

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية
مدرسة الدكتوراه
قسم علم الاجتماع



الموضوع

سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات
مدخل التحليل الاستراتيجي
دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تخصص : تنظيم و عمل

تاريخ المناقشة: 2011/06/27

لجنة المناقشة:

رئيسا ومناقشا	جامعة البليدة	1- أ.د/جمال معتوق
عضوا ومناقشا	جامعة ورقلة	2- د/بن عيسى محمد المهدي
مشرفا ومقررا	جامعة الجزائر	3- أ.د/مقراني الهاشمي

إشراف:

أ.د. مقراني الهاشمي

إعداد الطالب:

بوشمال أحمد

السنة الجامعية: 2010-2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

أحمد الله تعالى عز وجل على نعمه الكثيرة التي منّ بها علينا وخاصة نعمتي العقل والصحة ، مما ساعدني ومكنني من إتمام هذه الدراسة المتواضعة.

ولا مريّة في أن الشكر علم ، خلق ودين ، وتجسيدا لقوله " من لم يشكر الناس لا يشكر الله " ، لذا فإنني أجد لزاما عليّ أن أقدم من الشكر أجزله ومن التقدير أعظمه للمشرف الأستاذ الدكتور " الهاشمي مقراني " على ما قدمه لي ، و الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته وإرشاداته، ولا بعلمه ووقته .

كذلك أتقدم بتشكراتي إلى كل أساتذة مدرسة الدكتوراه بجامعة ورقلة ، والى

أساتذة قسم علم الاجتماع وقسم التربية البدنية خاصة

بن جدورضوان بعيط والأستاذ علي صادقي بجامعة الاغواط .

والى كل من أعانني في إنجاز هذه الدراسة ، وأدعو الله أن يجزيهم عني خير

الجزاء.....

وما توفيقي الا بالله.

الاهـداء

تبعثرت أوراقى ، فأخذت أجمع أشئتها لأضمنها بكلمات إهداء و محبة ، فوجدت أطىفا جمىلة
تترأى أمام ناظرى و فى مخىلتى ، أناس أفاضل يعجز اللسان عن بىان فضلهم خلال
تحصىلى العلمى ، و خاصة والدىّ الحبىبان العظىبان ، و إخوتى الأعزاء ، و أساتذتى
الفضلاء ، و الى كل من ساعدنى ولو بالدعاء .

و من منطلق الوفاء بالعهد و التقدير بالعرفان ، أقدم أول ثمرات
حصادى العلمى إلى نبع الحنان رمز الأمان ، إلى اللذىن
يقفان بجوارى ، ىمدانى بعونهما و دعواتهما ، و يشجعانى
على المضى قدما فى سبىل البحث و العلم
إلى اللذىن شهد الله لهما بحسن رعاىتهما لى
و وجوب برهما و الإحسان إىلهم ، و
تقدير جهودهما الى أمى و أبى .

الباحث

أحمد بوشمال



فهرس المحتويات

إهداء

تشكرات

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الملخص باللغة الفرنسية

مقدمة عامة

الباب الأول: التموضع المنهجي و النظري للدراسة

الفصل الاول مدخل منهجي

18	أسباب اختيار الموضوع
19	أهداف الدراسة
19	أهمية الدراسة
20	الإشكالية
22	الفرضية العامة
23	تحديد المفاهيم و المصطلحات
27	الدراسات السابقة
31	التعليق على الدراسات السابقة
32	المقاربة السوسولوجية
33	صعوبات الدراسة

الفصل الثاني : سوسولوجيا التغيير التنظيمي

35	تمهيد
36	ماهية التغيير التنظيمي
46	خطوات، مراحل واستراتيجيات التغيير التنظيمي
50	مقاومة التغيير التنظيمي وديناميات التعامل معها
53	الفعل الاجتماعي والتغيير التنظيمي
60	الفعل الاجتماعي غير المنتظم
62	الفعل الجماعي ودوره في عملية التغيير

64	الفاعلون الاجتماعيون و التغيير التنظيمي
71	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : التحليل الإستراتيجي و نظريات التغيير التنظيمي
73	تمهيد
73	دور التحليل الإستراتيجي في إحداث التغيير التنظيمي
75	التحليل الإستراتيجي للمنظمات
76	التحليل البيئي للمنظمة
80	وللأفراد تحليلا استراتيجيا
81	التحليل الاستراتيجي لـ (مشيل كروزيه و ارهارد فريدبيرغ)
88	نظريات التغيير التنظيمي الاجتماعية
104	خلاصة الفصل .

الفصل الرابع : فعالية المنظمات

106	تمهيد :
107	ماهية الفعالية التنظيمية
110	سوسولوجيا الفعالية التنظيمية (التراث النظري للفعالية) :
128	مؤشرات وعناصر الفعالية التنظيمية :
136	عقلانية المنظمة والعقلانية النسبية للأفراد
141	خلاصة الفصل

الباب الثاني : الدراسة الميدانية

الفصل الخامس : الإجراءات الميدانية والمنهجية

144	تمهيد
145	التطور التاريخي لتنظيم العمل في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر
146	التعريف بميدان الدراسة
153	مجالات الدراسة
154	المنهج المستخدم والتقنيات
154	المنهج
155	الادوات والتقنيات المستعملة
157	مجتمع الدراسة وعينته

157	أساليب المعالجة الإحصائية
158	خصائص مفردات الدراسة
165	خلاصة الفصل

الفصل السادس : التغيير التنظيمي و الرضا عن العمل

167	تمهيد
168	عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى
186	مناقشة نتائج الفرضية
188	خلاصة الفصل

الفصل السابع : التغيير التنظيمي و الأداء

190	تمهيد
191	عرض و تحليل معطيات الفرضية الثانية
207	مناقشة نتائج الفرضية
208	خلاصة الفصل

الفصل الثامن : التغيير التنظيمي و ترك العمل (دوران العمل)

210	تمهيد
211	عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة
226	مناقشة نتائج الفرضية
228	خلاصة الفصل
229	الاستنتاج العام
230	التوصيات و المقترحات
232	الخاتمة
234	المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول :

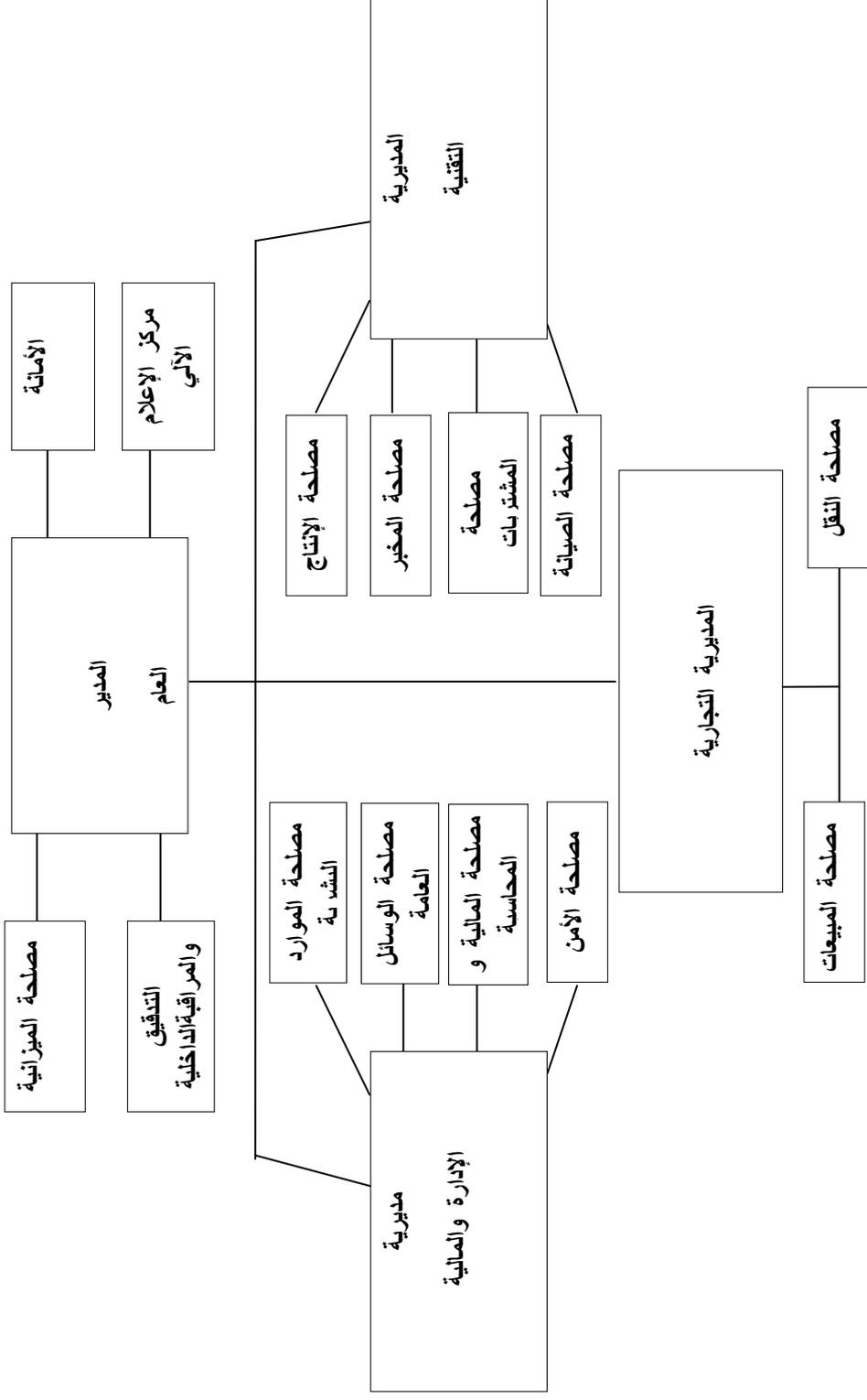
رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أسباب التغيير التنظيمي	40
02	توزيع المجتمع المبحوث حسب متغير الجنس	158
03	الحالة العائلية للمبحوثين	159
04	توزيع مجتمع البحث حسب العمر	160
05	المستوى التعليمي للمبحوثين	161
06	توزيع العينة حسب الأقدمية	163
07	الفئات السوسيو مهنية	164
08	علاقة تحويل الملكية إلى القطاع الخاص بالرضى عن الأجر	168
09	علاقة التغييرات التنظيمية بالرضى عن المدير الجديد	170
10	علاقة التغييرات التنظيمية بفرص التطوير في العمل	172
11	علاقة مقاومة التغيير التنظيمي بأخذ أفكار العمال عند اتخاذ القرار	173
12	التغيير التنظيمي و مسؤولية الإدارة فيه	174
13	التغيير في نظم العمل وعلاقته بظروف ومكان العمل	175
14	أنواع التغيير في نظم العمل وعلاقته بالرضا عن الأجر	177
15	التغيير في نظم العمل وعلاقته بتوفير المؤسسة لفرص تدريبية للعمال	178
16	نظم العمل وعلاقتها بالرضا عن الترقية	180
17	إضافات التغيير التنظيمي للعمال وعلاقتها بتفضيلات الترقية لديهم	182
18	التمتع بالحرية في أداء العمل وعلاقته باتخاذ القرار	183
19	الفئة السوسيو مهنية وعلاقتها باتخاذ القرار	184
20	تحويل نمط ملكية المؤسسة وعلاقته بالرضا عن الأداء	191
21	انتقال المؤسسة إلى ذات أسهم spa وتغيير قيم العمال نحو تحسين الأداء	192

193	المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء العمالي	22
194	سبب انفصال المؤسسة لرفع الأداء	23
195	تغيير ثقافة العمل وعلاقتها بالأداء	24
197	المستوى التعليمي وعلاقته بالأداء	25
198	التغيرات في نظم العمل وعلاقتها بالنموذج الحالي للتقييم	26
200	التغيير التكنولوجي و أثره على الأداء	27
201	تأثير التغيير التنظيمي على أهداف العمال و علاقته بالرضا عن الأداء	28
202	الخبرة و علاقته بالأداء.	29
204	التغيير التنظيمي المحدث و ضرورة تحسين الأداء.	30
205	الرضا عن الاجر و علاقته بالاداء	31
206	الرضا عن المدير و علاقته بالاداء	32
211	التغيرات التنظيمية و أثرها في ترك العمل	33
212	مقاومة التغيير التنظيمي و علاقتها بارتباط العامل بالمؤسسة	34
213	التغيرات التكنولوجية و أثرها في ترك العمل	35
214	تعطيل العامل للآلات و علاقته بمغادرته للمؤسسة.	36
216	سبب تعطيل الآلات:	37
217	رد فعل جماعة العمل من تعطيل الزملاء للآلة	38
218	رد فعل المشرفين المباشرين من التعطيل المتعمد للآلات	39
219	تأثير التغيير التنظيمي على الأهداف الشخصية للعامل و علاقتها بإمكانية ترك عمله	40
220	علاقة السن بترك العمل	41
221	علاقة الرضا عن المدير الحالي بترك العمل	42
223	علاقة الترقية بدوران العمالة	43
224	علاقة الرضا عن ظروف العمل بتفكير العامل في مغادرة المؤسسة	44

فهرس الاشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
41	القوى المؤثرة في التغيير التنظيمي	01
115	تسلسل الحاجات حسب MASLOW	02
158	توزيع العينة وفق متغير الجنس	03
159	توزيع العينة وفقا للحالة العائلية لها	04
161	توزيع العينة حسب متغير السن	05
162	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	06
163	توزيع العينة حسب متغير الخبرة.	07
164	تشتت العينة حسب الفئة السوسيومهنية	08

الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الاغواط:



Résumé :

Cette étude vise à résoudre le dilemme du changement organisationnel et l'efficacité des organisations à répondre par l'application de principes sociologiques de l'analyse sociologique des organisations, qui sortait par le "CROZIER MICHEL" et " ERHARD FRIEDBERG " de connaître le rôle de l'action concret dans le processus de changement significatif et l'effet de cette situation sur l'efficacité organisationnelle de l'organisation .de l'acteur dans organisation a une marge de liberté dans la prise de décision par rapport à la rationalité relative et sur son action social dans cette institution.

Donc Les jeux autour de la rationalité et de l'efficacité, constants dans le fonctionnement de toute organisation, s'intensifient dans les périodes de l'Autonomie des entreprises Algériennes, que les changements soient proposés spontanément par la fraction éclairée, moderniste de l'organisation ou qu'ils répondent à l'évolution de l'environnement, de la demande, des ressources, du droit, etc., donc un changement dont la nécessité ne s'impose jamais d'elle-même. Le changement est rarement automatique dans les organisations, il est en général décidé en fonction des représentations, des analyses, des anticipations des acteurs, dans le cadre de leur fonctionnement ordinaire à l'intérieur de l'organisation.

Cette étude découverte la réalité de l'efficacité organisationnelle dans le terrain de recherche " Moulin Laghouat " à partir l'influence de la changement organisationnelle sur l'la satisfaction des travailleurs et leur performance, aussi la turnover emploi.

Les résultats :

- 1- L'influence du changement à la satisfaction fonctionnel surtout le salaire et les situations et l'environnement du travail.
- 2- L'effet du changement sur la performance des travailleurs comme un action collective organisée.
- 3- La croissance de taux turnover emploi et possibilité de mobilité professionnelle à des quelque nombre des travailleurs vers autres entreprises.

مقدمة:

يتسم العصر الحالي بالتغير السريع والعميق والمتلاحق في الجوانب التكنولوجية والسياسية والاقتصادية، والإدارية، مما ينعكس أثرها على التنظيم أو المؤسسة بشكل خاص والتي أصبحت من أهم مهامها وأهدافها تحقيق التكيف والتوافق مع هذه التغيرات السريعة والمتجددة، كما أن الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمات على اختلافها تجعل من الضرورة إعادة النظر في الكثير من العناصر التنظيمية والأخذ بمنهجية التغيير التنظيمي المخطط لتستطيع القيام بواجباتها بكل كفاءة وفاعلية، لذا فالمنظمة تسعى دوماً إلى المحافظة على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات في أنماط أعمالها وأدائها لتتجاوز تلك المعوقات .

وفي ظل التوجهات الاقتصادية والاجتماعية التي تروج لها الأنظمة الجديدة، خاصة ثقافة العولمة، ومنها التحول إلى النظام الحر، الأمر الذي أدى إلى الهيئات العليا في الجزائر بإصدار قرارات متعددة، ومتزامنة مع هذه التحولات من جهة، ومن جهة أخرى مع تسيير الدولة بعد الاستقلال مباشرة، هذه الفترة بالذات التي تعد حرجة من حيث الرحيل الجماعي للعمال الفرنسيين من المؤسسات المتواجدة بالجزائر، والذي صاحبه رحيل تنظيم العمل القائم آنذاك، وهذا ما استدعى الدولة إلى تطبيق سياسات مختلفة من اجل تسيير المنظمات لمقاومة فئتها، كذلك المساهمة في بناء البنية التحتية للدولة، ولكن هذا الاستعمار يتميز بمخلفات أليمة دفع ثمنها الشعب الجزائري، منها الأمية والجهل، العاملين الذين أُنرا على تسيير المؤسسة، خاصة في مرحلة التسيير الذاتي لها، فهؤلاء العمال لا يمتلكون الخبرة الكافية على الأقل لضمان بقائها، ثم إن التحول من هذه المرحلة إلى ما بعدها (التسيير الاشتراكي)، أدى إلى نفس النتيجة، وهكذا تستمر من حيث التغيير الذي وصف باستقلالية المؤسسات والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في أبنية السلطة واتخاذ القرارات، إلى أن تصل إلى مرحلة أخرى والتي على إثرها قامت الجزائر - منذ الثمانينات - بإجراء سلسلة من البرامج للتغيير مكونة من إصلاحات هيكلية وسياسية تصحيحية بسبب ضعف الفعالية في المراحل السابقة

الموصوفة بعدم الثبات والغموض مما أدى إلى السلطات إلى التحول نحو برنامج تغيير جديد وإدارته من خلال الخوصصة بهدف إبعاد الدولة عن التدخل في الاقتصاد ودفع المجال أمام اقتصاد السوق، وهذا ما شهدته مؤسسة مطاحن الأغواط بعدما أن كانت تعمل تحت مظلة الهيئات العليا (الدولة) وباسم SEMPAC وهي الآن تابعة لمجمع الرياض تيارت بصيغة شركة ذات أسهم SPA، فهي تابعة إلى إدارتها وتعمل تحت وصايتها، لكن الملاحظ في هذه المؤسسة ارتفاع معدلات دوران العمل الأمر الذي أدى بالباحث إلى البحث عن الأسباب الكامنة وراء ذلك، ثم وجد أن هناك أمر آخر يتعلق بعدم فتح مناصب أو بالأحرى أبواب التوظيف ومن خلال البحث المستمر كان الحكم المسبق يتعلق بعدم فعالية هذه المنظمة، مما زاد في تعميق الفارق بين السبب والنتيجة وبهذا كانت البدايات الأولى لإيجاد العلاقة بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية .

و للإمام بجوانب الموضوع و أبعاده، تم تقسم البحث إلى بابين ، احتوى الأول على التموضع النظري و المنهجي للدراسة ، أما الثاني شمل الدراسة الميدانية، في الباب الأول قام الباحث بإتباع منهجية عمل كانت متمحورة حول تحديد الموضوع ، حيث قام الباحث بتحديد أسباب الدراسة وأهميتها وأهدافها ثم تحديد المشكلة (الإشكالية) مجيبا عليها باقتراحات لعلها تخدم أو تسهم في إيجاد الكوامن من العلل في ذلك ، ثم قام بتحديد المفاهيم الإجرائية ،الدراسات السابقة والتعليق عليها، ليحدد المقاربة النظرية الملائمة والمناسبة لذلك ،وبعد هذا الفصل الخاص بالمدخل المنهجي ، حدد فصلا يحيط بماهية التغيير التنظيمي ،ووصفه فعلا اجتماعيا له فاعلون يساهمون في إحداثه أو التخطيط لأجله وبعدها تم إبراز دور التحليل الاستراتيجي في هذا الفعل بوجه عام ،والتحليل الاستراتيجي لـ"ميشال كروزيه" على الخصوص لتسهيل وفهم منطق التغيير حسب هذا البارديقم النظري ،وعلى هذا الأساس تم التطرق إلى النظريات الاجتماعية في التنظيم وعلاقتها بتفسير ظاهرة التغيير التنظيمي .

كذلك هناك فصل تعلق بفعالية التنظيم والذي تم فيه تحديد ماهية الفعالية التنظيمية ونصيبتها من نظريات التنظيم أو ما يعرف بالتراث النظري ،وبعد ذلك قام البحث بتناول بعضا من المؤشرات

الأساسية للفعالية التنظيمية، وأخيرا التطرق إلى العقلانية التنظيمية وعقلانية الأفراد لكون هناك نسبية تخضع لها الأهداف المشتركة بين الفاعل والنسق .

أما الباب الميداني تم تقسيمه إلى فصول، أولها تعلق بالإجراءات الميدانية والمنهجية، والثاني يتعلق بتحليل ومناقشة معطيات وبيانات الفرضية الأولى ، أما الثالث :شمل تحليل وتفسير ومناقشة بيانات الفرضية الثانية والأخير له علاقة بالفرضية الثالثة ليصل الباحث إلى استنتاج عام حول الدراسة الميدانية و بعضا من الاقتراحات والتوصيات.

أسباب اختيار الموضوع :

تنقسم دوافع اختيار الموضوع إلى نوعين أو قسمين يتعلق القسم الأول بالأسباب الذاتية وأما الثاني بالأسباب الموضوعية

الأسباب الذاتية :

إن أول دافع أدى بالباحث إلى اختيار هذا الموضوع ، هو نتائج دراسته في مذكرة نهاية دراسته بمرحلة ليسانس والتي كان فحواها يدور حول السلوكيات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات وتأثيرها على فعالية التنظيم الجامعي ، فأصبح موضوع الفعالية التنظيمية محور اهتمام الباحث ، مما ساعده اطلاعه على أدبيات الدراسات والوثائق المكتبية والمراجع ، أين وجد موضوع التغيير الذي مقصده وهدفه تحسين فعالية المنظمات ، ثم هناك سببا آخر هو أن هناك تأثيرات للخصوصية ترتبت عنها تكاليف اجتماعية ، دفع ثمنها الكثير من الأفراد والمؤسسات على السواء ، حيث مس هذا التأثير تنظيم العمل في المجتمع الجزائري وتفاقت الآفات الاجتماعية ، كالبطالة ، والبطالة المقنعة ، وما شهدته الجزائر من سياسات للإصلاح وإعادة الهيكلة ، وغيرها من البرامج التي أثرت على المنظومة أو الأنساق الاجتماعية ، الاقتصادية ، البشرية ، الإدارية ، السياسية (وبالتالي ظهرت مجموعة من الضحايا لهذه الإصلاحات ، خاصة الأفراد المسرحين* .

الأسباب الموضوعية :

قلة الدراسات والبحوث العلمية الاجتماعية في الجزائر ، خاصة في هذا المجال إذ تقتصر معظم الدراسات وتستمد قوتها من علوم التيسر أو الإدارة و الاقتصاد ، والابتعاد عن السوسيولوجيا ، وهذا ما شكل دافعا في معالجة الموضوع .

* هناك مجموعة من الأفراد ممن تعرف إليهم الباحث.

أهداف الدراسة :

إن الهدف الأساسي لكل بحث علمي هو الوصول إلى الحقيقة العلمية ، فالبحث يسعى لتقديم إضافات جديدة ، هذه الإضافات تختلف من بحث لآخر ، فدراستنا هذه تهدف إلى معرفة انعكاسات التغيير التنظيمي على أهداف المنظمة .

ويستهدف البحث معرفة دور التغيير التنظيمي في تعظيم الفاعلية التنظيمية.

- تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار سوسيولوجي لموضوع التغيير التنظيمي وإبراز أثره في حل المشكلات ورفع مستوى الأداء والخدمات ، وكذلك تحقيق أهداف المنظمة .
- ويهدف أيضا إلى معرفة دور التحليل الاستراتيجي في عملية التغيير التنظيمي .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في ناحيتين ، عملية وعلمية أما العلمية تتمثل في :

1- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع التغيير التنظيمي في المنظمة وعلاقته بفعالية التنظيم ، فعلى الرغم من كثرة الدراسات بشكل عام ، إلا انه مازال هناك قصور من قبل الباحثين ، وندرة في الدراسات التي تتناول مناقشة الموضوع من منظور سوسيولوجي ، لان جميع الدراسات التي وجدناها تتعلق إما بالاقتصاد أو بالإدارة والتسيير ، ولا وجود للدراسات في علم اجتماع التنظيم والعمل ، وان وجدت فبشكل يكاد ينعدم .

2- محاولة إثراء المكتبات الجامعية لبحث يخص هذه الظاهرة ، حتى يكون سندا ومرجعا لبحوث مستقبلية.

3- التعريف بطبيعة التغيير التنظيمي وتحديد العناصر التي يمسه التغيير - مثل الإستراتيجية ، نطاق الإشراف واتخاذ القرارات ، الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي - وعلاقة كل منها بالرضا الوظيفي ، الأداء ، وترك العمال (الحراك المهني) واستمرارية المنظمة .

وأخيرا يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاقا لدراسات أخرى في جوانب لم تدرس بعد .
أما الأهمية العملية .

1- أمل الباحث أن تسهم نتائج دراسته - إن طبقت - في خلق جو ملائم للعمل ، ورفع مستوى الأداء الكلي للمنظمة .

2- محاولة الكشف عن واقع فعالية التنظيم في مختلف المراحل ، كما سنحاول الكشف عن التغيير التنظيمي ، والنزول إلى الميدان والتعرف عليه أكثر ، لمعرفة تجاوب واتجاهات العمال مع و تجاه التغييرات التنظيمية.

3- وكذلك حين التعرف على أهم المحاور الكبرى سيتم بناء نموذج تنظيمي للتغيير التنظيمي من منظور سلوكي ، في دراسات مستقبلية ، أي محاولة لإعطاء برامج يسمح بالإجابة عن سؤال : . كروزيه.و.فريدبرغ.. عن ارتباط الواقعين (حرية الفاعلين كواقع، ووجود أنساق منتظمة ومتلاحمة كواقع آخر .

الإشكالية :

يقتضى استمرار المنظمات والمحافظة على كيانها ضرورة تكييفها مع المتغيرات البيئية التي تواجهها (داخلية وخارجية) ، وذلك انطلاقاً من أن المنظمة نسقا مفتوحا، يؤثر ويتأثر بالنظم الداخلية لها ، وتلك المحيطة بها ومن هنا ظهرت أهمية التغيير التنظيمي وحميته في كونه عملية مقصودة وهادفة للبقاء والتكيف ، والتأقلم والملاءمة بين ما ذكرناه من متغيرات البيئة ، إذ تعبر هذه العملية عن حركة انتقال المؤسسة أو المنظمة عن واقع أو حالة راهنة إلى حالة قد تكون متطورة تختلف عن سابقها .

فالتغيير كظاهرة نسقية¹ لا ينشأ من فراغ وليس مرحلة منطقية لتطور الإنسان محتمة ولا نموذج للتنظيم الاجتماعي الأفضل لأنه أكثر عقلانية و ليس نتيجة للصراع بين الأفراد و مصالحهم انه تحول نسق الفعل بطريقة واعية لتحقيق أهداف مشتركة قائمة على أساس المصالح الشخصية و العامة هذه الأهداف بانقسامها و تعددها يمكن تحديدها في الفعالية الشخصية وهو المدى الذي يحقق فيه المدير أو الأفراد أهدافهم ،والفعالية الظاهرة التي تتضمن سلوكيات الأفراد التي تساهم في زيادة الفعالية العامة بالتركيز على الأداء .

إذن فالتغيير التنظيمي يجب أن يخضع للعقلانية النسبية، عقلانية متخذ القرار ليحافظ على سلطته ثم فاعلية النظام، وعقلانية الأفراد للحفاظ على مراكزهم الوظيفية دون التفريط في مصالحهم الشخصية

والتغيير التنظيمي -بصفته احد أنواع أو نتاج التغيير الاجتماعي - يعتبر احد أوجه حياة المنظمة تحاول من خلاله النهوض والتقدم نحو الحسن ، وهذا لا يقتصر على الجوانب المادية فقط ، بل يتعدى إلى النسق الاجتماعي للمؤسسة فالتغيير يستلزم تنظيمها للجانب البشري لكي يتماشى معه ، ويعمل على نجاعته في الميدان ، ولذلك فان كل تغيير يحدث في المنظمة يصاحبه بالضرورة تغيير في جانبها البشري مما يؤثر على وضعية العمال بها وعلى درجة التفاعل فيما بينهم ، وهذا بالطبع سيؤثر على أهداف المنظمة .

وتبقى إشكالية التغيير التنظيمي تطرح نفسها لمواكبة تغيرات العصر ، ويبقى تساؤلا آخر مطروحا حول انعكاسات هذا التغيير على الفعالية التنظيمية.

1 Michel Crozier , Erhard Freiberg, *l'acteur et le système*, édition du seuil, Paris ;1977,p 375.

التساؤل العام:

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 ؟

وينقسم هذا الإشكال إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي للعمال ؟
- 2- كيف يؤثر هذا النسق الفعلي على الأداء الوظيفي ؟
- 3- وهل دوران العمل (الحراك المهني) سببه التغيير التنظيمي ؟

الفرضية العامة :

تؤثر التغيرات التنظيمية على استمرارية أو على فعالية التنظيم من خلال تعارض المصالح بين
الفاعلين في عملية التغيير (مسييرين 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 .

تحديد المفاهيم و المصطلحات:

يقصد بتحديد المفاهيم¹ تبيان ما تعنيه من مقاصد ، وتوضيح ما تتضمنه وتظهره من صفات ، وبهذا يكون تحديد المفهوم هدفه توصيل المعلومات بوضوح للقارئ مما يساعده على فهمها واستيعابها وربطها مع غيرها من المفاهيم السابقة عليها ، وتتضح المفاهيم أكثر كلما اتضح المقصود من ورائها ، وتكون أكثر وضوحا عندما تحمل كلماتها صورة لها .

إذن تحدد المفاهيم من أجل تبيان وتوضيح المعنى ، وإزالة لبس قد يعلق بذهن المطلع ، ونظرا لهذه الأهمية يستوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة وانتباه ، مما يجعله يميل إلى التعريفات الإجرائية في تبيان مقاصده ومغازيه الدالة على معالجة العملية التي يمكن لنا قياس أبعادها والنتائج المتوصل إليها.

إن المفهوم **concept** الذي هو أساس لغة التعامل الإنساني ، ووسيلة الإنسان للتعبير عن أفكار وحالات وأوضاع محددة ، يكتسي أهمية قصوى في عملية البحث الاجتماعي فعن طريق هذا التحديد يمكن للباحث أن يحدد المعلومات التي عليه جمعها ، ويمكن أيضا للقارئ منذ البداية أن يعرف ماذا يقصد الباحث بهذا المفهوم أو ذلك ، وهكذا ينبغي أن تحدد المفاهيم بنائيا ووظيفيا لتتضح أصولها من حيث الطريقة التي تكونت بها ، ومن حيث الدور الذي تستهدفه أو الوظيفة التي تؤديها .

1- التغيير التنظيمي:

المفهوم الاصطلاحي : يقصد بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر علماء التنظيم إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الادارة العامة ، أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي إستهدافا لأحد أمرين أساسين :

- إحداث نوعا من الانسجام بين التنظيم و المحيط بفرض ملاءمة التنظيم و أساليب عمل الادارة و نشاطاتها مع تغيرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم ، اي خلق ظروف مناسبة للتكامل و التناسق بينها .

1 رمون كيني ، فان لوك كوبنهود ، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة : يوسف الجباعي ، بيروت ، 1986 ، ص

- المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية و نشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات ، و بالتالي تمكنه من إنجاز أهدافه الاقتصادية¹

المفهوم الإجرائي :

التغيير التنظيمي هو فعل اجتماعي مقصود وهادف ، يقوم به الفاعلون في المنظمة خاصة منهم القائمين بعملية التسيير والمشاركين في التنظيم سواء مسيِّرين أو مسيَّرين إلا أن معدل الفائدة يختلف باختلاف الفاعل، فان كان المشرفين المباشرين هم الفاعلون. هدفت عملية التغيير إلى تحسين و تطوير الأداء الكلي للمنظمة و بالتالي تحقيق التكيف التوازن و الاستقرار، أما إن كان الفاعل هو العامل (المستويات الدنيا في المنظمة)، فان قيامه بأفعال اجتماعية هدفها تعظيم فائدته، و بما أن التغيير أنواع و بحسب دافع هذا الفعل يمكن أن يكون على مستوى المنظمة العام، إذ يشمل جميع معطيات النسق التنظيمي، كما يمكن أن يكون على مستوى التفاعل بين الفرد و التنظيم ، و منه ما يتم على مستوى نمط العمل الفردي و أخير على مستوى العلاقات الشخصية أو ما يعرف بالتخطيط السليم للعمل.

و بما أن المقاربة السوسولوجية المعتمدة في هذا البحث تركز على التحليل الاستراتيجي ل: "ميشال كروزيه" و فريدبرغ. ارهارد" فان التغيير الذي سيتم دراسته هو من مستوى التفاعل بين الفاعل و النسق التنظيمي. إذ يشمل هذا النوع من التغيير إعادة تصميم الوظائف و المهام و هيكلتها بشكل يتناسب و قدرات و رغبات العاملين، أو تغيير نمط اتخاذ القرارات و تحليل الأدوار أو حتى تغيير سياسة الأجور، نطاق الإشراف و قد يتعدى الأمر إلى تغيير الإستراتيجية.

2-الفعالية التنظيمية:

***المفهوم الاصطلاحي :** يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية أمرا في غاية الأهمية ، لأنه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله ، فمفهوم الكفاية يقترن بمفهوم الفاعلية ، و لكن مفهوم الكفاية يشير أساسا إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف و إلى نسبة المدخلات و المخرجات ، أما مفهوم الفاعلية فيشير إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على تحقيق

1 يوسف سعدون ، علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مخبر التنمية و التحولات الكبرى في المجتمع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ب س ، ص 5.

الأهداف ، و في بداية السبعينيات من القرن الماضي تغير مفهوم الفعالية و أصبحت تعرف بالتركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء إلى معايير جزئية مثل : الروح المعنوية عند العاملين ، معدل حصول الحوادث أو إصابات العمل، و نسبة الغياب عن العمل و معدل الدوران الوظيفي إلى غير ذلك من المفاهيم 1.

* المفهوم الإجرائي للفعالية التنظيمية:

نعني بها العقلانية² (la rationalité) باعتبارها مرادفة لمفهوم الفعالية فالعقلانية هي تحقيق أكبر قدر من الأهداف بأقل جهد ممكن، كذلك الفعالية، لان كل منهما يخضع للموارد المتاحة، و من هنا سيبقى متغير الفعالية التنظيمية جوهر العقلانية النسبية لان المنظمة تحوي مجموعة من الأفراد يشكلون تحالفات إستراتيجية الغاية منها الاتفاق على أهداف معينة يجب تحقيقها، و ذلك في ظل بيئة متغيرة و هيكل تنظيمي مرن ووفقا لسلوك الأفراد الفاعلين.

و بالتالي فان تقويم فعالية المؤسسات ليس فقط باحتساب التكنولوجيا ، و اقتصاد المنظمة و قدرتها في الحصول على الموارد و تحويلها إلى مخرجات، بل أيضا العلاقات الإنسانية و مصالح الأفراد التي تشكل منهم، فعقلانية الفاعلين، أو الفاعلية الشخصية (الفردية) تتمثل في مقياس النجاح الوظيفي للفرد قياسا إلى مقدار ما يحصل عليه من دخل في وظيفته، و ما توفره له الوظيفة من مكانة داخل التنظيم، مضافا إليها ما تتيحه له وظيفته الحالية من فرص للترقي إلى أعلى مما يسمح له بمزيد من الأمن و الاستقرار في العمل، حين توفر العدالة في المعاملة، و لا توجد تفرقة من حيث الترقية واستحقاق العالوة، وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل و على هذا فلكل فاعل عقلانية نسبية بينها انطلاقا من هامش الحرية و منطقة اللائقين (الشك) معا، أي يجب عليه أن يعمل على زيادة درجة حرته و الحد من درجة حرية الفاعل الآخر، للحصول على موارد سلطة على الأقل تساعد في تحقيق أهدافه.

