



جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



الثقافة التنظيمية ودورها في إحداث التغيير

التنظيمي في المؤسسة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر علوم سياسية

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ :

من إعداد الطالبين :

- بن علال علي

- عمرانى أمحمد

- هنرشى مدانى

- أعضاء لجنة المناقشة :

الدكتور : بوسعيد عبد الحق.....رئيسا.

الأستاذ : بن علال علي مشرفا و مقررا.

الأستاذ : بعبطيش يوسفعضوا مناقشا.

الموسم الجامعي : 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من أوصاني الله ببرهما والإحسان إليهما بقوله سبحانه وتعالى :
" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى الوالدين الكريمين ونبع الحنان وصمام الأمان وخير سراج في ظلمات الزمان
إلى إخوتي وإلى كل الأهل والأقارب
وإلى كل صديق عرفني فأحبنى وأحبهته فسرنا معا على طريق الرشاد وطريق الهدى
والسداد.
وإلى كل طلبة و أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية بالجامعة.

مداني

إهداء

إلى روح الوالد الطاهرة - رحمه الله - والوالدة الحبيبة حفظها الله... من علماني

فضائل الأخلاق والأدب ، واجتهدا في تربيتي لأعمل بإخلاص.

إلى زوجتي المخلصة ... على صبرها الطويل.

وإلى كل صديق عرفني فأحبني وأحبهته فسرنا معا على طريق الرشاد وطريق الهدى

والسداد.

إلى كل المخلصين في أعمالهم في هذه الأمة.

إلى كل طلبة وأساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية بالجامعة.

أحمد

تَشْكُرَات

الحمد لله الذي بيده مفاتيح غيبه وإليه منتهى كل عمل وغاية.
نحمد المولى عزوجل الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل وأعاننا عليه بالصبر الذي
هو مفتاح كل الأعمال.

كما نتقدم بكل كلمات الشكر والعرفان وأسمى عبارات الاحترام والتقدير

إلى الأستاذ: بن علال علي صاحب الفضل في توجيهنا ونصحنا.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية

وكل من نصحننا ولو بكلمة طيبة.

وكل أساتذتنا من التعليم الابتدائي إلى التعليم الثانوي.

وشكر خاص إلى كل موظفي مؤسسة (سونالغاز بالجلفة)

والى كل من تمنى لنا النجاح في دراستنا.

ولله الحمد من قبل ومن بعد على نعمه علينا.

الفهرس

أ،ب.....	مقدمة
03	1. أهمية الدراسة
03	2. أهداف الدراسة
04	3. أسباب اختيار الموضوع
06	4. الإشكالية
08	5. الفرضيات
08	6. حدود الدراسة
09	7. المنهج المتبع
09	8. مجتمع الدراسة
10	9. التقنيات المتبعة لجمع البيانات
11	10. الدراسات السابقة
15	11. تقييم الدراسات السابقة
15	12. هندسة الدراسة

الفصل الأول : الثقافة التنظيمية

17	تمهيد
18	1- تعريف الثقافة
19	2- تعريف الثقافة التنظيمية
21	3- مكونات الثقافة التنظيمية
25	4- وظائف الثقافة التنظيمية
26	5- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
27	6- أساليب الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها بالمؤسسة
29	7- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية
30	8- الثقافة اليابانية كنموذج للثقافة التنظيمية
31	9- النموذج الجزائري في الثقافة التنظيمية

32.....خلاصة

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

34.....تمهيد

35.....1- مفهوم التغيير التنظيمي

36.....2- عناصر التغيير التنظيمي

37.....3- أهداف التغيير التنظيمي

38.....4- مصادر التغيير التنظيمي

41.....5- مداخل التغيير التنظيمي

44.....6- مراحل التغيير التنظيمي

47.....خلاصة

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

49.....1/ - التعريف بمجتمع الدراسة

52.....2/ - عرض وتحليل نتائج الدراسة

58.....3/- عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى

65.....4/- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية

72.....5/- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة

83.....6/- الاستنتاج العام

84.....7/- الاقتراحات و التوصيات

85.....8/- خاتمة

قائمة المصادر و المراجع

الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	توزيع أفراد البحث حسب الجنس	01
53	توزيع أفراد البحث حسب السن	02
54	توزيع أفراد البحث حسب الحالة العائلية	03
55	توزيع أفراد البحث حسب المستوى التعليمي	04
56	توزيع أفراد البحث حسب الوظيفة	05
57	توزيع أفراد البحث حسب الأقدمية	06
58	علاقة المسؤولين بتشجيع التواصل بين العمال	07
59	كيفية إصدار المهام الإدارية	08
60	تفعيل الاتصال بالشكل المناسب	09
61	اطمئنان العامل عندما يتصل به أحد مسؤوليه	10
62	علاقة الاتصال بزيادة تحسين أداء المؤسسة	11
62	نوعية الاستقبال وحسن المعاملة للزبون	12
63	تصرف العامل عند تعرضه لمشاكل في عمله	13
64	رؤية المتعاملين من خارج المؤسسة لنوعية الخدمة المقدمة للزبائن	14
65	العلاقة بين الزملاء داخل المؤسسة	15
66	تفضيل العمل الجماعي أم الفردي	16
67	الحالة النفسية أثناء العمل مع الزملاء	17

67	علاقة التعاون بزيادة مستوى الأداء	18
68	تبادل تأدية المهام داخل محيط العمل	19
68	العلاقة بين الزملاء داخل المؤسسة	20
69	مدى شعور العامل بالراحة في محيط العمل	21
70	تبادل الزيارات خارج أوقات العمل	22
70	المنافسة الشريفة لرفع مستوى الأداء	23
71	التضامن بين الزملاء داخل المؤسسة	24
72	رأي العمال حول احترام القانون الداخلي للمؤسسة	25
73	أهمية النظام الرقابي في المؤسسة	26
74	صفة المسؤول عن عملية الرقابة	27
75	تأثير عملية الرقابة على العمل بالمؤسسة	28
76	الطريقة المفضلة للعامل في المؤسسة	29
77	الرقابة وحرية العامل الوظيفية	30
78	الرقابة وتحسين أداء العاملين	31
79	مدى عدالة النظام الرقابي المطبق بين العمال	32

80	العلاقة بين التسبب وغياب الرقابة	33
81	أهمية الرقابة في إحداث تقدم أداء العمال	34
82	نوعية الرقابة المفضلة لدى العمال	35

مقدمة :

يعتبر موضوع ثقافة المنظمة من المواضيع التي عرفت اهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة من طرف الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية، لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في دراسة ورفع الآليات التي يسير عليها التنظيم، خاصة بعد تغير الظروف المحيطة بالمنظمة والتي أصبحت غير مستقرة، مما أدى بالمنظمات إلى إحداث تغييرات على المستوى التنظيمي من أجل مسايرة هذه التغيرات، وهذا لا يتم دون دراسة الجانب الثقافي للمنظمة وما يحتويه من أفكار، وقيم، وعادات، ومعايير، واتجاهات، وسلوكيات، وغيرها من عناصر ثقافة المنظمة.

فلكل منظمة ثقافتها الخاصة، والتي تمثل نقطة البدء الأساسية للتفكير في إنشاء هذه المنظمة، وربما تتطور هذه الإيديولوجية الخاصة بالمنظمة مع مرور الأيام والأحداث والتاريخ، فهي تعد المرصد الأساسي لرؤية أهداف وحركة وعمل، وأسلوب جميع العاملين بها بحد أدنى تتفق عليه وترضى به إدارة المنظمة.

إن ثقافة المنظمة لها دور كبير في إنتاج المعلومات، والمعايير، والقيم، والإجراءات التي تشكل ثقافة تنظيمية، والتي تعتبر نسيجا ثقافيا لبناء أنماط من السلوكيات المشتركة التي تمارس بالمنظمة، والبعد الإنساني الذي يخلق التوحد في المعنى ويوحى بالالتزام والأداء الجيد، فثقافة المنظمات تستمد قوتها من التفاعلات بين أعضائها داخل المنظمة باعتبارهم مجتمعا مصغرا له ثقافة خاصة به، والتي تحتوي وتعبر عن نجاحاته.

إن مساهمة كل فرد في بناء ثقافة المنظمة واندماجه فيها لا ينحصر في أمثاله لبعض السلوكيات وتنفيذه لبعض الأمور التنظيمية فقط، بل يجب تبني ثقافة اتصالية قائمة على التواصل بين الرئيس والمرؤوس وبين كل أعضاء المنظمة، وإرساء أسلوب المشاركة الجماعية الفعالة في التشاور بما يحقق أهداف المنظمة،

وتطبيق أسلوب عادل في المعاملة، واستمالة وكسب ولاء الأعضاء، فهي تجعل أعضاء المنظمة يقومون بأعمال تلقائية على قدر الكفاءة، كل ذلك من شأنه تفعيل قدرات الفرد لتؤثر على ضبط سلوكيات الأداء الذي يبديه في العمل، وبالتالي إحداث تغيير تنظيمي فعال يتفق مع أهداف المنظمة التي أنشئت من أجلها.

إن ثقافة المنظمة هي جانب يرتبط بسلوك الأفراد، ودافعيتهم للعمل، وشعورهم بالانتماء، ومنه نجد أن الاهتمام بالجانب الثقافي للفرد في المنظمة يعني الاهتمام بكل ما هو إنساني للمورد البشري.

إن التأثير في الجانب الثقافي والاجتماعي هو بالدرجة الأولى مهمة الإدارة، وهو ما يجعل هذا الموضوع يرتبط أكثر بجانب التسيير في المنظمة، فالعنصر البشري هو من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، و يمكن زيادة قيمة هذا المورد البشري من خلال الاستثمار في تنمية المهارات والقدرات لأعضاء المنظمة، ويأتي ذلك بدراسة ثقافة الأفراد في المنظمات، وماهية الآليات الثقافية التي يمكن من خلالها ضبط السلوك وتوجيهه وفق معايير محددة وتحديد حاجات وأهداف وتوقعات الأفراد العاملين، حتى نتمكن في الأخير من إحداث تغيير إيجابي مقصود نحو وضع أفضل للمنظمة.

1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في عدة نقاط وهي:

- 1/ تعزيز الدراسة السابقة وفتح المجال أمام الدراسات المستقبلية في التنظيمات وتوسيع دائرة معالجة هذا الموضوع الذي يعتبر من مواضيع الساعة التي يجب دراستها والبحث فيها.
- 2/ يمثل هذا الموضوع دراسة تحليلية كمية وكيفية لثقافة المنظمة، وللتغيير التنظيمي.
- 3/ تمثل هذه الدراسة رصيذا معلوماتيا عن ثقافة المنظمة، وتطويرا علميا لتغيير تنظيمي بناء، من أجل منظمة أفضل وأسرع نموا، وأكثر قدرة على المنافسة من خلال ضبط مواردها البشرية.
- 4/ اقتراح مناهج و حلول علمية لتنمية ثقافة المنظمة والتي من شأنها أن تساهم في التغيير التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية.
- 5/ يمكن لهذا الموضوع أن يساهم في زيادة الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي ودوره الاستراتيجي في منظومة المؤسسات والمنظمات وتحقيق التميز والنجاح المنشود.

2- أهداف الدراسة :

- نسعى من خلال هذه الدراسة المتواضعة و العمل البسيط إلى الاطلاع ومعرفة جملة من الأهداف حتى لا تكون هذه الدراسة جافة، وعبرة عن دراسة وصفية فقط، ومن بين هذه الغايات والأهداف نجد:
- * إثراء المعرفة العلمية وإشباع الفضول العلمي من خلال فهمنا للظاهرة المدروسة.
 - * محاولة الوصول إلى حقائق علمية واختبار صحتها من خلال الجانب الميداني .

* محاولة التحكم في أدوات وطرق البحث العلمي كفيها وكميا.

* إبراز الجانب الثقافي للعامل في عالم الشغل.

* تحديد الأبعاد والخصائص لثقافة المنظمة والتي لها تأثير وعلاقة قوية في تحقيق التغيير التنظيمي .

* الكشف عن طبيعة العلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي.

3- أسباب اختيار الموضوع:

عند اختيار أي موضوع دراسة لابد أن يكون للباحث جملة من الأسباب والمبررات والدوافع العلمية لاختيار وتحديد موضوعه المدروس بدقة، واهتمامنا بدراسة هذا الموضوع هو الإسهام في الرؤية التصويرية له، وكذا دراسته في إطار تخصص إدارة الموارد البشرية هو ما يكتسيه من أهمية قصوى وبالغة في دراسة ثقافة العنصر البشري في إطاره التنظيمي، والذي يعتبر المحرك الأساسي في أي تنظيم، وكذلك الاطلاع على أبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق التغيير التنظيمي .

كما انه يفتح لنا المجال من خلال هذه الدراسة لمعرفة الطابع والصفة المميزة لثقافة المنظمة ومعرفة إذا ما كانت قوية داخل المؤسسة الجزائرية.

كذلك هناك عدة مبررات منها:

أ/ الاعتبارات العلمية والموضوعية:

* ضعف الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية للعامل من قبل بعض الإدارات الجزائرية والتعامل مع العنصر البشري الموجود بالمؤسسة على أنه مجرد أداة عمل لا يؤثر ولا يتأثر.

*محاولة توضيح وكشف بعض جوانب المحيط الداخلي للمؤسسة الجزائرية الذي يزاوّل فيه العامل نشاطه ومدى انعكاس ذلك على سلوكه.

* ضعف وقلة الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل التنظيم داخل المؤسسة الجزائرية.

* موضوع ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي يندرج ضمن تخصص إدارة الموارد البشرية.

* محاوله معرفة ما إذا كانت ثقافة المنظمة تحدث التغيير التنظيمي في المؤسسة.

ب/الأسباب الذاتية:

* التساؤل المستمر والدائم حول أهمية ثقافة المنظمة ودورها في إحداث التغيير التنظيمي .

* قناعتنا الخاصة بموضوع الدراسة وأهمية العنصر البشري وهذا راجع إلى ما يملك من قدرات وطاقه ذهنية لا بد من

استغلالها و تامين التغيير الحاصل داخل المؤسسة.

* الميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع وإحساسنا بمدى أهمية الدراسة.

* محاوله رفع مستوى كفاءاتنا المنهجية والموضوعية العلمية باعتبار أن الممارسة العلمية تشري معارفنا وتدرينا على

التحكم في أدوات البحث العلمي.

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف معينة من خلال الموارد البشرية المتاحة، ومن خلال القيام بمهام إدارية متكاملة لتسيير هذه الموارد، غير أن التسيير الحديث للموارد البشرية لم يعد يقتصر على التسيير القانوني للمؤسسة فقط، بل يتعداه إلى التسيير الثقافي للموارد البشرية الذي يقوم على دراسة المنظمة كنسق فرعي داخل النسق الكلي المتمثل في المجتمع، فالتنظيم يمثل أهم الركائز للقيام بأي نشاط من الأنشطة، وهو ما يجعل هذه المنظمة تقوم على أساس علمي وتسييري، وهذا يؤدي بنا إلى القول أن المنظمة تتأثر بجملة من العوامل السياسية والاجتماعية والثقافية، وأن نجاح أي مؤسسة يعتمد على نجاح تنظيمها، حيث أن طبيعة التنظيم السائد في المؤسسة تساعد على فهم وتفسير أداء العمال والقيم التي يحملونها، كالمثابرة في أداء مهامهم، والسلوك المنضبط والمنظم، ومعرفة مدى اطلاعهم على التنظيم السائد في منظماتهم .

تعتبر ثقافة المنظمة من المحددات الأساسية لنجاح المنظمة أو فشلها، لذا نجد أن موضوع ثقافة المنظمة يحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين خلال العقود الأخيرة على اعتبار أن أهميته (موضوع ثقافة المنظمة) تبرز في تمكيننا من معرفة مدى الانضباط الداخلي للعمال، إضافة إلى مساعدتنا في تنشيط كفاءات الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية، والتي تعد من أهم العوامل الفاعلة في تحقيق التغيير التنظيمي، والثقافة التنظيمية تتجلى من خلال عملية الاتصال بين جماعات العمل، فالاتصال التنظيمي وسيله تهدف إلى تحريك السلوك التنظيمي للعاملين وتحفيزهم في أدائهم، كما أن ثقافة المنظمة تظهر من خلال عملية الرقابة المطبقة على العاملين وتحسيسهم بالحرص على أداء مهامهم على أكمل وجه.

