

## تكييف الثقافة التنظيمية مع متطلبات عملية التغيير

د. بوعلام نوال

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة العربي التبسي - تبسة - الجزائر

### ملخص

إن توافق و تلائم مستويات الثقافة من شأنه خلق مناخ عمل فعال و إيجابي ومحفز على العمل بما يحقق أهداف المؤسسة و فعاليتها وكفاءتها الشاملة و هذا لا يمكن أن يتحقق إلا في بيئة ثقافية تحمل قيما وسلوكيات و معتقدات تهتم بأعلى مورد في المؤسسة و هو الفرد سواء من الجوانب المادية والاجتماعية و النفسية و الإنسانية، فالفرد العامل في المؤسسة قبل أن يكون وسيلة عمل فهو جملة من الأحاسيس و المشاعر فالمؤسسات تستقبل الموارد البشرية محمّلين بقيم و معتقدات واتجاهات و عادات و ثقافة تكونت فيهم في بيئتهم الاجتماعية خلال فترة معينة، إذ يلتحقون بالمؤسسة فيجدون في هذه الأخيرة قيما وسلوكيات واتجاهات ورموز خاصة بهذه المؤسسة و يقننهم كل أعضائها على كل مستوياتها التنظيمية وهي بمثابة الثقافة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات فهي إذن تحدد هويتها في المجتمع.

### مقدمة:

تعتبر منظمات اليوم عضو عامل في المجتمع الذي تعيش فيه، فهي عبارة عن نظام مفتوح تربطها بالمجتمع علاقة مستمرة تتميز بالأخذ و العطاء و التأثير و التأثر، فالمنظمة تحصل على مدخلات من موارد بشرية، تكنولوجيا، أنظمة، مواد أولية، معلومات، وتطرح في هذا المجتمع مخرجاتها في شكل سلع و خدمات، أن تغيير الموارد البشرية أصبح حتمية تفرضها هذه التغيرات الخارجية من جهة، و من جهة أخرى فإن إحداهن التغيير الهيكلي والتكنولوجي والمالي... بدون تغيير في السلوكيات وأنماط التفكير والثقافة

التنظيمية يجعل التغيير يفقد أحد حلقاته التي لا يتم التغيير ولا يحقق أهدافه المرجوة منه إلا باستكمال هذه الحلقة، وهذا كون الفرد هو من يحدث التغيير وهو من يحدث عليه التغيير فهو إذا بمثابة حجر الزاوية في عملية التغيير.

### أولاً: أسس نظرية حول المؤسسة الاقتصادية، الثقافة التنظيمية وعملية التغيير

**1- عموميات حول المؤسسة الاقتصادية:** تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الرئيسية للنشاط الاقتصادي، حيث تعمل على تلبية حاجيات المجتمع وتطوير اقتصادياته، وتقوم هذه الأخيرة على عدة خصائص مميزة لها، وكذا أهداف مسطرة تسعى لتحقيقها من خلال مختلف وظائفها.

**أ- تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها** يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية، الإعلامية بغية تحقيق قيمة مضاعفة حسب الأهداف في النطاقين الزمني والمكاني.

تتميز المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها في الآتي:

- إن المؤسسة موجهة نحو تحقيق أهداف محددة، حيث تسعى من خلال الأعضاء العاملين فيها إلى تحقيق الأهداف والغايات المسطرة؛

- الاعتماد على الإبداع والابتكار المرتبط بالمنتجات وطرق الإنتاج، إذ أنه المصدر الأساسي للقوة التنافسية، أما التجديد هو كل تغيير إيجابي من شأنه تحسين التسيير والأداء؛

- القدرة على التأقلم مع البيئة: لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للمحيط الذي وجدت فيه وتستجيب له، فالمؤسسة لا توجد منعزلة، فإذا كانت ظروف المحيط مواتية فإن المؤسسة تستطيع أداء مهمتها بشكل جيد؛

- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي.

ب- أهداف المؤسسة الاقتصادية : لكل مؤسسة مهما كان نوعها مجموعة من الأهداف والوظائف تسعى إلى تحقيقها هي:

- أهداف المؤسسة: من الأهداف الاقتصادية تحقيق الربح حيث يعتبر هذا الهدف من أهم أسباب وجود المؤسسة، وكذلك عقلنة الإنتاج من خلال الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج حتى تضمن المؤسسة حصتها في السوق فمن بين أهدافها التوسع وزيادة نصيبها في الأسواق، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق النمو والاستمرارية، حتى تتمكن من تحقيق متطلبات المجتمع والمستهلكين على المستوى المحلي والمستوى الدولي، كذلك تهدف إلى تحسين مستوى معيشة العمال وكذا رفع مستواهم التعليمي والثقافي، وفي الجانب التكنولوجي تهدف المؤسسة من خلال ممارسة نشاطها إلى تحديث وعصرنة وسائل البحث والتطوير.

2- أساسيات الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على المنظمة، فهي حصيلة تراث المجتمعات التي تحدد اتجاهات أفرادها نحو العمل، بل إن الثقافة التنظيمية تتداخل في مجالات النشاط الإنساني كافة. أ- مفهوم الثقافة التنظيمية: هي نظام من المعاني المشتركة، يتضمن اللغة والقيم والمشاعر والاتجاهات والتفاعلات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد.