هذا من جهة عقلانية الأفراد، أما العقلانية التنظيمية فيمكن قياسها بمعدلات الإنتاجية، و معدلات دوران العمل و الغياب، و كذلك الكفاءة و الأداء.

1 محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، ط5، 2009، ص ص، 111- 113

2 ريمون بودون، فرنسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 1986، ص ص 380 - 387 .

2- الرضى الوظيفي :

* المفهوم الاصطلاحي :

هو ذلك الشعور بالاكتمال و الانجاز النابع من العمل ، و يرجع الرضى الوظيفي لقبول الإنسان وظيفته كما هي و قيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها.¹

* المفهوم الإجرائي :

إذن فهو عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ، و انه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ، و لما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم ، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل المتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ، و نوعية الإشراف و العلاقة بين الرؤساء المباشرين ، و العلاقة بين العاملين ، الأجر ، فرص الترقية ، التقدم في العمل ، و مزايا العمل في المنظمة ، الأمان الوظيفي ، و مسؤوليات العمل و إنجازه و الاعتراف و التقدير.

4- الأداء:

المفهوم الاصطلاحي:

هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب .²

المفهوم الإجرائي :

هو فعل اجتماعي فردي أو جماعي الهدف منه تحويل المدخلات إلى مخرجات ، و ينتج هذا عن طريق التفاعل بين الفرد الموظف و الوظيفة التي يشغلها و الموقف المتواجدين فيه.

دوران العمل:

المفهوم الاصطلاحي:

يتمثل في مغادرة العامل للمنظمة و نشوء الحاجة لإيجاد بديل له³ .

1 - كاي كيلر ، تحقيق الرضاء الوظيفي ، ترجمة : خالد العامري ، دار الفاروق ، القاهرة ، ط1 ، 2003 . ص11.

2 - Victor Jupp , **The sage Dictionary of Social Research Methods** , sage publication , London , first published,2006 ,p 218.

3 - روبرت مائيس ، جون جاكسون ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة : محمد فتوح ، السعودية ، ط12 ، 2006 ، ص ص

ويعرفه "P.Dubois" بأنه: ترك الأفراد العمل في المنظمة للالتحاق بوظائف مماثلة في منظمات منافسة تتصف بمزايا متعددة لا تتوافر فيها هذه المزايا أو الخصائص.

المفهوم الإجرائي :

هو احد نتائج التغيير التنظيمي خاصة الإستراتيجية الجديدة في التوظيف و المتبعة في المؤسسات المخصصة ، ويمكن تسميته بالحراك المهني خاصة عند انتقال الأفراد من مؤسسة لأخرى.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي أجريت في ميدان التغيير التنظيمي ، إلا أن معظمها ، بل كلها تنطوي على العلوم الإدارية وعلوم التسيير ، تعتمد على المنهج الوصفي البحث ، ضف إلى ذلك مؤشرات ذات طابع اقتصادي ، وبياناتها رقمية ، أي أن المنظور الاجتماعي والتحليل السوسيولوجي في حالة غياب شبكه كلي .

الدراسات الجزائرية:

1 - هناك دراسة قامت بها الباحثة " فني غنية " حول ((التغييرات التنظيمية وأثرها على التحصيل الدراسي في الجامعة الجزائرية))¹ ، والمهدف من بحثها هو التعرف على التغييرات التنظيمية والوقوف على إيجابيات وسلبيات كل مرحلة من مراحل التغيير التي حصرت من سنة 1978 إلى غاية سنة 2004 ، ومقارنتها بالتحصيل الدراسي للطلبة ، حيث أجرت الدراسة على قسم اللغة العربية وآدابها بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر بباتنة كنموذج ، واقتصر البحث على أساتذة الجامعة وعينة اعتمادية لطلبة السنة الرابعة ، واتبعت الباحثة في أنجاز البحث المنهج الوصفي الذي اعتمد على طريقة دراسة الحالة وكذا المنهج التاريخي ، وتضمنت الأدوات المستخدمة في الجانب الميداني كلا من الاستبيان ، الملاحظة والمقابلة ، حيث توصلت الباحثة إلى أن برنامج السداسيات المطبق في السابق أفضل من البرنامج السنوي المتميز بالفاعلية.

2 - دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية²

1 فني غنية ، التغييرات التنظيمية وأثرها على التحصيل الدراسي في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير ، تخصص : تنظيم و عمل ، جامعة باتنة، الجزائر ، غير منشورة ، 2004-2005.

2 - صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة 2006، ص ص 235،236.

هي دراسة قام بها الباحث ((بويابة الطاهر)) سنة 2004 لنيل شهادة الدكتوراه ، حيث درس تأثير الثقافة على الأداء داخل المؤسسات الصناعية حيث حاول الباحث إبراز الدور الفعال الذي يقوم بين الإنسان من اجل إنجاح المؤسسات التي ينتمي إليها ، حيث لم ينظر إليه من الزاوية المادية فقط ، وإنما نظر إليه من الزاوية الثقافية على وجه الخصوص ، لذلك برز هذا الموضوع كمحاولة من الباحث لربط الفعالية التنظيمية بالثقافة من خلال مقارنة الثقافة المحلية بتلك الوافدة نتيجة للشراكة بين LNM المتخصصة في إنتاج الحديد والصلب من جهة والمركب الصناعي (الهندي) ISPAT الكائن بمدينة عنابة .

فقط طرح إشكالية إمكانية نجاح ISPAT عناية في تحقيق الفعالية التنظيمية ومدى وجود علاقة بين اختلاف العوامل بافتراض مؤداه: كلما كان الانسجام الثقافي بين المسيرين والمسيرين كلما تحققت الفعالية.

وقد اختار العينة العشوائية الطبقية ، والتي كان عدد أفرادها 48 إطارا ، مستخدما المنهج الوصفي حيث أفاده في وصف واقع ميدان الدراسة وقد توصل إلى النتائج التالية .

- أكد الباحث على أن مشكلات المؤسسة الجزائرية خاصة والاقتصاد الوطني عامة لا ترتبط بالجوانب التقنية والمادية - رغم أهميتها - يقدر ما ترتبط بالبعد الإنساني.
- كما أن الفعالية الحقيقية مرتبطة بشكل قوي باحترام والاعتناء بالثقافة الشخصية للعامل ، على اعتبار أنها من العوامل الحساسة في إنجاح الأعمال .

3 - الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من جهة نظر المديرين و المشرفين¹

دراسة قام بها صالح بن نوار سنة 2005 في المؤسسة الوطنية لصناعة المحركات والجرارات الفلاحية بمدينة قسنطينة (الجزائر) لنيل درجة الدكتوراه حيث تم طرح اشكاليته انطلاقا من سرد مختصر لأهم المراحل التي مر بها التنظيم الاقتصادي في الجزائر متسائلا عن مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال ، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية ؟ و مجيبا مؤقتا عن تساؤله بفرضية عامة صاغها كالآتي :

" إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة"

1 - نفس المرجع ، ص- ص ، 237- 251 .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، حيث رأى فيه الوسيلة الملائمة للحصول على المعلومات الكافية والتي تفيد بحثه ، وذلك بعد تحديد ووصف وتشخيص التأثيرات الموجودة في المرحلة الراهنة بالنسبة لموضوع الدراسة هذه ، خاصة ما تعلق منها بالجوانب الإنسانية في مجال التنظيم . كما أن الباحث اعتمد على العينة الطبقية العشوائية مكونة من 156 عاملا من بينهم 36 فردا مشرفا ومديرة ، والباقي عمالا بسطاء مبررا ذلك بأنهم معنيون بالكشف عن أهداف الدراسة مستعينا بأداة الاستمارة حيث بلغ عدد أسئلتها 49 سؤالا مغلقا و مفتوحا .

وبعد تحليل معطيات ومعلومات البحث التي جمعها توصل إلى النتائج التالية نورد بعضها منها :
1- لتحقيق المؤسسة جميع أهدافها بفعالية يجب عليها أن توفر بعضا من ما توصل إليه الباحث من خلال إجابات المبحوثين متمثلة في:

- الرجل المناسب في المكان المناسب .
- الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات الهامة .
- سماع انشغالات العمال .
- جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الفردية .
- تغيير الأنظمة الإدارية الحالية .
- تحديد المسؤوليات والانضباط في العمل .
- مواكبة التطور الحاصل في كل مجالات العمل .
- احترام حقوق الآخرين ..
- التكوين الجيد وحسب الاختصاص .
- الاتصال الهادف .
- منح السلطة لشخص واحد والتقليل من النظام البيروقراطي .
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل .
- الأجر المناسب - علاقات إنسانية طيبة .
- الاطمئنان على المستقبل الوظيفي .
- المشاركة في اتخاذ القرارات .
- العدالة في فتح الترقية .

الدراسات العربية:

دراسة محمد بن حمود عواد الجهني¹: هي عبارة عن دراسة تحليلية لكل من التغيير التنظيمي والفاعلية التنظيمية لقسم الخدمات الفنية بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية وذلك باستخدام النموذج التحليلي مدخل الاقتصاد السياسي الذي وصفه ميريثان زالد Mayer Nathan Zeld في عام 1973 كأحد المداخل التحليلية لتفسير وشرح التغيير التنظيمي ولقياس الفاعلية التنظيمية في علم اجتماع التنظيم والذي يفرض على الباحث استخدام المادة الوصفية الخام لتاريخ حياة التنظيم مجتمع الدراسة، أو دراسة اثنوغرافية تنظيمية باستخدام منهج دراسة الحالة وذلك من اجل إيجاد المادة الوصفية الخام والتي تستخدم كمادة أولية في تفسير وتحليل التغيير التنظيمي وقياس فاعلية التنظيم، حيث قام الباحث بتصنيف عناصر التغيير التنظيمي والذي يقترحها نموذج زالد (المتغيرات المستقلة) من اجل شرح وتفسير الخمسين عاما (50) من التحولات التاريخية لمجتمع البحث، حيث أشارت النتائج إلى هناك مجموعة من عناصر التغيير التنظيمي (المتغيرات التابعة) كانت وراء تطور ونجاح قسم الخدمات الفنية من أهمها الدعم الحكومي المستمر، القيم المهنية والاجتماعية والاتجاهات التجارية، مرونة هيكل السياسة الداخلية وتوطين التقنية، وقد أشارت نتائج قياس فاعلية قسم الخدمات الفنية، أن القسم فعال بشكل عام، وان درجة فاعلية متغيرة تاريخيا، وقد كانت درجة فاعليته في عقد الثمانينيات أعلى من درجة فاعليته في السبعينات، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الفرضية العامة للدراسة والتي تنص على أن العقبات والمشاكل التي تواجه قسم الخدمات الفنية ليست بقدر ما هي متغيرات اقتصادية وسياسية داخلية، وخارجية هي فرضية صحيحة.

التعليق على الدراسات السابقة :

بقدر ما تكون الدراسات السابقة، حجر أساس لما بعدها، بقدر ما تكون لها مجموعة من النقائص والانتقادات، لذا فمن حيث الدراسة الأولى والمتعلقة بالتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، نجد الدراسة تفتقر للمنهج المقارن مع أن المدة حصرت في 1970-

1 محمد بن حمود عواد الجهني، قسم الخدمات الفنية بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية تحليل اجتماعي تنظيمي لفاعلية قسم الخدمات الفنية باستخدام نموذج زالد، رسالة ماجستير تخصص: علم اجتماع التنظيم، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، غير منشورة، 1422.

2004 (سنوات التغيير) لتقصي الوقائع خاصة فيما يتعلق بفاعلية النظام الجامعي، ثم المقارنة بين التحصيل الدراسي في هذه السنوات وفي سنة التغيير وما بعدها، كذلك دراسة الحالة لا تعتمد إلا في حالة المسح الشامل مما يجعل الدراسة أكثر تعميما، ثم إن وصف النظام الجامع الجديد بالفاعلية يمكن أن تكون له عدة أسباب خاصة الثقافية، وأما بالنسبة للدراسة الثانية والتي قام بها "بويابة الطاهر" حول تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة، فوجد أن اشكاليته لم تحدد، خاصة عند مقارنته بين الثقافتين المحلية الوافدة، حيث أن العينة لم تكن كافية لتفسير وبلوغ أهداف البحث، مع أن موضوعه له الأهمية، ضف إلى ذلك عدم كفاية الثقافة المحلية في تحديد مؤشرات الثقافة الوافدة، وهذا للمقارنة فيما بينها أو حتى بين فعالية التنظيمين المذكورين وأما بالنسبة للدارستين المتبقيتين فلا يمكن إهمال دورهما في تحديد موضوع بحثنا، لان دراسة صالح بن نوار كانت انطلاقتها من المراحل التي مر بها التنظيم الاقتصادي الجزائري، هذا الأمر الذي ساعد الباحث كثيرا في بناء موضوعه عامة و أداة البحث خاصة الاستمارة، ثم إن النتائج التي توصل إليها "صالح بن نوار" هي منطقية ولها علاقة كبرى، إذ أن جميعها إذا توافرت كان التنظيم فعالا، أما دراسة "عواد الجهني" والتي هي حقيقة متكاملة من حيث المنهج، والمقياس الذي صاغه "زالد" ولو أن افتراضاته ليست تخدم الموضوع مع أن دراسته كانت تحليلية.

وإجمالي التعليق فان هذه الدراسات تفتقر إلى توجه نظري أو مقارنة سيوسولوجية تؤهلها أو تجعلها في التراث السوسولوجي مقدمات وإسهامات تساعد في فهم ظواهر اجتماعية أملاها التغيير التنظيمي للمؤسسات.

المقاربة السوسولوجية:

يعتبر الاقتراب السوسولوجي أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسولوجية حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه، فالتوجه النظري بمثابة مجموعة تعريف دالة البحث السوسولوجي إن صح القول، و بما أن التنظيم عبارة عن بناء، إذ يمكن أن نمثله كنسق يضم سلسلة من المتغيرات و أن ما يصيب احدهما حتما سيصيب

الآخرين، و لذا فان التنظيم بناء إنساني يحتوي على جماعات إنسانية مهيكله تضم أعضاء يطورون إستراتيجية خاصة و يهيكلونها في إطار علاقات .

و من هذا المنطلق، و استنادا إلى أدبيات الدراسة، و استطلاع الدراسات و النظريات التي تبحث في التفاعل بين الفرد و التنظيم و بين التنظيم و البيئة الخارجية، سنعتمد على نظرية التحليل الاستراتيجي التي أتى بها "ميشال كروزيه" و زميله "أ.فريدبرغ" في كتابهما "الفاعل و النسق"، إذ تناولوا في الفصل(13) الثالث عشر منه التغيير كظاهرة نسقية، أي أن التغيير هو تحول نسق الفعل.

و مما سبق يمكن القول بان التحليل الاستراتيجي هو أداة أو عملية تهتم بمعاينة و تحليل البيئة، و كذلك تسمح بمعاينة سلوك الفاعلين بما أن للتغيير فاعلون يتمثلون في الأشخاص المديرين لعملية التغيير سواء مهندسين كانوا أو قادة، وكذلك لان لكل تغيير ضحايا يجعلهم في حالة مقاومة، فان التحليل الاستراتيجي يوضح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة و تفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة مما يجعل هذا التحليل بمثابة فحص داخلي و جوهره للفحص الخارجي من خلال التركيز على أنماط البيئة، و بالتالي لا بد أن تكون القرارات المتخذة تخضع للعقلانية في كل الاتجاهات.

صعوبات الدراسة:

ككل الدراسات السوسيولوجية المختلفة واجهتنا صعوبات كبيرة في طريق البحث، التي لم تمنعنا من مواصلة البحث لغاية إتمامه ومنها ما يتعلق بالجانب النظري وأخرى تتعلق بالجانب الميداني للدراسة.

بالنسبة للقسم النظري تمثلت الصعوبات في نقص الكم المعرفي للمراجع والمصادر وغياب للدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع سوسيولوجيا مما تطلب منا، جهودا إضافية للحصول على المراجع والتنقل بين مختلف المكتبات الجامعية في مختلف الولايات .

-أما فيما يخص الصعوبات المتعلقة بالجانب الميداني فنذكر منها صعوبة توزيع الاستثمارات كون حساسية الموضوع المدروس، لأن توزيعها تزامن مع مع قضية اختلاس أموال للمؤسسة مما جعل بعض الإطارات يعتبرون هذا الاستبيان هو تحقيق أمني، لما جرى في هذه القضية ، وخاصة المحاسب ونائب الرئيس المدير العام، الأمر الذي منعهم من تزويد الباحث ببعض التقارير الإحصائية و المتعلقة بكميات الإنتاج السنوية لما لها تأثير على دراسة الفعالية التنظيمية.

ثم إن الإجابة على أسئلة الاستثمار لم تكن محددة لغياب الوعي التنظيمي للعمال و لكون أغلبهم من مستوى تعليمي منخفض (أساسي، بدون مستوى)، إلى جانب بعض العمال القدامى ممن يمتلكون ثقافة تسييرية مفرنسة لطبيعة تكوينهم من جهة ومن جهة أخرى ثقافتهم و تأثرهم بالنماذج الفرنسية التي كانت معتمدة في تسيير المؤسسات الجزائرية وقت الاستعمار أو حتى بعد رحيله، الأسباب التي أثرت على فهم الاستثمار مما حتم على الباحث تنفيذها بالمقابلة وأحيانا مقابلة مجموعة بالنسبة للعمال التنفيذيين لعدم أخذ الوقت من العمليات الإنتاجية (قسم الإنتاج).

وإضافة إلى أهمية الموضوع لم يكن باستطاعة الباحث الإلمام بكل الجوانب الأخرى .

تمهيد:

هذا الفصل بمثابة عرض وصفي للمتغير المستقل في بحثنا هذا، إنه التغيير التنظيمي الذي سنحاول إبراز ماهيته من خلال الإحاطة الشاملة بأبعاده خاصة من منظور علم الاجتماع، باعتبار عملية التغيير التنظيمي هي نتاج تغير اجتماعي تمخض عنه عدة تأثيرات على مستوى النسق الكلي بصفة عامة، والنسق التنظيمي بوجه خاص، وبالتالي فحتمية التغيير التنظيمي تهدف إلى المحافظة على التوازن والاستقرار حسب ما يرى البنائيون، وعلى التكيف وتحقيق الهدف حسب ما يرى الوظيفيون، هذا من جهة، ومن جهة أخرى مواكبة العصر للتحويلات التي مست جميع الأبنية الاجتماعية والتي تولدت عنها ديناميكيات في الأبنية والأنساق الفرعية، هذه التحويلات لم تكن تلقائية وإنما بفعل فاعل (اجتماعي) في كل العمليات، أي أن هناك عوامل وخلفيات جعلت الواقع مفعم بالظواهر الجديدة بالدراسة، وفيما يلي تقديم علم حول سوسيولوجيا التغيير التنظيمي.

ماهية التغيير التنظيمي:

تعريف التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية¹

أو هو الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً²

كما يعرف أيضا بأنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعة العمل فيها بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة للأفكار الجديدة، أو هو عبارة عن تغيير توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها، فالتغيير إذاً هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين وهما ملاءمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة.

ومن هذه التعريفات نستنتج أنه يعتبر تغييراً كل تحول من حال إلى آخر، أما فيما يتعلق بالتغيير في مجال المنظمة فهو يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وهذا من أجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على مركز المؤسسة التنافسي واستقرارها واستبقائها. هذا التفاعل الذي يتم بين الأفراد العاملين، المنظمة، والبيئة، لأن تفاعل الكل يؤدي إلى ظهور أفعال اجتماعية جماعية فردية منظمة وغير منظمة من أجل تحقيق مصلحة أو مصالح مشتركة.

¹ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل، عمان، ط1، 1999، ص 17

² - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، ط2، 2005، ص

³ - موسى سلامة اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل، عمان، ط2، 2002، ص 224.

2- خصائص إدارة التغيير:

إن عملية التغيير التنظيمي تتطلب إدارة لها خصائصها ووظائفها التي تسمح لها بممارسة أو تطبيق هذه الإستراتيجية التحويلية، من أجل تسهيل ونجاح هذه الأخيرة، ومن بين خصائصها ما يلي¹:

الاستهدافية: باعتبار التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو بالصدفة في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن ثم فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

الواقعية: ترتبط كل منظمة مهما كانت بالواقع العلمي المفروض عليها والذي تمليه عليها بيئتها، هذا الواقع الذي تعيشه المنظمة يجب أن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

التوافقية: يقصد بها المواءمة والملازمة بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة للعملية.

الفاعلية: بامتلاكها القدرة على الحركة بحرية مناسبة والقدرة أيضا على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل المستهدف تغييرها يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة.

المشاركة: ليتم التغيير بنجاح يجب أن تكون نسبة المشاركة عالية، هذه النسبة التي تمثلها القوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

الشرعية: من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية فإنه يتعين على المنظمة تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير خشية معارضة القانون القائم في المنظمة مع اتجاهات التغيير. لذا يجب أن يتم في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية.

الإصلاح: إن أهم ميزة يجب توافرها في إدارة المتغير هي إصلاح ما هو قائم من عيوب واختلالات في المنظمة.

الرشد والعقلانية: لا بد من عقلنة إدارة التغيير أي أن تسم بالترشيد لكونه صفة لازمة لكل عمل إداري.

¹-Jean Brilman, **les meilleurs pratiques du management au cœur de la performances**, édition d`organisation, 3eme tirage.2000,p 463.

القدرة على التطوير والابتكار: لكون التغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم ولكي لا يفقد التغيير التنظيمي مضمونه فإنه يتعين على إدارة التغيير إيجاد طرق تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً.

القدرة على التكيف: نظراً للقيود البيئية المفروضة على المنظمة فإنه يتوجب على إدارة التغيير الاهتمام القوي بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث والقيود البيئية ومحاولة السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة¹.

3- أسباب التغيير التنظيمي:

إذا سلمنا ان التغيير عملية مستمرة بسبب عدم الاستقرار البيئي فإن كل منظمة تجد نفسها في حالة مستمرة لمحاولة التوافق والانسجام مع التغيرات الحاصلة، سواء الخارجية أو الداخلية، وبالتالي فالمنظمة في يومنا هذا تعيش في ظل مواجهة ارتفاع حدة التغيرات والمستجدات والضغوطات ذات الطبيعة الأيكولوجية (البيئية) والتي تفرض عليها أحداث التغيير التنظيمي، ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم أسباب التغيير ودوافعه إلى أسباب خارجية وأخرى داخلية²

أ/ الأسباب الخارجية: هي بمثابة المؤثرات البيئية الخارجية للمنظمة وعادة ما تسمى بالضغوط الخارجية التي تأتي من خارج التنظيم، وهي تتعدد وتنوع، فمنها:

التغيير القانوني: إن التغيرات في البنية السياسية والتشريعية للدولة تعد ضغطاً على المؤسسات الناشطة فيها³

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، دار وائل للنشر، الأردن، ط5، 2009، ص 342.

² François Dupuy , **sociologie du changement** , Dunod , Paris ,2004, pp , 100-109.

³ -Serge Raynal, **le management par projets (Approche stratégique du changement)**3eme édition, édition. Des organisation. Paris.2003, p39.

التغيير الاقتصادي: التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية والإنتاجية، كذلك تغيير ظروف السوق والعملاء المستهدفين وما يصحبه من تطور سريع للحاجيات.

التغيير الاجتماعي: الناتج عن حتمية تغير الظروف البيئية والمساهم في عملية التغيير التنظيمي تراكم المشاكل الاجتماعية كالبطالة، الصحة مما أدى إلى الانشقاق والاختلالات في سلوكيات الأفراد، ضف إلى التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة من ناحيتي الكم والعدد نظرا للتغيرات المستمرة في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب والمعروف بالتركيبية النوعية للعمالة والكفاءات¹

التغيير التكنولوجي والثقافي: من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع الميادين، وما ساعدها على ذلك النمو التكنولوجي والمعلوماتي جراء ذلك النمو المعرفي وما خلف تأثيرات على المنظومة التكنولوجية الاجتماعية، حيث اختراق هذه التكنولوجيا المنظمة، التي تأتي بمهارات جديدة مما يتطلب منها ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها والسيطرة عليها أو على جزء منها لصالحها من أجل تحقيق البقاء والاستمرار والحفاظ على حصتها السوقية.

ب/ الأسباب الداخلية: وهي عبارة عن ضغوط داخلية تأتي من داخل التنظيم والتي لها علاقة بالمناخ التنظيمي وما يسوده من سلوكيات عمالية والجو العام في المنظمات، إذ من الممكن أن تتضمن القوى الداخلية عوامل تنظيمية أو إجرائية أو سلوكية.

العوامل التنظيمية: في هذه الحالة تتعلق بمشكلة نقل المعلومات من قمة المنظمة (المدير) إلى المستويات الدنيا (رؤساء الورشات، وباقي العمال)

العوامل السلوكية: تتمثل مجملها في عجز تلك الناقل للمعلومات عبر كل مستوياتها في تحقيق الاتصال الفعال

¹ -صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 361.

العوامل الإجرائية: إن الفشل في اتخاذ القرارات، أو تأخر وصول المعلومات بسبب كل من تأثيرات العوامل التنظيمية والسلوكية، وعدم فعالية الأسلوب القيادي¹ بالإضافة إلى أن هناك تغيرات تحدث على مستوى العمل مما يؤدي بالمنظمة إلى التوجه نحو رفع مستوى العامل عن طريق التدريب المستمر أو الرسكلة، هذا التغيير في محتوى الوظائف سيؤدي حتما إلى تحليلها وتغيير هيكلتها من حيث الوصف الجديد لمتطلبات الوظيفة وشاغلها والمواءمة بين الفرد وعمله حسب المؤهلات المكتسبة مجدداً، وتغيرات أخرى تفرض على المؤسسة تجديد إمكانياتها وقدراتها لتحقيق أهدافها عن طريق إحداث تغيير وتطوير تنظيميين²

والجدول التالي يوضح أسباب التغيير الداخلية والخارجية:

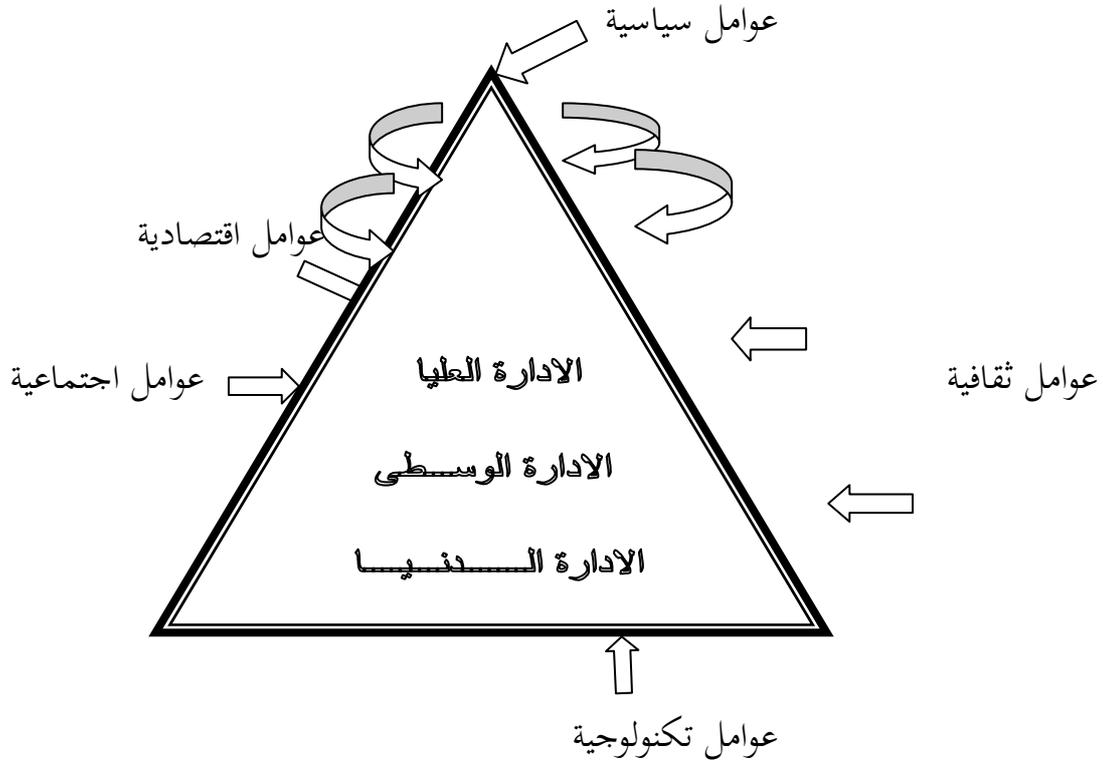
الأسباب (التغييرات الخارجية)	الأسباب (التغييرات الداخلية)
تغير في التنظيم الداخلي (علاقات العمل، تدفق العمل بين الإدارات، الروتين الداخلي..)	تغير الأوضاع والنظم الاقتصادية (تغيير أسعار العملة، نظم الائتمان، أسس الاتفاق الحكومي)
تغير في كفاءات العاملين	تغير الأوضاع السياسية والتشريعية (قوانين جديدة، لوائح جديدة، تغيير نظام العمل والعمال)
تغير في سلوك العاملين ومعنوياتهم.	تغير الظروف العامة في المجتمع (الظروف المناخية: كالجفاف، الظروف الاجتماعية والثقافية...)

جدول من تصميم الباحث

¹ اندرو دي سيزولاكي، جي والاس، السلوك التنظيمي والإداري، ترجمة: أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص 556.

² -صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 379.

شكل يبين القوى المؤثرة في التغيير التنظيمي :



المصدر : محمد يوسف النمران العطيّات ، إدارة التغيير (التحديات المعاصرة للمدير) ، دار الحامد ، الاردن ، ط1 ، 2006 ، ص 57.

أهداف عملية التغيير التنظيمي¹

لو أمعنا النظر قليلا في ما توافر من تراث سوسيولوجي عموما، و في التراث البنائي الوظيفي خاصة لوجدنا الهدف الأسمى لعملية التغيير هو تحقيق التكامل بين الأنساق من أجل التكيف، التوازن والاندماج ثم تحقيق الهدف، وبالتالي فإحداث التغيير هو عملية هادفة مدروسة مخططة ومقصودة من أجل الوصول إلى الأهداف التالية:

1 - زيادة قدرة المنظمة في التعامل والتكيف مع البنية المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير (التحديات العصرية للمدير) ، دار الحامد، الأردن، ط1، 2006، ص 61.

2- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

3- مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها، عن طريق بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة¹

4- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه، وبناء جو من الثقة بين العاملين بشكل يقدم المنظمة مما يجعل مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الارتفاع المستمر لتكاليف الإنتاج. وأحيانا يهدف إلى تمكين العاملين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف² بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

5- تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال³ تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها.

6- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه.

أنواع التغيير التنظيمي:

لفهم طبيعة التغيير التنظيمي علينا أولا تحديد أنواعه، هاته الأنواع التي تتعدد حسب تعدد المعايير المستخدمة في التصنيف والذي يمكن حصره فيما يلي:

1- التغيير حسب درجة الشمولية:

هناك تغيير شامل يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة وأما الجزئي فيقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، إلا أنه قد ينجر

¹-محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط2، 2004، ص 349.

²- Gilbert (JB) et autres, **organisation et management**, edision

d'organisation, 2eme, Paris, 1998, p176.

³-موسى اللوزي، التنمية الادارية، مرجع سابق، ص 224.

عنه نوع من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة وهذا ما يؤثر سلبا على فاعلية التنظيم، لذا يجب التأكيد على مراعاة التوازن.

2- التغيير حسب معيار التخطيط: 1

إذا اعتمدنا على هذا المعيار نميز نوعين من التغيير، الأول مخطط يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها، وبفعل إرادي من الإنسان وبدرجات متفاوتة من تدخله، حيث نجد سكينز Sicbbines يقدم تعريفا للتغيير المخطط بأنه "الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة"²

أما التغيير غير المخطط فهو يتم تلقائيا أو يسمى تغيرًا تنظيميا لا دخل للمنظمة أو البيئة الداخلية في حدوثه، إذ يتأتى جزاء حدوث أو بروز عوامل طبيعية بيولوجية مثلا ازدياد عمر العمال...

3- التغيير كأساس للتصنيف:

إذا أخذنا موضوع التغييرات أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، أي أن التغيير في الهيكل التنظيمي يشمل الاختصاصات والمسؤوليات وكذا يتبعه تغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاوها التنظيم بمعنى أنه يبرز تقسيم جديد للعمل في المنظمة، ثم إن التغيير في وسائل التكنولوجيا يؤدي إلى تحول النسق العمال خاصة المهارات المكتسبة حديثا عن طريق الرسكلة بما تتطلبه الآلة الجديدة من صقل لمهارات العمال وأنها تسمى في علم النفس بالأرغونوميا.

أما التغيير المعنوي³ فهو نفسي اجتماعي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج للتنمية البشرية أو التدريب، إلا أن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير يتميز بعدم الفاعلية بوصفه سطحيا.

4- التغيير حسب درجة سرعته:

¹ - محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 370.

² - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 337.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 362.

إذا أخذنا السرعة كمعيار لتصنيف التغيير لاستطعنا أن نميز بين التغيير السريع والتعبير البطيء (التدريجي) فالأول يتميز بالسرعة نظرا لطبيعة الظرف المؤدى للعملية إذ يحدث نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين مثل الذوق، والثاني تغيير تدريجي، إذ تعمل المؤسسة على التغيير رويدا رويدا لترسيخ ما نميز به المنظمة وبشكل بطيء.

5- وهناك تغيير مفروض أو بالمشاركة، فالمفروض من قبل الإدارة وجبرا على العاملين من طرف السلطة وعادة ما يقابل بالرفض، أما التغيير بالمشاركة فيكون نصيب تدخل العمال مُجددا يصحبه الرضا به والمشاركة في التخطيط له

6- التغيير حسب درجة العمق 1 : حسب هذا المعيار التصنيفي هناك التغيير التنظيمي السطحي، وآخر جذري (راديكالي) فلو كان سطحيا لكان إحداث هذا النوع تدريجيا على امتداد فترة معينة وبطريقة شبه منتظمة، إذ يهتم المغيّر في هذه الحالة بالجانب الإنساني خاصة مستمدا فعاليته عن طريق الاستمرارية والتطبيق الشامل في كامل النسق التنظيمي، ثم إن التغيير الجذري يتميز بفجائيته واستغراقه لمدة طويلة ويترك أثارا على كامل المنظمة، إذ نجده يطبق في المجال التجاري أو عند القيام بتغييرات هيكلية.

بالإضافة إلى أنه هناك آلية أخرى تعتمد لتقسيم وتحديد أنواع التغيير التنظيمي، وتسمح بتنميته وتجزئته إلى أربعة أنواع، كما يلي 2:

1. تغير على مستوى المنظمة: يتميز هذا النوع من التغيير بشموليته إذ يشمل كافة العناصر أو المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة *

¹ -Rebert Heller. **Gerer le changement**, managopratique Italie, 1999,p12.

² - جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2009 ص 59.

* - اجتماعات المكاشفة هي: هي إحدى العمليات الادارية و التي فيها يتم طرح كل المشاكل التنظيمية و على المكشوف دون اخفاء أي مشكلة مهما كان نوعها.

2. التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم:

هو ما نريد دراسة تأثيره على التنظيم من خلال التفاعلات بين الأفراد، إذ يشمل هذا النوع إعادة تصميم الوظائف والمهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط الإشراف (اتخاذ القرارات) وتحليل الأدوار وإتباع منهج الإدارة بالأهداف والنتائج.

3. التغيير على نمط العمل الفردي: يعتمد هذا المستوى والنوع على اتباع المشاركة والتشاور والاستعانة بطرف ثالث¹ لتقديم الخبرة وبناء الفريق واستغلال نمط التحليل للمشاركة بواسطة الفريق وتحسين العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.

4. التغيير في العلاقات الشخصية: يتم هذا النوع من التغيير من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتبارها مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة. إضافة إلى ما سبق تفصيله عن أنواع التغيير توصلنا إلى هناك عدة تغييرات قد تكون:

- في محتوى الوظيفة
- تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة.
- تغيير من خلال المس بمداخل الأفراد
- التغيير في المواقع الجغرافية للعمل
- التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام كما حصل في تغيير يوم العطلة الأسبوعية.
- تغيير في المعتقدات والقيم السائدة واستبدالها بأخرى.

