

## أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي

د. أحمد سعد الشخي / أستاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة بنغازي  
د. نورية سعد الشخي / أستاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة بنغازي  
المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي بشركة الإسمنت الليبية المساهمة في مدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع منهج دراسة الحالة، وتم تجميع البيانات الأولية لأغراض هذه الدراسة باستخدام استبانة قام بتطويرها الباحثان بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، وأجريت الدراسة على عينة من العاملين بالشركة المشار إليها قوامها (168) عامل، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبعد إجراء التحليل الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى أن المستوى العام للثقافة التنظيمية لدى العاملين بالشركة قيد الدراسة جاء مرتفعاً، كما بينت أن المستوى العام لإدارة التغيير التنظيمي جاء مرتفعاً أيضاً؛ كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (1%)، كما توصلت إلى وجود أثر معنوي لكل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، والتوقعات) على إدارة التغيير التنظيمي.

الكلمات الدالة: الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير التنظيمي، شركة الإسمنت الليبية، مدينة بنغازي / ليبيا.

**Abstract:** The study aimed to identify the effect of organizational culture on organizational change management in Libyan Cement Company in Benghazi (Libya) from the employees' point of view. and for achieving the objectives of the study, a case study method was followed. and the primary data were collected for the purposes of this study by using a questionnaire developed by the two researchers based on some previous studies, and the study was conducted on a sample of the employees of the mentioned company, consisting of (168) employee, they were chosen by a simple random method. After conducting the appropriate statistical analysis, the study concluded that the general level of organizational culture among the employees of the company under study was high. It also showed that the general level of organizational change management was high too. The study also showed a statistically significant effect of organizational culture on the organizational change management at a level of significance (1%). It also found a significant effect of each dimension of organizational culture (values, beliefs, norms, and expectations) on organizational change management.

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Change Management, Libyan Cement Company, Benghazi / Libya.

المقدمة:

يعد التغيير التنظيمي أمراً لا مفر منه لكل المنظمات على اختلاف أنواعها واحجامها، وخاصة في ظل التغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة التي تفرض بشكل مستمر تحديات وصعوبات لا يمكن تفاديها إلا من خلال الاستعداد لها ومواجهتها بطرق وأساليب فعالة لإدارة التغيير التنظيمي في مختلف المجالات، وبما يضمن بقاء واستمرار المنظمة وتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية. ولذلك؛ أصبح الاهتمام بإدارة التغيير التنظيمي على رأس أولويات المنظمات التي تسعى إلى التطور والنمو؛ سواء كان هذا التغيير في هيكلها التنظيمية، أو مواردها البشرية، أو في التكنولوجيا التي تستخدمها لغرض التكيف مع التغيرات والتطورات المحيطة بها بدلا من تجاهلها وتجنبها.

إلا أن إدارة التغيير تتطلب توفر ثقافة تنظيمية تدعم عملية التغيير وتعزز من سلوكيات واتجاهات العاملين الإيجابية نحو التغيير، فقد أشار الحميدي (2012) إلى أن عملية التغيير التنظيمي قد تصطدم بقيم وعادات ومعتقدات وتوقعات العاملين، وقد تشكل في قدراتهم وجهودهم المبذولة، وهذا يؤدي إلى الخوف والقلق والإرباك وبالتالي مقاومة التغيير. كما أكد Burnes (200) على أن الاهتمام بالثقافة التنظيمية يعد مدخل مهم لإدارة التغيير في المنظمات، فهي تركز على القيم والمعتقدات والتوقعات التي تدفع العاملين نحو الالتزام، والعمل الجاد، والابتكار، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاستجابة السريعة والملائمة للتغيرات البيئية، والعمل على تحسين أداء المنظمة وتحقيق التميز.

وبالنظر إلى ما شهدته ليبيا في العقد الماضي من حروب ودمار يتطلب إعادة اعمار وتشديد للبنية التحتية للبلاد، الأمر الذي يتيح فرص كبيرة أمام الشركات المحلية العاملة في مجال الإعمار وصناعة مواد البناء، وفي ذات الوقت يضعها في مواجهه غير مسبوقه مع شركات عالمية أكبر حجماً وأكثر خبرة وقدرة على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وربما بأقل تكلفة، الأمر الذي يفرض على الشركات المحلية ضرورة تبني التغيير التنظيمي وإدارته في شتى مجالاته (الهيكليّة، التكنولوجية، الموارد البشرية) والاستفادة من هذه التغيرات في الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، وحل مشاكلها ضمن مناخ تنظيمي تسوده ثقافة تنظيمية تهدف إلى تطوير قدرات وإمكانيات هذه الشركات في مختلف المجالات، ويحثها كذلك على السعي لامتلاك ميزة تنافسية تمكنها من فرض وجودها في السوق المحلي.

وانطلاقاً مما تقدم ، نشأت فكرة هذه الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي، وقد تم اختيار شركة الإسمنت الليبية المساهمة في مدينة بنغازي كمجال للتطبيق. وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة محاور رئيسية، يتناول المحور الأول الإطار العام للدراسة، ويتناول المحور الثاني الإطار النظري، بينما خصص المحور الثالث للدراسة التطبيقية، والرابع لعرض النتائج والتوصيات.

#### المحور الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول الباحثان في هذا المحور مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وذلك لغرض بلورة مشكلة الدراسة، ومن ثم تحديد أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، فرضيات الدراسة، وأخيراً حدود الدراسة.

#### الدراسات السابقة

لقد أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية حول الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي، وكانت من بينها دراسة (الحميدي، 2012) التي هدفت إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم الكويتي، وكذلك التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، وخلصت إلى أن مستوى كل من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي كان متوسط، وكذلك مستوى التغيير التنظيمي في كل من مجال التحفيز، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، إدارة الوقت، والشراكة كان متوسطاً أيضاً. كما خلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، وأشارت إلى أن الثقافة التنظيمية الجيدة تدفع المنظمات نحو التغيير التنظيمي وتحسين مستوى أدائها.

وهدفت دراسة (قدور، 2017) إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسات البقول والحبوب الجافة في الجزائر، وتوصلت إلى عدم وجود أثر للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة، كما توصلت إلى عدم وجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية (التوقعات، الابطال، الاتصال، واللغة) على إدارة التغيير التنظيمي بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الفلسفة على إدارة التغيير التنظيمي.

كما أظهرت دراسة (Naveed et al., 2017) التي أجريت على البنوك الماليزية وجود تأثير إيجابي لأبعاد التغيير التنظيمي (العمليات، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، الموقف السلوكي) على تطوير البنوك، كما توصلت إلى أن الأبعاد الستة (العمليات، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجي، والموقف السلوكي) تمثل عوامل رئيسية للتنبؤ بالتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال.

في حين كشفت دراسة (Arif et al., 2017) عن وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي في البنوك الروسية، وأن القيادة التبادلية لها تأثير إيجابي على إدارة التغيير التنظيمي ويزداد تأثيرها بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. وخلصت دراسة (الفرجاني والزهوني، 2019) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (الرسمية، الإبداعية، والداعمة) على أبعاد التغيير التنظيمي (الهيكلية، السلوكية، والتقني) في صندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي. كما خلصت إلى أن مستوى كل من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي كان مرتفعا في صندوق الضمان الاجتماعي. وأنه قد جاء بعد التغيير التقني في المرتبة الأولى من حيث الممارسة في صندوق الضمان الاجتماعي يليه البعد الهيكلية وأخيرا بعد التغيير السلوكي.

كما توصلت دراسة (الطرش، 2019) إلى أن درجة ممارسة إدارة التغيير التنظيمي كانت متوسطة في المؤسسات المينائية في الجزائر، وأشارت إلى أن مستوى إدراك المسؤولين لأهمية التغيير التنظيمي في مجال الهيكل التنظيمي كان منخفضا بينما كان مستوى الاهتمام بالتغيير الإستراتيجي في مقدمة مجالات التغيير التنظيمي، يليه التغيير في التكنولوجيا، ثم التغيير في الافراد المهام؛ كما توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على التغيير الاستراتيجي.