يتضح جليا مما ذكر أعلاه أن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية :

- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين.
- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها "كل مركب" تنتج باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة؛

- **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة؛
  - **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنقل بطريقة غريزية؛
  - **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف
  - **الثقافة شيء غير ملموس:** حيث لا يمكن تعلمها عن طريق الإحساس بل من خلال الأثر الذي تحدثه؛<sup>(2)</sup>
  - **الثقافة التنظيمية ظاهرة اجتماعية:** تأخذ مكانها في عقول أفراد المنظمة حيث يساهم كل فرد في تكوينها؛
  - البيئة التنظيمية:** عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية والمنظمة التي يعمل ضمنها فتؤثر على قيمه؛
  - **الثقافة قواعد:** فهي عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى؛
  - **الثقافة هي القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تبناها المنظمة ويتوقع من كل عنصر فيها الالتزام بها مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب.
- ب\_ أهمية الثقافة التنظيمية**
- يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي:
- \_ تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها؛
  - \_ تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به؛
  - \_ توفر إطاراً لتنظيم و توجيه السلوك التنظيمي؛

إن الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات؛

### 3\_ ماهية التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير من المواضيع الحديثة التي فرضت نفسها، وما أصبح لأي مؤسسة إمكانية في أن تتفادى هذا الواقع، لذا يجب عليها الإلمام بهذا الموضوع في مختلف جوانبه.

#### أ\_ تعريف التغيير

- التغيير لغة: غير يغير تغييرا الشيء، بدله بغيره، جعله على غير مكان عليه وحوّله.  
 - عملية التغيير هي عملية حتمية سواء تكون مخططة أو غير مخططة تهدف إلى تحسين تعديل أو تطوير المؤسسة من أجل التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها المقرونة بأهداف العاملين بها  
 ب- أهمية التغيير التنظيمي:

- محاولة التكيف ومجارات التغيرات المتسارعة للبيئة الخارجية؛  
 - اعتماد المؤسسة أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من الأساليب القديمة والكلاسيكية  
 - تشجيع الأفراد على الإبداع بمشاكلهم وتشخيصها والعمل على تحفيزهم لتقبل التغيير.  
 - شعور الأفراد بالدفئ الاجتماعي، من خلال تقوية الروابط والعلاقات بينهم

#### ج- أسباب ومراحل التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى إحداث التغيير في المنظمات منها:  
 - التغيير السريع في الأساليب الفنية ( التكنولوجية ) المحيطة  
 - التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية والثقافية؛  
 - تغييرات في الآلات، والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأسباب الفنية؛  
 - تغييرات في هياكل العمالة والوظائف، علاقات العمل؛

- تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد؛

كما أن هناك العديد من المراحل لعملية التغيير هي:

يقدم كيرت ليوين "kurt Lewin" محاولته الرائدة لتحديد مراحل التطوير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم.

ولبساطة هذه المراحل التي استخدمها ليوين فسيتم الاعتماد عليها هنا في الشرح.

**مرحلة الإذابة** توتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير، وهي محاولة لجذب إنتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل، وهي إثارة لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية واإبداعية لحل مشاكلهم

**مرحلة التغيير:** تعني هذه المرحلة التدخل intervention الذي يقوم به القائمون على

التطوير التنظيمي، والذي يتمثل في تغيير بعض الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة، أي أنها مجموعة التغييرات المخططة التي تستخدم في التطوير التنظيمي

**مرحلة التجميد:** آخر مرحلة هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي، فإذا كانت هناك تغيرات في أساليب العمل والسياسات والإجراءات، واكتساب الأفراد والجماعات والمنظمة أنماطا جديدة وجيدة من السلوك.

**ثانيا: علاقة الثقافة التنظيمية بعملية التغيير**

التغيير أصبح حتمية مفروضة على المؤسسة، إلا أنه في الجانب المادي لها لوحده بالرغم من أهميته لم يعد يحقق النتائج المرجوة من التغيير، لهذا بات من الضروري إدخال التغيير في السلوكيات والإتجاهات والقيم التنظيمية للأفراد، التي تتواءم مع هذه الأساليب الجديدة لنشاطات المؤسسة.

## 1\_ تحليل أهم معالم التغيير الثقافي

يتطلب تغيير ثقافة المنظمة فهم العلاقة بينها وبين التغيير، وتحديد العوامل الأساسية والتأثيرات الرئيسية المحدثة له، فالتغيير الثقافي هو تلك العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي، وسوف يتم في هذا العنصر التطرق إلى العناصر التالية:

### أ\_ التشخيص الثقافي

إن تقديم الثقافة في شكلها الكلي صعب للغاية وعلية فمن الضروري القيام بتشخيص ثقافي وتحديد العوامل الأساسية من جوانب متعددة وذلك من أجل الاكتشاف السريع والذكي للأمراض التي قد تصيب التنظيم، وتدعيم ثقافة تنظيمية يكون من شأنها بناء مناخ تنظيمي إيجابي.