خطوات، مراحل واستراتيجيات التغيير التنظيمي 1 :

¹ - جمال الدين لعويسات ، المرجع السابق، ص 60.

لتحقيق أهداف المنظمة وإنجاح عملية التغيير يجب تحديد المراحل أو الخطوات الكبرى في تنفيذ أو وضع استراتيجيات لعملية التغيير التنظيمي، مع احترام كل مرحلة من المراحل المحدودة مسبقا ولهذا يقترح "الدرّة" نموذجا ليكون من الخطوات التالية²:

1. **معرفة مصادر التغيير:** وهنا يكون المصدر إما بنية المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، السياسية أو القانونية، وقد يكون داخليا كتغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد. (بيئة العمل)

2. **تقدير الحاجة إلى التغيير:** وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن (الحالي) وبين ما تريد تحقيقه (تحديد الهوة بين ما هو متوقع وما هو موجود)

3. **تشخيص المشكلات (مشكلات المنظمات):** وهاته المشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، دوران العمل وغيرها من المشاكل

4. **التغلب على مقاومة التغيير:** يجب وضع مبادئ واستراتيجيات مسبقة لتهيئة الأفراد الذين عليهم التغيير بصفة مباشرة خاصة حتى يكونوا أكثر استعدادا لإنجاحة وأقل تحفظا له وتوجهها لمقاومته، مما يحول دون تحقيق أهداف المنظمة والأفراد معا، ومن خلال تطبيق الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التغيير التنظيمي.

5. **تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:** ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه واستعمال مبدأ المشاركة في التخطيط واتخاذ القرار.

6. **وضع استراتيجيات التغيير:** في هذه الحالة يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي (إعداد تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال، تغيير صلاحيات والمسئوليات، تغيير الهيكل التنظيمي)، التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمنظمة) القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، توظيف جديد..)

¹ -Frédérique Alexandre Bailly et autres , **Comportement Humain et Management**, PUF Pearson, édition France.2006,p187.

² - عبد الباري الدرّة، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 1981، ص 4.

7. تنفيذ الخطة خلال مدة معينة: أي العمل على إنجاز وتنفيذ ما تم التخطيط له من أجل إنجاز عملية التغيير التنظيمي.

مراحل التغيير التنظيمي: 1

تعرض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل التي يمر بها التغيير التنظيمي كل حسب رأيه وذلك بعد المحاولة الأولى لـ: Kurt Lewin كارت لوين 1951 حيث بيّن أن أي تغيير يمر بثلاث مراحل، فيبدأ بإذابة الجليد Dégel للنظام القائم الحالي وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير changement ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد كما يلي 2:

(1) الإذابة (التهيئة والإعداد):

إن تفكيك أو إذابة الجليد أمر يسهل للأفراد والقائمين على التغيير التنظيمي توضيح مشاكل توجد في العمل تحتاج إلى تغيير وحل، وبعد ذلك تتم عادة مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل، والمشرفين على برنامج التغيير، ومن هنا تكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة³ كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذلها المنظمة لكي تجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير⁴ اعتماداً على أساليب تحرير وإذابة الجليد⁵ بعد التوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز التغيير التنظيمي⁶

¹ - زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص ص ، 176، 177

² - Jean Pierre Helfer, et autres, **Management, Strategie et Organisation**

³ -Raymond-Alin T, **Le Management « que sais je ? »** 11eme édition ,PUF, Paris, 2003,p 95.

⁴ -عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير" دار المسيرة، عمان، ط1، 2004، ص 363.

⁵ - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 227.

⁶ - احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط7، 2000، ص 460.

(2) التغيير **changement**: هي مرحلة بعدية لمرحلة الإذابة، فهي تتضمن اختبار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ بإتباع الخطوات التي ذكرناها سابقا ومراعاتها خطوة بخطوة لأن في هذه المرحلة يجذر "lewin" من عدم الإقدام بشكل مشروع على التنفيذ لما يترتب عليه ظهور مقاومة الأفراد وبالتالي عدم تحقيق ما هو مطلوب.

(3) التجميد: إنها المرحلة الأخيرة من مراحل التغيير التنظيمي وفيها يتم تثبيت ما أذيب وغيّر وتصبح الأنماط السلوكية الجديدة ثابتة راسخة من خلال ما تم، وهنا على المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة.

وكما يلاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات والجمود والتوقف في حين على العكس من ذلك ، فإن التغيير مستمر ومتجدد، أي في كل مرة يأتي بالجديد، والمقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء جديد أتى به التغيير في كافة المجالات التي مسها داخل المنظمة وليس البقاء على نفس الحالة التي تغيرت إليها المنظمة¹

إستراتيجيات التغيير التنظيمي²:

هناك العديد من الاستراتيجيات انطلقا من أنه لا توجد طريقة أفضل ووحيدة في السير³ فكل منظمة تختار الاستراتيجية التي تتلاءم وظروفها تضمن لها النجاح فيما تقوم به، أهمها:

¹ - أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 24.

² دافيد ويلسون ، إستراتيجية التغيير (مفاهيم و مناظرات في ادارة التغيير) ، ترجمة: تحية عمارة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط 2 ، 2001، ص 199.

³ - كولين كارنال، صندوق أدوات إدارة التغيير، ترجمة: سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2000، ص 23.

إستراتيجية العقلانية الميدانية: وهذه الاستراتيجية تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريسه تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات، وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، إذ يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه، بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، وتعتمد هذه الإستراتيجية على التدريب.

إستراتيجية القوة القسرية: 1

يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير فرضا على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغليب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة، ولكنها غير مجدية النفع على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، وعلى الرغم من وجود إستراتيجية بديلة واحدة يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفاعلية إلا أن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، ثم إن المزج بين الإستراتيجيتين الأولى والثانية (العقلانية، الميدانية، والتثقيف والتوعية الموجهة) قد يكون هو الأمثل، ويبقى الموقف سيد الاختيار بين الثلاث.

مقاومة التغيير التنظيمي وديناميات التعامل معها:

1 - John.R.schermer born et autres, **comportement humain et organisation**, 2^{eme} édition, village mondial, canada, 2002,p504.

تعتبر المقاومة الإنسانية للتغيير أمراً طبيعياً، وجزءاً لا يتجزأ من ديناميكية التغيير والتي تلاقى أهمية بالغة عند القيام بتنفيذ التغيير على أرض الواقع¹، ولو أردنا تحديد المشكلة الحقيقية في برامج التغيير لوجدناها تكمن في الأشخاص الذين يفترض فيهم أن يتغيروا، ولكنهم يتعمدون ويصرون على مقاومة ما يطلبه قادة التغيير، إذن فمقاومة التغيير هي تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضة للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه²

مصادر مقاومة التغيير: 3 هناك مصادر مرتبطة بالشخصية مثل الخوف من المجهول

وتفضيل الاستقرار والقلق والإصرار في العلاقات والعادات والممارسات، وهناك مصادر مرتبطة بطريقة إحداث التغيير مثل الوقت والموارد المتوفرة للتكيف واحترام الأفراد والمهارات ومصداقية عامل التغيير، إضافة إلى المصادر المرتبطة بالنسق الاجتماعي مثل الانسجام مع المبادئ (القناعات) وتماسك النظام أو ما يسمى عند الموظفين بالمحافظة على النسق والتكيف ضف إلى ذلك التماسك ومراعاة الفوائد، الحقوق الطبيعية والمقدسة لأشياء معينة ورفض غير المؤلف.

فن التعامل مع مقاومة التغيير: للتغلب على مقاومة التغيير وأسبابها يجب على

الفاعلين القائمين بعملية التغيير تحليل المعلومات المتعلقة بها، فشدة المقاومة تكشف عن درجة تقبل التغيير وأين تكمن حساسية المرء من العوامل الشاملة والآثار المهملة، وبصفة عامة يمكن التغلب على أسباب مقاومة التغيير بما يلي⁴:

اعتراف الإدارة العليا بالمشكلة وبناء الثقة بين العاملين والإدارة العليا وتوسيع قاعدة المشاركة لإحداث التغيير وعدم طلب المستحيل (التأكد من أن التغييرات المستهدفة معقولة وممكنة)

تقديم الحوافز من أجل التغيير واستخدام الدوافع الإنسانية مثل دوافع الإنجاز، التفوق، والإلتزام، من أجل التغيير واختيار الوقت المناسب لتطبيق خطة التغيير.

1- دان كوهين، أسس التغيير التنظيمي ترجمة: معتز سيد عبد الله، القاهرة، ط1، 2009 ن 165.

2- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل، الأردن، عمان،

2007، ص 399.

3 -Fredrique Alexandre Bailly, et autres, op.cite ,p312

4-Ibid.p 402.

وبالرجوع إلى خطوات ومراحل التغيير التنظيمي (العصف الذهني BRAIN STORMING) لوجدنا العديد من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لضمان الجهود المبذولة في التطبيق والتي تهدف إلى نجاح التغيير، مثل خلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسة (دور الإدارة العليا) وإدارة عملية التغيير (دور المسئول عن إحداث التغيير) وتحديد العلاقة بين المخططين للعملية والمنفذين لها، وبناء وتوطيد العلاقات القوية الفعالة بين الفنيين والإداريين والتطبيق التمريبي في مراحل التدريب، ثم تشجيع الأفكار الابتكارية والمحافظة على استمرارية جهود التغيير.

من جهة أخرى لا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختبار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة وكذلك إعادة التفكير في نظم الترقيات الحالية بحيث يعتمد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كفريق معيارا للاختيار.

وكذلك يجب على القادة أو المشرفين لمباشرين أن يعملوا جاهدين على ترسيخ الثقافة التنظيمية، أو ضرورة دعوة العمال إلى التسلمح بروح المبادرة أو الابتكار وقبول التغيير من أصله ثم لا بد أن تكون للتنشئة التنظيمية 1 وما تحمله في مكوناتها من قيم ومعايير تنظيمية تسمح بإعداد الكوادر الوظيفية الذين لهم حق في التغيير كما لهم واجب قبول التغيير لما يكتسبه من أهمية حين تبيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب عن العملية.

1- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الحديثة، الاسكندرية، 2004، ص 246.

الفعل الاجتماعي والتغيير التنظيمي:

إذا أردنا سسلجة عملية التغيير التنظيمي فإنه يجب علينا أن نربطها أو وصفها فعلا اجتماعيا يستمد اجتماعيته من البيئة بنوعها الداخلية والخارجية، فالأفراد -كفاعلين- داخل التنظيم يشكلون نسقا للفعل الملموس من شأن هذا الأخير إحداث تبادلات وتغييرات عن طريق تغيير هذا النسق وقواعد اللعبة في مناوراتهم لينتج لدينا فعل اجتماعي نصطلح على تسميته بالتغيير التنظيمي، ثم إن القوى الخارجية والمؤثرة إما سلبا أو إيجابا على التنظيم من خلال التفاعل بين هاته المؤثرات والمنظمة، والذي يتولد عنه تغيير منظمي يستهدف كل النسق التنظيمي وما يحويه من أنساق فرعية، هذا التغيير الذي نتج بفعل فاعل إنه الفعل الاجتماعي النابع من موقف التفاعل بين البيئتين.

إن هذه النظرة السوسيولوجية لفعل التغيير التنظيمي تستمد مصداقيتها من شروط إذا توفرت أو توفر إحداها أصبح الفعل اجتماعيا وهي: 1
 + أن يشمل الموقف التفاعلي على أكثر من فاعل وأن يضع كل فاعل في حسبانته وجود غيره من الفاعلين الآخرين (مهما كانت طبيعتهم)
 + أن يدرك الفاعل أن الفاعلين الآخرين والذين يتفاعلون معه في نفس الموقف لديهم من الإمكانيات والخصائص التي تساعدهم -على نحو ما- على التأثير في سلوك هذا الفاعل.

+ أن يشترك الفاعل مع هؤلاء الآخرين في مجموعة من التوقعات.
 -وربما اشترك معهم -أكثر من ذلك- في مجموعة معينة من القيم والمعتقدات والرموز.
 وهناك من يرى كينونة الفعل أو لكي يصبح الفعل اجتماعيا لا بد أن تكون الغاية والدافع ذواتا طابع اجتماعي بالأساس وبما أن عملية التغيير التنظيمي هي نتاج تغيير حتم على القائمين أو المخططين لعملية التغيير فهي نابعة من تفكير عقلائي والهدف المنجز عنه عقلائيا، وهنا يصبح الفعل عقلائيا مع أن الفعل ومسببه يستهدفان قيمة ما وحجم هذه القيمة مرتبط بدقة أو عدم دقة تحقيق الهدف، وبغض النظر عن نوع الهدف، فليس هناك إذن أفعال عشوائية عديمة الأهداف أو الغايات لكونها ناتجة عن حيوانات عاقلة يحركها العقل، فمثلا لو قمنا بتشريح الفعل الاجتماعي كمفهوم عام أو في حد ذاته كعملية لوجب علينا تفسير دلالاته عند علماء الاجتماع أو رؤاد السوسيولوجيا المهتمين بتحليل هذا الفعل.

تصور فيبر للفعل الاجتماعي:

إن إسقاط المفهوم الفيبري للفعل الاجتماعي على التغيير التنظيمي يؤدي بنا حتما إلى جملة من التفاصيل، التي تجعل من تشريحها تقديم فهما موضوعيا لهذه العملية:
 وانطلاقا من هذا المفهوم والذي يعني أن الفعل الإنساني هو فعل اجتماعي¹ إذا أمده الأفراد معنى ذاتيا أثناء تفاعلاتهم لينتقل من سلوك عادي إلى سلوك ذي معنى مقصده تحقيق هدف.

¹ -Gory.Cohen. **Modern Social Theory** , 2eme edition,1992 ,p 95.

إذ نجد فيبر يعرف الفعل الاجتماعي على أنه: "تأثير وتأثر الفرد مع الآخرين من خلال سلوكياتهم ودلالاتهم الذاتية"²، فالفعل عند فيبر يفهم بالتأويل، أي تأويل الفعل البشري وفهمه (علم الاجتماع الفهم) وذلك من خلال شرحه وفق المنطق السببي حتى تتبين أبعاده وأسبابه المختلفة، وبالتالي من خلال ذلك نكشف عن تصوراته لتعطي الفعل الاجتماعي معنى.

فالمقاربة الفيبرية هي مقارنة تفهيمية، فهم التأويل، فهم الفعل البشري، فهم الأسباب أو الشرح السببي.

ولهذا يؤكد فيبر على أن وظيفة على الاجتماع تكمن في اختزال هذه المفاهيم إلى فعل يمكن فهمه وتفسيره، هذا الفهم الذي يساعد على تحليل الواقع الاجتماعي، كذلك الأمر بالنسبة للنموذج المثالي³ باعتباره وصف منطقي متسق من وجهة نظر محددة، بحيث يؤدي ذلك إلى توضيح علاقات الوسائل بغايات الفعل، حتى يساعد الباحث على تجميع الأفكار أو الارتباطات والتفسيرات المتناثرة في إطار علم قابل للفهم، وعلى نحو ما يقول تيما شيف⁴ إن النموذج المثالي ليس فرضاً، إنه أداة أو وسيلة لتحليل الأحداث التاريخية الملموسة والمواقف، وهذا التحليل يتطلب بدوره أن تكون المفاهيم محددة بدقة وواضحة إلى أبعد الحدود لكي نستطيع مواجهة النماذج المثالية، فالنموذج المثالي إذن مفهوم محدود تقارن به المواقف الواقعية في الحياة والأفعال التي ندرسها وبالتالي لدراسة التغيير التنظيمي كواقع ملموس ولمعرفة هذه العملية يجب أن نعمل على تأويلها لفهمها⁵ ثم تكييفها مع الفهم الفيبري للفعل والنماذج المثالية، وإسقاطاً على نماذج الفعل الأربعة لماكس فيبر ليصبح التغيير

1 -Serge Mayence, **Sociologie et Action Sociale**, édition Labor.Bruxelles, 1982,p 93.

2-غني روشيه، مدخل إلى علم الاجتماع العام(الفعل الاجتماعي)، ترجمة:مصطفى دندشيلي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1982، ص 31.

3-علي ليلة، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار المعارف، ط1، القاهرة، 1981، ص 496.

4-نيكولا تيما شيف، نظرية علم الاجتماع(طبيعتها وتطورها)، ترجمة: محمود عودة وآخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 267.

5 -Raymond Aron, **Les Etapes de la Pensée Sociologie**, édition Gallimard, 1967,p502.

فعلا عقلانيا نتج عن تغيرات اجتماعية متنوعة والتي أعطته معنى الاجتماعي، ثم إن ما أملته الظروف حتمت على المنظمة إجراء تحسينات أو تبديلات على المستوى العام للنسق وعلى مستوى التفاعل بين الفاعل وهذا النسق، هذا التفاعل الذي يتولد عنه جملة من الأفعال الملموسة تعمل دائما إما على الضبط مباشرة أو على التغيير لتتوازن الأنساق فيما بعد، فالنموذج المثالي بالنسبة للتصنيف الرباعي للفعل يركز على أساس الفعل العقلاني، ولا يمكن بأي حال من الأحوال إقامة نماذج مثالية للأفعال غير العقلانية، وبالتالي فعملية التغيير كفعل اجتماعي تتميز بالعقلانية ومقاومة هذه العملية تفهم على أساس أفعال أخرى قد يكون أوجدها الفعل الاجتماعي العقلاني، ومن هنا تتراوح شدة الفعل الاجتماعي التغييري بين قوة السبب وعمق المقاومة، لأن مقاومة التغيير ليست دائما فعلا عقلانيا، إذا ما تم الرجوع إلى أسباب مقاومة التغيير¹ فتصور الأشخاص للتغيير التنظيمي مرتبط مثلا بالتقاليد (الفعل الاجتماعي التقليدي) لذا يصبح الفرد هنا ليس عقلانيا² في مقاومته للتغيير أو فعله الاجتماعي لا عقلاني، وبالتالي لا تتعلق تقاليده بتعظيم فائدته، وإن تدخل الجانب العاطفي (الفعل الاجتماعي العاطفي) أو ما عبر عنه ماسلو Maslow في سلمه للحاجات.

الفعل الاجتماعي عند دوركايم إميل:

يعرف دور كايم الفعل الاجتماعي على أنه: " كل طرق السلوك والتفكير والشعور، وهذه الطرق خارجة عن الفرد، وهي تتمتع بسلطة من القسر تفرض نفسها"³ يفهم من هذا التعريف أن عملية التغيير التنظيمي هي مفروضة على الأفراد بدرجات متفاوتة حسب درجة الاندماج داخل التنظيم، فديناميكية الفعل الاجتماعي من منظور دوركايمي تتجلى بوضوح عند انتقال المجتمع من التضامن الآلي إلى التضامن العضوي وذلك يكون من خلال تقسيم العمل الذي يترتب عليه تباين بين الأفراد.

وإذا ما حللنا المؤسسة كنسق تنظيمي نجد أن عملية التغيير تتمثل في انتقال المؤسسة من حال إلى حال أخرى أكثر تعقيدا وتجانسا مما يحتم على الأفراد تكوين علاقات أو

1 - أنظر مصادر مقاومة التغيير (عنصر سابق).

2 - Bernard Valade, **Introduction aux Sciences Sociales**.PUE.France.p559.

3- غي روشي، مرجع سابق، ص 32.

أنساق يحكمها الضمير الجمعي لها تتمثل هذه الأنساق الفرعية إما في نسق ضبط العلاقات أو نسق ضبط التحالفات - بمفهوم كروزيه - يعمل كل واحد منها على التكامل وتدعيم التساند الوظيفي في المنظمة وكل تغيير مفاجئ قد يؤدي إلى حالة من الفوضى (الاضطراب) أو فقدان المعايير عندما يشعر مجتمع المصنع (المنظمة) بفقدان التوجيه ليصبح توجيه السلوك الفردي عقيما، وسرعان ما يحدث التوازن.

إذن فدوركايم يعتبر الفعل التغيير في المجتمع انحرافا اجتماعيا وما يؤخذ على تعريف دوركايم للفعل الاجتماعي لا يبين عملية التفاعل ويركز فقط على القسر الخارجي، ويحدد الفعل من خلال البيئة، فهو يجمع بين ما هو داخل ذوات الأفراد بما هو خارج الأفراد. وبالتالي فالتغيير التنظيمي يمارس قسرا على المنظمة وهي بدورها تمارسه على الأفراد العاملين بها.

الفعل الاجتماعي عند فلبريد باريتو¹:

يميز باريتو بين نموذجين من الفعل الاجتماعي، الأول سلوك منطقي، والثاني غير منطقي²، أما المنطقي فيكون عندما يهدف الفاعل لتحقيق غاية بطريقة موضوعية، والوسائل المتبعة متفقة معها، وأما غير المنطقي فهو ما خرج عن دائرة ما وصفناه بالمنطقي، وهذا لا يعني أنها أفعال متضادة للمنطق، ومن ميزة الأفعال المنطقية انها وليدة الطبيعة البشرية، ضف إلى ذلك أنها تسعى لتحقيق مصالح دقيقة، تشكل قوة دافعة بعد إدراكها لتكون محركا للسلوك، لأن الفعل المنطقي يتحرك وفق الاستدلال العقلي بين الغاية والوسيلة. إذن فديناميكية الفعل الاجتماعي عند باريتو " تتضح عند اعتباره أن المجتمع نسق يحقق التوازن، ويتألف من أجزاء مساندة، وأي تغيير يمس جزءا من أجزائه يؤثر على الأجزاء الأخرى، وترتبط حالة النسق بالبيئة الخارجية (الظروف الخارجية) إلى جانب العناصر الداخلية للنسق والتي لها دور أساسي في توازن النسق.

1- محمد علي محمد، المفكرون الاجتماعيون (قراءة معاصرة لأعمال خمسة أعلام) علم الاجتماع الغربي، دار النهضة العربية، بيروت 1982، ص 153.

2 فريدريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية، أكاديمية انترناشيونال، بيروت، لبنان، 1998، ص 254.

هذه العناصر الداخلية المتمثلة في الأفراد الفاعلين الأساسيين في المجتمع، وبإسقاط الفكر الباريتوي على المنظمة (المؤسسة) يفهم أن التغيير التنظيمي يؤدي إلى التوازن الدينامي، ويكون من خلال دور الصفوة الحاكمة (قيادة التغيير) والذين لهم دور بارز في ممارسة السلطة بطريقة مباشرة على الأفراد لإحداث التغيير التنظيمي والمساهمة في إنجاحه.

الفعل الاجتماعي عند تالكوت بارسونز:

يعتبر تعريف بارسونز للفعل الاجتماعي من أهم التعريفات وذلك من خلال تحليله البنائي لأنساق الفعل، والتي يرى فيها أن تعمل للتكامل فيما بينها من أجل المحافظة على التوازن وإحداث تغيير يكون تدريجياً دون مشاكل أو خلل داخل البناء من خلال الارتباط الدينامي لأنساق الفعل الثلاثة (نسق الشخصية، النسق الثقافي، النسق الاجتماعي) كما حدد أسس للفعل الاجتماعي ويرى أن الفاعل مجبر على الاختيار بين ضروب السلوك دون أخرى، وذلك عند توجيهه لفعله من خلال متغيرات النمط 1 وأكد بارسونز أن الفعل الاجتماعي لا وجود له إلا من خلال أربع عمليات أو وظائف، وظيفة التكيف، تحقيق الهدف التكامل وأخير المحافظة على النمط، وبالتالي فالنسق دائماً يسعى إلى التوازن لأن الفعل ما هو إلا عامل يؤدي إلى التوازن أو عدمه.

ومن تعريفه للفعل الاجتماعي الموصوف بأنه "فعل متبادل بين فاعلين أو أكثر، ويتطور من خلال مجموعة من القواعد السلوكية، المعايير والقيم المجتمعية والنظامية التي توجد في الثقافة التي تحيط بالفعل الاجتماعي ذاته" 2

يتبين أن الفعل الاجتماعي متعلق بالبيئة، المشاعر، الأفكار والدوافع، وردود الفعل، ومن هنا فالتغيير التنظيمي كفعل اجتماعي هو عامل أساسي لتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية (موردين منافسين...) والتكامل بين الأنساق الفرعية و المصالح المشتركة، شراء، تخزين، إنتاج، توزيع...) ثم محافظة المؤسسة على حصتها السوقية لتعظيم أرباحها وتحقيق رسالتها وأهدافها، وبالتالي استمراريتها.

1- أحمد زايد، علم الاجتماع (النظريات الكلاسيكية والنقدية)، نخضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2006، ص 119.

2- غي روشي، علم الاجتماع الأمريكي، ترجمة: محمد الجوهري، أحمد زايد، دار المعارف ، ط1، 1981، ص 64.

وكذلك الأمر بالنسبة لنظرة بارسونز للفعل انطلاقاً من أن الأفراد لهم الحرية في الاختيار بين أهداف معينة، ووسائل تلك الأهداف، فللفاعل غاية أو هدف يوجه إليها فعله وبهذا تظهر دينامية الفعل الاجتماعي من خلال عمليات التباين، التكامل، ثم التعميم، في العملية الأولى تتميز باختلاف أهداف الأفراد داخل النسق (المنظمة، المؤسسة) لأن هدف كل فعل هو تحقيق إشباع، ولتحقيق ذلك الإشباع يدخل الفرد (الفاعل) في عملة تفاعل مع الآخرين (تفاعل أرباب العمل مع العمال، أو المسيرين مع المسيرين)، أما في العملية الثانية تتميز بدخول الفاعلين داخل النسق في عملية التفاعل لتحقيق التكامل الناتج عن توقعات كل فاعل لسلوك الآخر أثناء التفاعل، وأخيراً عملية التعميم المتأتية من تكرار التفاعل والتنبؤ بالاستجابة لتصبح قيم ومعايير (ثقافة تنظيمية) يتحرك وفقها النسق وبذلك يحدث التغيير التدريجي الذي يحافظ على توازن النسق (المنظمة).

وما قيل عن ديناميكية الفعل البارسونزي وإسقاطه على مفهوم التغيير التنظيمي ينتج لنا أن المنظمة كنسق تتكون من مجموعة من الفاعلين هم رؤساء وعمال، هؤلاء الرؤساء الممثلين في القيادة العليا، المهندسين والاستشاريين القائمين بفعل التغيير التنظيمي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، وهذا لا يتم مباشرة إلا عن طريق التفاعل بين الفاعل والنسق أو الأنساق الفرعية الأخرى المكونة للمنظمة.

الفعل الاجتماعي عند هيربرت ميد¹ :

اعتبر أن الفعل هو أكثر الوحدات بساطة في نظريته (التفاعلية الرمزية) و في تحليله للفعل اقترب من المدخل السلوكي و ركز على الحافز و الاستجابة ، فالفعل سلوكيات يمكن تعريفها جزئياً على ضوء ذلك المفهوم ، لان بعض الحوافز الخارجية تدفع الشخص إلى أن يستجيب لفعل ولهذا سعى إلى توسيع تحليل الفعل خاصة الاجتماعي إلى ما يتجلى في الجهاز العصبي المركزي فنجده يحدد أربعة مراحل أساسية و متداخلة في الفعل :

المرحلة الأولى :هي الدافع و الذي يتضمن تنبيه حسي مباشر ورد فعل الفاعل لذلك التنبيه لعمل شيء تجاهه ، فالحاجة تحرك الفاعل و تجعل له دافعية نحو القيام بفعل .

1 إيان كريب ، النظرية الاجتماعية (من بارسونز الى هابرماس) ، ترجمة: محمد حسين غلوم، سلسلة عالم المعرفة ، الكويت، 1999 ، ص ص ، 171 ، 118 .

المرحلة الثانية : هي الإدراك و الذي يبحث فيه الفاعل عن و يتفاعل مع حافز يرتبط بالدافع.

التعامل : بمجرد أن يعلن الدافع عن نفسه و يكون الموضوع قد أدرك تكون الخطوة الثالثة هي اتخاذ الفعل تجاهه إضافة إلى المزايا الفعلية التي يمتلكها الفاعلين الأفراد مع الاحتكام إلى مبدأ التريث في اتخاذ القرار.

المرحلة الرابعة : هذه المرحلة تسمى بالإنجاز أو بشكل الفعل الذي ينبع الدافع الأصلي .

وبهذا رأى ميد أن هناك علاقة جدلية بين المراحل الأربعة لكن هذا بالنسبة للفعل الذي يتضمن شخصا واحدا ، أما إذا كان اجتماعيا يتضمن فردين أو أكثر يضيف عاملا آخر، فالمبادرات هي الآلية الأساسية في الفعل الاجتماعي وفي العملية الاجتماعية بشكل عام ، كما أنها تصبح رموزا هادفة تلعب دورا في تشكيل الفعل .

إذن فالتغيير التنظيمي وفق هذه المقاربة يمكن أن يخضع لمراحل ميد الأربعة ، و يتضح جليا هنا دور الفاعل في التغيير استنادا لهذا الفكر ، فعملية التغيير داخل المنظمة تكون حسب التوجه النفعي للفرد قياسا إلى الحاجات ، لذا فالعامل في المؤسسة إما عليه أن يضم سلوكا من أجل تحقيق مطالب وإما أن يعتمد على الرموز في تبليغ رسالته إلى الآخرين ثم يحدث تفاعلا فيما بينهم إلى أن تترجم هذه إلى أفعال اجتماعية ، فردية ، جماعية تسمح للأفراد بتضييق الخناق على المرؤوسين مثلا من اجل التغيير، أما إن كان التغيير من خارج المنظمة وحتم على المخططين داخليا تنفيذه على هؤلاء فما هنالك إلا رد الأفعال و المعبر عنها بمقاومة التغيير التنظيمي.

الفعل الاجتماعي غير المنتظم

غالبا ما يحدث خلل وظيفي في النسق التنظيمي في حالة ما إذا كان هناك تنظيم غير رسمي و كما هو معروف و مألوف وما توصلت إليه نتائج دراسة مدرسة العلاقات الإنسانية فإن للعلاقات الاجتماعية داخل التنظيم أثر في تعديل أو تغيير أهداف المؤسسة و بالتالي ينتج عن القيادة غير الرسمية في هذا المجال أوامر تتعدى خطوط الرسمية ، وهي بمثابة فعل جماعي أو فردي غير منتظم ، خاصة في حالة مقاومة التغيير أو عدم قبول إحدى

إستراتيجيات الفاعلين (داخليين أو خارجيين)، و بالتالي يعمل هذا النسق غير الرسمي بتعطيل عمليات التغيير التنظيمي أو العمل على إحداث خلل في وظيفة الإنتاج أو الصيانة أو غيرها وهذا لا يتم إلا عبر مناطق اللايقين و موارد السلطة التي يمتلكها كل فاعل في هذا النوع الجديد من الأنساق التنظيمية، مما يجعل مطالبه خاضعة للتلبية نسبيا قياسا إلى العقلانية التي يتمتع بها هؤلاء الفاعلين، فقد أوضح "فليب سليزنيك" 1 أن بناء المجتمع المحلي يمكن أن يمارس ضغوطا من شأنها أن تعدل من أهداف التنظيم، فقد كان الهدف الأساسي لمنظمة تنسي فالي 2 هو رفع مستوى المعيشة في المناطق القروية، وذلك من خلال تقديم عدد من الخدمات مثل: تنظيم الري، تدعيم القوة الكهربائية و توزيع المحصبات و تطوير الممارسات الزراعية عن طريق الإرشاد الزراعي، إلا أن الصفوة المتعلمة من الفلاحين في تلك المناطق قد مارست مجموعة من الضغوطات على سياسة التنظيم، مما أدى في نهاية الأمر إلى تعديل الأهداف الأساسية للمنظمة لكي تتوافق مع ظروف تلك المجتمعات و مما هو جدير بالذكر أيضا أن وجهة نظر "كلارك كيير" و "أبراهام سيجل" قد تأكدت بعد أن نشر "الفن جولدنر" نتائج دراسته المتعمقة لإحدى المصانع للإجراءات و القواعد البيروقراطية، التي حولت العلاقات غير الرسمية بين العمال إلى علاقات أكثر رسمية، حيث كشفت هذه الدراسة عن أن عمال التعدين ينتظمون في جماعات صغيرة متماسكة لا يتعدى حجمها ثلاثة أو أربعة أشخاص و تمارس هذه الجماعات عملها بعيدا عن خطوط السلطة الرسمية وهذا هو الذي جعلها قادرة على تنمية مجموعة من المعايير و القيم الخاصة بأداء العمال التي شكلت اتجاهات الأعضاء نحو إدارة المصنع و تنظيمه الرسمي .

كذلك الأمر بالنسبة للفردية و الاستقلالية الذاتية للفاعلين تجاه الإكراهات أو التحديات النسقية، و بالتالي يقدم الفعل الإنساني على أنه ذو نزعة و أراذي، فالفعل يكشف عن اختيار قصدي من بين متعدد الغايات بالنظر إلى الوسائل المتاحة، و بالتالي تلعب الفردانية المنهجية دور في أن يتقدم الفاعل بالقيام بفعل اجتماعي غير منظم، لا هو منتج في التنظيم الرسمي، ولا صادر عن تنظيم غير رسمي، ليجعل منه مسيطرا على مناطق

1 عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص، 170.

2 محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994، ص ص، 161، 162.

الشك (اللايقين) و استغلال موارد سلطته ،خاصة إذا كانت مؤهلاته وكفاءاته لا يكاد الفاعلين الآخرين بلوغها ،ثم خبرته ومجالات استخدام عقله في إطار محكم لا يمكن لأي فاعل آخر السيطرة عليها ،فمثلا عامل الصيانة و في ظل التكنولوجيا المتطورة يخضع دائما للتكوين و الذي يسمح له بالتعرف أكثر على نمط و نظام استخدام و تصليح هذه الآلات الجديدة، يمكن أن يتحكم في مصلحة الإنتاج و قد يتعدى الأمر في انقياد المدير له و انصياعه لأوامره .

الفعل الجماعي ودوره في عملية التغيير:

تناولنا فيما سبق الفعل الاجتماعي بصورة عامة سواء كان فاعله فردا أو جماعة، ثم أكان ملموسا أو غير ملموس، أما الآن فسنلقي نظرة وجيزة على الفعل الجماعي المنتظم وغير المنتظم(لا موجه، عفوي)، لكون عملية التغيير التنظيمي تكون نتاج مجموعة من العوامل والظروف الخارجية والداخلية، خارجية كما سبق وأن ذكرنا في عنصر التغيير التنظيمي وأسبابه، هاته التي ترجع إلى عوامل قانونية باعتبارها فعل اجتماعي أو ديمغرافي أو غيرها... مما يشكل مجموعها فعلا اجتماعيا، ثم إن التغيير النابع من داخل التفاعل بين الأفراد و المنظمة ينتج عن طريق اتحاد العمال أو تشكيلهم لتنظيم غير رسمي من سماته التماسك والاتجاه نحو تحقيق هدف جماعي، هذا الاتفاق الجماعي نستطيع بتسميته فعلا جماعيا يتجسد في نسق ضبط التحالفات وهناك انتماءات للعمال في النقابة والتي تساعدهم على حل مشاكلهم بالتعاطف معهم مشكِّلةً فعلا جماعيا منتظما ورسميا.

الفعل الجماعي المنتظم:

يسهم تحليل الفعل الاجتماعي والتعرف على مقوماته في تطوير الفعل الاجتماعي "المتسق" (جماعي منتظم) والذي له ارتباط بالوعي الاجتماعي (الوعي الجمعي) وبصورة متجاوزة للفعل الفردي أي السعي الحثيث لأن تأخذ الأفعال الفردية مجالاتها المتنوعة للدخول في هذا النوع من الفعل الجماعي ، فالمسافة بقيت مرهونة بحجم التفاعل الذي يحدثه الإنسان

نفسه مع غيره حتى المنظمة ومن حيث الأداء، إذا ما كان هو أقرب للفعل الجماعي منه للفرد، ومما لا يدع مجالاً للشك، وإن لعبت الأدوار الفردانية منها الشيء الكثير، فهذا لا يقلل من مكانة الفعل الجماعي في معالجتها للمسائل المعقدة في التنظيم (مسألة التغيير) والسعي للوصول بالعامل (الفرد) إلى أعلى درجات المهارة وإلى قدر يضمن عملية التفاعل الخلاق بين العمال وفق منحى أن الإنسان اجتماعي بطبعه وإنه حسب متطلبات الحاجة أو الرغبة ليس بمقدوره أن يتدافع جماعياً وبصورة مثالية دون أن يحتكم لتعاقد اجتماعي، وبالتالي غاية الهدف أو دافع الفعل ذو طبيعة اجتماعية، لا يمكن إنجازها دون أن يؤثر فيه كائن آخر ليستفيد أو يتضرر منه، والتغيير التنظيمي كنتاج تفاعل الأفراد وفقاً لاختلاف أهدافهم عن أهداف التنظيم وقيامهم بتشكيل أنساق فرعية كما سبق ذكره تتألف من أجل تحقيق هدف باعتمادها على وسائل منطقية إما لمقاومة التغيير الحادث في المنظمة، وإما لإحداث تغيير، كتقليص ساعات العمل ورفع الأجور، وقد يتعدى الأمر إلى تنحية القائد واستبداله بآخر بهدف التحكم أكثر في التنظيم وتحقيق الأهداف بسهولة أقل إذا ما كان الرئيس المدير السابق تسلطي أو بيروقراطي في الأفراد باتخاذ كل القرارات وعدم اهتمامه بالعمال أصلاً.

