

نحو التغيير الثقافي كمدخل حديث لتعزيز سلوكيات القيادة التحويلية في مديريات توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر Towards cultural change as a modern approach to promoting transformational leadership behaviors in the departments of electricity and gas distribution in Algeria

جعالاب الزهرة¹، هنرشي طارق²، سعيد علي النعاس³ / Zohra Djaalab/ Tarek Hazerchi / Said Ali Naas

¹ جامعة زيان عاشور الجلفة، مخبر MQEMADD، z.djalab@univ-djelfa.dz

² جامعة زيان عاشور الجلفة، مخبر PDRS، t.hazerchi@univ-djelfa.dz

³ جامعة زيان عاشور الجلفة، مخبر MQEMQDD، s.naas@univ-djelfa.dz

تاريخ النشر: 2020/07/28

تاريخ القبول: 2020/06/19

تاريخ الاستلام: 2020/02/23

ملخص: تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير التغيير الثقافي على سلوكيات القيادة التحويلية من خلال دراسة حالة مديريات توزيع الكهرباء والغاز ببعض ولايات الجزائر، وقد تم الاعتماد على المقاربة الكمية من خلال تحديد حجم العينة والمقدرة ب (426) فردا، وتم الاستعانة بأداة الاستبانة وتم توزيعها على موظفي المديريات؛ وقد خلصت الدراسة من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط أن هنالك علاقة تأثير للتغيير الثقافي على كل من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي (السلوك)، التأثير المثالي (الخصائص)، الدافعية الإلهامية، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي)، لدى الأفراد العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر.

كلمات مفتاحية: التغيير الثقافي، القيادة التحويلية، مديريات توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر.

تصنيف JEL: M14, M12

Abstract: The current study aims to know the impact of Cultural Change on the behaviors of transformational leadership through a case study of the directorates of electricity and gas distribution in some of the states of Algeria, and the quantitative approach has been relied upon by specifying the size of the sample and which is estimated by (426) individuals, and the questionnaire tool was used and distributed to the employees of the directorates; The study concluded from the results of simple linear regression that there is a relationship effect between the cultural change on each of the dimensions of transformational leadership (ideal effect (behavior), ideal effect (characteristics), inspirational motivation, intellectual stimulation, individual interest) among individuals working in the directorates of electricity and gas distribution in Algeria.

Keywords: Cultural Change; Transformational Leadership; The Directorates of Electricity and Gas Distribution in Algeria. **Jel Classification Codes:** M12, M14

Résumé: La présente vise à connaître l'impact du changement culturel sur le comportement du leadership transformationnel à travers une étude de cas des districts de distribution d'électricité et de gaz dans certains États d'Algérie. L'approche quantitative a été utilisée en spécifiant la taille de l'échantillon et estimée par (426) individus, et l'outil de questionnaire a été utilisé et distribué aux employés Districts, L'étude a conclu à travers les résultats d'une régression linéaire simple qu'il existe une relation d'influence du changement culturel sur chacune des dimensions du leadership transformationnel (effet idéal (comportement), effet idéal (caractéristiques), motivation inspirée, stimulation intellectuelle, intérêt individuel), Parmi les personnes travaillant dans les départements de distribution d'électricité et de gaz en Algérie.

Mots clés: Changement Culturel, Leadership Transformationnel, Directions de la Distribution D'Électricité et de Gaz in Algérie **Codes de classification de Jel:** M12, M14

1. المقدمة:

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية معرفة لتحويل المؤسسات وهي النوع الذي تحتاجه مؤسسات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين بالنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمؤسسة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المؤسسة عن طريق التأثير الكاريزمي، الاهتمام الفردي، والتحفيز الإلهامي، وهنا يكمن دور القائد التحويلي في خلق ثقافة تنظيمية تقوم على الاعتراف بدور العاملين وإيمانهم بالقدرة على التقدم من خلال القدرة على إحداث التغيير. وعلى ضوء هذا كان الاهتمام والحرص على دراسة نمط القيادة التحويلي في بيئة الأعمال الجزائرية الذي يسعى لفتح الآفاق وتهيئة المناخ الملائم للاندماج ضمن متطلبات الاقتصاد العالمي، باعتباره المدخل الأساسي الذي يساعد المؤسسات الجزائرية على إحداث التغيير الثقافي والتكيف معه.

1.1. الإشكالية:

انطلاقاً من حاجة المؤسسات إلى نموذج جديد من القادة باتجاهات فكرية جديدة ومهارات متميزة يحققون فيها إنجازاً أعلى من المتوقع، فإن النمط الذي يلي هذه الحاجة هو نمط القيادة التحويلية الذي يتبنى عمليات تغيير قيم العاملين الثقافية وأنماط سلوكياتهم واتجاهاتهم، ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه إدارة التغيير الثقافي في تحقيق سلوكيات القيادة التحويلية، فإن الإشكالية الرئيسية لدراستنا تتمحور حول ما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التغيير الثقافي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية في مديريات توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر؟ وتتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو مفهوم التغيير الثقافي وطبيعته في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هي حقيقة القيادة التحويلية كممارسة إدارية في بيئة الأعمال المعاصرة؟
- فيما تكمن طبيعة العلاقة بين التغيير الثقافي والقيادة التحويلية لدى الأفراد العاملين، انطلاقاً من وجهة نظر البحوث والدراسات المتخصصة؟

2.1. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير الثقافي على التأثير المثالي (السلوك) لدى الأفراد العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز.
- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير الثقافي على التأثير المثالي (الخصائص)، لدى الأفراد العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير الثقافي على الدافعية الإلهامية لدى الأفراد العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز.
- الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير الثقافي على التحفيز الفكري لدى الأفراد العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز.
- الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير الثقافي على الاهتمام الفردي لدى الأفراد العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز.

3.1. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- تتناول هذه الدراسة مفهوماً إدارياً حديثاً -وفي حدود علم الباحثين- فإن تناول الدراسة الحالية لدور التغيير الثقافي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية تأتي لتسهم في سد الفراغ في مجال الربط بين متغيري الدراسة في البيئة الإدارية الجزائرية، كما أن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي

لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات، واستخدامها في تحقيق التغيير الثقافي والإضافة المعرفية في المجال التطبيقي.

- يتوقع أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في إعطاء فكرة واضحة للمؤسسات الجزائرية موضوع الدراسة عن القيادة التحويلية كونها من الأنماط القيادية المؤثرة في تحقيق مدخل إدارة التغيير الثقافي، مما يساعد القادة في هذه المؤسسات على التفكير في تطوير أنماطهم القيادية في مجتمع ما بعد الحداثة ذي التغيير المتسارع.
- يتوقع أن تساعد نتائج الدراسة الحالية المهتمين والممارسين في مجال التدريب الإداري وتحسين أداء الموارد البشرية على تصميم برامج تدريبية وتطويرية للقياديين في المؤسسات الجزائرية تسهم في رفع مستوى جدارتهم القيادية التحويلية، مما ينعكس على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية وبالتالي في تطور المؤسسات وتميزها.

4.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة دور التغيير الثقافي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية لدى الأفراد المبحوثين من خلال دراسة ميدانية في عينة من مديريات توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية، وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- محاولة الإحاطة بالإطار النظري لأهمية القيادة التحويلية كأحد الأنماط الإدارية المتقدمة في الفكر الإداري الحديث، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم ومحتوى التغيير الثقافي وطبيعته.
- محاولة دراسة العلاقة بين التغيير الثقافي وأبعاد القيادة التحويلية لدى الأفراد العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز موضوع الدراسة.
- محاولة معرفة المتطلبات اللازمة لنمط القيادة التحويلية في مديريات توزيع الكهرباء والغاز موضوع الدراسة كونه من الأنماط القيادية المؤثرة في تحقيق مدخل إدارة التغيير الثقافي.
- من بين الأهداف الأساسية التي تسعى إليها الدراسة هي التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في مديريات توزيع الكهرباء والغاز موضوع الدراسة على الاهتمام بتوظيف أبعاد القيادة التحويلية بغية تحقيق التغيير الثقافي.

