراد العينة يتمركز عمرهم من 35 إلى 45 سنة بنسبة 46.7% تليها الفئة الثاني من 45 إلى 55 سنة بنسبة 43.3% ثم الفئة من 25 إلى 35 بنسبة والفئة 16.7% أقل من 25 سنة بنسبة 3.3% أما الفئة أكثر من 55 سنة فهي منعدمة.

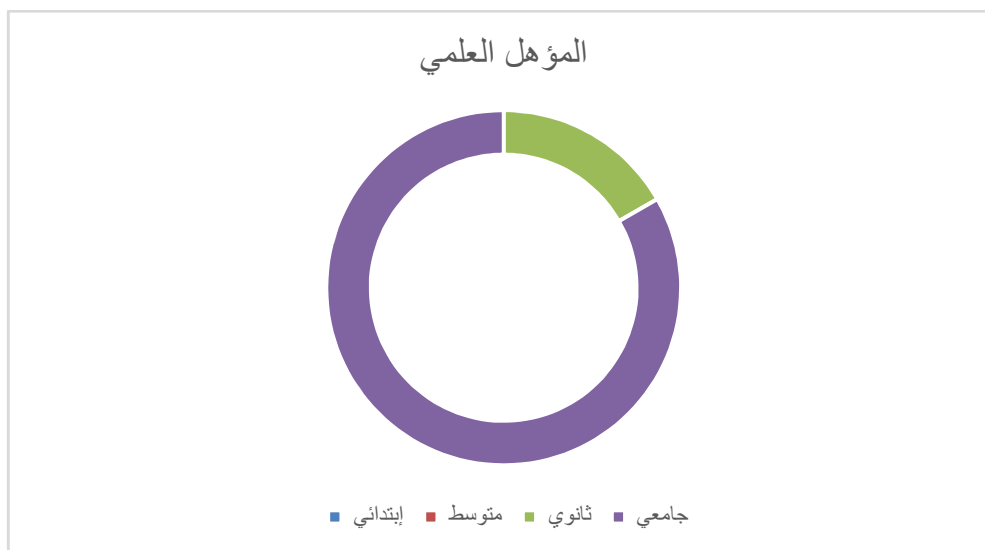
### 3.4.2 متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (15): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	00	00%
متوسط	00	00%
ثانوي	5	16.7%
جامعي	25	83.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.26

الشكل رقم (14): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss.26

من خلال الشكل يتبين لنا أن توزيع العينة حسب المؤهل العلمي يتمثل في:

في الفئتين الابتدائي والمتوسط منعدمين ذو نسبة 0% أما المستوى الجامعي فهو الأكثر أغلبية في العينة بنسبة 83.3% والمستوى الثانوي 16.7%.

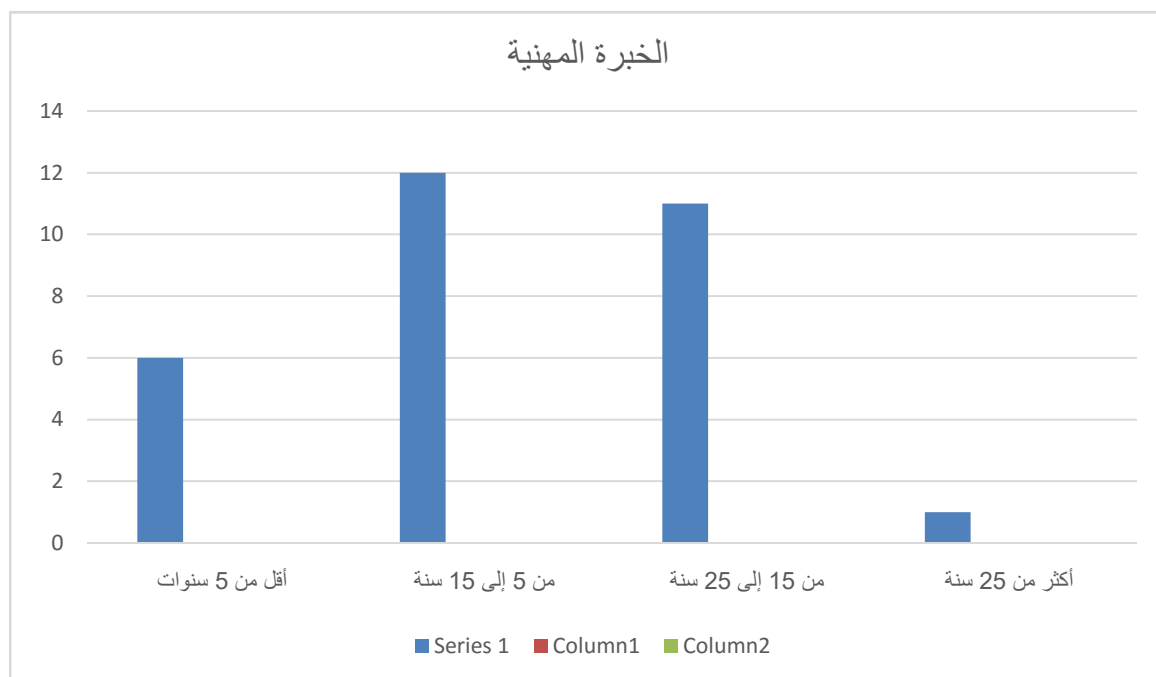
#### 4.4.2 متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (16): يمثل توزيع أفراد العين حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
20%	6	أقل من 5 سنوات
40%	12	من 5 إلى 15 سنة
36.7%	11	من 15 إلى 25 سنة
3.3%	1	أكثر من 25 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.26

الشكل رقم (15): يمثل توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss.26

من خلال مخطط الأعمدة يتضح لنا أن توزيع العينة حسب الخبرة المهنية كما يلي:

اغلب أفراد العينة ذو خبرة من 5 إلى 15 سنة بنسبة 40% تليها الفئة من 15 إلى 25 بنسبة 36.7%

% ثم أقل من 5 سنوات بنسبة 20% و أقل فئة هيا أكثر من 25 سنة بنسبة 3.3%

### 3. تحليل نتائج الفقرات حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

#### 1.3 تحليل فقرات المحور الأول

الجدول رقم (17): يمثل تحليل عبارات المحور الأول

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الأول	الرقم
9	منخفض	0.84486	2.1000	الشركة لديها نظرة مستقبلية للأمور التي تشمل جميع النشاطات	1
11	منخفض	0.81931	1.8667	تسعى الشركة إلى تحقيق أهدافها البعيدة	2
6	منخفض	1.04166	2.4667	الخدمات التي تقدمها الشركة لربائنها ذات جودة عالية	3
2	متوسط	1.15669	2.8000	ترى أن أداء شركتكم ينافس المؤسسات العالمية	4
10	منخفض	0.88474	1.9000	لدى الشركة القدرة على تطوير القدرات الذاتية للعاملين	5
3	متوسط	1.22287	2.7667	يعتمد المدير على مشاركة العاملين في مختلف أمور المؤسسة والأخذ بعين الاعتبار رأيهم.	6
4	متوسط	1.02217	2.7000	يوجد تواصل مستمر وجيد بين المسؤولين والعاملين	7
1	مرتفع	1.19193	3.6000	ينفذ المدير التغييرات حسب خبرته دون الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين.	8
8	منخفض	1.00801	2.1333	الثقافة التنظيمية لها دور مهم في انجاز الأعمال في الشركة	9
9	منخفض	0.95953	2.1000	تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وتوسيع مداركهم.	10
5	منخفض	1.10641	2.5000	تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للشركة	11
7	منخفض	1.07265	2.2333	تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف الشركة	12
-	منخفض	1.62594	2.4305	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	13

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.26

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- ❖ احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة 11 تنازلياً حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.1000 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة منخفض وانحراف معياري يساوي 0.84486 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة لا يوافقون على الشركة لديها نظرة مستقبلية للأمور التي تشمل جميع النشاطات؛
- ❖ احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة التاسعة تنازلياً حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 1.8667 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة منخفض وانحراف معياري يساوي 0.81931 وبالتالي نسبة الاستجابة

لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة لا يوافقون على تسعى الشركة الي تحقيق أهدافها البعيدة؛

❖ احتلت الفقرة رقم (3) المرتبة السادسة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.4667 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة منخفض وانحراف معياري يساوي 1.04166 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة لا يوافقون على الخدمات التي تقدمها الشركة لربائنها ذات جودة عالية؛

❖ احتلت الفقرة رقم (4) المرتبة الثانية تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.8000 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة متوسطة وانحراف معياري يساوي 1.15669 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أداء شركتكم ينافس المؤسسات العالمية؛

❖ احتلت الفقرة رقم (5) المرتبة العاشرة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 1.9000 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة منخفض وانحراف معياري يساوي 0.88471 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة لا يوافقون على لدى الشركة القدرة على تطوير القدرات الذاتية للعاملين؛

❖ احتلت الفقرة رقم (6) المرتبة الثالثة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.7667 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة متوسط وانحراف معياري يساوي 1.22287 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على يعتمد المدير على مشاركة العاملين في مختلف أمور المؤسسة والأخذ بعين الاعتبار رأيهم؛

❖ احتلت الفقرة رقم (7) المرتبة الرابعة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.7000 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة متوسط وانحراف معياري يساوي 1.02217 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على يوجد تواصل مستمر وجيد بين المسؤولين والعاملين؛

❖ احتلت الفقرة رقم (8) المرتبة الأولى تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.6000 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 1.19193 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على ينفذ المدير التغييرات حسب خبرته دون الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين؛

❖ احتلت الفقرة رقم (9) المرتبة الثامنة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.1333 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة منخفض وانحراف معياري يساوي 1.00801 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه

الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة لا يوافقون على الثقافة التنظيمية لها دور مهم في انجاز الأعمال في الشركة؛

❖ احتلت الفقرة رقم (10) المرتبة التاسعة تنازلياً حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.1000 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة منخفض وانحراف معياري يساوي 0.95953 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة لا يوافقون على تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وتوسيع مداركهم؛

❖ احتلت الفقرة رقم (11) المرتبة الخامسة تنازلياً حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.5000 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة منخفض وانحراف معياري يساوي 1.107265 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة لا يوافقون على اعتبار الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للشركة؛

❖ احتلت الفقرة رقم (12) المرتبة السابعة تنازلياً حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.2333 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة منخفض وانحراف معياري يساوي 1.07265 وبالتالي نسبة الاستجابة هذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة لا يوافقون على تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف الشركة.