فالانتقال من نسق الفعل الملموس إلى الفعل الاجتماعي المنظم حسب "آلان تورين" "وفريدريغ" 1 هو عبارة عن تظاهرات خاصة ملموسة لنسق الفعل التاريخي وعلاقته بتشكيل الطبقات، فالفعل الجماعي هو نشاط منظم من طرف قرارات للنسق السياسي.

الفعل الجماعي والفردانية المنهجية:

مجموعة النظريات الاجتماعية للتنظيمات تتضمن كذلك مسلمة الفردانية المنهجية، وعرض هذه المقاربة يوحي بان كل الأحداث والوقائع الاجتماعية ليست ناتجة عن تفاعل مجموعة من سلوكيات فردية، حتى ولو كانت نابعة من قيمة تأثير القيم والمعايير الجماعية، فالبنية الكلية للسلوك الإنساني ليست أكثر وجاهة من الشرطية (السببية)، لكن نتيجة للمواجهات بين العقلانيات المختلفة.

1 - Philippe scieur, **Sociologie des Organisation (Introduction a l'Analyse de l'Action Collective Organisée)** Armand Colin, 2^{eme} édition, 2008, p.p,103,104.

فالمنظور النظري لكل من "كروزيه"، "وفريدريغ"، أو "راينو" يتكيف مع هذه المقاربة لأن البعد الجماعي يعالج أنساق فعلية للفاعلين، و كما برهنت عليه "مانكير أولسون Mancur Olson" في بحوثها حيث أن الفاعلين يبحثون عن تعظيم فائدتهم الشخصية، و الكل يندمج في استراتيجية مع الآخرين، فهي تؤكد عن ترابط الفعل الذي يتوقع الأفعال الأخرى المفاجئة و المدروسة من طرف الفردانية المنهجية، و التي يمكن اعتبارها -حسب البعض- تصرفات واعية للفاعلين الذين يمارسونها، فالأفعال الجماعية اذن هي نتاج أفعال فردية ممنهجة قصد تحقيق هدف معيّن.

مجموعة أخرى من الأفعال الجماعية:

غالبا ما تقوم الإدارة العليا بتعيين مجموعة معينة أو كل العاملين بها لمساعدتها في القيام بالتغيير، هؤلاء القائمون تتمثل أفعالهم في المشاركة في التغيير، هاته المشاركة التي تعتبر فعلا نابعا من جراء تفاعلات الفاعلين في التنظيم والنتائج أحيانا عن الاهتمام الكلي باشتراك العمال في اتخاذ القرار و حل المشاكل الجماعية عندما تقوم الإدارة العليا بالتعاون معها ومع العاملين في عملية التغيير، إذ يعتمد هذا المدخل على افتراض أن العاملين و المستويات التنظيمية ذوات كفاءة وأهلية للمشاركة، و إنما ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة ومتانة، و على هذا الأساس يجب أن يكون هناك تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، كما أن هذه المشاركة و فيما يلي توضيح لفاعلين اجتماعيين جماعيين لهما الأثر الكبير في التغيير التنظيمي .

1- اتخاذ القرارات الجماعية:

تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، ثم تحديد بدائل الحلول وإعطاء توجيهات البديل المناسب في ذلك، و يقوم هنا العاملون ببذل قصارى جهدهم وتركيزهم في دراسة البدائل المناسبة التي تحل مشاكلهم.

2- حل المشاكل الجماعية:

1 زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، ط1،

يعتبر هذا الأسلوب أحسن وأقوى لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل و اختيار نسبها، بل يبدأ ذلك في دراسة المشكلة وجمع المعلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة والتوصل إلى بدائل التصرف و الحل المناسب.

الفاعلون الاجتماعيون و التغيير التنظيمي:

فيما سبق تعرضنا للفعل الاجتماعي واعتبرنا أن التغيير التنظيمي هو فعل اجتماعي قد يكون فرديا، جماعيا منظما أو غير منظما(عفويا)، لكن السؤال المطروح هل من فاعل يقوم بذلك الفعل؟ ومن يقوم بتخطيط، تنفيذ تلك الأفعال؟ للجواب على السؤال نحاول تسليط الأضواء على أهم الفاعلين في عملية التغيير التنظيمي **Les acteur du changement** لكون هؤلاء يلعبون دورا بارزا أثناء تفاعلاتهم المختلفة فيما بينهم و بين المحيط الخارجي للتنظيم، وقد يكون الفاعل كما يرى بارسونز وآخرون، فردا، جماعة، تنظيم مؤسسة أو حتى دولة.....

فمن يقوم بالتغيير التنظيمي؟

إما أن تقوم المنظمة بنفسها بالتغيير، أو أن يعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التغيير، وداخل كل بديل من هذين البديلين بتعدد الاحتمالات والطرق، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التغيير ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذه العملية. لكن السؤال المطروح من له سلطة التغيير داخل المنظمة؟

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير ويتم شرح هذه

البدائل كمل يلي 2:

- 1- أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير.
- 2- أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير.
- 3- أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى .

الإدارة العليا 3:

1 نفس المرجع، ص150 .

1- نفس المرجع، ص149

1- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والنافسة) ، دار وائل الأردن ط2004، ص99

إذا سلمنا بالتحديد المفاهيمي البارسونزي للفاعل الاجتماعي فالإدارة العليا هي كما وصفها بارسونز الفاعل الأساسي والمالك كما سبق ذكره للسلطة وبالتالي لهذا الأخير الحق في ممارسة الفعل الاجتماعي التغييري داخل التنظيم، وبحكم أن المنظمة تتغير أو تغير نفسها وفقا للبيئة الخارجية والتي هي المجتمع الكامل الذي يستمد الفاعل أو الفعل اجتماعيته منها. فإن الإدارة العليا تتمثل في تأثير المديرين بشكل جزئي فيها أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التغيير ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك، ويقوم هؤلاء المديرين بالتعرف على المشاكل بالاعتماد على خبراتهم الذاتية، أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسهم، ويتم ذلك من خلال مرسوم أو قرار إداري، ويعد هذا اتصال ذو اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، يحدد الرئيس أو المدير المتغير الذي سيحدث، ويحدد دور المرؤوسين في إتباع مثل هذا التغيير ويمتد التغيير الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي تؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة، حيث تميل القرارات الإدارية العليا إلى اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة 1 .

تغيير الجماعة: حيث من خلال أنظمة الاتصالات الجماعية، كالمقالات والاجتماعات ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل سيمكن للإدارة العليا أن تؤثر في قوة بعض إجراء المنظمة بشكل ترغبه .

تغيير الأفراد: يتم من خلال سياسات النقل والتدب للإدارة العليا من إحلال عاملين مكان آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى تغيير المطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم حيث هذا التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل .

تغيير هياكل التنظيم: يضم التغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والآلات و التدريب الداخلي للمكاتب و أماكن الإنتاج والهياكل التنظيمية والوطنية .

التفويض 2: تقوم الإدارة العليا بإعطاء المساعدة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في سبيل تحديد معالم التغيير والتطوير المناسب وعلى هذه المستويات أو الأقسام أن يطلعوا على معظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب

1- زيد منير عبوي، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي، مرجع سابق ص 151

2 محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ط 1، 2007، ص 267.

واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم. فالقرار كفعل اجتماعي ناتج عن تفاعل هذه الأقسام و الإدارات أثناء مناقشتهم لحل المشاكل يتم من خلال الأسلوبين الآتيين:

تدريب الحساسية: حيث يتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد و الجماعات التي يتعاملون معها باعتبارهم فاعلين متفاعلين مناقشة الحالة: حيث يتم أخذ مشكلة ما لإحدى الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش، ويتم بغرض إكساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم.

الإستشاريون من خارج المنظمة:

تعتمد كل محاولات التغيير التنظيمي ضرورة الحصول على مساعدات خارجية من أحد المستشارين مثل المكاتب الاستشارية والإدارية، أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين، وهنا يختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع التغيير التنظيمي وذلك بحسب السبب الذي من أجله تقوم المنظمة بجلب خبرات الاستشاري الخارجي، وعلى كل من المنظمة و الاستشاري أن يحددوا دورهم بدقة، ومن الوظائف التي يجب التركيز عليها لجلب الاستشاري يجب أن يتصف بما يلي: 1

1-المبادأة: حيث يقوم الخبير الاستشاري باستعمال فكرة التغيير التنظيمي و أهميتها للمنظمة، و يتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومة عملية و تطبيقية عن التغيير و ماهيته مع إمكانية إفادة المنظمة.

2-تشخيص المشاكل: يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة مكونة من كيفية تجميع المعلومات، و ما هي البيانات المطلوبة وكيف يمكن أن تشارك أجزاء المنظمة في جمع المعلومات؟ وكيف يمكن تبويب وتفرغ البيانات في جداول و أشكال بيانية يسهل فهمها؟

3-وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل: يقوم الاستشاري هنا بالاتفاق مع المنظمة على تحديد نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها، وهل يغطي التغيير الأفراد، الجماعات و الهياكل؟

4-تقسيم ومتابعة التطوير:يقوم الخبير بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها،و ذلك لتحديد مدى الاستمرار أو لتعديل في أنظمة التدخل المستعملة ، كما يقوم بتقييم فعالية التغيير التنظيمي من خلال مؤشرات،الربح والانجازات،الإنتاج والمبيعات والعلاقات العامة الشخصية،سلوك العاملين والغياب ،دوران العمل وغيرها من النتائج النهائية للتنظيمات .

أطراف أخرى مؤثرة في التغيير التنظيمي:1

بالإضافة إلى الفاعلين في التغيير des actur du changement السابق ذكرهم، هنالك أطراف أخرى تساهم في هذه العملية يمكن حصرها فيما يلي :

** تدخل المنظمات المشرفة على بعض القطاعات الاقتصادية في تطوير هذه القطاعات ، كما يجوز للوزارات ،والوزراء المشرفين على منظمات خدمية أو إنتاجية في مجالات مثل الزراعة ،الصناعة والتجارة وباقي المجالات الإنتاجية والخدمية أن يتدخلوا بحكم مناصبهم للتأثير في المنظمات التابعة لهم .

ثم بحكم شغل بعض المناصب الهامة من خلال الحراك المهني (التعيين والنقل) مما يجعلهم أكثر حماسة للتغيير وتجريب خبراتهم المكتسبة من مناصبهم الأصلية التي كانوا يحتلوها .

** تدخل الجمعيات العلمية ،الإدارية و جمعيات واتحادات الصناعة أو التجارة وجمعيات رجال الأعمال ونقابات العمال وجمعية حماية المستهلك والغرف التجارية . كل هؤلاء ما يمكنها من خلال ما تجر به من مفاوضات مع المشروعات ودراسة المشاكل وأن تحسن إنتاج و خدمات المجتمع .

** الأطراف المؤثرة في جهود التغيير التنظيمي كالمستشار الداخلي للمنظمة ،حيث تسعى منظمات مالية إلى تعيين مستشار لها في الشؤون الإدارية والتنظيمية وعادة ما تقوم هذه المنظمات الواعية باختيار مستشارين ذوي خبرة في مجالات السلوك الإنساني و التنظيمي والعلاقات العامة الشخصية وغيرها .

وفي بعض الكتابات هناك مجموعة من الفاعلين أهمها الكثير متمثل في ضحايا عملية التغيير، تتمثل هذه الفئة في الأفراد أو المنظمات وغيرها من الضحايا الأخرى....، فلو كان التغيير تكنولوجيا حتم على أسلوب العمل إحلال الآلة مكان الإنسان فهو أكثر عرضة للتسريح و بالتالي فهو مهدد بشبح البطالة، وقد يبقى في وظيفته مقابل أجر زهيد لا يفي حاجياته أو ما يعبر عنه بالبطالة المقنعة، هذا من جهة الأفراد أما إذا كانت منظمات فشبح التهديد سببه المنافسة الشرسة بين المؤسسات، خاصة من حيث جودة المنتج والحصة السوقية، فالمنظمات عالية التكنولوجيا لها قدر وفير أو نقاط قوة تسمح لها بمواصلة مسيرتها مع ضمان استبقاء العاملين فيها، أما المنظمات التقليدية هي بمثابة شركات مؤقتة سهلة الحل وبالتالي التسريح الجماعي للعمال، وكل ما سبق ذكره سببه عملية التغيير التنظيمي، فجاحها يساهم في رفع القدرة الإنتاجية لها والمحافظة على الرأسمال البشري القائمة من أساسه وأما فشلها يجعلها عرضة للزوال وما يحدث سبق و أن ذكرناه .

الحركة النقابية كعامل تغيير: 1 يرى كروزيه أن الاندماج للحركات النقابية في التنظيم الاجتماعي جعلها تلعب دورا مميزا اتجاه الجماهير العاملة فهي توجه مطامح العمال بطرق معتدلة، وتتجلى صورة هذا الدور في إجراء التعادل التمثيلي، وتضمن هذه الحركة لعمال المنتسبين لها مشاركتها في جميع المؤسسات السياسية و الاجتماعية، كذلك تعمل جاهدة من أجل تحسين العمل الاجتماعي، وهي على حد تعبير **daniel bell دنيال بيل، تعالج مشكلة الاستياء وقادرة على تسوية الصراعات العديدة داخل الجماعة العمالية التي يتعذر حلها بطرق أخرى، إذ نكون نتائج مثل هذا الفعل ملموسة جدا، لأن هذه الحركة ليست مصدرا هاما للتوازن الاجتماعي، بل لها تأثير ملموس على تطور هذا التوازن، وهنا يبرز دور الحركة العمالية المقدمة، إلى النقابة تجعل المؤسسة في وضعية حرجة، لكون النقابة تمثل لو في ضغط، يترتب عنه تنفيذ المؤسسة (المنظمة) لما تم طلبه، كما حدث في سياسة الأجور لمعلمي الجزائر، حين عملت النقابة على المطالبة برفع الأجور بصفة عامة و الأجر القاعدي**

1 جورج فريدمان، بيار نافيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل، ترجمة: حسين حيدر، منشورات عويدات، بيروت، د م ج، الجزائر، ط1، ص 238.

على وجه الخصوص، وإصرار الأساتذة والمعلمين على مواصلة الإضراب إذ ما لم تستجب الوزارة لنداءاتهم، وهو ما حدث فعلا وظهر تغيير في هيكلية الأجور و سياستها.

الجماعة (التنظيم غير الرسمي) ودوره في التغيير التنظيمي:

هناك جماعات تنشأ تلقائيا بين الأفراد تخطى في علاقاتها الخطوط الرسمية ، وتمارس على - منتسبها سلطات تصل في درجة تأثيرها التعليمات الصادرة عن الإدارة و إن لم تزد عليها، وتتصف هذه الجماعات بأن العضوية لا تشكل ولا تتحدد وفقا لمغضبات التنظيم بل استجابة لمطالبات خاصة بالأعضاء، والتي قد لا تكون بالضرورة منسجمة أو متفقة مع الأهداف التنظيمية ومن ذلك جماعات المصالح التي تتشكل لتنظيم رحلات أو نشاطات اجتماعية خاصة بها، بالإضافة إلى الأنواع الأخرى من الجماعات التي تتشكل ليس بالضرورة لتحقيق أهداف محددة وإنما للتوافق في القيم والمشاعر بين أفرادها، وهو أمر مهم لكافة الناس، إذ يشعر أعضاء الجماعة بالأمن والاعتراف بذاتيتهم، الاحترام والانتماء وبالقدرة والقدرة على إنجاز الأهداف من خلال العضوية في هذا النوع من الجماعة.

وبالتالي فتشكل هذه الجماعات هو من اجل تحقيق أدنى حد من المنفعة إن لم يتجاوز تعظيمها ، فهم في تماسك وتعاون يجعلهم يؤثرون على التنظيم (المؤسسة) من خلال ما يسمى بنسق ضبط التحالفات والممثل في حل المشاكل الجماعية، والذي يقوم بممارسة سلطته لتعديل أهداف التنظيم.

نسق الفعل الملموس كفعل في التغيير:

بتعبير "كروزي" فإن التغيير هو تحول نسق الفعل الملموس ومنه ينقسم إلى النسق الفرعي لضبط العلاقات 1 ونسق التحالفات هذين النسقين المعبر عنهما بالجماعة المتماسكة إما أن تقوم بضبط العلاقات بين أعضاء التنظيم، وإما أن تقيم تحالفات من أجل تحقيق هدف معين .

1 - بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المنظمة، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، غير منشورة ، 2005-2006.

وفي رأينا ينقسم نسق ضبط العلاقات إلى ثلاثة أشكال أو أنساق تسمى بالفرق منها ما اختصاصه حل المشاكل، و أخرى تدير نفسها ذاتيا، أما الأخيرة فهي فرق العمل المشكلة من مختلف الدوائر.

بالنسبة للأولى تعمل على حل المشاكل من خلال اجتماعها دوريا، ومناقشة كل الأمور وتدبرها مع تحديد الوسائل التي من شأنها أن تحسن الإنتاجية وهذا النوع يسمى في الأدبيات اليابانية بدوائر النوعية.

أما النسق الثاني فهو يختلف عن الأول، حيث لا ينحصر دوره في المناقشة وتقديم الحلول، بل يتعدى ليصل إلى مرحلة التنفيذ (تنفيذ ما تراه مناسبا) أو بمعنى تنفيذ ما ناقشه النسق الأول، إضافة إلى تحمل المسؤولية كاملة، مسؤولية التنفيذ ثم مسؤولية العواقب والنتائج، وبالنسبة للنسق الثالث هو عبارة عن فرق العمل المشكلة من مختلف دوائر وظيفية/ تنظيمية مختلفة، لأداء مهام معينة، حيث يتسنى لهذا النسق تبادل المعلومات وتقديم المقترحات والحلول لقضايا مختلفة، كما يقوم هذا الأخير بانجاز مهام دائمة معينة وأخرى مؤقتة ومما سبق ذكره يتبين أن لهذه الأنساق الفرعية أدوارا هامة، إما في التخطيط للتغيير، أو إحداث التغيير وتنفيذه وضمان نجاحه، لأن التغيير هو مشكلة تتعرض لها المنظمات، وما عليها إلا التجنيد.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في العرض السابق من حيث الإحاطة بأبعاد التغيير التنظيمي، و وصفه فعلا اجتماعيا، هذا الفعل المعبر عنه بنسق الفعل الملموس يسمح للفاعلين الاجتماعيين القائمين به بتحديد الأهداف المقصودة دون المساس بالمصلحة الفردية و الشخصية للعمال في إطار النسق التنظيمي، لان التأثير السلبي على المكونات البشرية للمنظمة يؤثر على عدم فعالية التغيير التنظيمي من جهة التطبيق، وضعف مستوى النجاح الاقتصادية و الفعالية التنظيمية، لذا على هؤلاء الفاعلين أن يحتكموا لتقنيات التحليل الاستراتيجي لما له من دور في هذا النسق الفعلي للأفعال الموصوف بالتغيير التنظيمي .

تمهيد : في هذا الفصل سنحاول معرفة دور التحليل الاستراتيجي في المؤسسة ، سواء على المستوى البيئي لها أو من جهة الأفراد العمال ممن لهم القدرة في التأثير على سير و تنظيم المؤسسة، مما يسمح لنا بالتطرق إلى التحليل الاستراتيجي لـ : ميشال كروزيه بنوع من التفصيل ، ثم بعد ذلك تناول المداخل النظرية في التنظيم و التي اهتمت بمعالجة ظاهرة التغيير التنظيمي .

دور التحليل الإستراتيجي في إحداث التغيير التنظيمي:

لكل منظمة إستراتيجية لتحقيق أهدافها ، كما لكل فرد إستراتيجية خاصة به لبلوغ مرامه، فالمنظمة تقوم بتخطيط إستراتيجية معينة تسمح لها بالبقاء في السوق وتحقيق الميزة التنافسية أما الأفراد فينبأ بناؤهم الإستراتيجية الملائمة انطلاقا من عدة مبررات و اعتمادا على مجموعة من الوسائل ، فالفرد في التنظيم يبني إستراتيجية انطلاقا من هامش الحرية ومنطقة اللائقين واستنادا إلى العقلانية النسبية لهذا الفاعل إذن لتحديد كل من المنظمة والأفراد والإستراتيجيات لا بد من إقامة نماذج تحليل تسمى بالتحليل الإستراتيجي، القائم على تحديد الفرص والتهديدات ، ثم نقاط القوة والضعف وبهذا يتم بناء على هذا التحليل اتخاذ قرار يسمح للمنظمة أو الأفراد ببناء إستراتيجية.

فما هي الإستراتيجية؟ وما هو التحليل الإستراتيجي؟ وعلى أي أساس يقوم الفاعل بالتحليل؟ وما مدى أهمية التحليل الإستراتيجي في نجاح الفاعل لتحقيق أهدافه؟.

1- مفهوم الإستراتيجية:

يعكس مصطلح إستراتيجي من منظوم تقليدي أو تاريخي جذورا عسكرية قوية حيث يستخدم القادة العسكريون الإستراتيجية في التعامل مع خصومهم¹ ويعد مفهوم إستراتيجية الأعمال من المفاهيم الحديثة نسبيا في مجال البحوث الإدارية والتنظيمية ، والإستراتيجية إذن

1 روبرت، أليس ، ديفيد لي ، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكيم الحزاحي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط 1 ، 2008 ، ص 27.

بدأت وتطورت في الفن العسكري كما أسلفنا ذكره، وهو موطنها فيه ترعرعت ونضجت إذ بدأ هذا الانتقال بعد الحرب العالمية الثانية وتحديدًا سنة 1947 ومن أولى المحاولات هي تلك التي قام بها الباحثان "فون نويمان" و "موجنسترن" ولقد جاء ذلك في مؤلفهما عن نظريات المباريات والسلوك الإقتصادي وفيه يحدد الباحثان العلاقة بين تحركات المنظمة والموقف الذي تواجهه، ويستدعي تحركها، فإن اتخذت مجموعة من هذه التحركات وجهة معينة فهي إستراتيجية.

أما "دركر Druker" فقد تصدى للإستراتيجية بالمفهوم التالي: "تحليل الموقف الحاضر وتغييره، إذا تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد" ويضع "دركر" بهذا المفهوم رابطة منطقية تبين الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي لا جدال فيها، فالتحليل هو البداية الحقيقية في التفكير الإستراتيجي وبالتالي تعد إسهامات: "دركر" الأولى قائمة على تأكيد مرحلة التحليل عند صياغة الإستراتيجية، والتركيز على عنصر المورد كما ركز على نوعية نشاط أعمال المنظمة الحالي والمستقبلي كبعد ضروري في اختيار إستراتيجية.

فالإستراتيجية حسب "مينتيزبرغ Mintezberg" وبوصفها مناورة¹ تأخذ إلى عالم المنافسة المباشرة، حيث تستخدم التهديدات والخدع المختلفة للحصول على الميزة الإستراتيجية، وبالتالي يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها إطار عام مرشد للتفكير والتصرف تتخذها الإدارة العليا، يكون مستمدا من الأهداف العليا للمنظمة ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجهها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر بموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال إحداث المواءمة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولاً إلى أداء رسالتها²

1 - كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 31.

2 - نفس المرجع، ص 45.

2/ التحليل الإستراتيجي:

1/2- التحليل الإستراتيجي للمنظمات:

إن الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقات المنظمة بالبيئة تسمى تحليلاً إستراتيجياً، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، لتفرز في نهاية التحليل تحديد مواطن القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمؤسسة هذا الخيار هو الناتج عن سلسلة من التغيرات داخل التنظيم أو ما يسمى التغيير التنظيمي هدفه التكيف مع الوضع البيئي لتحقيق الفعالية التنظيمية.

أهمية التحليل الإستراتيجي :

يعتبر التحليل الإستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة وتهديدات (مخاطر) تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص و موازنتها مع عناصر القوة والضعف والبيئة الداخلية لها.

لذا حظي التحليل الإستراتيجي باهتمام بالغ من باحثي ومفكري علم الإدارة الإستراتيجية وعلمي المنظمة والإستراتيجية عامة .

إذ يأخذ هذا المفهوم عامة ألوانا مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يهتم به، والأغراض المبتغاة من وراء ذلك، والرؤية المعتمدة في تفسير وتشخيص نتائجه، وكذلك تعدد وتفرد أدوات التحليل التي تستعين بها إدارة المنظمة في تقييم وتقدير حركة محيط المنظمة الداخلي والخارجي في الماضي والحاضر والمستقبل، فالتحليل الإستراتيجي يوصف بالعملية التي تحلل من خلالها إدارة المنظمة جميع خصائصها (المنظمة) الداخلية و أوجه البيئة الخارجية ذات العلاقة وامتدت عملية التحليل الإستراتيجي لتشمل التقييم الداخلي لعمليات المنظمة

وتمكنها المالي وضعفها، وكذلك تحليل بيئي خارجي لمنافسة، و الفرص والتهديدات أو هو الاهتمام بفهم المركز الإستراتيجي للمنظمة 1 .

فهو إذن تقييم بيئة العمليات والمنظمة نفسها، متطرقا إلى الأدوات المساعدة في تحديد التأثيرات، والتقييم البيئي لتلك التأثيرات، وتحليل طبيعة ودرجة التغير في البيئة 2. أو هو يعني فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة و استغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء 3

التحليل البيئي للمنظمة:

يقوم التحليل الإستراتيجي دائما على التحليل البيئي، حيث هناك فاعل اجتماعي بهذا المعنى يقوم بهذه العملية بناء على المجتمع الذي يعيش فيه وينتسب إليه، لأنه في كل الحالات لا بد من مراعاة التغير الاجتماعي في ذلك المجتمع لمعرفة ما يجب تقديره وتغييره لتحقيق متطلبات المجتمع عامة وأهداف المؤسسة خاصة، إذن فالقائم بعملية التحليل سيعمل على ما يلي 4:

- 1 . تقدير طبيعة البيئة
- 2 . تدقيق تأثيرات عملية البيئة
- 3 . تحليل قوى المنافسة الرئيسية بالاستعانة بالتحليل التركيبي
- 4 . تحديد المركز الإستراتيجي
- 5 . تحديد الفرص والتهديدات
- 6 . معرفة المركز الإستراتيجي للمنظمة .

- 1- نعمت عباس الخفاجي الإدارة الإستراتيجية (المدخل، المفاهيم والعمليات) دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن ط1، 2004، ص 109
- 2- نفس المرجع، ص 111
- 3- خالد بن محمد حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 72.
- 4- نعمت عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 124

أنواع التحليل:

هناك عدة تقسيمات للتحليل البيئي يمكن حصرها فيما يلي 1 :

1. تحليل الصناعة والسوق عبر:

. أبعاد الصناعة: والتي تنطوي على خطوط المنتج الرئيسي و أجزاء السوق المهمة في الصناعة.

. نمو الصناعة: المعبر عنه بمعدلات النمو لدخول الصناعة ومعدل نمو أجزاء السوق الأساسية، ومشاريع التغييرات في أنماط النمو المحدد.

. قوى السوق: والمتمثلة بتهديد الدخول في صناعة جديدة والتهديدات الحالية و القوى الاقتصادية للمشتريين، وقوى المورد

2. تحليل المنافسة: والذي يتم من خلال تحليل ما يأتي :

. خصائص المنافس: المنافسون الرئيسيون و حصصهم في السوق .
 . مميزات المنافس: درجة اختلاف المنافسين في الصناعة بمنتجاتهم، أو خدماتهم أو بلوغ قيادة السوق من خلال تخفيض الكلفة

3 تحليل السياسة والقوانين: وتتمثل فيما يلي:

. الأنشطة القانونية والنظم وتأثيرها في السوق .
 . النشاط السياسي: مستوى النشاط السياسي المطلوب مراعاته من المنظمات .
 4. التحليل الاجتماعي: ويتألف من تحليل الجوانب الآتية:
 . المعطيات الاجتماعية الحالية و المحتملة وتأثيرها في الصناعة.
 . جماعات المصلحة الاجتماعية: المستهلك، البيئة، المساهمون ومحاولات الجماعات ذات التأثير الفعال في الصناعة.

5. تحليل الموارد البشرية: المتعلق بمعطيات العمل من احتياجات العمل الرئيسية، العجز والفرص و مشكلات الصناعة.

6. تحليل معطيات الاقتصاد الكلي: من عوامل اقتصادية مؤثرة من العرض والطلب ، والنمو والمنافسة والربحية داخل الصناعة.

7. تحليل عوامل التكنولوجيا: من أساليب علمية أو تقنية مؤثرة في الصناعة ، خاصة التجديد و الإبداعات والابتكارات المحتملة.

التحليل البيئي الخارجي:

تعرف البيئة الخارجية المنظمة بأنها مجموعة العوامل السوسيو-اقتصادية و التي تؤثر على المؤسسة كالدولة ، التشريع الاجتماعي ، المالي ، التجاري ، جماعات الضغط ، النقابات ، جمعيات المستهلك ، و غير ذلك ، إذ انه هناك محيط سياسي ، اقتصادي ، اجتماعي تقني 1

أي أن البيئة الخارجية هي مجموعة العناصر و المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة فهذه الأخيرة لا تنشط في الفراغ بل هي على علاقة تبادلية مع كل عنصر من هذه العناصر و بالتالي فان المحيط قد يكون عاملا مساعدا و قد يكون عائقا أمام المؤسسة . و بالرجوع إلى الفاعلين الاجتماعيين في عملية التغيير و بالمطابقة مع العوامل البيئية الخارجية ، نجد انها الأخيرة (البيئة الخارجية) هي عبارة عن فاعل في التغيير التنظيمي كما ذكرنا ، و بالتالي فالفرص هي مناطق شك تسمح للمؤسسة بالسيطرة على الموارد ، ثم إن التهديدات هي كذلك مناطق شك في القابل أو تحملها البيئة الخارجية فان استطاعت المؤسسة كفاعل أن تكشف عنها تحققت فعاليتها و إن فشلت فهي مهددة بعدم الاستمرار و لها هامش من الحرية في إجراء التغيير التنظيمي إن أرادت ، كما أن لها سلطة في حالة توفر الموارد لانتهاز الفرص ، و الكل يتفاعل لينتج نسقا للفعل الملموس فمثلا في إجراء التغييرات البيئية ، وينتج هذا النسق كذلك عن طريق الاجتماعات بين الفاعلين داخل المؤسسة و بعد تحديد الفرص و التهديدات يتم بناء إستراتيجية جديدة يملكها الأفراد وفقا لمتطلبات التنظيم. كما أن هذه الاستراتيجيات متعددة منها الانكماش والنمو ، التوسع أو الهجوم و غيرها .

التحليل البيئي الداخلي :

بعد قيام المنظمة لتحليل البيئة الخارجية و ما تحمله من فرص تنتهزها و مخاطر تهددها تتفادها ، يأتي دور التحليل البيئي الداخلي و الذي هدفه تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف لان كلاهما مفيد ، فالأولى تساهم في بناء الاستراتيجيات المثلى للاستفادة من الفرص و مواجهة التهديدات و الثانية هي أصلا تهديد إذا ما لم تعمل المؤسسة على تعديلها و تقويتها ، وبالتالي لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات و اقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك فهي تقوم بإلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء مجالات القوة والضعف بالإضافة إلى القيود لان مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى و فائدة إذ يقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات ، الإنتاج ، الأرباح ، التكاليف ، الهيكل التنظيمي ، نمط الإدارة ... هذه المعلومات تتكون من مجموعة من المتغيرات تتمثل في الهيكل التنظيمي الموارد ، و ثقافة المؤسسة و التي تؤثر بشكل كبير على نشاطها من خلال نقاط القوة و نقاط الضعف التي تكتسبها .

تحليل¹ SWOT :

لا يتم التحليل البيئي إلا من خلال إجراء المنظمة لتحليل الفرص التهديدات و نقاط القوة و الضعف (SWOT). هذه التقنية التي تعد استراتيجيات حيث أن كل مؤسسة أو منظمة ملزمة باجرائها للحفاظ على الحصة السوقية من الناحية الاقتصادية و توفير الحاجات الاجتماعية للمجتمع الذي تنشط فيه خاصة عند احترام جودة المنتج و مطابقة لأذواق المستهلك هذا من جهة ، ومن جهة أخرى المحافظة على حجم العمالة داخل المؤسسة و العمل على رضا العامل عن عمله ، و رضا الزبائن عن الخدمة مع التأكيد على مواكبة التغيرات البيئية للحفاظ على الاستمرارية ، هاته المكونات أو الخصائص الثلاث تؤثر على مدى فعالية المنظمة من عدمها ، و بالتالي فالتحليل SWOT الاستراتيجي عملية مهمة تساعد على فهم كيفية تأثير

¹ عبدالله عامر الهماي ، منصور محسن الغالي ، مرجع سابق ص 111.

الأحداث الحالية و المستقبلية الداخلية و الخارجية على المنظمة و التي من الممكن أن تؤثر على إنجاز النتائج المرجوة و انتقال المنظمة من الوضع الراهن التي الرؤية المستقبلية.

وللأفراد تحليلا استراتيجيا :

قد لا يختلف التحليل الاستراتيجي الذي يقوم به الأفراد عن تحليل المؤسسة و بالتالي نتيجة هذا التحليل هو بناء إستراتيجية لكل فرد خاصة به ، بناها انطلاقا من هامش الحرية ومنطقة اللائقين ، لكن هناك إضافات لا يمكن تجاهلها ، فمن اجل زيادة هامش الحرية للفاعل و الحد من هامش حرية الآخر ، و ما يتضمنه من إيجاد مناطق شك أكثر فان الفاعلون يقومون بتحليل استراتيجي يقوم على تحديد الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف .

- **الفرص :** هي أوضاع أفضل للأفراد في المستقبل لانتهازها من اجل زيادة موارد السلطة كالترشح من اجل الحصول على مكانة في النقابة أو شغل منصب بسلطة أعلى أو إزاحة المدير (الرئيس) بسبب ارتكابه لفعل غير مقبول في التنظيم ، و بالتالي تصبح أهلية الفرد النائب له بان يشغل هذا المنصب .

- **التهديدات :** هي مشاكل أو اضطرابات مختلفة تنشأ جراء تغييرات غير محددة هذه التغييرات لها آثار عكسية على أهداف التنظيم ، فمثلا موت المدير الفعال وان مديرا قام باختلاس أموال من المنظمة (مؤسسة) أو غيرها من الأعمال التي تجعله عرضة للتنحية أو استبداله بآخر مما يجعل سلطته تندثر و هامش حريته يضيق و يصبح سلوكه متوقعا و لا يتوقع سلوك شاغل منسبة الجديد و هكذا

- **نقاط القوة:** بالرجوع إلى الفرص التي يريد الفاعل انتهازها ، فإن نقطة القوة تتوقف على المؤهلات العلمية و القدرات التي تجعله يظفر بهذا المنصب مثلا ، ما دمنا نتكلم عن السلطة ، فكلما زادت مؤهلاته زادت نقاط قوته و بالتالي زيادة حظوظه بنيل هذه الفرص.

نقاط الضعف :

أثناء المنافسة بين الفاعلين (الأفراد) من اجل الحصول على شيء معين أو تحقيق هدف أو بلوغ مكانة معينة في التنظيم ، فان الفاعل الذي لا يمتلك مؤهلات مثل المستوى الدراسي و العلمي ، الخبرة ، و غيرها هو ضعيف أو له نصيب من نقاط الضعف ، و بالتالي فانه معرض لإمكانية التهديد بعدم الوصول إلى أهدافه كباقي الفاعلين ، و من نقاط ضعفه تجعل سلوكه دائما متوقعا ، تتلاشى فعاليته الشخصية و يصبح كالحاتم في إصبع اليد ذات القوة ليستعمله في خدمة أهدافه و مصالحه كإجباره بالقيام بأعمال إضافية أو القيام بها خارج التنظيم و في صالح أصحاب النفوذ ، و هذا يدل على نقص تمتعه بهامش الحرية فهي لا نسبية و لا مطلقة ، والعقلانية تبقى في الحصول على الأجر لا أكثر .

