الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسي علي البليدة 2

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

التغيير التنظيمي واستراتيجية الفاعلين في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالب:

غوتي خيرالدين

إشراف:

أ. د. شويمات كريم

السنة الجامعية: 2023/2022 م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسي علي البليدة 2

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

التغيير التنظيمي واستراتيجية الفاعلين في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالب:

غوتي خيرالدين

أمام اللجنة المشكلة من:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. ساحي فوزية	أ.التعليم العالي	جامعة البليدة 02	رئيسا
أ.د. شويمات كريم	أ.التعليم العالي	جامعة البليدة 02	مشرفا ومقررا
د. ايطاطاحين غنية	أ.محاضر أ	جامعة البليدة 02	عضوا مناقشا
د. شوشان زهرة	أ.محاضر أ	جامعة البويرة	عضوا مناقشا
د. مخلوفي عائشة	أ.محاضر أ	جامعة البويرة	عضوا مناقشا
د. معطاوي موسى	أ.محاضر أ	جامعة البويرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022 م


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر

"الحمـد لله، يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما تحب ربنا وترضى"

على أن أعنتني ربّي على إتمام هذه الأطروحة

كما يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف:

"كريم شويمات"

الذي وجهني حين الخطأ، وشجعني عند الصواب، ولم يبخل عليّ بتوجيهاته واصراره المتكرر على مواجهة الصعاب من اجل اتمام مذكرتي.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل من علمني وصبر على تعليمي، من أساتذة الطور الابتدائي، إلى أساتذة الطور الجامعي.

كما لا أنسى كل عمال مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس بأم البواقي مع تمنياتي لهم النجاح والتوفيق في أداء عملهم. كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة في إنجاز هذا العمل.

خوتي خيرالدين

إهـداء



*إلى أغلى أبوين في هذا الوجود إلى من أرى أن درجتي هذه هي تتويج لتعبهما وسهرهما وحرصهما على أن أكون متفوقا في طلب العلم، ﴿**أبي الغالي الحاج عشور العيد وأمي الغالية زرداني مريم**﴾ أهدي عملي هذا لكما متضرعا لله عز وجل أن يرزقكما دوام الصحة والعافية وسعادة الدنيا والآخرة يا رب

*إلى رفيقة دربي زوجتي الغالية وإلى أبنائي وقرة عيني "**مرتجى وتوبة رغد**"

*إلى إخوتي الأعزاء وزوج أختي

*إلى أختاي وحبيبتاي، إلى زوجات إخوتي وكل عائلة مومني وبوشامة

*إلى كتاكيت العائلة: **ألاء كوثر، علاء الدين، أحمد، دنيا، صفوة، نهال، صهيب، شهاب، معاذ، غيث، وائل، أيمن.**

*إلى روح أجدادي وجداتي عليهم رحمات الله جميعا

*أهديها إلى كل الأهل والأصدقاء وزملاء الدراسة قريبهم وبعيدهم، وإلى كل من يحب الله ورسوله ثم العلم والعلماء وبلدي الجزائر



ملخص

تبنت الإدارة في الكثير من المنظمات اليوم وخاصة في ظل بيئة منافسة مبدأ ضرورة الاهتمام بالتغيير والتطوير كأحد أهم الوظائف الرئيسية الملقاة على عاتقها ، اذ أن بقاء واستمرار أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أم خدمية، مرهون بمدى ادراكها لحجم التحديات التي تواجهها المؤسسة على الصعيدين الخارجي والداخلي، حيث أصبح النجاح في البيئة الخارجية هو لتلك المنظمات التي تولي اهتماما كبيرا بالتطوير والتغيير في بيئتها الداخلية و كلها يقين أن نجاحها مرهون بمدى تفاعل واندماج الفاعلين داخل المؤسسة مع برامجها التطويرية وهذا لن يتحقق لها الا اذا ادركت ان للفاعلين مصالحهم الخاصة والمقدمة على أي مصلحة أخرى ومتى لم تراعي المؤسسة مصالحهم فقد يلجؤون الى مختلف الاستراتيجيات التي تهدم المؤسسة بدل تطويرها، وهو ما اوضحته دراستنا من خلال موضوعها التغيير التنظيمي واستراتيجية الفاعلين، والتي خلصت إلى أن مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي وعلى الرغم من اعتقادها أن تحاول وبمختلف السبل انجاح التغيير الا أن الفاعلين لا يتعاونون من أجله ويميلون الى مقاومته، وهو ما يستدعي مراجعة علمية دقيقة لمختلف استراتيجيات التغيير المطبقة داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، استراتيجية الفاعلين، مقاومة التغيير...الخ

فهرس المحتويات

الموضوع **رقم الصفحة**

أ- شكر وتقدير

ب-اهداء

ج-ملخص

د-قائمة المحتويات

هـ-قائمة الجداول والأشكال

مقدمة..... أ-ج

الباب الأول : الجانب النظري..... 19

الفصل 1: الاطار المنهجي..... 20

- تمهيد..... 21

1-1- اسباب اختيار الموضوع..... 22

1-2- أهمية الدراسة..... 23

1-3- أهداف الدراسة 23

1-4- صعوبات الدراسة..... 24

1-5- إشكالية الدراسة..... 25

1-6- فرضيات الدراسة..... 27

1-7- تحديد مفاهيم الدراسة..... 28

1-8- الدراسات السابقة..... 40

1-9- المقاربة السوسيولوجية..... 63

- خلاصة..... 86

الفصل 2: ماهية التغيير التنظيمي..... 87

- تمهيد..... 88

2-1- إدارة التغيير 89

2-1-1- في معنى التغيير 89

2-1-2- المفاهيم المرتبطة بالتغيير 91
2-2- المداخل التحليلية للتغيير التنظيمي 93
2-2-1- التصور الحتمي 93
2-2-2- التصور الإرادي 94
2-3- مشكلة التغيير 94
2-3-1- طبيعة المشكلة 94
2-3-2- التوجه المستخدم في إدارة التغيير 96
2-4- الحاجة إلى التغيير التنظيمي 98
2-4-1- تحديد الأسباب..... 98
2-4-2- مداخل التغيير التنظيمي..... 104
2-4-3- أهداف التغيير التنظيمي..... 105
2-5- أنواع ومراحل التغيير التنظيمي..... 107
2-5-1- أنواع التغيير التنظيمي..... 107
2-5-2- مراحل التغيير..... 109
2-6- عناصر واستراتيجيات التغيير التنظيمي 110
2-7- مزايا وعيوب وصعوبات التغيير التنظيمي..... 112
2-8- العوامل المساعدة على نجاح التغيير التنظيمي 115
- خلاصة 119
الفصل 3: سلوك جماعات العمل في التنظيم..... 120
- تمهيد 121
3-1- إسهام العلوم الاجتماعية في فهم السلوك..... 122
3-2- مفهوم السلوك التنظيمي وأهدافه 123
3-2-1- مفهومه 123
3-2-2- أهدافه 124
3-3- خصائص السلوك التنظيمي..... 126
3-4- أنواع السلوك التنظيمي 127

3-4-1- السلوك الفردي 127
3-4-2- السلوك الجماعي 128
3-5- جماعات العمل وديناميتها 129
3-5-1- مفهوم وأهمية جماعات العمل 129
3-5-2- حيوية الجماعة..... 130
3-5-3- مظاهر دينامية الجماعة..... 133
3-6- قيم ومعايير الجماعة 137
3-6-1- رموز وقيم الجماعة 137
3-6-2- معايير الجماعة وسلوك الأفراد 138
3-7- الأسباب التي تؤدي إلى تماسك الجماعة 140
3-8- أنواع الجماعات ودورها في المؤسسة 141
3-8-1- جماعات التنظيم الرسمية وغير الرسمية 141
3-8-2- تأثير الجماعات غير الرسمية في المؤسسة 143
3-9- موقف الإدارة من الجماعات غير الرسمية 145
3-9-1- الموقف السلبي 146
3-9-2- الموقف الإيجابي 148
- خلاصة 150
الفصل 4: الفاعلون بين مقاومة التغيير أو التعاون من أجله...... 151
- تمهيد 152
4-1- مصادر مقاومة التغيير..... 153
4-2- أنواع مقاومة التغيير التنظيمي..... 154
4-2-1- مقاومة إيجابية في مقابل السلبية..... 154
4-2-2- مقاومة مباشرة في مقابل المرجاة..... 155
4-2-3- مقاومة صريحة في مقابل الضمنية 155
4-3- أسباب مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها..... 156
4-3-1- أسباب المقاومة ومعوقات إدارته..... 156

4-3-2- كيفية التعامل مع أسباب مقاومة التغيير 175
4-4- التعاون في المنظمات الإدارية شروط تحقيقه وصعوبات انجاحه 177
4-4-1- التعاون في المنظمات الإدارية 177
4-4-2- شروط تحقيقه..... 178
4-4-3- صعوبات إنجاحه..... 179
4-5- علاقة القيادة بالتعاون 180
4-6- من التغيير التنظيمي إلى التطوير التنظيمي وروح الفريق..... 181
4-6-1- ماهية التطوير التنظيمي وارتباطه بالجماعات..... 182
4-6-2- تعريف التطوير التنظيمي والأسباب الدافعة إليه..... 182
4-6-3- أهداف التطوير التنظيمي..... 183
4-7- نحو منظمة متعلمة متعاونة ميزتها التغيير والابتكار..... 185
4-7-1- مفهومها 185
4-7-2- خصائصها 186
4-7-3- متطلبات بنائها..... 187
- خلاصة 189
الباب الثاني: الجانب الميداني..... 190
الفصل 5: الاجراءات المنهجية للدراسة 191
- تمهيد 192
5-1- مجال الدراسة..... 193
5-2- المنهج 215
5-3- أدوات جمع البيانات..... 216
5-4- مجتمع البحث وعينة الدراسة..... 218
- خلاصة..... 220
الفصل 6: عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية...... 221
- تمهيد..... 222
6-1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة 223

6-1-1- مناقشة وتحليل نتائج البيانات العامة 223
6-1-2- مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الأولى..... 234
6-1-3-مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثانية..... 261
6-1-4-مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثالثة..... 276
6-1-5-النتائج العامة للدراسة..... 291
6-2-توصيات الدراسة..... 294
خاتمة 296
قائمة المراجع 299
الملاحق 308

قائمة الجداول

رقم وعنوان الجدول **رقم الصفحة**

1) مزايا وعيوب التطوير التنظيمي 113
2) مصادر مقاومة التغيير 153
3) ماهية التطوير التنظيمي من حيث الهدف منه وأساليب تحقيقه ومحتواه..... 185
4) المؤسسات الفرعية التابعة لمطاحن سيدي ارغيس أم البواقي 203
5) الموارد البشرية لمطاحن سيدي ارغيس أم البواقي..... 206
6) الموارد المادية لمطاحن سيدي ارغيس أم البواقي..... 206
7) توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس 223
8) توزيع المبحوثين حسب متغير الفئات العمرية 225
9) توزيع المبحوثين تبعا لمتغير المستوى التعليمي 226
10) توزيع المبحوثين حسب متغير المنصب المشغول 228
11) توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية 229
12) توزيع المبحوثين حسب متغيري التطوير الذاتي والمنصب المشغول..... 234
13) توزيع المبحوثين حسب متغيري المبادرة من اجل التطوير الذاتي وسنوات الخبرة..... 236
14) توزيع المبحوثين تبعا لمتغيري رأيهم في روتينية العمل والسن..... 237
15) توزيع المبحوثين اعتبارا من متغيري ضرورة تطوير قدراتهم كون العمل روتيني..... 239
16) توزيع المبحوثين حسب متغيري المبادرة لاقتراح حلول للصعوبات والمنصب المشغول..... 240
17) توزيع المبحوثين حسب متغيري الجانب الأولى بالتغيير والمنصب المشغول..... 242
18) توزيع المبحوثين حسب متغيري التغيير التسلطي والمنصب المشغول..... 245
19) توزيع المبحوثين تبعا لمتغيري التغيير التسلطي وجزاء عدم الالتزام..... 247
20) توزيع المبحوثين تبعا لمتغيري مبرر الالتزام بالقرار والمنصب المشغول..... 249
21) توزيع المبحوثين حسب متغيري جزاء عدم الالتزام بقرار التغيير وسلوكاتهم الخفية..... 251
22) توزيع المبحوثين حسب متغيري جزاء عدم الالتزام بقرار التغيير وسلوكاتهم الظاهرة..... 253

23) توزيع المبحوثين تبعا لمتغيري مخالفة رأي الجماعة والخضوع لضغطها..... 261
24) توزيع المبحوثين تبعا لمتغيري الفئة المهنية ونوع الحوافز المفضلة..... 263
25) توزيع المبحوثين تبعا لمتغيري الفئة المهنية والحاجة الى التدريب..... 265
26) توزيع المبحوثين تبعا لمتغيري محفزات التغيير والمنصب المشغول..... 267
27) توزيع المبحوثين حسب متغيري الحوافز واثرها في استجابة العمال لبرنامج التغيير..... 269
28) توزيع المبحوثين تبعا لمتغيري المشاركة في صياغة برنامج التغيير وسنوات الخبرة..... 276
29) توزيع المبحوثين تبعا لمتغير التخوفات اتجاه التغيير والمنصب المشغول..... 278
30) توزيع المبحوثين تبعا لمتغيري الاخذ باقتراحات العمال على اختلاف مناصبهم المشغولة..... 280
31) توزيع المبحوثين تبعا لمتغيري تغليب العمال لمصلحتهم ومنصبهم المشغول..... 283
32) توزيع المبحوثين حسب متغيري حاجة المؤسسة للتغيير وسنوات الخبرة..... 285

قائمة الأشكال

رقم وعنوان الشكل **رقم الصفحة**

1. الحالة الراهنة وفق نظرة كيرت لفين..... 90
2. القوى البيئية المرتبطة بالتغيير 103
3. مستويات دراسة السلوك التنظيمي ومحددات كل مستوى 125
4. الجماعات غير الرسمية في أحد المؤسسات الصناعية 144
5. أسباب مقاومة التغيير ومعوقات إدارته 158
6. معوقات إدارة التغيير لدى العاملين والمديرين 159
7. المعوقات البيئية والثقافية لإدارة التغيير 166
8. المعوقات التنظيمية لإدارة التغيير 171
9. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفرعية مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي 209
10. أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين حسب متغيري الجانب الأولى بالتغيير والمنصب المشغول..... 243
11. أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين حسب متغيري التغيير التسلطي والمنصب المشغول..... 245
12. أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين تبعا لمتغيري التغيير التسلطي وجزاء عدم الالتزام..... 247
13. أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين تبعا لمتغيري مبرر الالتزام بالقرار والمنصب المشغول..... 249
14. أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين حسب متغيري جزاء عدم الالتزام بالتغيير وسلوكاتهم الخفية..... 251
15. أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين حسب متغيري جزاء عدم الالتزام بالتغيير وسلوكاتهم الظاهرة..... 253
16. أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين تبعا لمتغيري محفزات التغيير والمنصب المشغول..... 267
17. أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين حسب متغيري الحوافز واثرها في الاستجابة لبرنامج التغيير..... 270
18. أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين تبعا لمتغير التخوفات اتجاه التغيير والمنصب المشغول..... 279
19. أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين تبعا لمتغيري الاخذ باقتراحات العمال على اختلاف مناصبهم..... 281
20. أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين تبعا لمتغيري تغليب العمال لمصلحتهم ومنصبهم المشغول..... 283
21. أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين حسب متغيري حاجة المؤسسة للتغيير وسنوات الخبرة..... 285

مقدمة

مقدمـة:

ميزة العالم اليوم كثرة التحولات والتغيرات السريعة والكبيرة وعلى مختلف الأصعدة والميادين، نتيجة الاختراعات والاكتشافات العلمية المذهلة والتي اختصرت المسافات فأصبح العالم بذلك عبارة عن مدينة صغيرة تعيش مجتمعاته في تواصل وتفاعل وتأثير مباشر، هذه الظروف القت بظلالها على مختلف المؤسسات فأصبحت هي كذلك تشهد تغيرات جذرية ومتسارعة لم تشهدها من قبل، حيث أصبحت المؤسسة التي لا تسعى الى مواكبة مختلف هذه التغيرات والتطورات وتقف موقف المتفرج والمستسلمة للظروف والصدف عرضة للزوال والاندثار ومن أجل تجنب ذلك أصبح لزاما عليها رصد وتشخيص تغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتخطيط التغيرات التنظيمية اللازمة بهدف التكيف والاندماج معها حتى تضمن لنفسها البقاء والاستمرارية.

من هنا تتجلى لنا أهمية التغيير التنظيمي باعتباره وسيلة فعالة لمجابهة التحديات والعقبات التي تواجه التنظيمات وأداة لمسايرة التغيرات والمستجدات التي تعرفها البيئة التنظيمية، ويعتبر موضوع التغيير التنظيمي ومختلف التحديات التي تحيط به في عالم التنظيمات موضوعا هاما وصعبا في نفس الوقت بالنسبة للباحثين في هذا المجال وكذلك بالنسبة للمسيرين، وتتطلب دراسته وفهمه بحثا واستقصاء في بنية التنظيم والادارة لفهم آلياته والتعرف على مداخله واستراتيجيات ادارته وهو موضوع بحثنا حيث جاءت هذه دراستنا هذه لتوضيح علاقة التغيير التنظيمي بمختلف استراتيجيات الفاعلين اتجاهه وذلك بالمؤسسة الجزائرية، ويمكن أن تحقق الجهات الأكاديمية والمؤسسات عدة فوائد من خلال هذه الدراسة:

- ✓ بالنسبة للجهات الأكاديمية يمكنها التعرف على موضوع التغيير التنظيمي واستراتيجيات الفاعلين لأخذ نظرة علمية عن هذا الموضوع من جهة، ومن جهة أخرى لعله يثير لديها تساؤلات أخرى تدفعها للبحث فنكون بصدد التراكمية العلمية ومنه تحقيق أهداف العلم.

- ✓ بالنسبة للمؤسسات، فالدراسة تمنحهم معلومات واسعة عن أهمية فهم التغيير التنظيمي والعوامل المساعدة على نجاحه أو فشله، وبأن أي سلوك للعمال داخل المؤسسة اتجاه التغيير التنظيمي هو سلوك له أسبابه التي دفعت اليه وليس كما يتصور الكثير بأنه وليد الصدفة، ومنه تسعى الى محاولة التنبؤ به وتوجيهه، فتكون دافعا لها لبذل مجهودات من أجل الاستفادة من هذه المعلومات والاطلاع أكثر على هذا الموضوع.

وعليه وفي هذا السياق جاءت الدراسة الراهنة لإيضاح العلاقة بين التغيير التنظيمي واستراتيجية الفاعلين داخل مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي، مع محاولة التعرف على العلاقة التبادلية بين مختلف الاستراتيجيات التي تتبناها السلطة العليا من أجل توجيه الفاعلين لقبول هذا التغيير من: تغيير تسلطي بيروقراطي أو تغيير باستخدام استراتيجية التفاوض والمناورة أو تغيير عن طريق استراتيجية المشاركة والإقناع تقابلها من مفهوم استراتيجية الفاعلين، التعاون من أجل التغيير أو مقاومته، ومن أجل بلوغ هذا الهدف قسمنا دراستنا إلى ثلاثة أبواب، الباب الأول عرضنا فيه الاطار المنهجي للدراسة، الباب الثاني عرضنا فيه الجانب النظري للدراسة ، أما عن الباب الثالث فعرضنا فيه الجانب الميداني للدراسة وذلك كما يلي:

الفصل الأول: وعنوانه موضوع الدراسة، وفيه حددت مبررات أهمية وأهداف الدراسة، إشكالية وفرضيات البحث، إضافة إلى عملية تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة وإعطاء مفهوم إجرائي لكل مفهوم على حدى، والدراسات السابقة وكذا المقاربة السوسيولوجية والبعد التنظيري لسوسيولوجيا التغيير.

الفصل الثاني: جاء بعنوان التغيير التنظيمي، تطرقنا فيه إلى لمحة تاريخية عنه بالمؤسسة الجزائرية، إدارته، مداخله التحليلية، المشاكل التي يطرحها، الحاجة اليه، أنواعه ومراحله، عناصره ومختلف استراتيجياته، مزاياه وعيوبه وأخيرا العوامل المساعدة على نجاحه.

الفصل الثالث: تحت عنوان سلوك جماعات العمل في التنظيم، تطرقنا فيه إلى اسهام العلوم الاجتماعية في فهم السلوك التنظيمي، مفهوم السلوك التنظيمي، خصائصه وأنواعه، جماعات العمل وديناميتها، قيم ومعايير الجماعة، أسباب تماسك الجماعة، أنواع الجماعات وأخيرا موقف الادارة من الجماعات غير الرسمية.

الفصل الرابع: جاء بعنوان الفاعلون بين مقاومة التغيير أو التعاون من أجله حاولنا من خلاله كشف العلاقة بين المتغيرين، إضافة الى مفهوم مقاومة التغيير مع ذكر أنواعه وأسبابه، مفهوم التعاون في المنظمات الادارية وشروط تحقيقه، مفهوم التطوير التنظيمي، ختاما بالمنظمة المتعلمة المتعاونة ومتطلبات بنائها.

الفصل الخامس: وعنوانه الإجراءات المنهجية للدراسة، عالجنا فيه التصور المنهجي للدراسة من حيث مجال الدراسة الزمني والمكاني، كما تم فيه تحديد مجتمع البحث والمنهج المطبق في هذه الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في عملية جمع البيانات.

الفصل السادس: وعنوانه تبويب تحليل وتفسير البيانات الميدانية، وذلك بهدف التأكد من مدى صدق الفرضيات والتساؤلات التي طرحت حول موضوع الدراسة وذلك من خلال مختلف الإجابات التي قدمها المبحوثون والتي يتم التعبير عنها بنسب مئوية، وتم خلاله عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة انتهاء بالاستنتاج العام.

الباب الأول
الجانب النظري

الفصل 1: الاطار المنهجي

- تمهيد

1- 1- اسباب اختيار الموضوع

1-2- أهمية الدراسة

1-3- أهداف الدراسة

1-4- صعوبات الدراسة

1-5- الاشكالية

1-6- الفرضيات

1-7- تحديد المفاهيم

1-8- الدراسات السابقة

1-9- المقاربة السوسيولوجية

- خلاصة

تمهيد

الاطار المنهجي للدراسة هو اولى خطوات البحث العلمي المنظم والهادف للوصول الى الحقائق العلمية، حيث يساعد الباحث على اعطاء تصور عام لموضوعه من خلال تحديد وضبط الاشكالية، صياغة الفرضيات، ابراز اسباب اختياره للموضوع واهميته والاهداف المستهدف تحقيقها والوصول اليها من خلال بحثه، اضافة الى عرض مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، وابراز مختلف الابعاد النظرية التي عالجت هذا الموضوع تحليلا وتفسيرا، كل هاته النقاط سنحاول إيضاحها من خلال هذا الفصل.

1-1- اسباب اختيار الموضوع:

1-1-1- مبررات ذاتية:

- اهتمام الباحث بموضوع التغيير التنظيمي واستراتيجية الفاعلين.
- رغبة الباحث التعرف أكثر على استراتيجية الفاعلين اتجاه مختلف القرارات الادارية التي تهدف الى احداث تغيير ما داخل المؤسسة.
- اختصاص الباحث في علم اجتماع التنظيم والعمل.

1-1-2- مبررات موضوعية:

إضافة إلى الأسباب الذاتية هناك أخرى موضوعية دفعتنا لهذا الاختيار نحصرها فيما يلي:

- محاولة دراسة استراتيجية الفاعلين دراسة علمية ومنه الكشف عن المتغيرات المستقلة الدافعة لتبني استراتيجية دون اخرى.
- كثرة الدراسات النفسية التي اهتمت بتفسير استراتيجيات الفاعلين، على عكس الدراسات الاجتماعية التي اهتمت به.
- محاولة معرفة انعكاسات التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية على سلوك عمالها.
- التغيير التنظيمي هو نموذج علمي تم تقديمه للارتقاء بالمؤسسة وجعلها تنافسية، إلاّ أن محاولة اسقاطه على الواقع كان له إفرازات غير متوقعة تجسدت في مختلف استراتيجيات الفاعلين داخل المؤسسة.
- قابلية الظاهرة للدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل وملموسة، حيث من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة على تساؤلات الدراسة.

1-2- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تلك الاتجاهات النظرية التي سعت وتسعى للبحث عن تفسيرات واستنتاجات أدق حول مختلف الاستراتيجيات التي يبديها العمال داخل مؤسساتهم، كما أن هذه الدراسة تسلط الضوء على الجوانب أو الآثار التي يحدثها التغيير التنظيمي كخيار استراتيجي للمؤسسة على تبني العمال لاستراتيجية معينة تكون بالتجاه هذا التغيير او ضده وذلك داخل المؤسسة الجزائرية حسب فرضيات الدراسة، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من الغموض الذي يحوم حول الكثير من سلوكات العمال داخل المؤسسة والتي لا تصب في صالح أهداف المؤسسة الأمر الذي يدفعنا أكثر لمحاولة فهم و تفسير مختلف استراتيجيات الفاعلين.

من هنا جاءت وبرزت أهمية الدراسة في التطرق لموضوع حيوي يساعد المنظمات في تعزيز مكانتها ورفع قيمتها والسيطرة على نشاطاتها المختلفة من خلال إتباع استراتيجيات للتحكم في مقاومة العاملين من اجل إنجاح برنامج التغيير المطبق والذي يسمح باستمرار المنظمات ويحقق لها أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والتكيف مع المتغيرات البيئية.

1-3- أهداف الدراسة:

- إزالة الغموض ولو نسبيا على السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة الجزائرية وإبراز مدى ارتباطه ببرامج التغيير التنظيمي المطبقة في مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي
- محاولة الكشف عن البيئة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الجزائرية، وكذا معرفة مختلف استراتيجيات الفاعلين اتجاه التغيير التنظيمي.
- الدراسة المعمقة للتغيير التنظيمي لمعرفة كيفية اجتناب آثاره غير المتوقعة على العمال والمؤسسة.

1-4- صعوبات الدراسة:

أي بحث علمي تتخلله مجموعة من الصعوبات التي قد يواجهها الباحث أثناء مشواره البحثي، ونحن من خلال بحثنا هذا واجهتنا العديد من الصعوبات خاصة في الجانب الميداني حيث حاولنا تذليلها وتكييفها بما يخدم أهداف البحث، ومن بين هذه الصعوبات التي واجهتنا نذكر:

- تزامن بحثنا الميداني مع جائحة كورونا (كوفيد 19) وما خلفته من بروتوكولات صحية كانت تمنع في اغلبها التجمعات والزيارات، وهو ما صعب مهمتنا الميدانية وفرضت قيودا علينا بحيث لم يعد لدينا الحرية الكافية على للوصول لمجتمع البحث وتحصيل مختلف البيانات التي تخدم بحثنا وتشبع فضولنا العلمي.
- تزامن بحثنا كذلك مع ازمة ندرة المواد الاساسية وكون المؤسسة ميدان دراستنا مختصة في انتاج الدقيق ومشتقاته، هذه الندرة خلقت ضغوطات على المؤسسة ودفعتها الى زيادة الانتاج وبالتالي زيادة الضغط على العمال مما صعب علينا ايجاد اوقات كافية لإجراء مقابلات مع المبحوثين.
- صعوبة توزيع الاستبيانات على العمال وضياع جزء منها، اضافة الى عدم اجابة المبحوثين على جملة من الاسئلة المفتوحة، معللين موقفهم هذا بضيق الوقت خاصة في ظل الضغوطات التي يمرون عليها نتيجة ندرة المواد الاولية في السوق، الامر الذي كان له بعض الاثار السلبية على دراستنا .

1-5- الإشكالية:

نظرا للتطور الكبير الذي شهده الانسان في جميع جوانب حياته بما في ذلك هذه المنظمات التي يعمل فيها والتي شهدت توسعا كبيرا أصبحت الطرق التقليدية في التسيير عاجزة عن إدارة هذه المنظمات، الأمر الذي دفع الانسان للبحث عن طرق أفضل بإمكانها تحسين أداء المنظمة وكذا تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها وذلك في محاولة منه للتطوير والتغيير في بيئة يغلب عليها طابع المنافسة متبعا استراتيجية يأمل من خلالها توجيه العمال الى السلوكات التنظيمية التي تخدم المنظمة وليس العكس.

تقوم عملية التغيير التنظيمي على ثلاثة محاور وهي اولا الإنسان أو التغيير السلوكي من خلال استهداف تغيير القيم والقواعد السلوكية للفاعلين، ثانيا نظم العمل أو التغيير الهيكلي الذي يستهدف توزيع العمل وتشكيل الوحدات الادارية وارتباطها اضافة الى خطوط الاتصال وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، ثالثا معدات وتسهيلات العمل أو التغيير التكنولوجي أي طرق واساليب العمل الفني لذلك فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لابد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التحديات وإحداث التغيير المطلوب ولعل أهم هذه المحاور بطبيعة الحال هو الإنسان واكتشاف فرص التطوير في هذا المحور يسهل علينا اكتشافها في بقية المحاور التي تعتبر مرتبطة ببعضها البعض.

يعد التغيير عملية لا يمكن الاستغناء عنها ومع ذلك فإن من العمال من ينظر الى التغيير على انه عملية مزعجة فالبعض يخشى التغيير لأنه قد يضر بمصالحه المهنية وحتى العائلية أو أنه لا يعني بالضرورة أنه سيؤدي إلى الشيء الأفضل وهناك من يتخوف من عدم امكانية اداء العمل وفق الطرق الجديدة او التخوف من فقدان المكانة او المنصب او افتقاد المهارة اللازمة لأداء العمل او التخوف من تفكك الجماعة او التخوف من تكثيف العمل او عدم الرغبة في اكتساب مهارات جديدة يتطلبها الوضع الجديد ومنهم من يرفضه حتى لا يكون اعترافا منهم بأنهم كانوا يؤدون العمل سابقا بطريقة خاطئة هذا

من وجهة نظر بعض الفاعلين، أما من وجهة نظر آخرين فإن التغيير مصيره معلق بيد الاستراتيجية التي تتبعها السلطة العليا ومدى قدرتها على التخطيط للتغيير الذي تريد استحداثه، أما من حيث السلوك العام للمنظمة فإن الطابع العام للمنظمة هو الميل إلى الروتين والتعقيد الجامد لأن التغيير عادة يأتي معه بالمزيد من الجهد والحاجة إلى ممارسة العملية الابتكارية والتجديد ومع ذلك فإن مقاومة التغيير التي تأتي به خطط التغيير التنظيمي ليس سيئاً بل قد يكون عند الوعي به ومعالجته شيئاً طيبا، وبين تخوفات السلطة التنفيذية وإلحاح السلطة العليا على التغيير يتبع كل طرف مجموعة من الاستراتيجيات محاولا بذلك فرض منطقه حول مصير هذا التغيير وانطلاقا من مقولة ارسطو "انه يجب على من يرغبون في الوصول الى الحقيقة ان يسألوا الأسئلة الصحيحة أولا"[1] ومن خلال دراستنا هذه نحاول ان نلقي الضوء على التساؤل الآتي:

هل تختلف استراتيجية الفاعلين اتجاه التغيير التنظيمي باختلاف استراتيجيات السلطة العليا؟ أم أنهم يختارون استراتيجية واحدة في مواجهة مختلف استراتيجيات السلطة العليا لجعل التغيير أمرا واقعا؟

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بطرح الاسئلة الفرعية التالية:

1) هل تطبيق التغيير بطريقة تسلطية بيروقراطية يفرض على الفاعلين الالتزام والتكيف؟
2) كيف يواجه الفاعلون استراتيجية التفاوض والمناورة في التغيير؟
3) هل تؤدي استراتيجية المشاركة والاندماج الى التعاون من اجل التغيير؟

---

[1] أحمد عبد المنعم حسن: **أصول البحث العلمي–المنهج العلمي وأساليب كتابة البحوث والرسائل العلمية–** ج1، المكتبة الأكاديمية، ط1، القاهرة، مصر، 1996، ص 26.

1-6- الفرضيات:

تعرف الفرضية على أنها تفسير أو حل مؤقت للمشكلة المدروسة، ولكن صحتها تحتاج دائما الى تحقيق ميداني والى اثبات علمي، لذلك يستخدم الباحث الوسائل المناسبة لجمع الحقائق والبيانات التي تثبت صحتها من خطئها، وعليه فإن الباحث الذي يهدف الى تحقيق نتائج علمية موثوق في صدقيتها هو الذي ينطلق من فرضيات علمية مصاغة بشكل علمي مضبوط، حتى يسهل فحصها وتحليلها والتأكد من صحتها ميدانيا. وحول هذه الفكرة كتب المفكر كوهين يقول "لا يمكن أن يحدث تقدم حقيقي في البحث العلمي دون فرضيات او توقعات معينة، او دون فكرة معينة تقودنا للبحث، لأننا لا نعرف ما هي الحقائق التي ليس لها علاقة بمشكلة البحث"[1]، من خلال دراستنا هذه سنعرض الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية:

➢ الفرضية الرئيسية:

*من أجل احداث التغيير التنظيمي تتبنى السلطة العليا استراتيجيات مختلفة وذلك في محاولة منها توجيه الفاعلين لقبول هذا التغيير وجعله ضمن اهدافهم، الا أن العمال يواجهون مختلف استراتيجيات التغيير بالمقاومة.

➢ الفرضيات الفرعية:

1) يرفض الفاعلون الانصياع لاستراتيجية سلطة القوة ضدهم من أجل فرض التغيير التنظيمي.
2) يواجه الفاعلون استراتيجية المناورة في التغيير بعدم التعاون.
3) تؤدي استراتيجية المشاركة والاقناع على التغيير الى تغليب الفاعلين لمصلحتهم.

---

(1) صالح بن نوار: **مبادئ في منهجية العلوم الاجتماعية والانسانية**، منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث الترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 171.

1-7- تحديد مفاهيم الدراسة:

بعد مرحل صياغة الفرضيات ننتقل الآن الى المرحلة الموالية من مراحل البحث العلمي وهي مرحلة تحديد المفاهيم. " فالباحث في علم الاجتماع ملزم بتحديد المفاهيم التي يشتغل عليها في بحثه حتى لا يضيع بحثه في متاهات الافكار المسبقة والغموض عدم الدقة فبمجرد ما يتم تعيين المفاهيم التي نريد استعمالها، نقوم بإعطاء تعريف لكل منها فهذه العملية الاولى من التعريف للمفاهيم تسمح بتبديد الغموض والشكوك وضبط موضوع البحث".

إن لغة العلم هي لغة المفاهيم. لكن في مرحلة ما من البحث العلمي، وهي مرحلة التحقق من الفرضيات التي تمت صياغتها، يحتاج الباحث إلى مفاهيم عملية إجرائية أو متغيرات ملموسة. باختصار بناء المفاهيم أو المتغيرات هي عملية الانتقال من التجريدي إلى الملموس، أو هي نزول في السلم التجريدي عندما ننتقل من مفاهيم نظرية مركزية إلى مفاهيم فرعية هي عبارة عن خصوصيات أو صفات ملموسة أكثر للمفهوم المركزي.

معنى ذلك أن بناء المفهوم الإجرائي المعزول يقوم على تعيين صفات يمكن ملاحظتها مباشرة في الواقع، وليس بناءات ذهنية مجردة، وبذلك يكون الباحث مع المفهوم الإجرائي قد أعطى صفات ملموسة للمفهوم المجرد يمكن ملاحظتها ويكتسي الإطار العملي أو المفاهيم العملية أهمية بالغة في عملية التحقق الإمبريقي من فرضية البحث، إذ يمكن أن نختبر هذه الفرضية عن طريق هذه المفاهيم العملية ذات الطابع الملموس والتي توجه مجمل عملية التحقق.[1]

---

[1] سعيد سبعون وحفصة جرادي: **الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع**، دار القصبة، الجزائر، 2012، ص ص 115-116.

إن الباحث في علم الاجتماع ملزم بتحديد المفاهيم التي يشتغل عليها في بحثه حتي لا يضيع بحثه في متاهات الأفكار المسبقة والغموض وعدم الدقة.[1]

وسنحاول من خلال هذا العنصر أن نعرض أهم المفاهيم التي تطرقنا لها في دراستنا.

1-7-1- التغيير التنظيمي:

من الناحية اللغوية عند أبو الفضل جمال ابن منظور في كتابه لسان العرب عرفه على أن: التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وغَيَّرهُ: حَوَّلَهُ وبَدَّلَهُ، كأنه جعله غير ما كان. وفي التنزيل العزيز: ﴿ذَٰلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ -الأنفال، الآية 53- ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يبدلوا ما أمرهم الله.

ويعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. ومن منظور الاقتراب التنظيمي للمنظمة، أي باعتبارها نظاما يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى أشمل (اقتصادية، سياسية، اجتماعية...) فإن أي تغير يحصل في هذه الأنظمة ينعكس في تغير المنظمة بالضرورة.[2]

وللتعرف على المعنى الاصطلاحي للتغيير التنظيمي نعرض مجموعة من التعريفات كما يلي:

- يعرفه عثمان فاروق السيد: "التغيير التنظيمي هو التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".

---

[1] نفس المرجع، ص126.

[2] محمد الفاتح محمد بشير المغربي: **السلوك التنظيمي**، دار الجنان، الأردن، ط1، 2016، ص351.

– ثابت عبد الرحمان إدريس: " 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 الموائمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز".[1]

– جون بيار: "التغيير التنظيمي هو استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط"[2].

ويعرف على أنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أمرين هما:

أ– خلق أوضاع تنظيمية تحقق للمؤسسة ميزة عن غيرها من المؤسسات.

ب– ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية من خلال إحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها"[3].

– وعرفه عبد الباري درة " بأنه عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"[4].

من خلال هذه التعريفات وتعريفات أخرى يتبين أن التغيير التنظيمي تتعدد مفاهيمه وتعاريفه بتعدد الباحثين والدارسين كل من زاويته وتخصصه إلا أنهم يجمعون على أنه انتقال من وضع إلى وضع آخر

---

[1] نفس المرجع، ص353.

[2] نفس المرجع، ص254.

[3] كامل محمد المغربي: **السلوك التنظيمي –مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر، عمان، الأردن، ط3، 2004، ص321.

[4] موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، ط1، دار وائل، الأردن،2003، ص 49.

قد يكون أفضل من الأول أو أسوأ منه مرتبطا بالتخطيط أو العشوائية ينتهي به الحال إلى التكيف وزيادة الفاعلية.

التعريف الاجرائي:

وعليه يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائيا على أنه جهود جماعية مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، آخذة بعين الاعتبار دور الفاعلين كقوة محركة ومنتجة لطاقات المشاركة اللازمة (التعاون) مسخرين بذلك مناوراتهم وألعابهم باتجاه النسق وخدمة لأهدافه.

1-7-2- السلطة:

يعتمد مفهوم الهيكل التنظيمي الرسمي على ركنين رئيسيين هما السلطة والمسؤولية، وقد نجد تعاريف مختلفة للسلطة بسبب معناها التجريدي حيث عرفها فايول بأنها "الحق لإعطاء الأوامر والقدرة على ابتزاز الطاعة" واما قاموس ويبستر فإنه يعرفها بأنها "القوة للتأثير أو فرض فكرة أو رأي أو سلوك"[1] . ويرى الدكتور عفيفي وزملائه ان السلطة هي "علاقة بين شخصين، أحدهما رئيس والثاني مرؤوس، وبموجبها يقوم الرئيس بإصدار وتبليغ القرارات مع توقع قبولها من المرؤوس، كم يُتوقع من المرؤوس تنفيذ هذه القرارات وان يتحدد سلوكه تبعا لها"[2].

---

[1] Merriam webester: **Webster's seventh new collegiate dictionary** (Springfield 2)، G&C Merriam publishers، mossco، 1963، p 59.

[2] صديق محمد عفيفي: **الإدارة في مشروعات الاعمال**، دار الكتاب، الكويت، 1981، ص 13.

رغم ان تعاريف السلطة تختلف في مظهرها الا انها لا تختلف في الجوهر فالسلطة هي وسيلة يستخدمها شخص ما اجل إلزام شخص آخر–سواء كان مرؤوسا ام لا–للقيام بعمل أو اتباع سلوك يقبله الشخص الأول.

الا ان السلطة لا تظهر دون ظهور قرينتها أي "المسؤولية" فالاثنتان متلازمتان ومترابطتان ترابطا طبيعيا. فالمسؤولية هي تحديد الواجبات التي يجب على المرؤوس إنجازها والمحاسبة عليها، فالشخص يلتزم بالمسؤوليات بقدر السلطات الممنوحة اليه وهذا ما يسمى بتكافؤ السلطة والمسؤولية. تجدر الإشارة الى ان مفهوم السلطة وآلية تطبيقها دار حولها جدل كبير حاول ابراز سلبيات سوء استخدامها ولعل ذلك ما عُبر عنه "بقانون اللورد آكتون للفساد" حيث يقول المشرع الانجليزي اللورد آكتون "لا يمكن أن تمنح إنسانا سلطة على غيره من الناس، دون أن يغريه ذلك بإساءة استخدامها، ويزداد هذا الإغراء على نحو تقريبي مع ازدياد السلطة التي يتصرف فيها، ولا يقدر على مقاومته سوى القليل"[1].

يؤكد بعض كتاب الإدارة عل ان سلطة المدير تأتي من القاع الى القمة وتعتمد على قبول المرؤوسين لأوامره. وكان شستر برنارد من أوائل المؤيدين لمدخل القبول بالنسبة للسلطة وقد وازن بين "إعطاء الأوامر" وبين "السلطة" حيث قال إن بعض الأوامر تكون مقبولة بوضوح، والبعض الاخر يكون غير مقبول بوضوح. وقد أشار برنارد الى انه لكي تصبح الأوامر قابلة للتنفيذ، ينبغي ان تقع في **منطقة قبول المرؤوسين**. واكد برنارد ان اتساع منطقة قبول الشخص –أي المدى الذي يجد فيه الشخص ان أوامره مقبولة– يعتمد على أمور منها: كم يُدفع للموظف "الأجر والراتب"، وكيف سيتم تدريبه وتلقينه لقبول اهداف المنظمة. ومنه فإن الاختبار الحقيقي للسلطة هو ما اذا كان المرؤوسون سيقبلون الأوامر الناجمة عن هذه السلطة، ومن غير الحكمة أن يعتمد المدير فقط على السلطة الناتجة عن الوظيفة.

---

[1] محمد إسماعيل قباري: **علم الاجتماع الاداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية**، *منشأة المعارف*، مصر، د س، ص521.

ومما يرتبط بالسلطة درجة تركيزها في الهيكل التنظيمي من عدمه، وتعني المركزية « Centralisation » حصر السلطة في يد المستوى الإداري الأعلى في المنشأة أو المنظمة حيث يكون له وحده الحق في اتخاذ كافة القرارات بمعزل عن المستوى التنفيذي الفعلي للأعمال ، اما اللامركزية الإدارية « Décentralisation » فهي أسلوب اداري يقوم على توزيع السلطة بين الرئيس ومعاونيه حيث يفوض الرئيس إليهم بعضا من سلطاته في التصرف واتخاذ القرارات بما يمكنهم من النهوض بالأعباء الموكلة إليهم، وهنا تكون سلطة اصدار القرارات مخولة –كلما أمكن ذلك–الى المستويات الإدارية الدنيا القريبة من مستويات التنفيذ الفعلي للأعمال.

تجدر الإشارة الى انه لا توجد بعد مركزية مطلقة أو لا مركزية كاملة في المنظمات أو المنشآت المتوسطة أو الكبيرة الحجم، ولكن يوجد تنظيم يمكن اعتباره اقرب الى المركزية وآخر اقرب الى اللامركزية، فإذا كان التفويض كاملا اتخذ التنظيم هيئة لا مركزية، بينما لو كان جزئيا فإن درجة المركزية تتوقف على مقدار الجزء الذي تم تفويضه من السلطة[1].

كما تجدر الاشارة ايضا الى الاختلاف بين مفهوم السلطة Authority ومفهوم القدرة power اذ يعني مفهوم السلطة الحق القانوني في اتخاذ القرارات واعطاء الاوامر للأخرين، وواجب من توجه لهم الاوامر بالطاعة تحت طائل المسؤولية. اما مفهوم القدرة فيعني القدرة على التأثير في سلوك الاخرين بشكل يجعلهم ينقادون له وينفذون رغباته ليس خوفا من عقاب، ولا تنفيذا لالتزامات قانونية توجبها التعليمات، وانما بسبب قناعة بسداد رأيه، او لإدراكهم أنه يعمل على تحقيق مصالحهم وينطق باسمهم. ولا يتوافر لدى كل اصحاب السلطة من المديرين دائما القدرة والتأثير رغم ضرورة ذلك لتعزيز مراكزهم

---

[1] بشير العلاق: **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، د ط، عمان، دار اليازوري العلمية، 2008، ص235.

الوظيفية وتعزيز فرص نجاحهم. ومن هنا نجد الاهتمام الكبير بضرورة عقد دورات تدريبية الت تؤكد على تعلم المديرين للمهارات القيادية[1].

التعريف الاجرائي:

السلطة لا تعني ابدا استعمال القسر والقسوة والظلم والتعسف مع المرؤوسين لمجرد ان صاحب السلطة هو الرئيس الأعلى لهؤلاء. فالرئيس صاحب السلطة لا يحق له اصدار أوامر تعسفية متى ما شاء وكيفما شاء لأن هناك دائما حدودا وقيودا للسلطة لا يمكن تجاوزها لإيذاء الآخرين واذلالهم.

فالسلطة اذن هي أداة بناء لإحداث تغيير مطلوب، وليست أداة جبر واكراه وتسلط على العمال، والا فإن مشروعية السلطة تنتفي، حيث تصير في حد ذاتها هدفا لصاحبها ويختفي الواجب الذي كان من المفروض والضروري ان يقترن بها، إن السلطة إذا تحولت الى مجرد سيطرة، فإن المرؤوسين سوف يأبونها ويرفضون الامتثال اليها، وبذلك تفقد أهميتها. ولا شك ان أهمية أو طاقة السلطة إذا لم تستخدم في هدف نافع، فإن المخزون منها يتراكم ويستمر في ذلك الى ان يفجر نفسه ومن ثم يحطم صاحبه.

1-7-3- المشاركة:

إن المبرر لاتخاذ القرار هو وجود مجموعة من البدائل وهو الذي ينشئ مشكلة، الأمر الذي يتطلب الاختيار بين هذه البدائل واتخاذ القرار الصحيح فيما يخص عملية التغيير التنظيمي التي نحن بصدد معالجة مخرجاته.

عرف محمد الشكرجي القرار أنه "عملية إنسانية، وهو اختيار المسلك الذي يعتقد بأنه الأحسن – في الواقع قد يكون كذلك وقد لا يكون– كما أن اتخاذ القرار هو مزيج من التفكير و**البحث** والفعل".

---

[1] محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الاعمال**، دار وائل، عمان، الاردن، ط5، 2009، ص 397.

أما إبراهيم عبد الهادي المليجي فعرفه بأنه "الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد المقترحات أو الحلول البديلة المتاحة لهم".[1]

التعريف الإجرائي:

المشاركة لا يمكن فصلها عن القرار الذي هو عبارة عن حصيلة تفاعل أعضاء التنظيم مع بعضهم البعض، فعملية صنع القرار تعني في حد ذاتها جهدا **مشتركا** لأكثر من فرد، حتى ولو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل فرد واحد، ولعل هذا ما يلقي الضوء على أهمية المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرارات. إن الهدف الأساسي لأي تنظيم، هو إحداث التغيير المدروس والمقصود لصالح أفراده، ولكي يتم هذا لا بد من اتخاذ بشأنه مجموعة من القرارات الملائمة والتي عن طريقها يحدث هذا التغيير المنشود.

لذلك يفترض في الإداري الناجح أن يتخذ دائما القرارات الصائبة والصحيحة، بمعنى أن يكون حاسما في قراراته، فلا يتخذها إلا بعد إعطاء نفسه الوقت الكافي لإيجاد الحقائق بعناية تامة، والنابعة من الاستشارات الجماعية والتحليلات المعمقة والقيام بتنسيق كافة المعلومات المتوفرة، ومقارنتها وتحليلها مع بعضها قبل اتخاذ أي قرار حاسم، وهو بهذا يبتعد عن اتخاذ القرارات الارتجالية وغير المدروسة بدقة، والناتجة عن معلومات ضعيفة وقليلة أو النابعة أصلا من التفكير البسيط والساذج.

1-7-4- الاستراتيجية:

اشتقت كلمة الاستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية ستراتيجيوس Strategos، وهي تعني "فن القيادة أو فن الحرب"، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية، و في هذا المجال عرفها

---

[1] صالح بن نوار: **فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص77.

(Gervais) بأنها:" فن قيادة الجيش للوصول إلى الانتصار وكذلك التفكير في السبل والوسائل الضرورية لذلك"[1].

لقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين، ولم يعد استخدامها قاصرا على الحالات العسكرية، بل نجده قد امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم (السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الإدارة ...إلخ).[2]

إذا فالاستراتيجية حسب Perry lee Tom هي: "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات. وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا".

أما Porter فيعرفها: "هي عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".[3]

أما Minzberg فقد توصل سنة 1987 إلى صياغة مفهوم الاستراتيجية من خلال تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين ليصل إلى ما يعرف باسم Five Ps For Strategy وهي:

أ- **الخطة** Plan: أي أن الاستراتيجية عبارة عن خطة موصوفة تحدد سياقات التصرف وسبلها، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة، وهي مصممة إنجاز الأهداف.

ب- المناورة Ploy: أي أن الاستراتيجية هي مناورة القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.

---

[1] ابو بكر محمد بانق: **الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية**، مجلة التسيير الفرنسي ، 2001، العدد 132، ترجمة زهية موساوي، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الأول، 2002، ص94.

[2] يونس عواد وآخرون: **الإدارة الاستراتيجية**، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص19.

[3] نفس المرجع، ص20.

جـ- النموذج Pattern: أي أن الاستراتيجية هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد.

د- الموقف Position: الاستراتيجية موقف أو وضع مستقر في البيئة يتم الوصول إليه وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية.

هـ- المنظور Perspective: الاستراتيجية هي منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقا لعلاقاتها الصحيحة.[1]

أما تريجو وزيمرمان فقد عرفها على أنها "تصور لما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وليس الكيفية التي يمكن من خلالها أن تصل المنظمة إلى الوضع المأمول، ومن ثم فهي بمثابة مرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهاتها...".

أما نبيل مرسي خليل فقد عرفها على أنها "نمط او نموذج معين يعبر عن تدفق القرارات أو التصرفات سواء كان هذا النمط نتاجا لاستراتيجيات مقصودة (مخططة) يتم تحقيقها في الواقع العملي أو لاستراتيجيات غير مقصودة (أي غير مخططة)".[2]

التعريف الإجرائي:

الاستراتيجية تعرف على أنها مجموع السياسات والأساليب والخطط التي تسلكها الهيئات الإدارية العليا من أجل تحقيق التغيير المستهدف هذا من جهة، أما من جهة أخرى وفي ظل بروز تهديدات لهذا التغيير على الفاعلين التنفيذيين الأمر الذي يثير لديهم نزعة نحو التفكير والتخطيط لمواجه هذه التهديدات وبالتالي ردود أفعال وتصرفات وسلوكات في مواقع عملهم قد تكون فردية أو جماعية، نجد فيها القدرة

---

[1] نفس المرجع، ص21.

[2] محمد سمير أحمد: **الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، دار المسيرة ، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص23.

والخبرة وتعمل من أجل صناعة هوامش حرية ومناطق شك يلجأ إليها الفاعلون من أجل حماية أنفسهم من التنظيم وصناعة السلطة المسيطرة، ومنه تتحول المؤسسة إلى بيئة للصراع بين الخطة والخطة المضادة.

1-7-5- مقاومة التغيير:

مقاومة التغيير هي ظاهرة متشابكة لها تفسيرات وجدانية عاطفية وأخرى عقلانية فردية أو جماعية، فإذا أرادت المؤسسة العمل على الحد منها فعليها أولا بتفهم أسبابها الحقيقية. وإذا كان التغيير، كما رأينا آنفا، "هو نتيجة ضغوط داخلية أو خارجية عن المؤسسة فإنه من المتوقع جدا أن الأفراد سيقاومون هذا التغيير، وقد يكون ذلك ناجما عن أسباب قد تتحدد مظاهرها. فقد تتمثل في عدم فهم التغيير أو في عدم إدراك أبعاده وخلفياته، أو في الشعور بأنه يتعارض مع مصالح العاملين...إلخ".

ويرجع K. B. Kahla "أسباب مقاومة التغيير إلى ضغوطات بنيوية وإلى عدم تفهم مختلف الفاعلين لمشروع التغيير أو إلى الغموض الذي يكتنف عملية التغيير أو إلى الشعور بعدم الانصاف أو إلى نقص نظام التحفيز، وهذا ما يحتم على الإدارة بأن تدمج مختلف الفاعلين في تبنيهم لعملية التغيير".[1]

إن هذا التعقيد الذي يميز ظاهرة المقاومة جعل الباحثين مشتتين في إيجاد تعريف موحد لها:

- حيث يعرف Morni.P المقاومة على أنها: "قوى تقيد كل تحول للتصرفات في مواقع العمل والحصول على كفاءات جديدة".

---

[1] محمد مسلم: **تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات**، دار طليطلة، المحمدية، الجزائر، 2010، ص28.

– كما يعرفها Zander بأنها: "ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغيرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم"، وعموما يقاوم الإنسان لأنه يخاف من المجهول مما يجعله يتعلق ويحتمي بما هو معروف لديه.[1]

– أما ستيفن أكروبد وبول طومبسون: " فقد ذهبا الى ايضاح مظاهر سوء السلوك التنظيمي التي يبديها العمال حين مقاومتهم، وهو ما اصطلحوا على تسميته بالعامل المتمرد الذي يرفض الخضوع للسلطة وهو عنيد وغير مطيع في نظرها، يقيد العمل عن طريق تظاهره بالعمل بمعنى صراع السلطة، الاختلاس والسرقة داخل المصنع، التخريب وتعطيل الآلات كذلك كثير الغياب ونشاط النقابة"[2].

أما كمال محمد المغربي "فيؤكد على أنه من الصعب جدا التوصل إلى تحديد أسباب قاطعة لمقاومة التغيير، إلا أننا جميعا نعرف بأن الأفراد أو الجماعات ترفض عادة أن تعمل بطرق تختلف عن الطرق التي اعتادت ممارستها أو أن تعمل تحت شروط وظروف جديدة".[3]

التعريف الإجرائي:

تعرف المقاومة على أنها تعبير عقلاني للفاعلين –رغم أنها توصف بأنها غير عقلانية ومعاكسة للسلوك الإنتاجي وتؤدي للإضرار بالمؤسسة، وفي الأجل الطويل في غير صالح هؤلاء المقاومين أنفسهم– يتجسد من خلال جملة ردود الأفعال السلبية اتجاه أي تغيير يحدث داخل المنظمة وذلك نتيجة أن هذا التغيير يخيفهم ويهدد استقرارهم ومصالحهم وعلاقاتهم، وبالتالي فإنهم يعبرون عن مخاوفهم هذه بمظاهر سلوكية مختلفة، كالتأخر عن العمل أو التغيب، أو التباطؤ في العمل، أو خفض النوعية، أو الإضراب أو خفض الإنتاج، أو التخريب وعدم الانضباط وزيادة نشاط النقابة وغيرها من مختلف هذه السلوكات.

---

[1] رقام ليندة: **المورد البشري مقاوم أم محرك لمشاريع التغيير في منظمات الأعمال**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، عدد 44، 2015، ص127.

[2] ستيفن أكروبد وبول طومبسون: ***سوء السلوك التنظيمي حقل معرفي جديد***، ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي، د ط، القاهرة، دار الفجر، 2002، ص 50.

[3] كمال محمد المغربي: **المرجع السابق**، ص315.

1-8- الدراسات السابقة:

يتعين على الباحث أن يقوم بالاطلاع على الدراسات السابقة التي أجريت في نفس المجال، والتي تعد أساسا للموضوع البحثي المقترح، وبغير ذلك تكون محاولات الباحث ضربا من التخبط الذي يقوده حتما إلى تكرار ما سبق أن توصل إليه آخرون، مع احتمال تعرضه لنفس الأخطاء التي تعرضوا لها من قبل، دون أن تتاح له الفرصة لإضافة أو ابتكار أي جديد في هذا المجال. وهذا ما يؤكده احمد عبد المنعم حسن حين قال "أنه وبالنظر إلى صعوبة أو استحالة الاطلاع على كل ما كتب في مجال البحث والمجالات المرتبطة به... فإنه من الأفضل استعراض تلك المجالات بصورة عامة تفي بالغرض، بدلا من محاولة الإلمام بها بحثا بحثا".[1] ، وهو ما اشار اليه ايضا سعيد سبعون وحفصة جرادي حين قالا "انه يتوجب على الباحث أن يضع قائمة بحد معين من الأعمال المرجعية التي تعرضت للظاهرة التي هو بصدد دراستها ومحاولة استغلالها بأقصى حد ممكن. ويأتي هذا الاختيار لهذا الحد المعين من العناوين، كون أن الباحث –خاصة في البحوث الأكاديمية الجامعية– خاضع للضرورة الزمنية، إضافة إلى وجود كتابات كثيرة تتشابه إلى حد ما في الطرح وقد يشعر الباحث بتكرار نفس الأفكار من مؤلف إلى آخر[2].

وعليه فقد تعرضنا في دراستنا هذه لمجموعة من الدراسات السابقة والتي حاولنا جاهدين أن تكون لها صلة قريبة بموضوعنا مركزا اكثر على الدراسات الجزائرية كون بيئة الدراسة واحدة، مع عدم اغفال الدراسات الاخرى لتوسيع الاستفادة، حيث عرضت من الدراسات السابقة اهدافها، اشكالية بحثها، فرضياتها، المنهج والعينة وادوات جمع البيانات، ختما بأهم النتائج التي توصلت اليها.

---

[1] أحمد عبد المنعم حسن: **أصول البحث العلمي –المنهج العلمي وأساليب كتابة البحوث والرسائل العلمية– الجزء الأول**، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1996، ص44.

[2] سعيد سبعون وحفصة جرادي: المرجع السابق ، ص32.

أ. الدراسة الأولى:

** دراسة "**كوميراس نتالي** "، حملت عنوان "**إدارة التغيير مهمة جديدة لمدير الموارد البشرية** – دراسة ميدانية بمؤسسة الصناعات الحديدية"،1997. [1]

- **اهداف الدراسة:** سطر الباحث لدراسته مجموعة من الاهداف تمثلت فيما يلي:

➢ هدفت الدراسة الى ابراز مختلف التحديات والتعقيدات التي يطرحها التغيير في المؤسسة والتي يجب مواجهتها وحسن التعامل معها من طرف مدير الموارد البشرية وذلك من أجل تغيير ناجح.

- **الإشكالية العامة للدراسة:** ما مدى يمكن اعتبار مدير الموارد البشرية مسهل وأكثر من ذلك ركيزة أساسية في التغيير؟
- **الفرضية العامة للدراسة:** نعم يمكن اعتبار مدير الموارد البشرية مسهل وأكثر من ذلك ركيزة أساسية في التغيير.
- **ادوات جمع البيانات:** اعتمدت الباحثة في دراستها على أدوات البحث الآتية: تحليل وثائق المؤسسة، المقابلة غير المباشرة، الملاحظة.
- **المنهج المستخدم:** اعتمدت الباحث على المنهج الوصفي التحليلي قصد الوقوف على تجليات الظاهرة خاصة في ظل أن المؤسسة محل الدراسة شهدت إعادة الهيكلة كنوع من أنواع التغيير شملت الجوانب التنظيمية والثقافية للمؤسسة لذلك كان هذا التغيير جذريا شاملا، وخلال دراستها الميدانية لاحظت الباحثة أن إدارة الموارد البشرية كانت حاضرة بقوة في إدارة هذا النوع من التغيير، كانت بالفعل المحرك والمسهل لإحداث التغيير، ومارست هذه الإدارة سياسة الشفافية من خلال تبادل المعلومات، واقترحت هياكل للاستماع في جميع المستويات، كما وضعت برامج

---

[1] Commeiras N (1997) **: La conduite du Changement organisationnel** ; Une nouvelle mission pour le directeur des R H : Une illustration dans l'industrie métallurgique ; Dans Cahier de recherche L'AREGO ; N° 29 نقلا عن رقام ليندة: **دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2013.

للتكوين. كانت إدارة الموارد البشرية متواجدة في الميدان للتشجع على قبول الأفراد للتغيير والانخراط فيه، ومن ناحية أخرى نمت علاقة ثقة بين المدير العام ومسؤول الموارد البشرية.

- **نتائج الدراسة:** من خلال دراستها خلصت الباحثة "كوميراس نتالي" الى مجموعة من النتائج حول موضوع بحثها نوجزها كما يلي:

✓ أنه بالرغم من هذه المشاركة، فإن التغيير الذي حدث في مؤسسة الصناعة الحديدية عرف فشلا نسبيا، وأرجعت الباحثة سبب ذلك إلى نقص استباق الفعل لدى إدارة الموارد البشرية، فهي ترى أنه في ظل تغيير شامل وجذري مثل الذي عايشته هذه المؤسسة يجب أن لا يتوقف دور مدير الموارد البشرية عند تنفيذ الأنشطة المرافقة للتغيير (رد الفعل على المدى القصير) – وهذا ما حدث في هذه المؤسسة – لكن ايضا يجب أن يكون له رؤية استباقية (في المدى الطويل)، بمعنى أن يخلق المناخ المناسب لإحداث تغيير مبني على علاقات ثقة بين الفريق المسير والمتعاونين.

✓ الرؤية الاستباقية تعني أن علاقة الثقة التي يساهم مدير الموارد البشرية في خلقها لا تتواجد آنيا بسبب مشروع التغيير بل يجب أن تتواجد سواء في فترات الاستقرار أو التغيير، وهذا ما لم يكن متوفرا في المؤسسة.

✓ تؤكد الباحثة على أن تسيير التغيير هو سيرورة معقدة تتطلب رؤية **مشتركة وعرضية** Transversal.

ب. الدراسة الثانية:

دراسة "هيشور محمد لمين**"، والتي حملت عنوان "**ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية**–دراسته الميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بولاية سطيف"، 2016.[1]

- **اهداف الدراسة:** سطر الباحث لدراسته مجموعة من الاهداف تمثلت فيما يلي:

- تشخيص مدى اسهام ثقافة المؤسسة في تفعيل مبادرات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة.
- محاولة تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في التأقلم مع الواقع الداخلي، ومجاراة المستجدات الخارجية.
- التركيز على اسهام القيم التنظيمية في بلورة انماط السلوك لدى المبحوثين قيد الدراسة.
- التعرف على مدى ملائمة الثقافة داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية لإفرازات التحولات الاقتصادية.
- تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها ان ترسي اسس ثقافة مؤسسية قوية ومرنة يمكن ان تسهم في تدعيم النجاح والتميز التنظيمي.

- **تساؤلات الدراسة:** حاول الباحث وضع مجموعة من التساؤلات لدراسته، تمثلت فيما يلي:
  - **التساؤل الرئيسي:** الى اي حد تسهم ثقافة المؤسسة في تفعيل عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية؟

---

[1] هيشور محمد لمين: **ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة سطيف2، الجزائر، 2016.

- **التساؤلات الفرعية:**

1. الى اي حد تسهم القيم التنظيمية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية؟
2. الى اي حد تسهم القيادة الادارية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية؟
3. الى اي حد يسهم التغيير الثقافي للموارد البشرية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية؟

- **فرضيات الدراسة:** وضع الباحث مجموعة من الفرضيات كإجابات مؤقتة لتساؤلات لدراسته، تمثلت فيما يلي:

1. **الفرضية الأولى:** تسهم القيم التنظيمية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية. ولتحليل هذه الفرضية وضع لها مجموعة من المؤشرات: قيمة المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي، قيمة التشجيع على الابداع، قيمة المخاطرة، قيمة المبادرة، قيمة الروح الجماعية للعمل (التوجه نحو العمل الفرقي)، قيمة التحفيز، قيمة الاتصال، قيمة التنسيق في المعلومات.
2. **الفرضية الثانية:** تسهم القيادة الادارية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية. ولتحليل هذه الفرضية وضع لها مجموعة من المؤشرات: مبادرة القيادة في نشر ثقافة التغيير التنظيمي، تفعيل القيادة لخطة التغيير التنظيمي، استغلال القيادة للمعلومات الادارية لتفعيل خطة التغيير التنظيمي، وضع استراتيجية في تسيير التغيير التنظيمي، التعامل بعقلانية مع المقاومة الثقافية للعمال.

3. **الفرضية الثالثة:** يسهم التغيير الثقافي للموارد البشرية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية. ولتحليل هذه الفرضية وضع لها مجموعة من المؤشرات: المفاهيم المشتركة حول التغيير التنظيمي، مكاسب التغيير التنظيمي، التعلم الثقافي، التكوين، تغيير ثقافة العمل، تغيير ثقافة العامل، جوانب التغيير التنظيمي.

- **المنهج المستخدم:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي قصد الوقوف على تجليات الظاهرة وتفسير مدى اسهام ثقافة المؤسسة في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة.
- **عينة الدراسة:** اعتمد الباحث ونتيجة ان مجتمع البحث غير متجانس على العينة الطبقية، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة الى ثلاث طبقات هي: الاطارات، اعوان التحكم، اعوان التنفيذ، حيث عمد الى سحب 90 مفردة من المؤسسة "أ" من مجموع 225، كما سحب 95 مفردة من المؤسسة "ب" من مجموع 237. وفي نهاية الدراسة تمكن من جمع 170 استمارة من مجموع 185 استمارة تم توزيعها.
- **ادوات جمع البيانات:** اعتمد الباحث في دراسته على اداتين لجمع المعطيات تمثلت في استمارة موزعة على اربع محاور، والمقابلة الموجهة (المقننة).
- **نتائج الدراسة:** من خلال دراسته وبعد اتباعه لمختلف خطوات البحث العلمي خلص الباحث "هيشور محمد لمين" الى مجموعة من النتائج حول موضوع بحثه نوجزها كما يلي:

✓ **بالنسبة للفرضية الاولى** التي تتمحور حول اسهام القيم التنظيمية في تفعيل التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة لم تتحقق نسبيا، حيث توصل الباحث الى ان قيم المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير، قيم التشجيع على الابداع، قيم المخاطرة، قيم العمل الجماعي، قيم

الاتصال، قيم التنسيق ونقل المعلومات، كلها قيم تنظيمية لا تدعم التغيير التنظيمي بل هي قيم بحاجة الى التغيير نظرا لأنها كلاسيكية وتحتاج الى عملية تجديد.

- ✓ **بالنسبة للفرضية الثانية** التي تتمحور حول اسهام القيادة الادارية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية تحققت نسبيا، حيث توصل الباحث الى ان فضاء المؤسسة يعتمد على استراتيجية اجبارية لإحداث التغيير التنظيمي، والعامل في مجال المؤسسة يملك ثقافة مهنية قابلة للتغيير، ويبقى دور القيادة مهم جدا في تغيير المفاهيم ونشر الوعي التنظيمي بأهمية تطوير المؤسسة، ولكن التغيير الناجح مرهون بمدى تطور القيادة ومواكبتها لمختلف التطورات التي تحيط بالعالم الخارجي وتجاوزها للمفاهيم الكلاسيكية في القيادة.
- ✓ **بالنسبة للفرضية الثالثة** التي تتمحور حول اسهام التغيير الثقافي للموارد البشرية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية لم تتحقق نسبيا، حيث توصل الباحث الى ان هناك توجها عاما ايجابيا نحو موضوع التغيير التنظيمي وهم يرحبون بالمبادرات التجديدية في عالم المؤسسة لأنها السبيل الوحيد للمنافسة التجارية وتحقيق الميزة التنافسية، حيث تبين للباحث ان المؤسستين مجال الدراسة لا تولي اهمية كبيرة للتغيير الثقافي نتيجة اعتقادها ان التغيير مرتبط فقط بتفعيل خطط التكوين.

ج. الدراسة الثالثة:

دراسة "بوشمال أحمد**"، والتي حملت عنوان "**سوسيولوجيا التغير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي**– دراسته الميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط"، 2010[1].

- **اهداف الدراسة:** سطر الباحث لدراسته مجموعة من الاهداف تمثلت فيما يلي:

---

[1])بوشمال أحمد: **سوسيولوجيا التغير التنظيمي وفاعلية المنظمات –مدخل التحليل الاستراتيجي**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.

- معرفة انعكاسات التغيير التنظيمي على أهداف المنظمة، ويستهدف البحث معرفة دور التغيير التنظيمي في تعظيم الفاعلية التنظيمية.
- تقديم إطار سوسيولوجي لموضوع التغيير التنظيمي وإبراز أثره في حل المشكلات ورفع مستوى الأداء والخدمات ، وكذلك تحقيق أهداف المنظمة.
- معرفة دور التحليل الاستراتيجي في عملية التغيير التنظيمي.

- **تساؤلات الدراسة:** حاول الباحث وضع مجموعة من التساؤلات لدراسته، تمثلت فيما يلي:

- **التساؤل الرئيسي:** باعتبار التغيير التنظيمي نسق فعل ملموس ما مدى مساهمته في تحسين فعالية المنظمة ؟ وكيف يؤثر على الفاعلين بالمنظمة قياسا إلى العقلانية النسبية إذا ما حدث تعارض بين الأهداف ؟
- **التساؤلات الفرعية:**

1. ما علاقة التغيير التنظيمي بال رضا الوظيفي للعمال ؟
2. كيف يؤثر هذا النسق الفعلي على الأداء الوظيفي ؟
3. هل دوران العمل (الحراك المهني) سببه التغيير التنظيمي ؟

- **فرضيات الدراسة:** وضع الباحث مجموعة من الفرضيات كإجابات مؤقتة لتساؤلات دراسته، نعرضها كما يلي:

  - **الفرضية العامة:** تؤثر التغيرات التنظيمية على استمرارية أو على فعالية التنظيم من خلال تعارض المصالح بين الفاعلين في عملية التغيير (مسيرين ومسيرين) اذ انخفض معدل الرضا عن العمل وكان معدل ترك العمل في ارتفاع مما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة، وبالتالي انخفاض الإنتاجية.

- **الفرضيات الجزئية:**

1. للتغيير التنظيمي الحاصل بمؤسسة مطاحن الأغواط أثر على الرضى الوظيفي للعاملين بها.
2. لانتقال المؤسسة من طابع العمومية إلى الشركة ذات أسهم SPA أثر على الأداء العمالي.
3. يؤدي التغيير التنظيمي إلى انخفاض عدد العمال بالمؤسسة لسبب عدم الرضى الوظيفي وتعارض الأهداف.

- **المنهج المستخدم:** كما عبر الباحث على انه وانطلاقا من أهداف العلم :وصف، تصنيف، تفسير، فهم، وكذلك طبيعة الموضوع، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وصفي بالنسبة للعرض النظري لمتغيرات الدراسة ومفاهيمها الإجرائية و الإحاطة بجميع أبعادها، ثم تحليلي للمعطيات والبيانات التي تم جمعها من الميدان، هذا التحليل الذي يساعد في تفسير وفهم الواقع الاجتماعي المدروس.
- **عينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة كما سبق ذكره في المجال البشري لها، من جميع العاملين بمؤسسة مطاحن الأغواط الذين ينطبق عليهم موضوع الدراسة، إذ تتكون العينة من جميع مجتمع البحث والبالغ عددها (118) عاملا، إلا أن عملية توزيع الاستمارات تمت على 92 عاملا فقط.
- **ادوات جمع البيانات:** اعتمد الباحث في دراسته على مجموعة من الادوات لجمع المعطيات تمثلت في الملاحظة البسيطة وبالمشاركة لضبط الفرضيات، وتحديد سلوك الفاعلين، ومعرفة تطلعاتهم ومشاكلهم، كما استعمل تقنية المقابلة كأداة مكملة للملاحظة في حالة عدم فهم بعض افعال المبحوثين، عمد بعدها الى عملية بناء استمارة بحثية تتكون من خمسة محاور والتي سلمها للمبحوثين بصفة مباشرة.

- ✓ **نتائج الدراسة:** من خلال دراسته وبعد اتباعه لمختلف خطوات البحث العلمي خلص الباحث "بوشمال احمد" الى نتيجة محورية حول سوسيولوجا التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تمثلت في، انه وفي حالة رغبة المؤسسة مواصلة مشوارها الانتاجي وعدم تعرضها للإفلاس والغلق، فإنه واجب عليها مراعاة مشاعر العمال وأهدافهم وضرورة تعديل أهداف التغيير التنظيمي ليتماشى مع المتطلبات الفردية للعمال وأهدافهم، لكي تتفادى المؤسسة استراتيجية الفاعلين التي تسعى إلى تحقيق وتعظيم الأهداف الشخصية للعمال لأنه مهما بلغ الفاعل من مستوى أو لم يبلغ أصلا ، فان له القدرة لتبني الاستراتيجية، ويتحول من نسق الإنسان آلة إلى نسق الإنسان الاستراتيجي.

د. الدراسة الرابعة:

دراسة "علي بن يحي سليمة**"، والتي حملت عنوان "**التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية**–دراسة ميدانية بالمدرسة التقنية سونلغاز بالبليدة"، 2015[1].

- **اهداف الدراسة:** سطرت الباحثة لدراستها مجموعة من الاهداف تمثلت فيما يلي:

➢ محاولة الوصول إلى حقائق واقعية تتعلق بالتغيير التنظيمي و أثره في تحسين الأداء للعاملين في المؤسسة الجزائرية.

➢ تعتبر هذه الدراسة اختيارا تدريبيا على إجراء البحوث العلمية السوسيولوجية والسوسيومهنية الميدانية, ومدى تطبيقها للمنهجية العلمية.

➢ محاولة أن يكون بحثنا هذا منطلق يثير مسائل أكثر عمق وبذلك يساهم في خلق الرصيد العلمي في مجال تسيير المؤسسات الجزائرية.

---

[1] علي بن يحي سليمة: **التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية**–دراسة ميدانية بالمدرسة التقنية سونلغاز بالبليدة ، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة ابو القاسم سعد الله الجزائر2، الجزائر، 2015.

- محاولة العمل على معرفة ما حققه التغيير التنظيمي من ناحية تسيير المؤسسة والثقافة التي أتى بها وانعكاساتها على أداء العاملين من ناحية أخرى ومدى تقبلهم لهذا التغيير.
- محاولة الوقوف على المشاكل التنظيمية والتسييرية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية مع المساهمة في البحث العلمي لإيجاد حلول معتبرة لهذه المشاكل.

- **تساؤلات الدراسة:** حاولت الباحثة وضع مجموعة من التساؤلات لدراستها، تمثلت فيما يلي:

- **التساؤل العام:** هل هناك علاقة بين التغيير التنظيمي و الاداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية؟

- **التساؤلات الجزئية:**

1- هل تحسين أداء المؤسسة يرجع إلى التغيير في نمط القيادة ومنه تحسين قرارات المؤسسة؟

2- هل للتغيير في الثقافة التنظيمية دور في تفعيل الأداء الوظيفي العاملين؟

3- هل لطبيعة السلوك التنظيمي دور في تحديد الأداء الوظيفي للعاملين؟

- **الفرضيات:**

1. تحسين أداء المؤسسة يرجع إلى التغيير في نمط القيادة ومنه تحسين قرارات المؤسسة.
2. للتغيير في الثقافة التنظيمية دور في تفعيل الأداء الوظيفي العاملين.
3. لطبيعة السلوك التنظيمي دور في تحديد الأداء الوظيفي للعاملين.

- **المنهج المستخدم:** اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال رصد تاريخ المدرسة التقنية سونلغاز و الاطلاع على هيكل تنظيمها وتسييرها، و بحكم تشعب و توسع فروعها وكثره الفئات السوسيومهنية فيها.
- **عينة الدراسة:** اختارت الباحثة ونظرا لصغر حجم مجتمع البحث الذي يبلغ عدده 150 مفردة موزعة بين اطارات واوان تحكم واعوان تنفيذ، أن نستخدم أسلوب الحصر الشامل أي أن تأخذ

جميع عمال المدرسة التقنية سونلغاز وذلك من أجل الحصول على بيانات شاملة عن جميع وحدات المجتمع حيث يعطي صورة كلية للمجتمع المدروس.