وكشفت دراسة (Coban et al., 2019) أن مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي في وزارة التعليم في تركيا منخفض، وأظهرت وجود تأثير إيجابي لأبعاد القيادة الاستراتيجية (القيادة الأخلاقية، التحويلية، السياسية، والتبادلية) على مراحل إدارة التغيير التنظيمي (الاستعداد للتغيير، تنفيذ التغيير، وتقييم التغيير التنظيمي)، كما أن كفاءة إدارة التغيير التنظيمي تزداد بزيادة قدرات القادة الإستراتيجيين.

وتوصلت دراسة (بشوع، 2019) إلى أن مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي في مصنع أسمنت عين توتة في الجزائر كان متوسطا، كما خلصت إلى أن هناك تأثير معنوي موجب لمجالات إدارة التغيير على تطور منشأة إسمنت عين توتة (الجزائر)، وأن الاهتمام بإدارة التغيير التنظيمي يؤدي إلى تطور المنظمة، وقد أظهرت أن التغيير الاستراتيجي أكثر تأثيرا على تطور منشأة الإسمنت، يليه التغيير في الكفاءات البشرية، ثم التغيير في الثقافة التنظيمية، ثم التغيير التكنولوجي، وأخيراً التغيير في طرق العمل.

كما هدفت دراسة (Obadha and Deya, 2020) إلى اختبار تأثير القيادة الإستراتيجية على إدارة التغيير في الاتحاد الإفريقي، وتوصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على إدارة التغيير التنظيمي. بالإضافة إلى أن مهارات الاتصال الاستراتيجي وتطوير راس المال البشري تؤثر على إدارة التغيير.

وخلصت دراسة (مونس، 2020) إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير معنوي إيجابي على إدارة التغيير التنظيمي ببلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة، كما توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تدعم القرارات الإستراتيجية السليمة، فهي تحدد المقبول والمرفوض من القرارات والسلوكيات، وتصمم دليل عمل وتحدد الأسلوب الواجب اتباعه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتأسيساً على ما تقدم؛ فإن الدراسة الحالية تتشابه مع بعض الدراسات السابقة من حيث العنوان ومتغيرات الدراسة وهي الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي، إلا أن الأبعاد التي تم تبنيها في الدراسة الحالية لقياس متغيرات الدراسة تختلف عن تلك التي تم الاعتماد عليها في الدراسات المشابهة المشار إليها. كما يُلاحظ أن الدراسات السابقة أُجريت في بيئات مختلفة، وأن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي في البيئة الليبية، مما يجعل الباب مفتوحاً لسد هذه الثغرة البحثية والإسهام في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي في هذا المجال، وبالتالي فإنه يمكن القول أن الدراسة الحالية تختلف أيضاً عن الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق، حيث تسعى إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بشركة الإسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي. وبذلك فإن هذه الدراسة تُعتبر مكملة للدراسات السابقة، وإضافة جديدة لما سبق عرضه.

#### مشكلة الدراسة

تعد عملية التغيير التنظيمي عملية مستمرة ومتجددة وضرورة حتمية ملازمة لنمو وتطور المنظمات، إذ لا يمكن لأي منظمة مهما كان نوعها البقاء والنمو في ظل الثبات والجمود، بل يجب عليها أن تتأقلم وتتكيف مع التغيرات والتطورات المحيطة بها، ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات السابقة والتي من بينها دراسة (الشيخ، 2017) التي أُجريت على شركات الإسمنت الليبية، وأكدت على وجود بعض المؤشرات التي تدل على ضعف في هذه الشركات، ومن بين هذه المؤشرات: غياب الاستقرار الإداري، عدم تراكم الخبرات والمعرفة الفنية، وجود أعداد كبيرة من العاملين لدى الشركة يتقاضوا رواتبهم بدون ممارسة عملهم، عدم تنوع المنتجات بالرغم من توفر المواد الخام والوقود محلياً، صعوبة الاستجابة السريعة لتغيرات السوق والسعر، عدم الاهتمام ببناء علاقات جيدة مع عملائها حيث الحجز في منتجات الشركة يستغرق جهد ووقت طويل، التأخير في تسليم الطلبات وغيرها من المؤشرات التي تشير إلى حاجة هذه الشركات إلى إدارة التغيير التنظيمي في كافة مجالاته لتحسين أداءها وتحقيق ميزة تنافسية.

وبالرغم من أهمية التغيير التنظيمي إلا أنه قد يواجه عوائق وتحديات من أبرزها مقاومة التغيير من قبل العاملين انطلاقاً من فكرة أن التغيير قد يسبب لهم الإرباك والقلق وعدم تلبية احتياجاتهم وقد يهدد مصالحهم الشخصية وربما استثمارهم في وظائفهم

(قدور، 2017)، وبما أن الثقافة التنظيمية تعد المحدد الرئيسي لسلوك الافراد داخل المنظمات، لذلك قد يكون لها دوراً مهماً في تهيئة المناخ المناسب لعملية التغيير أو مقاومته. ومن هنا برزت مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي بشركة الإسمنت الليبية المساهمة في مدينة بنغازي، وقد تمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالشركة قيد الدراسة من خلال الأبعاد التالية: (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات)؟
  2. ما مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي في مجالات (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، والتغيير في الموارد البشرية) بالشركة قيد الدراسة ؟
  3. هل هناك أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي بالشركة قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين بها؟
  4. هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي بالشركة قيد الدراسة؟
- أهداف الدراسة
- هدفت هذه الدراسة إلى مايلي:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بشركة الإسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي من خلال الأبعاد التالية: (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات).
- تبيان درجة ممارسة إدارة التغيير التنظيمي بالشركة محل الدراسة من خلال المجالات التالية: (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، والتغيير في الموارد البشرية).
- التعرف على طبيعة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي بالشركة محل الدراسة.
- التعرف على أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي بالشركة محل الدراسة.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن الاسترشاد بها في تعزيز الثقافة التنظيمية وزيادة فاعلية إدارة التغيير التنظيمي بشركة الإسمنت الليبية المساهمة.

#### أهمية الدراسة

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعي الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي، والتي تعد من أهم المواضيع التي تؤثر على قدرة المنظمة على مجابهة ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.
- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية بصفة عامة، ومجال العلوم الإدارية بصفة خاصة.

- تأتي أهمية الدراسة من قلة الدراسات الليبية التي تناولت موضوع إدارة التغيير التنظيمي مقارنة بالدراسات الأجنبية، لذا تسعى هذه الدراسة إلى تضيق الفجوة البحثية بين الدراسات الليبية والأجنبية في هذا المجال وإثراء المكتبة الليبية من خلال التطرق لهذا الموضوع.
- قد تساهم هذه الدراسة في فتح مجالات للبحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.
- قد تفيد هذه الدراسة القائمين على المراكز القيادية في شركة الإسمنت الليبية المساهمة بما تكشف من نتائج حول موضوع البحث في تحسين أداء الشركة.

#### فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضية الدراسة الرئيسة على النحو التالي:  
الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي بشركة الإسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي.

وينشق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي بشركة الإسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمعتقدات التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي بشركة الإسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأعراف التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي بشركة الإسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوقعات التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي بشركة الإسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي.

#### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد الأتية: (القيم، المعتقدات، الأعراف، والتوقعات)، وأثرها على مجالات إدارة التغيير التنظيمي من خلال المجالات التالية: (التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الموارد البشرية)
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بشركة الإسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال شهري أكتوبر ونوفمبر 2021.

## المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

في هذا المحور يحاول الباحثان وضع متغيرات الدراسة في إطار نظري مناسب، وذلك في ضوء مراجعة الأدب المتعلق بهذه المتغيرات.

## أولاً: الثقافة التنظيمية Organizational Culture

تعددت التعاريف التي قدمت لمفهوم الثقافة بشكل عام، فقد عرفها Taylor بأنها "كل معقد يشمل مجموعة من المعلومات، القيم، المعتقدات، الفن، القانون، الأخلاق، العادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع" (الشيخ، 20:2003)، ويرى (Hitt et al., 2005) أنها "مجموعة من الافتراضات والقيم والسلوكيات المقبولة من قبل أعضاء المجتمع".

