

جامعة قاصدي مرياح-ورقلة-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي،الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الإسمنت snmce *بتقرت*

من إعداد الطالبة: غيلاني حورية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

1-الأستاذ/الدويس محمد الطيب(أستاذ محاضر-أ- جامعة قاصدي مرياح ورقلة) (رئيسا)

2-الأستاذ الحاج عرابية (أستاذ محاضر-أ- جامعة قاصدي مرياح ورقلة) (مشرفا ومقررا)

3-الأستاذ مناصرية رشيد (أستاذ محاضر-أ- جامعة قاصدي مرياح ورقلة) (مناقشا)

السنة الجامعية : 2017/2016

إهداء

الحمد لله الذي فاوت بحكمته بين المخلوقات، ورفع المؤمنين الذين أوتوا العلم درجات،

وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له

أهدي ثمرة جهدي إلى أُمي الغالية وأبي العزيز حفظهما الله وبارك في عمرهما

إلى روح أختي الطاهرة، الذي بفقدانها فقدت جزءاً من فرحة الحياة منال (منولة) رحمها الله

رحمة الأبرار وأسكنها فسيح جنانه

إلى أخي وإخوتي

إلى كل من ساندني ودعمني بالرأي والمشورة شكراً وامتناناً

إلى جميع من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

أهدي إليكم هذا العمل المتواضع

حورية

شكر ودرفات

نشكر الله عزوجل الذي نور عقولنا بالعلم والمعرفة وأنار لنا دربنا وأعاننا على ما فيه الخير
والصلاح

يسعدني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى كل من أعانني في إنجاز هذه المذكرة ونخص
بالذكر الأستاذ المشرف " الحاج عرابة " الذي لم يبخل عليا بإرشاداته ونصائحه القيمة
وأشكر المؤسسة التي إستقبلتني بين أحضانها لتكون سندا لي في هذا الإنجاز المتواضع
ألا وهي مؤسسة الإسمنت عين التوتة بمنطقة - تقرت - وعمالها وبالأخص مؤطر المؤسسة
حجاج عبد السميع والدفورور محمد الطاهر

وأشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة

حورية

الملخص:

حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال، حيث تقوم الثقافة التنظيمية بدور حيوي في تجسيد الخطط والإستراتيجيات المطبقة خلال عمليات التغيير في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وتضمن بقاءها وإستمراريتها. لذلك هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير في مؤسسة الإسمنت الوحيدة التجارية بتقرت، حيث تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 43 عامل في المؤسسة.

كما تم إستخدام البرنامج الاحصائي spss نسخة 19 في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، وقد توصلنا في الأخير إلى أنه يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير بمؤسسة الإسمنت الوحيدة التجارية بتقرت .

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، إدارة تغيير، إستراتيجيات إدارة تغيير، قيم تنظيمية، عمل بروح الجماعة، إتصال، دعم وتحفيز.

Résumé:

La culture organisationnelle a reçu une attention accrue par les organisations professionnelles, où la culture organisationnelle un rôle essentiel dans la réalisation des plans et des stratégies mises en œuvre au cours des processus de changement dans l'organisation afin d'atteindre ses objectifs et assurer sa survie et la continuité. Par conséquent, cette étude vise à identifier l'impact de la culture organisationnelle sur la gestion du changement dans Cement Corporation stratégies de l'unité commerciale de fans à Touggourt, où il se fiait sur le questionnaire comme un outil clé pour la collecte des données brutes et appliquée à un échantillon aléatoire de 43 travailleurs dans l'organisation "fans Touggourt. Il a également été utilisé spss19 dans le traitement et l'analyse des données de l'étude. L'étude a révélé que, dans ce dernier il y a l'influence de la culture organisationnelle sur les stratégies de gestion de l'unité commerciale de ciment de Touggourt.

Les mots clé : culture organisationnelle, la gestion du changement, les stratégies de gestion du changement, les valeurs organisationnelles, le travail dans l'esprit de la communauté, la communication, le soutien et motiver.

قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	ملخص الدراسة
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة التغيير	
2	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة التغيير
17	المبحث الثاني: الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة التغيير
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
26	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
31	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
45	خلاصة الفصل
47	الخاتمة

51	المراجع
54	الملاحق
66	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	(1-1)
29	معامل الثبات " ألفا كرومباخ "	(1-2)
30	وصف أجزاء الإستبيان الموجه للعاملين	(2-2)
31	يوضح مقياس ليكارت الثلاثي	(3-2)
32	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(4-2)
32	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(5-2)
33	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(6-2)
33	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	(7-2)
34	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضعية المهنية	(8-2)
35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث القيم التنظيمية	(9-2)
36	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث العمل بروح الجماعة	(10-2)
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الإتصال	(11-2)
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الدعم والتحفيز	(12-2)
39	المتوسطات الحسابية الثقافة التنظيمية	(13-2)
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستراتيجيات إدارة التغيير	(14-2)
41	نتائج تحليل الإنحدار لإختبار أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير في مؤسسة الإسمنت الوحده التجارية بتقرت	(15-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	مكونات الثقافة التنظيمية	الشكل (1-1)
12	أهمية إدارة التغيير	الشكل (2-1)
14	خصائص ومميزات إدارة التغيير	الشكل (3-1)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
55	استمارة الاستبيان	الملحق الأول
59	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق الثاني
60	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الملحق الثالث
	مخرجات التحليل الإحصائي	الملحق الرابع

المقدمة

أ. توطئه:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية الركيزة الأساسية للنشاط الاقتصادي باختلاف حجمها أو نشاطها أو أهدافها، ونظرا لما تشهده من تطورات وتغيرات سريعة في العديد من المجالات إلا أنها تسعى للبقاء والنمو. فالمؤسسة التي تريد الاستمرار من الضروري أن تقوم بمواجهة التحديات الصعبة التي تؤثر في مقدرتها على الاستمرار والبقاء خاصة في ظل الضغوط البيئية، لتتمكن من التكيف والتطور عبر إتباع أسلوب التغيير للتأقلم مع المحيط من أجل تحقيق غايتها، نجد أن هذا التغيير يقابل غالبا بالمقاومة والرفض من طرف العاملين والنتيجة عن إهمال الثقافة التنظيمية.

حيث أولت هذه المؤسسات أهمية كبيرة للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الإنضباط والصرامة والمنافسة وكذا التقدير، فكل هذه العناصر تسمح بتطابق أهداف الفرد العامل مع أهداف المؤسسة. ولكون الأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فهم يتأثرون ويؤثرون من خلال تبادل المعلومات والقيم والمعتقدات السائدة في أذهان العاملين، مما يولد ثقافة موحدة لدى العاملين تؤثر في تصرفاتهم بما يتفق والقيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة العاملين بها.

وبالتالي أصبحت عملية إدارة التغيير وأهم الإستراتيجيات التي تتبناها أهم النقاط التي تركز عليها 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.

ومن هنا تتمحور إشكالية البحث في السؤال الجوهرى التالي:

ب- إشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق يمكننا طرح السؤال الرئيسى التالي:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير في مؤسسة الإسمنت بتفوت؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو واقع الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة الإسمنت بتقوت؟
- 2- على أي إستراتيجية تقوم إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة؟
- 3- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم إستراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة؟

ت- فرضيات الدراسة:

من خلال إشكالية الدراسة والأسئلة المتعلقة بها يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد مستوى مقبول للثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؛
- تعتمد مؤسسة الإسمنت على إستراتيجيات مختلفة ومتنوعة لحشد القوة والسلطة وممارسة التأثير على الأفراد العاملين بها، منها التشارك في القوة، إستراتيجية القوة القسرية؛
- تساهم الثقافة التنظيمية بشكل نسبي في دعم إستراتيجيات إدارة التغيير داخل مؤسسة الإسمنت.

ث- أهداف وأهمية الدراسة:

أولاً: الأهداف

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على:

- نوع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة الإسمنت؛
- دراسة مدى تأثير والتزام العاملين بعمليات التغيير في مؤسسة الإسمنت بتقوت؛
- التعرف على مقدرة المؤسسة على إدارة التغيير من حيث إختيار الإستراتيجية المناسبة والمحكمة لإحداث التغيير؛
- إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية كـمكون أساسي بالمؤسسة وإستراتيجيات إدارة التغيير.

ثانياً: الأهمية

تتجلى أهمية هذا البحث في أنه من الدراسات الحديثة، ذلك أن مفهوم الثقافة التنظيمية يعد من المجالات الحيوية المعاصرة الموصلة إلى فهم أنشطة المنظمة واستيعاب الظواهر المحيطة بها.

ج- منهج الدراسة:

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها، وللإلمام بأهم جوانبها اعتمدنا على المنهج الوصفي في جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة في الجانب النظري، حيث استعنا في ذلك بمجموعة الدراسات والبحوث المتوفرة سواء كانت في شكل كتب، مذكرات أو رسائل ماجستير أو مقالات منشورة في مجلات. كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على معلومات تخص دراستنا.

ح - حدود الدراسة:

الحدود المكانية: عند إجراء هذه الدراسة قمنا باختيار مؤسسة الإسمنت بتقرت.

الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال سنة 2017.

الحدود البشرية: شملت جميع عمال المؤسسة.

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على أثر الثقافة التنظيمية على أهم إستراتيجيات التغيير المطبقة من طرف مؤسسة الإسمنت بمدينة تقرت.

خ- أسباب ومبررات اختيار الموضوع:

من بين أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

1. طبيعة التخصص العلمي الذي ندرس فيه وصلته بموضوع الدراسة؛
2. يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة في مجال إدارة الأعمال باعتباره المحدد العام لسلوك الفرد داخل المنظمة؛
3. التعرف على أكثر إستراتيجيات إدارة التغيير المطبقة في المؤسسة الاقتصادية.

د- صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات بالمؤسسة نظرا لالتزامات المشرف.

ذ- هيكل البحث:

من أجل معالجة الإشكالية السابق طرحها واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى فصلين، حيث خصص الفصل الأول لدراسة الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة التغيير في مؤسسة الإسمنت من خلال دراسة كل من أساسيات الثقافة التنظيمية من حيث مكوناتها، أنواعها وأبعادها، ثم تم التطرق إلى أساسيات حول إدارة التغيير وأهم إستراتيجياتها المطبقة وصولاً إلى العلاقة بينهما، متبوعاً بدراسات سابقة للموضوع. أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة الميدانية في مؤسسة الإسمنت بمدينة تڤرت.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة
التنظيمية وإستراتيجيات إدارة التغيير

تمهيد:

زاد اهتمام منظمات الأعمال بموضوعي التغيير والثقافة التنظيمية، باعتبارهما المحددين لنجاحها وتفوقها من خلال التغيرات الاقتصادية الحاصلة التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية حاليا، والتي فرضت عليها عدة تحديات أجبرتها على إعادة النظر في الكثير من الأشياء بهدف زيادة فعاليتها والاندماج في حركية الاقتصاد العالمي.

وكباقي مؤسسات العالم تشهد المنظمات الاقتصادية الجزائرية في وقتنا الراهن العديد من العوائق والمنافسات الشديدة، الأمر الذي يؤدي بها إلى إدخال العديد من الإصلاحات أو اتخاذ إستراتيجيات متطورة تهدف إلى إحداث تغيير في الميول والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية في المؤسسة لتناسب مع الاحتياجات الجديدة والتمكن من تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة ككل.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض لمبحثين أساسيين هما:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة التغيير؛
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة التغيير.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة التغيير

المطلب الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

تعددت تعاريف الثقافة التنظيمية حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها ومنهم من عرفها بتأثير تلك المكونات على سلوك العاملين ومنهم من عرفها من خلال وظائفها.

الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

توجد تعريفات مختلفة للثقافة التنظيمية، إلا أننا سنشير إلى بعض التعاريف وهي كالآتي:

تعريف 1: يعرفها نلسون وكويك (1996) بأنها الثقافة التي لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم و علاقتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي؛¹

تعريف 2: مجموعة القيم والاتجاهات والتقاليد والأعراف التي تسود المنظمة وتنعكس على السلوك اليومي للعاملين ويتم تناقلها عبر الأجيال، فهي التي تصيغ شخصية الفرد واهتماماته؛²

ومن خلال ما سبق نستخلص أن الثقافة التنظيمية هي نظام مشترك المعاني من قبل العاملين التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات، وتتكون من مجموعة من القيم، المعتقدات، والمعايير، التوقعات التنظيمية التي تتبناها المؤسسة في تحقيق أهدافها.

¹ مصطفى محمد ابوبكر، الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، بدون ذكر الطبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص77.

² جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية و التغيير، بدون ذكر الطبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص13.

الفرع الثاني: مظاهر الثقافة التنظيمية و أنواعها

أولاً: مظاهر الثقافة التنظيمية: يمكن قياس الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال ثلاث جوانب أساسية وهي كالآتي:

1- فلسفة العمل الجماعي:

- سيادة روح الفريق؛¹
- سيادة روح المودة و النظام؛
- القارئ في التخطيط و اتخاذ القرار؛
- الشعور بالانتماء و التفاني في العمل؛
- الشعور بالمساواة بين العاملين .

2- القدرة على التكيف:

- مرونة الإدارة؛²
- الاعتقاد بحتمية التغيير؛
- استعداد العاملين لإحداث التغيير الاتصالات المفتوحة و الإعلام الداخلي الفعال؛
- * الاعتقاد بأهمية الصراعات و تقبل الاختلافات في وجهات النظر.

القدرة على الابتكار

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي؛³
- حرية التعبير و احترام الرأي الآخر؛
- الاستعداد لتحمل المخاطرة ؛

¹ زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، اليمن، سنة 2010، ص 72.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، بدون ذكر دار النشر و الطبعة، القاهرة، 2005، ص195.

³ الهيتي صلاح الدين، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 1، العدد 1، تموز 2005، ص124.

- الاعتقاد بان الابتكار أساس النجاح في المؤسسة.

ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:¹

1- **الثقافة الإبداعية: (Innovative Culture)** وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات،

2- **ثقافة العمليات: (Process Culture)** ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله،

3- **ثقافة المهمة: (Task Culture)** وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف،

4- **الثقافة البيروقراطية: (Bureaucratic Culture)** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام،²

5- **ثقافة الدور: (Role Culture)** وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء،³

¹ زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، بعلوم الإدارية، السعودية، 2008، ص ص24،25.

² إبراهيم أحمد طالب، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، بإدارة الأعمال، جامعة الأزهر، سنة 2011، ص76.

³ وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، في علوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2013، 53.

6- الثقافة المساندة: (Suppoative Culture) تتميز بيئة العمل بالصدقاة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة¹.

وهناك من يرى أن لثقافة المنظمة نوعين أساسيين هما:²

أ- الثقافة القوية:

وهي تلك الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير، التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

وهي تمثل رابطة متينة بين عناصر المنظمة، كما تساعد في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة تمكنها من الاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات عملائها ومطالبة الأفراد ذوي العلاقة بها الأمر الذي يساعد المنظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها.

ب- الثقافة الضعيفة:

ثقافة يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة حيث أنها لا تحظى بالثقة والقبول الواسع وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة تحقيق التوافق والتوحد مع المنظمة ومع أهدافها.

الفرع الثالث: أهمية و خصائص الثقافة التنظيمية

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية: تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها و بدوره في فعالية المنظمة و مستويات أدائها، و مثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة و التنظيم، إذ تنامي الفكر بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي وتمثل فيما يلي:³

- تحقيق الهوية التنظيمية؛

¹ Jean francois souterain ; organisation et gestion de l'entreprise ; copyright éditions foucheur ; paris ; 2006 ;p436.

⁹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 83.

¹⁰ جمال الدين مرسى، مرجع سابق ص ص 18، 19.

- تنمية الولاء و الانتماء للمؤسسة؛
- تحقيق الاستقرار التنظيمي؛
- تنمية الشعور بالأحداث و القضايا المحيطة؛
- الثقافة التنظيمية مصدر للتنافسية؛
- التعرف على الأولويات الإدارية؛
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة و الأزمات ؛
- *تعزيز الأدوار القيادية و الإرشادية المرغوبة؛
- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز و المراكز الوظيفية؛
- توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العامل؛
- توفير أداة رقابية ذاتية السلوك و أنماط الاتجاهات المرغوبة؛
- تحديد معايير الاستقطاب و الاختيار و الترقية.

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية: تختلف خصائص الثقافة التنظيمية من باحث للآخر وتمثل فيما يلي¹:

- 1- نظام مركب: يحتوي على عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها، حيث تحتوي على الجانب المعنوي كالقيم والمعتقدات، الجانب السلوكي كالعادات والتقاليد والجانب المادي وهو كل ما ينتجه المجتمع أشياء ملموسة؛
- 2- نظام متكامل: أي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها مما يدل على أن أي تغيير يحدث على أحد جوانب الحياة ينعكس أثره على مكونات النمط الثقافي؛
- 3- نظام تراكمي مستمر: حيث يعمل كل جيل عي تعليمها وتوريثها للأجيال القادمة بالتعلم والمحاكاة؛
- 4- نظام متكيف: يعني أنها مرنة تستطيع التكيف مع مطالب الأفراد ومع متطلبات البيئة الجغرافية والثقافات المحيطة؛
- 5-

¹ ابتسام عبد الرحمن حلواني، التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات (من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة)، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول التنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، سنة 2009، ص 10.

6- نظام متغير ومتطور: أي أنها لا تنتقل كما هي إنما تفقد خلال تطورها ملامح قديمة وتكتسب ملامح جديدة في الوقت نفسه، مما في تطور وتغير مستمر.¹

الفرع الرابع: أبعاد و مكونات الثقافة التنظيمية

أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية: درس (Robbins) سنة (1990) عدة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:²

- 1- احتمال المخاطرة: حيث توضح درجة تشجيع العاملين على الإبداع وتحمل المخاطرة؛
- 2- الرقابة: تتمثل في متابعة أداء للعمال، والحرص على قيامهم بالمهام المختلفة و بأسلوب ملائم مما يساهم في تحقيق كافة أهداف المؤسسة؛
- 3- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق لا الأفراد؛
- 4- نظام المكافئة : مدى تخصيص المكافئات و الحوافز وفقاً للأداء و ليس لاعتبار الأشخاص؛
- 5- الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم و المساندة و إتاحة المعلومات و تشجيع أعضاء التنظيم؛
- 6- أنماط الاتصال: وتتمثل في إيصال المعلومة في الوقت المناسب وبالشكل الملائم مما يمنح درجة من التكامل والتنسيق بين العمال وحدات التنظيم المختلفة؛
- 7- 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- روح المبادرة: وهي درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفون من حرية و مسؤولية ذاتية؛
- 9- الهوية التنظيمية: درجة تعريف الأعضاء أنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل و ليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين؛
- 10- التوجيه والتكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

¹ عبد الله بن عطية الزهراني، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، في العلوم الاقتصادية، جامعة دمشق، سنة 2007، ص 55.

² ربيعة عياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2014، ص 10.

ثانيا: مكونات الثقافة التنظيمية: لقد أعطى الباحثون والكتاب عدة مكونات للثقافة التنظيمية نذكر أهمها:

* **القيم:** قد يكون من السهل تحديد القيم في المنظمة وغالبا ما تكتب بصيغة تقارير حول مهام المنظمة أهدافها، إستراتيجيتها؛¹

* **المعتقدات:** وتكون أكثر تحديدا ودقة و أنها من القضايا التي يتحدث عنها الأفراد في المنظمة، مثل خدمة المجتمع أو تساوي فرص التوظيف؛

* **التقاليد:** هي أنشطة ذات صيغة متكررة و التي تعكس و تعزز القيم الرئيسة في التنظيم و مجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف، والأهمية بالنسبة للمراكز والأفراد؛²

* **الطقوس:** يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المنظمة؛³

* **الرموز:** تمثل علاقة خاصة بمعلومات المؤسسة وتعلق بالنظام الثقافي لها. إذ تستخدم هذه الرموز للتعبير عن معاني معينة والتي يصعب إدراكها بجواسنا، حيث تظهر داخل المؤسسة في شكل أشياء وأفعال تستخدم كوسيلة أو طريقة لنقل معاني معينة للأفراد مثل: شعار المؤسسة أو علمها، اسمها التجاري وكذا تصميمها المعماري وأماكن الاستقبال وحتى نمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى التي تحمل معاني ترتبط بقيم المؤسسة ومعاييرها.⁴

والمخطط الموالي يوضح مكونات الثقافة التنظيمية:

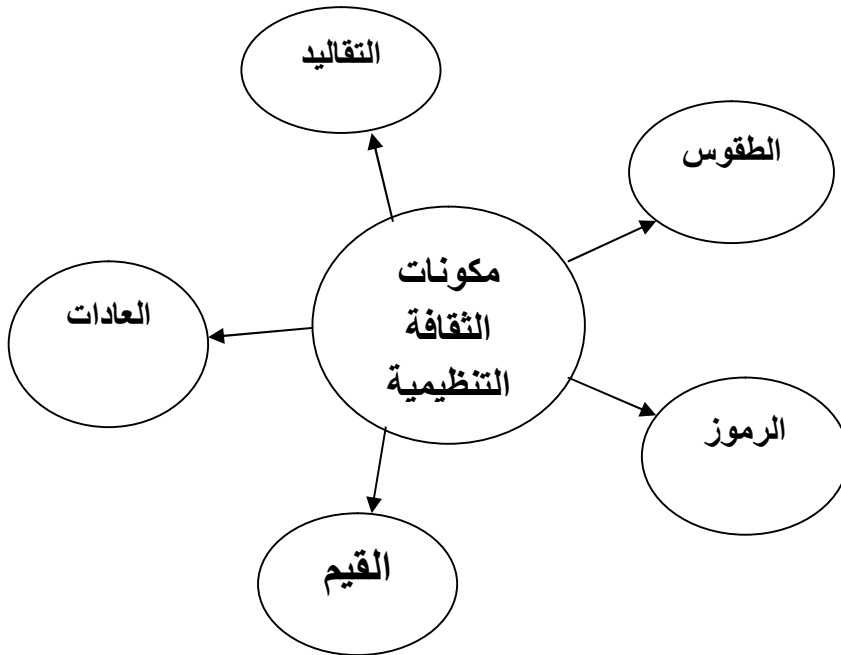
¹خيس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبنى نظام الإدارة البيئية ISO 14001، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الثامن، المجلد الرابع، 2012، ص217.

²نجوى عبد الله الطباوي، تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء في مصر، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، بالعلوم التجارية، جامعة عين شمس، سنة 1996، ص27.

³عمر محمود عبد الله، تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية، مذكرة الماجستير، (غير منشورة)، بالعلوم التجارية، جامعة عين الشمس، سنة 2003، ص64.

⁴زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة فرحات عباس، العدد1، سطيف، جوان 2007.