ب-أسباب التغيير الثقافي والوسائل التي تسهم في إحداثه: هناك عدة أسباب وعوامل تفرض على المنظمة بأن تغير ثقافتها، و يمكن تعدد الأسباب التي تؤدي إلى التغيير الثقافي إلى :

- العولمة الاقتصادية : و ما نتج عنها من تسارع ملحوظ في التقدم التكنولوجي و الاتجاه نحو توحيد الأسواق العالمية يوجب التغيير في الإستراتيجية وبالتالي في الثقافة؛
- التطور التكنولوجي المتسارع: وهو ما يظهر في رقمية التجهيزات والآلات؛
- ثورة المعلومات: والتطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى درجة وصف العصر الذي نعيش فيه بعصر المعلومات،وما نتج عنه في تطور أنظمة المعلومات (الأنظمة الخبيرة) وتغير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية)؛
- اقتصاد قائم على المعارف والكفاءات: بالتالي تحول واضح في مدلول الميزة التنافسية، التغيرات القانونية والاجتماعية والسياسية.

كما أن هناك العديد من الوسائل التي تسهم في إحداث التغيير الثقافي هي:

\_ الإدارة عمل ريادي: تعمل الإدارة على دعم القيم والمعتقدات الثقافية المحددة، وتعتبر أسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها.

-مشاركة العاملين: إن عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة.

\_ المعلومات عن الآخرين: يتولد لدى الأفراد العاملين تكوين اجتماعي قوي، وذلك من خلال المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

\_ العوائد والمكافآت: فالعوائد المادية والمعنوية "احترام، قبول، تقدير للفرد" على حد سواء شعور يغرس في نفس الفرد الولاء للمنظمة التي يعمل فيها و ترفع لروح المعنوية.

### ج-خطوات التغيير الثقافي وآلياته:

من المهم توضيح الخطوات التي قد يمر بها أي تغيير في المنظمة، حيث يمكن شرح المراحل كالتالي:

\_ الصدمة: تكون في بداية إحداث التغيير لخبرة المديرين؛

\_ الرفض و إنكار الذات: والقدرة على أداء العمل والتعامل مع الغموض يتزايد إلا أنه مزيف؛

\_ الانفعال القوي: يعني تفهم حقيقة التغيير وتقبله قد يكون تحت الضغط؛

\_ مرحلة القبول: في هذه المرحلة يتوقف التدهور وتبدأ مرحلة الصعود، وذلك بمساعدة المرحلة المقبلة وهي:

\_ مرحلة التجريب: عن طريق محاولة تعلم الطرق الجديدة؛

-مرحلة الفهم الكامل والتكامل: وذلك أثناء التجربة والخطأ، والتأييد والقيادة.

كما أن هناك العديد من الآليات التي تتبعها المنظمة للتغيير الثقافي هي كما يلي:

-**اللغة والإتصال:** يعتبر الإتصال أحد الآليات الفعالة لإحداث التغيير من خلال تهيئة

الجو العام داخل منظمة الأعمال لتقبل هذا التغيير؛

-**التعليم والتكوين:** تسعى منظمات العمال اليوم إلى الرفع من أدائها وفعاليتها من خلال

زيادة كفاءة ومهارة عمالها؛

-**الرؤية والتوقع المعياري:** إن المؤسسات الناجحة هي المنظمات التي يتميز مسيرتها

وقادتها خاصة فيما يتعلق بالتوقعات والرؤى المستقبلية التي يتصف بها القادة؛

\_ **الموضة والنماذج:** امتدت الموضة في الوقت الحاضر لتشمل مجال الأفكار والإدارة،

حيث يمكن استخدام هذه الظاهرة لتطبيق بعض التعديلات والتغييرات بالمنظمة؛

## 2\_ التغيير الثقافي في ظل التطور والتحول وكيفية التغلب على المقاومة:

يساعد فهم و تحليل هذه القيم من طرف المسيرين على تحليل سلوكيات العمال و التنبؤ بها

ومنه التحكم فيها، وكيفية تفسير المشكلات والإعراضات (المقاومة) التي يثيرها العمال

ضد أي تغيير تقوم به المؤسسة في أنظمة العمل، يركز التغيير الثقافي على نوع مرحلة

التطور التي تعيشها المؤسسة في دورة حياتها فالمشاكل التي تواجهها المؤسسة تختلف

باختلاف مراحل حياتها، مما يجعل معالجتها تختلف حسب اختلاف هذه المراحل، لذلك

يجب أن تعتمد كل مؤسسة إلى إيجاد "قيم أساسية" مستقلة للنشاطات تسمح بالانتقال من

مرحلة لأخرى وتسمح بالتعايش في مختلف النشاطات حتى يمكنها حل المشكل من ذاته

إذا كانت ثقافة المؤسسة ترتكز على فكرة المرونة وديناميكية الأفراد.