5.1. الدراسات السابقة:

❖ دراسة (بو علاق وسعيد، 2014) بعنوان: "دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية".

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على أهمية مدخل الثقافة التنظيمية أثناء القيام بالتغيير التنظيمي من خلال تنمية القيادة القادرة على خلق التجاوب لدى المرؤوسين لإحداث التغيير الثقافي في مؤسسة مؤمن لإنتاج السميد والدقيق بورقلة، وقد تم ذلك من خلال دراسة حالة باستخدام الاستبانة، حيث بلغ العدد الإجمالي لمجتمع البحث (30) عاملا، وكانت نتيجة استجابة الاستبيان (26) عامل، وشملت محاور الاستبيان على أربعة عناصر هي: تحليل وتوصيف ثقافة المنظمة، رغبة وقدرة المؤسسة في إحداث التغيير، موقف العامل أو الموظف تجاه التغيير الحاصل، والتأثير الفعال للقيادة الإدارية في إحداث التغيير. وتوصلت هذه الدراسة إلى إن الثقافة التنظيمية الحالية في المؤسسة الجزائرية هي ثقافة مرنة ليست متأصلة ومتأتية عن النموذج القيادي البيروقراطي، الذي يعتمد على هرمية الهيكل التنظيمي وطبقاته والتمسك بالأقدمية والاعتماد على الأساليب والإجراءات التقليدية التي ينبغي التمسك بها على أساس أن البيئة مستقرة ويمكن التنبؤ بها، كما إن مناخ المؤسسة محل الدراسة مشجع للتغيير ولديها الإمكانيات اللازمة لذلك مما زادها رغبة في إدخال التغيير وذلك بتنمية القيادة القادرة على خلق التجاوب لدى المرؤوسين لإحداث التغيير، وتحدث مقاومة التغيير في حالة عدم إشراك العاملين في عملية تخطيط التغيير وعدم شرح أسبابه ونتائجه من طرف قيادة المؤسسة، وتمتلك المؤسسة قادة أكفاء قادرين على قيادة التغيير بنجاح، وذلك بتبني

إستراتيجية فعالة لإيصال رؤية التغيير للمرؤوسين، وعليه فقد أوصت هذه الدراسة على ضرورة التغيير الثقافي في المؤسسات وذلك من خلال قيادة كفؤة ذات خصوصيات مميزة تؤهلها لتسيير ونشر التغيير والتحكم فيه.

❖ دراسة (Mcpolin, 2014) بعنوان:

"Leadership Requirements for Successful Large- Scale Cultural Change Using Continuous Process Improvement Methods: A Mixed Methods Research Study".

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على متطلبات القيادة لنجاح التغيير الثقافي على نطاق واسع باستخدام طرق عملية التحسين المستمرة وذلك بتحديد ما يلزم من سلوكيات القيادة، المهارات، الاستراتيجيات، الكفاءات، التكنولوجيات، الأنشطة والبروتوكولات التي تسمح لبعض المنظمات للتحويل ثقافيا بنجاح، استخدم الباحث دراسة استقصائية تمثلت في المقابلة وشملت (150) فردا في مؤسسات صناعية أمريكية و(25) فردا في أعمال الحدادة، وتم اختيارهم على أساس النجاحات التي حققوها في التغيير الثقافي في منظماتهم، وكان مجموع الأفراد الذين تجاوبوا مع الدراسة الاستقصائية (100) فرد مشارك في المقابلة، وكان الغرض من هذه المقابلة التعرف على الممارسات القيادية والمهارات والمعارف اللازمة لتسيير التحويل الثقافي على نطاق واسع بتصميم طرق مختلفة لجمع وتحليل البيانات الكمية والنوعية من المنظمين الفائزين بجائزة (Shingo)، حيث تم إجراء (15) مقابلة مع القادة من المنظمين الناجحة في تحديات التغيير الثقافي، وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح التحويل الثقافي يتطلب قيادة إدارية كفؤة تعتمد على المهارات والمعرفة والتعلم والمحاكاة، كما أن الوسيلة السليمة لخلق عملية التحسين المستمر بالإضافة إلى الكفاءة لأبد من تطويرها وتطبيقها بواسطة كل فرد عامل، وأن من نتائج نجاح التغيير الثقافي تحسين كفاءة العمليات وتخفيض التكاليف وزيادة قدرة الإنتاجية، وخلق درجة عالية من الرضا لدى العامل والعميل، وارتفاع نمو الإيرادات ونسبة الفائدة، وأوصت الدراسة بأن على المنظمات التي تسعى لتحقيق نفس النتائج يجب عليها التأكيد على الاستثمار في تطوير قياداتها والأفراد العاملين بها، وخلق بيئة عمل داعمة لذلك.

❖ دراسة (Vardaman, 2013) بعنوان:

"Leading Change: Exploring the Relationship Between Transformational, Transactional, and change Oriented Leadership and Their Impact on Leadership Effectiveness Among Pastors in a Protestant Denomination in The Mid- Western United States".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نمط القيادة الأكثر فعالية في قيادة التغيير التنظيمي في الكنيسة المحلية حيث تم جمع البيانات عن طريق استبيان القيادة متعددة العوامل:

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5x short) (Avolio & Bass, 2001)

واستبيان ثاني خاص بمؤشر التغيير، الإنتاج، الموظف:

The Change, Production, Employee Instrument (CPE) (Ekvall & Arvonen, 2005)

وتكونت العينة من (507) كنيسة في ثمانية أحياء في شمال وسط المناطق الممثلة لهم في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم إرسال (245) دعوة للقساوسة باعتبارهم قادة للمجتمع وللتنظمات، (219) عن طريق البريد الإلكتروني، (26) عن طريق البريد بحصة (123) لـ MLQ، و(122) لـ CPE، وتم استرجاع (187) تقرير بمعدل استجابة (76%)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ضعيفة بين الدافعية الإلهامية والقيادة الموجهة للتغيير، وكذلك بين الفعالية والقيادة الموجهة للتغيير، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة معتدلة بين القيادة التحويلية والتبادلية والقيادة الموجهة للتغيير معا على الفعالية، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية القائد وسنوات الخبرة والموقع الجغرافي، وتتضمن هذه النتائج رسالة توصية مفادها أن القساوسة يمكن استخدامهم في تبني نمط القيادة التحويلية والموجهة للتغيير، وتدريب الأفراد لاحتلال مراكز قيادة رعاية الكنائس وذلك بتبني نمط القيادة التحويلية لأنها الأكثر فعالية في قيادة التغيير.

6.1. مساهمة الدراسة الحالية: يعتبر موضوع التغيير الثقافي والقيادة التحويلية من المواضيع المهمة التي يطمح الباحثين إلى البحث والتعمق في دراستها وتحليلها وتقديم نتائج، يمكن لهذه النتائج أن تساهم في تحفيز المؤسسات الجزائرية وخصوصا

الإقتصادية منها إلى إعادة النظر في العديد من المفاهيم المرتبطة بنجاحها وتميزها، ومن أهمها تطوير أساليب عملها وذلك بتغيير أنماطها القيادية وفقا لمتطلبات التغيير في بيئة الأعمال، وبالتالي تبسيط هاته المفاهيم النظرية وتحويلها إلى مهارات يمكن اكتسابها من طرف المديرين العاملين في المؤسسات الجزائرية لتحقيق التغيير الثقافي المنشود.