الشكل رقم 1.1 : مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: أساسيات حول إدارة التغيير وإستراتيجياتها

الفرع الأول: تعريف إدارة التغيير وأهميتها

أولاً: تعريف إدارة التغيير

تعتبر إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تركز على تحول المؤسسة من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وذلك بإتباع مفاهيم سليمة وواضحة وإستراتيجيات محكمة ومتطورة تسترشد بها كل مؤسسة تطمح في التغيير لتعزز مكانتها في سوق الأعمال، نأخذ بعض التعاريف لإدارة التغيير منها:

التعريف 1: يعرف العتبيي إدارة التغيير بأنها ذلك المنهج الإداري الذي يعني برصد مؤشرات التغيير في بيئة الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائفها العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها؛¹

تعريف 2: وعرفها بيكار بأنها جهد تم تخطيطه يشمل المنظمة بأكملها، حيث يتم إدارته من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية؛²

تعريف 3: كما يعرفها الصرن بأنها تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل من عوامل التغيير السلبي بمعنى أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الفعالة لإحداث التغيير لخدمة أهداف المؤسسة؛³

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة التغيير عبارة عن عملية يقوم بها مجموعة من القادة الإداريين بعمل خطة محكمة خلال فترة معينة ومحدودة ويتم تنفيذها بدقة وتنسيق وتنظيم وضبط مدروس للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية وتوفير الإمكانيات المادية والفنية المتاحة للمنظمة.

ثانياً: أهمية إدارة التغيير

تتجلى أهمية إدارة التغيير من حيث أن حسن إدارة التغيير يؤدي للحد من المشكلات الفنية والإنسانية التي تعيشها المنظمات طوال الوقت، وبالتالي يمثل التغيير وحسن إدارته لمواكبة التغيرات كأحد الفروض التي تقوم عليها المنظمة لدواعي الاستمرارية والنمو ومن الجوانب المهمة لإدارة التغيير تتمثل فيما يلي:⁴

1/ الحفاظ على الحيوية الفاعلة: تلعب عملية التغيير دوراً في بث روح التجديد داخل المنظمة مما يعطيها دفعا

نحو الانتعاش وإعادة الثقة لدى الأفراد العاملين فيها ورفع معنوياتهم والتخلص من رواسب الماضي السلبية؛

¹ العتبيي وصبحي جبر، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، بدون ذكر الطبعة، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2002، ص 62.

² خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير (التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين)، طبعة 1، دار حامد للنشر، عمان، سنة 2011، ص 30.

³ الصرن رعد، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي عشر، بدون ذكر الطبعة، دار الرضا للنشر، سوريا، سنة 2002، ص 339.

⁴ الخضيري محسن، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل، بدون ذكر الطبعة، دار الرضا للنشر، سوريا، 2003، ص 23.

2/ تنمية القدرة على الابتكار: حيث تكون من خلال الإتيان بالجديد غير المؤلف أو المتعارف عليه، وبالتالي تعتبر عملية التغيير كثمرة جهد ذهني تسعى إلى رفع القدرة على الإبتكار في مختلف الأساليب مما يحقق هدف المنظمة؛

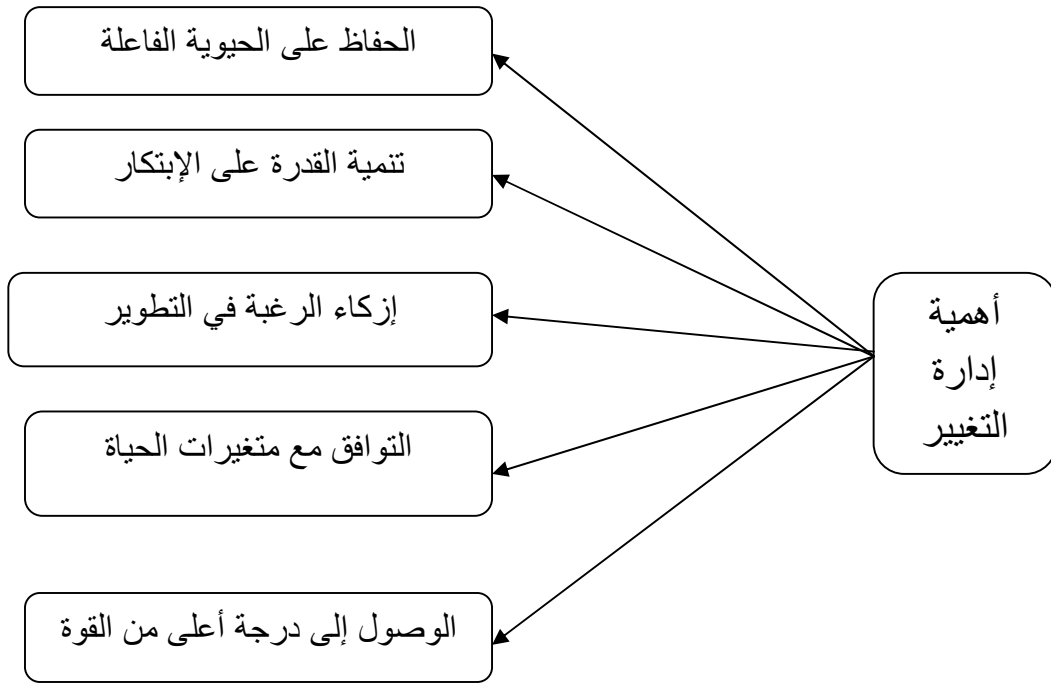
3/ إزكاء الرغبة في التطوير: التغيير حافز يدفع نحو الأفضل من أجل تحقيق رغباتنا ويرفض الحالة القائمة من أجل تحسينها عن طريق معالجة الأخطاء، ممارسة عملية التجديد باستبعاد أساليب الإنتاج المستهلكة، اعتماد وسائل إنتاج تعتمد على آليات وتكنولوجيا متطورة ومن خلال ذلك يرتفع ويزداد حجم الإنتاج والإنتاجية ويرتفع دخل الأفراد؛

4/ التوافق مع متغيرات الحياة: تتضح من خلال قدرة الفرد على التكيف والتوافق مع مجريات الأحداث والمتغيرات التي يشهدها العالم ومن هنا تكتسب إدارة التغيير أهميتها؛

5/ الوصول إلى درجة أعلى من القوة: التغيير ممارسة ذات أهداف سامية تسعى إلى تعزيز مكانة المنظمة وتحسين أداؤها، وذلك عن طريق الوقوف على نقاط الضعف التي أدت إلى تراجع مكاسب المنظمة من جهة ومعرفة نقاط القوة ودعمها وتعزيزها من جهة أخرى؛

والمخطط التالي يوضح الأهمية من خلال مجموعة نقاط:

الشكل رقم 1. 2: أهمية إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: خصائص إدارة التغيير وأهدافها

أولاً: خصائص إدارة التغيير: تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة متمثلة في الآتي:¹

- 1- **التكامل والتوافقية:** تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين احتياجات القوى المختلفة وإشباع حاجاتها، ذلك لأنها تقوم وتعتمد على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة العامة للمنظمة والقوى العاملة بها؛
- 2- **الواقعية:** إن المنظمة عليها أن تدرك أن عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة؛
- 3- **القدرة والفاعلية:** تتحلى في أن نجاح إدارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك جزء من الحرية لاتخاذ القرارات، وذلك من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحه؛

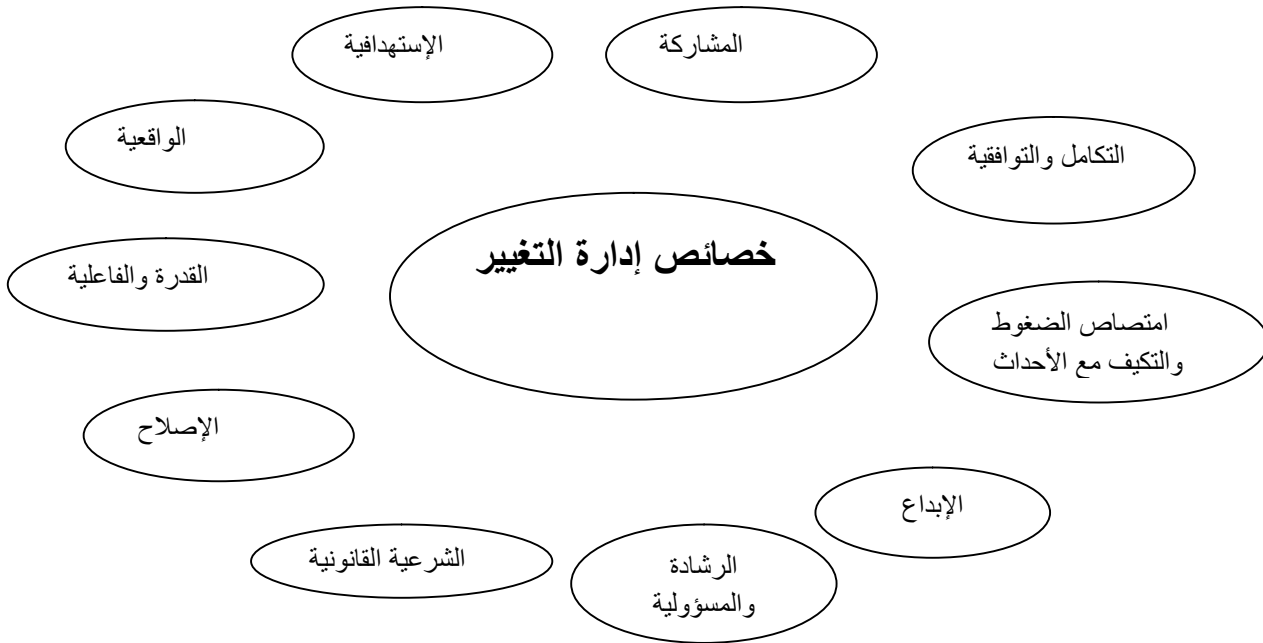
¹ العيمان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، سنة 2005، ص 345.

- 4- **الشرعية القانونية:** من الضروري أن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية بهدف الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير؛
- 5- **الإصلاح:** من مهام عملية التغيير التي تجري داخل المؤسسة الإصلاح أي العمل على الحفاظ على بنية المؤسسة عن طريق حمايتها من كل ما يضر بها والسعي لإصلاح وتحسين كل إختلالات طرأ عليها.
- 6- **الرشاد والمسؤولية:** وتعني أن التغيير الحاصل يجب أن يوفر للمنظمة مكاسب وأهداف المرجوة ولا يضعها في دوامة من الخسائر؛
- 7- **الإبداع:** الإبداع ميزة أو خاصية مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير تهدف من ورائه إلى الحفاظ على قدراتها؛
- 8- **امتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث:** كثيرا ما تعصف بالمنظمة أحداث تهدد كيانها، بحيث تتصادم مصالح الطرفين بداخلها ويعمل كل طرف على إزالة الآخر. فمن الضروري على السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث وتجنب المنظمة الأخطار والتصادمات التي تؤدي إلى دمارها؛
- 9- **المشاركة:** لتضمن إدارة التغيير إستمراريتها فهي بحاجة كبيرة إلى وجود نوع من الانسجام والتنسيق، وذلك من خلال المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به؛¹
- 10- **الإستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا، إنما يتم في إطار حركة المنظمة تتجه إلى غاية وأهداف المنظمة. لذلك فإن إدارة التغيير تسعى لتحقيق هدف معين وغاية معلومة وموافق عليها وقبوله من طرف قوى التغيير.²
- ويمكن توضيح هذه الخصائص من خلال الشكل التالي:

¹ الخضير محسن، مرجع سابق، ص20.

² Gérard Monpin ; conduire le changement du diagnostic A l'action ; du pourquoi au comment ; donod ; paris ; 2008 ;p32.

الشكل رقم 1.3: خصائص ومميزات إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا: أهداف إدارة التغيير

- لإدارة التغيير أهداف جوهرية هي التي دعت لعملية التغيير، ويلخص شيروود هذه الأهداف في النقاط التالية:¹
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وهذا ما يحقق درجة الانتماء للمنظمة؛
 - إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف مستويات التنظيم؛
 - خلق انفتاح في مناخ التنظيم يمكن جميع العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها أو تحاشي مناقشتها؛
 - إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وكجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق؛
 - زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال الوعي بدنامية الجماعة؛
 - مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات؛

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء مهارات، بدون ذكر الطبعة، الدار الجامعية، لإسكندرية، 2005، ص 416.

- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملها؛
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه؛
- زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي إنضباطهم الذاتي.

الفرع الثالث: إستراتيجيات إدارة التغيير

لإدارة التغيير إستراتيجيات متطورة تهدف إلى إحداث تغيير في الميول والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب والاحتياجات الجديدة للمنظمة لتتمكن من التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية وتمثل هذه الإستراتيجيات في الآتي:

أ/ الإستراتيجية العقلانية:

تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن العدو الرئيسي هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر إلى التعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الأساسي الذي تقوم عليه عملية التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية ولهذا تقوم منظمات الأعمال بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل كبير على تزويد المتدربين بالمعلومات بالإضافة إلى تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية وهذا من أجل تحقيق مصلحة المنظمة وتعزيز مكانتها.¹

ب/ إستراتيجية الإقناع: تحاول إستراتيجية الإقناع إحداث التغيير من خلال الحيز المقصود في تصميم وتقديم البيانات والمعلومات للأفراد، ومن الأساليب المتبعة نجد:²

- أسلوب التقريب المتتابع: يهدف هذا الأسلوب إلى تغيير مواقف الأفراد السلبية حول المواقف التي تكون فيها عدم موافقتهم ضئيلة على أساس أن مع كل تغيير ضئيل سيحصل هناك تغير في المواقف الكلية للفرد. وبالتالي فالتغيير البسيط يؤدي إلى تغيير إضافي؛
- أسلوب التشابه: يقوم هذا الأسلوب على استعمال أسلوب مشابه للموقف المراد تحقيقه إلا أنه غير مرتبط به مباشرة، فإذا لم يستطع القائد أو المسير إقناع الفرد بالموضوع المشابه والمطروح للنقاش سيكون

¹ حسن حرم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 377.

² نصيرات فردي، إدارة منظمات الرعاية الصحية، بدون ذكر الطبعة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008، ص 319.

ذا فائدة أكيدة في تغيير موقفه في الموضوع الأصلي. وبذلك يتجنب القائد التطرق إلى القضايا التي تثير حساسية ورفض؛

● أسلوب الضغوط الاجتماعية: من المعروف أن الجماعة تمارس ضغوطا على أفرادها لضمان الانسجام والتناغم مع مواقف الجماعة ومعايير نظام قيمها، حيث يطبق هذا الأسلوب خاصة في المنظمات التي تتميز وتتصف معظم أنشطتها بأنها تقوم وتعتمد على فرق العمل؛

● أسلوب تشتت الذهن: عند استخدام هذا الأسلوب تكون عملية الإقناع أسهل وهذا بسبب عدم واعي الأفراد المراد إقناعهم، بحيث يتم إدخال قدر كافي من تشتيت الذهن في صميم محاولة الإقناع ويكون من خلال أنشطة غير مرتبطة بموضوع المناقشة كالأحاديث، المحاملات والأنشطة الاجتماعية مما يوفر نمطا ملائما للتفاعل الإنساني؛

ج/ إستراتيجية التشارك في القوة:

تقوم إستراتيجية التشارك في القوة على مشاركة أفراد المؤسسة للإدارة العليا في تحديد الأهداف والبدائل الممكنة لتحقيقها وفقا لما هو متاح للمؤسسة من موارد وإمكانات والتي على أساسها يتم اكتشاف المشاكل والصعوبات التي تستدعي إجراءات تغييريه، فهذه الإستراتيجية تحتاج لفترة زمنية من أجل المناقشة والتعاون ولكنها تبقى نافعة لما تحققه من التزام قوي من قبل الأفراد بالإضافة إلى تثقيفهم من خلال المشاركة والتمكين والإشراف.¹

د/ إستراتيجية القوة القسرية:

إستراتيجية القوة القسرية يتم فيها استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، و يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم هذه الإستراتيجية.²

حيث تكون هذه الإستراتيجية فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها ليست فعالة على المدى البعيد ذلك لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

¹ خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2010، ص359.

² حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 352.

المطلب الثالث: انعكاسات الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير

أغلب المنظمات أصبحت تتبنى ثقافة تنظيمية خاصة بها تعمل من خلالها على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين عمال المنظمة، الأمر الذي يسهل في إحداث التغيير وذلك بالتركيز على المفاهيم الرمزية والطقوس والمعتقدات والقيم، ويمكن أن تشكل هذه الثقافة عائقا لعملية التغيير لأن التعامل مع قيم وسلوكيات الموظفين يستغرق وقتا أطول خاصة إذا كانت تتسم بنوع من القوة والجمود.¹

وقد ثبت أنه لا يمكن إحداث تغيير فعال دون وجود علاقة تكامل وتداخل مع الثقافة التنظيمية، وبهذا نجد أن هذه الأخيرة نظرا لما تشمله من قيم ومعتقدات وطقوس وأنماط سلوك تتأثر بإستراتيجيات إدارة التغيير المطبقة داخل المنظمة، وحيث نجد أن هذه الإستراتيجيات لها أثر كبير وعميق على سلوكيات الأفراد والقيم والمعتقدات وبعض العناصر الثقافية الأخرى مما يجعلها أكثر نجاحا وتكيفا مع هذه التغييرات الجديدة والمستمرة.²

كما يظهر أيضا ذلك الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير على إستراتيجيات إدارة التغيير في المنظمة عن طريق العلاقة التأثيرية بينهما والمتبادلة وهذا راجع إلى الترابط القوي بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة التغيير

يقدم هذا البحث عرضا لبعض البحوث والدراسات السابقة التي تطرقت إلى الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير وأهم إستراتيجياتها في المؤسسة الاقتصادية، أو العلاقة بينها.

¹ هشام عبد الرحمن غنوم، تأثير إستراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات عين الشمس، مذكر ماجستير، بالعلوم التجارية، جامعة عين شمس، مصر، 2005، ص 117.

² قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الإستراتيجيات الحديثة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2005، ص 57.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

1/: دراسة أحمد محمد بدح تحت عنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن، المجلة دولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة العدد 23، 2013؛

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان. وقد تكونت عينة الدراسة من 185 عضو هيئة تدريس للعام الدراسي لسنة 2013/2012، حيث استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون بهدف تحليل البيانات ومعالجتها. ومن النتائج التي تم التوصل إليها منها: أن درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطاً وبمتوسط حسابي مقداره (0,30)، وأن مستوى الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع قد بلغ (3,01) وبدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في كليات المجتمع الخاصة في عمان، وأوصت الدراسة بضرورة عمل الجهات المشرفة على كليات المجتمع الخاصة بتطبيق ممارسة القيادة التحويلية ورفع مستوى الثقافة التنظيمية فيها وإتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على تفعيلها عن طريق تحويلها من كليات أكاديمية إلى كليات مجتمع تقنية تخدم احتياجات السوق الأردني.

2/: دراسة سمير يوسف محمد عبد الإله، ماجستير في إدارة الأعمال 2006، بعنوان واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، سعت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى على التطوير التنظيمي للجامعات، وتكونت عينة الدراسة من 281 موظفاً من أصل 340 موظف. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات ومعالجتها، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية: الثقافة التنظيمية في الجامعات الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما الثقافة التنظيمية في كل من جامعة الأزهر وجامعة الأقصى تميل إلى ثقافة النظم، والتزام الموظفين في الجامعات الثلاثة في إنجاز أعمالهم يعزى

إلى الرغبة القوية في الإنجاز والمساهمة في نجاح الجامعة، وقدمت عدة توصيات تتعلق بضرورة ترسيخ ثقافة الإنجاز في الجامعات الثلاثة من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق وتقبل آراء الآخرين والتفويض الواسع مع ضرورة تحديث التكنولوجيا المستخدمة في كل جامعة باستمرار للتأكد من تلبية حاجة العمل.

3/: دراسة إياد حماد، تحت عنوان أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في مشفى الهلال الأحمر بدمشق، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الرابع، 2011؛

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من 50 مفردة واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون من أجل تحليل البيانات ومعالجتها. وأهم النتائج المتوصل إليها منها: وجود تأثير للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير التنظيمي داخل المشفى، ولا يوجد بعد محدد من أبعاد القيادة التحويلية له الأثر الكبيرة في إدارة التغيير التنظيمي وإنما كانت الآثار متقاربة لأبعاد القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصيت الدراسة بضرورة التركيز على المسببات الخارجية لعملية التغيير التنظيمي إذا رغبت الإدارة إجراء عمليات تغيير فعلية.

4/: دراسة الطالب عوني فتحي خليل عبيد ماجستير إدارة أعمال في سنة 2009 والتي بعنوان واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية (دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي)؛ هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية من خلال دراسة العلاقة بين إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي وأداء العاملين من حيث مرونة الهيكل التنظيمي، السلطة أو المسؤولية، صناعة أو اتخاذ القرارات وكذا تسليط الضوء على أهم المشاكل والمعوقات التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير. حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 300 موظف وتم توزيع إستبانات واستردت 285 إستبانة وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل ومعالجة النتائج. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها منها: وجود علاقة إيجابية بين مجالات التغيير في (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيات الأفراد) وأداء العاملين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للجنس ولصالح الإناث. وأهم التوصيات التي تبنتها الدراسة هي ضرورة تعامل الإدارة مع العاملين بإيجابية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تقدير الجهد الذي يبذله العاملون وإيجاد الحوافز لتشجيع العاملين.

5/: دراسة الطالبة عفاف بن ساحة ماجستير (2013) تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة بعنوان أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات صغيرة ومتوسطة (دراسة حالة المؤسسات الصناعية بغرداية)، هدفت إلى معرفة مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات صغيرة ومتوسطة وكذا إبراز أهمية غدارة التغيير التنظيمي داخل المنظمة لتحسين مستوى المؤسسات .

واشتملت هذه الدراسة على 45 موظف من مختلف المؤسسات الصناعية وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل ومعالجة بيانات الاستبيان، وقد استخلصت الدراسة النتائج الآتية: أن إدارة التغيير التنظيمي يمكن تحقيقها من خلال بعض المتطلبات بالتركيز على التقرب من المورد البشري والاهتمام به، وكذا اختيار وتعيين العمال على أساس المؤهل العلمي الذي يسمح له بالعمل والخبرة اللازمة والقيام بدورات تكون في بداية العمل مما يؤدي إلى الكفاءة والفعالية في العمل. بالإضافة إلى مواكبة التغييرات التكنولوجية الحديثة والمتطورة والقيام بدورات تدريبية للعمال حتى يتعلموا الطريقة الصحيحة لاستعمالها مما يمنح المؤسسة ميزة.

6/: دراسة زين الدين بروش ولحسن هدار بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2007؛

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إدارتها للتغيير على ثقافتها التنظيمية، حيث تكونت عينة الدراسة من 90 عامل تظم أربع وحدات رئيسية (وحدة الكهرباء، وحدة السوائل، وحدة الخدمات والإمدادات الصناعية، وحدة الأدوات) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها ومن ثم معالجتها. وبدوره توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها: يوجد اهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية التخطيط للتغيير خاصة فيما يخص الرؤية وإشراك العمال في هذا التخطيط وإقناعهم بضرورة وأهمية التغيير، وجود تأثير إيجابي لشعور العمال بالانتماء داخل المنظمة والتي تعتبر من القيم الداعمة لعملية التغيير ويظهر من خلال سرعة استجابة العمال لمهامهم وإحساسهم بأهمية وظائفهم. وخلصت الدراسة إلى توصيات تتمثل في ضرورة سعي المؤسسات الجزائرية إلى الاهتمام بأسلوب إعادة الهندسة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة من أجل دعم عمليات التغيير.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1/: دراسة: Jan Auernhammer, Hazl Hall 2013 بعنوان الثقافة التنظيمية في خلق المعرفة

والإبداع والابتكار: نموذج Freiraum،

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في خلق المعرفة والإبداع والابتكار في الشركة الألمانية الكبيرة الصناعية الرائدة في عالم السيارات، تم توزيع 201 إستبانة على عمال الشركة الألمانية لصناعة السيارات وتم استخدام برنامج SPSS. ومن خلال تحليل البيانات ومعالجتها أبرزت النتائج أن لتعزيز بيئة ملائمة لخلق المعرفة والإبداع والابتكار ينبغي أن تكون المنظمة منفتحة على التغيير، وتشجيع الاتصالات وقيم النمط الحر والأفكار الجديدة، ورعاية دوافع الموظفين والميل إلى قيم المخاطرة، ويجب دعم ذلك من قبل القادة الذين يروجون هذه الخصائص.