إن إحداث التغيير التنظيمي يكمن كذلك من خلال إشراك كل أعضاء المنظمة واستشارتهم في صنع القرارات و كل ما يتعلق بمستقبل منظماتهم، لأنه لا يمكن كسب ولاء العامل إلا من خلال تحسيسه بأن له الحق في تحديد إستراتيجية المنظمة وفق أهداف واضحة ومشتركة، كما أن المؤسسة الجزائرية التي تعيش مراحل تغيير

عميق مطالبة أن تكون واعية بأهمية تحديد وتفعيل قيمها والمبادئ التي تعتنقها لأن بقاءها واستمرارها متعلق باتفاق عمالها حول قيم و إجراءات تنظيميه واضحة قائمة على الاتصال المرن والرقابة العقلانية، وإشراكهم في عمليات صنع قراراتها وإجراءاتها، لأن ما يهم المنظمة يهمهم، كل هذه المعايير والقيم و الإجراءات تعكس وجود ثقافة تنظيميه قوية قادرة على إحداث التغيير في المنظمة.

إن الأسباب السالفة الذكر تستدعي بالمؤسسة الجزائرية الاهتمام بثقافتها السائدة والتي يسير وفقها العمال وتوجه سلوكياتهم، وهذا من أجل تحقيق العمل الجاد والأداء بفعالية وكفاءة، وهو ما لا يتم إلا من خلال دراسة الثقافة التنظيمية للعامل، لذلك جاءت هذه الدراسة التي تقوم على أساس وجود ثقافة تنظيميه فعالة تؤثر في السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة الجزائرية، وبالتالي إحداث التغيير التنظيمي، وهذا ما سنتناوله في دراستنا التي تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي :

هل تساهم الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة؟

ويندرج تحت هذا السؤال العام الأسئلة الفرعية التالية:

- هل طريقه الاتصال في المنظمة لها علاقة بإحداث التغيير التنظيمي ؟
- هل العلاقات الإنسانية تؤثر في التغيير التنظيمي للمؤسسة ؟
- هل لنظام الرقابة الخاص بالمنظمة علاقة بإحداث التغيير التنظيمي ؟

5- الفرضيات:

الفرضية العامة:

تساهم طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى:

- مرونة الاتصال في المنظمة لها علاقة في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة.

الفرضية الثاني:

- العلاقات الإنسانية بين العمال تؤثر في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة.

الفرضية الثالثة:

- لنظام الرقابة الخاص بالمنظمة علاقة في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة.

6- حدود الدراسة:

- تتمثل في تسليط الضوء على نتائج تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في المؤسسة أو المنظمة.
- الإطار الزمني: السنة الموافقة لإعداد هذا البحث وتوزيع استمارة الاستبيان على المبحوثين، وهي سنة

2018.

- الإطار المكاني: يتمثل الإطار المكاني في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونالغاز) بولاية الجلفة.

7- المنهج المتبع:

إن كل بحث أو دراسة علمية تحتاج إلى منهج يوافق البحث أو الدراسة المنشودة وكذلك يقود الباحث إلى الوصول لنتائج وحقائق.

ويعتبر المنهج الطريقة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في أبحاثه بغية الوصول إلى النتائج العلمية الصحيحة.

وتختلف المناهج باختلاف المواضيع ولكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه، والمنهج أيا كان نوعه هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة.

والمنهج المناسب لدراسة موضوعنا "الثقافة التنظيمية و دورها في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة" هو المنهج الوصفي التحليلي، ويعتبر هذا المنهج الأكثر شيوعا في ميدان البحوث الاجتماعية لما له من أهمية علمية، فعملية الوصف لأي ظاهرة في واقعنا الاجتماعي لا تأتي من عدم، بل هناك معطيات ناتجة عن الوصف الدقيق للواقع، والمعبر عنه تعبيرا كينيا وكيميا، مستخدمين في ذلك مختلف الأدوات في جمع البيانات، وهذا ما يوفر لنا قاعدة في تحليله العلمي والموضوعي، وبالتالي يهدف هذا المنهج إلى وصف وتحليل موقف أو مجال اهتمام معين.

8- مجتمع الدراسة (عينة الدراسة):

قمنا بمسح شامل للوكالة التجارية لسونالغاز بحاسي بجيح، وذلك لعدة اعتبارات منها: أن عدد أفراد مجتمع الدراسة بالوكالة ليس كبيرا جدا (68 عنصرا)، إضافة إلى أن هذا المجتمع (الوكالة التجارية بحاسي بجيح) يمكن اعتباره عينة من بين جميع الوحدات التابعة للمديرية الولائية بالجلفة، وذلك لاحتوائه على جميع مميزات مجتمع الدراسة ككل، فهو يحوي إطارات وتقنيين وأعاون تنفيذ وأعاون أمن.

9 - الأدوات المتبعة لجمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل التي يعمل بواسطتها الباحث في دراسة الواقع وفهمه نظريا وتطبيقيا، فهي أساس أي عملية في البحث العلمي، وهذه التقنيات مثل الوسائل الأساسية للتقصي عن الواقع الاجتماعي، كما أن طبيعة الموضوع وخصوصيته هي التي تفرض وتحتّم على الباحث اختيار الأدوات والوسائل المنهجية التي تخدم موضوعه، وبهذا سنعمد في دراستنا على عدة أدوات وهي:

1/ **المقابلة:** وذلك من أجل جمع بعض الحقائق و المعطيات المتعلقة بأهداف البحث والتعريف بالموضوع بالإضافة إلى الاطلاع على المعلومات الخاصة بتاريخ المؤسسة واهم نشاطاتها .

2/ **الاستبيان:** تعرف الاستمارة على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة، توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما، يتم تقديم الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو أن ترسل إلى المبحوثين.

3/ **الملاحظات:** تعرف الملاحظة بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر، والمشكلات، والأحداث ومكوناتها المادية، ومتابعة سيرها بأسلوب علمي منظم وهادف بقصد تفسير وتحديد العلاقات بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة.

وقد اعتمدنا بشكل أساسي على تقنية الاستبيان لجمع المعطيات التي يتضمنها موضوع بحثنا هذا.

10- الدراسات السابقة:

عند القيام بأي بحث يتبادر إلى ذهن الباحث أن الموضوع المدروس لم يتطرق الباحثون إليه من قبل لكنه بعد التقصي والمطالعة يكشف أنه لم يكن السباق إلى الخوض في مثل هذا الموضوع وإثرائه ودراسته بالطرق العلمية والمنهجية الدقيقة، فكل ظاهرة سوسولوجية مهما كان اتجاهها عاجلتها تيارات فكرية من قبل، لذلك وجب على الباحث أن يحدد موقع بحثه من الدراسات والأبحاث التي سبقته.

ومنه لا يمكننا الخوض في دراسة موضوع "الثقافة التنظيمية وأثرها في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة" قبل أن نذكر بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوعنا، وسوف نذكر هنا نموذجين دراسيين أحدهما جزائري والآخر سعودي، وهذا على سبيل المثال لا الحصر وهما:

الدراسة الأولى:

هي دراسة للباحث "يوسف جغلولي" تحت عنوان: "القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية"، وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل بجامعة البلدية للسنة الدراسية 2006/2007.

جاءت الإشكالية على صيغة السؤال التالي:

- هل هناك علاقة بين السلوك القيادي وتطور الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية؟

وتفرع هذا السؤال إلى الأسئلة التالية:

- هل هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية

داخل المنظمة الصناعية؟

- هل هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية و تطوير الثقافة التنظيمية

داخل المنظمة الصناعية؟

- هل هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية؟

وتمثلت فرضيات البحث في:

الفرضية الأولى:

هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية و تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

الفرضية الثانية:

هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية وتطوير الثقافة التنظيمية.

الفرضية الثالثة:

هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل من نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

قام الباحث بإجراء دراسته الميدانية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "TINDAL" لولاية المسيلة.

أما عن المنهج المتبع في الدراسة فهو المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف الظاهرة، والمنهج الإحصائي الذي يساعد على معالجة وتحليل الموضوع المدروس كميًا، واستعمل الباحث عدة أدوات لجمع المعلومات وهي كالتالي:

الاستمارة: والتي احتوت 45 سؤالاً بين أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، إضافة إلى النصف مغلقة.

المقابلة: وكانت مبنية على 24 سؤالاً.

شبكة الملاحظة.

وكان اعتماد الباحث في عملية المعاينة على العينة العشوائية الطبقية، وكان حجم عينة الدراسة

158 من أصل 992 عامل.

النتائج المتوصل إليها كما يلي:

- يطبع الشق الثقافي للمنظمة البعد التاريخي ذو الفاصل التربوي الكبير.
- إخفاق القيادة الإدارية في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق الانضباط الذاتي.
- نجاح القيادة في تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الصناعية الجزائرية التي تتمثل في عدم وجود ثقافة مشتركة بين كل الفئات المهنية المشكلة للمنظمة.
- ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية.

تقييم الدراسة:

تعرض الباحث في هذه الدراسة إلى القيادة الإدارية في إطار علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية من منظور قيادة إدارية مهتمة بطبيعة العلاقات الإنسانية، ومحاولة تفعيل ثقافة تنظيمية قوية من خلال مناخ تنظيمي، واتصالات مرنة، ونظام حوافز فعال داخل المنظمة، وهذا الموضوع يتماشى مع موضوعنا في الثقافة التنظيمية غير أنه تناول موضوع الثقافة التنظيمية كمتغير تابع يتأثر بأساليب القيادة الإدارية، أما موضوعنا فقد تناول الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل له تأثير في إحداث التغيير التنظيمي.

الدراسة الثانية:

يدور موضوع هذه الدراسة تحت عنوان "القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء" و هي رسالة ماجستير

مقدمة من طرف الطالب خالد بن عبد الله الحنيطة.

أجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض سنة 2003 وهي دراسة وصفية هدفت إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي:

ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية؟

و تمت صياغة تساؤلات فرعية كالتالي:

- ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية؟
- ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية وكفاءة الأداء و بين المتغيرات

الشخصية؟

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على كل هذه التساؤلات، وبالنسبة لأداة الباحث فقد استخدم الاستمارة كوسيلة لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة في الخدمات الطبية، ومقياس مستوى كفاءة الأداء. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها 385 فرد، 210 منهم عسكريون، و 175 مدنيون.

نتائج الدراسة:

- أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.
- تصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام بالمرتفعة.
- اتضح أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية و المتغيرات الشخصية.
- اتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من القيم التنظيمية وكفاءة الأداء و

هي:

القانون، النظام، التنافس، القوة، الدفاع، والكفاءة، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه القيم، أما بقية القيم فلم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية بكفاءة الأداء.

11- تقييم الدراسات السابقة:

حاول الباحث في هذه الدراسة البحث عن العلاقة بين مجموعة القيم و المعايير التنظيمية السائدة و كفاءة الأداء داخل المنظمة الصحية مما أثبت أن هناك قيم تنظيمية قوية ومرتفعة وأن هناك تكامل بين القيم الرسمية للمنظمة والمعايير غير الرسمية للأفراد.

وتقف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث تناولها للجانب الثقافي للمنظمة، غير أننا نختلف من حيث المتغير التابع الذي كان يعبر عن كفاءة الأداء، وفي دراستنا نتطرق إلى التغيير التنظيمي، كما أنها ستفيدنا من خلال المفاهيم و الأبعاد التنظيمية التي تشكل ثقافة المنظمة.

12- خطوات الدراسة:

وبناء على كل ما سبق ذكره يكون محور دراستنا حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة، حيث سيكون تقسيمنا لهذه الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول: يمثل الجانب النظري للثقافة التنظيمية، حيث سنتناول فيه ثقافة المنظمة وما تحمله من مفاهيم و خصائص وأهميتها إضافة إلى مصادرها وغيرها من المكونات .

الفصل الثاني: يمثل الجانب النظري للتغيير التنظيمي، ونتناول فيه التغيير التنظيمي من حيث مفهومه، ومحدداته، وأهميته، دواعيه، مصادره، مداخله، وبعض نماذجه، والأهداف المتوخاة من دراسة التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث: سيتم في هذا الفصل التعريف بمجتمع الدراسة يليه عرض وتحليل البيانات الخاصة به، وذلك لتحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الأولى والثانية والثالثة، بالإضافة إلى الاستنتاج العام، وخاتمة الموضوع، وفي الأخير القائمة البيبليوغرافية والملاحق.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

تمهيد

- 1- تعريف الثقافة
- 2- تعريف الثقافة التنظيمية
- 3- مكونات الثقافة التنظيمية
- 4- وظائف الثقافة التنظيمية
- 5- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
- 6- أساليب خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها بالمؤسسة
- 7- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية
- 8- الثقافة اليابانية كنموذج للثقافة التنظيمية
- 9- النموذج الجزائري في الثقافة التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

يكتسي موضوع الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل الدارسين في العلوم الاجتماعية و السياسية، الإدارة و علم النفس، والاقتصاد.....وتتبلور الثقافة التنظيمية من المعتقدات و القيم المشتركة بين العاملين في نفس المنظمة، كما أنها تتشكل من القواعد والمعايير التي تجسدها المؤسسة، وهي التي ترسم الصورة الذهنية وتولد الإحساس بالهدف و المعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

وتلك الثقافة هي التي تيسر و توجه اندماج العاملين الجدد في المؤسسة وتعزز التزام و انتماء كل من ينتمي إليها من العاملين بقيمتها وأهدافها المسطرة.

والثقافة التنظيمية مثل الثقافة المجتمعية تتحكم في سلوك اتجاهات من ينتمون إليها، وتتحكم إلى حد ما في آرائهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، إذن الثقافة التنظيمية هي التي تفسر و تحلل كل التعقيدات الخفية في بيئة العمل و في دورة حياة المؤسسة التي ينتمون إليها .

01/ تعريف الثقافة:

يعد مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم الانثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الانثروبولوجيا قبل مائة عام ومع ذلك فقد اختلفوا في معناها و في عام 1952 جمع العالمان كروبر و كلكهون ما يقارب من 146 تعريفا لمفهوم الثقافة و من بين التعاريف نجد تعريف تيلور الذي يرى بان الثقافة هي ذلك الكل المعقد المعلومات الذي يشتمل على مجموعة من المعلومات و المعتقدات و الفن و القانون و الأخلاق و العادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع¹.

يعتبر مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم تداولاً في مجالات المعرفة الإنسانية عموماً وفي مجالي علم الاجتماع والأنثروبولوجيا خصوصاً في العقود الأخيرة، لما لهذا المفهوم من علاقة وثيقة بينه وبين المجتمع على المستوى النظري وفي الواقع الاجتماعي كذلك.

وحتى ولو تمكنا من الفصل بينهما نظرياً، إلا أن الظواهر التي يعبران عنها لا ينفصل بعضها عن بعض في الحقيقة والواقع، فكلاهما مرهون بوجود الآخر، وارتبط هذا المفهوم بالإنسان، فالإنسان كما يقال كائن ثقافي ينفرد بهذه الميزة عن بقية المخلوقات التي قد يدخل معها في خصائص مشتركة كالبيولوجية والفيزيولوجية وحتى الاجتماعية. ولقد اكتسب مفهوم الثقافة هذه الأهمية نظراً للدراسات الكثيرة وخاصة في مطلع القرن التاسع عشر التي أخذت تتحدث عن الإنسان وسلوكه وأصله ومنشأه وأصل الخصائص التي يمتاز بها الإنسان عن باقي المخلوقات، ولقد أخذ هذا المفهوم والكلمة في آن واحد تجاذبات ومناقشات كثيرة بين الباحثين والعلماء حيث خضع كغيره من المفاهيم إلى اختلافات فكرية وإيديولوجية ومعرفية وحتى سياسية، كما أن استخدام لفظة ثقافة بالفرنسية و بالألمانية لم يكن متفق على مدلولها النهائي في بداية الأمر وخضع لاعتبارات إيديولوجية وسياسية بين مختلف الدول الأوروبية

يشار إلى أن أصل كلمة ثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية "CULTURA" التي كان يقصد بها والتي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13 م، وكل المفاهيم السابقة متقاربة، وهي معاني مجازية يقصد منها مثل النسيج أو طقوس دينية كانت تمارس في العصور الوسطى " وتدلل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث وخدمة الأرض، وفلاحتها لتقدم إنتاجاً وافراً، ومحصولاً كبيراً تعم فائدته على الجميع².

¹ غني دحام تناي الزبيدي ، ادارة السلوك التنظيمي ، ط1 ، دار غيداء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن 2015 ، ص 97 .

² - العلالى الصادق، العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية، قانونية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006 ص 26- 27.