بينما عُرِفَت الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من المعتقدات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات المشتركة التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وما هو الصحيح أو الخطأ في السلوك" (الهيبي، 25:2005). وينظر (عصفور، 47:2008) إلى الثقافة التنظيمية على أنها بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي مكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين بها والعلماء". ويعرفها (Kasen et al., 2016) على أنها "مجموعة من القيم والمعتقدات الشخصية والأعراف التنظيمية التي تتفاعل مع بعضها البعض". ويرى (محمد ومداتي، 20:2018) أنها "تمثل سلوك الافراد، اتجاهاتهم، قيمهم، طريقة عملهم، تاريخ المنظمة، والطقوس الجماعية". ويعرفها (عبد العالي، 121:2018) بأنها "مجموعة من المعتقدات والقيم التي تشكل سلوك العاملين تجاه مفردات العمل المنظمي كالانتماء والإخلاص والحرص على موارد المنظمة وممتلكاتها ومستقبلها وتطورها". ويشير (Mohshen et al., 2018:880) إلى أنها "مجموعة من القيم والقواعد والمعتقدات التي تحكم تصرفات العاملين بالمنظمة". ويصفها (عبد الرازق وآخرون، 20:2019) بأنها "مجموع القيم والافتراضات والمعتقدات والمعايير والقواعد التي يتشارك بها الأفراد في المنظمة وتؤثر في البيئة التي يؤدي الافراد العاملون أعمالهم فيها". ويرى (Chuang et al., 2004) بأنها نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة.

ومهما تعددت وتباينت التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية، إلا أن هنالك مجموعة من الخصائص التي ترتبط بثقافة المنظمة، وهذه الخصائص ليست شاملة، ولكنها تساعد على توضيح طبيعة الثقافة التنظيمية: (جبريل و الشيخ، 8:2020)

- 1) انتظام/ تناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة والمفردات والطقوس.
- 2) معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازها، ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين.
- 3) قيم متحكمة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها مثل تحقيق جودة عالية، الغياب القليل، الكفاءة العالية.

- 4) فلسفة تتمثل في الاعتقادات بشأن كيف يجب التعامل مع العاملين والعملاء.  
5) قواعد تملّي ما هي سلوكيات العامل المقبولة وغير المقبولة.  
6) مناخ تنظيمي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وكيف يتصرف العاملون مع العملاء، وكيف يشعرون حول الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة.  
أبعاد الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من الأبعاد أو المكونات التالية: (العيان، 2004: 312)

- القيم التنظيمية **Organizational Values**: وهي الاتفاقات المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي تعمل على توجيه سلوكهم طبقاً للظروف التنظيمية المختلفة، مثل الاهتمام بالوقت، والأداء، واحترام الآخرين، والمساواة وغيرها.
- المعتقدات التنظيمية **Organizational Beliefs**: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل بالتنظيم وكيفية إنجاز هذا العمل، وهي مهمة في عمليات صنع القرار وتحقيق أهداف المنظمة.
- الأعراف التنظيمية **Organizational Norms**: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.
- التوقعات التنظيمية **Organizational Expectations**: وهي ما يتوقعه أفراد التنظيم من بعضهم البعض من شكر وتقدير واحترام متبادل وغير ذلك مما يدعم الاحتياجات النفسية لهؤلاء الأفراد.  
ومن الجدير بالذكر هنا ملاحظة أنه من الصعب أن نلمس الثقافة التنظيمية بشكل واضح، لأنها شيء معنوي غير ملموس، لذلك يلجأ التنظيم إلى عكس الثقافة التنظيمية بواسطة عدد من الطرق منها: الرموز، القصص، المصطلحات، الاحتفالات، والتعبيرات التي تحدد مبادئ المنظمة (المدهون والجزراوي، 1995: 402)؛ وسنوضح دور كل منها في نقل الثقافة باختصار فيما يلي:
- الرموز (Symbols): وهي تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين، وتتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها (جرينبرج وبارون، 2004: 639).
- القصص (Stories): وهي الحكايات المبنية على وقائع حقيقية يتشارك فيها مستخدمو المنظمة وتحكى للعاملين الجدد لإعطائهم فكرة عن المنظمة (Daft, 2001).
- الشعائر (Rites): وهي أحداث تفصيلية مخططة توضح مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أهداف محددة.
- اللغة (Language): وهي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية.
- البيئة المادية (Physical Setting): وهي تشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية (حريم، 2004: 331-332).

## ثانياً: إدارة التغيير التنظيمي Organizational change Management

تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون لمفهوم التغيير بصفة عامة وإدارة التغيير التنظيمي بصفة خاصة، حيث عُرف التغيير بأنه عملية انتقال من وضع إلى وضع جديد أكثر إيجابية استجابة لتغيرات وتهديدات خارجية، أو استجابة لتطلعات تحمل طرق عمل جديدة، ومن الملاحظ بأن التغيير يتقاطع مع الكثير من المعاني في إشارته لعملية الانتقال من حالة إلى حالة أخرى أفضل، وتبقى التفرقة بينهما من حيث جزئية هذا الانتقال أو شموليته إن كان جذرياً أو تبديلياً وتحسين للممارسات القائمة، فالعنى يتوقف على الهدف من التغيير في حد ذاته، غير أن التغيير ليس تغيراً، فالأول مقصود ومخطط والثاني رهين بالظروف التي تحدثه في صيغة غير مخطط لها (بوطة، 2016: 21).

كما يؤكد (قدور، 2017: 44) على أن التغيير التنظيمي عبارة عن حركة الانتقال الجذري، أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة، تختلف عن سابقتها، أو عن الحالة القائمة، وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة العمل أو نشاط لغرض تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

بينما عُرِف إدارة التغيير التنظيمي بأنها "إدارة الجهد المخطط والمنظم المهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة، والعمليات، والهيكلة التنظيمي" (حمادات، 2007: 105). وعُرِف بأنها "العملية الإدارية التي تتضمن مجموعة من الخطوات تتمثل في إدراك الحاجة إلى التغيير، ودراسة بيئة التغيير، وتوفير مستلزمات التغيير، وتنفيذ ومتابعة وتقييم التغيير" (Reissner, 2011: 559). وهناك من يرى أنها عملية مدروسة للتغيير التشغيلي والاستراتيجي للمنظمة بهدف الوصول إلى الحالة المستهدفة (Burnes, 2012: 241). بينما يشير (العزري، 2013: 36) إلى أنها الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بشرية، قانونية، أو مادية بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة زمنية محددة بأقل سلبات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة. ويرى (الريبيعي وآخرون، 2017: 150) بأنها مجموعة الوسائل والأساليب والتقنيات التي تستخدمها المنظمة بشكل فعال للتغيير في مجال فرق العمل، والموارد البشرية، والمنظمة. ويعرفها (منصور وسليمان، 2019: 7) على أنها عمل إداري مخطط يطرأ على المنظمة من خلال تبني قيم ومعارف وتقنيات أخرى بغية تحسين وتطوير فعالية المنظمة وضمان مقدرتها على مواجهة تحديات المحيط وتحقيق أهدافها. ويؤكد (الطقز، 2020: 358) على أنها إدارة الجهد المخطط والمنظم المهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية.