### - كيفية التغلب على المقاومة :

-يجب على الإدارة إتباع الأسلوب الديمقراطي أثناء مناقشة عملية التغيير عن طريق

إعطاء الفرصة

لممثلين العمال لإبداء رأيهم ومقترحاتهم ومناقشتها بصورة أكثر موضوعية وواقعية ؛

- مشاركة العاملين في مناقشة إحداث التغيير يؤدي إلى إحداثه على أكمل وجه، حيث أن المشاركة تؤدي إلى تبصر العاملين بطبيعة إحداث التغيير والفوائد التي تعود عليهم مما يزيل من نفوسهم الخوف ومقاومة التغيير ويكون دورهم أكثر فاعلية وإيجابية في التغيير؛  
- تحقيق الإتصال الفعال بين الإدارة والعاملين عن طريق إشراك العاملين في إحداث التغيير في مراحل المختلفة مثل أخذ آرائهم في التغييرات المقترحة، الدراسات المبدئية، إجراء التعديلات وطرق التنفيذ ومدى موافقتهم عليها؛  
- دعم وتأييد القوى الإيجابية المؤيدة للتغيير وتشجيعها على الإستمرار في إتجاهاتها الإيجابية نحو التغيير

### 3- مساهمة الثقافة التنظيمية في عملية التغيير

#### أ - علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير

أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية لدورها البالغ داخل المنظمة، حيث تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين أفراد المنظمة كما يمكن أن تكون هذه الثقافة التنظيمية كعامل مساعد لعملية التغيير أو كعقبة له، وعلى هذا الأساس فإن هناك طريقتان أساسيتان للتفكير في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي هما:

- الأولى هي إحداث تغيير في المنظمة من خلال التغيير الثقافي والذي يتضمن إيجاد منظمة مبدعة ثقافياً؛

- والثانية ترقية وتطوير المنظمة بما فيها من أعضاء ووظائف بتطوير الثقافة التنظيمية.

ب\_ الثقافة التنظيمية وأهم مداخل التغيير: يوجد هناك ثلاث مداخل للتغيير التنظيمي

والتي من خلالها تتم برامج التغيير والتي لها علاقة وطيدة مع الثقافة التنظيمية وهي:

- الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي: يستخدم التطوير التنظيمي المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الإختيارات الذاتية للمنظمة والإستعدادات

للتغيير، ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة، حيث يصبح التطوير التنظيمي أجزاء دائمة من الثقافة.

**الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة:** يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير ثقافة المؤسسة القديمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المراكز الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعلها ممكنة وناجحة، فتعتمد المؤسسة الجديدة الواعية التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد.

**الثقافة التنظيمية وإعادة الهندسة "الهندرة":** يعتبر هذا الأسلوب في التطوير الإداري ثورياً وجذرياً بخلاف أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي ينتهج أسلوب التحسينات التدريجية، إذ يهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى تحسينات جذرية في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة، وتقليل التكاليف وتحسين نوعية السلعة أو الخدمة، ويبدأ هذا الأسلوب في التطوير التنظيمي بأسئلة جذرية حول جدوى وضرورة ومبرر وجود كل وحدة من وحدات التنظيم، وكيف يكون شكل التنظيم ولو كان سيتم إنشاؤه من جديد.

**جـ الثقافة التنظيمية وطبيعة عملية التغيير:** إن ثقافة المنظمة مرآة عاكسة لحقائق متصلة بمسار نشأة المنظمة وتطورها، وما تحتويه من عمليات وفعاليات متنوعة، وكذلك يرتبط بالسيرة الوظيفية لقياداتها ومدرائها ومواردها البشرية، فالمؤلف يحاول تقديم معرفة عن ثقافة المنظمة تساعد إدارة المنظمة على الاستجابة بذكاء، والتعامل بعقلانية مع تحديات معاصرة سمة أساسية مميزة لبيئة منظمات الأعمال العالمية، الدولية والوطنية .

التغيير يبدأ بأساليب وقيم جديدة تقود إلى تغيير في السلوكيات، فإذا تقبل الأفراد هذه السلوكيات الجديدة

- (لإحساسهم بأنها تساعدهم وتناسبهم) تستطيع المؤسسة أن تجسد فرضيات تغير مختلفة وبطرق مختلفة للتعبير عن الأشياء، وترتبط طبيعة التغيير بالتطورات والتفاعلات الموجودة والتي تتفاوت في درجات تعقدها وديناميكيته، ويمكن تقسيم هذه التفاعلات إلى:
- ✓ **التطورات السيكلوجية:** وتهتم بالاحتياجات الجديدة للإنسان والتي ترتبط بدورها بتطور الكفاءات؛
  - ✓ **التطورات الثقافية:** وترتبط بتطور المعارف والقيم والتغيير في الذهنيات؛
  - ✓ **التطورات الاجتماعية:** تمثل التطورات الحاصلة في المجتمعات؛
  - **التطورات التكنولوجية:** وهي أهم التطورات التي يرتبط بها التغيير إذ ساهمت في التطور للتكنولوجيا (أنترنت، الأنظمة المتطورة للحواسيب... إلخ)؛
  - ✓ **التطورات الاقتصادية:** وتنتج عن تطور التمركز، الذوبان، الاختلالات الدولية وغيرها، مما تشكل بدورها مؤشر لأزمة عامة
- ثالثا: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتسويق المواد البترولية (نفطال) - وحدة تبسة -  
تعتبر المحروقات منبع الطاقة الأكثر استعمالا في العالم، فهي تلعب دورا لستراتيجيا نظرا لعدم وجود منابع طاقة أخرى قادرة على أداء نفس الدور بنفس للردودية.  
وبما أن نجاح أي مؤسسة يرجع إلى مدى قدرة هذه الأخيرة على إرضاء وتلبية حاجيات ورغبات الزبائن كان لا بد عليها أن تقوم بدراسات البحوث التسويقية وهذا لترجمة النوعية والحاجات والرغبات إلى سلع أو خدمات جديدة أو معدلة يمكن تقديمها ولكن هذه السلع والخدمات في أول الأمر تكون غير ملموسة عند المستهلك إلا بعد استلامه لها لوقت محدد والمكان المتفق عليه، الكمية والسعر المناسب.