أن هذا المفهوم في اللغة العربية يعني البحث والتنقيب عن كل القيم والفضائل الصالحة للوجود الإنساني، تهذبه وتدفع به نحو العطاء.

تدفع بالنفس البشرية للبحث عن الحق والعدل والحكمة لدرء المفاصد وتحقيق المصالح، وهي عملية تهادينية متجددة لا تنتهي أبدا.¹

يقول الأستاذ مالك بن نبي عن هذا المفهوم: "مفهوم الثقافة ثمرة من ثمار عصر النهضة عندما شهدت أوروبا في القرن السادس عشر انبثاق مجموعة من الأعمال الأدبية الجلييلة في الفن وفي الأدب وفي الفكر.

ومن الواجب أن تترجم هذه الظاهرة في ضوء النفسية الأوروبية، وخصوصا في ضوء النفسية الفرنسية، حتى نفهم لماذا اختيرت كلمة (culture) المشتقة من الأصل اللاتيني كما تطلق على صورة ما تفتقت عليه أذهان المفكرين.

02/تعريف الثقافة التنظيمية:

يعرفها "شين" فيعرفها في كتابه: "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها المنظمة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".
حيث يقصد بالمبادئ الأساسية:

أ* احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي.

ب* القيم التي تساعد على التكيف الداخلي نجد مبدأ الاستماع للغير واحترام القواعد.

أما H elene Denis يعرفها في كتابه "استراتيجيات المؤسسة وعدم التأكد مع المحيط" أنها: "تلك المجموعة التي تربط كل من: طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها)، حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد، وأن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة ومتميزة".

هذا التعريف واسع جدا، حيث أن الثقافة التنظيمية هي التي تربط بين الأفراد فيما يخص تصرفاتهم وإحساسهم ودكائهم، هذا الارتباط الذي تبنيه الثقافة هو في نفس الوقت موضوعي، بمعنى يمكن للثقافة أن تدرس وترصد من طرف ملاحظ خارجي من المحيط، وفي نفس الوقت رمزي أي بالمستوى الذي يأخذ ويوزع بين أفراد الجماعة، إذن هناك اشتراكية داخل المؤسسة.

¹ - عيسى بن حدوش، الثقافة في الرؤية الوجودية التوحيدية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع جانفي

هذه تترجم بواسطة ميكانيزمات الاستقبال (رسمي أو غير رسمي)، وبواسطة الحركات الملموسة، مثل: الترقيات التي تعوض الجهد المبذول.

ويمكن لكل ثقافة مؤسسة أن تتشكل على المحور الأفقي كالتالي:

- **الثقافة الوطنية:** بما فيها الثقافة الجهوية، لكل بلد ثقافة خاصة به، والتقارب الموجود بين الدول هو جد مهم.
- **تاريخ المؤسسة:** لكل مؤسسة تجربة ثقافية خاصة بها، فتاريخ المؤسسة المشرف يجعل إظهاره محفزا للعمال في الحاضر.
- **الثقافات المهنية:** كل مهنة تتركب على أساس القيم الموجودة حولها.
- **الثقافات الفردية:** كل فرد هو وحيد.¹

كما تعرف: "أما جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع، بحيث تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وسلوك الأفراد العاملين في هذا المنظمات، كما أنها تعني الأنماط والممارسات التي تحدث أثناء العمل، وقد تكون الأفراد العاملين في هذه المنظمات، كما أنها تعني الأنماط والتكون والممارسات التي تحدث أثناء العمل، وقد تكون نتيجة للأفراد أنفسهم أو نتيجة للأنظمة أو القوانين والأعراف والإجراءات التي يحددها المجتمع ذاته أو المنظمة نفسها.²

وتعرف كذلك "ثقافة المنظمة بأنها هي : مجموعة القيم والعادات والمعايير والافتراضات المشتركة والمعتقدات التي حكم الطريقة التي فكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات و الاستفادة منها لتحقيق ميزات تنافسية للمنظمة، كما أنها الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزات التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم.³

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية على أنها: مجموع سلوك الأفراد، اتجاهاتهم، قيمهم، طريقة عملهم، تاريخ المنظمات، و الطقوس الجماعية.

¹- Jean Langatte, Jaques Muller, Economie d'entreprise, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1999, P 96.

²- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، رياض الإدارة العامة للبحوث، 1985 ص444 .

³- مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية 2003، ص401.

03/مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير وإدراك الأشياء بالمنظمة وتمثل هذه العناصر أو المكونات من:

3-1/القيم التنظيمية:

إن القيم تشكل المكون الأساسي لأي ثقافة ولا نستطيع أن نفهم أي سلوك إلا إذا فهمنا القيم التي تحتكم إليه هذه السلوكيات فالقيم كما يعرفها مصطفى الباهي " هي عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفصيل أو عدم التفصيل للموضوعات والأشياء وذلك في ضوء تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء، وتتم هذه من خلال تفاعل بين معارف الفرد وخبراته من جهة وبين الأطر الحضارية التي يعيش فيها واكتسب من خلالها هذه الخبرات والمعارف من جهة " ¹.

ويرى المهدي بن عيسى أن القيم و المعايير لا بد أن تشكل قناعة ليس للفرد فقط بل لا بد أن تكون قناعة مشتركة للجزء الأكبر إن لم نقل لكل أفراد المنظمة حتى يكون هناك التصاق والتحام في أفعالهم وسلوكياتهم أو فيما يعتبره واجباً أو ما لا يعتبرونه كذلك، وهنا تظهر قدرة وكفاءة هذه المجموعة البشرية أو هذا البناء الاجتماعي القائم على إنتاج هذا النوع من القيم المشتركة التي توجه السلوكيات والمجهودات أو توجهها في اتجاه تحقيق الهدف المشترك وبالتالي فهي:

- المحك أو الإطار المرجعي التي يحتكم إليه شخص ما أثناء القيام بالمفاضلة بين الموضوعات والبدائل المطروحة
- هذه المفاضلة تفضي في النهاية إلى ما هو جيد مرغوب فيه وما هو سيء غير مرغوب فيه.
- أن هذا المحك أو الإطار المرجعي الذي هو القيم لا يمكن أن يكون كذلك إذا كان هناك اعتقاد راسخ في مصداقيته أي بدايته.
- هذا الاعتقاد في بدايته وهذه الأطر وليدة خبرة تاريخية وحضارية رسخت هذه القناعة التي تكون فردية وجماعية.

¹ - فيليب أنكسون، إدارة الجودة الشاملة (التغير الثقافي) الأساس الصحيح لإدارة الجودة، ص 137.

مصدر النجاح الدائم لكل مؤسسة يكمن في قدرتها على إنتاج قيمة محورية ورئيسية لتشكيل مصدر تعبوي لكل الجهود على كل المستويات.¹

وتمثل القيم كما عرفتها موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها: " الاعتقاد بأن شيئاً ما ذا قدرة على إشباع رغبة إنسانية معينة، وهي صفة الشيء التي تجعله ذا أهمية وألوية لفرد أو جماعة"²

3-2/ المعتقدات :

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية"³

و المعتقدات هي مجموع القيم التي تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض من الأشخاص وتساعد في توجيه سلوكياتهم وتصرفاتهم في المجتمع .

فالمعتقدات عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمات في العمل الاجتماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي أن يكون هناك تنسيق وانسجام بين القيم والمعتقدات التنظيمية من جهة، وبين المعتقدات الشخصية الخاصة لكل فرد من جهة أخرى، هذا لأن وجود تعارض يؤدي إلى ابتعاد الأفراد سيكولوجياً عن التنظيم، مما يؤثر على أدائهم ومنه الابتعاد عن أهداف التنظيم"⁴.

¹ – Peters T.J ET Waterman ,R.H le prix de l'excellence Paris, edition, inter edition, 1980, P 40.

² – محمود إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص. 190.

³ – محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان الأردن، 2003/02، ص. 312.

⁴ – فيليب أنكسون، مرجع سابق، ص 113.

3-3/ الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة، ويقصد بها عموماً: "عادات وقواعد غير مكتوبة ولكن متفق عليها وتحكم السلوك ويعتبر الخروج عنها انحرافاً يعرض صاحبه للعقاب"¹

3-4/ التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة أو كل منهما من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.²

3-5/ الرموز:

يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة، ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحياناً. تمثل الرموز مرجعية المؤسسة في تكيفها وتلاؤمها مع البيئة، فالرمز ذلك الذي تحمل في طياته معنى معين وتبرز الرموز في عدة مجالات:

- تبرز في أساليب ظهور المؤسسة في اتجاه البيئة الخارجية من خلال مجموعة من القوانين للسلوكيات الداخلية للمؤسسة فتهيئ الفضاء المكاني.
- وتظهر الرموز أيضاً من خلال خطابات المؤسسة، وتبرز من خلال الهيكل التنظيمي فتميز النظام للمؤسسة كما تعكس المستوى الحضاري للمؤسسة.³

3-6/ الأساطير:

" تعتبر الأساطير رواية من تمثيل أشخاص خياليين، وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان أحدهم إيجابي وآخر سلبي، يتجسد الأول في ربط الإنسان بترائه، وثقافته القديمة، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة المشكلات الحاضر والمستقبل، أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين

¹ - رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص. 282.

² - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط 1، مصر 2005، ص 154.

³ - علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص: 108.

الحقائق والخيالات ومبالغتها وتوليد حالات من الصراع، أو الإرباك، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل وذلك من حيث نوع التفكير، والتصور التي قد يعتمد من طرف أعضاء المنظمة خاصة في حالة مواجهة مواقف صعبة.¹

3-7 / الطابوهات:

" هي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها، أو الكلام عنه ، وتداولها بداخل المنظمة، وهي نتائج مأساوية مرت بها المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة ، مما يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل."²

3-8 / الطقوس والشعائر:

هي عبارة عن التطبيقات المنظمة والتابعة للأساطير المتعلقة بالأنشطة القومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة طريقة الاستقبال موظف جديد ، الاحتفالات السنوية العيد السنوي لإنشاء المنظمة وتعرف الطقوس الجماعية " التغيير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منظمة ومبرجة ، تعمل على تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين تقوية للشعور بالانتماء."³

3-9 / الإشاعات:

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات التي تعتبر، أخبار لا أساس له من الصحة، يكون في شكل سيناريوهات خيالية.

لعل من السباقيين لإبراز محورية البعد الثقافي في تنظيم العمل وإعادة صياغة لنموذج جديد للحياة مبني على الرشد والعقلانية نجد عالم الاجتماع ماكس فيبر في مؤلفه " الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية " فهذا الكتاب يمكن أن يستخدم كأفضل أسلوب متاح لأول محاولة للتعرف على العناصر المكونة للثقافة التنظيمية العمل الحديث، وقد سعى فيبر في تدليله على أن الأخلاق البروتستانتية قدمت شرطا مسبقا ضروريا، وأن لم يكن كافيا لظهور النظام الرأسمالي يسعى إلى أن يربط تحولات تاريخية عميقة بتحولات أساسية في الدوافع الفردية والسلوك

¹ - العديلي ناصر محمد، المرجع السابق، ص 145.

2- PHILIPPE SEHEVBING. LES COMMUNUATION D'ENTRPRISE. MC grouches Paris, 1991 p 44.

³ - AURENT (J). BOUARD (V). Economie d'entreprise . BTS TOME 2. ED d'organisations. Paris.1991.p : 247.

والإدراك وكانت المبادئ المزدوجة في مذهب كالفن الأولى " النداء الباطني" الفردي و "الخلاص" الفردي قد أطلقا وسخر طاقات تنظم عمل جديدة".¹

ونجد بارسونز يتحدث عن العامل الثقافي في التنظيم بشكل واضح فهو يرى أن التنظيم موجود من اجل تحقيق هدف مميز ويكون ذلك في إطار متبادل بين النسق الأكبر (المجتمع) والأنساق الفرعية الأخرى، ويؤكد بارسونز أن التنظيم يقوم على عنصرين هامين لها طابع وظيفي يكمل منهما الآخر وهما:

— ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية حيث لها دور هام ووظيفي على ديمومة واستمرارية التنظيم.

— أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظرا لمشاركة الأفراد

04/وظائف الثقافة التنظيمية:

يرى سيد مصطفى أن الثقافة للمنظمة مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها:

- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
- المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي.
- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم "اتجاهات وأنشطة المؤسسة، ضف إلى هذا يرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

ويعدد كل من بيديرسن و سورنسن أن للثقافة أربع وظائف أساسية هي:

- أ- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
- ب - تعتبر الثقافة كأداة للتعبير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
- ج- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضا لتنمية أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.

د- تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.

إذن ثقافة المؤسسة التي تحدد للعاملين المهام المشتركة والمعايير والقيم التي تميز شركتهم عن غيرها (مثل: الإنسان العامل، العمل، الإنتاج، الإنتاجية، الوقت، الثقة، المحبة، الألفة...) تتكون بتأثير عوامل عديدة في مقدمتها فلسفة المؤسسين والقادة المديرين الذين لعبوا دورا مؤثرا في نشأة، وتطور الشركة وطبيعة الظروف التي مرت بها الشركة والبيئة التي تعمل فيها.

¹ - يجب بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، ترجمة محمد مصطفى غنيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط 1 القاهرة 1995 ص 07 .

05/ تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

توجد أوجه عديدة لتأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة نذكر منها:

5-1 / الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي:

تؤثر ثقافة المنظمة في أنشطة ومهام التنظيم من حيث درجة الرسمية ومستوى التخصص الوظيفي ودرجة المركزية ونطاق الإشراف ومستويات المشاركة فتوافق وانسجام الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والتنظيمية مع الثقافة التنظيمية يحقق المزيد من الفاعلية حيث يرى روجرس "بأن درجة التوافق بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة يعتبر عامل محدد هام للهيكل التنظيمي والعمليات والأداء وكلما زادت درجة هذا التوافق زادت فاعلية المنظمة وأن تحقيق درجة عالية من التوافق بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة مع تحقيق مستوى عال من الفاعلية في المنظمة في نفس الوقت يساعد التطوير الاجتماعي"¹.

ف نجد أن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالتوازن بين صلاحياته ومسؤولياته ونطاق الإشراف وخطوط الاتصالات والتكيف مع التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للتغيرات البيئية الخارجية وإستمرارته وعدم تأثره بهذه التغيرات كل هذا من شأنه أن يتيح للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات وبعث فيهم روح التعاون، المبادرة، الابتكار والإبداع ما يؤدي إلى تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية وبالتالي يساعد على تقوية درجة تماسكهم.

5-2 / الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

تعكس الثقافة القوية في المنظمات درجة تماسك أعضائها بالالتزام والانضباط والانتماء للتنظيم هذا النوع من الثقافة من شأنه أن "يخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة من الرضا أو عدم الرضا كما يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة"².

"فالإجماع الكبير على القيم والمعتقدات المحورية والتمسك بهذه القيم بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وتكريسهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها"³.

¹ - حسين حريم ، إدارة المنظمات ،منظور كلي ،عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 455.

² - محمود أبو بكر مصطفى، مرجع سابق، ص 85.

³ - حريم حسن، مرجع سابق، ص 456.

3-5 / الثقافة التنظيمية و الإدارة الإستراتيجية:

هناك رابطة متينة وقوية بين الثقافة والإدارة الإستراتيجية، فإذا تغير وعُدل في أحدهما تطلب ومن الضروري التعديل في الأخرى ولصياغة الإستراتيجية التنظيمية وتنفيذها تطلب إدارة القيم الثقافية للمؤسسة كالمعاملة مع العملاء ومراقبة الأسعار وعدم الإضرار بالبيئة وتجنب التلوث وهي قيم تديرها المنظمة . فالمعتقدات والقيم والافتراضات التي يراعيها الأفراد داخل المنظمة من خلال تصرفاتهم وسلوكياتهم لها أثر واضح على انجاز الإستراتيجية ، وتحقيق المعتقدات ومعايير التفاعل والتعامل لتعزيز التوافق بين الإدارة والثقافة التنظيمية¹.

4-5 / الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية:

"تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي إذ أن لها أثرا كبيرا في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء فالقائد من خلال دوره القيادي له القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تكسب ولاء الآخرين وتحفيزهم نحو الأداء الفعال"².