يتبين من الجدول السابق لتحليل عبارات المحور الأول أن أعلى قيم للمتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول بلغة 3.6000 في عبارة (ينفذ المدير التغييرات حسب خبرته دون الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين وما مدلوله حسب سلم ليكارت (مرتفع) وأقل قيمة هيا 1.8667 في عبارة (تسعى الشركة إلى تحقيق أهدافها البعيدة) وما مدلولها (منخفض) وباقي العبارات بين منخفض ومتوسط إلى مرتفع.

هذا يدل على أن هناك اتفاق حول هذا البعد بدرجة (مرتفع جداً) والمتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 2.430 وانحراف معياري كلي 1.62594 إلى أن هناك موافقة منخفضة بين أفراد عينة الدراسة على هذا البعد.

2.3 تحليل عبارات المحور الثاني

الجدول رقم (18): يمثل تحليل عبارات المحور الثاني

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني	الرقم
4	مرتفع	0.81368	3.6000	يخضع الأفراد لبرامج تدريبية وتطويرية من أجل المشاركة في إحداث التغيير	1
11	متوسط	1.06350	3.2000	يتلقى الأفراد تحقيقات مادية ومعنوية لدعم التغيير	2
3	مرتفع	0.92476	3.8000	أصبح التغيير مهما في ظل الظروف البيئية لدعم عملية التغيير	3
2	مرتفع	0.71840	4.0333	التغيير يساهم في تحسين وضعية العمل	4
9	متوسط	1.17248	3.2667	تتواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير وأهدافه	5
5	مرتفع	1.10433	3.7667	تقديم المعلومات الكافية والضرورية الخاصة بالتغيير يزيد من فناعة الأفراد وتحاوهم	6
1	مرتفع	0.78492	4.0667	تلعب العلاقات الاجتماعية سواء العمال أو المشرفين دورا مهما في تفعيل التغيير	7
8	متوسط	1.17884	3.3000	تسعى الشركة إلى التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي بناء ثقافة المنظمة	8
10	متوسط	1.10433	3.2333	توفر الشركة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين من اجل عملية التغيير	9
12	متوسط	1.01710	3.000	تشجيع الإدارة مبادرات الأفراد بتقديم اقتراحات مشاريع تغييرية	10
7	مرتفع	1.16658	3.5333	التغيير في الهيكل التنظيمي يسمح بإعادة توزيع المهام على أساس الكفاءة لتنفيذ عملية التغيير	11
6	مرتفع	1.10433	3.5667	تمتلك المؤسسة القدرة في التوافق ما بين مواردها وإمكانيات التغيير المتاحة	12
-	مرتفع	1.48750	3.8440	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	13

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss.26

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- ❖ احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة الرابعة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.6000 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 0.81368 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على يخضع الأفراد لبرامج تدريبية وتطويرية من أجل المشاركة في إحداث التغيير؛
- ❖ احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الحادي عشرة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.2000 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة متوسط وانحراف معياري يساوي 1.06350 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على يتلقى الأفراد تحقيقات مادية ومعنوية لدعم التغيير؛
- ❖ احتلت الفقرة رقم (3) المرتبة الثالثة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.8000 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفعة وانحراف معياري يساوي 0.92476 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أصبح التغيير مهما في ظل الظروف البيئية لدعم عملية التغيير؛
- ❖ احتلت الفقرة رقم (4) المرتبة الثانية تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 4.0333 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفعة وانحراف معياري يساوي 0.71840 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على التغيير يساهم في تحسين وضعية العمل؛
- ❖ احتلت الفقرة رقم (5) المرتبة السابعة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.2667 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة متوسطة وانحراف معياري يساوي 1.17248 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على تتواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير وأهدافه؛
- ❖ احتلت الفقرة رقم (6) المرتبة الخامسة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.7667 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 1.10433 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على تقديم المعلومات الكافية والضرورية الخاصة بالتغيير يزيد من قناعة الأفراد وتجاربهم؛
- ❖ احتلت الفقرة رقم (7) المرتبة الأولى تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 4.0667 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 0.78492 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة

زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على تلعب العلاقات الاجتماعية سواء العمال أو المشرفين دورا مهما في تفعيل التغيير؛

❖ احتلت الفقرة رقم (8) المرتبة الثامنة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.3000 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة متوسط وانحراف معياري يساوي 1.17884 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على تسعى الشركة إلى التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي بناء ثقافة المنظمة؛

❖ احتلت الفقرة رقم (9) المرتبة التاسعة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.2333 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة متوسط وانحراف معياري يساوي 1.10433 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على توفر الشركة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين من اجل عملية التغيير؛

❖ احتلت الفقرة رقم (10) المرتبة الحادي عشرة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.000 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة متوسط وانحراف معياري يساوي 1.01710 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على تشجيع الإدارة مبادرات الأفراد بتقديم اقتراحات مشاريع تغييرية؛

❖ احتلت الفقرة رقم (11) المرتبة السابعة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.5333 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 1.16658 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على التغيير في الهيكل التنظيمي يسمح بإعادة توزيع المهام على أساس الكفاءة لتنفيذ عملية التغيير؛

❖ احتلت الفقرة رقم (12) المرتبة السادسة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.5667 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 1.10433 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على تمتلك المؤسسة القدرة في التوافق ما بين مواردها وإمكانيات التغيير المتاحة.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن أعلى نسبة للمتوسط الحسابي في المحور الثاني بلغة 4.0667 في عبارة (تلعب العلاقات الاجتماعية سواء العمال أو المشرفين دورا مهما في تفعيل التغيير)، أي ما يقابل حسب سلم ليكارت (مرتفع)، وأقل قيمة 3.000 في عبارة (تشجيع الإدارة مبادرات الأفراد بتقديم اقتراحات مشاريع تغييرية) أي ما يقابل متوسطة، حيث باقي العبارات تتراوح ما بين متوسطة ومرتفعة.

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

وبصفة عامة تظهر نتائج جميع فقرات المحور الثاني متوسطا حسابيا يساوي 3.844 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 1.48750 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على هذا البعد.

### 3.3 تحليل عبارات المحور الثالث

الجدول رقم (19): يمثل تحليل عبارات المحور الثالث

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الثالث	الرقم
7	منخفض	0.97320	2.1333	تطوير الثقافة التنظيمية يؤدي الى تطوير وترقية الشركة بما فيها من أعضاء ووظائف	1
8	منخفض	0.80301	2.1000	تعتبر الثقافة التنظيمية عامل مساعد لعملية التغيير	2
4	منخفض	1.00344	2.4000	يحدث التغيير في الشركة من خلال الثقافة التنظيمية	3
5	منخفض	1.06134	2.3333	إحداث التغيير في إستراتيجية الشركة يتطلب تغيير في الثقافة التنظيمية	4
7	منخفض	0.88992	2.0333	تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق أهداف التغيير في الشركة	5
7	منخفض	0.92786	2.0333	نجاح عملية التغيير في الشركة يتطلب بالضرورة ثقافة تنظيمية قوية	6
10	منخفض	0.88474	1.9000	تعاون وتضامن العمال (من صفات الثقافة التنظيمية) يساهم في إحداث تغيير نحو وضع أفضل للشركة	7
3	منخفض	1.00801	2.4667	إحداث عملية التغيير في الشركة يتأثر بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية	8
6	منخفض	0.91539	2.3000	تعتبر عناصر الثقافة التنظيمية من بين أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح واستمرار أشكال التغيير في الشركة	9
2	متوسط	0.86103	2.5000	تساهم عناصر الثقافة بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في الشركة مع التغيرات المحيطة بها.	10
1	متوسط	0.93710	2.5333	تعتمد المؤسسة على عناصر الثقافة التنظيمية لإنجاح عملية التغيير.	11

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

2	متوسط	1.27982	2.5000	تعتمد المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي كأداة لإنجاح عملية التغيير	12
-	منخفض	1.92055	2.0990	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	13

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- ❖ احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة السابعة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.1333 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة منخفض وانحراف معياري يساوي 0.97320 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة لا يوافقون على تطوير الثقافة التنظيمية يؤدي إلى تطوير وترقية الشركة بما فيها من أعضاء ووظائف؛
- ❖ احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الثامنة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.1000 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة منخفض وانحراف معياري يساوي 0.80301 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة لا يوافقون على اعتبار الثقافة التنظيمية عامل مساعد لعملية التغيير؛
- ❖ احتلت الفقرة رقم (3) المرتبة الرابعة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.4000 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة منخفض وانحراف معياري يساوي 1.00344 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة لا يوافقون على يحدث التغيير في الشركة من خلال الثقافة التنظيمية؛
- ❖ احتلت الفقرة رقم (4) المرتبة الخامسة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.2333 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة منخفض وانحراف معياري يساوي 1.016134 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة لا يوافقون على إحداث التغيير في إستراتيجية الشركة يتطلب تغيير في الثقافة التنظيمية؛
- ❖ احتلت الفقرة رقم (5) المرتبة السابعة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.0333 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة منخفض وانحراف معياري يساوي 0.88992 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة لا يوافقون على تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق أهداف التغيير في الشركة؛
- ❖ احتلت الفقرة رقم (6) المرتبة السابعة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.0333 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة منخفض وانحراف معياري يساوي 0.92786 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه

- الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة لا يوافقون على نجاح عملية التغيير في الشركة يتطلب بالضرورة ثقافة تنظيمية قوية؛
- ❖ احتلت الفقرة رقم (7) المرتبة العاشرة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 1.9000 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة منخفض وانحراف معياري يساوي 0.88474 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة لا يوافقون على تعاون وتضامن العمال (من صفات الثقافة التنظيمية) يساهم في إحداث تغيير نحو وضع أفضل للشركة؛
- ❖ احتلت الفقرة رقم (8) المرتبة الثالثة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.4667 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة منخفض وانحراف معياري يساوي 1.00801 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة لا يوافقون على إحداث عملية التغيير في الشركة يتأثر بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية؛
- ❖ احتلت الفقرة رقم (9) المرتبة الدراسة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.3000 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة منخفض وانحراف معياري يساوي 0.91539 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة لا يوافقون على اعتبار عناصر الثقافة التنظيمية من بين أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح واستمرار أشكال التغيير في الشركة؛
- ❖ احتلت الفقرة رقم (10) المرتبة الثانية تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.5000 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة متوسطة وانحراف معياري يساوي 0.86103 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على تساهم عناصر الثقافة بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في الشركة مع التغييرات المحيطة بها؛
- ❖ احتلت الفقرة رقم (11) المرتبة الأولى تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.2.5333 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة متوسطة وانحراف معياري يساوي 0.93710 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على تعتمد المؤسسة على عناصر الثقافة التنظيمية لإنجاح عملية التغيير؛
- ❖ احتلت الفقرة رقم (12) المرتبة الثانية تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.5000 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة متوسطة وانحراف معياري يساوي 1.27982 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على تعتمد المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي كأداة لإنجاح عملية التغيير.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عبارات المحور الثالث تتراوح ما بين منخفض ومتوسط إلى مرتفع حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بلغة 2.5000 في عبارة (تساهم عناصر الثقافة بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في الشركة مع التغيرات المحيطة بها، مدلولها حسب سلم ليكارت (متوسط) وأقل قيمة للمتوسط الحسابي 1.9000 في عبارات (تعاون وتضامن العمال (من صفات الثقافة التنظيمية) يساهم في إحداث تغيير نحو وضع أفضل للشركة).

هذا يدل على أن هناك اتفاق حول هذا البعد بدرجة (مرتفعة جدا) والمتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 2.0990 وانحراف معياري كلي 1.92055 إلى أن هناك موافقة "مرتفعة جدا" بين أفراد عينة الدراسة على هذا البعد.

الجدول رقم (20): يمثل نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبانة

الرقم	عنوان المحاور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
المحور الأول	الثقافة التنظيمية	1,62594	2.4305	منخفض
المحور الثاني	إدارة التغيير	1,48750	3.8440	متوسط
المحور الثالث	علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير	1,92055	2.0990	منخفض
جميع المحاور		1.67779	2.7911	منخفض

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة، يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المجالات مجتمعة يساوي 1.6779 وبمستوى موافقة مرتفع جدا وانحراف معياري يساوي 2.7911، وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرات هي مرتفعة جدا، مما يعني أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير.

المبحث الثالث: تحليل نتائج محاور الدراسة واختبار الفرضيات

تطرقنا في هذه المرحلة إلى كشف الستار عن النتائج المتحصل عليها للمحاور الأربعة للاستبانة، بعدها نقوم بتحليل هذه النتائج، ثم اختبار فرضيات الدراسة، وأخيرا تقديم النتائج العامة للدراسة الميدانية.

1. نتائج محاور الدراسة:

في هذه المرحلة عملنا على إظهار النتائج المتحصل عليها من خلال محاور الاستبانة، والتي تبين إجابات أفراد العينة على فقرات تلك المحاور وفق مقياس ليكارت الخماسي والذي حددناه سابقا.

الجدول رقم (21): يمثل بيان نتائج أفراد العينة حول فقرات المحور الأول

الإجمالي	الإجابات					التكرارات(ت) النسبة %	الفقرات
	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما		
30	0	3	3	18	6	ت	1-5
%100	%00	%10	%10	%60	%20	%	2-5
30	0	2	2	16	10	ت	3-5
%100	%00	%6.7	%6.7	%53.3	%33.3	%	4-5
30	1	6	2	18	3	ت	5-5
%100	%3.3	%20	%6.7	%60	%10	%	6-5
30	3	5	8	11	3	ت	7-5
%100	%10	%16.7	%26.7	%36.7	%10	%	8-5
30	1	1	1	18	9	ت	9-5
100%	%3.3	%3.3	%3.3	%60	%30	%	10-5
30	4	4	6	13	3	ت	11-5
%100	%13.3	%13.3	%20	%43.3	%10	%	12-5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

الجدول رقم (22): يمثل بيانات نتائج أفراد العينة حول فقرات المحور الثاني

الإجمالي	الإجابات					التكرار (ت) النسبة %	الفقرات
	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما		
30	6	12	6	5	1	ت	1-6
100	20	40	20	16.7	3.3	%	2-6
30	1	1	2	22	4	ت	3-6
100	3.3	3.3	6.7	73.3	13.3	%	4-6
30	2	2	5	18	3	ت	5-6
100	6.7	6.7	16.7	60	10	%	6-6
30	1	4	5	14	6	ت	7-6
100	3.3	13.3	16.7	46.7	20	%	8-6
30	1	1	3	18	7	ت	9-6
100	3.3	3.3	10	60	23.3	%	10-6
30	1	2	1	19	7	ت	11-6
100	3.3	6.7	3.3	63.3	23.3	%	12-6

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

الجدول رقم (23): يمثل بيانات نتائج أفراد العينة حول فقرات المحور الثالث

الإجمالي	الإجابات					التكرار (ت) النسبة %	الفقرات
	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما		
30	1	0	4	15	10	ت	1-7
100	3.3	0	13.3	50	33.3	%	2-7
30	1	4	7	14	4	ت	3-7
100	3.3	13.3	23.3	46.7	13.3	%	4-7

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

30	1	2	6	17	4	ت	5-7	7
100	3.3	6.7	20	56.7	13.3	%	6-7	
30	1	3	7	18	1	ت	7-7	
100	3.3	10	23.3	60	3.3	%	8-7	
30	1	4	7	16	2	ت	9-7	
100	3.3	13.3	23.3	53.3	6.7	%	10-7	
30	2	7	2	12	7	ت	11-7	
100	6.7	23.3	6.7	40	23.3	%	12-7	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.26

### 2. اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: أثر الثقافة التنظيمية في مواكبة التغييرات التي تواجهها المؤسسة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية في مواكبة التغييرات التي تواجهها المؤسسة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية في مواكبة التغييرات التي تواجهها المؤسسة

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستعمال الانحدار الخطي البسيط والذي يقيس أثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل (X) على مواكبة التغييرات.

لاختيار هذه الفرضية قمنا باستعمال الانحدار الخطي البسيط والذي يقيس أثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل (X) مواكبة التغييرات كمتغير (Y) كما في المعادلة التالية:  $(Y=a+bX)$  قبل ذلك درسنا مدى الارتباط بين المتغيرين السابقين، حيث استلزم الأمر استعمال معامل الارتباط بيرسون لاختبار وجود هذه العلاقة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

اختبار الارتباط:

الجدول رقم (24): يمثل معامل الارتباط بين المحور الأول والمحور الثاني

العلاقة بين المحور الأول والمحور الثاني	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (sig)
الارتباط بين الثقافة التنظيمية ومواكبة التغيرات التي تواجهها المؤسسة	0.197	0.297

الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

وغير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha < 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

من خلال الجدول يتبين لنا أنه لا يوجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية ومواكبة التغيرات التي تواجهها

المؤسسة لأن مستوى الدلالة 0.297 أكبر من قيمة  $\alpha = 0.05$

ولتأكد من هذه العلاقة وجب علينا أن نبين نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين السابق ذكرهما

كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): يمثل تفسير الثقافة التنظيمية في مواكبة التغيرات التي تواجهها المؤسسة

المتغير المستقل	مقطع خط الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-DEUX	الخطأ المعياري ERREUR STANDARD DE L'estimation	درجة التأثير BETA	قيمة F	(SIG)
تطبيق القيادة الإدارية	-3,321	0.735	0.540	4,86183	0.375	32,928	0.000

الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

وغير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha < 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يبين الجدول رقم (26) أن معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية في مواكبة التغييرات التي تواجهها المؤسسة قد بلغ  $R=0.735$  وأن قيمة معامل التحديد  $R\text{-deux}=0.540$  أي هناك نسبة 54.0% من التغييرات التي تطرأ على العوامل النفسية سببها التغييرات ونسبة 56% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

وخطأ معياري قدره  $ESE=4.86183$  وهو قريب من الصفر، ودرجة تأثير  $B=0.375$  للثقافة التنظيمية على التغييرات التي تواجهها المؤسسة وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة  $F$  التي بلغت 54.115 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $sig=0.000$  وهي أقل من 0.05 ومنه رفض الفرضية البديلة القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية في مواكبة التغييرات التي تواجهها المؤسسة وقبول الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية في مواكبة التغييرات التي تواجهها المؤسسة ويكون مقطع الانحراف الممثل بالحرف  $a$  ذو قيمة  $-3.321$  أما درجة التأثير  $b$  ذات القيمة 0.375 من معادلة الانحدار الموضوعة سابقاً تصبح معادلة.

مواكبة التغييرات  $= -3.321 + 0.375$  الثقافة التنظيمية

الفرضية الثانية: تولى مؤسسة سونلغاز أهمية كبيرة وبالغة لموضوع إدارة التعبير

تنص الفرضية الثانية على "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن هناك ولاء لمؤسسة سونلغاز لأهمية موضوع إدارة التغيير" وقد تم كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن هناك ولاء لمؤسسة سونلغاز لأهمية موضوع إدارة التغيير عند مستوى معنوية 0.05.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن هناك ولاء لمؤسسة سونلغاز لأهمية موضوع إدارة التغيير.

من أجل القيام باختبار الفرضية الثانية، استلزم الأمر استعمال تحليل التباين الأحادي، والذي يدرس الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول أن هناك ولاء لمؤسسة سونلغاز لأهمية موضوع إدارة التغيير عند مستوى  $\alpha=05.0$ ، والنتائج في الجدول رقم (27).

الجدول رقم (26): يمثل نتائج تحليل (Anova Way One) لإجابات أفراد العينة حول أن هناك ولاء لمؤسسة سونلغاز لأهمية موضوع إدارة التغيير

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية (sig)
إدارة التغيير في مؤسسة سونلغاز	بين المجموعات	1115.167	53.103	1.307	0.363
	داخل المجموعات	325.000	40.265		
	المجموع	1440.167			

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

وغير دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha < 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يبين الجدول رقم (35) أن قيمة F المحسوبة تساوي 1.307، كما أن مستوى المعنوية  $\text{sig} = 0.363$  أكبر من قيمة 0.05.