- **ادوات جمع البيانات:** اعتمدت الباحثة في دراستها على مجموعة من الادوات لجمع المعطيات تمثلت في الملاحظة البسيطة وبالمشاركة خلال المرحلة الاستطلاعية التي دامت في حدود ستة اشهر مكتشفة بذلك الكثير من السلوكات السلبية التي كانت سائدة في المؤسسة محل الدراسة، كما استعمل تقنية مقابلة المبحوثين والتحدث معهم، حيث اعتمدت في دراستها على المقابلات الموجهة والتي هي مناقشة عادية بين الباحث والمبحوث وإتاحة للمبحوث الشعور بالارتياح والاطمئنان و التعبير بحرية عن أفكاره ورؤيته للموضوع، واستعملت هذه الأداة أيضا لتسهيل عملية تسليم الاستمارات التي كان تحريرها باللغة الفرنسية كون كثير من عمال المؤسسة ذوو تكوين فرنسي وقد احتوت على اربع محاور وفق ما يخدم موضوع بحثها.
- **نتائج الدراسة:** من خلال دراستها وبعد اتباعها لمختلف مراحل البحث العلمي خلصت الباحثة "علي بن يحي سليمة" الى نتيجة محورية حول التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تمثلت في:

✓ أن التغيير الذي أحدثه القائد يتمثل في العلاقات، وهذا راجع إلى سوء التفاهم بين المسئول والعاملين وذلك لعدم وجود اتصال وحوار ونقاش بينهما، وهنا يمكن القول أن القيادة تفرض بيروقرطيتها كأسلوب للمحافظة على سلطتها الدائمة للعاملين وبالتالي ضمان عدم خروجهم عن سيطرتها.

✓ عدم رضا العمال عن التغيير الذي حدث داخل المؤسسة وهذا راجع إلى عدم اهتمام القائد بانشغالاتهم وأفكارهم قصد تحقيق مصالحهم.

- ✓ أما فيما يخص استدعاء المدير لإطاراته في أثناء قيامه بتغيير ما فهناك عدم وجود اتصال بينه وبين العمال والموظفين ومنه يبقى أسلوب القيادة المطبق داخل المؤسسة هو الأسلوب البيروقراطي بالدرجة الأولى خاصة في أعمال المؤسسة، لا يهتم بمشاكل العاملين، كما أنه لا يراعي الأوضاع الشخصية ولا المهنية، إذن القيادة الإدارية لا تخبر العاملين بأعمال المدرسة وبخططها المستقبلية ويكون تأثير ذلك التغيير على أداء العاملين هو التهاون واللامبالاة.

هـ. الدراسة الخامسة:

دراسة "صقر محمد أكرم حلس**" ، والتي حملت عنوان "**دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين–حالة دراسية على بلدية غزة**"، 2012 [1].

- **اهداف الدراسة:** سطر الباحث لدراسته مجموعة من الاهداف تمثلت فيما يلي:
- ➢ التعرف على مدى فعالية وكفاءة ادارة التغيير في تخطي الازمة الراهنة في البلدية.
- ➢ تحليل العلاقة بين مدى فعالية ادارة التغيير ومدى الالتزام التنظيمي للعاملين.
- ➢ تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة.
- ➢ المساهمة في تطوير الاداء الاداري في المؤسسة من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين وصناع القرار في هذه المؤسسة.
- **تساؤلات الدراسة:** اختصر الباحث مشكلة بحثه في السؤال التالي:
  - **التساؤل الرئيسي:** ما هو اثر ادارة التغيير على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية غزة؟

---

[1] صقر محمد أكرم حلس: **دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين**، حالة دراسية على بلدية غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2012.

- **متغيرات الدراسة:**

❖ **المتغير المستقل:** المتمثل في ادارة التغيير وحدد له مجموعة محاور هي بناء الهيكل التنظيمي، التغيير في النظم الادارية، تقديم الحوافز والمكافآت، التغير في الموارد البشرية، التغيير في التكنولوجيا.

❖ **المتغير التابع:** المتمثل في الالتزام التنظيمي لدى العاملين هو كذلك حدد له مجموعة محاور هي الثقة في الادارة، الدافعية والرغبة في العمل، الايمان والالتزام بتحقيق اهداف المؤسسة، معدل دوران العمل، نسبة الغياب والتأخير، الروح المعنوية لدى العاملين.

- **المنهج المستخدم:** سعي الباحث للوصول الى معرفة دقيقة ومفصلة حول "دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية غزة" جعله يختار المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف الى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، كما يوضح الباحث ان اعتماده على هذا المنهج وذلك من أجل تحقيق تصور افضل وادق للظاهرة موضوع الدراسة
- **عينة الدراسة:** اختار الباحث استخدام المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث الا انه تمكن من حصر نسبة 90 % فقط منها وهو ما يعادل 227 استبانة صالحة للتحليل بعد عملية استبعاد تلك التي لم تحقق شروط الاجابة اضافة الى الاستبانات التي لم يتمكن الباحث من استردادها.
- **ادوات جمع البيانات:** اعتمد الباحث في دراسته على مجموعة من الادوات لجمع المعطيات تمثلت في الملاحظة البسيطة وبالمشاركة، كما اعتمد في دراسته على الاستبيان الذي سلمه للعاملين بعد عملية الضبط والتمحيص والمراجعة حيث قسمه الى جزئين الجزء الأول يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من خمسة فقرات، أما الجزء الثاني فهو الذي يناقش دور

ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة وتم تقسيمه الى قسمين قسم اول ناقش ادارة التغيير وفق خمسة محاور، اما القسم الثاني ناقش الالتزام التنظيمي وفق ستة محاور فرعية.

- **نتائج الدراسة:** من خلال دراسته وبعد اتباعه لمختلف مراحل البحث العلمي خلص الباحث "صقر محمد اكرم حلس" الى مجموعة من النتائج المهمة حول التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تمثلت في:

- ✓ ضعف عملية التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك بسبب عدم وجود خبراء ومتخصصين من اصحاب الكفاءات في اعداد الهيكل التنظيمي، كما ان عملية التغيير تمت بطريقة سريعة وغير منظمة.
- ✓ اهتمام الادارة بمواكبة التطور التكنولوجي عن طريق ادخال الحوسبة والبرامج المتطورة في البلدية على نطاق واسع، ولكن تحتاج البلدية الى مزيد من التطوير والتحسين المستمرين، وخصوصا عملية تطوير وتدريب الموارد البشرية التي سيعتمد عليها في الاستفادة من مزايا التكنولوجيا.
- ✓ ضعف نظام الحوافز والمكافآت في البلدية، حيث لا يوجد نظام واضح يبين آلية منح الحوافز والمكافآت للموظفين.
- ✓ توجه الادارة نحو المركزية وعزوف عن تفويض الصلاحيات واعتماد اسلوب الادارة الفردية.
- ✓ الانظمة الادارية المتبعة لا تسهل عملية احداث التغيير المطلوب وذلك بسبب التمسك الحرفي بالإجراءات وسيادة نظام البيروقراطية.

- ✓ انخفاض مستوى ثقة العاملين بالإدارة، وذلك بسبب شعور العاملين ان الادارة لا تأخذ مصالحهم بعين الاعتبار، كما ان الادارة لا تسعى الى كسب تأييد العاملين بقراراتها، بالإضافة لعدم احساس العاملين بالعدالة التنظيمية مما يؤدي الى الشعور بعدم الثقة.

و. الدراسة السادسة:

دراسة "مجيدر بلال**"، والتي حملت عنوان " **تماسك جماعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** "، 2015[1] .

- **اهداف الدراسة:** سطر الباحث لدراسته مجموعة من الاهداف تمثلت فيما يلي:
  - ➢ تسليط الضوء على ماهية تماسك جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي.
  - ➢ محاولة معرفة العلاقة الموجودة بين تماسك جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي.
  - ➢ معرفة العوامل التي من الممكن ان تزيد من تماسك جماعة العمل ومن مقاومة التغيير التنظيمي.
  - ➢ الكشف عن انجع الطرق والاساليب التي من الممكن ان تقلل من مقاومة التغيير التنظيمي.
- **تساؤلات الدراسة:** اختصر الباحث مشكلة بحثه في السؤال التالي: هل توجد علاقة بين تماسك جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي؟ ما طبيعة هذه العلاقة؟
- **الفرضيات:**
  - **الفرضية العامة:** هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تماسك جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الافريقية للزجاج بولاية جيجل

---

[1] مجيدر بلال: **تماسك جماعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة، مجلد أ، عدد 44، الجزائر، 2015.

- **متغيرات تماسك جماعة العمل** (التفاعل الاجتماعي بين اعضاء جماعة العمل، وجود العلاقات التعاونية بين اعضاء جماعة العمل، صغر حجم جماعة العمل، وحدة هدف جماعة العمل، تشابه اتجاهات وقيم جماعة العمل، وجود تهديدات خارجية على جماعة العمل)

- **المنهج المستخدم:** على ضوء الفرضيات التي وضعها الباحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهو المناسب حسب رأيه لهذه الدراسة والذي من خلاله يقوم بوصف ظاهرة تماسك جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الافريقية للزجاج بولاية جيجل.
- **عينة الدراسة:** شملت العينة 100 عامل من مختلف المستويات الوظيفية بالشركة الافريقية للزجاج بولاية جيجل ممن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لتطبيق اداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان المصمم من طرف الباحث.
- **ادوات جمع البيانات:** اعتمد الباحث في دراسته على مجموعة من الادوات لجمع المعطيات تمثلت في الملاحظة بالمشاركة، كما اعتمد في دراسته على الاستبيان الذي سلمه للعاملين بعد عملية التحكيم حيث تم تقسيمه الى 06 محاور تصب كلها في محاولة الاجابة على اشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها.
- **نتائج الدراسة:** توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها ما يلي:

✓ هناك علاقة بين تماسك جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة.

✓ تحقق جميع الفرضيات الجزئية: حيث هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفاعل الاجتماعي لأعضاء الجماعة، ووجود العلاقات التعاونية، صغر حجم جماعة العمل، وحدة هدف جماعة العمل، تشابه اتجاهات وقيم جماعة العمل، وجود تهديدات خارجية على جماعة العمل هذه من جهة وبين مقاومة التغيير من جهة أخرى.

- ✓ توصل الباحث كذلك إلى وجود بعض العوامل والأسباب التي زادت من مقاومة العمال للتغيير التنظيمي خاصة عدم إشراكها ومشاورتها في عملية تخطيط وتنفيذ عملية التغيير وكذا الخوف من المستقبل والنتائج المترتبة عنه.
- ✓ كما تمكن من التعرف على أنجع الطرق التي من خلالها يمكن التقليل من حدة مقاومة التغيير من خلال الإشراك في التغيير والتدريب الجيد على ذلك.
- ✓ وقد أوصى الباحث على ضرورة مساهمة المؤسسات في توطيد العلاقة بين أفراد الجماعات (رسمية–غير رسمية) وتدريب العمال على التغيير وإشراكهم فيه مع إلزامية خلق قنوات اتصال فعال لإفهام الأفراد والتحلي بالمرونة مع عقد لقاءات ومناقشات ومحاضرات، وهذا كله من أجل تفادي حدة مقاومة التغيير داخل المؤسسات.

ز. علاقة الدراسات السابقة بموضوع دراستنا:

من خلال عرضنا لمختلف الدراسات السابقة حول موضوع التغيير التنظيمي تبين أن هذا الأخير حظي باهتمام بالغ من طرف كثير من الباحثين وفي الكثير من المؤسسات عبر مختلف دول العالم ذلك لما له من تأثير مصيري حول حاضر ومستقبل أي مؤسسة، وبعد استعراضنا لمختلف هذه الدراسات السابقة اتضحت امامنا الصورة اكثر حول موضوع دراستنا وعلاقته بمختلف هاته الدراسات كما يلي:

أولا: الفائدة التي تم تحقيقها من الدراسات السابقة

- ✓ ساعدت هذه الدراسات الباحث في مختلف مراحل البحث ابتداء بالجانب المنهجي وضبط اشكالية البحث بمختلف متغيراتها مرورا بالجانب النظري والرصيد المعرفي المتراكم حول التغيير التنظيمي وصولا الى الجانب الميداني، خاصة الدراسات الجزائرية منها كونها زودتنا بنظرة مستقبلية حول مختلف الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية والتي تحول دون تطورها وابدعها.

- ✓ جعلت الباحث يكتشف اكثر مدى حساسية وتعقيد موضوع التغيير التنظيمي ومختلف ردات الفعل اتجاهه، هذا المتغير الشائك الذي لا يعتبر حكرا على تخصص دون اخر وانما يحتاج فهمه وتفسير مختلف متغيراته لتضافر الكثير من العلوم بمختلف فروعها وتخصصاتها ونظرياتها.
- ✓ استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية وهي الفرق بين ما توصلت اليه الدراسات السابقة من نتائج وبين ما يهدف اليه البحث الحالي، وهو ما سيسمح لبحثنا تقديم الاضافة المطلوبة حول موضوع التغيير التنظيمي حتى لا نقع في تكرار ما سبق أن توصل إليه غيرنا من الباحثين ، ودون أن تضيع منا فرصة تقديم اضافة في هذا الموضوع.

ثانيا: نقاط التقاطع ونقاط الاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا

سنحاول التطرق لمختلف نقاط التقاطع ونقاط الاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا، خطوة بخطوة حسب ما تم عرضه من تفاصيل مختلف الدراسات التي اعتمدنا عليها في دراستنا كما يلي:

- **من حيث عنوان الدراسة:** جميع الدراسات بما فيها دراستنا كان التغيير التنظيمي احد متغيراتها، فقط اختلفوا في طريقة توظيفه فمنهم من وضعه موضع المتغير التابع ومنهم من وضعه موضع المتغير المستقل كل حسب اهداف دراسته، ففي الوقت الذي اخترنا في دراستنا "التغيير التنظيمي كمتغير مستقل ومختلف السلوكات المترتبة عليه والمتمثلة في استراتيجيات الفاعلين كمتغير تابع"، اختار الباحثون "كوميراس نتالي، هيشور محمد لمين، بلال مجيدر" التغيير التنظيمي كمتغير تابع، فيما اختار بقية الباحثون "صقر محمد اكرم حلس، بوشمال احمد، علي بن يحي سليمة" التغيير التنظيمي كمتغير مستقل.

- **من حيث أهداف الدراسة:**

تعددت الاهداف بتنوع الدراسات لكن لا تكاد تبتعد في مجملها حول ابراز مختلف التحديات التي تواجهها المؤسسات في وجود التغيير التنظيمي سواء طرح كفاعل أو طرح كمعوق للمؤسسة، ففي الوقت الذي استهدفت فيه دراستنا بدرجة اولى الدراسة المعمقة للتغيير التنظيمي لمعرفة كيفية اجتناب اثاره غير المتوقعة على الفاعلين داخل المؤسسة، نجد بقية الدراسات استهدفت ما يلي:

- ✓ الباحثة كوميراس نتالي استهدفت بدرجة اولى ابراز مختلف التحديات والتعقيدات التي يطرحها التغيير التنظيمي.
- ✓ الباحث هيشور محمد لمين استهدف بدرجة اولى الكشف على مدى اسهام ثقافة المؤسسة في تفعيل مبادرات التغيير التنظيمي.
- ✓ الباحث بوشمال احمد استهدف بدرجة اولى ايضاح دور التغيير التنظيمي في تعظيم الفعالية التنظيمية.
- ✓ الباحثة علي بن يحي سليمة استهدفت بدرجة اولى الوصول الى حقائق واقعية تتعلق بالتغيير التنظيمي واثره في تحسين اداء العاملين.
- ✓ الباحث صقر محمد اكرم حلس استهدف بدرجة اولى التعرف على مدى فاعلية وكفاءة ادارة التغيير في تخطي الازمة الراهنة للبلدية محل الدراسة.
- ✓ الباحث بلال مجيدر استهدف بدرجة اولى الكشف على انجع الطرق والاساليب التي من الممكن ان تقلل من مقاومة التغيير.

- **من حيث اشكالية الدراسة:**

نظرا لأن تساؤل دراستنا هو هل تختلف استراتيجية الفاعلين اتجاه التغيير التنظيمي باختلاف استراتيجيات السلطة العليا؟ أم أنهم يختارون استراتيجية واحدة في مواجهة مختلف استراتيجيات السلطة

العليا لجعل التغيير أمرا واقعا؟ وبعد ان افترضنا انه من أجل احداث التغيير التنظيمي تتبنى السلطة العليا استراتيجيات مختلفة وذلك في محاولة منها توجيه الفاعلين لقبول هذا التغيير وجعله ضمن اهدافهم، الا أن العمال يواجهون مختلف استراتيجيات التغيير بالمقاومة. وبذلك تميزت دراستنا عن مختلف الدراسات كونها تحاول الكشف عن مختلف ردود الفاعلين اتجاه التغيير التنظيمي وتركيزنا على الفاعلين كون ان لهم علاقة مباشرة مع مختلف الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة من اجل احداث تغيير ما، بقية الدراسات كانت كما يلي:

- ❖ الباحثة كوميراس نتالي كان هناك التقاء جزئي مع اشكاليتها في متغير دور مدير الموارد البشرية في التغيير الذي صنفناه نحن ضمن استراتيجيات الادارة، حيث اختارت التساؤل: ما مدى يمكن اعتبار مدير الموارد البشرية مسهل وأكثر من ذلك ركيزة أساسية في التغيير؟. ووضعت فرضية انه نعم يمكن اعتبار مدير الموارد البشرية مسهل وأكثر من ذلك ركيزة أساسية في التغيير.
- ❖ الباحث هيشور محمد لمين كان هناك التقاء جزئي مع اشكاليته في القيادة الادارية الذي صنفناه نحن ضمن السلطة الادارية، كان تساؤله: الى اي حد تسهم ثقافة المؤسسة في تفعيل عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية؟ وضع مجموع فرضيات انه تسهم كل من (القيم التنظيمية، القيادة الادارية، التغيير الثقافي للموارد البشرية) في تفعيل عملية التغيير التنظيمي
- ❖ الباحث بوشمال احمد كان هناك التقاء جزئي مع اشكاليته في متغير تعارض المصالح بين الفاعلين الذي صنفناه نحن ضمن مقاومة التغيير، حيث اختار التساؤل: باعتبار التغيير التنظيمي نسق فعل ملموس ما مدى مساهمته في تحسين فعالية المنظمة ؟ وكيف يؤثر على الفاعلين بالمنظمة قياسا إلى العقلانية النسبية إذا ما حدث تعارض بين الأهداف ؟ وضع

فرضية على ان التغيرات التنظيمية تأثر على استمرارية أو على فعالية التنظيم من خلال تعارض المصالح بين الفاعلين في عملية التغيير (مسيرين ومسيرين) اذ انخفض معدل الرضا عن العمل وكان معدل ترك العمل في ارتفاع مما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة، وبالتالي انخفاض الإنتاجية.

- ❖ الباحثة علي بن يحي سليمة لم تلتقي اشكاليتنا بإشكاليتها تماما، حيث وضعت مجموعة تساؤلات: هل (تحسين أداء المؤسسة، للتغيير في الثقافة التنظيمية، لطبيعة السلوك التنظيمي) تفعيل الأداء الوظيفي العاملين؟ وضعت فرضية لجميع المتغيرات على انه كلها لها اثر في تفعيل الاداء الوظيفي للعاملين.

- ❖ الباحث صقر محمد اكرم حلس كان هناك التقاء جزئي مع اشكاليته في متغير تقديم الحوافز والمكافآت الذي صنفناه نحن في دراستنا ضمن متغير المناورة، حيث اختار التساؤل: ما هو اثر ادارة التغيير على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية غزة؟ متغيرات ادارة التغيير: بناء الهيكل التنظيمي، التغيير في النظم الادارية، تقديم الحوافز والمكافآت، التغير في الموارد البشرية، التغيير في التكنولوجيا، متغيرات الالتزام التنظيمي: الثقة في الادارة، الدافعية والرغبة في العمل، الايمان والالتزام بتحقيق اهداف المؤسسة، معدل دوران العمل، نسبة الغياب والتأخير، الروح المعنوية لدى العاملين. وضع فرض على انه هناك علاقة بين مختلف المتغيرات.
- ❖ الباحث بلال مجيدر كان هناك التقاء جزئي مع اشكاليته في متغير مقاومة التغيير التنظيمي الذي صنفناه نحن في دراستنا ضمن استراتيجية الفاعلين، حيث اختار التساؤل: هل توجد علاقة بين تماسك جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي؟ ما طبيعة هذه العلاقة؟ وضع فرضية على ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تماسك جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الافريقية للزجاج بولاية جيجل

- **من حيث العينة والمنهج وادوات جمع البيانات:**

جل الدراسات بما فيهم دراستنا تكاد تكون واحدة من حيث عينة الدراسة حيث تم اختيار المسح الشامل لجميع افراد العينة عدا دراسة الباحث هيشور محمد لمين الذي اضطر للجوء الى العينة الطبقية، أما عن المنهج المستخدم فكل الدراسات بما فيهم دراستنا وقع الاختيار على المنهج الوصفي التحليلي كونه الانسب للوقوف على مختلف الظواهر الموجودة داخل المؤسسات محل الدراسة، أما فيما يخص ادوات جمع البيانات فقد وقع الاختيار من طرف جل الدراسات على ثلاثة ادوات هي الملاحظ والمقابلة والاستبيان والتي تعتبر جد مناسبة لمثل هكذا دراسات ميدانية.

- **من حيث نتائج الدراسة:** هذا العنصر سنتطرق له بعد تبلور نتائج دراستنا لتسهل عملية المقارنة.

***استنتاج:**

من خلال عرض لمختلف الدراسات السابقة تبين لنا أن الحاجة لا تزال قائمة لبحث هذا الموضوع ومحاولة فهم أبعاده وتحليلها أكثر خاصة في ظل أننا لم نعثر –في حدود بحثنا– على دراسات خصصت لدراسة تعدد استراتيجيات الفاعلين بتعدد استراتيجيات الإدارة في جعل التغيير أمرا واقعا في المؤسسة الجزائرية. وبناء على ما سبق وانطلاقا من تراكمية البحث العلمي فإن هذه الدراسة ستنطلق من حيث انتهت الدراسات السابقة، وسيضاف ما تحققه من نتائج إلى حصيلة نتائج البحوث والدراسات السابقة في هذا المجال.

1-9- المقاربة السوسيولوجية:

بعد أن يكون الباحث قد جمع ما يعتقد أنه كاف من بيانات ومعلومات عن موضوع بحثه، ينتقل إلى إحدى أهم الخطوات أو المراحل التي يتطلبها البحث العلمي، وهي مرحلة التحليل أو التفسير، والتي تعتبر بدورها المدخل الرئيسي لصياغة النتائج العامة للبحث.[1]

إن عملية التحليل كما يراها موريس أنجرس "هي عملية ذهنية تتضمن تفكيك الواقع إلى عناصره بهدف معرفة طبيعته".[2]

ويكون مفهوم التحليل بهذا المعنى، هو عبارة عن عملية تحليل أو تفكيك للظاهرة أو للمادة المترابطة الأجزاء إلى عناصرها الأولية بهدف معرفة طبيعة هذه الأجزاء، وفهم كيفية عملها. فالمعرفة هنا يمكن أن تكون سطحية، بحيث نعبر عن النتيجة المتوصل إليها بعد عملية التحليل بالكم فقط (عدد الأجزاء المكونة لها أو نسبها). أما الفهم فهو عملية ذهنية كيفية، أي أن الباحث لما يعرف ما هي الأجزاء التي تتكون منها المادة المدروسة، وكم عددها ودرجة شدتها، ينتقل إلى محاولة فهم وظيفة كل جزء على حدى، علاقته بباقي الأجزاء الأخرى، شدة تأثيره على الظاهرة ككل، وأخيرا لماذا هذه الظاهرة بهذا الشكل...؟[3]

أما الباحثان سعيد سبعون وحفصة جرادي فيذهبان إلى أن متطلبات البحث العلمي السوسيولوجي تفرض على الباحث عدم التوقف عند عملية تحليل البيانات باستعمال هذه التقنية أو تلك. إن ما نحصل عليه من التحليل الإحصائي هو عبارة عن بيانات مجردة صماء تتميز بطابع وصفي أكثر، ويؤكدان على أن التأويل أو الاستدلال السوسيولوجي لا يكتفي بإثبات أو ملاحظة علاقة بين متغيرين من الناحية

---

[1] صالح بن نوار: **مبادئ في منهجية العلوم الاجتماعية والإنسانية**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص202.

[2] موريس أنجرس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، تدريبات علمية، ترجمة بوزيدي صحراوي وآخرون، دار القصبة، الجزائر، 2004، ص422.

[3] صالح بن نوار: **مبادئ في منهجية العلوم الاجتماعية والإنسانية**، المرجع السابق، ص202.

الإحصائية، بل يريد معرفة ما الذي جعل إمكانية قيام هذه العلاقة وبعبارة أخرى يمكن أن يعرف التأويل (التفسير) أو الاستدلال السوسيولوجي بأنه ذلك المسعى الذي يبحث عن المعاني والدلالات السوسيولوجية التي تحملها العلاقات الكيفية أو الكمية التي عرضناها مع عملية تحليل المعطيات باستعمال تقنيات جمع المعطيات على عينة البحث للتحقق من الفرضيات.[1]

وانطلاقا من هذا وبناء عليه حاولنا من خلال بحثنا هذا وإيمانا منا بالقاعدة الأساسية المؤسسة لعلم الاجتماع وهي ضرورة تفسير الاجتماعي بالاجتماعي، أن نعرض أهم النظريات التي ستخدم موضوعنا وتعطي معنى لمختلف النتائج الإحصائية التي سنتمكن من الوصول إليها.

يؤكد كثير من المنظرين والباحثين على أن أغلب مشاريع التغيير تفشل لأسباب اجتماعية أي أن المؤسسات تفشل في التسيير البشري لمشاريع تغييرها. فالسلوك الفردي أو الجماعي يمثل مؤشرا لنجاح التغيير المراد القيام به فإذا كان مسهلا للتغيير سيساهم دون شك في نجاحه، أما إذا كان معرقلا ومقاوما له ولتنفيذه فهناك خطورة لفشله، فأهمية الفاعل الاجتماعي في إحداث التغيير لا يمكن تجاهلها. وهذا ما يفسر الاهتمام الكبير الذي يوليه رؤساء المؤسسات لظاهرة المقاومة التي يمكن أن يبديها هذا الفاعل أثناء القيام بعملية التغيير.[2]

سنسلط الضوء هنا على أدوار الفاعلين في المنظمة أثناء عملية التغيير باعتبارهم أحد العناصر المهمة في هذه العملية، بحيث أنهم ينشطون في حقل من التفاعلات والتعاون تسوده قواعد لعب ضمنية ومعلنة، التي على أساسها كل فاعل يحدد استراتيجيته لقبول أو معارضة التغيير. وذلك من خلال قراءة لأفكار بعض المنظرين والباحثين الذين اهتموا بهذا الجانب من عملية التغيير.

---

[1] سعيد سبعون وحفصة جرادي: المرجع السابق، ص267.

[2] أوصالح نوال: **الفاعلون في عملية التغيير قوة محركة أم مثبطة**، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة ، عدد 11، 2017، ص234.

1-9-1- الفعل الاجتماعي عند "ماكس فيبر" Max weber:

إذا كان علماء النفس اتفقوا على أن السلوك هو موضوع الدراسة السيكولوجية واختلفوا حول طبيعة الدوافع التي تحكمه وتحدده، نستطيع أن نقول نفس الشيء بالنسبة لرواد علم الاجتماع، بحيث أن جلهم يعتبرون أن "الفعل الاجتماعي" أحد الوحدات الدراسية والتحليلية الرئيسية في النظرية السوسيولوجية، "إلا أن نقاشاتهم واختلافاتهم كانت تدور حول طبيعة ومضامين توجهات هذا الفعل أي تحديد العوامل التي تلعب الدور الفاصل والنهائي في تحديد أو توجيه اختيارات الأفراد واستراتيجياتهم بصفتهم فاعلين اجتماعيون أمام المواقف التي تطرح نفسها عليهم".

يجمع كثير من الكتاب والباحثين على أن النظرية السوسيولوجية لها مدخلين رئيسيين هما **المدخل البنيوي الوظيفي أو الكلي ومدخل الفعل الاجتماعي** ويعتبر مفهوم الفعل الاجتماعي أصغر وحدة تحليل في النظرية السوسيولوجية ومن أهمها على الإطلاق على حد تعبير الباحث " بن عيسى محمد المهدي" بحيث بدون فهمه وتحليله ومعرفة محركاته وموجهاته لا نستطيع أن نفهم السلوك البشري في المجموعات والتجمعات، ولا نستطيع فهم سبب نجاح وفشل أي إطار تنظيمي مهما كانت طبيعته وطبيعة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها[1]، وهو ما تأكد عليه المنظورات الوظيفية والصراعية حول أهمية البني التي توجه المجتمع وتأثر في السلوك البشري، إلا أن نظريات الفعل الاجتماعي وعلى الرغم أنها تولي اهتماما لدور البنى إلا أنها تولي قدرا أكبر من الأهمية لدور الفعل والتفاعل بين أعضاء المجتمع في تكوين هذه البنى وهنا يبرز دور علم الاجتماع في استيعاب المعاني التي ينطوي عليها الفعل الاجتماعي والتفاعل، لا تفسير طبيعة القوى الخارجية التي تدفع الناس إلى نمط معين من الأفعال[2]... إلا أنه مادام هذا الإطار

---

[1] بن عيسى محمد المهدي: **ثقافة المؤسسة**، دراسة ميدانية لمؤسسة Pipe GAZ، غرداية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004- 2005، ص67.

[2] انتوني غدنز: **علم الاجتماع**، ترجمة فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، مؤسسة ترجمان، ط4، عمان، الأردن، د ت، ص76.

التنظيمي هو السبب والنتيجة في نفس الوقت أي سبب وجود أفراد متفاعلين فيه يسعون إلى تحقيق أهداف عامة وخاصة وهو نتيجة كذلك لتفاعلهم وتطوراتهم وأنماط سلوكهم. ولهذا كان هذا المفهوم مركز تحليل واهتمام لمعظم رواد علم الاجتماع ويحتل الصدارة في نسقهم الفكري. والمفهوماتي "فماكس فيبر Max weber" يعتبر أول رواد علم الاجتماع الذي كرس له مجال كبير في نظريته السوسيولوجية وفي تعريفه الشهير للفعل الاجتماعي يقول "أن الفعل يتضمن كل أنماط السلوك الإنساني طالما أن الفاعل يضفي على فعله معنى ذاتيا"[1]، ومن هذا المنطلق فإنه يعرف علم الاجتماع بأنه "العلم الذي يحاول تحقيق الفهم التفسيري للفعل الاجتماعي من أجل التوصل إلى التفسير العلمي لمساره ونتائجه، ويتبنى هذا العلم منهجا معينا لدراسة الأفعال والعلاقات الاجتماعية، أطلق عليه **منهج الفهم** (Méthode of inderstanding). ويستهدف هذا المنهج عنده ضمان تحقيق الموضوعية والحياد العلمي والابتعاد عن أحكام القيمة في علم المجتمع والعلوم الاجتماعية.[2]

وطالما أن الفعل (Action) هو الإطار المرجعي للتحليل عند "ماكس فيبر" فإن المعاني تصبح ذات قيمة خاصة، ويبدو ذلك واضحا بمقارنة مفهوم الفعل بمفهوم السلوك، فالأخير يشير إلى التصرفات التي يلاحظها المرء من الخارج والتي تختلف عن الدافع الكامل الذي لا نلاحظه ولكن نستنتجه من السلوك. أم مصطلح **الفعل** فإنه يتضمن الدافع والسلوك (الفعل= دافع+ سلوك) حين يرتبط بالوسائل والغايات.[3]

وضع "ماكس فيبر" في دراسته للفعل الاجتماعي أربعة نماذج كل نموذج يتميز عن الآخر بطبيعة الدوافع الاجتماعية التي تحكمه أو توجهه وهي: **الفعل التقليدي، الفعل الوجداني العاطفي، الفعل**

---

[1] بن عيسى محمد المهدي: المرجع السابق، ص67.

[2] خالد حامد: **المدخل إلى علم الاجتماع**، جسور للنشر والتوزيع، ط1، المحمدية، الجزائر، 2008، ص88.

[3] نفس المرجع ، ص89.

العقلاني بالنظر إلى القيمة: هو فعل يتجه صوب القيم مثل "فعل التضحية"، **الفعل العقلاني بالنظر إلى الهدف:** يرتبط هذا الفعل بالتخطيط والترشيد العقلاني والتدبير الجيد أي: يخطط قبل التنفيذ[1].

فالفاعل هنا يدرك هدفه بوضوح، ومن ثم يقوم بجمع واستعمال الوسائل وتبني الاستراتيجية الملائمة من أجل تحقيق هذا الهدف، فاختيارات الفاعل هنا نابعة من العقل، والإدراك للمحيط الخارجي سواء في اختيار الأهداف أو في اختيار الوسائل التي يراها هو مناسبة لتحقيق تلك الأهداف، فتحدد العقلانية من خلال توقع الفاعل للظروف أو الشروط التي توفرها البيئة الخارجية، وتوقع كذلك سلوك الأشخاص الآخرين التي يبني على أساسها تصوره للموقف، ويحدد كذلك الوسائل التي يرى فيها بأنها قادرة بأن تحقق له هذا الهدف أو توصله إلى المنفعة التي يريد الحصول عليها.[2]

1-9-2- "لوين" والخوف من الابتعاد عن قوانين الجماعة (التضامن، الضغط):

ينبغي أن نسجل أن إدخال التغييرات –وحتى مشاريع التجديد البسيطة– كثيرا ما يثير في البداية مقاومة تكون في الغالب قوية جدا. وهذا يحدث كذلك عندما يكون الأمر متعلقا بتغيير بعض العادات اليومية (كتوقيت ساعات العمل أو طريقة التغذية) أو بإيجاد طرق جديدة للعمل أو للإدارة. ومهما يكن التأثير الضمني للتيار الانحرافي، فإن الانتقال يكون دائما صعبا. إلى أي شيء تعود هذه الظاهرة العامة جدا في مقاومة التغيير؟ ما هو معناها الاجتماعي والسيكولوجي؟ وكيف نتغلب عليها؟

نفهم أهمية هذا السؤال في عصر يتصف بالسرعة في التغيير في جميع الحقول والقطاعات الاجتماعية. ولكي نستطيع فهم هذه الظاهرة يمكننا الانطلاق من بعض الاعتبارات السيكولوجية، ثم تفحص المساهمات الاختيارية الأكثر بروزا في المدرسة الدينامية.

---

[1] حسام الدين محمود فياض: **نظرية الفعل الاجتماعي عند ماكس فيبر – دراسة في علم الاجتماع التأويلي**، مكتبة نحو علم اجتماع تنويري، ط1، 2018، ص30.

[2] بن عيسى محمد المهدي: المرجع السابق، ص83.

إن حياتنا العادية –بعيدا حتى عن كل من ينتج من أنظمة شرعية بالمعنى المعروف– تسييرها مجموعة من العادات والتقاليد والنماذج التي تؤثر كذلك على طريقة التغذية والملبس والعمل والتسلية والمداواة، وحتى على إقامة العلاقات مع الغير إن **مقاومة التغيير** يمكن أن تنتج أولا عن صفة القسر التي يرتديها غالبا هذا التغيير. إن المواطن وصاحب الحق والعامل يجدون أنفسهم محصورين ضمن عمليات جديدة لم يسبق لهم أن أعلموا بها أو استشيروا بشأنها. فهم يشعرون إذا أن سلطة عليا تتصرف بهم دون أن تحسب حسابا للطريقة التي تمكنوا بواسطتها من أن يتلاءموا مع الطريقة السابقة ولا للاقتراحات التي كان يمكنهم –عرضيا– أن يقدموها.[1]

وأخيرا، فإن مقاومة التغيير تقوم على **ظاهرة التضامن والضغط الجماعي**، فطالما كنا نتلائم مع هذه النماذج فإن الجماعة تؤيدنا وتحمينا، ولكن إذا سقطنا في التجربة وحاولنا أن نتجاوزها، فإننا نعرض أنفسنا عندئذ للنفور الشديد إن لم يكن لعقوبات رفاقنا الذين يزيدون في اشمئزازنا بعزلنا عن الجماعة وهكذا نرى بروز الصفة الاجتماعية العاطفية –بعمق– في مقاومة التغيير.[2]

1-9-3- ابن خلدون ومفهوم العصبية كقوة دفاع للجماعة في مواجهة أصناف العدوان:

يصف ابن خلدون العصبية بقوله "هي المناعة الداخلية ضد العدوان الخارجي" فالتغيير عدوان والمقاومة مناعة ضده، حيث ينطلق ابن خلدون في دراسته "للعصبية" وبيان الأساس الذي تقوم عليه، والدور الذي تلعبه في الحياة الاجتماعية عموما وحركة التاريخ خصوصا، من "الوازع" الذي جعله ضرورة من ضرورات **الاجتماع والتعاون**.

---

[1] جان ميزونوف: **دينامية الجماعات**، ترجمة فريد أنطونيوس، منشورات عويدات، بيروت، ط2، 1983، ص54.

[2] نفس المرجع، ص56.

إن فكرة "الوازع" عند ابن خلدون يمكن اعتبارها بمثابة حل –أو بمثابة تركيب– للتناقض التالي[1]:

أ– هناك من جهة ما يمكن التعبير عنه بـ "اجتماعية الإنسان". فالإنسان مدني بالطبع، لا يصح وجوده، ولا تستقيم أحواله إلى بالعيش مع غيره من بني جنسه، إن اجتماعية الإنسان تفرضها ضرورة التعاون من أجل تحصيل الغذاء الذي به قوام وجوده وذلك على حد التعبير ابن خلدون في المقدمة حين قال "أن الاجتماع الإنساني ضروري. ويعبر الحكماء عن هذا بقولهم: ((الإنسان مدني بالطبع))؛ أي: لابد له من الاجتماع الذي هو المدنية في اصطلاحهم وهو معنى العمران..."[2]

ب– وهناك من جهة ثانية ((الطبع العدواني الذي في البشر))، وهو من آثار القوى الحيوانية فيهم وذلك ما عبر عنه ابن خلدون حين قال "... ثم إن هذا الاجتماع إذا حصل للبشر كما قررناه وثم عمران العالم بهم، فلابد من وازع يدفع بعضهم عن بعض، لما في طباعهم الحيوانية من العدوان والظلم... فمن امتدت عينه إلى متاع أخيه، امتدت يده إلى أخذه إلا أن يصده وازع".[3]

ولكن ماذا يقصد ابن خلدون بـ "الوازع" هنا؟ هل يعني به السلطة المادية التي تتجسد في الدولة وأجهزتها؟ أم أنه يعني به فقط السلطة المعنوية التي يمارسها بعض الأفراد على بعض في أحوال خاصة؟

الواقع أن فكرة الوازع عنده تنطبق على هذا وذاك معا. فهي تتدرج عنده من مجرد السلطة المعنوية التي لشيوخ البدو وكبرائهم **(سلطة غير رسمية)**، إلى السلطة المادية التي تقوم على الغلبة والسلطان واليد القاهرة وبكلمة واحدة "الملك" **(سلطة رسمية)**.

---

[1] محمد عابد الجابري: **فكر ابن خلدون العصبية والدولة معالم نظرية خلدونية في التاريخ الإسلامي**، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط6، 1994، ص163.

[2] عبد الرحمان بن محمد: **مقدمة ابن خلدون**، اعتنى به مصطفى شيخ مصطفى، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، ط1، 2007، ص52.

[3] نفس المرجع، ص53.

صنف ابن خلدون العدوان إلى عدوان داخلي (عدوان الأفراد بعضهم على بعض داخل المدنية أو داخل أحياء البدو) وعدوان خارجي (عدوان على المدنية كلها من الخارج، أو على أحياء البدو وحللهم من الخارج كذلك)، هو من الأهمية بمكان بالنسبة إلى فهم منطلق نظريته في العصبية والدولة. إن صاحب علم العمران، لا يعنى إلا بالعدوان الخارجي الواقع على المدينة أو على أحياء البدو، ومن ثم فإن اهتمامه مركز في دراسة علاقة الدولة بمن يهاجمها من الخارج هذا من جهة، وبالعصبية بحيث أنها **رابطة طبيعية تشد الأفراد** (حامية الحي من أنجادهم وفتيانهم) عند دفاعهم ضد المعتدين عليهم. وعليه فإن ابن خلدون حسب الباحث محمد عابد الجابري "**لا يعني بالعصبية من حيث أنها رابطة اجتماعية تنظم علاقات الأفراد بعضهم مع بعض داخل القبيلة**، بل ينظر إليها **فقط** من حيث **الدور الذي تقوم به في الدفاع عن الجماعة**" إنه يعني بالعصبية فقط من حيث أنها رابطة دفاع أو **قوة مواجهة**، هذا هو المنطلق الأساسي لأبحاث ابن خلدون في العصبية.[1]

أ- العصبة والعصبية (قوة الجماعة):

ليست كلمة عصبية من المصطلحات التي ابتكرها ابن خلدون، فلقد كانت شائعة الاستعمال في اللغة العربية، "العصبة الذي يرثون الرجل عن كلاله من غير والد ولا ولد،... وهم قوم الرجل الذين يتعصبون له"[2] خاصة بعد الإسلام الذي صرف معناها إلى الدلالة على التنازع والفرقة والاعتداد بالأنساب، وذلك في مقابل الدين الذي يدعو إلى الوحدة والتآخي وتآلف القلوب ونبذ مؤازرة المتعصب له سواء كان ظالما أو مظلوما كما ورد في لسان العرب أن العصبية هي:" أن يدعو الرجل إلى نصرة عصبته والتألب معهم على من يناوئهم، ظالمين كانوا أو مظلومين".

---

[1] محمد عابد الجابري: المرجع السابق، ص165.

[2] مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي: **معجم القاموس المحيط**، رتبه ووثقه خليل مأمون شيحا، دار المعرفة، بيروت، لبنان، ط4، 2009، ص788.

إن هذا ((**الوعي العصبي**)) الذي يشد أفراد العصبة بعضهم إلى بعض ويجعل منهم كائنا واحدا تفنى فيه ذوات الأفراد هو العصبية بالذات، فالعصبية إذن "رابطة اجتماعية –سيكولوجية شعورية ولا **فالعصبية عند "ابن خلدون" تعني أساسا، القوة الجماعية التي تمنح القدرة على المواجهة،** سواء كانت المواجهة مطالبة أو دفاعا.[1]

فمن أين تستمد هذه الرابطة العصبية قوتها؟ وبعبارة أوضح: ما هو الأساس الموضوعي الذي تقوم عليه العصبية؟ هذا ما سنحاول الإجابة عنه في الفقرة التالية:

ب. أساس الرابطة العصبية ومفهومها الواسع:

المعروف أن العصبية تقوم أساسا على **رابطة النسب.** وهذا ما يقرره ابن خلدون في غير ما موضع من مقدمته فهو يقرر "أن العصبية إنما تكون من الالتحام بالنسب أو ما في معناه..." هذا من حيث المبدأ. أما من حيث **التطبيق** بمعنى تطبيق نظرية العصبية في الواقع الاجتماعي فإن ابن خلدون يوسع مفهوم النسب إلى درجة أنه يدخل في إطاره كل "**رابطة تنشأ بين الأفراد بسبب طول المعاشرة**".

لعله من الواضح الآن الأساس الحقيقي والفعلي الذي تقوم عليه العصبية هو شيء آخر غير النسب، حقيقيا كان أو وهميا، إنه بعبارة واضحة: **المصلحة المشتركة الدائمة للجماعة.** وهذا ما يفسر ربط ابن خلدون، ربطا مستمرا بين **العصبية** و**العدوان** فالعصبية عند صاحب المقدمة هي كما أشرنا سابقا قوة للمواجهة لا تبرز ولا تشتد إلا عندما يكون هناك خطر يهدد العصبة في مصلحتها المشتركة.[2]

---

[1] نفس المرجع، ص170.

[2] نفس المرجع، ص172.

1-9-4- التغيير من منظور فيليب بيرنو "التبني، التعاون":

"سوسيولوجيا التغيير في الشركات والمنظمات" هو عنوان كتاب لعالم الاجتماع الفرنسي فيليب بيرنو، مدير البحوث في مركز البحوث والدراسات العلمية بباريس والمدرس السابق بمعهد المهندسين بليون ومراكز التكوين المستمر وعدد من المؤسسات الفرنسية. يبين فيه "أن الفاعلين داخل منظمة أو مؤسسة ما لا ينبغي أن يكونوا مجرد خاضعين لإرغاماتها، لأن التغيير المنشود لا يمكن أن يتم في غياب تفاعلهم مع المؤسسة وتبنيهم شروط تطويرها".

والباحث يستند في دراسته إلى تقويم نقدي للنظريات السوسيولوجية المتعلقة بالتغيير، وكذلك إلى ثلاثين سنة من الملاحظة والتقصي داخل المنظمات، ليطرح نظرية في سوسيولوجيا الفعل قائمة على التفاعل بين الإجبار والتصرف الذاتي، ويرصد وضع معارفنا حول دور العوامل المحددة للتغيير ووزنها (ضرورات اجتماعية واقتصادية وتقنية، مؤسسات، فاعلون...) ويصف التحولات الجارية، ويستخلص نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تصور فعل التغيير وسيره. حيث يسلط فيليب بيرنو في كتابه الضوء على مفهومين اثنين يستدعيان الاهتمام والتوسع فيهما هما: **التبني والتعاون**.

فمن خلال كتابه في سوسيولوجيا التغيير يضع المفكر فيليب بيرنو نصب عينيه مسألة تحليل ودراسة كافة الأسباب المؤدية إلى التغيير، حيث يعرضه على أنه "نتاج تركيبة متكونة من مجمل القوى، القيود المرتبطة بالوسط أو البيئة، المؤسسات والفاعلين، أين تمتزج السيطرة أو التحكم مع الحرية"، مفسرا بذلك ما يطلق عليه تسمية الجذور الثلاثة للتغيير: البيئة (الوسط)، المؤسسات والفاعلين، وفي المقابل لا يولي الكاتب نفس الأهمية "للجذور" التي حددها وشخصها بدقة، حيث يعتمد على إطارين نظريين، الفردانية المنهجية والتفاعلية، وذلك من أجل تحديد الفاعلين وجعلهم بمثابة الطرف الذي يلعب دورا محوريا في عملية التغيير.

يؤكد **نموذج الفردانية** المنهجية "بأن كل ظاهرة اجتماعية هي نتاج لسلوكيات فردية"، وبالتالي فهو يقر بأن كل تغيير سوف لن يكون فعالا إلا بعد تقبله من طرف الأفراد المعنيين به، بمعنى: "بشرط تفهم وتقبل المعنى والهدف الذي يحدد طبيعة تفاعلهم" لذلك فإن الفاعلين ليسوا خاضعين بصفة سلبية للإكراهات بل بالعكس، لهم دور فعال وحاسم في التغيير، فهم يمثلون المفتاح لتحقيقه لذا ومن خلال الإطار النظري **للتفاعلية** وبعد تحديد شكل التفاعلات والتبادلات الحاصلة بين أفراد مجتمع أو مؤسسة ما، يرى بيرنو، ديناميكية التغيير على أنها نتاج للتطور الحاصل في طبيعة التفاعل بين الأفراد المعنيين. إذ يقوم الفاعلون ببناء وإحداث التغييرات بفضل التفاعل الحاصل فيما بينهم.[1]

من جهة أخرى، يؤكد بيرنو بأن الفاعلين هم بمثابة الجذور الأساسية لأي تغيير فعال، فهم من يجسد حقيقة هذا التغيير ويجعلونه عمليا من خلال التفاعل الذي يتم بينهم، بشرط أن يتفهموا ويتقبلوا بالقيام بهذا التغيير وتجسيده على أرض الواقع، وبما أن الفاعلين يمثلون مفتاح التغيير فما هو إذن العامل الأساسي المتحكم والمؤثر على عملية الفهم والقبول والإقبال على إحداث التغيير؟ وما هي العوامل المقاومة لهذا التغيير؟ وما هي العوامل المتحكمة في سلوك الفاعل؟

هنا يسلط فيليب بيرنو في كتابه "سوسيولوجيا التغيير" الضوء على مفهومين اثنين يستدعيان الاهتمام والتوسع فيهما وهما كما أشرنا سابقا **التبني والتعاون.**

أ- فرض الوجود من خلال التحكم في العمل (السيطرة):

في كتابه سوسيولوجيا التنظيم يؤكد الباحث بيرنو "إن تبني عمل أو مهنة ما، يعني إعطاءه كل المعنى والقيمة التي يستحقها بطريقة تمكننا من التعامل معه أو تعديله، ومن دون ذلك، لا يمكن لأي

---

[1] أوصالح نوال: المرجع السابق، ص235.

تنظيم أن يعمل ويسير بشكل جيد" فهذا التصور الذي طوره الكاتب، يضع يده على مرحلة جد ضرورية وحاسمة من أجل التوصل إلى مرحلة القبول والتحكم في العمل أو النشاط من طرف الفرد الذي يقوم به.

يشدد بيرنو بإلحاح على أن هذا الحراك لا يجب أن يؤول على أنه عبارة عن مقاومة للتغيير، بل يجب فهمه على أنه تعبير عن الرغبة والإرادة للتحكم في هذا العمل وفرض الوجود من خلال القيام به وتفعيله، ما يعني أن تبني العمل واحتضانه لا يتصدى للتغيير، بل بالعكس فهو يشكل أحد أقطاب هذا التغيير، إنه دائما وحسب بيرنو، فمن أجل تقبل التغيير، فعلى هذا الأخير أن يترك هامشا من الحرية أو مجالا كافيا للأشخاص المعنيين به كي يتسنى لهم تبنيه وتحويله، ومن ثم ادماجه ضمن الواقع اليومي لنشاطهم.[1]

إن هذه الحقيقة أدركتها شركة بروكتر وجامبل[*] والتي حققت زيادة في الإنتاجية تقدر بنحو 30% عن طريق العاملين في المصنع الذين يوجهون أنفسهم بأنفسهم حيث أدركت هذه الشركة "**حاجة العاملين للشعور بالسيطرة**" فهم يميلون نتيجة شعورهم بالسيطرة ولو على جزء بسيط من حياتهم إلى أن يكونوا أكثر صحة وسعادة وفاعلية وقد خالفت بمراعاتها لهذه الحقيقة ظن الطراز القديم من المديرين أن وظيفتهم هي السيطرة على الآخرين، ولكن قادة اليوم يتفهمون جيدا أنه يجب عليهم التخلي عن التحكم والسيطرة لكي يحصلوا على نتائج طيبة. وهذا هو محور الحديث عن تفويض السلطة أو التمكين من السلطة.[2]

---

[1] نفس المرجع، ص237.

[*] أسست هذه الشركة من طرف الزوجين بروكتر وجامبل عام 1837 في ولاية أوهايو بالولاية المتحدة الأمريكية، بدأت الشركة بصناعة الصابون وكان صنعه رخيصا وبكميات كبيرة، ركزت الشركة على صناعة الصابون أكثر من صناعة الشموع، ولا تزال تصنع إلى الوقت الراهن ولديها منتجات متنوعة منها: بامبرز للمواليد، كريست معجون الأسنان، مسحوق الغسيل أريل، سائل جالي فيري، بانتين، هيد آند شولدرز.

[2] روبرت ووترمان الابن: **براعة الإدارة في الشراكات الأمريكية –دروس تتعلمها من الشركات التي تهتم بالعاملين في المقام الأول**، ترجمة علا عبد المنعم عبد القوي، مراجعة فايزة عبد الحكيم، الدار الدولية، القاهرة، ط1، 1999، ص13.

ب- شروط التعاون لتبني التغيير:

يعد التعاون العامل الأساسي والمحوري على مستوى أي مؤسسة وقد قام بيرنو بإعطاء تعريف للتعاون على أنه: "عبارة عن عملية تقويم وضبط للعلاقات بين العاملين أو الفاعلين دون إحداث شقاق أو صراعات". ففي حالة ما إذا قامت السلطة الهرمية أو الهيئة المديرة بفرض عمل تنسيقي ما، يبقى التعاون مرهونا بمدى التزام الفاعلين وبالتالي ومن أجل تحقيق هذا الالتزام يعد التعاون شرطا أساسيا، وفي حالة ما إذا حدث عكس ذلك يمكن للتعاون أن يصبح إشكالا في حد ذاته خاصة إذا ولد التغيير لدى الفاعلين ردود أفعال متضاربة ومتباينة، ففي هذا الإطار، يطرح بيرنو تساؤلا حول شروط خلق هذا التعاون وهناك محورين أساسيين وجدهما هامين للرد على هذا الإشكال.

***المحور الأول هو نظرية الترجمة** بالاعتماد على ما جاء به كل من كالون 1989 Collon ولاتور 1987 Latour وأعمالهما حول الابتكارات، يشير بيرنو إلى أن الابتكار أو التغيير لا يمكن أن يتحققان في الواقع إلا إذا كان الأفراد المكلفين بإنجازهما على أتم الدراية بهما، محللين ومدركين للمعنى والغاية المرجوة منهما من هنا "يفترض نموذج الترجمة بأن الاختراع أو الابتكار تترجم في لغة من يستقبلونها".

***أما المحور الثاني فهو نظرية المعاهدات والاتفاقيات:** بالاعتماد على ما جاء به كل من بولتنسكي وتيفينو (Thévenot et Boltanski) 1987، يلخص بيرنو أهم ما تنص عليه النظرية باعتبار أن التعاون من المفروض أن يتم بناءه على حسب اتفاق يجمع بين جميع المشاركين بشأن المبادئ الأساسية المنظمة لعملهم، ولا يتم ذلك اعتمادا على ميولات أو اعتبارات شخصية بسبب اختلافها وتباينها من شخص إلى آخر، من جهتها يقترح كل من بولتنسكي وتيفينو نمذجة أو نمطية متكونة من ستة عوالم. في هذه النقطة بالذات يبدي بيرنو بعض التحفظ بشأن هذه النمذجة أو النمط، ويؤكد في المقابل على أنه وحسب الحالات والأوضاع يمكننا التعرف على عوالم أخرى إذا أولينا اهتماما بالمواضيع

التي تهم الأشخاص والمبادئ والقيم التي تحملها، غير أن هذا لا ينفي وجود اتفاق يضبط هذا التعاون الذي يمثل بمثابة معاهدة لا قرار كل هذه القيم، فهو عبارة عن نظام يحدد بشكل واضح التطلعات المتبادلة والمشتركة حول الكفاءات والسلوكيات.

بالاعتماد على هاتين النظريتين، يبرز لنا التغيير الفعلي الواقعي على أنه مرتبط بشكل وثيق بضرورة إرساء إطار للتعاون بين جميع الأشخاص المعنيين، ولا ينبغي لهذا التعاون أن يكون اعتباطيا أو عشوائيا بل يجب أن يعتمد على:

- أولا: ترجمة ممكنة لكل فاعل بخصوص متطلبات وانعكاسات التغيير على الواقع المهني بشرط أن يمنح لهذا التغيير تفسيرا أو معنى واضحا.
- ثانيا: تعيين منفعة مشتركة يجمع عليها كافة الفاعلين في عملية التغيير، وهو ما يضمن تحقيق وحماية المصلحة المشتركة.
- ثالثا: ضبط اتفاق ضمني بشأن الكفاءات والسلوكيات الصادرة من طرف الفاعلين في مسار إحداث التغيير وضمان ديمومته، فهو الكفيل لفرض احترام القيم الأساسية لكل فاعل والحفاظ عليها طيلة عملية التغيير.[1]

1-9-5- التحليل الاستراتيجي لمشال كروزيه:

إن مشال كروزيه ونتيجة للتراكم العلمي والمعرفي تمكن من صياغة نظريته حول "التحليل الاستراتيجي للفاعلين" الذي نحاول من خلاله مناقشة مختلف أفكاره في القضايا المتعلقة بالتنظيم.

أ- العقلانية التنظيمية عند مشال كروزيه:

ينطلق كروزيه في بداية أبحاثه، في دراسته حول البيروقراطية وتشخيص النسق الاجتماعي الفرنسي في مجموعه، سعيا لإيجاد كل علامات نسق التنظيم البيروقراطي.

---

[1] نفس المرجع، ص239.

في البداية أوضح كروزيه أن نموذج فيبر قد تجاهل مشكلات القوة والصراع، والتغير في التنظيمات، وهذا الجهل نابع من تأكيد فيبر للجانب الصوري المستقر من التنظيم، إن الطريقة الجديدة التي استخدمها كروزيه في الظاهرة البيروقراطية، كي يفسر طبيعة العلاقات الاجتماعية في إحدى الوكالات، وفي مصنع الدخان حيث يعطي صورة نسبية للاستراتيجيات التي استخدمها الفاعلون والقواعد التي يتفاعلون على أساسها.[1]

ب- المنطلقات الأساسية للتحليل الاستراتيجي (مسلماته):

يرتبط التحليل الاستراتيجي لمشال كروزيه ارتباطا كبيرا بالسلطة (le pouvoir) والتي تتشكل وتقوى بواسطة مناطق الشك والريبة "les zones d'incertitude" ويتم ذلك من خلال اعتماد الفاعلين على استراتيجيات مختلفة تترجم في شكل ألعاب "des jeux" تضمن لهم البقاء والمحافظة على مكتسباتهم ونقاط القوة والهيمنة على التنظيم الرسمي من جهة وتحقيق أهدافهم المشتركة رغم التوجهات المختلفة للفاعلين وهذا ما يشكل رهانات مستقبلية ويولد ضغوطات "des contraintes" بالنسبة للطرفين أي بالنسبة للفاعلين والتنظيم، والتي تتطلب من الفاعلين المواجهة من أجل ضمان استمرارية استراتيجيتهم وبذلك ضمان تحقيق أهدافهم.[2]

وعليه يمكن إيضاح المنطلقات الأساسية للتحليل الاستراتيجي كما يلي:

- المنطلق الأول: الإنسان لا يقبل أبدا أن يعامل كوسيلة وأداة في خدمة المنظمة، حيث نجد كل إنسان له أهدافه ورغباته الخاصة، التي يمكن أن تكون نفسها رغبة المؤسسة أو العكس.
- المنطلق الثاني: وجود الحرية النسبية للفاعلين داخل المؤسسة، إذ نجد في كل منظمة الفاعل يمتلك مساحات للفعل، هذا المنطلق هو قلب التحليل الاستراتيجي.

---

[1] محمدي كامل ودود ونوري نور الدين: **التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر وميشال كروزيه**، مجلة سوسيولوجيا، عدد3، 2017، ص227.

[2] ترمول لطفي: **استراتيجيات الفاعلين الناتجة عن نظام الحوافز القائم وتأثيرها على الأداء الوظيفي داخل المنظمة**، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد16، الجزائر، 2016، ص8.

- المنطلق الثالث: في خضم هذه التفاعلات الاستراتيجية هي العقلانية ولكنها تكون محدودة، لأن الفاعل يتنبأ باستراتيجية الآخرين والمحيط الدائر بهم.

وعليه لا أحد من الفاعلين يمتلك خيارا مطلق، فهناك دائما خيارات عديدة، يسعى الفاعل لاختيار الأقل ضررا، إن دخول الفاعلين في محيط من الصراعات، نجد بأن سلوكاتهم نحو تحقيق أهدافهم، فهم يمتلكون موارد خاصة ويصغون استراتيجيات بناء على معطيات الآخرين، هؤلاء قد يكونوا منافسين أو أصدقاء، وعليه فإن السلطة غير مرتبطة بالمكانة الهرمية للفاعلين.[1]

ج- أنواع استراتيجيات الفاعل داخل المنظمة.

ترى هذه المقاربة أن سلوكات الفاعل في علاقته بالتنظيم يمكن حصرها في استراتيجيتين أساسيتين هما: الاستراتيجية الدفاعية والاستراتيجية الهجومية، قد يلجأ الفاعلون إلى مختلف هذه الاستراتيجيات دفاعا عن أهدافهم أو رفعا لمكاسبهم، إنهم يلجؤون تارة إلى استراتيجيات الهجوم إذا كان ذلك ممكنا، وطورا إلى استراتيجيات الدفاع، يسعى الفاعل إلى الضغط على بقية أعضاء التنظيم لإرضاء متطلباته الخاصة، أما دفاعيا فإنه يسعى للإفلات من الضغوط عن طريق الاحتماء وراء حريته وهامش تحركه.[2]

1- الاستراتيجيات الدفاعية: وهي استراتيجية التي يعتمدها الفاعل إزاء المنظمة بهدف المحافظة على الامتيازات أو المكاسب التي يعتقد بأنها تشكل رهانا بالنسبة إليه فيستعمل كل ما لديه من أوراق رابحة (موارد) من أجل أن تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية كما هي عليه، ويبقى هو في موقع قوى في علاقته التفاوضية إزاء المؤسسة.

---

[1] محمد كمال ودود ونوري نور الدين: المرجع السابق، ص228.

[2] رحالي حجيلة: **الصراع في المؤسسات –وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص42.

2- الاستراتيجية الهجومية: يمكن للفاعل كذلك انطلاقا من الوضعية التنظيمية والمهنية التي هي متوفرة لديه أن يبني استراتيجية هجومية، ليس من أجل المحافظة على امتيازات أو مكاسب كما هو الحال في الاستراتيجية السابقة ولكن من أجل الحصول عليها أو الاستزادة منها وهي نوعان[1]:

"**الاستراتيجية المساومتية**" التي يسعى من خلالها الفاعل الحصول على مكاسب فورية وعاجلة في شكل خذ وهات، أما النوع الثاني من هذه الاستراتيجية يطلق عليها مشال كروزيه وفيدبرغ "**الاستراتيجية الاستثمارية**" في هذه الاستراتيجية يكون المقابل بعدي وعلى المدى المتوسط أو الطويل فهذه الاستراتيجية هي سلوك اختياري للفاعلين الذين لهم وضعية مهنية تتضمن إمكانية المكافأة المستقبلية كالحصول على ترقية مهنية بالنسبة للإطارات مثلا.

د- مرتكزات نظرية التحليل الاستراتيجي:

1- الفاعلون وهامش الحرية الخاص بهم:

يؤكد كروزيه أن الأبحاث التي درست واقع المؤسسة أوضحت بكل صراحة أن سلوكات الأفراد تبقى معقدة وهي تبتعد عن التصورات اليقينية المبنية على حتمية ميكانيكية أو يقينية وهذا شيء واضح لأن المورد البشري يحافظ دائما على جزء من الحرية التي هي موجودة فيه، وتلك الحرية قد يستعملها لمحاربة النسق التنظيمي والمتمثل في المؤسسة أو مكان العمل الذي يعمل فيه، ومنه نقول إذا كان هذا الفرد يستعمل هذا الهامش من الحرية للحفاظ على وجوده داخل النسق فكيف يتصور النسق إذ كانت هناك مجموعة من الموارد البشرية متحدين رغم اختلاف إيديولوجيتهم لتحقيق أهداف مشتركة لا تتماشى مع نظام المؤسسة فكيف يمكنها مواجهة ذلك؟

---

[1] محمدي كمال ودود ونوري نور الدين: المرجع السابق، ص229.

ومنه نستخلص قاعدة مهمة أشار إليها كروزيه هي: "إن أثار التحكم والاتقان في استعمال هامش الحرية بين الموارد البشرية المتاحة، هي أكثر قوة من آثار القوانين الرسمية الصارمة واللوائح التنفيذية الموضوعة من طرف التنظيم".[1]

وكنقطة حاسمة وجوهرية المورد هو عبارة عن "عقل" وهو يفكر، معنى هذا أنه يملك حرية نسبية بمصطلحات مادية ملموسة، فهو كائن مستقل ولا تستطيع أي منظمة مهما كانت برمجتها فائقة على التحكم فيه لأنه قادر على التحكم والتسيير دون أن ننسى أنه مبدع ومبتكر لأنه يملك سلاح الحياة والمتمثل في العقل البشري الذي بواسطته يخلق استقلاليته داخل النسق التنظيمي الصارم والذي يفرض قيودا على حرية الفرد بواسطة ما يسمى بالواجبات الموضوعة في القانون المتعارف عليه والذي يشكل جوهر البيروقراطية، فهذا الفرد ينزع تلك القيود بخلق هامش الحرية بواسطة العقل المدبر والمفكر الذي يستعمله من أجل تحقيق أهدافه داخل التنظيم.

2- السلطة والاستراتيجية:

حسب الدراسات التي أجراها كروزيه والتي خلص فيها الى وجد أن عمال الصيانة لديهم سلطة غير مباشرة على الجميع، هاته السلطة غير موجودة في الهيكل التنظيمي حيث يلجؤون إلى "احتكار المعلومات في مجال التصليحات" وهنا قوتهم، يلجأ رؤساء العمال إلى الرضوخ لسلطة عمال الصيانة خوفا على توقف الإنتاج ومنه إمكانية تسريحهم... ومنه نخلص إلى:

- الذي يتحكم في مناطق الشك والذي يعرف كيف يخلق هامش الحرية بفضل قدراته وخبراته واتصالاته يستطيع أن يستحوذ على منابع السلطة.

---

[1] ترمول لطفي: المرجع السابق، ص8.

– الاستراتيجية عند كروزيه هي تلك التصرفات والسلوكات الناتجة عن الفاعلين في مواقع عملهم والتي تكون فردية أو جماعية نجد فيها القدرة والخبرة وتعمل من أجل صناعة هوامش حرية ومناطق شك يلجأ إليها الأفراد من أجل حماية أنفسهم من التنظيم وصناعة السلطة المسيطرة.

ومنه نستنتج أن السلطة حسب كروزيه هي قدرة الفاعل على زيادة درجة حريته والحد من حرية الطرف الآخر، فهي لعبة غير متناهية ومستمرة على البحث عن هوامش الحرية التي تضمن لك البقاء والسيطرة، والزيادة في ذلك من مناطق الشك وزيادة الفاعل من مناطق عدم التوقع لسلوكه مما يصعب على الإدارة والتنظيم الرسمي التنبؤ بهذا السلوك ومنه الخروج من دائرة أو حلقة التوقع، هذه الرؤيا هي التي أنتجت لنا ما يسمى "بنظرية التحليل الاستراتيجي".[1]

هـ– كروزيه يسقط تحليله الاستراتيجي على التغيير:

لقد عالج كروزيه ظاهرة التغيير في كتابه الفاعل والنسق في الفصل الثالث عشر وقد جاء فيه "أن التغيير هو مشكلة بمعنى أنه قابل للدراسة والتحليل كغيره من المشكلات العملية" [2]

إن المنظور الاستراتيجي يرى أن دراسة عوامل التغيير كفيلة بإيجاد طريقة عملية تسمح بالقيام بعملية استراتيجية لإنجاح التغيير، مع مراعاة دراسة الإكراهات والضغوط المفرطة على المنظمة وعلى الفاعلين أنفسهم، مع إدراك أن للفاعلين هامش من الحرية في التعامل مع الإكراهات الخارجية، ويعتمد التحليل الاستراتيجي على أربعة مبادئ لتحليل التغيير وهي:

---

[1] نفس المرجع، ص10.

[2] بوشمال أحمد: **سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفاعلية المنظمات –مدخل التحليل الاستراتيجي**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص89.

1- مبادئ التحليل الاستراتيجي للتغيير:

* **استقلالية الظاهرة التنظيمية:** وهي تقوم على مبدئ أن التنظيم يمكن أن يتسم بالثبات وبالتالي فهو تنظيم ظرفي إذ أن أساس سلوك الفاعلين ينبع من استقلاليتهم وعليه فإن مجال الحرية يعطي استقلالية في الاختيار. ومنه فإن "تعدد الوسائل التي يضعها الفاعلون لا يمكن أن تفرض عليهم من الخارج إلا إذا كان هناك **تحفيز أو دافعية** لكي يتحرك عبر آلية جديدة".

* **الظاهرة التنظيمية هي بناء:** حيث أننا بعد تحليل العلاقات الاجتماعية تظهر لنا على أنها بناءات، فهي إذن أداة تؤدي بالفاعلين الاجتماعيين لكي يضبطوا تفاعلاتهم بطريقة ما للوصول ولو إلى أدنى درجات التعاون لبلوغ أهداف جماعية.

* **إن هذه الحلول ليست إجابات آلية لهذه الإكراهات:** أي أن كل مجموعة قادرة على ابتكار حلول جديدة، حيث يمكن أن تمر عن طريق استدعاء الخيال في إنتاج حلول الإبداع.

* **كل التغييرات تقترح قطيعة:** إن وجود عملية التغيير لا يمكن أن تنجح إلا من خلال إجراء قطيعة بين الألعاب القديمة والألعاب الجديدة، وقد ترجمها كروزيه عبر وجود "أزمة"، إذ تمكن هذه القطيعة في أنها صعبة وشرسة لمقاومة التغيير، وخاصة في المجتمعات أو الجماعات التي لها انسجام ثقافي وهوية قوية (بيئة محافظة) ... ولا يتأتى ذلك إلا بوجود تعلم جماعي واعي حيث يقتنع الفاعلون بضرورة التخلي عن الحلقات المفرغة القديمة وتبني حلقات جديدة.[1]

2- التغيير كتعلم جماعي:

لقد أكد كروزيه على ضرورة أن يكون التغيير الاستراتيجي نابعا من داخل التنظيم نفسه آخذا بعين الاعتبار فعل الأفراد الفاعلين الذين يشكلون هذا التنظيم، وأن عليهم أن يتعلموا النماذج الجديدة من

---

[1] نفس المرجع، ص91.

اللعب وعلى إعادة تشكيل علاقات القوة، ويرى كروزيه أن هدف التغيير هو تغيير الأفراد لاستراتيجيتهم، إذ يعتبر الفاعلون هم أساس التغيير في التنظيم، ويمكن للجماعة أن تقيم التغيير عن طريق تقديرهم للمنافع الممكنة والتي يستفيدون منها.

وبما أن الأفراد لهم عقلانية محدودة، فإننا سوف نقوم بتزويدهم بالمفاهيم والأفكار والممارسات، من أجل تحقيق مصالحهم الذاتية باستخدام الاقناع والشرح وعلى نشر التعليم الجماعي وحل مشاكلهم وبما أن عملية التغيير هي عملية تتطلب الفعل ورد الفعل ليتحرك الجميع ويبدع عبر اكتساب موارد وقدرات تعتبر ضرورية لتشكيل ألعاب جديدة، وعليه فإن التغيير لابد أن يتعرض لنوع من المقاومة أو المشاكل.[1]

3- مقاومة التغيير:

حسب كروزيه إن مشكلة التعلم الجماعي لنماذج جديدة ماهي إلا خوف الفاعلين من خسارتهم لمناطق الارتياب والسلطة.

وتكون هذه المقاومة إما صريحة أو متبطنة عبر قناع الدين أو العرف أو تحت أفكار حماسية، ولذلك لكي تكون هناك قطيعة بين القديم والجديد يجب أن تعتبر هذه المشكلة ضمن مجال السلطة والقوة والسيطرة، فمجال السلطة يتحول بسبب بروز النماذج الجديدة للعلاقات والألعاب وهناك على الأقل نوعين من السلطة يمكن التعرف عليهما كمؤثر أو باعث لقبول التغيير.

* الأولى: هي النوع الذي فيه يوافق القائد أو الزعيم أو الشخصية الكاريزماتية على التغيير المقترح.

* الثانية: سلطة الفاعلين أنفسهم والتي تنطلق من قاعدة التحكم في مناطق الارتياب.

---

[1] نفس المرجع، ص92.

عموما أي مقاومة للتغيير قد يكون منشؤها الارتباط بالمصالح أي أنه عندما يعتقد أصحاب هذه المصالح أن التغيير المقترح سيكون مربحا لهم وسيعود عليهم بالفائدة فإنهم يتبنونه.

وقد خلص كروزيه إلى أن مشكلة مقاومة التغيير لها عدة أسباب ولذلك فإننا قبل أن نقوم بأي تغيير يجب أن نحلل كل العوامل التي أدت إلى رفضه من طرف الأفراد، وذلك بالتعرف على اهتماماتهم وحاجياتهم وعلى استراتيجيتهم، فالأفراد ليسوا مرتبطين بالروتين بل إنهم في الحقيقة جاهزون لكل تغيير وبسرعة إذا كانت لهم القدرة على اكتساب اهتمامهم داخل الألعاب التي نقترحها عليهم.[1]

4- استراتيجيات التغيير:

عالج كروزيه ضرورة التدخل في التغيير ولاحظ أن أي تنظيم أو مؤسسة إذا أرادت تطبيق نموذج تراه صالحا أو اتخاذ أي قرار للإصلاح الإداري حتما سوف يلقى معارضة، لأن الفاعل بين أمرين إما المصلحة الشخصية أو المصلحة الجماعية، وبالتالي علينا:

- أن نعالج الأمر بالإقناع أي نقنعهم بروح المسؤولية، وبالتالي نجعلهم يؤمنون في قرارات أنفسهم أن هذه أو هذا الإصلاح الإداري هو الأصلح والأحسن.

- تحقيق الإجماع والمشاركة بين الأفراد في المؤسسة، وهذا ينبني على المشاركة الفعالة التي تؤدي إلى التوافق بين المؤيدين للتغيير والمعارضين له (توازن القوى).

- إجراء تنشيط للفاعل وذلك من خلال الوعي الأخلاقي الذي يتضمن خطابات تيسيرية لمفهوم التحفيز والمشاركة.

- اعتماد الشفافية وإبعاد الظلم وعدم العدالة والفساد الإداري.

- ربط كروزيه بين إشكالية التغيير وصعوبة اتخاذ القرار بشأنه نتيجة اختلاف الأهداف والغايات بشأنه، كما أنه لا يوجد حكم ثابت على نجاعة التغيير للأبد، ومنه لا يوجد ضمانات للمشاركين ببقاء

---

[1] نفس المرجع، ص93.

سلطتهم وعليه وجب الاعتماد عن اعتماد القوة في الإقناع واستعمال الصرامة الكبيرة بل وجب وجود مرونة وتبادل الحوار بين كل الفاعلين.

أي أن التغيير من القمة يجب أن يأخذ منحى علميا، وذلك من خلال تحليل الوضعيات الحقيقية لكل فاعل، ولإنجاح هذه العملية يجب الأخذ بعين الاعتبار لكل الفاعلين وقدراتهم واستراتيجياتهم، وأن أي فشل لعملية التغيير هو فشل في تحليل قدرات المشاركين.[1]

[1] نفس المرجع، ص94.

خلاصة

حاولنا ممن خلال هذا الفصل التطرق لمختلف الخطوات المنهجية المتعلقة بدراستنا مع ابراز اهمية الدراسة ومختلف الاهداف التي نسعى الى الوصول اليها اضافة الى عرضنا للإشكالية التي تدور حولها دراستنا مع وضع فرضيات كإجابات مؤقتة في انتظار تأكيده او نفييها في قادم الفصول ضابطين لمختلف المفاهيم التي يدور حولها موضوع بحثنا، مع عرضنا لمختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، مع تناولنا بالتفصيل لمختلف النظريات السوسيولوجية، التي تناولت بالتحليل مختلف استراتيجيات الفاعلين اتجاه التغيير التنظيمي، هذه الاستراتيجيات التي تحتاج إلى مزيد من الفهم خاصة في ظل أنها مرهونة بمدى الفرص والمكاسب التي ستعود على الفاعلين من جراء هذا التغيير الذي سنحاول تسليط الضوء عليه من خلال الفصل الموالي.