التحليل الاستراتيجي لـ (ميشيل كروزيه و ارهارد فريديرغ)

Michel Crozier et Erherd Friedberg

تمهيد :

يعتبر نموذج التحليل الاستراتيجي لـ " كروزيه " و " فريديرغ " من بين المنظورات السياسية لتحليل " الفعل الاجتماعي " في مجال علم الاجتماع و في تحليل السلوك التنظيمي و التغيير التنظيمي و علاقات السيطرة و النفوذ و الصراع داخل المجموعات فقد تطور هذا المنظور عبر عدة دراسات و أبحاث قام بها "كروزيه" و " فريديرغ" طيلة سنوات ضمن البحوث التي كان يجريها مختبر علم اجتماع التنظيم الفرنسي .

أساسيات التحليل الاستراتيجي :

أن التحليل الاستراتيجي ليس عملية سهلة فهو عملية متشابكة و مترابطة بين عدة مدخلات و مخرجات . و الفاعلون بما لديهم من ثقافات و خبرات حول وضعيات العمل فإنهم دوما ينتجون أفعالا يستطيعون بها تحريك الأمور .

إذا فالتحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة و حقيقية لما يجري في مواقع العمل ، و هو يعتبر منهج بحث فريد من نوعه ، ذلك لأنه تضمن صورة مغايرة عن التنظيم و مخالفا بذلك النظريات الكلاسيكية .

فالتنظيم هو ذلك المجال الذي فيه يستغل الأفراد و يستفيدون من هوامش حرياتهم و هو محصلة أو نتيجة لألعابهم .فمسلّمات هذا المنظور هي :

التنظيم هو بناء أو تشكل اجتماعي ينتج من أفعال الأفراد.

هناك دوما مجالا للعب أو المناورة بين المشاركين في التنظيم، و هذا المجال من الحرية هو الذي يحدد الفاعلين .

2 - أهم مفاهيم و مصطلحات التحليل الاستراتيجي :

1 - 2 . الرهان Enjeu 1 .

و هي تلك الأهداف أو القضايا التي من أجلها يقوم الفاعل ببناء استراتيجيته اتجاه الآخرين . و هي تتميز بالتغير و التحول ، ذلك لأنه دوما يكون الفاعل إما في حالة ربح أو في حالة خسارة و هنا تدخل مدي نجاح العقلانية في اختيار الوقت و الهدف و الاستراتيجية المناسبة.

2 - 2 . الفاعل L'acteur 2 :

كما ذكرنا سابقا هو أن الفعل هو الذي يحدد الفاعل ، فلا يمكن أن تكون أفعال بدون فاعلين ، و الفاعل يكون إما فردا أو مجموعة ، و قد استفاد كروزيه في تحليله الاجتماعي من ما جاءت به نظرية الفعل الاجتماعي ، فالفاعل هو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل و المشاركة في مشكلة ما ، أي أنه مرتبط أو معني بها انطلاقا من رهانات يكتشفها و يتبناها ، و ذلك لأن أي فاعل عنده شكل من أشكال النفوذ أو التأثير يستطيع به تحريك أو استعمال موارد ضائعة في التنظيم ، و على كل فإنه إذا كانت القضية أو الرهان ضعيف عند الفاعل ، فإن الفاعل لا يكون له تحرك كبير و لا أهداف كبيرة ، أو أن الأهداف غير مهمة عنده ، و بالعكس إذا كانت الرهانات مهمة أو جماعية يكون الفاعل حينئذ يعمل لصالح الجماعة .

¹ Marc Montoussé, Gilles Rrnouard, **100 fiches poure comprendre la sociologie**, Breal edition, 3 eme edition , 2006 , p 41.

² عبد القادر خريش ، علم اجتماع التدبير ، اطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، غير منشورة، 2007 - 2008 .

2 - 3 . السلطة Le Pouvoir¹ :

يعتبر مفهوم السلطة مفهوم حساس و متفرع . حيث اختلفت فيه آراء المنظرين و المفكرين باختلاف مشاربهم ، و أهم من تحدث عن السلطة هم علماء الاجتماع لارتباط هذا المفهوم بالحكم و السياسة .

و تعرف السلطة على أنها :

" تعني بكل بساطة إنتاج آثار مرجوة " (برتراند راسل).

و عرفها " روبرت دال" على أنها (الطاقة التي يستعملها أي شخص للحصول على شيء ما من آخر لم يكن ليقدمه لولا ذلك التدخل) .

أما ماكس فيبر فقد عرفها على أنها " سلطة شخص (أ) على شخص (ب) . هي قدرة (أ) على أن يفعل (ب) بعض الأشياء التي لا يعملها إذا لم يكن هناك تدخل من طرف الشخص (أ) .

أما كروزيه فقد عرفها على أنها علاقة تبادلية و ليست ممنوحة أي أنه لا يمكن أن نقول أن الشخص (ب) يتحمل أوتوماتيكيا الأوامر الصادرة من الشخص (أ) . فالشخص (ب) له هامش من التحرك ، و هو يقبل الأوامر أو الخضوع ببساطة لأنه يتحصل هو كذلك على بعض الأشياء كتبادل² .

إذن فالسلطة التي يتمتع بها الشخص (أ) على الشخص (ب) هي قدرة (أ) على الحصول - في علاقته مع (ب) - على مفهوم تبادلي يوافق عليه (ب) و يفضله في خضم علاقة تفاوضية .

و بالتالي يمكن لنا أن نلاحظ في تحليل كروزيه لمفهوم السلطة على أنه اعتمد على مفاهيم "نظرية التبادل الاجتماعي" التي ترى أن علاقات الناس تخضع لعملية تفاوض و تبادل . و يكمن ذلك من استعماله لبعض مفاهيمها مثل " التكلفة - الربح - الخسارة - التفاوض - التبادل

¹ Erhard Friedberg, **Pouvoir et la Regle**, Edition Seuil, France, 1997,p56.

² Mechel Crozier , op cit , p75.

و نتساءل كيف يتحصل الفاعل في التنظيم على هذه السلطة التي تمنحه استراتيجية الفعل ؟

يقدم كروزيه مفهوما جديدا في عملية استراتيجية الفعل ، ضمن ما يعرف بـ " منطقة الارتباب أو الشك " أو اللاتيقين.

2-4 . منطقة الارتباب 1.La zone d'incertitude :

في كل تنظيم يمكن أن تتواجد ثغرات أو معارف مفقودة لم ينتبه لها التنظيم الرسمي. مثال : لا يوجد مدة محددة لفترة صيانة الأعطال في الآلات أو تحديد وقتها ، أو لا يحدد التنظيم حجم الرقابة التي يفرضها على العمال من طرف رئيس الورشة ، إذن فإن مثل هذه الأمور الغامضة أو المبهمة إن جاز التعبير عنها هي ما يسميه كروزيه بمنطقة الشك أو الارتباب ، و الفاعل الاستراتيجي هو الذي يحاول الاستحواذ عليها أو التحكم فيها ، ليمارس نوعا من الضغوط أو النفوذ أو السلطة على الآخرين ، فهي مورد هام يتخذه الفاعل ليمارس فيه التحرك ضمن هامش الحرية ، فالفاعل الذي يتحكم في هذه المنطقة يتمتع بالاستقلالية و القدرة على إخفاء لعبته .

2-5 . علاقة السلطة بمنطقة الارتباب :

كما أوضحنا من قبل فإن الفاعل الذي يتحكم في منطقة الارتباب هو الذي يتمتع بالسلطة و حرية التحرك . " كلما تحكّم الفاعل في منطقة الارتباب جيدا كلما كان لديه سلطة أكبر . "

مثال عامل الصيانة فهو يمارس سلطة على رئيس ورشة الإنتاج و على عمال الإنتاج ، لأنه يتحكم في فترة وقت الصيانة و مدتها أي باستطاعته التلاعب بأعصاب العمال و رئيس الورشة فكلما كان عمال وحدة الإنتاج متسرعين لتصليح آلاتهم لرفع الإنتاج و الحصول على المردودية كلما كان لعامل الصيانة سلطة عليهم ، أي أن حاجة العمال لصيانة آلاتهم هي مصدر قوة لعامل الصيانة ، فهم يخضعون له في علاقة تفاوضية لربح المردودية . وهذا هو الذي يمكن أن نسميه بالفعل الاستراتيجي لكل لاعب .

فما هي الاستراتيجية ؟

2-5- الاستراتيجية :

هي مفهوم ارتبط بالحروب و القتال ، و قد استخدمه كروزيه ليعبر به عن تلك الألعاب " كَرّ و فرّ " التي هي بين الفاعلين لبلوغ أهداف مرجوة ، و هي التي تحدد سلوكهم و تصرفاتهم ، فهي فعل عقلائي بالنسبة لكل فاعل .
و يمكن تعرفها بـ " هي تلك الأفعال المتماسكة و المترابطة للسلوكات التي يتبناها الفاعل من جهة نظر خاصة به ، و تُوجّه هذه الاستراتيجية حسب نوعية الرهانات و الأهداف " .

و منه فيمكن أن نقول أن تصورات الفاعلين لتحقيق أهدافهم عبر هامش الحرية و ممارسة السلطة بفضل تحكمهم في منطقة الشك ضمن عقلانية محدودة هي التي تدفعهم إلى تطوير عدة استراتيجيات في إطار العلاقات غير المتكافئة و ضمن نسق علائقي يحرك هذه الاستراتيجيات . و هو ما يسمى بـ " نسق الفعل الملموس أو الفعلي "

2-6 . نسق الفعل الملموس (الفعلي) :1

هو محصلة مختلف الاستراتيجيات التي يمارسها الفاعلون . و هو ليس بالضرورة خاضع للرسمية و التنظيم الرسمي ، إنما هي تلك الألعاب المنظمة و المرتبة بين الفاعلين في علاقاتهم التبادلية تظهر فيها المصلحة و التنافر و الصراع فكل فاعل من هؤلاء يقوم برسم علاقات تفضيلية تساهم كلها نحو تحقيق أهداف محددة بواسطة ضبط جماعي .

3- تطبيقات التحليل الاستراتيجي كمنهج بحثي :

لقد أدت الحاجة إلى استعمال عدة مداخل أو مناهج تحليلية في التنظيمات أو المؤسسات الاقتصادية أو السياسية على الخصوص ، و من أهمها منهج التحليل الاستراتيجي

1 عبد القادر خريش ، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه (النظرية و المفاهيم) ، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية ، جامعة باتنة ، العدد 16، جوان 2007 ، ص ص 237-254.

لفهم سلوكيات و الأفعال الرمزية التي ينتجها الفاعلون في إطار ألعاب الفعل النسقي . و يمكن استخلاص بعض خطوات هذا المنهج وهي خمسة خطوات لهذا التحليل هي :

- 1 - تحديد الإشكاليات و الرهانات المطروحة في التنظيم .
- 2 - استنتاج من هم الفاعلون المرتبطون بها .
- 3 - دراسة كل فاعل لوحده بالتفصيل من حيث (موارد ، نقائصه ، هامش حريته ، مدى تحكمه بمنطقة الشك ...)

- 4 - استخلاص و استنتاج الاستراتيجيات التي يظهرها أو يتبناها الفاعلون .
 - 5 - دراسة التفاعل بين مختلف الاستراتيجيات المستنبطة من نسق الفعل .
- و بعد هذه المرحلة و بعد أن نكشف نسق الفعل العام و مختلف الاستراتيجيات الموجودة ، نقوم برسم تخطيطي لتوضيح العملية التي تساعدنا على إنجاح المشروع ، من خلال تحديد المشروعات في كل قطاع و محاولة الكشف على الأفعال الضرورية لبلوغ ذلك .

و بالتالي يمكن أن نستخلص من هذا أن التحليل الاستراتيجي للمنظمات ، أو التحليل الاجتماعي للمنظمة ، هو محاولة علمية أضافت الكثير لعلوم السياسة و الاقتصاد ، و كذا للتنظيمات الادارية ، من خلال ما قدمته من تبصير و تطوير في تسيير عمليات التنظيم . و يمكن أن نجمل بعض مميزات هذا المنهج في نقاط منها :

استطاع التحليل الاستراتيجي للمنظمات أن يعرف النظام المعرفي لنسق الفعل ، و العمل على الفهم و التوقع للتغيرات ، أفضل من النظريات الأخرى .

فهم ديناميكيات الأنساق .

فهم مسار الفعل الممكن أو المحتمل ، من خلال دراسة قناعات الفاعلين و رهاناتهم و أهدافهم .

أمدنا التحليل الاستراتيجي بمعرفة أن النزاع أو الصراع هو حالة ملازمة للتنظيم ، و هو ليس سيئاً لوظائفه . و هو يعكس أو يختصر عدة علاقات تبادلية و متناقضة تختص بكل تنظيم . فالفاعلون ليسوا مخطئين في أفعالهم بل هي دوما نابعة من التنظيم و اكراهاته .

نظريات التغيير التنظيمي الاجتماعي

فيليب بيرنو : Philippe Bernoux

يعد " فيليب بيرنو" من المنظرين الجدد في مجال علم اجتماع التنظيمات ، وهو صاحب التصور النظري المتمحور حول التغيير في التنظيمات ، حيث قام بشرح سلوكيات الفاعلين كأفراد أو كجماعات و حتى كتظيمات¹ ، و بالتالي تناول منطق الفاعلين و

¹ Philippe Bernoux , **sociologie d' entreprise** , seuile,Paris,2005,p220

تفاعلاتهم ، لان التغيير هو نابع من هذه التفاعلات استنادا إلى عوامل و جذور التغيير سواء تعلق الأمر بالمنافسات ، التكنولوجيا ، أو حتى وزن المؤسسة في المجتمع ، ثم الأهمية التي يلعبها الدور المركزي لجميع الفاعلين ، فالتغيير التنظيمي يخضع للقيود البيئية داخلية كانت أو خارجية ، فالتنظيمات كالمجتمع في غالبيتها لا تدرس إلا من خلال إدراك التفاعل الحاصل بين فاعليها هذا التفاعل يسمح بفهم كيفية دوام الارتفاع النشاطي خاصة في التنظيمات الإنتاجية و علاقة الأجزاء بأساليب الإدارة أما التغيير في التنظيمات أو المؤسسات فهو موضوع نقاش مسمى على المستوى العام و المنظرين في العلوم الاجتماعية و الممارسين ، رؤساء النقابات ، المستشارين ، و مجمل آراء هؤلاء يمكن إجمالها في دور البناء الاقتصادي في تحديد و فرض التغييرات ومن خلال العلاقة بين البناء و التفاعل حاول " فيليب بيرنو " أن يفسر تأثيرات الفاعلين داخل التنظيم ، فهو يعارض ميشال كروزيه و فريدمان في معظم تفسيراتهم للتغيير التنظيمي من خلال نظرية الفاعل ، لان المجتمع بعيد إنتاج نظامه من خلال النماذج المتماسكة .

و نجد " بيرنو " يرى بان التغيير يمكن تعريفه كتدريب لقواعد علاقات جديدة تُنتج ، فالمؤسسة كمكان للتدريب على نماذج جديدة علائقية مستقلة و يتكيف مع إستراتيجيتها ، و بالتالي فليس من المعقول تحجيم التغييرات الهرمية إذ أن الجماعات تستطيع أن تأخذ زمام التغيير مع التيقن بان النموذج العقلاني يستطيع احتواء ذلك بسرعة عبر تطوره .

فالتغيير ينتج من خلال خلق قواعد جديدة ، هذه القواعد تساهم في تركيب الفعل مع عدم إغفال التصورات الجماعية للفاعلين ، مثلا إذا قمنا بتغيير نمط المكافأة (الحوافز المادية) نكون قد أشعلنا نار التغيير و هنا سوف يبحث الفاعلون عن نموذج جديد يمكنهم من اخذ مواقعهم مع الآخرين داخل التنظيم ، كل ذلك يعني أن نظاما جديدا للعلاقات قد ينشأ مع التغيير في المكافآت و يمكن من خلال ذلك التنبؤ بالاتجاهات المحتملة لجماعة الفاعلين لإحداث التغيير فيها عبر التحليل الاستراتيجي لفهم مصطلحي السلطة و التحالفات ، و مما سبق ندرك أن الفاعلين يستطيعون إنتاج التغيير بالانتقام أو المماثلة ، لكنهم لا ينتجون التغيير كله.

إذن أي تغيير في قواعد التحكم يدفع الجماعات إلى مراقبة نتائج ذلك من موضعها الاستراتيجي الهام و التصرف من خلال ذلك هذا ما يشكل قواعد الاستقلالية التي تتعلق بإستراتيجية الجماعة و التي تضطلع بتكليف الفاعلين مع الإكراهات المطروحة.

ميشال كروزيه Michel Crozier:

لقد عالج كروزيه ظاهرة التغيير في كتابه الفاعل و النسق (الفصل 13) و قد جاء فيه أن التغيير هو مشكلة بمعنى انه قابل للدراسة و التحليل كغيره من المشكلات العلمية ، و قد بدأ كروزيه بتوجيه نقد للنظريات التي عاجلت التغيير الاجتماعي حيث كان الفلاسفة و علماء الاجتماع متمسكين خلال فترة طويلة بافتراض مؤداه أن التغيير الاجتماعي يخضع لمنطق أو نموذج خاص فبالنسبة للماركسية التي استعملت المنهج الجدلي في تحليلاتها حيث خلصت إلى أن التغيير ينجم عن تناقضات تؤدي إلى وجود صراع بين الأفراد على وسائل الإنتاج .

أما النظرية الليبرالية فقد رأت أن التغيير هو ناجم عن أسباب خارجية و أن جميع المجتمعات تتجه بالضرورة نحو حالة مثالية أفضل و لقد انتقد كروزيه النظريات الحتمية و التي اعتمدت على أن التغيير أمر حتمي و طبيعي كالماركسية التي ركزت على الحتمية المادية للملكية الجماعية لوسائل الانتاج ، أو الوظيفية من خلال الحتمية البيولوجية ، الثقافية ، و التغيير القيمي لدى بارسونز ، و بهذا رفض كروزيه أن تكون هنالك نظرية شاملة أو كبرى تضم كل عوامل التغيير أو معرفة مميزات التغيير التي تميزها عمليات داخلية أو خارجية ، و بالتالي فان قول كروزيه بضرورة فهم التغيير على انه مشكلة معناه انه يمثل مشكلة اجتماعية تخص الأفراد أي أن الأفراد هم الذين يجب أن يغيروا كل نسق للعلاقات الاجتماعية ضمن تغيير جماعي .

التغيير كظاهرة نسقية :

لقد استنتج كروزيه أنه على مر العصور و بالرغم من وجود تغيرات هامة إلا أن النظريات الاجتماعية لم تركز إلا على العوامل المؤدية إلى التغيير، و قد وقعت في فخ التحليلات التاريخية ، إذ اعتبرت أن كل مرحلة هي امتداد و تجديد لمرحلة سابقة لها .

وهو يرى - بالتالي - أن مشكلة التغيير تعد عملية جوهرية والتي تتيح لمجموعة أو مجتمع ما، البقاء و الاستمرار في الوجود . فالمجتمعات القديمة تتخلص من كل ما هو قديم و الذي أصبح غير ملائم و غير مناسب ، و تنتج نموذجاً جديداً يساير المرحلة و يواجه مطالبها و احتياجاتها . فهناك مسائل على الرغم من كونها ذات صفة ديناميكية إلا أنها لا تعتبر تغييراً ، بل قد تكون فقط مرتبطة بالتغيير .

وقد كان يُعتقد أن وجود التوترات و الصراعات الداخلية - بصفة دائمة - في التنظيم أو في الجماعة فإن التغيير لابد أن يحدث و لكن هذا القول غير صحيح . إذا فالتغيير هو شيء آخر ، لأنه لا يعني في جوهره أنه تتابع الاختلالات خلال الزمن في وحدة مستمرة قد تكون نسقا ، أو مجتمعا .

و حسب كروزيه فإن تحليل التغيير يجب أن يكون من منظور ديناميكي و ليس إستاتيكي . ولا يمكن فهم التغيير إلا من خلال مضمون العلاقات الاجتماعية ، فلكي يكون هناك تغيير يجب أن يتحول كل نسق الفعل ، أي أن على الأفراد أن يطبقوا علاقات إنسانية جديدة ، و كذلك شكل جديد من الضبط الاجتماعي (لأن الألعاب هي التي تتحكم في العلاقات الاجتماعية و تشكلها) . و التغيير ليس هو وضع هيكل أو نموذج جديد ، أو تقنية جديدة، أو تنظيم جديد ، بل هو إطلاق عملية التغيير التي تتطلب الفعل و رد الفعل أو المفاوضات و التنازلات و التعاون .

و قد ضرب كروزيه عدة أمثلة عن مراحل التغيير مثل ما حصل للنظام الإقطاعي و تحوله إلى النظام البرجوازي . وأن التغيير الذي حصل لم يكن في تغيير الألعاب أو تعديلها ، أو تعديل قواعدها ، بل هو تغيير طبيعة اللعب في حد ذاته . فقد قلبت الدور و أدت إلى تعلم جماعي من نوع جديد . و هذه الألعاب الجديدة مختلفة في طبيعتها مع الألعاب الأولى .

فاللعبة الرأسمالية هي ليست تطوير أو تحسين للعبة الإقطاعية بل هي لعبة من طبيعة

مختلفة 1 .

والاستنتاج هو أن البنى تقود التغيير أو عدم التغيير ، وإن البنية شبه إقطاعية لا تتضمن في ذاتها إعادة إنتاج نفسها .

و قد ذكر عدة نماذج منها ما حصل للحضارة الإسلامية . إذا أن تطور العرب ليس لأن الإسلام قد ضبط سلوكياتهم عبر القوة و الفتوحات الحربية ، بل أن النصوص القرآنية المقدسة والتي جاء بها القرآن الكريم هي التي غيرت نسق العلاقات الاجتماعية والتي سمحت بتغيير الفكر عبر التعلم الجماعي .

إذا فإن التغيير هو عملية نسقية تخص التنظيمات . و أن الحياة الجماعية في كل الحالات تعتبر كتنظيم حي يطبق قوانينه الخاصة (...). والفرد يكشف انه يمتلك عدة خيارات و حظوظ ليتدخل مباشرة في خط الحياة الاجتماعية ، أين تعدل البناءات و تضبط التشكيلات .فالتغيير هو نتيجة عملية جماعية من خلالها يتحرك الفاعلون و ينتجون مصادر و طاقات المشاركة اللازمة ، و لكي ينتجوا مناورات و ألعاب جديدة تسمح كلها للنسق بالتوجه نحو الأهداف كمجموعة بشرية و ليس كآلة .

المنظور الإستراتيجي للتغيير

إن المنظور الإستراتيجي يرى أن دراسة عوامل التغيير كفيلة بإيجاد طريقة علمية تسمح بالقيام بعملية إستراتيجية لإنجاح التغيير .

مع مراعاة دراسة الإكراهات و الضغوط المفروطة على المنظمة و على الفاعلين أنفسهم مع إدراك أن للفاعلين هامش من الحرية في التعامل مع الإكراهات الخارجية كالبيئة التكنولوجية ، و البناءات التنظيمية ، و الثقافية التي تمارس ضغطا على التغيير .

و يعتمد التحليل الإستراتيجي على أربعة مبادئ لتحليل التغيير .

مبادئ التحليل الإستراتيجي للتغيير :

* إستقلالية الظاهرة التنظيمية :

و هي تقوم على مبدأ أن التنظيم لا يمكن أن يتسم بالثبات و بالتالي فهو تنظيم ظرفي إذ أن أساس سلوك الفاعلين ينبع من استقلاليتهم.

و بالتالي فإن الرد على الموظفين في أن النسق متجانس هو خطأ . و كذلك فإن مجال الحرية يعطي إستقلالية في الاختيار ، و يعتبر النسق كظاهرة ذات خصائص مختلفة، و بالتالي فإن تعدد الوسائل التي يضعها الفاعلون لا يمكن أن تفرض عليهم من الخارج إلا إذا كان هناك تحفيز أو دافعية لكي يتحرك عبر آليات جديدة .

* الظاهرة التنظيمية هي بناء :

حيث أننا بعد تحليل العلاقات الاجتماعية تظهر لنا على أنها بناءات فهي إذا أداة تؤدي بالفاعلين الاجتماعيين لكي يضبطوا تفاعلاتهم بطريقة ما ، للوصول ولو إلى أدنى درجات التعاون لبلوغ الأهداف الجماعية.

* إن هذه الحلول ليست إجابات آية لهذه الإكراهات :

أي أن كل مجموعة قادرة على إبتكار حلول جديدة ، حيث يمكن أن تمر عن طريق استدعاء الخيال - لدى الفاعلين - في إنتاج حلول الإبداع.

* كل التغييرات تقترح قطيعة :

إن وجود عملية التغيير لا يمكن أن تنجح إلا من خلال إجراء قطيعة بين الألعاب القديمة و الألعاب الجديدة ، وقد ترجمها كروزيه عبر وجود أزمة ، إذ تكمن هذه القطيعة في إنها صعبة وشرسة لمقاومة التغيير وخاصة في المجتمعات أو الجماعات التي لها انسجام ثقافي وهوية قوية. أي الأفراد الذين يتميزون بمظهر محافظ . فلا يمكن لأي تغيير ولا لأي تعلم جماعي أن ينجح إلا عن طريق وجود القطيعة . ولا يتأتى هذا إلا بوجود تعلم جماعي واعي . حيث يقتنع الفاعلون بضرورة التخلي عن الحلقات المفرغة القديمة وتبني حلقات جديدة .

2- التغيير كتعلم جماعي :

لقد عبر كروزيه على ضرورة أن يكون التغيير الإستراتيجي نابعا من داخل التنظيم نفسه، أي من نسق الفعل العام والوعي بضغطات المحيط . إذ أن أي قرار في ما يخص التغيير أو الإصلاح الإداري ، يجب أن يأخذ في الحسبان البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة،

أي وجوب التكيف لمطالب التغييرات المحيطة. ومن جهة أخرى يجب عليه الأخذ بعين الاعتبار فعل الأفراد الفاعلين الذين يشكلون هذا التنظيم .

و أن عليهم أن يتعلموا النماذج الجديدة من اللعب وعلى إعادة تشكيل علاقات القوة المطبقة في التشكيل الاقتصادي و الاجتماعي.

ويعني ذلك - بالتالي - أن التعلم الجماعي هو تلك العملية التي من خلالها يمكن لمجموعة من الفاعلين - ضمن نسق الفعل - أن يتعلموا طرق أو نماذج جديدة من اللعب ضمن تفاعلهم وتعاملهم وعلاقاتهم. و تسمح كلها للنسق بالتوجه نحو غاياتهم كمجموعة بشرية وليس كآلة.

و يرى كروزيه أن هدف التغيير هو تغيير الأفراد لاستراتيجياتهم، إذ يعتبر الأفراد أو الفاعلون هم أساس التغيير في التنظيم . ويمكن تقييم الجماعة للتغيير عن طريق تقديرهم للمنافع الممكنة والتي يستفيدون منها في النظام.

وهناك أنواع من الإستراتيجيات:

1_ إستراتيجية تعمل على القضاء لأي سلوك غير مرغوب فيه.

2_ إستراتيجية محورها المحافظة على سلوك مرغوب فيه.

3_ الإستراتيجية التي يتم فيها محاولة التقليل من سلطة الفاعل .

و بما أن الأفراد لهم عقلانية محدودة ، فإننا سوف نقوم بتزويدهم بالمفاهيم والأفكار والممارسات ، من أجل تحقيق مصالحهم الذاتية باستخدام الإقناع والشرح. وعلى نشر التعلم الجماعي، وحل مشاكل الأفراد ونشر نتائجها بشفافية. و إن عملية التغيير هي إذا عملية تتطلب الفعل ورد الفعل ليتحرك الجميع ويبدع عبر اكتساب موارد وقدرات تعتبر ضرورية لتشكيل ألعاب جديدة (لأن الألعاب تتحكم في العلاقات الإنسانية وتشكلها). و يمكن ملاحظة أن التغيير لا بد أن يتعرض لنوع من المقاومة أو المشاكل . مثلاً كيف

يمكن أن توجد قطيعة بين الحلقات المفرغة القديمة ، و الحلقات المفرغة الجديدة ؟.

مقاومة التغيير

إن الإنسان عبر تاريخه الطويل و في بناء حضارته هو دائما بين خيارين إما المحافظة على القديم أو تبني الجديد ، و هذا ما يمثل مشكلة لكل تغيير. لكن التاريخ لا يرحم كما قال كروزيه (إنه يتوجب على الأفراد في كل جماعة أو تنظيم أو مجتمع أن يتكيفوا مع المتغيرات المحيطة بهم) .

و قد أكد على أنه لا بد من وجود أزمة لحدوث التغيير إذ أن التغيير عندما يحدث بدرجة كبيرة فإنه مرتبط بنوع من الأزمة .

حيث تنبه كروزيه إلى أهمية الأزمة في تحليلاته ، لأننا إذا أردنا دراسة الفعل و التفاعل داخل أي تنظيم فإنه يتعين ألا تحذف عامل الأزمة .

فالأزمة هي علاقة بين الإنسان و البيئة تتسبب عن طريق عدم قدرة الجماعة أو التنظيم في أن يستمر مدة أطول من خلال طريق معتاد للسلوك.

فالنمط الأقدم للمجتمعات المغلقة يميل إلى عدم التكامل و يسبب ظهور عمليات مختلفة من التفكك و الأزمات ، و تنشأ في نفس الوقت إمكانية لبروز أنماط جديدة أكثر إختلافا حيث تتسم بالمرونة و إمكانية اندماجها في الفعل الجماعي الجديد .

و التنظيم إذا يحتاج دوما إلى قوة شابة و مهارات مختلفة و مستويات تعليمية معينة و قدرات تنظيمية و يحتاج إلى مشاركين أكثر نشاطا و مشاركة يتماشون مع الفرص الجديدة، حيث تحظى بتحقيق احتياجات و أشكال جديدة من اللعب.

و حسب كروزيه فإن مشكلة التعلم الجماعي لنماذج جديدة ما هي إلا خوف الفاعلين من خسارتهم لمناطق الارتباب و السلطة . و تكون هذه المقاومة إما صريحة أو متبطنة عبر قناع الدين أو العرف أو تحت أفكار حماسية .

و لذلك لكي تكون هناك قطيعة بين القديم و الجديد يجب أن تعتبر هذه المشكلة ضمن مجال السلطة و القوة و السيطرة .

فمجال السلطة يتحول بسبب بروز النماذج الجديدة للعلاقات و الألعاب . وهناك على الأقل نوعين من السلطة يمكن التعرف عليها كمؤثر أو باعث لقبول التغيير .

الأولى : هي النوع الذي فيه يوافق القائد أو الزعيم أو الشخصية الكاريزماتية على التغيير المقترح .فهو لا يرغب الناس على التغيير بل هو يستعمل هذه السلطة لأن التغيير مرغوب فيه .

الثانية : سلطة الفاعلين أنفسهم والتي تنطلق من قاعدة التحكم في مناطق الارتباب . فكلما زاد التحكم في هذه المناطق زادت سلطة الفاعل والعكس صحيح . وعلى العموم فإن أي مقاومة للتغيير قد يكون منشؤها الارتباط بالمصالح . أي إنه عندما يعتقد أصحاب هذه المصالح أن التغيير المقترح سيكون مربحا لهم وسيعود عليهم بالفائدة فإنهم يتبنونه . وهم بذلك يخشون فقدان السلطة . خاصة إذا كانت هناك جماعات ذات تنظيم جيد .

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 و حاجياتهم وعلى إستراتيجياتهم .

فالأفراد في التنظيم ليسوا مرتبطين بالروتين . بل إنهم في الحقيقة جاهزون لكل تغيير وبسرعة إذا كانت لهم القدرة على اكتساب اهتمامهم داخل الألعاب التي نقترحها عليهم . و إنه في حالة عدم التوازن بين القوى المؤيدة والأخرى المعارضة للتغيير فإنه يمكن تحقيق النتائج المرغوبة وتأييدها عن طريق إعادة توازن القوى / مع / ضد التغيير حين حدوثه .

إستراتيجيات التغيير:

إن الحل عند كروزيه هو في تحليل توازن القوى في التنظيم . لأن التغيير في حد ذاته هو مفهوم ديناميكي يمتاز بالسرعة والفورية . أي أن إستراتيجية التغيير عبارة عن نوع من تقييم مسار النتائج بصفة مستمرة من الموقف الحالي . وذلك من خلال عملية صنع القرار، ويمكن ذلك القدرات المحدودة أو العقلانية المحدودة للأفراد في صنع القرار .

وقد 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 سيلقى معارضة

لأن الفاعل بين أمرين إما المصلحة الشخصية أو المصلحة الجماعية و بالتالي فإن علينا أن نعالج الأمر بالإقناع أي أن نقتنعهم بروح المسؤولية و بالتالي نجعلهم يؤمنون في قرارات أنفسهم أن هذه القرارات أو هذا الإصلاح الإداري هو الأصلح والأحسن .

إن تحقيق الإجماع و المشاركة بين الأفراد في المؤسسة ينبنى على المشاركة الفعالة التي تؤدي إلى إجماع في الرأي بين من يؤيدون التغيير و بين من يرفضونه . ولأن الفاعل بما لديه من مجال الاستقلالية و الحرية فإنه مدرك لإستراتيجيات اللعب و إلى مجموع الإكراهات . ولكي يربح اللعب يجب أن يحافظ على وجود الخصم .

و كذلك ليكون هناك تغيير ميسر يجب أن يكون هناك إجراء تنشيط للفاعل ، لأن في حالة التغيير لابد أن يستدعي الوعي الأخلاقي الذي يتضمن عدة خطابات تيسريه لمفهوم التحفيز و المشاركة .

ولكي ينجح التغيير يجب أن يكون كل شيء شفافا و بالتالي إبعاد الظلم وعدم العدالة الاجتماعية، و الفساد الإداري.

و قد ربط إذا كروزيه بين إشكالية التغيير و صعوبة اتخاذ القرار و باختلافات في الأهداف و الغايات التي وضع من أجلها . فلا يمكن أن يوجد حكم ثابت على نجاعة التغيير للأبد و لا يوجد بالتالي ضمانات للمشاركين ببقاء سلطتهم المحصل عليها أي أنه يجب أن نبتعد عن الاعتماد على القوة في الإقناع و استعمال الصرامة الكبيرة بل يجب وجود مرونة و تبادل الحوار بين كل الفاعلين .

أي أن التغيير من القمة يجب أن يأخذ منحى علميا و ذلك من خلال تحليل الوضعيات الحقيقية لكل فاعل . و لإنجاح هذه العملية يجب الأخذ بعين الاعتبار لكل الفاعلين و قدراتهم و إستراتيجياتهم و أن فشل لعملية التغيير هو فشل في تحليل قدرات المشاركين

أي أن اكتساب علاقات و تحولات في علاقات السلطة و استبدال نظام لعب هرمي مغلق ، بنظام لعب أقل هرمية و أكثر عدالة و أكثر انفتاحا يضم قبول كل المشاركين الإكراهات الجديدة .

أهداف و غايات التغيير :

كما تحدثنا قبل قليل أن التغيير لا يتم إلا عند تحويل نسق السلطة و إذا لم نقم بهذه النقطة في التغيير فسيصبح الحديث عن السلطة في ما بعد من الطابوهات المحظورة و بالتالي تضيع أهداف التغيير .

و من خلال ما توصل إليه كروزيه من أن السلطة هي علاقة تبادلية يعتمدها الفاعلون حسب اكتسابهم و سيطرتهم على مناطق الارتياح فإن أي تشكيل اجتماعي لا يتم إلا من خلال حرية الفاعلين انطلاقاً من علاقات السلطة بينهم .

و على هذا فإن تحليل علاقات السلطة لا يتم إلا من خلال عمليات التبادل أو العمل الجماعي (تعلم جماعي بطريقة الخطأ و الصواب) فتعلم الفاعلين لتبادل السلطة من خلال اكتسابهم للقدرات الجماعية الجديدة عبر صراع السلطة هي التي تسمح لهم بالخروج من الحلقة المفرغة القديمة عبر قدرة جماعية تحرك الفعل لتعطي لعلاقتنا الثقة و القبول .