### 1- تقديم عام لوحدة نفطال «تبسة» :

أنشأت وحدة نفطال "تبسة" بالمرسوم 80-101 الصادر في 06 أفريل 1980 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المواد البترولية ERDP و بعد حوالي سبع سنوات

من النشاط استبدلت هذه الأخيرة بالمؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية ( )  
NAFTAL بموجب المرسوم 87-189 الصادر في 27 أوت 1987 مع العلم أن الوحدة  
تتوفر على إمكانيات بشرية مقدر ب 426 عامل منهم 25 إطار و 401 عمال تنفيذيون.  
و هي مكلفة بتسويق و توزيع المواد البترولية التالية:

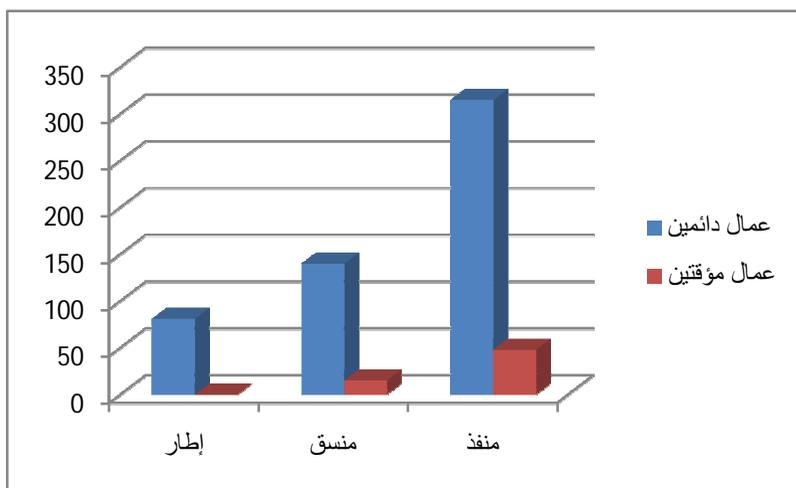
- مختلف أنواع الوقود ( الممتاز، العادي، بدون رصاص، المازوت...)
- جميع تشكيلات و أنواع الزيوت
- مختلف أنواع الإطارات المطاطية (PNEU + CHAMBRE à AIR)
- غاز البترول المميع كوقود (سير غاز)
- الغاز الطبيعي (بوتان، بروبان)
- تلعب دور وسيط في توزيع مادة الزفت بين المستهلك و مراكز تواجد هذه المادة.  
يتمثل نشاطها في تعبئة و توزيع مادة إستراتيجية وحيوية، واسعة الاستهلاك ألا وهي جميع  
مشنقات البترول، أكبر وهي في ظل ذلك تسعى لتحقيق:
- رفع حجم مبيعاتها؛
- رسكلة عمالها لمواكبة التطورات؛
- التكفل بصيانة عتادها و معداتنا؛
- صيانة خزاناتها دوريا؛
- السهر على تزويد حاجيات جميع نقاط البيع التابعة لها بكل المواد لضمان تلبية  
حاجيات المستهلك؛
- تضع مقاطعة "نפטال" تحت تصرفها عددا معينا من القوى العاملة بمختلف الفئات  
وذلك بهدف العمل على توفير الانسجام بين الاحتياجات لهذه الموارد والإمكانيات المسيرة  
لها ويشمل القطاع على (599) موظف موزعين كما يلي:

## جدول رقم (01): توزيع العمال في المؤسسة

المجموع	منفذ	منسق	إطار	
536	315	140	81	عمال دائمين
63	48	15	/	عمال مؤقتين

المصدر: معلومات مقدمة من المؤسسة.

الشكل (01): التمثيل البياني لتوزيع العمال



## 2\_ إستراتيجية التغيير في وحدة نفعال وسياسات إدارة الموارد البشرية

\_ البيئة الداخلية والخارجية أساس التغيير في نفعال: كأى مؤسسة اقتصادية فإن البيئة

تتأثر و تؤثر في مؤسسة نفعال على اعتبار أنها نظام مفتوح

أ: البيئة الداخلية: تتكون البيئة الداخلية لنفعال من:

\_ الهيكل التنظيمي: المؤسسة لديها هيكل تنظيمي ميكانيكي مكون من ثلاثة مستويات

إدارية: إدارة عليا، إدارة وسطى، و إدارة تشغيلية كما تم توضيح ذلك في الهيكل التنظيمي

**التكنولوجيا:** نقصد بها الآلات و معدات التي تمتلكها المؤسسة وتوظفها في عملياتها اليومية، حيث لاحظنا عدم وجود آلات تحويلية لأن نشاط نפטال تسويقي و ليس إنتاجي أما المعدات فلديها: 19 شاحنة ، 14 صهريج ، 05 جرارات برية، 3 رافعات ، سيارة مصلحة و هي من النوع الحديث.

\_ **الموارد البشرية:** تتمثل في الأفراد العاملين في المؤسسة و الذين يصل عددهم إلى 569 عامل يعملون بنظام التداول. تتوزع بين إطارات، منفذين، إداريين، تقنيين، مهندسين، عمال شحن وتوزيع، أعوان أمن، سائقي شاحنات نقل البضائع.

\_ **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعتقدات والأفكار السائدة بين أفراد المؤسسة، حيث يتم تبادلها في بينهم، والثقافة السائدة في نפטال هي الإيمان بتحقيق الأهداف والثقة العالية في مؤسستهم و سعيهم لتحقيق هدف الريادة في السوق.

\_ **الموارد المالية:** لمقاطعة نפטال تبسة حصة مالية من المؤسسة الأم الشراكة أي تضع لها ميزانية تتصرف في حدودها، وإذا كانت تسعى غلى استثمار ما فإنها تقدم طلب الدعم المالي من المؤسسة الأم.

#### ب\_ البيئة الخارجية لنפטال :

البيئة الخارجية للمؤسسة تتكون من العناصر الأساسية لأي منظمة و هي: العملاء، المنافسين، الموردون و النقابات العمالية، القوانين و السياسات.

\_ **المنافسون:** المؤسسة في جهة الشرق محتكرة للسوق و ليس لها منافسة، و لكن من

الناحية الغربية أهم منافسان لها هما: petroser الفرنسية و Gala اul مؤسسة خاصة

جزائرية و المنافس المحتمل هو Total لكن نפטال مسيطرة وذلك راجع لجودة منتجاتها.

\_ **الموردون:** المورد الأساسي هو المؤسسة الأم نפטال الشراكة فللمؤسسة حصة معينة من المنتجات تصلها بصفة دورية تحددتها المؤسسة الأم.

\_ **العملاء:** وهم المستهلكون و الموزعون لمنتجات نפטال و أهمهم:

- البائع الموزع: هو عبارة عن مالك لوسائل النقل يقوم بتوزيع المنتج للمستهلك الأخير ويربطه بالشركة عقد مدته لا تتجاوز 10 سنوات ويحصل خلالها على هامش ربح.
- البائع العادي: أي أن البائع يملك رأسماله التجاري وبالتالي ينشئ سوقاً مع الشركة الموزعة و غير مرتبط مثل البائع الموزع.

- التسيير المباشر: هو امتلاك واستغلال كامل من طرف الوحدة إذ يعتبر هذا النوع من العملاء جزء أو فرع من فروع الوحدة يخضع للقانون الأساسي الذي تخضع له المنظمة أي محطات التوزيع التابعة للمؤسسة.

\_ **النقابات:** لدى المؤسسة نقابة يرأسها أمين عام للدفاع عن حقوق العاملين و رفع مطالبهم للإدارة العليا وفقاً لما هو معمول به في كل المؤسسات ووفقاً للقوانين.

\_ **القوانين:** تخضع المؤسسة إلى القانون التجاري، وإلى قانون الوظيفة العمومي حيث تأخذ نظام النقاط كأساس لتحديد الأجور القاعدية و رواتب الموظفين.

### 3- التغيير على مستوى الأفراد في مقاطعة نفضال:

على اعتبار أن المؤسسة كانت تعمل في شكل مقاطعة واحدة م انقسمت إلى

مصلحتين: المصلحة المالية والمصلحة التجارية، ما أدى إلى التخصص وتقسيم العمل وخلق وظائف جديدة على اعتبار أن كل مصلحة تمثل وحدة مستقلة، ونتيجة لهذه الأسباب فإن المؤسسة عملت على استقطاب يد عاملة مؤهلة واستفادت من كفاءات وطاقات جديدة والعمل على تطويرها صار أمر حتمي حيث قامت المؤسسة بترقية رؤساء الأقسام ورؤساء المحطات بالإضافة إلى إنشاء برامج تدريبية وتكوينية بصفة سنوية على اعتبار أن التدريب بمؤسسة نفضال أصبح ركيزة أساسية في نشاطها كونه يهد إلى رفع مستوى الأداء، لذلك تقوم المؤسسة بعقد برامج تدريبية في مكان العمل لإتقان العمل وبرامج تدريبية لإعادة تأهيل العامل حيث تتم هذه العملية على مستوى عدة مراكز منها:

- مركز الخروب C.F.4

- المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد .
- المعهد الجزائري للبترول "سونطراك"
- المعهد الوطني للإنتاجية وتنمية الصناعة.

ومن الملاحظ أن مصلحة المستخدمين أو الموارد البشرية بوحدة نفعال تبسة تطبق

مبدأ \*الشخص المناسب في المكان المناسب\* وبالتالي يمكن القول بأنها تتبع سياسة  
توظيف ناجحة وهذا ما يؤكد ويتيح مبدأ تكافؤ الفرص في شغل الوظائف .

من ناحية أخرى العمل التكويني أحد عوامل الترقية الإجتماعية والمهنية للعمال  
والموظفين وضمان للتنمية الاقتصادية للبلاد وعليه فإن أي إدارة تسعى لتكوين موظفيها  
بما تنص عليه مواد القانون وهذا التكوين قد يكون تكوينا أثناء التربص ( قبل التوظيف) أو  
التكوين قبل الترقية (قبل الالتحاق بالمنصب الجديد) حيث حدد المشرع وأوجب على كل  
موظف البرامج التي يتلقاها أثناء الدورة التكوينية لكل سلك ووظيفة إستنادا لكل هذا فإن  
إدارة الموارد البشرية بالمصلحة تقوم بإعداد دورات تكوينية للموظفين قبل الترقية .