الفصل 2: ماهية التغيير التنظيمي

- تمهيد

2-1- إدارة التغيير

2-2- المداخل التحليلية للتغيير التنظيمي

2-3- مشكلة التغيير

2-4- الحاجة إلى التغيير التنظيمي

2-5- أنواع ومراحل التغيير التنظيمي

2-6- عناصر واستراتيجيات التغيير التنظيمي

2-7- مزايا وعيوب وصعوبات التغيير التنظيمي

2-8- العوامل المساعدة على نجاح التغيير التنظيمي

- خلاصة

تمهيد

إن التغيير يمثل في مجال المؤسسة موضوعا مهما ومعقدا في نفس الوقت ذلك لأن التغيير قد يكون له دور في مدى استقرار المؤسسة وتطورها أو العكس، فالتغيير ينبغي أن يكون مرتبطا بالاهتمام البالغ وبالفهم لأبعاده ومراحله ومتاعبه أيضا ولما يتطلبه من آليات، وبهذا المعنى فإن التغيير في المؤسسة هو محور كل تطور ولكن إذا عرف المسيّرون كيف يتعاملون معه قصد تفادي كل أوجه المقاومة والصراع الناجمين عموما عن عدم الانخراط فيه خاصة أن كثير من الدراسات أثبتت أن قدرة المؤسسة وفعاليتها وتطورها يعود إلى استراتيجيات التغيير الناجحة وذلك ما سنحاول إيضاحه من خلال هذا الفصل.

2-1- إدارة التغيير:

2-1-1- في معنى التغيير:

إن التغيير ينبغي أن يكون دائما في الاتجاه الإيجابي، أي نحو الحسن ومن الحسن إلى الأحسن، فهو بذلك عملية تحويل أو تحول أو انتقال من نقطة إلى أخرى أو من مستوى إلى آخر سواء كان ذلك في عملية التنظيم أو في أساليب القيادة أو التسيير أو في كيفيات الإنتاج، أي سواء تعلق الأمر بالتكنولوجيا والتقنيات أو بالتسيير وأنماط التنظيم.

فالتغيير ينبغي أن يكون جهدا ونشاطا لعمل مخطط ومنظم يهدف إلى تغيير وضعية تنظيمية أو تقنية تكنولوجية غير مرضية أو تعديل في ثقافة المؤسسة لتحسين قدرتها على تطوير رؤيتها وجودة إنتاجها وتحسين أدائها وتطوير نفسها اعتمادا على مساهمة العاملين فيها كما أنه أيضا عملية إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر التنظيم لمواكبة التطورات المحلية والعالمية والمعايير والمقاييس الدولية المعمول بها.

إن التغيير قد يكون من أصعب العمليات التي تعرفها المؤسسة ذلك لأن طبيعة العنصر الإنساني تريد عموما تجنب التغيير خوفا من المجهول من جهة وحفاظا على السلوكيات المتعود عليها من جهة أخرى.

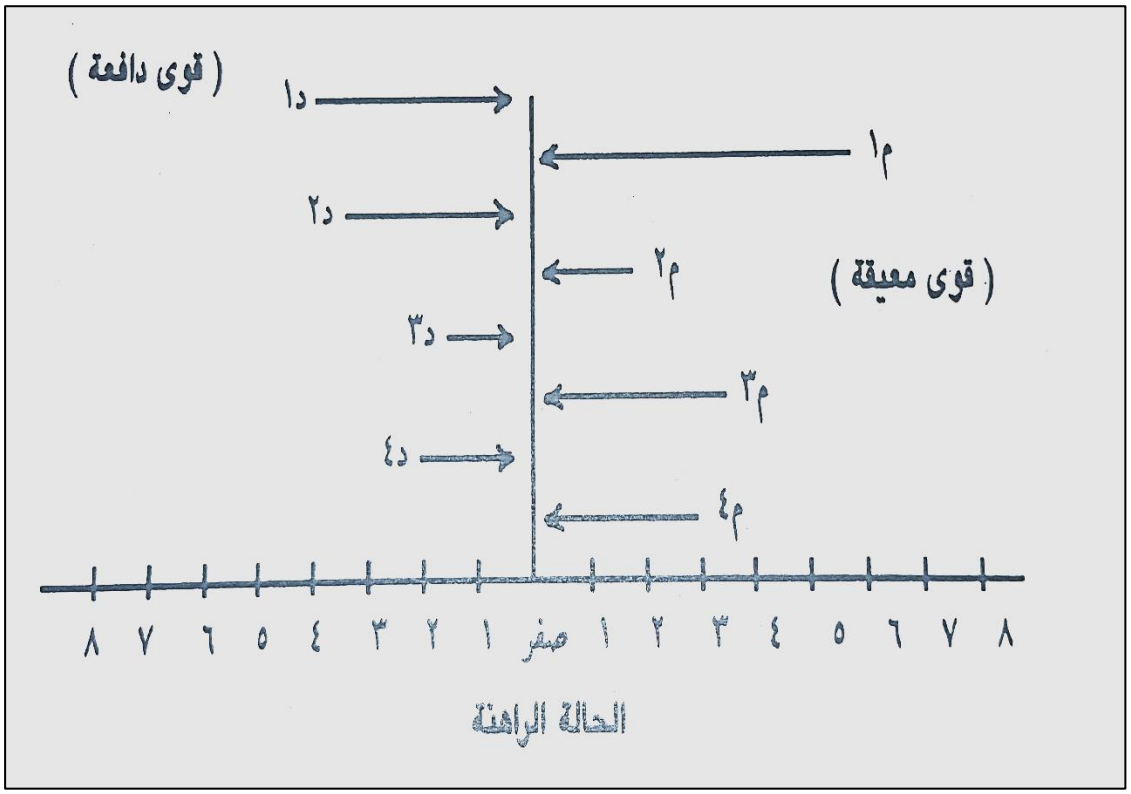
كما أن هناك جملة من التساؤلات ينبغي للمؤسسة أن تجيب عنها بكل دقة وبكل موضوعية نذكر على رأسها:

هل هذا التغيير الذي ستتفاعل معه المؤسسة استراتيجيا أم أنه يخدم استراتيجية معينة؟ لأن الإجابة عن هذا السؤال ستحدد بموجبها الإجراءات التي سيتم إتباعها.[1]

---

[1] محمد مسلم: المرجع السابق، ص11.

إن التغيير هو التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل، ويرى كيرت لفين (Kurt Lewin) أن التغيير عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل. وتتضمن إحدى هذه المجموعات "قوى دافعة" في حين تتضمن المجموعة المعاكسة "قوى مقيدة أو معيقة" ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المؤسسة إلى حالة من التوازن يطلق عليها اسم "الحالة الراهنة" الشكل الموالي:



شكل رقم (1): يوضح الحالة الراهنة وفق نظرة كيرت لفين[1]

[1] كمال محمد المغربي: **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر، عمان، الأردن، ط3، 1998، ص ص317-318.

2-1-2- المفاهيم المرتبطة بالتغيير: :

يعتبر التغيير التنظيمي من المفاهيم التي لها تداخل لغوي مع العديد من المفاهيم والمصطلحات نذكر منها :التطوير التنظيمي، التحول التنظيمي، النمو التنظيمي، التنمية الإدارية، الإصلاح الإداري. رغم هذا التشابه والتداخل إلا أنه هناك فروق نوعية في التغيير المنشود والافتراضات التي تقوم عليها تلك المفاهيم، مما يستوجب توضيحها لتحديد الفواصل والفوارق بينها وفقا لمقتضيات التأصيل العلمي.

أولا: التطوير التنظيمي في العديد من المؤلفات يستعمل مصطلح التغيير التنظيمي ومصطلح التطوير التنظيمي كمفهومين مترادفين، إلا أنه في الواقع هناك فرق بين هذين المصطلحين، فمفهوم التطوير التنظيمي يرتبط أكثر بالسلوك التنظيمي، حيث يعرفه ريشارد "بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجرى في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية". وعليه فإن نظام التطوير التنظيمي "نظام قيمي تأثيري يتحرك داخل المؤسسة ويستخدم القوى والإجراءات الخارجية فقط كما أن نظام التطوير التنظيمي يحدث التغيير ببطء وبشكل تدرجي ومتنامي". إذن التطوير التنظيمي يركز على تغيير قيم، اتجاهات وتوقعات العاملين فهو يعتبر أداة وليس هدف في حد ذاته.[1]

---

[1] حسان تريكي: **التغيير التنظيمي بين النظرية التطبيق مقاربة سوسيولوجية**، مجلة علوم الانسان المجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 24، 2017، ص61.

ثانيا: التحول التنظيمي وهو تغيير التنظيم على نطاق واسع حيث يعرفه كل من أمير ليفي وإري مري "بأنه تغيير متعدد المستويات ونوعي ومتقطع، متطرف ويشمل على تحول نموذجي". ويسمى التحول التنظيمي التغيير من الدرجة الثانية فالدرجة الأولى للتغيير تطورية تكييفية فيها تتغير مظاهر المؤسسة لكن طبيعتها الأساسية تبقى كما هي، أما الدرجة الثانية من التغيير (التحول التنظيمي) هي جذرية أساسية، تعدل فيها طبيعة المؤسسة بطرق جذرية.

ثالثا: النمو التنظيمي يعني النمو التنظيمي "غلب الطابع التنظيمي وتغلغله في كافة وجوه الحياة الاجتماعية"، أي ظهور تنظيمات جديدة في كل مجالات الحياة في المجتمع وذلك بفعل التغيرات البنائية والثقافية التي شهدتها المجتمعات الحديثة.

رابعا: التنمية الإدارية يعرف إسنستاد " التنمية الإدارية بأنها عملية تمكن جهاز الإدارة من تحديث الأنماط التنظيمية والسلوكية استجابة للمطالب والحاجات البيئية الموجهة له". كما عرف سفن Siffin التنمية الإدارية" بأنها الصياغة الجديدة للكيان الإداري الحكومي بهدف تحويره وتعديله وإعادة بنائه وتجديد اشكاله وأساليبه". إذن مصطلح التنمية الإدارية يتضمن نوعا من التغيير الذي تتعد فيه الإجراءات والتشريعات بهدف ضمان التطبيق السليم والتنفيذ العالي للقرارات المتخذة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فالتنمية الإدارية تعتبر من ضروريات تحقيق التنمية الشاملة.

خامسا: الإصلاح الإداري يعتبر الإصلاح الإداري" أحد مداخل التغيير التنظيمي، يركز على إدخال إصلاحات هيكلية على المنظمات الحكومية لتعزيز الفعالية التنظيمية، فالإصلاح

الإداري يستهدف احداث تغييرات شاملة لإصلاح العيوب والأخطاء ومحاولة الوصول إلى وضع أفضل للمؤسسات الحكومية".[1]

2-2- المداخل التحليلية للتغيير التنظيمي:

إن المهتمين بدراسة وتحليل التغيير التنظيمي يجدون أنفسهم أمام مدخلان نظريان متناقضان هما: التصور الحتمي والتصور الإرادي

2-2-1- التصور الحتمي:

يؤمن التصور الحتمي بحتمية التغيير التنظيمي فهو نتيجة لتفاعل عدة عوامل وتأثير قوى مختلفة. وينظر هذا الاتجاه إلى المؤسسة على أنها نسق اجتماعي، ونتيجة لذلك ستتميز بالصراع وبالمشاكل الداخلية والتوتر، وإن هذه المشاكل والمصادمات هي التي تخلق الحافز للتغيير. كما أن الطاقة التي تدعم عملية التغيير تأتي من المشاكل غير المعالجة، ليصبح الهدف النهائي مركزا في كيفية تحقيق التوازن الجديد بين مجموعة الصراعات الحالية.

ويؤكد التصور الحتمي للتغيير التنظيمي على خاصية عدم مرونة التنظيم Caractère inflexible ويرى أن البنية والثقافة تعملان على وقاية المؤسسة من التغير، وكذلك يركز هذا التصور على عوامل ديمومة المؤسسة، ويرى في ضغوطات البيئة (القوى الخارجية) [2] المحرك الأساسي للتغيير التنظيمي، وعليه فإن هذا التصور يرى أن التغيير التنظيمي هو نتيجة لصراع وتوتر منتظم وناتج عن تأثير قوى مختلفة، وبالتالي فهو أمر حتمي وليس إرادي.

---

[1] نفس المرجع، ص 62.

[2] نفس المرجع، ص64.

2-2-2- التصور الإرادي:

يؤكد هذا التصور على دور الاختيار الاستراتيجي في إحداث التغيير التنظيمي، بمعنى أن التغيير التنظيمي هو نتيجة اختيار استراتيجي واع وإرادي، وهو مبني على دراسة وتخطيط مسبق وليس كاستجابة لتأثير قوى أو نتيجة لظروف معينة، فالتصور الإرادي للتغيير التنظيمي يركز على الفعل المقصود وعلى الإرادة الإنسانية في إحداث التغيير. ونجد رواد التطوير التنظيمي يتقاسمون ويطورون في مقارباتهم هذا التصور الإرادي حيث يضعون المسير في مركز عملية التغيير.[1]

2-3- مشكلة التغيير:

نتناول في هذا العنصر ماهية مشكلة التغيير وطبيعتها، وسبل تناولها ومعالجتها في ضوء توجه الإدارة، وما تود إنجازه في فترة معينة طبقا لأهدافها وظروفها.

2-3-1- طبيعة مشكلة التغيير(كيف، ماذا، لماذا):

تعد مشكلة التغيير، أي المشكلة التي نسعى إلى حلها عن طريق التغيير، هي جوهر إدارة التغيير، ومشكلة التغيير قد تكون كبيرة أو صغيرة، واسعة النطاق أو محدودة، خاصة بأفراد أو خاصة بمجموعات، خاصة بقسم أو بإدارة واحدة في المنظمة أو بأكثر من قسم أو إدارة.

وإذا كانت مشكلة التغيير (على المستوى المفهومي) هي الانتقال من وضع معين (أ) إلى وضع آخر مختلف (ب)، فإن النجاح في ذلك يستلزم تحقيق ثلاثة أنواع من الأهداف، هي التحول والخفض والتطبيق. ويقصد بأهداف التحول قدرتنا على التحديد الدقيق للفروق بين الموقفين (أ)، (ب). ويقصد بأهداف الخفض تحديد أنسب الوسائل لإزالة تلك الفروق بين الموقفين. أما أهداف

---

[1] نفس المرجع، ص65.

التطبيق، فهي الخاصة بالإجراءات الفعلية الواجب تنفيذها على أرض الواقع، والتي تمكننا من القيام بإزالة تلك الفروق، والانتقال السلس من (أ) إلى (ب).

وبكلمات بسيطة يمكننا القول أن مشكلة التغيير يمكن تناولها وإدارتها على أنها مجموعة من المشكلات الصغرى، التي تعبر عنها مجموعة التساؤلات تبدأ بـ: كيف، وماذا، ولماذا يجب أن يحدث التغيير؟[1]

أولا: التغيير كمشكلة تبدأ بـ "كيف" يكون تفكيرنا وتركيزنا في مشكلة التغيير هنا متمركزا حول الوسائل والأساليب، أكثر من تركيزنا على التحديد الواضح للهدف النهائي الذي نرجو الوصول إليه، أو الصورة النهائية للموقف بعد تغييره، كأن نتساءل: كيف يمكننا جعل الأفراد أكثر انفتاحا؟ أو أكثر تحملا للمسؤولية، أو أكثر إبداعا؟ وكيف يمكننا إدخال أسلوب "فرق العمل المدارة ذاتيا" إلى المنظمة؟ وكيف يمكن التغلب على ما يواجهنا من صعوبات لدخول السوق كمنافس قوي؟ وكيف نقلل المدة الزمنية التي يستغرقها تصنيع منتوج معين؟ ... إلخ. فهنا يكون التركيز على الوسائل هو أساس التفكير، وإن كان الهدف من التغيير موجودا بدرجة أو بأخرى.

ثانيا: التغيير كمشكلة تبدأ بـ "ماذا" يكون التركيز في تلك الحالات منصبا أساسا على الهدف والصورة النهائية التي ننشدها كنتيجة لما سنقوم به من جهود للتغيير، أكثر من تركيزنا على الوسائل والأساليب التي سيتم بها التغيير. كأن نتساءل: ما الذي نسعى إلى تحقيقه والوصول إليه؟ وما التغييرات الضرورية المطلوب إجراءها؟ وما المؤشرات التي سنحدد على أساسها مدى نجاحنا فيما أجريناه من تغيير؟ وما المعايير التي سنطبقها؟ ...إلخ.

---

[1] معتز سيد عبد الله: **إدارة التغيير التنظيمي – الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية**، جزء1، مطبعة محمد عبد الكريم حسان، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2014، ص55.

ثالثا: التغيير كمشكلة تبدأ بـ "لماذا" إن التساؤل بـ: لماذا هو أكثر التساؤلات فائدة للتعامل مع مشكلات التغيير، ذلك لأن التساؤل بهذه الصيغة، يساعدنا في الوصول إلى الأهداف البعيدة أو القصوى للتغيير، وفي الوقت ذاته يفتح الباب واسعا أمام تفكيرنا لإيجاد أنسب الوسائل لتحقيق ذلك [1] ، **اذا** فالتساؤل بـ "لماذا" يجمع بين التركيز على كل من الوسائل والأهداف في نسق واحد وهو ما يساعدنا على تناول مشكلة التغيير بشكل أعمق وأكفأ.

2-3-2- التوجه المستخدم في إدارة التغيير هو انعكاس لعقلية الإدارة في المنظمة:

لا شك أن التركيز على أي من صيغ التساؤلات الثلاثة السابقة، عند إدارة للتغيير أو التعامل مع مشكلات التغيير، إنما يعكس عقلية إدارة المنظمة، وكيف تفكر في تلك المشكلات، وتصورها لحلها. وكذلك، فإن كيفية إدارة الفرد لمشكلة ما داخل منظمته، وتفسيره لها، يعتمد على مركزه في تلك المنظمة. فمركز الفرد الوظيفي في المنظمة يحدد طبيعة ما يدركه من مشكلات تستلزم التغيير، ومدى اتساع هذا التغيير المنشود. فمثلا نجد أن العاملين في إدارة التسويق، ربما يلفت انتباههم قضايا ومشكلات تتطلب التغيير تختلف كثيرا عما يدركه العاملون في الشؤون الإدارية... وهكذا. كذلك أن أفراد القيادة العليا في المنظمة عادة ما يكون منظورهم للتغيير – بالنسبة لأي مشكلة– أوسع وأعمق، بالمقارنة بمنظور الأفراد الأقل وظيفيا. فكلما قل المستوى الوظيفي ضاق مجال تصور الفرد لمشكلة التغيير، أو ضاق مجال اهتمامه بالأشياء التي يجب أن تخضع للتغيير.

---

[1] نفس المرجع، ص56.

وفي جميع الحالات، وبصرف النظر عن المشكلات المدركة للتغيير، ومدى عمق التغيير المأمول، فإن التغيير هو في صميمه عملية توافق أو تكيف مع ظروف وملابسات جديدة. ويجب أن ننظر للتغيير على أنه مكافئ لما نسميه التوافق أو التكيف، سواء توافق مجموعة أفراد في المنظمة، أو قسم أو إدارة فيها، أو تغيير واسع النطاق يشمل المنظمة ككل، وذلك وفقا لما يحدث من ضغوط، سواء من داخل المنظمة أو خارجها، تحتم هذا التغيير.

وكثير من المنظمات يتم تصميمها بحيث تسمح بتخفيف أثر الضغوط (خاصة الضغوط من أجل التغيير) على عملياتها وأنساقها الأساسية. وفي تلك المنظمات نجد أن وحداتها وأقسامها يمكن أن تصنف في ثلاث فئات: وحدات أو أقسام مركزية، وهي تتضمن أنساق العمليات الخاصة بالمنظمة.[1] ووحدات أو أقسام القيام بالمهام شبه الثابتة، وهي تشمل الإدارة العليا للمنظمة والوظائف المعاونة لها، والوحدات أو الأقسام ذات التوجه الخارجي مثل المبيعات والتسويق وخدمة العملاء. وعادة ما يكون تفكير الأفراد في الوحدات المركزية وإدراكهم لمشكلات التغيير منصبا على "كيف" أما الأفراد في الفئة الثانية وهم المسؤولون عن التخطيط والأداء، فعادة ما يتساءلون بـ "ماذا" وأخيرا فإن أفراد الفئة الثالثة (الإطار الخارجي) والذي يغلب على أدائهم الطبيعة المالية (مبيعات وتسويق ...إلخ) يتساءلون بـ "ماذا" و"كيف". وأكثر العاملين تساؤلا بـ "لماذا" هم كبار التنفيذيين والإدارة العليا المسؤولة عن الحفاظ على الوضع العام للمنظمة واستمراره وتقدمه. إلا أنه عندما تكون المنظمة بصدد مشكلات كبيرة، وبالتالي تظهر الحاجة إلى إجراء تغييرات واسعة وشاملة، فإن كل العاملين في الوحدات والأقسام المختلفة يتساءلون بصيغ الاستفهام الثلاث (ماذا، وكيف، ولماذا).[2]

---

[1] نفس المرجع، ص57.

[2] نفس المرجع، ص57.

2-4- الحاجة إلى التغيير التنظيمي:

إن التحكم في التغيير يتطلب رسم استراتيجية واضحة المعالم تتحدد فيها كل المعطيات الضرورية والأساسية لإدارة التغيير بنجاح وبكل فعالية ودون ارتجالية او استعجالية والا سيكون مآله الفشل حتما، وأول هذه العملية يبدأ لا محالة بتحديد الأسباب التي تكمن وراء هذا التغيير علما بأن هذه المرحلة مهمة جدا.

2-4-1- تحديد الأسباب (داخلية، خارجية):

إن أسباب التغيير حسب "G. Hrebiniak" هي في حد ذاتها مصدر يطرح تساؤلات عدة حول تأويل وفهم عوامل التسيير إذ يرى أن التغيير ينجم عن فعل واع فهو بذلك مرغوب فيه ومن جهة أخرى فهو محدد بعوامل داخلية وخارجية وقد يكون مرفوضا أيضا.[1]

وفي هذا الإطار فإن "التغيير يمكن أن يفهم على أنه مجموعة عمليات لتحقيق جملة من الأهداف والأفعال الموجودة تحت ضغط معين وذلك في إطار ديناميكية المحيط"[2] أي أن التغيير هنا يكون استجابة لديناميكية المحيط المحلي والدولي وما يمليه ذلك من إجراءات وتدابير.

إن مفهوم التغيير يفترض ضمنيا البحث عن الفعالية التنظيمية بحكم أن البنية والعمليات الراهنة لا تستطيع تحقيق ذلك، إن المؤسسة مدعوة إلى تكييف أو إلى فرض آليات أو ميكانيزمات على مختلف مكونات المحيط التي هي الأخرى تكون خاضعة إلى ديناميكية معينة.[3]

---

[1] Grouard. B, Meston F, **l'entreprise en mouvement**, Dunod, paris, 1995, p10.

[2] Pemartin. D, **Réussir le changement**, ESF, France, 1996, p09.

[3] محمد مسلم: المرجع السابق، ص12.

والسؤال الذي يبرز هنا: ماهي فعالية هذا التغيير وما هي نوعية هذا التغيير الذي ستتخذ المؤسسة فيه قرارا وما هي أسبابه وما هي تداعياته؟

إذا فإن بعض التغيرات تظهر داخل المؤسسة ولأسباب داخلية وبعضها الآخر ينتج عن تغير في المحيط فتكون بذلك الأسباب الخارجية، وعليه فإن يكون في الوقت الذي يبحث فيه التغيير عن تكييف المؤسسة مع محيطها الخارجي. وفي هذا الإطار يرى "Watzlawick.P"[1] أنه في ظل التطور المستمر للوسط الداخلي والخارجي للمؤسسة فإن التغيير بشكل ضروري وليس شيئا مستحبا، لأنه حين يتغير المحيط فإن المؤسسة التي ترفض التعديلات الضرورية إن على مستوى اتجاهات وسلوكات العاملين فيها تعرض نفسها لخط عدم التكيف مع محيطها. كما أن المؤسسة التي ترفض إدخال التعديلات الضرورية إن على مستوى اتجاهات أو سلوكات العاملين فيها تعرض نفسها لخط عدم التكيف مع محيطها. كما أن المؤسسة التي ترفض التكيف مع مختلف التحولات المحلية والعالمية فإنها بذلك تعرض نفسها للزوال.[2]

إن من المهام الأساسية والجوهرية لإدارة المؤسسة تكمن في إدراك البعد الحقيقي للتغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة والنتائج التي سوف تؤول إليها وهذا ما يحتم على المؤسسة أن تكيف نفسها وأن تتحول بكيفية ملائمة مع المحيط. والواضح أن الإنتاج والجودة والالتزام بالمعايير الدولية للمنافسة تتطلب من المؤسسة أن تحدث التغيير على كل المستويات. وهذا يقتضي بالضرورة أن يطرح على المسؤولين إحداث التغييرات اللازمة وفي مستويات مختلفة لإعادة تأهيل مؤسساتهم وتعديل قدراتهم على المنافسة بكيفية مستمرة.

---

(1) Pemartin. D, Op. cit, p12.
(2) Pemartin. D, Ibid, p13.

أولا: الأسباب والقوى الداخلية قد تبرز هذه الأسباب في الوقت الذي يتدخل فيه التغيير لإصلاح خلل تمت ملاحظته أو لإحداث تعديل في أساليب التسيير أو لإدخال تحسين في عملية الإنتاج ورفع مستوى الجودة، إن "B .Grouard F. Meston" يصنفان العوامل الداخلية للتغيير في مجموعتين حسب تصوره إلى نمو وتطور المؤسسة، وإلى رؤية المسير.[1] وتعتبر العوامل الداخلية من الأسباب التي تدفع المؤسسة لتحديد أشكال وظيفتها ولذلك فإن القرارات الاستراتيجية حول نمط التسيير وتحديد سلوك المؤسسة يشكل بعض أسباب التغيير الداخلي.

ويرى "K .Bkahla" أن هناك عوامل أخرى داخلية تضاف إلى الاختيارات الاستراتيجية مثل هدف مستوى الدخل أو تطور رقم الأعمال وهي العوامل التي لها تأثير على وظيفة المؤسسة"[2]، فعلى سبيل المثال فإن الضغوط الناجمة عن مطالب النقابة التي تطمح إلى تحسين ظروف العمال قد تحدث ديناميكيات تغيير، كما أن التماس بعض الخلل داخل المنظمة قد يكون هو الآخر وراء بعض التعديلات التي تتطلب تغييرا. إن التغيير في المؤسسة أصبح واقعا يمثل أول الأولويات لأن التحولات على مستوى المحيط المحلي أو العالمي أصبحت تضغط بقوة لا يمكن تجاهلها، فكل مؤسسة تريد ضمان الاستمرارية والحفاظ على بقائها ينبغي عليها أن تتعامل مع كل القوى المحركة في المحيط.

ويضيف "محمد الفاتح محمد بشير المغربي" أن التغيير التنظيمي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ماهي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير.

---

(1) Grouard. B, Meston F, op.cit, p17.

(2) Ben kahla, **Les analyses du changement organisationnel,** colloque : la flexibilité condition de suivre, ISCAE, TUNIS, 1999, p15.

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

أ- **وجود أهداف جديدة:** إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (مثلا التخلي عن منتج وإضافة منتج جديد)، فستقوم حتما بالتغييرات 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 ومهارات خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

ج- **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملون.

د- **تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.[1]

هـ- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة:

---

[1] محمد الفاتح محمد بشير المغربي: **السلوك التنظيمي**، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2016، ص361.

وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

ثانيا: الأسباب والقوى الخارجية إن العوامل الخارجية حسب " F .Meston et B Grouard" هي كل ما يحيط بالمؤسسة من ضغوط بحيث إن لم تستجب المؤسسة لها فسوف يتقلص دورها وتتلاشى قوتها ومن ثم فلابد عليها أن تتكيف مع هذه العوامل التي نذكر أهمها:

أ- السوق: إن الانفتاح العالمي وإزالة الحدود الجمركية أصبح يهدد بشكل كبير السوق المحلية، فإذا أرادت المؤسسة البقاء والاستمرارية فإنه يتحتم عليها التكيف مع متطلبات السوق العالمية، وبذلك عليها أن تحدث تغييرا حسب ما يتطلبه السوق.

ب- المنافسة: يعرف العالم حاليا انفتاحا اقتصاديا كبيرا حيث يترجم هذا الانفتاح في توسع المجال الاقتصادي وتطور وسائل الإعلام وهذا ما أدى إلى المنافسة القاتلة، فكل مؤسسة لا تستعد ولا تتهيأ لهذه المنافسة فإن مصيرها الزوال من السوق وهذا ما يراه "D .Pemartin" عندما يتحدث عن عولمة المنافسة لأن تطور هذه المنافسة يتجلى في ارتفاع النوعية وفي انخفاض التكلفة بشكل يساهم في تحسين صورة المؤسسة وهذا ما يحتم عليها أن تلجأ إلى تقنيات انتاج أكثر كفاءة و تحسين قدراتها من خلال اللجوء إلى تكوين العاملين فيها ومن ثم إلى تعديل تنظيم العمل.

ج- التطور التكنولوجي: تتغير التكنولوجيا بوتيرة سريعة جدا، فهي تمس بكل مستويات المنظمة وقد أصبحت متناهية الدقة والتطور ومن ثم فإن استعمال تكنولوجيا متناهية الدقة تفرض دائما تغييرا على مستوى طبيعة العمل.[1]

---

[1] محمد مسلم: المرجع السابق، ص16.

د- تطور المحيط الاجتماعي السياسي: يرى "M .J Hatch" أن المؤسسة ينبغي أن تتجاوب مع الحاجات الاقتصادية للمجتمع، وهذه الحاجات يتم التعبير عنها بواسطة السوق لأن المؤسسة كوسط عمل يجب أن تستجيب لرغبات و تطلعات العاملين فيها كمواطنين و إلى السوق أيضا وبذلك فإنه يحتم عليها أن تظهر بسلوك اجتماعي جيد.[1]

فكل هذه العوامل تنمو وهي تدخل تعديلات طويلة الأمد على روح الإبداع وحتى على بنية المؤسسة وهكذا يمكن التأكيد على أن خصوصيات المحيط الاجتماعي والسياسة لمجتمع مالها تأثير كبير الأهمية على سلوك العمال، ومن هنا نستطيع الجزم بأن المؤسسة مرتبطة ارتباطا وثيقا بمحيطها الاجتماعي والسياسي. فالمؤسسة بحاجة إلى أن تتكيف مع التغيير الاجتماعي الذي يترجم في تبني قيم جديدة وأذواق جديدة وتطلعات اجتماعية جديدة. ويظهر هذا التكيف في إدخال أنساق تسيير جديدة موجهة نحو التنبؤ وتحليل العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وهذا ما يقتضي أحيانا تشريعا جديدا يفرضه التغيير حتى يسمح قانونيا للمؤسسة بالتطور لتتماشى مع محيطها الاجتماعي والسياسي والمحلي والعالمي[2] وهو ما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل رقم (2): القوى البيئية المرتبطة بالتغيير [3]

---

[1] Mary.Jo Hatch, **Théories des organisations**, De Boeck, Bruxelles, 2000, p40.

[2] محمد مسلم: المرجع السابق، ص18.

[3] محمد الفاتح محمد بشير المغربي: **السلوك التنظيمي**، ص361.

2-4-2- مداخل التغيير التنظيمي:

إن ميادين التغيير تتعدد وتختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة وظروف كل مؤسسة وحسب محيطها الجغرافي والإنساني. لذلك يتوجب على المسؤولين على المؤسسة تحديد ليس فقط طبيعة التغيير وأسبابه وإنما أيضا ميادينه أي ما هو المجال الذي سيمسه التغيير بشكل خاص.

أولا: التغيير الوظيفي (المدخل الوظيفي) إن التغيير الوظيفي في المؤسسة يأتي نتيجة الرغبة في تغيير الأهداف، والاستراتيجيات أو الحاجة إلى تغيير نمط تسيير الموارد البشرية وتوجيه استخداماتها بما يضمن أهداف المؤسسة ويجسد استراتيجياتها المختلفة. وقد يكون التغيير ملحا في هذه الحالة لتمكين المنظمة من مواكبة الركب وتحسين الأداء والجودة.

ثانيا: التغير في البعد الإنساني للمنظمة (المدخل الإنساني) إن الإنسان هو أهم عنصر في مكونات المنظمة، كما أن السلوك الإنساني يكون هو الضامن لأي نجاح وتطور للمؤسسة أو عكس ذلك، ومن ثم فإن أبرز وأهم وأصعب تغيير هو ذلك الذي يدخل على الإنسان سواء تعلق الأمر بتغيير نظام التعامل أو الاتصال أو العلاقات الإنسانية أو تغيير الاتجاهات والسلوك.

ثالثا: التغيير الهيكلي أو البنيوي (المدخل الهيكلي) ويقصد بالتغيير الهيكلي مختلف العمليات التي تهدف إلى إحداث تغيير في البنية الأساسية أو في هياكل المؤسسة علما بأن "أي تغيير في الهيكل أو البنية الأساسية للمنظمة سيمس بالضرورة علاقات السلطة والمسؤولية ويعيد ترتيب الصلاحيات وتوزيع المهام، وهذا التغيير الجديد في نظام العلاقات ونظام السلطة قد يثير مواقف معارضة ومقاومة له".[1]

---

[1] Tannubaum M, **les traits et les motivations en contradiction avec les exigences de l'organisation formelle**, édition homme et technique, France, 1966, p37.

رابعا: التغيير التكنولوجي (المدخل التكنولوجي) "يتضمن التغيير التكنولوجي الترتيبات المادية كإعادة تصميم الورشات وتحديث الآلات ووسائل العمل حسب ما تتطلبه الجودة ومقاييس المنافسة المحلية والدولية، وهذا ما يتطلب بالضرورة الملحة تطورا أيضا على مستوى السلوك والقدرات قصد التكيف مع أنماط العمل الجديدة التي ترتكز على النظام التقني[1] وهذه العملية لابد لها من عملية تعلم للسلوك الجديد حتى تتفادي المؤسسة كل أنواع المقاومة والصراع.[2]

2-4-3- أهداف التغيير التنظيمي:

لا بد أن يكون للتغيير المخطط والمدروس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

- الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.

- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية، اضافة الى التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.

- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.

- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد والطاقة، ورأس المال، اضافة الى زيارة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.

---

(1) Touraime .A, **Les travailleurs et les changements techniques**, édition O.C.D.E, France, 1965, p32.

(2) محمد مسلم: المرجع السابق، ص19.

– بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع، تطوير قيادات قادرة على الابداع وراغبة فيه، خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين، تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.

– يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.[1]

– اضافة الى زيادة مقدرة المنظمة على التعامل التكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.[2]

– زيارة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها وذلك من خلال تحقيق المواءمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة، اضافة الى ابتكار الأوضاع التنظيمية الحالية وتطويرها، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية.

– تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة بفعالية، اضافة الى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع ومنه التوسع والانتشار.[3]

ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل التغيير يتطلب إدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية حوافز عمالها، وبالتالي تنمية وتطوير كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى بـ "المنظمة المتفاعلة"[1]

---

[1] محمد الفاتح محمد بشير المغربي: المرجع السابق، ص357.

[2] نفس المرجع، ص357.

[3] شويمات كريم، خريبش عبد القادر: **مداخلة بعنوان المنظور السوسيولوجي لإدارة التغيير التنظيمي**، ملتقى دولي بعنوان "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011، ص5.

2-5- أنواع ومراحل التغيير التنظيمي:

2-5-1- أنواع التغيير التنظيمي (مخطط، عشوائي):

يجمع كثير من الباحثين في مجال التنظيم الإداري على أن هناك نوعين أساسيين للتغيير هما التغيير المخطط والتغيير العشوائي، لابد من التفريق بينهما كما يلي:

أولا: التغيير المخطط إن أحد طرق تعامل المنظمات مع قوى البيئة الخارجية والداخلية هو التوقع المسبق لاتجاهات هذه القوى وتغيراتها، وقد ثبت عمليا أن المنظمات التي تشعر بالحاجة إلى التغيير قبل حدوث التغيرات البيئية، ثم تخطط للتعامل مع تلك التغيرات عند حدوثها بطريقة منهجية، هذه المنظمات أكثر فعالية وكفاءة، هذه العملية يطلق عليها مسمى "التغيير المخطط"، بناء عليه فإن التغيير المخطط يتضمن توقعا للتغيرات البيئية المحتملة التي يتحتم على المنظمات أن تتجاوب معها، وكيفية هذا التجاوب بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمات ذاتها، وقد عرف "سكبنز" التغيير المخطط بأنه: "الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة" فالتغيير يوصف بأنه مخطط كونه يستلزم الاتفاق المسبق على إجراءات محددة من جميع الأطراف. إن مسؤولية قادة التغيير تتركز حول توفير الوقت والجهد والموارد اللازمة لاستكشاف الفرص المتاحة والأساليب التي تؤدي إلى الحد من المشاكل والتعامل مع المشاكل بإبداء ردود أفعال مفيدة وفعالة بمعنى التصرف بشكل يقرب المنظمات[2]

---

[1] محمد الفاتح محمد بشير المغربي: المرجع السابق، ص357.

[2] ربحي مصطفى عليان: **إدارة التغيير**، دار الصفاء، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص ص120-121.

من الأهداف الطويلة الأمد بدلا من الاكتفاء بمعالجة المشاكل الفورية، والحرص –بصورة دائمة– على مواجهة المواقف أو الظروف التي تتسم باستمرارية تغيرها بمزيج من الإجراءات الوقائية والمتوازنة توازنا صحيحا تجمع ما بين الأمد الطويل والقصير في أفضل صورة.

ثلنيا: التغيير العشوائي وهو على العكس من التغيير المخطط، هناك تغيير قائم على رد الفعل، ويحدث عندما لا تعطي إدارة المنظمات اهتماما بالغا في توقع التغييرات البيئية، وتتحرك حين تشتد عليها الضغوط الخارجية أو الداخلية حينها فقط تقرر ماذا تفعل حيال تلك التغيرات، وتقوم بسلسلة من الإجراءات الفورية الملموسة الروتينية القصيرة الأمد، أي أنها إدارة مشاكل وإدارة بالأزمات، وهو ما يسمى "التغيير العشوائي" وقد عرفه "موسى اللوزي" بأنه: "التغيير الذي لا يكون مبنيا على خطة واضحة كما أنه لا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف". إن التغيير العشوائي هو أسلوب دفاعي تتخذ فيه الإدارة مجموعة من الإجراءات العلاجية في مواجهة التغيرات والأزمات فلا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حسابها، وتعد العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها.

إن الإدارة التي تلجأ إلى التغيير العشوائي، هي تلك الإدارة التي تترك الأمور تجري، والأحداث تتداعى حين تقع الأزمات، حينئذ فقط تتحرك، وتنفق أو تقوم بسلسلة من الجهود المكلفة والشاقة، والتي غالبا ما تكون نتائجها غير فعالة أقل من الكلفة والجهد المبذول، وحين تنقضي الأزمة تعود إلى سكونها، وتركن إلى قوقعتها مرة أخرى، فهي إدارة ساكنة وقتية جامدة لا تظهر إلا وقت الأزمات وتنتهي بانتهائها، لذلك فإن مصيرها الحتمي سيكون نحو هوة الفشل.[1]

---

[1] نفس المرجع، ص122.

2-5-2- مراحل عملية التغيير: تمر عملية التغيير عبر ثلاث مراحل وهي:

***المرحلة الأولى: مرحلة إزالة التجمد للطرق القديمة (تخطيط التغيير)** وتتطلب أن يقوم المسؤول بتحليل واقعي لأسباب مقاومة التغيير. وعند النظر إلى تلك القوى فإننا نجد بعضها يدفع من أجل التغيير فما تقوم المجموعة الأخرى بالمقاومة للإبقاء على الحالة الراهنة، وبالتالي فإن الغلبة للمجموعة الأقوى إلا إذا تعادلتا وتوصلتا إلى حالة التوازن.

ولإزالة هذه الحالة من التجمد فلابد من: (1) زيادة قوى المجموعة الدافعة أو (2) إضعاف قوة المعيقة أو (3) محاولة تحويل بعض القوى في المجموعة المعيقة إلى قوى دافعة.

***المرحلة الثانية: مرحلة التغيير (تنفيذ التغيير)** بعد نجاح المدير في إزالة التجمد للطرق القديمة لدى العاملين فإنه يقوم بإدخال التغيير المطلوب وإحداث أنماط سلوكية جديدة، وذلك من خلال الأوامر والتعليمات والإرشادات والتدريب والمعلومات اللازمة للتوجه نحو الهدف.

***المرحلة الثالثة: مرحلة تجميد حالة التوازن الجديدة (تعزيز التغيير)** وذلك بأن يقوم المدير بإدخال عوامل مقوية لتثبيت الحال الجديدة وذلك من خلال تشجيع السلوك الجديد وتثبيته بالحوافز المادية والمعنوية كالترقيات والمكافآت والألقاب المميزة، بالإضافة إلى التدريب ورفع الكفاءات وإصدار الأوامر والتعليمات ووضع برامج العمل المناسبة.[1]

وقد أشار "حسن" إلى أن نجاح عملية التغيير يتطلب فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، وأن أنواع التغيير متعددة بتعدد المعيار المستخدم في التصنيف، نحاول إيجازها كما يلي:

---

[1] كمال محمد المغربي: المرجع السابق، ص ص318-319.

✓ **التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** فالتغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كمتغير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فعالية التغيير.

✓ **التغيير المادي والتغيير المعنوي:** يمكن التمييز بين التغيير المادي مثل (التغيير الهيكلي والتكنولوجي)، والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي).

✓ **التغيير السريع والتغيير التدريجي:** حسب سرعته إلا ان التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ. إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغير يعتمد على طبيعة الظرف.[1]

هناك كثير من أنواع التغيير التي اجتهد الباحثون في تصنيفها كل حسب وجهة نظره وزاوية اهتمامه إلا أن القاسم المشترك الذي يربطهم في هذا التصنيف هو التفريق بين التغيير المخطط الإيجابي والتغيير العشوائي الذي يتصف بالسلبية.

2-6- عناصر واستراتيجيات التغيير التنظيمي:

2-6-1- عناصره الأساسية:

تعددت تعريفات التغيير التنظيمي بتعدد الكتاب والباحثين، ولكنها لا تختلف في مضمونها الذي يركز على مجموعة من العناصر الأساسية للتغيير والتطوير التنظيمي وهي:

***أولا: أنه جهد شمولي مخطط** ذلك أن التغيير والتطوير التنظيمي عملية شاملة، لا تقتصر على العاملين أو على الهياكل التنظيمية او على وسائل وإجراءات العمل، بل تشمل كل ذلك، وكذلك فهي ليست جهودا ارتجالية بل تستند إلى خطط واستراتيجيات وبرامج زمنية.

---

[1] نفس المرجع، ص111.

***ثانيا: الدور الرئيسي للإدارة** حيث يعتبر دور الإدارة دورا رئيسيا، ذلك لأن التغيير يبدأ بتخطيط من القيادة الإدارية، ويطبق أيضا ابتداء عليها، حيث أن مثل تلك الجهود تستلزم وقتا ومالا وتدريبا يجب أن يحظى بدعم القيادة الإدارية إذا ما أريد له النجاح، لا يعني ذلك سلبية العاملين في المستويات الأخرى، إذ أن هناك مسؤولية على جميع العاملين في تحقيق التغيير المطلوب. ومن شأن اشتراك العاملين في التغيير تخفيف معارضتهم، وزيادة فرص تعاونهم مع الإدارة.

***ثالثا: اعتماد استراتيجيات سلوكية للتغيير ذات طبيعة سلوكية في الأساس** حيث تهدف التغييرات السلوكية لإحداث تأثير في قيم واتجاهات وبالتالي في سلوك العاملين، وذلك بوسائل تدريبية عدة بحيث يؤدي ذلك التغيير إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وبشكل يكون فيه العاملون راضين ومحققين لأهدافهم الشخصية أيضا.

***رابعا: التركيز على دور الجماعة في إحداث التغيير** حيث ترجع أهمية ذلك للدور المؤثر للجماعات، وهو دور يفوق دور الأفراد مهما كان مستوى تدريبهم.

***خامسا: الربط بين البحث العلمي وبين استراتيجيات التطبيق** حيث يتم وفق هذه الاستراتيجية جمع المعلومات عن التنظيم من خلال مسوحات ومن ثم يتم استخدامها في تخطيط استراتيجيات التغيير.[1]

2-6-2- استراتيجيات التغيير:

هناك عدة استراتيجيات تنتهجها المؤسسة في سياسة التغيير نذكر منها:

---

[1] محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، دار وائل، عمان، الأردن، ط3، 2009، ص ص338-339.

***أولا: استراتيجية التوعية والتحسيس** وهي استراتيجية تهدف إلى التوعية والتحسيس بأهمية التغيير عبر الاتصال الفعال والتكوين، قصد تمكين الفاعلين من تكييف اتجاهاتهم لتقبل التغيير والانخراط فيه.

ثانيا: استراتيجية الأحادية في اتخاذ القرار والتي نجد فيها أن القرار يؤخذ من طرف الإدارة العليا وينفذ دون أي اهتمام بمختلف الفاعلين، وقد يتم استبدال كل من لا يبدي الرغبة في التغيير. وبذلك فإن هذا الإجراء قصري وقد تترتب عنه نتائج وخيمة جدا.

ثالثا: استراتيجية التفويض حيث تعد استراتيجية تفويض السلطة من المبادئ الأساسية في إدارة الموارد البشرية بحكم أن تفويض السلطة يفتح المجال لحرية الرأي ولاتخاذ المبادرة ويعطي أيضا مجالا واسعا للإبداع والاتقان في العمل والمهام.[1]

2-7- مزايا وعيوب وصعوبات التغيير التنظيمي:

2-7-1- مزايا وعيوب التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير التنظيمي وسيلة ناجحة للتعامل مع المحيط المتغير لمنظمات اليوم ولمواجهة الاحتياجات والمتغيرات الداخلية للتنظيم نفسه من عوامل تقنية أو سلوكية أو أساليب تشغيلية، فمن مزايا التطوير التنظيمي أنه يتعامل مع التغيير بفاعلية ويساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها المتغيرة ويساعد المنظمة على إحداث تحسينات وسد الثغرات التي تحدث نتيجة التطور الهائل في التقنية أو التغيير في الاحتياجات الإنسانية، فالتطوير التنظيمي كمدخل سلوكي يسعى إلى تحسين الدوافع والإنتاجية ونوعية العمل والرضا الوظيفي وبناء فريق العمل وطرق حل الخلافات والتقليل من الصراعات، كما يعمل على التخفيف من العوامل السلبية كالغيابات وترك العمل، كما أن التطوير التنظيمي يعمل على خلق أجواء مناسبة في التنظيم وزيادة الثقة بين العاملين والالتزام.

---

[1] محمد مسلم: المرجع السابق، ص20.

والتطوير التنظيمي كنظام معقد لا شك أن له عيوبه ومحدودياته، فهو يستغرق وقتا طويلا نسبيا كما أنه باهظ التكاليف مقارنة بالبرامج الخفيفة كالتدريب وغيره، كما يعاب عليه أنه يتطلب الصراحة والانفتاح على الآخرين مما يعرض الخصوصيات لتصبح ظاهرة على السطح كما أنه يطوع السلوك الفردي ليستجيب للسلوك الجماعي، كما يعاب عليه أنه يركز على كثير من الجوانب السلوكية بدلا من الأداء الوظيفي، وفي الدول النامية يعاني التطوير التنظيمي من نقص شديد في المعلومات وتبادلها، كما أن كثيرا من المحسوبين على هذا الحقل لا ينتمون له أصلا مما ينتج عنه برامج تغيير ضعيفة أو غير ناجحة[1].

جدول رقم (1): مزايا وعيوب التطوير التنظيمي [2]

مزايا وعيوب التطوير التنظيمي

مزايـــــا	عيـــــوب
* التطوير المتكامل في التنظيم	* يستغرق وقتاً طويلاً
* زيادة الأداء	* باهظ التكاليف
* زيادة الرضاء الوظيفي	* إحتمالات الفشل عالية
* تحسين العمل الجماعي	* بطيء العائد
* زيادة الواقع	* التعدي على الخصوصيات
* حل الخلافات والصراعات	* نتائج سلوكية عكسية
* الإلتزام	* الخضوع لرأي المجموعة
* تقليل الغياب وترك العمل	* صعوبة التقويم
* فرص التعلم للفرد والجماعة	* شح المعلومات لدى بعض الثقافات

[1] عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط: **السلوك التنظيمي المفاهيم –النظرية–التطبيق**، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ط4، 2003، ص ص308–309.

[2] نفس المرجع، ص309.

2-8-2- صعوبات وتحديات التغيير التنظيمي:

تكمن صعوبات التغيير في أنه يركب المخاطرة التي أصبحت من سمات المنظمات الحديثة، وأنه يستهدف المستقبل الذي يبقى غامضا ومفتوحا على كل الاحتمالات ويتطلب أيضا ما هو أصعب وهو تغيير الذهنيات واكتساب ثقافة وقيم جديدة ومتجددة باستمرار وهي ثقافة التغيير والتكييف المرن بين المنظمة والبيئة والأفراد.

وينظر النموذج ما بعد التحديثي إلى هذه العلاقة الثلاثية من خلال نظرية استقلالية الموارد وإيكولوجية السكان، فالتغيير يتحقق من خلال التغيير في البيئة التي تبقى مسيطرة على المنظمة من خلال تغيير شروط الاستمرار في الحياة، فالمنظمات التي تستمر هي تلك القادرة على التكيف والقادرة على استقبال الموارد والعمل في الجماعة ويزيد في عملية التكوين المستمر، وأن علاقات السلطة تصبح كقوى للحرية والابداع والرقابة.

وتبقى الاستراتيجية الأساسية لكل منظمة هي حماية هويتها ويكون ذلك من خلال استراتيجيات ثانوية منها استراتيجية الوسائل، واستراتيجية تهتم بالمشاكل الداخلية والخارجية خاصة بالتكيف والاندماج، واستراتيجية تهتم بحماية الاستقرار والانسجام، واستراتيجية ادخال قيم جديدة لتدعيم القيم القديمة، وتعتبر نظرية الطوارئ أو العوارض من أهم النظريات المفسرة لهذا المسار والتي تربط بين اللايقين والاستراتيجية، فالمحيط يتغير باستمرار ويشكل المحيط الخارجي أكبر تحد بالنسبة لواضع الاستراتيجية، لأنه يصنف ضمن حالة اللايقين العالية مثل التغيرات المفاجئة في التكنولوجيا.[1]

---

[1] ناصر قاسيمي: **سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص ص175-176.

المؤسسات لم تعد مجرد هياكل تستقبل مواد أولية وتكنولوجيا، بل هي كيان اجتماعي وثقافي فهناك الكثير من المؤسسات تأثرت سمعتها وأغلقت بسبب التمييز العنصري أو بسبب عدم احترام قيم وثقافات الآخرين وحقوق الانسان واعتدائها على البيئة الطبيعية، وهذا يعني أن الرأي العام أصبح متغيرا أساسيا في استراتيجية المؤسسة نحو المستقبل وهذا يعني أن المنظمة أصبحت توجد ضمن مجال يتقاسم حدوده الكثير من المتغيرات هي البيئة الداخلية والخارجية والتكنولوجيا والمؤسسات المختلفة المنافسة والمراقبة، والمجتمع المحلي والعالمي بثقافاته وقيمه، والقوانين الحكومية والاختيارات السياسية... بحيث يدخل في علاقات تفاعلية معها من أجل احتلال مكان في الحاضر والمستقبل ومن أجل تحقيق الاستقرار والاندماج، وهي متغيرات أصبحت مفروضة على المنظمات بحيث يبقى عليها استحداث هياكل جديدة وتحركات نوعية في البيئة، منظمات افتراضية تتجاهل الحدود، مستعدة في أي لحظة لتسيير الطوارئ، قائمة على استقلالية الموارد.[1]

2-8- العوامل المساعدة على نجاح التغيير التنظيمي:

يرى "D .Hellriegel" أن أي طريقة تغيير للمنظمة ليست لها أبسط الحظوظ للنجاح إذا لم تأخذ بعين الاعتبار المظاهر التنظيمية التالية: العمالة والمهام والتكنولوجيا والبيئة والاستراتيجية.

ومن هنا يتضح أنه للوصول إلى تغييرات دائمة فإن على الإدارة أن تدمج كل مكونات التغيير وأن تدرك أن رأس المال الإنساني هو أداة ومفتاح كل نجاح، إن ادماج كل مكونات التغيير تتناسب مع استغلال مختلف إمكانيات التغيير الحقيقي للنتائج المتوقعة من التغيير على مستوى الأفراد والجماعات المعنية. عمليا فإن ذلك يقتضي أن تحدد بوضوح وتهيئ وتبني الفضاءات التي يتوقع خوض المفاوضات فيها حيث ينبغي الكشف عن النقاط التي تتمحور حولها المفاوضات

---

[1] نفس المرجع، ص177.

والحلول مع من يهمهم الأمر، كما يمكن القول أن المنظمة قد تظل غير قادرة على تعديل استراتيجياتها للتكيف مع محيطها إن لم يتبن أفرادها سلوكا مختلفا فيما بينهم وفي مهامهم لأن المؤسسات تعيش وتتطور وتتلاشى وتختفي، بناء على سلوك الفاعلين فيه.

وبذلك فإنه حسب "D .Hellriegel" يتحتم على المسير أن يأخذ بعين الاعتبار جملة من العوامل من بينها طبيعة الضغوط التي تدفع بالمؤسسة إلى التغيير، وأنواع المقاومة التي ستعترض سبيل هذا التغيير، لأن تسيير التغيير يتضمن أن يكون المسير على قدر عالي من الكفاءة لتكييف المؤسسة مع متطلبات المحيط وتعديل سلوك وعادات العاملين داخل المنظمة لأنه إذا لم يغير العاملون سلوكاتهم فإن المؤسسة قد يتعذر عليها التغيير.[1]

وهنا يتبين جليا أن "سلوك مختلف الفاعلين في المؤسسة يمثل عاملا حاسما في عملية التغيير التنظيمي"[2] حسب "M.Zouaoui" ولتعديل سلوك العاملين بما يتوافق مع استراتيجية التغيير لابد من الاعتماد على:

- **الإعلام والاتصال:** ويتضمن إعلام ومناقشة أمر التغيير مسبقا مع العاملين، وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المزمع احداثه ومبرراته وأهدافه... وذلك باستعمال استراتيجية التوعية والتحسيس.
- **المشاركة:** وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب من الأفراد إعطاء مقترحاتهم وأفكارهم ومشاورتهم وذلك بتشكيل لجان وفرق عمل.
- **الدعم والمؤازرة:** ويشتمل على تقديم الدعم الاجتماعي العاطفي للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير والإصغاء بعناية للمشاكل وتوفير التدريب على الأساليب والطرق الجديدة.

---

(1) Hellriegel D, Slocum J. W, Woodman R. W, **Orgnizational Behavior**, South-Wastren college ,bruxelles , 2000, p399

(2) Zouaoui M, **le management**, édition C.L.E, France, 1999, p106.

- **التفاوض والاتفاق:** تقديم حوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير كمنحهم فرص التكوين لتحسين أدائهم قصد تمهيد مشاركتهم وإدماجهم في التغيير.
- **التحفيز:** إيجاد نمط تحفيز مادي يعتمد على المكافأة حسب القدرات والمهارات ومستوى الأداء.[1]

ويضيف "كمال محمد المغربي" إلى هذه العوامل عوامل أخرى:

- تطبيق التغيير تدريجيا: ما أمكن حتى يستطيع النظام التأقلم عليه وامتصاص تأثيراته واستيعابه والوقوف على مزاياه الإيجابية والسلبية.
- إجراء تجربة مبدئية على التغيير قبل تطبيقه بشكل نهائي مع ضرورة توفير جميع الإمكانيات والترتيبات الكفيلة بإنجاح التغيير التنظيمي.[2]

-وقد تلجأ الإدارة إلى استراتيجيات أخرى في حال عدم نجاحها في تطبيق السابقة نذكر منها:[3]

- **استراتيجية المناورة والاستقطاب:** وهي عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية وقد ينجح استخدامها حينما لا تنجح الطرق السابقة كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معينة ذات تأثير إجابي على العاملين، بالرغم من تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة إلا أنه يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملون بما تقوم به المنظمة من مناورة.

---

[1] محمد مسلم: المرجع السابق، ص ص25-26.

[2] كمال المغربي، المرجع السابق، ص319.

[3] شوابي سارة وبغداد تركية: **الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص**، مجلة البحوث والدراسات التجارية -العدد الثاني- 2017، ص30.

- **استراتيجية التهديد الضمني والصريح:** يمكن اعتبارها الاستراتيجية الأخيرة في كل الحالات التي تستخدم لتقليل مقاومة التغيير، فيلجأ المديرون إلى استخدام القوة والسلطة لجعل الأفراد يتقبلون التغيير، وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير، من إيجابياتها أنها أسلوب سريع وقد يتغلب على نوع المقاومة أما فيما يخص سلبياتها فهي أسلوب غير مضمون العواقب.

تحقق برامج التغيير نتائج أفضل وأدوم، كلما كانت الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة التغيير قائمة على مشاركة أوسع وولاء أكبر وتبني أشمل لبرامج التغيير لذلك تعمل المنظمات الناجحة على عدم فرض التغيير من أعلى إلى أسفل بل على جعل الرغبة تنشأ من أسفل إلى أعلى في المنظمة بحيث يكون المرؤوس أحرص على التبني والتعاون بدلا من المقاومة، ولذلك يمكننا القول أن تمكين العاملين بمنحهم حرية في التصرف ومشاركة في القرار وهو من أهم ما يمكن فعله من أجل إدارة عملية التغيير بنجاح وفاعلية أكبر ومن منظور أبعد.

خلاصة:

من خلال عرضنا لهذا الفصل تبين لنا أن التغيير يعد رهانا خطيرا بالنسبة للمؤسسة، وينبغي النظر إلى التغيير على أنه أحد أهم الوظائف الضامنة لتطور المؤسسة، ولابد أن ينظر إليه على أنه الإجابة المكيفة مع المحيط الذي تتعامل المؤسسة معه والذي تغذيه وتتغذى منه، ويصبح التغيير عند هذه النقطة ضرورة ملحة، ذلك لأن قدرة وفعالية وبقاء المؤسسة ومصداقيتها راجع كله إلى قدرتها على التطور والنمو والتكيف، وهذا لا يتم إلا من خلال التغيير. ولكن لا يمكن في نفس الوقت للمؤسسة أن تتبنى استراتيجية التغيير إلا إذا اتبعت كل سبل النجاح ووفرت كل عوامل التوافق بين مختلف متطلبات التغيير ومنها توظيف آليات الاتصال الفعال ونظام الحوافز المشجع، وثقافة المؤسسة التي تعمل على تحسين الآراء والتصورات ومن ثم اتجاهات مختلف الفاعلين إزاء هذا التغيير.

الفصل 3: سلوك جماعات العمل في التنظيم

- تمهيد

3-1- إسهام العلوم الاجتماعية في فهم السلوك التنظيمي

3-2- مفهوم السلوك التنظيمي وأهدافه

3-3- خصائص السلوك التنظيمي

3-4- أنواع السلوك التنظيمي

3-5- جماعات العمل وديناميتها

3-6- قيم ومعايير الجماعة

3-7- الأسباب التي تؤدي إلى تماسك الجماعة

3-8- أنواع الجماعات ودورها في المؤسسة

3-9- موقف الإدارة من الجماعات غير الرسمية

- خلاصة

تمهيد

يتصل الإنسان منذ لحظة الميلاد وحتى الوفاة ويتفاعل مع عديد من الجماعات التي تلعب دورا هاما وحيويا في حياته حيث تقوم بتحديد سلوكه وتشكيل أنماط تصرفاته، انطلاقا من الأسرة مرورا بجماعة الرفاق وجماعات النادي وصولا إلى جماعات العمل، كل هذه الجماعات لها أهداف تسعى إلى تحقيقها كما أنها تؤثر في شخصية الفرد بطريقة أو بأخرى، وعليه يجب التأكيد على أن أغلب سلوك الإنسان يمكننا فهمه بصورة أفضل وبدقة عندما نقوم بدراسته من خلال بيئة العمل، حيث أن الإنسان يقوم بالعمل ضمن جماعة أو معها سواء كانت رسمية أو غير رسمية وقد أثبتت الدراسات أن الجماعة التي يكون الفرد أحد أعضائها تؤثر بدرجة كبيرة على سلوكه باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة أو العكس. في هذا الفصل سنحاول إيضاح أثر الجماعة على سلوك الفرد من خلال توضيح حقيقة الجماعة وسبب وجودها والدور الذي تلعبه في المؤسسة.

3-1- إسهام العلوم الاجتماعية في فهم السلوك التنظيمي:

نلاحظ أن التقدم الهائل في مجال العلوم الاجتماعية قد ساهم بدرجة كبيرة في تقدم المعرفة ونموها حول السلوك التنظيمي، فقد ساعدت هذه العلوم على نمو المعرفة ببعض العمليات الإدارية مثل عمليات الاتصالات، واتخاذ القرارات، والقيادة، وأسهمت في نمو نظرية التنظيم.

وعلى سبيل المثال، نجد أن علم الاجتماع كان له إسهام كبير في دراسة السلوك التنظيمي بما قدمه من دراسات حول الجماعات والمجتمع، والتنظيم الاجتماعي للمؤسسات وما يتضمنه من تنظيمات رسمية وغير رسمية. كما ساعد علم الاجتماع على فهم بناء ووظائف التنظيمات، والعلاقة بين التنظيمات المختلفة، بالإضافة إلى العلاقة بين التنظيمات والمجتمع.

وقد ساهم علم النفس في دراسة السلوك التنظيمي بما قدمه من دراسات توضح طبيعة العلاقة بين الفرد والمجتمع، والإدراك والقيادة، وكيفية اختيار الأفراد ووضعهم في أماكنهم المناسبة، ودراسة الروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية، ودوافع العمل، أما علم السياسة فهو ايضا ساعد على فهم السلوك التنظيمي بما قدمه من دراسات تدور حول ظاهرة القوة والسلطة في المجتمع مما ساعد على فهم الصراعات التي تحدث بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، أما بالنسبة لعلم الاقتصاد فمساهمته عن طريق اهتمامه بدراسة موارد التنظيم ونظم الإنتاج والتوزيع والاستهلاك، ودراسة الحاجات والدوافع الاقتصادية التي تحدد سلوك العاملين داخل التنظيم، كما كشفت الأنثروبولوجيا أيضا عن أهمية الثقافة والقيم والمعايير داخل التنظيمات.[1]

---

[1] طلعت إبراهيم لطفي: **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب، القاهرة، مصر، دس، ص59.

3-2- مفهوم السلوك التنظيمي وأهدافه:

3-2-1- مفهوم السلوك التنظيمي:

يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه "الدراسة المتعمقة للعنصر البشري في التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته، مع محاولة تفسير هذه التصرفات بهدف السيطرة عليها لتكون في خدمة أهداف التنظيم".

ويشير السلوك التنظيمي إلى الحركة الجمعية التي تصدر عن أعضاء المنظمات ككل، وهذا هو الطابع السلوكي للمنظمة، وللسلوك التنظيمي مجموعة أبعاد رئيسية تشمل: المناخ التنظيمي، والفعالية التنظيمية، والأهداف التنظيمية. ويرتبط المناخ التنظيمي بمشاعر واتجاهات الأفراد داخل التنظيم ووجهات نظرهم أو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وتعتمد الفعالية التنظيمية على بعض العوامل مثل أساليب الإشراف، وبناء السلطة، وأنماط الاتصال. أما الأهداف التنظيمية فهي تمثل المفهوم الجوهري في دراسة التنظيم، والأهداف هي الغايات التي يتحرك التنظيم ككل في اتجاه تحقيقها وترتبط دراسة الأهداف بالتعرف على الأهداف العامة والأهداف الفرعية للأقسام، وعلى الأهداف الرسمية والأهداف غير الرسمية للأعضاء، وإمكانات التعارض أو الاتساق بين هذه الأهداف.

ويمكن التعرف على السلوك التنظيمي عن طريق تحليل الوحدات الصغرى داخل التنظيم ودراسة العلاقات الشخصية بين العاملين داخل التنظيم، ويتمثل السلوك التنظيمي بشكل واضح في تفاعل الأفراد والجماعات داخل مختلف أشكال التنظيمات مثل منشآت الأعمال والمنظمات الحكومية والمدارس ومنشآت الخدمات.[1]

---

[1] نفس المرجع، ص57.

ويظهر السلوك التنظيمي نتيجة تفاعل أربعة عناصر هامة، وهي: الأفراد، والتنظيم والتكنولوجيا والنظام الاجتماعي. ونجد أن النتيجة النهائية لهذا التفاعل بين العناصر الأربعة تعطينا تصورا كاملا لأبعاد السلوك التنظيمي على النحو التالي:

أ- يشكل الأفراد والجماعات، البيئة الاجتماعية الداخلية للتنظيم، وهؤلاء الأفراد والجماعات يعملون مع بعضهم البعض في شكل (ديناميكي) لتحقيق التفاعل المطلوب.

ب- إن الهيكل التنظيمي يحدد علاقات الأفراد والجماعات داخل التنظيم، فنجد أن جميع الأفراد والجماعات ليسوا على مستوى واحد، فلكل دوره الخاص به، كما أن هناك مجموعات مختلطة لكل منها دورها الخاص بها داخل التنظيم.

ج- إن عنصر التكنولوجيا يختص بتقديم التطور الذي يعمل من خلاله الأفراد، فالأفراد لا يستطيعون تحقيق الأهداف من فراغ، وإنما لابد لهؤلاء الأفراد من أن يقوموا على تطوير الآلات والمعدات وطرق العمل وغيرها من الأساليب الأخرى.

د- إن النظام الاجتماعي يشكل البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم، فالتنظيم يعتبر جزء صغيرا من نظام اجتماعي كبير يتكون من آلاف التنظيمات.[1]

3-2-2- أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

نستطيع تلخيص أهداف السلوك في ثلاثة أهداف وهي:

1- التعرف على مسببات السلوك.

2- التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك.

3- التوجه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

---

[1] نفس المرجع، ص58.

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى، وحتى تكون دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات صحيحة متكاملة تتم الدراسة على ثلاثة مستويات وهي: الفرد، الجماعة، التنظيم الرسمي.

فلابد من دراسة كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة، أن ندرس سلوك الفرد وأثره على المنظمة، سلوك الجماعة وأثرها على الفرد، أثر التنظيم على الفرد وعلى الجماعة، كما يجب أن ندرس أثر البيئة الخارجية على المنظمة[1] والشكل الموالي يوضح مستويات دراسة سلوك التنظيمي:



شكل رقم (3): مستويات دراسة السلوك التنظيمي ومحددات كل مستوى.[2]

---

[1] ثائر سعدون محمد: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط1، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، الأردن، 2016، ص7.

[2] منصور محمد إسماعيل العريقي: **السلوك التنظيمي**، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2013، ص12.

3-3- خصائص السلوك التنظيمي:

بما أن السلوك البشري هو عبارة عن مجموع التصرفات التي يقوم بها الإنسان والتي من خلالها يهدف إلى تحقيق التواؤم بين خصائصه ومقتضيات الواقع الذي يعيش فيه، فإن السلوك كخاصية من خصائص الإنسان يتميز بما يلي:

3-3-1- سلوك هادف: بمعنى أنه يسعى عادة إلى تحقيق غاية معينة أو إشباع حاجة ما، وهذا الهدف قد يتمثل في تحقيق مزية معينة أو تلاشي ضرر ما، وقد تكون هذه الأهداف معروفة أو غير معروفة كما أنها قد تكون حقيقية كما قد تكون مختلفة.

3-3-2- سلوك مسبب: أي أنه لا يظهر من العدم، ولكن يكون هناك سبب يؤدي إلى نشأته. السبب عبارة عن تفاعل بين المحرك والمؤثر وبين توجه الفرد وتفسيره لهذه المحركات والمؤثرات، ولا شك أن الناس يختلفون في سلوكهم وتصرفاتهم، ولذلك وفقا لتفسيرهم للمحرك، ووفقا لتركيبهم الجسماني وخصائصهم الشخصية ومقدار تعليمهم وثقافتهم وظروف المواقف المختلفة التي يوجدون فيها، كذلك تبعا لاختلاف الأشخاص في تفسيرهم وترجمتهم لذلك.

3-3-3- سلوك متنوع: وهذا يعني أنه يظهر في صور متعددة ومتنوعة حتى يمكنه أن يتوافق مع المواقف المختلفة التي تواجهه.

3-3-4- سلوك مرن: أي أنه يتعدل ويتبدل توافقا مع الظروف والمواقف المختلفة التي تواجهه، مع الأخذ في الاعتبار أن مرونة السلوك هي عملية نسبية تختلف من شخص لآخر طبقا لاختلاف مقومات شخصية كل منهم والعوامل المحيطة به.[1]

---

[1] رائد يوسف الحاج: **إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي**، دار غيداء، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 110.

3-4- أنواع السلوك:

إن السلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة نتاج لتفاعل خصائصه مع خصائص بيئته يمكن تحديد صوره على النحو التالي:

3-4-1- السلوك الفردي:

يعتبر هذا النوع من السلوك أبسط صورة كونه يتعلق فقط بسلوك فرد معين، ويظهر السلوك الفردي في أجزاء ثلاثة هي: أنواع المؤثرات التي يتعرض لها الفرد، التكوين الخاص بالفرد، السلوك الناشئ.

إن الإنسان عندما يتعرض لمؤثر خارجي يمر بمراحل وعمليات نفسية متعددة تعمل على إدماج معين لهذا المؤثر في التكوين الخاص به ومن ثم يتحدد السلوك الواجب كنوع من الاستجابة لهذا المؤثر، يضع هذا النموذج تحديدا سديدا على عنصر السلوك (أو الاستجابات) باعتباره الأداة الأساسية لاستنتاج معلومات عن التكوين الخاص بالإنسان كالدوافع والاتجاهات، والقيم التي تحكم اختياره للسلوك، أي أن درجات الاستجابة عند الأفراد تختلف من فرد لآخر لنفس المواقف وذلك باختلاف السن والجنس والخصائص الشخصية والوسط والعوامل البيئية.

وقد بينت الدراسات السلوكية المتعددة أن المؤثر الواحد ينتج أنواعا مختلفة من السلوك لدى الأفراد المختلفين، كما أن مؤثرات أخرى مختلفة قد تحدث فيهم نفس الاستجابة "السلوك"، والعامل الأساسي الذي يحدث الاختلاف هو "إدراك" الأفراد للمؤثرات وتصوراتهم عن أنواع السلوك المفضلة على أنه يجب أخذ الاختلاف في الإدراك بنظر الاعتبار عند محاولة تفسير السلوك المشاهد لأحد الأفراد.

وتمر عملية تفسير السلوك المشاهد لأحد الأفراد بالمراحل التالية:

1- تحديد أنواع المؤثرات التي أثارت نوعا معينا من السلوك من جانب الفرد.

2- اكتشاف كيفية إدراك الفرد لهذه المؤثرات ومفهومه عنها ومعناها بالنسبة له.

3- تحديد أسباب السلوك.[1]

وعليه فيمكن ارجاع السلوك الإنساني إلى أنواع الإثارة التي تحدثها المؤثرات الخارجية عندما يتفاعل مع التكوين الداخلي للإنسان "إدراكه ودوافعه واتجاهاته" ويساعد هذا النموذج على توفير أساس منطقي ومنظم لتحليل المعلومات المتاحة لإنتاج تفسير يصلح لحل هذه المشكلات السلوكية.

إن خصائص الشخصية في تفاعلها مع معلومات الفرد المختزنة تكون قيم واتجاهات الإنسان التي ينقلها إلى وحدة الرقابة المركزية (مكان في المخ) بحيث تكون في استقبال المؤثرات حين ورودها ومن ثم تبدأ عمليات التذكر والتفكير إلى أن يصل الفرد إلى قرار بسلوك معين.

3-4-2- السلوك الجماعي:

هذا النموذج يعد امتدادا لنموذج السلوك الفردي، يمكن وصفه لتفسير أنماط لأعداد أكبر من الأفراد في تفاعلهم، فالجماعة تتميز بنمط خاص من العلاقات يربط بين أعضائها وينمو على مراحل الزمن مرحليا، وبالتالي فإن السلوك الفردي لعضو الجماعة يتم في إطار هذه العلاقات ويتشكل إلى حد كبير بما تفرضه من قيود أو توفره من فرص.

فالفرد يشعر أنه إذا استجاب لمطالب الجماعة السلوكية يحقق لنفسه فوائد لا يستطيع تحقيقها منعزلا: لذلك فإنه يرتبط بالجماعة ويتخذ من قواعدها السلوكية أساسا لسلوكه، وسلوك الجماعة الذي ينعكس في صورة إنتاج ورضا لأفراد الجماعة، إنما يتحدد بناء على أشكال التفاعل

---

[1] نفس المرجع، ص112.

والمشاعر والأنشطة التي تحدث داخل الجماعة[1]، وهو ما سيبدو جليا في العنصر الموالي الذي سيتناول جماعات العمل بالتفصيل.

3-5- جماعات العمل وديناميتها:

3-5-1- مفهوم وأهمية جماعات العمل:

يعرف علماء السلوك الجماعة بأنها "فردين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين والمعتمدين على بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك". من هذا التعريف يمكن ملاحظة أن التفاعل بين أفراد الجماعة هو العنصر الأساسي في كفاءة جماعات العمل. والتفاعل لا يعني التواجد المادي ولا التعامل اللفظي ولكن يعني الاتصال والمعايشة. كذلك يبدو من التعريف ضرورة الاعتمادية، أي أن أعضاء الجماعة يعتمدون على بعضهم البعض بدرجة أو بأخرى لتحقيق الأهداف. كذلك يلاحظ أن كل جماعة لها هدف أو أهداف مشتركة يسعى أعضاء الجماعة نحو تحقيقها.

وهناك العديد من الأسباب التي تعطي أهمية خاصة لعضوية جماعات العمل أهمها ما يلي:

- تؤثر الجماعة على أعضائها فهي كيان اجتماعي يمد الأعضاء بالكثير من القيم والاتجاهات والسلوكيات.

- إن الجماعات تمثل الأطر أو البيئة التي من خلالها يكون الأفراد قادرين على إحداث التأثير على الآخرين.

- قد ينضم أحد الأشخاص لجماعة ما نظرا للمكانة الاجتماعية لأعضائها أو المركز الاجتماعي النسبي أو المؤثر المعطى لأعضاء الجماعة بواسطة الآخرين.[2]

---

[1] نفس المرجع، ص115.

[2] نفيسة محمد باشري وآخرون: **السلوك التنظيمي**، مكتبة جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص144.

3-5-2- حيوية الجماعة (ديناميتها):

تتكون حيوية الجماعة من جملة التأثيرات المتبادلة الناجمة عن عمليات التفاعل بين الأفراد تبعا لمواقفهم، وطبيعة الوظائف المنوطة بهم، وتبعا لما يتصفوا به من سمات وخصائص تسهم في تحديد اتجاهات التأثير ومسارات الاستجابة المتوقعة إزاء كل فعل، أو سلوك.

أما المثيرات التي تدفع الأفراد والجماعات إلى ممارسة أنماط من السلوك الاجتماعي فتنتج عن عوامل موضوعية واجتماعية وذاتية متعددة، منها ما يرتبط بحاجات الناس العضوية (كالحاجة إلى الطعام، الشراب، الملبس، المسكن...)، ومنها ما يتعلق بالحاجات المعنوية (كالحاجة إلى الأمن، التعليم، المعرفة...) وكل هذه الحاجات بالإضافة إلى الحاجات الاجتماعية المتنوعة تدفع الفرد إلى ممارسة أشكال من السلوك وأنماط من الفعل بهدف تلبيتها، تبعا لما يتصف به من خصائص وسمات في مقدار هذه الحاجات وطبيعتها.

وتأخذ الاستجابات أشكالا مختلفة، وأنماط متعددة ترتبط باختلاف الأفراد في أعمارهم، ومستويات تعليمهم، وأنماط ثقافتهم بالإضافة إلى اختلافهم في انتمائهم الحضارية والقومية، والتي يترتب عليها اختلاف في العادات والتقاليد، والقيم والأفكار والاتجاهات...الخ.