5-5 / الثقافة التنظيمية والمشاركة في صنع القرار:

"وهي تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات وتحسين طرق العمل وتقليص الصراعات ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات إذ أن القرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة ولهذا فمن الضروري إسهام كافة العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات خاصة أن هذه الخطوة ستجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجبة على كل واحد منهم وهي تمثل أغلب صور البناءات التنظيمية الناجعة في الوقت الحاضر"³.

6/أساليب خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها بالمؤسسة:

يمكن تشبيه تطور الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين. وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات فإن المؤسسين الأوائل يلعبون دورا مهما في تنمية العادات والتقاليد

¹ -- مصطفى محمد أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، مدخل تطبيقي ،الدار الجامعية،الإسكندرية،ص423،422.

² - شيكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2007، ص 75.

³ - المرجع السابق ، ص 75.

وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة. حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقادة.

- أ/ طريقة اختيار الموظفين.
- ب/ الممارسات الإدارية.
- ج/ طرق التنشئة المتبعة.

6-1/ طريقة اختيار الموظفين:

تعتبر طريقة اختيار الموظفين خطوة رئيسة لتشكيل الثقافة التنظيمية، ومن خلال عملية اختيار الموظفين يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأماتا سلوكيا وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لثقافتها. فعملية التعيين تؤكد على اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها، والتي يستطيعون الاعتذار عن قبول التعيين فيها إذا لم تكن متفقا مع أهدافهم وقيامهم. ولعل الأمثلة الواضحة على أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعين، والجهات الموظفة، هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية. إذ بإمكان المرشحين للتعين، أن يقرروا إما قبول العمل فيها أو رفضه حسب درجة التوافق أو التعارف بين القيم التي يؤمنون بها، فرصا للتعرف على مدى التوافق بين توقعاتهم وبين الواقع العلمي، والذي يعكس في جزء هام منه طبيعية القيم الثقافية السائدة، فإذا لم يكن التوافق موجودا بين الطرفين فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق، وبحث كل منهما عما يناسبه.

6-2/ الممارسات الإدارية:

رغم أهمية القيم المعلنة، إلى أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة. إذ يتضح ومن خلال الممارسات السائدة أنواع السلوك التي يتم مكافأتها وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها. ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين. فقد ترفع المنظمة شعارات أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المسائلة والشفافية، ولكن الخبرة وواقع الممارسة اليومية تدل العاملين فيها على أن الإدارة تمارس عكس ما ترفعه من شعارات، ويتضح ذلك من أن عمليات التلقائية والحوافز تعطى لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها والمسئولون عنها، بل قد يحصل العكس ويصنف الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها بأنهم تقليديون ومعوقون ويحسب ذلك نقاط قصور منهم، وكذلك فإن شعار الشفافية الذي ترفعه المؤسسة قد لا يكون منهم في المؤسسة إذ تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة

ويتم تزين المعلومات الغير صحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكنها مغايرة بما هو موجود فعلا إن مثل هذه الممارسات تشكل الثقافة التنظيمية، أكثر من شعارات والسياسات التي لا تطبق. وقد يكون تكرار رفع شعارات ايجابية تحرص الإدارة عليها دلالة على حقيقة الابتعاد عنها، ودفاعا غير مباشر على واقع موجود.

6-3/ التنشئة والتطبيع:

يلزم لتكريس الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد تعيين الموظفين القيام بتدريبهم فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة. ومن الضروري أن تركز هذه الدورات على أن يتعرف الموظفون على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التماشي مع القيم الثقافية السائدة في المؤسسة.

6-4/ الرموز:

تعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية الثلاث السابقة بمجموعة من الآليات الغير الرسمية، وتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم، بقصد ترسيخ القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها. أما الطقوس فهي العادات التي تحرص المنظمة عليها. ومن الأمثلة على ذلك إقامة حفلات التكرم للمتفوقين والمنجزين وأصحاب الأفكار التطويرية وإقامة الحفلات بالمناسبات الاجتماعية وزيارة الزملاء ومشاركتهم في المناسبات الخاصة، واللقاءات غير الرسمية والرحلات الاجتماعية فهذه كلها طقوس تعزز قيم التعاون والتفاعل بين العاملين.

7/ دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية:

تعرف قوة الثقافة التنظيمية بمدى تمسك العاملين بها وبانسجام الأعضاء داخل المؤسسة وهذه ميزة التنظيمات المتوازنة والمستقرة وبالتالي تحقق الرفاه وينصهر الأفراد ضمن نسق التنظيم وتحقق القيم كالولاء والانتماء . وتعتبر الإدارة اليابانية مثلا في تعزيز الثقافة التنظيمية القوية، وحققت تطور اقتصاديا .

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة مع الإستراتيجية، والتكيف مع البيئة الخارجية لضمان الحفاظ على التوازن والتنافس في ظل التغيير والتنافس وتحقيق المرونة والمنظمات التي تبني استراتيجياتها على التناسب مع البيئات الديناميكية والتي تتطلب ثقافات التي تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطر وقبول التعددية والتنسيق الأفقي والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية .

أما على المستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهي من صفات المنظمات الناجحة ، فعندما تكون التكنولوجيا بسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة وتعمل في ظل ثقافة تتبع المركزية في اتخاذ القرارات وتقلل

من المبادرة الفردية للعاملين ، أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة تتطلب درجة عالية من التكيف وتنجح في المنظمات التي تركز على ثقافة المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.¹

8 / الثقافة اليابانية كنموذج للثقافة التنظيمية:

تعتبر التجربة اليابانية في التسيير نوعاً من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة "بما يتوافق وينسجم مع القيم السائدة بين أعضائها، تتصف بخاصية الاستقرار والتماثل لحد كبير، والافتناع بالعمل والجهد الجماعي التعاوني الذي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي، في كيان اجتماعي واحد متآلف ومنسجم"² هذا الأسلوب الياباني للمنظمة يعبر في خصائصه الثقافية عن التكيف الاجتماعي مع القيم السائدة في المجتمع الياباني والذي يتميز بالقيم الروحية التالية:

- الصفة العشائرية وهي أسلوب لغرس الانتماء والولاء في نفوس العاملين من خلال العمل الجماعي التعاوني، والاحترام تربطهم مصالح مشتركة³.
- الألفة والمودة، هذه الصفة العشائرية، تقوم على الاهتمام المتكامل بالفرد، مما ينمي مشاعر الثقة المتبادلة وأواصر الألفة والمودة، وبذلك تخلق الانضباط، التعاون، والمسؤولية الجماعية.⁴
- خاصية السلوك اليومي للعامل الياباني فهو يعطي أولوية الالتزامات الفردية على الحقوق الفردية إذ لا يفكر الياباني بحقوقه الشخصية مثل الوفاء بالالتزامات الشخصية، والإدارة اليابانية هي الأخرى تنظر للفرد الياباني من منظار التعاون في إطار ما يسند إليه من مسؤوليات ضمن المجموعة أكثر ما ينظر إليه مستقلاً بذاته، كما يعتبر التمرکز حول الذات له دلالاته السلبية، ولا يعتبر من الأبعاد البارزة في الفكر الياباني الإداري.⁵
- الثقة والإنتاجية أمران متلازمان داخل المنظمة اليابانية إلى جانب تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة مما يزيد في درجة الثقة والتضامن.

تكوين فريق عمل متجانس في جو مناخ تنظيمي يسوده النظام الموحد للقسم الذي يمتاز بالمرونة والمجاملة والتعاون والثقة، مما يطبع على مناخها درجة عالية من الاستقرار، الذي هو مصدر ضمان الوظيفة، واستقرارها مدى الحياة

¹- محمد قاسم القريوبي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل ، ط1 ، 2000 ، ص 289

² - عمر وصفي عقيلي، وقيس عبد علي مؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، عمان: دار زهران ، 1994، ص 257.

³ - ريتشارد باسكال، فن الإدارة اليابانية، ترجمة حسن محمد ياسين، السعودية: معهد الإدارة العامة، 1986، ص 179.

⁴ - محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 58.

⁵ - ريتشارد باسكال، مرجع سابق، ص 171.

مما يزيد ولاء الفرد (العامل) للمجتمع (المنظمة) التي تعد البيت الثاني له، فيعمل بداخلها كأسرة تربطهم علاقة ولاء وانتماء.¹ ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الخصائص التي طبعت بها المنظمة اليابانية من مشاركة وثقة وروح فريق ومسؤولية جماعية إلى جانب الإشراف المباشر، والراقية الذاتية التعاونية خلق فيها جو الانتماء والاحترام في ظل ثقافة متميزة هي التي كان لها أثر على المجتمع الياباني وبالتالي فهي سر للتقدم الذي وصلت إليه اليابان أمام نظرائها في العالم المتقدم.

9/ النموذج الجزائري للثقافة التنظيمية:

أقيمت دراسة على 07 وحدات لصناعات النسيج، و تم استجواب أكثر من 400 عامل حول العوامل المؤثرة في فعاليات التنظيمات، و تم استخلاص ما يلي:

- لازالت نظرة المجتمع لدور المرأة نظرة تقليدية (عملها في البيت)، مما جعل الكثير من العاملات تركز العمل بمجرد زواجهن أو إنجابهن للمولود الأول، هذا ما أدى إلى صعوبة بالنسبة للوحدات التي تشغل العاملات، وأيضا تكوين مستمر تحسباً لزواج أي عاملة أو تركها العمل.
- لاحظ أن العاملات في تلك المؤسسات عادة ما تكُن سبباً لعدة مشاكل عاطفية، و ثقافية و هذا نظراً لوجود نظرة اجتماعية سلبية للعمل المختلط بين الجنسين.
- عدم احترام الوقت و المواصلة في العمل، و اعتماد أوقات فضفاضة، في ضبط المواعيد (وقت الظهر، وقت العصر...).
- التماس الأعدار لتبرير مخالفتهم كقلة المواصلات.
- للمناسبات العائلية و الظروف الأسرية أولوية على الشغل.
- كثرة الغياب أثناء المباراة وخاصة الدولية في رياضة كرة القدم بالأخص.
- معدل دوران العمل كبير جداً.
- إهمال إجراءات الأمن بسبب عدم التعود على الأعمال الصناعية و المخاطر المحيطة بها، مما جعل العمال لا يستطيعون الصبر على استعمال الألبسة الواقية من أقمعة و قفازات... إلخ.

¹ - عبد السلام أبو قحف، قراءات في الإدارة اليابانية، بيروت: مجلة الزميل، 1996، ص 27.

خلاصة :

تحمل الثقافة للإدارة عدة فوائد فهي تساعد في معرفة نوع الثقافة السائدة في المؤسسة وبالتالي معرفة السلوكات و الإتجاهات و القيم و العادات المتواجدة في كل هياكل المؤسسة و هو ما يسمح للإدارة بمعرفة محددات السلوك التنظيمي ، و منه إمكانية التنبؤ به للتحكم فيه بشكل يحقق المرادوية و الإنتاجية المطلوبة و بالتالي تحقيق كفاءة الفرد التي بدورها تحقق كفاءة المؤسسة في النهاية، و هي الغاية لدراسة الثقافة المؤسسة .

نستنتج أن ثقافة المؤسسة لها دور استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة و هذا من خلال الدور الذي تلعبه الإدارة في خلق الثقافة الإيجابية في المؤسسة و تدعيمها و نشرها و ترسيخها في سلوكات العمال بشكل يحقق فعاليتهم و كفاءتهم في العمل ، كما تعتبر المسؤولة . أي الإدارة . عن وجود الثقافة السلبية و الجامدة التي تعرقل السير الحسن لنشاط المؤسسة و بالتالي تحول دون تحقيق الأهداف لهذه الأخيرة .

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

تمهيد

- 1 - مفهوم التغيير التنظيمي
- 2- عناصر التغيير التنظيمي
- 3- أهداف التغيير التنظيمي
- 4- مصادر التغيير التنظيمي
- 5- مداخل التغيير التنظيمي
- 6- مراحل التغيير التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

التغيير عملية ضرورية ولازمة لجميع المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه مختلف، وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الردة الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية.....، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سابقا على أسس علمية وعملية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية وإنما هو وسيلة منتهجة ومدروسة لتحقيق النتائج المسطرة والمرجوة لتحقيق الأهداف والنتائج المتطلع لها.

ففي عصرنا هذا أصبحت المنظمات الحديثة تعيش في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وتبرز أهمية التغيير التنظيمي باقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث إستراتيجيتها ورسالتها، أو من حيث نشاطها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم.

والهدف من وراء ذلك هو البحث عن التلاؤم المستمر ما بين المنظمة وتغييرات المحيط. يهدف هذا الفصل إلى تحديد مفهوم التغيير التنظيمي وإبراز أهميته في المؤسسة في ظل التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وكذا تحديد المراحل والمداخل المختلفة التي يقتضيها التغيير الهادف إلى توافق المؤسسة.

01/ مفهوم التغيير التنظيمي:

من الناحية اللغوية التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ. وفي التنزيل العزيز: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال، الآية 53 ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يُبَدِّلُوا ما أمرهم الله به. ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وَغَيَّرَ عَلَيْهِ الأَمْرُ: حَوَّلَهُ.¹

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين والمهتمين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي و الإستراتيجية. والتعريف الاصطلاحي للتغيير التنظيمي نوجز مجموعة من التعريفات كما يلي :

- **التعريف الأول:** التغيير التنظيمي هو "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".²

- **التعريف الثاني:** التغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى".³

- **التعريف الثالث:** التغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز".⁴

¹ - أبو الفضل جمال ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992، ص3325.

² - عثمان فاروق السيد: قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000، ص9.

³ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط7، القاهرة، مصر، 2000، ص432.

⁴ - ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص362.

التغيير هو الانتقال من وضعية لأخرى أن و يكون التغيير لما هو أفضل من الوضعية السابقة، ومهما يكن فلا يمكن إصدار حكم تقويمي عام لأي تغيير إلا بوضع معايير معينة متفق عليها أو تحديد أهداف خاصة لعملية التغيير المرجوة.

أصبح مفهوم التغيير التنظيمي في مجال الإدارة والمنظمة والسلوك التنظيمي يحض باهتمام المختصين لما له من دور في تحقيق التوازن والاستقرار في مستوى النسق الداخلي والخارجي للمنظمة، مما يحقق لها إمكانية التخطيط والعمل لإنجاز الأهداف المخططة، كما عرفنا تأكيد أولئك الرواد على ضرورة تفاعل المنظمة مع المحيط، وعلى إمكانية تعدد مسارات إنجاز المشاريع والأهداف.¹

والملاحظ أن دراسات السلوك التنظيمي تقع في مستوى وسيط بين الدراسات الجزئية التي تركز على دراسة الفرد والدراسات الكلية التي تركز على دراسة المجتمع ككل والمجتمع ومحيطه، ولقد قدم العديد من الباحثين في أدبيات الإدارة تعاريف مختلفة للتغيير التنظيمي، ومن هذه التعاريف، تعريف كانزي بأن التغيير التنظيمي يعبر عن محاولة أو مجموعة من المحاولات لتغيير هيكل المؤسسة، أو أهدافها، أو التقنية المستخدمة فيها، أو مهمات العمل.² ومن خلال ما سبق ذكره يمكن تبني تعريف إجرائي للتغيير التنظيمي وهو: "نقصد به كل تغيير يحدث على مستوى الداخلي والخارجي في المنظمة، ويحدث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات وبيئة التنظيم، وأنه العملية المستمرة لتحسين كافة أبعاد المنظمة وهذا من أجل تحقيق مستوى من الفعالية والكفاءة التنظيمية بما يضمن بقاء واستمرار المنظمة في ظل الظروف والتطورات والتغيرات وهذا من أجل تحقيق التوازن وتوافق مع الاستراتيجيات المحددة

02 / عناصر التغيير التنظيمي:

1- الأفراد :

كل ما يتعلق بالعنصر البشري من قيم، علاقات شخصية، دافعية، قدرات، تدريب، اتصالات، حوافز، قيادة، وغيرها.³

¹ - مصطفى عشوي، أسس العلم الصناعي التنظيمي، ب ط، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 203.

² - سعيد بن عامر، الإدارة وتحديات التغيير، ب ط، مصر، مركز وايد سارفس للاستشارات والتطوير الإداري، 2000، ص 255.

³ - زيد منير عيوي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، الأردن، دار كنوز المعرفة، 2008، ص 51.

2- جماعات العمل:

هي جماعات لها وظيفة أساسية تتمثل في همزة الوصل بين الأفراد والمنظمة، ولها أهمية بالغة، فهي مصدر توقعات الأفراد عن المنظمة، ومصدر توقعات المنظمة من الأفراد، وتعتبر الجماعة المصدر الأساسي لتنمية المهارات، وهي الرابطة التي تمسك أجزاء التنظيم بعضها ببعض.