و في الأخير يمكن القول أن مجال إستراتيجيات التغيير قد دخل مرحلة يمكن تسميتها بالجديدة فهنا دائماً طريقة واحدة مثلى للتنظيم و تستند على :

- 1_ التعلم و الأخذ بأفضل الممارسات .
 - 2_ تزايد قوة و أهمية مفهوم ثقافة التنظيم .
 - 3_ تزايد الثقة في المستشارين و منفذي التغيير التنظيمي و بناء إستراتيجيات عن طريق الأفراد المهمين و القادرين على الفعل أي أن لا علاقة بالثقافة المعطاة من المجتمع بالتغيير التنظيمي بل هو نابع من العلاقات المتبادلة بين الفاعلين و هي التي تعطي لهم مواقفهم و قيم الثقافية عبر زيادة المشاركة .
- فإذا أردنا أن نعرف طبيعة ما الذي يتغير أو ما هو طابع الوحدة البنائية التي تتغير ، لذلك يجب أن نفهم طبيعة البناء الاجتماعي و المتمثل في (الأدوار ، المراكز ، المعايير . و كخلاصة و بعد استعراض لما جاء به كروزيه في تحليلاته للتغيير نستخلص أنه لفهم التغيير يجب أن نعطي صبغة المشكلة التي يجب أن تكون لها حلول علمية بعيد عن آراء المفكرين الذين يدعون أنها حتمية محضة .

فيجب أن يدرس التغيير في حالة الديناميكا ، لأن التغيير حسب المبدأ الحتمي يبرز الانتظام المعرفي الذي يلزم و يضع قيودا على إرادة الإنسان .وهذا ما يجب رفضه لأن الأمر هو يخص نسق العلاقات الإنسانية بين الفاعلين في التنظيم عبر تغيير أنماط لعب جديدة و ذات طبيعة مغايرة 1.

مما يفتح الباب أمام مبدأ آخر و هو المبدأ الإرادي للفعل الذي هو إطار يستطيع الإنسان أن يتخذ القرارات التي تلعب دورا مهما في تشكيل التنظيمات .
وقد خلص كروزيه في تحليلاته بضرورة إتباع تخطيط إستراتيجي من خلاله يمكن ضبط علاقات السلطة و إعادة التوازن المرغوب فيه قصد تحقيق قدر كبير من القبول لدى الفاعلين لنموذج التغيير الجديد .

رونو سانسوليو : Renaud Sainsaulieu

تناول في كتابه علم اجتماع المؤسسة في الفصل السابع منه ، الفاعلين في عملية التغيير 2 من خلال تنظيم الثقافة و التطوير أي انه صاحب المدخل الثقافي في تفسير و تحليل المنظمات فالفهم الكلاسيكي للمؤسسة الرأسمالية لم يعد موافقا للبنية الاجتماعية بواقعها الإنساني ، إذ يجب على الفاعلين الاجتماعيين في التغيير إحياء ديناميكيات اجتماعية ، كالاختراع ، الاستقلالية ، الإبداع و المشاركة و التطوير المشترك كما يجب على هؤلاء (.....) أن يكونوا قادرين على بناء و اختراع المؤسسة التي يعملون بها لإبراز أفكار و مفاهيم مستقبلية جديدة و هذا التطوير الاجتماعي للمؤسسة لا يتحقق بدون استقلالية

¹ M .Crozier, E.friedBerg , Op,cit p 379

²Renaud sainsaulieu ,Sociologie de l'Entreprise, Edition Presse Science Po et Dalloz ,1997 , p205.

أكبر للمؤسسة باعتبارها شركة أو وحدة ذات فعل جماعي فنجد سانسوليو ينظر للمؤسسة من خلال انتقالها من وحدة أو نسق مغلق إلى نسق مفتوح ، و من هذا يجب عليها تطوير التفكير الذاتي الاجتماعي و معرفة العقلية الجماعية و لكي يكون هذا التطوير تغييرا عن النظام الاجتماعي يجب أن تكون مشاريع التطوير الشخصية مرتبة و منظمة مع مشاريع البناء الجماعي أي المواءمة بين الأهداف الشخصية و أهداف المؤسسة لضمان نجاحها و بقائها و استمراريتها (الفاعلية التنظيمية) هذا النجاح أصبح من التحديات العظمى لفاعلية التغيير في المؤسسة و من جهة أخرى فالإعمال التساهمية أو المشتركة تثمر نتائج ثقافية في حياة المؤسسات و بالخصوص فكرة أن أي فعل تغيير لا يستطيع أن ينجح في الوقت الحالي إلا بالاستناد على مدراء و موظفين يتعلق بهم الأمر بالتحقيق المشترك للمشاريع المستقبلية للمؤسسة بشكل عام .

إذن فالتغيير داخل النظام الاجتماعي لا يحقق بدون بنية فردية أو شخصية و الهدف من هذا هو سيورة هذا النظام الاجتماعي ، و من هذا فعلى مستوى الاستراتيجيات الاجتماعية للمؤسسة ، يجب أن تكون هناك شراكة بين الميسرين ، النقابات ، اختصاص التطوير للسماح بالتحضير لتطبيقات مستقبلية.

و مما سبق يتضح أن التغيير التنظيمي حسب سانسوليو هو تطوير لنماذج ثقافية ، أو ينظر إليه تطوير تنظيمي مخطط مسبقا على المخططين له أن يكيفوا هذه الإستراتيجية مع مشاريع المستقبلية للمؤسسة .

جورج زيمل George Simmel :

يعتبر "زيمل" أول من أشار إلى قضية الهيمنة و التبعية من خلال تحليله النظري حول البيئة الاجتماعية و حسب بيرنو ، زيمل هو من الآباء المؤسسين لعلم الاجتماع بدراسته لظاهرة انبثاق المجتمعات ، و يهمننا نحن التغيير هو أن الصراع هو عملية من عمليات التفاعل و الذي يتم عبره إفراز مفهومي الهيمنة و التبعية يحدث التغيير 1.

1 Marc Montoussé, Gilles Renouard, op cit ,pp, 30- 36.

وفقا لصاحب هذا التوجه فالصراع يكون بين الأدوار المهمة (إدارة المنظمة) و الأدوار التابعة من جهة أخرى (العمال) و يضيف زميل أن البناء الاجتماعي يتأثر بالتفاعل اليومي وتبعاً لذلك فإن البناء التنظيمي يتأثر بالتفاعل اليومي الحاصل داخله.

تالكوت بارسونز 1 Talcot Parsons :

تقوم مقارنته النظرية لعم الاجتماع على مقولة تعتبر أن المجتمع نسق يسعى دائما إلى التوازن و الاستقرار و يقوم هذا النسق على قيم و ثقافة يقبلها المجتمع و قد تطرق إلى لموضوع الأدوار الاجتماعية و القيم و موقفهما في البناء الاجتماعي ، فالتغيير التنظيمي يتمثل في الضبط الداخلي² الذي تقوم به في المؤسسة في علاقتها بمحيطها الخارجي لتحقيق التكيف ثم التوازن من خلال توزيع دقيق لوظائف العناصر الاجتماعية ومهمتها و مصالحها ، و بارسونز كعالم اجتماعي بنائي وظيفي يرى أن التغيير الاجتماعي هو الذي يسمح للنظام الاجتماعي بالتكيف الدائم مع كل جديد فهو مبدأ التعديل الاجتماعي الفوري

أرفنج جوفمان: 3 Erfing Goffman

هو من بين أصحاب النظرية التفاعلية له فكرة الدور و الحرية حيث أن الفاعل (الفرد) يميل دائما إلى تحقيق الحرية و لان في بعض الأحيان تلزمه الظروف للقيام بسلوكات مصطنعة ومن هنا فهي استراتيجيات يقوم بها الأفراد لإرضاء من فوقهم (الرؤساء أو القادة) و ذلك لغرض تحقيق أهدافهم .

ومن خلال دراسته لمؤسستي السجن و المصححات العقلية و اللتان يعتبران الأكثر تضيقا وضبطا للأفراد المتفاعلين ضمنها لاحظ جوفمان أن الفاعلين هم محافظين على استقلاليتهم الذاتية و كذا على هامش من الحرية ذلك الهامش باق حتى وان أرادت الإدارة تقليصه أو التخلص منه ومن هذه الدراسة توصل الباحث الى وجوب النظر إلى الفرد انه

¹ فردريك معتوق ، مرجع سابق ، ص 254 .

² أحمد زايد ، مرجع سابق ، ص 118

3 Philippe Bernoux , sociologie du changement dans les entreprises et les organisation, seuil, Paris , 2004 , p 230.

منظم لسلوكه الواقعي في علاقته مع الادوار القائمة وان الإنسان ينزع دائما إلى الحرية حتى في أصعب الظروف و يمكن أن يستعمل أية وسيلة تتاح له للحصول على هامش من الحرية .
 و انطلاقا من الباراديقم الفكري ل جوفمان المتعلق بمسرح الحياة اليومية نجد أن التغيير يحدث من خلال التفاعل بين مناطق ثلاث (3) وهي المنطقة الأمامية و التي يرتجى فيها الفاعل القناع إلى تمثيل الدور و الذي يعني المبادأة في فعل التغيير و المنطقة الخلفية و هي التي يتخلص فيها الفاعل من القناع المصطنع و بالتالي يكون إضمار السلوك قد انتهى و يبقى رد الفعل من الموقف و أما المنطقة الأخيرة وهي منطقة الخروج التي يرجع فيها الفاعل بنتيجة إزاء التفاعل الذي أحدثه بينه كعامل في المؤسسة و الجمهور المتمثل في المؤسسة و مشرفيها.

هربرت ميد: Herbert Mid

يرى بان النظام الاجتماعي هو نتاج أفعال يضعها الأفراد الفاعلون فالتغيير هو زيادة تنظيم المنظمة و جعلها أكثر قدرة على التكيف مع المؤثرات الخارجية أي أن "ميد" يؤكد بان فعل التغيير التنظيمي هو دائما ايجابيا لكونه يعمل ضبط الأفعال الاجتماعية داخل المنظمة و تنظيمها قصد تحقيق الفعالية و زيادة درجة التوافق بين التفاعل (فاعل - نسق) ثم أن فكرة العقل ، الذات و المجتمع مؤداها أن الفعل التغييرى نابع من تفكير عقلائي الهدف منه تحقيق الفاعل لذاته ثم إن المجتمع و المتمثل في النظام الاجتماعي أو المؤسسة هو مكان التفاعل بين العقل و الذات و بين المؤسسة و القائمين بتنظيمها في حد ذاته فهي مكان للتفاعل و عنصر منه.

الفينومينولوجيا: 1

¹ احمد زايد ، مرجع سابق ، ص ص 363-374

ينظر أنصار هذا الباراديقم النظري بان الفرد يمتلك المبادأة في الفعل الاجتماعي فهو خالق الواقع و ناتج عنه بارتكازه على النزعة الفردية الميثولوجية أي أن عملية التغيير التنظيمي هي ناتجة عن الأفراد و وليدة التفاعل فيما بين الفاعلين الاجتماعيين لينتج فعل اجتماعي تغيير يمس بالفاعل المنتج له و النسق التنظيمي الذي يسبح فيه .

نظرية النظم 1 :

اعتبرت هذه النظرية المنظمة نظاما اجتماعيا مفتوحا و تشمل النظم عامة المفتوحة و المغلقة على مدخلات و أنشطة (عمليات تحويل) و مخرجات حيث تأخذ النظم البيئية المواد الخام و الموارد البشرية و المعلومات و الطاقة و تقوم بتحويل هذه الموارد إلى سلع و خدمات و ارباحا بالإضافة إلى ذلك فان النظام المفتوح له سمات أخرى ذات علاقة بدراسة المنظمات و أهم هذه السمات خاصية الدورة و مقاومة البقاء و الوعي بالبيئة و الاستقرار و الثبات و الميل نحو التوسع و توازن أنشطة الصيانة و أنشطة التكيف ووجود أكثر من بديل لتحقيق الهدف .

النظرية الموقفية 2 :

تعتبر هذه النظرية امتدادا لنظرية النظم ، اعتمدت أساسا على مفهوم النظام المفتوح ، وهي تمثل اتجاهها حديثا يقوم على أساس انه ليست هنالك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف و في كل أنواع المنظمات و إنما يجب استخدام النظرية بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف و الأوضاع التي تعيشها المنظمة أي أن جوهر هذه النظرية هو أن علاقات المنظمة ككل و أنظمتها الفرعية بالمنظمات الأخرى و بالبيئة الإستراتيجية مرنة لتتكيف مع العوامل الخارجية التي من شأنها أن تعدل و تغير الأهداف المنشودة و من هذا المنطلق فالتأثير و التأثير في و على مستوى البناء و الوظائف يخضع للمواقف و الظروف التي تسمح لها بالتأقلم لضمان تطورها و حسب درجة تعقيد البيئة يكون التغيير استراتيجيا .

البنائية الوظيفية 1:

1عبد الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات ، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2008، ص

ص33-47

2خليل حسن الشماع ، مرجع سابق ص

استخدم الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيمات أداة بصورة هامة تمثلت في التوازن الدينامي للأنساق ، و اعتبرت أن هذا التوازن بدوره يجابه كل التهديدات التي تعترضه و يواجهها ، كما يعتبر أن التنظيم نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة باستمرار على اعتبارها مصدرا للموارد التي يحتاجها لأداء وظائفه ، و ينطلق هذا الاتجاه من اعتقاد أن النسق الاجتماعي له احتياجاته الجوهرية التي يقوم بإشباعها حتى يستمر و يحافظ على كيانه في انسجام و اتساق و توازن على الدوام.

خلاصة الفصل :

يمكن القول بان عملية التحليل الإستراتيجي مفادها إجراء تغييرات تنظيمية في المؤسسة من أجل تعديل الفوارق بين البيئات ،هذه الفوارق تتمثل في المواءمة بين الفرص ونقاط الضعف ،ونقاط القوة مع التهديدات لأنه كلما قضت المؤسسة على نقاط ضعفها كلما كان لها القابلية الأكثر في انتهاز الفرص وتجنب المخاطر،وكلما كانت نقاط القوة متعددة وكثيرة كلما كانت قدرتها في القضاء على المخاطر أسهل ،ومنه تحقيق النجاحة و الفعالية وهو ما وجدت إليه المنظمة في بداية الأمر ، فكل ما قيل عن تحليل المؤسسة ينطبق على التحليل الاستراتيجي الذي يقوم به الأفراد من أجل السيطرة على الموارد و تعظيم فعاليتهم الشخصية .

ثم أن المعالجة النظرية لمسألة التغيير التنظيمي مهما تعددت فهي تركز على الهدف من التغيير في حد ذاته، و ذلك للكشف عن الدور الذي يلعبه نسق الفعل التغيير في تحقيق

1 رايح كعباش ، علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال ، جامعة منتوري ،قسنطينة ، الجزائر ، 2006 ، ص157.

الفعالية و الكفاءة و هذا ما سنتطرق اليه الفصل الموالي مع التطرق لبعض نظرات التنظيم لم تذكر في هذا الفصل لعلاقتها المثلى بالفعالية التنظيمية.

تمهيد :

في فصل سابق رأينا الإطار المفهومي للتغير والهدف من إجراء التحسينات التنظيمية قصد الوصول إلى الأهداف والغايات المؤسسية، بطريقة تجعلها أكثر قدرة على الاستبقاء والتكيف، هاته الأهداف المعبر عنها في دراستنا هذه بالعقلانية .

إذ يمثل مفهوم الفعالية نقطة بداية مناسبة لتقوم أداء التنظيم لوظائفه أو محصلة جهود الفاعلين الاجتماعيين في التنظيم وأثر التفاعل فيما بينهم من أجل بناء إستراتيجيات أو أنساق فعل تسمح لهم بتحقيق أهدافهم سواء على المستوى العام للمنظمة، أو على مستوى الأهداف الشخصية، لكن هذا الاختلاف في طرق تحقيق المصالح أدى إلى تنوع واختلاف وجهات النظر من ناحية التراث السوسيولوجي الموجود في تفسير مفهوم الفعالية التنظيمية، فمنهم من ربط بين التنظيم وبين قدرته على التأثير في الأزمات التي تؤثر عليه، ومنهم من اعتبر أنها مرادفة للقدرة والكفاءة و النجاح والرغبة في العمل من خلال التنظيم لحل مشكلاته، ومنهم من اعتبر فعالية التنظيم تعني تنفيذ قراراته، مع أنه في الحقيقة أن فعالية التنظيم تعني قدرته على تحقيق مجموعة من الأهداف والوظائف الأساسية التي ترتبط ارتباطا وثيقا، جوهريا، بمصدقية التنظيم ...

ماهية الفعالية التنظيمية

تعريف الفعالية التنظيمية:

يعتبر تعريف الفعالية التنظيمية أمراً في غاية الأهمية لأنه معيار تحديد فشل أو نجاح المنظمة، ويقدر تحديد هذا المفهوم وأهميته هناك صعوبة في الإتفاق على تعريف واضح ومقبول له إذ أول مشكلة تواجه الباحثين في موضوع الفعالية التنظيمية هي مشكلة التعريف. حيث تقسم التعاريف إلى ثلاث مجموعات: تقليدية، نظامية و معاصرة.

1 - مجموعة التعاريف التقليدية للفعالية التنظيمية¹:

في هذه المجموعة سيكون التركيز على الأهداف كمؤشر لتحديد الفعالية التنظيمية بناءً على موارد البيئة الخارجية دون تحديد طبيعة الأهداف من حيث الرسمية وعدمها كذلك بالنسبة للعامل الزمني :

- تعريف اميتاي اتزيوني Imity Etzioni:

* هي النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية.

- تعريف شستر برنارد Shester Bernard:

* يعرفها على أنها تحقيق الهدف المحدد.

- تعريف دونيلي Donnelly:

* هي درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة.

- تعريف برايس Price:

* تعرف على أنها درجة تحقيق الأهداف المحددة.

وهناك فريق يعرفها على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المحصلة أي التطابق بين مدخلات النظام ومخرجاته.

¹ صلاح الدين عون الله، مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، جويلية

2- مجموعة التعاريف النظامية¹ :

هذه المجموعة ترى بأن الفعالية التنظيمية هي عمليات ترتبط بالتصور النظامي مبني على التفاعل بين مدخلات النظام ومخرجاته وإعتمادا على التغذية المرتدة أو هي قدرة المنظمة على تحقيق التوازن والتكيف من خلال الترابط الداخلي.

- تعريف سيشر وياتمان *Seecher & Yultmon*:

* هي العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول على ما نحتاجه من موارد النادرة. بمعنى قدرة التنظيم في توفير إستقطاب المورد النادر .

- تعريف كاتز وكان *Katz & Kahn* :

عرفاها على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الإستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء، الإستمرار والتحكم.

- تعريف كاست و روزنزونج *Kost & Rosenzunrig* :

هي القدرة على تحقيق أهداف التنظيم في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو.

- تعريف ماهوني و ستريس *2Mahoney & Streers* :

هي المرونة والإنتاجية المرتفعة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة كذلك على الإستقرار والإبداع .

3 - مجموعة التعاريف المعاصرة للفعالية التنظيمية³ :

من خلال هذه المجموعة المعاصرة لتعاريف الفعالية يصبح لمفهوم الفعالية التنظيمية إرتباطا أكثر بتحقيق الأهداف المنشودة خضوعا لمكونات بيئية متنوعة وهنا تكون المؤسسة في حالة تيه بحثا عن التوازن الديناميكي.

- تعريف بينينغز *Bennings* :

1 عبد الوهاب سويسي، المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم)، دار النجاح للكتاب ، الجزائر ، 2009 ، ص 47.

2 عبد السلام أبو قحف ، إقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص93.

3 فلاح تايه النعيمي، إتحاد القرار وفق النظرية الموقفية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، عدد 63، 1989، ص15.

دالة حالة الإنسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي والبيئة ،بمعنى حالة التوافق بين عملية التغيير التنظيمي وأنواع البيئة (مستقرة ،متضخمة ،غير مستقرة) مضافا إليها شكلها الخارجي والداخلي .

- تعريف الفار *Alvar*¹ :

يعرفها بأنها القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها .
وهناك تعاريف أخرى² فيها من يعتقد أو يحدد مفهوم الفعالية التنظيمية على أنها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأفراد الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية فيما بينها ويرى ميلز على أنها النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها .
ومما يتبين من عرض المفاهيم الفعالية يتبين ان كل الطروحات لها علاقة وثيقة بالنظرية البنائية الوظيفية وما تحمل في طياتها من دلالات إقتصادية هي في الأصل سوسولوجية والتي من شأنها أو من بين إنشغالات أنصارها تحديدا الأهداف أو المكونات الأربع لهذه النظرية والمتمثلة في التكيف ،التوازن ،وتحقيق الأهداف .

التكيف مع المتغيرات البيئية سواء داخلية أو خارجية ثم التوازن مع الديناميكيات التي أحدثتها البيئة والتي شوهدت أو غيرت من عناصر التنظيم ،هذه البيئة التي تتسم بالإستقرار والتي تعرف بالتغير الإجتماعي وما يصحبه وينجر عنه من تبدلات وتحولات في جميع الأنساق الإجتماعية والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على المؤسسة مما يجعلها في حالة بحث عن الإستقرار و لتحقيق أهدافها هاته الأهداف التي تتعلق بكل من الإنتاج (المخرجات) ، من خلال الإستجابة لحاجات الجمهور ذات الفائدة العامة وهناك أهداف نظامية وأخرى مستقاة من مجموع الأهداف كلها تتمثل في الثقافية والإجتماعية والسياسية وغيرها ..

سوسولوجيا الفعالية التنظيمية (التراث النظري للفعالية) :

1 خليل محمد حسين الشماع،خضير كاظم محمود ،نظرية المنظمة،دار الميسرة،عمان،ط4، 2009،ص.

2 صلاح الدين عون الله ،مرجع سابق ،ص10.

تعد الإسهامات السوسيوولوجية بشكل عام والإسهامات النظرية في علم الاجتماع التنظيمي على وجه الخصوص تراثاً نظرياً سوسيوولوجياً إهتم الباحثون والعلماء فيه بإعطاء مفاهيم متعددة وأشكال لمفهوم الفعالية، هاته المفاهيم التي إشتقوها من خلال تجاربهم وتصوراتهم لتحديد أهم الأسباب التي تحقق النجاح والكفاءة التنظيمية وبالتالي فكل نظريات المنظمة والتنظيم لها علاقة وطيدة بتناول الفعالية، سواء كانت التيارات النظرية كلاسيكية، أو معاصرة، إدارية، نفسية اجتماعية. وسنحاول فيما يلي عرض أهم النظريات التنظيمية التي تناولت موضوع الفعالية، وأن كنا قد قمنا بعرضها في الفصل السابق والمتعلق بنظريات وإسهامات في معالجة موضوع التغيير التنظيمي من جميع الزوايا وسنقوم بتصنيفها إلى ثلاثة اتجاهات كبرى منها ما تعلق أو تناول الموضوع من زاوية إدارية، ومنها من أخذ بالجانب النفسي وعني فريق آخر بالمنظور الاجتماعي (علم الاجتماع) في التعليق على متغير الفعالية والعوامل المؤثرة فيه .

1 (النظريات الادارية :

* مدرسة الادارة العلمية¹: (فريدريك تايلور)

ساهمت هذه الحركة في تقديم حلول وإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق تنظيم فعال للنشاط الصناعي، الذي من شأنه السماح بتحقيق مستويات أداء عالية من خلال دراسة تايلور (Taylor) لتأثيرات الثورة الصناعية بإعتبارها المحرك الأساسي للإبداع في مجال علوم الإدارة والتنظيم، لأنه حاول من خلال إلتحاقه بمعمل الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ لاحظ الإسراف في المواد الأولية، ضياع الوقت، غياب معدلات وضوابط وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي المبذول مما أثر على الإنتاجية أو أدى إلى ضعف الفعالية، حيث قام هذا الباحث العامل بدراسة وتحليل الحركة والزمن لإنجاز مهمة ما، ثم ركز على إنتاجية كل عامل وكيفية الرفع منها، ثم عمل على الفصل بين التخطيط والتنفيذ وبحث في السبل التي تسمح بالتعاون بين الإدارة والعاملين مع إمكانية زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب والتخطيط حيث تصور تايلور أو إنطلق من الفرضية التي مؤداها أنه كلما تكون المهمة مكررة بسيطة كلما يتم التعلم بشكل سريع.

1 عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص 20.

ضف إلى ما سبق من تجارب - إن صح القول - التي قام بها إستنادا إلى ملاحظته العلمية وفي سبيل وصوله إلى أهدافه وضع هذه المجموعة من المقترحات¹.

1 - تحليل العمل إلى عناصره الأساسية وإستبعاد الحركات الزائدة والتقليص من الإسراف في المواد الاولية.

2 - توفير العمال في أماكن العمل التي تتلائم مع تخصصاتهم وميولاتهم الشخصية.

3 - إستخدام معايير دقيقة لأداء العمال وتنفيذ مبدأ الرقبة الوظيفية.

4 - تدريب العمال وتأهيلهم بما ينسجم والأساليب الإنتاجية والتنظيمية المتبعة.

ومن هنا نستخلص أن مفهوم الفعالية التنظيمية عند تايلور يرتبط بالتنظيم العلمي للعمل² من خلال دراسته لمشاكل الإنتاجية على مستوى الورشات ، هذا التنظيم العلمي هو الذي يقوم على مجموعة من المبادئ والمحصورة في عدة مبادئ نذكر منها³ :

المبدأ الأول : ضرورة إستبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين لتحديد معدل الإنتاجية بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل.

المبدأ الثاني : ضرورة أن تتحمل الإدارة مسؤولية إختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء الأعمال.

المبدأ الثالث : ضرورة تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

المبدأ الرابع : ضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الإدارة والعاملين بحيث تقوم الإدارة بعملية التخطيط و الإشراف بينما يقوم العمال بالتنفيذ.

* هنري فورد⁴ H.Ford :

¹ Lesnard. C. **Organisation et Gestion d'Entreprise**, Edition Dunod, Paris, p232.

² philippe scieur ,op.cit,pp14-15.

³ محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سابق، ص77.

⁴ . Henri Amblard et Autres, **les nouvelles approches de sociologie des organisations**, édition seuile , Paris, 1996. .

قام النموذج الفوردي لتنظيم الإنتاج والإنتاجية على ثلاث مبادئ أساسية هي¹ :

1- العمل المتسلسل : تابع فورد وما جاء به تايلور في التقسيم الأفقي للعمل الذي يتمثل - كما أسلفنا ذكره- في التكرار غير المنتهي للحركات وقام هنري فورد H.F بإدخال تغييرات جوهرية على ما صنعت من آلات ، وبذلك أصبح يستغني شيئاً فشيئاً عن العمال وذلك لأن الآلة تقوم بحركات متشابهة وسريعة ، إذن فالعمل بالسلسلة يعتمد على خاصية أن العامل ثابت ولكن المنتج هو الذي ينتقل في الآلة ويمر عبر مرحلة من التغييرات وبذلك يصبح منتجاً كاملاً وتساعد هذه العملية في زيادة الإنتاج وتحسينه.

2- إستعمال وسائل إنتاج متوسطة النوعية : هذا المبدأ يهدف إلى تحقيق إنتاج أكبر عن طريق تحسين الإنتاجية، كما يؤدي الى تخفيض تكاليف وحدات الإنتاج.

3- الأجر اليومي : قام فورد بإحداث مستجدات على مستوى الأجور وذلك بمضاعفة الأجور الممنوحة في ذلك الوقت (1914) ابتداءً من 5 دولارات في اليوم.

من خلال هذه المبادئ الثلاثة التي عمل فورد على إرسائها نجد أنه يبحث تعظيم الإنتاجية ، بإعتماده على تخفيض تكاليف الإنتاجية ويربط الإنتاج بمعدل الاستهلاك ، ومن هنا يمكن القول بأن فورد ترك أثراً في النظام الإنتاجي العالمي لتحكمه الكبير في تنظيم الإنتاج مع رفع الإنتاجية وتم كل هذا حسب قانون العرض والطلب ، وبهذا شاعت شهرة فورد ، وأصبحت دراسته أكثر أهمية لتنظيم العمل وزيادة الفعالية.

هنري فايول H.Foyol :

إن ما قام به فايول Foyol هو تركيزه على الإنسان كمحور للعملية الإدارية والإنتاجية والذي بواسطته يمكن زيادة الكفاءة والإنتاجية وتخفيض التكاليف ، حيث قام بتقسيم وظائف المنظمة إلى ستة وظائف² ثم إنتقل إلى تحديد مفهوم الرشادة الإدارية ، وبالتالي يعتبر أن الفعالية التنظيمية تقوم على أساس الإدارة المرنة والقابلة للتعديل ، وصاغ 14 مبدأً ممثلة في³ :

1- تقسيم العمل.

¹ .Ibid, p

2 عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص25.

3 محمد قاسم القريوبي، نظرية المنظمة والتنظيم ، ص ص 78-79.

- 2- تساوي السلطة والمسؤولية.
- 3- الإنضباط.
- 4- وحدة القيادة.
- 5- وحدة الأسرة.
- 6- المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة.
- 7- مكافئة الإنجاز.
- 8- المركزية.
- 9- التسلسل الهرمي للسلطة.
- 10- النظام.
- 11- العدالة.
- 12- إستقرار العمالة.
- 13- المبادأة.
- 14- روح الجماعة.

إن هذه المبادئ تتميز بنسبيتها وما هي إلا تعبير عن فعالية التنظيم إن وجدت .

نظرية Farmer & Richman و الفعالية الإدارية:

كانت نقطة البداية في الدراسة التي قام بها كل من Farmer & Richman تتمحور حول سؤال جوهري: ¹ " لماذا نلاحظ أن الإدارة في مجال الصناعة حققت هذا المستوى من الفعالية الإدارية و التقدم الاقتصادي في الدول الغربية عنه في الدول النامية، أو لماذا هذا الاختلاف في الأنماط الإدارية بين الدول في العام؟ " و أمام هذه الإشكالية وضع الباحثين هذه الفرضية الأساسية و التي تعتبر أن الإدارة و دورها و أهميتها في التنمية الاقتصادية هي نقطة الارتكاز. و تعتبر العوامل البيئية العائق الأساسي لعمل عناصر العملية الإدارية.

وتمثل هذه المعوقات في العناصر التالية²: " التعليم-المجتمع-السياسة-القانون-الاقتصاد". وافتراضاً أيضاً أن الإدارة هي العنصر الوحيد الهام الذي تعتمد عليه مختلف المجتمعات لتحقيق الوثبة

1 ابراهيم المنيف، تطور الفكر الاداري المعاصر، دار آفاق الابداع للنشر و الاعلام، الرياض، 2000، ص 308.

2 ابراهيم المنيف، مرجع السابق، ص 309.

الاقتصادية، بينما باقي عناصر الإنتاج الأخرى فهي عناصر ثابتة تحتاج إلى تفاعل من خلال عملية الدمج بكفاءة عن طريق التنسيق و التنظيم.

تحليل الفعالية التنظيمية:

- و يتحول الباحثان في النهاية إلى الإجابة عن سؤال خاص بالاختلاف بين الأنظمة الاقتصادية من حيث مستوى الفعالية انطلاقاً من الفرضيات التالية :
- إن كفاءة النظام الاقتصادي لبلد ما هو نتيجة لكفاءة مؤسساته.
 - إن الكفاءة العامة للمؤسسة تعتمد على فعالية الإدارة و التنظيم هذه الأخيرة هي المحددة للكفاءة الإنتاجية لتلك المؤسسة.
 - إن فعالية الإدارة العليا تتوقف على كفاءة التفاعل الإيجابي بين عناصر العملية الإدارية.
 - إن فعالية المؤسسة ككل تتوقف على الأثر الذي تحدثه البيئة بشكل إيجابي أو سلبي على عناصر العملية الإدارية.
 - تتوقف درجة الفعالية على مستوى توفر العناصر البيئية المطلوبة لتحقيقها و انطلاقاً من هذه الدراسات تبين أن العائق الأساسي للتنمية الاقتصادية في الدول النامية تتجسد في عناصر غير اقتصادية تمثل أساس في عامل الإدارة و التنظيم.
- ومن الانتقادات الموجهة لنموذج Farmer & Richman، اعتبار أن عناصر البيئة الخارجية هي وحدها المؤثرة على العملية الإدارية غير كافي. إذ يرى Negendhi أن الفلسفة الإدارية من سلوك و وجهات نظر لها تأثير في تنفيذ العمليات الإدارية إلى جانب العناصر البيئية في تحديد الفعالية التنظيمية.

(2) النظريات النفسية:

MASLOW و سلم الحاجات:

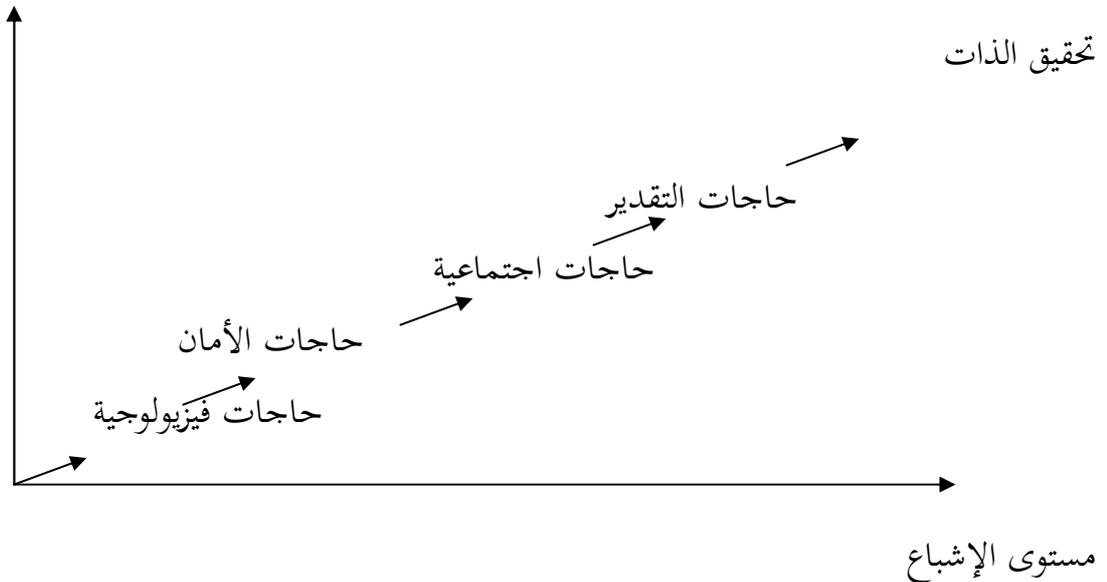
ترتبط الفاعلية التنظيمية بعملية التحفيز "Motivation" : و التحفيز هو " تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب و يندفع في بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه الذاتية"⁽¹⁾. حسب التسلسل التالي: حاجات ← دوافع ← استجابة

1 التحفيز كمتغير تنظيمي:

بينت دراسات Howthorne عدم كفاية المتغير الاقتصادي في تفسير سلوك الأفراد وركزت على أهمية الجماعة في تفسير الفعالية التنظيمية. و جاءت نظرية MASLOW في التحفيز لتعطي بعدا آخر في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها بطريقة متسلسلة كما هو في الشكل التالي:

الشكل يوضح تسلسل الحاجات حسب MASLOW

مستوى الحاجات



وبناء على هذا التقسيم توصل MASLOW إلى النتائج التالية :

1 محمد عدنان النجار ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، جامعة دمشق 1995، ص 181.

- 1) حسب MASLOW أن الحاجة المشبعة ليست محفزة لسلوك الفرد بالرغم من اعترافه بعدم إمكانية تحقيق إشباع كامل للحاجات.
- 2) تعمل المؤسسات على إشباع هذه الحاجات و انعكاسها بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية من خلال ما يلي :
 - الحاجات الفسيولوجية : من خلال تقديم الأجر المناسب و توفير الظروف المادية المناسبة للقيام بالعمل.
 - الأمان : من خلال ضمان الفرد لوظيفته " تحقيق الاستقرار الوظيفي " و حماية الفرد من تعسف المسؤولين و توفير التأمين والمعاشات والأمن الصناعي.
 - الانتماء : من خلال الروابط الأسرية و يمكن للمؤسسة من مساعدة العامل في إشباع هذه الحاجات عن طريق إنشاء النوادي و تنظيم الرحلات.
 - التقدير و الاحترام : عن طريق الترقية و الكفاءات الاستثنائية و الأوسمة.
 - تحقيق الذات : تعتبر من أصعب الحاجات إشباعاً وفهماً و نادراً ما يصل الفرد إلى تحقيقها.

التنظيم من زاوية الحاجات:

تناول ماسلو موضوع الإدارة والتنظيم انطلاقاً من نظريته حول الحاجات بما أسماه الإدارة المستنيرة Eupsychain Management والتي تقوم على فرضية أساسية تتمثل في التآزر (Synergie). أي استفادة كل من المؤسسة والعامل بالتعاون مع بعضهم البعض. وتحقق الفعالية التنظيمية من خلال التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التنظيمية و تقوم الإدارة المستنيرة على المبادئ التالية⁽¹⁾:

- 1) الثقة الجماعية : تتم على أساس الاختيار العلمي و تصبح عامل مساعد لتحقيق التفاعل التنظيمي الإيجابي.
- 2) رغبة الفرد في تطوير قدراته بالمؤسسة : و التي تدل على وجود روح إبتكارية خاصة لدى الإنسان.
- 3) السعي المتواصل نحو الكامل و الأفضل : من خلال قيام العامل بواجباته بشكل دقيق.

(1) نفس المرجع السابق، ص 287.

4) الاتجاهات الإيجابية نحو العمل : بفرض الاستفادة من طاقات الفرد و توجيهها نحو الأهداف المسطرة.

5) العلاقات الديمقراطية : من خلال بث روح الحوار و التنافس بين الرئيس و المرؤوس.

6) قوة النشاط المؤسسي : من خلال ميل العامل لتحمل مزيد من المسؤولية.

7) المحافظة على ممتلكات المؤسسة : و الذي يعبر عن حب العامل لمكان عمله و مؤشر لفعالية حقيقية.

8) حب التقدير و الثناء : و الذي يجعل من المؤسسة قادرة على تحفيز الأفراد.

9) احترام الرؤساء : و الذي يعتبر من العادات و القيم المرغوبة و التي تجعل من نتيجة التفاعل إيجابية.

ومما سبق نقول أن MASLOW استطاع أن يقدم إطارا علميا عاما لتصنيف الحاجات ساعد المؤسسة في تحفيز أفرادها، و قد تعرضت هذه المساهمة لمجموعة من الانتقادات⁽²⁾:

- لا يوجد دائما خمس مستويات للحاجات.
- لا يتفق بالضرورة تدرج الحاجات السلم المقترح.
- هيكل الحاجات غير مستقر كما يفترضه النموذج فهي أكثر حركية مما يتصور. لكن بالرغم من ذلك يمكن أن نستنتج الدور الذي يلعبه إشباع حاجات الأفراد في زيادة الفعالية التنظيمية من خلال:

- الإدراك الجيد للحاجات الإنسانية يسمح للمؤسسة بالاستخدام الأمثل لمواردها.
- التركيز على جزء من الحاجات لا يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة "بحيث تصبح المؤسسة تعاني من قصر نظر في الحاجات".
- الإدراك الجيد للسياسات و البرامج المطبقة على مستويات إشباع الحاجات و تحقيق التوازن في إشباع جميعها.
- عدم الإدراك الجيد لأهمية الحاجة يعيق التفاعل الإيجابي بين أطراف المعادلة التنظيمية.

(2) راوية الحسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 111.

HERZBERG ونظرية العاملين :

أجرى هيرزبرغ HERZBERG أبحاثه في بداية الستينات على مجموعة من المحاسبين والمهندسين عن ماذا يدفع الفرد إلى " الأداء ". وتم ذلك من خلال طلبه من العينة موضوع الدراسة تحديد المواقف التي شعروا فيها بالرضا والدافعية في العمل والموقف التي شعروا فيها بعدم الرضا وعدم الدافعية في العمل.

ومن خلال تحليله لمجموعة الإجابات اتضح له وجود مجموعتين منفصلتين ومختلفتين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا و مشاعر عدم الرضا). بمعنى آخر العوامل التي تسبب الرضا تختلف عن العوامل المسببة لشعور عدم الرضا.

1- نموذج HERZBERG :

توصل هيرزبرغ HERZBERG في دراسته إلى أن "الرضا" لا ينظر إليه كبعد واحد يقع بين الرضا وعدم الرضا، وإنما يوجد مجموعتين مختلفتين كمسببات للرضا أو عدم الرضا⁽¹⁾

- العوامل المتعلقة بالرضا : وهي تلك العوامل التي يتحقق الرضا إذا توفرت وفي حالة غياب هذه العوامل فلن يتحقق الرضا لدى الفرد.
- العوامل المتعلقة بعدم الرضا : وهي العوامل التي إذا توفرت فإنه عدم الرضا سوف يختفي ويزول وفي حالة غياب هذه العوامل فإن الفرد سيكون في حالة عدم الرضا.

ومما تقدم يحتاج الفرد العامل إلى مجموعة العوامل التي تزيل عدم الرضا والتي يمكن تسميتها بالعوامل الوقائية و التي عندها لا يوجد رضا و عدم رضا و تتمثل في⁽²⁾ :

- المرتب و المميزات العينية.
- ضمان العمل.
- ظروف العمل.
- سياسات المؤسسة.
- طبيعة الإشراف و التوجيه.
- العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

(1) احمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم و إدارة الأعمال، القاهرة، 1996، ص 304

(2) نفس المرجع السابق، ص 306.

الفعالية حسب ¹HERZBERG :

إن تنظيم العمل داخل المؤسسة يجب عليه تحديد الإجابة بدقة حول مجموعتين من الحاجات: لتفادي عدم الرضا : يجب التركيز على شروط العمل و التحفيز " متغيرات خارجية ". للحصول على الرضا : يجب على المؤسسة التركيز على العمل و إعادة صياغته. ومنه تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال تبني إستراتيجية توسيع و إثراء الوظائف و التي تنعكس بشكل إيجابي على أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بها. وانطلاقا مما سبق فإن توافر عوامل عدم الرضا نسبيا سهلة ويمكن تحقيقها. إلا أنه من الصعب تنمية وتطوير عوامل الرضا لأنها ترتبط بالعمل ذاته. لذلك فإن HERZBERG ينظر للفاعلية التنظيمية وزيادة مستوى الأداء ليس من زاوية التخصص و تقسم العمل إلى وحداته الأساسية " تبسيط العمل ". وإنما يتطلب من المؤسسة إثراء أو إغناء الوظائف "L'enrichissement" والتي تعني إضفاء العمل عملا أكثر تعقيدا، مع هامش استقلالية وتحمل المسؤولية ليس فقط على مستوى التنفيذ وإنما أيضا على مستوى التحضير والمراقبة. وإلى جانب ذلك فإن التحفيز يرتبط بالعمل المرغوب فيه والمؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد و الذي يحمل تحدي حقيقي للإنسان. وعليه يجب تغيير الوظائف و زيادة أعباءها عن طريق إعادة صياغة الوصف الوظيفي و زيادة حجم الأعباء و المسؤوليات. و يقول هيزبرغ HERZBERG في هذا المجال أن "العمل الهادف هو المؤدي إلى زيادة الأداء"² هذا يعني أن إثراء الوظائف يساعد الأفراد على مناقشة التحسينات الممكنة على مستوى تنظيم العمل. بينما توسيع الوظائف l'élargissement des taches : يعني قيام الفرد بأعمال أقل روتينية تستجيب للثغرات التي ميزت استراتيجية التخصص حسب الفكر الكلاسيكي. و توسيع الوظيفة يعني "الزيادة من حيث المدى من خلال توليفة من عناصر النشاط ذات الهيكلية المتشابهة"⁽³⁾. هذا يتطلب حجم أقل من المسؤوليات، لكن مستوى تنوع أكبر يقضي على الملل والروتين ويساعد العامل على تفادي تكرار حركات تصبح بدون معنى مع مرور الزمن. ومن زاوية

1 عبد الوهاب سويسي ، مرجع سابق، ص 45.

2 ابراهيم المنيف ، مرجع سابق، ص 297.

تنظيمية فإن توسيع الوظائف تدخل ضمن عمل الفرق، أي إمكانية تعويض العامل في حالة الغياب ومنه إمكانية فهم العمل على مستوى سلسلة العمل والقدرة على التفاعل الإيجابي في شكل تحسين للأداء على مستوى المؤسسة.

3- تقييم مساهمة¹ HERZBERG :

بالرغم من الإسهام في فهم الواقعية لدى الفرد من زاوية تنظيمية و إعطاء البديل لإستراتيجية التخصص و المتمثل في إثراء الوظائف إلا أنها واجهت بعض الانتقادات منها :

- اقتصار الدراسة على عينة ضيقة شملت فئة المهندسين و الباحثين و بالتالي لا تمثل كل الشرائح الوظيفية داخل المؤسسات.

- لم تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الفردية، وهذا ينعكس في التمييز بين مسببات الرضا ومسببات عدم الرضا. فقد يعتبر فرد ما أن الأجر كمسبب للرضا، وفرد آخر يعتبره مسبب لعدم الرضا.

لم تحدد مساهمة HERZBERG طبيعة العلاقة بين الدافعية و الرضا هل هي طردية أم عكسية أم غير ذلك ؟

MAYO.E و التنظيم غير الرسمي:

يعتبر التون مايو MAYO مؤسس علم الاجتماع الصناعي من خلال دراسته حول أثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية داخل المؤسسة، حيث توصل إلى تحديد أثر العوامل السيكولوجية على الإنتاجية.

وتعتبر تجربته في مصانع Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية حول أسباب التعب والتغيب وحوادث العمل نقطة البداية. حيث اختار مجموعة من العاملات وقام بتغيير شروط العمل من ضوء وتهوية ومكان العمل وتخفيض في ساعات العمل من 48 ساعة إلى 40 ساعة وتخفيض أيام العمل من ستة أيام إلى خمسة أسام، ثم قام بإلغاء هذه الميزات فلاحظ أن الإنتاجية ارتفعت.

وعليه فقد تبين لـ MAYO أن الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية ومادية كما هو الحال بالنسبة لدراسات TAYLOR وإنما توجد عوامل اجتماعية غير مادية ترتبط بسلوكيات الأفراد ووجهة نظرهم تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمؤسسة.

1 عبد الوهاب سويسي ، مرجع سابق ، ص ص 46-47.

نتائج الدراسة :

- يمكن اعتبار أن العوامل التالية يكون لها الأثر الكبير على فعالية التنظيمية:
- شعور العامل بالرضا و الراحة النفسية و الروح المعنوية يؤدي إلى تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة مما ينعكس في شكل مستويات أداء عالية على مستوى فردي و جماعي.
 - يجب على المؤسسة تنمية روح الجماعة التي تحد من الخلافات التي تظهر بين العمال والتي يمكن أن تؤدي إلى نزيف تنظيمي (عدم انتقال جيد للمعلومات) ينعكس بصورة سلبية على الأهداف. فعلى المؤسسة اعتماد أساليب ذات طابع إنساني في توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهدافها و منهم إشباع حاجاتهم الأساسية.
 - لا تكفي الحوافز المادية في زيادة الفعالية التنظيمية " بمعنى التركيز على المدخلات المادية للتنظيم " و إنما يجب العناية بالأبعاد النفسية و الاجتماعية للعامل كعناصر محددة للأداء التنظيمي الجيد.
 - منح الأفراد قسط من حرية التصرف أثناء العملية الإنتاجية، حتى يمكن الكشف عن طاقاته الإبداعية الكامنة و التي تنعكس إيجاباً على الفعالية التنظيمية و هذا باعتماد اللامركزية والمشاركة من خلال الإرشاد والتوجيه والحد من تسلط الرئيس على المرؤوس. إذ " يرتبط العمل المنجز من قبل فرد واحد قبل كل شيء بطاقته الاجتماعية"⁽¹⁾.
 - تبين أن كمية العمل التي يؤديها الفرد لا ترتبط فقط بالجانب الفسيولوجي (العضلي) وإنما أيضاً طبقاً لحاجاته الاجتماعية، فالصراع الذي نشأ بين الفرد والمؤسسة يظهر في شكل صراع بين المؤسسة والجماعة.
 - بروز مصطلح الجماعة كأداة ضغط انطلاقاً من كونها تشكل مجموعة قيم وتقاليد مشتركة وقواعد لضبط العمل بطريقتها (ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي). لذلك يجب التعايش بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لتحقيق فعالية تنظيمية إيجابية. بحيث تتوقف درجة الفعالية على أساس طبيعة العلاقة بين التنظيمين.

(1) LESNARD. C, Op cit ,p 235.

- باعتبار أن الفرد جزء من حضارة المجموعة وسلوكه انعكاس لقيم وعادات الجماعة، فإن الارتباط بالجماعة يعتبر من العوامل الدافعة للعمل. وأثبتت الدراسة أن المشاركة تعتبر أهم عنصر في تحقيق الفعالية التنظيمية.

2- ماهية التنظيم غير الرسمي :

بين Mayo من خلال تجاربه عن وجود أنماط سلوكية بعيدة عن ما تحدده المؤسسة، يعبر عن التفاعل بين الأفراد أثناء قيامهم بعملية العمل. والذي يظهر في شكل نظام اجتماعي يمثل الأعضاء إلى قواعده " نعبر عليه بالتنظيم غير الرسمي ".
وأعتبر Mayo أنه داخل أي تنظيم رسمي يوجد تنظيم غير رسمي يمكن أن لا يتفق معه في السياسات والبرامج المسطرة، لكن يرتبط بنجاحه قبل كل شيء بالإقرار بوجود هذه التنظيمات غير الرسمية.

متغيرات الفعالية التنظيمية:

يعتبر هذا الباحث أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها، و تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يتوقف على دافعيتهم للعمل، وعليه فإن الإدارة الناجحة هي التي تعمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد وهذا من خلال ملائمة التصميم التنظيمي لهذه الخصائص و التي تظهر في تحقيق الفعالية التنظيمية.

و ترتبط الفعالية التنظيمية بأربعة عناصر تتفاعل مع بعضها تتمثل في:

(الأفراد - السياسات - العلاقات التنظيمية الرسمية - الهدف). ويعتبر الهدف هو العنصر الموجه لعملية التصميم التنظيمي.

ويظهر هذا التفاعل على النحو التالي : إن التحاق الفرد بالعمل يتطلب منه التأقلم مع الجماعة (محاولة التوفيق بين فرديته و متطلبات الجماعة)، والاندماج يتم من خلال التنظيم الرسمي أو ما يعرفه بالتصميم التنظيمي من خلال القيادة والمهام المطلوبة منه. بمعنى آخر تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة عن طريق القيادة التي تجعلها متطابقة مع أهداف المؤسسة، كما تعمل من خلال عملية التحفيز على تنمية الدافعية للعمل والتوجيه. ويتحقق ذلك عن طريق التدريب الذي يساهم في تحقيق الأهداف الحالية والتعليم للأهداف البعيدة. وكنتيجة عامة :

- أدى المدخل الذي تبنته مدرسة العلاقات الإنسانية إلى اعتماد علم الاجتماع وعلم النفس كروافد في دراسات التنظيم والتسيير. والذي لا يعالج الفاعلية التنظيمية من زاوية الرشد، بل من جوانب السلوك و الجماعة. والفرد ليس كعنصر منعزل في تنظيم عقلائي بل جزء من تنظيم طبيعي ينتمي إلى جماعة يسلك سلوكها لكي يقبل عضوا بداخلها. إلى جانب اعتباره كائن له حاجات ورغبات ومشاعر تحدد من سلوكاته و تؤثر على إنتاجيته وتفاعله التنظيمي.
 - كذلك إن الإقرار بوجود التنظيمات غير الرسمية من شأنه أن يعطي دفعا للفاعلية التنظيمية بحكم أن التزاوج بين التنظيمي الرسمي وغير الرسمي يؤدي إلى الحد من الصراعات وخلق الانسجام والتعاون بين أطراف المؤسسة باعتبار أن التنظيم غير الرسمي الذي سماه MAYO بالتشكيل الاجتماعي غير الرسمي⁽¹⁾ يستند على التفاعل فيما بين الأطراف والجماعات داخل المؤسسة ويلعب دورها في تحقيق أهدافها
- النظريات الاجتماعية :

M.WEBER و مفهوم البيروقراطية :

يتكون مصطلح البيروقراطية من مقطعين الأول (Bureau) ويعني "المكتب" والمقطع الثاني (Cracy) ونعني به الحكم، وعليه فالبيروقراطية تعني "حكم المكتب". كما أنها تعتبر من المصطلحات الأكثر تداول في عصرنا هذا وتعني "مجموعة الموظفين النظامين بالمعنى المحدد وبصفة خاصة في الوظائف العليا"⁽²⁾. كما يحمل مصطلح البيروقراطية مفهوم متناقض : الأول يدل على التنظيم الأكثر فعالية في حالة الإخلاص. وما يهمنها هي البيروقراطية بمعناها العلمي والذي يقصد به التنظيم القائم على مجموعة من المبادئ التي تسمح بتحقيق أهداف محددة انطلاقا من إمكانيات بشرية ومادية محددة للقيام بالإعمال المطلوبة. والثاني يدل على كل الصفات السيئة المرتبطة بالإدارة من روتين وعجز وكثرة اللوائح والإجراءات.

1- نموذج WEBER للبيروقراطية :

(1) قيس محمد العبيدي، التنظيم، المفهوم والنظريات، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، 1997، ص 96.

(2) إبراهيم المنيف، مرجع سابق، ص 101.

قام عالم الاجتماع WEBER (1864 - 1920) بتصميم نموذج متكامل لفهم عمل المؤسسات والذي يمثل نقطة الانطلاق لبروز نظرية علمية في دراسة ظاهرة التنظيم و البحث في السبل الأكثر فعالية. وشهدت تلك الفترة مجموعة من التحولات في انتقال المجتمعات من النشاط الزراعي إلى بناء مؤسسات صناعية كبيرة الحجم تستخدم عدد كبير من العمال وتعتمد أسلوب الإنتاج الكبير، وأطلق على هذه المنظمات البيروقراطية ليصف به عمل الجهاز الإداري وكيفية تأثيره على سلوك وأداء العمال، و بمعنى آخر كيف يمكن الوصول إلى تحقيق الفعالية في مجال التنظيم، و التي حسب WEBER تحقق من خلال تطبيق البيروقراطية و التي تعني النموذج المثالي للتنظيم، حيث تصف ما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد داخل المؤسسة و يتحقق ذلك من خلال تقسيم العمل و التخصص كقاعدة ذهبية لتحقيق الفعالية التنظيمية و توزيع السلطة إضافة إلى ذلك مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- تقسيم العمل + التخصص.
- هيكلية هرمية تحدد السلطة و الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل.
- العلاقات بين العمال تأخذ الطابع الرسمي و لا دور للعلاقات الشخصية.
- الالتحاق بالوظيفة على أساس المعرفة العلمية و القدرات التسييرية.
- مجموعة من القواعد و اللوائح التي توضح مجرى كل عملية إدارية.
- مجموعة الضوابط المحددة للواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في الهرم التنظيمي. و حسب WEBER تسمح هذه الطريقة بالوصول إلى أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية من خلال الدقة والسرية والاستقرار والاستمرارية والوضوح مع الخضوع الكامل للرؤساء الذين يتمتعون بالسيطرة القانونية.

و الرشادة المحدودة: SIMON

يعتبر SIMON الذي تحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1978 أن المشكلة الأساسية المرتبطة بالتنظيم، تتمثل ليس في عملية الإنتاج و إنما كيفية تنظيم نظام اتخاذ القرارات التنظيمية بين عدة مراكز و بين عدة مستويات تنظيمية. حيث الفعالية التنظيمية تتعلق بكمية الارتباطات التي يمكن نسجها بين مختلف مراكز القرار. إلى جانب ذلك دقة القرارات المعلن عنها و طبيعة المعلومة المنتقلة، وأهمية الحوافز التي تواجه بها الاختلاف في السلوكيات.

ويحدث التنسيق بين مختلف الجوانب انطلاقاً من الطريقة المتبعة من قبل المسيرين في إدماج المرؤوسين في تصور أهداف التنظيم.

1- نظرتة للتنظيم :

ينظر SIMON للتنظيم في شموليته وعلى أساس الأهداف المسطرة هذا يعني :

1) دراسة التنظيم : تعني النظر إليه على أنه مجموعة هياكل للاتصال والمعلومات وعلاقات بين الأفراد يشكلون فريق، والسلوك الجماعي هو المحصلة لسلوكيات الأفراد : أي التفاعل بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وتطلعاتهم.

2) باعتبار المؤسسة هيئة موجهة بشكل كبير على أساس المهام المسندة إليها، فإن الإنسان بداخلها يعتبر على أن سلوكياته رشيدة لكنها محدودة بقيد البيئة الخارجية.

3) إن التنسيق حسب SIMON ينطلق من العقلانية الموضوعية و التي تحدد في إطار التنظيم الرسمي و يتحدد بموجبه سلوك الأفراد و العلاقات التي تسود فيما بينهم في المؤسسة حيث يعرفه " بالتنسيق الإجرائي "(1). أما "التنسيق الذاتي"(2) فإنه يتحدد بموجب محتويات ومتطلبات العمل و ما يفرضه تحقيق النتائج الملائمة.

4) دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسة يتطلب دراسة الكيفية التي تتخذ بها القرارات و معرفة المؤثرات المحيطة بتلك العملية داخل المؤسسة.

5) توصل SIMON إلى مفهوم أساسي يتمثل في مفهوم العقلانية المحدودة هذه الأخيرة ترتبط بالعوامل التالية (3) :

أ- المعلومة المتاحة : لا يمكن للمسير معرفة كل المعلومات المرتبطة بأبعاد المشكلة بطريقة عقلانية وذلك بسبب عدم توفرها أو تكلفتها المرتفعة.

ب- دوافع المقرر : إن نظام القيم و أهدافه و سلوكيات المقرر تؤثر على القرارات التي يتخذها.

ج- طاقات و استعدادات المسير : و التي تتمثل في الكفاءة و المعارف و التجارب الخاص بالمستهلك يؤثر بشكل ما على فهمه للوضعية المطروحة.

(1) قيس محمد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

(2) نفس المرجع ، ص 101

(3) Lesnard.C,opcit, P 33.

لذلك فإن "القرارات لا تتخذ إلا في إطار عقلانية محدودة متطورة و غير مكررة"¹ و بصفة عامة حدد مراحل تكوين نظريته الخاصة بالتنظيم فيما يلي²:

- تحديد مجموعة من المفاهيم الشاملة التي تستوعب هذه المواقف الإدارية
- إمكانية القياس العلمي لهذه المفاهيم
- وصف عملية اتخاذ القرار
- تحديد مجموعة المتغيرات المرتبطة بيئة متخذ القرار و تحديد قدراته و حدود عقلانيته.
- اعتماد معايير تقييم النظام من خلال تعريف و حصر حدود العقلانية
- توضيح الأهمية النسبية لمعايير تقييم الأداء

2- نموذج SIMON الخاص بالقرار :

يمكن إبراز نموذج SIMON حسب الخطوات التالية :

نطلق في تحديد المشكلة من خلال الحقائق العلمية المعروضة على متخذ القرار هذا الأخير يستعمل ما يعرف بالنموذج " IMC "

● **Intelligence: I**: الجانب المعرفي يساعد على تحديد المشكلة و مجموع العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار.

● **Modélisation: M** : اعتماد نماذج للتفكير من قبل المؤسسة لتحديد و تقييم كل البدائل المطروحة لحل المشكلة

● **Choix : C** : مجموعة النشاطات التي تسمح بالاختيار بناء على تحديد المعايير ومعاملاتها وتحديد البناء الهرمي للحلول المقترحة و اختيار واحد منها :

1- يجب التركيز على مجموعة القيم و العادات و الأعراف و التي تعتبر كرصيد لدى المقرر تؤثر في القرارات التي يتخذها.

2- التركيز على العوامل الخارجية التي تشكل بيئة الفرد المقرر باعتبارها عوامل محددة لفعالية القرار كالسلطة - و المقصود بها السلطة القانونية - و التدريب لماله من قدرة على صقل مواهب الفرد المقرر، كذلك أهمية الاستشارة في تحديد أبعاد المشكلة بشكل أفضل.

1 عبد الوهاب سويسي ، مرجع سابق ، ص 64

2 إبراهيم المنيف، مرجع سبق ذكره، ص 345.

- 3- الاهتمام بالمؤثرات الداخلية و المتعلقة بالفرد ذاته و المرتبطة بنظرته الشخصية لعملية التقييم، على سبيل المثال: الكفاءة تعتمد على وجهة نظر الفرد -طريقته في حساب التكلفة تحدد النتيجة - وكذلك مدى ولاءه و ارتباطه بالمؤسسة التي يعمل فيها.
- 4- تساعد العناصر السابقة الفرد على تحديد مجموعة من البدائل و تقييمها بشكل منطقي وعقلاني.
- 5- يكون متخذ القرار منطقيا إذا استطاع تحديد أهداف المؤسسة بشكل متكامل مع الأهداف العامة، أخذًا بعين الاعتبار القيود الخارجية و اعتبارها أفضل البدائل في ظل القيود المطروحة.
- 6- العقلانية ترتبط بمهارات الفرد غير المدركة إلى جانب قيمه الأخلاقية و تفسيراته الشخصية لأهداف المؤسسة إلى جانب ذلك نوعية المعلومات التي يتحصل عليها. و عليه فإن SIMON يعتبر أن الفعالية لا تتحقق حسب المفهوم الاقتصادي و إنما الوصول إلى نقطة الرضى والقناعة أي البديل الذي هو أقل من الحد الأقصى بناء على المعلومات المتحصل عليها.
- 7- إن عملية اتخاذ القرار ليست بالمهمة السهلة بالنسبة لمتخذ القرار.
- 8- يحاول متخذ القرار دائما الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة على مستوى المؤسسة.

مؤشرات وعناصر الفعالية التنظيمية :

ليست الفعالية التنظيمية بهذا المعنى تحتوي على أقل من عنصرين ولكن هي مجموعة من المؤشرات والعناصر المتفاعلة فيما بينها تشمل جميع المكونات الصلبة والبيئية والأفراد كقطيعة تمثل التداخل بين

تلك المكونات المتمثلة في الهيكل التنظيمي والعناصر الثقافية وفيما يلي عرض لهذه العناصر والمؤشرات التي يمكن أن نأخذها بعين الاعتبار في تحديد الفعالية التنظيمية.

1- الرضا عن العمل :

الرضى الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنفوذ أو المميزات أو حتى الإجازات¹ فهو يرجع لقبول الإنسان الوظيفة كما هي وقيامه بإستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضى، فالإنسان العامل قد يشعر بالإرتياح نتيجة أدائه في العمل أو جودة عمله أو تعلم مهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق العمل وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء، كما أن الرضى الوظيفي يتوقف على عوامل متعددة تضمن طبيعة العمل ، التعويضات وفرص الترقية والإشراف، وزملاء العمل وقد بينت دراسات متعددة أن الرضا عن العمل بين صفوف القوى العاملة يتأثر بالدرجة الأولى بمكونات العلاقة بين العامل والمنظمة².

إذن فالرضى عن العمل ليس مطلقا إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له وإنما هو مسألة نسبية³ والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين، لذا نجد أن له أهمية كبيرة في النجاح المهني إذ يضع الكثير من العمال خططاً لهذا فيستخدمون حيل السياسة ويقومون بألعاب ومناورات ويفعلون كل ما يعتقدون أنه يمكن أن يفيدهم في تسلق السلم الوظيفي وبالتالي وحسب الكثير فإن الرضى الوظيفي يمكن العمال من التسلق إلى أعلى المراتب.

2- الإنتاجية :

ومستوى جودته فهي تختلف الإنتاجية باختلاف القصد من المفهوم ، هل يقصد بالإنتاجية كونها علاقة ممثلة بين المخرجات والمدخلات أم يقصد بها قياس مدى النجاح في إنجاز مهمة معينة؟

1 كاي كيلر، مرجع سابق، ص11.

2. روبرت ماثيس ، جون جاكسون ، مرجع سابق ، ص 136.

3 مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق،الأردن،2005،ص110.

أم هل هي مؤشر من مؤشرات الكفاية الفعلية ؟ ويؤثر إختلاف المفهوم تبعاً لتعددده في طرق قياس الإنتاجية وفي مدلولها من حيث المحتوى الإقتصادي أو من وجهة نظر الفكر الإداري والتنظيمي¹. إن مفهوم الإنتاجية غالباً ما يختلط بمفاهيم أخرى مثل الكفاءة (Efficiency) والذي يعني النسبة من موارد المنظمة (المادية، البشرية) التي تساهم في الإنتاجية أثناء عملية التصنيع والفاعلية (Effectiveness) وتعني إستعمال موارد المنظمة بمقدر تحقيق هدف المنظمة أي (تحقيق النتائج).

وهي مفاهيم يمكن تفهمها بسهولة في المنشآت ذات النشاط الإقتصادي والتجاري أكثر من المنشآت غير الربحية والتي يصعب فهمها دون الأخذ في الحسبان الآثار الإجتماعية والإقتصادية الناتجة عن نشاط المنظمات بمعنى تناولها بشكل كلي وليس بشكل جزئي مع الأخذ في الإعتبار أن مفهوم الإنتاجية مركب ومتداخل تتفاعل المحددات فيما بينها أو هي ذات طبيعة تفاعلية مما يجعله من المفاهيم التي يصعب تحديدها.

فقد تعني الإنتاجية القيمة الفعلية للمخرجات أو الناتج الذي تحقق خلال فترة زمنية محددة ومعينة بواسطة وحدة معينة في العمل، أو تعني السعي لتحقيق مستوى معين من الإنتاج بإستخدام عناصر محددة بصرف النظر عن العائد المادي، وهذا يعني أن هناك تباين في النظرة للإنتاجية بحسب القصد والهدف من الإنتاج فالإقتصاديون يعرفون الكفاية الإنتاجية بأنها حصول على أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأبسط جهد وأقصر وقت وأقل تكاليف ممكنة ، بينما الإداريون وخاصة السلوكيين منهم يعارضون هذا المفهوم الذي يتناسى الحاجات الإنسانية للفرد من حاجات نفسية، إجتماعية ومادية وهي جميعها تؤثر في إنتاجية العامل ويمكن تعريف الإنتاجية بأنها تهدف إلى مراعاة الناحية الإقتصادية المرتبطة بالتكاليف وفعالية الأداء، وكذلك توفير البيئة الإنسانية التي تساعد على نمو المواهب الفردية والقدرات ، وتتيح له إشباع حاجاته المادية والإنسانية من أجل تحقيق الفعالية والكفاية الإنتاجية في العمل².

3- تطوير اليد العاملة :

1 سعيد يس عامر ، خالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية (معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي)، دار المريخ، الرياض، 1984، ص31.

2 سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص37.

يقصد به عملية التكوين أو التدريب لما لهذه العملية من أثر على الأداء وفي ظل المتغيرات التنظيمية والتطورات التكنولوجية فالمؤسسة التي تهتم بتكوين العمال ورسكلتهم قصد تكيف مؤهلاتهم مع الوظائف الجديدة التي سيشتغلونها ولتفادي الأعطاب التي تصيب الآلات مثلا أو الأخطاء التي ترد من طرف الموظف صاحب الخبرة المحدودة ، فالتكوين هو العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين فمن وجهة نظر **David King**¹ فهو العملية التي من خلال يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال كما قد يعرف التدريب على أنه² نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء بطرق العمل والسلوك والإتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم ، وبالرجوع إلى تحليل **Swot** في الفصل السابق فإن هذه العملية التدريبية تعمل على سد النقائص والثغرات وإزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد وبالتالي فالتكوين كمؤشر أو عنصر من عناصر الفعالية التنظيمية له الأهمية البالغة في معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بتكوين عمالها أو لا.

لإن هذا الإهتمام يتولد عنه شعور الفرد بالإستقرار الوظيفي خاصة في حالة الأدوات المتميز لهذا مقارنة بأفراد يعملون في مؤسسات لا وجود لتطوير الأيدي العاملة بها بأي طريقة.

4- الإحتفاظ بالعمال :

إن الإحتفاظ بالعمالة أمر ضروري في حالة ومستغنى عنه في حالات ، أما الحالة فهي حالة المؤسسات الكبرى ذات الحصة السوقية الأكبر والطلب على منتوجها الأجود فلا يليق بأن يكون معدل دوران العمالة مرتفع مهما كانت الأسباب لأن الفرد صاحب الخبرة والعارف بمجريات سير التنظيم يختلف عن الوافد والمستقطب الجديد والذي يخضع إلى فترة تجريبية حتى يتعود على الروتين ومنه على المؤسسة الحرص الدائم في المحافظة على عمالها وأما الحالات الأخرى فهي عديدة نذكر منها حالة المؤسسة قيد التصفية أو الإنحدار مما يجعل عمالها أكثر عرضة للتسريح وبهذا ينتج حراكا مهنيا وللمؤسسة الحق في تخفيف عبء وتكاليف قد تصرفها من أجل إستيفاء المورد البشري دون القيام بعمليات إنتاجية تدر عليها بأرباح تساهم في خفض هذه التكاليف.

1 محمد نصر مهنا ،الإدارة العامة الحديثة،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية،1998،ص290.

2 محمد فتحي، 766 مصطلح إداريا ،دار التوزيع والنشر الإسلامية ،القاهرة،مصر،2003،ص ص 275-278.

إذن فدورات العمل كعنصر من فعالية التنظيم يحظر بأهمية بالغة لأنه يتوقف على الرضا الوظيفي ، فإن كان دوران العمل إجباريا فلا تأثير له على الأداء لأنه أصلا يتم إنهاء خدمة العامل إما لضعف مستوى أدائه أو مخالفته الأنظمة ، وإن كان طوعيا فيمثل التخوف الأكبر في حالة رحيل العاملين الأساسيين في أوقات حرجة وهنا يصبح دوران العمل ضارا ولهذا يرى المهتمون بهذا الموضوع أن التكاليف السنوية لدوران العمل يمكن أن تتجاوز ضعفي الرواتب السنوية للعاملين الذين تركوا أعمالهم¹.

5- النمو أو التوسع :

إذا ما زاد حجم نشاط المؤسسة أو المنظمة عادة يمكن أن تصنف إستراتيجيتها بأنها إستراتيجية نمو وهذا إن دل على شيء إنما يدل على زيادة إستثمار أرباحها وبالتالي فهناك تغيير على مستويات الإشراف ، نظم العمل، والهيكل التنظيم فمثلا عند زيادة بعض الأقسام وهذه الزيادة تؤثر على مدى فعالية المنظمة في جميع الحالات مما جعلها تنتهج هذه الإستراتيجية التوسعية وأما إن كان هناك دوران عمالة مرتفع وحجم النشاط آيل إلى الإنخفاض، وهناك غلق لبعض الأقسام فإن هذا دليل على أن الإستراتيجية المنتهجة تصنف بإحدى الإثنتين ، إما إستراتيجية إنكماش أو إستراتيجية تصفية، وكلاهما ينبئ بعدم قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه ومما لاشك فيه أن هذا لعدم هوضف لفعالية المنظمة.

6- إدماج أهداف الأفراد في أهداف التنظيم :

لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يعامل الإنسان كآلة مهما كانت الثقافة السائدة في التنظيم أولا وثقافة المجتمع ثانيا ، وبالتالي فمعاملة الأفراد كوسائل ستؤثر حتما على المنظمة ، وبهذا لا بد من الحد من هذا الإستعمالا من جهة ومن جهة أخرى فإن للأفراد أهداف متعددة ولهم الحق في تحقيقها لأن الأمر يتوقف هنا على العلاقة بين العامل والمنظمة أو رب العمل، فهذا التعاقد يسمح بإنشاء جملة من الأهداف منها ما هو مشترك بين الطرفين ومنها ما هو لصالح كل طرف على حدى ولكن هذه التعاقدات من هذا النوع ستؤثر حتما على التنظيم لأنه في بعض الأحيان يحدث تعارض بين أهداف الفرد والمنظمة، وهذا ما يجعل هنا ضربات أو كبح للآلات وتعطيلها من أجل

1 روبرت ماتيس، جون جاكسون، مرجع سابق، ص106.

الحصول على ما يريده العمال ومن هذا المنطلق فلا بد من إدماج أهداف الأفراد مع أهداف التنظيم وأن يكون هناك توزيع عادل للأرباح بين العمال كتحفيز وكسب الولاء.