وتشير (مخدوم، 2021: 164) إلى أن إدارة التغيير التنظيمي هي عملية تتم من خلال استخدام منهج علمي مدروس مبني على المتغيرات البيئية للتأكد من تغيير المنظمة بشكل فعال ودون وجود أخطاء. وأكد (سعد، 2021: 669) بأنها أسلوب مخطط يهدف

إلى تحسين وتطوير العمل في المنظمة والانتقال بها من وضع حالي غير مأمول إلى وضع آخر مأمول، من خلال إجراء تغييرات جذرية في كافة النواحي الوظيفية والبشرية والهيكلية والتكنولوجية بغرض تحقيق التآلف المستمر مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. ويخلص الباحثان من خلال العرض السابق إلى مايلي:

- أن إدارة التغيير التنظيمي عملية إدارية واستعداد مسبق من خلال توفير مهارات لاستخدام الموارد للتحويل من الواقع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل.
  - إدارة التغيير التنظيمي تهدف إلى تحسين وتطوير فعالية المنظمة وضمان مقدرتها على مواجهة التحديات البيئية.
  - إدارة التغيير التنظيمي تقوم بإجراء تغييرات في كافة النواحي البشرية والوظيفية والهيكلية والتكنولوجية بهدف التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
  - أن إدارة التغيير التنظيمي تتم من خلال استخدام مجموعة من الوسائل والأساليب والتقنيات، وتقوم على منهج مخطط ومدرّس يهدف إلى الانتقال إلى وضع أفضل بأقل التكاليف وأفضل الطرق.
- ومما سبق، يرى الباحثان أنه يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي لأغراض هذه الدراسة على أنه "عملية إدارية تهدف إلى تحسين وتطوير العمل في المنظمة للانتقال بها من الوضع الحالي إلى وضع أفضل من خلال إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، التكنولوجية، والموارد البشرية لتحقيق التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة".
- مجالات إدارة التغيير التنظيمي

أتفق العديد من الباحثين مثل (مخدوم، 2021؛ الطقز، 2020؛ Obadha & Deya, 2020؛ عبدالرحمن وآخرون، 2019؛ Coban et al., 2019؛ جبايرة، 2018؛ Middleton et al., 2015؛ Araujo et al., 2013) على أن إدارة التغيير التنظيمي تسعى إلى إحداث التغيير في عدة مجالات، من أهمها ما يلي:

### 1) التغيير في الهيكل التنظيمي

وفيه يتم إحداث التغيير من خلال تعديل الجوانب الهيكلية للمنظمة كالتغيير في المستويات الإدارية للمنظمة، التفويض، والتخصص، والسياسات، ونظم الأجر والمكافآت، وعلاقات العمل والصلاحيات، وآليات التنسيق ونظم المعلومات والرقابة التي تحددها الإدارة العليا. بمعنى آخر أنها عملية تشمل إعادة تصميم التركيب التنظيمي واستحداث وحدات تنظيمية واستعداد أخرى ويزترب على ذلك تعديلات في مجالات التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات وتصميم خطوط الاتصالات، وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، وإعادة التخصصات.

### 2) التغيير في التكنولوجيا

يعني استخدام الإدارة لتكنولوجيا جديدة لإحداث التغيير، ويشمل التغيير التكنولوجي على تعديل الوسائل التي تستخدمها المنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، فهي تتضمن المعدات والآلات الجديدة، ونظم دعم الحاسوب الجديد وكل الأدوات الجديدة

في التكنولوجيا وتقنيات المعلومات، والتجهيزات والمعدات الحديثة. كما أنه يتضمن التغييرات المتعلقة بعمليات الإنتاج من خلال تغيير طرق وخطوط الإنتاج واستبدال الآلات والمعدات القديمة بأخرى جديدة مما يتطلب أساليب وعمليات جديدة وتغييرات في التصميم الداخلي، واستخدام تقنيات حديثة ومتطورة وابتكارات تجعل الإنتاج أكثر كفاءة وقدرة على اشباع حاجات العملاء.

3) التغيير في الموارد البشرية:

يتم التغيير في الجانب البشري من خلال عملية الإحلال والتحديد في العناصر البشرية، وكذلك العمل على رفع قدراتهم وإمكانياتهم ومعارفهم وتحسين سلوكياتهم والتأثير في قيمهم وتطوير مهاراتهم من خلال البرامج التدريبية والتأهيلية ونظم التنمية البشرية.

### المحور الثالث: الدراسة التطبيقية

#### أولاً: أسلوب الدراسة

يمكن توضيح الأسلوب الذي تم اتباعه في إجراء هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

#### أ. منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو منهج دراسة الحالة.

#### ب. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة الإسمنت الليبية المساهمة في مدينة بنغازي، والذي بلغ قوامه (523) عامل، وحيث أنه من الصعوبة بمكان أن يتم تطبيق الدراسة الميدانية على جميع العاملين في الشركة لما يتطلبه ذلك من وقت طويل وجهد كبير، لذلك تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالشركة قيد الدراسة، ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على جدول krejcie and Morgan (1970)، حيث تحدد حجمها بعدد (221) عاملاً.

#### ج. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، نظراً لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، فضلاً عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها، وقد أشتملت الاستبانة على ثلاثة أقسام: يحتوي القسم الأول على مجموعة من العبارات المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، والتوقعات)، بينما أحتوى القسم الثاني على مجموعة من العبارات التي تتعلق بإدارة التغيير التنظيمي، واحتص القسم الثالث بجمع البيانات المتعلقة بالخصائص الديموجرافية لأفراد العينة (النوع، العمر، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة بالشركة).

#### د. مقياس الدراسة

1) مقياس الثقافة التنظيمية: تكوّن المقياس من (22) عبارة مستمدة من أداة القياس التي أعدتها الحاسي (2008)، مع إجراء بعض التعديلات عليها. بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية، حيث خصّصت العبارات من (1-6) لقياس بُعد القيم، والعبارات من (7-12) لقياس بُعد المعتقدات، بينما اهتمت العبارات من (13-17) بقياس بُعد الأعراف، والعبارات من (18-22) بقياس بُعد

التوقعات؛ وجميع هذه العبارات صيغت بشكل إيجابي، ومُقاسة على مقياس ليكرت Likert الخماسي، وفقاً للتدرج التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

2) مقياس إدارة التغيير التنظيمي: لقياس هذا المتغير تم الاعتماد على المقياس الذي استخدمه كل من (العنزي، 2013، وسليمان ومنصور، 2019) بعد التأكد من صدقه وثباته، وقد تكون المقياس من (15) عبارة، حيث خصصت العبارات من (1-5) لقياس التغيير في الهيكل التنظيمي، والعبارات من (6-10) لقياس التغيير في التكنولوجيا، بينما اهتمت العبارات من (11-15) بقياس التغيير في الموارد البشرية؛ وجميع هذه العبارات صيغت بشكل إيجابي، ومُقاسة على مقياس ليكرت Likert الخماسي، وفقاً للتدرج التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

ولتحديد مستوى كل متغير فقد تم اعتبار كل متغير متوسطه الحسابي المرجح (من 1- أقل من 1.80) ضعيف جداً، والمتغير الذي متوسطه الحسابي المرجح (من 1.80 - أقل من 2.60) ضعيف، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 2.60 - أقل من 3.40) متوسط، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 3.40 - أقل من 4.20) مرتفع، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 4.20 - 5) مرتفع جداً (عبدالفتاح، 2008).

هـ. اختبارات ثبات وصدق مقاييس الدراسة:

### 1) اختبار الثبات Reliability :

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha وذلك باستخدام برنامج SPSS، حيث تنحصر قيمة معامل ألفا بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة ألفا من الواحد الصحيح كان المقياس أكثر ثباتاً، والجدول رقم (1) يعرض معاملات ألفا لمقاييس الدراسة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (1) نتائج اختبار الثبات لمقاييس الدراسة

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا
القيم	6	0.726
المعتقدات	6	0.774
الأعراف	5	0.709
التوقعات	5	0.776
الثقافة التنظيمية	22	0.873
التغيير في الهيكل التنظيمي	5	0.737
التغيير في التكنولوجيا	5	0.730
التغيير في الموارد البشرية	5	0.721
إدارة التغيير التنظيمي	15	0.776

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين (0.60 – 0.70) يعتبر كافياً ومقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يتجاوز (0.70) يعتبر ذو مستوى جيد من الثقة والإعتمادية (إدريس، 2008: 423)، وأن جميع قيم معاملات الثبات كما يظهرها الجدول رقم (1) تفوق (0.70)، وهذا يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي، وأنه يمكن الاعتماد عليها إلى درجة كبيرة.