مما يعني قبول الفرضية العدمية القائلة لا بين وجهات نظر عينة الدراسة حول وجود إبداع إداري في المؤسسة محل الدراسة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن هناك ولاء لمؤسسة سونلغاز لأهمية موضوع إدارة التغيير عند مستوى معنوية 0.05، ورفض الفرضية البديلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن هناك ولاء لمؤسسة سونلغاز لأهمية موضوع إدارة التغيير عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة قوية ومتناسكة بين إدارة التغيير والثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين إدارة التغيير والثقافة التنظيمية

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين إدارة التغيير والثقافة التنظيمية

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستعمال معامل الارتباط بيرسون في العلاقة بين إدارة التغيير والثقافة

التنظيمية

الجدول رقم (27): يمثل العلاقة بين إدارة التغيير والثقافة التنظيمية

العلاقة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية sig
العلاقة بين إدارة التغيير والثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز	0.050	0.792

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss.26

من خلال الجدول يتبين لنا أنه لا توجد علاقة بين إدارة التغيير والثقافة التنظيمية لأنه لا توجد دلالة لأن مستوى الدلالة الإحصائية 0.792 أكبر من قيمة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني قبول الفرضية العدمية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين إدارة التغيير والثقافة التنظيمية، ونفي الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين إدارة التغيير والثقافة التنظيمية.

#### النتائج العامة للدراسة:

أغلبية رأي الباحثين يرون أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية في مواكبة التغييرات التي تواجهها المؤسسة.

أغلبية رأي الباحثين يرون أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن هناك ولاء لمؤسسة سونلغاز لأهمية موضوع إدارة التغيير عند مستوى معنوية 0.05.

أغلبية رأي الباحثين يرون أن لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين إدارة التغيير والثقافة التنظيمية

**الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية في مواكبة التغييرات التي تواجهها المؤسسة

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن هناك ولاء لمؤسسة سونلغاز لأهمية موضوع إدارة التغيير عند مستوى معنوية 0.05،

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين إدارة التغيير والثقافة التنظيمية

**الفرضية الرئيسية:** ومنه يمكن القول أن كل الإحصائيات والنتائج تشير إلى أن الفرضية الرئيسية القائلة للثقافة التنظيمية دور في إدارة التغيير في المؤسسة خاطئة .

خلاصة الفصل:

قمنا من خلال هذا الفصل بالتعرف على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -وحدة الطارف- وكذا هيكلها التنظيمي ومختلف نشاطاتها من خلال وظائفها وأهدافها، كما قمنا بالاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على عمال المؤسسة، حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة محاور يتضمن المحور الأول "المعلومات الشخصية" أما المحورين الثاني والثالث فقد تضمننا الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير وذلك من أجل إيجاد إجابة لموضوع بحثنا دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -وحدة الطارف-

من خلال إجابات عينة الدراسة توصلنا إلى عدة نتائج وهذا باستخدام عدة أساليب إحصائية للوصول إلى إثبات أو نفي الفرضيات التي وضعناها سابقا، وفي الأخير استنتجنا بأنه يوجد دور للثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -وحدة الطارف-.

الخاتمة

تعد الثقافة التنظيمية إحدى المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، لكونها مصدر بناء البيئة الداخلية التي تعيش فيها المنظمات والتي تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع عاملها أو مع غيرها من المنظمات والقوى الخارجية المشكلة للبيئة الخارجية، وتظهر الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم والمدرجات التي تشكل انطباعات، وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة.

كما توضح لنا مدى تزايد وحاجة المنظمات المعاصرة والأفراد إلى إدارة التغيير لما لها من أهمية واستراتيجيات وأهداف.

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن العنصر البشري عاملا له دورا مهما في نجاح عملية التغيير في المؤسسة، من خلال قوته الذهنية ومهاراته بمساهمته بذكائه وإبداعاته ورغبته في إنجاز العمل أي تقبله لها من جهة أو مقاومته لعملية إدارة التغيير من جهة أخرى، كما تعد الثقافة التنظيمية عامل مساعد لعملية التغيير أو كمعوق له وذلك من خلال تهيئة المناخ والجو العام داخل المؤسسة لتقبل هذا التغيير مما يساهم في نجاحه، فلكل مكون من مكونات الثقافة التنظيمية أثر خاص على إدارة التغيير .

ومن أجل معرفة دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، قمنا باختيار مؤسسة سونلغاز - وحدة الطارف - ، وحاولنا إسقاط موضوع الدراسة عليها، ومن خلال ذلك سنحاول الإشارة إلى أهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى وضع بعض المقترحات وأفاق الدراسة .

### 1. نتائج الدراسة:

بعد عرض لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة التغيير في المؤسسة المنظمة، يمكن عرض النتائج التالية:

- ❖ الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والفلسفات والاتجاهات والمبادئ التي تتبناها المنظمة؛
- ❖ تعد الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها؛
- ❖ لكل منظمة ثقافتها التنظيمية التي تميزها عن باقي المنظمات؛
- ❖ تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- ❖ الثقافة التنظيمية تجعل المؤسسة تتبنى أهمية التغيير كشرط أساسي للتميز والتفوق من أجل مواكبة التطورات الحاصلة؛

- ❖ وتعد إدارة التغيير أمر ضروري ومهم لنجاح المنظمات من أجل البقاء والاستمرارية وتحقيق النجاح؛
- ❖ يجب على كل مؤسسة تجنب مقاوم الأفراد لعملية التغيير أو التقليل من حدتها باتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك؛
- ❖ نجاح التغيير يتوقف على مدى تقبله من طرف العاملين بالمنظمة، وهنا يظهر الدور المحوري للثقافة التنظيمية في المساعدة على تجنب أو تقليل مقاومة التغيير.
- ❖ لا تكن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -وحدة الطارف- أهمية كبيرة للثقافة التنظيمية ؛
- ❖ ليس للثقافة التنظيمية دور مهم في إدارة التغيير في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -وحدة الطارف- ؛
- ❖ تواجه مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-وحدة الطارف-التغيرات التي تحدث لها باستخدام طرق أخرى بعيدة عن الثقافة التنظيمية.

## 2. الاقتراحات والتوصيات: يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- ❖ ضرورة الاهتمام أكثر بترسيخ ثقافة تنظيمية موحدة لدى الأفراد العاملين بها والعمل على تحقيق الدمج الداخلي؛
- ❖ ضرورة الاهتمام أكثر بمكونات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؛
- ❖ الاهتمام أكثر بخلق ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة التغيير داخل المؤسسة، ومحاولة نشرها وترسيخها في أذهان العاملين؛
- ❖ ضرورة ربط عملية إدارة التغيير بالأجور والحوافز، مما يعزز ارتباط العاملين بأهداف المؤسسة وإخلاصهم لها؛
- ❖ إشراك الأفراد العاملين عند إحداث أي تغيير، الشيء الذي سيساهم في تقبلهم له وبالتالي في تجنب المقاومة أو الحد منها، وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال الداخلي وكذا إعطاء الحرية للأفراد للتعبير عن آرائهم في حالة تخطيط لعملية تغيير معين؛
- ❖ اعتماد أسلوب قيادة فعال يدمج المصلحة الشخصية للعاملين في المصلحة العامة للمنظمة ويساعد في كسب ثقة العاملين في الإدارة العليا ويعمل على تعزيز الشعور بالانتماء للمنظمة، الشيء الذي يساهم في تقبل الأفراد لأي إجراءات أو برامج جديدة وحتى في إعطاء مبادرات وأفكار للقيام بالتغيير؛

### 3. آفاق الدراسة

- ❖ الثقافة التنظيمية والتحفيز؛
- ❖ تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين؛
- ❖ تشجيع الابتكار والإبداع على إدارة التغيير.

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1- باللغة العربية

1. انعام الحياكي، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
2. ربحي مصطفى عليان، "إدارة التغيير"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015م.
3. زكريا الدوري ونجم الغزاوي وآخرون، "وظائف وعمليات منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع، 2010.
4. سيد سالم عرفة، "تجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
5. عادل عبد العزيز، "دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد"، دار المنظومة، الشارقة، 2011.
6. فرحان حسن بريح، "إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، سنة 2012.
7. لينا جمال، "استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي"، دار ابن نفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
8. محمد سرور الحريري، "ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة"، عمان الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2016.
9. محمد سرور الحريري، "ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة"، عمان الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2016.
10. محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2015.

ثانياً: المجلات والدوريات العلمية:

1- باللغة العربية:

11. ابراهيم عز الدين الطقز، "إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 26، 2020م.
12. تيطراوي وعتيقة حرايرية، "تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر خالد 2، مجلد 1، العدد 2، 2013.
13. خالد تيطراوي وعتيقة حرايرية، "تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر خالد 2، مجلد 1، العدد 2، سنة 2013.

14. طاري نسرين، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير"، مجلة القبس للدراسات النفسية الاجتماعية، العدد الرابع، 2019.
15. الطاهر غراز ونورية سولمية، "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة"، مجلة العلوم الاجتماعية والقانونية، جامعة زيان عاشور، الجلفة الجزائر، المجلد الخامس، العدد الرابع، ديسمبر 2020.
16. يحيى عبد المالك، "الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد"، مجلة آفاق العلوم، العدد السادس، المجلد 2، جامعة الجلفة، 2017.

### ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

#### 1- باللغة العربية:

17. إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بوضياف المسيلة، 2006.
18. بثينة خالدي وكاميليا عزوز، "واقع تطبيق إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية"، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020.
19. بشائر إبراهيم ذيب مسودي، "دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي" رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2018.
20. بوبكر منصور، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
21. بوحوالي كهينة ومسعودي حكيم، "أثر مقاومة التغيير على إدارة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية"، مذكرة الماستر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2019.
22. بوصافر صدام حسين، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019.
23. سليمان حسين المزين، "درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير و علاقتها بمستوى أداء معلمهم في المدارس الإعدادية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية - الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
24. سماتي حاتم، "واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام lmd من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين"، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.