وهناك أمثلة للتغيرات التي تحدث في جماعات العمل:

- يتغير تشكيل الجماعة من وقت لآخر، أي أن أعضاء الجماعة تحدث فيهم تغيرات بدخول الأفراد أو خروجهم من الجماعة.
- تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعفا، وفي حالة التماسك القوي قد يكون الأمر صعبا أمام التغيير التنظيمي.
- أساليب الاتصال الجماعي بين العاملين قد تغير نظامها وأتماطها.
- التغيير في القيم والمعايير الجماعية.
- حدوث اختلاف و صراع جماعي.
- أهداف الجماعة قد تتغير من وقت لآخر.¹

03- التنظيم:

يمثل جميع المنظمة، وله أهداف محددة تم إنشاؤه لغرض تحقيقها، ويتكون التنظيم من هياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا والعملاء والموردين والأسواق وإجراءات العمل.

إن التنظيم نفسه هو الذي يحدث التغييرات في مكوناته وأجزائه لكي يقيم التوازن بين هذه المكونات و بين الأفراد وجماعات العمل، وتكمن أهمية التنظيم فيما يلي:

- أنه هيكلي للعلاقات بأنواعها الرسمية والغير الرسمية والسلطات.
- التنظيم هيكلا للاتصالات والمعلومات.
- التنظيم يعتبر هيكلي للوظائف من خلالها يتم تحديد الأهداف المرجحة.
- هو هيكلي للعمليات الإدارية، يضم مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، واتخاذ القرارات.²

¹ - المرجع السابق، ص، 54.

² - نفس المرجع، ص، 56.

- 03/ أهداف التغيير التنظيمي:

يشهد عالمنا اليوم عدة تسميات منها ما وصف بأوصاف شتى: كالاقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي، اقتصاد المعلومات، عصر التغيير...، لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية وفوقية مكرزة يتخذها صاحب المنظمة، حيث المعلومات كانت محدودة واتخاذ القرارات غير مدروسة في ظل التغيرات على مستوى الفرد والمنظمة فكانت الحاجة الضرورية للتغيير التنظيمي وله من الأهمية لمواكبة العصر والمنافسة الخارجية للحفاظ على الديمومة.

فللتغيير التنظيمي أهداف يسعى إلى تحقيقها، ويمكن اجزها في العناصر التالية:

- 1- /الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية عالية وتنمية روح التعاون، وأليات أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل وإدارة الصراع.
- 2- /تحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية وتجنب الانحدار في الأداء.
- 3- /محاربة البيروقراطية والفساد الإداري.
- 4- /تفعيل الخدمة العمومية وتنمية الولاء لدى العاملين.
- 5- /تخفيض التكاليف بالكفاءات من الموارد البشرية والأجهزة المتاحة للمنظمة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
- 6- /زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
- 7- /بناء محيط تفاعلي للتغيير والتطوير والإبداع.
- 8- /تطوير قيادات مؤهلة وقادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- 9- /تحسين صورة المنظمة لدى الرأي العام.¹
- 10- /يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.²
- 11- /تفعيل المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

04/ مصادر التغيير التنظيمي:

تبرز الحاجة و الضرورة للتغيير إلى عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك التي

¹ - سعيد يس عامر: إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1992، ص37.

² - أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية،

1991، ص544

تنطلق من حدوث اضطرابات تنظيمية ، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير الملائم، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك المصادر الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تحدث مشاكل واضطرابات للمنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو البيئة الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الاديولوجية الثقافية.

ويمكن تقسيم المصادر المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية .

1- المصادر الداخلية للتغيير التنظيمي:

تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم المعتمد للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة. ومن المصادر الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي:

أ. ظهور أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة ، يحتم عليها بإحداث التغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

ب. انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات مختلفة خاصة إذا تم تعيين قادة في الإدارة ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة .

ج. عدم رضا العاملين: الشعور بعدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المدراء تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات اللازمة التي يطلبها العاملين لتنمية الشعور بالولاء التنظيمي .

د. ضعف مستوى الأداء: عند اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، يلزمها بالبحث عن الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء .

هـ. ضرورة التكيف مع الظروف الجديدة: وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

ومن المتغيرات التي تفرزها وضعية البيئة الداخلية نلخصها في ما يلي: ¹

¹ - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 436 .

- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.
- التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد
- التغيير في الأجهزة والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية التي تحتاجها المنظمة.
- التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.
- التغيير في الأساليب و الإجراءات المتبعة في العمل.

02- المصادر الخارجية للتغيير التنظيمي :

تفاعل المنظمة مع وسط خارجي مما يفرز أوضاع وصعوبة التنبؤ بمستقبلها على جميع الأصعدة والميادين ، وذلك أمر طبيعي نظرا للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه المهتمين بضرورة كبيرة لهذه المصادر التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها و منها :

أ . البيئة السياسية والقانونية

:وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر علي الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية. بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول¹، مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة .

ب . البيئة التكنولوجية:

وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو واضحا التطور العلمي المتنامي في جميع الميادين، كما أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييرا موازيا في هياكل قوى العامل بها حيث انتقلت من شكلها التقليدي إلى منظمات المعرفة ، وترتب على ذلك تغير في المناهج ، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات ، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (وتغيير في نمط التبادل

¹ - دوجلاص سميث :إدارة تغيير الافراد- المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، 2001، ص23.

(التجارة الإلكترونية).¹ لتحقيق التكيف.

ج. البيئة الاجتماعية: تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات²، وأنماط الطلب علي منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات الزبائن، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وتحقيق رضا المستهلكين .

د. البيئة الثقافية: حيث تؤثر علي قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فتقافة المحيط لا تؤثر فقط علي سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات³، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالخصوص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء.

05/ مداخل التغيير التنظيمي:

01- المدخل الوظيفي:

ويهتم بأهداف وإستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.

أ. تغيير رسالة المنظمة:

إن تغيير رسالة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد واستعمالها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة في مجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها او خدماتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف المسطرة سابقا.⁴

¹ - رحيم حسين: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد07، فيفري2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص175.

² - صلاح محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص339.

³ - علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22 ماي، البلدة، الجزائر، 2002، ص4

⁴ - أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص472.

ب . تغيير والإستراتيجيات والأهداف:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة ، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير إستراتيجياتها من توسع إلى انكماش أو العكس ، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال فإنه يمكن أن تغيير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات.¹

02- المدخل الإنساني:

ركز الكثير من الدارسين والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد العاملين على ناحيتين أساسيتين هما:

- 1 . التغيير المادي للأفراد :من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
 - 2 . التغيير النوعي للأفراد :وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب و التكوين أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية المادية و المعنوية.
- ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:²

1 . المهارات والأداء :ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

أ- الإحلال :أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

ب- التحديث التدريجي للعاملين :بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

ج- تدريب و تكوين العاملين :أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة وخبرات تستثمر في مجال العمل أو الوظيفة المكلف بها.

د . الاتجاهات والسلوكيات:

وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.

03- المدخل الهيكلي:

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

¹ - محمود فريد الصحن وآخرون ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية مصر ، 2002 . ص318.

² - علي شريف، المرجع السابق، ص130.

ويُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المؤسسة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها¹."

ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التفويض، نطاق الإدارة، التكوين التنظيمي، التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي للمؤسسة"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاحاً "إعادة التنظيم"²، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة.

ويرى كثير من الباحثين أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن للهيكل التنظيمي تتميز بالوقية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها.³

04- المدخل التكنولوجي:

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة .

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما:⁴

¹ - عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998، ص19.

² - علي الشريف، مرجع سابق، ص329

³ - عبد الله عبد الغني الطحيم والسواط طلق عوض الله: السلوك التنظيمي - المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوايح للنشر والتوزيع، حده، السعودية، 1995، ص58.

⁴ - محمد المحمدي الماضي: إستراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000، ص49

الاتجاه الأول: وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج و الاداء الوظيفي.¹

06/مراحل التغيير التنظيمي:

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه الباحث كيرت ليون سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات المؤسسات.

يصف "ليفن" المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة - الضغوط - من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفن" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد؛ وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن²، والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد للنظام القائم وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير، ثم إلى مرحلة التجميد للنظام الجديد.

01- مرحلة إذابة الجليد:

ان هذه المرحلة هامة جدا و تلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير ، كما يعتقد فيلمي الى اجاد الدافعية لدى الافراد للتغيير ، وتعلم معارف و مهارات او اتجاهات جديدة عن طريق الغاء و استبعاد المعارف و المهارات و الاتجاهات الحالية ، بحيث ينشئ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم اشياء جديدة ملئى هذا الفراغ .³ وتمثل

¹ - علي الشريف: مرجع سابق، ص330.

² - نيكل كنج ونيل أندرسون ، مرجع سابق، ص260.

³ - حسين حريم ، مرجع سابق، ص284 .

هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومدبرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير¹.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد و الرغبة لعمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

*. منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.

*. انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة .

*. إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير .

*. نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف.

*. تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

02- مرحلة التغيير:

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى

¹ - أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص 46.

الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية¹:

أ. التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو

لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة.

ب. التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق الأداء الوظيفي.

ج. التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح

أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

في هذه المرحلة يجدر " ليفن " من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

03- مرحلة إعادة التجميد:

مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية

التغيير الذي تم التوصل إليه، وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار

واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير

واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في

أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية

الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا .

¹ - محمد قاسم القيروتي ، مرجع سابق ، ص260.

خلاصة:

ومن خلال معالجتنا لمفاهيم التغيير التنظيمي ودواعيه وردود أفعال الموارد البشرية تجاهه، وكذا أهمية الموارد البشرية في تعزيزه وإنجاحه، نستخلص أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير أو التطوير.

نخلص من خلال ما سبق أن أي تغيير تنظيمي في المنظمة وراءه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما إن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مداخل شتى (وظيفي، هيكلي، بشري، تكنولوجي)، وكل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

عرض وتحليل النتائج

1/التعريف بمجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالجللفة، وسنقوم بتعريف المؤسسة الوطنية لسونالغاز عموماً ثم نعرف مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالجللفة :

التعريف بمؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز:

تعتبر مؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50٪ منذ يوم تأسيسها عام 1969 ، كما تعد مؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقم صعب في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعمالها أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، ورغم فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف، وسبعة آلاف رئيس فريق، و 11 ألف عامل⁵⁹.

⁵⁹ - المصدر ، مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سونالغاز بالجللفة .

نشأة مؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز:

إن نشأة مؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز: (E G A) كان ذلك في: 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية: 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 59-69 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز: (I.C.E.P.) و مع مطلع التسعينات و بالضبط سنة 1991، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك.

وبعد ذلك خلال مرحلة التسعينات، برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 1991/12/14 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتححر شيئا فشيئا من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاها دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل، فمؤسسة سونالغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

مديرية التوزيع بالجلفة :

إن مديرية الجلفة هي مديرية تابعة لشركة سونالغاز توزيع الوسط **S.D.C** الموجود مقرها بالبليدة.

كانت سونالغاز الجلفة سابقا تابعة لمركز المدينة، ثم استقلت عام 1977 وتعمل على تغطية كل قطاع الولاية، وفي جويلية سنة 2004 تغير شكلها التنظيمي مما أعطى حرية أكثر للمركز ليتحول إلى مديرية، الأمر الذي منح لهذه الأخيرة موقعا استراتيجيا هاما، فهي تقوم على إرضاء زبائنها المتزايدين عبر كامل تراب الولاية وتزويدهم بالطاقة الكهربائية والغازية في أحسن الظروف.

و في سنة 2017 بلغ عدد عمالها 700 عامل يتوزعون كالتالي:

منفذون ← 233

متحكمون (ماهر) ← 305

إطارات ← 162

مهام مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز:

1- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.

2- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.

3- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.

4- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

- المصدر ، مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بالجلفة .

2/ عرض وتحليل نتائج الدراسة:

المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد العينة:

الجدول رقم 01: نوع الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
100%	34	ذكر
0%	0	أنثى
100%	34	المجموع

الجدول الأول يمثل نوع جنس أفراد العينة حيث نلاحظ من خلاله أن جميع العاملين بالوحدة هم ذكور، وربما يرجع ذلك لطبيعة العمل الذي يعتمد في غالبه على الجانب التقني، إذ أن التقنيين يشكلون ما نسبته 56% من مجموع العاملين بالوحدة، وكذلك لأن مجال عمل التقنيين هو خارج الوحدة أي في الشوارع والأحياء السكنية إضافة إلى المناطق الريفية، وهذا يشكل عبئا كبيرا في حال عملت المرأة في هذا المجال، خاصة بالنسبة للمرأة التي تنتمي إلى بيئة محافظة مثل مدينة حاسي ببح، حيث يصعب عليها العمل في الشوارع أمام المارة ناهيك عن التنقل إلى البادية والعمل هناك، إضافة إلى أن العمل يتطلب أحيانا الصعود على الأعمدة الكهربائية والحفر بحثا عن قنوات الغاز وهذا كله ينافي طبيعة المرأة المحافظة.

الجدول رقم 02: الفئات العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
0%	0	أقل من 25 سنة
54%	18	من 25 إلى 35 سنة
36%	12	من 36 إلى 45 سنة
10%	3	من 46 إلى 55 سنة
0%	0	أكثر من 55 سنة
100%	33	المجموع

الجدول الثاني يمثل الفئات العمرية للعاملين بالوحدة، تشير النتائج من خلاله إلى أن الفئة الأولى أي الأقل من 25 سنة منعدمة، وربما يرجع ذلك إلى أن كل العمال ذكور، ومن شروط التوظيف تسوية الوضعية تجاه الخدمة الوطنية، وهذا ما يؤخر مشاركة المترشحين للتوظيف إلى حين تسوية وضعياتهم تجاه الخدمة الوطنية مما يتطلب عدة سنوات سواء تأدية الخدمة الوطنية أو الإعفاء منها.

وربما يرجع ذلك أيضا إلى أن مصالح الموارد البشرية تفضل المرشحين الأكبر من 25 سنة حيث أنهم الأكثر نضجا، وبالتالي يكونون أكثر إلتزاما وأكثر وعيا.

بالنسبة للفئة الموالية من 36 إلى 45 سنة تبلغ نسبتها 36% من أفراد العينة، أما الفئة التي تليها من 46 إلى 55 سنة فهي ضعيفة جدا إذ تبلغ 10% فقط من أفراد العينة، وتندم هذه النسبة إذا ما اتجهنا نحو الفئة التي تليها أي الأكثر من 55 سنة، حيث نستنتج من ذلك أن الأكبر من 45 سنة هم 3 أفراد فقط من المبحوثين، وربما يكون السبب في ذلك هو الجدل الذي أثير حول قانون التقاعد النسبي في السنوات القليلة الماضية، مما دفع بالكثير من الموظفين و العمال في جميع القطاعات إلى طلب الإحالة على التقاعد النسبي خوفا من إلغاء هذا القانون.

الجدول رقم 03: الحالة الاجتماعية للمبحوثين

النسب المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
70%	24	متزوج
30%	10	أعزب
0%	0	مطلق
0%	0	أرمل
100%	34	المجموع

الجدول الثالث يمثل الحالة الاجتماعية لأفراد العينة، حيث أن نسبة المتزوجين هي 70% مقابل 30% للعزاب، وهي منعدمة بالنسبة لفئتي المطلق و الأرمل، ربما يرجع ذلك لعدة اعتبارات منها أن كل الأفراد في مجتمع الدراسة هم أكبر من 25 سنة، فالقليل جدا ممن يتجاوز سن الخامسة و العشرين ومستقر في عمله وله دخل ثابت ولا يفكر في الزواج، خاصة وأن المؤسسة تمنح لعمالها المقبلين على الزواج قروضا ميسرة تساعدهم في تغطية مصاريف حاجياتهم.

عامل الاستقرار الأسري يعتبر مؤشرا جيدا على النضج والاتزان والشعور بالمسؤولية، فالمتزوج عادة يكون أكثر انضباطا وجدية في عمله.

أما بالنسبة لفئتي المطلق والأرمل في عينة الدراسة غير مجودين في هذه المؤسسة.