2. الجانب النظري:

لا تخلو أي منظمة باختلاف حجمها أو طبيعة عملها أو سياستها من ثقافة تنظيمية معينة، فثقافة المنظمة تتكون بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، والتي تعمل مجتمعة على ترسيخها لتظهر فيما بعد على شكل مجموعة من الممارسات والسلوكيات والقيم التي تتوافق ورسالة وأهداف المنظمة، حيث لا يمكن إحداث تغيير تنظيمي فعال دون إحداث تغيير عميق وذو أثر كبير في الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة، وتتمثل دوافع تغيير ثقافة المنظمة بصفة عامة في العوالة الإقتصادية وما ينتج عنها من تسارع ملحوظ في التطور التكنولوجي، بالإضافة إلى ثورة المعلومات وظهور الإقتصاديات القائمة على المعارف والكفاءات، وفي خضام التغييرات التي تشهدها المنظمات تأخذ بعين الإعتبار نمط القيادة التي تنتهجها.

1.2. التغيير الثقافي:

يعرف التغيير الثقافي على أنه التغييرات في الأفكار والمعايير والسلوكيات الخاصة بمجموعة من الأفراد (Michael, Varnum, & Igor, 2017)

ويمكن تعريف التغيير الثقافي على أنه : عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي للمنظمات، فهو تطوير المواقف والمعتقدات والقيم التي تتلاءم مع رسالة المؤسسة واستراتيجياتها ومناخها وتكنولوجياتها، والهدف من التغيير الثقافي هو إحداث تغييرات شاملة في المناخ التنظيمي وأسلوب الإدارة، وأسلوب التصرف الذي يساند المؤسسة مساندة إيجابية لتحقيق أهدافها (خبزي، 2015) ، ويعرف أيضا على أنه يبحث عن محصلة جديدة من الأفكار والرؤى والأساليب الحيوية التي يمكن أن توفر المناخ الصحي للتكيف السليم مع المتغيرات والمستجدات التي عصفت حديثا بأسس الجماعة أو المجتمع لذلك فإن التغيير الثقافي يعتمد على الصراع من أجل البقاء. (بركاهم و بواشري، 2015)

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف التغيير الثقافي على أنه: التغيير في أنساق وأفكار متنوعة من المعتقدات والقيم والمعايير، وهذا يعني أن التغيير الثقافي يضم التغيير الإجتماعي ضمن المفهوم العام لهذه الدلالات الإجتماعية والفكرية، وكذلك يحدث التغيير الإجتماعي في التنظيم الإجتماعي أي في بناء المجتمع ووظائفه وهنا يصير التغيير الإجتماعي جزءا من التغيير الثقافي الذي يشمل جميع المتغيرات التي تحدث في أي فرع من الثقافة كالفن والعلم والتكنولوجيا.

1.1.2. العلاقة بين التغيير وثقافة المنظمة:

أصبحت جل دراسات التغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة ترتبط بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة في هذه المنظمة، وبالتالي أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية لدورها البالغ داخل المنظمة حيث تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين أفراد المنظمة وهو ما يميزها عن غيرها من المنظمات ويوجهها للتأقلم مع محيطها الخارجي.

كما يمكن أن تكون هذه الثقافة التنظيمية كعامل مساعد لعملية التغيير أو كمعوق له، وقد وجد أنه لا يمكن إحداث تغيير تنظيمي فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية أو دون إحداث تغيير كبير وعميق الأثر في الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تتأثر وتؤجّه بالسياسات والإجراءات والمهارات والقدرات، وتكتسب القوة من خلالها ومن خلال تقوية أداء الأفراد لأعمالهم. (جعلاب، 2017، صفحة 25)

2.1.2. العوامل الرئيسية في تغيير ثقافة المنظمة:

حدد الكاتبان (براون وهارفي) (Brown & Harvey, 2006, p. 46) العوامل الرئيسية المساهمة في تغيير الثقافة على النحو الآتي:

- ❖ فهم الثقافة القديمة: حيث لا يستطيع المديرون تغيير مسار وحدة حتى يعرفوا وضعها الحالي.
- ❖ تشجيع التغيير عند العاملين: تعزيز الأفراد لتغيير ثقافة قديمة وتطوير أفكار جديدة.
- ❖ إتباع الوحدات الخارجية: تشخيص وحدات الإتصال الخارجية في المنظمة واستخدامها كنموذج للتغيير.
- ❖ لا تفرض التغيير الثقافي: دع العاملين يتمكنون من الإرتباط بنتائج هم يمتلكونها كمدخل للتغيير وتحسين ثقافة يندمجون معها.
- ❖ قد مع تصور: يزود التصور بمبادئ ترشد التغيير والتي ينبغي أن يُجهز العاملين بها.
- ❖ مقياس التغيير يأخذ وقت كبير: يأخذ التغيير من (3 إلى 5) سنوات لأهميته، إذ تتخذ المنظمة تغييراً ثقافياً واسعاً وشاملاً ومؤثراً.
- ❖ العيش مع ثقافة جديدة: قيم الإدارة العليا، وسلوكياتها، وأفعالها (تصرفاتها) تترجم بصوت مسموع بدلاً من كلمات.

3.1.2. خطوات تغيير ثقافة المنظمة:

يعد تغيير الثقافة التنظيمية هدف صعب جداً تحقيقه، ليس فقط لأن الثقافة غير مدركة بشكل واسع لكن لأنها مجموعة من التفسيرات المشتركة والقيم والأنماط الشائعة داخل المنظمة التي من الصعب تعديلها، وعلى أي حال عندما تجد المنظمة بأن تغيير الثقافة هو هدف مرغوب ومطلوب لتحقيق أهدافها بعيدة الأمد فإن أعضاء المنظمة يمكن أن يعملوا على مجموعة من الخطوات التي سوف تضع عملية تغيير الثقافة موضع التنفيذ، ومخرجات هذه الخطوات هي عملية لتحريك ثقافة المنظمة من الموقف الحالي إلى الحالة المستقبلية المفضلة، وهذه الخطوات تبدأ في تغيير العمليات الفردية والتنظيمية والمحادثات واللغة والرموز والقيم، والتي لا تضمن أي واحدة منها على انفراد إمكانية حدوث التغيير للثقافة لكن في مجموعها تخلق أثر كبير تجاه تغيير الثقافة الأساسية في المنظمة.