25. عبد الصمد سعيدة، "أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019.
26. عوني فتحي خليل عبيد، "واقع إدارة النغير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
27. عيساوي وهيبه، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2012.
28. غيلاني حورية، "أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة النغير"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.
29. فاطمة دريدي، "أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
30. فراس حمزة، "أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020.
31. قاسي جمال، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة النغير في المنظمة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2018.
32. هويده فضل الله علي، "إدارة النغير وأثرها على أداء العاملين"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2019.

رابعا: مواقع الكترونية

33. المحاضرة الخامسة القوى الدافعة للنغير، على الرابط التالي :

"[https://m.mu.edu.sa/sites/default/files/content-files/5\\_31\\_0.pdf](https://m.mu.edu.sa/sites/default/files/content-files/5_31_0.pdf)", تاريخ الولوج :

2022/04/05 ، على الساعة 22:57 pm.

الملاحق

الملحق رقم (01):

استبانة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Taref-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion



جامعة الشاذلي بن جديد

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID



جامعة الشاذلي بن جديد

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

استبيان بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في إدارة تغيير في المؤسسة

دراسة ميدانية لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز لولاية -الطارف-

تحية طيبة، أما بعد ....

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشاذلي بن جديد - ولاية الطارف- حول دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة دراسة ميدانية لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ولاية الطارف، ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي قمنا باختياركم لدراسة الحالة، أملين أن تتفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة ونحن على ثقة من أن إجاباتكم ستكون بدقة وموضوعية بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي لهذه الدراسة ونعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون موضع السرية التامة، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الدكتور:

نعيجي عبد الكريم

من إعداد الطالبتان:

كداية دعاء

صرهود سارة

السنة الجامعية: 2021/2022

بيانات شخصية

- 1- الجنس  أنثى  ذكر
- 2- السن: أقل من 25 سنة  من 25 إلى أقل من 35
- من 35 إلى أقل من 45  من 45 إلى أقل من 55  55 فأكثر

3- المؤهل العلمي :  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 15

من 15 إلى أقل من 25  25 فأكثر

بيانات الدراسة:

الخور الأول: أثر الثقافة التنظيمية

رقم	الأسئلة	متفق تماما	متفق	محايد	غير متفق	غير متفق تماما
01	الشركة لديها نظرة مستقبلية للأمر التي تشمل جميع النشاطات					
02	تسعى الشركة إلى تحقيق أهدافها البعيدة					
03	الخدمات التي تقدمها الشركة لزيائنها ذات جودة عالية					
04	ترى أن أداء شركتكم ينافس المؤسسات العالمية					
05	لدى الشركة القدرة على تطوير القدرات الذاتية للعاملين					
06	يعتمد المدير على مشاركة العاملين في مختلف أمور المؤسسة والأخذ بعين الاعتبار رأيهم.					
07	يوجد تواصل مستمر وجيد بين المسؤولين والعاملين					
08	ينفذ المدير التغييرات حسب خبرته دون الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين.					

09	الثقافة التنظيمية لها دور مهم في انجاز الأعمال في الشركة					
10	تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وتوسيع مداركهم.					
11	تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للشركة					
12	تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف الشركة					

المحور الثاني: أهمية إدارة التغيير

الرقم	الأسئلة	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما
13	يخضع الأفراد لبرامج تدريبية وتطويرية من أجل المشاركة في إحداث التغيير.					
14	يتلقى الأفراد تحقيقات مادية ومعنوية لدعم التغيير					
15	أصبح التغيير مهما في ظل الظروف البيئية لدعم عملية التغيير					
16	التغيير يساهم في تحسين وضعية العمل					
17	تتواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير وأهدافه					
18	تقديم المعلومات الكافية والضرورية الخاصة بالتغيير يزيد من قناعة الأفراد وتجاوبهم					
19	تلعب العلاقات الاجتماعية سواء العمال أو المشرفين دورا مهما في تفعيل التغيير					
20	تسعى الشركة إلى التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي بناء ثقافة المنظمة					

21	توفر الشركة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين من اجل عملية التغيير					
22	تشجيع الإدارة مبادرات الأفراد بتقديم اقتراحات مشاريع تغييرية					

					التغيير في الهيكل التنظيمي يسمح بإعادة توزيع المهام على أساس الكفاءة لتنفيذ عملية التغيير	23
					تمتلك المؤسسة القدرة في التوافق ما بين مواردها وإمكانيات التغيير المتاحة	24

### المحور الثالث: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير

الرقم	الأسئلة	متفق تماما	متفق	محايد	غير متفق	غير متفق تماما
25	تطوير الثقافة التنظيمية يؤدي إلى تطوير و ترقية الشركة بما فيها من أعضاء ووظائف					
26	تعتبر الثقافة التنظيمية عامل مساعد لعملية التغيير					
27	يحدث التغيير في الشركة من خلال الثقافة التنظيمية					
28	إحداث التغيير في إستراتيجية الشركة يتطلب تغيير في الثقافة التنظيمية					
29	تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق أهداف التغيير في الشركة					
30	نجاح عملية التغيير في الشركة يتطلب بالضرورة ثقافة تنظيمية قوية					
31	تعاون و تضامن العمال ( من صفات الثقافة التنظيمية ) يساهم في إحداث تغيير نحو وضع أفضل للشركة					

						إحداث عملية التغيير في الشركة يتأثر بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية	32
						تعتبر عناصر الثقافة التنظيمية من بين أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح و استمرار أشكال التغيير في	33

					الشركة	
					تساهم عناصر الثقافة بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في الشركة مع التغيرات المحيطة بها .	34
					تعتمد المؤسسة على عناصر الثقافة التنظيمية لإنجاح عملية التغيير .	35
					تعتمد المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي كأداة لإنجاح عملية التغيير	36

الملحق رقم (02):

اختبار الارتباط

**(Spearman)**

Corrélations

			الشركة لديها	تسعى	الخدمات	ترى أن أداء	لدى الشركة	يعتمد المدير	على	مشاركة	العاملين في	يوجد	ينفذ المدير	تؤثر	تساهم	
			الشركة لديها	تسعى	الخدمات	ترى أن أداء	لدى الشركة	يعتمد المدير	على	مشاركة	العاملين في	يوجد	ينفذ المدير	تؤثر	تساهم	
			نظرة	الشركة	التي تقدمها	شركتكم	القدرة على	مختلف	مشارك	مشارك	مشارك	مشارك	مشارك	مشارك	مشارك	
			مستقبلية	الى	الشركة	يناقس	تطوير	مختلف	مشارك	مشارك	مشارك	مشارك	مشارك	مشارك	مشارك	
			للأمور التي	تحقيق	لزيائنها ذات	المؤسسات	الذاتية	مختلف	مشارك	مشارك	مشارك	مشارك	مشارك	مشارك	مشارك	
			تشمل جميع	أهدافها	جودة عالية	العالمية	للعاملين	مختلف	مشارك	مشارك	مشارك	مشارك	مشارك	مشارك	مشارك	EX1
			النشاطات	البعيدة												
Rho de Spearman	الشركة لديها نظرة مستقبلية للأمور التي تشمل جميع النشاطات	Coefficient de corrélation	1,000	,386*		,089	,052	,117	,158	-,224	,229	,044	,045	,379*	,778**	
		Sig. (bilatéral)	.	,035	,121	,638	,784	,538	,403	,235	,224	,818	,812	,039	,000	
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	تسعى الشركة الي تحقيق أهدافها البعيدة	Coefficient de corrélation	,386*	1,000	,363*	,321	-,071	,276	,534**	,102	,113	,219	-,128	,231	,325	
		Sig. (bilatéral)	,035	.	,049	,084	,710	,141	,002	,591	,553	,245	,501	,220	,080	
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	الخدمات التي تقدمها الشركة لزيائنها ذات جودة عالية	Coefficient de corrélation	,289	,363*	1,000	,523**	,274	,324	,302	,128	,140	,215	-,118	,479**	,494**	
		Sig. (bilatéral)	,121	,049	.	,003	,144	,080	,105	,500	,462	,255	,535	,007	,006	
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	ترى أن أداء شركتكم يناقس المؤسسات العالمية	Coefficient de corrélation	,089	,321	,523**	1,000	,236	,231	,239	,018	,086	,089	-,304	,490**	,383*	
		Sig. (bilatéral)	,638	,084	,003	.	,210	,219	,203	,924	,650	,641	,102	,006	,037	
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	لدى الشركة القدرة على تطوير القدرات الذاتية للعاملين	Coefficient de corrélation	,052	-,071	,274	,236	1,000	,347	,018	-,005	,222	,079	,083	,418*	,630	



تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف الشركة	Coefficient	,379*	,231	,479**	,490**	,418*	,172	,091	-,032	,653**	,497**	,199	1,000	,857**
	Sig. (bilatéral)	,039	,220	,007	,006	,022	,362	,631	,868	,000	,005	,291	.	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
EX1	Coefficient	,778**	,325	,494**	,383*	,280	,181	,114	-,150	,539**	,323	,132	,857**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,080	,006	,037	,134	,339	,549	,428	,002	,082	,486	,000	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

			بخفض الأفراد لبرامج تدريبية و تطويرية من أجل المشاركة في إحداث التغيير	أصبح التغيير مهما في ظل الظروف البيئية لدعم عملية التغيير	التغيير يساهم في تحسين وضعية العمل	تواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير و أهدافه	تقديم المعلومات الكافية و الضرورية الخاصة بالتغيير يزيد من قناعة الأفراد و تجاوبهم	تلعب العلاقات الاجتماعية سواء العمال أو المشرفين دورا مهما في تفعيل التغيير	تسعى الشركة الى التغيير بالقيم و المعتقدات و التي هي بناء ثقافة المنظمة	توفر الشركة التسهيلات و المادية و التكنولوجية للعاملين من اقتراحات اجل عملية التغيير	تشجيع الإدارة مبادرات الأفراد بتقديم اقتراحات مشاريع تغييرية	توزيع المهام على أساس الكفاءة لتنفيذ عملية التغيير	تمتلك المؤسسة القدرة في التوافق ما بين مواردها و إمكانيات التغيير المتاحة	EX2
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,537**	,233	,105	,469**	,067	,178	,318	,492**	,496**	,356	,217	,661**
	Sig. (bilatéral)	.	,002	,215	,582	,009	,723	,347	,086	,006	,005	,054	,249	,000