خلاصة يمكن القول أن مصلحة المستخدمين تتبع الطريقة الصحيحة للإدارة  
الناجحة وذلك من خلال بعض سياسات الموارد البشرية التي أكدت نجاحها في النهوض  
بالإدارة والمؤسسة ككل.

#### 4\_ تحليل البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

يتم تحليل البيانات ومعالجتها من خلال أدوات ونماذج يتم إستخدامها في الدراسة الميدانية  
بهدف مناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل الإستبيان ومن أهم هذه الأدوات  
العينة والنموذج المتبع، وكذلك أساليب جمع البيانات كالمقابلة والملاحظة والإستمارة.

أ \_ **العينة ومجتمع الدراسة:** توجد في ولاية تبسة عدة مؤسسات في القطاع العام والخاص  
ومؤسسات ذات طابع خدمي واقتصادي، ولقد تم إختيار وحدة نفعال . تبسة . وهي مؤسسة  
وطنية لتسويق المواد البترولية ، والذي كان إختيارا غير عشوائيا بإعتباره مجالا لهذه

الدراسة، وباعتبار وحدة نفعال تحوي إطارات متخصصة على درجة عالية من المستوى العلمي والمعرفي لتكون عينة نموذجية بحكم موضوع البحث الذي يركز على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل عملية التغيير في المؤسسة الاقتصادية، وفي إدارة وحدة نفعال لكل عامل ذو كفاءة عالية بحكم التخصص والإطلاع والممارسة، فكان لزاما إلتماس من خلالهم قدرة القائد الإداري على التحكم في الأمور الإدارية من اتخاذ القرارات وكيفية إحداث التغيير عن طريق الشارة وتفويض الصلاحيات وإدارة الاجتماعات.

### عرض وتحليل نتائج الاستبيان

الجدول رقم (01): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة

العينة	العدد الموزع	العدد المسترجع	النسبة المئوية
الإطارات	11	08	33,335
أعوان تحكم	12	10	41,665
أعوان تنفيذ	08	06	25
المجموع	31	24	100

المصدر: من إعداد الباحث

وبعد الزيارة لوحدة نفعال وبناء على ما تم الحصول عليه من معلومات ومن بينها الهيكل التنظيمي للمؤسسة تم اختيار عينة عشوائية تمثل الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة السفلى (التنفيذية).

أ- نتائج مدى موافقة أفراد الدراسة حول أسئلة المحور الأول والمتعلق بمدى الأخذ بالثقافة التنظيمية في عملية إدارة التغيير:

لتفسير النتائج المتعلقة بمدى الأخذ بالجانب الثقافي في عملية التغيير فيما يخص مراحل التغيير، نجد أنها كانت ضعيفة نوعا ما في بندين فقط وهذا يتضح بشكل جلي

بمدى قيام الإدارة بتفويض السلطة للعمال أثناء القيام بالتغيير ، وأيضاً قيام المنظمة بإشراك العمال في تقييم عملية التغيير ، فكان المتوسط الحسابي لهما **03,87** و **03,08** على التوالي وعلى هذا الأساس فإن الأخذ بالجانب الثقافي كان بدرجة متوسطة ما عدا البندين السابقين (6) و(13) المتعلقين بتفويض السلطة وكذا مشاركة العمال في تقييم التغيير حيث ومن الملاحظ أن هاتان المهمتان تقتصر مهمتهما على الإدارة العليا فقط حيث لا تقوم المنظمة بتفويض السلطة للعمال أثناء القيام بعملية التغيير ولا تقوم أيضاً بمشاركة العمال في تقييم هذا التغيير بعد القيام به .

ب\_ نتائج مدى موافقة أفراد الدراسة حول أسئلة المحور الثاني والمتعلق بمدى اعتبار القيم التنظيمية من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمة من أجل إنجاز عملية التغيير :  
أن إشراك العمال في عملية التغيير يجعلهم مسؤولين عن نجاح هذا التغيير مما يدفعهم إلى العمل بجد من أجل تنفيذ هذا التغيير بنجاح ، وبالتالي فهي قيمة مهمة تساعد في عملية التغيير ، ولكن نلاحظ أن هذه القيمة حاضرة بشكل معتبر داخل المنظمة حسب المعلومات الواردة من المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لبنود الجزء الثاني من المحور الثاني، فقد كان المتوسط الحسابي لبنود هذا الجزء ضمن المجال (03,25 - 04,29) وهو ما يعكس ذلك المستوى المتوسط نوعاً ما لمشاركة العمال في اتخاذ القرار .