ويقدم كاميرون (Cameron, 2004, pp. 429-445) سبع خطوات مهمة تجاه عملية تغيير الثقافة التنظيمية وهي كالتالي:

أولاً- توضيح المعنى: إن الخطوة الأولى في عملية تغيير الثقافة التنظيمية تتمثل بتحديد ماذا يعني وماذا لا يعني لعملية تغيير ثقافة المنظمة، فالتحرك تجاه نوع محدد من الثقافة لا يعني بأن الثقافات الأخرى يجب أن تترك أو أن تهمل، بل تعني أن تركيزات خاصة يجب أن توضع على عوامل محددة إذا كان تغيير الثقافة اتجه ليكون ناجحاً، فالأسئلة التي تعنون عند تحديد ماذا يعني تغيير الثقافة وماذا لا يعني تتضمن: ماهي المزايا التي يجب التركيز عليها إذا اتجهت الثقافة نحو النقطة المفضلة؟ وماهي الخصائص التي يجب أن تكون مهيمنة في الثقافة الجديدة؟ وماهي المزايا التي يجب أن تخفض أو تترك عند التحرك بعيداً عن نقطة (ثقافة) محددة؟ وماهي الخصائص التي سوف يتم الإحتفاظ بها؟ وماهي النقاط المهمة التي يجب التركيز عليها في الثقافة الحالية حتى لو تم التحرك اتجاه ثقافة أخرى؟

ثانياً- تحديد القصص: إن الخطوة الثانية في عملية تغيير الثقافة تتمثل بتعريف واحدة أو اثنان من الحوادث الإيجابية أو الأحداث التي تطور القيم الأساسية والتي سوف تميز الثقافة المستقبلية للمنظمة، لأن الثقافة التنظيمية تصل بشكل أفضل من خلال القصص وذلك يكون من خلال عرض الحوادث الحقيقية والأحداث أو القصص التي تساعد الأفراد العاملين بالشعور بإحساس واقعي اتجاه القيم الثقافية التي سوف تسود في المنظمة مستقبلاً، كما أنها تساعد في بلورة المشاعر الإيجابية في مثل هكذا ثقافة جديدة وكيف سيكون تصرفهم وسلوكهم في ضوء هذا التغيير، وعليه فإن القيم الرئيسية والتوجهات سيتم توصيلها بشكل واضح من خلال القصص دون أي وسيلة أخرى، ولا تساعد هذه القصص فقط في عملية توضيح التغيير الثقافي المحتمل ولكن أيضاً سيكون الأفراد قلبي القلق اتجاه التحرك نحو ثقافة غير معروفة لهم مستقبلاً عندما يحملوا معهم أفكار من الثقافة الماضية.

ثالثا- تحديد المبادرات الإستراتيجية: تتضمن المبادرات الإستراتيجية النشاطات التي سوف يبدأ العمل بها والتي سوف يتم إيقافها أو تحسينها، فهي تتمثل في الأفعال المصممة لإجراء التغييرات الرئيسية التي سوف تحقق التغيير الثقافي، ومعظم المنظمات تواجه صعوبات بالغة في عملية إيقاف بعض النشاطات قياسا بعملية البدء بنشاطات جديدة، بالإضافة إلى تحديد ماهي تغييرات تخصيص الموارد لعمل هذا النشاط؟ وماهي الموارد الجديدة التي سوف تكون مطلوبة؟ وماهي العمليات والأنظمة التي يحتاج تصميمها أو إعادة تصميمها لتدعم مبادرات التغيير؟ وبأي طرق يمكن رفع وتعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمة والتي تساهم بالنتيجة في خلق ميزة تنافسية مستدامة؟.

رابعا- التعريف بالمنافع الصغيرة: إن القاعدة التي تخص المكاسب الصغيرة تتمثل بإيجاد بعض الأشياء التي يمكن تغييرها بسهولة والعمل على تغييرها والإعلان عن تغييرها داخل المنظمة، ومن ثم نجد أن الأشياء الأخرى التي تكون أيضا سهلة في التغيير ونعمل على تغييرها ومن ثم نشرها والإعلان عنها وهكذا، إذ تخلق النجاحات الصغيرة قوة دافعة في الاتجاه المرغوب وتمنع مقاومة التغيير لأن نادرا ما يعمل الناس على مقاومة التغييرات الصغيرة والإضافية، فعندما يرى الأفراد بأن بعض الأشياء تغيرت حتى وإن كانت ضيقة في نطاقها فإن إحساس من التقدم والإنجاز يخلق لديهم ويساعد ذلك الإحساس على بناء دعم للتغييرات الأساسية الأكثر والأكبر، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار بأن أخطاء كبيرة سوف تحدث إذا ظلت المنظمة معتمدة على إستراتيجية المكاسب الصغيرة لأن عملية التغيير تحتاج هذه الإستراتيجية كخطوة مهيأة ودافعة ليس أكثر.

خامسا- المقاييس والمعالم الحرفية: تعد عملية تحديد المؤشرات الرئيسية للنجاح وما يجب قياسه وكيف يتم قياسه جزء مهم ورح في عملية التغيير وتعتبر نقطة الضعف المهمة في معظم عمليات التغيير -خصوصا عندما يكون هدف التغيير ذو طبيعة إنسانية غير شكلي وغير ملموس مثل الثقافة التنظيمية- هو إهمال المقاييس المادية الملموسة المتعلقة في تحديد حالة التقدم والانجاز التي حصلت في عملية تغيير الثقافة التنظيمية، فالتغيير يتطلب التعرف على مؤشرات النجاح في تغيير الثقافة وكذلك التعرف على مؤشرات التقدم خلال كل فترة زمنية، إذ يحتاج نظام جمع البيانات أن يكون مصمم كإطار زمني لتقييم النتائج، فالذي يمكن قياسه يحصل على الإهتمام، إذ أن المبادرات والنتائج الرئيسية يجب أن يكون لها عمليات قياس مرتبطة معها.

سادسا- الإتصال والرموز: بالتأكيد أن مقاومة التغيير الثقافي سوف تحدث داخل المنظمة، فطريقة حياة الأفراد الأساسية سوف يتم تحديدها وتغييرها وكذلك طبيعة العمل والعيش المألوفة والمعتادة سوف تُعدل، ولأن تغيير الثقافة التنظيمية سوف يشمل جوانب أساسية في عمل المنظمة فمن المؤكد أن تتولد مقاومة كبيرة اتجاه عملية التغيير هذه، لذلك فإن إيصال عملية التغيير الثقافي تمثل أداة حرجية ومهمة في مساعدة آلية منع مقاومة التغيير وكذلك توليد الإلتزام اتجاهه فعملية توضيح أسباب التغيير الثقافي هي قضية مهمة جدا ومفيدة إذ تعد خطوة فاعلة في توليد الإلتزام والمواقف الإيجابية اتجاه عملية تغيير الثقافة داخل المنظمة.

سابعا- تطوير القيادة: تتطلب كل التغييرات التنظيمية قيادة وأبطال ومالكون، فالتغيير الثقافي لا يحدث بشكل عشوائي أو بشكل غير مقصود في المنظمات، فإنه يتطلب قادة يتوجهون بضمير وبثبات اتجاه عملية التغيير، فهناك نقطتان جوهريتان يجب أن تتخذ، الأولى: بأن كل جانب من عملية التغيير الثقافي-على سبيل المثال كل مبادر إستراتيجية أو كل عملية اتصال وإلخ- تحتاج قائد بطل أو شخص ما يقبل تملكه لتنفيذ التغيير الناجح، ثانيا: ليس فقط يجب أن يكون القادة الحاليون أبطال في عملية التغيير الثقافي ولكن أيضا مجموعة من القادة يجب أن يتم إعدادهم للمستقبل لقيادة المنظمة عندما يوضع التغيير الثقافي موضع التنفيذ فالقدرات القيادية الجديدة التي سوف تتطلب في المستقبل في الثقافة المفضلة والمرغوبة يجب أن تحدد وهذا يحتاج إلى الإفصاح عن الاختلاف بين متطلبات القيادة الحالية والقيادة المستقبلية، لذلك فإن نشاطات التدريب والخبرات المطورة وفرص التدريب يجب أن تحدد لتطوير القدرات القيادية المطلوبة ويجب أن تتراصف عمليات الاختيار مع نقاط القوة المطلوبة في الثقافة المستقبلية.