إحداثيات التغيير	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يتلقى الأفراد تحقيقات مادية و معنوية لدعم التغيير	Coefficient de corrélation	,537**	1,000	,383*	-,143	,479**	,219	,165	,128	,607**	,699**	,125	-,068	,621
	Sig. (bilatéral)	,002	.	,037	,452	,007	,244	,383	,500	,000	,000	,512	,723	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
أصبح التغيير مهما في ظل الظروف	Coefficient de corrélation	,233	,383*	1,000	,360	,097	,338	,117	,145	,460*	,273	,340	,208	,517
البيئية لدعم عملية التغيير	Sig. (bilatéral)	,215	,037	.	,051	,608	,067	,538	,445	,011	,144	,066	,270	,0.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
التغيير يساهم في تحسين وضعية العمل	Coefficient de corrélation	,105	-,143	,360	1,000	-,194	,159	,131	,331	,199	-,073	,384*	,566**	,517**
	Sig. (bilatéral)	,582	,452	,051	.	,303	,401	,490	,074	,293	,701	,036	,001	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تتواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير و أهدافه	Coefficient de corrélation	,469**	,479**	,097	-,194	1,000	,296	,032	,395*	,458*	,580**	,211	,100	,607
	Sig. (bilatéral)	,009	,007	,608	,303	.	,112	,868	,031	,011	,001	,263	,600	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقديم المعلومات الكافية و الضرورية	Coefficient de corrélation	,067	,219	,338	,159	,296	1,000	,484**	,219	,483**	,261	,445*	,349	,611



التغيير في الهيكل التنظيمي يسمح بإعادة	Coefficient de corrélation	,356	,125	,340	,384*	,211	,445*	,253	,133	,433*	,538**	1,000	,646**	,673**
توزيع المهام على أساس الكفاءة لتنفيذ عملية التغيير	Sig. (bilatéral)	,054	,512	,066	,036	,263	,014	,177	,485	,017	,002	.	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير و أهدافه	Coefficient de corrélation	,217	-,068	,208	,566**	,100	,349	,346	,361*	,289	,180	,646**	1,000	,861**
	Sig. (bilatéral)	,249	,723	,270	,001	,600	,059	,061	,050	,121	,342	,000	.	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
EX2	Coefficient de corrélation	,661**	,202	,258	,517**	,326	,291	,304	,445*	,493**	,399*	,673**	,861**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,285	,169	,003	,079	,119	,102	,014	,006	,029	,000	,000	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

تطوير الثقافة	تعتبر الثقافة التنظيمية يؤدي الى تطوير و ترقية الشركة بما فيها من أعضاء ووظائف	تطوير الثقافة	تعتبر الثقافة التنظيمية عامل مساعد لعملية التغيير	يحدث التغيير في الشركة من خلال الثقافة التنظيمية	إحداث التغيير في إستراتيجية الشركة يتطلب تغيير في الثقافة التنظيمية	تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق أهداف التغيير في الشركة	نجاح عملية الشركة يتطلب بالضرورة ثقافة تنظيمية قوية	تضامن العمال ( من صفات الشركة ) يساهم في الثقافة التنظيمية	إحداث التغيير في الشركة يتأثر بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية	العوامل التي يتوقف عليها نجاح و استمرار الشركة بشكل مباشر بالتغيير في الشركة	تعتبر عناصر الثقافة التنظيمية من بين أهم الثقافة بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في الشركة مع التغييرات المحيطة بها	تساهم عناصر المؤسسة على عناصر الثقافة التنظيمية	تعتمد المؤسسة على عناصر الثقافة التنظيمية لإنجاح عملية التغيير	تعتمد المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي كأداة لإنجاح عملية التغيير	EX3
---------------	--	---------------	---	--	---	--	---	--	---	--	---	---	--	--	-----



نجاح عملية التغيير في الشركة يتطلب بالضرورة ثقافة تنظيمية قوية	Coefficient de corrélation	,573**	,536**	,200	,381*	,292	1,000	,428*	,544**	,517**	,295	,389*	,280	,431*
	Sig. (bilatéral)	,001	,002	,290	,038	,118	.	,018	,002	,003	,114	,034	,134	,017
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تعاون و تضامن العمال ( من صفات الثقافة التنظيمية )	Coefficient de corrélation	,492**	,668**	,282	,662**	,505**	,428*	1,000	,404*	,499**	,419*	,138	,415*	,517**
	Sig. (bilatéral)	,006	,000	,131	,000	,004	,018	.	,027	,005	,021	,466	,023	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
إحداث عملية التغيير في الشركة بشكل مباشر	Coefficient de corrélation	,533**	,515**	,344	,404*	,354	,544**	,404*	1,000	,725**	,504**	,223	,284	,459*
	Sig. (bilatéral)	,002	,004	,063	,027	,055	,002	,027	.	,000	,005	,237	,128	,011
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تعتبر عناصر الثقافة التنظيمية من بين أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح و استمرار أشكال التغيير في الشركة	Coefficient de corrélation	,297	,510**	,349	,346	,438*	,517**	,499**	,725**	1,000	,694**	,427*	,225	,459
	Sig. (bilatéral)	,111	,004	,059	,061	,015	,003	,005	,000	.	,000	,019	,233	,011
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تساهم عناصر الثقافة بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في الشركة مع التغيرات المحيطة بها	Coefficient de corrélation	,368*	,473**	,467**	,443*	,559**	,295	,419*	,504**	,694**	1,000	,383*	,014	,664
	Sig. (bilatéral)	,046	,008	,009	,014	,001	,114	,021	,005	,000	.	,036	,942	,000

N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تعتمد المؤسسة على عناصر الثقافة التنظيمية لإنجاح عملية التغيير.	Coefficient de corrélation	,357	,012	,307	,087	,284	,389*	,138	,223	,427*	,383*	1,000	,285	,493
	Sig. (bilatéral)	,053	,949	,098	,647	,128	,034	,466	,237	,019	,036	.	,127	,0.006
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تعتمد المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي كأداة لإنجاح عملية التغيير.	Coefficient de corrélation	,387*	,494**	,181	,402*	,274	,280	,415*	,284	,225	,014	,285	1,000	,928**
	Sig. (bilatéral)	,034	,006	,339	,028	,143	,134	,023	,128	,233	,942	,127	.	,000
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
EX3	Coefficient de corrélation	,660**	,607**	,278	,491**	,381*	,431*	,517**	,459*	,283	,113	,322	,928**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,137	,006	,038	,017	,003	,011	,129	,551	,083	,000	.
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Corrélations

			EX1	EX2	EX3	EX4
Rho de Spearman	EX1	Coefficient de corrélation	1,000	-,341	,550**	,643**
		Sig. (bilatéral)	.	,065	,002	,000
		N	30	30	30	30
	EX2	Coefficient de corrélation	-,341	1,000	-,174	,527
		Sig. (bilatéral)	,065	.	,357	,0.003
		N	30	30	30	30

EX3	Coefficient de corrélation	,550**	-,174	1,000	,781**
	Sig. (bilatéral)	,002	,357	.	,000
	N	30	30	30	30
EX4	Coefficient de corrélation	,643**	,249	,781**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,184	,000	.
	N	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (03):

اختبار الثبات



## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	12

## Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الشركة لديها نظرة مستقبلية للأمور التي تشمل جميع النشاطات	27,0667	45,099	,339	,804
تسعى الشركة الي تحقيق أهدافها البعيدة	27,3000	44,286	,431	,797
الخدمات التي تقدمها الشركة لزيائنها ذات جودة عالية	26,7000	40,493	,610	,780
ترى أن أداء شركتكم ينافس المؤسسات العالمية	26,3667	42,309	,400	,800
لدى الشركة القدرة على تطوير القدرات الذاتية للعاملين	27,2667	42,547	,549	,788
يعتمد المدير على مشاركة العاملين في مختلف أمور المؤسسة و الأخذ بعين الاعتبار رأيهم	26,4000	42,386	,363	,805
يوجد تواصل مستمر وجيد بين المسؤولين والعاملين	26,4667	41,430	,546	,786
ينفذ المدير التغييرات حسب خبرته دون الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين	25,5667	47,495	,045	,835

الثقافة التنظيمية لها دور مهم في انجاز الأعمال في الشركة	27,0333	40,033	,675	,774
تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين و توسيع مداركهم	27,0667	40,478	,677	,775
تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للشركة	26,6667	44,023	,301	,809
تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف الشركة	26,9333	38,892	,719	,769

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	12

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تسعى الشركة الي تحقيق أهدافها البعيدة	38,7667	47,909	,528	,826
الخدمات التي تقدمها الشركة لزياباتها ذات جودة عالية	39,1667	46,902		,831
			<b>Statistique de traitement des observations</b>	
			N	
			Valide	
			Exclue <sup>a</sup>	
			Total	
			445	
ترى أن أداء شركتكم ينافس المؤسسات العالمية	38,5667	48,185	,427	,832
لدى الشركة القدرة على تطوير القدرات الذاتية للعاملين	38,3333	50,851	,307	,839
يعتمد المدير على مشاركة العاملين في مختلف أمور المؤسسة و الأخذ بعين الاعتبار رأيهم .	39,1000	44,990	,518	,826

يوجد تواصل مستمر وجيد بين المسؤولين والعاملين	38,6000	44,731	,580	,820
ينفذ المدير التغييرات حسب خبرته دون الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين	38,3000	50,355	,318	,838
تسعى الشركة الى التغيير بالقيم و المعتقدات و التي هي بناء ثقافة المنظمة	39,0667	46,754	,395	,836
يتلقى الأفراد تحقيقات مادية و معنوية لدعم التغيير	39,1333	42,326	,763	,804
أصبح التغيير مهما في ظل الظروف البيئية لدعم عملية التغيير	39,3667	44,861	,633	,816
التغيير يساهم في تحسين وضعية العمل	38,8333	44,006	,591	,819
تتواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير و أهدافه	38,8000	45,890	,495	,827

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	30	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	12

## Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تقديم المعلومات الكافية و الضرورية الخاصة بالتغيير يزيد من قناعة الأفراد و تجاوبهم	25,1000	59,197	,735	,908
تلعب العلاقات الاجتماعية سواء العمال أو المشرفين دورا مهما في تفعيل التغيير	25,1333	60,051	,840	,905
تسعى الشركة الى التغيير بالقيم و المعتقدات و التي هي بناء ثقافة المنظمة	24,8333	61,592	,543	,917
إحداث التغيير في إستراتيجية الشركة يتطلب تغيير في الثقافة التنظيمية	24,9000	59,128	,668	,911
تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق أهداف التغيير في الشركة	25,2000	60,234	,733	,909
نجاح عملية التغيير في الشركة يتطلب بالضرورة ثقافة تنظيمية قوية	25,2000	59,614	,745	,908
تعاون و تضامن العمال ( من صفات الثقافة التنظيمية ) يساهم في إحداث تغيير نحو وضع أفضل للشركة	25,3333	59,540	,793	,906
إحداث عملية التغيير في الشركة يتأثر بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية	24,7667	59,564	,679	,911
تعتبر عناصر الثقافة التنظيمية من بين أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح و استمرار أشكال التغيير في الشركة	24,9333	59,720	,749	,908
تساهم عناصر الثقافة بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في الشركة مع التغييرات المحيطة بها	24,7333	61,306	,675	,911
تعتمد المؤسسة على عناصر الثقافة التنظيمية لإنجاح عملية التغيير	24,7000	62,355	,535	,917
تعتمد المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي كأداة لإنجاح عملية التغيير	24,7333	60,478	,454	,925

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	36

## Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الشركة لديها نظرة مستقبلية للأمر التي تشمل جميع النشاطات	96,6667	246,575	,029	,879
تسعى الشركة الي تحقيق أهدافها البعيدة	96,9000	244,645	,107	,878
الخدمات التي تقدمها الشركة لزيائنها ذات جودة عالية	96,3000	234,217	,400	,873
ترى أن أداء شركتكم ينافس المؤسسات العالمية	95,9667	233,757	,366	,874
لدى الشركة القدرة على تطوير القدرات الذاتية للعاملين	96,8667	228,395	,706	,867
يعتمد المدير على مشاركة العاملين في مختلف أمور المؤسسة و الأخذ بعين الاعتبار رأيهم	96,0000	237,793	,232	,877
يوجد تواصل مستمر وجيد بين المسؤولين والعاملين	96,0667	239,513	,237	,876
يففذ المدير التغييرات حسب خبرته دون الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين	95,1667	237,937	,236	,877

الثقافة التنظيمية لها دور مهم في انجاز الأعمال في الشركة	96,6333	229,275	,582	,869
تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين .و توسيع مداركهم	96,6667	230,299	,578	,869
تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للشركة	96,2667	236,823	,294	,875
تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف الشركة	96,5333	227,016	,615	,868
تسعى الشركة الي تحقيق أهدافها البعيدة	95,1667	242,833	,179	,876
الخدمات التي تقدمها الشركة لزيائنها ذات جودة عالية	95,5667	242,737	,126	,878
ترى أن أداء شركتكم ينافس المؤسسات العالمية	94,9667	248,999	-,062	,881
لدى الشركة القدرة على تطوير القدرات الذاتية للعاملين	94,7333	251,306	-,166	,881
يعتمد المدير على مشاركة العاملين في مختلف أمور المؤسسة و الأخذ بعين الاعتبار رأيهم .	95,5000	232,810	,387	,873
يوجد تواصل مستمر وجيد بين المسؤولين والعاملين	95,0000	242,966	,112	,879
ينفذ المدير التغييرات حسب خبرته دون . الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين	94,7000	244,700	,111	,877
تسعى الشركة الي التغيير بالقيم و المعتقدات و التي هي بناء ثقافة المنظمة	95,4667	234,740	,330	,874
يتلقى الأفراد تحقيقات مادية و معنوية لدعم التغيير	95,5333	237,844	,264	,876
أصبح التغيير مهما في ظل الظروف البيئية لدعم عملية التغيير	95,7667	236,116	,349	,874
التغيير يساهم في تحسين وضعية العمل	95,2333	239,978	,186	,878
تتواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير و أهدافه	95,2000	236,717	,298	,875
تقديم المعلومات الكافية و الضرورية الخاصة بالتغيير يزيد من قناعة الأفراد و تجاوبهم	96,6333	226,930	,688	,867
تلعب العلاقات الاجتماعية سواء العمال أو المشرفين دورا مهما في تفعيل التغيير	96,6667	228,782	,767	,867
تسعى الشركة الي التغيير بالقيم و المعتقدات و التي هي بناء ثقافة المنظمة	96,3667	228,447	,613	,868

إحداث التغيير في إستراتيجية الشركة يتطلب تغيير في الثقافة التنظيمية	96,4333	230,599	,506	,870
تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق أهداف التغيير في الشركة	96,7333	228,616	,693	,868
نجاح عملية التغيير في الشركة يتطلب بالضرورة ثقافة تنظيمية قوية	96,7333	229,926	,613	,869
تعاون و تضامن العمال ( من صفات الثقافة التنظيمية ) يساهم في إحداث تغيير نحو وضع أفضل للشركة	96,8667	229,016	,681	,868
إحداث عملية التغيير في الشركة يتأثر بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية	96,3000	229,597	,571	,869
تعتبر عناصر الثقافة التنظيمية من بين أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح و استمرار أشكال التغيير في الشركة	96,4667	229,154	,651	,868
تساهم عناصر الثقافة بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في الشركة مع التغيرات المحيطة بها	96,2667	230,547	,641	,869
تعتمد المؤسسة على عناصر الثقافة التنظيمية لإنجاح عملية التغيير	96,2333	231,564	,547	,870
تعتمد المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي كأداة لإنجاح عملية التغيير	96,2667	229,168	,445	,872

الملحق رقم (04):

الخصائص الديموغرافية

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنثى	11	36,7	36,7	36,7
	ذكر	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	1	3,3	3,3	3,3
	من 25 إلى 35 سنة	5	16,7	16,7	20,0
	من 35 إلى 45 سنة	13	43,3	43,3	63,3
	من 45 إلى 55 سنة	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	5	16,7	16,7	16,7
	جامعي	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	6	20,0	20,0	20,0
	من 5 إلى 15 سنة	12	40,0	40,0	60,0
	من 15 إلى 25 سنة	11	36,7	36,7	96,7
	أكثر من 25	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (05):

تحليل نتائج المحاور

**Statistiques descriptives**

	Moyenne	Ecart type	N
الشركة لديها نظرة مستقبلية للأمور التي تشمل جميع النشاطات	2,1000	,84486	30
تسعى الشركة الي تحقيق أهدافها البعيدة	1,8667	,81931	30
الخدمات التي تقدمها الشركة لزيائنها ذات جودة عالية	2,4667	1,04166	30
ترى أن أداء شركتكم يناقش المؤسسات العالمية	2,8000	1,15669	30
لدى الشركة القدرة على تطوير القدرات الذاتية للعاملين	1,9000	,88474	30
يعتمد المدير على مشاركة العاملين في مختلف أمور المؤسسة و الأخذ بعين الاعتبار رأيهم	2,7667	1,22287	30
يوجد تواصل مستمر وجيد بين المسؤولين والعاملين	2,7000	1,02217	30
ينفذ المدير التغييرات حسب خبرته دون الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين	3,6000	1,19193	30
الثقافة التنظيمية لها دور مهم في انجاز الأعمال في الشركة	2,1333	1,00801	30
تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين و توسيع مداركهم	2,1000	,95953	30
تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للشركة	2,5000	1,10641	30
تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف الشركة	2,2333	1,07265	30

## Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
تسعى الشركة الي تحقيق أهدافها البعيدة	3,6000	,81368	30
الخدمات التي تقدمها الشركة لزيائنها ذات جودة عالية	3,2000	1,06350	30
ترى أن أداء شركتكم ينافس المؤسسات العالمية	3,8000	,92476	30
لدى الشركة القدرة على تطوير القدرات الذاتية للعاملين	4,0333	,71840	30
يعتمد المدير على مشاركة العاملين في مختلف أمور المؤسسة . و الأخذ بعين الاعتبار رأيهم	3,2667	1,17248	30
يوجد تواصل مستمر وجيد بين المسؤولين والعاملين	3,7667	1,10433	30
ينفذ المدير التغييرات حسب خبرته دون الأخذ بعين الاعتبار . آراء العاملين	4,0667	,78492	30
تسعى الشركة الى التغيير بالقيم و المعتقدات و التي هي بناء ثقافة المنظمة	3,3000	1,17884	30
يتلقى الأفراد تحقيقات مادية و معنوية لدعم التغيير	3,2333	1,10433	30
أصبح التغيير مهما في ظل الظروف البيئية لدعم عملية التغيير	3,0000	1,01710	30
التغيير يساهم في تحسين وضعية العمل	3,5333	1,16658	30
تتواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير و أهدافه	3,5667	1,10433	30

## Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
تقديم المعلومات الكافية و الضرورية الخاصة بالتغيير يزيد من قناعة الأفراد و تجاوبهم	2,1333	,97320	30
تلعب العلاقات الاجتماعية سواء العمال أو المشرفين دورا مهما في تفعيل التغيير	2,1000	,80301	30
تسعى الشركة الى التغيير بالقيم و المعتقدات و التي هي بناء ثقافة المنظمة	2,4000	1,00344	30
إحداث التغيير في إستراتيجية الشركة يتطلب تغيير في الثقافة التنظيمية	2,3333	1,06134	30
تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق أهداف التغيير في الشركة	2,0333	,88992	30
نجاح عملية التغيير في الشركة يتطلب بالضرورة ثقافة تنظيمية قوية	2,0333	,92786	30
تعاون و تضامن العمال ( من صفات الثقافة التنظيمية ) يساهم في إحداث تغيير نحو وضع أفضل للشركة	1,9000	,88474	30
إحداث عملية التغيير في الشركة يتأثر بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية	2,4667	1,00801	30
تعتبر عناصر الثقافة التنظيمية من بين أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح و استمرار أشكال التغيير في الشركة	2,3000	,91539	30
تساهم عناصر الثقافة بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في الشركة مع التغيرات المحيطة بها	2,5000	,86103	30
تعتمد المؤسسة على عناصر الثقافة التنظيمية لإنجاح عملية التغيير	2,5333	,93710	30
تعتمد المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي كأداة لإنجاح عملية التغيير	2,5000	1,27982	30