ج\_ مدى موافقة أفراد الدراسة حول أسئلة المحور الثالث والمتعلق بتأثير إهمال الجانب الثقافي على مقاومة التغيير :  
إذا أردنا استنتاج الأرقام الواردة في الجدول السابق المتعلقة بمدى تأثير إهمال الجانب الثقافي على عملية التغيير، فيجب الإشارة إلى بعض المضامين الواردة في الجانب النظري والتي تخص أسباب مقاومة التغيير بالنسبة للأفراد، إذ نجد أن عدم إشراك العمال في عملية التغيير وعدم توضيح الرؤية والهدف من عملية التغيير سيؤدي بالضرورة إلى نشوء

تلك المقاومة والتي تعرقل نجاح العديد من برامج التغيير، وهذا ما اتضح بشكل جلي في المؤسسة محل الدراسة، إذ نلاحظ ذلك من خلال قيم المتوسطات الحسابية لبنود هذا المحور والتي تراوحت بين (03,33 - 04,00)، وهذا ما يؤكد تلك المعلومات الواردة في المحور الأول، فلو أخذنا البند (37) والمتعلق بمدى تأثير ضعف مشاركة العاملين في برامج التغيير واقتصارها على الإدارة العليا فقط على نجاح أو فشل هذه البرامج، والبند (41) والذي جاء فيه بأن تعارض أهداف المنظمة مع الأهداف الفردية في عملية التغيير يؤدي لوجود مقاومة لهذا التغيير، لوحظ أن قيم المتوسط الحسابي لهما كان 03,87 و 04,00 على التوالي والتي تدل على درجة الموافقة الجيدة، على أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرار وتعارض أهداف المنظمة مع الأهداف الفردية سببان مهمان في وجود مقاومة التغيير، وعلى هذا الأساس فإن إهمال الجانب الثقافي للمنظمة يعتبر أحد الأسباب الهامة والمباشرة في مقاومة التغيير.

### خلاصة

يمكن القول أن ثقافة المجتمع الجزائري ذات دور مهم في تكوين ثقافة الفرد الجزائري عموماً وفي السلوك التنظيمي بصورة خاصة وهذا من خلال عدة عناصر ثقافية منها اللغة، النظام التعليمي، العادات والتقاليد.. إلخ. يظهر جلياً سعي المنظمة المتواصل من أجل إنجاح التغيير الحاصل بها، باهتمامها بعدة محاور أساسية تمس عملية التغيير بدءاً بالمستويات الإستراتيجية وصولاً إلى التنفيذ، واعتمادها على مداخل هامة لإحداثه كالجودة الشاملة رغم حداثة التجربة وذلك بمحاولة تهيئة الأرضية الملائمة له من خلال نشر عدة مبادئ وقيم ومعتقدات جديدة تستطيع تكييفها مع التغيير الحاصل عن طريق رسم معالم ثقافة تنظيمية تتجاوب مع التغيير وهذا بإعادة النظر في عدة تفصيلات تمس الجانب الثقافي الذي يحمله عمال المنظمة في شكل سلوكيات وتصرفات خاصة بهم، وتجلي ذلك بالسعي إلى اكتساب مهارات تتميز بالكفاءة

ومحاولة غرس روح العمل الجماعي في فرق بتوفير مناخ ملائم يسوده العلاقة الجيدة بين المنظمة والعمال، والاهتمام بما يخصهم من تكوين وترقية وتحفيزهم ماديا مدعوما بالحافز المعنوي لما له من أثر في نفسية العامل، وتدعيم طرق الاتصال وتوفير الظروف الملائمة لسهولة سيره بما يخدم أهداف الفرد والمنظمة معا، وإطلاعهم عن كل جديد يخص منظماتهم بتدعيم شبكة المعلومات الداخلية، بالتالي كسب ولائهم وتنمية شعورهم بالانتماء وهو ما تسعى أي منظمة إحراره من أجل نجاحها في تحقيق أي نوع من أنواع التغيير وإحداثه لخدمة أهدافها وتدعيم استراتيجياتها .

### قائمة المراجع:

1. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 33 .
- 2 . سعيد أوكيل وآخرون، إستقلالية المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 18.
- 3 . أحمد عبد العزيز حسن، إستراتيجية التسويق، دار وائل، القاهرة، 1992، ص 13.
4. بوعبد الله عيسى وآخرون، الوظيفة الآلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج شهادة ليسانس، جامعة البليدة، الجزائر، 2003، ص16.
- 5.GILLE Bressy et ChristionKonkoyt , Economie D 'entreprise Dalloz , 4éme éditions , Paris , 1998, P513
6. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2008، ص292.
- 7علي بن هادية وآخرون ، القاموس الجديد للطالب، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1991 ، ص46.
8. الآية 53، سورة الأنفال ، القرآن الكريم .

9 . كامل محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر عمان، 1993، ص 55 .

10- Benoit Grouard , Francis Meston , L'entreprise en mouvement  
Conduire et Réussir Le Changement 3<sup>eme</sup> édition , Dunod , Paris , 1998 P13.

11 -أحمد ماهر، التنظيم، "الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 609 ، ص 610 .

12 زين الدين بروش ولحسن هدار، مجلة العلوم الإنسانية " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة "، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2007، ص 61.

13 بوعبد الله لحسن، البعد الثقافي والإجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير ، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 28 - 30 نوفمبر، الجزائر، 1992، ص 187.

14 بوعبد الله لحسن، البعد الثقافي والإجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير ، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 28 - 30 نوفمبر، الجزائر، 1992، ص 187 .

15- زين الدين بروش ولحسن هدار، مرجع سابق، ص 60، 61.

16 -معلومات من إدارة الموارد البشرية.