2/: دراسة ديفين باتش سنة 2007 بعنوان السياسات الإيديولوجية في إدارة التغيير

The manageriatic ideology of orgnizational change management

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التطبيقية. حيث تم إجراء الدراسة في إحدى الجامعات أوروبا الشرقية ما بين أعوام 2004 و2005، كما تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: أن نجاح عملية التغيير و فشلها تعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، وكذا دور السياسات التنظيمية والإيديولوجية في إحداث التغيير.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

من خلال استعراضنا لبعض الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة التغيير، تم استخلاص العديد من النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تشرى الدراسة الحالية، ويمكن إيضاح أوجه الشبه والاختلاف في الجدول الآتي:

الجدول رقم 1.1: يوضح مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

المجال	أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
البيئة	تمت الدراسة الحالية في مدينة تقرت ولاية ورقلة سنة 2017.	تم إجراء الدراسات السابقة في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات التالية: 2006-2007-2009-2011-2013.
أدوات الدراسة	إعتمدنا على الاستبيان في الدراسة الحالية	الإعتماد على المقابلة والاستبيان في الدراسات السابقة.
العينة	شملت دراستنا الحالية عمال شركة الإسمنت بتقرت.	وجود اختلاف في توجيه الاستبيان وفي عينات الدراسة ما بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة.
الهدف	هدفت الدراسة الحالية إلى إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة التغيير.	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة في دراسة المتغيرين معا.
النتائج	سيتم التعرف عليها في الفصل الثاني	تباين في درجة التأثير المحققة في الدراسة الحالية والدراسات السابقة بنسب متغيرة ومتفاوتة من دراسة إلى أخرى.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل تقديم أساسيات للثقافة التنظيمية التي تعد أحد مفاتيح نجاح أي منظمة، حيث تتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية والمميزات التي تشكل هوية المنظمة التي يكتسبها العامل من خلال عمله مع الآخرين وكذا مجموعة أبعاد تمنح للمنظمة ميزة البقاء والاستمرار في بيئة يشهد فيها التنافس، حيث توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم علاقة القيم بالأشياء.

كما تم التطرق إلى أساسيات عن إدارة التغيير وإستراتيجياتها من خلال ذكر مجموعة من الخصائص والأهداف وأهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات لإحداث عملية التغيير والتي بدورها تساهم بشكل كبير في الوصول إلى الأهداف المرجوة.

الفصل الثاني الدراسة
الميدانية للثقافة التنظيمية
وإستراتيجيات إدارة التغيير

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى عرض ومناقشة مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأثرها على إستراتيجيات إدارة التغيير، سنقوم في هذا الفصل باختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال إجراء الدراسة التطبيقية لمؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بمنطقة تقرت.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين كما يلي:

- في المبحث الأول: سيتم التطرق إلى طريقة الدراسة والأدوات المستخدمة؛
- في المبحث الثاني: سيتم التطرق إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة:

المطلب الأول: مؤسسة ومتغيرات الدراسة:

أولاً: تعريف ونشأة المؤسسة:

مؤسسة الإسمنت وحدة تقرت (S.C.I.M.A.T) هي مؤسسة صغيرة ذات طابع تجاري تأسست في فيفري سنة 1972 وبدأت نشاطها التجاري بشكل رسمي سنة 1976، حيث تقع هذه الوحدة في تراب دائرة تقرت ولاية ورقلة شارع 5 جويلية ص ب 52 تقرت. تبلغ مساحتها 16000 متر مربع، تشغل الوحدة يد عاملة تقدر بـ 52 عامل موزعين على مهام مختلفة ومن بين مهام هذه الوحدة هي التموين والتوزيع لمواد البناء وذلك للوحدات التالية:

- مركز بيع ولاية ورقلة (مركز تقرت، مركز ورقلة)؛
- مركز بيع ولاية الوادي (مركز المغير)؛
- مركز بيع ولاية إليزي (مركز إليزي، مركز جانت، مركز عمر إدريس، مركز دبداب، مركز عين أميناس).

كما تستقبل الإسمنت من الوحدات التالية:

- مصنع حجر الصود (عنابة)؛
- مصنع حامة بوزيان (قسنطينة)؛
- مصنع عين لكبيرة (سطيف)؛
- مصنع عين التوتة (باتنة).

ثانياً: متغيرات الدراسة:

أ- المتغير المستقل: وهو الثقافة التنظيمية وتشتمل على الأبعاد التالية: (القيم التنظيمية، العمل بروح الجماعة، الاتصال، الدعم والتحفيز)؛

ب- المتغير التابع: ويتمثل في إستراتيجيات إدارة التغيير المطبقة في مؤسسة الإسمنت؛

ت- المتغيرات الشخصية: وتشمل المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبر، المهنة).

ثالثا: طرق جمع البيانات:

تم جمع البيانات بالاعتماد على نوعين من البيانات:

أ- البيانات الأولية: تم توزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن ثم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss نسخة (19) للوصول إلى نتائج تدعم موضوع الدراسة.

ب- البيانات الثانوية: تمت من خلال الاستعانة بالكتب والمجلات والمذكرات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تتعلق بالتعرف على الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة التغيير، أو أي مراجع أخرى تساهم في إثراء الدراسة بشكل علمي.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بتقرت ويبلغ عددهم 52 عاملا، وقد اعتمدنا في اختيار عينة عشوائية بسيطة والتي شملت 43 عاملا.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

تم إعداد استبيان على النحو الآتي:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع لبيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجميع البيانات؛
- عرض الاستبيان على المحكمين وكان عددهم (04) حيث قاموا بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما لا يزم؛
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.

صمم الاستبيان بطريقة مبسطة وأحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما أحتوى على مقدمة عبارة عن رسالة موجهة للمؤسسة الغرض منها هو تحديد أو معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير لدى مؤسسة الإسمنت بتفرت. وتم تقسيم الاستبيان إلى جزأين هما:

أ- الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 5 فقرات؛

ب- الجزء الثاني: يتناول الثقافة التنظيمية وأثرها على إستراتيجيات إدارة التغيير لمؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بتفرت. وتم تقسيمه إلى:

1/ المتغير المستقل: قسم إلى أربع محاور وهي: القيم التنظيمية، العمل بروح الجماعة، الاتصال، الدعم والتحفيز.

2/ المتغير التابع: يتمثل في إستراتيجيات إدارة التغيير.

❖ صدق فقرات الاستبيان:

● صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة بلغ عددهم (04) وذلك للتأكد من صدقها والملحق رقم (2-2) يوضح أسماء المحكمين، وفي ضوء التوجيهات والمقترحات المقدمة قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي أتفق عليها المحكمون مع إعادة صياغة بعض العبارات حتى تزداد وضوحا لما وضعت لأجله.

- معامل ألفا كرونباخ:

تم استخدام طريقة ألفا كرنباخ لقياس ثبات الاستبيان كطريقة لقياس الثبات كما بينه الجدول (1-2)

الجدول رقم 2. 1: معاملات الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المعمل	القيمة
معامل ألفا كرونباخ	0.918

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 91.8%، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

ولتتمكن الباحثة من معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير في مؤسسة الإسمنت snmce، تم الاعتماد على العديد من الأدوات والمصادر الميدانية للحصول على المعلومات المطلوبة والتي تمثلت في:

1/مصادر جمع المعلومات:

أ- المقابلة الشخصية: قمنا بمقابلة مدير المؤسسة لإجراء الدراسة؛

ب- الملاحظة: من خلال الزيارات الميدانية المتعددة للمؤسسة؛

ب- الاستبيان: يعتبر من المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات اللازمة، حيث تم تصميم استمارة للعاملين في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية بتقترح، وكان الغرض منها هو اكتشاف أو التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير المطبقة في المؤسسة، وقد قمنا بتقسيم أجزاء الاستبيان الذي تم توجيهه إلى العاملين في الجدول التالي:

الجدول رقم 2. 2: يصف أجزاء الاستبيان الموجه للعاملين

الأسئلة	شرح الهدف	أجزاء الاستبيان
من (أ) إلى (ج)	للتعرف على مختلف خصائص عينة الدراسة	الجزء الأول يتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة: الجنس، المستوى التعليمي، العمر، الخبرة، المهنة.
من (1) إلى (3) من (4) إلى (8) من (9) إلى (11)	لمعرفة أبعاد الثقافة التنظيمية وهي: - القيم التنظيمية؛ - العمل بروح الجماعة؛	الجزء الثاني يتعلق بالثقافة التنظيمية

من (12) إلى (16)	- نمط الإتصال؛ - الدعم والتحفيز.	
من (17) إلى (24)	لمعرفة العوامل التي تؤثر في إستراتيجيات إدارة التغيير	الجزء الثالث يتعلق بإستراتيجيات إدارة التغيير

المصدر: من إعداد الطالبة

2/ الأدوات الإحصائية المطبقة:

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت عملية تفريغ البيانات في Excel والاستعانة ببرنامج SPSS النسخة 19، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛
 - استخدام المتوسطات الحسابية؛
 - استخدام الانحرافات المعيارية؛
 - أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة التغيير؛
 - معامل الثبات معيار ألفا كرونباخ؛
- وقد تم اعتماد مقياس " ليكارت " ذي 3 درجات لتقييم إجابات أفراد العينة، وقد احتسبت العلامات على أساس إعطاء (3) علامات لإجابة موافق، و(2) علامتين لإجابة محايد، و(1) علامة واحدة لإجابة غير موافق.

الجدول رقم 2. 3: يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 الى 1.66
متوسط	من 1.67 الى 2.34
مرتفع	من 2.35 الى 3

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3-1=2) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.66=3/2) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.66 قليل، ومن 1.67 إلى 2.34 متوسط ، ومن 2.35 إلى 3 مرتفع).

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

سنتطرق في هذا المبحث إلى النتائج المتوصل إليها عن طريق التحليل الإحصائي لبرنامج spss ومناقشتها.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

أولاً : خصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناها كما يلي:

الجدول رقم 2. 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
82.5%	33	ذكر
17.5%	7	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بالجنس من فئة الذكور حيث بلغ عددهم (33) فرداً بنسبة (82.5%)، في حين بلغ عدد الإناث (7) بنسبة (17.5%)، وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي تعمل فيها المؤسسة تتناسب مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

الجدول رقم 2. 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
35%	14	أقل من الثانوي
30%	12	المستوى الثانوي
35%	14	المستوى الجامعي
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

يوضح الجدول أعلاه المتعلق بالمستوى التعليمي أن أكبر عدد التكرارات هو لمستوى العمال المتحصلين على الشهادات الجامعية متكافئاً مع فئة العمال ذو المستوى أقل من ثانوي البالغ عددهم (14) فرداً وبنسبة (35%)، ثم المستوى الثانوي بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة (30%)، وهذا المؤشر يدل على أن مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية تعتمد بالدرجة الأولى على مدى كفاءة وخبرة الفرد في عمله، وبعدها تسعى للاهتمام بال حاصلين على الشهادات الجامعية.