وقد تكون استجابة الفرد لمثير مادي مفروض عليه عامل إثارة بالنسبة إلى غيره من الأفراد ضمن الجماعة الواحدة، فالعامل ينادي زميله في العمل، وبصوت مرتفع يستجيب بذلك لحاجة تكمن في نفسه، غير أن هذه الاستجابة التي ظهرت على شكل سلوك تعد مصدر إثارة لغيره من الأصدقاء، وللصديق المعني بذاته، وقد يتولد عن هذه الإثارة استجابة تالية من الصديق نفسه، أو من الأصدقاء الآخرين، وقد تنطوي هذه الاستجابة على تأييد، أو نقد، أو اعتراض أو ما شابه.

لذلك فما هو مثير في لحظة من اللحظات، هو في حقيقة الأمر استجابة لظرف آخر في لحظة أخرى، وما يعد استجابة يصبح مثيرا في لحظة ثالثة، وهكذا...[1]

وفي ضوء هذا التصور لمفهوم حيوية الجماعة أو "ديناميتها" كما يقال أحيانا، يمكن إجمال العناصر الأساسية المكونة للجماعات الإنسانية على الشكل التالي:

1- تعد حيوية الجماعة جزء أساسيا فيها، وهي مظهر من أهم مظاهرها على الإطلاق، كما أنها نتاج طبيعي لتفاعل كل شخصين يجتمعان مع بعضهما، ويتبادلان التأثير والاستجابات فيما بينهما، وقد يؤدي تفاعلهما إلى تعزيز قدراتهما، وتنمية مهارتهما، وتحسين أحوالهما، كما قد يؤدي إلى نتائج مخالفة تماما.

2- يتباين تأثير الجماعة في أفرادها بتباين درجات حيويتها، فكلما ازداد نشاط الجماعة، وعملها، وازدادت حيويتها أيضا، وبرزت مظاهر تقسيم العمل، وارتفعت درجة الاعتماد المتبادل بين الأعضاء، وغالبا ما يترتب على ذلك تأثير أكبر للجماعة في الأفراد المكونين له، ويتجلى هذا التأثير في الاتجاهات والميول والأفكار...

3- يتبادل الأشخاص صفتي التأثير والاستجابة على الدوام، فمن يقوم بدور المثير في لحظة من اللحظات، يتأثر ويستجيب للموقف في لحظة أخرى، ومن يستجيب للموقف يمارس سلوكا، ويترك تأثيره في غيره. فالمحاضر الذي يتحدث للمستمعين، يؤثر فيهم بجملة الأفكار التي يطرحها للنقاش، والقضايا التي يعالجها، فيستجيب له المستمعون بمظاهر من السلوك الذي ينطوي على دلالة اجتماعية توحي بالموافقة أو بالمعارضة. وسرعان ما تصبح استجابتهم عاملا من

---

[1] أحمد الأصفر وأديب عقيل: **علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل**، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2002، ص369.

عوامل الإثارة التي تدفع المحاضر نفسه إلى الاستمرارية في طرحه لموضوع بحثه، أو إلى تغيير مسارات معالجته، أو خلاف ذلك.[1]

4- تتجلى مظاهر حيوية الجماعة على مستوى كل فرد من الأفراد المكونين لها في العديد من العمليات النفسية والاجتماعية التي يقوم بها ليحقق تفاعله وتكيفه مع الجماعة، وفي أثناء ذلك تظهر في سلوكه عمليات مثل الكبح، والكبت، والاسقاط، والتقمص، والتمثل... كما تبرز مظاهر الحيوية بجملة المشاعر والأحاسيس التي تنتاب الفرد في كل لحظة من لحظات التفاعل، مثل الغضب والانفعال، والفرح، والسعادة والأمل والإحباط وغير ذلك، كما تتجسد مظاهر الحيوية أيضا بالمواقف التي يتخذها الفرد إزاء الجماعة، أو إزاء بعض أفرادها مثل مواقف التأييد والمعارضة، والتدخل، وممارسة السلطة وغيرها...

5- تكتسب الجماعة من خلال تفاعل أعضائها شخصية تميزها عن كل فرد فيها، إذ ينتج عن تفاعل الأفراد ما هو أكبر منهم، وما يعد نتاجا كيفيا لعلاقاتهم، فما يحققه الأفراد من نجاحات وهم منتظمون ضمن جماعات وفرق يعجزون عن تحقيقه وهم متفرقون كل منهم يعمل بمعزل عن الآخر، وترتبط شخصية الجماعة بما يحققه أفرادها من إنجاز وهم مجتمعون، لذلك تأتي هذه الشخصية أكبر من الأفراد المكونين لها.[2]

مما سبق يتضح لنا أن دينامية الجماعة هي: "التفاعل مضاف إليها عنصر التغيير" – حيث يقول الفيلسوف اليوناني "هيراقليطس: "أن العالم في حالة تغير مستمر مثل مجرى النهر، لذا فالتغير هو قانون الوجود أما السكون فهو العدم"، كما أن التفاعل الاجتماعي يعد هو العملية الحيوية التي تؤثر في ديناميات الجماعة فإنه يمكن أن نشير إليه باعتباره تلك العمليات التي تنجم

---

[1] نفس المرجع، ص370.

[2] نفس المرجع، ص371.

عن اتصال فردين أو أكثر (ليس بالضرورة اتصالا ماديا) لتحقيق أهداف الجماعة من خلال وسائل الاتصال الاجتماعي (مرسل ومستقبل ووسيلة اتصال) وغالبا ما يكون الاتصال في الجماعات الرسمية من أعلى إلى أسفل لإصدار التعليمات والأوامر، ومن أسفل إلى أعلى لتقبل المطالب ونقل النتائج والمشاعر، ويبدو ذلك واضحا في الوحدات العسكرية التي تأخذ بمبدأ القيادة في تسلسل الاتصال، أما في الجماعات غير الرسمية فإن الاتصال يكون بشكل تلقائي –أي أن التفاعل الاجتماعي هو عملية يرتبط فيها أعضاء الجماعة بعضهم مع بعض من خلال الاتصال الأفقي لتحقيق الأهداف المطلوبة.[1]

3-5-3- مظاهر دينامية الجماعة:

إن الجماعة كل أكثر منها تجمعا، والجماعة ليست مجرد مجموع أفرادها، والسلوك الاجتماعي لأفراد الجماعة أثناء التفاعل الاجتماعي يختلف عن سلوكهم إذا كانوا فرادى ويكمن وراء هذا دينامية الجماعة. ومن المظاهر الأساسية لدينامية الجماعة: التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية إضافة إلى التغيير الاجتماعي.

أولا: التفاعل الاجتماعي:

يمكن تعريف التفاعل الاجتماعي بصفة عامة بأنه العملية التي يرتبط بها أعضاء الجماعة بعضهم مع بعض عقليا ودافعيا وفي الحاجات والرغبات والوسائل والغايات والمعارف وما شابه ذلك، وإجرائيا يحدث التفاعل عندما يتصل فردان أو أكثر (ليس بالضرورة اتصالا ماديا) ويحدث نتيجة لذلك تعديل السلوك؛ وعليه فإن التفاعل الاجتماعي هو العملية التي يؤثر بها الناس على

---

[1] مصطفى كامل أبو العز عطية: **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، دس، ص112.

بعضهم البعض من خلال التبادل المشترك للأفكار، والمشاعر، وردود الأفعال هذا من جهة[1] ، ومن جهة أخرى أن عملية التفاعل تتم عبر وسائط مختلفة ومتنوعة يمكن تصنيفها إلى نوعين رئيسيين هما الوسائط اللفظية أو اللغة المستخدمة (إعطاء تعليمات، أوامر، طرح أسئلة، إلقاء معلومات وأفكار، مدح، ثناء، نقد، شرح)، أما النوع الثاني هو الوسائط غير اللفظية (وهي كل ما هو غير لفظي ويشكل مثيرا ومنبها لاستجابات سلوكية ومختلفة مثلا حركات الجسم وإيماءاته والرأس واليدين وتعبيرات الوجه والملابس والألوان والأصوات غير الكلامية والاقتراب والابتعاد والروائح...إلخ).

تختلف دلالات وقيم هذه الوسائط بالنسبة لعمليات التفاعل الاجتماعي ونتائجها من ثقافة لأخرى، ومن جماعة إلى جماعة، وحتى من فرد إلى فرد آخر في الجماعة الواحدة، ولا يحدث هذا التفاعل الاجتماعي عبر أي من هذه الوسائط إلا إذا توفر موقف اجتماعي، حيث يتكون الموقف الاجتماعي عادة من أطراف التفاعل ووسائطه، وعناصره المادية في مكان وزمان معينين.

إن عمليات التفاعل الاجتماعي التي تحدث بين طرفين في إطار نمط من أنماط عبر وسيط معين، تؤدي في العادة إلى علاقة اجتماعية معينة، أو إلى اتجاه اجتماعي معين.[2]

أما عن العمليات الاساسية للتفاعل الاجتماعي فهي: الصراع، التنافس، التعاون، التمثيل والمواءمة.

- **الصراع:** يحدث الصراع عندما يجد المرء نفسه في موقعين متناقضين، والصراع أنواع منه الشخصي بين فردين يكره أحدهما الآخر، والصراع السياسي الذي قد يكون قومي داخل المجتمع الواحد أو دولي بين مجتمع وآخر الذي قد ينتهي إلى الحرب، والصراع الديني الذي يعد

---

[1] نصر الدين جابر والهاشمي لوكيا: **مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي**، دار الهدى، أم البواقي، الجزائر، 2006، ص55.

[2] نفس المرجع، ص 56.

من أقدم أنواع الصراع، وأخيرا الصراع الطبقي وهو يأتي نتيجة لشعور إحدى الجماعات بأنها أرقى من الأخرى ومحاولة السيطرة عليها لتحقيق مصلحة معينة، ويمكن سحب هذا النوع من الصراع بموقف الطبقة الرأسمالية من الطبقة العاملة ومحاولة استغلالها، وما يقوم من صراع بين هاتين الطبقتين يتمثل عادة في إضرابات أو عصيان أو ثورات [1].

✓ **المنافسة:** هي محاولة كل فرد أو جماعة الحصول على نصيب أكبر من الأشياء المحددة، فالشركات تتنافس على الأسواق المحددة والأفراد يتنافسون على الوظائف أو المناصب، والطلبة يتنافسون على دخول الجامعة والدول تتنافس على مناطق النفوذ والثروات في العالم...

وهي المظهر الاجتماعي لعملية التفاعل بين الأفراد والجماعات حول الأشياء المحددة، وندرة الأشياء ومحدوديتها هي مصدر المنافسة ولو توافرت الأشياء بكميات كافية، لما كان هناك داع للمنافسة، وعليه نخلص الى أن المنافسة سمة أساسية من سمات التفاعل الاجتماعي ونمط طبيعي من أنماط السلوك الإنساني وهي عامل من عوامل التغير والتقدم في المجتمع.[2]

✓ **التعاون:** أما التعاون فمعناه التكامل بين الأدوار، حيث يرى الشخص في الآخرين أناسا مختلفين عنه في المقومات والقدرات، أو بمعنى متغايرون عنه فيسعى لتوظيف مقوماتهم وقدراتهم لتحقيق أهداف مشتركة بالتكامل فيما بين قدراته وقدراتهم، ويسعى الشخص المتعاون إلى التوفيق مع من يتعاون، على عكس المنافس الذي لا يحاول التوافق مع منافسه أبدا، والتعاون بهذا المعنى مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي.

✓ **التمثيل والمواءمة:** أما العملية الرابعة من عمليات التفاعل الاجتماعي –والتي تأتي بعد الصراع والمنافسة والتعاون– فهي التمثيل والمواءمة، وفيها الكثير من سلوكات الانسجام والتعايش

---

[1] نفس المرجع، ص61.

[2] نفس المرجع، ص62.

والمسايرة مع الآخر أو الآخرين أو بمعنى آخر التوافق، ومن العمليات النفسية التي تجعل سلوك كل طرف من طرفي عملية التفاعل الاجتماعي معتمدا على سلوك الآخر الادراك الاجتماعي، أي معرفة ما هو دور شخصية المدرك واتجاهاته في هذا الإدراك؟ وما تأثير العوامل الموقفية فيه؟ وما هي التغيرات التي تحدث في إدراك كل طرف للطرف الآخر؟[1]

ثانيا: العلاقات الإنسانية يعطي "كولي" أهمية كبرى للعنصر النفسي الروحي في العلاقات الإنسانية الاجتماعية، فالتجاذب الروحي أساسا للصلات الإنسانية، لأن الوجود البيولوجي والبيئي لا يعني مطلقا وجود علاقات اجتماعية، أو قيام مجتمع إذا لم يكن هناك صلات نفسية ترتكز على قيم روحية خلقية تأهل الأفراد للقيام بعمل موحد بفضل الثقة المشتركة والتشابه في الخبرات والتماثل في فهم القيم.

ويقسم "كولي" العلاقات الإنسانية إلى قسمين رئيسيين هما:

- **العلاقات الأولية المباشرة:** وتمتاز بخصائص أن تكون علاقات مباشرة أي وجه لوجه بين أعضائها، وأن تكون دائمة ومستقرة نسبيا، اضافة التلقائية والطبيعية، وأن تشمل عدد محدود من الأفراد، أن تكون بين أفراد لا تربطهم رابطة التخصص المهني أو الترابط المصلحي، وتتحقق هذه العلاقات الأولية في الأسرة وفي الجوار وفي جماعات الأصدقاء والزملاء، وتكون البؤرة الأولية لتكوين علاقات الانتماء.
- **العلاقات غير المباشرة بين الأفراد:** الذين تنظمهم مؤسسة أو هيئة أو طبقة أو مجتمع، ومثل هذه التجمعات يطلق عليها "كولي" مجتمعات ثانوية من حيث أن التأثير بين أفرادها ليس تأثيرا تلقائيا أو مباشرا، وإنما هو تأثير تم عن طريق غير مباشر لحكم القواعد

---

[1] نفس المرجع، ص63.

الموضوعية والنظم القائمة في الجماعات التي يلتحق بها الأفراد كأعضاء وبحكم العمل على تنظيم علاقاتهم وفق النظام الذي يحدد واجباتهم وحقوقهم.

ثالثا: التغيير الاجتماعي وهو من مظاهر دينامية الجماعة، حيث نجد مثلا في المجتمعات التي تتغير باستمرار نتيجة التصنيع والتحضير فقد أصبحت العلاقات فيها بين الآباء والأبناء مشكلة نظرا لاختلاف العناصر الثقافية بينهما. وكانت المجتمعات تقع مسؤوليتها برمتها على عاتق الأسرة الممتدة التقليدية حتى سن النضج تقريبا. لكن التغير الذي أصاب الأسرة بنائيا ووظيفيا نقل جوانب عديدة من وظائف هذه الأخيرة إلى مؤسسات أخرى خارج المنزل. كما أن انشغال المرأة واشتغالها بالعمل وتركها مسؤولية رعاية الأطفال لغيرها يؤدي إلى تأثيرات عديدة على جماعة الأسرة وبالتالي إلى كل مؤسسات المجتمع.[1]

3-6- قيم ومعايير الجماعة:

3-6-1- رموز وقيم الجماعة:

أثناء التفاعل المتعدد الجوانب والأطراف تكون كل فئة سوسيومهنية قاموس ألفاظها الخاص ورموزها الخاصة اللغوية والاتصالية من إشارات وإيماءات وغيرها، وتتولد هذه الرموز من خلال عملية التفاعل وأحيانا تتولد من خلال حوادث معينة يعيشها نفس الأشخاص.

وتنتج الجماعة في أثناء تفاعلها قيما معينة على أساسها تضبط سلوك أعضائها بما يخدم أهدافها ومصالحها، وتحرص الجماعة على وضع قواعد للسلوك وقوانين للفعل لأنها أساس تضامنها وتلاحمها واستمرارها، وزوال هذه القيم هو أحد أسباب زوال الجماعة.

---

[1] نفس المرجع، ص86.

وبمجرد تكون الجماعة تبدأ رموز وقوانين الاتصال في التشكل والظهور فتصبح قياسية أو معيارية وبعضها يتكون طبيعيا أو في أثناء الاتصال غير الرسمي، وتتكون هذه الرموز لتعطي النظام الاجتماعي كيانا مميزا عن باقي الأنظمة الاجتماعية الأخرى أو لتعريف الأفراد أو الجماعات الفرعية أو للتفريق بينهما داخل الوحدة الاجتماعية الكبيرة، وتخدم هذه الوظائف الشعارات والمصافحة... ومع الوقت تظهر رموز أخرى تختلف من جماعة إلى أخرى حسب نوع العمل، وأن سلوك الأفراد توجهه في الغالب قوانين غير رسمية وبعض هذه القوانين يظهر تلقائيا أو طبيعيا.[1]

3-6-2- معايير الجماعة وسلوك الأفراد:

هناك وظيفتان للمعايير هما تخفيض الغموض وتجنب الصراع كما تتدخل في التفاوض بين الأعضاء في الجماعة، فهي تعبر عن قيم الجماعة وأنماط علاقاتها الداخلية والخارجية، ومن خلال المعايير تضمن الجماعة استمرارها لأنها تسمح بتقدير العناصر الإيجابية ورفض الانحراف الذي يهدد التلاحم والتوجه نحو كل ما يخدم أهداف الجماعة من خلال معرفة كل واحد لدوره، ووعيه بأن مهامه ضرورية لنجاح مهام الجماعة وكسب رهان الفعالية، ولتحقيق هذا الغرض تشجع الجماعة السلوك التعاوني وتعاقب على أي سلوك يهدد هذا الهدف، فالمعايير تعمل على إزالة الغموض وتجنب الصراع وتعبر عن القيم المحددة والموضوعة من طرف الجماعة.

ومن خلال قيمها المشتركة ومبادئها تؤثر الجماعة في سلوك أعضائها وتوجهه بما يخدم أهدافها ومصالحها، وقد رأينا كيف توصل "التون مايو" إلى ملاحظة تأثير الجماعة في السلوك الإنتاجي لأعضائها من خلال تحديد الإنتاج في مستوى لا يتجاوز معايير الجماعة بالزيادة أو

---

[1] ناصر قاسيمي: المرجع السابق، ص118.

بالنقصان، حيث أن الأعضاء يواجهون الضغوط المختلفة حتى يرجعون إلى قاعدة عمل الجماعة التي تستعمل وسائلها الخاصة مثل التهميش أو الحرمان من بعض الامتيازات.

وبناء على ذلك يمكن ملاحظة أن سرعة العامل في عمله تتحدد إلى درجة كبيرة بتأثير من الجماعة، ويمكن للجماعة أن تهاجم العامل الذي يزيد عن السرعة المحددة في العمل وتعيده إلى السرعة المحددة في العمل المناسبة لجميع أعضائها.[1]

ويمكن أن نلاحظ بأن اقتراحات "بيلز" تقترب قليلا من التعقيد وأن سلوك الجماعة في أغلب الأحيان يكون رد فعل للسلوك التنظيمي، فعلى أساسه تتكون الجماعة ويسلك أعضائها سلوكات دفاعية أو هجومية تعاونية أو صراعية أو غيرها.

وفي ضمن نشاطهم اليومي لا يمكن للأفراد أن يقبلوا من طرف الجماعة إلا إذا كيفوا سلوكاتهم مع قيم الجماعة وبما يتلاءم مع خدمة أهدافها، وتعتبر عصبية الولاء للجماعة أحد أهم القيم التي تحافظ على استمرار واستقرار الجماعة إذ يعتبر الولاء كقيمة اجتماعية داخل الجماعة وهو يرمز إلى الرقابة الاجتماعية من طرف الجماعة وإلى الضبط الاجتماعي، بحيث يستبطن الأفراد عامل الولاء في ذواتهم فيصبح موجها لسلوكاتهم وفق قيم وأهداف الجماعة[2] .

وبناء على هذه المؤشرات يعمل باقي أعضاء الجماعة على إعادة بناء جماعتهم بناء على التجارب السابقة وبناء على استراتيجية جديدة وأهداف جديدة، وربما ضمن أعضاء آخرين أكثر فعالية وبذلك يتم وضع قواعد للسلوك أكثر قوة وصلابة وثباتا لتحقيق استقرار واستمرار ونجاح الجماعة.[3]

---

[1] نفس المرجع، ص119.

[2] نفس المرجع، ص120.

[3] نفس المرجع، ص122.

3-7- الأسباب التي تؤدي إلى تماسك الجماعة:

-**مدى كثافة التفاعل بين أعضاء الجماعة:** فكلما زاد أدى إلى زيادة وتماسك وترابط الجماعة وزيادة انتماء الأعضاء للجماعة والحفاظ على تماسكها واستمراريتها وديمومتها.

- **مدى جاذبية الأنشطة والأعمال التي تقوم بها الجماعة:** فكلما كانت هذه الأنشطة والأعمال والهوايات أكثر جذبا للأعضاء وتتلاءم مع قدرات واستعدادات العضو وميوله ودوافعه وسماته الجسمية والنفسية والاجتماعية والعقلية أدى إلى حفاظ الجماعة على تماسكها واستمرارها.

- **مدى ما تحققه العضوية في الجماعة من إشباع حاجات العضو ورغباته وميوله وأهدافه:** فكلما تحقق ذلك بدرجة كبيرة للعضو سواء داخل الجماعة أو خارجها أدى ذلك إلى مزيد من تماسك الجماعة والحفاظ على هذا التماسك.

- **مدى حجم الجماعة:** ففي الجماعات الصغيرة الحجم يزداد فيها التماسك عن الجماعات الكبيرة الحجم ويرجع ذلك إلى أن التفاعل والاتصال بين أعضاء الجماعة الصغيرة يكون كبيرا بعكس أعضاء الجماعة الكبيرة الحجم.

- **مدى استقرار الجماعة:** يوجد علاقة زاد تماسك الجماعة والمقصود بالاستقرار عدم تغيير الجماعة بين استقرار الجماعة ومدى تماسكها فكلما كان هناك استقرار لأهدافها وخططها وسياساتها وإجراءاتها وأعضائها أدى ذلك إلى زيادة ثقة الأعضاء في الجماعة والانتماء والولاء لها وبالتالي يزداد تمسكهم بها.

- **مدى التنافس بين الجماعة والجماعات الأخرى:** سواء داخل المؤسسة أو خارجها يؤدي ذلك إلى تماسك الجماعة.[1]

---

[1] مصطفى كامل أبو العز عطية: المرجع السابق، ص101.

- **مدى ضغوط الإدارة أو الضغوط الخارجية:** حيث يزداد تماسك الجماعة كلما كان هناك ضغوط من الإدارة فيبذل الأعضاء قصارى جهدهم للحفاظ على الجماعة وتماسكها. أيضا في حالة الضغوط الخارجية أو الأخطار الخارجية التي تهدد كيان واستقرار الجماعة مثل الأخطار المهنية، ظروف العمل، الجماعات الأخرى التي تتنافس معها يؤدي ذلك إلى زيادة تماسك الجماعة.[1]

3-8- أنواع الجماعات ودورها في المؤسسة:

هناك تصنيفات عديدة للجماعات وذلك يتوقف على الأساس أو الدليل أو المحور الذي يقوم عليه هذا التصنيف أو ذلك، سنركز في تصنيفنا على معيار الرسمية في تصنيف الجماعات داخل التنظيم.

3-8-1- جماعات التنظيم الرسمية والتنظيم غير الرسمية:

يرى "السيد الحسيني" أن التنظيم "هو نسق اجتماعي موجه نحو تحقيق أهداف محددة، ويتضمن هذا النسق عناصر تدعم توازنه وتكامله واستقراره لكي يتمكن من أداء وظائفه، وعناصر أخرى تثير الصراع بين جماعاته المختلفة، تلك الجماعات التي لديها مصالح واهتمامات متباينة إن لم تكن متعارضة". ومن الواضح أن هذه القضية تستند إلى قضية أخرى هي أن التنظيم يتضمن جماعات متباينة وطبقات متفاوتة لكل منها مصالحها الخاصة التي تسعى إلى ترشيدها، ولكل منها أهدافها الخاصة التي تتمثل في الحصول على مزيد من القوة والسلطة والنفوذ. وتبقى تتمثل الخاصيتان المميزتان للتنظيم في النشأة المقصودة والعمدية ووضوح الأهداف.

وهذا ما يميز التنظيم الرسمي عن التنظيم غير الرسمي. فإذا كان التنظيم الرسمي هو التعبير عن البيئة التنظيمية الواقعية التي يخضع لها أعضاء التنظيم، فإن التنظيم غير الرسمي

---

[1] نفس المرجع، ص102.

يعبر عن الممارسات غير الرسمية التي تبرز في شكل استجابة للقواعد الرسمية المنظمة للتنظيم. كما تتجلى هذه الممارسات من خلال العلاقات الاجتماعية الطبيعية التي تنشأ وتبرز بين أعضاء التنظيم، وتلك العلاقات التي لا تتوافق مع ما تحدده خريطة البناء التنظيمي.

وقد ينشأ من التركيز حول هدف معين الأساس الذي يتم من خلاله التمييز بين الجماعة الاجتماعية والتنظيم الرسمي، وذلك قد تتحول الجماعة الاجتماعية إلى تنظيم رسمي إذا حدد أعضاء الجماعة والتفوا حول هدف معين، ونظموا أنفسهم بطريقة مقصودة لتحقيق هذا الهدف.[1]

تعتبر التنظيمات أنساق للتفاعل ويمكن أن نشير هنا إلى بعض النقاط التي تتعلق بهذه النقطة:

إن أساس قيام التنظيمات هو اعتمادها على تقسيم العمل الدقيق والقوة وتحديد مسؤوليات الاتصال، ووجود مراكز القوة التي تتولى مهمة مراقبة أعمال التنظيم وتوجيهه نحو تحقيق أهدافه، وضمان الحركة داخل بناء التنظيم، وذلك من خلال تغيير مراكز الأعضاء، وانضمام أعضاء جدد تتوافر فيهم صفات وخصائص من أهمها التخصص والخبرة الفنية. علما بأن هذه الخصائص التي تميز التنظيمات لا تبرز بصفة عفوية، وإنما يتم تحديدها بطريقة مقصودة. بمعنى أن خصائص التنظيم تتجدد بصورة رسمية، ولذلك يشير مفهوم التنظيم الرسمي إلى هذا النمط من التنظيم. ولهذا يعتبر التأسيس الرسمي لتحقيق هدف معين هو الأساس الذي يميز دراسة التنظيمات عن دراسة التنظيم الاجتماعي. والتنظيم الرسمي هو ما يظهر في أي رسم تخطيطي للتنظيم.[2] وكل مركز تنظيم يشير إلى التقسيم الوظيفي للواجبات، وهو عبارة عن جهاز للمراكز التي يشغلها الأفراد بحيث يوضح كل مركز واجبات ووظائف الفرد، أما الأنواع الأخرى من العلاقات التي لا تظهر في الرسم

---

[1] رابح كعباش: **علم اجتماع التنظيم**، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص30.

[2] نفس المرجع، ص32.

التخطيطي للتنظيم الرسمي هي ما تسمى بالتنظيم التلقائي أو غير الرسمي. وتختلف هذه الأنواع غير الرسمية من العلاقات اختلافا جوهري عن الأنواع الرسمية. وينشأ التنظيم غير الرسمي ويتطور نتيجة التفاعل الموجود في تنظيم العمل ومن خلال التنظيم الرسمي. وللتنظيم غير الرسمي دور أساسي في تحديد سلوك الأعضاء، كما له أثره البالغ في تحديد مستويات الإنتاج التي قد تختلف عن المستويات التي ترغب فيها الإدارة. ويعرف "شنيدر Schneider" الجماعة غير الرسمية بأنها "الجماعة التي توصف بالتفاعل التلقائي لعدد من الأفراد، وعادة ما يكون هذا العدد صغيرا وذلك في فترة محدودة من الزمن. ويلعب أعضاء الجماعة غير الرسمية بعض أدوار معينة تتجه إلى إنجاز بعض الأهداف"[1].

3-8-2- تأثير الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الصناعية:

اختلفت مواقف الناس ومواقف الباحثين العلميين من حيث إدراك وتقبل التنظيم الرسمي للمصنع من الداخل ونسق المكانة من ناحية، وإدراك وتقبل فكرة وجود جماعات غير رسمية في المصنع من ناحية أخرى. فبالنسبة للتنظيم الرسمي للمصنع كان إدراكه أسرع من قبل الناس، وكان تقبله كذلك أسرع باعتباره بناء لازما موضوعيا ومرغوبا ذاتيا في نفس الوقت. كذلك الحال بالنسبة لنسق المكانة الذي لم يلق كثيرا من التجاهل أو الإنكار، وإن اختلفت بطبيعة الحال درجة الحماس لتقبله والاعتراف به.

أما وجود الجماعات غير الرسمية في المصنع فلم يجذب اهتمام علماء الاجتماع الصناعي إلا في وقت متأخر نسبيا، وقد كشف "التون مايو" بكل وضوح في تجاربه في "هوثورن" أن تعاون عدد كبير من الأفراد الموجودين في مكان معين يمكن أن يخلق بينهم علاقات اجتماعية قوية غير مقصودة أو متعمدة، وأن هذه العلاقات يمكن أن تكون من القوة بحيث تمثل لهم حافزا اجتماعيا

---

[1] نفس المرجع، ص34.

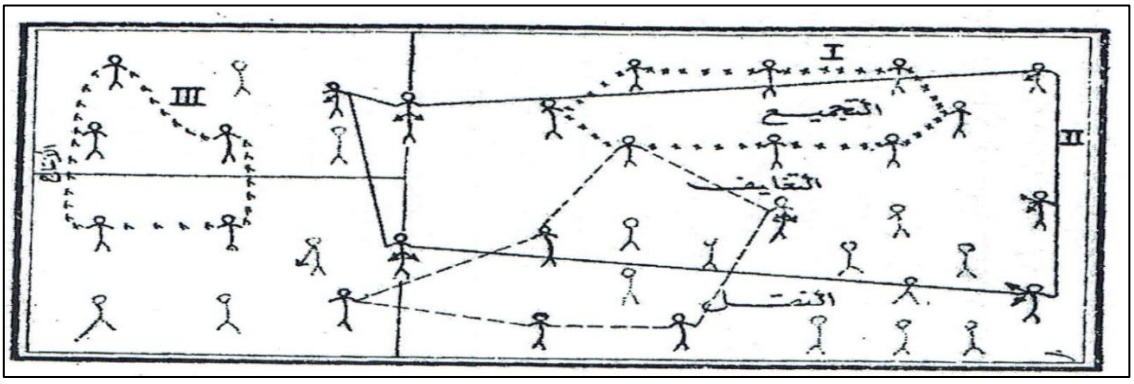
لبذل الجهد. ولا زال المسؤولون في المصانع غير مقتنعين حتى اليوم تمام الاقتناع أن تكون مثل هذه الجماعات الأولية (على حد تعبير "تشارلز كولي") يمكن ألا يضر في ذاته أداء المؤسسة الصناعية لوظائفها.

وهناك بعض التعريفات التي وضعت للجماعات غير الرسمية فمثلا تعريف "ميلر وفورم" للجماعات غير الرسمية بأنها: "شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي لا يحددها التنظيم الرسمي أو ينص عليها" أما عن السمات الإيجابية لها، فيمكن أن نحددها كما يلي:[1]

1- أن هذه الجماعات تقوم دائما على علاقات التعاطف ومودة مخططة، أو مركزة (كما في حالات الصداقة)، فهي بذلك لا ترجع إلى ظروف العمل.

2- أن هذه الجماعات التي تقوم على هذا النوع من العلاقات تكون صغيرة الحجم عادة.

ونحاول من خلال الشكل الموالي أن نلقي الضوء بصورة تقريبية على إمكانيات تكون مثل هذه الجماعات غير الرسمية في أحد المؤسسات الصناعية. وقد صور بناء هذه الجماعات على طريقة "سوسيوجرام" "مورينو"، فتصل بين الأشخاص الداخلين في جماعة واحدة خطوط مختلفة، كما ميزنا كل جماعة منها برقم معين.



شكل رقم (4): الجماعات غير الرسمية في أحد المؤسسات الصناعية[1]

[1] محمد محمود الجوهري: **علم الاجتماع الصناعي والتنظيم**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص142.

وقد لوحظ أن تأثير الجماعات الصغيرة، غير المخططة والقائمة على علاقات المواجهة (Face to face Relation ships) –والتي نعنيها في حديثنا هنا– قد خضع لتفسيرات وتحليلات عديدة متباينة. فالجماعات غير الرسمية هي "المادة اللاصقة" التي تربط بين وحدات التنظيم الرسمي للمصنع (بما ينطوي عليه هذا التنظيم من ثغرات ونواحي قصور لا مناص منها). فالشخص الجديد القادم إلى المصنع لأول مرة يعرف بالطبع مكانه المحدد رسميا، ولكنه لا يستطيع اكتساب الدراية الحقيقية بطبيعة عمله وحدود مسؤولياته الفعلية إلا من خلال الجماعات غير الرسمية الموجودة في هذا الموقع داخل المصنع. حقيقة أن سلم الترقي، ونظام الأجور، والتهديد بالفصل وغير ذلك من العوامل تجبر العامل على العمل.

إلا أن الجماعات غير الرسمية يمكن أيضا أن تؤثر في اتجاه مختلف تماما. فكل جانب من جوانب التأثير المذكورة له وجهان. فالجماعات غير الرسمية ليست أداة اتصال فحسب، ولكنها تمثل كذلك قنوات لنشر الشائعات والأقاويل بسرعة البرق. وتستطيع هذه الجماعات أن تدعم الاستعداد للتعاون والرغبة فيه، ولكنها يمكن أن تعوق هذا التعاون وتضر به.[2]

3-9- موقف الإدارة من الجماعات غير الرسمية:

إن للإدارة دستور وقوانين تهدف إلى تنظيم المؤسسة، وقواعد بيروقراطية تساعدها على ترتيب الآلات والأدوات، والقوى البشرية وفق خطة مضبوطة، الهدف منها رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين، وتأدية المهام والمسؤوليات الملقاة عليهم بصورة رشيدة، بعيدا عن العواطف والأهواء الشخصية، لذلك فإن أي سلوك إنساني خارج عما حددته الإدارة بصورة دقيقة، وواضحة، يعتبر مرفوضا وغير معترف به، إلا أن الإدارة تواجه صعوبات كبيرة من طرف جماعات العمل غير

---

[1] نفس المرجع، ص143.

[2] نفس المرجع، ص146.

الرسمية، عندما تحاول تطبيق اللوائح والقواعد الرسمية، وقد تنحرف هذه القواعد الرسمية إذا أصبحت سلوكا للعاملين في التنظيم.

لذلك فمهمة الإدارة لم تعد تتعلق بإصدار الأوامر والقرارات فقط، بل هي عملية اجتماعية يشارك في قراراتها جميع أفراد التنظيم، وفي هذا السياق نجد أن "أ-برون" عندما يتكلم عن النتائج التي توصل إليها "ألتون مايو" يقول أن جزءا من هذه الدراسة علمتنا درسين:

أولا: لا يمكن أن تكون مجموعة من الناس تم بينهم اتصال لفترة زمنية مهما كان طولها، دون أن تتكون بها مثل هذه التجمعات غير الرسمية.

ثانيا: من العبث تفكيك تلك التجمعات، وعلى السياسة الحكيمة أن تعمل على التوفيق بين اهتمامات الإدارة واهتمامات العمال، بحيث تعمل الجماعات غير الرسمية على تحقيق نفس الأهداف بدلا من احباط كل منها لمجهود الأخرى، ذلك أنه إذا تعارضت أهداف الجماعات غير الرسمية مع أهداف الإدارة فإن كل جهة تعمل على احباط مجهودات الأخرى.

وهذا ما أكد عليه الدكتور "محمد علي شهيب" حيث قال أن موقف الجماعة يتحدد وفقا لموقف الإدارة، الذي يمكن حصره في موقفين أساسيين وهما: الموقف السلبي والموقف الإيجابي.[1]

3-9-1- الموقف السلبي للإدارة:

عندما تتعارض مصالح الإدارة مع مصالح الجماعات غير الرسمية، فإن الموقف السلبي للإدارة يتمثل في تجاهل الجماعات غير الرسمية، وعدم العناية بها، واحتقار عناصرها البارزة

---

[1] حسان الجيلالي: **الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2015، ص ص: 192-193.

ومعاملتهم بخشونة، بل إن الإدارة يؤدي بها الحال إلى محاربة جماعات العمل، والتعريض بأهم عناصرها وإنزال العقوبات عليهم، ومتابعتهم ومحاولة تفريق صفهم.

وقد ذهب رأي متطرف إلى أنه: "إذ كان اتحاد الجماعات وتماسكها، يؤديان إلى خفض الإنتاج وتحديده داخل المؤسسة الإنتاجية، وإذ لم يكن هناك احتمال تطوير جماعات منسجمة مع أهداف المؤسسة والإدارة، فإنه على الإدارة أن تمنع تحقيق تماسك الجماعة في العمل، ويكون هذا عن طريق تغذية التنافس بين الأفراد، وزيادة عدد العاملين مع بعضهم البعض، إلى حد إمكانية يكون فيه تكوين الجماعات المتماسكة أمرا صعبا، والعمل على وضع العاملين من خلفيات وذوي شخصيات وظروف غير متجانسة مع بعضهم، بحيث يمكن تعديل وترتيب العمل بما يقلل الاتصال والتفاعل بين الأعضاء". هذه وجهة نظر قد تمارسها الإدارة فعلا بل لا نبالغ إذا قلنا أنها طريقة تتعامل وفقها الإدارة حاليا في الكثير من مؤسساتنا الصناعية، وهي حسب تعبير "ارجيرس" مرحلة الديكتاتورية البدائية في معاملة الناس، إلا أن الحضارة الحديثة حلت محل الدكتاتورية، فقد بدأت قبل الحرب العالمية الثانية تعنى بالعلاقات الإنسانية الطيبة مع العاملين، حتى أصبحت اليوم –ولو أن هذا لم يكتمل بعد– تعنى بمقابلة حاجة العاملين للاحترام وإثبات الذات. إلا أنها في مؤسساتنا مازالت مستمرة في معاملة الناس بشكلها الديكتاتوري المتصلب العنيف، ومازال الاحترام وإثبات الذات لم يلق الصدى الكافي والإطارات الكفأة، فالإدارة في موقفها السلبي هذا تلجأ إلى الهروبية بدلا من مواجهة جماعة العمال، وبدلا من أن تقوم بدراسة علمية لجماعات العمال قصد معرفة مطالبها واتجاهاتها ووضع حلول مرضية لها، تقوم الإدارة بمحاولة تقسيم الجماعات بما يقلل من الاتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعات[1]، فليست هذه الطريقة المثلى لتسيير المؤسسات والبشر، وما إن تقوم الإدارة بهذه الطرق اللاإنسانية حتى تقوم جماعات العمال بالتكتل والتوحد

---

[1] نفس المرجع، ص194.

أكثر، ويبلغ الصراع درجة عنيفة بين الجماعات والإدارة، ويؤدي الأمر في الأخير إلى عواقب وخيمة لا ترضاها جماعات العمل، ولا ترضى عنها الإدارة المتسببة فيها إلى حد ما.[1]

3-9-2- الموقف الإيجابي للإدارة:

رأينا أن الموقف السلبي الذي تقفه الإدارة مع جماعات العمال يؤدي إلى تفاقم الوضع وإلى الصراع وأعمال العنف في بعض الحالات، وهو ليس الموقف المثالي الذي من المفروض أن تقفه الإدارة مع عمالها، أما الموقف الإيجابي فيتمثل أساسا في الاعتراف بجماعات العمل غير الرسمية وتوفير الجو المناسب لها للعمل بحرية وروح معنوية مرتفعة، وإذا كان العمال يشكلون جماعات عمل غير رسمية (فإن تكوين الجماعات يعتبر بصفة عامة لصالح المؤسسة والإدارة، ومن الأفضل في معظم الأحوال أن تتعامل الإدارة مع جماعات العمال أو الموظفين وليس مع الأفراد، فالجماعات المتماسكة تظهر فيها روح العمل الجماعية بصفة أكبر، وكذلك فإن مستوى الرضا الاجتماعي والمعنويات تكون مرتفعة في المجموعات المتماسكة) وهذا ما أكد عليه "حمدي فؤاد علي"، لذلك فمن الأفضل للإدارة أن تشكل جماعات عمل مستقرة، وتساعد العمال على الانضمام إليها، وقد توصل الدكتور "علي محمد عبد الوهاب" إلى نتيجة مقبولة في إدارة الأفراد فهو يرى "أن إدارة الأفراد –من خلال رجالها المشرفين والمباشرين– يجب ان تتعرف على الجماعات التي تتعامل معها، وتدرس خصائصها وأهدافها ودوافعها وأساليب عملها، وتفحص العلاقات بين أعضائها في ضوء هذه الأهداف والدوافع والأساليب، حتى تتبين أثر هذه العلاقات على الفرد والجماعة والمنظمة جميعا وتتخذ من السياسات ما تراه مناسبا" وبهذا تستطيع الإدارة أن تتعامل مع جماعات عمل متماسكة.[2] تؤثر بدرجة كبيرة على إنتاج المؤسسة، والإدارة الحكيمة تقوم بجمع

---

[1] نفس المرجع، ص195.

[2] نفس المرجع، ص195.

الأصدقاء، والزملاء، حتى وإن كانوا يعملون في ورشات متباعدة وتقرب بينهم، حتى يستطيعوا تشكيل جماعات غير رسمية متماسكة، كما عليها أن تخلط الأصدقاء الذي لا ينسجمون وهذه الجماعات، وينبغي على الإدارة أن ترتب عمل الجماعة، بحيث يرتبط العمال ببعضهم بدلا من أن تعمل على تفريق وحدتهم، وبهذا الصدد نجد أن "كيث ديفيز" قد حدد أربع إجراءات أساسية تستطيع الإدارة بواسطتها ان تؤثر على الجماعات والتنظيمات غير الرسمية، وتجعل أهدافها تتحد مع أهداف الإدارة وهي كالتالي:

1- أن تجعل العاملين يعرفون أن الإدارة تتقبل التنظيمات غير الرسمية وتتفهمها.

2- أن تضع في اعتبارها تأثير التنظيم غير الرسمي عندما تقدم على فعل ما.

3- أن تعمل على تكامل اهتمامات الجماعات غير الرسمية مع اهتمامات الإدارة.

4- أن تعمل على عدم تهديد الأنشطة الرسمية للتنظيمات غير الرسمية بصفة عامة.

إن تفهم الإدارة للجماعات غير الرسمية، وذلك بمشاركة العمال في القرارات التي تهمهم خاصة، وخلق شبكة اتصالات جيدة، وتوفير إشراف ديموقراطي، وإيجاد نظام للحوافز يتسم بالعدل في التوزيع ويحقق رغبات العمال، ويشبع حاجاتهم المادية والمعنوية، إن كل هذه العوامل تعمل على زيادة التقارب بين الإدارة والجماعات غير الرسمية وتدعم روابط العلاقات الإنسانية بين العاملين وترفع روحهم المعنوية.

لذلك على الإدارة –لكي يكون موقفها إيجابي– أن تعترف بالدور الذي تقوم به الجماعات غير الرسمية وتحاول استيعابه ودمجه في إطار الدور الذي تقوم به المؤسسة بصورة عامة، حتى تكسبه القدرة والفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجات ورغبات العمال الاجتماعية.[1]

---

[1] نفس المرجع، ص196.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم جماعات العمل كأحد أهم المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي، وذلك على اعتبار أن سلوك الفرد يتحدد من خلال عضويته في الجماعات الرسمية وغير الرسمية، بحيث تؤثر على معاييره وقيمه واتجاهاته من خلال جملة المعايير التي تضعها وهنا برز دور الجماعات غير الرسمية في رسم سياسات المؤسسة من خلال التأثير الذي تفرضه على جميع أعضائها، وبهذا أصبح لزاما على المؤسسات أن تتعرف أكثر على بنية هذه الجماعات وتحاول التعامل معها كقوة فرضت وجودها وذلك حتى تستفيد منها وتحاول تسخيرها لخدمة الأهداف التنظيمية. فعدم الاعتراف بالجماعات غير الرسمية لا يلغيها وإنما يؤدي بها إلى العمل في الكواليس بما تراه حقا لها في الدفاع عن حقها في الوجود من أجل حماية مصالحها التي لا تقل أهمية عن مصالح المؤسسة.

الفصل 4: الفاعلون بين مقاومة التغيير أو التعاون من أجله

- تمهيد

4-1- مصادر مقاومة التغيير.

4-2- أنواع مقاومة التغيير التنظيمي.

4-3- أسباب مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها.

4-4- التعاون في المنظمات الإدارية شروط تحقيقه وصعوبات انجاحه.

4-5- علاقة القيادة بالتعاون.

4-6- من التغيير التنظيمي إلى التطوير التنظيمي وروح الفريق.

4-7- نحو منظمة متعلمة متعاونة ميزتها التغيير والابتكار.

- خلاصة

تمهيد

ربما يلقى التغيير المزمع تنفيذه قبول العاملين إن أدركوا أنه يصب في مصلحتهم، ويهدف إلى تحقيق أهدافهم. هذا بالطبع إذا سارت الأمور في الاتجاه المأمول الذي لا يتحقق غالبا. فربما تصدم جهود التغيير أو التحول التنظيمي بمقاومة الفاعلين بصورة أو بأخرى تصل أحيانا إلى مستوى الرفض والصراع ومنه التخلف الإداري، فالتغيير يثير غالبا ردود أفعال سلبية تؤدي بالفاعلين إلى مقاومة التغيير سواء كانت لديهم أسباب واضحة ومقنعة للرفض أم لا، لذلك ربما يحاول العاملون أو بعضهم بث الشكوك أو المصاعب الفنية أو المالية أو التشريعية في طريق التغيير لكي يعرقلوا مسيرته، أو يثنوا مخططي التغيير عنه، أو ربما تأجيل البدء فيه أملا في إلغائه أو تغيير حيثياته وخصائصه بما يتناسب ومصالحهم أو ظروفهم أو أمنهم الوظيفي الذي يشعرون بالخوف عليه أو تهديده، ومن ثم فإن مقاومة التغيير أو رفضه تمثل المعضلة الأساسية التي تواجه إدارة التغيير، فضلا عن غيرها من المعوقات الأخرى التي تتعرض لها مسيرة التغيير عبر كافة مراحلها. فمعرفة أسباب مقاومة التغيير أو رفضه ومحاولة التصدي والتغلب عليها هو ما سيجعل التنظيم يحقق أهدافه وبالتالي نكون بصدد التطوير والإبداع أو بصدد المقاومة والصراع ومنه التخلف التنظيمي وهو ما سنحاول إبرازه من خلال عناوين هذا الفصل.

4-1- مصادر مقاومة التغيير:

يمكن إرجاع مقاومة التغيير إلى أربعة مصادر رئيسية: منطقي أو عقلاني، عاطفي، اجتماعي، سياسي، حيث تتبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لجدوى التغيير وهذا يتضمن الوقت والتكاليف، أما المقاومة العاطفية فتتبع من شعور واتجاهات الأفراد أو المجموعات نحو التغيير نفسه أو القائمين عليه، وقد تعتمد المقاومة على جوانب اجتماعية كالمحافظة على العلاقات الاجتماعية القائمة أو المحافظة على الوضع القائم، كما يمكن للتغيير أن يقاوم بناء على اعتبارات سياسية مثل المحافظة على علاقات القوة السائدة.

وتبنى مقاومة التغيير في العادة على مجموعة من المصادر، بدلا من مصدر منفرد بعينه، وبالتالي يتوقع أن تكون المقاومة أكثر ضراوة عندما تتبع من أكثر من مصدر كسبب لرفض التغيير ويوضح الجدول الموالي مصادر مقاومة التغيير.[1]

جدول رقم (2): مصادر مقاومة التغيير[2]

العقلاني	التكاليف المرتفعة للتغيير، طول المدة الزمنية، ما قد ينتج من بطالة، فقدان بعض التخصصات.
العاطفي	الخوف من المجهول، الرغبة في الإبقاء عل الوضع القائم، انعدام الثقة في القائمين على التغيير،عدم الرغبة في التغيير.
الاجتماعي	الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة، الحاجة إلى علاقات إنسانية مستقرة، الولاء والتضامن الاجتماعي، عدم التوافق مع القيم الاجتماعية.
السياسي	الحفاظ على سلطة اتخاذ القرارات، استمرارية القوة، الإبقاء على التحالفات القائمة، الحفاظ على المصالح المكتسبة.

[1] عبد الله بن عبد الغني الطجم: المرجع السابق، ص13.

[2] نفس المرجع، ص14.

4-2- أنواع مقاومة التغيير التنظيمي:

تصنف أنواع مقاومة التغيير على أكثر من محور أهمها ما يلي:

4-2-1- المقاومة الإيجابية في مقابل السلبية:

يمكن أن تمثل مقاومة التغيير ظاهرة صحية إيجابية إذا نتجت عن أسباب موضوعية ومنطقية تتعلق بمصالح الأفراد وتحقق أهداف الجماعة. فهذا من شأنه أن يتيح درجة من الثبات للسلوك وإمكانية التنبؤ به. فإذا لم تكن هناك مقاومة، فإن السلوك التنظيمي سوف يتخذ على أسس عشوائية مشوشة ولن تحقق الأهداف المأمولة. فمقاومة التغيير يمكن أن تثير نقاشا صحيا حول جدارة الفكرة أو جدواها مما يؤدي إلى اتخاذ أفضل قرار في هذا الموضوع.[1]

وعلى ذلك، يتميز هذا النوع من المقاومة الإيجابية بالتفكير الناقد القائم على دراسة طبيعة التغيير وخصائصه وآثاره في ظل فهم أفضل لحاجات الأفراد ودوافعهم من ناحية، وطبيعة العمل وظروفه من جهة أخرى.

أما المقاومة السلبية فهي غير صحية لأنها تعوق محاولات التكيف مع إجراءات التغيير وتعرقل الرغبة في التقدم حيال تحقيق الأهداف المأمولة. وهي الأكثر شيوعا في الغالب. وتتم على أسس غير واقعية ولأسباب عديدة سنتعرف عليها لاحقا خلال هذا الفصل.[2]

---

[1] Robbins. S. & Langton. N. **Fundamentals of organizational behavior**. Second ed. Prentice- hall,canada. 2004. P340.

[2] معتز سيد عبد الله: المرجع السابق، ص138.

4-2-2- المقاومة المباشرة في مقابل المقاومة المرجاة:

ويقصد بهذا البعد أن المقاومة يمكن أن تأخذ إحدى صورتين: الأولى أنها تتم بصورة مباشرة (فورية) بعد الإعلان عن التغيير الذي تهدف المنظمة إلى القيام به. فنجد أن العاملين يظهرون فورا معارضتهم من خلال الشكاوى، والتباطؤ في العمل، وانخفاض الدافعية، والتهديد بالدخول في إضراب عن العمل. أما الصورة الثانية فتتمثل في أن المقاومة يمكن أن تؤجل لفترة زمنية معينة، ثم سرعان ما تنفجر بصورة تبدو خارج نطاق السيطرة، ولاسيما إذا كانت هذه الاستجابة نتيجة لتراكم تأثير تغييرات سابقة مما يزيد من شدتها.

فالمقاومة المرجاة (المؤجلة) تمثل بهذا المعنى حلقة وصل بين أسباب المقاومة (عملية التغيير) والاستجابة لها. فالتغيير ربما يؤدي في بدايته إلى أقل استجابة ممكنة، أو لا يظهر شيئا على الإطلاق، ولكن ربما تظهر المقاومة بعد ذلك وتستمر لأسابيع وشهور وأحيانا سنوات بشكل يصعب من مهمة القائمين على التغيير في مواجهته بصورة مرضية.[1]

4-2-3- المقاومة الصريحة في مقابل الضمنية (الخفية):

تتمثل المقاومة الصريحة في الرفض العلني للأفكار الجديدة التي يأتي بها التغيير. وتأخذ هذه المقاومة مظاهر سلوكية متعددة كالاعتراض والرفض والنقد والتذمر، وربما تفصح المقاومة الصريحة عن بعض أشكال العنف الموجه نحو التغيير ذاته أو نحو القائمين على تنفيذه وإدارته. وعلى ذلك، فمن السهل تحديد هذا الشكل من المقاومة وبالتالي إمكان مواجهتها.

---

[1] نفس المرجع، ص138.

ويقابل هذا النوع من المقاومة الصريحة ما يطلق عليه المقاومة الضمنية (الخفية) التي تكون أصعب في تمييزها والتعرف عليها، وتتمثل في العداء الخفي لأفكار التغيير الجديد، والسعي إلى إلحاق الفشل لما يؤمل تحقيقه. وتتمثل أهم مظاهر التعبير عن المقاومة الضمنية أو الخفية في عدم المبالاة بالتغيير وفقدان الولاء واخفاض الدافعية للعمل، والتباطؤ والفتور، وعدم إتقان العمل، وزيادة الأخطاء، وانخفاض الإنتاجية، وزيادة معدلات التغيب عن العمل، والتمارض، وتثبيط دافعية الآخرين... إلخ[1]

4-3- أسباب مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها:

4-3-1- أسباب المقاومة ومعوقات إدارته:

لا شك أن الفيلسوف الإيطالي الشهير ميكيافيللي كان محقا عندما قال: "**إن التغيير هو أكثر الأشياء خطورة في تناوله، وصعوبة في تنفيذه، وعدم التيقن من نجاحه**".

فهناك معوقات كثيرة تواجه عملية التغيير. وعلى أي مدير يرغب في أن يكون ممثل تغيير كفء، أن يكون على فهم تام بتلك المعوقات، وكيفية التعامل معها والتغلب عليها، ولعل أهم مشكلتين تواجهان التغيير هما:

-**المشكلة الأولى:** عدم الإيمان بفكرة حتمية التغيير، وأنه من طبائع الأشياء، وأحد مكونات الحياة، فالتغيير هو القاعدة، وعدم التغيير هو الاستثناء الشاذ. ومع هذا فإن الكثيرين لا يدركون ذلك، أو لا يؤمنون به. إن العديد من المديرين يعتقد أن "الثبات" واستمرار الوضع الراهن هو القاعدة، وأن التغيير هو أمر وقتي واستثنائي والواقع أن هذا الاعتقاد هو بمثابة خرافة ويكشف

---

[1] نفس المرجع، ص139.

عن قصور في الفهم لبديهيات الحياة. وأي مدير يعتقد في تلك الخرافة سيظل مديرا تقليديا، ولن يصبح مديرا قائدا، ولن يصبح أبدا ممثلا للتغيير، ولا يمكنه تنفيذ عملية تغيير ناجحة.[1]

-**المشكلة الثانية:** فتتمثل في الفشل في توقع معدل تسارع التغيير وفهم دلالته. ففي ظروف عالمنا الحالي، الذي يكشف كل يوم عن جديد في كل مجالات الحياة، يصعب علينا تحديد معدل التسارع الذي يجب أن يحكم التغيير في منظمة ما. فمثلا كان العمر المتوقع لكثير من الأجهزة الإلكترونية الحديثة هو 10-15 سنة، وكان المديرون يخططون أداء منظماتهم (انتاجهم وصفقاتهم وحجم مبيعاتهم...إلخ) على هذا الأساس إلا أننا وجدنا أن نفس المنتج -أجهزة الحاسب الآلي والهاتف المحمول مثلا- أصبح عمره المحتمل خمس سنوات أو أقل، ونفاجأ بجهاز جديد مختلف أكثر تطورا، يحل محل السابق. ومستقبلا ربما يكون معدل التسارع أسرع أو أقصر. وهو ما يشكل عبئا على المنظمات، يتمثل في ضرورة أن تتغير دائما لتتواكب مع ذلك، وتظل موجودة في السوق. ومعنى هذا أن وضع معيار زمني للتغيير في منظمة ما أصبح عملية صعبة، نظرا لصعوبة التنبؤ بمعدل التسارع فيما يحدث حولها ويؤثر فيها. وبالتالي قد يكون على تلك المنظمات أن تظل تلهث، وتعيش في حالة من التغيير. لكي تساير هذا التسارع الشديد، وإلا فشلت واختفت من السوق.

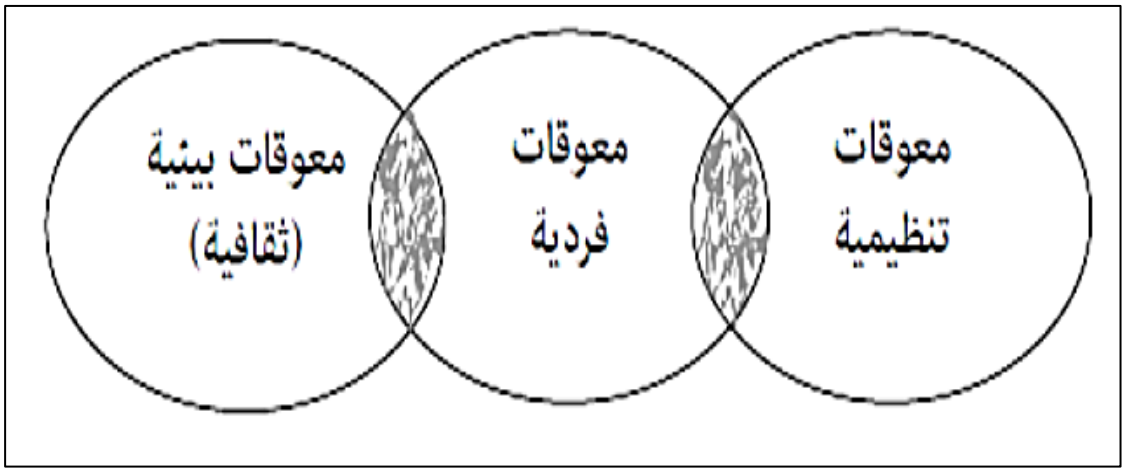
ورغم أهمية هاتين المشكلتين كعقبتين كبيرتين تواجهان التغيير، فإن هناك عوائق وصعوبات أخرى لا تقل أهمية، أهمها مشكلة مقاومة التغيير، والتي نرى أنها أهم مشكلة يجب أن يلتفت إليها أي مدير، وينجح في التعامل معها إذا أراد أن يكون ممثلا ناجحا للتغيير، وعلى ذلك

---

[1] معتز سيد عبد الله: المرجع السابق، ص139.

فإن كيفية التعامل مع تلك المشكلة هي محك الحكم على كفاءة الإدارة العليا عموما، ومديري التغيير على وجه الخصوص.

وهناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى مقاومة التغيير أو رفضه أو تؤدي إلى فشل إجراءات تنفيذه وإدارته وتعوقها بشكل أو بآخر، وقد نالت محاولات الوقوف على أسباب مقاومة التغيير اهتمام العديد من الباحثين. ومن ثم اقتراح سبل التغلب عليها كجوهر عمليات إدارة التغيير، وقد تعددت أسس تصنيف هذه العوامل بين مختلف الباحثين، فهناك من صنفها إلى عوامل خاصة بالفرد وأخرى خاصة بالمنظمة، أو مقاومة فردية ومقاومة تنظيمية. وذلك ما يوضحه الشكل الموالي:



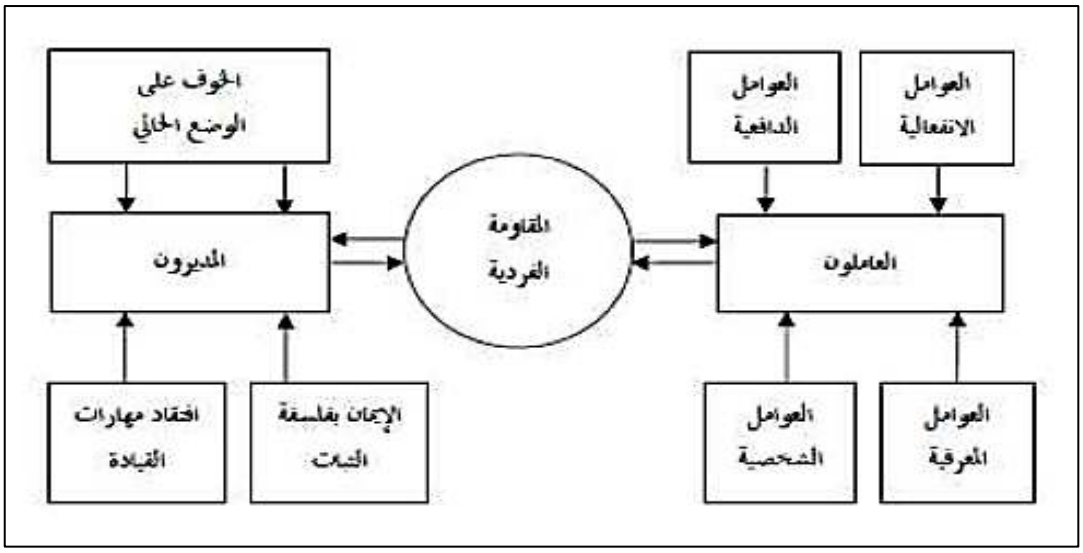
شكل رقم (5): أسباب مقاومة التغيير ومعوقات إدارته[1]

وعليه يتبين أن مقاومة التغيير تتمثل في مختلف السلوكات الفردية والجماعية التي تعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير، إضافة إلى عوامل أخرى نحاول إيجازها وذلك انطلاقا من الشكل السابق كما يلي:

---

[1] نفس المرجع، ص141.

4-3-1-1- العوامل الخاصة بالأفراد: يمكن تصنيف المعوقات الفردية لإدارة التغيير، والتي تسبب مقاومته إلى نوعين يتعلق الأول بالعاملين والثاني بالمديرين وذلك ما يوضحه الشكل الموالي:



شكل رقم (6): معوقات إدارة التغيير لدى العاملين والمديرين[1]

أولا: مقاومة العاملين: تتمثل أهم العوامل المسببة لمقاومة العاملين للتغيير والتي تعوق إدارته فيما يلي:

أ- **العوامل الانفعالية** تتمثل أهم العوامل الانفعالية للتغيير فيما يلي:

✓ **المخاوف التي تتعلق بفقدان بعض المزايا القائمة:** فربما يعارض بعض الأفراد التغيير التنظيمي خوفا من فقدان شيء ذي قيمة، أو التنازل عن بعض المزايا القائمة، من ذلك مثلا المخاوف الخاصة بفقدان السلطة أو قوة التأثير أو الموارد المالية والمادية أو البشرية (المرؤوسين) أو الاتصالات أو حرية اتخاذ القرارات أو المكانة أو نمط الإشراف المريح. وكذلك ربما يخشى البعض من عدم القدرة على ممارسة العمل وفقا للنظام الجديد، مما يؤدي لتدني

[1] نفس المرجع، ص141.

انتاجيته ومرتبه في تقييم الأداء... إلخ وهنا يفكر الفرد في نفسه فقط، وما يجب أن يتخلى عنه، من ثم تسيطر عليه هواجس تعديل سلوكيات إعتاد عليها، وفقدان مميزات محببة لنفسه في بيئة العمل. هذا بينما لا يعطي أولوية كافية لمصلحة المنظمة التي يعمل بها أو لاهتمامات رؤسائه أو زملائه في العمل.[1]

✓ **معوقات حل المشكلات الانفعالية:** وتتمثل أولا في "الخوف من المخاطرة" خوفا من أن يرانا الآخرون ونحن نفشل وهو أحد معوقات التفكير الإبداعي لحل المشكلات وعليه وجب على المديرين عدم معاقبة العاملين على أخطاء المحاولة لأن ذلك يقتل روح الإبداع، ثانيا "عدم القدرة على تحمل الغموض" فموقف مواجهة مشكلة صعبة ومحاولة حلها هو موقف ينطوي على قدر كبير من الغموض والفوضى الأمر الذي يسبب القلق والتوتر ما يدفع إلى محاولة التخلص منه بأسرع وقت ممكن حتى ولو كان غير ملائم، ولا يعطون لأنفسهم الفرصة لإيجاد حلول مبتكرة جديدة، ثالثا "الميل إلى التقييم السريع للأفكار" وهذا ما يعوق توليد واستكشاف المزيد من الأفكار، فمعظم الناس يميلون إلى تقييم الأفكار وتبني موقف نهائي بشأنها مبكرا جدا، ليتخلص من الحيرة والموقف الضبابي الذي يعيشه، أما رابعا "عدم الصبر على أن تختمر المشكلة في عقل ووجدان الفرد" فكثيرا ما يتحجج المديرون بأن هناك ضغطا خارجيا واستعجالا لحل مشكلة ما. إن التغيير الجيد في منظمة ما، يجب أن يسمح بإعطاء الوقت الكافي لتوليد أفكار جديدة، ولا يجب أبدا أن "نحصد" الفكرة قبل اكتمال نضجها.[2]

---

[1] نفس المرجع، ص142.

[2] نفس المرجع، ص142.

ب- العوامل الدافعية:

✓ **السلبية والاستكانة:** أي التسليم بما هو قائم وانخفاض روح المبادرة والإقدام وعدم الرغبة في فعل أي شيء مختلف عما هو قائم، فعادة ما يقبل الفرد بطبيعة أدائه الراهن ويرضى بمستواه... وحتى إذا قام بتغيير فعادة ما يكون محدودا ولا يتجاوز مجرد إحداث إضافة كمية لما هو قائم، دون تغيير طبيعته.

✓ **نقص حوافز التغيير:** يقاس الأداء لدى الكثيرين من القائمين على التغيير بمقدار النقود التي أنفقت، والأفراد الذين تم توظيفهم والمهام التي أنجزت. ومع ذلك يجب توجيه الانتباه إلى مكافأة أشكال السلوك التي تمس تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ج- العوامل المعرفية:

والتي تتمثل في أولا "التقييمات المختلفة للتغيير ونتائجه" بحيث تختلف النظرة للتغيير من عامل لآخر كل حسب وظيفته وموقعه وذلك من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة فبينما يرى المخططون للتغيير أنه يترتب عليه نتائج إيجابية لصالح العاملين ومنظمتهم، فإن الأفراد الآخرين لا يخططون له ويتوقع أن يتأثروا به ربما يرون فيه ضرارا لهم. فمثلا قبيل استخدام الآلة رأت الإدارة في ذلك فائدة محققة، بينما رأى العاملون في ذلك إشارة لأنهم سيفقدون وظائفهم.

أما ثانيا "فلعدم وضوح أهداف مقاييس الأداء" حيث يفتقد الكثير من المديرين المعنيون بالتغيير إلى وجود خارطة طريق واضحة ومحددة المراحل لما يقومون به، ثالثا "صور الفهم والإدراك لأهداف التغيير ونتائجه" حيث يعارض العاملون التغيير إذا لم يفهموا لماذا يحدث، ولم يدركوا أهدافه الواقعية والمأمولة ومن المرجح أن يسود سوء الفهم وقصور الإدراك لأهداف التغيير التنظيمي ونتائجه عندما تفقد الثقة بين العاملين ومخطط التغيير، سواء كان رئيسهم أو مستشار

التغيير [1]، ويضيف الباحث عبد الله الطجم أن الأفراد يختلفون في إدراكهم للأمور باختلاف خبراتهم وتوقعاتهم ودوافعهم، فمنهم من يفسر التغيير تفسيرا إيجابيا بينما يفسره البعض سلبيا، ولا شك أن عدم القدرة على إدراك المزايا للوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا لعملية التغيير.[2] رابعا "المعوقات المعرفية لحل المشكلات" حيث تتمثل أهم المعوقات المعرفية لحل المشكلات فيما يلي:

– التنميط: يدرك الأفراد عادة ما يتوقعون إدراكه، أي التهيؤ المسبق لإدراك الأشياء والأشخاص بشكل معين دون غيره.

– صعوبة تحديد المشكلة المراد حلها: والمقصود هو "الفشل الإدراكي" في تحديد المشكلة التي نسعى لحلها إننا كثير ما نكون بصدد البحث عن حل "للمشكلة الخطأ"، أي لما ليس هو المشكلة، ومعنى ذلك أن الإدراك الجيد لأين توجد المشكلة أو ماهي المشكلة بالضبط، يؤدي إلى حلها حلا إبداعيا بشكل ملائم.[*]

– النزعة إلى الالتصاق بالمشكلة أو وضعها في أضيق إطار ممكن: من الأخطاء الإدراكية الشائعة ميل الفرد إلى وضع المشكلة المراد حلها وإدراكها في نطاق محدود... الإدراك الصحيح لأي مشكلة، خاصة في بداية التعامل معها، هو وضعها في أوسع إطار ممكن حيث لا نلتصق بها التصاقا، حتى نعطي لأنفسنا فرصة إدراكها في أفق واسع يسمح بتعدد وتنوع الأفكار التي تفيد في حلها.

---

[1] نفس المرجع، ص144.

[2] عبد الله بن عبد الغني الطجم: **التطوير التنظيمي –المفاهيم– النماذج– الاستراتيجيات**، دار، ط1، جدة، السعودية، 2009، ص12.

[*] في قديم الزمان كان الجميع يسيرون حفاة، وذات يوم أمر أحد الملوك بأن تغطى أرض المدينة كلها بالمطاط لأن قدميه تتألمان من الحصى الموجود في الأرض، إذن فالمشكلة هنا هي قدمي الملك وكيف نجنبهما آلام الحصى، والحل الذي اقترحه لذلك هو أن يتم تغطية كل شوارع المدينة بالمطاط، إلا أن أحد مستشاري الملك "أدرك" المشكلة بشكل آخر أكثر ملاءمة، وبالتالي توصل إلى حل إبداعي سليم لتلك المشكلة، فبدلا من تغطية شوارع المدينة بالمطاط لحماية قدمي الملك يتم تغطية قدمي الملك بالمطاط، ومن هنا جاء اختراع الحذاء!!.

– إدراك المشكلة من وجهة نظر واحدة: فعادة ما يدرك الناس المشاكل في ضوء خبراتهم الخاصة وتخصصهم العلمي، ويفشلون في إدراكها من منظور آخر يختلف عنهم، فإن إدراك المشكلة من مناظير مختلفة ضروري لتصورها وفهمها بشكل صحيح ويسهل الحل الإبداعي لها.

– الفشل في إدراك واستخدام ما يكون متوفرا ومفيدا من معلومات تساعد على حل المشكلة، وهنا نكون بصدد معلومات متوفرة وموجودة إلا أننا نفشل في الانتباه إليها وإدراكها على أنها يمكن أن تساعدنا في حل المشكلة. فعلى المدير أن لا يهمل إمكانية حل المشاكل بالاتصال بمنظمات أخرى مرت بنفس المشكلة...[1]

د– العوامل الشخصية:

تتمثل أهم العوامل الشخصية فيما يلي:

✓ تصلب الأفراد إزاء التغيير: حيث يقاوم الأفراد التغيير لأنهم يعتقدون أنهم سيجدون صعوبة في تنمية مهارات جديدة لأداء مهامهم بصورة فعالة. فعلى الرغم من أن الأفراد ربما يفهمون تماما أن التغيير ضروري فإن انفعالاتهم لا تمكنهم من ممارسته، حيث يزداد لديهم التصلب والجمود، ومن ثم يفتقدون المرونة اللازمة لذلك... وكذلك يزداد التصلب إزاء التغيير لدى من يقاومونه دفاعا عن مواقفهم واتجاهاتهم وآرائهم في بيئة العمل. فربما يفترضون أن إجراء التعديلات والتغييرات هو دليل على خطأ بعض سلوكياتهم أو قراراتهم أو مواقفهم السابقة. لذلك يجب على الإدارة في هذا الصدد أن تركز على استقطاب الأفراد الأكثر مرونة اتجاه التغيير والأقل تصلبا. ولا سيما إذا كانوا في مراكز تنظيمية مؤثرة أو حاكمة.

✓ اعتناق بعض المعتقدات السلبية: من هذه المعتقدات اقتناع العاملين بأن الوضع القائم هو أنسب الأوضاع وأفضلها. فليس في الإمكان أبدع مما هو كائن الآن. ومن ثم يرون أن التغيير

---

[1] معتز سيد عبد الله: المرجع السابق، 145.

مضيعة للوقت والجهد والتكلفة المادية، والاعتقاد كذلك بأن التغيير سوف يترتب عليه مخاطر عديدة عليهم وعلى وظائفهم.

✓ افتقاد روح المغامرة: يتمثل ذلك في الخوف من المخاطرة وعدم الرغبة في المغامرة أو السعي للجديد الذي يبدو مهددا للفرد الذي لديه هذه السمة. فيتمسك بما هو قائم، ويرضى به لاعتقاده أنه الأفضل لأنه يحقق له الاستقرار من وجهة نظره.[1]

وفي هذا الصدد يضيف الباحث عبد الله الطجم نظرا لخوف الأفراد من المجهول فإنهم يميلون إلى المحافظة على المألوف بسبب الانسجام في العلاقات التي تولدت من الماضي ورغبتهم في بقاء تلك العلاقات كما هي الأمر الذي يساعدهم على التنبؤ بالنتائج في معاملاتهم وهذا مصدر من مصادر الارتياح لديهم، أما التغيير فإنه قد يحمل معه أمور غير مألوفة تكون فيه التنبؤات صعبة وغير مؤكدة وهذا يثير القلق والخوف ومن هنا يقاوم الناس التغيير.[2]

ثانيا: مقاومة المديرين:

فيما يتعلق بالمديرين، فإن مقاومتهم للتغيير ترجع إلى ثلاثة أسباب هي الخوف على وضعهم الحالي ومكانتهم في المنظمة وما يتمتعون به من مميزات. والإيمان بفكرة "لا تهز القارب ودعه ثابتا"، وأخيرا لأن كل منهم تلقى تدريبه ليكون فقط مجرد مدير، وليس مديرا قائدا.

وفيما يتعلق بالمشكلة الأولى فإن كل من تعامل مع المديرين في المنظمات المختلفة لابد وأنه قد لفت نظره، أنه عند اقتراح إجراء تغيير في تلك المنظمات، فإن أول ما يتبادر إلى ذهن المديرين، ويسألون عنه هو آثار ومترتبات هذا التغيير عليهم، وعلى أوضاعهم ومراكزهم في المنظمة فهذا هو أهم شيء بالنسبة لهم. ولما كان التغيير في غالبية الحالات يؤدي إلى تغيير في

---

[1] نفس المرجع، ص146.

[2] عبد الله بن عبد الغني الطجم: المرجع السابق، ص12.

مراكز القوى في المنظمة، أو إعادة توزيعها أو ترتيبها، فإن معظم المديرين يشعرون بالتهديد وعدم الراحة بمجرد اقتراحه عليهم، حتى ولو قدمت لهم من الدلائل التي تشير إلى أنه مفيد للمنظمة ككل ولجميع العاملين فيها.[1]

والمشكلة الثانية التي تقف عقبة أمام التغيير، هي إيمان معظم المديرين بفلسفة ثبات الوضع الحالي، فهم يرون أنه مادامت الأمور تسير في المنظمة بشكل معقول، وكل شيء مستقر وهادئ فلا داعي للتغيير، أو الاقتراب من السياسات والإجراءات المتبعة، إنما يحكم تفكيرهم هنا هو: "مادامت لم تتحطم فلا تصلحها!!".

أما المشكلة الثالثة التي توجد لدى العديد من المديرين، فهي مرتبطة بالمشكلتين الأولى والثانية، وتتمثل في أن هؤلاء المديرين قد تم تدريبهم ليصبحوا مجرد مديرين وليسوا قادة. لقد تم تدريبهم على أن يستخدموا الشق الأيسر من مخهم. وليس الشق الأيمن. تدربوا لكي يصبحوا قادرين على التحليل والفحص الدقيق لجوانب أي موقف (القدرة على التحليل)، وكذلك ليقيموا الأفراد والأعمال وفق معايير ثابتة ومحددة (القدرة على التقييم)، ولكنهم لم يتدربوا ولم يتعلموا كيف يتخيلون، ويحلمون ويتصورون ويخلقون ويبدعون رؤى جديدة.