2.2. القيادة التحولية:

تعرف القيادة التحويلية على أنها "توليد الحماس" للرؤية"، ومستوى عال من الاعتبار الفردي، وخلق فرص لتطوير الموظفين، ووضع توقعات عالية للأداء، والعمل كنموذج يحتذى به لاكتساب الاحترام والإعجاب وثقة الموظفين. (Meltem, 2020)

ويمكن تعريفها على أنها أسلوب من أساليب القيادة الذي يركز على وعي المصالح الجماعية بين أعضاء المنظمة، مما يساعد على تحقيق أهدافهم الجماعية (Henrique & Tiago, 2019, p. 104)، كما عرفها (Burns, 1978, p. 20) على أنها: تلك العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق وتعرف أيضاً بأنها: قدرة القادة على تحفيز الأفراد على تجاوز الحد الأدنى من التوصيف الوظيفي، حتى يتسنى لهم تقديم أداء سياتي أعلى من ذي قبل. (Ria, Dewi, Rita, & Raisya, 2019)

من خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها ذلك القائد التحويلي الذي يدرك الحاجات الكامنة لدى العاملين ويستثمرها، وينشد إشباع الحاجات العليا، ويأسر القائد شخصية المرؤوس كاملة نتيجة للإستشارة والإرتقاء بالعاملين حيث يتحول العاملون إلى قادة، ويتحول القادة إلى وسطاء أخلاقيين، وهي نمط قيادي يستخدمه القائد لتغيير الوضع الراهن بتعريف العاملين بالمشكلات الموجودة في المنظمة التي يعملون فيها من خلال الإلهام والإقناع والإثارة من أجل تحقيق مستوى عال من الرؤية الواضحة لتحقيق الأهداف المشتركة الحالية وعن الوضع المثالي الذي ستكون عليه المنظمة مستقبلاً.

3.2. أبعاد القيادة التحويلية:

استطاع بعض الباحثين أمثال باس (Bass)، باس وأفوليو (Bass & Avolio) تطوير رؤية القيادة التحويلية بمفهومها الحالي، والتي تشتمل على أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، واهتمام القائد بمرؤوسيه واحترامهم، ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي:

التأثير المثالي (Idealized Influence): يعني امتلاك القائد للمعرفة والمهارات والقدرات والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة (Suzana, Muhamad, Mohd, & Zuraidah, 2019).

الدافعية الإلهامية (Motivation Inspirational): إن القائد الذي يعتمد على التحفيز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز الأفراد إلى مستوى الأداء العالي، فالقادة الممارسون للتحفيز الإلهامي يميلون إلى أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعين قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها، إلى جانب قدرتهم على الارتقاء بتوقعات التابعين وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من التابعين. (جغلاب وزيد الخير، 2015، صفحة 66)

التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation): وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشاكل وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة، وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشاكل تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها. (Bass, 1998, p. 55)

الاهتمام الفردي (Intellectual Consideration): وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، كما يولي القائد التحويلي اهتماماً بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية، فحاجاتهم ليست واحدة، وفي الوقت نفسه يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين (Suzana, Muhamad, Mohd, & Zuraidah, 2019).

4.2. أهمية القيادة التحويلية:

إن جوهر القيادة التحويلية هي عملية تغيير اجتماعي، والقادة التحويليين يعتمدون على الأثر المضاعف لتحفيز أو إحداث التغيير الاجتماعي الإيجابي ضمن منظماتهم ونتيجة لذلك فإنهم يبنون منظمات متعلمة قادرة على النمو والتكيف إزاء الطلبات المتغيرة في البيئة التي تعمل فيها، وهكذا فإن قابلية التكيف والاستجابة لبيئة اجتماعية معقدة وفي الغالب غير قابلة للتنبؤ بها لا يمكن تفويضها ويمكن نمذجتها في سلوكيات تعزز الثقة والتمكين. (عالية، 2010، صفحة 119)

5.2. العلاقة بين إدارة التغيير الثقافي والقيادة التحويلية:

لم يتضح سابقاً أهمية إدارة التغيير الثقافي لدى القادة فقد كان التركيز على تحقيق الأهداف من التزام المرؤوسين بما هو مطلوب منهم من مهام، واستخدام أسلوب العقوبات والحوافز والمكافآت لحث العاملين على إنجاز الأعمال، أما في وقتنا الحاضر فقد زاد الاهتمام بإدارة التغيير كأحد المهارات الأساسية لدى القادة، وقد أكد كثير من الباحثين على أن القائد التحويلي لا بد أن يكون لديه إلمام كامل بإدارة التغيير حتى يستطيع النجاح ومن هؤلاء كوتر (Kotter) و باس (Bass) ذلك لأن نجاح عملية إدارة التغيير يعتمد على القيادة والتي لها دور رئيسي في وصول المنظمة إلى أهدافها. (Kotler, 1998, p. 5)(Bass, 1990)

إن الترابط ما بين القيادة والثقافة في عملية التغيير كبير إلا أن عدداً محدوداً من الدراسات حاولت دراسة العلاقة بينهما وبيان أهمية التكامل ومن هذه الدراسات دراسة (Afsaneh, 1993, & Kotler, 1998, & Schein, 1992) التي أكدت على أهمية القيادة وإدارة التغيير، وركزت على أهمية التكامل ما بين إدارة التغيير الثقافي والقيادة التحويلية ضمن سياق الثقافة. (Afsaneh, 1993)

حيث أوضح كوتر (Kotler) أنه يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير (Kotler, 1998, p. 166)، وناقش شاين (Shein) وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها القائد التأثير على الثقافة، وتشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلية مثل توجيه الاهتمام للأحداث الحرجة، الاستجابة للآزمات، دور المثال الذي يقتدى به، رواية القصص والخرافات والأساطير، معايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين، كما حدد شاين (Shein) كذلك الثقافة التحويلية مثل تصميم النظم والإجراءات، البناء التنظيمي، والمرافق (Schein, 2004).

ويعتقد كيلمان (Kilman, Saxton, & Serpa, 1985, p. 353) أن القيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة (Kilman, Saxton, & Serpa, 1985)، ويرى باس (Bass) أن بقاء أي منظمة يعتمد توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة. وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير (Bass, 1998).

ويرى كل من كوتر وهسكت (Kotler & Heskett) أن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين التغييرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا، فالقيادات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات تمتلك صفات القيادة التحويلية، ووصفاً القادة الناجحين بأولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم بحيث تسمح للأفراد بتحدي رسالتهم وتحفز الإدارة الوسطى بتولي زمام الأمور القيادية (Kotter & Heskett, 1992, p. 146).

ويعد تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية، ففي أدبيات القيادة الحالية، تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يرتكز على أسلوبين من التغييرات، وقد ركز باس (Bass) وبشكل أساسي على التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعين، بالإضافة إلى أن باس (Bass) أوجز في العلاقة بين التغيير الثقافي والقائد التحويلي، إلا أن التركيز الأساسي كان في تفصيل دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين (Bass, 1998, p. 55).

أما تيشي وديفانا (Tichy & Devanna) فقد ركزا بشكل أساسي على التغييرات التنظيمية واعتبر أن التغيير في سلوكيات التابعين أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي (Bass, 1998).

أما بيرنس (Burns) فقد اتخذ موقفاً متوازناً في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغييرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغييرات في فكر وتحفيز التابعين (Burns, 1978, p. 66).

يعمل القائد التحويلي على إحداث التغيير، حيث يتمتع بالعديد من السمات والخصائص وذلك من خلال نموذج التغيير الذي يتبناه في تحويل الأحلام إلى نتائج، وهذا النموذج لا بد أن يكون قادراً وملائماً على إصلاح الممارسات السابقة والتي أحدثت الفشل في عمل المنظمة وقد يتطلب الأمر من القائد التحويلي إحداث الكثير من التعديلات والتي قد تتضمن تغييرات في الهيكل التنظيمي، أو تفويض الصلاحيات، أو تطوير نظم العمل لتكون ملائمة وأكثر دقة وسرعة، أو إعادة هندسة العمليات، أو استخدام الجودة أو غيرها.

3. الجانب التطبيقي:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير الثقافي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية وأبعادها في مديريات توزيع الكهرباء والغاز في بعض ولايات الجزائر من وجهة نظر القادة والعاملين فيها.

1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

لتحقيق الهدف الأساسي من الدراسة الحالية، تم اختيار عينة من مديريات توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية وفقاً للتنوع الثقافي وحسب التوزيع الجغرافي لتصورات الأفراد العاملين بها، وليس حسب التوزيع الإداري لمديريات توزيع الكهرباء والغاز حيث تم اختيار عينة من الشمال تمثلت بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية البليدة، وعينة من الوسط تمثلت بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وعينة من الجنوب تمثلت بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الأغواط، وعينة من الشرق تمثلت بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية سطيف، وعينة من الغرب تمثلت بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الشلف، وننوه هنا إلى أن كل من مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة، الجلفة، الأغواط تابعة للمديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز وسط (SDC)، وأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية سطيف تابعة للمديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز شرق (SDE)، وأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الشلف تابعة للمديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز غرب (SDO).

وتمت الاستعانة بقسم إدارة الموارد البشرية في كل ولاية من الولايات الخمس المبحوثة حسب توزيعها الجغرافي (الشمال: البليدة، الوسط: الجلفة، الجنوب: الأغواط، الشرق: سطيف، الغرب: الشلف) لمعرفة حجم المجتمع، وبين الجدول التالي رقم (1) حجم المجتمع الأصلي للدراسة في مديريات توزيع الكهرباء والغاز.

الجدول رقم (1): حجم المجتمع الأصلي لعينة من مديريات توزيع الكهرباء والغاز

الولايات حسب توزيعها الجغرافي	حجم المجتمع الأصلي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز
الشمال: البليدة	600 (فرد عامل)
الوسط: الجلفة	500 (فرد عامل)
الجنوب: الأغواط	480 (فرد عامل)
الشرق: سطيف	700 (فرد عامل)
الغرب: الشلف	600 (فرد عامل)
المجموع	2880 (فرد عامل)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بقسم إدارة الموارد البشرية.

• عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية تمثل (16%) من المجتمع الأصلي وبلغ حجمها (461) فرداً عاملاً، وقد تم توزيع الاستبيانات عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة الدراسة، أستردها منها (437) استبانة، وبعد فحصها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (426) استبانة بنسبة (92.41%) من عينة الدراسة.

2.3. أدوات الدراسة:

بعد الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة في مجال إدارة التغيير الثقافي والقيادة التحويلية، قام الباحثين باعتماد استبيان لمقياس القيادة التحويلية متعددة العوامل نموذج القائد الذي أعده العالمان (Bass & Avolio) سنة (1995 & 1996) وتكون الاستبيان من (10) فقرات لمقياس إدارة التغيير الثقافي، و(24) فقرة موزعة على خمس مجالات للمقياس الأول ممارسات القيادة التحويلية. وقد تمت الإجابة على فقرات الاستبيان وفقاً لتدرج خماسي تبعاً لمقياس ليكرت.

3.3. التجريب الاستطلاعي واشتقاق الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

تم تطبيق المقياسين على عينة تجريبية مكونة من (50) فرداً من العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية، من الأفراد العاملين غير المشتركين في الدراسة بهدف استخراج الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.

4.3. صدق المحكمين:

للتحقق من مدى صدق أداة الدراسة، تم استخدام صدق المحتوى، إذ قام الباحثين بترجمة أداة الدراسة الخاصة بمقياس القيادة التحويلية إلى اللغة العربية وتكييفها وفقاً لبيئة الأعمال الجزائرية، وتم عرضها على عدد من المحكمين المختصين في مجال العلوم الإدارية، بالإضافة لمقياس إدارة التغيير الثقافي، وذلك للتأكد من صحة الترجمة وحسن صياغتها ووضوح فقراتها وصلاحياتها لمقياس ما صممت لقياسه، ومدى انتماء وملاءمة كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، وبناءً على نتائج التحكيم قام الباحثين ببعض التعديلات وتمت إعادة صياغة بعض الفقرات في ضوء مقترحات وملاحظات السادة المحكمين ليخرج الاستبيان في صيغته النهائية وليتم توزيعه على المبحوثين.

5.3. الصدق التمييزي (المقارنات الطرفية):

تم استخراج الصدق التمييزي (المقارنات الطرفية)، حيث طبق على عينة تجريبية تتألف من (50) فرداً خارج عينة الدراسة الأساسية وذلك من خلال ترتيب درجات عينة الدراسة ترتيباً تنازلياً في كل بعد من أبعاد الاستبيان لكل جزء على حدا وكذلك الدرجة الكلية للمقياس، وتم تقسيم الدرجات إلى طرفين علوي وسفلي أخذ (27%) من أعلى الدرجات ومن أدناها (27%*50=14)، ثم بعد ذلك تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمستويين ثم حساب قيمة "ت" بين المستويين وأظهرت النتائج أن هناك فروق معنوية بين المجموعتين العليا والدنيا بمستوى معنوية (0.05) على جميع أبعاده مما يشير إلى صدق الاستبيان بجميع فقراته.

6.3. معامل ثبات كرو نباخ ألفا:

وبالنسبة لدلالات الثبات لمقياس إدارة التغيير الثقافي ومقياس القيادة التحويلية تم التوصل إلى مؤشرات عن ثبات الصورة النهائية لكل من مقياس إدارة التغيير الثقافي والقيادة التحويلية باستخدام معامل كرو نباخ ألفا، وأشارت النتائج أن قيم معاملات الثبات للمقياسين المحسوبة بطريقة كرو نباخ ألفا عبرت عن مؤشرات ثبات مناسبة تقدر ب (0.886) و (0.892) للمقياسين على التوالي.

7.3. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

وتتم وفق هذه الطريقة تجزئة المقياس إلى نصفين، وأفضل أساس للتقسيم هي أن يحتوي القسم الأول على المفردات الفردية، والقسم الثاني على المفردات الزوجية، ثم حساب معامل الارتباط بين النصفين (عموماً من خلال معادلة بيرسون) ومن ثم إدخال عامل مصحح عليه من خلال الصيغة الرياضية لسبيرمان براون (Spearman-Brown) وجيتمان (Guttman). وتبين من النتائج أن معامل الثبات العام للتجزئة النصفية لسبيرمان براون بلغ (0.602) و (0.734) على التوالي لمقياس إدارة التغيير الثقافي والقيادة التحويلية، كما بلغ معامل الثبات العام للتجزئة النصفية لجيتمان (0.724) و (0.781) على التوالي لمقياس إدارة التغيير الثقافي والقيادة التحويلية، وهي معاملات ثبات جيدة ودالة إحصائياً.