الجدول رقم 2. 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	فئة العمر
12.5%	5	أقل من 30 سنة
40%	16	من 30 إلى 40 سنة
37.5%	15	من 40 إلى 50 سنة
10%	4	أكثر من 50 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بفئات العمر كان أكبر عدد من التكرارات في الفئة التي تقع أعمارها بين (30-40) سنة حيث بلغت النسبة (40%)، تليها الفئة التي يتراوح أعمارها بين (40-50) سنة بنسبة (37.5%)، في حين بلغت أقل نسبة في الفئة التي تفوق أعمارها (50) سنة بنسبة (10%)، وهذا يعود إلى أقدمية المؤسسة ويدل كذلك إلى أن أهم مكونات الجسم الإداري في المؤسسة محل الدراسة هي من فئة الشباب القوي والقادر على البذل والعطاء، مما يعني أنها مؤسسة حيوية مستقطبة للعمالة الشابة.

الجدول رقم 2.7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة في المؤسسة
17.5%	7	أقل من 5 سنوات
40%	16	5-10 سنوات
35%	14	من 10-15 سنة
7.5%	3	أكثر من 15 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

يوضح الجدول أعلاه إلى أن الفئة التي تتراوح من (5-10 سنوات) خبرة تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ (40%)، ويليه من لهم خبرة تتراوح بين (10-15 سنة) بنسبة (35%)، ويليه من لهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (17.5%)، في حين تحصل من لهم أكثر من 15 سنة على نسبة (7.5%) وهذا ما يدل على تراكم المهارات والخبرات عبر سنوات العمل في المؤسسة.

الجدول رقم 2.8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

النسبة %	التكرار	المهنة
10%	4	إطار
35%	14	عامل تحكم
55%	22	عامل تنفيذي
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق حسب الوضعية المهنية بأن أكبر فئة هي عامل تنفيذي بنسبة (55%)، ثم عامل تحكم بنسبة (35%)، وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة وقطاع النشاط بحيث تحتاج إلى موظفين أكثر في هذا المجال.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الفرع الأول: عرض وتحليل

نتائج إختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مقبول للثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

للإجابة على هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الثقافة التنظيمية، وذلك وفقاً للأبعاد المكونة لهذا المحور وهي القيم التنظيمية، العمل بروح الجماعة، الاتصال، الدعم والتحفيز.

البعد الأول: القيم التنظيمية

الجدول رقم 2. 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية بتقرت لبعده القيم التنظيمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
القيم التنظيمية					
1	تسعى المؤسسة إلى تطوير المستوى العلمي لعمالها دائماً	2.6250	0.70484	2	مرتفع
2	أولي اهتمام كبير لقيمة الوقت وإنجاز المهام في الآجال المحددة	2.8250	0.50064	1	مرتفع

مرتفع	3	0.74936	2.5500	تهتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل مناسبة	3
مرتفع	-	0.56990	2.6667	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير القيم التنظيمية (2.66) بانحراف معياري (0.56)، وقد احتلت الفقرة رقم 02 "أولي اهتمام كبير لقيمة الوقت وإنجاز المهام في الآجال المحددة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.50) في حين جاءت الفقرة رقم 03 "تهتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل مناسبة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.55) وانحراف معياري (0.74)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من اهتمام الثقافة التنظيمية ألا وهو القيم التنظيمية.

البعد الثاني: العمل بروح الجماعة

الجدول رقم 2. 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة الإسمنت الوحدة

التجارية بتقرت لبعد العمل بروح الجماعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
العمل بروح الجماعة					
1	أحصل على التقدير والاحترام من زملائي بالعمل	2.7750	0.57679	1	مرتفع
2	يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها	2.5500	0.67748	2	مرتفع
3	أتلقي مساندة معنوية و مادية من فريق العمل لمواجهة الأزمات	2.4250	0.81296	4	مرتفع
4	أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رفقة فريق العمل	2.4000	0.77790	5	مرتفع
5	تتركز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء	2.5250	0.71567	3	مرتفع

				الفردى
مرتفع	-	0.50715	2.5350	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير العمل بروح الجماعة (2.53) وانحراف معياري (0.50)، وقد احتلت الفقرة رقم 01 " أحصل على التقدير والاحترام من زملائي بالعمل " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.57) في حين جاءت الفقرة رقم 04 " أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رفقة فريق العمل " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.40) وانحراف معياري (0.77) ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفع ، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من اهتمام الثقافة التنظيمية ألا وهو العمل بروح الجماعة.

البعد الثالث: الاتصال

الجدول رقم 2. 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة الإسمنت الوحدة

التجارية بتفرت لبعد الإتصال

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الإتصال					
1	يوجد نظام اتصال فعال في المؤسسة يوفر المعلومة بشكل سريع	2.5750	0.78078	1	مرتفع
2	التعليمات والإجراءات واضحة للعمال	2.4750	0.78406	2	مرتفع
3	أستطيع تطوير علاقتي مع ذوي الاختصاص من مؤسسات أخرى	2.4250	0.71208	3	مرتفع
	المتوسط العام	2.4917	0.60852	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير الاتصال (2.49) بانحراف معياري (0.60)، وقد احتلت الفقرة رقم 01 " يوجد نظام اتصال فعال في المؤسسة يوفر المعلومة بشكل سريع " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.78) في حين جاءت الفقرة رقم 03 " أستطيع تطوير علاقتي مع ذوي الاختصاص من مؤسسات أخرى " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.42) وانحراف معياري (0.71)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من اهتمام الثقافة التنظيمية ألا وهو الاتصال.

البعد الرابع: الدعم والتحفيز

الجدول رقم 2. 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة الإسمنت الوحدة

التجارية بتفرت لبعد الدعم والتحفيز

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الدعم والتحفيز					
1	توفر المؤسسة جميع التجهيزات اللازمة لأداء العمل	2.6500	0.66216	1	مرتفع
2	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية للعمال	2.3750	0.83781	2	مرتفع
3	توفر المؤسسة وسائط نقل العمال	1.2500	0.58835	5	ضعيف
4	ترتبط أجور العمال بمستوى الأفكار الابتكارية المقدمة لتحسين السلعة أو الخدمة الحالية	1.5500	0.74936	4	ضعيف
5	توجد فرصة متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة	2.2750	0.81610	3	متوسط
	المتوسط العام	2.0200	0.46586	-	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير الدعم والتحفيز (2.02) وانحراف معياري (0.46)، وقد احتلت الفقرة رقم 01 " توفر المؤسسة جميع التجهيزات اللازمة لأداء العمل " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.66) في حين جاءت الفقرة رقم 03 " توفر المؤسسة وسائل نقل العمال " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.25) وانحراف معياري (0.58)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسط، مما يدل على وجود مستوى متوسط من اهتمام الثقافة التنظيمية ببعد الدعم والتحفيز.

وبناء على ما ورد في الجداول السابقة فإن أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة الإسمنت تكون وفق الترتيب الآتي:

الجدول رقم 2. 13: المتوسطات الحسابية لأبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسطات الحسابية
1	القيم التنظيمية	2.6667
2	العمل بروح الجماعة	2.5350
3	الاتصال	2.4917
4	الدعم والتحفيز	2.0200
	المتوسط العام لأبعاد الثقافة التنظيمية	2.4283

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج ل spss

بناء على هذه النتائج فإن مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية بمدينة تقرت تبني ثقافة تنظيمية بكافة أبعادها بشكل جيد، أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها وعبارتها بشكل عام كان (2.4283) أي أنه بنسبة مرتفعة.

الفرضية الثانية: تعتمد مؤسسة الإسمنت على إستراتيجيات مختلفة ومتنوعة لحشد القوة والسلطة وممارسة التأثير على الأفراد العاملين بها، منها التشارك في القوة، إستراتيجية القوة القسرية؛

للإجابة على هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وعلى العبارات الممثلة لمحور إستراتيجيات إدارة التغيير.

الجدول رقم 2. 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة الإسمنت حول مفهوم إستراتيجيات إدارة التغيير

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	لا يزعجنا قيام المؤسسة بتحديث خططها كلما دعت الضرورة لذلك.	2.6500	0.69982	1	مرتفع
2	تقوم المؤسسة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة العاملين بما قبل القيام به.	2.4000	0.77790	6	مرتفع
3	أدت برامج التغيير في المنظمة إلى تغيير اتجاهات الأفراد نحوها بشكل إيجابي.	2.3250	0.79703	7	متوسط
4	زادت برامج التغيير في المنظمة من درجة التماسك بين الرؤساء والمرؤوسين.	2.5000	0.71611	4	مرتفع
5	تم عملية التغيير باستخدام إستراتيجية إقناع العاملين بأهمية التغيير وبأنه يحقق مصالحهم الشخصية.	2.5500	0.71432	2	مرتفع
6	تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة المناسبة لتحقيق أهداف إدارة التغيير فيها.	2.5500	0.67748	3	مرتفع
7	استراتيجيات التغيير التي تطبقها الإدارة واضحة ولا غموض فيها.	2.4750	0.75064	5	مرتفع
8	تلجأ المؤسسة إلى أسلوب القوة والشدة لإلزام العاملين بقبول التغيير.	1.8250	0.90263	8	متوسط
	المتوسط العام	2.4094	0.50951	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير إستراتيجيات إدارة التغيير (2.40) وانحراف معياري (0.50)، وقد احتلت الفقرة رقم 01 " لا يزعجنا قيام المؤسسة بتحديث خططها كلما دعت الضرورة لذلك " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.69) في حين جاءت الفقرة رقم 08 " تلجأ المؤسسة إلى أسلوب القوة والشدة لإلزام العاملين بقبول التغيير " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.82) وانحراف معياري (0.90) ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الاهتمام بإستراتيجيات إدارة التغيير التي تطبقها المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: تساهم الثقافة التنظيمية بشكل نسبي في دعم إستراتيجيات إدارة التغيير داخل مؤسسة الإسمنت. للتحقق من صحة الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل والمتمثل في (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع والمتمثل في (إستراتيجيات إدارة التغيير)، والنتائج موضحة في الجدول (2-16):

الجدول رقم 2. 15: نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وإستراتيجيات

إدارة التغيير تابع

معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	مستوى المعنوية (Sig)	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التغير
0.732	0.536	0.000	43.865	5.425	1	5.425	الانحدار
				0.124	38	4.700	الخطأ
					39	10.125	التباين الكلي

* دال عند مستوى (0.005)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

اعتمدنا على قاعدة القرار التالية:

*تقبل الفرضية الصفرية H0 إذا كانت قيمة (F) المسحوبة أقل من قيمة الجدولية (F)، وقيمة (مستوى المعنوية: Sig) أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

*تقبل الفرضية الصفرية H0 إذا كانت قيمة (F) المسحوبة أكبر من قيمة الجدولية (F)، وقيمة (مستوى المعنوية: Sig) أقل من مستوى المعنوية (0.05).

• التحقق من توفر فرضيات النموذج الخطي:

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.386	.311		1.243	.221
P	.833	.126	.732	6.623	.000

بأخذ نموذج الانحدار الخطي المتعدد الصيغة العامة التالية:

$$Y = a + bp$$

Y: تمثل المتغير التابع (وهو يمثل إستراتيجيات إدارة التغيير)؛

P: تمثل المتغير المستقل (وهو يمثل الثقافة التنظيمية)؛

b: تمثل إنحدار الخط المستقيم (ميله) ونعني معدل التغير في قيمة (Y) تتغير قيمة المتغير المستقل (P) وحدة

واحدة؛

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

معادلة خط الإنحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بالمتغير التابع (إستراتيجيات إدارة

التغيير) كالآتي:

$$Y = 0.386 + 0.833 P$$

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والاقتراحات التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة ما يلي:

1- النتائج الخاصة بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):

إن مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة الإسمنت محل الدراسة مرتفع، وهذا وفقا لإجابات العاملين في هذه المؤسسة، كما أن أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة متسلسلة كما في الجدول (2-14) وهذا حسب المتوسطات الحسابية للقيم التنظيمية، العمل بروح الجماعة، الإتصال، وأخيرا الدعم والتحفيز.