فلكي ينجح أي مدير في أن يكون مديرا قائدا، و"ممثلا" مبدعا للتغيير، فلابد أن يستخدم – وبنفس الدرجة والكفاءة– كلا شقي المخ، بحيث يمتلك قدرا عاليا من القدرات والمهارات اللازمة لكل من المدير والقائد.[2]

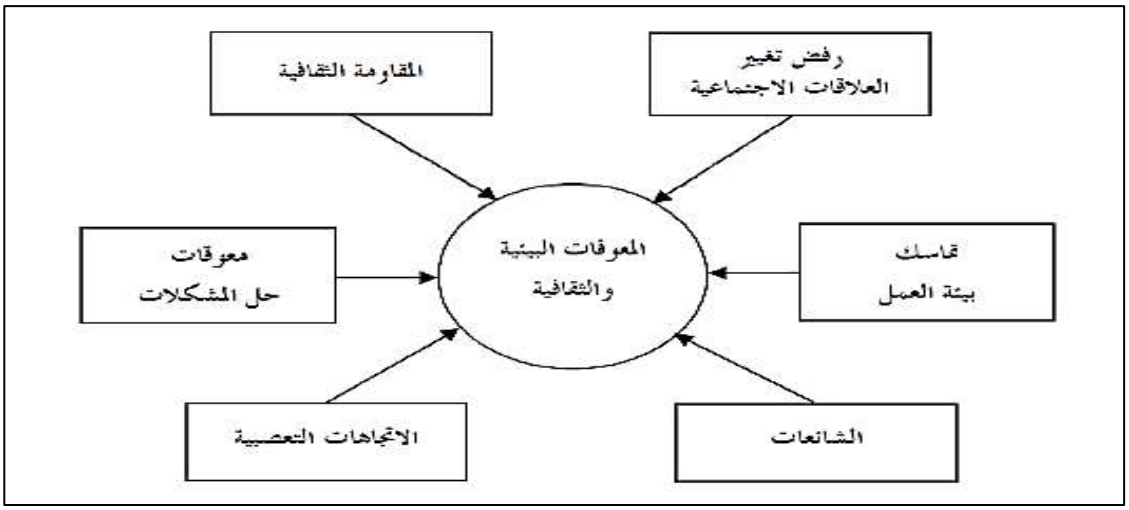
---

[1] معتز سيد عبد الله: المرجع السابق، ص146.

[2] نفس المرجع، ص147.

4-3-1-2- العوامل البيئية والثقافية:

هناك العديد من العوامل البيئية والثقافية التي يمكن أن تعوق عملية التغيير، يوضحها الشكل الموالي:



شكل رقم (7): المعوقات البيئية والثقافية لإدارة التغيير[1]

أولا: رفض تغيير العلاقات الاجتماعية:

يعد رفض تغيير العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل أو رفض تنمية علاقات جديدة من العوامل ذات الدلالة في إعاقة إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته ورفضه. فهناك دلائل إمبريقية على أن معظم العاملين يقاومون الجوانب الاجتماعية في التغيير أكثر من مقاومتهم للجوانب الفنية أو الفيزيقية.[2]

ثانيا: المقاومة الثقافية:

تؤدي المقاومة الثقافية للتغيير، وضيق أفق التفكير لدى العاملين بدور حاسم في إعاقة جهود إصلاح الإدارة، فالعديد من الممارسات الإجرائية الحالية لها تاريخ راسخ من البيروقراطية، وتطورت تدريجيا عبر الزمن لكي تلائم احتياجات مختلف المنظمات.

---

[1] نفس المرجع، ص148.

[2] نفس المرجع، ص148.

وكلما كانت جذور هذه النظم والاتجاهات عميقة كان من الصعب تحقيق التغيير الشامل[1] وهو ما عبر عنه الباحث عبد الله الطجم بمصطلح "العادات" حيث يشعر الفرد بالارتياح لأنماط السلوك السائدة والعادات والتقاليد، حيث توضح نظريات التعلم أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، بحيث لا يصبح مضطرا للتفكير في مواقف جديدة وبطريقة جذرية بل يميل لأن يكون روتينيا ومبرمجا. يميل الفرد إلى مقاومة التغيير لأن الوضع الجديد قد يضطره للتخلي عن عاداته وأنماط سلوكه السائدة ويجبره على التفكير في مواقف جديدة ناجمة عن التغيير.[2]

ثالثا: تماسك البيئة النفسية الاجتماعية لجماعة العمل:

يعد التماسك الاجتماعي من أهم خصائص البيئة النفسية الاجتماعية لجماعة العمل ذات الصلة بموقفها من التغيير، وذلك على أساس أن مقاومة التغيير تتزايد في ظل ارتفاع درجة تجاذب الأفراد نحو جماعة العمل الخاصة بهم ورفضهم الانفصال عنها لدواعي التغيير. ويعزى ذلك الربط بين مقاومة التغيير وتماسك الجماعة إلى أن الجماعة الأكثر تماسكا أكثر تأثيرا في سلوك أفرادها من الجماعة الأقل تماسكا، مما يفضى إلى ميول أكثر لمجاراة ما هو سائد لدى أفرادها، والسلوك بما يتفق مع معاييرها وتوقعاتها، ومن ثم رفض أي تهديد للخروج عما هو مستقر وثابت وهذه الحالة تحرص الجماعة عليها، ربما لا شعوريا لتحافظ على تماسكها القائم حتى ولو كان زائفا أو حالة الاستقرار السلبي التي تعيشها، وثم تشكيل نمط العلاقات الاجتماعية بين أفرادها في ضوئها.[3]

---

[1] نفس المرجع، ص148.

[2] عبد الله بن عبد الغني الطجم: المرجع السابق، ص13.

[3] معتز سيد عبد الله: المرجع السابق، ص149.

وبناء على ذلك فإن العلاقة بين تماسك الجماعة ومقاومة التغيير أو رفضه تقوى وتتدعم في ظل إدراك الجماعة بأن التغيير مهدد لها بصورة أو بأخرى، ولكن ربما لا يكون الأمر كذلك في جميع الأحوال.

فقد تدرك الجماعة التغيير بصورة إيجابية يتحقق معها أهدافها وتحصل من خلاله على مزايا متعددة، مادية أو معنوية. ومن ثم تدرك الجماعة أن موقفها من التغيير لا يختلف عن موقف الإدارة الداعمة لها، وأن هناك التقاء في الأهداف وتناغما في سبل تحقيقها، وهذا يجعل للتماسك قوة إضافية اتجاه تقبل التغيير التنظيمي ودعم إدارته[1]، وذلك ما عبر عنه الباحث عبد الله الطجم، المقاومة من عدمها مرتبطة باستمرارية الامتيازات أو توقفها.[2]

رابعا: الشائعات:

يقصد بالشائعة أي عبارة نوعية قابلة للتصديق وتتناقل من شخص إلى آخر، دون أن تكون هناك معايير مؤكدة للصدق، وهذا يعني أن الشائعة لابد وأن تتضمن شيئا من الحقيقة في سياق اجتماعي وإداري يفتقد إلى معايير الصدق بحيث يصعب على الفرد أن يميز بين الشائعة والخبر الحقيقي. وتنتشر الشائعة إذا توفر لها شرطان هما (الأهمية والغموض):

أ- **الأهمية:** أي أهمية الموضوع الذي تدور حوله الشائعة، ولاشك أن كافة أشكال التغيير من الموضوعات المؤثرة على جمهور العاملين...

ب- الغموض: ويتمثل في نقص المعلومات أو تضاربها أو عدم الثقة فيها أو في المصدر الذي يقدمها، وهو حال التغيير في بدايته.[3]

---

[1] نفس المرجع، ص149.

[2] عبد الله بن عبد الغني الطجم: المرجع السابق، ص13.

[3] معتز سيد عبد الله: المرجع السابق، ص149.

وكلما ازداد كل من الأهمية والغموض تزداد احتمالات ظهور الشائعة، وقد صاغ Allport معادلة رياضية لمعدل سريان الشائعة= الأهمية x الغموض.

ومعنى ذلك أنه لكي تنتشر الشائعة فلابد من توفر طرفي المعادلة السابقة. فإذا كان الأمر مهما وواضحا أو العكس فلن تكون هناك شائعة.

وفي ظل التغيير، تكثر الشائعات التي يكون هدفها مقاومة التغيير فتستهدف الشائعة مثلا: نظام العمل الجديد، الترقي، الرواتب، الحوافز، نقل العاملين...إلخ، يضاف إلى ذلك أن جمهور الشائعة له من الخصال النفسية مما يجعله يصدق الشائعة بسرعة ومن هذه الخصال القابلية للإيحاء وعدم التمحيص النقدي وتحليل المعاني والتوتر الانفعالي. فالعامل الذي يشعر بالقلق على ترقيته أكثر تصديقا لشائعات عن ضرر التغيير على الترقي، كما قد يكون جمهور الإشاعة جمهورا محبطا يرى في الشائعة –دون قصد منه– منفذا يشبع من خلاله حاجاته وأمانيه التي لم تجد فرصة للتحقيق والإشباع كشائعة إقالة مدير يكرهونه.

خامسا: الاتجاهات التعصبية:

لا تعزى مقاومة التغيير في بعض الأحيان إلى التغيير في حد ذاته بقدر ما تعزى إلى بعض أشكال الاتجاهات التعصبية ضد الإدارة أو مصدر التغيير، لأسباب متعلقة بتباين المكانة الاجتماعية أو الجنس أو الدين أو التمركز العرقي الثقافي أو العنصري...إلخ.

فقد تحدث المقاومة أو الرفض للأفكار الجديدة الواردة من ثقافة أخرى لأسباب عرقية ثقافية، ربما للاعتقاد بأن ثقافة العاملين التي تنشد التغيير لا تقل أهمية عن ثقافات الآخرين، أو لوجود نوع من العداوة الصريحة أو الخفية بين الثقافتين لتعارض أولويات وأهداف واستراتيجيات كل منها، وذلك بدرجة تجعل من مقاومة التغيير التنظيمي وسيلة لتجنب علاقة تتسم بالتبعية والهيمنة التي لا تحقق نوعا من التكامل والاعتماد المتبادل بين مختلف الثقافات.

سادسا: العوامل البيئية والثقافية لحل المشكلات:

– التابو (المحرمات والمحظورات): وهي تلك الموضوعات التي يصعب مناقشتها أو مواجهتها في إطار ثقافي وتنظيمي معين. ولكل ثقافة تنظيمية التابو الخاص بها، والذي يقف عائقا قويا أمام الحل الإبداعي للمشكلات المتعلقة بتلك المحرمات والمحظورات.

– ضيق الأفق والخيال: يؤكد بعض علماء النفس أن الأطفال أكثر إبداعا من الراشدين، ويرجعون ذلك إلى أن الراشدين أكثر وعيا بالحدود والقيود الواقعية للأشياء أما الأطفال فلا توجد لديهم قيود على خيالهم.

– التصور العام الخاطئ الذي يرى أن حل المشكلات هو "عمل جاد" لا هزل ولا دعابة فيه... وعليه يؤكد بعض الباحثين أن الفكاهة تعد أحد أساليب الوصول إلى حل إبداعي للمشكلات.

– العقل والاستدلال في مقابل الحدس والبديهة: إن التفكير الإبداعي يتطلب كلا الجانبين الاستدلال والمنطق والذكاء بالإضافة إلى المشاعر والحدس والبديهة.

– التقاليد والأعراف: من الصعب كسر التقاليد وبخاصة عندما لا يدرك الناس أو لا يفطنون أن تلك التقاليد هي سبب ما يواجهونه من مشكلات... ولكن بقدر احترامنا للتقاليد علينا أن ندرك ونتذكر حاجتنا للتغيير.

– نقص التدعيم والتشجيع: إن البيئة غير المدعمة للتغيير هي بيئة غير ملائمة لتوظيف الحل الإبداعي للمشكلات، حيث تدرك تلك البيئات التغيير باعتباره مصدرا للتهديد والخوف، وبالتالي تتجاهل كل الأفكار الجديدة، وتسخر منها، وتقضي عليها في مهدها.

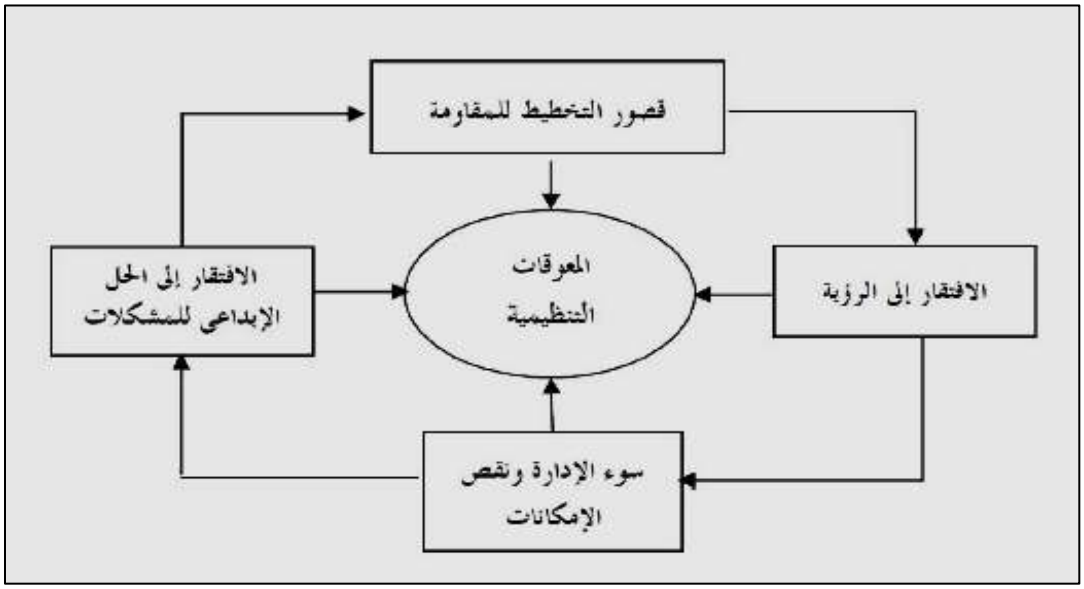
– عدم قبول النقد ومحاولة الاستفادة منه: حيث يجب على كل صاحب فكر جديد أن يكون مستعدا –بل ومرحبا– بأي نقد يوجه إلى تلك الأفكار والاستفادة منه بغرض مزيد من تنقيحها

وصقلها. هذا بالإضافة إلى أن تقبل النقد بعقل وقلب مفتوح من شأنه أن يخلق مناخ من الثقة – وليس العداوة والنفور – بين صاحب الفكرة، وناقدها.

– انغلاق بعض المديرين على أنفسهم: وذلك لاعتقادهم بأنهم يعرفون كل شيء، ويعرفون حل ما يواجهونه من مشاكل، وهذا يؤدي بهم إلى عدم الاستماع لأفكار الآخرين وما يمكن أن يقترحوه من حلول، وبالتالي فهم يحرمون أنفسهم من معرفة ما يمكن أن يساعدهم في التوصل إلى حلول إبداعية لمشاكل المنظمة، وتنفيذ تلك الحلول.[1]

4-3-1-3- العوامل التنظيمية:

بغض النظر عن مدى جودة التصميم الذي يعده مصممو التغيير أو القائمون عليه للاستراتيجية الكلية أو مهاراتهم الإدارية، من المرجح أن توجد بعض الأسباب التنظيمية التي تعوق سير عملية التغيير في مسارها المأمول، والتي يبينها الشكل الموالي:



شكل رقم (8): المعوقات التنظيمية لإدارة التغيير [2]

---

[1] نفس المرجع، ص152.

[2] نفس المرجع، ص 153.

أولا: الافتقار إلى الرؤية:

عندما تكون رؤية المنظمة أو استراتيجيات الأعمال الخاصة غير واضحة، فإن الأفراد يكونون أحيانا على غير ثقة من الأسلوب الذي يجب أن يفسروا به التغييرات التي تحدث في منظمتهم.

ثانيا: سوء الإدارة ونقص الإمكانيات:

أ-وجود تاريخ سابق لسوء التطبيق: عندما يكون لدى المنظمة تاريخ سابق عن خطط استراتيجية تم تطبيقها بصورة ضعيفة وتركت آثارا سلبية، فإن الأفراد يميلون إلى توقع القليل جدا عندما يتم الإعلان عن مجهودات تغيير جديدة.

ب-سوء الاتصالات داخل المنظمة: إذا تركت المعلومات الخاصة بالتغيير لتنتشر خلال المنظمة من أعلى لأسفل في نمط حر بدون أي إدارة واضحة للاتصالات، فإنها تصبح متناثرة الانتشار وأقل تخصيصا، ويتم تحليلها من طرف الأفراد بطريقة عشوائية. ويرتبط بسوء الاتصالات داخل المنظمة الافتقار إلى التعاون والتآزر بين عمليات المنظمة المتعددة، وتأثيرها في بعضها البعض. فإغفال ذلك يؤدي إلى بدء التغييرات في أحد المواقع، ومواجهة مقاومة الأفراد للتغيير في مواقع أخرى مما يترتب عليه آثار سلبية وإعاقة لجهود التغيير.

جـ-الإدارة الضعيفة للمقاومة: عندما لا تظهر المقاومة أو المعارضة على السطح، فإن ذلك يعني أنه تم إنكارها أو إبطالها أو سحقها. وإذا لم يتم الاعتراف بالمقاومة العلنية أو الصريحة وإدارتها كما يجب بطريقة صحيحة، فإنه سيترتب على ذلك أن تصبح خفية أو سرية، وتؤدي إلى تباطؤ الإنجاز، والإذعان الحقود، والتخريب العمدي عن قصد.

د-الافتقار إلى استقامة أنظمة الموارد البشرية: إن سوء توظيف الأفراد ذوي القدرات المميزة والاتجاهات الصحيحة المناسبة، وعدم مكافأة الأفراد على السلوكيات والنتائج والمخرجات السليمة، ونقص تدريبهم على المهارات الأساسية الفعالة، كل ذلك يمثل دلالات للافتقار إلى استقامة أنظمة الموارد البشرية، ومن ثم لا توفر هذه الأنظمة الحاجات الضرورية لإعادة تصميم الثقافة في إطار التغييرات المزمع إجراؤها.

هـ-نقص إمكانيات احداث التغيير: تتطلب عمليات إدارة التغيير رصد ميزانية مادية تتناسب مع كافة الإجراءات التي تتم. وفي ضوء المدة الزمنية المحددة لإتمام كل خطوات التغيير ومراحله. وتوفر كذلك الإمكانات البشرية المدربة والمؤهلة لذلك، على كافة المستويات الإدارية والمهام الخاصة بكل مسؤول من هؤلاء المسؤولين. ومن ثم، فإن وجود أي نقص سواء في الإمكانات المادية أو البشرية من شأنه أن يعوق مسيرة التغيير ويعرقلها.[1]

و-الافتقار إلى دعم القيادة: غالبا ما يكون مدير التغيير أو من يقوم مقامه هو المدافع الرئيسي عن عملية التغيير. ومن ثم فإنه يقوم بتنمية الشعور بالدفاع عن الإجراءات التي تحدث لدى مختلف قطاعات المنظمة، وبخاصة لدى قياداتها. فالإجراءات الضرورية لنجاح عملية التغيير لن تحقق أهدافها في ظل الافتقار إلى دعم القيادة، فالقادة يجب أن يكونوا بمثابة النماذج المأمولة للسلوكيات اللازمة لاستحداث التغيير في كل من العملية والثقافة على السواء. ويمكن للقيادة العليا وحدها أن تمنح الإذن بالوقت المناسب للتغيير أو الموارد الضرورية اللازمة له. هذا فضلا عن أنه يجب على القيادة العليا أن تزيل العقبات أمام التغيير، تلك العقبات التي تخرج على مجال التقارير

---

[1] نفس المرجع، ص154.

المباشرة. فالمشكلات تحدث وتتفاقم عندما تقول القيادة العليا شيئا، في الوقت الذي يوحي سلوكها الفعلي بنقيض ذلك.

ي-الافتقار إلى التخطيط للمقاومة:

يعد الافتقار إلى التخطيط لمواجهة مقاومة التغيير عاملا مهما. فمعظم التغييرات الكبرى تواجه مقاومة من قبل العاملين، حتى تلك التي لها آثار إيجابية ومردودات مقنعة. فالناس لا تقاوم التغيير بالضرورة، وإنما تقاوم بدلا من ذلك الارتباك والفوضى وعدم الاستقرار التي يسببها التغيير.[1]

ثالثا: عدم استمرار المتابعة:

تكافئ بعض المنظمات الأفراد مكافآت مجزية والإعلان عن ذلك بقدر كبير من الضجة لأنهم بدءوا بالفعل مشاريع كبيرة، إلا أن هذه المنظمات تفشل في استمرار متابعة الإنجاز حتى ترى المشروع قد تم الانتهاء منه، أو أنه حقق النتائج المرجوة، ومن ثم تواجه مثل هذه المشاريع صعوبات كبيرة في وصولها إلى نهايتها المأمولة، هذا بالإضافة إلى أن التجاوز في توقيع العقوبة على الأخطاء، ومكافأة مجرد عدم وجود الأخطاء يدعم بيئة عمل تقبل المخاطرة المنخفضة. فيجب أن يكون القبول المرتفع للمخاطرة هو السلوك المرغوب في المنظمات التي تنشد التغيير الفعال.

رابعا: الافتقار إلى الحل الإبداعي للمشكلات:

هناك أشكال مختلفة من معوقات الحل الإبداعي للمشكلات، أو التغيير على المستوى التنظيمي (مستوى المنظمة ككل)، من أهمها أن المناخ العام في المنظمة يدفع الناس إلى "عزل"

---

[1] نفس المرجع، ص155.

نفسها عما يوجد من مشكلات، والبعد عنها وعدم الوقوف أمامها ومحاولة اقتحامها وحلها. ففي المنظمات التي تدار مركزيا، حيث يكون كل شيء في يد القيادة العليا، من الصعب أن تجد ما يمكن أن نسميهم بالمديرين المتحملين للمسؤولية. وبالطبع فهذا مناخ لا يشجع على التغيير والحل الإبداعي للمشكلات، والحال نفسه نجده في المنظمات التي تقع على القطب الآخر من المتصل، أي المنظمات شديدة الإدارة محليا، حيث تعمل كل وحدة صغيرة وكأنه لا يوجد غيرها في المنظمة، ويتقوقع كل قسم على نفسه، ويخفي مشاكله، ولا يدري شيئا عن مشاكل الأقسام الأخرى، وتتحول المنظمة إلى مجموعة من الجزر المنعزلة. وهذا أيضا مناخ لا يسمح بالتغيير أو الحل الإبداعي للمشكلات.

إن الأفكار الإبداعية والحلول الجديدة لأي مشكلة، عادة ما تكون موجودة لدى الأفراد في أي منظمة، ولكن المشكلة تكمن في تشجيعهم ومساعدتهم وخلق المناخ الذي يسمح لها بالخروج إلى النور والتعبير عنها – بلا خوف – بكل صراحة ووضوح ثم تقييمها واقعيا، واستخدامها والتعلم من خبراتها فمن كل ذلك يحدث التغيير المأمول.[1]

4-3-2- كيفية التعامل مع أسباب مقاومة التغيير:

يمكن للمعنيين بإحداث التغيير تقليل أسباب المقاومة من خلال عدة وسائل أهمها:

- تجنب المفاجآت وإحاطة الموظفين علما وبشكل مسبق بما تتجه النية لإحداثه من تغييرات، ودواعي هذه التغييرات المقترحة، حتى يتم تفهم الأسباب وقطع دابر الإشاعات حول الموضوع، وحتى يتوفر الاستعداد لتقبل التغيير، ويمكن اتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والمناقشة لتحقيق هذا الهدف.

---

[1] نفس المرجع، ص155.

– ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير، وإشعار المستهدفين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن لها أن تتحقق لهم. إذ من المفروض أن يكون التغيير إيجابيا ومحققا لفوائد ومكاسب للعاملين وللتنظيم وليس العكس، إذ أن المقاومة الطبيعية إذا كان في التغيير خسائر.

– الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه وما سيترتب عليه وإشراك العاملين بكافة مراحل التغيير ما أمكن، فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط له.

– إيجاد رؤية مستقبلية يتم تعريف العاملين بها وإعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها.[1]

فمن الضروري جدا أن تتبلور الأهداف المتوخاة من التغيير على شكل رسالة تساعد في توجيه جهود التغيير وفي وضع استراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية. ذلك أنه من الصعب نجاح الجهود التي تفتقر لرؤية واضحة.

– العمل على تحقيق مكاسب ملموسة ولو على المدى القصير، ومكافأة الذين ساعدوا في تحقيقها، وتجميع هذه التحسينات والبناء عليها.

فمن المعروف أن النجاح يقود إلى النجاح، ولذلك لابد أن يكون بالإمكان تقسيم التحسينات المستهدفة إلى مراحل، حتى يمكن للجميع أن يلاحظوا التقدم الناتج عن ذلك مما يشجع على استمرار التعاون، كما من المهم أيضا مكافأة أصحاب الإنجازات المهمة لأن ذلك يشكل حوافز لهم ولغيرهم للعمل على تحقيق المزيد منها، ويتم استثمار المصداقية لتحقيق المزيد من التغييرات باتجاه

---

[1] محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص 364.

الأهداف المطلوبة، وتوضيح العلاقة بين التغييرات التي تتم وبين نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المتوخاة.[1]

4-4-التعاون في المنظمات الإدارية شروط تحقيقه وصعوبات إنجاحه:

4-4-1- التعاون في المنظمات الإدارية:

يعتبر العمل التعاوني من صميم الطبيعة البشرية فمنذ المجتمعات المسماة (بدائية) ظهرت ضرورة التعاون بين الأفراد لتحصيل العيش، ثم تطور التعاون ليشمل مختلف المنظمات الإنسانية وأصبح العمل التعاوني مضبوطا بالعرف في هذه المجتمعات ليصبح سلوكا إجباريا، هذه الإجبارية مستمدة من ضرورة التعاون ومن ضرورة تنظيم وتقنين العمل التعاوني لتصل إلى ما يسمى بتقسيم العمل لنصبح أمام ظاهرة جديدة وهي التخصص في العمل.

في المنظمات البيروقراطية الحديثة يعتبر "برنارد" أول من حاول التنظير في هذا الميدان حيث اعتبر المنظمات بناءات تعاونية وعرف المنظمة بأنها: "نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر لتحقيق هدف محدد".[2]

إن تحقيق التعاون كفعل يقوم به الإنسان يحتاج إلى فهم الإنسان أولا في سلوكه ودوافعه، وهذا يحتاج إلى معرفة خصوصيات كل شخصية في المنظمة نظرا للسمات التي تنفرد بها، ونظرا لأن لكل شخص ظروفه وحاجاته لذا فتحقيق التعاون عملية معقدة بتعقد الإنسان الذي يصعب أحيانا فهم سلوكه.[3]

---

[1] نفس المرجع، ص 365.

[2] ناصر قاسيمي: المرجع السابق، ص ص149-150.

[3] نفس المرجع، ص151.

4-4-2- شروط تحقيق التعاون ونجاحه:

يتحقق التعاون من خلال شروط منها ما هو مرتبط بالنسق الداخلي والخارجي للمنظمة ومنها ما هو مرتبط بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي وبشخصية الفاعلين، ويتحقق التعاون في التنظيم الرسمي من خلال تجاذب الفاعلين فيما بينهم وما يتلقونه من أوامر وبين ما يصدر عن الرؤساء، وما تفرضه النصوص القانونية وما تضعه من قواعد الجزاء والعقاب.

ويحقق التعاون في التنظيم غير الرسمي إشباعا لدى الفاعلين لا يجدونه في التنظيم الرسمي، فهو عملية لاستكمال ما ينقصهم في التنظيم الرسمي من إشباع مثل الأمن والاستفادة من خبرات الزملاء والوقوف ضد جماعات أخرى تهدد مصالحهم.

ولنجاح التعاون يشترط توفر الإرادة لدى الفاعلين وروح التضحية لأجل مصلحة الجماعة، وتوفر الحوافز اللازمة التي تغذي بصفة مستمرة العمل التعاوني بمعنى آخر وحدة المصالح التي تؤدي إلى الشعور بوحدة المصير، ولا يكفي التوقف عند وحدة المصالح بل التفكير في استحداث مصالح أخرى متجددة وحاجات أخرى لإشباعها حتى يتم ربط الفرد بالجماعة والتعاون.[1]

ولا يتم ذلك إلا ضمن شروط أخرى تراعي الجوانب الإنسانية في العلاقات مثل التقدير والاحترام والاستقرار والعدالة في المعاملة وفي تقسيم العمل والاشتراك وعدم التهميش وتفويض السلطة وعدم الضغط والحط من قيمة العاملين، ولنجاح التعاون من الأفضل أن يكون أحد أهم تقاليد المنظمة وطرق عملها الأساسية، بل ومن قيمها التي تكونت منذ نشأتها الأولى، بحيث أن ترسيخ هذه القيم في أذهان العاملين يجعلها تصل إلى درجة التقديس ومنها الاعتزاز بالانتماء إلى الجماعة والولاء لها وحب العمل والتضحية والحفاظ على المعايير وسلامة المنظمة وأعضائها، وتعتبر مشاركة الرئيس في العمل التعاوني أحد أهم عوامل نجاح التعاون بل واستمرار المنظمة

---

[1] نفس المرجع، ص153.

واستقرارها، وفي هذا الحال يفكر الفاعلون في الحفاظ على هذه الميزة بل والتفكير في تطوير العمل التعاوني لتحقيق مصالح أخرى لهم وللمنظمة وهكذا يمكن تحقيق الفعالية.[1]

4-4-3- صعوبات إنجاح العمل التعاوني:

كثيرة هي العقبات والصعوبات التي تقف حائلا دون تحقيق التعاون داخل المؤسسات نذكر منها:

أولا: الصعوبات القانونية حيث تتجه المنظمات الحديثة إلى إصدار الكثير من القوانين التي أصبحت لها تسميات كثيرة من قرارات، ومقررات، ومناشير، وتعليمات، ومراسيم... حتى أصبح لدينا تضخما وكما هائلا من القوانين يصعب على الموظفين الإحاطة بها والتحكم فيها زيادة على احتمالات متعددة لتأويلها تأويلا مختلفا، وهناك صعوبات أخرى متعلقة بعدم احترام الإجراءات القانونية مما يدفع إلى العشوائية والفوضى في العمل من خلال التجاوزات القانونية.

ثانيا: الصعوبات المالية حيث إن الكثير من المصالح الإدارية تسير بالتمويل المالي الذي تضمنه الجهات الوصية، وذلك سواء في نقل الموظفين لأداء مهامهم خارج المنظمة أو توفير وسائل العمل أو تصليحها، غير أن غياب المرونة في المعاملات المالية يجعل الكثير من العمليات تأخذ وقتا طويلا أحيانا بالشهور وأخرى بالأعوام. ذلك لأن المبالغ المالية المدفوعة تمر بإجراءات معقدة منها ارتباطها بالسنة المالية وما تتطلبه من مراعاة دقيقة للتواريخ، وتقريرها لدى الحكومة والمجلس الشعبي الوطني...إلى أصغر مكتب في الإدارة المحلية هذا ما يضيع الوقت ويعطل المشاريع المستعجلة بل ويزيد من تكاليفها.[2]

---

[1] نفس المرجع، ص153.

[2] ناصر قاسيمي: المرجع السابق، ص ص153-154.

ثالثا: صعوبات إدارية حيث أن هناك عوامل أخرى لها الأثر الكبير في دعم التعاون داخل المؤسسة أو العكس ترتبط بالعلاقات الإنسانية وبطبيعة المنظمة والأهداف التي تتبناها والاستراتيجيات التي تنتجها، زيادة إلى طبيعة جماعات العمل ونمط القيادة والاتصال، وحتى ثقافة المنظمة التي اكتسبتها منذ نشوؤها.[1]

4-5- علاقة القيادة بالتعاون:

في الغالب يتأثر أداء العاملين في المنظمة حسب سلوك الرؤساء وتوجههم نحو الصراع أو نحو التعاون، ودون الحديث عن أنماط القيادة فيمكن القول أن الرئيس الذي يلتزم بحرفية القوانين يظن أنه يؤدي مهامه بكفاءة عالية، لكن في الحقيقة أنه يحطم المنظمة شيئا فشيئا حيث أن كثرة الرقابة وتطبيق القوانين بحرفيتها وتتبع كل صغيرة وكبيرة في المنظمة، وعدم إعطاء الحرية في العمل وعدم التسامح وعدم الثقة يؤدي مع الوقت إلى سلبية العاملين وتراجعهم ونقص فعاليتهم، لأن جو العمل الذي وفره الرئيس يغلب عليه التوتر أكثر من الاستقرار ويوضح "برنارد" سبب أهمية الرئيس فيما يأتي: إعداد نظام اتصال للأنظمة التعاونية، العمل على حشد الجهود المطلوبة لتشغيل النظام، صياغة وتحديد أهداف النظام، التركيز على حمل الأفراد على التعاون ولو كان عن طريق الأوامر، لكن في هذه الحال هناك احتمال عدم ثقة العامل إلا إذا: فهم العملية وأهدافها، اعتقد أنها تتماشى مع أهداف المنظمة، اعتقد أنها تتماشى مع مصالحه الشخصية، كان قادرا على الاستجابة للتعاون.

وقد حدد "ليكرت" في دراسته لمؤشرات رؤساء الجماعات المتعاونة كما يأتي: مساندة صديق وميله إلى التعاون أكثر من العداء له، والعطف والحزم وعدم التهديد، يهتم برفاهية

---

[1] نفس المرجع، ص 155.

المرؤوسين ويتعامل معهم برقة وعدل واحترام[1]، يظهر الثقة في أمانة ومقدرة أكثر من الشك وعدم الثقة، متيقن أن مرؤوسيه لا يخذلونه ويتوقع منهم دائما أكثر، يساعد مرؤوسيه على الترقية ويزودهم بالتجربة والمعلومات، يساعد مرؤوسيه على إيجاد العمل المناسب، والمبادرة في النشاط التنفيذي، يكون من مرؤوسيه مجموعة عمل تتميز بولاء ومشاركة كبيرين.

وقد لوحظ من نتائج عدة دراسات أن المرؤوسين يستجيبون (إيجابيا) اتجاه سلوك المساندة الذي يجعلهم يحسون بأهميتهم وبقيمتهم الذاتية ويقاومون الأعمال المهددة والمقللة من احساسهم بالقيمة والكرامة، ويرتبط التعاون أيضا بالتحالفات الثنائية والجماعية داخل المنظمة وهذا في إطار رهانات القوة، لأن التحالف يصبح قناعة وملجأ لبعض العاملين حتى يدافعوا عن وجودهم واستمرارهم ومصالحهم في المنظمة أو للحصول على مصالح وأهداف معينة.

4-6- من التغيير التنظيمي إلى التطوير التنظيمي وروح الفريق:

ترتبط مفاهيم التطوير والتغيير بالسلوك التنظيمي، لأنها ترى أن أساس التطوير الإداري هو فهم السلوك الفردي والجماعي، ومن ثم محاولة تعديل هذا السلوك بما يخدم أهداف التنظيم. وتهدف تنمية التنظيم أو تغييره نحو الأفضل إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين، تستطيع من خلالها أن تبني قوة عاملة تساند التغيير من دون كلل، والسبيل إلى ذلك هو تغيير نظام السيطرة والتحكم إلى نظام إدارة مبني على القيم: "حيث يتعين على القائد تحفيز الموظفين من خلال الأمل والطموح، بدلا من إدارتهم من خلال تخويفهم من الفشل"، لذا وجب دفعهم إلى السعي

---

[1] ناصر قاسيمي: المرجع السابق، ص157.

وراء تحقيق هدف مشترك وفقا للقيم التي ساعدوا على وضعها، ووجب سؤالهم: ما الذي يمنعهم من الارتقاء إلى مستوى قيمهم، وإطلاق المبادرات الكفيلة بإزالة العوائق.[1]

4-6-1- ماهية التطوير التنظيمي وارتباطه بالجماعات:

اعتبر د. الكبيسي في كتابه (التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة) أن الذروة الأولى لحركة التطوير التنظيمي تعود إلى جهود عدد من الرواد وهم كورت لوين ، كينيث بيني ، ليلاند برادفورد، رولند ليبيت، الذين أرسوا في عام 1946 برنامجا لمختبر تدريبي في كلية المعلمين بولاية كنتكي وأعقب ذلك الجهود المبذولة من مركز ماساشوسنش للتكنولوجيا في هذا المجال. وتبع هذه التجربة تأسيس **المختبر القومي لتدريب وتنمية الجماعات في أمريكا** عام 1947. وقد بدأ المركز نشاطه ببرنامج أطلق عليه **(تدريب الجماعات** T-groups) قام الباحثون في هذا المركز بالاستفادة من دراسات علماء الاجتماع وعلماء النفس السلوكيون.[2]

4-6-2- تعريف التطوير التنظيمي والأسباب الدافعة إليه:

أولا: تعريف التطوير التنظيمي عرفه وندل فرينش "الجهد بعيد المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة و**متعاونة** لثقافة التنظيم وجماعية العمل بمساعدة خبراء التغيير واستخدام علوم السلوك التطبيقي والبحث العلمي"[3].

ثانيا: الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي إن عملية التطوير لا تحدث تلقائيا وإنما بوجود مسببات تدعو المنظمة للتعامل مع المتغيرات والظروف أو المشاكل المحيطة والتي لا يمكن حلها

---

[1] داوود سليمان القرنة: **عن قيادة التغيير (مترجم)**، شركة العبيكان، المملكة العربية السعودية، ط1، 2016، ص63.

[2] مصطفى يوسف كافي: المرجع السابق، ص227.

[3] نفس المرجع، ص230.

أو التعامل معها إلا بالتطوير وقد قسم ماهر أحمد في كتابه "السلوك التنظيمي بناء المهارات" هذه الأسباب الدافعية للتطوير إلى نوعين إما خارجية أو داخلية وهي كالتالي:

أ- **التغييرات الخارجية** وهي ما يحصل من تغييرات أو مشاكل في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن أمثلتها التالي: زيادة حدة المنافسة وتطور أساليب المنافسين، الثورة التكنولوجية الهائلة، التغيرات الكبيرة في السياسة والقانون والاقتصاد ويرجع ذلك لانتشار العولمة، التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية والثقافية والاجتماعية.

ب- **التغييرات الداخلية** على شاكلة التغير في الإنتاج والآلات والمنتجات، التغير في الإجراءات وأساليب العمل، التغير في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل، تغير في وظائف التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد، تغير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمراكز والنفوذ.[1]

4-6-3- أهداف التطوير التنظيمي:

أولا: أهداف التطوير التنظيمي، يبقى تعديل السلوك التنظيمي أيا كانت الاستراتيجيات المتبعة موجها لخدمة الأهداف التنظيمية وخدمة العاملين. ولذلك فإن التطوير التنظيمي يعتبر بالغ الأهمية كأحد الاستراتيجيات التي تستهدف السلوك التنظيمي، سعيا إلى زيادة فاعلية التنظيم، عن طريق زيادة قدرة الجماعات على حل المشكلات. ولأن التركيز هو على العنصر الإنساني، يستعمل أحيانا مصطلح زيادة صحة التنظيم Health organization، كهدف لجهود التطوير التنظيمي، وهو مصطلح مجازي يشبه التنظيم بالإنسان، مما يستوجب الاعتناء بعدة أمور نفسية بدرجة كبيرة، إلى جانب الأمور الجسمية أو الفيسيولوجية لتحسين صحته. فالتنظيم الإداري الناجح أو المعافى

---

[1] نفس المرجع، ص231.

من وجهة النظر هذه، "هو الذي تتدفق فيه المعلومات بشكل انسيابي تصاعدي وتنازلي وأفقي، وتسود فيه روح الفريق وعلاقات الزمالة، والتي يسود بين أفراده علاقات الثقة والاحترام المتبادل، وهو وضع يساعد بالتالي على نمو شخصية الفرد وتطوير قدراته".[1]

ويلخص جون شيروود John Sherwood أهداف التطوير التنظيمي بالآتي: إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم، إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح، وعدم التكتم عليها أو تحاشي مناقشتها، توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه، العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها، إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق، مما يزيد من فاعلية الجماعات، زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات، وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدينامية الجماعة، مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف Management By Objective بدل الإدارة بالأزمات Management By Crises، تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملا لها.[2]

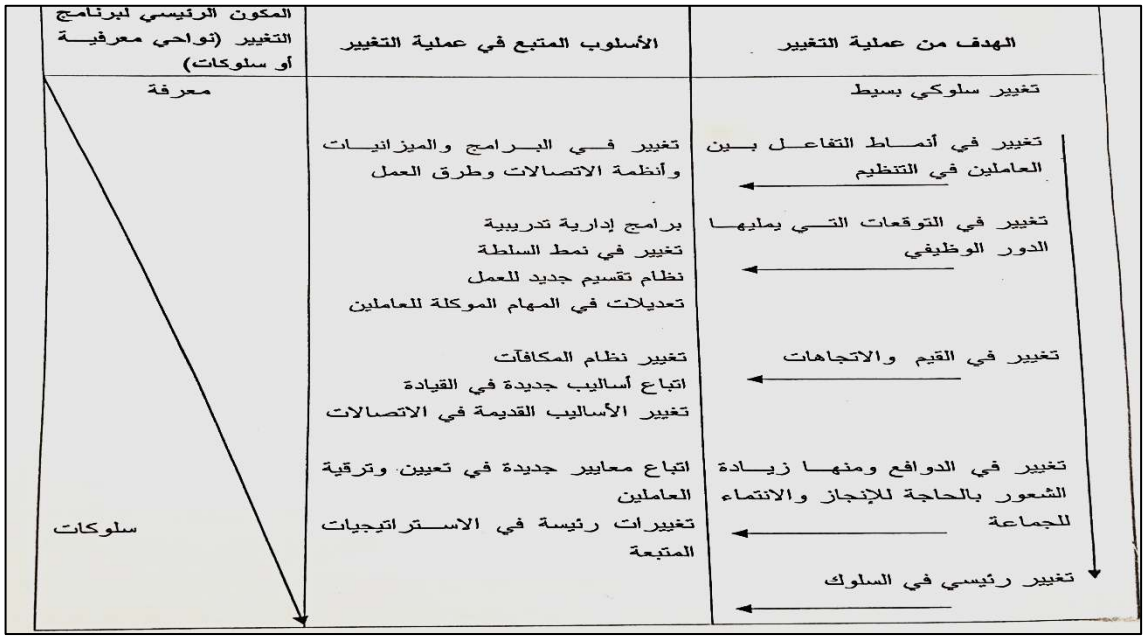
ويمكن تلخيص أهداف التطوير التنظيمي والأساليب التي تعتمد على الهدف منه، وما إذا كان محتوى عملية التغيير معارف أو معلومات جديدة، أو التغيير في السلوك كما يبينه الجدول الموالي:

---

[1] محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، دار وائل، ط3، الأردن، عمان، 2009، ص

[2] نفس المرجع، ص340.

جدول رقم (3): ماهية التطوير التنظيمي من حيث الهدف منه والأساليب المتبعة لتحقيقه ومحتوى عملية التغيير [1]



4-7- نحو منظمة متعلمة متعاونة ميزتها التغيير والابتكار:

4-7-1- مفهوم المنظمة المتعلمة:

يرى جارفن" Garvin " أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تملك مهارة عالية في بناء واكتساب ونشر المعارف بين العاملين، وتكون مفتوحة لنشر معلوماتها ومعارفها وخبراتها للعاملين، وأضاف أنها منظمة لا تخسر معارفها وخبراتها عندما تفقد أي من الأفراد العاملين لديها.

نشير إلى أن المنظمة المتعلمة تملك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري تؤكد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية، كما تملك أهدافا تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها والعمل على تعزيزه بما لديها من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن. وميزة هذه المنظمة قدرتها على

---

[1] نفس المرجع، ص341.

التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين من الأداء إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز.[1] إن المنظمات أدركت أنها لا تستطيع التنبؤ بأي شيء على وجه اليقين، هذه الفوضى هي جزء لا يتجزأ من الواقع، **إنها تدفعنا لنغير طريقة تفكيرنا، وطريقة حل مشاكلنا، وطريقة تعاملنا مع النظام مقابل التغيير، والحكم الذاتي مقابل التحكم، والهيكل مقابل المرونة والتخطيط مقابل التدفق.**[2]

4-7-2- خصائص المنظمة المتعلمة:

سمات عديدة تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات، ومع ذلك يجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن **التغيير والابتكار** هي السمة المميزة للمنظمة المتعلمة، وعلى هذا الأساس ماهي الخصائص التي تميز منظمة التعلم "والتي تشجع على التغيير والتجديد"؟

حدد Easterby Smith 1997 ثلاث خصائص للمنظمة المتعلمة وهي:

أولا: التطوير الذاتي للعاملين والتعلم المستمر، هي واحدة من الخصائص التي وصفها سميث والهدف منها هو التنمية البشرية في إطار تنظيمي وهذا يرتكز على تعلم الأفراد ومراحل عملية التعلم وكذا الأساليب المعرفية ومعرفة معوقات التعلم، فالمنظمة المتعلمة تعتمد على العامل الذي ينمو ويتطور على الوظيفة.

ثانيا: تقاسم المعلومات بين الأفراد والتعاون فيما بينهم، الخاصية الثانية هي **التعاون والمشاركة** بين الأفراد وتقاسم المعلومات وهي واحدة من مبادئ التعلم، فقد أكد الباحثون "على أن **التغيير التنظيمي هو مسؤولية مشتركة وأن الابتكار والتغيير يتطلب مشاركة وتعاون العاملين.**"

---

[1] مصطفى يوسف كافي: **الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق**، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2018، ص283.

[2] نفس المرجع، ص287.

ثالثا: بناء فريق العمل والهدف المشترك، بناء فريق العمل هو من الأمور الأساسية لمنظمة التعلم فعندما لا يكون في المنظمة الثقة والاحترام من الصعب الحفاظ على الأداء وكذا صعوبة في خلق الشعور بالهدف المشترك، وروح العمل الجماعي.[1]

4-7-3- متطلبات بناء المنظمة المتعلمة:

إن المنظمات المتعلمة لا تنشأ تلقائيا بل يجب توفر مجموعة من المتطلبات التي تسهم في بناءها نذكر منها:

أولا: استراتيجية المنظمة، وتتضمن المدخل التعليمي، حيث يجب أن يتم صياغة استراتيجية المنظمة من منظور المعرفة، فالمنظمات المبنية على المعرفة تعرف استراتيجيتها بناء على معرفتها وليس فقط بناء على ما تنتجه، وضرورة تحول استراتيجية المنظمات من **التنافسية إلى التعاونية،** فضلا عن إجراء التغييرات التي تمثل حركة المنظمات بعيدا عن حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوب بها، والسياسات المشتركة حيث أن صنع السياسة في المنظمة المتعلمة هي أمر يشترك فيه أطراف كثيرة وهي بذلك تشمل العاملين والموردين والزبائن، إن الغاية من صنع السياسة هو إرضاء الأطراف المشاركة وإن الاختلاف في الأفكار التي يتم اشراكها من قبل كل الأطراف ستؤدي في النهاية إلى نتائج مثمرة.

ثانيا: النظر إلى داخل المنظمة، وتتضمن المعرفة والتي أشير إليها بكونها تعد من أهم متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة، وتتمثل بقدرة المنظمة على اكتساب ونشر وتوزيع المعرفة والاستفادة من نتائجها بإدارتها، فضلا عن العمل على تطوير رأس المال الفكري لتحسين الأداء المنظمي، والمساءلة والرقابة التنظيمية إذ ينظر إليها بأنها تطبيق خاص ومميز للمعرفة، إذ أن

---

[1] نفس المرجع، ص288.

المحاسبة والموازنة ونظم إعداد التقارير صممت كي تساعد في عملية التعلم، والتبادل الداخلي حيث يرى Boldomir " بأن المنظمات المتعلمة بحاجة إلى التصرف بطريقة تشجع على تبادل المعلومات بين جميع أعضاء المنظمة".[1]

ثالثا: هيكل المنظمة، الهياكل المستخدمة في المنظمات المتعلمة تشجع حالة التمكن خاصة إذا كانت الأدوار ذات هيكلة مرنة بما يتيح فرصة التوافق مع احتياجات الزبائن الداخلين والموردين وكذلك تسمح بالتطوير الشخصي للعاملين، وضرورة تحول هياكل المنظمة من العمودية إلى الأفقية وتحويل المهام من **الروتينية إلى التمكين.**

رابعا: النظر إلى خارج المنظمة، تتضمن العاملين الذين يعملون بالمسح فالمنظمات تعتمد على الأفراد الذين يتعاملون مع الجهات الخارجية ويعدونهم أنظمة مسح بيئي والقيام بالمقارنة المرجعية، والتعلم البيئي المنظمي ويقصد به أن أعضاء المنظمة المتعلمة يتعلمون ويتبادلون المعرفة مع بعضهم البعض بشكل مستمر، ويعملون بتنسيق جيد فيما بينهم للحصول على الرؤى المشتركة في العمل والارتباط بعملية التفكير المنهجي في عملهم.

خامسا: فرص التعلم، وتتمثل بالمناخ التعليمي بمعنى امتلاك المنظمة التعليم الذي يشجع الأفراد على التعلم وتطوير امكانياتهم الكاملة، التطوير الذاتي حيث يكون كل الموظفين حريصين على تطوير أنفسهم باستمرار من خلال الندوات والانضمام إلى الاجتماعات والأنشطة الأخرى، ويكونون قادرين على التعلم المستمر والابتكار والرؤى بعيدة المدى.[2]

---

[1] نفس المرجع، ص289.

[2] نفس المرجع، ص290.

خلاصة

يتضح لنا من خلال هذا الفصل أن التغيير التنظيمي طريقة طويلة ومدروسة تمر عبر سلسلة من المراحل المدروسة، وإذا حاولنا تخطي مرحلة من المراحل سنقع فيما يطلق عليه "وهم السرعة" ولا يؤدي أبدا إلى نتائج مرضية، وسنكون بصدد نتائج مدمرة وسلبية على المؤسسة هي نتاج مقاومة هذا التغيير من قبل الفاعلين، وعليه متى أرادت أي مؤسسة تفعيل التعاون على التغيير من أجل تحقيق أهدافها فوجب الالتزام بمراحل التغيير وتعليم مختلف العاملين ودفعهم إلى التغيير المستهدف ومنه نكون بصدد مؤسسة متطورة ومنافسة ومواكبة لجميع التغييرات والتحديات.

الباب الثاني
الجانب الميداني

الفصل 5

الاجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد

5-1- مجال الدراسة

5-2- المنهج

5-3- أدوات جمع البيانات

5-4- مجتمع البحث وعينة الدراسة

- خلاصة

تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري في الفصول السابقة، سنركز في الفصول اللاحقة على الدراسة الميدانية، وبعد الالمام بمختلف المفاهيم والمعارف والنظريات حول التغيير التنظيمي جاء الدور الان لتسليط الضوء ومحاولة اجراء اسقاطات نظرية على احد اهم المؤسسات الجزائرية التي تهتم بالمنتوج الفلاحي الى وهي مؤسسة مطاحن سيدي بولاية أم البواقي، سنحاول من خلال دراستنا هاته تسليط الضوء على جانبها الاداري بغية اكتشاف صعوبات وتحديات التغيير التنظيمي من اجل محاولة تذليلها خاصة في ظل بيئة تنافسية تستدعي مواكبة المستجدات والتطورات.

5-1- مجال الدراسة:

5-1-1- لمحة تاريخية عن التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية:

عرفت المؤسسات الصناعية الجزائرية عبر مختلف مراحل تطورها، العديد من التغيرات التنظيمية المتعاقبة، والتي جاءت بأنظمة تسييرية متباينة، وهذا على النحو التالي:

أ- **مرحلة التسيير الذاتي:** على إثر الرحيل الجماعي للمعمرين أياما بعد الاستقلال، شهدت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فراغا كبيرا، الأمر الذي دفع بالعمال إلى التجند والانتظام بصورة تلقائية وجماعية لمواصلة العملية الإنتاجية حماية للاقتصاد الوطني. وقد أدت هذه الوضعية بالدولة إلى البحث عن إطار تنظيمي وقانوني لتسيير هذه المؤسسات، فتم اعتماد نظام التسيير الذاتي، إلا أن التجربة الجزائرية في التسيير الذاتي، لم تكن وليدة دراسة وتفكير عميق .وإنما كانت استجابة للظروف السائدة أثناء الاستقلال. لهذا ظهرت عدة مشاكل وصعوبات وتناقضات عند تطبيق هذا النظام، مما حال دون تحقيق الأهداف المسطرة وبلوغ الغايات التي وجد من أجلها.

كما ظهرت عدة مشاكل مترتبة عن تطبيق نظام التسيير الذاتي، منها شعور العمال بالغبن نتيجة عدم تحسن أوضاعهم كما كانوا يتوقعون، إضافة إلى سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإداريين نتيجة تكوين حواجز نفسية واحتكار السلطة والمعلومات من طرف البيروقراطيين . فضلا عن ذلك تشير العديد من الأبحاث التي تناولت نظام التسيير الذاتي في المؤسسات الجزائرية، إلى انتشار العديد من الظواهر السلبية وغياب النظام والانضباط في العمل، مما أدى

إلى فشل هذه التجربة وتوجه الدولة إلى تبني خيار الشركات الوطنية، كنظام حل محل نظام التسيير الذاتي للمؤسسات.[1]

ب-**مرحلة الشركات الوطنية:** نتيجة للصعوبات والعراقيل التي واجهت المؤسسات المسيرة ذاتيا، بدأت الدولة تفكر في تأسيس شركات وطنية (Sociétés Nationales) تحل محل المؤسسات المسيرة ذاتيا، وتوجد تحت الوصاية المباشرة للدولة. وتعتبر فترة التحول نحو الشركات الوطنية نقطة بداية لهيمنة الدولة على المؤسسات العمومية وبسط سلطتها عليها . ويظهر ذلك في تنظيم الشركات الوطنية، حيث وضعت كل السلطات التقريرية في يد المدير، بينما أعطيت صلاحيات ذات طابع استشاري لمجلس الإدارة، الذي يضم بين أعضائه ممثلي العمال، وهذا ما أدى إلى تقلص حجم المشاركة العمالية بشكل كبير، وبالتالي تهميش العمال في عملية تسيير المؤسسة. من جهة أخرى نجد أن مبدأ الأولويات وطبيعة أساليب التنمية المخططة ومركزية القرارات، إلى جانب وضعية الاحتكار التي توجد فيها بعض المؤسسات، أفرزت ممارسات على مستوى التسيير بعيدة كل البعد عن العقلنة والفعالية والديمقراطية وأدت إلى عدم مبالاة العمال وتهميشهم.

إضافة إلى ما تقدم، طرح الحجم العملاق لمؤسسات القطاع العام في هذه المرحلة عدة مشاكل تنظيمية، تتعلق بالتسيير والتحكم في الإنتاج، مما استدعى التدخل للحد من المشاكل البيروقراطية المرتبطة بسوء الاتصال العمودي وبحجم السلطة التي اكتسبها بعض المسيرين الإداريين، وقد تمثل هذا التدخل في إصدار قانون وميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.[2]

---

[1] حسان تريكي: المرجع السابق، ص69.

[2] نفس المرجع، ص 69.

ج- **مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات**: في بداية سنة 1970 عرفت المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر نظام تسيير جديد على إثر صدور قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الذي يمثل توجه جديد اتبعته الدولة آنذاك لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية. والتسيير الاشتراكي للمؤسسات هو بمثابة تجربة جعلت من العامل منتجا ومسيرا ومراقبا في آن واحد، من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات والرقابة على سير المؤسسة التي يعمل بها.

كما أن الانتقال من شكل المؤسسة العامة إلى شكل المؤسسة الاشتراكية كان بتأثير مجموعة من العوامل لعل أهمها:

- ✓ اتجاه النظام القائم بعد 19 جوان 1965 إلى ضرورة إقامة دولة تقوم على مؤسسات عصرية وديمقراطية قادرة على إنجاز متطلبات وعمليات التنمية الشاملة.
- ✓ إن تجربة التسيير الذاتي بكل ايجابياتها وسلبياتها كانت باعثا على ضرورة إيجاد صيغة لبعث المشاركة العمالية في التسيير .حيث شكلت المؤسسات المسيرة ذاتيا واجهة للاختيار الاشتراكي، حتى أصبحت الاشتراكية الجزائرية تعني التسيير الذاتي.
- ✓ الرغبة في توحيد أشكال المشروعات العامة وقواعد إدارة القطاع العام للحد من النتائج السلبية المترتبة على تعدد الأشكال القانونية في إدارة النشاط الاقتصادي في دولة واحدة.
- ✓ كون الانتقال إلى شكل المؤسسة الاشتراكية ينسجم تماما مع المبادئ الكبرى لتوزيع السلطة واللامركزية وتكريس المشاركة العمالية.

وقد بينت البحوث الكثيرة التي تناولت التسيير الاشتراكي للمؤسسات الفرق الشاسع بين المبادئ التي جاء بها نظام التسيير الاشتراكي وبين الممارسة والتطبيق في الواقع، حيث ظهرت عدة مشاكل وتناقضات وصعوبات واجهتها المؤسسة الاشتراكية، حالت دون تحقيق الفعالية الاقتصادية والاجتماعية التي وجدت من أجلها.

فضلا عن ذلك، كان محتوى أهداف القطاع العام في تلك المرحلة هو بالدرجة الأولى اجتماعي ولا يقاس بالمعايير الاقتصادية فقط .وهذا ما دفع بأعداد كبيرة من العمال إلى الدخول لهذا الحقل الاقتصادي ورفضها الانفصال عنه، لما يوفره من امتيازات كبيرة واستفادة من الربح، فالقطاع العام هو مكان للأمن الاجتماعي وليس مكان للإنتاج الاقتصادي في نظر العمال.

وهذا ما أدى إلى نشأة حركة نقابية مطلبية، إذ يبقى الأجر السبب الأول في نزاعات العمل حتى في ظل وجود إنتاجية منعدمة أو سلبية. باعتبار أن هذه الوضعية مسؤولة عنها الدولة – من وجهة نظر العمال– وهي ناتجة عن التسيير المجهول La gestion anonyme (لجان، مجالس، وصاية) وكذا تعاقب المسؤولين في تسيير المؤسسة. مما جعل آلة الإنتاج تسير كالمركبة بدون سائق أو تسير بعدة سائقين، وعليه فالمسؤولية مشتركة والمجتمع بأكمله معني بالإنتاج.

وقد عرفت تجربة التسيير الاشتراكي تعثرا، من خلال بروز عدة اختلالات ناتجة عن وجود فرق شاسع بين المبادئ التي جاءت بها وبين الممارسة والتطبيق في الواقع. حيث ظهرت عدة مشاكل وتناقضات وصعوبات واجهتها المؤسسة الاشتراكية، حالت دون تحقيق الفعالية الاقتصادية والاجتماعية التي وجدت من أجلها.

وفي ظل هذه المشاكل والتناقضات، وجدت المؤسسة الاشتراكية نفسها تتخبط في مأزق جعلها بعيدة كل البعد عن أساليب الترشيد والفعالية، والأمر لا يعود إلى مبادئ التسيير الاشتراكي في حد ذاتها والتي بقيت مجرد شعار على مستوى الخطاب السياسي، وإنما إلى الممارسات والسلوكات السلبية التي سادت أثناء تطبيق هذا النظام.[1]

---

[1] نفس المرجع، ص 70.

د- **مرحلة إعادة الهيكلة:** طرح الحجم العملاق للكثير من الشركات الوطنية عدة مشاكل تنظيمية تتعلق بالتسيير والرقابة، مما استدعى إعادة هيكلة هذه المؤسسات حيث دامت الدولة كخطوة أولى ابتداء من سنة 1981 بإعادة هيكلة عضوية للمؤسسات العمومية، فتم تفكيك الشركات الوطنية الكبرى إلى مؤسسات صغيرة، وكخطوة موالية لإعادة الهيكلة العضوية قامت الدولة بإعادة هيكلة مالية restructuration financière للمؤسسات المهيكلة حديثا، بهدف إعطائها نفس جديد ومساعدتها على مواصلة نشاطها. وتهدف عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- تفكيك الشركات الكبرى إلى عدد من المؤسسات العمومية صغيرة الحجم حتى يسهل تسييرها ومراقبتها.
- تحميل مسيري هذه المؤسسات بالنتائج التي تحصل عليها مؤسساتهم.
- التخلص من المركزية البيروقراطية التي أصبحت تعرقل نشاطات المؤسسة وتقتل روح المبادرة والإبداع.
- التخلص من نموذج التنمية الممركز الذي ساد في مرحلة السبعينات.

ولعل أبرز النتائج الإيجابية التي أفرزتها إعادة هيكلة المؤسسات، هو تجسيد فكرة التوازن الجاوي حيث لم تعد المنشآت الصناعية حكرا على المدن الكبرى، بل تم إنشاء العديد من المؤسسات عبر كامل التراب الوطني مما ساهم في دفع عجلة التنمية المحلية في العديد من المناطق. من جهة أخرى إن تقييم عملية إعادة الهيكلة لا يمكن أن يتم إلا من خلال النتائج التي حققتها، والتي دلت على فشل إعادة الهيكلة في تحقيق النجاعة والفعالية المطلوبة، حيث ظلت المؤسسات العمومية تعاني من مشاكل وصعوبات حالت دون تحسين مردوديتها.

فإذا كان الهدف الأساسي لإعادة الهيكلة هو تفكيك الشركات الكبرى إلى مؤسسات صغيرة يسال تسيرها، وأمام فشل المؤسسات المهيكلة في تحقيق أرباح، يجعلنا نستنتج أن عجز المؤسسات العمومية ليس لأنها كبيرة الحجم، بل أن هناك عوامل أخرى ساهمت في تدهور معدلات النمو، وهي في الحقيقة مرتبطة بطريقة التسيير خاصة عملية اتخاذ القرارات وكيفية اختيار مسيريها، وهذا ما عجل في الدخول في مرحلة جديدة من الإصلاحات الاقتصادية.[1]

هـ- **مرحلة استقلالية المؤسسات:** لقد ظهرت محاولات الدولة في إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني من خلال الإصلاح الهيكلي العضوي والمالي للمؤسسات العمومية، إلا أن هذه المحاولات لم تحقق فعالية القطاع العمومي، وبات من الضروري اللجوء إلى إصلاحات أكثر جذرية وإعادة النظر في دور الدولة في الاقتصاد .وتجسدت هذه النظرة في إصلاحات 1988 التي جاءت بمبدأ استقلالية المؤسسة العمومية في التسيير واتخاذ القرارات والمبادرة، ويحررها من تدخلات الوصاية أي اعتماد المؤسسات على ذاتها.

ويعد مبدأ استقلالية المؤسسات بداية الإصلاحات الفعلية للمؤسسات الاقتصادية العمومية، من أجل حل مشكلة الفعالية التي تعاني منها من خلال فتح المجال أمامها للتكفل بأمورها بعيدا عن تدخل الدولة. وعليه منح نظام الاستقلالية للتنظيم الصناعي سلطات واسعة في تسيير شؤونه الخاصة، وذلك في إطار أسلوب تنظيمي يقوم على أساس اللامركزية الإدارية.

ورغم محاولات الإصلاح هذه، إلا أن المؤسسات العمومية بقيت تعاني من العديد من المشاكل. لعل أهمها تذبذب عمليات الإنتاج نتيجة ندرة قطع الغيار وبعض المواد الأولية، إضافة إلى عدم قدرتها على تحقيق توازن مالي نتيجة لتضخم عدد العاملين وعدم وجود استقلالية حقيقية، تمكنها من العمل وفق قواعد المنافسة واقتصاد السوق.

---

[1] نفس المرجع، ص 72.

فمجالس إدارة المؤسسات العامة المستقلة لا يمكن بطبيعة الحال أن تتمتع بنفس الاستقلال الذي تتمتع به مجالس المؤسسات الخاصة، لأنها ملزمة بالعمل ضمن إطار السياسة العامة الموضوعة من قبل الوزارة الوصية. كما أن ميزانيتها السنوية واستثماراتها تخضع بالضرورة لموافقة الحكومة، فضلا عن أن أسعار إنتاجها وخدماتها يجب أن تتوافق مع سياسة الحكومة العامة.

وبتطبيق مبدأ الاستقلالية وجدت المؤسسات العمومية نفسها مجبرة على العمل وفق قواعد المنافسة التجارية واقتصاد السوق، وإلا كان مصيرها الإفلاس فيتم حلها وعرضها للخوصصة. وبالرغم من ذلك فإن الظروف غير الملائمة التي لازمت مرور هذه المؤسسات إلى الاستقلالية قد أعاقتها على تحقيق الكفاءة المنشودة، هذه الظروف نلخصها فيما يلي:

- الأعباء الثقيلة جدا التي سببتها الاختلالات السابقة، فالوضعية المالية للعديد من المؤسسات التي طبقت فيها الاستقلالية كانت جد صعبة.
- وجود فائض في العمالة ناتج عن التوظيف غير الاقتصادي لليد العاملة.
- الصراعات الاجتماعية التي تزايد حجمها وحدتها بعد أكتوبر 1988، وكذا بعد تكريس حق الاضراب في دستور 1989.

وقد أبقى التصور التنظيمي الجديد المستوحى من الاستقلالية كسياسة إصلاحية على الطابع العام للمؤسسات من حيث الملكية وتنظيمها، وفي الوقت نفسه زودها بأدوات القانون الخاص لتحقيق الفعالية، وهو ما جعل تركيب مبدأ الاستقلالية يحمل في طياته وضعين متناقضين من حيث الأصل، مما يقود إلى وجود تنافر جوهري بين الأهداف والوسائل.

وبهذا أثبتت تجربة الجزائر فشل الإصلاحات المتخذة ابتداء من الثمانينات –التي تم الترويج لها بعنف– إذ أدت مختلف الإجراءات المتخذة إلى الجمود والتحجر الاقتصادي، وأصيب الأداء

الاقتصادي بأمراض انخفاض الإنتاجية، مع اتساع نطاق الخسائر وازدياد العجز في ميزانية الدولة، وتم تقديم الدعم المباشر وغير المباشر للمؤسسات العامة الخاسرة في ظل غياب المساءلة والرقابة الواعية، مع ازدياد لجوء الدولة للاقتراض من الخارج لتحقيق التوازن الاقتصادي. وهذا ما عجل بالدخول في مرحلة جديدة من الإصلاحات الاقتصادية.[1]

و- **مرحلة خوصصة المؤسسات والتوجه نحو اقتصاد السوق:** إذا كانت سنة 1994 هي سنة الحسم في التوجه نحو خوصصت المؤسسات العمومية في الجزائر، وتعتبر الخوصصة عنصر جوهري في مجموع الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، والتي تهدف إلى المرور من نظام اقتصادي مبني على الاحتكار والريع مع هيمنة المؤسسات العمومية، إلى اقتصاد حر تنافسي في إطار التفاعل الدولي. فهي ليست نتيجة الصدفة، بل هي رهان الانتقال إلى اقتصاد السوق، وقد دفعت إليها عدة عوامل داخلية وخارجية نلخصها في النقاط التالية:

- العامل الأول يتمثل في حالة الانسداد الاقتصادي والركود الذي أصاب العمود الفقري للاقتصاد الوطني والمتجسد في القطاع العام، مما استلزم إعادة النظر ليس فقط في طبيعة هياكل هذا القطاع، بل كذلك في ميكانيزمات عمله وإداراته والبحث عن أساليب جديدة لإنعاشه لخدمة أهداف النمو الاقتصادي والتنمية.
- طبيعة الاتفاقيات والبرامج التي أبرمت مع الهيئات المالية والنقدية الدولية خاصة منها صندوق النقد الدولي (FMI) والبنك العالمي، حيث تمثل الخوصصة إحدى الأدوات الرئيسية في برنامج التصحيح الهيكلي المقترح لإعادة تأهيل الاقتصاد الوطني.
- القناعة التي تولدت لدى العديد من المسؤولين السياسيين، والتي تتمثل في أن الخوصصة أصبحت ظاهرة عالمية. وهو ما أثبتته وتثبته العديد من التجارب، وهي لم تعد

---

[1] نفس المرجع، ص 73.

حكرا على منطقة معينة أو نظام اقتصادي معين بل توجد في البرامج الإصلاحية للعديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

وقد أجمع العديد من الاقتصاديين والمختصين في مجال الخوصصة على أن هذه العملية تعثرت في أولى مراحلها وأنها لم تكن متجهة وفق ما كان منتظرا منها. وخير مثال على ذلك تجميد عمل مجلس الخوصصة الذي تم إنشاؤه في 1998/09/21 لأسباب سياسية.

فضلا عن ذلك، ومسايرة للتحولات الاقتصادية العالمية، وفي إطار الانفتاح الاقتصادي والتحضير للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة (OMC) اتخذت الجزائر عدة إجراءات لتشجيع وترقية الاستثمار. حيث عمدت الدولة الجزائرية إلى إحداث تغييرات تنظيمية ترمي إلى تأهيل المؤسسات العمومية الاستراتيجية تمهيدا لفتحها أمام الاستثمار الخاص والدخول في شراكة مع المستثمرين الأجانب.[1]

من خلال ما تقدم يمكن القول أن المؤسسات العمومية الاقتصادية قد عرفت تغيرات تنظيمية متعاقبة للتكيف مع مختلف المراحل التي مرت بها، وتختلف هذه التغييرات التنظيمية من مرحلة إلى أخرى، لارتباطها بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في كل مرحلة، إلا أنها عجزت عن تحقيق النجاعة الاقتصادية المنشودة. كما إن أول استنتاج يمكن استخلاصه من خلال تفحص الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت بالدراسة المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، هو أن مختلف الاصلاحات الاقتصادية التي مستها، كانت ضرورة حتمية فرضتها الظروف السائدة في كل مرحلة، فهي لم تكن إرادية بل كانت حتمية بمثابة رد فعل واستجابة للتغيرات والتحولات التي عرفتاها الساحة الوطنية والدولية.

---

[1] نفس المرجع، ص 75.

ولما كانت كذلك فهي لم تكن وليدة دراسة وتفكير معمق مما حال دون تحقيقها لأهدافها وغاياتها. كذلك نجد أن هذه الاصلاحات طغى عليها الطابع السياسي الإيديولوجي بعيدا عن منطق الفعالية الاقتصادية، فكانت بمثابة وصفات علاجية لحل المشاكل والصعوبات التي تواجهها هذه المؤسسات. كما نلمس كذلك، وجود اختلاف شاسع بين مبادئ وأسس الأنظمة التسييرية على المستوى النظري والممارسة في الواقع. وهذا يعود إلى كون التغيير التنظيمي لم يكن مصحوب بتغير سلوكات وذهنيات الفاعلين لهذا نجد أن هذه المبادئ تصطدم بثقافات تنظيمية بالية وسلبية تحول دون تجسيدها في الواقع. فالمتتبع للتحولات التي شهدها الاقتصاد الوطني منذ الاستقلال إلى وقتنا الحالي، يلاحظ أن مختلف السياسات والإصلاحات التي تم انتهاجها لم تحقق أهدافها. حيث ما زال الاقتصاد الجزائري يعاني من فجوات واختلالات ونقائص، ولم يستطع تحقيق الاكتفاء الذاتي والاستغناء عن الاستيراد والتخلص من التبعية المطلقة للنفط، وهذا بالرغم من توفر مقومات النجاح التي تؤهله لكي يكون اقتصادا ناجحا.

5-1-2- المجال المكاني:

أ- نبذة تاريخية عن المؤسسة:

يكتسي قطاع الصناعات الغذائية أهمية كبرى في الاقتصاد الجزائري بعد المحروقات فهو ما يلبي الحاجات الاستهلاكية للمواطنين.

ومن المعنيين بهذا القطاع نجد مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها ERIAD قسنطينة التي انبثقت عن مؤسسة S.N-SAMPAC تطبيقا للمرسوم رقم 375-82، تحولت الى مؤسسة اقتصادية عمومية E.P.E بتاريخ 1990/05/27 طبقا لاستقلالية المؤسسة التي تحولت تسميتها من

ERIAD الى مجمع سميد حيث يغطي 10 ولايات: أم البواقي، باتنة، سكيكدة، عنابة، قالمة، قسنطينة، الطارف، خنشلة، سوق اهراس، ميلة[1].

كما تحوز على وحدتين ما بين انتاجية وتجارية، وتأسست مؤسسات فرعية ابتداء من جانفي 1988.

جدول رقم (04): المؤسسات الفرعية التابعة لمطاحن سيدي ارغيس أم البواقي

اسم المطاحن	مقرها	اسم المطاحن	مقرها
الأوراس	باتنة	سيدي ارغيس	أم البواقي
الساحل	سكيكدة	عين هارون	ميلة
سيدي راشد	قسنطينة	العوينات	العوينات
سيبوس	عنابة	مخبر مركزي	قسنطينة
مروانة	قالمة	بوشقوف	بوشقوف
الحروش	الحروش	/	/

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

لقد اصبحت تسمى مجمع سميد بدلا من الرياض قسنطينة وهذا من خلال عقد اجتماع من طرف مجلس ادارة المجمع على اقتراح هذه التسمية اذن هي مطاحن السميد والدقيق الصناعية ومشتقاتها، خلال انعقاد مجلسه في يوم 2011/02/27 وذلك من اجل تجنب خلط او لبس بسبب وجود 5 مجمعات اخرى هي: الرياض الجزائر، الرياض سطيف، الرياض تيارت، الرياض سيدي بلعباس، الرياض قسنطينة، وفي سوق الصناعات الزراعية الغذائية الجزائرية والتنمية الجديدة للمؤسسة لا تعكس فقط نشاطها لكنها ترمز

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

ايضا الى منتوجها الاساسي الحيوي، وهو السميد وتفتح امامها افاقا واعدة جديدة مليئة بالنجاح والازدهار في سوق عصرية تزخر بالتحديات والتحولات.

ب- <u>الموقع الجغرافي:</u>

تقع الوحدة الانتاجية بالمنطقة الصناعية بعاصمة ولاية أم البواقي، حيث تتربع على مساحة تقدر بـ 98.865.00 م^2 ، المغطاة منها تقدر بـ 7.427.00 م^2 ، يحدها جنوبا الطريق الرابط بين ولاية تبسة وأم البواقي، شمالا مؤسسة توزيع الادوات الكهرومنزلية، اما غربا يحدها مركز تعاونية الخضر والحبوب الجافة، وشرقا شركة توزيع الحديد.

وتعتمد المطاحن على القنوات الرئيسية للمياه المعدنية قصد تصفية الانتاج واعداده لعملية الطحن، كما ان المؤسسة مزودة بخط كهربائي سعة 30 KV وتأسست بمقتضى المرسوم الوزاري: 82-375 في 27 نوفمبر 1982[1].

ج- <u>الوحدة الانتاجية:</u>

في 1978/05/02 وتحت وصاية وزارة الصناعة الخفيفة، أسند بناء هذا المشروع للشركة المدنية الاسبانية E.C.A واسند كذلك تجهيز المنشأة للشركة السويسرية BULHER.

د- **<u>مهام المؤسسة ومواردها وأهدافها:</u>**

للمؤسسة مجموعة من المهام والموارد والاهداف نوجزها كما يلي:

- ✓ **مهام المؤسسة:**

المؤسسة الفرعية سيدي ارغيس مؤسسة كغيرها من المؤسسات لها مهام تتمثل في:

اولا: استغلال وتسيير وحدات الانتاج والمتمثلة في وحدة انتاج السميد والدقيق.

---

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

ثانيا: تنمية الوحدات الاقتصادية للتوزيع والنقل والتخزين وهي مكلفة ضمن قطاع نشاطها بصفة خاصة بما يلي:

1. دراسة السوق ومتابعة التطور التكنولوجي.
2. تهيئة وتخطيط وتنفيذ برامج التسوية المتعددة السنوات، الانتاج وتوزيع وتأمين المؤونة اللازمة لتنفيذ البرامج.
3. التعاون مع المؤسسات والمنظمات التي يرتبط نشاطها بالصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها بغرض التخطيط للإنتاج والتوزيع.
4. تأمين وتوزيع منتجات ضمن اطار الاهداف المحددة لها والاجراءات المقررة من قبل الحكومة في مجال السوق.
5. انشاء وتهيئة وتجهيز الوسائل الصناعية اللازمة لنشاطها.
6. المساهمة والسهر على تنشيط وتطبيق النظام ومراقبة الجودة للمواد، تصنف المبيعات المصنعة في اطار السياسة الوطنية في هذا المجال.
7. المساهمة في تكوين وتحسين المستوى المهني للعاملين داخل المؤسسة.

✓ **مواردها:**

تعتمد المؤسسة في نشاطها على مجموعة من الموارد المادية والبشرية.