الملحق رقم (06):

نتائج المحاور

الشركة لديها نظرة مستقبلية للأمور التي تشمل جميع النشاطات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	6	20,0	20,0	20,0
	موافق	18	60,0	60,0	80,0
	محايد	3	10,0	10,0	90,0
	غير موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تسعى الشركة الي تحقيق أهدافها البعيدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	10	33,3	33,3	33,3
	موافق	16	53,3	53,3	86,7
	محايد	2	6,7	6,7	93,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخدمات التي تقدمها الشركة لزيائنها ذات جودة عالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	18	60,0	60,0	70,0
	محايد	2	6,7	6,7	76,7
	غير موافق	6	20,0	20,0	96,7
	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تري أن أداء شركتكم ينافس المؤسسات العالمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	11	36,7	36,7	46,7
	محايد	8	26,7	26,7	73,3
	غير موافق	5	16,7	16,7	90,0
	غير موافق تماما	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

لدى الشركة القدرة على تطوير القدرات الذاتية للعاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	9	30,0	30,0	30,0
	موافق	18	60,0	60,0	90,0
	محايد	1	3,3	3,3	93,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	96,7
	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يعتمد المدير على مشاركة العاملين في مختلف أمور المؤسسة و الأخذ بعين الاعتبار رأيهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	13	43,3	43,3	53,3
	محايد	6	20,0	20,0	73,3
	غير موافق	4	13,3	13,3	86,7
	غير موافق تماما	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يوجد تواصل مستمر وجيد بين المسؤولين والعاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	13	43,3	43,3	50,0
	محايد	9	30,0	30,0	80,0
	غير موافق	4	13,3	13,3	93,3
	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ينفذ المدير التغييرات حسب خبرته دون الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	4	13,3	13,3	20,0
	محايد	5	16,7	16,7	36,7

غير موافق	12	40,0	40,0	76,7
غير موافق تماما	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

#### الثقافة التنظيمية لها دور مهم في انجاز الأعمال في الشركة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	7	23,3	23,3	23,3
	موافق	17	56,7	56,7	80,0
	محايد	2	6,7	6,7	86,7
	غير موافق	3	10,0	10,0	96,7
	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

#### تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين و توسيع مداركهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	7	23,3	23,3	23,3
	موافق	17	56,7	56,7	80,0
	محايد	3	10,0	10,0	90,0
	غير موافق	2	6,7	6,7	96,7
	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

#### تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للشركة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	17	56,7	56,7	66,7
	محايد	5	16,7	16,7	83,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	90,0
	غير موافق تماما	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف الشركة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	7	23,3	23,3	23,3
	موافق	15	50,0	50,0	73,3
	محايد	3	10,0	10,0	83,3
	غير موافق	4	13,3	13,3	96,7
	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

تسعى الشركة الي تحقيق أهدافها البعيدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	6	20,0	20,0	33,3
	غير موافق	18	60,0	60,0	93,3
	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخدمات التي تقدمها الشركة لزيائنها ذات جودة عالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	9	30,0	30,0	33,3
	محايد	5	16,7	16,7	50,0
	غير موافق	13	43,3	43,3	93,3
	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

ترى أن أداء شركتكم ينافس المؤسسات العالمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	4	13,3	13,3	26,7
	غير موافق	16	53,3	53,3	80,0
	غير موافق تماما	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

لدى الشركة القدرة على تطوير القدرات الذاتية للعاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	4	13,3	13,3	16,7
	غير موافق	18	60,0	60,0	76,7
	غير موافق تماما	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

. يعتمد المدير على مشاركة العاملين في مختلف أمور المؤسسة و الأخذ بعين الاعتبار رأيهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	7	23,3	23,3	30,0
	محايد	6	20,0	20,0	50,0
	غير موافق	11	36,7	36,7	86,7
	غير موافق تماما	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0		

يوجد تواصل مستمر وجيد بين المسؤولين والعاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	1	3,3	3,3	13,3
	محايد	1	3,3	3,3	16,7
	غير موافق	20	66,7	66,7	83,3
	غير موافق تماما	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0		

. ينفذ المدير التغييرات حسب خبرته دون الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	2	6,7	6,7	10,0
	غير موافق	20	66,7	66,7	76,7
	غير موافق تماما	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تسعى الشركة الى التغيير بالقيم و المعتقدات و التي هي بناء ثقافة المنظمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	7	23,3	23,3	30,0
	محايد	5	16,7	16,7	46,7
	غير موافق	12	40,0	40,0	86,7
	غير موافق تماما	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتلقى الأفراد تحقيقات مادية و معنوية لدعم التغيير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	9	30,0	30,0	33,3
	محايد	5	16,7	16,7	50,0
	غير موافق	12	40,0	40,0	90,0
	غير موافق تماما	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

أصبح التغيير مهما في ظل الظروف البيئية لدعم عملية التغيير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	10	33,3	33,3	36,7
	محايد	9	30,0	30,0	66,7
	غير موافق	8	26,7	26,7	93,3
	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التغيير يساهم في تحسين وضعية العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	7	23,3	23,3	26,7
	محايد	3	10,0	10,0	36,7
	غير موافق	13	43,3	43,3	80,0
	غير موافق تماما	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تتواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير و أهدافه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	5	16,7	16,7	20,0
	محايد	6	20,0	20,0	40,0
	غير موافق	12	40,0	40,0	80,0
	غير موافق تماما	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تقديم المعلومات الكافية و الضرورية الخاصة بالتغيير يزيد من قناعة الأفراد و تجاوبهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	6	20,0	20,0	20,0
	موافق	19	63,3	63,3	83,3
	محايد	1	3,3	3,3	86,7
	غير موافق	3	10,0	10,0	96,7
	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تلعب العلاقات الاجتماعية سواء العمال أو المشرفين دورا مهما في تفعيل التغيير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	4	13,3	13,3	13,3
	موافق	22	73,3	73,3	86,7
	محايد	2	6,7	6,7	93,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	96,7
	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تسعى الشركة الى التغيير بالقيم و المعتقدات و التي هي بناء ثقافة المنظمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	18	60,0	60,0	70,0
	محايد	5	16,7	16,7	86,7
	غير موافق	2	6,7	6,7	93,3
	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

إحداث التغيير في إستراتيجية الشركة يتطلب تغيير في الثقافة التنظيمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	6	20,0	20,0	20,0
	موافق	14	46,7	46,7	66,7
	محايد	5	16,7	16,7	83,3
	غير موافق	4	13,3	13,3	96,7
	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق أهداف التغيير في الشركة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	7	23,3	23,3	23,3
	موافق	18	60,0	60,0	83,3
	محايد	3	10,0	10,0	93,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	96,7
	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

نجاح عملية التغيير في الشركة يتطلب بالضرورة ثقافة تنظيمية قوية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	7	23,3	23,3	23,3
	موافق	19	63,3	63,3	86,7
	محايد	1	3,3	3,3	90,0
	غير موافق	2	6,7	6,7	96,7
	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

تعاون و تضامن العمال ( من صفات الثقافة التنظيمية ) يساهم في إحداث تغيير نحو وضع أفضل للشركة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	10	33,3	33,3	33,3
	موافق	15	50,0	50,0	83,3
	محايد	4	13,3	13,3	96,7
	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

إحداث عملية التغيير في الشركة يتأثر بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	4	13,3	13,3	13,3
	موافق	14	46,7	46,7	60,0
	محايد	7	23,3	23,3	83,3
	غير موافق	4	13,3	13,3	96,7
	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعتبر عناصر الثقافة التنظيمية من بين أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح و استمرار أشكال التغيير في الشركة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	4	13,3	13,3	13,3
	موافق	17	56,7	56,7	70,0
	محايد	6	20,0	20,0	90,0
	غير موافق	2	6,7	6,7	96,7
	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساهم عناصر الثقافة بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في الشركة مع التغييرات المحيطة بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	18	60,0	60,0	63,3
	محايد	7	23,3	23,3	86,7
	غير موافق	3	10,0	10,0	96,7
	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على عناصر الثقافة التنظيمية لإنجاح عملية التغيير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	16	53,3	53,3	60,0
	محايد	7	23,3	23,3	83,3
	غير موافق	4	13,3	13,3	96,7
	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي كأداة لإنجاح عملية التغيير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	7	23,3	23,3	23,3
	موافق	12	40,0	40,0	63,3
	محايد	2	6,7	6,7	70,0
	غير موافق	7	23,3	23,3	93,3
	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

الملحق رقم (07):

الانحدار الخطي البسيط

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	EXT <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : EX1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,735 <sup>a</sup>	,540	,524	4,86183

a. Prédicteurs : (Constante), EXT

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	778,320	1	778,320	32,928	,000 <sup>b</sup>
de Student	661,846	28	23,637		
Total	1440,167	29			

a. Variable dépendante : EX1

b. Prédicteurs : (Constante), EXT

الملحق رقم (08):

اختبار التباين الأحادي

**(one Way Anova)**

### Test d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
EX2	Basé sur la moyenne	115,156	6	8	,000
	Basé sur la médiane	27,395	6	8	,000
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	27,395	6	2,000	,036
	Basé sur la moyenne tronquée	103,426	6	8	,000

### ANOVA

EX2

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1097,967	21	52,284	,866	,630
Intragroupes	483,000	8	60,375		
Total	1580,967	29			

الملحق رقم (09):

اختبار الارتباط

**(Pearson)**

**Corrélations**

		EX2	EX3
EX2	Corrélation de Pearson	1	,050
	Sig. (bilatérale)		,792
	N	30	30
EX3	Corrélation de Pearson	-,050	1
	Sig. (bilatérale)	,792	
	N	30	30

الملحق رقم (10):

استمارة التبرص



الملحق رقم (11):  
قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة، الكلية والجامعة
عبيدات سارة	أستاذ محاضر "أ"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.
مقراني عبد الهادي	أستاذ محاضر "ب" كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف