

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز دراسة حالة -مديرية توزيع الكهرباء و الغاز تيزي وزو-

مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية

تخصص :إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبة: جمعة ملحة

تحت اشراف أ. بلهاري كريمة

اعضاء المناقشة

أ. سايل مليكة.....رئيسا.

ا. بلهاري كريمة.....مشرفا ومقرا

أ. فلوس فازيةممتحنا

سنة الجامعية: 2020-2021

شكر وتقدير

قال الله تعالى
(لئن شكرتم لأزيدنكم) الآية رقم 7 من سورة إبراهيم
فالشكر أولا الله العلي العظيم الذي وفقنا على إتمام هذا العمل المتواضع، بحمده عز وجل على مدنا
بالصحة لإتمامه .

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم و الامتتان للأستاذة "بلهوارى كريمة" على إشرافها على هذا البحث دون ان
تبخل على بتوجيهاتها السديدة وملاحظاتها ونصائحها القيمة و تشجيعها لي لإتمامه ،جزاك الله خيرا
استاذتي.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة أستاذة بلهوارى كريمة ،أستاذة ساييل
مليكة ،أستاذة فلوس فازية على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وصرفهم جزءا من وقتهم الثمين لأجل قراءتها
وإثراءها بتوجيهاتهم القيمة .كما لا يفوتني أيضا أن أتقدم بالشكر لكافة أساتذة جامعة مولود معمري على
اختلاف تخصصاتهم خاصة أساتذة قسم العلوم السياسية على رأسهم رئيس القسم أ.مهدي فتاك
وشكر خاص لأستاذتي ساييل مليكة ،دون ان انسى كل الاداريين على كافة التسهيلات و المساعدات
الإدارية التي يقدمونها للطلبة ،خاصة السيدة فهيمة.

شكر و تقدير لعمال سونلغاز خاصة السيد جبراني ياسينو خلوفي.ع اللذان ساعداني من اجل اتمام هذا
العمل في الجانب التطبيقي.

ولمن ذكرهم القلب ونسيهم القلم...جزاكم الله خيرا.

اهداء



أهدي ثمرة عملي وجهدي إلى أعز وأحب وأقرب الناس إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما إلى أعز إنسانين يعجز القلم عن وصفهما إلى مثال الحب والتضحية،الي والدي **فطومة و اعمر** اطال الله عمرهما.

والى كل اخوة و اخواتي و اطفالهم جميعا الذين كان لهم الفضل الكبير في تشجيعي على استكمال دراستي ومنحوني الوقت والجهد في سبيل النجاح. والى كل اقاربي -خاصة تتهينان و عائلتها الصغيرة. والى كل اصدقائي خاصة أيت عيدر.ح، و حبيب فارح، والى صديقاتي ديهية، عقيلة ، ظريفة ،علجية ،جزيرة.وكل من ساهم معي في هذا العمل من قريب او من بعيد.

شكر و اهداء خاص الى صديقتي القاضي نادية و والدتها **حفظها الله** التي ساندتني في هذا العمل حتى اخر لحظة.

إلى كل من تعب وعمل من أجل نجاحي وتمنى يوما أن يراني فيه أفضل ولم يبخل علي بشيء ،والى كل من ابتسم في وجهي وانهاهال بالنصح لفعلي وقدم الجميل من أجلي.

الخطبة

مقدمة:

الفصل الاول :مدخل مفاهيمي لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية وأنواعها

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الثقافة التنظيمية

أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية:

ثانياً: مستويات الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية، ومكوناتها

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية

ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية

المطلب الرابع: النظريات والمفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية

أولاً: أهم نظريات الثقافة التنظيمية

ثانياً : أهم المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي، الأهمية، الأهداف، والأنواع

أولاً: تعريف و اهمية التغيير التنظيمي

ثانياً: أهداف و انواع التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: مستويات ومجالات التغيير

أولاً: مستويات التغيير التنظيمي

ثانياً: مجالات التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: دوافع و مراحل و معوقات التغيير التنظيمي

أولاً: دوافع التغيير التنظيمي

ثانياً: مراحل إحداث التغيير

المطلب الرابع: استراتيجيات ونماذج التغيير التنظيمي و معوقاته

أولاً: استراتيجيات التغيير التنظيمي

ثانياً: نماذج التغيير التنظيمي

ثالثاً: معوقات تطبيق التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

الفصل الثاني

علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي

المبحث الأول: التغيير الثقافي كمدخل للتغيير التنظيمي

المطلب ماهية التغيير ثقافة المنظمة

الأول: مفهوم التغيير الثقافي

المطلب الثاني أسباب وخطوات التغيير الثقافي في المنظمة

أولاً: أسباب التغيير الثقافي في المنظمة

ثانياً: خطوات إنجاز التغيير الثقافي في المنظمة

المطلب الثالث: خطوات التغيير الثقافي في المنظمة:

المبحث الثاني: متطلبات التغيير التنظيمي في ظل تغيير ثقافة المنظمة

المطلب الأول: التغلب على مقاومة التغيير

أولاً: تعريف مقاومة التغيير:

ثانياً: أسباب مقاومة التغيير

ثالثاً: سلبيات وإيجابيات مقاومة التغيير

المطلب الثاني: اعتماد أساليب التغيير المرتبطة بالموارد البشرية

أولاً: الإبداع والابتكار

ثانياً: التمكين الإداري

المطلب الثالث: اعتماد أساليب التغيير المرتبطة باستراتيجيات المنظمة.

أولاً: إدارة الجودة الشاملة:

تعريف ادارة الجودة الشاملة:

خلاصة الفصل

الفصل الثالث تاجر الثقافة التنظيمية الى التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية تيزي وزو-:

المبحث الاول :نظرة عامة عن شركة سونلغاز

المطلب الاول تعريف عام للشركة سونلغاز

المطلب الثاني: اهم مراحل التي مرت بها شركة سونلغاز

مطلب الثالث :تعريف بمديرية تيزي وزو لتوزيع الكهرباء و الغاز.

المبحث الثاني :تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في مديرية سونلغاز تيزي وزو

مطلب الاول: مرحلة اعداد الاستبيان

المطلب الثاني :تفريغ تحليل نتائج الاستبيان

تفريغ الاستبيان

خلاصة الفصل

قائمة الاشكال

المراجع

مقدمة:

تعرف المنظمات في العصر الحالي مجموعة من التغيرات والتطورات التي تفرضها البيئة المحيطة بها، حيث تسعى للتكيف مع تلك التغيرات قصد ضمان بقائها والحفاظ على رسالتها التنظيمية، إذ يساعدها التكيف كهدف أولي لمواجهة مستجدات البيئة على خلق أساليب تنظيمية جديدة، شريطة أن لا يهدد ذلك انحياز (إبتعاد) ثقافة المنظمة عن رسالتها وهدفها.

فالثقافة التنظيمية صورة تعكس هوية المنظمة بما تحمله من أهداف، مقومات وغيرها، وباعتبارها مقوما أساسيا تقوم عليه أية منظمة، فالمؤسسة تسعى الى احداث تغييرات دون ان تكون سببا في زعزعة مبادئها التنظيمية، والتي تعتبر محورا هاما مرتبطا بثقافتها التنظيمية.

وإذا كان التغيير التنظيمي أسلوبا تنظيميا يعبر بدوره عن تحولات تتعرض لها المنظمة نتيجة الضغوطات التي تحث المنظمات على استبدال أسلوبها التقليدي سواء بهدف التكيف أو التطوير، فإن علاقة التغيير التنظيمي بثقافة المنظم، يرتبط بحسن إدارة ذلك التغيير، وعليه فإن الأمر يعبر عن علاقة جدلية يغلب عليها عنصر التأثير.

لقد شهد عالم منظمات الاعمال العالمية تطورات و تغييرات كبيرة ما أدى بمنظمات الاعمال الجزائرية كغيرها تعمل في المضي قدما من اجل مواكبة هذه التغييرات؛ فكما هو الحال في مؤسسة سونلغاز التي تعتبر كمنظمة خدماتية ذات طابع تجاري من بين المنظمات التي تعتمد في ثقافتها التنظيمية على مبادئ ثابتة أهمها خدمة الزبون وتنمية المجال الطاقوي في الوطن، و بما ان كلاهما يعتبران هدفها الأسمى فإن خدمتهما يتطلب دوما مواكبة التغييرات المجالية التي يشهدها قطاع الطاقة الجزائري؛ غير أن التساؤل الذي يطرح بخصوص ذلك مرتبط بتأثير الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونالغاز على التغيير فيها، ومدى قدرتها على بلوغ ذلك باعتماد تأثير ثقافي تنظيمي لا يجعل مؤسسة سونالغاز تتحاز عن هدفها التنظيمي المرسوم مسبقا.

الإطار المنهجي للدراسة:

الأهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوع الثقافة التنظيمية كأحد أهم مكونات المنظمة ومقومات تشكيلها، و أن التغيير التنظيمي أسلوب حديث في أدبيات التنظيم الإداري، وتبيان تأثير الثقافة التنظيمية على عملية التغيير في المنظمة محل الدراسة، وتأثير هذا الأخير فيها.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة لتسليط الضوء على مجموعة من النقاط من بينها ما يلي:
- التعرف على كل من الثقافة التنظيمية بما تشمله من أبعاد من خلال عرض المفاهيم المرتبطة بها وبالتغيير التنظيمي وما يشمله من خطوات.
- تبيان حتمية لجوء المؤسسات الاعمال للتغيير من اجل الحفاظ على مكانتها امام منافسيها ،و الكشف على مختلف الاساليب و المداخل التي تلجأ اليها المنظمة لإحداثه ،و مدى مقاومة افراد المنظمة لهذه التغييرات .
- ابراز اهمية احداث تغيير في المؤسسة من دون زعزعة استقرارها
- إبراز ملامح تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز .
- محاولة الإجابة عن الإشكالية والتحقق من فرضيات المطروحة في الدراسة.

مبررات اختيار الموضوع

هناك أسباب عديدة دفعتني لاختيار موضوع هذه الدراسة الممكن تقسيمها على النحو التالي:

المبررات الذاتية:

- موضوع محل الدراسة بما يشمله من متغيرات يدخل ضمن دائرة تخصصي العلمي ألا وهو إدارة الموارد البشرية.
- الرغبة في دراسة وإشباع الفضول العلمي المرتبط بموضوع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي بهدف إثراء رصيدي المعرفي.

المبررات الموضوعية:

- قابلية الثقافة التنظيمية لأية منظمة على تبني التغيير التنظيمي كأسلوب من عدمه بالتالي تأثيرها في عملية التغيير التي تشهدها المنظمات.
- تبيان علاقة التأثير الموجودة بين متغيرات الدراسة.
- قلة و محدودية الدراسات التي تهتم بالثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي في مكتبة القسم.

الدراسات السابقة

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية و باهتمام كبير من قبل الدارسين في حق ادارة الموارد البشرية من اجل استمرار المنظمات ،كما يعد التغيير التنظيمي محور هام في حياة المؤسسة و مواكبة التغييرات في محيط بها فلا يتحقق هذا الاخيرة إلا بوجود ثقافة قوية يعتمد عليها و فيما يلي مجموعة من الدراسات تطرقت لموضوع الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي من عدة جوانب مختلفة:

1. دراسة مشنان بركة ،دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة. هدفت هذه الدراسة

لتشخيص الثقافة التنظيمية السائدة والمرغوبة في الجامعة محل الدراسة باعتماد أداة لتقييم الثقافة التنظيمية على مستواها والاستدلال بمدى إيجابيتها لتطبيق إدارة الجودة بمعاييرها ،حيث تناولت في أحد فصولها مسار التعليم العالي الجزائري ومعرفة وضعية وتطبيقه لنظام ل.م.د مبرزين أهم التحديات والصعوبات التي تواجه هذا الإصلاح ،كما تم توضيح آفاق الجامعة الجزائرية ومساعدتها لتطبيق مشروع نظام جودة التعليم العالي. فقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- اهتمام الجامعة بالجوانب الشخصية للفرد وكأنها أسرة واحدة فقد جاءت بدرجة مرتفعة من ناحية ممارسة ثقافة المجموعة
- التركيز الاستراتيجي للجامعة مبنى على أساس الاستقرار في العمل و تطوير المورد البشري من خلال تقديم تربية تربصات تكوين في الخارج.
- وثقافة المجموعة هي الثقافة المرغوبة مستقبلا بدلا من الثقافة الهرمية المهنية

و من أهم المقترحات التي قدمتها

- تحليل مواقع الضعف والقوة في الأداء والتعرف على الفرص والمخاطر المتوقعة مع تحديد الفجوة في الثقافة التنظيمية بين الواقع والمستقبل المنشود.

نشر الوعي بأهمية القيم التي تساعد في إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه ايجابي¹

¹ مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر -باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والعلوم التسييرية، قسم علم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة حاج لخضر -باتنة، الجزائر، 2016.

2. دراسة أسامة الفراج، النموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في

مؤسسات القطاع العام في سورية،

هدفت الدراسة لتبيان نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات العامة السورية وتوضيح سلبياتها وصولاً إلى اقتراح خصائص الثقافة التنظيمية وسماتها التي يجب أن تسود في المؤسسات، وقد أجرى الباحث مقارنة بين سمات الثقافة التنظيمية من كل من مؤسسات الإنتاجية، الخدماتية، والتطوعية مبيناً أوجه اختلافها فقد اهتم الباحث من خلال دراسته لتبيان ما يلي: توصل إلى ان ملامح النموذج الذي يصف الخطوط العريضة للثقافة المفضلة في معظم المؤسسات العامة في سورية بغض النظر عن طبيعة نشاطها، وهذا بدوره يؤكد أسلوب الإدارة القائم على خدمة المجتمع، حيث تتحول المؤسسة من مهمتها الأولى "الإنتاج" إلى مهمتها الجديدة "الخدمية" مثل الخدمة البيئية والخدمة الاجتماعية والخدمة التعليمية والخدمة الصحية والخدمة الاقتصادية والخدمة التكنولوجية... الخ (العدلوني، 2004).

أما هذا النموذج المقترح فإنه يتمحور حول أربعة مكونات رئيسية تتعلق بالعاملين والمديرين وبيئة العمل والأهداف: نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية 178

- العاملون: يرغب العاملون في المؤسسات بأن تُحدد مهامهم بوضوح مع تحديد طريقة أدائها، وأن يكون التزامهم بتحقيق الأهداف التزاماً ذاتياً.
- المدبرون: يرغب العاملون بأن يعتمد المدبرون كقادة إداريين مبدأ التمييز بين الأفراد على أساس الفاعلية والكفاءة والإنتاجية الأعلى، وأن يتخذوا قراراتهم من خلال النقاش مع العاملين وضمان قبولها من الجميع، كما يجب عليهم في أثناء تحديدهم لمهام العاملين أن يأخذوا بالحسبان رغبات ومقدرات العاملين، وأن تتم قيادتهم وتوجيههم من خلال إغنائهم بمعارف المدير وخبراته دون أن يتم احتكارها، كما يجب اطلاع الوافدين الجدد إلى المؤسسات بالقوانين والأنظمة والإجراءات المتبعة في إنجاز المهام .
- بيئة العمل: يجب أن تعمل إدارة المؤسسات على خلق بيئة عمل محفزة ومشجعة للرغبة في الإنجاز والقدرة على الإبداع ومشاركة الإدارة في النجاح، كما يفضل العاملون سيادة جو من علاقات التعاون الدائمة التي تؤدي إلى العمل بروح الفريق، ومن ناحية أخرى أن تتم معالجة الصراعات الداخلية أو تخفيف حدتها بالنقاش الهادف إلى حلها وعدم تأجيلها. وفي

النهاية فإن القوانين الناظمة للعمل يجب تعديلها بشكل مستمر لصالح العاملين والمؤسسة معاً.

- الأهداف: من المفضل أن تتم صياغة الأهداف بمشاركة العاملين، لأن عبء تحقيقها يقع على عاتقهم¹.

تختلف دراستنا عن هذه دراسات الباحثين بحيث ان الاولى درست دور الثقافة التنظيمية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية؛ اما الدراسة الثانية في حين انها دراسة خصائص الثقافة التنظيمية في المؤسسة القطاع العام السوري، بينما دراستنا تسلط الضوء تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسات حول التغيير التنظيمي

1. دراسة حماد محمود الرقب، واقع ادارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية سنة 2008 حيث اهتم الباحث بحل مشكلة الدراسة المتمثلة في غياب إدارة التغيير الفعالة في المؤسسات الحكومية وما نجم عنها من تحديات لا تخدم مصلحة المؤسسة أو الأفراد على حد سواء. تطرق الباحث لأهم مراحل إدارة التغيير مبرزاً أن هذه الأخيرة تتطلب معرفة كبيرة للمهارات التي تحتويها المنظمة ونوعية الصعاب التي يواجهها الإداريين من طرف العمال خاصة فيما تعلق بعملية إدارة التغيير طارحاً بذلك الإشكالية التالية: ما هو واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة؟

وهدفت هذه الدراسة لمعرفة مستوى فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية وقياس أثر الهياكل التنظيمية على فعاليتها، كذلك معرفة أثر القدرات المالية و الفنية عليها.

- وصل الباحث من خلال دراسته هذه لمجموعة من النتائج أهمها:
- نظرة الإدارة العليا والعاملين بخصوص إدارة التغيير مختلفة.
- الوزارات تعتمد على استراتيجيات لإدارة التغيير على مستواها.
- أن التغيير يحتاج لقدرات مالية.

¹ أسامة الفراج، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في المؤسسات القطاع العام في سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 27، العدد: الأول، جامعة دمشق، سوريا، 2011.

- أن عملية التغيير مرتبطة بالعامل التكنولوجي.

وقد اختتم الباحث دراسته بمجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة تحديد رؤية الوزارات لعملية التغيير والعمل على نشر ثقافة التغيير بين الموظفين باختلاف المستويات الوظيفية.
- تحديد أولويات الوزارة في التغيير لجميع المستويات الإدارية والموظفين والعمل على تقديم كافة المعلومات المتعلقة بعملية التغيير.
- ضرورة إعادة صياغة خطة تطويرية متعلقة بالتغيير لدى الوزارات لتشمل على قائمة العوامل المشتركة بين الموظفين والوزارة وكذا المجتمع في إطار تحقيق أهداف عملية التغيير بالنسبة لكل مكونات المنظمة من هيكل، أهداف، وأفراد.
- ضرورة تشجيع الابتكارات والمبادرات التي تساهم في عملية التغيير.¹

2. عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارات الصحة

السلطانية-دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي.

طرحنا هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما هو أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية؟

هدف الباحث لدراسة واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية والتعرف عن مدى تأثيرها على أداء العاملين، وسعى لدراسة مدى تأثير والتزام العاملين بعمليات التغيير مسلطاً الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير، والتوصل لحلول وتوصيات تجعل العاملين يتقبلون هذه العملية.

لقد شملت عينة هذه الدراسة بعض العاملين والإداريين التابعين لإداريا لمجمع الشفاء الطبي ومركز الأمير نايف حيث كان مجتمع الدراسة يحتوي على 1337 مبحوثاً، لقد خرج الباحث في ختام دراسته بالنتائج التالية:

- تغيير في هيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم بسبب أحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف والمصالح الشخصية لفئة معينة دون تفحص لما يتطلبه العمل من تغييرات للارتقاء بأداء

¹ حماد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

العاملين ،ودون مراجعة للبيئة الداخلية والخارجية مع عدم إعادة التوزيع الصلاحيات لتتوافق مع متطلبات العمل.

- التوجه نحو المركزية وعدم تفويض الصلاحيات للمستويات الأخرى في انجاز الأعمال.
- عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية للإدارات داخل المجمع مما خلق تداخلا في الصلاحيات والمسؤوليات الأمر الذي أدى بدوره يؤدي إلى عرقلة العمل.
- غياب دور القائد القادر على إقناع العاملين بأهمية التغيير ، وعدم قدرة التواصل مع العاملين.

وعلى ضوء النتائج المح عليها في الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات نذكر بعض منها:

- ضرورة إشراك العاملين في صناعة القرارات واستفادة من أفكار التي يقدمونها العاملين في المستويات الدنيا حيث أنهم قادرون على توليد أفكار جديدة بخصوص العمل ومعرفة المشاكل التي تواجهه وطرح حلول لها.
- أن يتم الإعلان عن الوحدات والإدارات والوظائف على الهيكل التنظيمي وأن يتم التغيير في هذه الوظائف ،من خلال وضع معايير مهنية واجب توفرها في شاغل الوظيفة وبعدها انجاز مسابقة للتأكد على الكفاءة من يتم تعيينهم.
- ضرورة تفعيل وسائل الاتصال الغير الرسمية للتواصل مع العاملين ومعرفة مواطن الخلل في العمل والحصول على أفكار جديدة قد تساهم في رفع كفاءة الأداء.¹

تختلف دراستنا عن الدراستين السابقتين انها هاتين الاخيرتين عربيتين ركزتا واقع ادارة التغيير في المؤسسات العامة الفلسطينية ،بينما دراستنا جزائرية تركز على التغييرات التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

التعليق على الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة المتناولة عبارة عن دراسات أكاديمية جمعت بين متغيري الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي أو إدارة هذا الأخير حيث لم يختلف الباحثون كثيرا بشأن تقديم تعريفات خاصة بكلا المتغيرين ،إضافة لتوسعهم في الجانب النظري المرتبط بتفسير كل متغير على حدى ،اعتمدت دراساتهم على

¹عوني فتحي خليل عبيد،واقع ادارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارات الصحة الفلسطينية-دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي-،قدم هذا البحث لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال ،عمادة الدراسات العليا ،كلية التجارة ،قسم ادارة أعمال بالجامعة الإسلامية،غزة،2009.

المجال التطبيقي حيث قدمت دراساتهم مجموعة من النتائج التي اختلف باختلاف العامل الذي يربط المتغيرات فهناك من بحث عن الأثر، الواقع، العلاقة بين الثقافة التنظيمية أو التغيير التنظيمي وواقع كليهما في المنظمات إلا أن ما ينقص تلك الدراسات هو عدم تطرقها لعلاقة الأول بالثاني علما أن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي تطرح تساؤلات بخصوص ثبات الأولى في تبنيها للثاني وتهديد هذا الأخير لها أو دعمها.

اشكالية الدراسة:

تبحث هذه الدراسة عن عنصر التأثير الذي يحتويه متغيراتها المستقل والتابع محاولة للإجابة عن السؤال التالي:

كيف يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي بمؤسسة سونالغاز تيزي وزو ؟

للفصل في هذه الإشكالية ينبغي الإجابة على مجموع التساؤلات التالية:

- ما مفهوم الثقافة التنظيمية؟ وما هي أبعادها ومستوياتها.
- ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟ وما هي أهدافه تبنيه في المنظمة؟
- ما هو واقع الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونالغاز تيزي وزو؟
- هل اعتمدت مؤسسة سونالغاز تيزي وزو على أسلوب التغيير التنظيمي؟
- كيف أثرت الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي لسونالغاز تيزي وزو؟

فرضيات الدراسة:

1. الثقافة التنظيمية محدد اساسي لتماسك المنظمة و تحقيق اهدافها
2. التغيير التنظيمي داخل المؤسسات يضمن القدرة على التنافس و التكيف مع محيط المنظمة الخارجي.
3. يؤثر التغيير الثقافي على التغيير التنظيمي داخل المنظمة
4. التغيير التنظيمي مرتبط بالمؤشرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية لمؤسسة سونالغاز في الجزائر.
5. الثقافة التنظيمية تؤثر على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية سونالغاز

حدود الدراسة:

الحدود المكانية : تسلط هذه الدراسة الضوء على تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في مؤسسة سونالغاز التابعة لولاية تيزي وزو التي تحكمها نفس الضوابط بالتالي التطرق لثقافة المؤسسة وللتغيرات التي شهدتها بشكل عام.

الحدود الزمنية : تمت هذه الدراسة في ديسمبر 2019 من خلال تواصل عبر الشبكة الالكترونية بسبب عدم وجود الظروف المناسبة للقيام بالزيارات للمؤسسة .

الحدود البشرية :سلطت هذه الدراسة الضوء على فئة من عمال شركة سونلغاز بمختلف مستوياتهم و مناصبهم

الإطار المنهجي للدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي من جانب منهجي يعكس الانضباط الأكاديمي للباحث عند تحريره لأعماله العلمية وعليه فإن الجانب المنهجي الذي يكتنف هذه الدراسة يشمل الآتي:

إضافة للمنهج الوصفي التحليلي الذي تعتمه كافة الدراسات الأكاديمية من منطلق ان مجملها بالأساس لا يمكن أن يستغني على الوصف والتحليل خاصة في ما تعلق بالجاني النظري وفي تفسير كل متغير على حدى ،تستعين هذه الدراسة كذلك بمنهج دراسة الحالة.

منهج دراسة الحالة : يسمح هذا المنهج بالتعرف على وضعية واحدة بطريقة واحدة ومفصلة بعب إصدار حكم بشأنها وجمع البيانات والمعلومات بشأنها ،تحليلها والتوصل لنتيجة واضحة بشأن الظاهرة¹ .

الهدف من اعتماد هذا المنهج هو التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونالغاز بولاية تيزي وزو ومعرفة إمكانية تأثيرها في التغيير التنظيمي على مستوى نفس المؤسسة من عدمه.

مقتربات الدراسة:

لا تخلو أي دراسة في الحقل السياسي من اعتماد مجموعة من الاقتراب العلمية التي تسهل للباحث العلمي التقرب من دراسة الظاهرة محل الدراسة في الواقع.

تعتمد دراسة موضوعات تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي بمؤسسة سونالغاز على

¹ عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، ط02، د.ت.ن، ص30.

الاقترب النسقي من منطلق أن مؤسسة سونالغاز بنظامه الذي يحوي ثقافة تنظيمية خاصة بها تتأثر بمستجدات البيئة الخارجية التي تعتبر هي الأخرى نظاما بفرص على الأولى تغيرا تنظيميا كلما شهدت المجالات المؤثرة في المنظمة (المؤسسة محل الدراسة) تغييرات متباينة الأبعاد.

تجدد الإشارة الى أن فكرة الاقترب النسقي ظهرت بفضل عالم السياسة دافيد استون الذي يعتبر أن البيئتان الداخلية والخارجية عبارة عن نظام يكمل كلاهما بيئة كلية تضم علاقة تأثير بين مجموعة من المدخلات والمخرجات في النظام الواحد¹، بالتالي فإذا كان التغيير التنظيمي يعتبر من المدخلات التي تؤثر في الثقافة التنظيمية السائدة فالأمر يتطلب البحث عن تأثير هذه الأخيرة على التغيير التنظيمي من منطلق أن الثقافة التنظيمية يجب ان تطرح مخرجات تناسب هدف التغيير الذي تتبناه مؤسسة سونالغاز بولاية تيزي وزو.

الاقترب المؤسسي²: ظهر كرد فعل للاقترب التاريخي من ناحية و المثالي و القانوني من ناحية اخرى بحيث ادرك العديد من علماء السياسة ان الظاهرة السياسية هي اكثر من مجرد الابعاد القانونية و الدستورية. فهو يقوم على شرح و تفصيل وصفي للمؤسسة، ثم اجراء مقارنة بين المؤسسات من حيث التشابه و الاختلاف، سواء داخل الدولة او بين الدول من خلال التركيز على العناصر التالية:

- كيفية تكوين المؤسسة و الهدف من وجودها
- مراحل تطور المؤسسة او نموها
- الوسائل التي من خلالها تستطيع المؤسسة ان تحافظ على بقائها.
- الطريقة التي يتم تجنيد الافراد في المؤسسة
- البناء الداخلي و الهيكل الخارجي للمؤسسة
- علاقة المؤسسة بالمؤسسات الاخرى و بالمجتمع ككل
- المدى الزمني الذي تستطيع ان تمارس فيه اعمالها
- وظائف المؤسسة و اهميتها

اعتمدنا هذا الاقترب في الجانب التطبيقي من اجل القدرة على تحليل المؤسسة محل الدراسة بحيث نتطرق الى العاصر المرتبطة بهذا الاقترب.

¹ محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم، المناهج، الإقترابات، والأدوات، د. ط، الجزائر، د. ب. ت. ن، ص 11

² ناصر محمد عارف، ابستمولوجيا السياسة المقارنة - النموذج المعرفي - النظرية - المنهج، لبنان، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، طبعة الاولى، 2002، ص 205.

الاقترب الاتصالي: هذا الاقترب يدرس طرق و مدى نشر و انتقال المعلومات و الافكار و الاراء بين افراد المؤسسة. فاستخدام هذا الاقترب يمكننا من تحليل نوع الاتصال و مدى كفاءته داخل المؤسسة محل الدراسة.

أدوات الدراسة:

الاستبيان: اعتمدنا هذا النوع من اداة لأنها شائعة في حقل الدراسات الاجتماعية اكثر من الادوات الاخرى، فلقد تم توزيعها على المورد البشري للمؤسسة سونلغاز بغية الوصول لنتائج تعكس واقع متغيرات الدراسة على مستواها.

الإطار المفاهيمي للدراسة:

تجمع الدراسة بين مجموعة من المفاهيم التي قد يلحظ المطلع عليها تكرارها بكثرة نظرا لأهميتها كونها ملمة بكافة محاور الدراسة، و من ضمنها ما يلي

الثقافة التنظيمية: هي مختلف الجوانب الملموسة للمنظمة إضافة للافتراضات التي يكونها الأفراد حول المنظمة محل انتمائهم¹.

التغيير التنظيمي: هو مجموعة الجهود المخططة والمدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات².

سونالغاز: هي شركة وطنية اقتصادية جزائرية ذات طابع تجاري مختصة في مجال الطاقة (إنتاج الغاز والكهرباء).

¹ إيمان الحياوي، مفهوم الثقافة التنظيمية، 16 أفريل 2018، نقلا عن موقع: www.mawdou3.com، اطلع عليه بتاريخ 16: ديسمبر 2020، 18، 02: سا.

² محمد جمال، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان: المعزز للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2015، ص19.

الفصل الاول :مدخل مفاهيمي لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام الباحثين والدارسين في علم الإدارة وعلوم الاجتماع فقد حاولوا تفسير مفهوم الثقافة التنظيمية علما انه مفهوم يرى فيه البعض غموضا خلق اختلافا في الآراء بشأنه.

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية وأنواعها

أولا: تعريف الثقافة التنظيمية:

لقد عرف مفهوم الثقافة التنظيمية تطورا تاريخيا إذ استعمل مفهوم ثقافة المؤسسة سنة 1951م من طرف جاك إليوت (JACK.E)، كما أكد كيش ديس أن هذا المفهوم ظهر لأول مرة في السبعينات الولايات المتحدة الأمريكية بنما هناك من يؤكد بأنه مفهوم ظهر في أدبيات الإدارة سنة 1981 بأمرىكا الشمالية حيث اعتمدت الصحافة المتخصصة هناك سنة 1980م المجلة الاقتصادية الأمريكية business week ، كما ادرجته مجلة fortune كعنوان خاص corporate culture، حيث انتقل مع بداية الثمانينات إلى فرنسا، ليعوظف في الجزائر سنة 1997م¹.

في سنة 1982 أدرجه الباحثان A.A.KENNEDY و T.E.DEAL في كتابهما المعنون CORPORATE CULTUR، أما هوفستيد فذكر أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا بحلول الثمانينات من القرن الماضي بعد ظهور كتابي: ثقافة المنظمة CORPORATE CULTURE لصاحبه DEAL وKENNEDY، وكتاب البحث عن الامتياز لتوم بيترز PETERS وWATERMA. لقد تضاعف اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح الثقافة التنظيمية في سنوات التسعينات معتبرا إياها عاملا منتجا لمناخ بإمكانه ترك أثر على سلوك الأفراد وعلى مستويات إنتاجهم وإبداعهم². لقد قدمت عدة تعاريف لمصطلح الثقافة التنظيمية منها مايلي:

¹قصور أحمد، "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال، مسيلة، (الجزائر)،

2017، ص

²المرجع نفسه، ص

عرفها جيبسون GIBSON ما يشبه ثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة من القيم والعادات، والافتراضات، والاعتقادات، كذلك القواعد والمعايير، وأنماط سلوكية مشتركة، يشكل يعبر عن امتلاك المنظمة لهويتها الخاصة¹.

من جانب آخر ركز جيبسون في تعريفه للثقافة التنظيمية على كونها الأشياء والأفعال التي بنشئها ويبدعها الإنسان وهي تجمع أفعال وسمات التي مشتركة في معظم أعضاء المنظمة. عرفها شاين shein: أنها مجموعة من القيم والمبادئ التي اكتسبتها، أنتجتها أو طورتها جماعة معينة أثناء محاولتها لإيجاد الحلول المناسبة لمشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي التي أثبتت فعاليتها ونجاحتها بالنسبة لهم فعملوا على تعليمها لأعضاء الجدد باعتبارها طريقة صحيحة للتفكير ومعالجة المشكلات التنظيمية².

أما الفريديات وآخرون فعرفوا الثقافة التنظيمية بأنها القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه كل من الموظفين والعملاء، والطريق التي تتجز بها المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يشترك في الأعضاء في الالتفاف حولها لكونها مزيج من المعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة، أو وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات³.

عرفت الثقافة التنظيمية كذلك بأنها مجموعة القيم المشتركة بين أفراد المنظمة إذ تحكم سلوكهم، علاقاتهم، وتفاعلاتهم ببعضهم وكذا بالعملاء والموردين خارج المنظمة ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية على نحو يحقق للمنظمة خبرة تنافسية⁴.

من خلال التعريفات المتطرق إليها يمكن الخروج بتعريف إجرائي للثقافة التنظيمية بالقول أنها مجموعة القيم، المبادئ، المعتقدات وكذا الأفكار التي يستمدّها القادة _حتى المدراء_ والعمال من التجارب التي مرت بها المنظمة خلال دورة حياتها والتي يعتمد عليها في حل المشاكل وتخطي الصعوبات حيث

¹ زاهد محمد ضيري، السلوك التنظيمي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011، ص 312.

² بواشري آمنة، بركاهم سالم، التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة -دراسة تقييمية للوزارات الخارجية"، المجلة

الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد: 06، جامعة الجزائر 03، (الجزائر)، 2015، ص 214

³ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 264.265.

⁴ سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات-دراسة مقارنة، الرسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، (فلسطين)، 2006، ص 18.

يعملون على إرسائها ونشرها بين الأعضاء بشكل لا يعرقل المنظمة عن تحقيقها لأهدافها، إذ تعتبر هوية شخصية تميزها عن باقي المنظمات.

للتقافة التنظيمية أهمية بالغة في حياة المنظمات يمكن اختارها في الآتي:

- توسع الثقافة التنظيمية آفاق ومدارك ومفاهيم الأفراد والعاملين حول مجريات المحيط الذي يعملون فيه، وتعتبر عاملاً يميز المنظمة عن غيرها.¹
- تعتبر الثقافة عنصراً مهماً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات فكما كانت المنظمة سليمة ومتطلعة للأفضل تسنى لها التغيير، من جهة أخرى إذا كانت القيم تميل للاستقرار أو الضيق والاحتراس تدنت قدرة المنظمة في التهيئة للتطوير والتغيير.²
- تحتاج الثقافة التنظيمية كأى جزء آخر في حياة المنظمات لقدرات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على سكونها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم حتى سلوكهم.³
- تساعد في التكهن بسلوك الأفراد والجماعات، فعدم معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه التنظيمي.⁴

¹ أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي و كفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (السودان)، 2014، ص 41.

² عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة-تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصرياً-دراسة مسحية، مذكرة ماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة ريان عاشور، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، الجلفة، (الجزائر)، 2014، ص 89.

³ المرجع نفسه، ص 89.

⁴ تهاني محسن بدر الحميدي، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية قسم الإدارة والمناهج، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، 2012، ص 21.

ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من الوظائف التي تقوم بها الثقافة التنظيمية لأي منظمة وهي تشمل¹:

- 1- **تمنح الأفراد هوية المنظمة:** إن مشاركة العاملين والمنظمة نفس المبادئ والقيم والمعتقدات يمنحهم الشعور بالوحدة والانتماء مما يساعد على تطوير الإحساس بالأهداف مشتركة.
 - 2- **تسهل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك والانتماء لنفس المنظمة يشجع على تقوية الالتزام التنظيمي خاصة بين من يتقبلون بشدة الثقافة التنظيمية القائمة.
 - 3- **تعزيز استقرار النظام:** تشجع أعضاء المنظمة على التعاون والتنسيق الدائم فيما بينهم أداء الوظائف بشكل يحقق النتائج المرغوبة من خلال بث شعور الهوية المشتركة بينهم.
 - 4- **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:** توفر ثقافة المنظمة أصلاً للمبادئ والمعاني المشتركة التي تفسر كيف ولماذا تحدث الأشياء بشكل معين².
- من خلال تحديد الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية نستنتج أنها متغير ضروري لفهم التأثيرات التي يمكن أن تحدثها داخل المنظمة إن لم نقل أنها مدخل تفسري لتحليل التغييرات التي يمكن أن تطرأ على المنظمة .

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الثقافة التنظيمية

تحتوي الثقافة التنظيمية على عدة ابعاد التي نلتمسها داخل المنظمة و تختلف المستويات التي قدمها لها الباحثون

أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية:

ينضوي مفهوم الثقافة التنظيمية على مجموعة من الأبعاد أهمها:

- 1- **البعدين التنظيمي والإداري:** هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراكهم وكذلك تأثير البيئة على المنظمة

¹سعد فؤاد علي حبابة، السلوك التنظيمي، الأردن، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص223

²المرجع نفسه، ص223

- وقواها البشرية وأهدافها ناهيك عن تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته، أما البعد الثاني فيعبر عن كل سلوك فردي أو جماعي يتصل بالإدارة وأنشطتها بمعنى سلوك الفرد في موقع العمل¹.
- 2- **البعد الإنساني ومرونة التنظيم:** يتطرق هذا البعد إلى اثر الثقافة داخل المنظمات بين المورد البشري و صانع القرار التنظيمي أو بينهم وبين المتعاملين من خارج المنظمة مع مراعاة العادات والتقاليد كمكونات ثقافية، إضافة لقدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة.
- 3- **طبيعة العمالتركيز على الانجاز:** قد تركز متطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية الملل فتحد من الإبداع ومن إثارة التحدي الذي يدفع العامل للتجربة ثم الابتكار من خلال التركيز على الانجاز من منطلق أنه يعتبر أساس للمكافئة، الترقية، والتقدم.
- 4- **أهمية التنمية الإدارية والتدريب:** وهو أن تتولى المنظمة تدريب وتطوير العاملين والاستثمار في قدراتهم ويشترط ذلك دعم تقنهم في أنفسهم ومدربهم للمتدرب لتحقيق أهدافهم والتقليل من معدلات الدوران الوظيفي².

ثانيا: مستويات الثقافة التنظيمية:

تختلف المستويات التي قدمها الباحثين لثقافة التنظيمية داخل المنظمات فقد يميز كل من الباحثين تيرنرو هاميدن بين ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية³:

- 1- **الجوانب المادية في التنظيم:** تشمل طريقة تنظيم المكاتب، وسائل العمل إضافة اعتماد السلوك التنظيمي والأساليب القيادية المتبعة كأسلوب التعامل مع المهام والتنظيمات والتفاعلات غير الرسمية، وديناميكية الجماعات وغيرها من الأساليب الأخرى.

¹ احمد كردي، "أبعاد الثقافة التنظيمية"، http://kenanaonline.com/users/ahmed_kordy/ports/، 04 ماي 2019، الساعة 00 سا 21د.

²المرجع نفسه.

³منصور بويكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في إدارة العمومية الجزائرية-المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية قسنطينة، (الجزائر)، 2007، ص.ص 41-42.

2- القيم وفلسفة التنظيم: تشمل إيديولوجية الأفراد ومعايير أخلاقهم فيما يتعلق بالعمل ومستوى الأداء والاتجاهات.

3- المبادئ الأساسية لأفراد التنظيم: تشمل المبادئ التي تحكم العمليات التنظيمية وسلوكيات الأفراد كونها تشير لافتراضات تحدد كيفية فهم الأفراد لما يدور حولهم في المنظمة.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية، ومكوناتها.

اختلفت أنواع و مكونات الثقافة التنظيمية حسب الباحثين و اديولوجياتهم و الظروف التي دفعتهم لدراسة هذا الموضوع.

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك العديد من أنواع الثقافات التنظيمية التي يقسمها المهتمون بدراسة الموضوع لأصناف على النحو التالي:

1) هناك تصنيف ركز على تأثير البيئة الخارجية على ثقافة المنظمة كما يلي

1- ثقافة التكيف: تركز هذه الأخيرة على البيئة الخارجية حيث تعمل المنظمة بشكل دائم على مواكبة

التغيرات المحيطة بها بغية توفير احتياجات الزبائن بجودة عالية تحقق رضاهم، كما تشجع

وتكافئ الابتكار والمخاطرة لصالح تحقيق الأهداف التنظيمية.

2- ثقافة الرسالة: تمنح المنظمة أهمية قصوى لرؤيتها التنظيمية، حيث تركز على نسبة معلومة من

الزبائن ضمن البيئة الخارجية قبل اللجوء إلى التغيير السريع.

3- ثقافة المغامرة: تركز عموماً على مدى انهماك ومشاركة أفراد التنظيم في إجراء التغييرات المتوقع

أن تحل في البيئة الخارجية للمنظمة.

4- الثقافة البيروقراطية: ينصب تركيز المنظمة على الثبات واستقرار بيئتها الخارجية حيث يكون

هناك مستوى عالي و طيد يعكس امتثال وتعاون أعضاء المنظمة¹.

1) من جانب آخر صنفنا أنواع الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

¹ نور الدين مدوري، أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تخصص تسيير الموارد البشرية،

تلمسان، (الجزائر)، 2017، ص93

- 1- ثقافة المشاركة: تعبر عن مشاركة المورد البشري للمنظمة في كل مستوياتها التنظيمية لنفس المعلومات.
 - 2- ثقافة التعاون: بمعنى عنصر التعاون الوظيفي بين المورد البشري المنظمة.
 - 3- ثقافة التعايش: أي روح التسامح التي تسود المنظمة¹.
- إلى جانب التصنيفات المذكورة هناك تصنيف آخر لأنواع الثقافة التنظيمية حيث صنفت كآلاتي:
- 1- ثقافة القوة وثقافة الضعف: تزيد قوة الثقافة التنظيمية من قدرة المنظمة على التكيف مع مستجدات بيئتها الخارجية وتسمح بأن تدوم رسالتها التنظيمية لمدة أطول لكن ذلك يتطلب توحيد الجهود خاصة القيادية منها وإلا لأصبحت ثقافة ضعيفة.
 - 2- ثقافتى الدعم والإبداع: تعمل على نشأة بيئة عمل تحفز العاملين على الابتكار وتكسبهم القدرة على الإبداع، المخاطرة، ومواجهة التحديات في سبيل منظماتهم ولأجل ذلك تعمل تلك الأخيرة على تعزيز عنصر الإنسانية في التعامل مع موردها البشري بعيدا عن منطق الآلة الذي كان سائدا قديما وذلك بهدف تحقيق قدر عالي من الانسجام داخل التنظيم وتحقيق التعاون بين العاملين.
 - 3- ثقافة الدور والانجاز: تركز هذه الثقافة على الوظائف أكثر من تركيزها على الأفراد وتمنح أهمية كبيرة لأسس العمل لتحقيق الاستقرار والثبات في الأداء، كما تسعى لتحفيز جهود العاملين لضمان التزامهم الموضوعي بتحقيق الأهداف وصولا لتحقيق النمو والتميز التنظيميين².

¹المرجع نفسه، 95.

² وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضبط المهني والولاء التنظيمي وفعاليات الذات لدى إدارات الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية على جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2013. ص ص 52، 53.

ثانيا: مكونات الثقافة التنظيمية

تتشكل الثقافة التنظيمية نتيجة لامتزاج مجموعة من المكونات التي تعبر في مجموعها عن هوية المنظمة وهي كما يلي:

1- **القيم التنظيمية:** هي تلك الاتفاقات الموافقة عليها بين أفراد التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مطلوب أو غير مطلوب القيام به، وهي كذلك الأخلاق التي يتصف بها الشخص في بيئته التنظيمية والتي توجه أداؤه وتصرفاته في داخل المنظمة في شتى ظروفها.

2- **المعتقدات التنظيمية:** هي التصورات المشتركة بين الأفراد في محيط العمل بخصوص كيفية تنفيذ وتطبيق الأعمال والمهام، ومن أهم تلك المعتقدات نذكر المشاركة في عملية صنع القرارات التنظيمية وتفعيل التعاون الجماعي¹.

3- **الأعراف التنظيمية:** عبارة عن عادات يلتزم بها العاملون في المنظمة كمبادئ تشمل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض ان تكون هذه العادات شفوية (غير مكتوبة)، وواجبة الإتباع.

4- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير مدوّن، و الذي يعني مجموعة من تخمينات و تنبؤات يخططها و يتنبأ بها الفرد او المنظمة كل من الاخر، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. منها تكهنات الرؤساء من المرؤوسين و الزملاء من الزملاء الاخرين و المتمثلة في التقويم و الاحترام المتبادل، و توفير بيئة تنظيمية و جو تنظيمي يساعد و يساند احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية.

كما تعد ثقافة المؤسسة نسق مركب من مجموعة من عناصر تتفاعل فيما بينها ونذكر منها ما يلي :

1- **اللغة:** وهي أداة الاتصال الإستراتيجية بين أعضاء المنظمة وتعتبر وسيلة تلاؤمهم الوظيفي بكل ما تحتويه من معاني، تفسيرات، حركات وانجازات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به.

2- **الطقوس والشعائر:** تمثل الأفعال والأنشطة اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية أو غير رسمية كتعبير عن وجود مراسيم مشتركة وتفاعل الأفراد بعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية حتى

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي -دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2005، ص 14.

الشخصية التي تتناسب مع ما تنصه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل حيزا لممارسات الأفراد¹.

3- الأساطير، الأبطال، والرموز: الأولى عبارة شائعات وحكايات أصبحت لها وزن ثقيل في حياة المنظمة فتستخدمها كوسيلة لإبراز نجاحاتها ونقاط قوتها في مسارها، أما الثانية فهم رموز الحكايات الذين صنعوا تلك النجاحات إذ تعتمد شخصياتهم كمعيار للسلوك القيادي في أعين الآخرين، أما ثالثها فهي الأداة التي تمكن أفراد التنظيم من تبادل وجهات النظر فيما بينهم، ونقل المعاني والدلالات كالشعارات التنظيمية وغيرها.

4- الاحتفالات: إن أغلب المنظمات تبرمج تواريخ خاصة تعتبرها جزء من ثقافتها كالاحتفال بتاريخ تأسيسها أو تاريخ نجاحاتها الكبرى، أو تاريخ إمضاء أكبر صفقة لها².

المطلب الرابع: النظريات والمفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية

أولاً: أهم نظريات الثقافة التنظيمية

هناك العديد من النظريات التنظيمية التي تطرقت بشكل أو آخر لمفهوم الثقافة التنظيمية، وبما أن ما يعرف على النظريات عموماً هو اتفاقها أو اختلافها في تفسير المفاهيم إلا أن تعدد وجهات نظر المنظرين تحدد الأبعاد المتعدد الممكن اعتمادها في تفسير الثقافة التنظيمية ومن ثم سهولة تكيفه مع كافة الجوانب التنظيمية، ومن أبرز النظريات تلك نذكر:

1- نظرية التأثير لثقافة المنظمة (شاين): تقوم هذه النظرية على أساس مبني على تساؤل: ما هي

الثقافة؟ what is culture، فقد حللت هذه النظرية متغير الثقافة التنظيمية ضمن ثلاثة

مستويات فصل فيها شاين وهي:

- المستوى الظاهري (المادي): تجسد هذا المستوى مظاهر تطبيق التكنولوجيا، الفنون، الآداب، والأنماط السلوكية المرئية والمسموعة.

¹ عبد الكريم بن خالد، جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي -دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية ادرار- اطروحة دكتوراه في العلوم في علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة وهران

² كلية العلوم الاجتماعية ، ، 2017، ص 97 98.

² المرجع نفسه، ص 98

- مستوى القيم أو مستوى تحت سطح الجوانب التطبيقية: يتم التعرف على هذه القيم من خلال البيئة المادية أو من خلال اتفاق الجماعة.
- مستوى المعتقدات والافتراضات يعتبر المستوى الأكثر عمقا حيث يشمل العلاقة مع البيئة، طبيعة الواقع والزمان والمكان، مع طبيعة الطابع البشرية والعلاقات الإنسانية¹.
- 2- نظرية ديناميكية الثقافة: تبحث هذه النظرية عن كيف تنشئ الثقافة؟، وذلك من خلال الاعتماد على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية إذ أظهرت نتائجها أن مكونات الثقافة التنظيمية المادية، القيمية، حتى الافتراضية، تتميز بالديناميكية والتغير بمعنى أنها في حركة مستمرة دون توقف وتتم هذه الحركة من خلال الادوار الديناميكية التي تربط بين مكونات الثقافة التنظيمية.
- 3- نظرية المجالات: تركز هذه النظرية على العوامل البيئية الداخلية لجعل المنظمة تبني ثقافة تميل إلى الاستقرار واتجاهها نحو الانجاز الشعور بتطوير المهنة، إضافة لعوامل خارجية مرتبطة بمدى التكيف والتفاعل المستمر مع البيئة الخارجية والاتسام بالمرونة والإبداع، والقدرة على المخاطرة؛ كل هذه العناصر تضغط لتنشئ ثقافة تنظيمية جديدة متفرعة أو غيرها².
- 4- نظرية التفاعل التنظيمي (davis , schwartz): يرى بان الثقافة التنظيمية نظرية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية من تخطيط، التنظيم، توجيه، ورقابة مع مكونات التنظيمية تشمل الهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية، والقواعد والإجراءات إذ تنتقل سمات الثقافة التنظيمية إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي من ثم فالمؤسسة وفق هذه النظرية هي من يحدد نمط ثقافتها³.
- من خلال رصد أهم النظريات التي تعتبر منطلقات لتفسير الثقافة التنظيمية نجد أنها تركز حول متغيرات كثيرة منها ما يركز على مكونات الثقافة التنظيمية ومنها ما يركز على تأثير البيئ الخارجية ومدى التفاعل داخليا مع هذا التأثير.

¹ عبد المالك ياحي، "الثقافة التنظيمية: الدلالات و الأبعاد"، مجلة آفاق للعلوم، العدد: 06، جامعة الجلفة، (الجزائر) (2017)، ص ص 303.304.

² المرجع نفسه، ص 304.

³ المرجع نفسه، ص 304.

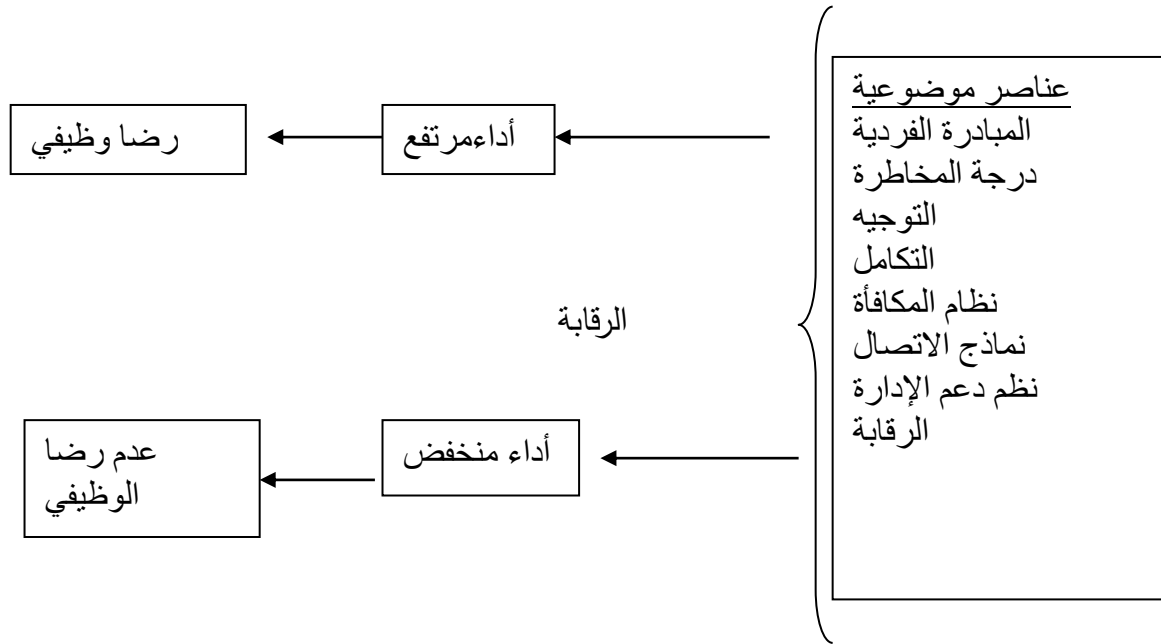
ثانيا : أهم المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية

إضافة للنظريات المتطرق إليها تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الثقافة التنظيمية تجمعها علاقة بالعديد من المصطلحات التنظيمية -أدبيات التنظيم الإداري- ومن بينها مايلي:

1- الرضا الوظيفي: عرفه هوبوك أنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية، المادية والبيئية التي تساهم في خلق وضع يرضى به الفرد، أما جيمس ويليام انه الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلا، لكن أحمد صقر عاشور عرفه بأنه سلوك الفرد المعبر عن مستوى الإشباع الذي تتجه له العناصر والجوانب المختلفة¹.

لقد اتفق الباحثون في علم التنظيم على ان للثقافة التنظيمية دور في درجة الرضا الوظيفي داخل المنظمة، فهو بالنسبة للعاملين يتحقق نتيجة قوة الثقافة بعناصرها، والعكس عندما تكون الثقافة السائدة ضعيفة ينتج عنها عدم الرضا الوظيفي.

شكل (1) : يوضح أثر الثقافة التنظيمية على الأداء و الرضا الوظيفي



المصدر: نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين" دراسة حالة مطاحن

حضنة -ولاية مسيلة

¹ نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين" دراسة حالة مطاحن حضنة -ولاية مسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص 28.

علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لدى عضو التنظيم.

- تحمل المخاطرة: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطرة والمغامرة.
- الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة.
- التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- نظم المكافأة: مدى تخصيص المكافأة والحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبارات شخص آخر.
- نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.
- نظم دعم الإدارة: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة، وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
- الرقابة: عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين¹.

تؤثر درجة الرضا أو عدم رضا العاملين على نوعية الإنتاجية فإذا كانت عالية فذلك ناتج فالثقافة قوية تعبر عن وجود فرق عمل قوية وفعالية الاتصال بين الأعضاء يعكس درجة ترابطهم، واتفاهم وقبولهم للقيم والمبادئ المعتمدة في المنظمة، ما يقلل من حجم الدوران الدوران الوظيفي ويحافظ على الكفاءات والإطارات التي تجعل من المنظمة متميزة.

2- التدريب: وهو محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء

عملهم، أي جعلهم يسلكون بعد التدريب بشكل مختلف عما كانوا يتبعون قبل التدريب. وعرف أيضا أنه تلقي مجموعة من الأفراد وإكسابهم للمعرفة والمهارة والكفاءة ذات الفائدة في مجال ما، عن طريق التدريس المهني أو ممارسة المهارات العملية².

هناك اتجاهان يفسران علاقة التدريب بالثقافة التنظيمية على النحو التالي:

¹ عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة-دراسة مسحية، مذكرة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة. 2014، ص.ص 121.122.

² عوض الله محمد علي محمد، دور التدريب في أداء العاملين دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي . ريك، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، جامعة الإمام المهدي، 2017، ص.17.

- **الاتجاه الأول:** للأمر علاقة بالانسجام الذي يقضي بمراعاة تلك الثقافة عند إعداد سياسات التدريب من منطلق اختلاف المنظمات خاصة من حيث النشاط الذي يعكس التوجه التنظيمي للأفراد، فإذا كانت ثقافة منظمة ما تشجع على تحمل المسؤولية يجب أن يراعي ذلك عند صياغة وتصميم برامج التدريبية إذ لا يجب فرض برنامج تدريبي معين بل السماح له باختباره لكن ذلك بقدر ما يحمله من دلائل على وجود ديمقراطية تنظيمية. إلا أنه يحد من دور القيادة فيصبح الموظف سيد نفسه فلا يبالي بأحقية المنظمة في اختيار ما يتوافق مع متطلبات وظيفته من جهة¹.
- **الاتجاه الثاني:** متعلق بسياسة التدريب التي تؤثر في المنظمة حيث أي تغيير في الثقافة التنظيمية يجبر المنظمة للجوء إلى التدريب موردها البشري تكريسا لما استجد من قيم²

المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي.

يسلط هذا المبحث على التغيير التنظيمي كأحد الأساليب الحديثة لتسيير المنظمات من خلال نقلها أو احد عناصرها من حالة لحالة أخرى نتيجة لما يشهده محيط المنظمة من تحولات تفرض عليها التغيير.

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي، الأهمية، الأهداف، والأنواع

أولاً: تعريف التغيير التنظيمي:

بدأ الاهتمام بدراسة التغيير التنظيمي في القرن العشرين بعد أن كانت دراسة المنظمات منصبية على دراسة السلوك الإداري مع إهمال دور البيئة من منطلق اعتقاد مفاده أن التغيير يتطلب التركيز على النشاط الإداري فحسب، فخلال خمسينات وستينات القرن الماضي برزت فكرة التغيير والتصميم التنظيمي بدوافع إنسانية، بعدها انتقل التغيير التنظيمي في فترة السبعينات لمرحلة جديدة تميزت باستيعاب أكبر لمسألة تطوير التكنولوجيا والهياكل التنظيمية³.

على ضوء ذلك اختلفت التعاريف التي قدمت للتغيير التنظيمي من باحث لآخر نذكر منها الآتي:

¹المرجع نفسه، ص 17

²المرجع نفسه، ص 17

³ نوال الأشهب ، دور إدارة التغيير في تطوير المهارات الإدارية كدراسة تطبيقية، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015، ص.ص 25.26 .

عرف "غرورد و مستون" **GROUARD ET MESTON** التغيير التنظيمي بأنه عملية تحول جذري أو هامشي للهياكل والمهارات التي تحدد عملية تطور المنظمات، بينما عرفه كلا من **COLLERETTE & AL** أنه أي تعديل طويل الأمد في نظام فرعي للمنظمة إذا كان هذا التعديل يمكن ملاحظته من طرف الأعضاء أو من لهم صلة بهذا النظام¹.

وعرفه "روبينس و ديسونزو" **ROBBINS ET DECENZO** بأنه تحول يطرأ على محيط المنظمة و هيكلها و موردها البشري و مستوى استعمالها للتكنولوجيا بهدف زيادة الفعالية وتحسين الأداء²، لكن **شومبيتر** اعتبره عملية ارتقاء تنظيمي تسمح بالانتقال من حالة لأخرى أفضل داخل المنظمة³. أما **سعيد عامر** التغيير فعرّفه على انه إحداث تغيير شامل للمنظمة ينصب على المستقبل البعيد ويتضمن بصفة أساسية ثقافتها وقدراتها في حل المشاكل واتخاذ القرارات والتكيف الفعال مع البيئة المحيطة⁴.

من جانب آخر عرّف بأنه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة غالبا ينصب على الخطط والسياسات أو كل من الهيكل التنظيمي، السلوك التنظيمي، الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا، إضافة للأداء

¹Rim Zid, **COMPRENDRE LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL A TRAVERS LES EMOTIONS**, MEMOIRE PRESENTEE COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAITRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES, UNIVERSITE DU QUEBEC, MONTREAL, 2006. PAGE 20

²حاتم سماتي، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين -دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت ويسكرة، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، 2018، ص24.

³نبيل سوفي، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2011، ص8.

⁴توفيق برياش، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية: بين الحتمية والاختيار الاستراتيجي دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف -دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات -سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص24.

والإجراءات زيادة على ظروف العمل وغيرها وذلك بهدف تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف إجرائي للتغيير التنظيمي بالقول أنه عملية تحول من حالة إلى حالة أفضل تعتمد المنظمة كآلية للتكيف مع البيئة المحيطة بها ضمانا لبقائها وتحسين خدماتها سواء كان كلياً أو جزئياً، طويلاً أو قصيراً المدى.

كما يعتبر أسلوب التغيير التنظيمي من أساليب الإدارة الحديثة التي توليها منظمات العصر أهمية بالغة إذ تختلف درجة هذه الأخيرة باختلاف العناصر التالية:

ثانياً: أهمية التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي ذو أهمية بالغة في حياة المنظمة و البيئة المحيطة بها و يتبين ذلك فيما يلي:

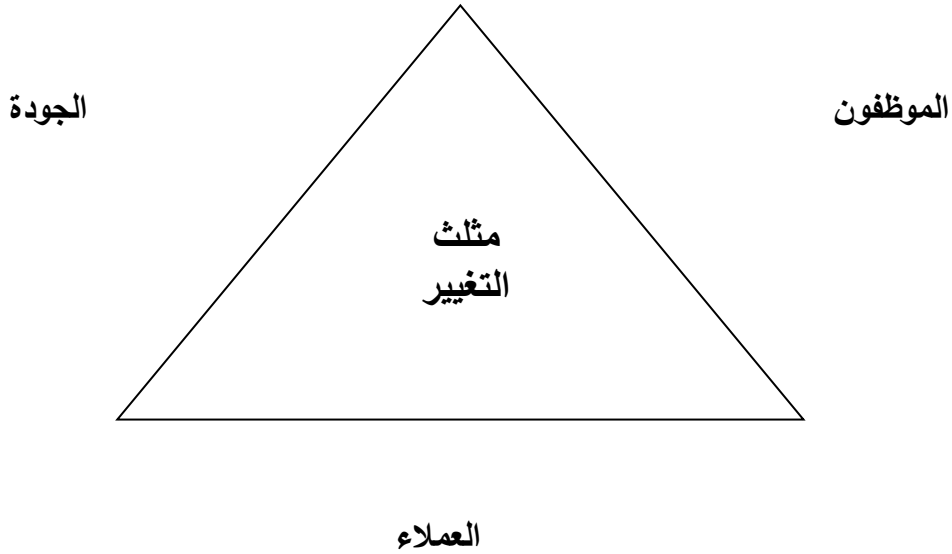
1- بالنسبة للمنظمة:

يوفر منهج الشاملة _ الجودة الشاملة كهدف تسعى له كل المنظمات التي تتبنى التغيير_ لغة واحدة في كل مستويات المنظمة وهو التحسين حيث يلتقي كل موظفي المنظمة باختلاف مستوياتهم على هدف مشترك هو التحسين المستمر بهدف التغيير، لذا فإن مناهج الإدارة الحديثة رغم تعددها إلا أنها تخاطب الموظفين، العملاء، والجودة الشاملة للمنظمة كغاية لتغييرها².

¹ عبد الفاتح علاوي، اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2013، ص 17.

² أحمد عطا الله الجهني، أهمية التغيير التنظيمي، 02،09،2019، نقلا عن موقع: www.almarja.com، أطلع عليه بتاريخ: 18-12-2020، 17:22 سا.

الشكل رقم (2) يوضح: أهم عناصر التغيير التي تهتم بها المنظمات



المصدر: أحمد عطا الله الجهني، المرجع أدناه¹

2- بالنسبة للعاملين: يحقق التغيير التنظيمي مشاركة العاملين في المنظمة لتحقيق التغيير كهدف تصبو بيئتهم لبلوغه ومنه فالخطوة نحو التغيير تولد روح العمل في شكل فرق عمل، كما الأمر يفتح بابا أمام الإبداع والابتكار التنظيميين في أوساطهم.

3- بالنسبة للعملاء: لقد أطلق عقد التسعينات مبدأ لمنافسة الشديدة، ولذلك احتل رضا العميل الصدارة في إستراتيجية المؤسسة، فالعمليل يريد منتجات خالية في إطار الجودة الشاملة وقد أصبحت المؤسسات منذ 1988 تقريبا تشرك العملاء في وضع السياسات التنظيمية، وقد أضحت الجودة غاية لإرضاء العملاء².

يتميز التغيير التنظيمي بمجموعة من خصائص نذكر منها مايلي³ :

¹المرجع نفسه

² صابر البحري، مرجع سابق ذكره، ص 229.

³ نور الهدى بوطيبة، إدارة التغيير في المؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية -دراسة حالة تطبيق نظام إصلاح ل-م-د في عينة من جامعات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير شعبة تسيير المنظمات، 2016، ص.ص.21، 22.

- 1- عملية مستمرة، توافقية وشرعية: لأنه عبارة عن استجابة لتغيرات حدثت في ظروف المنظمة أو المتوقع أن تحدث لذا فهو أمر ضروري ودائم يجبان تبني على مبدأ احترام الأنظمة وعدم مخالفة القوانين، والحرص على العمل دون مخالفة صلاحيات العمل الممنوحة أو تجاوزها.
- 2- لا يوجد أسلوب محدد لإحداث التغيير: يختلف أسلوب التغيير باختلاف إمكانيات المؤسسة وظروفها إذ يتوقف الأمر كذلك يتوقف المعايير الاجتماعية، العلمية، والاقتصادية، حتى السياسية والفكرية السائدة في كل مجتمع ما استدعي إحداث تعديلات على التغييرات المستوردة لتكييفها مع الواقع بالتركيز على معالجة المشكلات البيئية الداخلية بدل من المشكلات البيئية الخارجية.
- 3- عملية معقدة تخلق توترا: فسواء كان التغيير ايجابيا أو سلبيا فانه يجعل الأفراد يتوترون مما هو قادم ما قد يكون سببا في مقاومتهم للتغيير أحيانا خاصة أن تجسيد الأفكار المتعلقة بالتغيير يعد عملا معقدا.

ثالثا: أهداف التغيير التنظيمي:

- تهدف المنظمات من وراء اعتمادها أسلوب التغيير التنظيمي لتحقيق جملة من الأهداف أبرزها:
- 1- التخلي والتبني: الاستغناء عن بعض الأنشطة التنظيمية، الموارد، والاستراتيجيات التنظيمية السابقة، واحتواء استراتيجيات وأساليب تغيير حديثة تسمح لها بالتكيف مع المتغيرات المحيطة.
 - 2- التطور والتنمية: تهدف منظمات الأعمال من خلال التغيير التنظيمي لتطوير وتنمية استراتيجياتها وأساليبها وتوسع مجال نشاطها من أجل البقاء و الاستمرار.
 - 3- التحسين: تهدف المنظمة إلى تحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي حتى المهاراتي المرتبط بالعمال سعيا منها لتحقيق الفاعلية في التكيف ومن ثم الجزم بقدرتها على التغيير¹.
 - 4- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب، وزيادة مستويات الثقة والتعاون بينهم وبين الإدارة.
 - 5- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، تحقيق الرضا الوظيفي لدهم إضافة لتمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة¹.

¹ لبال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي و الإداري، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط.1، 2009، ص.67

رابعاً: أنواع التغيير التنظيمي:

يختلف نوع التغيير الذي تتبناه المنظمات حسب احتياجاتها؛ فلتغيير التنظيمي عدة أنواع حسب المعيار المستخدم في التصنيف وتتمثل في :

- 1- إذا كان المعيار درجة الشمول فيمكن التمييز بين تغيير شامل يمس كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، وتغيير جزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد في المنظمة.
- 2- إذا كان المعيار هو موضوع التغيير فيمكن التمييز بين التغيير المادي الذي يشمل التغيير في الهيكل، التكنولوجيا، والتغيير المعنوي الذي يتمثل في التغيير النفسي والاجتماعي.
- 3- إذا كان المعيار هو الزمن أو سرعة الحدوث فيمكن التمييز بين التغيير البطيء حيث يتم التغيير بصفة بطيئة تدريجية، والتغيير السريع حيث يتم اختيار سرعة التغيير حسب الظروف التي تواجهها المنظمة².
- 4- إذا كان المعيار هو دوافع التغيير فيمكن التمييز بين تغيير معتمد تأتي مبرراته من داخل المنظمة فهو يتناول الإجراءات والهيكل التنظيمية، الاتجاهات وهو يتم بناءً على القائد كبديل لتحسين الأداء أو معالجة مشكلة ما؛ وتغيير مفروض تأتي مبرراته من خارج المنظمة أو من خارجها فيصدر قرار التغيير بشكل مفروض. إضافة للتغيير التكيفي الذي يحدث في وحدة تنظيمية أو على مستوى نظام فرعي كمبادرة فردية فهو ليس معتمداً صادراً من السلطة الداخلية وليس مفروضاً صادراً من السلطات الخارجية ويحدث للاتي:
 - لتحديث السياسات و الاجراءات المتقادمة .
 - للاستفادة من فرصة لا تساعد الاجراءات القائمة على استثمارها .
 - لجعل أنشطة الاداء اكثر ملائمة³.

¹حلس صقر محمد أكرم ،دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين حالة دراسية على بلدية غزة ، رسالة ماجستير ،جامعة الإسلامية -غزة -عمادة الدراسات العليا ،كلية التجارة، قسم إدارة أعمال،2012، ص. 12

² سلمى سيد احمد بن الرحيم، تقويم فاعلية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، مدرسة العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص. 36.

³سلمى سيد احمد بن الرحيم،نفس المرجع السابق، ص. 37.

المطلب الثاني: مستويات ومجالات التغيير**أولاً: مستويات التغيير التنظيمي**

يربط الباحثون هذه النقطة بمسألة المبادرة بالتغيير التي تعرف اتجاهان الأول تنازلي صادر عن الإدارة العليا، أما الثاني فتصاعدي صادر عن الموظفين وفيما يلي توضيح لكليهما:

1- **التغيير من الأعلى إلى الأسفل:** إن التغيير في هذه الحالة تحكمه خطوط السلطة الرسمية حيث

تبادر الإدارة العليا بصياغة القرارات المرتبطة بعملية التغيير وقيادتها وتوجيهها إذ يصلح هذا الاتجاه في العمليات الإستراتيجية، لكن ما يعيب هذا الاتجاه يواجه مقاومة من قبل المستويات الإدارية الدنيا¹.

2- **التغيير من الأسفل إلى الأعلى:** يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافر

التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في اقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية شريطة أن يظل التغيير الاستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا².

3- **المنهج المتكامل:** يقوم على مشاركة من جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير

المرغوب ما يسمح لهم بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجهم، يتميز هذا المنهج بالتكامل لذا فاحتمال مقاومته ضئيلة³.

ثانياً: مجالات التغيير التنظيمي:

تختلف مجالات التغيير التنظيمي من منظمة الى اخرى وحسب نوع و مجال التغيير فذلك ادى بالباحثين الى اقتراح مجالات التي يتم فيها التغيير.

فقد أشار "ليفيت" **leavitte** إلى أن معظم التغيير الذي يحدث في أجزاء المنظمة مرتبط بإستراتيجيتها أو بهيكلها أو بالتقنية والعمليات المرتبطة بأداء الأفراد فيها، وعيله يمكن تفسير مجالات التغيير على النحو التالي:

¹ نبيل سوفي، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي -حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، ص ص 16.15.

²المرجع نفسه، ص ص 16.15.

³المرجع نفسه، ص ص 16.15.

- 1- التغيير الاستراتيجي تقوم بعض المنظمات بإجراء تغييرات في استراتيجياتها المطبقة إما بتعديل إستراتيجيتها المعتادة أو تبني إستراتيجية جديدة حسب ما تستدعيه ظروفها الخارجية والداخلية.
- 2- التغيير البنائي الهيكلي التغيير الهيكلي كإحداث تغييرات في الخريطة التنظيمية، في خطوط السلطة أو في الإجراءات والسياسات والقواعد المتبعة، أو في التخصصات، العلاقات والأدوار¹
- 3- التغيير التكنولوجي: بمعنى التغيير في الإمكانيات المتاحة للمنظمة من موارد وطاقات واستبدالها بأخرى أكثر كفاءة وفعالية بغرض تحسين الأداء التنظيمي تحقيقاً للجودة.
- 4- التغيير الإنساني (الأفراد): هو ذلك التغيير الذي يري أصحابه أنه لا يحدث إلا من خلال الأفراد عبر تعديل وتغيير الاتجاهات، الدوافع والمهارات السلوكية لديهم².

المطلب الثالث: دوافع و مراحل و معوقات التغيير التنظيمي

لأحداث تغيير داخل منظمة ما لا بد من وجود دوافع تدفع هذه الأخيرة من أجل تبني تغيير ما، ولتطبيقه تعمل على اتباع مراحل من أجل ذلك.

أولاً: دوافع التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من الأسباب التي تدع المنظمة إلى التغيير منها:

- 1- الدوافع الداخلية: كحدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية تمس بإمكانيات المنظمة وأهدافها أو عندما تواجه مشكلات داخلية ينتج عنها عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل من التغييرات الحاصلة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب إحداث التغيير التنظيمي³.
- 2- الدوافع الخارجية: عادة ينشأ التغيير التنظيمي عن الدوافع الخارجية لتحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها أو السيطرة على جزء من تلك الأخيرة لصالح المنظمة وتشمل:
 - التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف.

¹بختة حداد، حياة سيد، "إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة -دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية OS فرع مجمع سونغاز"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 06، 2015، ص 181.

²المرجع نفسه، ص 181.

³منور أوسري، فؤاد سعيد منصور، لتطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية -المتطلبات و المعوقات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 08. 09 مارس 2005، ص.ص 271 . 272.

- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة.
- التغيير في البيئة السياسية والتشريعية¹.

ثانيا: مراحل إحداث التغيير:

حتى تتبنى اي منظمة تغيير لابد من المرور بعدة مراحل هي

1-مرحلة تشخيص المشكلة: في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي يواجهها التنظيم بعد دراسة

عميقة يقوم بها فريق مكلف يعتمد الملاحظات وجمع المعلومات ثم تلخيص وتفسير البيانات

المتعلقة بالمشكلة لينتهي في الأخير بوضع تصور حول المشكلة التي تستوجب التغيير.

2-التدخل: يعني التدخل المحدود في جانب معين كتنمية مهارات العاملين، اتجاهاتهم، أو التغيير

في الهياكل التنظيمية، أو في سلوك الأفراد، أو إدخال تقنية جديدة على تطوير العمل لتحسين

المنتج ويكون التدخل بإشراف خبير في التغيير يعمل على المفاضلة بين البدائل الأكثر نجاعة

والتي تحقق الهدف المنشود من التغيير².

3- التحكم في ظروف المرافقة للتغيير: يقصد بها الحد من بعض الظروف والعوامل وتأثيراتها

السلبية لتحقيق التطوير المنشود.

4-التنفيذ: عادةً يكون عبر مراحل تبعا لخطة التغيير وفق بعدين أساسيين هما الوقت المخصص

للتنفيذ ومستوى تنفيذ التغيير في المنظمة (المنظمة،الوحدات ، المصالح).

5-تقييم البرامج: لا شك أن أي عمل يعقبه عملية تقييم لتحديد مدى نجاحه من جهة تقييم النفقات

إذ تكون أكثر فعالية كلما كانت معايير التقييم موضوعية شاملة³.

¹المرجع نفسه.ص 272.

² منصور بويكر، البنية العلائقية داخل التنظيم بوصفها موقفا للتغيير التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص، جامعة

الشهيد حمة لخضر، الوادي، د.س.ن، ص.ص 198

³المرجع نفسه، ص.199.

المطلب الرابع: استراتيجيات ونماذج التغيير التنظيمي و معوقاته

أولاً: استراتيجيات التغيير التنظيمي:

هناك العديد من الاستراتيجيات التي تعتمد على المنظمات في سبيل إنجاز خطة التغيير على مستواها ومن ضمنها ما يلي:

- 1- إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تستخدم عند مقاومة التغيير بنسبة منخفضة، يمكن من خلالها السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير أن يحددوا ما هو التغيير وكيفية إحداثه، مما يجعلهم على علم بتفاصيله ما يساعد على زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير¹.
 - 2- إستراتيجية المشاركة المركزة: عندما تكون هناك درجة عالية للإلحاح على التغيير مفاول مقاومته منخفضة، في هذه الحالة غالباً ما يقتر دور القائد على أتباع أسلوب المشاركة المركزة بحيث يجتهد الأفراد المهمون في نجاح عملية التغيير بشكل يعكس ايجابية الاتصال التنظيمي بينهم².
 - 3- إستراتيجية الإقناع: تعتمد الحقائق والحجج والمعرفة لإحداث التغيير من افتراض أن الفرد العقلاني سيقدر دعم ومساندة التغيير انطلاقاً من سلامة تفكيره في مصلحته لذا ينبغي دائماً حشد القدرات لإقناع الأفراد بأن التغيير سيجعلهم أفضل من السابق³.
 - 4- إستراتيجية التعليم والاتصال: تقوم على التخلص من المقاومة التي يبديها العاملين اتجاه التغيير إذ بتوجب على القادة في هذه الحالة تكثيف اتصالاتهم التنظيمية مع المورد البشري التنظيمي لديهم⁴.
- نستنتج ان من نجاح التغيير داخل المؤسسات الاعمال لا بد من تبني احدى الاستراتيجيات السابقة خاصة ان تكون متوافقة مع ظروف المحيطة بالمنظمة.

¹ عائشة شتاتحة، "إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة-دراسة حالة سونالغاز مديرية التوزيع بالأغواط"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2007، ص21.

² المرجع نفسه، ص21.

³ علي البخيت، استراتيجيات تطبيق التغيير في المنظمات، 2019، 01، 27، نقلا عن موقع: www.alyaum.com عليه بتاريخ: 2020.12.23، 09:23 سا.

⁴ سميرة ندوقة، استراتيجيات التغيير، د.ت.ن، نقلا عن موقع: www.12manage.com، أطلع عليه بتاريخ: 2020، 12، 18، 50:23 سا.

ثانيا: نماذج التغيير التنظيمي:

تعتمد المنظمات في سعيها نحو هدف التغيير على مجموعة من النماذج تعتبرها خريطة طريق تساعد في تحقيق ذلك بشكل مدروس مسبقا، ومن بين هذه النماذج ما يلي:

- 1- نموذج بيتر: يتضمن هذا النموذج العناصر الأساسية للتغيير وهي حسب بيتر تجمع الآتي:
 - المهمات: تشمل متغيرات المنظمة من التصميم وأدوات، ومهام مع تحديد الواجبات وتكوين طرق العمل.
 - التكنولوجيا: تضم المتغيرات المتعلقة بالمعدات، المكائن ونظم وأساليب الإنتاج.
 - الهيكل: يتضمن التغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات، نظم تدفق العمل والإجراءات، إضافة لدرجة المركزية واللامركزية وغيرها.
 - القوى العاملة: مرتبطة بالأفراد العاملين كعدد القوى الفاعلة وأساليب التدريب والتأهيل وتنمية القادة الإداريين¹.

2- نموذج هليكل وسلوكوم: يعتمد هذا النموذج على تحقيق جملة من النقاط هي:

- معرفة مصادر التغيير
- تقدير الحاجة لتغيير.
- تشخيص مشكلات المنظمات والتغلب على المقاومة.
- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير.
- وضع استراتيجيات التغيير.
- تنفيذ خطة التغيير من خلال مدة معينة و القيام بمتابعتها معرفة نواحي الضعف والقوة فيها².

3- نموذج لورنس ولورش: يقوم هذا النموذج على إتباع أربعة مراحل أساسية للتغيير هي:

- مرحلة التشخيص: تتنازل دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج المحققة والنتائج المطلوبة تحقيقها.

- مرحلة التخطيط: يتم في ضوءها وضع تحديد استراتيجيات المناسبة للتغيير.

¹ حكيم بن جروة ، دراسة نظرية لاستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، جامعة قصدي مباح ورقلة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، ص 18

² سيف شعبان عاشور، نظرية المنظمة - الفصل الثالث عشر، 22ماي 2013، نقلا عن موقع:

<https://saifashour.blogspot.com>، أطلع عليه بتاريخ: 23:00، 12، 2020، 19، سا.

- **مرحلة التنفيذ:** تشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة معينة.
مرحلة التقييم: حيث يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها¹.

من خلال ما سبق نستنتج ان كل باحث قدم نموذج يختلف عن الاخر في نظرتهم للتغيير فكل واحد اعتمد على نوع معين من خطوات و نقاط وعناصر من اجل اتباعها في احداثه.

ثالثا: معوقات تطبيق التغيير التنظيمي

يتعرض تحقيق التغيير التنظيمي في المنظمات غالبا لمجموعة من العراقيل متعددة المصدر من ضمنها ما يلي:

ا/المعوقات البشرية: تشملانقص في القدرات والكفاءات المتخصصة، وضعف كفاءة شاغلي الوظائف القيادية العليا نتيجة لعدم استفادتهم من التدريب على التغيير واعتماد التدريب وسيلة لرفع المستوى كالترقية، من جانب آخر ينظر القادة والأتباع للتغيير التنظيمي على أنه استثمار طويل الأجل دون فوائد سريعة وهذا ينطبق على المستهلكين كذلك².

ب/معوقات اجتماعية: تؤثر العادات الاجتماعية السيئة سلبا على برامج التغيير كما أن السرية المطلقة خاصة في منظمات القطاع العام تعيق جهود التغيير التنظيمي، من جهة أخرى فإنقوة جماعات الضغط تؤدي إلى مقاومة العاملين لبرامج التغيير التنظيمي نتيجة لعدم التكيف مع المتغيرات الاجتماعية و كثرة المصارعات بين العاملين.

ج/المعوقات الثقافية: كالاختلاف بين معايير وقيم، وسلوكيات الأفراد وقيم المنظمة وعدم الاهتمام بعامل الوقت، كذلك عدم التوافق بين إمكانيات العاملين ومتطلبات الوظيفة بعد التغيير التنظيمي، زيادة على عدم الرغبة في تغيير الثقافة التنظيمية³.

هـ/المعوقات السلوكية والتنظيمية: نتيجةالتمسك بالأوضاع الإدارية السائدة ومقاومة التغيير وعدم جرأة المسؤولين بالمبادرة بالتغيير والاعتماد على الخبرة الأجنبية غير المتخصصة دون مراعاة الظروف

¹ سارة نبيل، نماذج التغيير، 2015، 12، 14، نقلا عن موقع: <https://hrdiscussion.com>، أطلع عليه

بتاريخ: 2020، 12، 19، 00:47 سا

² عبد الفاتح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة سونالغاز -وحدة الأواط، ص 47.

³ المرجع نفسه، ص 48

الاجتماعية لأفراد المنظمة ناهيك عن المعوقات المرتبطة بضعف أنظمة المعلومات والاتصال وعدم مشاركة اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير، إضافة للمعوقات التقنية المرتبطة بعصرنة المنظمة¹

¹المرجع نفسه، ص 48

خلاصة الفصل

نستنتج مما سبق ان كل من الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي يلعبان دور مهم في دورة حياة المنظمة و ذلك في بلوغ اهدافها و استمرارها.

فالثقافة التنظيمية بما انها تعكس هوية المؤسسة ،فيكمن دورها في المساهمة في بلوغ اهدافها ، و ذلك بالدور الذي تلعبه الادارة في جعل الثقافة السائدة قوية و مرنة ، و تدعيمها و والعمل على نشرها و ترسيخها في وسط العمال بشكل تحقق فعاليتهم و رضاهم في العمل ،عكس الثقافة الضعيفة التي تعرقل نشاط المؤسسة .

اما التغيير التنظيمي في اي منظمة هناك اسباب و ظروف تقتضيه ،فقد تكون هذه الظروف في البيئة الداخلية او حتى الخارجية تآثر فيها ، و هذا التغيير يتم وفقا لمراحل معينة و متسلسلة حتى يتسنى للمنظمة بلوغ الاهداف المرجوة منه ،وذلك يتطلب متطابات و شروط ،فقد يشمل المنظمة باكملها او جزء منها .

الفصل الثاني :

علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي

حتى يتسنى للمنظمة التغيير فهي تلجأ الى مداخل عديدة ،و تستخدم اساليب المناسبة لذلك فقد تستعين باساليب خاصة بالافراد او المنظمة كما انها ايضا تعمل على ايجاد طريقة من اجل التغلب على مقاومة الافراد للتغيير

المبحث الأول: التغيير الثقافي كمدخل للتغيير التنظيمي

غالبا ما تضطر المنظمة في سعيها للتغيير إلى تغيير ثقافتها السائدة معتبرة الأمر حلا قادرا على صد مقاومة التغيير من جانب ،أو إيمانا منها بأن التغيير يقتضي التدخل لتغيير مبادئ معينة احتوتها الثقافة القديمة وتبني ثقافة تتكيف أكثر مع التحولات التي تطرأ على البيئة المحيطة بالمنظمة .

المطلب ماهية التغيير ثقافة المنظمة

الأول: مفهوم التغيير الثقافي.

تعتبر عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية طويلة المدى، تتطلب تفهم العوامل الموقفية المختلفة التي تساعد على إحداث التغيير والتقليل من صعوباته كحالة تعرض التنظيم لأزمات أو عند تغيير القادة، أو لصغر حجم التنظيم، أو ضعف ثقافته الحالية أو قوتها، أو رغبة في التطوير¹. من خلال هذا التعريف يظهر أن السلبيات التي تمس الثقافة الأصلية للمنظمة هي التي تشكل اللبنة الأساسية للتغيير نحو ثقافة جديدة تخلص المنظمة من جل التهديدات التي اكتتفت ثقافتها القديمة وأن ذلك يستغرق مدة أطول ما يعكس صعوبة التغيير الثقافي إذ أن الأمر ليس هين على المنظمات. عُرف التغيير الثقافي بأنه التغيير في العلاقات البينية داخل التنظيم يرافقه تغيير في القيم والمعايير المؤثرة في سلوك الأفراد، وله عدة مستويات منها مستوى القيم والمعتقدات أي المستوى الأعمق، إضافة للمستوى الظاهري للثقافة أي كل ما يتعلق بالتغيير الرمزي المباني والهياكل².

¹ ابتهام عبد الرحمان حلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟، دراسة استطلاعية مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالرياض، جامعة الملك عبد العزيز، جدة 2009، ص 19.

² هادف رانية، غزال حياة، إدارة التغيير الثقافي داخل المنظمات المعاصرة، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد: 53، 2019، ص 81.

خلافا عن التعريف الأول المقدم للتغيير الثقافي والمركز على الجانب المادي الملموس منها، ركز التعريف الثاني على تغيير الجانب اللامادي للثقافة التنظيمية حيث كلا من التعريف الأول والثاني يوضحان إمكانية التغيير في الجزئيات المرتبطة بالثقافة التنظيمية على اختلاف أنواعها. إضافة لما سبق عرف التغيير في ثقافة المنظمة بأنه ذلك التغيير الذي يبحث عن محصلة جديدة من الأفكار، الرؤى والأساليب الحيوية التي يمكن أن توفر مناخا صحيا للتكيف السليم والتغيرات والمستجدات الحديثة التي تمس الجماعة إذ يتطلب التغيير الثقافي في المنظمة صراعا من أجل البقاء¹. من خلال هذا التعريف يتبين أن التغيير الثقافي لا يمكن أن ينعكس سلبا على المنظمات إذا تحقق شرط أساسي ألا وهو التغلب على الصراع التنظيمي لا سيما ذلك المتعلق بالتغيير.

المطلب الثاني أسباب وخطوات التغيير الثقافي في المنظمة

إن التغيير في ثقافة المنظمة كجزء من التغيير الشامل الذي تتبناه يتطلب هو الآخر أن تكون عملية التغييرات الفرعية عمليات مدروسة تتضمن خطوات لا عشوائية إنما يسبقها دراسة وتمحيص في الأسباب التي تستدعي حقا تغييرها علما أن التغيير قد يشكل خطرا على الهوية التنظيمية ومن ثم كان التعرف على دوافع تغييرها أمر لا بد منه.

أولا: أسباب التغيير الثقافي في المنظمة:

اقترح كيندي خمسة أسباب تدفع المنظمة للتغيير في ثقافتها وهي:

- 1- إيمان المنظمة العميق بضرورة تغيير بعض القيم التي لم تعد تتناسب مع بيئتها شديدة التغيير.
- 2- المنافسة الشديدة التي تعرفها المنظمة ك مجال نشاطها الذي يعرف معدل تغيير سريع.
- 3- صغر حجم المنظمة الذي يقابله نمو سريع في حجم نظيراتها ما يحثها على التغيير².

¹ بواشري أمينة، سالم بركاهم، التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة دراسة تقييمية للوزارات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد: 06، جامعة الجزائر 03، (الجزائر)، 2015، ص 2016.

² إلياس، سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، مسيلة، الجزائر)، 2006، ص 36.

ثانيا: محددات ومتطلبات إنجاز التغيير الثقافي في المنظمة:

بالنسبة لمحددات التغيير فتشتمل أساسا على ثلاث نقاط رئيسية

1- الوعي بالثقافة الحالية للمنظمة.

2- الوعي بالثقافة المرغوبة مستقبلا في المنظمة

3- الإدارة الفعالة للصراع المتوقع بأبعاده المختلفة.

أما عن متطلبات التغيير الناجح في ثقافة المنظمة فتتطلب بدورها ما يلي:

1- فهم الثقافة القديمة للتمكن من بناء ثقافة جديدة لا تضم سلبيات الثقافة الأولى.

دعم مساهمة العاملين في إيجاد ثقافات فرعية تخدم منظمتهم شريطة أن تتميز بالفاعلية.

2- إعطاء تصور عن الثقافة الجديدة كمبدأ يقود التغيير.

3- الاعتراف بأن التغيير الواقع بثقافة المنظمة يأخذ من خمسة إلى عشرة أعوام¹

المطلب الثالث: خطوات التغيير الثقافي في المنظمة:

تختلف خطوات التغيير الثقافي في المنظمة بحسب حجم المنظمة ونوع الثقافة السائدة فيها.

فقد قدم الباحثون العديد من الخطوات التي يمكن الاستناد عليها لبلوغ ذلك كذلك التي طرحا

"كاميرون" CAMERON والتي شملت:

1- توضيح المعنى: أن الخطوة الأولى في عملية التغيير الثقافية المنظمة تتمثل في تحديد المقصود

وغير المقصود من عملية التغيير الثقافي، فالتحرك اتجاه نوع محدد من الثقافة لا يعني بالضرورة

إهمال بقية الثقافات وفي هذه الخطوة يجب الحصول على إجابات لأسئلة تبحث عن المزايا

الواجب التركيز عليها، وعن الخصائص التي يجب أن تهيمن على الثقافة الجديدة وتحديد

الخصائص المحافظ عليها².

2- تحديد القصص والمبادرات الإستراتيجية: ذلك يكون من خلال عرض الحوادث الحقيقية

والقصص التي تشعر الأفراد بواقع اتجاه قيم الثقافة الجديدة بهدف توضيح الهدف من التغيير

¹ هادف رانية، غزال حياة، مرجع سابق ذكره، ص81.

² عامر علي العطوي، الهام ناظم الشباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية -دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010، ص50.

الثقافي المحتمل والتقليل من توترهم، إضافة لتحديد الأفعال المصممة لإجراء التغييرات الرئيسية المحققة للتغيير الثقافي¹.

3- **التعريف بالمنافع الصغيرة:** تتمثل في إيجاد ما سهل تغييره بسرعة والإعلان عن تغييرها داخل المنظمة بشكل متدرج من الأسهل للأصعب، ما يخلق دافعية متواصلة في خلق النجاحات ويحفز الأفراد على دعم التغييرات الكبرى إلا أن الأمر يتطلب الأخذ بعين الاعتبار بأن استراتيجيات المكاسب الصغيرة قد ينجر عنها أخطاء في حين لم تعتمد كخطوة دافعة لا غير².

4- **المقاييس والمعالم الحرفية:** إن تحديد المؤشرات الرئيسية للنجاح وما يجب قياسه وكيف يتم ذلك جزء مهم في عملية التغيير إذ تكمن نقطة الضعف المهمة في إهمال المقاييس المادية الملموسة المتعلقة بتحديد حالة التقدم والانجاز التي حصلت في عملية تغيير الثقافة التنظيمية. فالتغيير يتطلب التعرف على مؤشرات النجاح في تغيير الثقافة ومؤشرات التقدم خلال كل فترة زمنية³.

5- **الاتصال، الرموز، وتطوير القادة:** من المؤكد أنه لا مفر من مقاومة التغيير الثقافي في المنظمة خاصة ما تعلق بنشاط وطبيعة الأداء الفردي والجماعي فيها لذلك فإن إيصال عملية التغيير الثقافي تمثل أداة حرجة ومهمة لمنع مقاومة التغيير ككل؛ إلا أن الأمر يتطلب قادة قادرين على ضبط منهجية التغيير حيث أن لكل نقطة تغيير قائد⁴.

لانجاح عملية التغيير الثقافي لا بد من اتباع لخطوات السابقة بحيث يجب اتاحت المعلومات حول هذا التغيير للأفراد و اعطاء نظرة شاملة عن نوع الثقافة المراد نشرها.

مما سبق نستخلص ان التغيير الثقافي هو تغيير يمس هوية و مبادئ المنظمة،فهو يأتي بسبب نقص فعالية و السلبيات التي تسود الثقافة الاصلية للمنظمة فلاحداث هذا التغيير لا بد من توفير الشروط المناسبة لذلك و اتباع الخطوات المناسبة له.

¹ عامر علي العطوي، المرجع انف الذكر، ص50.

² عامر علي العطوي، الهام ناظم الشباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية -دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010. ص50.

³ المرجع نفسه، ص 51.

⁴ عامر علي العطوي، الهام ناظم الشباني، قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، نفس المرجع السابق، ص51.

المبحث الثاني: متطلبات التغيير التنظيمي في ظل تغيير ثقافة المنظمة

ان التغيير التنظيمي في ظل التغيير الثقافة المنظمة يحتاج الى متطلبات و اساليب يحدث من خلالها التغيير المراد وانجاحه .

المطلب الأول: التغلب على مقاومة التغيير**أولاً: تعريف مقاومة التغيير:**

عرفها الساعدي بأنهارود أفعال سلبية للأفراد اتجاه التغيير الذي قد يحصل أو الذي حصل بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.

أما العماري والفوزان فعرفاها بأنها أي سلوك الهدف منها الإبقاء على الوضع القائم عند محاولة الضغط للتغيير .

في حين عرفها الحربي أنها ذلك السلوك الموجه نحو التقليل من أهمية التغييرات الحالية أو المتوقعة داخل المنظمة أو تأخيرها، أو منع تنفيذها بغية الإبقاء على الوضع القائم.

كما عرفها الفائز بأنها عدم تجاوب المرؤوسين مع ما قد يحدث من تغييرات في العمل بأية صورة أو درجة كانت مما يستدعي تدخل القادة للحد من ذلك¹.

تجدر الإشارة أن لمقاومة التغيير مصادر عديدة منها:

- 1- **العقلانية والعاطفية:** تتبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لجدوى التغيير وذلك بمقارنة التكاليف بالفوائد المحققة يعتبر هذا المصدر من أكثر المصادر دقة ووضوح في الرؤية والإقناع، بينما العاطفية فتتبع هذه المقاومة من شعور الأفراد أو المجموعات بالخوف من المجهول.
- 2- **الاجتماعية والسياسية:** ذلك مرتبط بالرغبة في إبقاء على مختلف العلاقات القائمة وصعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة من جهة، من جهة أخرى للأمر علاقة بالاعتبارات السياسية كالمحافظة على علاقات القوة والسلطة في المؤسسة للحفاظ على التحالفات القائمة وسلطة اتخاذ القرار فقد

¹ محمد بن يوسف بن يعقوب، مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية-أسبابه وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديرها، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد: 5، العدد 6، 2016.ص5.

يكون لمقاومة التغيير أكثر من مصدر وفي هذه الحالة يصعب على إدارة المؤسسة تنفيذ خطط التغيير بل تصبح عائق لنجاح التغيير نفسه¹.

بغض النظر عن أهمية التعرف على أسباب مقاومة التغيير بمصادرها إلا أن التغلب على هذه الظاهرة التنظيمية لا يمكن تحقيقها غلا من خلال التعرف على أشكال مقاومة التغيير الموجودة في المنظمة من منطلق انه ليس كل المشاكل تعالج بنفس الأسلوب لذا فلا يمكن اعتماد نفس الأسلوب للتغلب على كافة أشكال مقاومة التغيير التي تتمثل أساسا في ما يلي:

- مهاجمة الفرد لأي فكرة أو طرح جديد.
- صمت الفرد وعدم إدلائه بأي تعليق حول التغيير، وعدم تعاونه في تنفيذ التغيير مبدئيا أو المشاركة في اتخاذ قرار يخص ذلك.
- تجنب المناقشات المرتبطة بتغيير الوضع الحالي نحو وضعي أفضل خوفا من عدم عدالته بالتالي السعي الدائم للتقليل من قيمته..
- النقد السلبي للتغيير بعد الموافقة عليه كصورة للموافقة الظاهرية فحسب.
- التخفيض المستمر في الإنتاجية، الإضراب عن العمل، وزيادة عدد طالبي الاستقالة والنقل، إضافة إلى التمارض الذي يظهره بعض الأشخاص².

ثانيا: أسباب مقاومة التغيير

هناك مجموعة من الأسباب التي تحول دون قدرة المنظمة على تحقيق التغيير في ظل مشكلة مقاومة التغيير من بينها الأسباب التالية:

- الخوف من الخسارة المادية وفقدان السلطة والخوف من مستويات الأداء الجديدة التي تتطلب رفعا في مستوى النشاط الفردي والجماعي.

¹ سمير عماري، دور التطوير التنظيمي في أنجاح عملية التغيير بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، 2013، ص 36.

² رامز علي درويش، اثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية،المجلد: 36. العدد: 5. 2014.ص 180.

- سوء فهم آثار التغيير خاصة في حال تساوت كفة المزايا والسلبيات التي تنجم عن التغيير خاصة في حالة التعود على تصريف العمل بطريقة معينة.
- إحساسهم لأنهم استغلوا أو أنهم اجبروا على التغيير.
- الرغبة في الاستقرار.
- قلة الموارد المتاحة.
- كثرة النفقات خاصة الناجمة عن ارتباط المنظمة بغيرها¹

ثالثا: سلبيات وإيجابيات مقاومة التغيير:

- عندالتحدث عن التغيير التنظيمي و مقاومة التغيير هو جمع البعد الإيجابي بالأول والسلبي بالثاني إيماننا بأن حدوث الأول لا يجلب إلا الأمور الضرورية للمنظمة وأن الثاني ما هو سوى أسلوب يعتمد المورد البشري للمنظمة لكبح التغيير، لكن إعادة التفكير في احتمال أن يحمل التغيير ما لا يصلح للمنظمة أو يقلل من دورة حياتها يضع مقاومة التغيير حتما في دائرة التفكير النفعي لصالح المنظمة إذ تتحول مقاومة التغيير لعنصر مهم في ثقافة المنظمة يعود له الفضل في حماية مبادئها من تهديدات التغيير، وعليه يمكن تحديد سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي كالآتي²:ص'
- إضعاف قيادة التغيير والتشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير، وإطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي.
 - تدني مستويات الأداء لدى الموظفين خاصة في ظل انشغالهم بالصراعات التنظيمية وتزايد معدلات الغياب ودوران العمل، وانتشار الآثار النفسية والاجتماعية السلبية على مستوى الفرد والجماعة مما يفتح الباب أمام الصراعات التنظيمية.
 - انخفاض مستويات الالتزام، الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي مع تشويه الصورة الذهنية للمنظمة لدى موظفيها وجمهورها، مع احتمال انهيار المنظمة لعدم تجاوبها لمتطلبات العصر إضافة لتعطيل مصالح المستفيدين في الخدمة والإخلال بسلامة سير عمل المنظمة.

¹ مبارك بنيه رضا العنزري، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2004، ص.20.

² نبيل سوفي، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، ص ص 119. 120.

- اللامبالاة والسلبية نتيجة سيادة الأفكار التقليدية التي تحارب المناهج الحديثة في العمل مما يؤدي إلى تخلف المنظمة وعدم قدرتها على مجاراة نظيراتها.
 - بغض النظر عن السلبيات المتطرق إليها و التي لا تعكس أي جانب ايجابي بخصوص مقاومة التغيير إلا انه لا يمكن أن هذا الموضوع في الحقيقة يخفي في طياته ايجابيات قد تخدم ثقافة المنظمة بالدرجة الأولى، ومن ضمن تلك الإيجابيات ما يلي:
 - إجبار إدارة المنظمة على توضيح كل جوانب التغيير للموظفين من أهداف، وسائل وآثار بشكل أفضل، واكتشاف ضعف قنوات الاتصال وعدم فعاليتها في نقل المعلومات.
 - تدفع بإدارة المنظمة لاعتماد التحليل الدقيق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة وغير المباشرة، وكشف نقاط ضعف المنظمة خاصة ما تعلق بمعالجة المشكلات واتخاذ القرارات ،بحيث تتخذ الإجراءات الوقائية قبل تطور المشكلة وتفاقمها.
 - تعتبر مقاومة التغيير متنفسا للموظفين للتعبير عن مشاعرهم من خلال تشجيعهم على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل¹.
- يتضح لنا ان مقاومة التغيير قد يكون اجابيا للمنظمة بحيث يتسنى المسؤولين عن التغيير في اعادة نظر في بعض عناصر التغيير التي كانت قد تؤدي بها الى نتائج تضر باهداف المؤسسة.

المطلب الثاني :اعتماد أساليب التغيير المرتبطة بالموارد البشرية

حتى يكون للثقافة التنظيمية أثر على تحقيق التغيير التنظيمي يجب أن تتبنى مجموعة من المبادئ التي تترجمها أساليب تعكس حقا صورة ثقافة داعمة للتغيير سيما تلك التي ترتبط بشكل مباشر بالأفراد.

أولاً: الإبداع والابتكار

1- تعريف الإبداع

ينسب هذا المصطلح للاقتصادي النمساوي جوزيف شومبيتر 1912 كأول منظر للإبداع حيث عرفه بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة وأسلوب جديد في الإنتاج والتغيير في جميع مكونات المنتج أو في كيفية تصميمه مشيراً لودود خمسة أنواع للإبداع تشمل¹:

¹المرجع نفسه، ص ص 119. 120.

- المنتج جديد
 - إدماج طريقة جديدة للإنتاج
 - تنظيم جديد للإنتاج
 - غزو الأسواق الجديدة
 - الحصول على مصادر جديدة للمواد الأولية.
- أعطى تايلر الإبداع مفهوما عاما وشاملا من خلال أخذه بالجوانب العلمية، الاجتماعية، الذهنية، متخطيا المجال الفردي أو مجموعات العمل معتبرا إياه عملية حيوية في البيئة التي تمتاز بالتغيير والتطوير السريع. وما يميز الإبداع أنه عملية مواجهة².

2- تعريف الابتكار

تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح الابتكار نجد من أبرزها:

- تعريف قدمته راوية حسن ترى من خلاله أن الابتكار هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة؛ أما بيتر داركر **DRUCKER** فعرفه بأنه التخلي المنظم عن القديم مؤكدا على ما قاله شومبيتر بأن الابتكار هو الهدم الخلاق. في سياق آخر عرفه لونكمان **LONGMA** أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في الإنتاج تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت³.
- إذن للإبداع والابتكار أهمية كبيرة ترتبط بتطوير، تحسين وتنمية المجتمع الاقتصادي والمؤسسات خاصة أن اعتمادهما في أي منظمة يخلق مجموعة النقاط المهمة الآتي ذكرها:
- تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المؤسسة والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم لجعلهم يتجاوزون المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرتهم في التعبير عن إمكانياتهم الإبداعية.

¹ صبرينة ترغيني، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية، مقال، مجلة نماء للإقتصاد و التجارة، العدد الثاني، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2017، ص 70.

² سمير أبو رنيد، واقع الثقافة الإبداعية وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والأطباء في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2011، ص 27.

³ عبد الكريم الطيف، محاضرات في إدارة الابداع والابتكار، مطبوعة بيداغوجية للسداسي الأول ماستر 2، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال نظام LMD قسم علوم التسيير، 2018/2017، ص ص 24، 25.

- يحفز الأفراد على تطوير قدراتهم الفكرية والعملية للدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين
- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم تصوراتهم على نحو يجعلهم قادرين على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة¹.

ثانياً: التمكين الإداري

1-تعرف التمكين الإداري:

عرفه الأفندي بأنه إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم، حل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي لخدمتها فضلاً عن تحمل المسؤولية وعدم إهمال وظيفة الرقابة.

أما الشهراني فعرفه بأنه توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، معارفهم ومهارتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية أو الطارئة بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل و في مواجهة المشكلات².

للتمكين أهمية تعود بالنفع على كل من الفرد والمنظمة ويمكن عرض أهميتها اتجاه كل عنر من خلال النقاط التالية:

2-أهمية التمكين بالنسبة للفرد والمنظمة³:

- تحقيق الانتماء.
- المشاركة الفعالة أي الهادفة.
- تطوير مستوى أداء العاملين ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- اكتساب المعرفة والمهارة.

¹المرجع نفسه، ص ص 24.25.

² أمجد درادكة، التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 31 (08)، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، الأردن، 2017، ص 3.

³ حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل - في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، غزة 2013، ص.ص 11-13.

- تحقيق الرضا الوظيفي.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- تحسين مستوى الإنتاجية لدى العامل كما ونوعا.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- تحقيق نتائج أداء تمتاز بالجودة.
- تحسين العلاقة بين العاملين من خلال اكتشاف المهارات وتوطيد علاقة التعاون المهاراتي بينهم خدمة للمنظمة¹.

المطلب الثالث: اعتماد أساليب التغيير المرتبطة باستراتيجيات المنظمة.

تعتمد المنظمات اساليب استراتيجية عديدة في التغييرات التي تشهدها و تختلف هذه الاساليب من تغيير لآخر و من مؤسسة لآخرى ,فمن احد الاساليب التي تتبناها هذه الاخيرة من اجل ضمان استمرارها في المحيط التنافسي

أولاً: إدارة الجودة الشاملة:

تعريف ادارة الجودة الشاملة:

عرفت على أنها تركيبة إدارية تتضمن عددا من المهام والأعباء يتم من خلالها انجاز كافة المهام وبلوغ كافة الأهداف المطلوبة مع مراعاة مواصفات السلع والخدمات التي ينبغي أن تتسم بمستويات معينة من الجودة².

¹المرجع نفسه، 14.

² كنزة مقدود، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام للمشروبات ، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية العدد 9 ، مجلد: 5، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم للإعلام والاتصال، (د.س.ن)ص 185.

كما تعرف أيضا بأنها إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتوفير الوقت، الجهد وتحقق رضا العميل وتعتمد على توظيف الكفاءات والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم والتخطيط والتصنيع حتى المتابعة¹

لقد أضحت المؤسسات الاقتصادية والخدماتية مجبرة على تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة نتيجة لمجموعة من الدوافع الآتي ذكرها:

- 1- **عولمة السوق:** كنتيجة لنشأة المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية O.M.C ، واتفاقية، GATT، والاتفاق العام للتعريف الجمركية والتجارية)، واتفاق الناقتا (اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة)، حيث ساهمت في تحرير المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية، مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين المؤسسات، وتنامي التكتلات الاقتصادية.
- 2- **التطورات التكنولوجية:** والتي كانت سببا في تطوير تقنيات الإنتاج، والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات.
- 3- **التطورات الاجتماعية:** أدت بدورها إلى تطور الحاجات وتنوعها لدى الأفراد مثل البحث عن تحقيق الذات، والإشباع والرضا².
- 4- انتشار بعض الظواهر السلبية كانهخفاض مستوى الجودة، زيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوى الزبائن وانتقاداته، إضافة لعدم كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية الغير المتكاملة في تحسين أساليب التسيير.

انطلاقا من تلك الأسباب المذكورة سعت المنظمات باعتماد الجودة من خلال التركيز على التالي:

- الجودة كوسيلة تنافسية، من أجل زيادة حصتها في السوق، والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية O.M.C.
- اعتماد تقنيات جديدة في تسيير وظائف المؤسسة.

¹ محمد حامدي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر -بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، 2016، ص 19

² موقع التدوينة، <https://www.tadwiina.com> تم الاطلاع عليه يوم 20 ديسمبر 2020 على الساعة 02:33

- نظام تسيير متكامل يأخذ كل من الموارد البشرية والتكنولوجية بعين الاعتبار في عملية التحسين¹.

تجدر الإشارة إلى أن اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير المتطلبات التالية:

- 1- دعم وتأيد الإدارة العليا: وذلك باقتناعها بضرورة التطوير والتحسين المستمر من اجل الحفاظ على المكانة التنافسية للمنظمة في السوق.
- 2- التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة: لا بد من الاهتمام بالمستهلكين من اجل كسب رضاهم.
- 3- تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل: العمل على تهيئة المنظمة نحو بيئة عمل ذات ثقافة خاصة تجعلها متناسبة مع شروط تحقيق الجودة الشاملة.
- 4- التدريب والتعليم المستمر: العمل على تزويد العاملين بدورات تكوينية وتدريبية لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة وإكسابهم مهارات من شأنها تحسين المنتجات والخدمات²
- 5- الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة: فالمورد البشري المدار بشكل جيد هو قوة المؤسسة لإنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة .
- 6- قياس الأداء للإنتاجي والجودة، مع تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة كالنمط المعتمد على روح الفريق الذي يؤمن بأهمية العمل الجماعي المنسق في إطار فريق الجودة؛ زيادة على ضرورة المشاركة الشاملة من طرف جميع العاملين في المؤسسة.
- 7- بناء نظام معلومات: حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوجب على الإدارة العليا الاهتمام بتصميمات وإدارة نظم معلوماتها بشكل حديث ومطور³.

نستنتج ان المنظمات تلجأ لتبني الاساليب الاستراتيجية لاحداث التغيير من بينها تبني مبادئ الجودة الشاملة التي تتبناها هذه الاخيرة لتحسين صورتها امام المنافسين و جعلها تواكب التطورات.

¹المرجع نفسه، تم الاطلاع عليه يوم 20 ديسمبر 2020 على الساعة 02:33

² محمد مولود عزيل، احمد علماوي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بولاية غرداية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة،(د.س.ن)، ص ص 422،423.

³المرجع نفسه، ص ص 422.423.

مما سبق نستخلص ان التغيير التنظيمي في ظل التغيير الثقافي للمنظمة يستند الى مداخل منها التغلب على مقاومة التغيير و التي بذاتها تحمل بعض الايجابيات التي تعود بالفائدة للمنظمة وذلك باعطاء فرصة لمدراء التغيير على اعادة النظر في التغيير و كما تستند ايضا الى اساليب المتعلقة بالافراد و الاستراتيجيات المتعلقة بالمنظمة فهي ايضا تلعب دورا في تحقيق اهداف التغيير .

خلاصة الفصل

مما سبق يتبين لنا تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي من خلال التطرق له من زوايا و اساليب عديدة منها:

التغيير الثقافي و الذي يمثل تغيير في مبادئ و افكار المنتشرة داخل المنظمة ،فان هذا التغيير لا تم بشكل تلقائي لآكن لا بد من وجود اسباب للجوء اليه ،و في غالب الاحيان فانه لايعود بنتائج سلبية على المنظمة اذ ما توفرت شروط احداثه ،خاصة شرط عدم وجود صراعات تنظيمية في المنظمة اما من زاوية التغلب على مقاومة التغيير و التي تمثل ردود الافعال افراد المنظمة بالرفض لاي تغيير حاصل في المنظمة و ذلك ينتج من عدة مصادر،و تحدث لاسباب عديدة يرونها تعرقل هذا التغيير،رغم السلبيات التي تنجر عن المقاومة التغيير إلا لها ايجابيات عديدة تصب صالح المنظمة ،فالتغلب عليها يتوجب وجود قيادة قوية تمتاز خاصة بالتعاونية و المشاركة .

اما فيما يخص الاساليب التي يتم تتبناها المؤسسة من اجل التغيير فهيا تشمل اساليب مرتبطة بالافراد مباشرة او المرتبطة بالاستراتيجيات و من بينها نجد :

الابتكار و الابداع و التمكين فلانجاح التغيير في ظل هذه الاساليب لا بد من فتح المجال الامام الافراد لعمل على الابتكار و الابداع في اداء الوظائف وتمكينهم في بعض الصلاحيات لجهلهم يمتلكون الشعور المسؤولية و الانتماء لها

اما المرتبطة بالاستراتيجيات فهي تتعلق بكل الاستراتيجيات التي تعمل في تطوير المنظمة و حسن تسييرها مثل ادارة الجودة الشاملة فان المؤسسات تتبنى مبائها من اجل تحقيق تطور و مواكبة التغييرات المحيطة بها.

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية تيزي وزو-

تمهيد:

في موضوع دراستنا تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الذي لم تسمح لنا الظروف من اجل العمل على الجانب التطبيقي جيدا ،إلا اننا سنعمل على ادراج دراسة حالة بإجراء مقابلة الكترونية مع احد مسؤولين وتوزيع استبيان على عمال مديرية سونلغاز لولاية تيزي وزو عن بعد ،و ذلك بطرح بعض الاسئلة التي نجد انها تخدم موضوعنا ،بحيث اننا سنتطرق في المبحث الاول الى تقديم عام شركة سونلغاز مراحل تطورها واهم الطموحات التي تسعى اليها و في المبحث الثاني سنتعرض النتائج وتحقق من الفرضيات الدراسة.

المبحث الاول :نظرة عامة عن شركة سونالغاز

المطلب الاول تعريف عام للشركة سونلغاز :تعرف كأحد اهم المؤسسات الحكومية الكبرى في الجزائر لإنتاج و نقل و توزيع للكهرباء و الغاز ،حيث تحتل المرتبة الاولى في المغرب العربي في مجالها بحيث يقدر انتاجها ب 24420 ميجاوات ،حيث توسعت صلاحياتها الى البيع و الصيانة و التركيب وهذا راجع لموظفيها بسهرهم على حسن سير اجراء العمليات ،فقد وصل عدد العمال فيها الى 90 الف عامل على كامل التراب الوطني سنة 2019 م ،حيث يشمل اطارات ،و اعوان تقنيين ،و اعوان تحكم¹ . فهي تسعى دائما الى تحقيق طموحها² التي تتمثل في

- تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الافق
- ان تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين في حوض المتوسط.
- ان تكون شركة مساهمة في مشروع محطة توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية و الغاز في حاسي

الرمل

¹قدم التعريف من طرف الطالبة اعتمادا على معلومات سابقة

² <https://ar>

[.wikipedia.org/wiki/%D8%B3%D9%88%D9%86%D9%84%D8%BA%D8%A7%D8%B2](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B3%D9%88%D9%86%D9%84%D8%BA%D8%A7%D8%B2)

12 ديسمبر 2020. الساعة 22 .

المطلب الثاني: اهم مراحل التي مرت بها شركة سونلغاز

لقد شهدت شركة سونلغاز تغييرات عديدة منذ نشأتها الى يومنا هذا من اجل ضمانها المكانة الرائدة بين الشركات المنتجة للطاقة كهربائية و الغاز بفضل الجهود التي تقوم بها للحفاظ على مكانتها و فلإدراج هذه التغييرات سننظر لها عبر المراحل التطور التي شهدتها الشركة منذ نشأتها الى يومنا هذا.

مراحل تطور شركة سونلغاز¹:**1946 إنشاء شركة الإمارات العالمية للألمنيوم**

في بداية القرن العشرين كان قطاع الكهرباء يتألف من امتيازات في أيدي الشركات الاستعمارية، تم تمديد اعتماد القانون رقم 46-628 المؤرخ في 8 أبريل 1946 في البر الرئيسي لفرنسا ، والذي ينص على تأميم أنشطة الكهرباء والغاز ، إلى الجزائر من خلال تأميم شركات الكهرباء والغاز الخاصة الموجودة في البلاد. الفترة ، إنشاء EGA (الكهرباء والغاز في الجزائر) بموجب المرسوم رقم 47-1002 المؤرخ 5 يونيو 1947.

ثم كان لدى الجزائر شبكة كهرباء منخفضة السعة في ظل نموذج اقتصادي استعماري ، مخصصة للمناطق الزراعية الاستعمارية ، والصناعات الصغيرة ، والإتارة ، والاحتياجات المنزلية ، وعدد قليل من الصناعات الغذائية (المطاحن ، والحلويات ، السميد) والصناعات المختلفة مثل التعدين والسكك الحديدية والنقل المكهرب (الترام).

1969 التحدي الكبير: حل شركة الإمارات العالمية للألمنيوم وإنشاء شركة سونل غاز

كسر مع التراث الاستعماري واستجابة للخيارات السياسية والاقتصادية ، في عام 1969 تم حل شركة الإمارات العالمية للألمنيوم واستبدالها بإنشاء سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) ، بموجب مرسوم عدد 69-59 المؤرخ في 28 يوليو 1969.

تم تكليف الشركة الجديدة باحتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الكهرباء ، وكذلك توزيع الغاز الطبيعي وبيعه في البلاد.

¹<https://www.sonelgaz.dz/fr/category/historique>

13 ديسمبر 2020، الساعة العشرة صباحا ، الترجمة عن طريق موقع . google traduction.com

كانت سونلغاز قد عرفت توسع في الحجم بالفعل ، وكانت تدخل حلبة جديدة بقوى عاملة قوامها 6000 وكيل لخدمة 700000 عميل بمعدل كهربية 40% ، ولديها 626 ميجاوات من الطاقة الكهربائية المركبة ، وتزود 665000 عميل LV ، و 3180 عملاء MV و 08 عملاء HV ، بالإضافة إلى شبكة نقل الغاز بطول 575 كم وشبكة توزيع غاز بطول 1590 كم تزود 168.032 أسرة. أدى الازدهار الاقتصادي والتنمية الصناعية في البلاد ، ونموها الديموغرافي ، وارتفاع مستوى معيشة السكان ، إلى دفع سونلغاز خلال سنواتها الخمسين الأولى وترسيخها إلى مكانة مجموعة صناعية رائدة ، د. النطاق الدولي.

وبالتالي ، قد عرفت تطورا إلى أكثر من 90.000 وكيل ، وتخدم 9184.962 من عملاء الكهرباء و 5267105 من عملاء الغاز ؛ لديها 19868 ميجاوات من الطاقة الكهربائية المركبة ، و 29,543 كم من خطوط الجهد العالي / الجهد العالي ، و 149,742 كم من خطوط الجهد المتوسط ، و 179,292 كم من خطوط الجهد المنخفض ، بالإضافة إلى شبكة نقل الغاز HP بطول 21,329 كم و شبكة توزيع غاز بطول 100268 كم.

1983 نقطة التحول في إعادة الهيكلة الأولى

في عام 1983 ، بعد أربعة عشر عامًا من ولادتها ، أجرت سونلغاز أول عملية إعادة هيكلة. حيث أنها أنشأت خمس شركات تابعة مكرسة للأعمال المتخصصة وكيان تصنيع: خريف (كهربية الريف) ، كركيب (البنية التحتية والتركيبات الكهربائية) ، كاناغاز (إنشاء شبكات الغاز) ، INERGA (الهندسة المدنية) ، ETTERKIB (التجميع الصناعي)) و AMC (تصنيع العدادات وأجهزة القياس والتحكم).

سيؤدي اختيار هذا النموذج (الشركة الأم والشركات التابعة) إلى منح Sonelgaz قدرات جديدة لنشر وإدارة مشاريعها. مكن نظام التنظيم والإدارة هذا الشركات الجديدة من لعب دور رائد في إنشاء البنى التحتية للكهرباء والغاز. ثم أصبح بعد ذلك مقدمة لطريقة التشغيل الحالية: استقلالية الإدارة والاستجابة في بيئة ديناميكية.

1995 تصبح Sonelgaz شركة EPIC

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ 17 سبتمبر 1995 ، أصبحت Sonelgaz مؤسسة عامة ذات طبيعة صناعية وتجارية (EPIC) ، تخضع لإشراف الوزارة المسؤولة عن الطاقة والمعادن. إذ تم تزويدها بالشخصية الاعتبارية مع التمتع بالاستقلال المالي، و يخضع لقواعد القانون العام في

علاقتها مع الدولة ويعتبر تاجرًا في علاقاته مع أطراف ثالثة. نفس المرسوم أسند مهمة الخدمة العامة إلى سونيلغاز. 2002 التجارة في قلب الاستراتيجية الجديدة

في 2002 أصبحت شركة Sonelgaz شركة Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz:

، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 الصادر في 1 يونيو 2002 وهي شركة مساهمة (SPA). تخضع لأحكام قانون توزيع الكهرباء والغاز عن طريق الأنابيب ولأحكام قانون التجارة. يمنحها هذا الوضع الفرصة لتوسيع أنشطتها إلى مناطق أخرى داخل قطاع الطاقة وأيضًا للعمل على المستوى الدولي. 2004 ولدت مجموعة Sonelgaz الصناعية

في عام 2004 ، صعدت سونلغاز إلى قمة قائمة المستثمرين الوطنيين وأثبتت نفسها كفاعل رئيسي في التنمية الوطنية مع احتمال أن تصبح حافزًا للاستثمارات الوطنية والأجنبية في قطاع الطاقة الوطني. نتيجة لذلك ، تتبنى مجموعة صناعية من خلال التحول إلى شركات تابعة لكياناتها المسؤولة عن الأعمال الأساسية: - إنتاج الكهرباء (SPE) ، ونقل الكهرباء (GRTE) ، والتحكم في النظام الكهربائي (OS) ، نقل الغاز (GRTG) ، - توزيع الكهرباء والغاز من الجزائر (SDA) ، المركز (SDC) ، الشرق (SDE) وأخيرًا الغرب (SDO).

2009 الانتهاء من إعادة الهيكلة والتجديد

بين عامي 2007 و 2009 ، اعتمدت Sonelgaz منظمة جديدة بهدف تحسين أدائها دائمًا. ينتج عن هذا مجموعة تضم 33 شركة تابعة و 6 شركات مشاركة مباشرة. مع افتتاح معهد تدريب الكهرباء والغاز (IFEG) في عام 2007 ، وكذلك إنشاء شركات هندسية وأنظمة معلومات وإدارة عقارات (CEEG و ELIT و SOPIEG) و دمج شركة الرويبة للإضاءة في عام 2009 ، وأكملت تحولها إلى شركة قابضة من الشركات المصممة على تطوير وتعزيز البنية التحتية للكهرباء والغاز. ديناميكية الاستثمار التي ستختبرها المجموعة ستهم دون استثناء بجميع الأعمال التجارية وجميع المناطق الجغرافية على الأراضي الوطنية.

2011 القابضة

في 2 مايو 2011 ، تم تعديل النظام الأساسي لشركة Sonelgaz ، المعتمد في عام 2002 ، من قبل مجلس الوزراء. واصبحت على اثر ذلك ملتزمة بأحكام القانون رقم 02-01 المؤرخ 5 فبراير 2002 المتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق الأنابيب. الآن سونيلغاز. تم تنظيم المنتجع الصحي على أنه

"شركة قابضة" ، دون إنشاء شخصية اعتبارية جديدة. ثم شكلت شركة Sonelgaz القابضة والشركات التابعة لها مجموعة تسمى "Sonelgaz Group".

في 2012 طفرة جديدة ، مسار جديد: الطاقات المتجدد

سنة 2015/2014: الشراكة في قلب التنمية...

في عام 2014 ، بالشراكة مع جنرال إلكتريك ، تم إنشاء شركة تسمى GEAT (توربينات جنرال إلكتريك الجزائر) ، المسؤولة عن إنشاء وتشغيل مجمع صناعي يقع في عين ياقوت (ولاية باتنة) بهدف الإنتاج TG والتلفزيون. الشراكة مع Hyundai و Daewoo وإنشاء شركة تسمى HYENCO مسؤولة عن توفير خدمات EPC (الهندسة والمشتريات والبناء) لأعمال الطاقة الصناعية.

2017 تنظيم جديد للتوزيع

كان عام 2017 عام مؤسسة جديدة لزيادة تحسين كفاءة شركات المجموعة وجعلها أكثر كفاءة من خلال تجميع خبراتهم الخاصة وتنسيق معرفتهم. وبالتالي ، فإن أعمال التوزيع هي الآن مسؤولية كيان واحد يسمى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC. SDC) هو نتيجة الاندماج والاستيعاب من قبل شركات التوزيع SDE و SDO و SDA.

البعد الدولي(إنشاء شركات مختلطة مع كبار المشغلين الدوليين): لتسمية الأحدث فقط: "Vijai

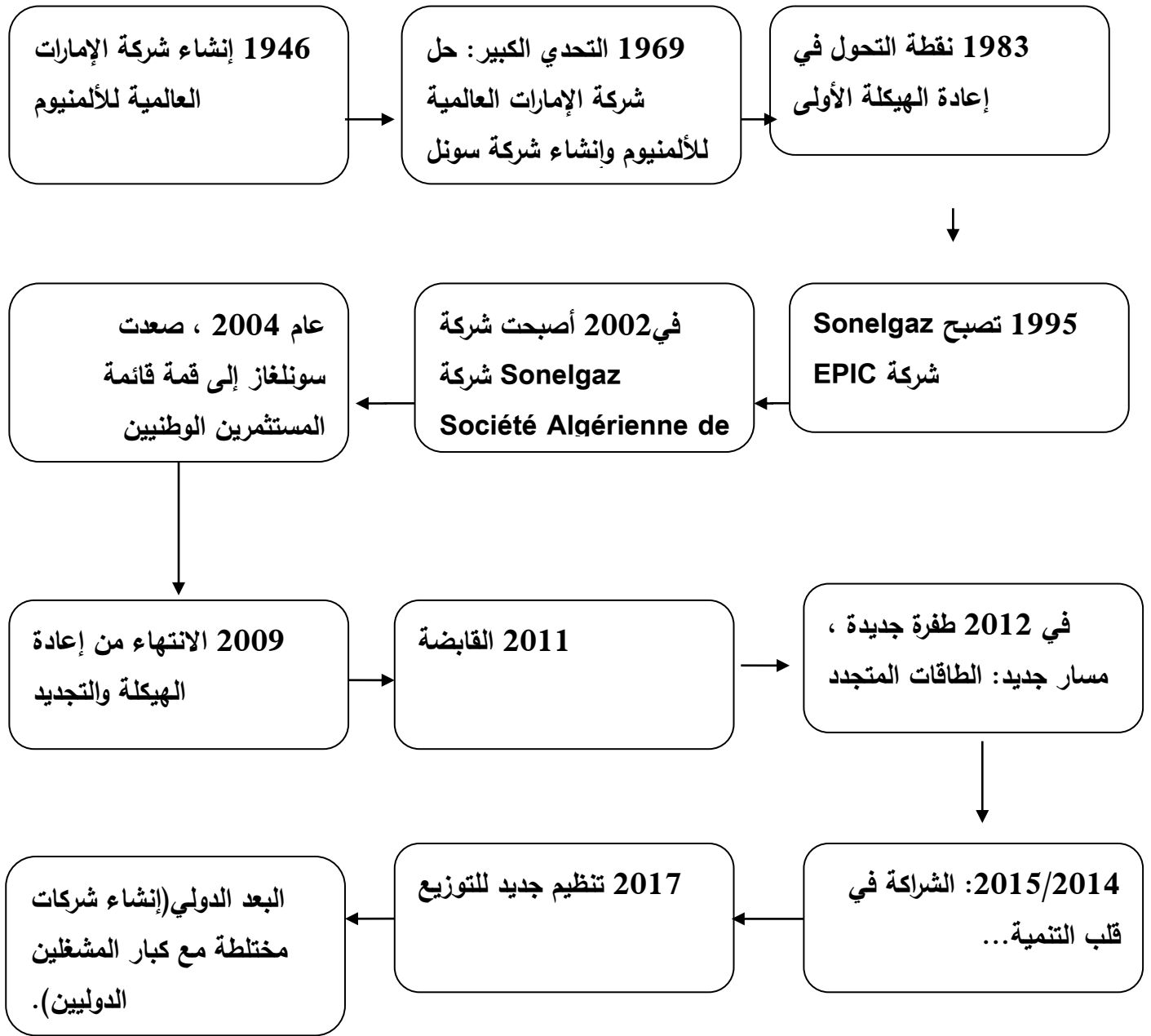
"Electricals Algeria" ، مخصص لتصنيع محولات الطاقة العالية ، بالشراكة مع Vijai Electricals Ltd (الهند) ؛

"BHI Algeria" (Boilers Handassa Industrie Algeria باختصار) ، متخصصة في تصنيع

غلايات الاسترداد والمبادلات الحرارية ، بالشراكة مع شركة BHI الكورية الجنوبية ؛

وأخرها شركة "سيديفر الجزائر" المتخصصة في صناعة عوازل خط الزجاج المقسى بالشراكة مع

Sediver SPA (إيطاليا).



الشكل 2 شكل مختصر لمراحل التغييرات التي شهدتها شركة سونلغاز

المصدر: من اعداد الطلبة

المطلب الثالث: تعريف بمديرية تيزي وزو لتوزيع الكهرباء و الغاز.

هي مديرية من مديريات شركة سونلغاز تقدم خدمات عامة ذات طابع تجاري لمنطقة تيزي وزو تقوم بتطوير و تشغيل و تحديث شبكة الكهرباء و الغاز و تدير كل ما يتعلق بالبيانات المرتبطة بها ،وتوفر خدمة على اوسع نطاق للعملاء ،و الاصلاح على مدار 24 ساعة ،و قراءة العدادات و جميع التدخلات الفنية. عدد العمال فيها هو 1112 عامل في مختلف المناصب تتكون من 10 مناطق خاصة بالكهرباء و 15 منطقة غاز و تحتوي على 17 وكالة تجارية. مقرها هو شارع علي ملاح -تيزي وزو

المبحث الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في مديرية سونلغاز تيزي وزو

يهدف توضيحتأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي قمنا باعداد استبيان يضم 36 سؤال و قد وزعت على عينة من عمال التي تكونت من 22 عامل من مختلف الدرجات الوظيفية في مديرية سونلغاز تيزي وزو

المطلب الاول: مرحلة اعداد الاستبيان**مر الاستبيان على مرحلتين هما:**

أ. مرحلة صياغة الاستبيان :والتي قمنا فيها بمحاولة صياغة اسئلة الاستبيان و عرضها على الاسادة المشرفة على العمل لتصحيحه و بعد اجراء التعديلات التي افادتنا بها قمنا بالصياغة النهائية له و الذي تضمن أربعة اجزاء وهي كالتالي

1/جزء المعلومات الشخصية

2/جزء معلومات الثقافة التنظيمية

3/ جزء معلومات التغيير التنظيمي

4/جزء تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي.

ب. اختيار عينة الدراسة :لقد شملت عينة الدراسة 22 من عمال المؤسسة اللآنفة الذكرو هي عينة

غير مقصودة و بمستويات مختلفة.

من مختلف المراتب الوظيفية .

ج. جمع البيانات و المعلومات :تم ذلك من خلال

-توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

-استرجاع و جمع الاستبيانات بعد ترك الوقت و المجال لهم بالاجابة على الاسئلة المطروحة بكل حرية و موضوعية.

مرحلة عرض نتائج الاستبيان :تضم هذه المرحلة عرض النتائج المتحصل عليها من الاستبيان باتباع تقنية البحث التالية وهي الجداول و عرض الاجوبة المعطات من طرفهم.

المطلب الثاني :تفريغتحليل نتائج الاستبيان

سنتطرق في هذا المطلب الى تفريغ نتائج الاستبيان و الاجوبة المقدمة من اجل دراستها و تحليلها :

• تفريغ الاستبيان

أولاً: المعومات الشخصية:

1/توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	72.73%
انثى	6	27.27% □
المجموع	22	% 100

نستنتج من الجدول ان نسبة الذكور في هذها على من نسبة الاناث بحيث تقدر ب 72.73% ذكور و

اناث 27.27 %

2/توزيع الفئة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
18.18%	4	بين 20 الى 30 سنة
68.18%	15	بين 30 الى 40 سنة
13.64%	3	بين 40 الى 50 سنة
/	/	اكثر من 50 سنة
%100	22	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة العمال الذين لديهم سن يتراوح بين 30 الى 40 سنة اكبر و تقدر ب68.18% و هي متقاربة مع نسبة العمال ذوي السن بين 20 الى 30 سنة تمثل 18.18، تأتي بعدها فئة التي تتراوح السن فيها بين 40 الى 50 سنة فهي ضئيلة جدا و تمثل 13.64% فيما تتعدم فئة التي تتراوح الى اكثر من 50 سنة وهذه الفئتين هما التي تحتاجها المنظمة من اجل الاستفادة من خبرتها

3/توزيع حسب أقدمية العمل:

النسبة المئوية	التكرار	المدة
13.63%	3	اقل من سنة
13.64%	3	من سنة الى 4 سنوات
39.11%	13	من 4 سنوات الى 10 سنوات
13.63%	3	اكثر من 10 سنوات
%100	22	المجموع

ان نسبة توزيع العمال حسب الاقدمية في العمل نجد ان العمال الذين لديهم الخبرة من 4 سنوات الى 10 سنوات اكبر نسبة وهي تمثل 39.11%، فيما تتساوى نسبة السنوات الاقدمية المقدمة الاخرى وهي تمثل 13.63%

يعني ان المؤسسة لا تشهد ما يعرف الدوران الوظيفي فهي تعمل على حفظ الكفاءات المتواجدة فيها.

4/توزيع حسب المستوى العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
72.73%	16	مستوى جامعي
27.27%	6	مستوى ثانوي
/	/	مستوى متوسط
/	/	مستوى ابتدائي
100%	22	المجموع

من خلال الاجابات فإنها موزعة الى 16 منها مستواهم جامعي و ستة من الاجابات مستواهم ثانوي

فيما لا يوجد اجابات تخص المستويين الاخرين

فنستنتج من خلال النسب التالية على ان عمال ذو مستوى الجامعي يستحوذ على النسب المستويات

الاخرى بحيث تقدر 72.73% وتأتي نسبة العمال ذو المستوى الثانوي بنسبة 27.27% وتتعدم في

المستويات الاخرى.

5/نوع المنصب

النسبة المئوية	تكرار	المنصب
63.64%	14	اطار/اطار سامي
22.72%	5	عون تحكم
13.64%	3	عون تنفيذ
100%	22	المجموع

ان الاجابات التي تحصلنا عليها فهي تمثلت كالاتي اربعة عشر من الاجابات كانت من طرف

الاطارات و الاطارات السامية وخمسة من الاجابات قدمت من طرف اعوان تحكم و ثلاثة منها من طرف

اعوان تنفيذ.

نستنتج من خلال جدول النسب أن نسبة العمال ذوي المنصب الاطارات و اطارات سامية تمثل ب 63.64%، و يأتي بعدها منصب عون التحكم ب 22.72%، وفي الاخير فئة اعوان التنفيذ بنسبة 13.64%.

نستنتج ان هناك تنوع في مستويات المناصب داخل المنظمة .

6/ لغة دراسة العامل:

نوع	التكرار	النسبة المئوية
مزدوج	12	54.55%
فرنسية	6	27.27%
عربية	4	18.18%
المجموع	22	100%

اثنا عشر من الاجوبة كانت لغتهم الدراسية مزدوجة و ستة من العينة كانت لغتهم الدراسية باللغة الفرنسية و 4 من اجابة كانت اللغة العربية. فتبين نتائج النسب الجدول ان معظم عمال هذه امؤسسة درسوا باللغة مزدوجة (العربية و الفرنسية) بحيث تقدر ب 54.55%، ثم تأتي الدراسة باللغة الفرنسية بالنسبة تقدر ب 27.27%، و الدراسة باللغة العربية تمثل النسبة ب 18.18% ثانيا تحليل المعلومات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

1/ هل اهداف المنظمة واضحة بالنسبة لك؟

نوع	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	59.10%
لا	9	40.90%
المجموع	22	100%

ان الاجابات المقدمة من طرف العمال الثلاثة عشر منها كانت بنعم وتسعة كانت ب لا .

من خلال الجدول تبينت نسبة وضوح الاهداف بالنسبة للعمال تمثلت 59.10%، و مثلت نسبة عدم وضوح الاهداف نسبة 40.90%.

نستنتج ان معظم عمال المؤسسة على دراية بأهداف المنظمة و ما تسعى الى تحقيقه؛فقد تحصلنا من اجوبة الاستبيان المقدمة طرف العمال على بعض من هذه الاهداف هي

- العمل على تطوير منشاتها
- تقديم خدمة عمومية جيدة للعملاء و ارضاءه من حيث استمرارية التزويد بالكهرباء و الغاز.
- الاستمرارية توزيع الشبكة على مستوى الوطني و تقويتها والتحكم فيها ، و تحقيق جودة في الخدمة.
- تطوير جودة التدريب المقدمة للوكلاء .
- المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني.

2/ ماهي المبادئ و القيم التي تتسم بها مؤسستكم ؟

كانت الاجابة المتحصل عليها كالاتي

- ارضاء الزبائن من حيث الخدمات المقدمة له واحترامهم
- الاستماع الى شكاوي العملاء و اخذها بعين الاعتبار
- ضمان الجدية و جودة الخدمة العامة
- الانضباط و التفاني في العمل
- استقبال و التنفيذ مطالب و حاجات المواطنين.

3/ هل تعتقدون ان ذلك يحقق الفعالية؟

النسبة المئوية	التكرار	
68.19%	15	نعم
31.81%	7	لا
100%	22	المجموع

الاجابات في هذا السؤال هي كالآتي اثنا عشر منها كانت بنعم و ثلاثة بلا ،حيث تمثلت بالنسب الاتية 80% تعتقد ان المبادئ الانفة الذكر تحقق الفعلية و نسبة 20% منها لا تحقق الفعالية.

4/ هل انتم على دراية بمحيط عملكم ؟

النسبة المئوية	التكرار	
63.64%	14	نعم
13.63%	3	لا
22.73%	5	نوعا ما
100%	22	المجموع

اربعة عشر من الاجابات كانت بنعم هم على دراية بمحيط عملهم ،وثلاثة اجابات بلا ، و خمسة اجوبة ب نوعا ما.

فقت تمثلت هذه الاجابات بالنسب المئوية التالية 63.64% كانت بنعم هم على دراية بمحيط العمل ثم تليها الاجابة نوعا ما بنسبة 22.73% ،و اخيرا الاجابة بلا التي تمثل نسبة 13.63% من النتائج المتحصل عليها نستنتج البيئة العمل الداخلية للمؤسسة واضحة بالنسبة للعمال .

5/ هل تشعر بالانتماء للمؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار	
68.19%	15	نعم
31.81%	7	لا

كانت الاجابات بنعم تكررت 13 مرة و التي مثلت نسبة 68.19% من العمال يشعرون بالانتماء للمؤسسة و الاجابة بلا كانت مرتين ومثلت نسبة 31.81 % لا يشعرون بالانتماء.

6/ ما هي العوامل التي تجعلك تشعر بذلك؟

كانت الاجابات على هذا السؤال كالتالي :

- محيط العمل
 - سنوات الخبرة التي عملوا فيها
 - الشعور بالمسؤولية اثناء اداء العمل
 - الدورات التكوينية و التدريبية المتنوعة التي تقدمها الشركة لكل عامل
 - الشعور بالمساهمة في تطوير الشركة
 - الترقيات و الحوافز التي يتحصل عليها العمال
- فرغم العوامل التي توفرها المؤسسة من اجل الشعور بالانتماء للمنظمة إلا ان هناك فئة من العمال الذين لا يشعرون بالانتماء لها و ذلك للأسباب التالية
- سوء تسيير الادارة الذي هو في يد القادة المزعومين.
 - غياب ثقافة الحوار بين الرؤساء و المرؤوسين.

7/ هل تجد بان الشعور بالانتماء يحقق اهداف المنظمة ؟

النسبة المئوية	التكرارات	
77.27%	17	نعم
22.73%	5	لا
100%	22	المجموع

ان الاجابة بنعم كانت 17 بان الشعور بالانتماء يحقق اهداف المنظمة و الذي يمثل نسبة 77.27%، اما الاجابة ب لا كانت 5 و التي مثلت نسبة 22.73% بان الشعور بالانتماء لا يحقق اهداف المنظمة.

نجد من خلال هذه الاجوبة ان هناك انتماء العمال للمؤسسة و الذي يساعد في تحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة إلا ان سوء القيادة فيها .، يدفع بالعمال الى عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة و اهمية تحقيق اهدافها.

8/ هل هناك تحفيزات تقدمها لكم المؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار	
63.64 %	14	نعم
4.54 %	1	لا
31.82 %	7	احيانا
100 %	22	المجموع

من خلال الجدول نجد ان الاجابة العمال بنعم هناك تبني نظام الحوافز هي التي احتلت المرتبة الاولى بنسبة 63.64 % ، و تبني نظام الحوافز احيانا بنسبة 31.82% و عدم تبنيه يمثل نسبة 4.54% . نلاحظ من خلال تحليل النسب المتحصل عليها ان المؤسسة سونلغاز تولي اهمية لنظام الحوافز .

9/ هل تتبنى المؤسسة مبدأ العمل بروح الفريق

النسبة المئوية	التكرار	
54.54 %	12	نعم
18.19 %	4	لا
27.27 %	6	احيانا
100 %	22	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان نسب المتحصل عليها بالإجابة ب نعم هي اعلى نسبة و التي تمثل 54.54%، وتليها الاجابة بأحيانا بنسبة 27.27% في الاخير هي لا بنسبة 18.19% نستنتج من خلال الجدول ان المؤسسة تعمل بمبدأ روح الفريق في تأدية أعمالها و ذلك يدل على وجود رابط جيد بين العمال.

10/في رأيك ما هي عوامل الاستقرار داخل المنظمة؟

ان الاجوبة التي تحصلنا عليها لهذا السؤال فان هذه العوامل تتمثل في

- سياسة توظيف جيدة قائمة على المهارات
- الاحترافية ، و الاداب في العمل
- التكوين المستمر للأعوان
- توفير وسائل و مستلزمات العمل و الامان .
- توفير شروط المناسبة للعمل المادية و المعنوية.
- احترام و تطبيق القواعد الداخلية للمؤسسة
- الاجور و الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعمال
- العلاقة بين الرئيس و الوكلاء
- التعاون بين افراد المنظمة في اداء العمل

انطلاقا من هذه الاجوبة فإننا نتأكد من صحة الاجوبة المتحصل عليها على السؤالين 8 و 9 ان المؤسسة تعمل بمبدأين مهمين من اجل الحفاظ على استقرارها و استمرارها هما نظام الحوافز و مبدأ العمل بروح الفريق.

11/رتب العناصر التي تشكل هوية المنظمة

لقد اختلف ترتيب هذه العناصر التي تشكل هوية المنظمة كانت كالتالي

ترتيب الاول :اداء الوظائف و الانشطة. الاتصال و التواصل مع الرؤساء و الزملاء.

المبادرة

حل المشاكل .،التعاون الدائم

ترتيب الثاني:المبادرة ،الاتصال و التواصل مع الرؤساء و الزملاء ،اداء الوظائف و الانشطة

،التعاون الدائم ،حل المشاكل.

ترتيب الثالث:الاتصال و التواصل مع الرؤساء و الزملاء ،المبادرة ،اداء الوظائف و الانشطة

،التعاون الدائم ،حل المشاكل.

12/هل ترى بان العادات و التقاليد التي اكتسبتها في محيطك الخارجي تشكل عائقا داخل المنظمة

؟

النسبة المئوية	التكرار	
22.73%	5	نعم
77.27%	17	لا
100%	22	المجموع

الاجابة بنعم كان عددها 5 مثلت نسبتهاب%22.73و الاجابة بلا عددها هو 17 فقدر

بنسبة%77.27

و التبريرات الاجابة التي كانت بلا انه على العمال عدم الخلط بين المؤسسة و المحيط الخارجي و ان العادات و التقاليد تشكل المجموعة المهنية داخل الشركة ،يجب التعامل بها من اجل خلق علاقة عمل مريحة.

نستنتج ان ثقافة العمال التي يكتسبونها في محيطهم لا تأثر عليهم في وسط العمل بالمؤسسة اي

انهم يعملون على تكييف ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.

13/هل تجد بان الاعمال التي تقوم بها داخل المؤسسة تتميز ب الروتينية او المرنة؟

النسبة المئوية	التكرار	
63.63%	14	روتينية
36.37%	8	مرنة
100%	15	المجموع

عدد الاجابات ب الروتينية هي 14 ومثلت نسبتها 63.63%.

وعدد الاجابات بالمرنة هي 8 و مثلت نسبة 36.37%.

نستنتج ان الاعمال داخل مؤسسة سونلغاز تمتاز بالروتينية و هذا ما يدل على انه ليس هناك الابتكار و الديناميكية في اداء العمل ،فهذا قد يخلق الشعور بالملل لدى العمال .

14/كيف ترون نوع الثقافة التنظيمية

النسبة المئوية	التكرار	
45.45%	10	ثقافة بيروقراطية
13.64%	3	ثقافة المشاركة
27.27%	6	ثقافة التعاون
13.64%	3	ثقافة الدور و الانجاز
100%	22	المجموع

من خلال الاجابات المتحصل عليها فان ثقافة البيروقراطية احتلت المرتبة الاولى بعدد 10 من الاجابات و تمثلت بنسبة 45.45% ثم تليها ثقافة التعاون بعدد 6 من الاجابات و مثلت 27.27%، و تأتي بعدها الثقافتين المشاركة ،و الدور و الانجاز ب عدد اجابات متساوية و هي 3 و نسبتها هي 13.64% لكل منهما.

من النتائج المتحصل عليها فان المؤسسة موضع الدراسة تمتاز ببيروقراطية شديدة في اتخاذ القرارات و عدم اشراك العمال في فيه.فيما توجد هناك ثقافة التعاون في اداء العمل و تحقيق الاهداف.

ثالثا: تحليل المعلومات المتعلقة بالتغيير

1/ إذا ما قامت المؤسسة باستفتاء ارائكم حول نوع عملية التغيير فما هو اختياركم من بين هذه

الاختيارات؟

نوع التغيير	التكرار	النسبة المئوية
تغيير في الهيكل التنظيمي	8	36.36%
تغيير في طرق التسيير	5	22.73%
تغيير في المهام و الوظائف	4	18.18%
تغيير في التقنيات و التكنولوجيا	5	22.73%
المجموع	22	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان التغيير في الهيكل التنظيمي تحصل على عدد اكبر من الاختيارات و هي 8 و تمثل نسبة 36.36% و تليها التغيير في طرق التسيير والتغيير في التقنيات و التكنولوجيا بنفس عدد 5 من الاجابات و تمثلان بنسبة 22.73%، تليها التغيير فالمهام و الوظائف ب 4 اجابات و نسبها هي 18.18%.

و السبب اختيار العمال لتغيير في هيكل التنظيمي كانت اجاباتهم على ان هناك العديد من الوحدات والتي يمكن الاستغناء عنها او توحيدها و تواجد كم هائل من المدراء بدون فائدة و هدر للمال .
اما اسباب اختيار طرق التسيير من طرف العمل هو ان التسيير الغير جيد لا يجدي نفع بالنسبة للمنظمة

فالتغيير في طرق و نظم التسيير سيعود بأرباح للمؤسسة.

اما اسباب اختيار التغيير في التقنيات و التكنولوجيا هي التطور الذي يشهده العالم من حول المؤسسة، كما انها تعمل تخفيف بعض الاعباء العمال و تجنب الكم الهائل من الشكاوي التي تتلقاها من طرف الزبائن. و تقديم خدمة اسرع لهم و ارشادها

و سبب اختيار التغيير في المهام و الوظائف هو وجود اكتظاظ العمال لتنفيذ مهمة واحدة نستنتج من خلال نتائج الجدول و الاسباب المتحصل عليها فان مؤسسة سونلغاز لديها خلل في بيئتها الداخلية خاصة الهيكل التنظيمي، فيجب عليها تدارك هذا الخلل من اجل تحقق نجاح اكبر.

2/ماهي اهم التغييرات التي عرفتھا مؤسستكم؟

التغييرات التي شهدتها المؤسسة التي استخلصتها من الاجوبة الموظفين تمثلت في :

التغيير في التنظيم.

التغيير في هيكل التنظيمي و انشاء فروع و وكالات جديدة .

الزيادة في نسبة تدفق الكهرباء.

الزيادة في الاجور العمال .

(هناك مشروع من اجل وضع شريحة في العداد الكهربائي ،من اجل تفادي الاخطاء عند قراءة و

تسجيل العداد)لم يتم العمل به بعد.

3/هل تعلمكم المؤسسة عند احداث اي تغيير داخلها؟

النسبة المئوية	التكرار	
68.18%	15	نعم
13.64%	3	لا
18.18%	4	احيانا
100	22	المجموع

الاجابات بنعم التي تحصلنا عليها عددها هو 15 و ممثلة ب 68.18% و تأتي بعدها الاجابة باحيانا

عددها 4 و ممثلة بنسبة 18.18% و اخيرا الاجابة ب لا عددها 3 و نسبة 13.64%

نستنتج ان المؤسسة تعلم العمال بإحداث تغيير فيها خاصة التغييرات التي تمس مباشرة العمال ،مثل التي يجب اجراء تكوين لهم من اجل انجاحه.

4/ما هي الطريقة التي يتم من خلالها اعلامكم بالتغيير؟

الاجابات التي تحصلنا عليها هي كالآتي :

المصقات الاعلانية داخل المؤسسة او عن طريق البريد الالكتروني الداخلي للمؤسسة.

العرض الشامل للتغيير في الوكالات.

اجراء ملتقيات خاصة بالتغيير .

من خلال هذه لإجابات نستنتج ان المؤسسة تستخدم عدة طرق من اجل نشر المعلومات حول التغيير فبذلك يكون عند العمال علم بالتغيير و اهدافه وطرق احداثه .
فحسب الراي فان اصال المعلومات عن طريق الملتقيات احسن لان يمكن للموظف طرح التساؤلات حول الغموض التي يراها في هذا التغيير و طرح افكار اخرى.

5/هل تعمل منشاتكم على تكوين و تدريب الموظفين لاستعاب التغيير؟

النسبة المئوية	تكرار	
86.36%	19	نعم
9.09%	2	لا
4.55%	1	احيانا
100%	22	المجموع

نلاحظ الاجابة بنعم لوجود نظام تكوين و التدريب تمثل عددها ب19 من الجموع الكلي للإجابات فهي تمثل نسبة 86.39% و الاجابة ب لا عددها 2 تمثلت نسبة 9.09% و اجابة واحدة ب احيانا وهي تمثل 4.55%.

نستنتج من خلال هذه النسب ان المؤسسة تهتم بتكوين و تدريب اليد العاملة فيها و ان الاجابات ب نعم و احيانا قد يكونون من العمال الذين مسهم التدريب فهم على دراية بإمكانية التحاقهم بدورات تكوينية التي تقوم بها المؤسسة فهذه الاخيرة تختلف من مهمات العمل و المستويات ،تكون مدته مختلفة من شهر الي سنة.

6/ما هي الاساليب التي تلجأ اليها المؤسسة من اجل التدريب ،اذكرها؟

تلجأ مؤسسة سونلغاز من اجل تدريب و تكوين عمالها الي الاساليب التالية
-ارسال الموظفين للدورات تكوينية اما قصيرة او طويلة المدى الي المدارس التقنية التابعة لها (مقرها بن عكنون و البلدية).
-اجراء تريضات في احدى الشركات التابعة لها.

7/هل غير ذلك من اهداف المنظمة؟

النسبة المئوية	التكرار	
54.55%	12	نعم
45.45%	10	لا
100%	22	المجموع

توزعت الاجابات كالتالي عدد التكرارات نعم هي 12 و التي تشكل نسبة 54.55% ،اما لا فهي 10 و هي تمثل نسبة 45.45%. فهي نسب متقاربة فيما بينها.

نستنتج ان اهداف المنظمة قد تغيير تتغير بنوعية التدريبات و التكوينات التي تقوم بها من اجل عمالها و ذلك يكون ان كان العمال مدربين بطريقة جيدة فان اهداف المنظمة لا تتغير و العكس ان كان التدريب بشكل سيء فان الاهداف ستتغير ولا يتم بلوغها.

8/كيف وجدتم تأثير ذلك على ثقافتكم المؤسسة؟

اثر ذلك بالإيجاب لان يكون هناك تطور في طريقة اداء الاعمال وتدارك الصعوبات التي تواجه العمال ،وكما يكون تحسين في الخدمة المقدمة لزيائن.

رابعا: الشق المتعلق بتأثير ثقافة المنظمة على التغيير التنظيمي

1/في رأيك ما هي الاسباب التي تدفع المؤسسة للجوء التغيير في ثقافتها؟

ان الاسباب التي تؤدي بالمؤسسة الى تبني تغيير في ثقافتها حسب اراء العمال هي كالتالي :

- تواجد الفساد داخل المؤسسة .
- تبني ثقافة تتماشى مع متطلبات العصر ومحاولة مواكبة التطورات في العالم مثل الرقمنة الجديدة.
- الزيادة في استهلاك الطاقة من طرف الافراد و المؤسسات.
- العمل من اجل توفير خدمة لائقة للزيائن.
- تحسين قدرتها على التنافس.
- خلل في تسيير المنشات .
- وجود شكاوي من طرف العمال و الزيائن.

2/ إذا حدث تغيير في ثقافة المؤسسة هل يؤدي ذلك الى الاستغناء عن الثقافة القديمة ؟

النسبة المئوية	التكرار	
31.81%	7	نعم
68.19%	15	لا
100%	22	المجموع

تمثل اكبر الاجوبة ب لا 15 تكرارات و التي تمثل نسبة 68.19% و الاجوبة ب نعم عددها هي 7 و تمثل نسبة 31.81%.

و كانت اسباب هذه الاجابات هي :

أ. اجابة ب لا : لا يجب الاستغناء عن الثقافة القديمة خاصة في فترة الولى من اجل تكيف المؤسسة للثقافة الجديدة؛ الحفاظ على ايجابيات الثقافة القديمة أي ان المؤسسة تعمل تغيير دون التفريط بالثقافة القديمة و تحاول التكيف بينهما.

ب. الاجابة بنعم : يجب الاستغناء عليها لان الثقافة القديمة اصبحت روتينية يجب تغيير جذري .

3/ في رأيكم هل التغيير في ثقافة المنظمة يقتضي زمنا طويلا ،كم مدة التي ترونها مناسبة؟

النسبة المئوية	التكرار	
77.27%	17	نعم
22.73%	5	لا
100%	22	المجموع

الاجابات كانت كالتالي عدد تكرارات الاجابة ب نعم هي 17 و التي تمثل نسبة 77.27% و عدد الاجابات ب لا هي 5 و تمثل نسبة 22.73%

نستنتج من خلال الاجوبة ان ثقافة المؤسسة قوية لهذا لا يمكن تغييرها بشكل سهل و قصير المدى بل يحتاج الى وقت لإنجاح ذلك.

4/ما هو التغيير الذي ترونه صعب؟ اعطي اقتراحات

ان الاقتراحات التي قدمت لنا هي :

- التغيير الجذري للمنظمة (لان التغيير سيمس جميع الجوانب في المنظمة).
- مكانة العامل في الشركة وطريقة التسيير.
- تغيير الذهنيات التي تأثر سلبا على اهداف المؤسسة.

5/هل تتلقى مؤسستكم شكاوي من قبل الزبائن

النسبة المئوية	تكرار	
86.67%	17	نعم
/	/	لا
13.33%	5	لا ادري
100%	22	المجموع

من خلال الجدول الاجابة بنعم هي النسبة الاكبر بحيث تمثلت ب 86.66% و تليها الاجابة ب لا

ادري بنسبة 13.33% بحيث لا توجد اي نسبة للإجابة ب لا

من بين هذه الشكاوي نجد

الانقطاع في تزويد الكهرباء التي تتجم على العمال الصيانة الدورية و عن الحوادث.

في حالة وجود اخطاء عند قراءة العدادات.

في حالات الخسائر التي تتعرض لها المعدات الكهربائية في حالة وجود زيادة في تدفق الكهرباء او

انخفاضها.

عدم تلبية حاجيات الزبائن في الوقت المناسب.

نستنتج من خلال تحليلنا للجدول ان المؤسسة تتلقى كثيرا من الشكاوي و هذا دال على ان هناك خلل

في نظام تسييرها او في كيفية اداء عملها.

6/ هل تعمل مؤسستكم على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تغييرات التي تقوم بها؟

النسبة المئوية	التكرار	
81.81%	18	نعم
18.19%	4	لا
100%	22	المجموع

معظم الاجابات كانت بنعم والتي تحصلت على 18 تكرارات من الاجوبة ، و هي تمثل نسبة

81.81 %، و تكرارات الاجابة ب لاهي 4 و التي تمثل نسبة 18.19%.

نستنتج ان مؤسسة سونلغاز تعمل على تطوير اعمالها و شروط تواجدها في الاسواق بتوجهها نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ،من اهمها فيما يخص مبدأ القيادة الذي يلعب دور التطور مهم في نجاح المنظمات ،كما توجه اهتمامها نحو الزبائن و ذلك بتوفير الخدمة اللازمة و الجيدة لهم فهم اساس نجاح و استمرارها في السوق.

7/ هل هناك مقاومة لتغييرات التي تقوم بها المؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار	
36.36%	8	نعم
50%	11	لا
13.64%	3	احيانا
100%	22	المجموع

من خلال الجدول نجد الاجابة بلا هي التي تمثل اكبر نسبة وهي 50% و التي يمثل عدد 11 من الاجابات الكلية ثم تليها الإجابة نعم تمثل 36.36% والتي يمثل عددها 8 من العدد الاجمالي ، و الاجابة بأحيانا 13.64 % و التي تمل العدد 3 من عدد الكلي.

نستنتج ان المؤسسة لا تعرف مقاومات كثيرة لتغييرات التي تقوم بها ذلك لأسباب عديدة ،والتي سيتم ادراجها في الجواب الموالي .

8/ ما هي الحالات التي تقاومون فيها التغيير؟

تعدد الحالات التي تشهد فيها المنظمة مقاومة التغيير وهي:

- عدم وضوح اهداف التغيير و كيفية القيام به .
- عندما يكون التغيير قد يعود بضرر على العمال.
- الخوف من فقدان السلطة .
- نقص المعلومات حوله .

خلاصة الفصل

من خلال النتائج المتحصل عليها من دراسة حالة مديرية سونلغاز تيزي وزو ان هناك ثقافة تنظيمية قوية تتصف بها المنظمة، فهو عامل لا يمكن الاستغناء عنه لإحداث التغيير داخل المنظمة.،

التغيير التنظيمي مرتبط بنوع الثقافة السائدة في المؤسسة فهي ضرورية في المؤسسات الجزائرية من اجل التطور و تحقيق الاهداف المراد تحقيقها في تبعث فيها الاستقرار من اجل تقديم خدمات احسن .

كما اظهرت النتائج الدراسة اثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي بحيث ان معظم تغييرات التي قامتها لم تعرف مقاومة من قبل العمال فهذا دليل عن رضاهم .

-ثقافة مؤسسة سونلغاز توجه اهتمام كبير للبيئة الخارجية (الزبائن و العملاء) و هذا بتقديم الخدمات افضل لهم و لارضائهم ،و ذلك يعمل على بقائها رائدة في مجالها خاصة في السوق الوطنية

الخاتمة

من خلال تطرقنا في دراستنا لموضوع تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز يمكننا القول ان ما من مؤسسة من المؤسسات الاعمال اياً كان نوعها في تسعى الى بلوغ ذروة عالية من النجاحات و بقائها في المراتب الرائدة امام منافسيها .،و يكون ذلك من خلال اعتمادها على عنصرين:

اولا نوع ثقافتها التنظيمية التي تعبر عن شخصيتها المختلفة عن غيرها ،و تساهم في بلوغ اهدافها ،فان اهمية الدور الذي تلعبه الادارة في اظهار قوة و مرونة ثقافة المنظمة التي تترسخ في بيئة المنظمة ،و تجعل العمال يكتسبونها و يتقبلونها لتحقيق فعاليتهم و رضاهم بالمؤسسة ،و احساسهم بالانتماء لها،فذلك بعكس غياب و غموض الذي يشوب الثقافة التنظيمية و تبيان ضعف المنظمة و نشاطها من خلال ذلك ،و حتى في بعض الحالات تؤدي الى زوال و هدم المنظمة ؛و هذا ما يؤكد صحة الفرية الاولى من الدراسة التي تنص على ان -الثقافة التنظيمية محدد اساسي لتماسك المنظمة و تحقيق اهدافها.

ثانيا :التغيير التنظيمي للمؤسسات الذي لا يقل اهمية عن العنصر الاول،فهو يعمل على تطوير المنظمة و مواكبتها التغيرات التي يشهدها المحيط الخارجي لها ،فهذا الاخير يحتم على المنظمات تبني تغيير من التغيرات التي تعود عليها بالفائدة ،حيث يمنحها القدرة على المنافسة ،فهو قد يمس التغيير في اهدافها ،فلا نجاحه لابد من توفير شتى الشروط و المراحل المناسبة لذلك ؛فهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الثانية و هي كالتالي : -التغيير التنظيمي داخل المؤسسات يضمن القدرة على التنافس و التكيف مع محيط المنظمة الخارجي -.

كما ترتبط الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي من خلال علاقة تأثرهما ببعض ،فهذا الاخير يتم عبر عدة مداخل كالتغيير في ثقافة المنظمة ،و ذلك بنشر ثقافة جديدة تتماشى و تساير اسس التغيير و اهدافه ،حتى لا يشهد مقاومة و ان و ان تمت و حدثت هذه الاخيرة لابد على المؤسسة تبني اساليب وطرق خاصة بالموارد البشري التي تركز على نوع القيادة ،والمعلقة بالاستراتيجيات المنظمة فهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة التالية -يؤثر التغيير الثقافي على التغيير التنظيمي داخل المنظمة -.