❖ **الموارد البشرية:**

تشغل المؤسسة عددا معتبرا من العمال يقدر بـ 124 عاملا (97 دائمون و 27 متعاقدون)

جدول رقم (05): الموارد البشرية

المجموعات	اطارات	اعوان التحكم	اعوان التنفيذ	المجموع
الدائمون	29	35	36	97
المتعاقدون	4	13	13	27
المجموع	33	48	49	124

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

❖ **الموارد المادية:**

–وسائل الانتاج:

جدول رقم (06): الموارد المادية

المادة	قدرة الرحي (ق)	قدرة التخزين (ق)
مطحنة السميد	3800	50000
مطحنة الدقيق	2000	50000

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

–وسائل النقل والتنقل: للمؤسسة 34 وسيلة نقل، لكل منها حمولته الخاصة لتنقل منتجاتها الى المراكز والمخازن ونقاط البيع وهي:

* 07 شاحنات بحمولة قدرها من 03 الى 07 طن.
* 20 شاحنة بحمولة قدرها من 40 الى 190 طن.
* 07 شاحنات بحمولة قدرها 20 طن.
* سيارات خفيفة الوزن لنقل العمال والمسؤولين.

-**الموارد المعنوية:** تتمثل في العلامة التجارية للمؤسسة حيث تعتبر العلامة التجارية وحدة قياس كمية وكيفية قدرة المؤسسة على اداء مهامها التجارية والخدمية فهي تؤدي وظيفة اشهارية هامة بحكم انها تترجم جودة المنتوج وسمعن المؤسسة ومكانتها في السوق اضافة الى العلامة، استغلال المؤسسة لخبرتها، المواهب العلمية (مهندسين، اطارات سامية...الخ).

✓ **أهداف المؤسسة:**

تنقسم اهداف المؤسسة الى قسمين القسم الأول يخدمها بصورة مباشرة، والقسم الثاني يخدم المحيط الذي تعمل به المؤسسة.

- **الاهداف التي تخدم المؤسسة بصفة مباشرة:**

- تحقيق اكبر قدر من الارباح.
- الاكتفاء الذاتي وتسديد الديون.
- السعي من اجل تحقيق سياسة انتاجية ذات فاعلية.
- تحقيق هدف البيع والوصول الى الهدف الربحي.
- الوصول الى تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين على المستوى المحلي.
- امكانية مساعدة العمال من الناحية الاجتماعية.
- ترويج منتجاتها على عدة مستويات مما يضمن لها الاستمرارية.
- زيادة عدد العملاء والبحث عن متعاملين يملكون شبكات توزيع.
- الدخول في مجال المنافسة الوطنية والدولية.
- التطور التكنولوجي (تطوير وسائل الانتاج).

- ممارسة كل الانشطة التجارية، الانتاجية والمالية بما فيها الانشطة الخارجية.
- تشجيع الاستثمارات.

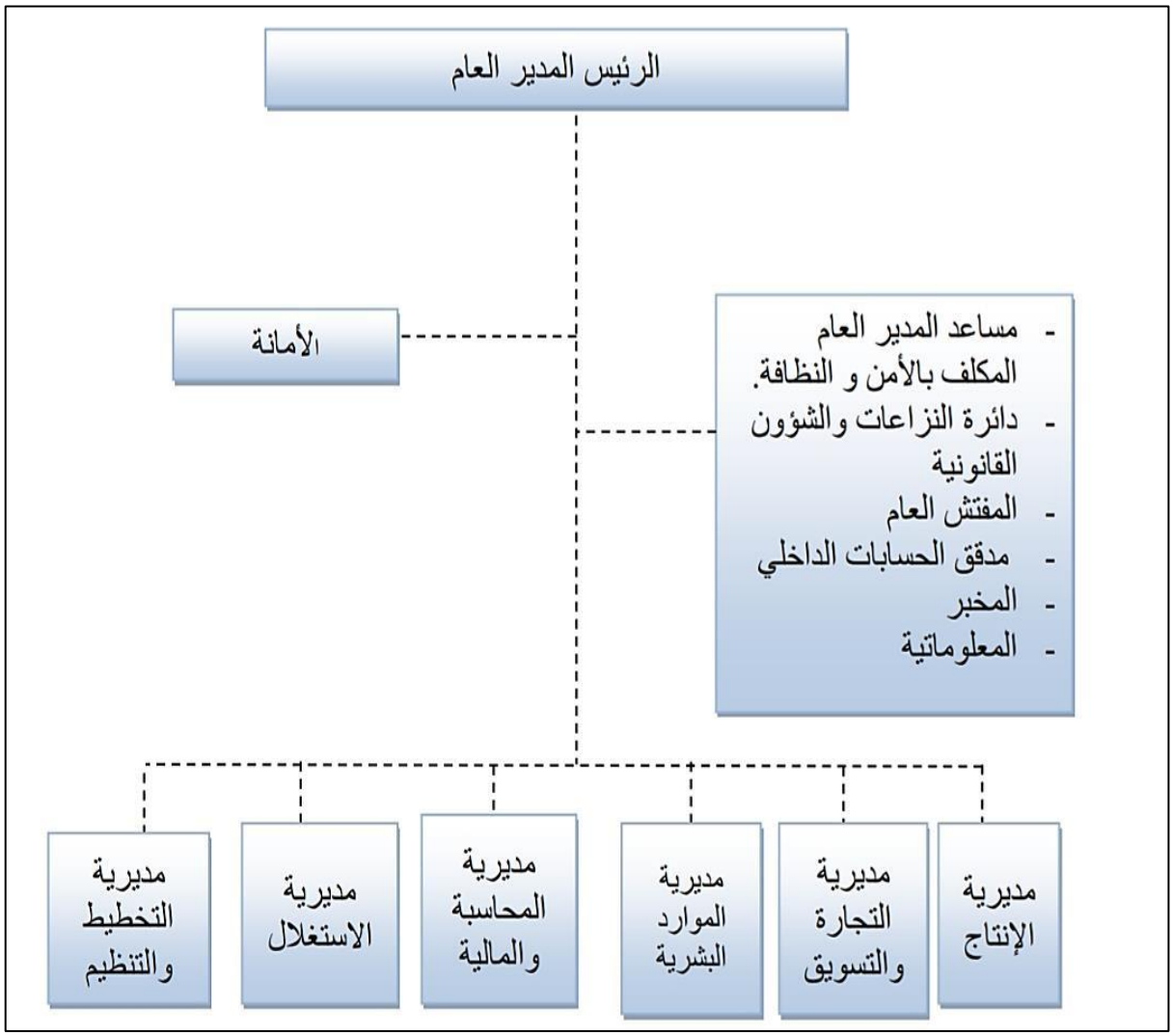
- **الاهداف التي تخدم المحيط الذي تعمل به المؤسسة:**

- توفير مناصب الشغل الجديدة.
- التنمية والمساهمة في دعم الاقتصاد الوطني، بعد التعرف على اهداف المؤسسة سوف نتطرق لدورها في النقطة الموالية.
- محاولة التنسيق بين الاسواق وطلبات المستهلكين وبين نشاطها كمؤسسة انتاجية لمادتي السميد والدقيق.
- استغلال وتسيير وتنمية وحدات الانتاج والمتمثلة في وحدة انتاج السميد، ووحدة انتاج الدقيق.
- تنمية الوحدات الاقتصادية للتوزيع والنقل والتخزين، وذلك عن طريق:
- دراسة السوق ومتابعة التطور التكنولوجي.
- تهيئة وتخطيط وتنفيذ برامج التسوية لعدة سنوات، لإنتاج وتوزيع وتأمين المؤونة اللازمة لتنفيذ هذه البرامج.
- التعاون مع المؤسسات التي يرتبط نشاطها بالصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها بغرض التخطيط للإنتاج والتوزيع.
- تأمين وتوزيع منتجاتها ضمن إطار الاهداف المحددة لها والاجراءات المقررة من قبل الحكومة في مجال السوق.
- المساهمة في التكوين وتحسين المستوى المهني للعاملين داخل المؤسسة.

- تتعامل المؤسسة مع متعاملين خواص تعهدهم بعقود على اساسها يتم تسويق المنتوج، فالمؤسسة كونها صناعية فهي تتعامل مع المؤسسات داخل الوطن وخارجه كإستراد المادة الأولية أي الحبوب بشتى أنواعها من كندا ومن ثم تحويلها.

هـ- <u>الهيكل التنظيمي للمؤسسة:</u>

✓ **رسم الهيكل التنظيمي:** إن مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس كغيرها من المؤسسات لها هيكل تنظيمي وهو موضح كما يلي:



شكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفرعية مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي[1]

[1] من اعداد الطالب انطلاقا من معلومات ووثائق الادارة.

✓ **شرح الهيكل التنظيمي:**

تتكون المؤسسة الفرعية من المديرية العامة التي تحتوي على عدة مديريات ودوائر ومصالح تسيير شؤون المؤسسة والتي تتكون كما يلي:

- **المديرية العامة:** والتي يشرف عليها الرئيس المدير العام يساعده مدير الشؤون القانونية وكذا مساعد المدير العام المكلف بالأمن والمدقق الداخلي والمفتش العام وهو المسؤول الرئيسي عن التسيير والتخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه وكذلك التنفيذ.
- **الأمانة العامة:** الأمانة بصفة عامة هي مكتب يقوم بتسيير جميع الشؤون التابعة لمكتب الرئيس المدير العام فهي همزة الوصل بين المدير والأشخاص التابعين له أو هيئة المتعاملين معهم أو هيئة أخرى، ولهذا يكمن دورها في حفظ، تنظيم وتسيير التقارير التي تهم الادارة.
- **مديرية الوحدة الانتاجية:** يعتبر انتاج مادتي السميد والدقيق كمنتج أساسي للمؤسسة، ومادة النخالة كمنتج ثانوي بالكمية والنوعية المطلوبة، حيث تستخدم القمح الصلب واللين كمادة اولية وهذا بعد مرورها على المخبر، وتشرف هذه المديرية على عدة مصالح منها مصلحة الانتاج ومصلحة الصيانة، وتتمثل مهامها فيما يلي:

  * التحليل المخبري للمادة الاولية ثم تخزينها.

  * الاشراف على عملية الانتاج ومتابعة الجودة.

  * القيام بأعمال الصيانة (تجهيزات الانتاج، وسائل النقل...الخ).

  * تخزين المنتوج.

  * القيام بعملية الشحن والتحويل.

- **مديرية التجارة والتسويق:**

* **دائرة التجارة:** يسيرها رئيس دائرة التجارة وهي مسؤولة عن توفير الطلبيات التي يتقدم بها زبائن المؤسسة ورؤوس نقاط البيع التابعة لها، وتعتمد على وسائل الاعلام الآلي قصد السرعة وتسهيل العمل.

* **إطار تجاري:** وتسند له مهمة الاشراف على عمليات البيع التي تقوم بها المؤسسة وذلك في اطار القوانين والضوابط الموضوعة لهذا الغرض.

* **رئيس فرع المبيعات:** وتسند اليه مهمة التنسيق مع الاطار التجاري فيما يخص جميع عمليات البيع وطلبات الشراء.

* **مصلحة النقل:** يشرف عليها رئيس مصلحة، من بين المهام المنوطة به ايصال طلبات العمال المستهلكين من خلال الوسائل المتاحة لها (شاحنات الوزن الثقيل)، والمتابعة الدورية لصيانة عتاد النقل وتحديد الكمية اللازمة من قطع الغيار.

* **رئيس فرع المشتريات:** ويشرف على كل المشتريات الخاصة بقطاع الغيار المتعلقة بشاحنات الوزن الثقيل ويساعده في ذلك رئيس الحضيرة.

* **مصلحة التسويق:** وتتمثل مهامها في البحث عن اسواق داخلية وخارجية، تقييم وتوجيه حصص المنشأة في السوق، دراسة واقتراح معايير أو مقاييس موافقة المنتجات الموجودة في السوق كالجودة والتغليف، تعريف سياسة الاتصال (حملات اشهارية)، وضع سياسة لتحديد الاسعار، المشاركة في توزيع المنتوج.

- **مديرية الطاقات البشرية:** تتكون هذه المديرية من:

* **مصلحة المستخدمين:** من مهامها الاشراف على جميع المصالح الموجودة داخل المؤسسة، اضافة الى ذلك تشرف على عمليات التعيين والتوظيف ويقوم رئيس المصلحة

بمتابعة ملفات المستخدمين والمحافظة عليها بإعداد التقارير الشهرية، الثلاثية والسنوية والتكوين كذلك، اضافة الى تطبيق القانون الداخلي الخاص بتسيير المستخدمين.

* **مصلحة الأجور:** تقوم هذه المصلحة بإعداد وتحضير أجرة العمال وتحضير التقارير الشهرية الثلاثية والسنوية، كذلك التنسيق مع رؤساء المصالح الموجودة على مستوى المديرية الى جانب صرف اتعاب المهام التي يقوم بها العمال وتخليص مستحقات الضمان الاجتماعي.

* **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تهتم بالخدمات الاجتماعية والاشراف على النشاطات التي تقام لصالح العمال في اطار ترفيهي وثقافي...الخ.

* **رئيس مصلحة الوسائل العامة:** من مهامه الاشراف على كل عمليات الشراء التي تدخل ضمن مهام مديرية الطاقات البشرية كشراء ألبسة العمال وتزويد مختلف مديريات المؤسسة باحتياجاتها من وسائل العمل (اوراق، وسائل الاعلام الآلي...الخ).

- **مديرية الاستغلال:** من مهامها متابعة تموين المؤسسة بالمواد الأولية وقطع الغيار، تسيير المخازن وفقا لسياسة المؤسسة، دراسة وتقدير المشتريات من المواد الاولية وقطع الغيار وتقدير مخزونها.
- **مديرية التخطيط والتنظيم:**

* **مديرية المعلوماتية:** وتشرف على وضع البرامج المستقبلية للمؤسسة من خلال تحديد الأهداف وتنظيم طرق الوصول اليها في اطار السياسة العامة للمؤسسة.

* **مصلحة المخبر:** تعمل هذه المصلحة يوميا مع مركز الطحن أو مصلحة الانتاج لأنها تقوم بفحص عينات يومية من للمادة (قمح صلب أو لين) قبل أن تحمل الى مرحلة الانتاج وتصبح صالحة للاستهلاك.

- **مديرية المحاسبة والمالية:**

تعتبر المسؤولة الاولى عن الاستغلال الامثل للموارد المالية للمؤسسة وتقدير واعداد الميزانية، من اهم مهامها ما يلي:

* تسجيل جميع العمليات الحسابية والسلفيات المالية واليومية ومراجعتها.

* تحديد الاجراءات اللازمة لاستلام الاموال لتسديد الاجور والضريبية.

* تحديد كل المدخلات والمخرجات من مواد اولية واستهلاكية (المنتج) وقطع الغيار...الخ.

* اعداد جميع الاستثمارات والكشوف التي تتطلبها مؤسسة الضمان الاجتماعي.

5-1-3- المجال الزمني:

نقصد بالمجال الزمني المدة الزمنية التي شملت بحثنا الميداني، والذي انطلقنا فيه من 01 فيفري 2021 إلى غاية 25 جوان 2021 لمدة خمسة أشهر على فترات متقطعة.

ويمكن حصر دراستنا الميدانية هذه في ثلاث مراحل كما يلي:

- **المرحلة الأولى:** 23 ديسمبر 2020 إلى 03 فيفري 2021

خلال هذه المرحلة توجهنا إلى المؤسسة مرفقين بطلب من إدارة الجامعة إلى المؤسسة لتسهيل إجراء دراسة ميدانية فيما تسمح به إمكانيات المؤسسة وقد طالت المدة الموافقة، وبعدها استقبلنا مدير الموارد البشرية بموافقته على إجراء تربسنا ولكن بشرط الخضوع لبروتوكولات الوقاية من كورونا.

المرحلة الثانية: 10 أفريل 2021 إلى 20 ماي 2021

تعتبر هذه المرحلة بمثابة مرحلة الدراسة الاستطلاعية، وفيها قمنا بجولة استطلاعية داخل المؤسسة والتحدث مع بعض الموظفين، خاصة منهم موظفي قسم الموارد البشرية، أمكن من خلاله الحصول على بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

- **المرحلة الأخيرة:** 20 جوان 2021 إلى 25 جوان 2021

تم في هذه المرحلة توزيع الاستمارات على المبحوثين. وفي أثناء إجابة المبحوثين على الاستمارات، كان الباحث يقوم بمقابلات مع أعضاء الإدارة وكذلك العمال لجمع مزيد من المعلومات حول موضوع دراسته التغيير التنظيمي واستراتيجية الفاعلين دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي رغيس أم البواقي.

5-2- المنهج:

لكي نحكم على أي بحث أو دراسة بأنها علمية، لا بد وأن يتوفر على خصائص معينة تؤهله لأن يكون كذلك، ومن بين أهم هذه الخصائص هو أن يحتوي ذلك البحث على منهج علمي خاص تبنى عليه وتسيير وفقه تلك الدراسة أو البحث.

وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا على طريقة المسح الشامل، وهي إحدى تطبيقات المداخل الوصفية، وإحدى أساليب المنهج الوصفي الذي يعرف "بأنه الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة، أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقة التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها" [1]، "كما أنه يهدف إلى تصنيف ما هو كائن وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع"[2].

ولقد طبقت هذه الدراسة في ضوء خطواتها المتتابعة طريقة المسح الشامل كما أشرنا في الأعلى والتي تبدأ بتخطيط العمل الميداني يتلوه مباشرة عملية جمع البيانات وتفريغها، الجدير بالذكر أن تطبيق طريقة المسح الشامل في هذه الدراسة يتجلى في نوعية البيانات التي جمعت من الميدان والتي تتمحور حول: البيانات الشخصية وبعض الحقائق المتعلقة بالمبحوثين، مواقفهم، آراؤهم.

وفي ضوء تركيز الدراسة على ثلاث متغيرات هي: استراتيجية سلطة القوة، استراتيجية المناورة، استراتيجية المشاركة والاقناع، لجأنا الى استخدام طريقة المسح الشامل للتعرف على واقع هذه المتغيرات في مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس ونوع التأثير الذي تتركه على تقبل الفاعلين للتغيير أو مقاومته، مع استخدام أدوات المقابلة، الملاحظة والاستمارة، وهي كلها أدوات بحثية تشكل أساس المسح الشامل.

---

[1] محمد شفيق: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون طبعة، 1985. ص84.

[2] عنان أحمد مسلم: البحث الاجتماعي الميداني، خطوات التصميم والتنفيذ، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1998.ص 182.

5-3- أدوات جمع البيانات:

أ-الملاحظة:

تم الاستعانة بتقنية الملاحظة البسيطة وبشكل محدود نتيجة اجراءات الوقاية الصحية من وباء كرونا وهو ما سمح لنا ولو جزئيا بالتعرف على نوع التأثير لمختلف الاستراتيجيات التي تتبناها السلطة العليا من أجل تقبل الفاعلين للتغيير وجعله ضمن اهدافهم واستراتيجياتهم، حيث حاولت أن أجمع الملاحظات التي لها علاقة وطيدة بالموضوع ومتغيراته، وبهذا تمكنت من تسجيل بعض الملاحظات والأفكار المتعلقة بموضوع الدراسة.

ب-المقابلة:

لقد ساهمت المقابلات التي أجراها الطالب مع جزء محدود جدا من المبحوثين -أقول جزء- وذلك نتيجة ان دراستنا الميدانية وكما ذكرت سابقا جاءت متزامنة مع اجراءات البرتوكول الصحي الذي فرضته جائحة كورونا حينها الأمر الذي قيد حريتنا في الحركة داخل المؤسسة وبالتالي اجراء مقابلات قليلة مقارنة مع ما تم التخطيط له، الامر الذي سمح لنا في الاحاطة النسبية بنظرة العمال إلى الإدارة ومختلف الاستراتيجيات التي تتبناها من أجل التأثير على سلوك العمال اتجاه التغيير، كما استطعنا من خلال هذه المقابلات من أن نكشف بعض الأمور المتعلقة باستراتيجية الفاعلين بمؤسسة مطاحن سيدي أرغيس وبعض العوامل المتحكمة فيه.

ج-الاستبيان:

استعملت الدراسة الراهنة تقنية الاستبيان كإحدى أهم أدوات جمع البيانات، وكذلك كواحدة من أهم أدوات تقنية المسح الشامل. هذا وقد تمت صياغة أسئلة الاستبيان بحيث تعكس الانشغالات الجوهرية في الإشكالية، وقد تضمنت خمسة محاور: المحور الأول (البيانات الشخصية: وتتضمن الخصائص الاجتماعية للمبحوثين وتدور الأسئلة حول: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب

والأقدمية)، المحور الثاني حول استراتيجية سلطة القوة بعشرة اسئلة، المحور الثالث حول استراتيجية التحفيز والمناورة بسبعة اسئلة، المحور الرابع حول استراتيجية المشاركة بتسعة اسئلة.

باختصار كان لاستعمال الاستمارة التجريبية على عينة بسيطة من العمال دور مهم في صياغة الاستمارة النهائية وأخيرا تم تطبيق الاستمارة النهائية على المبحوثين وتوزيعها عليهم، وكان ذلك بمساعدة إدارة المستخدمين، بالمرور على كل قسم معني وتكليف مسؤوليه بتوزيع الاستمارة، وكذلك استرجاعها بعد الإجابة عليها.

د-الوثائق والسجلات:

استعملت هذه التقنية للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة والتعرف على نشأتها ونشاطها، وفروعها المختلفة وهيكلها التنظيمي وتطوره، كما ساعدت أيضا على تحديد عدد العمال وخصائصهم وأقسامهم.

5-4- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

نتيجة أن مجتمع بحثنا بمؤسسة مطاحن سيدي رغيس ليس بالمجتمع الكبير ولا بالمجتمع المتناثر والذي يفرض علينا اللجوء الى اختيار العينة اقتصادا للجهد والوقت ومختلف التكاليف، وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة على المسح الشامل حيث قمنا بتصنيف مجتمع البحث إلى ثلاث طبقات وهي: فئة الإطارات، فئة أعوان التحكم، فئة أعوان التنفيذ. إلا انه واجهتنا بعض الصعوبات حيث أنه من بين 124 عاملا تم جمع 100 استمارة وكان هذا نتيجة لغياب بعض العمال فلم توزع عليهم الاستمارة وضياع البعض الآخر حيث كان تصنيف الاستمارات التي تم تحصيلها كما يلي: فئة الإطارات (30) ، فئة أعوان التحكم (28)، فئة أعوان التنفيذ (42).

اعتمدنا في معالجة البيانات المتعلقة بمفردات الدراسة على برنامج الاكسيل، حيث وبعد أن تم ترقيم جميع الاستبانات التي تم استردادها من المبحوثين من الرقم واحد الى الرقم مائة تم وضعها بهذا الترتيب في العمود الاول للاكسيل، عمدنا بعدها في الخانات الافقية الأولى للاكسيل الى ادخال مختلف اسئلة البيانات الشخصية وكذا اسئلة مختلف الفرضيات الواردة في الاستبيان وذلك في شكل رموز، وبعد ذلك بدأت عملية تفريغ وملأ صفحة الاكسيل، اعتمدنا بعدها التحليل الكمي والكيفي كما يلي:

أ. التحليل الكمي: الذي تمحور حول تبويب وتصنيف البيانات وحساب النسب المئوية، حيث يسمح لنا بقياس مختلف الظواهر وترجمتها الى ارقام ذات دلالات احصائية يتم التعبير عنها في شكل جداول التكرار الاحصائي سواء منها البسيطة أو المركبة مع مختلف نسبها المئوية والتي سهلت علينا مهمة التعليق والمقارنة، مع ادراج الرسومات البيانية لزيادة الايضاح لخصائص مجتمع البحث.

ب. التحليل الكيفي: الذي يركز على تحليل المعطيات الإحصائية وتفسيرها من خلال ربطها بالإطار التصوري ومحاولة الإجابة عما تثيره الدراسة من تساؤلات وما تطرحه من علاقات احتمالية بين متغيرات الدراسة.

خلاصة

الجانب الميداني في العلوم الاجتماعية يكتسي اهمية بالغة، حيث يساعدنا في التعرف اكثر على الواقع وبذلك ننتقل من الجانب التنظيري الى الجانب الميداني العملي فتكون دراسة متكاملة، وبالنسبة لبحثنا ومن خلال مؤسسة مطاحن سيدي رغيس أم البواقي والتي اخترنا ان تكون ميدانا له، فقد عرضنا في هذا الفصل، منهج الدراسة وادوات جمع البيانات اضافة مجتمع البحث والاسلوب المتبع في الدراسة وكذا الاطار المكاني والزماني لدراستنا والذي تميز بظهور **جائحة كورونا** وما خلفته من اثار سلبية على المؤسسة مجال الدراسة من خلال البروتوكولات والقيود التي فرضتها والتي ألقت بضلالها حتى علينا كباحثين ضمن هذه المؤسسة وفرضت علينا مجموعة من القيود التي اعاقت السير الحسن لبحثنا.

الفصل 6

عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية

- **تمهيد**

6-1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

6-1-1-مناقشة وتحليل نتائج البيانات العامة

6-1-2- مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الأولى

6-1-3- مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثانية

6-1-4- مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

6-1-5- النتائج العامة للدراسة

6-2- توصيات الدراسة

- **الخاتمة**

تمهيد:

يحاول الباحث الاجتماعي الوصول إلى الحقائق المتعلقة بالظاهرة المدروسة من خلال نزوله للميدان وجمع المعطيات وفق مجموعة من الخطوات المدروسة ضمن ما يصطلح عليه خطوات البحث العلمي، مجموع هذه النتائج المتوصل اليها يعمد الباحث اليها يكممها ويقارن نتائجها الإحصائية بما توصلت له الدراسات والنظريات في محاولة منه تفسيرها واعطائها صبغة علمية، وهو ما سيتم عرضه من خلال هذا الفصل في دراستنا والذي يحوي تفريغا لما تحصلنا عليه من بيانات ميدانية اضافة الى تحليلها وتفسيرها، وهو ما سيوصلنا في نهاية الأمر إلى استخلاص النتائج حول مختلف الفرضيات التي تم وضعها لدراستنا انتهاء بوضع الاستنتاج العام للدراسة وتوصيات الدراسة اضافة الى اقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية.

6-1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

6-1-1-مناقشة وتحليل نتائج البيانات العامة:

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الباب التعرض لتحليل وتفسير البيانات العامة التي تم التعرض اليها في دراستنا والمتمثلة في جنس المبحوثين، سنهم، مستواهم التعليمي، مختلف فئاتهم السوسيومهنية و سنوات خبرتهم في مؤسسة مطاحن سيدي رغيس أم البواقي، هذه المتغيرات لم يتم التعرض اليها هكذا وانما نهدف من خلالها التعرف اكثر على مجتمع الدراسة ومختلف الخصائص التي يتميز بها من خلال الكشف على هاته البيانات العامة التي تدخل بصفة مباشرة او غير مباشرة في صميم تنوع استراتيجيات المبحوثين اتجاه أي تغيير التنظيمي تتبناه المؤسسة، وقد عرضنا هذه البيانات العامة كما يلي:

جدول رقم (07): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار(ع)	النسبة %
ذكـور	70	70
إنـاث	30	30
المجموع	100	100

نتبين من خلال الجدول المتعلق بالجنس أن أعلى نسبة هي للذكور 70 % بينما تصل نسبة الاناث الى 30%، ما يجعلنا نلاحظ قلة تواجد الجنس الأنثوي مقارنة بالجنس الذكري في المؤسسة مجال الدراسة وهذا أمر منطقي ومقبول في ظل استراتيجية التخطيط التي تبنتها ادارة الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن سيدي رغيس من خلال وظيفة توصيف الوظائف حيث قبل ان تشرع المؤسسة في فتح مناصب

العمل تلجأ الى تحديد معالم ومتطلبات الوظيفة من خلال ضبط واجباتها ومختلف المسؤوليات التي ستوكل الى صاحبها، اضافة الى تمييز مختلف القدرات والمهارات الواجب توفرها في شاغل هذه الوظيفة، كما يتم ضبط والاحاطة بخصوصية ببيئة العمل بمختلف ابعادها المادية والنفسية والاجتماعية اضافة الى وقت وزمن ادائها، دون ان ننسى الوسائل التي تتطلبها الوظيفة والمتمثلة في مختلف المعدات والآلات والأدوات المسهلة والمعينة على ادائها، هذا كله يدخل في اطار اجتهاد الادارة لإحقاق مبدأ او قاعدة النجاح المتمثلة في "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب". تخلص الادارة بعد ذلك الى تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، ونظرا لطبيعة الاعمال التي تتطلبها المؤسسة خاصة في فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ والتي تصنف ضمن طبيعة الاعمال الشاقة التي تتطلب جهدا عضليا كبيرا وهي الميزة التي يمتاز بها الجنس الذكري الامر الذي يدفع المؤسسة الى التركيز في توظيفها على الجنس الذكري وهو ما يفسر طغيان هذا الجنس على الجنس الانثوي في المؤسسة مجال الدراسة دون ان ننسى اثر الثقافة المجتمعية والتي تمارس ضغطا نحو المرأة تجعلها تعرض عن التوجه نحو الاعمال التي يغلب عليها الجنس الذكري وهو ما يجعل اقبال المرأة على هاته الاعمال جد محدود، في مقابل ذلك نلاحظ تواجد الجنس الأنثوي في بعض الوظائف التي تتطلب جهدا عضليا اقل والمتمثلة في مختلف الاعمال الادارية والتي تلقى قبولا نسبيا حتى في الثقافة المجتمعية وهاته النسبة للجنس الانثوي هي في تقدم وتطور مقارنة بسنوات ماضية حيث كان الجنس الذكري يكتسح مختلف الوظائف والمهام داخل المؤسسة وهذا مرده الى التغير الذي حدث في البيئة المجتمعية ومختلف التحديات التي جعلت المرأة تتحدى بيئتها فأصبحت تزاحم الرجل في كثير من الوظائف التي كانت حكرا عليه.

جدول رقم (08): توزيع المبحوثين حسب متغير الفئات العمرية

السن	التكرار(ع)	النسبة %
اقل من 20	01	01
21 الى 29	22	22
30 الى 39	35	35
40 الى 49	34	34
50 سنة فما فوق	08	08
المجموع	100	100

يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بالفئات العمرية أن أعلى نسبة كانت من نصيب الفئة العمرية من (30–39) سنة بنسبة 35% ، تليها مباشرة نسبة 34% و كانت من نصيب الفئة من (40 ـ 49)، أما الفئة من (21 ـ 29) سنة فكانت نسبتها تقدر بـ 22% فاحتلت المرتبة الثالثة، في حين حازت الفئة (50 سنة فما فوق) سنة على نسبة 08% فكانت في المرتبة الرابعة، وحازت الفئة (أقل من 20 سنة) عل نسبة 01% فكانت في المرتبة الخامسة.

وعليه نستنتج أنه ونظرا للأهمية الكبيرة لمتغير الفئات العمرية والذي يمكننا من التعرف اكثر على التركيبة العمرية داخل مؤسسة مطاحن سيدي رغيس، وجدنا انه وفي اطار سياسة المؤسسة التي تعد في رحلة مستمرة من اجل تجديد الطاقات –الأمر الذي لفت انتباهنا حين زيارتنا للمؤسسة ان مصلحة ادارة الموارد البشرية يطلق عليها مصلحة الطاقات البشرية هذا الاسم الذي جعلنا نشعر انه يعطي معنى اعمق للمورد البشري على انه طاقة كامنة متى تم استغلالها احسن استغلال فإنها سترقى بالمؤسسة الى مصاف المؤسسات الكبرى– خاصة في ظل استخدام التكنولوجيا الجديدة والتي تحتاج الى موارد بشرية مواكبة

لمختلف التطورات التكنولوجية اضافة الى استعدادها للدخول في مختلف البرامج التدريبية التي ستجريها المؤسسة بهدف تعزيز دورها التنافسي في السوق الذي يشهد منافسة كبيرة واعطاء دافعية اكثر للعمل خاصة في ظل ان كثيرا من المهام هي بحاجة الى الطاقات الشبانية التي تعطير نفسا جديدا، وكذلك المساعدة على تبني مختلف الاستراتيجيات الجديدة للمؤسسة فيما يخص التغيير بهدف التطوير وهي الاستراتيجية المستقبلية لمؤسسة مطاحن سيدي رغيس، حيث نجد ان المؤسسة وخاصة في السنوات الاخيرة ومن خلال وظيفة الاستقطاب التي اعتمدتها خاصة عملية الاستقطاب الداخلية من خلال عملية الترقية والنقل الاداري تسعى جاهدة للمحافظة على عمالها من تهديدات دوران العمل اضافة لرفع الروح المعنوية لهم ودفعهم لإبراز كل ما لديهم من قدرات وكفاءات رغبة في المناصب العليا والترقيات وهو ما يفسر جانبا آخر من الطابع الشبابي الذي تتميز به المؤسسة، في حين يحال الى التقاعد كل من يبلغ 60 سنة فما فوق وهذا يصب في اطار التنظيمات المعمول بها والخاصة بسن التقاعد.

جدول رقم (09): توزيع المبحوثين تبعا لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار(ع)	النسبة %
ابتدائي	15	15
متوسط	23	23
ثانوي	32	32
جامعي	30	30
المجموع	100	100

يتجلى لنا من خلال الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي أن نسبة 32% من المبحوثين لديهم مستوى ثانوي وهي نسبة متقاربة مع من لديهم مستوى جامعي 30% مقابل نسبة 23% لمن لديهم مستوى متوسط في حين نسبة المستوى الابتدائي 15%.

نظرا لأن التعليم من أهم العوامل التي تساهم في قوة وتميز أي مؤسسة اضافة الى انه المحرك الاساسي لجميع الخطط والاستراتيجيات التي تتبناها أي مؤسسة، حيث انه ومتى اردنا اكتشاف قوة مؤسسة كان لزاما علينا التساؤل حول المستوى التعليمي لموظفيها ومدى اكتسابهم وتحصيلهم لمختلف الشهادات الاكاديمية من المدارس والمعاهد والجامعات – هنا تجدر الإشارة انه ومع تقدم التكنلوجيا لم يعد التعليم حكرا على الغرف الصفية وانما تطورت العملية التعلمية بحيث اصبح التعليم الكترونيا وعن بعد باستخدام أجهزة الحاسوب أو الهواتف الذكية متاحا لمختلف الشرائح وذلك لمن اراد ان يطور نفسه كما هو الحال الذي وجدنا عليه مجموع من عمال مؤسسة مطاحن سيدي رغيس حيث لا يملكون شهادات جامعية ولكنهم دائمو البحث والتعلم ولكن تبقى الشهادة حائلا دون وصولهم الى مناصب عليا يرون انفسهم اهلا لها–، ما لمسنا في المؤسسة مجال الدراسة ان هناك تفوق للفئات التعليمية ذات التعليم الجامعي والثانوي –منهم من اتم دراسته في جامعات التكوين المتواصل ومنهم من اتم دراسته بمختلف المعاهد التي تتطلب مستوى ثانوي– اكيد ان نسبة كبيرة من اصحاب الشهادات الجامعية حاجة المؤسسة اليهم في الجانب الاداري والتسييري حيث يتم تصنيفهم ضمن اطارات المؤسسة، اما الفئات ذات المستوى التعليمي الأقل فحاجة المؤسسة اليهم ضمن فئة اعوان التحكم ثم تأتي فئة اعوان التنفيذ، ونظرا لتنوع المهام والوظائف داخل المؤسسة فهي بحاجة الى مختلف هاته المستويات التعليمية الذين استهدفتهم من خلال سياسة التوظيف التي اعتمدتها، والتحدي المتجدد الذي يبقى مطروحا امام المؤسسة هي حسن الاستثمار في هاته الطاقات بتنوع مستواها التعليمي.

جدول رقم (10): توزيع المبحوثين حسب متغير المنصب المشغول

المنصب المشغول	التكرار (ع)	النسبة %
أعوان التنفيذ	42	42
أعوان التحكم	28	28
إطارات	30	30
المجموع	100	100

يتجلى لنا من خلال الجدول المتعلق بالفئات المهنية أن نسبة 42% من المبحوثين ينتمون الى فئة أعوان التنفيذ مقابل 30% من الاطارات ومقابل نفس النسبة تقريبا لأعوان التحكم وهي 28%

مطاحن سدي رغيس هي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات انتاج غذائي زراعي مختصة في السميد والدقيق ومشتقاتها، وعليه فإن اكتمال الدورة الانتاجية للمؤسسة ابتداء بشراء المواد الأولية وصولا الى تحويلها لمنتجات نهائية استهلاكية توجه للبيع وجزء منها للتخزين، مرهون بوجود مجموعة من المديريات والمصالح الفرعية يكون دورها متناسقا خدمة لأهداف هذه المؤسسة، وهو ما يظهر جليا من خلال بنية الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن سيدي رغيس حيث تتكون المؤسسة من المديرية العامة التي تحتوي على عدة مديريات ودوائر ومصالح لتسيير شؤون المؤسسة – تم ذكرها بالتفصيل من خلال الفصل الخامس لمذكرتنا– والتي نوجزها كما يلي: المديرية العامة تضم المدير العام والمفتش العام والمختص القانوني منوط بها الاشراف على المؤسسة من خلال القيام بمختلف المهام الادارية، مديرية الوحدة الانتاجية والت تحوي مصلحة الانتاج ومصلحة الصيانة، مديرية التجارة والتسويق والتي تحوي الفرع التجاري ومصلحة النقل اضافة الى فرع المشتريات والتسويق، مديرية الطاقات البشرية والتي تضم مصلحة المستخدمين ومصلحة الاجور ومصلحة الشؤون الاجتماعية وكذا مصلحة الوسائل العامة، مديرية

التخطيط والتنظيم تضم فرع المعلوماتية ومصلحة المخبر، مديرية المحاسبة والمالية. كل هاته المديريات والمصالح جعلت مؤسسة مطاحن سيدي رغيس تعتمد في سياستها التوظيفية التخطيط للموارد البشرية حيث ينتهي بها الحال الى تحليل وتحديد المطلوب من العمالة وهو ما يظهر جليا من خلال هذا التوزيع وعلى مختلف المديريات والمصالح الفرعية لفئة الاطارات واعوان التحكم واعوان التنفيذ، حيث كل فئة تم اسناد اليها المهام التي تتوافق وقدراتها حيث يسند لأعوان التنفيذ عموما المهام التي تتطلب جهدا بدنيا مثل ملأ أكياس الدقيق والسميد أما أعوان التحكم والذين يعتبرون حلقة وصل وتنسيق بين الهيئات العليا والسفلى فيسند اليهم عموما المهام التحكم في وسائل العمل وصيانتها في حين فئة الاطارات فهم مسيرون ومهندسون المؤسسة، قادم دراستنا سيتوضح لنا أكثر مدى نجاح هذا التخطيط للموارد البشرية الذي سلكته المؤسسة هل حقق النتائج والاهداف التي سطرتها المؤسسة أم لا.

جدول رقم (11): توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	التكرار (ع)	النسبة %
اقل من 5 سنوات	9	9
6 - 10	16	16
11 - 15	62	62
أكثر من 15 سنة	13	13
المجموع	100	100

يتجلى لنا من خلال الجدول المتعلق بالخبرة المهنية أن نسبة 62% من المبحوثين لديهم (11-15) سنة خبرة، مقابل 16% لديهم (06-10) خبرة، في مقابل 13% لديهم (اكثر من 15 سنة) خبرة، اما عن الفئة (اقل من 5 سنوات) فقد كانت نسبتها 09%.

الخبرة هي حصيلة ما يتعلمه الموظف في مساره الوظيفي من خلال جملة الاخطاء والعثرات التي وقع فيها هو او وقع فيها زملاؤه وكذلك من خلال دورات التدريب والاشراف وبالتالي يتشكل لديه رصيد معرفي وعملي في كيفية اجتناب الأخطاء المهنية ومعالجتها في حال الوقوع فيها وبالتالي سلوك الطريق الصحيح نحو اداء العمل بإتقان وفاعلية، ولعل ذلك هو ما يعزز مكانة الخبرة في عملية الاختيار حيث تعتبر هي أول ما يلتفت اليه المسؤولون في أي مؤسسة سواء قبل التوظيف او بعد التوظيف نظرا للدور الكبير الذي تلعبه داخل المؤسسة سواء في الظروف العادية او الظروف الاستثنائية، حيث ان الخبرة لها الكثير من الادوار داخل المؤسسة نذكر منها المساهمة في تسهيل عملية الاشراف وبالتالي ضمان نقلها الى الموظفين الجدد، كما تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، اضافة الى صقل برامج التغيير وتوجيهها نحو تحقيق اهدافها، وهنا تجدر الاشارة الى ضرورة التمييز بين الخبرة والاقدمية التي هي عبارة عن تراكم لسنوات العمل دون القدرة على تحسن الأداء، وبالعودة للنسب المتحصل عليها داخل مؤسسة مطاحن سيدي رغيس يمكن ملاحظة أن أقلية من العمال محدودي الخبرة في حين الأغلبية لديهم خبرة مهنية تفوق الخمس سنوات بمعنى تمكنهم من مختلف التكنولوجيات التي تم استحداثها في المؤسسة ضمن برامج التغيير التي انتهجتها، وهو ما يجعلنا نتنبأ بمدى الاضافة والقدرة على تحقيق الاضافة المطلوبة بكفاءة وفاعلية داخل المؤسسة، دون اغفال امكانية استخدام هذه الخبرة من طرف الفاعلين كمعيق داخل المؤسسة.

استنتاج :

من خلال عرضنا لمختلف بيانات البيانات العامة توصلنا الى مجموعة من الاستنتاجات فيما يخص مختلف الخصوصيات التي يتميز بها مجتمع البحث بمؤسسة مطاحن سيدي رغيس، ونظرا لأن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى اكتسابها لرأس مال بشري متميز يجعلها قادرة على "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب"، ومنه فقد تبين لنا ان مؤسسة مطاحن سيدي رغيس تمتلك موارد بشرية لها كثير من الخصائص التي تجعلها تتميز عن كثير من المؤسسات نحاول ايجازها كما يلي:

- نظرا لطبيعة المهام التي تتميز بها المؤسسة خاصة منها التي تتطلب جهدا عضليا كبيرا، اضافة الى عامل آخر وهو اثر الثقافة المجتمعية والتي تمارس ضغوطا نحو المرأة تجعلها تعرض عن التوجه نحو الاعمال التي يغلب عليها الجنس الذكري وتكتفي فقط بالتوجه نحو الأعمال الإدارية، الأمر الذي دفع المؤسسة الى التركيز في توظيفها على الجنس الذكري وهو ما يفسر ارتفاع تواجد هذا الجنس داخل المؤسسة بنسبة 70 %.
- في ظل التكنولوجيات الحديثة التي تم استحداثها داخل المؤسسة والتي تحتاج الى عمالة مواكبة لمختلف التطورات التكنولوجية، اضافة الى مختلف البرامج التدريبية التي تم تسطيرها من طرف المؤسسة والتي تستهدف من خلالها تطوير قدرات عمالها على التحكم أكثر في وسائل التكنولوجيا الحديثة بهدف تعزيز مكانتها في السوق الذي يشهد منافسة كبيرة، ونظرا لأن الطاقات الشابة المواكبة للتكنولوجيا هي المعول عليها في تبني استراتيجية المؤسسة في برامج التغيير وحينما نقول الشباب بكل ما يحمله هذا الوصف من معاني الطاقة والتجديد والابتكار، الأمر الذي يفسر تميز المؤسسة بالطابع الشبابي الذي فاقت نسبته 60 % .
- كثرة المهام وتنوعها داخل المؤسسة، وهو ما اقتضى هيكلا تنظيميا يحوي العديد من المديريات والمصالح والموزع عليها مختلف الفئات من اطارات واعوان التحكم واعوان التنفيذ، حيث كل فئة

تم اسناد اليها المهام التي تتوافق وقدراتها حيث أسند لأعوان التنفيذ والذين يشكلون نسبة 42 % من عمال المؤسسة المهام التي تتطلب جهدا بدنيا مثل ملأ أكياس الدقيق والسميد، أما أعوان التحكم والذين يشكلون نسبة 28 % فأسند اليهم مهام التحكم في وسائل العمل وصيانتها، في حين فئة الاطارات والذين يشكلون نسبة 30 % فهم الكفاءات العلمية من اصحاب الشهادات الجامعية فهم مسيرو ومهندسو المؤسسة.

- ما لمسناه في المؤسسة حول المستوى التعليمي ان هناك تفوق للفئات التعليمية ذات التعليم الجامعي والثانوي بنسبة 62 % ذوو مستوى تعليمي يؤهلهم لأداء مهامهم بطريقة علمية مدروسة، منهم من اتم تكوينه بجامعات التكوين المتواصل وبمختلف المعاهد التي تتطلب مستوى ثانوي، ومنهم من اتم دراسته الجامعية والتي جعلته يتوج بشهادة سمحت له ان يكون ضمن الاطارات المسيرة للمؤسسة، اما الفئات ذات المستوى التعليمي المحدود فتم توجيههم نحو المهام التنفيذية، ونظرا لتنوع المهام والوظائف داخل المؤسسة فهي بحاجة الى مختلف هاته المستويات التعليمية كل في مجاله.
- من خلال النسب المتحصل عليها داخل مؤسسة مطاحن سيدي رغيس استنتجنا أن الأغلبية من العمال بنسبة تقارب 90 % بتنوع ادوارهم الوظيفية لديهم خبرة مهنية تفوق الخمس سنوات بمعنى تمكنهم من مختلف التكنولوجيات التي تم استحداثها في المؤسسة ضمن برامج التغيير التي انتهجتها المؤسسة، وهو ما يؤهلهم لأداء مختلف المهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية حيث تلعب الخبرة دورا محوريا داخل المؤسسة نذكر منها المساهمة في تسهيل عملية الاشراف وبالتالي ضمان نقلها الى الموظفين الجدد، كما تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، اضافة الى صقل برامج التغيير وتوجيهها نحو تحقيق اهدافها.

كل هذه الخصاص والمميزات للموارد البشرية الموجودة ضمن هيكل مؤسسة مطاحن سيدي رغيس، والتي تعتبر في مجملها ايجابية تجعلنا نتنبأ بتحقيق المؤسسة لمكانة في السوق مع تحقيقها للميزة التنافسية بمنتوج ذو جودة عالية، فقط التحدي الذي يبقى قائما بالنسبة للمؤسسة هي حسن استثمار كل هذه الطاقات البشرية وتوجيهها الوجهة الصحيحة التي تخدم المؤسسة وتجعلها متميزة أكثر، اضافة الى تحدي اخر وجب على المؤسسة الانتباه له وهو البيئة الخارجية التي يزيد تنافسها حول الموارد البشرية المؤهلة وهو ما يفرض عليها التخطيط للمحافظة على مختلف هذه الكفاءات وتوفير مختلف الشروط والمزايا التي تزيد من ولائها للمؤسسة، وبالتالي حمايتها من مختلف الاغراءات التي قد تتعرض لها من مختلف المؤسسات المنافسة.

6-1-2- مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

تمهيد:

بعد التعرف على خصائص مجتمع البحث من خلال جداول البيانات العامة، سنحاول الآن ومن خلال هذا الباب التعرض لتحليل وتفسير ومناقشة جداول الفرضية الأولى والتي تم صياغتها على النحو التالي "يرفض الفاعلون الانصياع لاستراتيجية سلطة القوة ضدهم من أجل فرض التغيير التنظيمي"، ستقودنا هاته الفرضية بمختلف متغيراتها وأبعادها ومؤشراتها للكشف عن مختلف ردود الفاعلين بمؤسسة مطاحن سيدي رغيس اتجاه التغيير باستخدام القوة وسلطة الأمر، وقد عرضنا جداول هذه الفرضية كما يلي:

جدول رقم (12): توزيع المبحوثين حسب متغيري الرغبة في التطوير الذاتي والمنصب المشغول

		المنصب المشغول						**المجموع**	
		اطارات		**اعوان التحكم**		**اعوان التنفيذ**			
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
الرغبة في تطوير الذات	**نعم**	22	**73.3**	25	**89.2**	22	**78.5**	83	**83**
	لا	08	26.7	03	10.8	06	21.5	17	17
المجموع		30	100	28	100	28	100	100	100

يتجلى لنا من خلال النسب المعروضة في هذا الجدول بأن نسبة 83% من مختلف الفئات العمالية يعتقدون أنه من الضروري وفي كل مرة تطوير ذاتهم منها 89.2% من أعوان التحكم و78.5% من أعوان التنفيذ و73.3% من الاطارات. وعليه فإن هناك تقارب بين جميع الفئات العمالية فيما يخص توافق رغباتهم جميعا نحو تطوير ذواتهم، مقابل 17% من الفئات العمالية لا يرون ضرورة لذلك.

هذا الأمر جد ايجابي بالنسبة للمؤسسة في ظل أن نسبة كبيرة من عمالها لا يحملون افكار الركود التي تتسبب في تراجع ذكائهم وقدراتهم العقلية والابداعية وما ينجر على ذلك من اثار سلبية على المؤسسة، وانما يحملون افكار نقد الذات وبذلك فهم لديهم من جهة إلمام بنقاط قوتهم والتي أكيد سيسعون الى تعزيزها، ومن جهة اخرى لديهم إلمام بنقاط ضعفهم والتي سيحاولون تداركها، وعليه فإنه من الناحية المبدئية عمال مؤسسة مطاحن سيدي رغيس يحملون افكارا ايجابية باتجاه ثقافة التغيير والتطوير وهذا ما يجعلنا نتنبأ أن لديهم استعداد لأي تغيير تنظيمي يساهم في تطوير قدراتهم وتعزيزها، وهذا الاستعداد من طرف العمال جد منطقي كون المؤسسة تغلب عليها الطاقات الشبانية والتي ميزاتها التطلع لكل ما هو جديد ومتطور على حد تعبير العمال اثناء اجراء المقابلات، الأمر الذي من شأنه أن يقدم الاضافة المطلوبة داخل المؤسسة لو تحسن استغلال هاته الطاقات الايجابية وتوجهها خدمة لأهدافها التطويرية.

جدول رقم (13): توزيع المبحوثين حسب متغيري المبادرة من اجل التطوير الذاتي وسنوات الخبرة

		سنوات الخبرة								المجموع	
		أقل من 5		من 6 الى 10		من 11 الى 15		أكثر من 15			
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
المبادرة من اجل التطوير الذاتي	نعم	08	**89**	13	**81.2**	47	**75.8**	06	**46.1**	74	**74**
	لا	01	11	03	18.8	15	24.2	07	53.9	26	**26**
المجموع		09	100	16	100	62	100	13	13	100	100

يتضح لنا من خلال النسب المعروضة في هذا الجدول بأن نسبة 74% من المبحوثين بمختلف سنوات خبرتهم يترجمون رغباتهم الى مبدرات فردية لتطوير ذاتهم في مجال عملهم وتغييرها نحو الأفضل منهم 89 % لديهم أقل من 5 سنوات خبرة في حين كانت نسبة الفئة التي تملك من 6 الى 10 سنوات خبرة 81.2 %، أما نسبة العاملون الذين تتراوح خبرتهم من 11 الى 15 سنة فقد كانت 75.8 % في حين تذيل الترتيب المبحوثون الذين يملكون أكثر من 15 سنة من الخبرة بنسبة 46.1 % .

ما تم ملاحظته هو الانخفاض التدريجي في المبادرة من أجل التطوير الذاتي خاصة في ظل التحديات التي تواجهها الدافعية نحو العمل مع طول مدة العمل في المؤسسة وكذا تقدم السن، في مقابل 26% من بقية المبحوثين لا يترجمون رغباتهم الى مبادرات لتطوير ذواتهم، وهذا أمر جد ايجابي بالنسبة لمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس في ظل أن نسبة كبيرة من عمالها على طول فترة خبراتهم بالمؤسسة لا

تزال لديهم دافعية كبيرة نحو تطوير ذواتهم الأمر الذي حتما سينعكس ايجابا على الدافعية نحو الانجاز والأداء والتطوير، والتحدي الوحيد الذي سيبقى أمام المؤسسة هي مدى اشباعها لمختلف الحاجات العمالية وذلك من اجل استثمار هذه المبادرات وجعل مخرجاتها تصب في صالح تطوير المؤسسة وليس العكس، خاصة في ظل أن الدافعية نحو المبادرة والنشاط يتهددها التراجع والركود في حالة عدم توفر البيئة المشجعة على استمرارها خاصة من طرف قيادة المؤسسة وهو الأمر الذي لمسناه من خلال المقابلات التي تم اجراؤها حيث عبر المبحوثون عن هذا الحال بإقرارهم أن هناك تراخي من طرف الادارة من خلال "عدم تثمين الجهود والتعاطي السلبي مع كثير من المبادرات".

جدول رقم (14): توزيع المبحوثين حسب متغيري رأيهم في روتينية العمل والسن

		السن										المجموع	
		اصغر من 20		29-21		39-30		49-40		50 فما فوق			
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
روتينية العمل	**نعم**	01	**100**	19	**86.3**	28	**80**	30	**88.2**	06	**75**	84	**84**
	لا	00	00	03	13.7	07	20	04	11.8	02	25	16	**16**
المجموع		01	100	22	100	35	100	34	100	08	100	100	100

يتجلى لنا من خلال النسب المعروضة في هذا الجدول بأن نسبة 84% من المبحوثين على مختلف أعمارهم يرون أن العمل الذي يؤدونه روتيني منهم 100% للمبحوثين الاقل من 20 سنة و نسبة 88.2% للمبحوثين من 40 الى 49 سنة، اما نسبة المبحوثين الذين تتراوح اعمارهم من 91 الى 29 فقد كانت 86.3% في حين نسبة 80% كانت من نصيب الفئة العمرية من 30 الى 39 أما عن نسبة الفئة العمرية 50 سنة فما فوق فهي 75%.

ما تم ملاحظته أن جميع النسب لدى مختلف الفئات العمرية متقاربة فيما يخص نظرتهم الى روتينية العمل اضافة الى انها مرتفعة ، في مقابل ذلك نجد أن نسبة 16% من بقية المبحوثين على تنوع أعمارهم لا يرون أن العمل الذي يؤدونه روتيني، تجدر بنا الاشارة الى ان تسلل الملل لمختلف المهام والانشطة التي يزاولها العمال هو أمر طبيعي وذلك نتيجة تكرار نفس المهام الموكلة اليه فيعتريهم شعور بأن العمل الذي يؤدونه لا معنى له فهو لا يتناسب مع قدراتهم وامكانياتهم ومواهبهم، اضافة الى انه لا يتيح لهم فرصة الحصول على مهارات وخبرات جديدة تصقل مهاراتهم وتجعلهم يشعرون بالتقدم، دون أن ننسى بيئة العمل ودورها في تحميسهم للذهاب الى المؤسسة او النفور منها اضافة الى كثير من العوامل والتي تلعب مجتمعة في خلق هذا الجو داخل أي مؤسسة مهما كان حجمها، الا أن تميز مؤسسة عن أخرى يرجع الى تحديها لمختلف هاته العوامل ومنع تسلل الروتين والملل الى موظفيها وهو التحدي المرفوع أمام مؤسسسة مطاحن سيدي ارغيس في ظل ارتفاع نسبة عمالها الذين يشتكون تسلل الملل اليهم خاصة في ظل أن نسبة كبيرة من عمال المؤسسة يغلب عليهم الطابع الشبابي والذي ميزته التجديد والتطوير ، وفي حالة عدم تداركها لهذا التحدي ومحاولة القيام ببرامج تطويرية حقيقية فسيكون هناك انعكاسات جد سلبية عليها حيث ان روتينية العمل تقتل روح الابداع والابتكار والتي لمسناها لدى عمالها من خلال اجاباتهم السابقة وفي الجدول الموالي نوضح العلاقة الارتباطية الاخرى لروتينية العمل.

جدول رقم (15): توزيع المبحوثين حسب متغيري ضرورة تطوير قدراتهم كون العمل روتيني

		ضرورة تطوير القدرات				المجموع	
		نعم		لا			
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
العمل روتيني	نعم	75	**75**	09	**09**	84	**84**
	لا	08	**08**	08	**08**	16	**16**
المجموع		83	83	17	17	100	100

يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بضرورة تطوير المبحوثين لقدراتهم كون العمل الذي يؤدونه اصبح روتيني وممل أن نسبة 84% من المبحوثين لديهم قناعة ان العمل الذي يؤدونه روتينى منهم 75% يرون ضرورة تطوير قدراتهم في كل مرة فيما ترى نسبة 09% بعدم ضرورة ذلك، في مقابل ذلك ترى نسبة 16% من المبحوثين أن العمل الذي يؤدونه ليس روتيني ومع ذلك نسبة 08% منهم تؤكد على ضرورة تطوير القدرات، فيما ترى نسبة 08% المتبقية بعدم ضرورة ذلك.

من خلال هذه النسب نتبين العلاقة بين المتغيرين حيث يتضح لنا جليا مدى رغبة عمال مطاحن سيدي رغيس في تطوير قدراتهم من اجل مواكبة جميع التغيرات والتحديات التي تحيط بمؤسستهم، وهذا شيء ايجابي لأي مؤسسة يحمل عمالها مثل هكذا افكار ايجابية اذ يعتبر هذا من سمات المنظمات المتعلمة التي اشرنا الى خصائصها في الفصل الرابع من مذكرتنا، فالعمال مدركون أن العمل الروتيني ومن جهتهم ضرورة بذل المزيد من الجهد في تطوير قدراتهم حتى يتمكنوا من تجاوز هاته

الروتينية التي ستقتل طموحاتهم وما على المؤسسة الا بذل المزيد من الجهد واضافة جهدها الى جهد عمالها من اجل تطويرهم وجعلهم يخرجون من حالة الملل التي يستشعرونها نتيجة روتينية العمل، خاصة في ظل أن العمال يقرون أن تجاوز الروتين ليس فقط من مسؤوليات المؤسسة ولكن ضمن مسؤولياتهم هم كذلك، ولكن اعتراف العمال بضرورة تطوير مهاراتهم في كل مرة لا يكفي وانما وجب أن يضعوا افكارهم الجديدة موضع التنفيذ من خلال روح المبادرة والتي تسهم في خلق بيئة تنظيمية تسودها روح المنافسة والمبادرة بدل روح التخلص من المسؤولية وتبادل التهم بين مختلف الاطراف، كما نؤكد على ضرورة اعتناء المؤسسة بكل بادرة داخل المؤسسة واعطائها مزيد من الاهتمام في اطار التغذية الراجعة ومختلف الاثار الايجابية التي تتركها على نفسية العمال.

جدول رقم (16): توزيع المبحوثين حسب متغيري المبادرة لاقتراح حلول للصعوبات والمنصب المشغول

		المنصب المشغول						**المجموع**	
		اطارات		**اعوان التحكم**		**اعوان التنفيذ**			
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
اقتراح حلول	**نعم**	26	**86.6**	26	**92.8**	38	**90.4**	90	**90**
	لا	04	13.4	02	7.2	04	9.6	10	**10**
المجموع		30	100	28	100	42	100	100	100

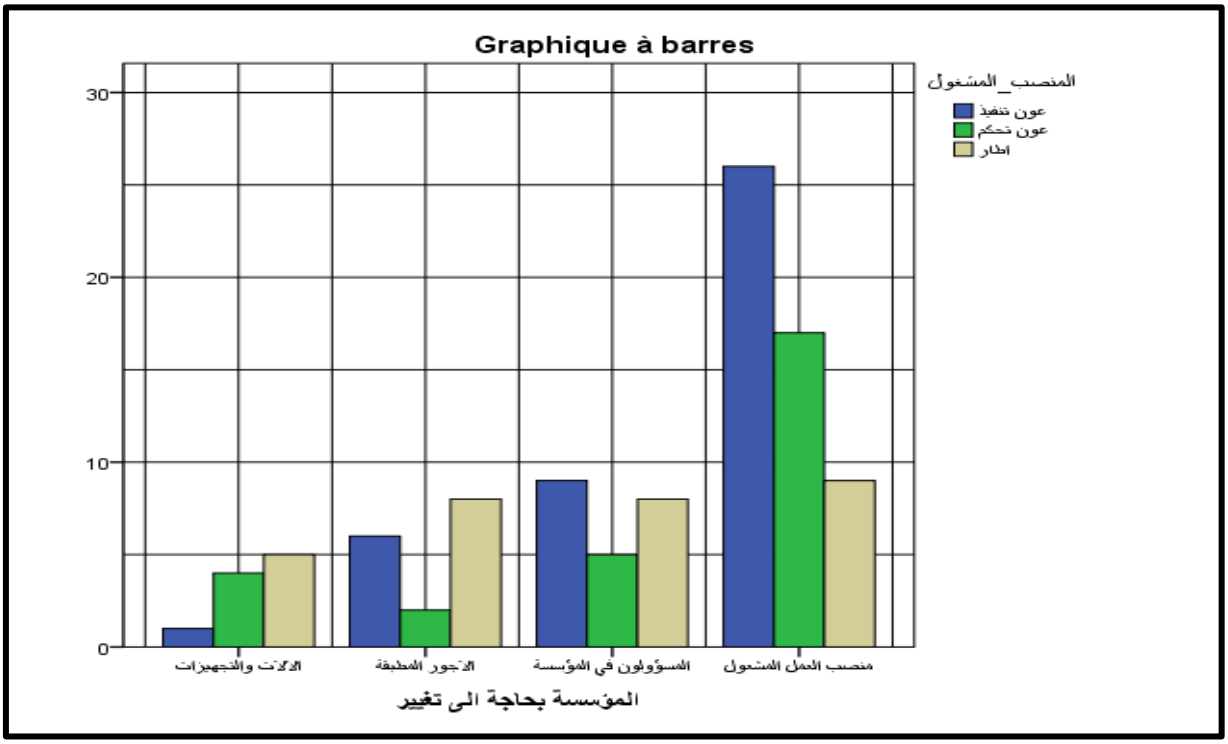
يتضح لنا من خلال النسب المعروضة في هذا الجدول بأن نسبة 90% من المبحوثين على اختلاف مناصبهم المشغولة صرحوا انهم يبادرون الى اقتراح حلول لصعوبات تواجهها المؤسسة منها

92.8% لأعوان التحكم ونسبة 90.4% لأعوان التنفيذ أما فئة الاطارات فكانت النسبة 86.6% حيث ما يتم ملاحظته هو التقارب الشديد بين مختلف النسب لجميع الفئات العمالية، في مقابل ذلك نجد أن نسبة 10% فقط من بقية المبحوثين على تنوع فئاتهم لا يولون أي اهتمام بتقديم اقتراحات وحلول لمؤسستهم.

عليه وبالنظر الى النسبة الغالبة لإجابات المبحوثين يمكن القول أن أغلب الفئات العمالية لديهم علاقة ايجابية اتجاه مؤسستهم من حيث مبادراتهم باقتراح حلول من شأنها مواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجهها المؤسسة "وهو عكس ما توصلت اليه الدراسة التي اشرف عليها الدكتور محمد فرح والتي خلصت الى أن نسبة 87% من المديرين يرون أن أغلب الموظفين غير مبادرين" اما في مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي فقد وجدنا عكس ذلك تماما، فأي مؤسسة تملك عمالا بهذا الحس العالي وروح المبادرة فهي حقيقة تملك مفاتيح نجاح أي تغيير أو تطوير تهدف اليه خاصة اذا كان العمال يضعون مبادراتهم حقيقة موضع التنفيذ وما على الادارة فقط بذل مزيد من الجهد في اكتشاف كوادرها القيادية والمبدعة فحينها ستجد العديد من الراغبين في تحمل مسؤولية تطبيق الأفكار والمشاريع الجديدة وعلى مستوى جميع الفئات العمالية وبذلك تخرج من دائرة المتابعة اليومية الى التخطيط وتحقيق الرؤى، كما يجب الاخذ في الحسبان ان المبادرة لها الكثير من العقبات والعوائق اولا من جهة العمال على شاكلة (الادارة لا تشجع، لا يوجد حوافز، البيئة محبطة، المدير قاتل للمبادرات ويخاف على منصبه)، أما من وجهة نظر المسؤول (الانشغال بالكلام على حساب الأفعال، ليس لديهم رغبة، يهتمون بمصالحهم فقط...الخ)، وبين هاته وتلك نجاح المؤسسة مرهون بأن يتم أخذ جميع هاته العقبات بعين الاعتبار ومحاولة الموازنة بينها حتى تؤتي المبادرات ثمارها من أي طرف جاءت.

جدول رقم (17): توزيع المبحوثين حسب متغيري الجانب الأولى بالتغيير والمنصب المشغول

		المنصب المشغول						المجموع	
		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ			
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
المؤسسة بحاجة الى تغيير	الآلات والتجهيزات	05	**16.6**	04	**14.2**	01	**2.3**	10	**10**
	الاجور المطبقة	08	**26.6**	02	**7.1**	06	**14.2**	16	**16**
	المسؤولون في المؤسسة	08	**26.6**	05	**17.8**	09	**21.4**	22	**22**
	المنصب المشغول	09	**30.2**	17	**60.9**	26	**62.1**	52	**52**
المجموع		30	100	28	100	42	100	100	100



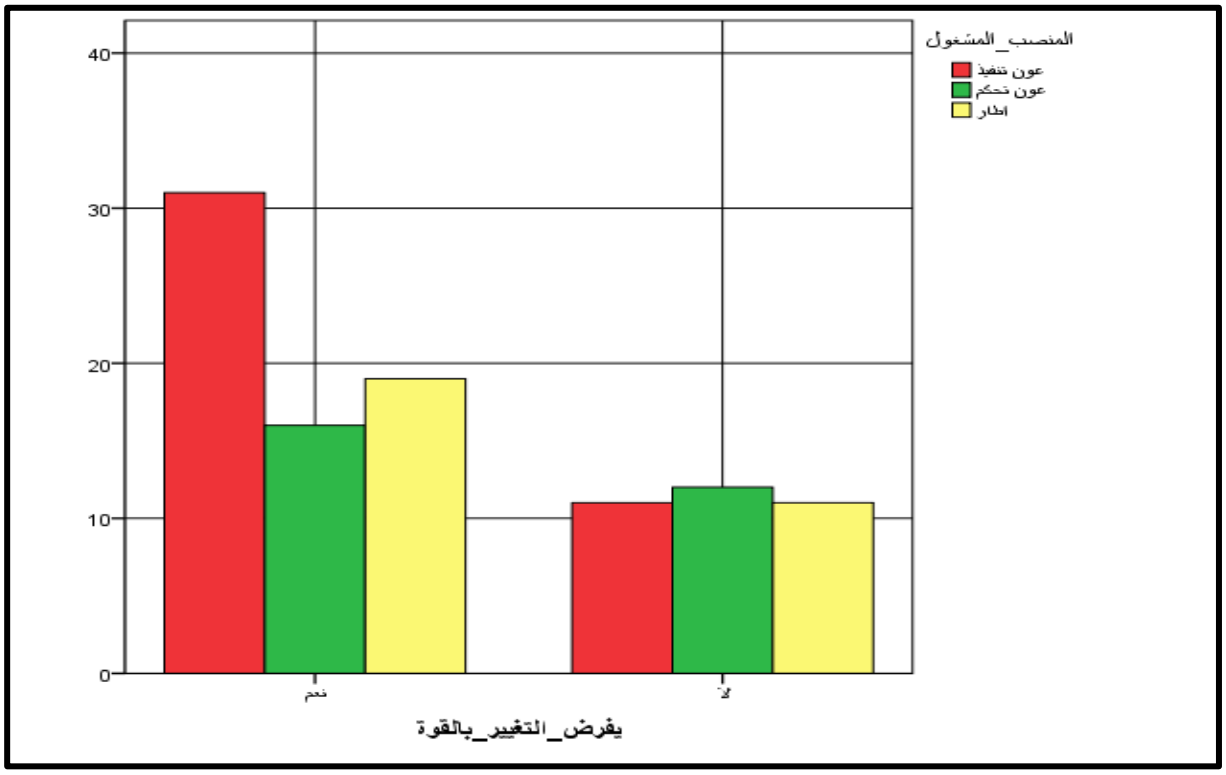
شكل رقم (10) أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين حسب متغيري الجانب الأولى بالتغيير في المؤسسة والمنصب المشغول

يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بالجانب الذي يتمنى العمال ان يتغير في مؤسستهم أن نسبة 52% من المبحوثين يرغبون في تغيير منصب العمل الذي يشغلونه منها نسبة 62.1% لأعوان التنفيذ ونسبة 60.9% لأعوان التحكم أما الاطارات فكانت النسبة 30.2%، في مقابل ذلك نسبة 22% من المبحوثين يتمنون تغيير المسؤولين على تسيير المؤسسة منها نسبة 26.6% للإطارات ونسبة 21.4% لأعوان التنفيذ أما أعوان التحكم فكانت النسبة 17.8%، في مقابل نسبة اخرى من المبحوثين نسبتهم 16% فترى ضرورة مراجعة وادخال تغييرات على الاجور المطبقة منها نسبة 26.6% للإطارات ونسبة 21.4% لأعوان التنفيذ أما أعوان التحكم فكانت النسبة 7.1%، في حين ذهبت نسبة 10% من المبحوثين الى تفضيل تطوير وتجديد الآلات والتجهيزات المستخدمة في المؤسسة منها نسبة 16.6% للإطارات ونسبة 14.2% لأعوان التحكم أما أعوان التنفيذ فكانت النسبة 2.3%.

من خلال هاته النسب تتضح المسؤولية الملقاة على عاتق قيادة المؤسسة من خلال عملية تحليل مختلف هذه الوظائف التي يريد العمال تغييرها واكتشاف الخلل فيما ان كان قبل التوظيف، من خلال التحليل العميق لمتطلبات الوظيفة ومسؤولياتها وابعادها المختلفة وبالتالي حسن اختيار المورد البشري الذي تتوفر فيه المؤهلات والمهارات والقدرات التي تؤهله لشغلها وبالتالي اقتراح الحلول الكفيلة بمعالجة ذلك، ام أن الخلل ظهر بعد عملية التوظيف وهنا تبرز ضرورة مراجعة مهام مختلف المسؤوليات داخل المؤسسة ومدى التزامها بتفعيل القانون اضافة الى مراجعة الاجور المطبقة وكذا الآلات والتجهيزات اضافة الى محاولة مراجعة أي خلل تسبب في وجود عدم استقرار وظيفي لدى عمال مطاحن سيدي ارغيس والسعي نحو احداث تغييرات حقيقية ترقى لتطلعات العمال والمؤسسة، ان ما يهدد المؤسسة نتيجة ارتفاع نسبة المبحوثين ومن مختلف الفئات العمالية الذين يريدون تغيير منصبهم في المؤسسة هو ما يصطلح على تسميته في علم اجتماع التنظيم "دوران العمل" ليس في شقه الايجابي بمعنى المرغوب فيه والذي هو في صالح المؤسسة بحيث يتم استبدال موظف بآخر أكثر كفاءة منه يساهم في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة، او دوران العمل الداخلي والذي يرتكز على الترقيات في مختلف المناصب والذي يستحسنه الموظفون ويساهم في رفع روحهم المعنوية وزيادة ولائهم لمؤسستهم، وانما دوران العمل الغير مرغوب فيه ويقابله دوران العمل الخارجي والذي يتسبب في فقدان الشركة لموظفيها الذين يمثل أداؤهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم وكفاءتهم موارد قيمة بمعنى فقدان المؤسسة لأهم مواردها البشرية وهو ما يشكل تهديدا للمؤسسة في كيانها فتصبح معرضة للإفلاس ومنه الغلق وهو ما يجب على المؤسسة أن تأخذه في الحسبان وتسرع الى تدارك ذلك قبل فوات الأوان.

جدول رقم (18): توزيع المبحوثين حسب متغيري التغيير التسلطي والمنصب المشغول

		المنصب المشغول						المجموع	
		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ			
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
التغيير التسلطي	نعم	19	**63.3**	16	**57.1**	31	**73.8**	66	**66**
	لا	11	36.7	12	42.9	11	26.2	34	**34**
المجموع		30	100	28	100	42	100	100	100



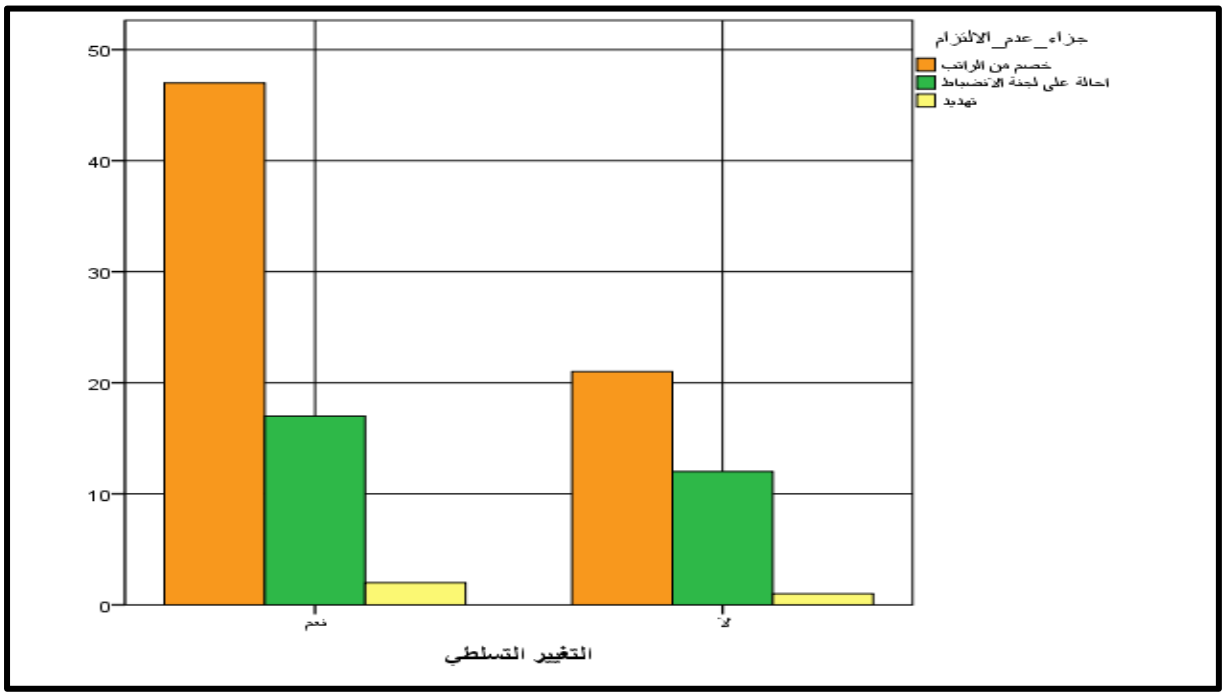
شكل رقم (11) أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين حسب متغيري التغيير التسلطي والمنصب المشغول

يتبين لنا من خلال النسب المعروضة في هذا الجدول بأن نسبة 66% من المبحوثين على اختلاف مناصبهم المشغولة من وجهة نظرهم أن كثير من برامج التغيير الذي تستهدفه المؤسسة من خلالهم يتم فرضه عليهم بالقوة وهو ما تراه نسبة 73.8% من أعوان التنفيذ خاصة في ظل أنهم يعتبرون أنفسهم الحلقة الأضعف داخل المؤسسة نتيجة محدودية مستواهم الدراسي كما عبروا ويعبرون دائما بعبارة "ماناش قاريين"، في حين كانت النسبة متقاربة بين الاطارات وأعوان التحكم 63.3% و 57.1% على التوالي، في مقابل ذلك نجد أن نسبة 34% من بقية المبحوثين على تنوع فئاتهم يرون عكس ذلك.

اذا كانت السلطة هي الحق الرسمي والقانوني والذي من خلاله يتمكن المدير من اتخاذ القرارات وتوجيه اهداف المؤسسة، او هي الحق في ممارسة القوة والحصول على الطاعة وهو المفهوم الشائع في مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس على حسب هاته النسب ومن وجهة نظر مختلف الفئات العمالية، الأمر الذي سيشكل هاجسا أمام المؤسسة في السير قدما نحو انجاح مختلف البرامج التطويرية لأنه نوع من الادارة التسلطية والتي ستجعل العمال بدل الاتحاد من اجل نجاحها الى الاتحاد من اجل وضع العقبات أمام أي تطور قد يؤدي الى نجاح المؤسسة بعيدا عنهم كفاعلين داخل المؤسسة، وهو ما سنسلط عليه الضوء أكثر من خلال الجداول الموالية.

