



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر ، بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم
التسيير



قسم علوم التسيير

سنة أولى ماستر إدارة الموارد البشرية

الموضوع:

وظيفة حولة التغيير التنظيمي
دراسة حالة بشركة سونطراك لنقل وضخ الغاز في الأنابيب عين الناقة - بسكرة

مقياس إدارة التغيير

الفوج: 07

إشراف الأستاذة:

❖ أحلام خان

إعداد الطلبة:

❖ مداس صلاح الدين

❖ قسمية أمجاد

❖ مشري فاطمة الزهراء

❖ قاسمي آية

❖ لطرش صبرينة

السنة الجامعية: 2021/2020

دراسة حالة بشركة سونطراك لنقل وضخ الغاز في الأنابيب عين الناقة –بسكرة-

تمهيد

يعتبر التغيير من مميزات وسمات العالم المعاصر في مختلف المجالات خاصة الاقتصادية والإدارية منها، مما يجبر المؤسسات على إحداث التغيير للتكيف مع مختلف الظروف البيئية التي يفرضها الواقع المعاش، باعتباره من بين الأساليب والآليات الأكثر مساهمة في تفعيل المؤسسات ودفعها نحو تحقيق التميز وسبق تنافسي مقارنة بباقي المؤسسات فالتغيير التنظيمي هو الانتقال من واقع داخل المؤسسة إلى واقع أفضل يتكيف مع المحيط الخارجي للمؤسسة ويحقق أهدافها وهو أيضا تكيف أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك من خلال إحداث تناسق بين التنظيم في المؤسسة والظروف البيئية المحيطة كما يسعى التغيير التنظيمي إلى مواكبة التكنولوجيا الجديدة وتطبيقها في المؤسسة واستخدام أحدث الآلات والأجهزة في المؤسسة بهدف المحافظة على الميزة التنافسية.

1. تقديم الدراسة الميدانية:

من أجل دراسة واقع تطبيق إدارة التغيير والتغيير التنظيمي في المؤسسة، قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع أحد المسؤولين بشركة سونطراك لنقل وضخ الغاز في الأنابيب عين الناقة بسكرة، المهندس شارف مبارك المسئول عن استغلال محطة الضغط للغاز بالشركة وذلك لكي يتسنى لنا معرفة معلومات أكثر عن تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالشركة.

أ- التعريف بشركة سونطراك:

شركة سونطراك هي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر، هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير، وقد نوعت في أنشطتها البتروكيمياويات وتحليت مياه البحر.

2. عرض نتائج الدراسة:

كانت المقابلة كالتالي:

س1: ما هو مفهوم التغيير التنظيمي بالنسبة لكم؟

ج1: التغيير التنظيمي بالنسبة لنا هو إحداث نقلة نوعية في نمط التسيير بما يتناغم مع المستجدات على جميع الأصعدة:

✓ على صعيد تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

✓ على صعيد التكوين المستمر للعمال.

✓ على صعيد الأدوات والتجهيزات.

دراسة حالة بشركة سونطراك لنقل وضخ الغاز في الأنابيب عين الناقة –بسكرة-

✓ على صعيد التسويق للمنتجات.

وهذا لتكون مؤسستنا مؤسسة تنافسية مع المؤسسات الأخرى.

س2: متى تقوم مؤسستكم بالتغيير التنظيمي ؟

ج2: التغيير التنظيمي دوري في غالب الأحيان واستثنائي في بعض المرات إذا اقتضت الضرورة.

س3: ما هي الإجراءات والمراحل التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق التغيير التنظيمي؟

ج3: التغيير التنظيمي يمر عبر مراحل التالية:

1. توفر الإرادة والقرار لإجراء هذا التغيير.

2. إجراء دراسة من طرف إطارات المؤسسة حول أدوات وأهداف هذا التغيير، إذا توفرت

الإمكانات المالية يمكن الاستعانة بكتب دراسات متخصص في هذا الأمر.

3. إقامة جلسات يشرك فيها الشريك الاجتماعي.

4. المصادقة على هذه الدراسة بعد إتمامها من طرف مجلس الإدارة والشريك الاجتماعي.

5. مباشرة العمل هذه بهذه الدراسة أي مباشرة العمل بمخرجات هذه الدراسة وفق جدول زمني

مضبوط.

س4: هل تقوم مؤسستكم بمواكبة التكنولوجيا الحديثة؟

ج4: بما أننا مؤسسة اقتصادية فإننا نبحث كل عام على الجديد في مجال التكنولوجيا الحديثة بما

يوفر الجهد والمال وتحسين أداء العمال وبالتالي رفع الإنتاج.

س5: ما هي أهداف وأهمية التغيير؟

ج5: للتغيير أهداف وغايات عديدة و منها:

✓ التكيف مع المستجدات على جميع الأصعدة

✓ خلق تنافسية داخل المؤسسة بين العمال وخارجها مع المؤسسات الأخرى.

✓ الانتقال بمؤسستنا من تصنيف إلى تصنيف آخر يضمن لها التواجد في الأسواق العالمية.

✓ شعارنا دائما مؤسسة متميزة رائدة تنافسية.

س6: كيف يكون التغيير ناجح بالنسبة لكم؟

ج6: يكون التغيير ناجحا في الحالات التالية:

✓ إذا كان مدروسا.

✓ إذا مر بمراحل التدرج.

✓ إذا وفرنا له الإمكانات المادية والمالية والبشرية.

دراسة حالة بشركة سونطراك لنقل وضخ الغاز في الأنابيب عين الناقة –بسكرة-

✓ إذا كانت الأهداف الموضوعية واضحة ودقيقة.

✓ إذا كانت قراءتنا للمحيط الخارجي للمؤسسة وداخلها قراءة موضوعية وسليمة.

س7: من هي الجهات المسؤولة عن التغيير التنظيمي؟

ج7: للمؤسسة مجلس إدارة ومديرية تقنية هما المسئولان عن إحداث التغيير كلا حسب اختصاصه بمشاركة الشريك الاجتماعي حتى يكون التغيير سلسا لا يحدث اختلال في أداء المؤسسة ويضمن ديمومة الإنتاج.

س8: ما هي مهام إدارة التغيير في الشركة؟

ج8: إدارة التغيير تتكون من مجلس الإدارة، المديرية التقنية ومديرية الموارد البشرية ويقع على عاتقها المهام التالية: أخذ قرار التغيير، توفير الإمكانيات المادية والمعنوية والبشرية والمصادقة على مخطط التغيير ومباشرة العمل بمخرجاته.

س9: هل توجد مقاومة للتغيير أي نوع من الرفض من طرف العمال؟، ما هي أسباب المقاومة؟، وكيف تقوم المؤسسة بمواجهة هذه المقاومة؟، وهل تستعمل أساليب ردعية أو سلمية في إذابة هذه المقاومة؟

ج9: أي تغيير مهما كان تجدي مقاومته وتقل المقاومة إذا أشركنا العمال عبر ممثليهم، وقد تتدخل مؤسسات منافسة لنا على الخط لعرقلة هذا التغيير من خلال تخويف العمال حول مستقبل المؤسسة ولكن بحكم المسؤولية ووعي العمال ووضوح الرؤية يمكن للتغيير أن يمر بما يخدم مصالح العمال والمؤسسة معا.

س10: ما هي أنواع التغيير التنظيمي؟ وما علاقته بالتغيير الثقافي؟

ج10: التغيير نوعان يكون من جهة على مستوى داخلي ومستوى خارجي ومن جهة أخرى يكون على مستوى الموارد البشرية، على مستوى الموارد المادية والتجهيزات، على مستوى البرامج والمخططات وعلى مستوى العلاقات والاتفاقيات.

س11: ما هي الأسباب التي تدفع بمؤسستكم للتغيير التنظيمي؟

ج11: لكل مؤسسة أهدافها وأسبابها ويتم وفقها تسطير خطة التغيير وقد تكون:

✓ انخفاض الإنتاج.

✓ ارتفاع حوادث العمل.

✓ تلوث مناخ العمل.

✓ تقادم أدوات وآليات الإنتاج والتسيير.

دراسة حالة بشركة سونطراك لنقل وضح الغاز في الأنابيب عين الناقة –بسكرة-

✓ مواكبة المستجدات (تكنولوجية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية...).

3. تحليل نتائج الدراسة:

✚ نجد أن المؤسسة محل الدراسة تطبق سياسة التغيير التنظيمي بشكل دوري واستثنائي في المؤسسة استنادا إلى مجموعة من الأسباب التي وجدنا أنها موضوعية وبعضها مطابقة لما تمت دراسته في الجانب النظري.

✚ تستغل المؤسسة سياسة التغيير التنظيمي لدخول المنافسة مع المؤسسات الأخرى من خلال تطبيق هذه السياسة على أصعدة متعددة (التكنولوجيا، التسويق، التكوين،...).

✚ تواكب المؤسسة التكنولوجيا وتستغلها في تطبيق سياسة التغيير التنظيمي لتحسين مردودية المؤسسة وتعزيز مكانتها التنافسية.

✚ تجيد المؤسسة التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي وترجح التعامل السلمي مع المقاومة لدى العمال.

✚ بعد تحليل النتائج وجدنا أن كل المؤشرات تشير إلى أن المؤسسة تطبق التغيير التنظيمي بشكل فعال وتتعامل معه بطريقة مناسبة لضمان تحقيق الأهداف وتعزيز تنافسية المؤسسة في بيئة الأعمال.

4. التوصيات والاقتراحات:

✚ يجب العمل على نشر ثقافة التغيير والتجديد لدى العاملين في المنظمة.

✚ إدراك أن نجاح عملية التغيير التنظيمي مرهون بمدى تعاون الإدارة والعاملين.

✚ يجب على إدارة المنظمة أن تكون على دراية تامة بأهم الطرق والأساليب اللازمة لمعالجة مقاومة التغيير.

✚ محاولة تغيير بعض السلوكيات غير المرغوبة لتجنب المشاكل والصراعات بين العمال.

✚ دعم التغيير من خلال تشجيع روح المبادرة والعمل الجماعي داخل الشركة.