الجدول رقم 04: المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
50%	17	ثانوي
50%	17	جامعي
100%	34	المجموع

الجدول الرابع يبرز المستوى الدراسي للمبحوثين، وكانت النتائج موزعة بالتساوي بين فئتي الثانوي والجامعي، ومن خلال هذه النتائج التي يوضحها نستخلص ما يلي:

من شروط التوظيف في الآونة الأخيرة في هذا المجال هو الحصول على مستوى ثانوي على الأقل وهذا ما يفسر انعدام عدد أفراد الفئة الأولى (المستوى الابتدائي).

أما تساوي فئتي الثانوي والجامعي والتي من المفروض أن تكون فئة الجامعي أقل بكثير نظرا لطبيعة التسلسل الهرمي للوظائف، فالمؤسسة عموما تحتاج إلى مهندسين بعدد أقل من التقنيين الساميين، وتحتاج إلى التقنيين الساميين بعدد أقل من التقنيين، والتقنيين بعدد أقل من أصحاب شهادات التأهيل والأعوان، وهكذا دواليك.

هذه المفارقة ترجع إلى البطالة عموما وإلى قلة توظيف أصحاب الشهادات الجامعية خصوصا، وهذا ما دفع بأصحاب الشهادات الجامعية إلى التخلي عن شهادتهم والمشاركة في مسابقات بمستوى أقل من أجل الحصول على فرص أكبر.

الجدول رقم 05: نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إداري	12	35%
تقني	19	56%
عون أمن	0	0%
أخرى	3	9%
المجموع	44	100%

يمثل الجدول الخامس أنواع الوظائف التي يشغلها أفراد العينة، حيث يشير إلى أن الفئة الغالبة هي فئة التقني 56%، وذلك لطبيعة عمل الوحدة التي تعتمد في غالب أعمالها على أعمال الصيانة والتركييب ومراقبة العدادات وهي أعمال تتطلب عددا كبيرا من العمال إضافة إلى اتساع المجال الجغرافي لعمل الوحدة، فمجال عمل المؤسسة هو دائرة حاسي ببحج وكل البلديات التي تنتمي إليها إضافة إلى المناطق الريفية التابعة لها، حيث أن مشاريع الكهرباء الريفية عرفت تقدما كبيرا في السنوات الأخيرة مما ضاعف عدد الزبائن المشتركين في الكهرباء الريفية.

أما الإداريون فهم يشكلون الثلث تقريبا من أفراد العينة، أي بنسبة 35% وهذا يشمل العاملين في مجالات السكرتارية والمحاسبة و الصندوق.

أما فئة أعوان الأمن المنعدمة من أفراد العينة، فلأن هؤلاء يعملون بشكل متناوب ولا يمكن جمعهم في وقت واحد، فقد تم توزيع الاستمارة وإعادة جمعها في الفترة الصباحية من العمل فقط، لذا فإن العينة لا تحوي أيا منهم.

الجدول رقم 06: مدة الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخبرة المهنية
59%	20	أقل من 5 سنوات
32%	11	من 5 إلى 15 سنة
9%	3	أكثر من 15 سنة
100%	34	المجموع

يبين الجدول السادس مدة الخبرة الخاصة بالمبحوثين، حيث أن النسبة الغالبة هي فئة الأقل خبرة أي أقل من 5 سنوات بنسبة 59% وهذا راجع إلى أن مديرية الموارد البشرية قامت في السنوات الأخيرة باستحداث مناصب جديدة بعدد كبير، فالوحدة تكون بذلك فتية بموردها البشري، تليها نسبة 32% من أفراد العينة خبرتهم ما بين 5 و 15 سنة، وهي نسبة معتدلة نوعا ما، إلا أن فئة من تزيد خبراتهم على 15 سنة قليلة جدا (9%) فقط أي 3 أفراد من مجموع العينة.

تعد النسبة العالية للأفراد الأقل خبرة من 5 سنوات (60% تقريبا من أفراد العينة) شيئا إيجابيا بالنسبة للتغيير التنظيمي، فالأفراد من هذه الفئة لا يحملون ثقافات تنظيمية قديمة ومتأصلة تحول دون قبولهم لتحديثات ثقافية جديدة، وهذا مؤشر إيجابي يشير إلى قلة احتمال مقاومة التغيير، ومن ذلك تكون النتيجة إمكانية عالية لإحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة.

03/ عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى :

من خلال الفرضية الأولى: " مرونة الاتصال في المنظمة لها علاقة في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة" نقوم بإنشاء جداول إحصائية ذات معطيات تم جمعها من ميدان البحث " مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز" بواسطة التقنية المستعملة بشكل أساسي في بحثنا، وهي استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على أفراد العينة، وإعادة جمعها، وذلك لتأكيد صحة الفرضية أو نفيها.

جدول رقم 07: علاقة المسؤولين بتشجيع التواصل بين العمال

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
40%	14	نعم
30%	10	لا
30%	10	أحيانا
100%	34	المجموع

يوضح الجدول السابع مدى تشجيع المسؤولين لعملية التواصل بين العمال ف 40% من المبحوثين يرون بأن المسؤولين يقومون بتشجيع التواصل بين العمال، وهي نسبة قريبة نوعا ما من الذين ينفون هذا التشجيع أي بنسبة 30%، إضافة إلى نسبة 30% من أفراد العينة يرون قيام المسؤولين أحيانا بتشجيع التواصل بين العمال. فالمبحوثون يرون وجود هذا التشجيع لكنه ليس بالشكل الكافي، وربما يعود ذلك لاستحواذ المسؤولين على العملية الاتصالية برمتها بسبب العدد القليل نوعا ما للعمال في هذه الوحدة، فكل المسؤولين يعرفون كل العمال، وهذا مؤشر إيجابي يشير إلى أن العملية الاتصالية قائمة بحد ذاتها ولا تحتاج إلى مزيد من التشجيع.

الجدول رقم 08: كيفية إصدار المهام الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	شكل المهام الإدارية
57%	20	شفهيا
26%	09	كتابيا
17%	6	شفهيا وكتابيا
100%	35	المجموع

من خلال الجدول الثامن يوضح لنا كيفية إصدار المهام الإدارية، ومن خلاله يتبين لنا أن 57% من الباحثين تصلهم التعليمات الإدارية شفهيًا فقط وهي نسبة غالبية، وربما يرجع ذلك إلى عدد العمال القليل نوعًا ما في هذه الوحدة، حيث بإمكان المدير مثلاً أن يقوم بتوجيه الأوامر لكل فرد على حدة فهو يعرفهم بأسمائهم، ولا يضيع الوقت في كتابة هذه الأوامر وإرسالها أو تعليقها على لوحة الإعلانات، كما أن طبيعة العمل الممارس داخل المنظمة تتطلب السرعة في التنفيذ (مثلاً إصلاح عطب في الكهرباء أو الغاز).

الاعتماد بشكل كبير على الاتصال الشفهي يزيد في مستوى العملية الاتصالية، حيث أنه يزيل الحواجز النفسية ويقرب المسافات بين العمال على اختلافاتهم، وهذا مؤشر إيجابي يشر إلى وجود تقارب بين الرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي إمكانية إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة بشكل سلس.

الجدول رقم 09: تفعيل الاتصال بالشكل المناسب

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
69%	24	نعم
31%	11	لا
100%	35	المجموع

الجدول التاسع هو عرض لنتائج المبحوثين حول رؤيتهم لمدى تفعيل الاتصال بالشكل المناسب في مؤسساتهم، وكانت النسبة الغالبة من أفراد العينة (حوالي 70%) يرون أن تفعيل الاتصال يتم بالشكل المناسب، وهذه النتيجة تشير إلى درجة عالية من الاتصال بالمنظمة، والتي من شأنها أن تكون عوناً لإحداث تغيير تنظيمي في المؤسسة.

الجدول رقم 10: اطمئنان العامل عندما يتصل به أحد مسؤوليه

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
57%	20	نعم
43%	15	لا
100%	35	المجموع

الجدول العاشر يعرض نتائج أفراد العينة حول شعورهم بالاطمئنان من عدمه عند اتصال أحد المسؤولين بهم، النسبة الغالبة كانت فئة من يقولون بأنهم يشعرون بالاطمئنان عندما يتصل بهم أحد مسؤوليهم (57% من أفراد العينة)، وهذا مؤشر إيجابي يشير إلى تفعيل الاتصال بشكل إيجابي داخل المؤسسة.

الجدول رقم 11: علاقة الاتصال بزيادة تحسين أداء المؤسسة:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	80%
لا	7	20%
المجموع	35	100%

يمثل الجدول رقم 11 دور الاتصال في تحسين أداء المؤسسة، حيث كانت النتيجة أن 80% من أفراد العينة يرون أن الاتصال يزيد من تحسين أداء المؤسسة مقابل 20% ممن لا يرون ذلك، وهذا مؤشر إيجابي يثبت أن الغالبية من أفراد العينة يدركون فائدة الاتصال الذي يدعم الأداء، أي أنهم أكثر وعياً بأهمية العملية الاتصالية في تحسين الأداء بالمؤسسة

الجدول رقم 12: نوعية الاستقبال وحسن المعاملة للزبون

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	22	63%
متوسطة	12	34%
ضعيفة	1	3%
المجموع	35	100%

الجدول رقم 12 يعرض نتائج المبحوثين حول رؤيتهم لمدى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة إليهم، ومن خلال النتائج نلاحظ أن الغالبية القصوى من أفراد العينة أجابت بأن الاستقبال وحسن المعاملة للزبون يكون بدرجة جيدة أو متوسطة على الأقل، وتمثل هاتين الفئتين (97=34+63)% من مجموع المبحوثين، وفرد واحد فقط من أفراد العينة قال بأنها بدرجة ضعيفة، حيث كانت النسب 63% للإجابة الأولى (بدرجة جيدة) وهي الغالبة حيث تمثل قرابة الثلثين، ويبقى الثلث الباقي 34% للذين أجابوا بالإجابة الثانية (بدرجة متوسطة). ومنه نستنتج أن حسن المعاملة والاستقبال تجاه الزبون من أولويات المؤسسة، وهذا طبعاً حسب رأي أفراد العينة.

الجدول رقم 13: تصرف العامل عند تعرضه لمشاكل في عمله

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
89%	31	نعم
11%	4	لا
100%	35	المجموع

الجدول الثالث عشر يمثل مدى قيام العامل بالتبليغ عند تعرضه لمشاكل في عمله، وأجابت الغالبية القصوى من أفراد العينة بأنهم يبلغون عن المشاكل التي تصادفهم أثناء أدائهم لمهامهم، أي قرابة 90% من المبحوثين، وهذا مؤشر جيد يشير إلى أن هناك تواصل بين العمال ومسؤوليهم مما يدل على وعي المبحوثين بأهمية التبليغ عن المشاكل، كما يدل كذلك على وجود تجاوب من قبل المسؤولين لحل المشاكل وإلا لما قام العمال بالتبليغ.

الجدول رقم 14: رؤية المتعاملين من خارج المؤسسة لنوعية الخدمة المقدمة للزبائن

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
حسنة	17	48%
ضعيفة	15	43%
متوسطة	3	9%
المجموع	35	100%

الجدول الرابع عشر هو نتائج إجابات المبحوثين حول نظرة المتعاملين من خارج المؤسسة لنوعية الخدمة المقدمة للزبائن، حيث كانت تتراوح ما بين الحسنة إلى المتوسطة بنسبتين متقاربتين 48% بالنسبة للحسنة، 43% بالنسبة للمتوسطة، ونسبة قليلة ترى بأن هذه الخدمة ضعيفة وهي 9%، مع التنبيه إلى أن هذا ليس رأي العملاء لكنه تعبير من أعضاء المنظمة عن توقعاتهم حول ما يراه العملاء تجاه الخدمة المقدمة لهم. من خلال تحليل النتائج السابقة للجدول من رقم 7 حتى 14 نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية الاتصالية وإحداث التغيير التنظيمي، حيث تبين أغلب النتائج أن وجود العملية الاتصالية بشكل كاف يزيد من الرضا الوظيفي للعمال، ويعزز من ثقتهم في مسؤوليهم، وبالتالي قبولهم لأي برامج من شأنها المساهمة في إحداث تغيير تنظيمي، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية الجزئية الأولى وهي: مرونة الاتصال في المنظمة لها علاقة في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة.

04/ عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية :

من خلال الفرضية الثانية: " العلاقات الإنسانية بين العمال تؤثر في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة" نقوم بإنشاء جداول إحصائية ذات معطيات تم جمعها من ميدان البحث " مؤسسة سونالغاز" بواسطة تقنية الاستبيان، وذلك من خلال الاستمارات التي تم ملؤها من قبل المبحوثين لتأكيد صحة الفرضية أو نفيها.

الجدول رقم 15: العلاقة بين الزملاء داخل المؤسسة

العلاقة بين الزملاء	التكرار	النسبة المئوية
علاقة جيدة	27	77%
علاقة عادية	6	17%
زمالة فقط	2	6%
المجموع	35	100%

يمثل الجدول رقم 15 نوعية العلاقة بين الزملاء داخل المؤسسة، حيث كانت نسبة 77% من المبحوثين علاقاتهم جيدة مع زملائهم داخل المؤسسة، وهذا مؤشر جيد على وجود تفاهم وتعاون بين أفراد العينة، أما العلاقة العادية فنسبتها 17% فقط. أما الذين قالوا بأن علاقاتهم زمالة فقط فهما مبحوثان فقط من أفراد العينة أي ما نسبته 6%، وهي نسبة قليلة جدا.

نستنتج مما سبق من معطيات أن العلاقات الإنسانية سمة بارزة في محيط العمل الخاص بمجتمع الدراسة، أي أن التعاون والتضامن والتكافل صفات تطبع الثقافة التنظيمية السائدة بين العمال، وهو ما من شأنه أن يساهم في إحداث تغيير تنظيمي نحو وضع أفضل للمنظمة.

الجدول رقم 16: تفضيل العمل الجماعي أم الفردي

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
80%	28	نعم
20%	7	لا
100%	35	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن النسبة الغالبة من أفراد العينة تفضل العمل ضمن جماعة، أي ما نسبته 80% من المبحوثين، وهذا يشير إلى أن الغالبية ذوي عقول منفتحة وبنبذون الانطوائية. كذلك من يفضل العمل منفردا لا يعاب على ذلك دوماً، فهناك من الناس من يشعر بالهدوء و الراحة أثناء تأدية مهامه دون المشاركة مع الآخرين، حيث يمكنه ذلك من تفجير طاقاته الداخلية. إن تفضيل العمل الجماعي هو مؤشر إيجابي يشير إلى روح التعاون السائدة بين العمال، ويشير كذلك إلى انعدام الصراع، كل ذلك من شأنه أن يصب في مصلحة المنظمة بإحداث نقلة نوعية نحو وضع أفضل.

الجدول رقم 17: الحالة النفسية أثناء العمل مع الزملاء

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	89%
لا	4	11%
المجموع	35	100%

الجدول رقم 17 يبرز لنا الحالة النفسية للعامل أثناء عمله مع زملائه في محيط العمل. هذه الإجابات للمبحوثين في الجدول رقم 17 ليست بعيدة جدا عن مثيلاتها في الجدول السابق حول تفضيل العمل الجماعي، والنتائج تؤكد صدق إجابات المبحوثين. بحيث أن نسبة 89% من المبحوثين يشعرون بالراحة والاستقرار عند العمل مع زملائهم، وهي نسبة غالبية على الذين يشعرون بالعكس أي 11%.

الجدول رقم 18: علاقة التعاون بزيادة مستوى الأداء

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	94%
لا	2	6%
المجموع	35	100%

الجدول رقم 18 يمثل وجود علاقة أو عدمها بين التعاون وزيادة مستوى الأداء، وكانت الغالبية القصوى من المبحوثين يرون بأن التعاون بينهم وبين زملائهم في العمل يزيد من مستوى الأداء (94% من أفراد العينة)، هذه النتيجة تشير إلى انعدام الصراع في المنظمة، وإن كان موجودا ربما فهو بشكل غير لافت. إن وعي العمال بأهمية التعاون في زيادة الأداء هو مؤشر إيجابي يشير إلى إمكانية إحداث التغيير التنظيمي إذا ما قام المسؤولون بدعم وتشجيع التعاون.

الجدول رقم 19: تبادل تأدية المهام داخل محيط العمل

النسبة المئوية	التكرار	تبادل المهام
82%	28	نعم
18%	6	لا
100%	34	المجموع

الجدول يمثل مدى تبادل تأدية المهام بين العمال داخل محيط العمل، وكانت نسبة 82% من أفراد العينة يجيبون بنعم، أي أن هناك تبادل في تأدية المهام، هذه النسبة الكبيرة تؤكد على وجود التعاون، وهذا التعاون هو شيء إيجابي حسب السؤال السابق، وهذا مؤشر إيجابي يزيد في أداء المنظمة، وبالتالي من الممكن أن يحدث تغييرا تنظيميا.