اما من خلال نتائج دراسة الحالة لمؤسسة سونلغاز الجزائرية لأنها تتميز بثقافة قوية و التي تعتبر ميزة رئيسية لريادة المؤسسة عن غيرها و استحواذها على السوق في مجالها ،فهي تتميز بتعاون و التماسك الداخلي ،فان ثقافتها تتمحور اكثر و توجه اهتمام كبير للمحيط الخارجي (الزبون و)

ارضائه، فهذا ما يؤكد لنا من صحة الفرضية الرابعة و هي كالتالي -التغيير التنظيمي مرتبط
بالمؤشرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز في الجزائر-.

اما فيما يخص التأكد من صحة الفرضية الاخيرة لهذه الدراسة -الثقافة التنظيمية تأثير على التغيير
التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز -، ان نجاح اي تغيير في المنظمات الاعمال، خاصة
المؤسسات الجزائرية خاصة المؤسسة محل الدراسة في الوقت الحالي مرهون بمدى تمتعها بثقافة تنظيمية
سليمة، اذ تعتبر ركيزة اساسية لاحداث التغييرات، فهي تعتبر كدعامة لتحقيق التطور و الاستمرارية ،
فتأثير الذي تحدته الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي للمؤسسة تاثير كبير جدا سواءا بالاجاب
او بالسلب، فلهذا يتوجب على المؤسسات الحرص على نشر ثقافة سليمة و قوية ، من اجل الاستفادة من
التاثير الايجابي قدر الامكان، و بالتالي المساهمة في تحقيق الاهداف المرجوة من التغيير.
و يظهر ذلك من خلال عدم تعرض المؤسسة سونلغاز للمقاومة تغيير في غالب التغييرات التي
شهدتها في دورة حياتها وارتقائها.

فيمكننا حصر النتائج المتوصل اليها من خلال دراستنا فيما يلي:

- لإحداث اي تغيير تنظيمي يجب الاعتماد على ثقافة تنظيمية سليمة مبنية على مبادئ قوية.
- تساهم المؤسسة بحد ذاتها في انجاح التغيير بقيامها بدورات تكوينية و تدريبية لكل المستويات التي
يمسها التغيير، فهذا يعتبر كمحفز لعدم مقاومة التغييرات.
- كما اظهرت النتائج دراسة الحالة ان اهداف مؤسسة واضحة للعمال و انها و تولي اهتمام كبير
لزيائن لإرضائهم و القيام بمجهودات لتقديم خدمات احسن إلا ان هذا لم يمنع من تلقي الشكاوي
من طرفهم .

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



اضعين أيديكم هذا الاستبيان الذي تدرج أسئلته في إطار استكمال الشق الميداني المتعلق بالإعداد
لمذكرة التخرج ماستر في إدارة الموارد البشرية تحت عنوان تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير
التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية سونلغاز مديرية تيزي وزو نرجو منكم التكرم بالإجابة على
الاسئلة بكل موضوعية.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

ملاحظة: يرجى وضع علامة () على لإجابة مع إمكانية تكرارها في الإجابة الواحدة او الاجابة على
الاسئلة مباشرة حسب رأي العمل
إعداد الطالبة: **جمعة ملحة**
تحت إشراف الأستاذة: د. **بلهوارى كريمة**

اولا :معلومات حولالبيانات الشخصية:

- الجنس

ذكر () انثى ()

- السن

1/بين 20الى 30 سنة () 2/بين 30 الى 40 سنة ()

3/بين 40 الى 50 سنة () 4/اكثر من 50 سنة ()

- الاقدامية في العمل :

اقل من سنة () من سنة الى 4 سنوات ()

بين 4 سنوات الى 10 سنوات () اكثر من 10 سنوات ()

- المستوى العلمي :

مستوى جامعي () (مستوى ثانوي) (مستوى متوسط) (مستوى ابتدائي) ()

- نوع المنصب الذي تشغله؟

إطار + إطار سامي ()

أعوان تحكم ()

أعوان تنفيذ ()

- لغة دراسة العامل

مزدوج () فرنسية () عربية ()

ثانيا : معلومات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

- هل اهداف المؤسسة واضحة بالنسبة ؟ نعم () لا ()

اذكرها.....

.....

- ماهي المبادئ و القيم التي تتسم بها مؤسستكم

؟اذكرها.....

.....

.....

- هل تعتقدون ان ذلك يحقق الفعالية ؟ نعم () لا ()

- هل انتم على دراية بمحيط عملكم ؟ نعم () لا () نوعا ما ()

- هل تشعر بالانتماء للمؤسسة ؟ نعم () لا ()

- ماهي العوامل التي تجعلك تشعر بذلك ؟

اذكرها.....
.....
.....

- هل تجد بأن الشعور بالانتماء يحقق اهداف المؤسسة؟ نعم () لا ()

- هل هناك تحفيزات تقدمها لك المؤسسة؟ نعم () لا () احيانا ()

- هل تتبنى المؤسسة مبدأ العمل بروح الفريق؟ نعم () لا () احيانا ()

- في رأيك ماهي عوامل استقرار داخل المؤسسة؟

.....
.....
.....

- رتب العناصر التي تشكل هوية المنظمة

التعاون الدائم

المبادرة

اداء الوظائف و الانشطة

حل المشاكل

الاتصال و التواصل مع الرؤساء و الزملاء.

- هل ترى بأن العادات و التقاليد التي اكتسبتها من محيطك الخرجي تشكل عائقا داخل المنظمة؟

نعم () لا () لماذا؟

.....
.....

- هل تجد بأن الاعمال التي تقوم بها داخل المنظمة تتميز ب

روتينية ()

مرونة ()

- كيف ترون نوع الثقافة التنظيمية

ثقافة البيروقراطية

ثقافة مشاركة

ثقافة تعاون

ثقافة الدور و الانجاز

- كيف هي طبيعة العلاقة بين الرؤساء والعمال ؟

جيدة () ضعيفة () متوسطة ()

معلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

- اذا ما قامت مؤسستكم باستفتاء ارائكم حول نوع عملية التغيير فما هو اختياركم من بين هذه

الاختيارات ؟

تغيير في الهيكل التنظيمي ()

تغيير في طرق التسيير ()

تغيير في المهام و الوظائف ()

تغيير في التقنيات و التكنولوجيا ()

اذكر سبب اختيارك

.....
.....
.....

ماهي اهم تغييرات التي عرفتھا مؤسستكم من سنة 2000 الى يومنا ؟

.....
.....

- هل تعلمكم المؤسسة عند إحداث أي تغيير داخلها ؟ نعم () لا () احيانا ()

ماهي الطريقة التي يتم من خلالها اعلامكم بالتغيير؟

.....
.....

- هل تعمل مؤسستكم على تكوين و تدريب الموظفين لاستيعاب لتغيير ؟ نعم () لا () لا ادري ()

- ما هي الاساليب التي تلجأ اليها المؤسسة من اجل التدريب ،اذكرها؟

.....
.....
.....

- هل غير ذلك من اهداف المنظمة؟ نعم () لا ()

- كيف وجدتم تأثير التغيير على ثقافتكم اتجاه المؤسسة ،الزيائن ؟

.....
.....

رابعاً: اسئلة عن تأثير ثقافة المنظمة على التغيير التنظيمي

- في رأيك ما هي اسباب التي تدفع المؤسسة للجوء الى التغيير في ثقافتها؟

.....
.....
.....

- اذا حدث تغيير في ثقافة المؤسسة هل يؤدي ذلك الى الاستغناء عن الثقافة القديمة ؟

نعم () لا ()

و لماذا في كلا الحالتين:

.....
.....

- في رأيكم التغيير في ثقافة المنظمة هل يقتضي زمنا طويلاكم مدة التي ترونها ؟

- ما هو التغيير الذي ترونه صعبا ؟.....

اعط اقتراحات

.....
.....

- هل تتلقى وكالتكم شكاوي من قبل الزبائن؟ نعم () لا () لا ادري ()

اذكرها

-

- هل تعمل مؤسستكم على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تغييرات التي تقوم بها؟

نعم () لا () اذكرها

- هل هناك مقاومة لتغييرات التي تقوم بها المنظمة؟ نعم () لا () لا ادري ()

- ما هي الحالات التي تقاومون فيها التغيير؟

قائمة الاشكال

الشكل (1):يوضح اثر الثقافة التنظيمية على الأداء و الرضا الوظيفي

الشكل (2):ممثلت يوضح أهم عناصر التغيير التي تهتم بها المنظمات

الشكل(3)شكل مختصر لمراحل تغييرات التي شهدتها شركة سونلغاز

المراجع:

الكتب:

1. محمد عارف ناصر ،ابستمولوجيا السياسة المقارنة -النموذج المعرفي -النظرية -المنهج
،لبنان ،مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ،طبعة الاولى ،2002
 2. بلال خلف السكارنه ،التطوير التنظيمي و الإداري، عمان:دار المسيرة للنشر و التوزيع ،طبعة
الأولى،2009.
 3. ¹خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي-مفاهيم معاصرة، الأردن:إثراء
للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،2009.
 4. زاهد محمد ضيري، السلوك التنظيمي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة
الأولى، 2011.
 5. محمد جمال، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان:المعتز للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن،
2015.
 6. ¹سعد فؤاد علي حبابة، السلوك التنظيمي، الأردن، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن،
2018.
 7. عمار بوحبوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر:المؤسسة
الوطنية للكتاب، ط02، د.ت.ن.
 8. محمدشليبي، المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم، المناهج، الاقترايات، والأدوات، د.ط، الجزائر،
د.ت.ن.
- اطروحات دكتوراه و رسائل ماجستير
اطروحات دكتوراه:
9. سيد احمد بن الرحيم سلمى ،تقويم فاعلية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت
الصناعية والخدمية السودانية ،أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ،جامعة الخرطوم
،كلية الدراسات العليا ،مدرسة العلوم الإدارية ،قسم إدارة الأعمال، 2008.
 10. صحراوي وافية ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضبط المهني والولاء التنظيمي وفعاليات
الذات لدى إدارات الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية على جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه

في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2013.

11. علاوي عبد الفاتح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة شركة

سونلغاز وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2013.

12. أبو سمورة أحمد موسى المهدي، الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي و كفاءة

أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (السودان)، 2014.

13. بركة مشنان، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم

العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة، أطروحة الدكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والعلوم التسييرية، قسم علم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة حاج لخضر - باتنة، (الجزائر)، 2016.

14. برباش توفيق، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية: بين الحتمية والاختيار

الاستراتيجي دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف-دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات-سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016.

15. بوطيبة نور الهدى، إدارة التغيير في المؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح

لتنفيذ الإصلاحات الجامعية -دراسة حالة تطبيق نظام إصلاح ل-م-د في عينة من جامعات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير شعبة تسيير المنظمات، 2016.

16. مدوري نور الدين، أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في

المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تخصص تسيير الموارد البشرية، تلمسان، (الجزائر)، 2017.

17. بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي -دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية ادرار- اطروحة دكتوراه في العلوم في علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة وهران 2 ،كلية العلوم الاجتماعية ، 2017.
18. سماتي حاتم ،واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين -دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، 2018.
- مذكرات ماجستير:
19. بنيه رضا العنزي مبارك ،التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2004 .
20. العوفي محمد بن غالب ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي -دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2005.
21. سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات -دراسة مقارنة، الرسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، (فلسطين)، 2006.
22. سالم إلياس ،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، مسيلة، الجزائر، 2006.
23. منصور بوبكر ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية -المصلح الخارجية للدولة بولاية الوادي نمودجا -، مذكرة ماجستير في علم النفس

و التنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري،
قسنطينة، (الجزائر)، 2007.

24. شتاتحة عائشة، "إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة-دراسة حالة
سونالغاز مديرية التوزيع بالأغواط"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2007.

25. بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في إدارة العمومية
الجزائرية-المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، رسالة ماجستير في علم النفس
العمل والتنظيم، جامعة منتوري، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية
قسنطينة، (الجزائر)، 2007.

26. الرقب حماد محمود، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، مذكرة ماجستير
في إدارة الأعمال، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، (فلسطين)،
2008.

27. خليل عبيد عوني فتحي، واقع ادارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارات
الصحة الفلسطينية-دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي-، قدم هذا البحث لاستكمال لمتطلبات
الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم
ادارة أعمال بالجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

28. عسلي نور الدين، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين"دراسة حالة
مطاحن حضنة ولاية مسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009.

29. أبو رنيد سمير، واقع الثقافة الإبداعية وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية
الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والأطباء في الضفة الغربية،
مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين. 2011.

30. سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي
خزينة ولاية جيجل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم
الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2011.

31. حلس صقر محمد أكرم ، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين
 "حالة دراسية على بلدية غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الإسلامية - غزة - عمادة الدراسات
 العليا ، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2012.
32. تهاني محسن بدر الحميدي ، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في
 الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، كلية
 العلوم التربوية قسم الإدارة والمناهج، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، 2012.
33. عماري سمير ، دور التطوير التنظيمي في أنجاح عملية التغيير بالمؤسسة دراسة حالة
 مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية
 والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، 2013 .
34. عفانة حسن مروان ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل - في المؤسسات
 الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، الدراسات العليا، كلية
 الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2013.
35. مر كمال عبد الستار ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي
 المؤسسات التربوية المختصة- تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا -
 دراسة مسحية، مذكرة ماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة ريان عاشور، كلية
 الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، الجلفة،
 (الجزائر)، 2014.
36. قصير أحمد، "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة
 الاقتصادية - دراسة حالة شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة"، رسالة
 ماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
 التسيير، قسم علوم التسيير تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال، مسيلة، (الجزائر)،
 2017،
37. عوض الله محمد علي محمد، دور التدريب في أداء العاملين دراسة حالة بنك فيصل
 الإسلامي السوداني فرع كوستي . ريك.، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد
 والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، جامعة الإمام المهدي، 2017.
 المجلات و الندوات

38. منور أوسرير، فؤاد سعيد منصور، لتطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية -المتطلبات و المعوقات ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير ،08. 09. مارس 2005.
39. عبد الرحمان حلواني ابتسام ،من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟، دراسة استطلاعية مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإداري: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالرياض، جامعة المالك عبد العزيز، جدة .2009.
40. علي العطوي عامر ،الهام ناظم الشباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية -دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010.
41. أسامة الفراج، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في المؤسسات القطاع العام في سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد: 27 ،العدد: الأول، جامعة دمشق، (سوريا)، 2011.
42. درويش رامز علي ،اثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة كدراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية،المجلد: 36. العدد: 5 .2014.
43. بواشري آمنة، بركاهم سالم، التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة -دراسة تقييمية للوزارات الخارجية"، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد: 06، جامعة الجزائر 03 ،الجزائر ،2015.
44. بختة حداد، حياة سيد، "إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة -دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية OS فرع مجمع سونلغاز"،المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 06 ،2015.
45. حامدي محمد ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر -بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير ،2016.

46. بن يوسف بن يعقوب محمد ، مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية-أسبابه وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديرها، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد: 5، العدد 6، 2016.
47. بواشري أمنة، سالم بركاهم، التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة دراسة تقييمية للوزارات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد: 06، جامعة الجزائر 03، (الجزائر)، 2016.
48. درادكة أمجد، التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 31 (08)، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، الأردن، 2017.
49. ترغيني صبرينة، دور الابداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية :مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية، مقال، مجلة نماء للإقتصاد و التجارة، العدد الثاني، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2017.
50. عبد المالك ياحي، "الثقافة التنظيمية: الدلالات و الأبعاد"، مجلة آفاق للعلوم، العدد: 06، جامعة الجلفة، (الجزائر)، (2017).
51. هادف رانية، غزال حياة، إدارة التغيير الثقافي داخل المنظمات المعاصرة، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد: 53، 2019.
52. عزيل محمد مولود ، احمد علماوي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بولاية غرداية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، (د.س.ن).
53. مقدود كنزة ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام للمشروبات ، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية العدد 9 ، مجلد: 5، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم للإعلام والاتصال، (د.س.ن).
54. حكيم بن جروة ، دراسة نظرية لاستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، جامعة قصدي مرياح ورقلة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الأول.د.س.ن.
55. منصور بوبكر، البنية العلائقية داخل التنظيم بوصفها معوقا للتغيير التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، د.س.ن .

محاضرات

56. عبد الكريم الطيف، محاضرات في إدارة ال'بداع والابتكار، مطبوعة بيداغوجية للسداسي الأول ماستر 2، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال نظام LMD قسم علوم التسيير ،2018/2017. مواقع الالكترونية:
57. إيمان الحيارى، مفهوم الثقافة التنظيمية، 16 أبريل 2018، نقلا عن موقع: www.mawdou3.com ، اطلع عليه بتاريخ: 16 جانفي 2020 ، 18:02 سا.
58. احمد كردي، "أبعاد الثقافة التنظيمية" اليوم 04 ماي 664083 http://kenanaonline.com/users/ahmed_kordy/ports/ 2019، الساعة 00 سا 21د.
59. أحمد عطا الله الجهني، أهمية التغيير التنظيمي، 02،09،2019، نقلا عن موقع: www.almarja.com ، أطلع عليه بتاريخ: 18-12-2020 ، 17:22 سا.
60. علي البخيت، استراتيجيات تطبيق التغيير في المنظمات، 27،01،2019، نقلا عن www.alyaum.com موقع: 2020.12.23 ، 23:09 سا.
61. سميرة ندوفة، استراتيجيات التغيير، د.ت.ن، نقلا عن موقع: www.12manage.com ،أطلع عليه بتاريخ: 18،12،2020 ، 23:50 سا.
62. سيف شعبان عاشور، نظرية المنظمة - الفصل الثالث عشر، 22ماي2013، نقلا عن <https://saifashour.blogspot.com> موقع: 19،12،2020،00:23:أطلع عليه بتاريخ: سا.
63. سارة نبيل، نماذج التغيير، 14،12،2015، نقلا عن <https://hrdiscussion.com> موقع: 19،12،2020،00:47 سا.
64. تم الاطلاع عليه يوم 20 ديسمبر <https://www.tadwiina.com> موقع التدوينة، 2020 على الساعة 02:33

65. <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B3%D9%88%D9%86%D9%84%D8%BA%D8%A7%D8%B2>

12 ديسمبر 2020. الساعة 22.

66. <https://www.sonelgaz.dz/fr/category/historique>

13 ديسمبر 2020، الساعة العشرة صباحا، الترجمة عن طريق موقع
traduction.com .

المراجع باللغة الاجنبية

67. Rim Zid, **COMPRENDRE LE CHANGEMENT**

ORGANISATIONNEL A TRAVERS LES EMOTIONS,

MEMOIREPRESENTECOMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAITRISE

ENADMINISTRATIONDES AFFAIRES, UNIVERSITE DU QUEBEC, MONTREAL,

2006.

الفهرس

1

2	شكر وتقدير
Erreur ! Signet non défini.	اهداء
4	الخطة
1	مقدمة:
1	الإطار المنهجي للدراسة:
1	الأهمية الدراسة:
2	أهداف الدراسة:
2	ميررات اختيار الموضوع
3	الدراسات السابقة
8	اشكالية الدراسة:
8	فرضيات الدراسة:
9	حدود الدراسة:
9	الإطار المنهجي للدراسة:
9	مقتربات الدراسة:
11	أدوات الدراسة:
11	الاستبيان :
11	الإطار المفاهيمي للدراسة:
18	الفصل الاول:مدخل مفاهيمي لمتغيرات الدراسة
19	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
19	المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية وأنواعها
19	أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية:
22	ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية:
22	المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الثقافة التنظيمية

22	أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية:
23	ثانياً: مستويات الثقافة التنظيمية:
24	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية، ومكوناتها.
24	أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية:
26	ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية
27	المطلب الرابع: النظريات والمفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية
27	أولاً: أهم نظريات الثقافة التنظيمية
29	ثانياً: أهم المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية
31	المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي.
31	المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي، الأهمية، الأهداف، والأنواع.
31	أولاً: تعريف التغيير التنظيمي:
33	ثانياً: أهمية التغيير التنظيمي
35	ثالثاً: أهداف التغيير التنظيمي:
36	رابعاً: أنواع التغيير التنظيمي:
37	المطلب الثاني: مستويات ومجالات التغيير
37	أولاً: مستويات التغيير التنظيمي
37	ثانياً: مجالات التغيير التنظيمي:
38	المطلب الثالث: دوافع و مراحل و معوقات التغيير التنظيمي
38	أولاً: دوافع التغيير التنظيمي
39	ثانياً: مراحل إحداث التغيير:
40	المطلب الرابع: استراتيجيات ونماذج التغيير التنظيمي و معوقاته
40	أولاً: استراتيجيات التغيير التنظيمي:
41	ثانياً: نماذج التغيير التنظيمي:
42	ثالثاً: معوقات تطبيق التغيير التنظيمي
44	خلاصة الفصل

44.....	الفصل الثاني :
44.....	علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي
45.....	المبحث الأول: تغيير الثقافي كمدخل للتغيير التنظيمي
45.....	المطلب ماهية التغيير ثقافة المنظمة
45	الأول: مفهوم التغيير الثقافي
46.....	المطلب الثاني أسباب وخطوات التغيير الثقافي في المنظمة
46	أولاً: أسباب التغيير الثقافي في المنظمة:
47	ثانياً: محددات ومتطلبات إنجاح التغيير الثقافي في المنظمة:
47.....	المطلب الثالث: خطوات التغيير الثقافي في المنظمة:
49.....	المبحث الثاني: متطلبات التغيير التنظيمي في ظل تغيير ثقافة المنظمة
	تمهيد Erreur ! Signet non défini.
49.....	المطلب الأول: التغلب على مقاومة التغيير
49	أولاً: تعريف مقاومة التغيير :
50	ثانياً: أسباب مقاومة التغيير
51	ثالثاً: سلبيات وإيجابيات مقاومة التغيير :
52.....	المطلب الثاني :اعتماد أساليب التغيير المرتبطة بالموارد البشرية
52	أولاً: الإبداع والابتكار
54	ثانياً: التمكين الإداري
55.....	المطلب الثالث: اعتماد أساليب التغيير المرتبطة باستراتيجيات المنظمة
55	أولاً: إدارة الجودة الشاملة:
55	تعريف ادارة الجودة الشاملة:
59.....	خلاصة الفصل
60.....	الفصل الثالثدراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية تيزي وزو-:
61.....	المبحث الاول :نظرة عامة عن شركة سونالغاز
61.....	المطلب الاول تعريف عام للشركة سونلغاز
62.....	المطلب الثاني: اهم مراحل التي مرت بها شركة سونلغاز

67.....	مطلب الثالث: تعريف بمديرية تيزي وزو لتوزيع الكهرباء و الغاز.
67.....	المبحث الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في مديرية سونلغاز تيزي وزو.
67.....	مطلب الاول: مرحلة اعداد الاستبيان
68.....	المطلب الثاني: تفرغ تحليل نتائج الاستبيان.....
68	تفرغ الاستبيان
87.....	خلاصة الفصل.....
96.....	قائمة الاشكال.....
97.....	المراجع:.....