2- النتائج الخاصة بالمتغير التابع (إستراتيجيات إدارة التغيير)

إن مستوى إستراتيجيات إدارة التغيير في مؤسسة الإسمنت محل الدراسة مرتفع، وهذا وفقا لإجابات العاملين في هذه المؤسسة، وكما أن أي تغيير أو تحديث في خططها وبرامجها يقبل من طرف العاملين في المؤسسة محل الدراسة كما هو موضح في الجدول (2-15) وهذا حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

3- ربط النتائج بالفرضيات:*اختبار الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة بأن مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية بمدينة تقرت تتبنى ثقافة تنظيمية بكافة أبعادها بشكل جيد، وهذا من خلال حساب المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وهذا ما يعزز المتوسط الحسابي الإجمالي الذي بلغت قيمته (2.42) وهي نسبة مرتفعة. مما يثبت صحة الفرضية أن مؤسسة الإسمنت لديها ثقافة تنظيمية.

*اختبار الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة بأن مؤسسة الإسمنت الوحيدة التجارية بمدينة تقرت بأن أي تغيير تعتمد عليه سواء في القيم أو الهيكل التنظيمي أو التغيير الذي يكون على مستوى الأفراد يقبل ولا يعارض من قبل العاملين، وأن الإستراتيجية التي تتبناها مؤسسة الإسمنت هي إستراتيجية الإقناع التي بلغ متوسطها الحسابي (2.55) وهي نسبة مرتفعة. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية (تعتمد مؤسسة الإسمنت على إستراتيجيات مختلفة ومتنوعة لحشد القوة والسلطة وممارسة التأثير على الأفراد العاملين بها، منها التشارك في القوة، إستراتيجية القوة القسرية).

*اختبار الفرضية الثالثة:

تشير نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول (2-16) أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (إستراتيجيات إدارة التغيير) قد بلغ (0.732) ومعامل التحديد ($R^2=0.536$) وبمستوى دلالة إحصائية (Sig:0.000).

أجري تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما هو مبينها في الجدول (2-16)، حيث أن قيمة (F) المسحوبة قد بلغت (43.865) عند درجات حرية (1 و38) ومستوى الدلالة البالغ (0.05)، وهذا ما يستوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة التغيير في مؤسسة الإسمنت بتقرت، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.536$) وهي قوية نسبياً مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) تفسر ما مقداره (53.6%) من المتغير التابع (إستراتيجيات إدارة التغيير)، والباقي يرجع لعوامل أخرى. وهذا ما يثبت صحة الفرضية أن الثقافة التنظيمية تساهم بشكل نسبي في دعم إستراتيجيات إدارة التغيير داخل مؤسسة الإسمنت بمدينة تقرت.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية اتضح أن الثقافة التنظيمية تساهم بشكل كبير في دعم استراتيجيات إدارة التغيير التي تطبقها مؤسسة الإسمنت بتفرت، باعتبار أن الثقافة التنظيمية عامل في تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة والعمال بصفة خاصة، وكما أن أي تغيير تقوم به المؤسسة يعزز تنافسيتها ويضمن إستمراريتها.

وقد خلصت دراستنا هذه إلى مجموعة من النتائج نوجزها كما يلي: أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر بدرجة مرتفعة على إستراتيجيات إدارة التغيير في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية بتفرت؛ مستوى تقبل العاملين بمؤسسة الإسمنت لإستراتيجيات إدارة التغيير مرتفع؛ من إختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع تبين أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الخاتمة

الخاتمة:

المؤسسة وبمختلف أنواعها وأحجامها هي نظام مفتوح ومتفاعل مع المحيط الخارجي لذلك فهي ليست في حالة سكون وإنما تتغير باستمرار لكي يتحقق البقاء والاستمرارية. فالتغيير يمكن تحقيقه من خلال توفير بعض المتطلبات التي يمكن لأي مؤسسة أن توفره، وهو في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب اهتماما أكثر بالعمال والتقرب منهم والاحتكاك بهم والاستماع إلى انشغالاتهم مما يؤدي إلى كسب ولائهم وتقديرهم.

وأن نجاح المنظمة يتطلب تدخل عدة عوامل، وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق مؤسسات الأعمال، باعتبار أن الثقافة التنظيمية منظومة من القيم والقواعد المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي تتبناها المؤسسة لتوجيه أفعالها وممارسات العاملين بها. حيث اتضح ذلك من خلال الربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة التغيير المعتمدة على مستوى الفرد وفرق العمل والمؤسسة ككل. وبالتالي فإن كل تخطيط أو تنفيذ إستراتيجيات إدارة التغيير يضمن نجاحه من خلال معرفة البناء السلوكي السائد الذي يعبر عن الثقافة التنظيمية السائدة واستبعاد هذا الجانب يجعل إدارة التغيير بعيدة عن التنفيذ و تحقيق الأهداف الموجودة في المؤسسة.

وفي الأخير نقول أن هذا البحث كشف لنا عن الدور الفعال الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير على إستراتيجيات إدارة التغيير المعتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة، باعتبار الثقافة التنظيمية كآلية لنجاح المؤسسات ويتأتى ذلك من خلال التفاعل الإيجابي لأعضاء المؤسسة. وتم التوصل إلى ما يلي:

النتائج:

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري:

- تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من المبادئ، المعارف، المفاهيم والقيم الأساسية المشتركة بين العاملين في المؤسسة؛
- قوة وإدراك الثقافة التنظيمية له صلة وثيقة بفاعلية كل الموظفين بالمؤسسة؛
- إدارة التغيير يمكن تحقيقها من خلال بعض المتطلبات، بالتركيز على التقرب من العمال والاهتمام بهم؛

- التغيير ضرورة تفرض نفسها على المؤسسات العامة والخاصة لتستمر؛
- الثقافة تعتبر كهوية بالنسبة للمنظمة.

ثانيا: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة للدراسة، وهذا بهدف معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير والذي حاولنا من خلاله دراسة الإشكالية على أرض الواقع وتطبيق آليات ومؤشرات الدراسة حول عينة من العمال في مؤسسة الإسمنت الوحيدة التجارية بمدينة تقرت والتي بلغ عددها 43 عينة وللوقوف على أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير. وقد توصلنا إلى جملة من النتائج المتوصل إليها من خلال فرضيات الدراسة و هي كما يلي:

- أثبتت الدراسة أن مؤسسة الإسمنت لديها مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية؛
- أثبتت الدراسة أن مؤسسة الإسمنت تتبنى إستراتيجية الإقناع كوسيلة لممارسة التأثير على الأفراد العاملين بها؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير في مؤسسة الإسمنت الوحيدة التجارية بتقرت.

وهذا مايجب على الإشكالية الرئيسية للبحث حول تأثير الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير من خلال التوصل إلى أن هناك مستوي مقبول من الثقافة التنظيمية بالمؤسسة له إرتباط مع الإستراتيجيات التغيير بالمؤسسة، ولكن بدرجة متوسطة تبقى دائما في حاجة للتحسين من أجل الوصول إلى أعلى درجات التأثير.

الاقتراحات: على ضوء ما توصلنا إليه من نتائج نقترح ما يلي على المؤسسة:

- تحسين نمط وخطوط الاتصالات في المؤسسة لتوفير الكثير من الوقت والجهد وذلك من خلال فتح قنوات اتصال جديدة وتحسين عملية الاتصال بين العاملين والإدارة؛
- العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار بالمؤسسة وإشراك العاملين في صنع القرارات بما يؤدي إلى تقبل القرارات والعمل على تنفيذها بكل كفاءة وفعالية؛
- العمل على توفير مناخ تنظيمي جيد لكي تزيد الثقافة التنظيمية بين العاملين؛

- التقرب أكثر نحو العمال لمعرفة أفكارهم ومقترحاتهم فيما يخص مهامهم المنوطة بهم، ومساندتهم في تطبيق الأفكار الجديدة؛
- على المؤسسة أن تتبنى هيكل تنظيمي مرن بشكل يتناسب والتغيرات المحدثه أو الممكن إحداثها مستقبلا مما يسهل عليها عملية التغيير بشكل أحسن.

آفاق الدراسة:

- أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية؛
- أثر الثقافة التنظيمية على النمط القيادي للمنظمة؛
- أثر القيم التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب بالعربية

- 1/: الخضيرى محسن، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل، بدون ذكر الطبعة، دار الرضا للنشر، سوريا، 2003.
- 2/: الصرن رعد، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي عشر، بدون ذكر الطبعة، دار الرضا للنشر، سوريا، سنة 2002.
- 3/: العتيبي وصحبي جبر، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، بدون ذكر الطبعة، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2002.
- 4/: العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، سنة 2005.
- 5/: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، بدون ذكر دار النشر و الطبعة، القاهرة، 2005.
- 6/: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء مهارات، بدون ذكر الطبعة، الدار الجامعية، لإسكندرية، 2005.
- 7/: جمال الدين مرسى، الثقافة التنظيمية و التغيير، بدون ذكر الطبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 8/: حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- 9/: حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 10/: خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير (التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين) طبعة 1، دار حامد للنشر، عمان، سنة 2011.
- 11/: خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2010.
- 12/: مصطفى محمد ابوبكر، الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، بدون ذكر الطبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

13/: نصيرات فريد، إدارة منظمات الرعاية الصحية، بدون ذكر الطبعة، دار الميسرة للنشر، الأردن، 2008.

ثانيا: المذكرات:

1/: إبراهيم أحمد طالب، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الأزهر، سنة 2011.

2/: ربيعة عياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2014.

3/: زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، بالعلوم الإدارية، السعودية، 2008.

4/: زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، في التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، اليمن، سنة 2010.

5/: عبد الله بن عطية الزهراني، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، بالعلوم الاقتصادية، جامعة دمشق، سنة 2007.

6/: عمر محمود عبد الله، تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، بالعلوم التجارية، جامعة عين الشمس، سنة 2003.

7/: نجوى عبد الله الطبلأوي، تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء في مصر، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، بالعلوم التجارية، جامعة عين شمس، سنة 1996.

8/: هشام عبد الرحمن غنوم، تأثير إستراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات عين الشمس، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، بالعلوم التجارية، جامعة عين شمس، مصر، 2005.

9/: وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، بالعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2013.

ثالثا: المقالات والدوريات:

1/: الهيئي صلاح الدين، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 1، العدد 1، تموز 2005.

2/: ابتسام عبد الرحمن حلواني، التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات (من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة)، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول التنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، سنة 2009.

3/: خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الثامن، المجلد الرابع، 2012.

4/: زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة فرحات عباس، العدد 1، سطيف، جوان 2007.

5/: قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الإستراتيجيات الحديثة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2005.

المراجع باللغة الأجنبية:

1/ Gérard Monpin ; conduire le changement du diagnostic A l'action ;
du pourquoi au comment ; donod ; paris ; 2008 .

2/ Jean francois souterain ; organisation et gestion de l'entreprise ;
copyright éditions foucheur ; paris ; 2006 .

الملاحق

الملحق رقم 1: إستمارة إستبيان

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان

أخي العامل...أختي العاملة ...