4. تحليل النتائج:

1.4. اختبار الفرضية الأولى:

نص الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير الثقافي على التأثير المثالي (السلوك)، لدى الأفراد العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) من خلال إدخال متغير إدارة التغيير الثقافي كمتغير مستقل (مُتنبئ)، ومتغير التأثير المثالي (السلوك) كمتغير تابع (متنبأ به)، تم إيجاد قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع ويمكن تلخيصها في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	قيمة t	مستوى الدلالة
	بيتا	خطأ معياري	معامل بيتا		

0,866	0,170		0,860	0,146	الحد الثابت	1
0,000	17,702	0,849	0,022	0,397	إدارة تغيير ثقافي	

a. متنبأ به : التأثير المثالي (السلوك)
b. مُتنبئ: إدارة التغيير الثقافي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

ويوضح الجدول رقم (2) أن معاملات الانحدار التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري إدارة التغيير الثقافي في التأثير المثالي (السلوك)، وذلك استناداً إلى أن مستوى المعنوية لإدارة التغيير الثقافي أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha=0.05$)، ومنه نستنتج أن المتغير المستقل كان ذو دلالة معنوية من الناحية الإحصائية وحسب اختبار T (عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$)، وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير الثقافي على التأثير المثالي (السلوك)، لدى الأفراد العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Mcpolin, 2014) بعنوان:

"Leadership Requirements for Successful Large- Scale Cultural Change Using Continuous Process Improvement Methods: A Mixed Methods Research Study".

والتي توصلت إلى أن نجاح التغيير الثقافي يتطلب قيادة إدارية كفؤة تعتمد على المهارات والمعرفة والتعلم والمحاكاة، كما أن الوسيلة السليمة لخلق عملية التحسين المستمر بالإضافة إلى الكفاءة لابد من تطويرها وتطبيقها بواسطة كل فرد عامل، وأن من نتائج نجاح التغيير الثقافي خلق درجة عالية من الرضا لدى العامل والعميل، وأوصت الدراسة بأن على المنظمات التي تسعى لتحقيق نفس النتائج يجب عليها التأكيد على الاستثمار في تطوير قياداتها والأفراد العاملين بها وخلق بيئة عمل داعمة لذلك.

2.4. اختبار الفرضية الثانية:

نص الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير الثقافي على التأثير المثالي (الخصائص)، لدى الأفراد العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) من خلال إدخال متغير إدارة التغيير الثقافي كمتغير مستقل (مُتنبئ)، ومتغير التأثير المثالي (الخصائص) كمتغير تابع (متنبأ به)، تم إيجاد قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع ويمكن تلخيصها في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		قيمة t	مستوى الدلالة
	بيتا	خطأ معياري	معامل بيتا			
1	2,457	1,195			2,056	0,042
	0,308	0,031	0,669		9,893	0,000

a. متنبأ به : التأثير المثالي (الخصائص)
b. مُتنبئ: إدارة التغيير الثقافي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

ويوضح الجدول رقم (3) أن معاملات الانحدار التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري إدارة التغيير الثقافي في التأثير المثالي (الخصائص)، وذلك استناداً إلى أن مستوى المعنوية لإدارة التغيير الثقافي أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha=0.05$)، ومنه نستنتج أن المتغير المستقل كان ذو دلالة معنوية من الناحية الإحصائية وحسب اختبار T (عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$)، وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير الثقافي على التأثير المثالي (الخصائص)، لدى الأفراد العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز.

3.4. اختبار الفرضية الثالثة:

نص الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير الثقافي على الدافعية الإلهامية، لدى الأفراد العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) من خلال إدخال متغير إدارة التغيير الثقافي كمتغير مستقل (مُتنبئ)، ومتغير الدافعية الإلهامية كمتغير تابع (متنبأ به)، تم إيجاد قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع ويمكن تلخيصها في الجدول رقم (4).

الجدول رقم (4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

مستوى الدلالة	قيمة t	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		النموذج
		معامل بيتا	خطأ معياري	بيتا	
0,00	4,388		1,171	5,139	1 الحد الثابت
0,00	7,680	0,572	0,031	0,235	إدارة تغيير ثقافي

a. متنبأ به : الدافعية الإلهامية.

b. مُتنبئ: إدارة التغيير الثقافي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

ويوضح الجدول رقم (4) أن معاملات الانحدار التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري إدارة التغيير الثقافي في الدافعية الإلهامية، وذلك استناداً إلى أن مستوى المعنوية لإدارة التغيير الثقافي أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.05$)، ومنه نستنتج أن المتغير المستقل كان ذو دلالة معنوية من الناحية الإحصائية وحسب اختبار T (عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$)، وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير الثقافي على الدافعية الإلهامية، لدى الأفراد العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Vardaman, 2013) بعنوان:

"Leading Change: Exploring the Relationship Between Transformational, Transactional, and change Oriented Leadership and Their Impact on Leadership Effectiveness Among Pastors in a Protestant Denomination in The Mid- Western United States".

حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ضعيفة بين الدافعية الإلهامية والقيادة الموجهة للتغيير، وتتضمن هذه النتائج رسالة توصية مفادها أن القساوسة يمكن استخدامهم في تبني نمط القيادة التحويلية والموجهة للتغيير، وتدريب الأفراد لاحتلال مراكز قيادة رعاية الكنائس وذلك بتبني نمط القيادة التحويلية لأنها الأكثر فعالية في قيادة التغيير.

4.4. اختبار الفرضية الرابعة:

نص الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير الثقافي على التحفيز الفكري، لدى الأفراد العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) من خلال إدخال متغير إدارة التغيير الثقافي كمتغير مستقل (مُتنبئ)، ومتغير التحفيز الفكري كمتغير تابع (متنبأ به)، تم إيجاد قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع ويمكن تلخيصها في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة

مستوى الدلالة	قيمة t	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		النموذج
		معامل بيتا	خطأ معياري	بيتا	

1	الحد الثابت	3,307	1,396		2,370	0,019
	إدارة تغيير ثقافي	0,279	0,036	0,572	7,672	0,000

a. متنبأ به : التحفيز الفكري.

b. مُتنبئ : إدارة التغيير الثقافي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

ويوضح الجدول رقم (5) أن معاملات الانحدار التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري إدارة التغيير الثقافي في التحفيز الفكري، وذلك استناداً إلى أن مستوى المعنوية لإدارة التغيير الثقافي أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha=0.05$)، ومنه نستنتج أن المتغير المستقل كان ذو دلالة معنوية من الناحية الإحصائية وحسب اختبار T (عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$)، وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير الثقافي على التحفيز الفكري، لدى الأفراد العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (بو علاق وسعيد، 2014) بعنوان: "دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية"، حيث خلصت إلى أن مناخ المؤسسة محل الدراسة مشجع للتغيير ولديها الإمكانيات اللازمة لذلك مما زادها رغبة في إدخال التغيير وذلك بتنمية القيادة القادرة على خلق التجاوب والتحفيز لدى المرؤوسين وذلك بتبني إستراتيجية فعالة لإيصال رؤية التغيير للمرؤوسين وتحفيزهم على إحداث التغيير.