الجدول رقم 20: العلاقة بين الزملاء داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العلاقة بين الزملاء
74%	26	علاقة جيدة
20%	7	علاقة عادية
6%	2	زمالة فقط
100%	35	المجموع

يبين الجدول رقم 20 شكل العلاقة بين زملاء العمل، حيث كانت النسبة الغالبة 74% من المبحوثين يرون بأن علاقاتهم جيدة مع زملائهم في العمل، ونسبة 20% يرونها عادية، إلا أن فردين من أفراد العينة يرونها زمالة فقط.

من خلال هذه النتائج التي القريية جدا من نتائج الجدول رقم 15، يتبين لنا صدق الاستبيان.

الجدول رقم 21: مدى شعور العامل بالراحة في محيط العمل

النسبة المئوية	التكرار	الشعور بالراحة في العمل
57%	21	نعم
3%	1	لا
40%	15	أحيانا
100%	37	المجموع

يمثل الجدول حالة العامل عند تواجده داخل محيط العمل، ويشير إلى ما نسبة 57% من أفراد العينة ممن يشعرون بالراحة عند تواجدهم في محيط عملهم، وهذه النسبة تمثل غالبية المبحوثين، كذلك البقية يقولون بأنهم يشعرون بالراحة أحيانا بنسبة 40% من المبحوثين.

أما الذين لا يشعرون بالراحة في محيط العمل فهم قليلون جدا، حيث أجاب مبحوث واحد فقط بلا، أي ما نسبة 3%، وهذا مؤشر إيجابي يشير إلى ارتباط العمال بعملهم، وربما يكون ذلك بسبب العلاقات الإنسانية المبنية على التضامن والتعاون والتكافل، بخلاف علاقات العمل الخالصة التي تتميز بالجفاء.

إذن الشعور بالراحة هو حالة نفسية إيجابية تجعل من صاحبها قادرا على العطاء والإنتاج بأقصى ما لديه من قدرة، وبالتالي فإن شعور العامل بالراحة في عمله قد يسهم بشكل مباشر في إحداث تغيير تنظيمي.

الجدول رقم 22: تبادل الزيارات خارج أوقات العمل

النسبة المئوية	التكرار	الزيارات خارج أوقات العمل
34%	12	نعم
17%	6	لا
49%	17	أحيانا
100%	35	المجموع

الجدول 22 يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود تبادل للزيارات فيما بينهم خارج أوقات العمل حيث كان نصف الباحثين يتبادلون أحيانا الزيارات خارج أوقات العمل، وثلثهم يتبادلون الزيارات، أما ما نسبته 17% فقط لا يقومون بذلك، وهذا مؤشر على وجود علاقات إنسانية مصاحبة وملازمة لعلاقات العمل.

الجدول رقم 23: المنافسة الشريفة لرفع مستوى الأداء

النسبة المئوية	التكرار	المنافسة
80%	28	نعم
3%	1	لا
17%	6	أحيانا
100%	35	المجموع

يوضح الجدول بأن نسبة 80% من أفراد العينة يسعون للرفع من مستوى أدائهم من خلال المنافسة الشريفة مع زملائهم، و17% يفعلون ذلك أحيانا، أما من لا يقومون بذلك فهم 3% فقط. ومن ذلك نستنتج أن المنافسة الشريفة موجودة بشكل جيد، فنصف عدد العمال مستواهم جامعي، أي أن منهم من يحمل شهادة جامعية أو هو في طور التحضير ليلها، وبالتالي فإن فرصهم كبيرة في الحصول على ترقية، فهم ليسوا بحاجة إلى إثبات أنفسهم بطرق ملتوية كالمداهنة والمحسوبية، وهو ما يشير إلى غياب الصراع داخل المؤسسة. المنافسة الشريفة هي تصرف إيجابي يقوم به العامل لإثبات نفسه، من خلال زيادته من مستوى أدائه، وشيوع هذا التصرف بين العمال من شأنه أن يساهم في إحداث تغيير تنظيمي.

الجدول رقم 24: التضامن بين الزملاء داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	التضامن بين الزملاء
86%	30	نعم
5%	2	لا
9%	3	أحيانا
100%	35	المجموع

هذا الجدول يمثل إجابات المبحوثين حول مدى وجود تضامن بين الزملاء داخل المؤسسة، وكانت النسبة الغالبة من المبحوثين يقولون بأنه يوجد تضامن فيما بينهم داخل المؤسسة، حيث كانت النسبة 86% من أفراد العينة، أما الذين يرون بأنها لا توجد أو أنها أحيانا فهم على التوالي: 5% و9% فقط، ومنه فإن العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة تتجلى بشكل واضح من خلال مؤشر التضامن.

إن بروز العلاقات الإنسانية في جو العمل يشير إلى شعور العمال بالانتماء إلى محيط عملهم، وبالتالي لا يقومون بأعمالهم بشكل آلي فقط، بل يقومون كذلك بالإبداع والتطوير والابتكار ويساهمون في إحداث التغيير التنظيمي المنشود.

من خلال تحليل الجداول من الجدول رقم 15 إلى الرقم 21 نستنتج أن العلاقات الإنسانية تؤثر بشكل مباشر في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة، وبالتالي صدق الفرضية الجزئية الثانية التي نصها: العلاقات الإنسانية بين العمال تؤثر في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة.

05/ عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة :

من خلال الفرضية الثالثة: " لنظام الرقابة الخاص بالمنظمة علاقة في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة" نقوم بإنشاء جداول إحصائية ذات معطيات تم جمعها من ميدان البحث " مؤسسة سونالغاز بالحلقة" بواسطة التقنيات المستعملة لتأكيد صحة الفرضية أو نفيها.

الجدول رقم 25: رأي العمال حول احترام القانون الداخلي للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	احترام القانون الداخلي
58%	21	نعم
42%	15	لا
100%	36	المجموع

الجدول يمثل إجابات الباحثين حول وجود احترام للنظام الداخلي للمؤسسة ، وكانت إجابات الذين أجابوا بنعم تمثل 58% من مجموع أفراد العينة أي قرابة 60% يرون قطعا أن الكل يحترم النظام الداخلي، مقابل 42% من الذين أجابوا بأنه ليس كل العمال يحترمون النظام الداخلي للمؤسسة، أي أن البعض منهم ممن يحترم هذا النظام وليس الكل، ومن ذلك نستنتج أن العمال في غالبهم يرون أثرا واضحا للقانون الداخلي على تصرفات زملائهم داخل محيط العمل، وهو مؤشر إيجابي يصب في مصلحة المنظمة، وربما يرجع ذلك إلى ارتفاع المستوى التعليمي للباحثين فنصفهم في مستوى جامعي والنصف الآخر ثانوي، وبذلك يكونون على اطلاع بالنظام الداخلي للمؤسسة ومعرفة الواجبات الوظيفية وبالإجراءات العقابية التي تترتب على الإخلال بالمعايير التنظيمية.

الجدول رقم 26: أهمية النظام الرقابي في المؤسسة

أهمية النظام الرقابي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	76%
لا	0	0%
أحيانا	8	24%
المجموع	34	100%

الجدول رقم 26 يبرز رأي العمال حول أهمية النظام الرقابي في المؤسسة، حيث يرى ربع عدد المبحوثين تقريبا (24% من أفراد العينة) أن النظام الرقابي مهم أحيانا في المؤسسة، إلا أن الثلاثة أرباع الباقية ترى بأن الرقابة مهمة قطعاً (76% من المبحوثين)، ويمثل هذا اتفاقاً حول أهمية الرقابة، ويؤكد ذلك أيضاً انعدام من ينفون ذلك.

إن الإجماع حول أهمية النظام الرقابي بالمؤسسة مؤشر إيجابي يشير إلى أن الرقابة المستعملة في المؤسسة ليست مشددة وصارمة تجعل من العمال مقيدين أثناء عملهم، كما تشير كذلك إلى تحلي العمال بروح المسؤولية في عملهم، هته المسؤولية التي من شأنها أن تزيد من مستوى الأداء وإحداث التغيير التنظيمي المنشود بالمؤسسة.

الجدول رقم 27: صفة المسؤول عن عملية الرقابة

النسبة المئوية	التكرار	المسؤول عن الرقابة
33%	10	المدير
50%	15	المسؤول المباشر
17%	5	لجنة متخصصة
100%	30	المجموع

يمثل الجدول إجابات المبحوثين حول صفة من يقوم بعملية الرقابة في المؤسسة، حيث كانت إجابات نصفهم (50%) بأن من يقوم بعملية الرقابة هو المسؤول المباشر، وربما يكون ذلك لكون أغلب أفراد العينة من أعوان التنفيذ من المصلحتين التقنيتين لكل من الكهرباء والغاز الذين يعملون خارج مبنى المؤسسة، أي بعيدين عن مقر الإدارة والمدير، وبالتالي تكون الرقابة من مسؤوليهم المباشرين الذين يرافقونهم. أما النسبة (33%) أي الثلث تقريبا من المبحوثين فإن من يقوم برقابته هو المدير بصفة مباشرة، وهؤلاء هم الإداريون ورؤساء المصالح والإطارات عموما الذين يكونون على احتكاك مباشر مع المدير. تبقى نسبة (17%) فقط من أفراد العينة، وهي تمثل الذين تتم مراقبتهم من قبل لجان متخصصة، هذه اللجان تكون عادة من خارج المؤسسة، حيث تمثل سلطات أعلى جهوية أو إقليمية، حيث تقوم بمراقبة سير المؤسسة ككل وتركز في اهتماماتها على السلطات العليا للإدارة.

الجدول رقم 28: تأثير عملية الرقابة على العمل بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	تأثير الرقابة
89%	31	إيجابا
11%	4	سلبا
100%	35	المجموع

يمثل الجدول تأثير عملية الرقابة على العمل بالمؤسسة، حيث يجب الغالبية أي حوالي (90%) من الباحثين بأن تأثير عملية الرقابة على العمل بالمؤسسة إيجابي، فيما تجيب الأقلية المتبقية (11%) بأن تأثيرها سلبي.

وهذا مؤشر إيجابي يشير إلى شيوع الوعي بأهمية عملية الرقابة في سير المؤسسة، كما يشير كذلك إلى احترام السلم الإداري للمنظمة، أي عدم انزعاج العامل ممن يراقبه طالما أن ذلك يصب في مصلحة العمل، ومن ذلك فإن احتمال مقاومة التغيير تكون ضعيفة جدا في حالة ما قامت الإدارة بإحداث برامج للتغيير التنظيمي.

الجدول رقم 29: الطريقة المفضلة للعامل في المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
تحت الرقابة	16	46%
بدون رقابة	19	54%
المجموع	35	100%

الجدول يوضح أيا من الطريقتين المفضلة لدى العامل: العمل تحت الرقابة أو بدون رقابة، وكانت النسبتين متقاربتين إلى حد ما لكلا الفئتين، 46% من أفراد العينة يفضلون العمل تحت الرقابة مقابل 54% ممن يفضلون العمل دون رقابة.

بما أن النسبة الغالبة في السؤال السابق (كيف تؤثر عملية الرقابة على عملك في المؤسسة؟) تجيب بأن الرقابة شيء إيجابي لسير العمل بالمؤسسة، فإن العمل تحت الرقابة أو بدونها لا يغير من القضية شيئا، وهذا شيء إيجابي يدل على وجود رقابة ذاتية نابعة عن نضج الباحثين، فكلهم يفوق سن 25 سنة، و70% متزوجون، وكلهم في مستوى ثانوي أو جامعي.

ومن ذلك نستنتج أن كلا من الرقابة الداخلية النابعة من الذات، والرقابة الخارجية المطبقة من قبل المسؤولين، كلاهما ضروري لاستمرارية أداء المؤسسة وإحداث التغيير التنظيمي فيها.

الجدول رقم 30: الرقابة وحرية العامل الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	تقييد الرقابة حرية العامل
31%	11	نعم
23%	8	لا
46%	16	أحيانا
100%	35	المجموع

الجدول رقم 30 يمثل رأي العمال حول تقييد الرقابة لحرية العامل الوظيفية، وكنت إجابات المبحوثين كالتالي: نسبة 31% أجابوا بأن الرقابة تقييد حرية العامل الوظيفية، بينما 23% نفوا ذلك، أما البقية أي 46% من أفراد العينة فكان جوابهم بأن الرقابة أحيانا تقييد حرية العامل. من هته المعطيات نستنتج أن الكثير من العمال يرون أن الرقابة أحيانا تقييد حرية العامل الوظيفية، وهذا ربما يكون عائقا يحول دون الإبداع وابتكار أساليب جديدة في العمل.

الجدول رقم 31: الرقابة وتحسين أداء العاملين

النسبة المئوية	التكرار	الرقابة تزيد في أداء العاملين
83%	29	نعم
17%	6	لا
100%	35	المجموع

الجدول يمثل إجابات المبحوثين حول دور الرقابة في تحسين أداء العاملين، وكانت النتيجة أن أغلب العمال يرون أن الرقابة تزيد من أداء العاملين 83% من أفراد العينة، مقابل نسبة 17% فقط. هذه النتيجة في ظاهرها تنفي نتيجة السؤال السابق: هل الرقابة تقيد حرية العامل الوظيفية؟ لكننا نعتقد أن العمال يرون أن الرقابة تعيق حالات الإبداع و الابتكار فقط، لكنها في حالة الأعمال الروتينية ضرورية جدا لضمان السير الحسن للمنظمة، خاصة وأن النسبة الكبيرة من العمال هم أعوان تنفيذ مهامهم روتينية. بما أن الرقابة ضرورية لأداء العاملين، فهي ضرورية كذلك في حالة التغيير التنظيمي للمؤسسة.

الجدول رقم 32: مدى عدالة النظام الرقابي المطبق بين العمال

النسبة المئوية	التكرار	عدالة النظام الرقابي
34%	12	نعم
66%	23	لا
100%	35	المجموع

يمثل الجدول رقم 32 مدى عدالة النظام الرقابي المطبق بين العمال، حيث يرى الثلث فقط من العمال أن النظام الرقابي المطبق بين العمال عادل، فيما يرى الثلثان المتبقيان أن النظام الرقابي غير عادل. ربما يرجع سبب ذلك إلى أن الكثير من العمال يحملون شهادات تفوق في مستواها المناصب التي يشغلونها، وبالتالي يشعرون بانعدام العدالة، ويشعرون بعدم الارتياح عند مراقبتهم ممن هم أقل مستوى منهم.

الجدول رقم 33: العلاقة بين التسبب وغياب الرقابة

النسبة المئوية	التكرار	التسبب في غياب الرقابة
74%	26	نعم
26%	9	لا
100%	35	المجموع

الجدول يمثل إجابات العمال حول إمكانية وجود التسبب في حالة غياب الرقابة، وكانت النتيجة أن الغالبية ترى وجود التسبب في حالة غياب الرقابة المطبقة على العمال، حيث تمثل إجاباتهم نسبة 74% من عدد العمال، فيما بقي الربع فقط منهم ممن يرون عدم وجود تسبب في حالة غياب الرقابة. هذه النتيجة تؤكد صدق الإجابة للسؤال رقم: 31 الذي يشير إلى أن الغالبية ترى بأن الرقابة تزيد من تحسين أداء العاملين.

الجدول رقم 34: أهمية الرقابة في إحداث تقدم أداء العمال

أهمية الرقابة في الأداء	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	86%
لا	5	14%
المجموع	35	100%

الجدول رقم 34 يمثل إجابات العمال حول أهمية الرقابة في إحداث التقدم في أداء العمال، حيث كانت الغالبية القصوى من العمال ترى أن الرقابة آلية مهمة لإحداث التقدم في أداء العمال، أي ما نسبته 86% من مجموع أفراد العينة، وهذا يؤكد ما ذكرناه سابقا بأن غلبة الأعمال التنفيذية المباشرة والروتينية تحتاج إلى رقابة مستمرة، وقد يعود السبب في ذلك أيضا إلى أن الرقابة المستعملة في المؤسسة ليست مشددة وصارمة تجعل العمال مقيدون أثناء عملهم.

غلبة نسبة من يؤيدون الرقابة في إحداث تقدم الأداء للعمال مؤشر إيجابي يشير كذلك إلى أن الرقابة آلية مهمة في إحداث التغيير التنظيمي.