جدول رقم (19): توزيع المبحوثين تبعا لمتغيري التغيير التسلطي وجزاء عدم الالتزام

		جزاء عدم الالتزام						المجموع	
		خصم من الراتب		احالة على لجنة الانضباط		تهديد			
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
التغيير التسلطي	نعم	47	**69.1**	17	**58.6**	2	**66.6**	66	**66**
	لا	21	30.9	12	41.4	1	33.4	34	**34**
المجموع		68	100	29	100	3	100	100	100

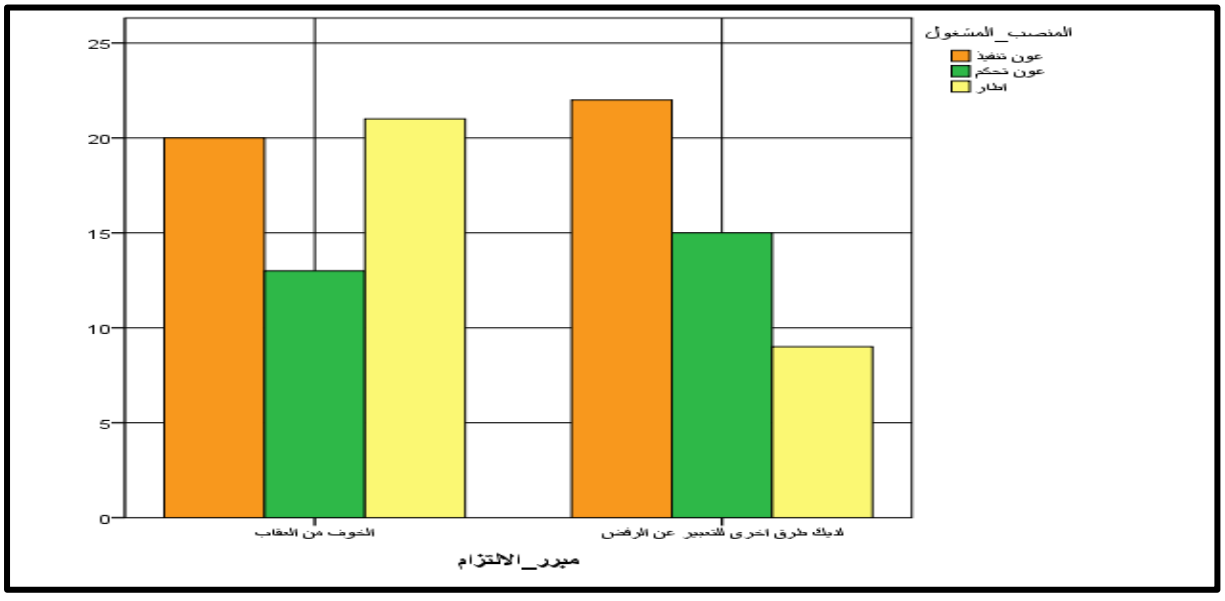


شكل رقم (12) أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين تبعا لمتغيري التغيير التسلطي وجزاء عدم الالتزام

يتضح لنا من خلال نسب هذا الجدول أن نسبة 66% من المبحوثين يرون أن قرارات التغيير داخل المؤسسة تسلطية ومن اجل فرضها لا تتوانى الادارة في تسليط مختلف العقوبات على مخالفيها حيث صرحت نسبة 69.1% منهم بتركيزها على نظام الخصومات، في حين نسبة 66.6% فقد تعرض للتهديد أما 58.6% تم احالتهم على لجنة الانضباط، في مقابل ذلك نسبة 34% المتبقية من المبحوثين يرون أن قرارات التغيير داخل المؤسسة ليست تسلطية ولكن العقوبات تسلط على مخالفيها حيث صرحت نسبة 41.4% أنه يتم الاحالة على لجنة الانضباط، أما 33.4% فقد تعرض للتهديد، في حين نسبة 30.9% أجابت أنه يتم التركيز على نظام الخصومات، من خلال هاته النسب يتضح الارتباط بين المتغيرين حيث أن المسؤولون وفي كثير من قراراتهم التي تهدف الى احداث تغييرات وتطويرات داخل المؤسسة ينتهجون الاسلوب التسلطي الذي اشرنا اليه في الفصل الثالث من دراستنا وذلك من خلال تطبيق القوانين الصارمة (البيروقراطية بكل معانيها) للوصول الى تحقيق الاهداف المسطرة والتي في اغلب الاحيان لا تنجح ولا تتطور، فالتصور التايلوري لم يجد نفعا في المؤسسة حيث أكد كروزييه ان الابحاث التي درست واقع المؤسسة اكدت بكل صراحة ان سلوكات الافراد تبقى معقدة وهي تبتعد عن التصورات اليقينية المبنية على حتمية ميكانيكية او يقينية نتيجة ان المورد البشري يحافظ دائما على جزء من حريته وهي مصدر قوة بالنسبة له هذا من جهة، من جهة اخرى خفي على المسؤولين الحقيقة التي اشرنا اليها في الفصل الأول من مذكرتنا حول ما قاله كيرت لوين ان التغيير عبارة عن عملية توازن دينامي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والنفسي والاجتماعي للعمل "قوى دافعة وقوى مقيدة او معيقة"، وهو ما سنحاول ايضاحه من خلال الجداول التركيبية الموالية.

جدول رقم (20): توزيع المبحوثين تبعا لمتغيري مبرر الالتزام بالقرار والمنصب المشغول

		المنصب المشغول						المجموع	
		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ			
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
مبرر الالتزام بالقرار	**الخوف من العقاب**	21	**70**	13	46.4	20	47.6	54	**54**
	هناك طرق اخرى لرفض القرار	09	30	15	**53.6**	22	**52.4**	46	**46**
المجموع		30	100	28	100	42	100	100	100

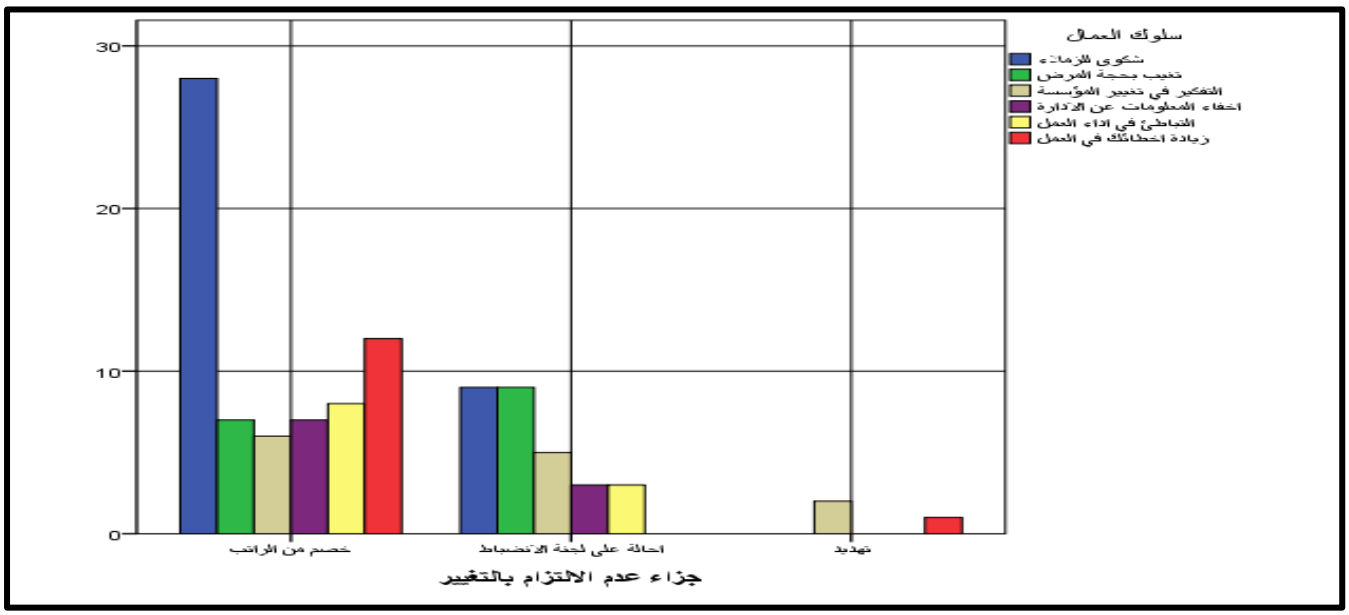


شكل رقم (13) أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين تبعا لمتغيري مبرر الالتزام بالقرار والمنصب المشغول

يتبين لنا من خلال نسب هذا الجدول أن نسبة 54% من المبحوثين على اختلاف مناصبهم المشغولة من وجهة نظرهم يرون أن مبرر الالتزام بمختلف قرارات الادارة المتعلقة بالتغيير التنظيمي راجع اساس الى الخوف من العقاب منها نسبة 70% اطارات، 47.6% اعوان التنفيذ، 46.4% اعوان التحكم ارتفاع نسبة الاطارات نتيجة ادراكهم واطلاعهم على كثير من القوانين والتي يعتقدون انها تصب في صالح المؤسسة وللمؤسسة واسع الصلاحيات في انزال العقاب على كل من يتعدى على هاته القوانين على عكس الفئتين المتبقيتين والتي يبرز فيها تدني النسب بالنسبة لإبدائهم الخوف من العقاب، أما في مقابل ذلك نجد أن نسبة 46% من المبحوثين على اختلاف مناصبهم المشغولة ومن وجهة نظرهم فهم يرون أن مبرر الالتزام بمختلف قرارات الادارة المتعلقة بالتغيير التنظيمي راجع اساس الى انه التزام ظاهري ولديهم بعده الكثير من الطرق والاستراتيجيات والتي يعبرون من خلالها عن رفضهم للقرار منها نسبة 53.6% اعوان التحكم، 52.4% اعوان التنفيذ، 30% اطارات هاته النسب المرتفعة نسبيا بالنسبة لسابقاتها خاصة فئتي اعوان التحكم والتنفيذ والذين يعدون المعنيون المباشرون والميدانيون بتنفيذ قرارات التغيير يعبرون من خلالها ان لديهم الكثير من الاستراتيجيات التي تقف عائقا اما تمرير أي تغيير دون قبولهم وموافقتهم عليه والتي سنحاول تسليط الضوء عليها من خلال الجداول اللاحقة.

جدول رقم (21): توزيع المبحوثين حسب متغيري جزاء عدم الالتزام بقرار التغيير وسلوكاتهم الخفية

		سلوك العمال												المجموع	
		شكوى للزملاء		تغيب بحجة المرض		تفكير تغيير المؤسسة		اخفاء معلومات		تباطئ في اداء العمل		زيادة الاخطاء			
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
جزاء عدم الالتزام بالتغيير	خصم من الراتب	28	28	07	07	06	06	07	07	08	08	12	12	**68**	68
	لجنة الانضباط	09	09	09	09	05	05	03	03	03	03	00	00	**29**	29
	تهديد	00	00	00	00	02	02	00	00	00	00	01	01	**03**	03
المجموع		37	37	16	16	13	13	10	10	11	11	13	13	100	100



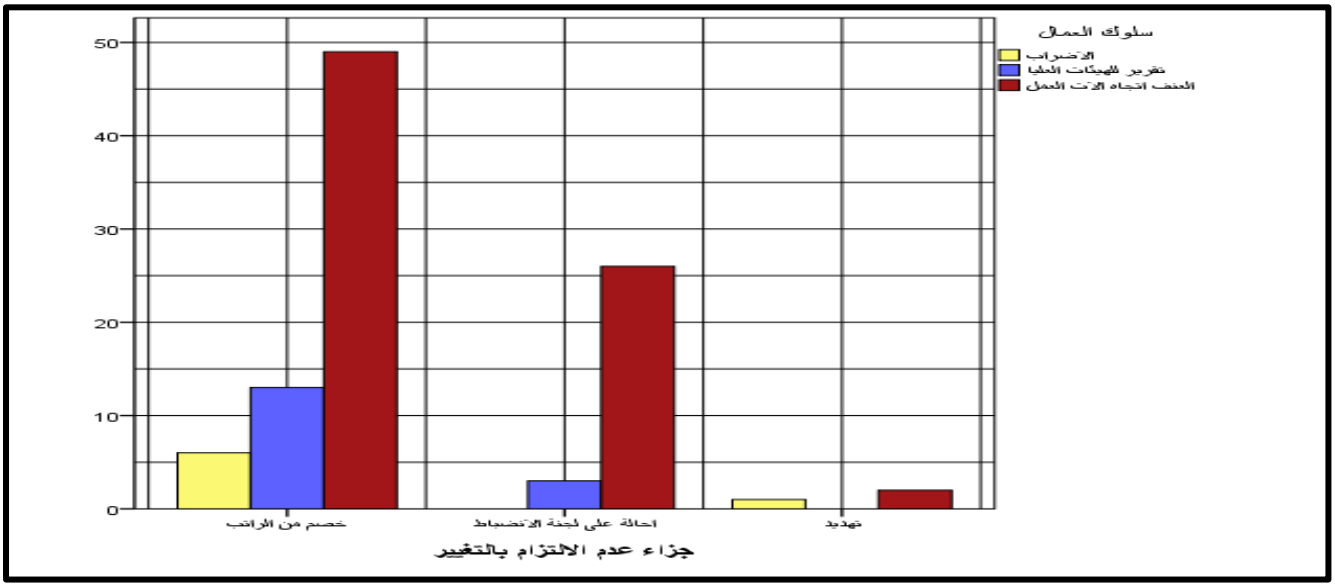
شكل رقم (14) أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين حسب متغيري جزاء عدم الالتزام بقرار التغيير وسلوكاتهم الخفية

يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بالمقاومة الخفية للتغيير التسلطي أنه من نسبة 68% من المبحوثين الذين يكون جزاؤهم الخصم من الراتب نتيجة عدم الالتزام بقرارات التغيير نجد نسبة 28% منهم يعبرون عن مقاومتهم بالشكوى للزملاء، ونسبة 12% منهم يلجؤون الى زيادة اخطاء العمل، أما نسبة 08% منهم فيتباطؤون في اداء اعمالهم، في حين نسبة 07% فيترجمون مقاومتهم الى تغيبات بحجة المرض ونفس النسبة لمن يختار اخفاء للمعلومات عن الادارة، بينما تفكر نسبة 06% من المبحوثين مغادرة المؤسسة اتجاه مؤسسات اخرى، هذا من جهة أما من جهة ثانية فإنه من نسبة 29% من المبحوثين الذين يكون جزاؤهم الاحالة على لجنة الانضباط نتيجة عدم الالتزام بقرارات التغيير نجد نسبة 09% منهم يعبرون عن مقاومتهم من خلال شكوى للزملاء ونفس النسبة تختار التغيب بحجة المرض، في حين تفكر نسبة 05% منهم تغيير المؤسسة، أما نسبة 03% فتحتار اخفاء المعلومات عن الادارة ونفس النسبة تلجأ الى التباطء في اداء العمل، اما من الجهة الثالثة فإنه من نسبة 03% من المبحوثين الذين يكون جزاؤهم التهديد نتيجة عدم الالتزام بقرارات التغيير نجد نسبة 02% منهم يفكرون في تغيير المؤسسة أما نسبة 01% فتزيد من اخطائها في العمل، من خلال هاته النسب التي تبين الارتباط بين المتغيرين يتضح ان استرتيجيات الفاعلين في مقاومة التغيير التسلطي متنوعة ومتعددة تترجم في شكل ألعاب تضمن لهم البقاء والمحافظة على مكتسباتهم ونقاط القوة والهيمنة على التنظيم الرسمي وهو المنطلق الذي اوضحه كروزييه حين اكد ان النموذج البيروقراطي الفيبري قد تجاهل مشكلات القوة والصراع والتغيير في التنظيمات حيث ركز فيبر على الجانب الصوري المستقر من التنظيم، جزء من هذه الالعاب تجسد في مختلف هاته السلوكات الخفية التي يسلكها الفاعلون مواجهين بذلك استراتيجية سلطة القوة التي تمارس ضدهم وهي ما عبر عنه كروزييه بمصطلح "الاستراتيجيات الدفاعية" يهدف الفاعلون من خلالها للإبقاء على الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية كما هي، ان هاته السلوكات التي يختارها العمال تدخل ضمن اهم المرتكزات التي تناولها كروزييه في تحليله الاستراتيجي والتي يؤكد من خلالها ان

الفاعلين لا يقبلون ان يعامل كوسيلة او اداة في خدمة المنظمة، حيث نجد كل فاعل له اهدافه ورغباته الخاصة التي يمكن ان تكون نفسها رغبة المؤسسة او العكس، اضافة الى وجود الحرية النسبية داخل المؤسسة تمكنهم من امتلاك مساحات للفعل وبذلك ينازعون السلطة الرسمية سلطتها.

جدول رقم (22): توزيع المبحوثين حسب متغيري جزاء عدم الالتزام بقرار التغيير وسلوكاتهم الظاهرة

		سلوك العمال						المجموع	
		الاضراب		تقرير للهيئات العليا		العنف اتجاه آلات العمل			
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
جزاء عدم الالتزام بالتغيير	خصم من الراتب	6	6	13	13	49	49	68	68
	لجنة الانضباط	0	0	3	3	26	26	29	29
	تهديد	1	1	0	0	2	2	3	3
المجموع		7	7	16	16	77	77	100	100



شكل رقم (15) أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين حسب متغيري جزاء عدم الالتزام بقرار التغيير وسلوكاتهم الظاهرة

يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق المقاومة العلنية للتغيير التسلطي أنه من نسبة 68% من المبحوثين الذين يكون جزاؤهم الخصم من الراتب نتيجة عدم الالتزام بقرارات التغيير نجد نسبة 49% منهم يعبرون عن مقاومتهم بالعنف اتجاه آلات العمل، ونسبة 13% منهم يلجؤون الى تحرير تقارير للهيئات العليا، أما نسبة 06% منهم فيختارون الدخول في اضراب، هذا من جهة أما من جهة ثانية فإنه من نسبة 29% من المبحوثين الذين يكون جزاؤهم الاحالة على لجنة الانضباط نتيجة عدم الالتزام بقرارات التغيير نجد نسبة 26% منهم يعبرون عن مقاومتهم من خلال العنف اتجاه آلات العمل، اما البقية بنسبة 03% تكتب تقارير للهيئات العليا، اما من الجهة الثالثة فإنه من نسبة 03% من المبحوثين الذين يكون جزاؤهم التهديد نتيجة عدم الالتزام بقرارات التغيير نجد نسبة 02% منهم يمارسون العنف اتجاه آلات العمل، أما نسبة 01% منهم فيختارون الدخول في اضراب، من خلال هاته النسب التي تبين وجود ارتباط بين المتغيرين يتضح انه اضافة الى مختلف الاستراتيجيات الخفية التي يقاوم بها الفاعلون القرارات التسلطية فإنهم يلجؤون الى نوع آخر من الاستراتيجيات العلنية كتعبير منهم عن رفضهم ومقاومته لبرنامج التغيير المفروض عليهم من طرف الهيئات العليا تجسد ذلك من خلال لجوء ما نسبته 77% من العمال الى ممارسة العنف اتجاه آلات العمل الامر الذي تسبب في خسائر كبيرة للمؤسسة.

استنتاج

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة مطاحن سيدي رغيس أم البواقي، ومن خلال تبويب البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى والتي تنص على "رفض الفاعلين الانصياع لاستراتيجية سلطة القوة ضدهم من أجل فرض التغيير التنظيمي" داخل هذه المؤسسة وبعد تحليلنا وتفسيرنا لمختلف هذه البيانات وقيامنا بجميع الخطوات المنهجية للبحث العلمي توصلنا الى النتائج التالية فيما يخص مؤسسة مطاحن سيدي رغيس أم البواقي:

* نسبة 83% من مختلف الفئات العمالية يعتقدون أنه من الضروري وفي كل مرة تطوير ذواتهم وهذا الأمر جد ايجابي بالنسبة للمؤسسة، وعليه فإنه من الناحية المبدئية عمال مؤسسة مطاحن سيدي رغيس يحملون افكارا ايجابية باتجاه ثقافة التغيير والتطوير وهذا ما يجعلنا نتنبأ أن لديهم استعداد لأي تغيير تنظيمي يساهم في تطوير قدراتهم وتعزيزها، وكون المؤسسة تغلب عليها الطاقات الشبانية والتي ميزاتها التطلع لكل ما هو جديد ومتطور ، الأمر الذي من شأنه أن يقدم الاضافة المطلوبة داخل المؤسسة لو تحسن استغلال هاته الطاقات الايجابية وتوجيهها خدمة لأهدافها التطويرية.

* وجود دافعية كبيرة لدى العمال نحو تطوير ذواتهم، حيث وجدنا نسبة 74% منهم وعلى طول فترة خبراتهم بالمؤسسة لا يزالون يحافظون على دافعيتهم في العمل، الأمر الذي حتما سينعكس ايجابا على الدافعية نحو الانجاز والأداء والتطوير، يبقى على المؤسسة ضرورة الانتباه لإشباع مختلف الحاجات العمالية وذلك من اجل استثمار هذه المبادرات وجعل مخرجاتها تصب في صالح تطوير المؤسسة وليس العكس، خاصة في ظل أن الدافعية نحو المبادرة والنشاط يتهددها التراجع والركود في حالة عدم توفر البيئة المشجعة على استمرارها خاصة من طرف قيادة المؤسسة .

* المؤسسة يتهددها الروتين، حيث وجدنا نسبة 84% من المبحوثين على مختلف أعمارهم يرون أن العمل الذي يؤدونه روتيني وهذا راجع الى تكرار نفس المهام الموكلة اليهم، فيعتريهم شعور بأن العمل الذي يؤدونه لا معنى له فهو لا يتناسب مع قدراتهم وامكانياتهم ومواهبهم، اضافة الى انه لا يتيح لهم فرصة الحصول على مهارات وخبرات جديدة تصقل مهاراتهم وتجعلهم يشعرون بالتقدم، وهو التحدي المرفوع أمام مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس على ضرورة الاسراع من اجل تدارك هذا الخطر القاتل الذي يتهدد مواردها البشرية، وفي حالة عدم تداركها لهذا التحدي ومحاولة القيام ببرامج تطويرية حقيقية فسيكون هناك انعكاسات جد سلبية عليها حيث ان روتينية العمل تقتل روح الابداع والابتكار والتي لمسناها لدى عمالها الذين يغلب عليهم الطابع الشبابي.

* العمال مدركون جيدا أن العمل أصبح روتيني ومن جهتهم مقتنعون بضرورة بذل المزيد من الجهد في تطوير قدراتهم حتى يتمكنوا من تجاوز هاته الروتينية التي ستقتل طموحاتهم، خاصة في ظل أن نسبة 84% العمال يقرون أن تجاوز الروتين ليس فقط من مسؤوليات المؤسسة ولكن يدخل كذلك ضمن مسؤولياتهم، ولكن اعتراف العمال بضرورة تطوير مهاراتهم في كل مرة لا يكفي وانما وجب أن يضعوا افكارهم الجديدة موضع التنفيذ من خلال روح المبادرة والتي تسهم في خلق بيئة تنظيمية تسودها روح المنافسة والمبادرة بدل روح التخلص من المسؤولية وتبادل التهم بين مختلف الاطراف، كما نؤكد على ضرورة اعتناء المؤسسة بكل بادرة داخل المؤسسة واعطائها مزيد من الاهتمام في اطار التغذية الراجعة ومختلف الاثار الايجابية التي تتركها على نفسية العمال.

*العمال على اختلاف مناصبهم المشغولة لديهم روح المبادرة اتجاه مؤسستهم، حيث صرحت نسبة 90% منهم انهم يبادرون الى اقتراح حلول لصعوبات تواجهها المؤسسة وهو ما اعطى انطباعا حول طبيعة العلاقة الايجابية من اغلب العمال اتجاه مؤسستهم مساندة منهم لها على مواجهة الصعوبات والتحدياتّ، وعليه فإن مؤسسة مطاحن سيدي رغيس بهذا الحس العالي من طرف عمالها جعلنا ندرك

حقيقة أنها تملك مفاتيح نجاح أي تغيير أو تطوير تهدف اليه خاصة في ظل ان العمال يؤكدون على ضرورة اتاحة الفرصة لهم من اجل ان يضعون مبادراتهم حقيقة موضع التنفيذ، ويبقى على الادارة فقط بذل مزيد من الجهد في اكتشاف كوادرها القيادية والمبدعة فحينها ستجد العديد من الراغبين في تحمل مسؤولية تطبيق الأفكار والمشاريع الجديدة وعلى مستوى جميع الفئات العمالية وبذلك تخرج من دائرة المتابعة اليومية الى التخطيط وتحقيق الرؤى.

*عدم وجود استقرار وظيفي لدى عمال مطاحن سيدي ارغيس حيث وجدنا ان نسبة 52% من المبحوثين يرغبون في تغيير منصب العمل الذي يشغلونه، وهذا الأمر حقيقة يهدد المؤسسة ويفتح عليها احد اعقد الاشكالات في علم الاجتماع هو موضوع "دوران العمل" والذي يتسبب في فقدان المؤسسة لموظفيها الذين يمثل أداؤهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم وكفاءتهم موارد قيمة بمعنى فقدان المؤسسة لأهم مواردها البشرية وهو ما يشكل تهديدا للمؤسسة في كيانها فتصبح معرضة للإفلاس ومنه الغلق وهو ما يجب على المؤسسة أن تأخذه في الحسبان وتسرع الى تدارك ذلك قبل فوات الأوان، مع ضرورة تحمل هذه المسؤولية الملقاة على عاتقها من خلال عملية تحليل مختلف هذه الوظائف التي يريد العمال تغييرها واكتشاف الخلل وبالتالي اقتراح الحلول الكفيلة بمعالجتها.

* نسبة 66% من العمال على اختلاف مناصبهم المشغولة من وجهة نظرهم أن الكثير من برامج التغيير الذي تستهدفه المؤسسة من خلالهم يتم فرضه عليهم بالقوة، الأمر الذي شكل هاجسا أمام المؤسسة في السير قدما نحو انجاح مختلف البرامج التطويرية لأنه نوع من الادارة التسلطية والتي دفعت بكثير من العمال وبدل الاتحاد من اجل نجاحها الى الاتحاد من اجل وضع العقبات أمام أي تطور قد يؤدي الى نجاح المؤسسة بعيدا عنهم كفاعلين داخل المؤسسة، وهو الأمر الذي استشعرته المؤسسة من خلال رفض العمال لكثير من قراراتها ومحاولة صده بطريقة صريحة او ضمنية عبر مختلف استراتيجياتهم والتي سنكشفها فيما سيأتي من نتائج.

*أن المؤسسة وفي كثير من قراراتها السّلمية تستخدم سلطة القوة اتجاه الفاعلين وذلك بغرض اجبارهم على تبني مشروع التغيير الذي تريد اجرائه وذلك ما أكدته نسبة 66% من المبحوثين الذين يرون ان قرارات التغيير تسلطية حيث لا تتوانى الادارة في تسليط مختلف العقوبات من خصم للرواتب واحالة على لجان الانضباط وتهديدات لكل من يعارض قراراتها وتهدف الادارة من خلال ذلك الى الزام الفاعلين الانصياع لسلطتها.

* نسبة 54% من المبحوثين على اختلاف مناصبهم المشغولة من وجهة نظرهم يرون أن مبرر الالتزام بمختلف قرارات الادارة المتعلقة بالتغيير التنظيمي راجع اساس الى الخوف من العقاب نتيجة ادراكهم واطلاعهم على كثير من القوانين والتي يعتقدون انها تصب في صالح المؤسسة وللمؤسسة واسع الصلاحيات في انزال العقاب على كل من يتعدى على هاته القوانين، أما في مقابل ذلك نجد أن نسبة 46% من المبحوثين على اختلاف مناصبهم المشغولة ومن وجهة نظرهم فهم يرون أن مبرر الالتزام بمختلف قرارات الادارة المتعلقة بالتغيير التنظيمي راجع اساس الى انه التزام ظاهري ولديهم بعده الكثير من الطرق والاستراتيجيات التي تقف عائقا امام تمرير أي تغيير دون قبولهم وموافقتهم عليه.

* كما بينت الدراسة الميدانية انه ونتيجة لممارسة سلطة القوة اتجاه الفاعلين فهم يرفضون ذلك ويقاومونه باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات تعبر كلها عن سلوك مقاوم للتغييرات التي يراد فرضها عن طريق السلطة الرسمية، حيث يلجأ الفاعلون الى مقاومة خفية من شكوى وتذمر لدى الزملاء 37 %، تغيب بحجة المرض بنسبة 16%، تفكير في تغيير المؤسسة بنسبة 13%، اخفاء للمعلومات والتقنيات بنسبة 10%، التباطء في اداء الاعمال الموكلة اليهم بنسبة 11%، زيادة أخطاء العمل بنسبة 13%، هذا النوع من المقاومة يتطور بعدها الى مقاومة علنية يهدف الفاعلون من خلالها الى ايقاف عجلة الانتاج وكبح التغيير داخل المؤسسة يتصدرها السلوك التخريبي اتجاه الات العمل بنسبة 77 %، مختلف التقارير الى الجهات العليا حول سوء التسيير الذي تعاني منه المؤسسة بنسبة 16 %، نتيجة عدم وجود نقابة

عمالية يلتجأ اليها العمال من اجل المطالبة بحقوقهم وحمايتهم من سلطة القوة فإنه لا تلجأ الا نسبة 07 % منهم للإضراب نتيجة التخوفات من كونه غير قانوني وقد يعرضهم الى الفصل النهائي من منصب العمل.

* **وكخلاصة للفرضية الأولى:** والمتعلقة بعدم قبول الفاعلين الانصياع لاستراتيجية سلطة القوة ضدهم من أجل فرض التغيير فقد تم الحكم على هذه الفرضية وذلك بناء على مختلف النسب المتحصل عليها بأنها تحققت داخل مؤسسة مطاحن سيدي رغيس أم البواقي، حيث ذهبت نسبة 66 % من العاملين على ان الادارة تلجأ الى استخدام قوة سلطتها من خصومات واحالات على لجنة الانضباط وتهديدات، وذلك من اجل بسط سيطرتها وفرض التغيير وهو الاسلوب الغالب في كثير من استراتيجياتها نحو التغيير، امام هذه الاستراتيجية لا يقف العمال موقف المتفرج وانما تكون لهم مجموعة من ردات الفعل في مواجهة هذه الاستراتيجية التي يعتبرونها بمثابة تهديد لهم، ونظرا لأن "الفاعلون لا يقبلون ان يعاملوا كأدوات في يد السلطة" رجوعا الى مبادئ التحليل الاستراتيجي لمشال كروزيه، الأمر الذي يستثير لديهم اللجوء الى مجموعة من الاستراتيجيات الظاهرة منها والخفية والتي تعبر كلها عن مقاومتهم للتغيير، المقاومة الخفية على شاكلة شكوى لزملاء العمل بنسبة 37% وذلك في اطار تنشيط العلاقات غير الرسمية بهدف تكوين موقف واحد اتجاه هذا التغيير، تغيب بحجة المرض بنسبة 16%، التفكير في تغيير المؤسسة بنسبة 13% وذلك هروبا من القرارات الارتجالية للتغيير، اخفاء المعلومات عن الادارة بنسبة 10% ، تباطئ في اداء العمل بنسبة 11%، زيادة اخطاء العمل بنسبة 13%، أما المقاومة العلنية فيظهرها الفاعلون من خلال العنف اتجاه وسائل العمل بنسبة 77%، تقارير للهيئات العليا بنسبة 16%، الدخول في اضرابات بنسبة 07% الى غير ذلك من مختلف هذه الاستراتيجيات التي تبناها الفاعلون من اجل مقاومة وافشال مخططات التغيير التي جاءت بها الادارة كتعبير منهم عن عدم الانصياع لقرارات الادارة وابراز قوة السلطة الغير رسمية التي يتمتعون بها في مواجهة السلطة الرسمية،

النتائج التي تظهر الى العلن في شكل مقاومة التغيير من طرف الفاعلين هو ما عبرت عنه السلطة الوصية لنا بوصفها لعمالها "انهم لا يحبون التطوير ولا يحبون تطبيق القانون"، ما لفت انتباهنا ان هذا التنافر بين السلطتين يأتي في ظل مختلف التوجهات الايجابية للعمال من روح المبادرة التي التمسناها لديهم اضافة الى ادراكهم ان تطور المؤسسة ليس مرهون فقط بالسلطة العليا ولكن هم كذلك يتحملون جزء كبيرا في ذلك، اضافة الى الدافعية التي أبدوها نحو الرغبة في التطوير الذاتي.

6-1-3- مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

تمهيد:

بعد تناولنا لمختلف بيانات الفرضية الأولى تحليلا وتفسيرا واستنتاجا، سننتقل الآن الى بيانات الفرضية الثانية وسنحاول من خلال هذا العنصر التعرض لتحليل وتفسير ومناقشة جداول هذه الفرضية والتي تم صياغتها على النحو التالي " يواجه الفاعلون استراتيجية المناورة في التغيير بعدم التعاون"، ستقودنا هاته الفرضية بمختلف متغيراتها وأبعادها ومؤشراتها للكشف عن كيفية تفاعل الفاعلين بمؤسسة مطاحن سيدي رغيس مع هذا النوع من الاستراتيجيات التي تعتمدها الادارة "استراتيجية المناورة" من أجل احداث التغيير، وقد عرضنا جداول هذه الفرضية كما يلي:

جدول رقم (23): توزيع المبحوثين تبعا لمتغيري مخالفة رأي الجماعة والخضوع لضغطها

		مخالفة رأي الجماعة				المجموع	
		يحترمون رأيك		يهمشونك			
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
الخضوع لضغط الجماعة	نعم	12	12	46	46	58	58
	لا	04	04	38	38	42	42
المجموع		16	16	84	**84**	100	100

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 84% من المبحوثين أجمعوا على أن مخالفة رأي الجماعة فمباشرة الجماعة يكون موقفها تهميش المخالف، أما فيما يخص النسب المتعلق بالخضوع لضغط

الجماعة بعد مخالفة رأيها أنه من نسبة 58% من المبحوثين الذين يخضعون لضغط الجماعة نجد من جهة ان نسبة 46% منهم يرجعون سبب خضوعهم نتيجة عدم القدرة على مقاومة تهميش الجماعة لهم، ونسبة 12% يعتبرون احترام الجمعة لقرارهم نوعا من الضغط يدفعهم للعودة الى اطر جماعة العمل، ومن جهة اخرى نجد أن نسبة 42% منهم لا يخضعون لضغط الجماعة سواء تم تهميشهم و احترام رأيهم بنسب متفاوتة 38% و04% على التوالي.

يظهر جليا أمامنا قوة التنظيم غير الرسمي في مؤسسة مطاحن سيدي رغيس، حيث من خلال هاته النسب التي تبين الارتباط بين المتغيرين حول سلوك الجماعة اتجاه مخالفيها اضافة الى سلوكات ضاغطة اخرى ذكرها العمال "تهديدات، الحديث عني بالسوء" يتضح احد اهم المصادر المتسببة في مقاومة التغيير والتي عبر عنها لوين بقوله "الخوف من الابتعاد عن قوانين الجماعة" وهو ما تم التطرق اليه في الفصل الرابع من بحثنا هذا الخوف الذي يجعل كثير من الفاعلين يلتزمون بقرارات الجماعة في مواجهة أي صنف من اصناف التغيير التسلطي الذي سيفرض عليهم والذي يعتبرونه بمثابة **تهديد** لهم وهو ما عبر عنه ابن خلدون في مفهومه للعصبية التي تعني اساسا **القوة الجماعية** التي تمنح القدرة على المواجهة سواء كانت المواجهة مطلبا او دفاعا او كما عبر عليها "لا معنى لكونه من هؤلاء او هؤلاء الا جريان احكامهم واحوالهم عليه، وكأنما التحم بهم" فالأساس الحقيقي والفعلي الذي تقوم عليه العصبية هو شيء آخر غير النسب حقيقة كان او وهميا، انه بعبارة واضحة "المصلحة الدائمة المشتركة" وهذا ما يفسر ربط ابن خلدون ربطا مستمرا بين العصبية والعدوان، فالعصبية عند صاحب المقدمة هي كما اشرنا سابقا **قوة للمواجهة** لا تبرز ولا تشتد الا عندما يكون هناك خطر يهدد العصبة في مصلحتها المشتركة هذه التحاليل ستتضح جلية من خلال مختلف الاستراتيجيات التي يواجه بها الفاعلون مختلف انواع التغيير التنظيمي، وفي محاولة منها وادراكا لدور الجماعات في جعل التغيير أمرا واقعا ضمن استراتيجية المناورة التي انتهجتها المؤسسة للتأثير على الفاعلين وتوجيههم لتقبل التغيير، فقد حاولت استغلال هذا

الدور المحوري لجماعات العمل من أجل التأثير على مختلف الجماعات "التنظيم غير الرسمي" الا انه باء بالفشل نتيجة دخولها في صراع مع هاته الجماعات قبل ان تلجأ الى هذا الحل وبذلك أغلقت الفرصة امامها من اجل تفعيل هذا الحل، حيث اختار قادة التنظيم الغير الرسمي عدم التجاوب مع الادارة في كثير من برامج التغيير التي تم عرضها والتي كانت الادارة تراهن على نجاحها.

جدول رقم (24): توزيع المبحوثين تبعا لمتغيري الفئة المهنية ونوع الحوافز المفضلة

الفئات / **الحافز المفضل**	**اطـارات**		**اعوان التحكم**		**اعوان التنفيذ**		**المجموع الكلي**	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
حوافز مادية	24	**80**	24	**85.7**	39	**92.8**	87	**87**
حوافز معنوية	6	20	4	14.3	3	7.2	13	**13**
المجموع	30	100	28	100	42	100	100	100

نتبين من خلال الجدول المتعلق بنوع الحوافز المفضلة لدى العمال أن أعلى نسبة 87 % من المبحوثين كانت اجابتها تفضيل الحوافز المادي منها 92.8 % اعوان تنفيذ و85.7 % اعوان التحكم أما الاطارات بنسبة 80 %، في مقابل ذلك تفضل نسبة 13% من المبحوثين الحوافز المادية.

من خلال هذه النسب يتضح لنا جليا نوع الحافز الذي يفضله العمال داخل مؤسسة مطاحن سيدي رغيس، حيث تم اختيار الحافز المادي بدرجة أولى وهنا تبرز اشكالية الاجور والتي تعد من اكبر الاشكاليات المطروحة داخل المؤسسة خاصة في ظل اجماع الكثير من العمال على عدم كفايتها وانها غير متوازنة مع حجم المجهودات المبذولة من طرفهم وكذا الحجم الساعي الذي يقضونه داخل المؤسسة،

فهي لا تكاد تكفي لسد حاجياتهم وحاجيات أسرهم الضرورية بغض النظر عن بقية المصاريف الأخرى، وحينما نتكلم عن الاجور فنحن نتكلم عن الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة والحافز او الدافع نحو اداء مختلف المهام بجودة وبكفاءة عالية خدمة للمؤسسة هذا من جهة ومن جهة اخرى خوفا على المنصب، اضافة الى الدور الكبير الذي تلعبه الاجور في تحفيز العمال نحو تبني مختلف الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة من اجل احداث تغيير ما خاصة في ظل ايمان العمال بمفهوم "المقابل" من اجل تقديم خدمة اضافية، هذه الحاجة المادية تدفع الفاعلين الى تبني ما اصطلح مشال كروزيه على تسميته "**الاستراتيجية الهجومية**" والتي يهدف الفاعل من خلال استخدامها الحصول على الامتيازات أو الاستزادة منها وهي نوعان –كما ذكرنا في الفصول السابقة– "الاستراتيجية المساومتية" التي يسعى من خلالها الفاعل الحصول على مكاسب فورية وعاجلة في شكل خذ وهات هذا النوع من الاستراتيجيات يلجأ اليه اكثر اعوان التحكم واعوان التنفيذ، أما النوع الثاني من هذه الاستراتيجية "**الاستراتيجية الاستثمارية**" في هذه الاستراتيجية يكون المقابل بعدي وعلى المدى المتوسط أو الطويل فهذه الاستراتيجية هي سلوك اختياري للفاعلين الذين لهم وضعية مهنية تتضمن إمكانية المكافأة المستقبلية كالحصول على ترقية مهنية بالنسبة للإطارات مثلا. وعليه وجب على السلطة العليا ان تسعى جاهدة لمحاولة البحث عن مختلف الحاجات المادية لعمالها بغية اشباعها لأن استمرار المؤسسة وتطورها مرهون بشكل كبير بالاستقرار المادي لعمالها، ومن خلال الجدول الموالي سنحاول اكتشاف ما اذا كانت الادارة مستشعرة لهذه الحاجة المادية من طرف عمالها ام لا.

جدول رقم (25): توزيع المبحوثين تبعا لمتغيري الفئة المهنية والحاجة الى التدريب

الفئات / الحاجة للتدريب	اطـارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة%
كثيرا	20	**67**	24	**85.7**	36	**85.7**	80	**80**
قليلا	7	23	3	10.7	4	9.2	14	**14**
لست بحاجة اليه	3	10	1	3.6	2	5.1	06	**06**
المجموع	30	100	28	100	42	100	100	100

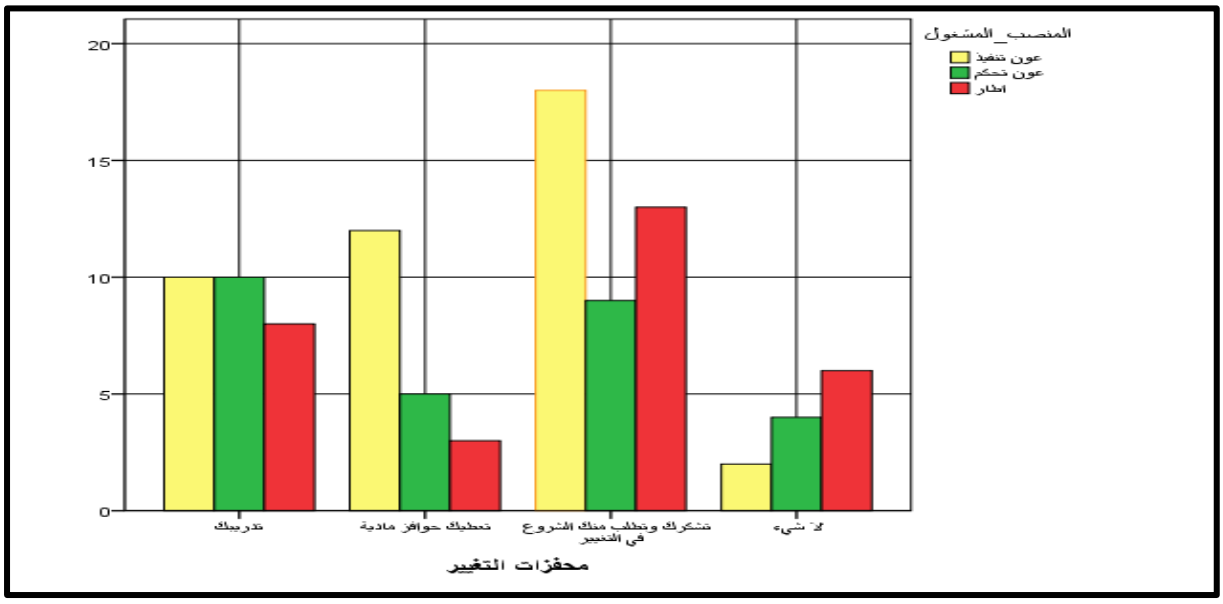
نتبين من خلال الجدول المتعلق بالحاجة الى التدريب لدى العمال أن أعلى نسبة 80 % من المبحوثين كانت اجابتها انها بحاجة كثيرا الى التدريب منها 85.7 % لأعوان التحكم واعوان التنفيذ أما الاطارات بنسبة 67 %، في مقابل ذلك ترى نسبة 14 % منهم انها بحاجة قليلة فقط الى التدريب منها نسبة 23 % للإطارات ونسبة 10.7% لأعوان التحكم ونسبة 9.2 % اعوان التنفيذ، فيما اختارت نسبة 06 % من المبحوثين انها ليست بحاجة الى التدريب منها نسبة 5.1 % لأعوان التنفيذ ونسبة 3.6 % لأعوان التحكم ونسبة 3 % للإطارات.

من خلال هذه النسب يتضح لنا جليا أن العمال بمختلف رتبهم الوظيفية داخل مؤسسة مطاحن سيدي رغيس هم بحاجة الى التدريب على مختلف برامج التغيير، حيث أن نسبة 80 % منهم عبروا عن

حاجتهم الكبيرة للتدريب، وحينما نقول التدريب بمعنى مهارات جديدة وخبرة عميقة وبالتالي اداء جيد وبفاعلية كل هذا يؤدي الى زيادة الانتاج وتحسين جودته وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وضمان مكانة في السوق ولعل هذا ابرز الاهداف التي يسعى لتحقيقها اي نظام تغيير تجريه المؤسسة ونخص بالذكر مؤسسة مطاحن سيدي رغيس ام البواقي، هذه النسبة المرتفعة للعاملين بالمؤسسة والذين اقروا بحاجتهم الكبيرة للتدريب بمختلف رتبهم وطول خبرتهم في المؤسسة يفرض على المؤسسة ضرورة مواكبة مختلف هذه الاحتياجات التدريبية اذا ما ارادت نجاح برامجها التغييرية ومواكبة مختلف التطورات، خاصة في ظل استشعارها ان هناك خلل في الاداء دفعها الى تبني سياسة التغيير من اجل تداركه لأن التغيير يعتبر احد اهم الحوافز والدوافع التي تجعل الافراد يطورون من قدراتهم ومهاراتهم خدمة للمؤسسة، اضافة الى انه يزيد من اعتزازهم بمؤسستهم وبالتالي مزيد من الولاء والحد من دوران العمل اضافة الى حل الكثير من المشكلات التي تعترض المؤسسة حاضرا او قد تعترضها مستقبلا في ضل بيئة يغلب عليها التنافس. كما انه ينبغي على المؤسسة ان تأخذ بعين الاعتبار ضرورة مراعاة مختلف الرتب الوظيفية حين وضعها لبرامج التدريب لأن ما يحتاجه عون التنفيذ المسؤول المباشر عن الاشغال اليدوية والجهد العضلي غير ما يحتاجه عون التحكم الذي يتعامل بصفة مباشرة مع التكنولوجيا الحديثة غير ما يحتاجه الاطار المسير والمسؤول عن عمليات التخطيط. من خلال هذه النسب تبين لدينا ان مختلف العاملين بمختلف رتبهم الوظيفية يؤكدون على انهم بحاجة الى التدريب الامر الذي يزيد من تحديات المؤسسة حيال برمجها التغييرية التي هي بصددها.

جدول رقم (26): توزيع المبحوثين تبعا لمتغيري محفزات التغيير والمنصب المشغول

		المنصب المشغول						المجموع	
		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ			
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
محفزات التغيير	تدريب	8	**26.6**	10	**35.7**	10	**23.8**	28	**28**
	حوافز مادية	3	**10**	5	**17.8**	12	**28.5**	20	**20**
	شكر وثناء	13	**43.4**	9	**32.1**	18	**42.8**	40	**40**
	لا شيء	6	**20**	4	**14.4**	2	**4.9**	12	**12**
المجموع		30	100	28	100	42	100	100	100



شكل رقم (16) أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين تبعا لمتغيري محفزات التغيير والمنصب المشغول

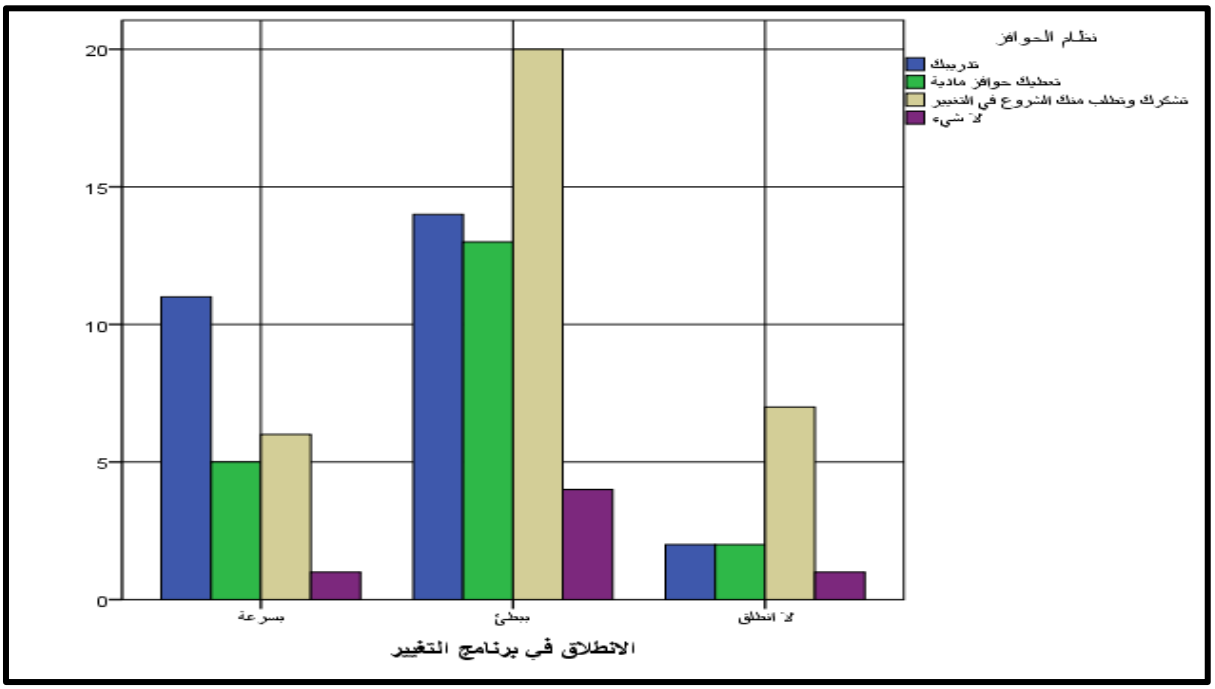
نتبين من خلال الجدول المتعلق بالمحفزات المستخدمة من اجل دعم برنامج التغيير حسب المنصب المشغول أن أعلى نسبة 40 % من المبحوثين كانت اجابتها ان الادارة تركز على التحفيز المعنوي من شكر وثناء من اجل ان يتبنى العمال برامج التغيير منها 43.4% اطارات و42.8% اعوان التنفيذ أما اعوان التحكم بنسبة 32.1%، في مقابل ذلك ترى نسبة 28% من المبحوثين ان الادارة تركز على التدريب منها 35.7% اعوان التحكم و26.6% اطارات أما اعوان التنفيذ بنسبة 23.8%، بينما نسبة 20 % من المبحوثين ترى ان المؤسسة تمنح حوافز مادية من اجل التغيير منها 28.5% اعوان التنفيذ و17.8% اعوان التحكم أما الاطارات بنسبة 10%، بينما ترى نسبة 12% من المبحوثين أن المؤسسة لا تقدم أي محفزات لا مادية ولا معنوية من أجل الدفع ببرنامج التغيير.

من خلال هاته النسب يتضح انه لا يوجد توازن بين مختلف انواع المحفزات التي توظفها الادارة من اجل دفع العاملين الى تبني برامج التغيير والتطوير المختلفة داخل المؤسسة الامر الذي سيأثر بشكل او بآخر على اداء العاملين داخل مؤسسة مطاحن سيدي رغيس، اذ ان كثير من النظريات تؤكد ان حاجات الانسان متنوعة ومتى نجحت القيادة في اشباع هذه الحاجات وبشكل متوازن ستدفعه دفعا الى تحسين أدائه الامر الذي سينعكس ايجابا على المؤسسة وبالتالي تحقيق مختلف الاهداف التي تم تسطيرها. وعليه ومن خلال مختلف هذه النسب يتبين ان مؤسسة مطاحن سيدي رغيس وفي محاولة منها التأثير على العمال لتبني التغيير من خلال برامج التدريب والتحفيز لم تكن في المستوى الذي يتطلع اليه العمال حيث صرح العمال بأن مختلف برامج التدريب تميل فقط الى الجانب الشكلي وتستهدف فئة قليلة فقط من العمال وهذا نوع من "الألاعيب المعتادة للإدارة كما تم وصفه من قبلهم وهم يؤكدون على انهم جميعا بحاجة الى الملموس" وعليه فقد ادرك العمال ان الادارة تحاول مناورتهم من اجل تمرير مختلف البرامج التغييرية بعد ان فشلت في فرض ذلك بالقوة، اكيد العمال مباشرة يلجؤون الى مختلف الاستراتيجيات التي يحافظون بها على قوتهم في التنظيم مستغلين بذلك بؤر الغموض وهامش الحرية

مستخدمين مختلف المناورات في ردهم على اساليب الادارة استنادا الى تحليل مشال كروزييه وفي ضل هذا الصراع لا يحقق التغيير التنظيمي اهدافه التي وضع من اجلها وينتهي الحال بالإدارة الى وصف الفاعلين بأنهم "ضد التغيير والتجديد والتطوير على الرغم من انها غيرت استراتيجيتها معهم من اجل قبول التغيير".

جدول رقم (27): توزيع المبحوثين حسب متغيري الحوافز واثرها في استجابة العمال لبرنامج التغيير

		نظام الحوافز								المجموع	
		التدريب		حوافز مادية		ثناء وشكر		لا شيء			
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
الانطلاق في برنامج التغيير	بسرعة	11	11	5	5	6	6	1	1	23	**23**
	ببطئ	14	14	13	13	20	20	4	4	51	**51**
	لا انطلق	3	3	2	2	14	14	7	7	26	**26**
المجموع		28	28	20	20	40	40	12	12	100	**100**



شكل رقم (17) أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين حسب متغيري الحوافز واثرها في استجابة العمال لبرنامج التغيير

نتبين من خلال الجدول المتعلق بالحوافز واثرها في استجابة العمال لبرنامج التغيير أن أعلى نسبة سجلت لصالح المبحوثين الذين اختاروا الانطلاق في برنامج التغيير ببطئ استجابة منهم لبرنامج التحفيز المطبق من طرف مؤسسة مطاحن سيدي رغيس وذلك بنسبة 51 % ، بينما اختارت نسبة 26% منهم عدم الانطلاق نهائيا في برنامج التغيير حتى في ظل وجود نظام تحفيزي ، في حين اختارت نسبة 23% من المبحوثين الانطلاق بسرعة في برنامج التغيير وهي نسبة جد ضئيلة مقارنة بسابقيها.

من خلال هاته النسب التي تبين الارتباط بين المتغيرين يتضح ان نظام الحوافز المطبق في مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس لا يشكل دافعا قويا نحو تبني برنامج التغيير والتطوير والابداع المزمع تطبيقه وذلك ما تؤكده نسبة 23% فقط من المبحوثين الذي قرروا الانطلاق بسرعة نحو خطوات التغيير داخل المؤسسة، اما بقية المبحوثين فمظاهر الروح المعنوية المنخفضة متجلية من خلال اجاباتهم ببطئ او الرفض اصلا الانطلاق في برنامج التغيير فبين تحفيز متدني يتجلى من خلال مظاهر الكسل والملل والعمل الروتيني الذي اقر العمال بوجوده من خلال اجاباتهم السابقة اتجاه التغيير، دون ان ننسى اثر

جماعة العمل "الجماعات غير الرسمية" في تثبيط هاته الروح المعنوية نتيجة ادراكهم لمناورات الادارة لهم. الامر الذي أثر سلبا على تطور المؤسسة وعدم تحقيقها لأهدافها وطموحاتها. وعليه وجب على مؤسسة مطاحن سيدي رغيس الانتباه الى هذه الاستراتيجية التي تطبقها مع العمال بحيث لا يعقل ان تدفع العمال الى تبني نظام التغيير في ظل نظام تحفيزي غير متوازن يثبط العمال ويقتل فيهم روح الابداع بدل تحفيزهم ودفعهم الى العمل اكثر، فالاستجابة الضعيفة التي اختار العمال ان يواجهوا بها هذا النظام التحفيزي الغير مدروس هي استجابة منطقية حسب رأيهم وتدخل ضمن الاستراتيجية الدفاعية التي تكلم عنها كروزييه. وعليه فقد لجؤوا الى هذا النوع من المقاومة والذي يطلق عليه المقاومة الخفية.

استنتاج

من خلال تبويب البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية والتي تنص على " مواجهة الفاعلين استراتيجية المناورة في التغيير بعدم التعاون" داخل هذه المؤسسة وبعد تحليلنا وتفسيرنا لمختلف هذه البيانات توصلنا الى النتائج التالية فيما يخص مؤسسة مطاحن سيدي رغيس أم البواقي:

* من خلال دراستنا لموقف العمال اتجاه جماعة العمل تبين لنا قوة التنظيم غير الرسمي في مؤسسة مطاحن سيدي رغيس، بحيث اتضح انها من بين اهم المصادر المتسببة في مقاومة التغيير حيث يلتزم الفاعلون بقراراتها خوفا من ضغوطاتها وتهميشهم لها، وقد ازدادت قوة هذا التنظيم نتيجة استراتيجيات التسيير التسلطي الذي انتهجته المؤسسة وعلى الرغم من محاولة تداركها واهتمامها بهذا التنظيم الموازي لها في السلطة محاولة استغلال هذا الدور المحوري لجماعات العمل من أجل التأثير على مختلف الجماعات "التنظيم غير الرسمي" الا انه باء بالفشل نتيجة دخولها في صراع مع هاته الجماعات قبل ان تلجأ الى هذا الحل وبذلك أغلقت الفرصة امامها من اجل تفعيل هذا الحل، حيث اختار قادة التنظيم الغير الرسمي عدم التجاوب مع الادارة في كثير من برامج التغيير التي تم عرضها والتي كانت الادارة تراهن على نجاحها.

* نسبة 87 % من المبحوثين هم بحاجة الى الحافز المادي في مؤسسة مطاحن سيدي رغيس، مع تأكيدهم لعدم كفاية اجورهم وانها غير متوازنة مع حجم المجهودات المبذولة من طرفهم وكذا الحجم الساعي الذي يقضونه داخل المؤسسة، فهي لا تكاد تكفي لسد حاجياتهم وحاجيات أسرهم الضرورية بغض النظر عن بقية المصاريف الأخرى، الامر الذي خلق نوعما من اللااستقرار الوظيفي لدى العمال حتى اصبح منهم من يفكر في مغادرة المؤسسة ان لم يتمكن من تحقيق عائد مادي يضاهي قيمة المجهودات التي يبذلها خدمة في المؤسسة بمعنى أن المؤسسة مهددة بزيادة معدل دوران العمل مع مرور الزمن ان لم تتدارك هذه الاحتياجات العمالية.

* اتضح لنا جليا أن العمال بمختلف رتبهم الوظيفية داخل مؤسسة مطاحن سيدي رغيس هم بحاجة الى التدريب على مختلف برامج التغيير، حيث أن نسبة 80 % منهم عبروا عن حاجتهم الكبيرة للتدريب، هذه النسبة المرتفعة للعاملين بالمؤسسة والذين اقروا بحاجتهم الكبيرة للتدريب بمختلف رتبهم وطول خبرتهم في المؤسسة، الامر الذي يفرض على المؤسسة ضرورة مواكبة مختلف هذه الاحتياجات التدريبية اذا ما ارادت نجاح برامجها التغييرية ومواكبة مختلف التطورات، خاصة في ظل استشعارها ان هناك خلل في الاداء دفعها الى تبني سياسة التغيير من اجل تداركه لأن التغيير يعتبر احد اهم الحوافز والدوافع التي تجعل الافراد يطورون من قدراتهم ومهاراتهم خدمة للمؤسسة، كما انه ينبغي على المؤسسة ان تأخذ بعين الاعتبار ضرورة مراعاة مختلف الرتب الوظيفية حين وضعها لبرامج التدريب.

*اتضح لنا انه لا يوجد توازن بين مختلف انواع المحفزات التي توظفها الادارة من اجل دفع العاملين الى تبني برامج التغيير والتطوير المختلفة داخل المؤسسة حيث ترى نسبة 40 % من المبحوثين ان الادارة تركز على التحفيز المعنوي من شكر وثناء من اجل ان يتبنى العمال برامج التغيير ، في مقابل ذلك ترى نسبة 28% من المبحوثين ان الادارة تركز على التدريب، بينما نسبة 20 % من المبحوثين ترى ان المؤسسة تمنح حوافز مادية من اجل التغيير، بينما ترى نسبة 12% من المبحوثين أن المؤسسة لا تقدم أي محفزات لا مادية ولا معنوية من أجل الدفع ببرنامج التغيير. وعليه ومن خلال مختلف هذه النسب تبين لنا ان مؤسسة مطاحن سيدي رغيس وفي محاولة منها التأثير على العمال لتبني التغيير من خلال برامج التدريب والتحفيز لم تكن في المستوى الذي يتطلع اليه العمال حيث يرى الفاعلون الى هذه الاستراتيجية انها تدخل ضمن "ألاعيب الإدارة" مدركين بذلك ان الادارة تحاول مناورتهم من اجل تمرير مختلف البرامج التغييرية بعد ان فشلت في فرض ذلك بالقوة.

* بعد ادراكهم لمحاولات الادارة في مناورتهم فقد اختار الفاعلون الاستجابة والانطلاق في برنامج التغيير ولكن بسرعات مختلفة حيث اختارت نسبة 51 % الانطلاق ببطئ ، بينما اختارت نسبة 26%

منهم عدم الانطلاق نهائيا في برنامج التغيير، في حين اختارت نسبة 23% من المبحوثين الانطلاق بسرعة، من خلال هاته النسب التي تبين الارتباط بين المتغيرين يتضح ان نظام الحوافز وكذا عملية التحفيز باستخدام جماعات العمل او بالتدريب لم يعطي دافعا قويا نحو تبني برنامج التغيير والتطوير والابداع المزمع تطبيقه، اضافة الى بداية بروز مظاهر الانخفاض في الروح المعنوية والتي تجلت من خلال اجاباتهم ببطئ او الرفض اصلا الانطلاق في برنامج التغيير فبين تحفيز متدني يتجلى من خلال مظاهر الكسل والملل والعمل الروتيني الذي اقر العمال بوجوده من خلال اجاباتهم السابقة اتجاه التغيير، دون ان ننسى اثر جماعة العمل "الجماعات غير الرسمية" في تثبيط هاته الروح المعنوية نتيجة ادراكهم لمناورات الادارة لهم. الامر الذي أثر سلبا على تطور المؤسسة وعدم تحقيقها لأهدافها وطموحاتها.

***وكخلاصة للفرضية الثانية:** والمتعلقة بمواجهة الفاعلين لاستراتيجية المناورة في التغيير بعدم التعاون، فإن هذه الفرضية وبناء على النسب المتحصل عليها فقد تم الحكم عليها هي كذلك بأنها تحققت داخل مؤسسة مطاحن سيدي رغيس، والتي تجسدت من خلال عدم تحفز العاملين اتجاه برامج التغيير التنظيمي التي فرضتها التكنولوجيات التي تم استحداثها داخل المؤسسة حيث اختار اقلية فقط من العاملين الانطلاق بسرعة في عملية التغيير بنسبة 23%، وذلك على الرغم من لجوء الادارة الى تغيير استراتيجيتها الاولى المبنية على التسلط ولجوئها في هذه المرة الى استراتيجية التحفيز عن طريق الحوافز المادية بنسبة 20% والحوافز المعنوية بنسبة 40% اضافة الى لجوئها الى التحفيز عن طريق التدريب بنسبة 28%، اضافة الى لجوئها حتى الى محاولة تحفيز العمال عن طريق استغلالها لجماعات العمل غير الرسمية الى ان هذا كله لم يستثر العاملين نحو التغيير الذي كانت الادارة تتمناه وهذا كله نتيجة ان الفاعلين اعتبروها محاولة من الادارة مناورتهم باستخدامها لهذه الاستراتيجية كونها لا تحقق مطالبهم واهدافه التي يطمحون الى تحقيقها، وهذا نوع اخر من مقاومة التغيير من طرف الفاعلين ولكنه أقل حدة من النوع الاول الذي واجهوا به التغيير التسلطي، وهذا راجع الى تغيير في استراتيجية التغيير التي تبنتها

السلطة بعد ان ادركت عدم نجاعة الاستراتيجية الاولى، الا انها لم تفلح كذلك في تحقيق اهداف التغيير كما كانت تصبوا اليه نتيجة تأخرها في استخدام هذه الاستراتيجية حيث وصل بها الحال الى التصارع مع جماعات العمل هذا من جهة، ومن جهة ثانية هاته الاستراتيجية تحتاج الى بذل الكثير من الأموال خاصة في ظل ابداء نسبة 87% من الفاعلين انهم بحاجة كبيرة الى التحفيز المادي ، ونتيجة للفكر الاقتصادي المادي للمؤسسة الذي يهدف الى تقليل التكلفة حيث حددت المؤسسة نسبة 20% فقط لتعطيهم حوافز من اجل تبني التغيير على حد تعبير المبحوثين، اضافة الى اقتصار التدريب فقط على نسبة 28% من العمال في حين ان نسبة 80% من العمال بمختلف رتبهم الوظيفية أكدوا على انهم بحاجة كبيرة التدريب، الامر الذي سيعقد العملية أكثر خاصة في ظل التغيير الشامل الذي تبنته المؤسسة والذي سيمس جميع العمال بطريقة او بأخرى، الأمر الذي ترك انطباعا لدى الفاعلين ان هناك محاولة لمناورتهم فزاد اتحادهم من اجل منع مخطط الادارة في التغيير التنظيمي وابراز وللمرة الثانية قوة التنظيم غير رسمي –الذي ناصبته الادارة الصراع– في مواجهة التنظيم الرسمي.

6-1-4- مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

تمهيد:

بعد تناولنا لمختلف بيانات الفرضيتين الأولى والثانية تحليلا وتفسيرا واستنتاجا، سننتقل الآن الى بيانات الفرضية الثالثة والاخيرة في دراستنا، سنحاول من خلال هذا العنصر التعرض لتحليل وتفسير ومناقشة جداول هذه الفرضية والتي تم صياغتها على النحو التالي "تؤدي استراتيجية المشاركة والاقناع على التغيير الى تغليب الفاعلين لمصلحتهم"، مثل سابقاتها ستقودنا هاته الفرضية بمختلف متغيراتها وأبعادها ومؤشراتها للكشف عن كيفية تفاعل الفاعلين بمؤسسة مطاحن سيدي رغيس مع هذا النوع من الاستراتيجيات التي تعتمدها الادارة "استراتيجية المشاركة" من أجل احداث التغيير، وقد عرضنا جداول هذه الفرضية كما يلي:

جدول رقم (28): توزيع المبحوثين تبعا لمتغيري المشاركة في صياغة برنامج التغيير وسنوات الخبرة

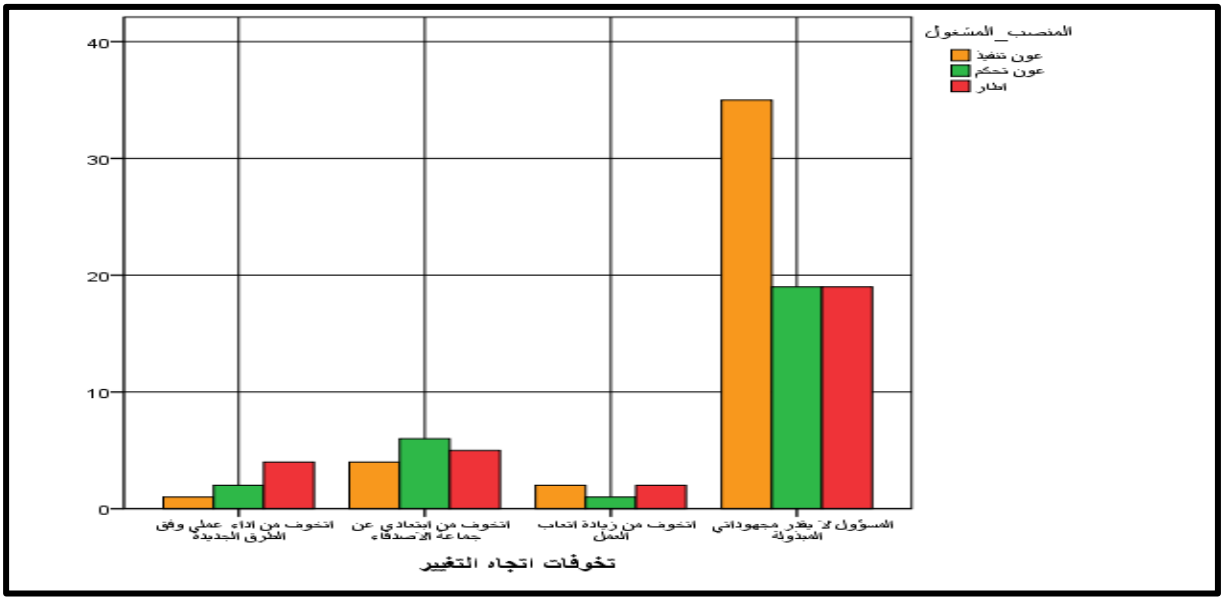
		سنوات الخبرة								المجموع	
		أقل من 5		من 6 الى 10		من 11 الى 15		أكثر من 15			
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
المشاركة في صياغة برنامج التغيير	نعم اقترح تعديلات	4	44	5	31.2	22	35.4	3	23	34	**34**
	لا اقترح تعديلات	5	**66**	11	**68.8**	40	**64.6**	10	**77**	66	**66**
المجموع		9	100	16	100	62	100	13	100	100	100

نتبين من خلال النسب المعروضة في هذا الجدول بأن نسبة 66% من العمال على تعدد سنوات خبرتهم يفضلون عدم تقديم أي اقتراحات كامتناع منهم عن مشاركة في صياغة أي برنامج من برامج التغيير الذي تنوي الادارة اجراءه منها نسبة 77% من أصحب الخبرة أكثر من 15 سنة و68.8% خبرتهم من 6 الى 10 سنوات و66% خبرتهم أقل من 5 سنوات و64.6% خبرتهم من 11 الى 15 سنة.

من خلال هاته النسب نتبين أنه كلما زادت خبرة العامل داخل المؤسسة كلما قل حماسه نحو اشراكه باقتراح تعديلات في صياغة برامج التغيير، في مقابل ذلك نجد أن نسبة 34% من المبحوثين فقد ابدوا استعدادهم لإبداء اقتراحات فيما يخص برنامج التغيير الذي تنوي المؤسسة الشروع فيه، وعليه يتضح لنا من خلال هاته النسب والتي كانت متوقعة من المبحوثين خاصة أن مختلف هاته النسب ونتيجة الخبرة المتراكمة لدى المرؤوسين تولد لديهم انطباع اتجاه مؤسستهم بأنها لا تأخذ بمختلف اقتراحاتهم بمعنى ان اشراكهم في اتخاذ قرار التغيير هو مجرد اجراء شكلي فقط، الامر الذي افقدهم الثقة في الرؤساء فنجد اغلبيتهم لا يبالون بإبداء الرأي وهذا أم طبيعي وعليه وجب على المؤسسة أن تعيد حساباتها فيما يخص مزايا المشاركة الحقيقية والفعالة والتي هي كثيرة لا تعد ولا تحصى واهمالها يؤدي الى نتائج عكسية لا تصب لا في صالح المؤسسة ولا في صالح عمالها، نذكر بعض هاته المزايا على سبيل المثال لا الحصر هي مساعدة المرؤوسين على تحسين نوعية القرار وجعله اكثر قبول لديهم فيعملون على تنفيذه بحماسة شديدة ورغبة صادقة، كما تؤدي الى تعزيز الثقة بين المرؤوسين ورئيسهم وتتعداها الى ثقة العملاء، اضافة الى تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وزيادة تفهمهم واحساسهم لأهداف التنظيم، كما تجعلهم أكثر استعدادا لأي طارئ قد يحدث أثناء التغيير فيجتهدون من أجل اقتراح البدائل وهذا كله خدمة للتغيير الذي ساهموا في وضع خططه، دون أن ننسى الاشباعات النفسية والمكانة الاجتماعية وتحقيق الذات التي يحققونها من وراء ذلك.

جدول رقم (29): توزيع المبحوثين تبعا لمتغير التخوفات اتجاه التغيير والمنصب المشغول

		المنصب المشغول						المجموع	
		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ			
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
تخوفات اتجاه التغيير	التخوف من اداء العمل وفق الطرق الجديدة	4	13.3	2	7.2	1	2.4	7	7
	التخوف من الابتعاد عن جماعة الاصدقاء	5	16.6	6	21.4	4	9.5	15	15
	التخوف من زيادة اتعاب العمل	2	6.6	1	3.5	2	4.6	5	5
	التخوف من عدم تقدير مجهوداتي المبذولة	19	63.5	19	67.9	35	81.5	73	73
المجموع		30	100	28	100	42	100	100	100



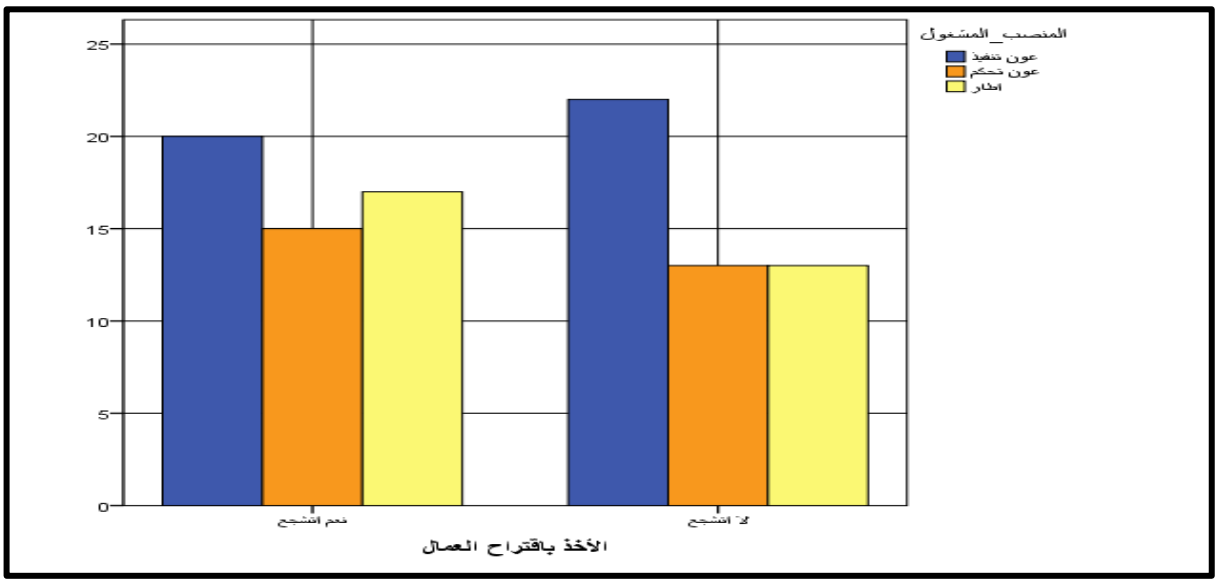
شكل رقم (18) أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين تبعا لمتغير التخوفات اتجاه التغيير والمنصب المشغول

يتضح من خلال النسب المعروضة في هذا الجدول أن نسبة 73 % من المبحوثين على اختلاف مناصبهم داخل المؤسسة يتخوفون من عدم تقدير مجهوداتهم التي تبذل اتجاه التغيير من طرف المسؤول كما عبر عن ذلك نسبة 81.5 % من أعوان التنفيذ ونسبة 67.9 % من أعوان التحكم ونسبة 63.5 % من الاطارات، في مقابل ذلك نسبة 15 % لا تخفي كون هناك تخوفات من الابتعاد عن جماعة الاصدقاء في ظل نظام التغيير الجديد، اما نسبة 07 % فأرجعت السبب الى تخوفها من اداء العمل وفق الطرق الجديدة، بينما نسبة 05 % فقد تخوفت من زيادة اتعاب العمل، من خلال هاته النسب التي تبين الارتباط بين المتغيرين يتضح اكبر اشكالية تؤرق العمال داخل مؤسسة مطاحن سيدي رغيس تتمثل في عدم تقدير المسؤول لمجهودات العمال وهذا الاشكال كانت وستكون له افرازات سلبية كثيرة داخل المؤسسة على غرار انخفاض الروح المعنوية، مقاومة التغيير، عدم التعاون، العنف اتجاه وسائل العمل هذه وغيرها من مختلف السلوكات التي تعيق التطور والابداع داخل المؤسسة، وعليه وجب في هاته الحالة على مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس ان تدرك بأن نجاح المؤسسة مرهون باختيار المدير

والمسؤول المناسب والكفء فأصحاب الشخصيات المريضة لا يصلحون ان يكونوا مديرين او رؤساء حتى لو كان لديهم الكثير من الكفاءات والمؤهلات العلمية لأنهم سيحطمون المؤسسة من حيث تضن المؤسسة انهم يحققون اهدافها، خاصة في ظل أن الادارة الحديثة أصبحت علم وفن تتطلب نوعية من الشخصيات التي لديها القابلية لأن تنهل من علم الاجتماع كيفية ادارة جموع العاملين داخل المؤسسة وادراكهم لمختلف هاته التخوفات التي تحيط بيئة العمل والتي تشكل عائقا امام الكفاءات لتفجير طاقاتهم والسعي بكل جهودهم من أجل انجاح وتطوير المؤسسة، فتتشكل لديهم ضغوط نفسية تثبط كل عزيمة فيهم ودافعية نحو العمل والابداع، وعليه فإنه ومن بين الأفكار التي ستراود العمال هو مغادرة هاته المؤسسة كما أشرنا اليه في الجداول السابقة "دوران العمل" وهم بذلك يفكرون بـ "تغيير المديرين وليس الوظائف" على حد تعبير المقولة الادارية المشهورة.