5.4. اختبار الفرضية الخامسة:

نص الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير الثقافي على الاهتمام الفردي، لدى الأفراد العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) من خلال إدخال متغير إدارة التغيير الثقافي كمتغير مستقل (مُتنبئ)، ومتغير الاهتمام الفردي كمتغير تابع (متنبأ به)، تم إيجاد قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع ويمكن تلخيصها في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الخامسة

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	قيمة t	مستوى الدلالة
	بيتا	خطأ معياري	معامل بيتا		
1	0,954	1,486		0,642	0,522
	0,346	0,039	0,630	8,929	0,000

a. متنبأ به : الاهتمام الفردي.

b. مُتنبئ: إدارة التغيير الثقافي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

ويوضح الجدول رقم (6) أن معاملات الانحدار التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري إدارة التغيير الثقافي في الاهتمام الفردي، وذلك استناداً إلى أن مستوى المعنوية لإدارة التغيير الثقافي أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha=0.05$)، ومنه نستنتج أن المتغير المستقل كان ذو دلالة معنوية من الناحية الإحصائية وحسب اختبار T (عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$)، وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الخامسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير الثقافي على الاهتمام الفردي، لدى الأفراد العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز. ويمكن تفسير هذه النتائج على أن تنفيذ عملية التغيير الثقافي التي تنتهجها القيادة الإدارية التحويلية في مديريات توزيع الكهرباء والغاز تزيد من مدركات الأفراد العاملين لإدارة التغيير الثقافي، حيث أن ممارسة هذه القيادة للتأثير المثالي بنوعيه السلوك والخصائص ترتقي بقدرات الأفراد العاملين إلى المستوى المثالي المنشود من خلال ارتباطهم بشخصية القائد الكاريزمي

وبسلوكياته مما يزيد الإحساس بالقوة والثقة بالنفس وبأهمية رسالة المديرية، وكذلك سلوكيات الدافعية الإلهامية والتي تتمثل في بث الحماس والتفاؤل والإحساس بأهداف والرؤى المستقبلية للمديرية، مما يترتب عليه تقبل المبادرات التي تحمل في طياتها ثقافة التغيير، وأيضا سلوكيات التحفيز الفكري والاهتمام الفردي والمتمثلة في تشجيع القيادة الإدارية للأفراد العاملين على التفكير بأسلوب إبداعي في تطوير طرق عمل جديدة وحل المشاكل من زوايا مختلفة وذلك بالاهتمام بهم عن طريق تقدير احتياجاتهم وطموحاتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وهذا ينعكس بشكل واضح على تبني الأفراد العاملين للقيم الثقافية الجديدة ومحاكاة النماذج الناجحة ومتابعة المستجدات الإدارية والمعرفية التي تعمل على تطوير اتجاهاتهم بما يتوافق مع متطلبات التغيير الثقافي.

* وكنتيجة جوهرية يمكننا القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير الثقافي على القيادة التحولية لدى الأفراد العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية.

5. الخاتمة :

من خلال الدراسة المجرات والمتعلقة باستكشاف تأثير إدارة التغيير الثقافي على القيادة التحولية لدى الأفراد العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز، تمت تجلية المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتغيير الثقافي والقيادة التحولية، حيث أسفرت النتائج على التالي:

- إن تقبل الأفراد العاملين لقيم ثقافية جديدة يأتي من خلال تبني المديرين لسلوكيات القيادة التحولية؛
 - إن القيادة التحولية لها دور في تنشيط الأفراد العاملين ذهنيا لتقبل قيم ثقافية جديدة؛
 - إن سلوك القائد التحولي المثالي له دور فعال في صياغة وتحقيق الرؤى المستقبلية؛
 - تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير الثقافي على كل من أبعاد القيادة التحولية (التأثير المثالي (السلوك)، التأثير المثالي (الخصائص)، الدافعية الإلهامية، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي)، لدى الأفراد العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز.
- 1.5. التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- دعوة إدارة مديريات توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية إلى تبني نمط القيادة التحولية باعتبارها الاستثمار الأفضل لإدارة المديريات في رصد التغييرات الحالية والمستقبلية، والتي تزيد من مدركات الأفراد العاملين في تطوير أساليب وطرق عمل فعالة تتوافق ومستوى التغيير؛
- ضرورة تعزيز إدارة مديريات توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية الاعتبارات الإنسانية لدى القادة في التعامل مع الأفراد العاملين بما يبرئ فرص النمو المهني ويشجع البحث عن وجهات نظر مبدعة لحل المشاكل؛
- من الضروري أن تسعى إدارة مديريات توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية على تقديم الدعم المادي والمعنوي للنماذج الجديدة المقترحة من الأفراد العاملين وتبني مقترحاتهم وتنفيذها مما ينعكس على ترسيخ قيم ثقافية جديدة تدعو للتغيير؛
- من الضروري أن تسعى إدارة مديريات توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية إلى تعزيز آلية التواصل مع الأفراد العاملين بها لتوضيح قيم العمل الثقافية وتوقعاتها لإحداث التغيير المناسب؛
- على إدارة مديريات توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية تشجيع ودعم ثقافة المشاركة للأفراد العاملين بها في وضع الخطط والأهداف وتطوير الرؤى المستقبلية للمديرية والتي ستزيد من مدركات الأفراد العاملين والتزامهم بجوانب التغيير الثقافي المطلوب؛

6. قائمة المراجع:

1.6. المراجع باللغة العربية:

- الزهرة جغلاب، ميلود زيد الخير. (2015). القيادة التحولية ودورها في تمكين رأس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير دراسة ميدانية في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة. *مجلة دفاتر إقتصادية* ، 6 (2)، 80-62.
- الزهرة جغلاب. (2017). ضرورة إدارة التغيير لمنظمات الأعمال من خلال تفعيل دور الثقافة التنظيمية، *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات إقتصادية* - 30 (1)، 32-22.
- جواد محمد علي عالية . (2010). تأثير القيادة التحولية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية في بغداد. (جامعة بغداد، المحرر) *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية* ، 18 (69)، 134-112.
- خبيزي، س. (2015). التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي: خطوات وآليات إرسائه. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية* ، 9 (3)، 75-53.
- سالم بركاهم، و أمينة بواشري. (2015). التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة دراسة تقييمية للوزارات الجزائرية. *المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الإقتصادية* ، 6 (1)، 248-209.

2.6. المراجع باللغة الأجنبية:

- Afsaneh, N. (1993). Integrating Leadership and Strategic Management in Organizational Theory. *Canadian Journal of Administrative Sciences* , 10 (04), 297-307.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics* , 18 (03), 19-31.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. *Free Press* .
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Brown, D. R., & Harvey, D. (2006). *An Experiential Approach to Organization Development*. New Delhi: Pearson Education.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper.
- Cameron, K. S. (2004). A process for changing organizational culture. In M. Driver, *The Handbook of Organizational Development* (pp. 429-445). CA: Sage Publishing.
- Henrique, C., & Tiago, O. (2019). Impact of transformational leadership on the diffusion of innovation in firms: Application to mobile cloud computing. *Computers in Industry* , 107 (02), 104-113.
- Kilmann, R. H., Saxton, M., & Serpa, R. (1985). Gaining Control of The Corporate Culture. *Josses- Bass* , 351-369.
- Kotler, J. P. (1998). *Cultures and Coalitions*, in Gibson, R, *Rethinking The Future, Rethinking Business, Principles, Competition, Control And Complexity, Leadership, Markets And The World*,. London: Nicholas Brealey.
- Kotte, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate Culture and Performance. *The free pres* .
- Kotter, J. P. (1998). 21st Century Leadership. *Exécutive Excellence* , 15 (05), 1-6.
- Meltem , Y. (2020). Transformational Leadership and Authentic Leadership as Practical Implications of Positive Organizational Psychology. In *Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance* (pp. 122-139). IGI Global.
- Michael, E., Varnum, W., & Igor, G. (2017). Cultural Change: The How and the Why. *Perspectives on Psychological Science* , 12 (06), 1-17.
- Ria , N. S., Dewi , J., Rita , A., & Raisya, Z. (2019). Enhancing the Performance of Village-Owned Enterprises: The Role of Transformational Leadership and Organizational Capabilities. *GATR Global Journal of Business and Social Science Review* , 7 (4), 224-238.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Suzana, H., Muhamad , K. K., Mohd , A. A., & Zuraidah , A. (2019). THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TOWARDS MAHB. *International Journal of Accounting, Finance and Business* , 4 (17), 1-7.