(2) اختبار الصدق Validity:

للتأكد من صدق الاستبانة، تم استخدام طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي Statistical validity، ويُقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، وقد تراوحت معاملات الصدق لمقاييس الدراسة ما بين (0.842-0.934)؛ مما يدل على الثقة في صدق مقاييس الدراسة وأن الاستبانة صالحة لقياس ما صُممت لقياسه، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول رقم (2) معاملات صدق مقاييس الدراسة

المقياس	معامل الصدق
القيم	0.852
المعتقدات	0.880
الأعراف	0.842
التوقعات	0.881
الثقافة التنظيمية	0.934
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.858
التغيير في التكنولوجيا	0.854
التغيير في الموارد البشرية	0.849
إدارة التغيير التنظيمي	0.881

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

و. توزيع الاستبانة:

تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (221) عامل، إلا أن عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (168) استثماراً، أي ما نسبته 76% من الاستثمارات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (Nulty، 2008؛ عبيد، 2003)، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة، وقد استغرقت عملية توزيع الاستثمارات وجمعها فترة امتدت إلى حوالي ستة أسابيع (15 أغسطس إلى 24 سبتمبر)، وذلك لإعطاء فرصة للحصول على أكبر نسبة ردود ممكنة، ويوضح الجدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية:

جدول (3): خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	الفئات	المتغير
83%	139	الذكور	النوع
17%	29	إناث	
100%	168	المجموع	
11%	18	أقل من 35 سنة	العمر
14%	24	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	
21%	36	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	
29%	48	من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة	
25%	42	من 50 سنة فأكثر	
100%	168	المجموع	
40%	67	أقل من الجامعي	
55%	92	جامعي	
5%	9	ما فوق الجامعي	
100%	168	المجموع	
9%	15	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
17%	28	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
27%	46	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
26%	43	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
21%	36	من 20 سنة فما فوق	
100%	168	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على البيانات التي تم تجميعها من عينة الدراسة.

يتضح من الجدول (3) أن أغلب أفراد العينة من الذكور وعددهم (139) عامل، أي مانسبته (83%) من حجم العينة، بينما لم يتجاوز عدد الإناث (29)، بمانسبته (17%) من إجمالي أفراد العينة، وقد تُعزى هذه النسبة إلى طبيعة العمل في شركة الإسمنت، حيث يقتصر عمل المرأة على الأعمال الإدارية والمالية، بينما يعمل الذكور في جميع الأقسام والوحدات سواء الإدارية أو الفنية كالتشغيل، الصيانة، الحركة، السلامة المهنية وغيرها، والتي قد لاتناسب طبيعة المرأة؛ كما تبين أن حوالي (75%) من المشاركين في الدراسة أعمارهم من 40 سنة فما فوق، وأن مانسبته (25%) فقط هم أقل من 40 سنة، وهذا يعكس سياسات التعيين التي تنتهجها الشركة خلال السنوات الأخيرة والتي تهدف إلى تقليص عدد العاملين بالشركة. كما يتضح أيضاً أن مانسبته (60%) من أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية فما فوق، وهذا يزيد من الثقة في البيانات التي تم تجميعها لأغراض هذه الدراسة؛ كما يشير الجدول (3) إلى أن حوالي (74%) من أفراد العينة سنوات خدمتهم بالشركة محل الدراسة من عشر سنوات فأكثر، حيث نلاحظ أن مانسبته (74%) من أفراد العينة، وهذا يُعطي دلالة على إلمام العاملين بالجوانب المختلفة للعمل وقدرتهم على الإدلاء بآراء أكثر موضوعية مما يعزز الثقة في البيانات التي تم تجميعها.

ز. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل بيانات الدراسة اعتمد الباحثان على البرنامج الإحصائي (SPSS) Package for Social Sciences (SPSS) Statistical، وذلك لتطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

- معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات مقاييس الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تركيز الإجابات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ومدى تشتت هذه الإجابات.
- اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov، وذلك لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه.
- اختبار التعددية الخطية Multicollinearity باستخدام عامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) والتباين المسموح Tolerance، وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة للدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis لإيجاد أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي، وكذلك أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي.

ثانياً: اختبار الفروض ومناقشة نتائج الدراسة:

- تم تخصيص هذه الفقرة لعرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفروض للإجابة عن تساؤلات الدراسة وذلك كما يلي:
- أ. مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي ينص على: ما مستوى الثقافة التنظيمية بشركة الإسمنت الليبية المساهمة العاملة بمدينة بنغازي من خلال الأبعاد الأتية: (القيم، المعتقدات، الأعراف، والتوقعات) من وجهة نظر العاملين؟
- للإجابة عن هذا التساؤل تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية بشركة الإسمنت الليبية المساهمة، وذلك كما هو موضح بالجدول (4).

جدول (4): اجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أبعاد الثقافة التنظيمية بالشركة محل الدراسة

المستوى	الترتيب	الوزن النسبي	الإ انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	أبعاد الثقافة التنظيمية
مرتفع	3	69.4%	0.566	3.47	6	القيم
مرتفع	2	70.2%	0.535	3.51	6	المعتقدات
مرتفع	1	70.8%	0.590	3.54	5	الأعراف
متوسط	4	67.2%	0.658	3.36	5	التوقعات
مرتفع	-	69.4%	0.448	3.47	22	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى الجدول (4) نلاحظ أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت أن مستوى الثقافة التنظيمية بشركة الاسمنت الليبية المساهمة بشكل عام مرتفع، وذلك وفقاً للمعيار الإحصائي الذي تم استخدامه في هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على جميع عبارات الثقافة التنظيمية (3.47)، وانحراف معياري (0.448). مما يدل على وجود قواسم مشتركة من القيم والمعتقدات والاعراف والتوقعات لدى العاملين بالشركة قيد الدراسة، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات كل من جبريل والشيخ (2020)، دراسة القرشي ومحيسن (2020)، دراسة رمضان (2020)، دراسة الموم (2020)، و دراسة الفرجاني والتهوني (2019)، في حين اختلفت مع ما خلصت إليه دراسة هرزشي (2020)، دراسة جبريل (2013)، دراسة الحاسي (2008)، دراسة الأحمدى (2007)، كما تبين ان مستوى بُعد الأعراف جاء مرتفعاً، وهو أعلى متوسط بين أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.54)، ووزن نسبي (70.8٪)، يليه في الترتيب بُعد المعتقدات، حيث حظي بمستوى مرتفع وبتوسط حسابي (3.51)، ووزن نسبي (70.2٪)، في حين تبين أن مستوى بُعد القيم كان مرتفعاً أيضاً، حيث احتل المرتبة الثالثة على مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية، وحظي بمتوسط حسابي قدره (3.47)، ووزن نسبي (69.4٪)، أما بُعد التوقعات فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.36)، ووزن نسبي (67.2٪).

كما قام الباحثان باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المشاركين تجاه كل عبارة من عبارات مقياس متغير الثقافة التنظيمية، وذلك كما هو موضح بالجدول (5).

جدول (5) إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات أبعاد الثقافة التنظيمية