جدول رقم (30): توزيع المبحوثين تبعا لمتغيري الاخذ باقتراحات العمال على اختلاف مناصبهم المشغولة

		المنصب المشغول						**المجموع**	
		اطارات		**اعوان التحكم**		**اعوان التنفيذ**			
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
الأخذ باقتراح العمال	**نعم اتشجع**	17	56.6	15	53.5	20	47.6	52	**52**
	لا اتشجع	13	43.4	13	46.5	22	52.4	48	**48**
المجموع		30	100	28	100	42	100	100	100



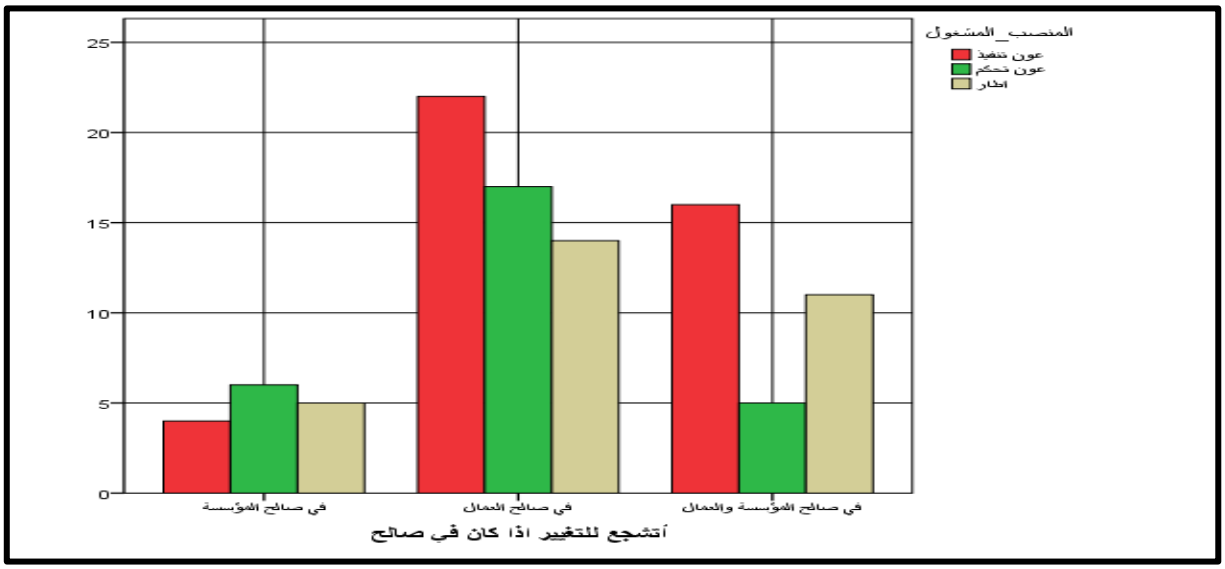
شكل رقم (19) أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين تبعا لمتغيري الاخذ باقتراحات العمال على اختلاف مناصبهم المشغولة

نتبين من خلال النسب المعروضة في هذا الجدول بأن نسبة 52 % من المبحوثين يؤكدون على أنهم يتشجعون في حالة أخذت المؤسسة باقتراحاتهم فيما يخص برامج التغيير وهذا على تنوع مناصبهم المشغولة داخل المؤسسة ونسبهم 56.6% اطارات و53.5% اعوان التحكم أما اعوان التنفيذ بنسبة 47.6%، في مقابل ذلك ترى نسبة 48% من المبحوثين عكس ذلك وهي نسبتان جد متقاربتان وهذا امتداد لما اعطيناه من تحليل وتفسير للجدول المتعلق بإقبال العمال على اعطاء اقتراحات فيما يخص أي برنامج تغيير تنوي المؤسسة اجرائه حيث وجدنا اعراض كبير من طرفهم بنسبة 74% الا اننا نلاحظ تغيير في موقفهم وتراجع هاته النسبة الى 48% في حالة أخذت المؤسسة باقتراحاتهم وهذا شيء جد ايجابي يؤدي الى تقليل العمال من مقاومة قرارات التغيير والاتحاد مع مؤسستهم في حال تم اشراكهم اشراك حقيقي وتم الاخذ حقيقة باقتراحاتهم وليس شكلا وهو ما أكده "كيرت لوين" في تحليله لطبيعة التغيير والتي أكد على انها عبارة عن توازن ديناميكي لقوتين تعملان في اتجاهين متعاكسين، حيث أن احداهما تعمل على الدفع بالتغيير بالاتجاه المقصود وتسمى القوى الدافعة، والاخرى مضادة تعمل عرقلة وكبح ومقاومة التغيير وتسمى بالقوى المعيقة، الاستقرار داخل المؤسسة مرهون فقط عندما يحدث توازن

بين هاتين القوتين وهو أكبر تحدي أمام القائمين على مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس حيث يتضح جليا من خلال مختلف هاته النسب أنه ليس من السهل ان يتبنى الفاعلون التغيير داخل المؤسسة فحتى في حالة اشراكهم والاخذ باقتراحاتهم تجد هناك من يعارض قرار التغيير ولا يتعاون من أجله على الرغم من ان الادارة حاولت اشراكه في قرار التغيير، وهنا يبرز صراع المصالح بين الرئيس والمرؤوس الذي تناوله مشال كروزييه في احدى اهم منطلقاته في تحليله الاستراتيجي حين أكد على ان الفاعل لا يقبل ابدا ان يعامل كوسيلة او اداة في خدمة المنظمة، حيث له اهدافه ورغباته الخاصة التي يمكن ان تكون نفسها رغبة المؤسسة او العكس وهو ما سنحاول ايضاحه اكثر من خلال الجدول الموالي الذي يصف المصلحة التي يغلبها الفاعلون داخل المؤسسة، وهو ما اشار اليه كذلك فيليب بورنو حين حديثه عن نزوع الفاعل للسيطرة من اجل ان يصل الى تبني التغيير والتعاون من اجله وهو ما تناولناه بالتفصيل في الفصل الرابع من بحثنا.

جدول رقم (31): توزيع المبحوثين تبعا لمتغيري تغليب العمال لمصلحتهم ومنصبهم المشغول

		المنصب المشغول						المجموع	
		اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ			
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
أتشجع للتغيير اذا كان في صالح	المؤسسة	5	16.6	6	21.4	4	9.5	15	15
	العمال	14	46.8	17	60.8	22	52.5	53	**53**
	المؤسسة والعمال معا	11	36.6	5	17.8	16	38	32	**32**
المجموع		30	100	28	100	42	100	100	100



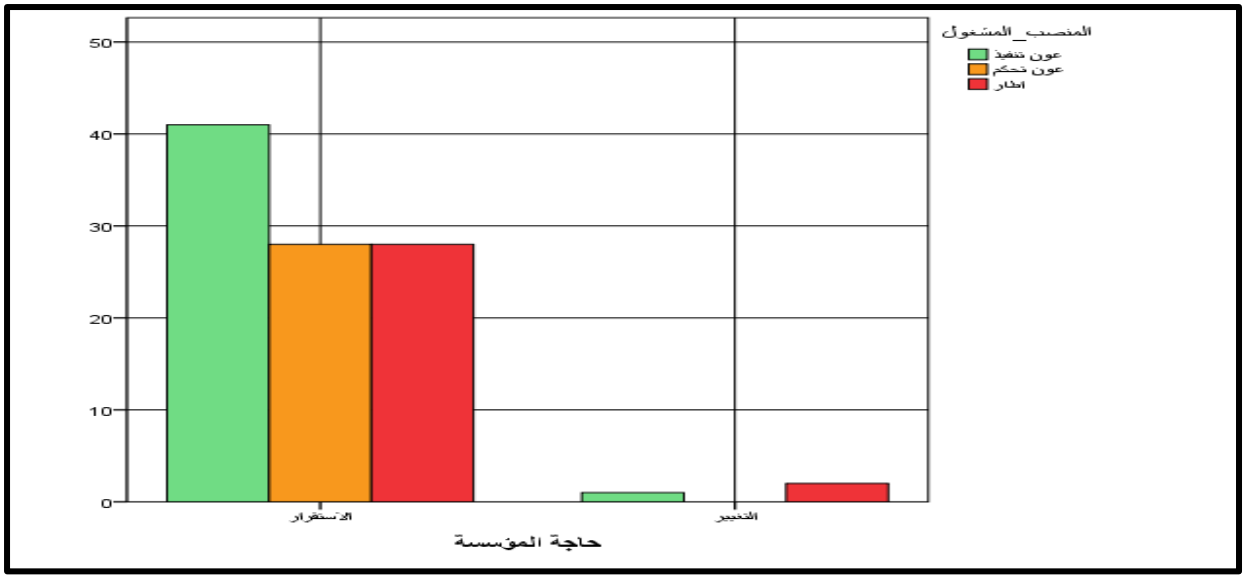
شكل رقم (20) أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين تبعا لمتغيري تغليب العمال لمصلحتهم ومنصبهم المشغول

نتبين من خلال النسب المعروضة في هذا الجدول بأن نسبة 53 % من المبحوثين يؤكدون على أنهم يتشجعون للتغيير اذا كان في صالحهم فقط وهذا على تنوع مناصبهم المشغولة داخل المؤسسة ونسبهم 60.8% اعوان التحكم و52.5% اعوان التنفيذ أما الاطارات بنسبة 46.8%، في مقابل ذلك ترى نسبة 32 % من المبحوثين ان الذي يشجعهم نحو التغيير هو اذا كان يصب في مصلحة الطرفين معا، فيما ترى نسبة 15 % من المبحوثين انهم يتشجعون للتغيير اذا كان في صالح المؤسسة، في ظل هذا التباين بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة تبرز تحديات الصراع التنظيمي داخل المؤسسة وهو ما اشار اليه اندرسون "أن العلاقة قائمة بالتضاد بين التغيير والصراع وعليه فإن المنظمة التي تسعى الى تحقيق التغيير والابتكار لا بد أن تأخذ في اعتبارها أثر الصراع باعتباره أحد المتغيرات الأساسية في التأثير على النمو والاستمرار"، وفي ظل بيئة تنافسية تدفع المؤسسة دفعا الى ضرورة التفكير في التغيير والتطوير تبرز مختلف التحديات الداخلية في كيفية اقناع الفاعلين داخل المؤسسة للانخراط في مسعى تطوير المؤسسة وفي ظل التباين بين مصالح المؤسسة والفاعلين يظهر مفهوم التعاون الذي تحدث عليه بيرنو –وهو مذكور بالتفصيل في الفصل الرابع من مذكرتنا– كمفهوم محوري ننتقل بموجبه من الصراع الى التعاون من اجل التغيير حيث خلص الى أن التغيير الفعلي الواقعي مرتبط بشكل وثيق بضرورة إرساء إطار للتعاون بين جميع الأشخاص المعنيين، ولا ينبغي لهذا التعاون أن يكون اعتباطيا أو عشوائيا بل يجب أن يعتمد على: ترجمة ممكنة لكل فاعل بخصوص متطلبات وانعكاسات التغيير على الواقع المهني بشرط أن يمنح لهذا التغيير تفسيرا أو معنى واضحا، تعيين منفعة مشتركة يجمع عليها كافة الفاعلين في عملية التغيير، وهو ما يضمن تحقيق وحماية المصلحة المشتركة، ضبط اتفاق ضمني بشأن الكفاءات والسلوكيات الصادرة من طرف الفاعلين في مسار إحداث التغيير وضمان ديمومته، فهو الكفيل لفرض احترام القيم الأساسية لكل فاعل والحفاظ عليها طيلة عملية التغيير، تجد الاشارة الى أنه وفي هذا

الموضع تبرز دور القيادة الرشيدة في محاولة احداث التوازن بين مختلف المصالح وذلك من اجل تلافي حدوث تصادم المصالح الذي يعود بالسلبيات على المؤسسة ويحول دون تحقيق اهدافها.

جدول رقم (32): توزيع المبحوثين حسب متغيري حاجة المؤسسة للتغيير وسنوات الخبرة

		سنوات الخبرة								المجموع	
		أقل من 5		من 6 الى 10		من 11 الى 15		أكثر من 15			
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
حاجة المؤسسة	الاستقرار	8	**88.8**	14	**87.5**	62	**100**	13	**100**	97	**97**
	التغيير	1	11.2	2	12.5	0	0	0	0	3	**3**
المجموع		9	100	16	100	62	100	13	100	100	100



شكل رقم (21) أعمدة نسبية لتوزيع المبحوثين حسب متغيري حاجة المؤسسة للتغيير وسنوات الخبرة

يتضح من خلال النسب المعروضة في هذا الجدول أن نسبة 97 % من المبحوثين بتعدد سنوات خبرتهم على أن المؤسسة بحاجة الى الاستقرار وهو ما أجمع عليه العمال ذوو الخبرة الطويلة في مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس من 11 سنة فما فوق بنسبة 100 % كما كانت النسب مرتفعة كذلك لمن لديه خبرة اقل 88.8 % أقل من 5 سنوات خبرة و 87.5 % من 6 الى 10 سنوات خبرة، في مقابل ذلك نجد أن نسبة 3 % فقط من اتفقوا على أن المؤسسة بحاجة الى التغيير، وعليه يمكن تفسير هاته النتائج على أن عمال مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس ونظرا لخبرتهم الطويلة بالمؤسسة فقد تشكل لديهم انطباع سلبي حول مختلف الاستراتيجيات التي تتبناها السلطة والتي لا تخدم سوى مصالحها في فرض التغيير اضافة الى مختلف الاتعاب التي ستنجر عن هذا التغيير والتي يرفضونها لأنها لن تعود عليهم بالفائدة وعليه فهم يفضلون الاستقرار على التطوير الذي تتبناه السلطة اضافة الى ان المسؤولين لا يقدرون روح المبادرة التي ابداها العمال في كثير من الاحيان، وعليه وجب على مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس اعادة النظر في مختلف الاستراتيجيات التي تتبناها من أجل تحقيق اهداف المؤسسة دون اغفال واهمال ان للفاعلين كذلك مجموعة من الاهداف والطموحات والحاجات والتي يريدون من المؤسسة ان تأخذها بعين الاعتبار حين تقوم بوضع برامج التغيير.

استنتاج

من خلال تبويب البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي تنص على أن منتهى "استراتيجية المشاركة والاقناع على التغيير هي تغليب الفاعلين لمصلحتهم" داخل هذه المؤسسة وبعد تحليلنا وتفسيرنا لمختلف هذه البيانات توصلنا الى النتائج التالية فيما يخص مؤسسة مطاحن سيدي رغيس أم البواقي:

*نسبة 66% من العمال على تعدد سنوات خبرتهم يفضلون عدم تقديم أي اقتراحات كامتناع منهم عن مشاركة في صياغة أي برنامج من برامج التغيير، بحيث أنه كلما زادت خبرة العامل داخل المؤسسة كلما قل حماسه نحو اشراكه باقتراح تعديلات في صياغة برامج التغيير، في مقابل ذلك وجدنا أن نسبة 34% من المبحوثين ابدوا استعدادهم لإبداء اقتراحات فيما يخص برنامج التغيير الذي تنوي المؤسسة الشروع فيه، هذا التوجه من الفاعلين تشكل نتيجة الخبرة المتراكمة لدى المرؤوسين حيث تولد لديهم انطباع اتجاه مؤسستهم بأنها لا تأخذ بمختلف اقتراحاتهم بمعنى ان اشراكهم في اتخاذ قرار التغيير هو مجرد اجراء شكلي فقط، الامر الذي افقدهم الثقة في الرؤساء فنجد اغلبيتهم لا يبالون بإبداء الرأي وهذا أمر طبيعي وعليه وجب على المؤسسة أن تعيد حساباتها فيما يخص مزايا المشاركة الحقيقية والفعالة والتي هي كثيرة لا تعد ولا تحصى واهمالها يؤدي الى نتائج عكسية لا تصب لا في صالح المؤسسة ولا في صالح عمالها.

* اتضح لنا اكبر تخوف يؤرق العمال داخل مؤسسة مطاحن سيدي رغيس تتمثل في عدم تقدير المسؤول لمجهودات العمال وهو ما اختارته نسبة 73 % من المبحوثين وهذا الاشكال كانت وستكون له افرازات سلبية كثيرة داخل المؤسسة تعيق تطورها وابداعها، وعليه وجب في هاته الحالة على مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس ان تدرك بأن نجاح المؤسسة مرهون باختيار المدير والمسؤول المناسب والكفء فأصحاب الشخصيات المريضة لا يصلحون ان يكونوا مديرين او رؤساء حتى لو كان لديهم الكثير من الكفاءات والمؤهلات العلمية لأنهم سيحطمون المؤسسة من حيث تضن المؤسسة انهم يحققون اهدافها،

في مقابل ذلك هناك تخوف آخر اقل حدة من الاول يتمثل في تخوفهم من الابتعاد عن جماعة الاصدقاء بنسبة 15 % في ظل نظام التغيير الجديد، اما نسبة 07% فأرجعت السبب الى تخوفها من اداء العمل وفق الطرق الجديدة، بينما نسبة 05 % فقد تخوفت من زيادة اتعاب العمل، كل هذه التخوفات وجب على المؤسسة ان تدركها وتأخذها في الحسبان حين صياغة أي برنامج تغييري، لأن الخوف هو اول دافع لمقاومة التغيير من طرف الفاعلين.

* ليس من السهل ان يتبنى الفاعلون التغيير داخل المؤسسة فحتى في حالة اشراكهم والاخذ باقتراحاتهم تجد هناك من يعارض قرار التغيير ولا يتعاون من أجله على الرغم من ان الادارة حاولت اشراكه في قرار التغيير، حيث له اهدافه ورغباته الخاصة التي يمكن ان تكون نفسها رغبة المؤسسة او العكس حيث اتضح جليا من خلال النسب المتوصل اليها أن نسبة 52 % من المبحوثين يؤكدون على أنهم يتشجعون في حالة أخذت المؤسسة باقتراحاتهم فيما يخص برامج التغيير، في مقابل ذلك ترى نسبة 48% من المبحوثين عكس ذلك وهي نسبتان جد متقاربتان في حالة أخذت المؤسسة باقتراحاتهم، وهذا شيء جد ايجابي يؤدي الى تقليل العمال من مقاومة قرارات التغيير والاتحاد مع مؤسستهم في حال تم اشراكهم اشراك حقيقي وتم الاخذ حقيقة باقتراحاتهم وليس شكلا.

* نسبة 53 % من المبحوثين يؤكدون على أنهم يتشجعون للتغيير اذا كان في صالحهم فقط، في مقابل ذلك ترى نسبة 32 % من المبحوثين ان الذي يشجعهم نحو التغيير هو اذا كان يصب في مصلحة الطرفين معا، فيما ترى نسبة 15 % من المبحوثين انهم يتشجعون للتغيير اذا كان في صالح المؤسسة، في ظل هذا التباين بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة برزت تحديات صراع المصالح داخل المؤسسة حيث وجدنا ان كل طرف يريد ان يحقق اكبر عائد من خلال عملية التغيير فأصبح هناك تجاذب بين الطرفين بدل التعاون والاتفاق على تحديد وضبط انعكاسات التغيير على الواقع المهني والمنفعة مشتركة التي ستتحقق من خلال عملية التغيير.

* نسبة 97 % من المبحوثين بتعدد سنوات خبرتهم يؤكدون أن المؤسسة بحاجة الى الاستقرار ، في مقابل ذلك نجد أن نسبة 3 % فقط من اتفقوا على أن المؤسسة بحاجة الى التغيير، وعليه توصلنا الى الانطباع السلبي الذي تشكل لدى الفاعلين بالمؤسسة حول مختلف الاستراتيجيات التي تتبناها السلطة والتي لا تخدم سوى مصالحها في فرض التغيير اضافة الى مختلف الاتعاب التي ستنجر عن هذا التغيير والتي يرفضونها لأنها لن تعود عليهم بالفائدة وعليه فهم يفضلون الاستقرار على التطوير، اضافة الى ان المسؤولون لا يقدرون روح المبادرة التي ابداها العمال في كثير من الاحيان، وعليه وجب على مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس اعادة النظر في مختلف الاستراتيجيات التي تتبناها من أجل تحقيق اهداف المؤسسة دون اغفال واهمال ان للفاعلين كذلك مجموعة من الاهداف والطموحات والحاجات والتي يريدون من المؤسسة ان تأخذها بعين الاعتبار حين تقوم بوضع برامج التغيير.

***وكخلاصة للفرضية الثالثة:** والمتعلقة بأن استراتيجية المشاركة والاقناع تؤدي بالفاعلين الى تغليب مصلحتهم، فإنه وبناء على مختلف النسب المتحصل عليها تم الحكم عليها هي كذلك بأنها قد تحققت داخل مؤسسة مطاحن سيدي رغيس، حيث اكدت نسبة 53% من العاملين على انهم يتشجعون للتغيير اذا كان في صالحهم، كما ذهبت نسبة 32% بأنهم يتشجعون اذا كان التغيير في صالهم وصالح المؤسسة معا، وعليه فقد تبين لنا من خلال مختلف هذه النسب أن الفاعلين يتشجعون نحو التغيير اذا كان في صالحهم وساهموا اسهاما فعليا في صياغة تفاصيله بحيث يكون التخطيط له تخطيطا تشاركيا وليس من طرف واحد بحيث يراعى في هذه التشاركية مختلف حاجات العمال ورغباتهم اضافة الى مختلف التخوفات التي تجعلهم يتخوفون من اي عملية تغيير داخل المؤسسة على شاكلة تخوفهم من اداء عمله وفق الطرق الجديدة والتي لا يعرفون منتهاها وذلك ما صرح به نسبة 7% اضافة الى تخوفهم من الابتعاد عن جماعة الاصدقاء وبيئة العمل التي يفضلون ان يضلوا فيها نتيجة جملة الاشباعات النفسي والاجتماعية التي يحققونها جراء هذا الاجتماع في بيئة العمل وذلك ما اختارته نسبة 15% منهم، كذلك

تخوفهم من زيادة اتعاب العمل خاصة بعد استقرارهم على طريقة العمل الحالية والتي يعرفون مختلف الاتعاب المتعلقة بها وكيفية التعامل معها وذلك ما اختارته نسبة 5% من المبحوثين، دون ان ننسى اهم تخوف لديهم ويساهم اسهاما كبيرا في كبح جماحهم اتجاه التغيير التنظيمي الا وهو الخوف من عدم تقدير مجهوداتهم من طرف القائمين على شؤون المؤسسة هذا الاشكال الذي يشكل لديهم هاجسا اتجاه اي مبادرة ايجابية داخل المؤسسة وذلك ما اختارته اغلبية المبحوثين بنسبة 73%، كل هذه التخوفات وغيرها في ظل ادارة تشركهم اشراكا شكليا حسب رأيهم هذا يدفعه دفعا الى تغليب مصالحهم اكثر، اضافة الى الانطباع الذي يحملونه على المؤسسة حول اعتمادها على التشاركية الشكلية فقط، هذا التغليب لمصلحتهم يفهم لدى الادارة انه مقاومة لبرنامج التغيير الذي تطمح الى تحقيقه وتحكم على استراتيجيتها التشاركية انها غير ناجعة مع العمال كونهم يرفضون حتى هذه الاستراتيجية في عملية التغيير، فتكون الادارة بذلك قد فشلت في تحقيق التغيير المنشود كما خططت له، وبذلك خلصنا الى ان هذه الاستراتيجية تحتاج اشراك حقيقي يضمن للفاعلين تحقيق اهدافهم ويزيل عنهم جميع تخوفاتهم وبذلك تتحد مصلحتهم مع مصلحة المؤسسة فيقبلون على عملية التغيير بكل حماس وبذلك تتطور المؤسسة.

6-1-5- النتائج العامة للدراسة:

من خلال هذا العنصر سنحاول التطرق لنتيجة الفرضية الرئيسية القائلة "بأنه ومن أجل احداث التغيير التنظيمي تتبنى السلطة العليا استراتيجيات مختلفة وذلك في محاولة منها توجيه الفاعلين لقبول هذا التغيير وجعله ضمن اهدافهم، الا انهم يواجهون مختلف استراتيجيات التغيير بالمقاومة"، وقبل التطرق الى الفرضية الرئيسية سنحاول اعطاء تصور عام حول النتائج المتوصل اليها في الفرضيات الفرعية والتي تم صياغتها انطلاق من الفرضية الرئيسية:

*** في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج الفرضيات الأولى والثانية والثالثة، حيث تحققت كل من الفرضية الأولى والثانية والثالثة، فقد تم الحكم بموجبهم على اثبات الفرضية الرئيسية والتي تقول: "من أجل احداث التغيير التنظيمي تتبنى السلطة العليا استراتيجيات مختلفة وذلك في محاولة منها توجيه الفاعلين لقبول هذا التغيير وجعله ضمن اهدافهم، الا انهم يواجهون مختلف استراتيجيات التغيير بالمقاومة".

ومنه نخلص الى ان مؤسسة مطاحن سيدي رغيس وعلى الرغم من استخدامها لمجموعة من الاستراتيجيات "استراتيجية السلطة، استراتيجية التحفيز، استراتيجية المشاركة " والتي سعت من خلالها الى جعل التغيير ضمن اهداف الفاعلين، الا ان جميع محاولاتها في تطبيق هذه الاستراتيجيات تم مواجهتها باستراتيجيات مختلفة من طراف الفاعلين صبت جميعها في باب مقاومة التغيير التنظيمي من طرفهم، هذه المقاومة ليست فطرية كما تعتقد الادارة وحكمت بموجبها ان العمال ضد كل ما هو جديد وانهم لا يحبون التغيير، وانما هي عبارة عن ردات فعل منطقية على مختلف هذه الاستراتيجيات التي استخدمها الادارة والتي تعتبر من الناحية الشكلية استراتيجيات علمية ولكن من ناحية المضمون يحتاج تطبيقها الى خبراء في علم اجتماع التغيير والتطوير، والذين يأخذون في حسبانهم تأثير الجماعات داخل التنظيم في كبح او تنشيط الجماعة من اجل تحقيق اهداف المؤسسة وهو ما أكده 58% من المبحوثين بأنهم

يخضعون لضغط جماعات العمل وهم يسعون جاهدين الى ارضائها ولو كان ذلك على حساب تطور المؤسسة، هؤلاء الخبراء سيكون على عاتقهم وضع استراتيجيات اكثر فاعلية ترقى بالمؤسسة الى مصاف المؤسسات الرائدة خاصة في ظل أن نسبة 75 % من الفاعلين اكدوا ان لديهم رغبة كبيرة في التطوير من قدراتهم نتيجة أن العمل الذي يؤدونه أصبح روتيني بالنسبة اليهم، وهذا شيء ايجابي ان يكون بالمؤسسة مثل هكذا عمال مستعدون للتطوير من قدراتهم ولكن بشرط وجود البيئة المناسبة التي تساعدهم في ذلك وتقدر مجهوداتهم وتراعي الى جانب مصالحها مصالحهم واهدافهم وتأخذ في الحسبان مختلف تخوفاته اتجاه التغيير لأنه وحسب التحليل الاستراتيجي لمشال كروزييه سيلجأ الفاعلون دائما الى تفعيل سلطتهم في مواجهة السلطة الرسمية وذلك باستخدام مختلف الاستراتيجيات من مناورة والعاب وبؤر غموض دفاعا عن مصالحهم، ما عدى ذلك وفي ضل بيئة تنافسية فالمؤسسة مهددة بالجمود، خاصة في ظل مختلف الاستراتيجيات المطبقة من طرف الفاعلين والتي تعتبر هي السائدة والمتحكمة في سير المؤسسة فهم اصحاب السلطة خاصة في ظل مختلف التكتلات التي يلجؤون اليها كتعبير منهم عن رفضهم لمختلف قرارات التغيير داخ المؤسسة، الامر الذي تسبب في تغيير الكثير من المسيرين نتيجة ايصال المؤسسة الى حالات الانسداد بسبب اهمالهم للمخططات التشاركية واستخدامهم لسلطة القوة والمناورة عن طريق نظام حوافز لم تراعى فيه مختلف احتياجات العاملين والذي شجع الفاعلين على مقاومة التغيير بدل الانخراط فيه والعمل على انجاحه وذلك عن طريق لجوئهم الى مختلف تلك الاستراتيجيات من اجل اثبات قوتهم وسلطتهم وبالتالي سيادتهم في المؤسسة، وعليه فإنه من خلال دراستنا تبين أنه وجب على المؤسسات الجزائرية التي تهدف الى التغيير والتطوير وتعاني من المقاومة الحادة له وعلى رأسهم المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة مطاحن سيدي رغيس أم البواقي" أن تستعين بالباحثين في مختلف العلوم الادارية وعلوم التسيير وعلى رأسهم علم اجتماع التنظيم من اجل وضع خطط استراتيجية مدروسة ومضبوطة ودراسة جميع هوامش الحرية وكذا معرفة جميع الالعاب المحتمل

اللجوء اليها من طرف الفاعلين حتى تضمن بنسبة كبيرة نجاح التغيير واحداث توازن للمصالح بين مختلف القوى داخل التنظيم، وبالتالي تحقق اهداف المؤسسة ونجاحها.

6-2- توصيات الدراسة:

من خلال دراستنا هذه حول موضوع "التغيير التنظيمي واستراتيجية الفاعلين دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي رغيس أم البواقي" توصلنا الى مجموعة من التوصيات نوردها كما يلي:

1. عدم الاقبال على أي تغيير تنظيمي دون الرجوع الى الخبراء واهل الاختصاص، وذلك نتيجة ان هذه العملية جد معقدة وتحتاج الى التخطيط الذي ينبني على التنبؤ بالمستقبل والاعداد له ولما يخفيه من مفاجآت.
2. ضرورة تجاوز الطريقة الكلاسيكية في التسيير والمبنية على مجموعة القواعد البيروقراطية الصارمة وممارسات السلطة الحديدية والتي تنظر الى التسيير على انه فقط مجموعة من الأوامر وجب تطبيقها والا سيتعرض مخالفها الى جملة العقوبات المنصوص عليها قانونا.
3. ايلاء اهمية بالغة للتدريب، وقبل الشروع فيه وجب تحديد الاحتياجات التدريبة وضبطها جيدا اضافة الى الأخذ في الحسبان الفئة التي سيتم استهدافها من خلال برامج التدريب والأهداف المرجوة منه حتى تصل المؤسسة الى تحقيق الفعالية المطلوبة.
4. ضرورة مراجعة وفي كل مرة نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة، واذا ما اردنا التغيير فوجب الأخذ في الحسبان التحفيز المادي والذي يعتبر احد اهم الاحتياجات المتجددة لدى العمال ومتى تم اشباعها فسيكون لها دور فعال في دفعهم الى تبني هذا التغيير وجعله ضمن خططهم واهدافهم.
5. نظرا لأن أي مؤسسة هي عبارة عن تجمع بشري يحوي العديد من الفاعلين، فوجب الأخذ بعين الاعتبار مختلف الخصائص التي تميز هذه الجماعات من اعتماد على بعضها البعض وتفاعل فيما بينها وما ينتج عنه من علاقات، اضافة الى تضامنها وتماسكها ومختلف تأثيراتها على الأفراد، كل هذه الخصائص وغيرها وجب على المسير ادركها والاحاطة بها جيدا وذلك بهدف

تجنب الدخول في صراعات معها ومنه بروز الكثير من الصراعات التنظيمية والتي قد تؤدي الى انسداد المؤسسة.

6. ضرورة الالمام بمختلف الاستراتيجيات التي قد يلجأ اليها الفاعلون ضمن اطار التنظيم غير الرسمي وصراع السلطة، وذلك اظهارا لقوتهم امام التنظيم الرسمي وابراز دورهم في السيطرة على المؤسسة وتوجيهها نحو الأهداف التي تم رسمها من قبلهم.
7. اتباع سياسة الاشراك الفعلي لمختلف الفاعلين داخل المؤسسة في جميع برامج التغيير، الأمر الذي سيرفع من روحهم المعنوية ويشعرهم بالولاء أكثر لمؤسستهم مما سيعطيهم دافعا قويا من أجل السعي الى انجاح جميع المخططات التي تهدف الى تطوير المؤسسة وضمان تحقيقها للميزة التنافسية في بيئتها.

خاتمة

خاتمة

من خلال دراستنا هذه حول التغيير التنظيمي واستراتيجية الفاعلين اتضح لنا مدى المسؤولية الملقاة على عاتق الإدارة تجاه عمالها، وذلك من خلال ضرورة محاولة فهم مختلف السلوكات التي يقبلون عليها، وضرورة البحث عن أسبابها الموضوعية بدلا من تفسيرها تفسيرا ذاتيا.

وهنا يبرز دور الإدارة المقبلة على احداث تغيير تنظيمي تهدف من خلاله الى تطوير المؤسسة في ظل بيئة تنافسية، حيث يتوجب عليها ادراك مختلف استراتيجيات الفاعلين التي يعبرون عنها في شكل سلوكات داخل التنظيم، فالإدارة هي المسؤول الأول والأخير عن نجاح التغيير التنظيمي وبالتالي تحقيق التطوير والا تكون بصدد النتائج غير المتوقعة له، وهذا ما حاولنا الإجابة عليه من خلال التساؤل الرئيسي لدراستنا هذه هل تختلف استراتيجية الفاعلين اتجاه التغيير التنظيمي باختلاف استراتيجيات السلطة العليا أم أنهم يختارون استراتيجية واحدة في مواجهة مختلف استراتيجيات السلطة العليا لجعل التغيير أمرا واقعا؟.

وما وضحته الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي أن إدارة المؤسسة ونظرا لنقص رصيدها المعرفي حول متطلبات التغيير التنظيمي، تبين لنا أنه وعلى الرغم من تنوع استراتيجيات التغيير التنظيمي التي يسلكها المسيرون داخل المؤسسة الا ان الفاعلون يواجهونها جميعا بالمقاومة ورفض تقبل التغيير الأمر الذي أثرا سلبا على المؤسسة وأعاق تطورها وذلك ما تجسد في مختلف استراتيجيات الفاعلين اتجاه التغيير التنظيمي والتي لا تصب لا في صالح المؤسسة ولا في صالح التطوير الذي تنوي استحداثه مغلبين بذلك مصالحهم على مصالح المؤسسة.

فمن خلال الشق الأول لدراستنا والذي تمحور حول استخدام سلطة القوة في التغيير، تبين لنا ان الفاعلون يقاومون هذا النوع من التغيير بكل الوسائل من أجل افشاله متحدين بذلك مختلف القرارات التسلطية مبرزين قوة سلطتهم غير الرسمية، في اطار ما يسمى صراع السلطة.

أما من خلال الشق الثاني لدراستنا والذي تمحور حول التغيير بالمناورة، تبين لنا أن الفاعلون لا يبدون تجاوبا نسبيا مع هاته الاستراتيجية نتيجة ادراكهم لأهدافها وخلفياتها حيث يصنفونها ضمن العاب السلطة التي تهدف من خلالها الى تغليب مصالحها على حساب مصالح وطموحات الفاعلين.

أما من خلال الشق الثالث لدراستنا والذي تمحور حول التغيير بالمشاركة والاقناع، تبين لنا ظهور نوع من الصراع حول المصلحة ففي الوقت الذي تهدف المؤسسة الى اشراك الفاعلين بهدف جعلهم ضمن المخططين لعملية التطوير التنظيمي واعتبارهم جزء منه يميل الفاعلون الى رسم خطط بديلة تجر التغيير الى تحقيق مصالحهم وطموحاتهم.

وفي الأخير يمكننا القول أن هذه الدراسة كانت فرصة جيدة ومفيدة من الناحية العلمية وقد مكننا هذا الموضوع من الاطلاع على العلاقة بين التغيير التنظيمي واستراتيجية الفاعلين من ناحية تأثير تنوع الأولى على ثبات الثانية، ومما لا شك فيه أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث فإن هذا الأخير لا يخلو من نقائص، إلا أننا نرى أنه يمكن أن يساهم ولو بالجزء القليل في إثراء المكتبة وأن يكون تمهيدا لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات لأبحاث أخرى.

قائمة المراجع

أولا: الكتب العربية

أ- الكتب:

1. أحمد الأصفر وأديب عقيل: ***علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل***، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2002.
2. بشير العلاق: **الإدارة *الحديثة نظريات ومفاهيم***، د ط، عمان، دار اليازوري العلمية، 2008.
3. ثائر سعدون محمد: ***السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال***، ط1، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، الأردن، 2016.
4. حسام الدين محمود فياض: ***نظرية الفعل الاجتماعي عند ماكس فيبر – دراسة في علم الاجتماع التأويلي***، مكتبة نحو علم اجتماع تنويري، ط$_1$، 2018.
5. حسان الجيلالي: ***الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة***، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2015.
6. خالد حامد: ***المدخل إلى علم الاجتماع***، جسور، ط$_1$، المحمدية، الجزائر، 2008.
7. رابح كعباش: ***علم اجتماع التنظيم***، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
8. رائد يوسف الحاج: ***إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي***، دار غيداء، ط$_1$، عمان، الأردن، 2009.
9. ربحي مصطفى عليان: ***إدارة التغيير***، دار الصفاء، عمان، الأردن، ط$_1$، 2015.
10. رحالي حجيلة: ***الصراع في المؤسسات –وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع***، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.

11. صالح بن نوار: ***فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية***، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.

12. صديق محمد عفيفي: ***الإدارة في مشروعات الاعمال***، دار الكتاب، الكويت، 1981.

13. طلعت إبراهيم لطفي: ***علم اجتماع التنظيم***، دار غريب، القاهرة، مصر، دس.

14. عبد الرحمان بن محمد: ***مقدمة ابن خلدون***، اعتنى به مصطفى شيخ مصطفى، مؤسسة الرسالة ناشرون، بيروت، لبنان، ط1، 2007.

15. عبد الله بن عبد الغني الطجم: ***التطوير التنظيمي –المفاهيم– النماذج– الاستراتيجيات***، دار الحافظ، ط5، جدة، السعودية، 2009.

16. عبد الله عبد الغاني الطجم وطلق بن عوض الله السواط: ***السلوك التنظيمي المفاهيم –النظرية– التطبيق***، دار حافظ، جدة، السعودية، ط4، 2003.

17. كمال محمد المغربي: ***السلوك التنظيمي –مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم***، دار الفكر، عمان، الأردن، ط3، 2004.

18. محمد إسماعيل قباري: ***علم الاجتماع الاداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية***، منشأة المعارف، مصر، د س.

19. محمد الفاتح محمد بشير المغربي: ***السلوك التنظيمي***، دار الجنان، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2016.

20. محمد سمير أحمد: ***الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية***، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2009.

21. محمد عابد الجابري: ***فكر ابن خلدون العصبية والدولة معالم نظرية خلدونية في التاريخ الإسلامي***، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط6، 1994.

22. محمد قاسم القريوتي: ***السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال***، دار وائل ، ط5، الأردن، عمان، 2009.

23. محمد محمود الجوهري: ***علم الاجتماع الصناعي والتنظيم***، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2009.

24. محمد مسلم: ***تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات تقديم الخبير عبد الكريم بن شريف***، دار طليطلة، المحمدية، الجزائر، 2010.

25. مصطفى كامل أبو العز عطية: ***مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث***، الإسكندرية، مصر، دس.

26. مصطفى يوسف كافي: ***الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق***، دار ومؤسسة رسلان للطباعة، دمشق، سوريا، 2018.

27. معتز سيد عبد الله: ***إدارة التغيير التنظيمي –الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية***، الجزء1، مطبعة محمد عبد الكريم حسان، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2014.

28. منصور محمد إسماعيل العريقي: ***السلوك التنظيمي***، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2013.

29. موسى اللوزي: ***التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة***، ط1، دار وائل، الأردن،2003.

30. ناصر قاسيمي: ***سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية***، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.

31. نصر الدين جابر والهاشمي لوكيا: ***مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي***، دار الهدى للطباعة، أم البواقي، الجزائر، 2006.

32. نفيسة محمد باشري وآخرون: ***السلوك التنظيمي***، مكتبة جامعة القاهرة، مصر، 2017.

33. يونس عواد وآخرون: ***الإدارة الاستراتيجية***، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2015.

ب-كتب مترجمة للغة العربية:

1. انتوني غدنز: ***علم الاجتماع***، ترجمة فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، مؤسسة ترجمان، ط4، عمان، الأردن، د س.

2. جان ميزونوف: ***ديناميةالجماعات***، ترجمة فريد أنطونيوس، منشورات عويدات، بيروت، ط3، 1983.

3. داوود سليمان القرنة: ***عن قيادة التغيير*** (مترجم)، شركة العبيكان، المملكة العربية السعودية، ط1، 2016.

4. روبرت ووترمان الابن: ***براعة الإدارة في الشراكات الأمريكية –دروس تتعلمها من الشركات التي تهتم بالعاملين في المقام الأول***، ترجمة علا عبد المنعم عبد القوي، مراجعة فايزة عبد الحكيم، الدار الدولية، القاهرة، ط1، 1999.

5. ستيفن أكروبد وبول طومبسون: ***سوء السلوك التنظيمي حقل معرفي جديد***، ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي، د ط، القاهرة، دار الفجر، 2002.

ج-كتب المنهجية:

1. أحمد عبد المنعم حسن: ***أصول البحث العلمي –المنهج العلمي وأساليب كتابة البحوث والرسائل العلمية– الجزء الأول***، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1996.

2. سعيد سبعون وحفصة جرادي: ***الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع***، دار القصبة، الجزائر، 2012.

3. صالح بن نوار: **مبادئ في منهجية العلوم الاجتماعية والانسانية**، منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.

4. عنان أحمد مسلم: ***البحث الاجتماعي الميداني***، خطوات التصميم والتنفيذ، مؤسسة زهران، عمان، الأردن، ط1، 1998.

5. محمد شفيق: ***الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية***، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون طبعة، 1985.

6. موريس أنجرس: ***منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية***، ترجمة بوزيدي صحراوي وآخرون، دار القصبة، الجزائر، 2004.

ثانيا: القواميس

1. مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي: ***معجم القاموس المحيط***، رتبه ووثقه خليل مأمون شيحا، دار المعرفة، بيروت، لبنان، ط4، 2009.

ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية

أ- الأطروحات:

1. بن عيسى محمد المهدي: ***ثقافة المؤسسة***، دراسة ميدانية لمؤسسة Pipe GAZ، غرداية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004.

2. علي بن يحي سليمة: ***التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية***، دراسة ميدانية بالمدرسة التقنية سونلغاز بالبليدة، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة ابو القاسم سعد الله الجزائر2، الجزائر، 2015.

3. رقام ليندة: ***دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى***، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2013.

4. هيشور محمد لمين: ***ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية***، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة سطيف2، الجزائر، 2016.

ب-الرسائل الجامعية:

1. بوشمال أحمد: ***سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفاعلية المنظمات –مدخل التحليل الاستراتيجي***، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.
2. صقر محمد أكرم حلس: ***دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حالة دراسية على بلدية غزة***، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2012.

رابعا: الدوريات والمجلات العلمية

1. أبو بكر محمد بانق: ***الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية***، مجلة التسيير الفرنسي ، 2001، العدد 132، ترجمة زهية موساوي، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الأول، 2002.

2. أوصالح نوال: ***الفاعلون في عملية التغيير قوة محركة أم مثبطة***، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة، عدد 11، تموز، كانون الأول 2017.
3. ترمول لطفي: ***استراتيجيات الفاعلين الناتجة عن نظام الحوافز القائم وتأثيرها على الأداء الوظيفي داخل المنظمة***، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد16، الجزائر، 2016.
4. حسان تريكي: ***التغيير التنظيمي بين النظرية والتطبيق – مقاربة سوسيولوجية***، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 24، 2017.
5. رقام ليندة: ***المورد البشري مقاوم أم محرك لمشاريع التغيير في منظمات الأعمال***، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، عدد 44، 2015.

6. شوابي سارة وبغداد تركية: ***الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص***، مجلة البحوث والدراسات التجارية –العدد الثاني–، الجزائر، 2017.

7. مجيدر بلال: ***تماسك جماعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية***، مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة، مجلد أ، عدد 44، الجزائر، 2015.

8. محمدي كامل ودود ونوري نور الدين: ***التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر وميشال كروزيه***، مجلة سوسيولوجيا، عدد3،الجزائر، 2017.

خامسا: المؤتمرات والملتقيات

1. شويمات كريم وخريبش عبد القادر: ***مداخلة بعنوان المنظور السوسيولوجي لإدارة التغيير التنظيمي***، ملتقى دولي بعنوان "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 18–19 ماي 2011.

سادسا: المراجع باللغات الأجنبية

1. Ben kahla, Les analyses du changement organisationnel, colloque: la flexibilité condition de suivre, ISCAE, TUNIS, 1999.
2. Grouard. B, Meston F, l'entreprise en movement, Dunod, paris, 1995.
3. Mary.Jo Hatch, Théories des organisations, De Boeck , Bruxelles, 2000.
4. Hellriegel D, Slocum J. W, Woodman R. W, Orgnizational Behavior, South-Wastren college ,bruxelles , 2000.
5. Merriam webester: Webster's seventh new collegiate dictionary (Springfield 2)، G&C Merriam publishers، mossco، 1963.
6. Pemartin. D, Réussir le changement, ESF, France, 1996.
7. Robbins. S. & Langton. N. Fundamentals of organizational behavior. Second ed. Prentice- hall, Canada, 2004.

8. Tannubaum. M, les traits et les motivations en contradiction avec les exigences de l'organisation formelle, édition homme et technique, France, 1966.
9. Touraime .A, Les travailleurs et les changements techniques, édition O.C.D.E, France, 1965.
10. Zouaoui M, le management, édition C.L.E, France, 1999.

الملاحق

ملحق 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
جامعة البليدة2
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد: مدير مطاحن سيدي رغيس
أم البواقي

ترخيص بإجراء بحث ميداني

يشهد رئيس قسم العلوم الاجتماعية بأن الطالب (ة):

اللقب: عوني الاسم: خير الدين

تاريخ و مكان الميلاد: 23 ماي 1985 بأم البواقي

الشعبة: ع/ الاجتماع التخصص: تنظيم وعمل تاريخ أول تسجيل: 2015

يعد بحث تحت عنوان: "مساهمة دكتوراه حول
" التغير التنظيمي وإستراتيجية التأقلم
دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية

بجامعة البليدة2 و علية يرجى من سيادتكم تسهيل مهمته و ذلك لتمكينه من الإطلاع على مختلف الوثائق و المراجع و المعلومات و تطبيق الروائز التي يتطلبها بحثه.

البليدة في: 2020/12/22

Avis Favorable le 03.03.2021

رئيس القسم:

الشركة التابعة حبوب الزيبان القنطرة - بسكرة
مديرية الموارد البشرية
م.ب.ت مطاحن سيدي رغيس - أم البواقي
مدير الموارد البشرية
مزار نور الدين

ملحق 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية: الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا

استمارة رقم:.....

العنوان: التغيير التنظيمي واستراتيجية الفاعلين في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالب:

غوتي خيرالدين

إشراف الدكتور:

شويمات كريم

ملاحظة:

بكل **حرية** نرجو من سيادتكم المحترمة اختيار الاجابة بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة مع اعطاء توضيحات في حال استدعى الأمر ذلك، نحيطكم علما أنّ معلومات الاستبيان سرية تستعمل فقط لأغراض البحث العلمي

شكرا لتفهمكم وتعاونكم

السنة الجامعية: 2021/2020

1-الجنس: ذكر ( ) ، أنثى ( )

2- السن:

أقل من 20 سنة	21 إلى 29 سنة	30 إلى 39 سنة	40 إلى 49 سنة	50 سنة فما فوق

3-المستوى التعليمي: ابتدائي ( )، متوسط ( )، ثانوي ( )، جامعي ( )

4-ما هو المنصب الذي تشغله: عون تنفيذ ( ) ، عون تحكم ( ) ، إطار ( )

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	6 إلى 10 سنوات	11 إلى 15 سنوات	أكثر من 15 سنة

6-هل تعتقد انه من الضروري ان تطور قدراتك في كل مرة؟ نعم ( ) ، لا ( )

في كلتا الحالتين لماذا؟.....

7-هل تبذل مجهودات فردية من أجل ذلك؟ نعم ( ) ، لا ( )

علل اجابتك؟.....

8-هل تعتقد ان العمل الذي تقوم به روتيني حتى اصبحت تمل منه؟ نعم ( ) ، لا ( )

في حالة "نعم" لماذا؟.....

9-هل تبادر الى اقتراح حلول لصعوبات تواجهها مؤسستك نعم ( ) ، لا ( )

في حالة "لا" لماذا؟.....

10-ما هو الامر الذي تتمنى ان يتغير ويتطور في مؤسستك؟

- ✓ الآلات والتجهيزات ( )
- ✓ الاجور المطبقة ( )
- ✓ المسؤولون في المؤسسة ( )
- ✓ منصب العمل الذي تشغله ( )

آخر اذكره:.....

11-هل تشعر ان التغيير داخل المؤسسة يتم فرضه عليك بالقوة؟ نعم ( ) ، لا ( )

في حالة "نعم" ما هو سبب ذلك حسب رأيك؟.....

12-في حالة عدم التزامك بهذا التغيير كيف يواجهك المسؤول؟

- خصم من الراتب ( )
- إحالتك على لجنة الانضباط ( )
- تهديدك ( )

أخرى أذكرها .....

13-في حالة التزامك بالقرار، هل هذا راجع إلى؟

- الخوف من العقاب ( )
- لديك طرق اخرى للتعبير عن رفضك ( )

14-ما هي الطرق التي تعبر بها عن رفضك لقرار التغيير؟

- شكوى للزملاء ( )
- تغيب بحجة المرض ( )
- التفكير في تغيير المؤسسة ( )
- إخفاء المعلومات عن الادارة ( )
- التباطئ في أداء العمل ( )
- زيادة أخطائك في العمل ( )

طرق أخرى أذكرها .....

15-في حالة كثرة الشكاوي بين الزملاء حول موضوع قرار التغيير، ماهي ردة الفعل التي تتفقون عليها؟

- الاضراب ( )
- تقرير للهيئات العليا ( )
- العنف اتجاه وسائل وآلات العمل ( )

تصرفات أخرى أذكرها .....

16-في حالة رفضك لما ينوي الزملاء فعله، كيف يتعاملون معك؟

- ✓ يحترمون رأيك ( )
- ✓ يهمشونك ( )

17-هل تغير رأيك لأنهم يضغطون عليك؟ نعم ( ) ، لا ( )

18-ما هو نظام التحفيز الذي تفضله ويساهم في دفعك نحو تقبل التغيير؟

التحفيز المادي ( ) ، التحفيز المعنوي ( )، أخرى تذكر:.....

19-هل انت بحاجة الى التدريب من اجل نجاحك في عملية التغيير؟

كثيرا ( ) ، قليلا ( )، لست بحاجة اليه ( )

20-تلجأ الادارة احيانا إلى عقد اجتماعات تحسيسية مع العمال حول ايجابيات تغيير سيكون داخل المؤسسة، بعد انتهائها من عملية الشرح ماهي الخطوة الموالية؟

- ➢ تدريبك ( )
- ➢ تعطيك حوافز مادية ( )
- ➢ تشكرك وتطلب منك الشروع في التغيير ( )
- ➢ اخرى تذكر.....

21-بعد تحفيزكم من طرف الادارة كيف تنطلقون في التغيير المطلوب؟

بسرعة ( ) ببطئ ( ) لا أنطلق( )

22-علل اختيارك في الاقبال على التغيير.....

.....

23-حينما تعرض عليك الادارة المشاركة في برنامج تغيير يساهم في تطوير المؤسسة، هل تحاول أنت اقتراح تعديلات عليه؟

نعم أقترح تعديلات ( ) لا أقترح أي تعديل ( )

24-أذكر أهم الاقتراحات التي تركز عليها؟

.....

.....

25-ما هي التخوفات التي تأخذها بعين الاعتبار اتجاه مقترحاتك في التغيير؟

- التخوف من أداء عملي وفق الطرق الجديدة ( )
- التخوف من ابتعادي عن جماعة الاصدقاء ( )
- التخوف من زيادة اتعاب العمل ( )
- التخوف من عدم تقدير مجهوداتك المبذولة ( )

26- تخوفات اخرى اذكرها:

.....

.....

27-اذا اخذت الادارة باقتراحك هل هذا يشجعك على الانطلاق في برنامج التغيير الذي تم تعديله؟ نعم اتشجع ( ) ، لا اتشجع ( )

28-حماسك نحو الشروع في التغيير نتيجة لأن محتواه يصب في صالح من؟

- في صالح المؤسسة ( )
- في صالح العمال ( )
- في صالح المؤسسة والعمال معا ( )

29- في رأيك هل المؤسسة بحاجة الى؟

- ✓ المحافظة على وضعها واستقرارها ( )
- ✓ وجب السعي نحو التطوير ( )

30-في رأيي أن المؤسسة بحاجة الى.....

.....

.....

31-لو كنت في منصب المسؤول. ما هي الطريقة التي تتبعها من أجل إقناع العمال بالشروع في تغيير ما؟ .....

.....

.....

شكرا جزيلا لتعاونكم مع تمنياتنا لكم بالتوفيق في عملكم

ملحق 03

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية: الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا

الرقم:.....

دليل مقابلة البحث

التغيير التنظيمي واستراتيجية الفاعلين في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالب:

غوتي خيرالدين

إشراف:

أ.د. شويمات كريم

السنة الجامعية: 2021/2020

أولا: عينة المقابلة

المبحوثين الذين شملتهم المقابلة هو مبحوثين اثنين من مختلف الفئات المهنية "اطارات، اعوان التحكمّ، اعوان الصيانة" حيث كان الهدف من اجراء مختلف هذه المقابلات هو الحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع الدراسة وذلك بهدف الاحاطة بمختلف جوانبه ومحاولة فهمه أكثر.

ثانيا: فئات المقابلة

1. مدير الموارد البشرية:

قبل الانطلاق في دراستي تم زيارة مؤسسة مطاحن سيدي رغيس أم البواقي والحصول على الموافقة من اجل القيام بدراسة ميدانية حول موضوع التغيير التنظيمي واستراتيجية الفاعلين بالمؤسسة الجزائرية، حيث دار بيننا حديث حول تخصص علم الاجتماع التنظيم واهميته في ايجاد الحلول لعديد الاشكالات التي تواجهها العديد من المؤسسات الجزائرية، اضافة الى تقديمه عرض مجمل للمؤسسة والاهداف التي تصبوا اليها كما قدم لنا كل الترحاب داخل المؤسسة ولكن فقط مع ضرورة احترام البرتوكول الصحي الذي تفرضه جائحة كورونا.

2. مسؤول التخطيط والتنظيم:

حيث افادنا من خلال مختلف الايضاحات والشروحات التي قدمها لنا حول مختلف البرامج التطويرية التي سطرتها المؤسسة وتسطرها من حين لآخر بهدف الرفع من انتاجيتها والمحافظة على مكانتها التنافسية داخل السوق الذي يشهد منافسة كبيرة.

3. مسؤول الانتاج:

حيث قدم شروحات حول عملية دورة الانتاج وخضوع المنتج لمجموعة من المراحل الرقابية ابتداء من دخوله كمادة اولية الى المؤسسة انتهاء بتحويله الى منتوج قابل للاستهلاك والتخزين، كما

قدم شروحات حول الضغط الكبير الذي خلفته الجائحة والندرة التي تسببت فيها الشائعات حول منتوج السميد، الامر الذي دفعهم الى زيادة وتيرة الانتاج اكثر من اي وقت مضى وهو ما خلف الكثير من الاثار السلبية على العمال داخل المؤسسة.

4. اعوان التحكم:

تم تمكيني من مقابلة عاملين من عمال الصيانة وذلك بعد وجبة الغداء مع ضرورة عدم اخذ وقت طويل نتيجة كثافة الاعمال التي تنتظرهما، حيث قدما لي شروحات سريعة حول برامج التغيير الذي تبنته المؤسسة خاصة في شقه التكنولوجي وكيفية تعاطى العمال معه.

5. اعوان التنفيذ:

تم تمكيني من مقابلة عاملين من اعوان التنفيذ وذلك لنفس السبب، حيث قدما لي مجموعة من التوضيحات حول التغيير التنظيمي بالمؤسسة والانطباع الذي خلفه ذلك عليهم كونهم هم المعنيون المباشرون بكل برامج التغيير داخل المؤسسة.

ثالثا: أسئلة محاور المقابلة

1) صف لنا الوضع الحالي للمؤسسة واكر ان كانت المؤسسة الى تغيير ام لا؟

.....

.....

.....

2) هل سبق وان شهدت المؤسسة تغييرا ما وما هو نوع هذا التغيير؟

.....

.....

.....

3) حسب رأيك ما هي الأسباب التي دفعت الى هذا التغيير؟

.....

.....

.....

4) هل ترى ان هذا التغيير كان لزاما على المؤسسة ان تحدثه حيث لم يعد امامها خيار آخر؟.....

.....

.....

5) ماذا شمل هذا التغيير التكنولوجيا المطبقة، أم المستويات التنظيمية، التغيير الوظيفي والانساني؟.....

.....

.....

6) هل تم اعلامكم ببرنامج التغيير والهدف منه و بمحتواه؟

.....

.....

.....

7) هل تقبل العمال هذا التغيير؟

.....

.....

.....

8) صف لنا مختلف ردات فعلهم اتجاه هذا التغيير؟

.....

.....

.....

9) حسب رأيك ما هو السبيل نحو احداث تغيير ناجح داخل المؤسسة؟

.....

.....

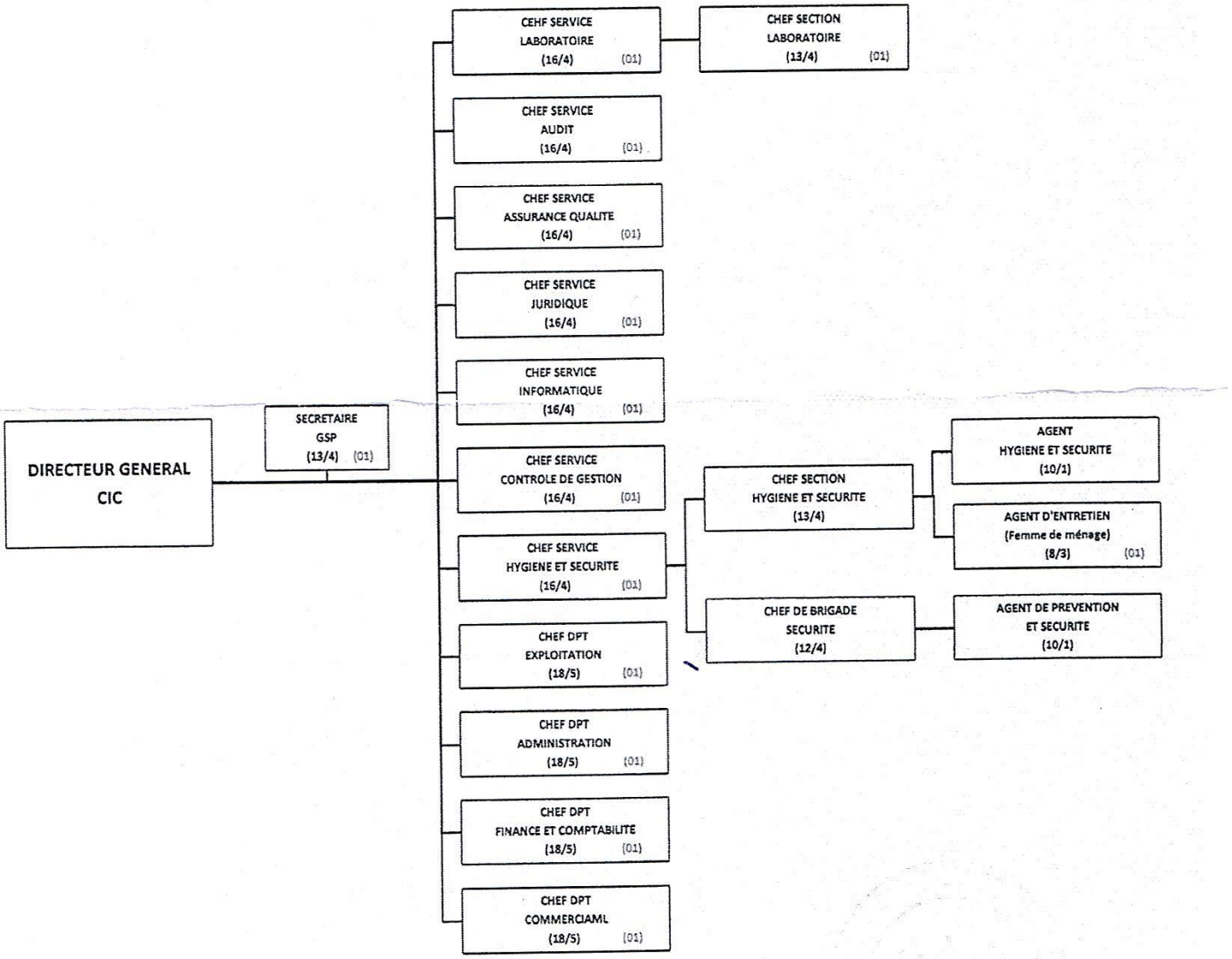
.....

شكرا على تعاونكم

ملحق 04

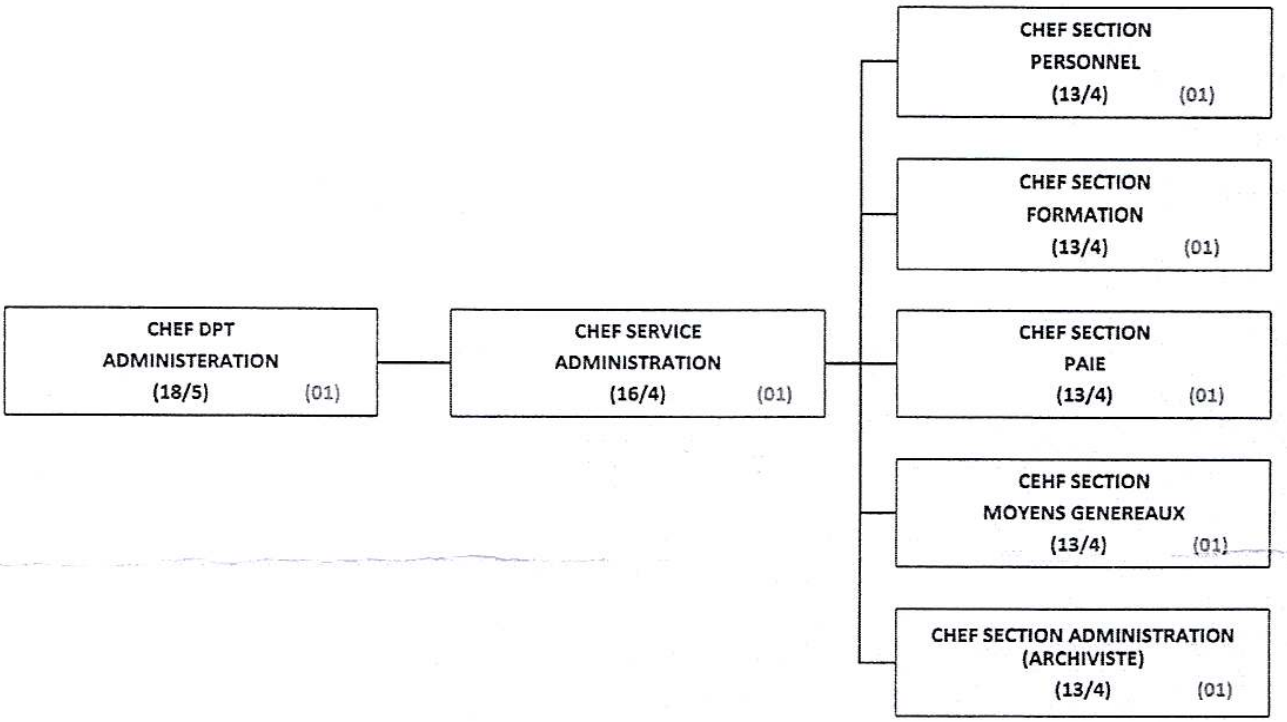
Agr div
أغروديف

LA FILIALE CEREALES LES ZIBANS
ORGANIGRAMME CIC SIDI R'GHISS
Direction Générale



ملحق 05

LA FILIALE CEREALES LES ZIBANS
ORGANIGRAMME CIC SIDI R'GHISS
Département Administration

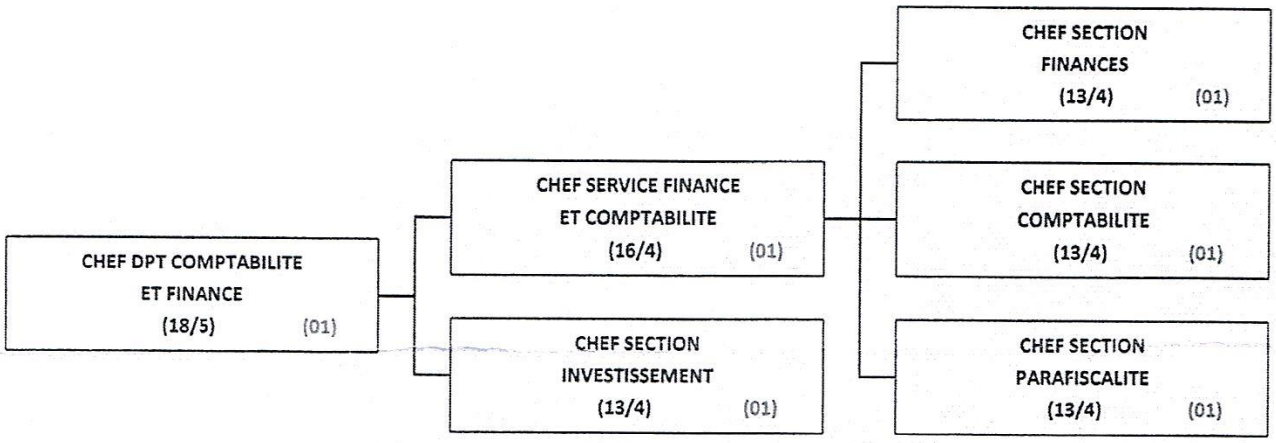


ملحق 06

LA FILIALE CEREALES LES ZIBANS

ORGANIGRAMME CIC SIDI R'GHISS

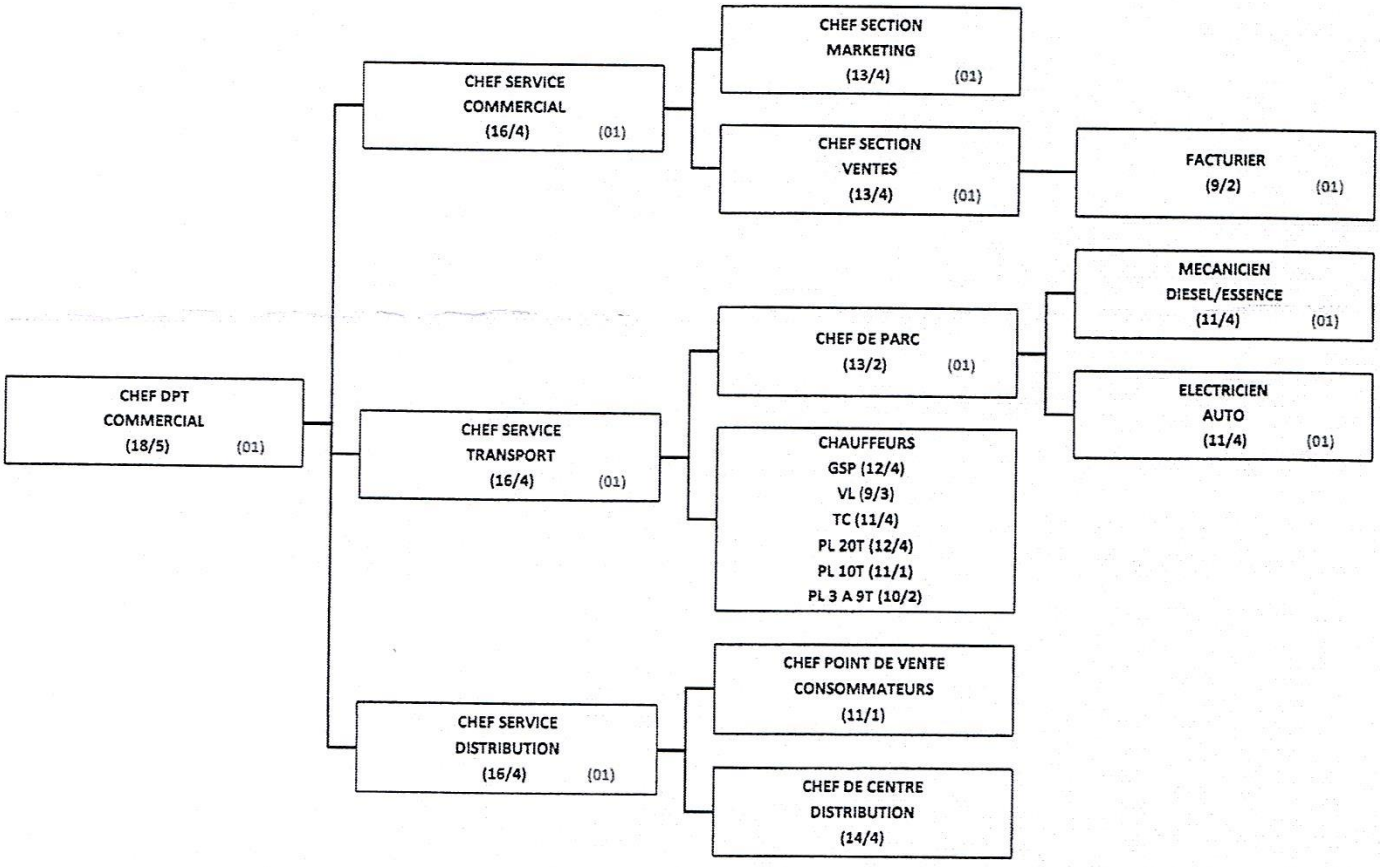
Département Comptabilité et Finance



ملحق 07

Agrodiv
أغروديف

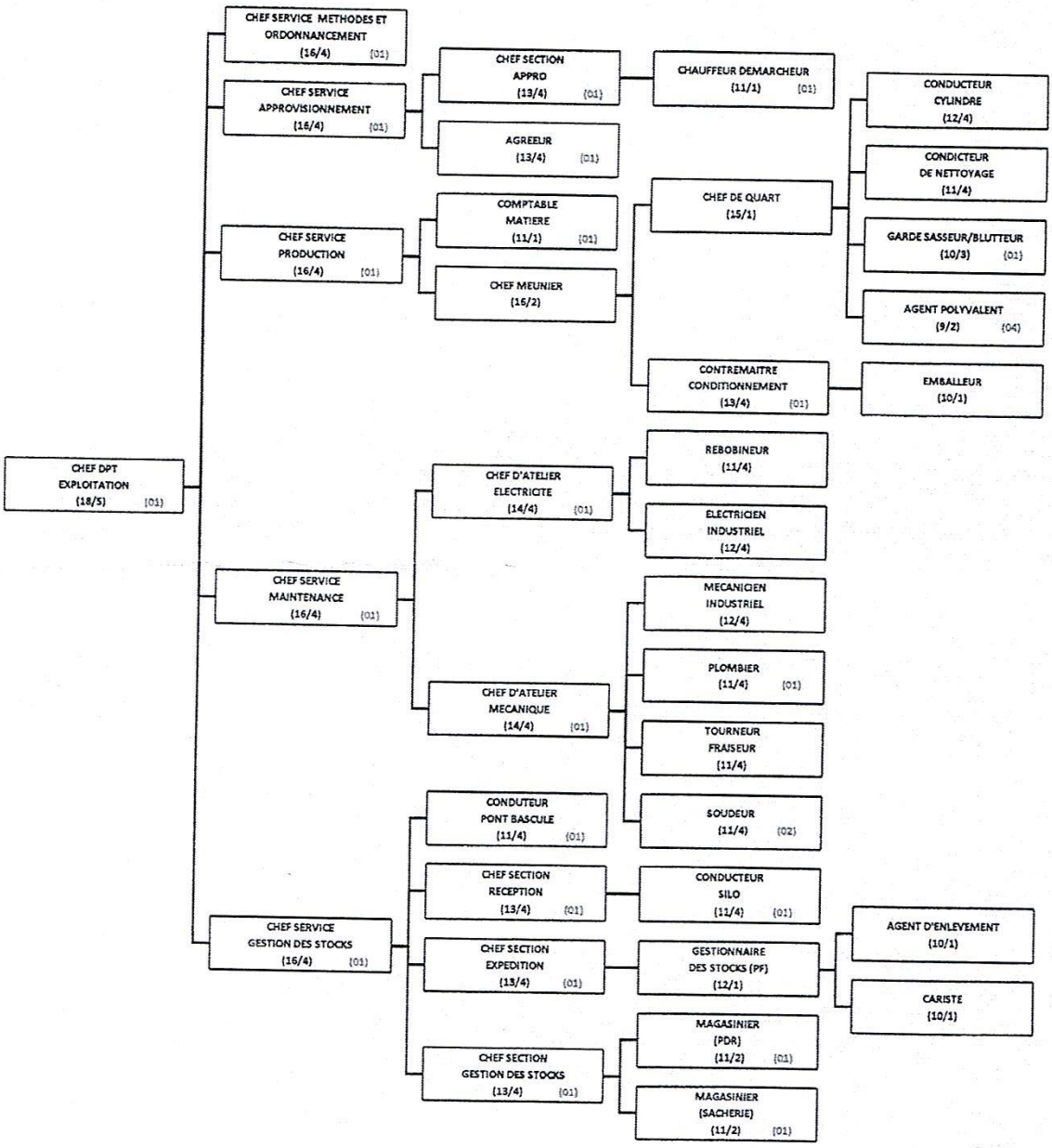
LA FILIALE CEREALES LES ZIBANS
ORGANIGRAMME CIC SIDI R'GHISS
Département Commercial



ملحق 08

Agr div
أغروديف

LA FILIALE CEREALES LES ZIBANS
ORGANIGRAMME CIC SIDI R'GHISS
Département Exploitation



summary

Management in many organizations today, especially in light of a competitive environment, has adopted the principle of the need to pay attention to change and development as one of the most important main functions entrusted to it. Where success in the external environment has become for those organizations that pay great attention to development and change in their internal environment, and they are all certain that their success depends on the extent of interaction and integration of the actors within the institution with its development programs, and this will not be achieved for them unless they realize that the actors have their own interests and are prioritized over any other interest and when. The institution did not take into account their interests, so they may resort to various strategies that destroy the institution instead of developing it, which was clarified by our study through its subject of organizational change and the strategy of the actors, which concluded that the Sidi Arghis Oum El Bouaghi Mill Corporation and despite its belief that it is trying in various ways to make the change successful, but the actors They do not cooperate for it and tend to resist it, which calls for a careful scientific review of the various strategies of change applied within the institution.

Keywords: organizational change, actors strategy, resistance to change...etc.