السلام عليكم وبعد:

نود إعلامكم أننا بصدد إعداد دراسة حالة حول: أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير بشركة الإسمنت بتقورت، وذلك في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص إدارة أعمال، ونظرا لأهمية أرائكم في استخلاص النتائج المرجوة من هذا العمل، يرجى التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان بدقة تامة بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم. علما أن ما سوف تفضلون به من آراء هو لغاية خدمة أغراض البحث العلمي لا أكثر، وسوف يتم معالجته بمنتهى السرية والأمان.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

الطالبة: غ. حورية

البريد الإلكتروني: HOURIAGHILANI@gmail.com

أولاً: البيانات العامة:

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب:

- أ- الجنس: ذكر أنثى
- ب- المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي
- ت- العمر: أقل من 30 سنة من 30-40 من 40-50 50 فأكثر
- ث- الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 10-15 سنة أكثر من 15 سنة
- ج- المهنة: إطار عامل تحكم عامل تنفيذي

أسئلة متعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
القيم التنظيمية				
01	تسعى المؤسسة إلى تطوير المستوى العلمي لعمالها دائماً.			
02	أولي اهتمام كبير لقيمة الوقت وإنجاز المهام في الآجال المحددة.			
03	تهتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل مناسبة.			
العمل بروح الجماعة				
04	أحصل على التقدير والإحترام من زملائي بالعمل.			
05	يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها.			

			أتلقى مساندة معنوية و مادية من فريق العمل لمواجهة الأزمات.	06
			أقوم بتحريب أساليب عمل جديدة رفقة فريق العمل.	07
			ترتكز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	08
الاتصال				
			يوجد نظام اتصال فعال في المؤسسة يوفر المعلومة بشكل سريع.	09
			التعليمات والإجراءات واضحة للعمال.	10
			أستطيع تطوير علاقتي مع ذوي الاختصاص من مؤسسات أخرى.	11
الدعم والتحفيز				
			توفر المؤسسة جميع التجهيزات اللازمة لأداء العمل.	12
			تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية للعمال.	13
			توفر المؤسسة وسائل نقل العمال.	14
			ترتبط أجور العمال بمستوى الأفكار الإبتكارية المقدمة لتحسين السلعة أو الخدمة الحالية.	15
			توجد فرصة متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة.	16

أسئلة متعلقة بإستراتيجيات إدارة التغيير

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
01	لا يزعجنا قيام المؤسسة بتحديث خططها كلما دعت الضرورة لذلك.			
02	تقوم المؤسسة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة العاملين بما قبل القيام به.			
03	أدت برامج التغيير في المنظمة إلى تغيير اتجاهات الأفراد نحوها بشكل إيجابي.			
04	زادت برامج التغيير في المنظمة من درجة التماسك بين الرؤساء والمرؤوسين.			
05	تم عملية التغيير باستخدام إستراتيجية إقناع العاملين بأهمية التغيير وبأنه يحقق مصالحهم الشخصية.			
06	تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة المناسبة لتحقيق أهداف إدارة التغيير فيها.			
07	استراتيجيات التغيير التي تطبقها الإدارة واضحة ولا غموض فيها.			
08	تلجأ المؤسسة إلى أسلوب القوة والشدة لإلزام العاملين بقبول التغيير.			

الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين

المحكمين	درجة العلمية	الجهة
بوخلوه باديس	أستاذ محاضر	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
مناصرية رشيد	أستاذ محاضر	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
بن شويحة بشير	أستاذ مساعد	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
بلطرش حورية	أستاذة مساعدة	جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملحق رقم 4: مخرجات التحليل الإحصائي

نتائج تحليل استبيان أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير

معام اتساق الفا كرونبيخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.918	24

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	33	82.5	82.5	82.5
2.00	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	14	35.0	35.0	35.0
2.00	12	30.0	30.0	65.0
3.00	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	5	12.5	12.5	12.5
2.00	16	40.0	40.0	52.5
3.00	15	37.5	37.5	90.0
4.00	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	7	17.5	17.5	17.5
2.00	16	40.0	40.0	57.5
3.00	14	35.0	35.0	92.5
4.00	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المهنة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	4	10.0	10.0	10.0
2.00	14	35.0	35.0	45.0
3.00	22	55.0	55.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تسعى المؤسسة إلى تطوير المستوى العلمي لعمالها دائما	40	2.6250	.70484
أولي اهتمام كبير لقيمة الوقت وإنجاز المهام في الأجل المحددة	40	2.8250	.50064
تهتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل مناسبة	40	2.5500	.74936
أحصل على التقدير والإحترام من زملائي بالعمل	40	2.7750	.57679

يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها	40	2.5500	.67748
أنتقى مساندة معنوية و مادية من فريق العمل لمواجهة الأزمات	40	2.4250	.81296
أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رفقة فريق العمل	40	2.4000	.77790
ترتكز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	40	2.5250	.71567
يوجد نظام اتصال فعال في المؤسسة يوفر المعلومة بشكل سريع	40	2.5750	.78078
التعليمات والإجراءات واضحة للعمال	40	2.4750	.78406
أستطيع تطوير علاقتي مع ذوي الاختصاص من مؤسسات أخرى	40	2.4250	.71208
توفر المؤسسة جميع التجهيزات اللازمة لأداء العمل	40	2.6500	.66216
تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية للعمال	40	2.3750	.83781
توفر المؤسسة وسائل نقل العمال	40	1.2500	.58835
ترتبط أجور العمال بمستوى الأفكار الإبتكارية المقدمة لتحسين السلعة أو الخدمة الحالية	40	1.5500	.74936
توجد فرصة متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة	40	2.2750	.81610
لا يزعجنا قيام المؤسسة بتحديث خططها ووسائلها الإنتاجية كلما دعت الضرورة لذلك	40	2.6500	.69982
تقوم المؤسسة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة العاملين بها قبل القيام به	40	2.4000	.77790
أدت برامج التغيير في المنظمة إلى تغيير اتجاهات الأفراد نحوها بشكل إيجابي	40	2.3250	.79703
زادت برامج التغيير في المنظمة من درجة التماسك بين الرؤساء والمرؤوسين	40	2.5000	.71611
تتم عملية التغيير باستخدام إستراتيجية إقناع العاملين بأهمية التغيير وبأنه يحقق مصالحهم الشخصية	40	2.5500	.71432
تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة المناسبة لتحقيق أهداف إدارة التغيير فيها	40	2.5500	.67748
استراتيجيات التغيير التي تطبقها الإدارة واضحة ولا غموض فيها	40	2.4750	.75064
تلجأ المؤسسة إلى أسلوب القوة والشدة لإلزام العاملين بقبول التغيير	40	1.8250	.90263
القيم التنظيمية	40	2.6667	.56990
العمل بروح الجماعة	40	2.5350	.50715
الاتصال	40	2.4917	.60852
الدعم والتحفيز	40	2.0200	.46586
المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	40	2.4283	.44763
المتغير التابع إستراتيجيات إدارة التغيير	40	2.4094	.50951

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع هو (إستراتيجيات إدارة التغيير) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : التغيير إدارة إستراتيجيات التابع المتغير

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.732 ^a	.536	.524	.35167

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية الثقافة المستقل المتغير,

b. Variable dépendante : التغيير إدارة إستراتيجيات التابع المتغير

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5.425	1	5.425	43.865	.000 ^a
	Résidu	4.700	38	.124		
	Total	10.125	39			

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5.425	1	5.425	43.865	.000 ^a
Résidu	4.700	38	.124		
Total	10.125	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية الثقافة المستقل المتغير,

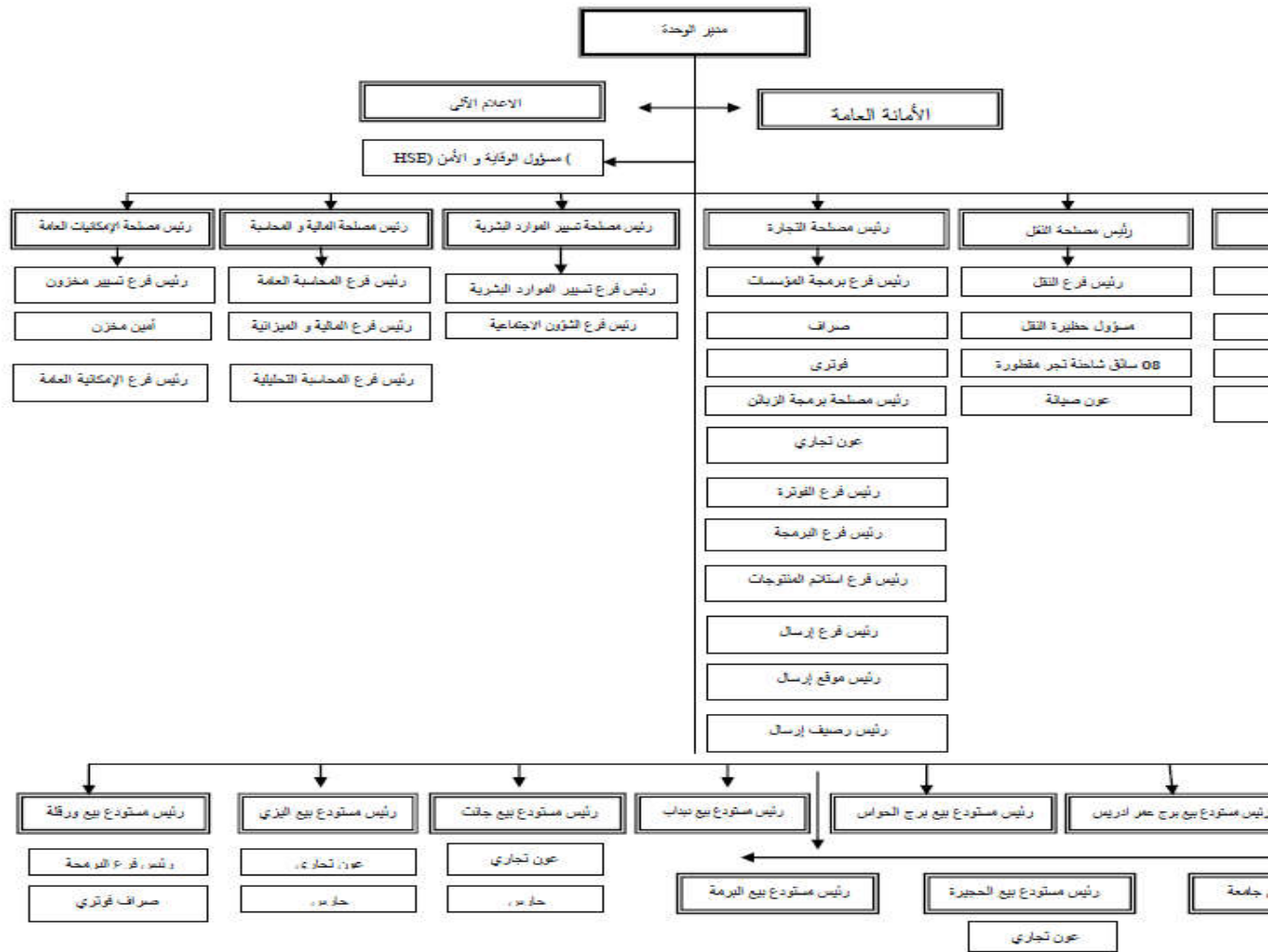
b. Variable dépendante : التغيير إدارة إستراتيجيات التابع المتغير

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.386	.311		1.243	.221
المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	.833	.126	.732	6.623	.000

a. Variable dépendante : التغيير إدارة إستراتيجيات التابع المتغير

الملحق رقم 3: الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية تقرت



الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة التغيير	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة التغيير
2	المطلب الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية
2	الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية
3	الفرع الثاني: مظاهر وأنواع الثقافة التنظيمية

5	الفرع الثالث: أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية
7	الفرع الرابع: أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية
10	المطلب الثاني: أساسيات حول إدارة التغيير و إستراتيجيات
10	الفرع الأول: تعريف إدارة التغيير وأهميتها
12	الفرع الثاني: خصائص وأهداف إدارة التغيير
15	الفرع الثالث: إستراتيجيات إدارة التغيير
17	المطلب الثالث: إنعكسات الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير
18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
18	المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة
22	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
26	المطلب الأول: المؤسسة ومتغيرات الدراسة
27	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
31	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

31	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
34	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة عينة الدراسة
45	خلاصة الفصل
47	خاتمة
51	المراجع
54	الملاحق
66	الفهرس