الابعاد	التسلسل	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
القيم	1	تتبنى الإدارة العليا قيماً أساسية ملزمة للعاملين في الشركة.	3.42	0.906	مرتفع
	2	يتقبل العاملون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الشركة وتطورها.	3.47	0.811	مرتفع
	3	يشعر العاملون بأهمية العمل الذين يقومون به في الشركة.	3.69	0.692	مرتفع
	4	تميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الشركة بالود والاحترام المتبادل.	3.43	0.866	مرتفع
	5	تمنى الإدارة العليا قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين العاملين في الشركة.	3.24	0.908	متوسط
	6	هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية إنجاز المهام والواجبات في الوقت المحدد.	3.53	1.014	مرتفع
المعتقدات	7	يلتزم العاملون في الشركة بأسلوب "نحن في خدمة المستفيد" عند التعامل مع العملاء.	3.71	0.814	مرتفع
	8	هناك معتقدات لدى العاملين بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجدوة والكفاءة المطلوبة.	3.56	0.838	مرتفع
	9	يتعاون العاملون في الشركة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية أعمالهم.	3.42	0.730	مرتفع
	10	توجد رؤية مشتركة وواضحة في الشركة امعة بين المديرين والمرؤوسين فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.	3.42	0.713	مرتفع
	11	هناك اعتقاد عام لدى العاملين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم.	3.34	0.757	متوسط
	12	تستثمر الإدارة العليا الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في الشركة للمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.63	0.860	مرتفع
الأعراف	13	يمتلك العاملون في الشركة مهارات فنية تمكنهم من تقديم الخدمات بجودة عالية.	3.63	0.837	مرتفع
	14	يُعطى العاملون في الشركة فرصة عادلة لسماع شكاوهم	3.41	0.924	مرتفع
	15	يشعر العاملون في الشركة بأنهم يُعاملون بطريقة متساوية	3.51	0.781	مرتفع
	16	تتم طريقة تنفيذ إجراءات العمل في الشركة بسرعة وسهولة.	3.66	0.810	مرتفع
	17	تقوم إدارة الشركة بشكل مستمر بتوفير أحدث النظم الحوسبية والتقنيات والأجهزة المتقدمة بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة.	3.48	0.972	مرتفع
التوقعات	18	أُتوقع بأن إدارة الشركة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها العامل الكفء والمميز، والذي يحافظ على مكانة الشركة وسمعتها.	3.30	0.859	متوسط
	19	توفر الشركة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للشركة.	3.34	1.071	متوسط
	20	تسعى إدارة الشركة دوماً لتلبية ما يتوقعه العاملون من حوافز .	3.47	0.848	مرتفع
	21	يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الشركة منهم.	3.43	0.900	مرتفع
	22	تحرص الشركة على تقديم خدمات متميزة وفقاً للإمكانيات المادية المتاحة.	3.27	0.994	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ب. مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي ينص على: ما مستوى إدارة التغيير التنظيمي بشركة الإسمنت الليبية المساهمة العاملة بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين، و وفقاً للمجالات الآتية: (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، والتغيير في الموارد البشرية)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتعلق بإدارة التغيير التنظيمي بشركة الإسمنت الليبية المساهمة، وذلك كما هو موضح بالجدول (5).

جدول (5): اجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أبعاد إدارة التغيير التنظيمي بالشركة محل الدراسة

المستوى	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	أبعاد إدارة التغيير التنظيمي
مرتفع	2	71%	0.651	3.55	5	التغيير في الهيكل التنظيمي
متوسط	3	67.4%	0.723	3.37	5	التغيير في التكنولوجيا
مرتفع	1	72.2%	0.552	3.61	5	التغيير في الموارد البشرية
مرتفع	-	70.2%	0.456	3.51	15	إدارة التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول (5) نلاحظ أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت أن مستوى إدارة التغيير التنظيمي بشركة الإسمنت الليبية المساهمة بشكل عام مرتفع، وذلك وفقاً للمعيار الإحصائي الذي تم استخدامه في هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على جميع عبارات إدارة التغيير التنظيمي (3.51)، وانحراف معياري (0.456). مما يشير إلى اهتمام الشركة محل الدراسة بممارسة التغيير التنظيمي، وتوجه إدارتها نحو التطوير والتحسين من خلال الاهتمام برفع مستوى أداء الموارد البشرية، وتعديل هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع توجهاتها الاستراتيجية، علاوةً على محاولات رفع مستوى قدراتها التكنولوجية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الفرجاني والزهوني (2019)، والتي أشارت إلى أن مستوى إدارة التغيير التنظيمي في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي جاء مرتفعاً. وكذلك جاءت منسجمة مع دراسات كل من القرشي ومحيسن (2020)، دراسة بن كيجول (2020)، دراسة رمضان (2020)، دراسة جبريل (2012)، دراسة سعيد (2009)، في حين اختلفت مع نتائج دراسة (Coban et al., 2019) التي أظهرت أن مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي في وزارة التعليم في تركيا منخفض، وكذلك دراسات الطرش (2019)، وبشوع (2019) التي خلصت إلى أن مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي متوسط. كما تبين أن مستوى بُعد التغيير في الموارد البشرية جاء مرتفعاً، وهو الأعلى بين أبعاد إدارة التغيير التنظيمي، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.61)، وبوزن نسبي (72.2٪)، يليه في الترتيب بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي، حيث حظي بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.55)، وبوزن نسبي مقداره (71٪)، في حين تبين أن مستوى بُعد التغيير في التكنولوجيا

متوسط، حيث جاء في المرتبة الأخيرة على مستوى أبعاد إدارة التغيير التنظيمي، وحظي بمتوسط حسابي قدره (3.37)، و وزن نسبي (67.4٪).

كما قام الباحثان باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المشاركين تجاه كل عبارة من عبارات مقياس متغير إدارة التغيير التنظيمي، وذلك كما هو موضح بالجدول (6).

جدول (6) إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات أبعاد إدارة التغيير التنظيمي

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى	الاعداد	تسلسل
تجري الشركة تغييرات وتعديلات في هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع التغيرات البيئية.	1.068	3.60	مرتفع	التغيير في الهيكل التنظيمي	1
تعيد الشركة النظر في الصلاحيات والمسؤوليات عند إجراء التغييرات.	.994	3.42	مرتفع		2
تقوم الشركة بإعادة تصميم الوظائف بحيث تسمح بدرجة أكبر من التخصص الوظيفي.	.838	3.57	مرتفع		3
تغير الشركة هيكلها عند استحداث أقسام ووظائف جديدة أو دمج أقسام ووظائف مع بعضها.	.821	3.64	مرتفع		4
تقوم الشركة بتقييم هيكلها التنظيمي بشكل مستمر لإجراء التغييرات اللازمة.	.902	3.51	مرتفع		5
توجد عمليات تغيير مستمرة للتكنولوجيا والتقنيات المستخدمة في الشركة.	.715	3.57	مرتفع	التغيير في التكنولوجيا	6
توفر الشركة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين وفقا للتغيرات التكنولوجية.	1.090	3.40	مرتفع		7
تقوم الشركة بالتغيير في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات والآلات لتقديم منتجات جديدة.	1.320	3.22	متوسط		8
تسعى الشركة إلى إدخال تحسينات في التجهيزات الحالية أو استبدالها بأخرى أحدث.	1.037	3.46	مرتفع		9
تعمل الشركة على تحديث وتغيير البرامج المستخدمة في أجهزتها.	.946	3.37	متوسط		10
تسعى الشركة إلى تطوير مهارات ومعارف العاملين بشكل مستمر.	.846	3.91	مرتفع	التغيير في الموارد البشرية	11
تقوم الشركة بتدريب العاملين على برامج التغيير التي يحتاجونها.	.819	3.81	مرتفع		12
تتيح الشركة فرصة تطوير المسارات الوظيفية لجميع العاملين.	.745	3.36	متوسط		13
تسعى الشركة إلى تغيير سلوكيات العاملين للوصول إلى سلوكيات أفضل.	.806	3.26	متوسط		14
تعمل الشركة على ابتكار معايير جديدة لتقييم أداء العاملين.	.815	3.42	مرتفع		15

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ج. مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث: هل هناك أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي بالشركة قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين بها؟

للإجابة عن هذا التساؤل تمت صياغة واختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي بشركة الاسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين.

وقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis من أجل اختبار الفرضية المشار إليها، ولكن قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار، قام الباحثان بإجراء اختبار Kolmogorov - Smirnov لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث يمكن القول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة P-value أكبر من (5٪)، والجدول رقم (7) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (7): اختبار التوزيع الطبيعي لمغريّ الدراسة عن طريق One - Sample Kolmogorov -Smirnov

المغريّ	z -value	P-value
الثقافة التنظيمية	1.049	0.074
إدارة التغيير التنظيمي	1.122	0.107

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

بالنظر إلى الجدول (7) يتبين أن البيانات التي تم تجميعها حول متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن قيمة P-value لكل من متغيري الدراسة أكبر من (5٪)، وعليه يُمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. كما تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة للدراسة (أبعاد الثقافة التنظيمية)، وذلك باستخدام اختبار التعددية الخطية Multicollinearity وتحديد قيم معامل تضخم التباين Variance Inflation Facto (VIF)، والتباين المسموح Tolerance لكل متغير من المتغيرات المستقلة، بحيث لا يتجاوز معامل التضخم (VIF) القيمة (10)، وأن تكون قيمة اختبار التباين المسموح Tolerance أكبر من (0.20)، والجدول (8) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (8): نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
القيم	1.937	0.516
المعتقدات	1.247	0.802
الأعراف	1.857	0.539
التوقعات	1.538	0.650

يشير الجدول (8) إلى أن قيم معامل التضخم (VIF) لجميع المتغيرات أقل من (10)، وان جميع قيم اختبار التباين المسموح Tolerance أكبر من (0.20)، وهذا يؤكد استقلالية المتغيرات المشار إليها، وعدم وجود ارتباط عالٍ بينها أو تداخلها.