الجدول رقم 35: نوعية الرقابة المفضلة لدى العمال

النسبة المئوية	التكرار	الرقابة الدورية
12%	4	يومية
43%	14	أسبوعية
15%	5	شهرية
30%	10	فجائية
100%	33	المجموع

الجدول يبرز مواعيد الرقابة التي يفضلها العمال، حيث النسبة الكبيرة من العمال يمثلها الذين يفضلون الرقابة الأسبوعية بنسبة 43% من عدد أفراد العينة، تليها نسبة 30% من المستجوبين يفضلون الرقابة الفجائية، ثم 15% يرون أن الرقابة الشهرية أفضل، وفي الأخير 12% فقط ممن يجيبون بأن الرقابة اليومية هي المفضلة لديهم.

يعود السبب في تفضيل الكثير من العمال للرقابة الأسبوعية هو كون هذه الرقابة متوسطة في مداها الزمني، فلا هي بالقريبة جدا كالرقابة اليومية التي ربما تقيد العمال أثناء أعمالهم، ولا هي بالبعيد جدا كالرقابة الشهرية التي تؤدي إلى التسبب والإهمال.

أما الثلث تقريبا من العمال الذين يفضلون الرقابة الفجائية فرمما يعود ذلك إلى أن هؤلاء لا تهمهم الرقابة أيا كان نوعها ماداموا يفضلون النوع الأشد، لأن هؤلاء يعملون في ظل الرقابة الذاتية، فهم يؤدون أعمالهم كما يجب، ويدركون المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وقادرون على تحملها.

من هذه المعطيات السابقة نستنتج أن الرقابة الأسبوعية هي المفضلة لدى العمال لتمكينهم من الرفع من مستوى الأداء لديهم، وبالتالي يمكنها المساهمة في تغيير المؤسسة إلى وضع أفضل مما هي عليه.

من خلال تحليل معطيات الجداول الإحصائية من الجدول رقم 25 إلى 35 نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة والتغيير التنظيمي، ومنه يمكننا قبول الفرضية الجزئية القائلة بأن: لنظام الرقابة الخاص بالمنظمة علاقة في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة.

الاستنتاج العام :

إن النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة تؤكد نص الفرضية العامة التي انطلقنا منها وهي: يرتبط التغيير التنظيمي في المؤسسة بعلاقة ذات دلالة إحصائية بالثقافة التنظيمية للعامل. وقد خلصت الدراسة إلى أن الفضاء الاجتماعي للمؤسسة كله من العمال الذكور، ويفوق سنهم الخامسة والعشرون، وغالبية الوظائف التي يشغلونها تقنية وتنفيذية، ويهيمن عليه المتزوجون وذوو المستويات التعليمية الثانوية والجامعية، كما أن خبراتهم لا تزيد في الغالب عن الخمس سنوات.

حيث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية الاتصالية وإحداث التغيير التنظيمي، فقد بينت أغلب النتائج وجود عملية اتصالية بين العمال في محيط العمل، وتشجيع المسؤولين وتعزيزهم لها يزيد من الرضا الوظيفي للموظفين، ويعزز من ثقتهم في مسؤوليهم، كما أن غلبة الأوامر الشفهية على الأوامر الكتابية يساهم في احتكاك المرؤوسين بمسؤوليهم، حيث تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم من خلال تعزيز التسلسل الهرمي للسلطة داخل المؤسسة، ومنه يمكننا قبول الفرضية الجزئية الأولى وهي: مرونة الاتصال في المنظمة لها علاقة في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة.

كما نستنتج كذلك أن العلاقات الإنسانية تؤثر بشكل مباشر في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة من خلال التعاون والتضامن والتكافل بين العمال في محيط العمل، وكذلك خارجه من خلال الزيارات المتبادلة بين العمال في غير أوقات العمل، إضافة إلى تفضيل العمل الجماعي على العمل الفردي، كما نلاحظ وجود تبادل للمهام الوظيفية بين العمال مما يشير إلى مستوى عال من العلاقات الإنسانية، وبالتالي صدق الفرضية الجزئية الثانية التي نصها: العلاقات الإنسانية بين العمال تؤثر في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة.

ونستنتج أيضا أن هناك علاقة بين الرقابة والتغيير التنظيمي، فغالبية الباحثين يقدرون أهمية الرقابة في استمرارية الأداء للمنظمة خاصة إذا كانت الرقابة ليست مشددة وصارمة، وهم يعتقدون أنها تساهم في زيادة الأداء، كما أنهم يفضلون الرقابة الأسبوعية على الأشكال الأخرى من الرقابة (اليومية، الشهرية، والفجائية) لأنها متوسطة في مداها الزمني، ونشير كذلك أن لدى ثلثة منهم الرقابة الذاتية التي تغني عن الرقابة الخارجية، ومنه يمكننا قبول الفرضية الجزئية القائلة بأن: لنظام الرقابة الخاص بالمنظمة علاقة في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة.

وبناء على ما سبق وعلى ضوء الفرضية العامة القائلة بأن: تساهم طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة سونالغاز قد تحققت وأثبتت صحتها.

الاقتراحات و التوصيات:

على ضوء ما توصلنا إليه من نتائج يمكن أن نصوغ مجموعة من الاقتراحات:

- التقييم العادل و المستمر لكافة العمال .
- يتوجب على إدارة المؤسسة أن تراعي الدور الهام لثقافة المنظمة بعقد دورات تدريبية للتعريف بالمستويات الإشرافية بما يمكن أن تلعبه من دور في انضباط وولاء العمال.
- ضرورة مد الجسور بين الجامعة و المؤسسة من طرف المكلفين بالتكوين وعرض للمشاكل على المستوى التقني والتنظيمي، من شأنه أن يقدم حلولاً لمشاكل مستعصية على المؤسسة.
- تفعيل دور مصالح الموارد البشرية بمساهمتها في البحث عن عناصر التحفيز و القيم المشجعة على العمل، بدل الروتين والإجراءات البيروقراطية المفروضة من طرف الإدارة و تكريس مبدأ الإبداع ، اتصال ، تحفيز ومشاركة العمال في صنع القرار وكل ما يتعلق بمجال العمل .
- التصدي ومحاربة القيم السلبية كالمحاباة و المحسوبية في توزيع المسؤوليات والمناصب و في عمليات توظيف العمال الجدد، باعتبارهم مستقبل المؤسسة المدافعين على هويتها وثقافتها.
- محاولة إنشاء مجلة دورية تهتم بمختلف قضايا المؤسسة تركز على (تظاهرات – نماذج تسيير ناجحة، صور لعمال في ورشات، رموز المؤسسة، أدب التسيير....) يكون لها الأثر البالغ على معنويات العمال وتعزيز القيم الايجابية .

خاتمة:

تنعكس أهمية ثقافة المؤسسة في عدة جوانب للمؤسسة، فهي عنصر ذو فعالية كبيرة في تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة من خلال كفاءة الفرد الذي بدوره يتحدد سلوكه التنظيمي على كل مستويات المؤسسة بمدى إيجابية وقوة ما يحمله من قيم، و معتقدات، و عادات، و تقاليد في المؤسسة، وتساهم هذه العناصر الثقافية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في مؤسستهم مع التغيرات المحيطة بها.

لقد أصبح التغيير ضرورة ملحة و حتمية للمؤسسة مهما اختلفت صوره و أشكاله تنظيمية، هيكلية، تكنولوجية.. غير أن هذا التغيير يتطلب تدخل كل جوانب المؤسسة و يعتبر التغيير التنظيمي أحد أهم هذه الجوانب كما رأينا سالفا. و منه يمكن القول أن تغيير المؤسسة الجزائرية بدون تغيير في أنماط التفكير و قواعد السلوكات للعامل الجزائري و قيمه و عاداته التي تعتبر السبب الرئيسي في تدني إنتاجية و كفاءة العامل، هو ما يجعل من عملية التغيير في المؤسسة مجرد هدر للوقت و للطاقات الواردة إذا لم تأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل الثقافية-الاجتماعية في عملية التغيير.

إن نجاح التغيير في المؤسسة مهما اختلفت صوره، و تعددت أشكاله، و اختلفت درجاته، و مستوياته يتطلب قيادة فعالة تتحكم في كل جوانبه بشكل يسمح بتدعيم كل نقاط القوة في المؤسسة، و تعتبر القيم و باقي عناصر الثقافة التنظيمية من بين أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح و استمرار أي شكل من أشكال التغيير في المؤسسة. رأينا أن المؤسسة الجزائرية شهدت و مازالت تشهد مسارا إصلاحيا طويلا، غير أن هذه التغييرات لم تشمل الجانب الإنساني و الثقافي و القيمي للفرد بشكل كاف، فإهمال كل ما يتعلق بالجانب الثقافي للسلوك التنظيمي هو ما أدى في كل مرة إلى ضرورة دخول المؤسسة الجزائرية مرحلة إصلاحية جديدة.

قائمة المصادر و المراجع

1/ المصادر :

- القرآن الكريم : سورة الأنفال ، الآية 53 .

2/ القواميس والمعاجم :

- أبو الفضل جمال ابن منظور : لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992.

3/ المراجع العربية:

1 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2000.

2 - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

3 - العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الالكترونية، ط1 الرياض، 1993.

4 - العاللي الصادق، العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية، قانونية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

5 - أندرو دي سيزولاقي، ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية

6 - بيحيب بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، ترجمة محمد مصطفى غنيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط 1 القاهرة، 1995.

7 - ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

- 8 - دوجلاص سميث، إدارة تغيير الافراد- المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، 2001.
- 9 - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط 1، مصر 2005.
- 10 - رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 11 - ريتشارد باسكال، فن الإدارة اليابانية، ترجمة حسن محمد ياسين، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1986.
- 12 - زيد منير عيوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 13 - سعيد بن عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سارفس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2000.
- 14 - سعيد يس عامر، إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، لقاهرة، مصر، 1992.
- 15 - صلاح محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
- 16 - علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2000.
- 17 - عمر وصفي عقيلي، وقيس عبد علي مؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1994.
- 18 - عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000.
- 19 - عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998.
- 20 - عبد الله عبد الغني الطحيم، والسواط طلق عوض الله: السلوك التنظيمي - المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوايع للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1995.
- 25- غني دحام تناي الزبيدي ، ادارة السلوك التنظيمي ، ط 1 ،دار غيداء للنشر و التوزيع ،عمان ، الاردن . 2015
- 21- فيليب أنكنسون، إدارة الجودة الشاملة (التغير الثقافي) الأساس الصحيح لإدارة الجودة .
- 22 - مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

- 23 - محمود إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005.
- 24 - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2002 الأردن.
- 25 - مصطفى عشوي، أسس العلم الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 26 - محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 27 - محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000.
- 28 - محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2000.
- 29 - حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- 30 - نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.

4 / المراجع الأجنبية:

- 31 - AURENT (J). BOUARD (V), **Economie d'entreprise**, BTS TOME 2. ED d'organisations. Paris.1991.
- 32 - Jean Langatte, Jaques Muller, **Economie d'entreprise**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1999.
- 34 - Peters T.J ET Waterman ,**R.H le prix de l'excellence** Paris, edition, inter edition, 1980.
- 35 - PHILIPPE SEHEVBING, **LES COMMUNUATION D'ENTRPRISE**, MC grouches Paris, 1991.

5 / رسائل الجامعية:

- 36 - شيكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية

6 / المجالات:

- 37 - رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات - مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

38 - عبد السلام أبو قحف، قراءات في الإدارة اليابانية، مجلة الزميل، بيروت ، 1996.

39 - عيسى بن حدوش، الثقافة في الرؤية الوجودية التوحيدية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلة العلوم

الإنسانية والاجتماعية ، العدد السابع جانفي 2012.

7 / الملتقيات:

40- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في

الألفية الثالثة، 21-22 ماي، البلدة، الجزائر، 2002.

الملاحق

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر أنثى
2. العمر : أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة
 من 36 إلى 45 سنة من 46 إلى 55 سنة
 أكثر من 55 سنة
3. الحالة الاجتماعية :
 متزوج(ة) أعزب(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
4. المستوى العلمي : ابتدائي ثانوي جامعي
. مؤهلات أخرى :
5. نوع الوظيفة :
 إداري
 تقني
 عون أمن
 أخرى
6. مدة الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: العملية الاتصالية في المنظمة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي

7. هل يقوم المسؤولون بتشجيع التواصل بين العمال؟ نعم لا أحيانا
8. كيف تصلك المهام الإدارية؟ شفها كتابيا
9. هل يتم تفعيل الاتصال بالشكل المناسب؟ نعم لا
10. هل تشعر بالاطمئنان عندما يتصل بك أحد مسؤوليك؟ نعم لا
11. هل ترى بأن هذا الاتصال يزيد من تحسین أداء مؤسستك؟ نعم لا
12. هل استقبالكم وحسن معاملتكم للزبون يكون بدرجة؟
 جيدة متوسطة ضعيفة
13. هل تبادر للتبليغ عن المشاكل التي تصادفك أثناء أداء مهامك؟ نعم لا
14. كيف يرى المتعاملون من خارج المؤسسة نوعية الخدمة المقدمة للزبائن؟
 حسنة متوسطة ضعيفة

المحور الثالث: العلاقات الإنسانية وتأثيرها على التغيير التنظيمي

15. ما نوع علاقتك مع زملائك داخل المؤسسة؟
 علاقة جيدة عادية زمالة فقط
16. هل تفضل العمل ضمن جماعة؟
 نعم لا
17. هل تشعر بالراحة والاستقرار عند العمل مع زملائك؟
 نعم لا
18. هل ترى أن التعاون بينك وبين زملائك يزيد في مستوى الأداء؟
 نعم لا
19. هل هناك تبادل في تأدية المهام داخل محيط العمل؟
 نعم لا
20. كيف هي علاقتك مع زملائك داخل المؤسسة؟
 جيدة عادية زمالة فقط
21. هل تشعر بالراحة عند تواجدك في محيط العمل؟
 نعم لا أحيانا
22. هل هناك تبادل للزيارات خارج أوقات العمل؟
 نعم لا أحيانا
23. هل تسعى للرفع من مستوى أداءك من خلال المنافسة الشريفة مع زملائك؟
 نعم لا أحيانا
24. هل يوجد تضامن بين الزملاء داخل المؤسسة؟
 نعم لا أحيانا

المحور الرابع: الرقابة وتأثيرها على التغيير التنظيمي

25. هل كل العمال يحترمون النظام الداخلي للمؤسسة؟
 نعم لا
26. هل النظام الرقابي مهم في المؤسسة؟
 نعم لا أحيانا
27. من يقوم بعملية الرقابة بالمؤسسة؟
 المدير المسؤول المباشر لجنة متخصصة
28. كيف تؤثر عملية الرقابة على عملك بالمؤسسة؟
 إيجابا سلبا
29. كيف تفضل طريقة عملك بالمؤسسة؟
 تحت الرقابة بدون رقابة
30. هل الرقابة تقيد حرية العامل الوظيفية؟
 نعم لا أحيانا
31. هل الرقابة تزيد من تحسين أداء العاملين؟
 نعم لا
32. هل النظام الرقابي المطبق عادل بين العمال؟
 نعم لا
33. هل ترى أن هناك تسبب عند غياب الرقابة؟
 نعم لا
34. هل الرقابة آلية مهمة في إحداث التقدم في أداء العمال؟
 نعم لا
35. كيف تفضل أن تكون الرقابة؟
 يومية أسبوعية شهرية فجائية

شكرا على تعاونكم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجللفة

قسم العلوم السياسية . إدارة الموارد البشرية .

كلية العلوم الإدارية والقانونية

الأخ (ت) المحترم (ة):

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

إستمارة إستبيان

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، نُجري بحثا ميدانيا حول " الثقافة

التنظيمية

و. دورها في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة" لذا نرجو من سيادتكم تقديم يد العون للملئ هاته الاستمارة بدقة قصد مساعدتنا على إكمال المذكرة وإثراء البحث العلمي، نتعهد بعدم استعمال إجاباتكم إلا للأغراض العلمية ، فمعالجة البيانات ستكون بمنتهى السرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وشكرا على مساهمتكم في خدمة و تطوير البحث العلمي ببلادنا.

ملاحظة : الرجاء الإجابة على هذه الأسئلة التالية بكل دقة من خلال وضع العلامة (X) في المكان المناسب إجابة واحدة تكفي.

إشراف الأستاذ:

* بن علال علي

من إعداد الطالبين:

* مداني هزرشي

* أمحمد عمراني

الموسم الجامعي : 2017 - 2018

الهيكل التنظيمي لمديرية سونالغاز بالجلفة