وبعد التأكد من استيفاء شروط إجراء تحليل الانحدار، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسة، حيث جاءت النتائج كما هي مبينه في الجدول (9).

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	معاملات الانحدار المقدره $\beta$	قيمة T	Sig
إدارة التغيير	الثقافة التنظيمية	0.383	0.147	**28.543	0.390	**5.343	0.000
التنظيمي	الثابت				2.148	**8.409	0.000

\*\* معنوية عند مستوى (0.01) .

تُشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (9) إلى وجود ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي بالشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.383) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وتبين أن قيمة F المحسوبة (28.543) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت (14.7)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (14.7٪) تقريباً من التغيير في إدارة التغيير التنظيمي، وأن النسبة المتبقية (85.3٪) ترجع إلى عوامل أخرى، وهي تمثل قيمة التباين غير المفسر في المعادلة، كما تُظهر البيانات أن قيمة  $\beta$  لمعامل الانحدار للثقافة التنظيمية (0.390)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي بالشركة محل الدراسة، وهذا ما دلت عليه قيمة T، والتي جاءت بمستوى دلالة معنوية أقل من (0.01)، لذلك تم رفض الفرضية الرئيسة، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي بالشركة محل الدراسة بمدينة بنغازي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الفرجاني والزهوني (2019) والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أبعاد التغيير التنظيمي في صندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي، واتفقت مع ما توصلت إليه دراسة مؤنس (2020) من وجود أثر معنوي إيجابي للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي ببلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة، كما جاءت منسجمة مع ما أظهرته نتائج دراسة الحميدي (2012) من وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، وأكدت على أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً أساسياً في دفع المنظمات نحو التغيير التنظيمي وتحسين مستوى أدائها، وهذا ما أكدته دراسات (Hasan & Nikmah, 2019; Elshanti, 2017; Arif et al., 2017) والتي أظهرت وجود ارتباط معنوي إيجابي بين كل من الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي. ومن ناحية أخرى، اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (قدور، 2017) والتي احتبرت دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسات البقول والحبوب الجافة في الجزائر، وتوصلت إلى عدم وجود أثر للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات المشار إليها.

د. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، والتوقعات) على إدارة التغيير التنظيمي بشركة الاسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis وذلك لتحديد أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في تفسير التباين في ممارسة إدارة التغيير التنظيمي، والجدول (10) يعرض نتائج الاختبار.

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتعرف على أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي

Sig	T قيمة	معاملات الانحدار المقدرة $\beta$		قيمة F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
		الثابت	للبعد					
0.000	**5.153	2.463	0.299	**26.553	0.138	**0.371	القيم	إدارة التغيير التنظيمي
0.000	**3.286	2.760	0.211	**10.799	0.061	**0.247	المعتقدات	
0.000	**3.568	2.770	0.206	**12.731	0.071	**0.267	الأعراف	
0.000	**3.819	2.838	0.197	**14.582	0.082	**0.286	التوقعات	

\*\* معنوية عند مستوى 0.01.

تُشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (10) إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي بالشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط لبُعد القيم (0.371) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وأن قيمة F المحسوبة (26.553)، وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.138) وهذا يعني أن بُعد القيم يُفسر ما نسبته (13.8٪) من التباين في ممارسة إدارة التغيير التنظيمي، بينما (87.2٪) من قيمة التغيرات في مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر النتائج أن بُعد القيم كان أكثر الأبعاد قدرة على تفسير التباين في المتغير التابع بالشركة قيد الدراسة، حيث تبين أن قيمة بيتا لمعامل الانحدار لبُعد القيم (0.299)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبُعد القيم على إدارة التغيير التنظيمي عند دلالة معنوية (0.01). بمعنى أن زيادة بُعد القيم بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى رفع مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي بقيمة (0.299)، وهذا ما أكدته قيمة T التي بلغت (5.153) عند مستوى معنوية (0.01). وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع ما توصلت إليه دراسة جبريل والشيخي (2020) والتي خلصت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيم على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي.

كما تشير النتائج المبينة بالجدول (10) إلى وجود ارتباط معنوي طردي بين بُعد المعتقدات وإدارة التغيير التنظيمي بالشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط لبُعد المعتقدات (0.247)، عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وتبين أن قيمة F المحسوبة (10.799) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يثبت وجود أثر ذو دلالة معنوية لبُعد المعتقدات على إدارة التغيير التنظيمي، كما أشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن بُعد المعتقدات يفسر فقط ما نسبته (6.1٪) من التباين في ممارسة إدارة التغيير التنظيمي.

كذلك توضح نتائج التحليل الواردة بالجدول (10) وجود ارتباط معنوي طردي بين بُعد الأعراف وإدارة التغيير التنظيمي بالشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط لبُعد الأعراف (0.267) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (12.731) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد ( $R^2$ ) لنموذج بُعد الأعراف حول إدارة التغيير التنظيمي يُفسر مانسبته (7.1٪) من التباين في ممارسة إدارة التغيير التنظيمي، بينما تُعزى النسبة المتبقية من قيمة التغيرات في مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لمتغيرات أخرى.

وبالنظر إلى الجدول (10) يتضح أيضاً وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين بُعد التوقعات وإدارة التغيير التنظيمي بالشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط لبُعد التوقعات (0.286) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وأن قيمة F المحسوبة (14.582) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد ( $R^2$ ) لنموذج بُعد التوقعات حول إدارة التغيير التنظيمي يُفسر مانسبته (8.2٪) من التباين في ممارسة إدارة التغيير التنظيمي، بينما النسبة المتبقية من قيمة التغيرات في مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي تعود لمتغيرات أخرى.

بناءً على النتائج الواردة أعلاه خلص الباحثان إلى الآتي:

- رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد القيم على إدارة التغيير التنظيمي بشركة الاسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي.
- رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد المعتقدات على إدارة التغيير التنظيمي بشركة الاسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي.
- رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الأعراف على إدارة التغيير التنظيمي بشركة الاسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي.
- رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التوقعات على إدارة التغيير التنظيمي بشركة الاسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي.

### نتائج الدراسة

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تم التوصل إلى العديد من النتائج التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- (1) أن المستوى العام للثقافة التنظيمية بشركة الاسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي جاء مرتفعاً، وأظهرت الدراسة أن بُعد الأعراف حظي بالترتيب الأول وبمستوى ممارسة مرتفع، تلاه بُعد المعتقدات، ثم القيم بمستويات مرتفعة أيضاً، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد التوقعات بمستوى ممارسة متوسط.

- (2) أن المستوى العام لإدارة التغيير التنظيمي بشركة الاسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي جاء مرتفعاً، كما بينت الدراسة أن بُعد التغيير في الموارد البشرية أحتل المرتبة الأولى. بمستوى ممارسة مرتفع، يليه بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي. بمستوى ممارسة مرتفع أيضاً، أما بُعد التغيير في التكنولوجيا فقد جاء في المرتبة الأخيرة. بمستوى متوسط.
- (3) وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي عند مستوى (0.01)، حيث تبين أن معامل التحديد لنموذج الثقافة التنظيمية حول إدارة التغيير التنظيمي يُفسر ما نسبته (14.7٪) من التباين في ممارسة إدارة التغيير التنظيمي، بينما تُعزى النسبة المتبقية لتغيرات أخرى.
- (4) وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي عند مستوى (0.01)، واتضح أن بُعد القيم التنظيمية كان أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية قدرة على تفسير التباين في مجال إدارة التغيير التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

#### توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، تُقدم مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها والمتمثلة في الآتي:

- التأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية وأبعادها لما لها من تأثير إيجابي على فاعلية إدارة التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته، وهذا ما أكدت عليه نتائج الدراسة، والتي اظهرت وجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على مجالات إدارة التغيير التنظيمي.
- دعم إدارة التغيير التنظيمي ورفع كفاءتها في مختلف المجالات وذلك من خلال وجود قيادة فاعلة مدركة لأهمية إدارة التغيير، وهذا يتطلب تدريب القادة على كيفية إدارة التغيير التنظيمي بشكل يضمن تطبيقها بكفاءة وفعالية.
- تشجيع إدارة الشركة محل الدراسة على الاستمرار في التغيير في كافة المجالات البشرية والهيكلية والتكنولوجية. بما يحقق تكيف الشركة مع تغيرات وظروف البيئة الخارجية، بالإضافة إلى تقوية الثقافة التنظيمية من خلال عقد الندوات، و ورش العمل، حتى يتسنى لها مواكبة التطورات الحاصلة في مجال نشاطها.
- ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم إدارة التغيير التنظيمي بالشركة محل الدراسة، وذلك من خلال توضيح أهمية هذا التوجه للعاملين و اشراكهم في عملية التخطيط للتغيير وتعريفهم بالفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب عليها، وذلك لتجنب مقاومتهم له، وتنفيذه بنجاح.
- إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع للتأكد من دقة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك عن طريق زيادة عينة الدراسة وتوسيع نطاقها أو إعادة الدراسة برمتها على قطاعات ومؤسسات أخرى.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- دراسة عن إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بالريادة الإستراتيجية.

- دراسة عن الثقافة التنظيمية وأثرها على جودة الحياة الوظيفية.
- دراسة عن إدارة التغيير التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة عن إدارة التغيير التنظيمي وأثره على المناعة التنظيمية.

#### قائمة المراجع

#### المراجع العربية:

1. محمد، عمراني ومداتي، هزروشي، (2018)، الثقافة التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة زيان عاشور: الجلفة.
2. بشوع، سعاد، (2019)، واقع التغيير التنظيمي في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة مصنع اسمنت عين توتة، رسالة دكتوراة منشورة، جامعة محمد خيضر: الجزائر.
3. بوطبة، نورالهدى، (2016)، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة باتنة: الجزائر.
4. جابرة، نورالهدى، (2018)، دور إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم البواقي: الجزائر.
5. حبريل، وائل والشيخ، أحمد، (2020)، أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مجلد (5)، العدد (2)، ص ص 239-264.
6. حير ينيرج، جيرالد، رودبرت بارون، (2004)، ادارة السلوك في المنظمات، تعريب: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي، الرياض: دار المريخ.
7. حريم، حسين، (2004)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
8. همدات، محمد، (2007)، الإدارة وظائف وقضايا معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان.
9. الحميدي، تهاني محمد، (2012)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مدارس الكويت، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: الكويت.
10. الربيعي، حاكم محسن والنوري، عبد السلام علي وحسين، صباح عبدالوهاب، (2017)، إدارة التغيير في الجامعات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (14)، العدد(3)، ص ص 147-163.
11. زيوش، أمين، (2015)، دور إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير بالمؤسسة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة خيضر: الجزائر.
12. الشيخ، نورية سعد (2003). "القيم الثقافية للمنظمات وعلاقتها بالنمط القيادي"، بنغازي: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قارونس: بنغازي.
13. الشيخ، نورية سعد (2017). إطار مقترح للعلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والقدرات التسويقية في شركات الأسمت الليبية: رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة المنصورة: مصر.
14. الطرش، صبرينه، (2019)، إدارة التغيير كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد(9)، ص ص 26-34.
15. الطرز، إبراهيم عزالدين، (2020)، إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد(26)، ص ص 350-369.
16. عبد العالي، نشوان محمد، (2018)، الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق نقابة الانحرافات Sigma 6، مجلة تنمية الرافدين، مجلد(37)، العدد(119)، ص ص 114-135.

17. عبدالرازق، خالدية مصطفى وعباس، سامي أحمد وأحمد، حميد علي، (2019)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي، المجلة العربية للإدارة، مجلد(39)، العدد(1)، ص ص 151-178.
18. عبدالرحمن، بيه و هيبية، بيه وفاتح، تلبية، (2019)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إدارة التغيير، رسالة ماجستير منشورة، جامعة حمّة لخضر بالوادي: الجزائر.
19. عبيدات، ذوقان وعبدالحق، كايد وعدس، عبدالرحمن، (2015)، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة السابعة عشر، عمان: دار الفكر.
20. عصفور، أمل مصطفى، (2008)، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
21. العميان، محمود سلمان، (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل.
22. العتزي، يوسف صالح، (2013)، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: الكويت.
23. الفرجاني، فاطمة علي، التزهوني، ربما محمد، (2019)، أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي، مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، العدد(10)، ص ص 48-71.
24. قدور، أميرة، (2017)، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم البواقي: الجزائر.
25. مخلوم، هند كرامة الله، (2021)، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد(29)، العدد(2)، ص ص 153-184.
26. المدهون، موسى توفيق والجزراوي، ابراهيم محمد، (1995)، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، جامعة الإسراء، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان: الأردن.
27. منصور، جريفيلي وسليمان، رقاني، (2019)، دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العقيد أحمد دراية: الجزائر.
28. مونس، منى خالد، (2020)، أثر القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى: غزة.
29. الهبتي، خالد، (2005)، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر.

#### المراجع الأجنبية:

- Araujo, E., Christiananta, B., Ellitan, L., & Otok, B., (2013), Confirmatory factor analysis on strategic leadership, corporate culture, good corporate governance and company performance. *Social Sciences and Humanities*, 4(4), pp 487-495.
- Burnes, B., & By, R., (2012). Leadership and change: The case for greater ethical clarity. *Journal of business ethics*, 108(2), pp 239-252.
- Coban, O., Ozdemir, S., & Pisapia, J. (2019). Top Managers' Organizational Change Management Capacity and Their Strategic Leadership Levels at Ministry of National Education (MONE). *Eurasian Journal of Educational Research*, 81, pp 129-146.
- Reissner, S. (2011), Patterns of Stories of Organizational Change, *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), pp.593-609.
- Middleton, J., Harvey, S., & Esaki, N. (2015). Transformational leadership and organizational change: how do leaders approach trauma-informed organizational change... twice? *Families in Society*, 96(3), pp 155 -163.
- Obadha, T. , & Deya, J. (2020). Effects of strategic leadership on change management in African Union Regional Standby Force, *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(9), pp 166-177.

- Arif, M., Zahid, S., Kashif, U., & Sindhu, M., (2017), Role of leader-member exchange relationship in organizational change management: Mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, pp 32-41.
- Naveed, R., Jantan, Amer, H., Saidu, Mohammed, B., & Bhatti, S., (2017), The validation of the organizational change construct using confirmatory factor analysis, *Congent Business & Management*, Vol. 4, (1), PP 154-165.
- Norzailan, Z., Yusof, S. M., & Othman, R. (2016). Developing strategic leadership competencies. *Journal of Advanced Management Science* Vol. 4, ( 1), PP 79-89.
- Kassem, R; AJMAL, M, & KHAN, M, (2016). The Relationship between Organizational Culture and Business. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 8(3), pp 8-21.
- Hitt, Michael A. J. Stewart, B., & Lyman, W., (2005). *Management*, Pearson education, Inc., New York.
- Mohshen, A., Najibuah, N., & Ebtakar, S., (2018), The Impact Of Organizational on Employees performance: An Overview, *International Journal of Management*, 11(8), pp 879-888.
- Burnes, B., (2000). *Management change*, 3rd, Hampshire Prentice- Hall.