7- الغياب عن العمل :

يعتبر التغيب أحد معايير دراسة الجو العام للعمال داخل المؤسسة وقد أجرى إيزمير وجماتي V.Isomber et Jometi أبحاثا في ثمانية مؤسسات إنتاجية بمنطقة باريس¹ وتوصلا إلى أن الغياب ناتج عن عدم الرضا الوظيفي والتغيب يتمثل إما في عدم الحضور إلى العمل أو عدم الإلتزام به كما هو محدد في جداول الدوام ، فالعمال يتغيبون لأسباب عديدة وفي بعض الحالات يكون التغيب إجباريا نتيجة المرض أو حالات الوفاة أو لأسباب شخصية أخرى وهي حالات لا يمكن تفاديها ، وتتبنى المنظمات عادة سياسات معينة من شأنها السماح للعاملين بالغياب عن العمل في الحالات الإضطرارية لعدد محدد من الأيام سنويا ، غير أن معظم حالات الغياب يمكن تفاديها وفي غالب الأحيان يكون عددا صغيرا نسبيا من الأفراد مسؤولا عن معظم حالات الغياب في المنظمة ويرى العديد من الباحثين أو حتى العمال أنه لا يوجد دوافع حقيقية وراء الغياب عن العمل أو التأخر عنه، ومثال ذلك العذر الذي يقدمه أحد العمال لرئيسه أو مشرفه المباشر لتبرير غيابه في اليوم السابق أو حتى الأيام السابقة " لقد دعيت أنا وزوجتي إلى حضور حفل زفاف صديقي فلان أو صديقة زوجتي وكان علينا شراء بعض الملابس الجديدة لأجل هذا..." وبهذا يعتقد هذا العامل أن تبريره كان منطقيا وأن غيابه أمر معقول.

فالغياب عن العمل يعد من الأمور المكلفة للغاية فإذا إفترضنا أنه لدينا وحدة إنتاجية يحتاج أداء العمل فيها إلى 12 عاملا وكان أربعة من بين هؤلاء يتغيبون باستمرار فهذا يعني إما عدم إنجاز العمل كما يجب أو وجوب تعيين أفراد إضافيين حتى تتمكن هذه الوحدة من إنجاز المهام المطلوبة في وقتها.

وبالتالي فالمؤسسة التي يزيد بها معدلات الغياب عليها أن تبحث في السبب الذي يؤدي لهذه الظاهرة وغالبا ما توصلت بعض الدراسات أن العلة فيه هو عدم الرضا الوظيفي وقس على ذلك ، وهذه الظاهرة ستؤثر كما أسلفنا عن الأداء المؤسسي ، وبالتالي عن فعالية التنظيم في حالة عدم الإحتفاظ بالموارد البشري.

1 بوفلجة غيات،مرجع سابق،ص45.

8- المساهمة وتقسيم النفوذ :

إن الحديث عن هذا العنصر يقودنا إلى إستعراض أهمية المشاركة في إتخاذ القرار لماذا؟ لأنه وبكل بساطة هذه المشاركة ستحد وتقلل من صراعات داخل المنظمة فالقرار الجماعي يمثل إنصياع القلة لهذا القرار وكذلك المناقشة تزيد من فعالية المشاركة ،هذا من جهة ومن جهة أخرى فتقسيم النفوذ يوحي بمبدأ التداول على السلطة وفتح قنوات الإتصال بأنواعها.

9- الولاء التنظيمي :

نظرا للدور الفعال الذي يلعبه الولاء التنظيمي في حياة التنظيمات والمؤسسات حيث يؤثر في إنتاجية المؤسسة فإذا كان يتميز الأفراد بولاء تنظيمي مرتفع كانوا هم من يمثلون المنظمة ،إما إذا كان ولائهم منخفضا فتجدهم يستنكرون ولا يحبون أن تذكر مؤسساتهم وبالتالي فعلى المؤسسات في تقوية الإرتباط بينها وبين موظفيها لكي لا تفشل في تحقيق أهدافها.

إذن فالولاء التنظيمي بصفة عامة دور في رفع الأداء مما يجعل الموظف أكثر رضات عن عمله لأن هناك علاقة بين الرضا عن العمل ودرجة الإلتزام التنظيمي¹ وما الرضا الوظيفي إلا حافز يؤدي إلى رفع درجة فعالية المنظمة خاصة في زيادة معدلات الإنتاج ومستوى جودتها ، وكذلك فالولاء يحد من ظاهرتي دوران العمل والغياب عنه وبهذا تكون المؤسسة قد علمت أحد المؤشرات التي تزيد من رفع كفاءتها وما عليها إلا المحافظة على رضا عمالها لكسب ولائهم ثم في الأخير تحقيق الميزة التنافسية والجودة الشاملة.

10- الهيكل التنظيمي المرن :

يتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة من عدة عناصر أساسية(إدارة ،أقسام متخصصة، أجهزة ومعدات ، قوى بشرية...) وتدار بنظام عمل يعبر عن السلوك التنظيمي للمنظمة وتكامل وتفاعل الأداء بين هذه العناصر هو الذي يؤدي إلى نجاح المنظمة في أداء واجباتها وتحقيق الأهداف المخططة ، فإذا حدث خلل في هذه العلاقة نتيجة ضعف أحد هذه العناصر أو بعضها يؤدي ذلك إلى عدم كفاءة الأداء أو عدم فعالية المنظمة مما ينتج عنه خسائر تؤثر سلبا على المنظمة ولتفادي هذه المشاكل والخسائر تقوم المنظمة بإختيار هيكل تنظيمي مرن يعد من بين العناصر المهمة في تحقيق كل

1 علي عبد الرزاق جلي، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص308.

من الأهداف الإستراتيجية، التطوير والإدارية في المنظمة ، وإن تحديد هذا الهيكل يسمح للمنظمة بإمكانية استثمار الطاقات المتاحة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

11- ثقافة المنظمة :

لقد دلت الدراسات التي قام بها الباحثين على ضرورة أن يتمتع كل منهج متميز للتنظيم على سبعة متغيرات على الأقل : الهيكل، الإستراتيجية، الموظفين، نمط الإدارة، الأنظمة، المهارات، القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية)، وقد خلصت إلى الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وتأثيراتها على تحقيق أداء مميز ، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي¹ :

- لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتجديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيها المكانة البؤرية في التعامل.

- تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنميط الأداء.

- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة.

- إيجاد نوع من الإستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والإبتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.

مما سبق يتضح لنا جليا أن الكثير من السمات السابقة يمكن أن تمثل نوعا من القوة الدافعة للأفراد والمنظمة ، إضافة إلى التأثير الواضح للثقافة التنظيمية.

12- التكنولوجيا المتطورة :

إن الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في المنظمة وخاصة منها تكنولوجيا المعلومات والإتصال وأيضا إستخدام التكنولوجيا في ميادين أخرى كالتدريب والتعليم أمرا حتميا وكل منظمة تدمج في إستراتيجيتها مهما كلف الأمر، ومن هنا فإن ظهور الحاسبات الآلية كان بمثابة خطوة عظيمة في حياة المنظمة ال/ الذي زاد من كفاءة وفعالية الإتصال داخل وخارج هذه الأخيرة ، وكذلك ربط مختلف أجزاء هيكلها التنظيمي.

إن الأمر الذي تحقق للمنظمة أهداف وكذلك تحقيق الجودة الشاملة لا يكون بدون اليقظة التكنولوجية فعلى المنظمة أن تكون دائما على علم بما يجرب في الخارج وذلك بترصد ما يحدث من

1 محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002، ص 44 ، 52.

تغيرات وعليه فإن ثورة المعلومات والمعلوماتية أثرت بالإيجاب على المنظمة بالرغم من أنها مكلفة إلا أنها تيسر عمل الفرد وتساهم في عملية تكوينه وتأهيله وبالتالي فالتكنولوجيا¹ هي تركيبة من التجهيزات والوسائل والمعارف التطبيقية في الصناعة وهذه المعارف منها ما هو مرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة والإستعمال ، ومنها ما هو مرتبط بالرأسمال البشري، معرفة كيفية العمل والإنتاج وهي معارف منظمة ومشكلة لتقنيات مجمعة لدى الأفراد إمكانيات وطاقات ومعارف تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج.

لكن هناك تكنولوجيا آلات متقدمة تؤثر على فعالية المنظمة وما عليها إلا أن تقوم بنقل التكنولوجيا المتطورة لأن هذه الأخيرة تؤثر على مدى كفاءة المنظمة في إستغلال مواردها عامة والموارد التكنولوجية خاصة وخاصة الآلات المتطورة.

13- البقاء والإستمرارية :

إن المؤسسات الناجحة هي التي ما زالت تمارس نشاطها وعلى سبيل المثال الشركات العالمية الضخمة مثل Toyota فبقائها مرهون بتوفر الخصائص التي ذكرناها الإثني عشر (12) (عناصر ومؤشرات الفعالية). وتسلسلها يعني تكاملها والعلاقة الجدلية القائمة فيما بينهم جميعا ، لأن هذا يؤدي بالمؤسسة بالمحافظة على حصتها السوقية من خلال رضا الزبائن وزيادة حجم المبيعات الذي تفرضه جودة المنتج وبهذا كله يضمن إستقرار المؤسسة، ثم إستمرارية نشاطها وفي النهاية البقاء.

عقلانية المنظمة والعقلانية النسبية للأفراد

I- عقلانية المنظمة :

يقصد بها الأهداف التنظيمية ووصفها بالعقلانية يعني نسبتها النابعة من تفكير عقلائي ولهذا وإنطلاقا من تعاريف المؤسسة كمنظمة إجتماعية سياسية إقتصادية، تعمل من أجل تحقيق بعض الأهداف لا نقول كلها لأن مسألة النسبية تسودها وقد تطغى عليها الأهداف الاقتصادية السياسية

1 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1997، ص ص 21-22.

أو الثقافية بحسب طبيعتها (المنظمة) وتعتبر الأهداف التنظيمية¹ من أهم المعلومات التي يستقبلها أعضاء المنظمة حيث تسهم إلى حد واضح في تشكيل إستجاباتهم وتحديد أنماط سلوكهم والقضية الأساسية هنا هي في أسلوب أو كيفية إقناع هؤلاء الأعضاء بتوافق وتكامل الأهداف التنظيمية مع أهدافهم الشخصية، لأن الأهداف الشخصية تمثل المعايير التي يستند عليها أعضاء المنظمة في إختيار أنماط سلوكهم وأساليبهم في العمل والأداء ، وكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كان إحتمال تأثيرها أكبر في توجيه الفعل نحو الإتجاهات السليمة ويمكن تلخيص أهداف المؤسسة الأساسية كالتالي:

(1) الأهداف الإقتصادية²:

يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخهل ضمن هذا النوع كما يلي:

✓ **تحقيق الربح** : إن إستمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا إستطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الإقتصادي ، لذا فإن تحقيق الربح ضرورة لتحقيق الإستمرار في العمل والوجود.

✓ **تحقيق متطلبات المجتمع** : إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها ، وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به، سواء على المستوى المحلي، الوطني، أو الدولي.

✓ **عقلنة الإنتاج** : يتم ذلك بالإستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج.

(2) الأهداف الإجتماعية³ :

1 علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص350.

² Laurent (P) Bouard (F), **Economie des organisation d'entreprise** .,edition,Paris,1997,P127

³ Jean Pierre Depuis, **Sociologie d'Entreprise** Goton Morin, 2^{me} edition, 2006, p320.

- ✓ **ضمان مستوى مقبول من الأجور** : يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها ، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا ، شرعا وعرفا إذ يعبر عن العنصر الحيوي في المؤسسة.
 - ✓ **تحسين مستوى معيشة العمال** : إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار هذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الإستهلاك الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج من جهة وتوفير الإمكانيات من جهة أخرى.
 - ✓ **الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال** : تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية وإجتماعية بين الأشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية وإنتماءاتهم الإجتماعية والسياسية إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها.
 - ✓ **توفير تأمينات ومرافق للعمال** : تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل : الصحي ، والتأمين ضد حوادث العمل ، وكذلك التقاعد كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفية منها أو العادية لعمالها بالإضافة إلى تعاونيات الإستهلاك والمطاعم...إلخ.
- 3- الأهداف الثقافية والرياضية¹ :**

في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال نجد الجانب الترفيهي والمتمثل في :

- ✓ **توفير وسائل ترفيهية وثقافية** : تعمل المؤسسات على إعتياد عمالها على الإستفادة من وسائل ترفيهية وثقافية والتي توفر لهم ولأولادهم من مكتبات ورحلات ودورات رياضية وغيرها لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري.
- ✓ **تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى** : مع التطور السريع الذي شهدته وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها تدريبا كفيلا بإعطائهم إمكانية إستعمال هذه الوسائل بشكل يسمح بإستغلالها إستغلالا عقلانيا ، بالرغم من إمكانية تحصلهم على تكوين نظري أحيانا في إطار المنظومة التربوية الجامعية ، كما أن العمال القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات جديدة لا يحسنون أو حتى لا يعرفون تحريكها أحيانا

¹ Ibid,P350.

، مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها ، وكل هذا يؤدي إلى إستعمال الكفاءات جيدا ، ويؤثر على مردودية المؤسسة.

✓ **تخصيص أوقات للرياضة :** تعمل المؤسسة خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد خلال يوم العمل (مثلا في اليابان بعد الغداء) هذا بالإضافة إلى إقامة مهرجانات الرياضة العمالية ، والمسابقات الرياضية والفكرية مما يجعل العامل يحتفظ بروحه المعنوية المرتفعة ويتخلص من الملل والروتين اليومي الذي يؤدي به عمله.

الأهداف التكنولوجية¹ :

بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الإقتصادية دورها في الميدان التكنولوجي ، فعملية البحث والتنمية في ظل التطور التكنولوجي حتمت على المؤسسة إنشاء وتوفير مصلحة خاصة لعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وترصد بلهذه العملية مبالغ قد تزداد الأهمية بها لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح وهذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طرديا معهما ، ويمثل هذا النوع من البحث نسبا عالية للحصول على أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة بما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية.

II- العقلانية النسبية للأفراد :

إضافة إلى الأهداف التنظيمية خاصة الإجتماعية والتي تتعلق كثيرا بمصير وأهداف الأفراد فإن هناك أهدافا ليست مطلقة إلى حد ما وإنما تتميز بنسبيتها تفرضها عليها طبيعة العلاقة بين التنظيم وأهدافه² :

¹ , Lourent (P) Bouard (F) , op cit, p 157.

² علي السلمي ، إدارة السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 338.

حيث يعمل نظام السلوك التنظيمي بالتنظيم أو يتعامل معه من أجل البحث عن أفضل الفرص التي تمكنه من إشباع حاجاته المختلفة وتحقيق أهدافه المتجددة والمتعددة بالتنظيم يوفر للإنسان مكانا يستثمر فيه طاقاته وقدراته ويستغل خبراته ومهاراته في سبيل الحصول على دخل مادي ، ومميزات معنوية يعتبرها ضرورية ولازمة لحياته المادية ونموه الاجتماعي ، كذلك فإن المتعامل مع التنظيم يجد فيه ما يبحث عنه من سلع أو خدمات يستفيد منها في إشباع رغباته لقاء تكلفة معينة يقتضيها منه بشكل مباشر أو غير مباشر ولكنها في جميع الأحوال تقل عن التكلفة التي كان ينبغي عليه تحملها لو حاول أن يحقق هذا الإشباع بجهوده الذاتية فقط، من أجل ذلك نجد أن الفرد يحاول أن يفرض سيطرته على التنظيم وأن يخضعه لمطالبه بحيث تشكل أوضاعه وأساليب عمله بطريقة تيسر له تحقيق أهدافه بأعلى درجة ممكنة وهذا الجانب من العلاقة هو ما يطلق عليه صيغ المنظمة بالطابع الفردي¹ "Individuaizing" من جهة أخرى يستخدم التنظيم الفرد أو يقبل التعامل معه كي يحصل منه على الطاقات التي يمكنه تسخيرها بتحقيق ما قام من أجله من أهداف أو لكي يجد فيه مستهلكا لما يمكن له إنتاجه من سلع أو خدمات ، ومن ثم يرغب التنظيم في فرض نفوذه وبسط سيطرته على الأفراد العاملين فيه أو المتعاملة معه لتأمين حصوله على تعاونهم الكامل من أجل تحقيق أهدافه، وذلك ما يطلق عليه تطوير الفرد اجتماعيا "Sociolization" ، وإخضاعه لمطالب التنظيم باستخدام وسائل وأساليب مختلفة كالترغيب أو التهديد.

وكذلك هناك بعض الأهداف الشخصية أو الفاعلية الفردية والتي تتمثل في حصول الأفراد على أجور مرتفعة ومحفزة أضف إلى ذلك الترقية العمودية والتي تسهل له الحصول على سلطة أكبر والتي تساعد في إمتلاك مواردها وحصوله على مناطق لا كثيرة، ضف إلى توسيع هامش حريته ، ولبلوغ هذا لابد أن يستفيد من التكوين الذي يعظم درجة مؤهلاته أو أن يحظى بمكانة في التنظيم عبر قنوات السلطة كالقرب من المدير ، ليكون متمتعاً بسلطة تسمح بأن تكون عقلانية تخرج عن دائرة النسبية نوعاً ما ، ويصبح في الأخير أكثر أماناً وإستقراراً وظيفياً.

تناقض أهداف الفرد مع أهداف المنظمة:

إنطلاقاً مما سبق يتبين أنه يوجد في الأساس تناقض أصيل بين مطالب الأفراد وأهدافهم من ناحية وبين مطالب وأهداف التنظيم من ناحية أخرى وقد أوضح كريس أرجيريس أن التناقض بين متطلبات

1 نفس المرجع ،ص339.

التنظيم الرسمي وبين خصائص وإحتياجات الشخصية الإنسانية يتضح من ملاحظة المبادئ التي يسير عليها التنظيم الرسمي والتي ينتج عنها:

- لتوفر للإنسان حد أدنى من السيطرة على جو العمل وظروفه ، ومن ثم فهو لا يملك من أمر نفسه شيئاً فكل شيء محدد ومنظم مسبقاً.

- أن الإنسان يجب أن يتبع ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات دون مناقشة أو إعتراض.

- يميل التنظيم إلى إستغلال قدر محدود من طاقات الإنسان وقدراته فقط، تاركاً باقي الطاقات معطلة مما يهددها بالضعف والإختيار.

تلك الظروف التي يفرضها التنظيم الرسمي على الأفراد تتعارض مع المطالب والإحتياجات التي تتمثل أساساً فيما يلي:

- يتجه الإنسان إلى فرض إرادته وسيطرته على الظروف المحيطة به ليؤمن تحقيق أهدافه وإشباع رغباته.

- يميل الإنسان بصفة عامة إلى تحقيق ذاته وتأكيد إستقلاله عن الآخرين.

- يميل الإنسان إلى إستثمار طاقاته وقدراته كلها بما يمكنه من الوصول إلى أهدافه وإشباع حاجاته جميعها وإبراز تفوقه على الآخرين.

كما يحدث في أحيان كثيرة أن تختلف الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها عن تلك التي تحاول الإدارة في منظمة ما أن تصل إليها وعلى سبيل المثال¹

1. الفرد في التنظيم المعاصر يحاول زيادة دخله الحقيقي بينما تسعى الإدارة إلى تخفيض الإنفاق لسد عجز الموازنة فتكون النتيجة إنخفاض في الدخل يخلق للفرد مشكلة.

2. الفرد يحاول زيادة معرفته بمجريات الأجور ويتطلع إلى الحصول على معلومات تفسر له ما يجري حوله، والإدارة تحجب جانباً هاماً من تلك المعلومات لأسباب لا تفصح عنها عادة.

3. الفرد في المنظمة يسعى إلى تحسين مستواه المادي والأدبي بالتطلع إلى ترقية تناسب كفاءته وإخلاصه في عمله والإدارة تقرر الترقيات والمكافآت على أساس معيار الأقدمية مراعاة للعرف أو التقليد الإداري السائد

من هذا العرض تتضح حقيقة التناقض بين الأفراد وبين التنظيم وبالتالي تنعكس حالات التناقض هذه على العلاقة بين الطرفين وينشأ خلاف واضح بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

1 علي السلمي، مرجع سابق، ص361..

خلاصة الفصل :

يتضح مما سبق مناقشته حول الفعالية التنظيمية ، خاصة من حيث تعدد التعاريف ، و النظريات المتعلقة بدراسة التنظيمات أن الكل يصب في اهتمام واحد و هو تحقيق الميزة التنافسية في جميع الاتجاهات ، فالمؤسسة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية و الاجتماعية لعمالها في نفس الوقت و دون المساس بالأهداف التي وجدت من اجلها كما سبق و أن ذكرنا في عنصر تعلق بأهداف التنظيم، هي مؤسسة تتمتع بدرجة عالية من الفعالية .

تمهيد:

تكلمنا في الباب السابق عن الإطار و النظري للدرسة و الذي شكل القاعدة الأساسية في بناء الموضوع باعتباره مرحلة تتسم باستثمار القراءات و المقابلات الاستكشافية ، انطلاقا من الدراسات السابقة و المتعلقة بموضوع البحث ، و منها سنحاول في هذا الباب بفصوله الأربعة تحديد الإجراءات المنهجية و الميدانية و ما تسمح به في تحليل المعطيات و الوصول إلى نتائج سليمة .

إذن فالفصل الموالي هو بمثابة تحديد الإطار المكاني و الميدان للدراسة من حيث التطرق إلى ملائمة الميدان للدراسة و التعريف بأهم موجداته، ثم اعتماد منهجية عمل تتمثل في تحديد المنهج و التقنيات المستعملة في عملية جمع المعطيات ، ليتم استعمال أدوات إحصائية من أجل توضيح خصائص العينة المدروسة .

التطور التاريخي لتنظيم العمل في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر:

استجابة للتغيرات التي شهدتها تنظيم العمل في العالم خاصة والجزائر بصفة أدق خصوصية تحولات وتغيرات بنائية متعددة الجوانب، بحيث كان الهدف منها هو تحقيق التكيف على مستوى النسق التنظيمي للمؤسسات، والنسق الاجتماعي الكلي بشكل عام، فلم تكن هذه التغيرات التي أثرت على المنظمات الجزائرية خاصة الإنتاجية يحدث بمحض الصدفة أو بالفجائية ولكنها تغيرات مقصودة وهادفة أراد من خلالها الفاعلون الاجتماعيون (الدولة، أصحاب المشاريع الكبرى... إلخ) إدخال نوع من الديناميكا على تنظيمات العمل، وذلك عن طريق تغيير أساليب التسيير القديمة، واستبدالها بجديدة معاصرة تماشى و الظروف المستجدة وكذلك النظام الاقتصادي الأكثر رواجاً، حيث تمثلت هذه الأساليب في تغيير شكل السلطة الإدارية التكنولوجية المستخدمة في عملية الإنتاج، تقسيم العمل الاجتماعي وكذلك الثورة المعلوماتية التي أدت إلى تغيرات في أنساق الإيصال وما ترتب عنها من بروز مهن جديدة وموت بعضها منها، فهذا التغير في نسق المهن الخاضع لتأثيرات التكنولوجيا والإيديولوجيا ليس الغرض منه التخصص في العمل والكفاءة فيه وإنما سعيًا لتحقيق الفعالية العامة لمؤسسات الاقتصادية وتطبيقاً لقوانين اقتصاد السوق.

والجزائر كإحدى الدول التي سعت بكل جهودها إلى تغيير البنية التنظيمية لعدم قدرة مؤسساتها على تحقيق إنتاجية أكثر و جودة أكبر، وكذلك سيطرة الطابع البيروقراطي على تنفيذها لعمليات الإنتاج مما أدى إلى حرمان الطاقات البشرية خاصة أصحاب الكفاءات والمهارات العليا من إبرازها في ميادين العمل والإنتاج.

وعلى الرغم من تلك المساعي التي سعتها الدولة الجزائرية من أجل تنظيم الدولة الجزائرية من أجل تنظيم العمل بسبب أزمة العقلنة¹ فمنذ الاستقلال إلى غاية اليوم فهي تجري تعديلات وتغييرات تنظيمية، القصد منها تغيير البنى الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري على جميع المستويات، قلنا وبالرغم أنها لم تعد تحدها التعديلات الشكلية، كما حدث على مستوى تنظيمات

1- بن عيسى محمد المهدي، تحليل سوسولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، غير منشورة، 1995-1996.

العمل الصناعي من خلال مرحلة التسيير الذاتي 1 مما ترتب عنه تناقضات على مستوى علاقات العمل، ليستمر التناقض إلى مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات 2 التي كان الهدف منها هو إحداث تغييرات قي أبنية السلطة، واتخاذ القرارات بحيث تضمن تلك القوانين المشاركة الفعلية للعمال في اتخاذ القرارات المصيرية على مستوى المؤسسات الصناعية لكن تحقيق هذا الهدف ظل بعيد المنال، بسبب تلك العراقيل التي كانت تضعها القيادات القيادية الإدارية بالمؤسسة والمسيرين لها من أجل إبعاد العمال عن التحكم والسيطرة على النسق التنظيمي في أغلب المؤسسات الصناعية الكبرى، مما أدى إلى ظهور بعض أشكال المقاومة العمالية، تعبيرا عن رفضهم للواقع التنظيمي السائد في تلك الفترة، وبالتالي فشل التسيير الاشتراكي، ومن ثم عملت الدولة والهيئات الرسمية على تغيير هيكل المؤسسات من خلال مشاريع إعادة الهيكلة 3 بهدف منحها المزيد من اللامركزية في تنظيم شئونها الاقتصادية، ومع ذلك فقد ظلت تلك المؤسسات، والذي سمح للمؤسسة بحريتي واتخاذ القرار، ومع هذا فقد فشلت أو أدت هذه التغييرات إلى نفس النتيجة، خاصة عندما اتضح أن هذا المبدأ يتطلب قيادة حكيمة وحكم راشد وعمال مؤهلون.

وفي الأخير تم إحداث تغيير تنظيمي لتكامل المؤسسات المستقلة وبدا تنفيذ مشروع الخوصصة 4 الذي ساد المؤسسات الوطنية الجزائرية تدريجيا.

التعريف بميدان الدراسة:

كنا قد تناولنا كنا قد تناولنا التغييرات التنظيمية التي شهدتها المؤسسات الصناعية في الجزائر من مرحلة التسيير الذاتي إلى غاية المرحلة الأخيرة والمتعلقة بخوصصة الشركات، ومؤسسة الرياض من تيارت كمجمع صناعي، يضم مؤسسة مطاحن الأغواط كإحدى هاته المؤسسات التي خضعت لتلك البديلات في ديناميكية تنظيم العمل، لذا كانت الميدان الملائم للدراسة من حيث قربها من الباحث، وكذلك ما مسها من إصلاحات على مستوى المؤسسة الأم والتي تمخضت عنها أزمات

1- محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر استقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992، ص 10.

2- رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري (بين النظرية والتطبيق)، دار هوم، الجزائر، 2003، ص 65.

3- محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 57.

4 - Rabah Battaher, **La privatisation**, édition serra graphique, Algérie, 1993, p p 05- 12.

وإشكاليات في التسيير، لما تملكه الطبقة العاملة من ثقافة تنظيمية ضعيفة، وموروث ثقافي سلمي تجاه المؤسسة.

عرض حول مؤسسة مطاحن الأغواط:

في ظل الإصلاحات التي سعت الجزائر من أجلها لإعادة هيكلة المؤسسات الإقتصادية العمومية بداية 1988، ثم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للسميد والعجائن الغذائية والكسكس، حيث انقسمت على خمس مؤسسات جهوية وهي:

المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية ومشتقاتها ERIAD سطيف

بلعباس	"	"	"	"	"	"
الجزائر	"	"	"	"	"	"
قسنطينة	"	"	"	"	"	"
تيارت	"	"	"	"	"	"

حيث نظم هذه الأخيرة 7 وحدات تتمثل في :

وحدة الأغواط، تيارت، مهديّة، غيلزان، الجلفة، مستغانم، قصر البخاري .

2- نشأة المؤسسة:

انشئت مؤسسة مطاحن الأغواط في 03 جانفي 1980 تحت مرسوم رقم (82/378) المؤرخ في 27 نوفمبر 1982، حيث تم تجهيز من طرف الشركة السويسرية BUHLER وأصبحت تحت وصاية مجمع الرياض تيارت طبقا لجلسة المداولة المؤرخة في نوفمبر 1997، حيث قررت الجمعية غير العادية لشركة المساهمة بتيارت إنشاء شركة مساهمة في إطار إعادة هيكلتها على شكل فروع ذات الطابع القانوني التالي:

شركة المساهمة: لموجب العقد المؤرخ في 1997/12/5

التسمية: مطاحن الأغواط

الوضعية القانونية: شركة ذات أسهم: SPA

رأس المال الاجتماعي 312000000 دج 100% مملوكة لمجمع الرياض تيارت

¹-مصلحة المواد البشرية، مطاحن الأغواط .

HOLDING- AGRO-) الساهمون: المجمع العمومي للصناعات الغذائية (AGRO-)
(ALIMANTAIRE)

تاريخ إنطلاق الإنتاج: الفرينة 1980 ن السميد 1980 .
تاريخ إعادة هيكلة المؤسسة 1983 (SN,SEMPAC)
المقر الاجتماعي: المنطقة الصناعية بوشاكر-الأغواط
المساحة الإجمالية 10 هكتارن المبنية 06هكتار
قدرة التخزين: 125000 قنطار (قمح صلب + لين)
قدرة الإنتاج اليومي، 24 ساعة قمح صلب 1000قنطار، قمح لين 2500 قنطار
المواد المصنعة:

سميد ممتاز 25 كغ ، 10 كغ.

سميد عادي 25 كغ.

دقيق ممتاز 01 كغ، 02 كغ، 05 كغ، 10 كغ، 25 كغ.

دقيق المخابز 50 كغ.

النخالة: من القمح الصلب واللين.

الطاقة البشرية: تحتوي مؤسسة مطاحن الأغواط على عمالة تقدر بـ 18 عامل في 10 جوان

2010 موزعين كالتالي:

24 إطار، 24 تحكم، 44 تنفيذ، 26 مؤقتين منهم 11 في إطار عقود ماقبل التشغيل و3

متربصين

شبكة التوزيع: تتكون من نقاط البيع التالية:

الاعواط، آفلو، تمراست، المنيعه، غرداية، بريان، متليلي، بالإضافة إلى الشبكة العريضة للتوزيع

والممثلة في زبائن المؤسسة من التجار .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة¹: يتكون الهيكل التنظيمي من المديرية العامة ، وأربع مديريات فرعية تظم كل واحدة منها مجموعة من المصالح.

1- المديرية العامة: يترأسها الرئيس المدير العام والذي يعمل على تسيير و تنظيم عمل المؤسسة وتطبيق القرارات الصادرة عن المديرية الجهوية بتيارات كما يسهر على تطبيق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة وكذا التنسيق بين مختلف مديريات الوحدة ويقوم بهذه المهام بمساعدة كل من المراكز التالية:

التدقيق والرقابة الداخلية :تتوفر المؤسسة على خلية للتدقيق و الرقابة الداخلية مرتبطة مباشرة بالمدير العام ، يترأسها مدير مركزي يقوم بمراقبة جميع المصالح وإعداد تقارير تشير إلى نقاط الضعف منها وإلى الأساليب التي يمكن القضاء بها على أوجه الضعف التي يلاحظها داخل المؤسسة، وهذا ما يسمح لها بتحقيق التطوير المستمر لكل هياكلها.

الأمانة العامة: هي مصلحة مكلفة بإدارة البريد الوارد والصادر، وكذا الفاكس بالإضافة إلى تحرير المراسلات واستقبال الأفراد، وكذا التنسيق بين المصالح فيما يخص علاقات العمل الداخلية... مركز الإعلام الآلي: تكمن أهمية هذا المركز في إدارة جميع العمليات المتعلقة بصيانة الأجهزة وكذا إعداد البرامج ومتابعتها وتطويرها وكذا حفظ البيانات والملفات المتعلقة بالمؤسسة وتعاقدها وغير ذلك من المعلومات التي يسهل حفظها في الحاسوب بدلا من الأرشيف التقليدي.

الميزانية: هي عبارة عن بنك لمعلومات المؤسسة من خلال القيام بالوظائف التالية:

إعداد الموازنة للمؤسسة ومتابعتها

إعداد التقارير الشهرية والدورية

إعداد التقرير السنوي الشامل لنشاط المؤسسة

الشؤون القانونية: هي مصلحة مكلفة بجميع المنازعات الإدارية والقانونية المتعلقة بنشاط

المؤسسة وعلاقتها الداخلية والخارجية.

2- المديريات الفرعية:

أ- مديرية الإدارة والمالية

¹- مصلحة الموارد البشرية، مطاحن الأغواط.

يعتبر رأس المال العمود الفقري لأي نشاط، سواء كان تجارياً أو إنتاجياً، فيه تلبى الرغبات المادية والبشرية للنشاط، وبفضله فمديرية الإدارة والمالية تسهر على توجيه العمليات المالية التي يقوم بها المكلف بالإدارة المالية، وتضم هذه المديرية مجموعة من المصالح.

(1) مصلحة المحاسبة: يهتم بمختلف عمليات المحاسبة باستخدام المحاسبة العامة والتحليلية.
 (2) مصلحة الموارد البشرية: تهتم بتسيير شؤون العمال داخل المؤسسة من تحديد الأجور ومراعاة جوانبهم الإجتماعية، بالإضافة إلى برامج التكوين، الترقية، الاختيار والتعيين، وغيرها من الوظائف التي تختص بها.

(3) مصلحة الوسائل العامة.

(4) مصلحة الأمن: مهمتها الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

3- المديرية التقنية: يديرها المكلف بالجانب التقني، ويقوم بالتنسيق بين مجموع المصالح الفرعية التابعة لها مثل:

(1) مصلحة الإنتاج: وتكمن مهمتها في متابعة المنتج ابتداء من دخوله إلى الطاحونة في شكل مادة أولية إلى غاية خروجه كمنتج نهائي فاعل قابل للاستهلاك.

(2) مصلحة المشتريات: تقوم بوظيفتي الشراء وتسيير المخزونات المتوفرة داخل المؤسسة

(3) مصلحة الصيانة الصناعية: وظيفتها صيانة مختلف التجهيزات الخاصة بالإنتاج (كهرباء، ميكانيك..)

(4) مصلحة مراقبة النوعية: وتقوم بمعاينة المواد الأولية بغية تعيين مدى مطابقتها للمواصفات الصحية المعمول بها.

4- المديرية التجارية: تعمل هذه المديرية على ضمان السير الحسن للمؤسسة من خلال عمليتي التوزيع والتسويق للمواد المصنعة عبر نقاط البيع، والخبازين والتجار المتواجدين في النقاط المذكورة السابقة، وهي تضم:

1/ مصلحة النقل: تقوم بنقل الإنتاج إلى مختلف المخازن ونقاط البيع.

2/ مصلحة المبيعات: تقوم بمختلف العمليات التسويقية للمنتج

أهداف المؤسسة:

إن مؤسسة مطاحن الأغواط لها هدف إنتاجي بالدرجة الأولى، يتمثل في إنتاج الدقيق السميدن ولها بالدرجة الثانية مهام أساسية تسيير وفقها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية التي رمي إليها في الأمدين المتوسط والطويل.

مهمة المؤسسة: تتمثل في توفير المنتجات التي عليها طلب كبير في السوق وطيلة أيام السنة. الأهداف الإستراتيجية: التحديد والإبداع وتحسين تكنولوجيا تحويل القمح، زيادة الحصص السوقية للمؤسسة، وكذا زيادة الطاقة الإنتاجية.

الأهداف الوظيفية: تحديد المسؤوليات، وضع نظام للإعلام، وسير الوثائق، وصنع برامج للتكوين، لكل المصالح، ورفع الإنتاجية.

أهداف وظيفة الإنتاج: إعداد ميزانية التسيير المتعلقة بالآلات والمعدات، إعداد وتسطير برامج الإنتاج، تنظيم الناتج وتحليله وتقييمه،

الأهداف التسويقية: تطوير المنتجات الجديدة، تطوير أسواق جديدة، تحسين المنتج.

مجالات الدراسة:

المجال المكاني (الجغرافي): أجريت الدراسة في مؤسسة مطاحن الأغواط، التابعة للرياض - تيارت، وهي كما سبق وأن عرضنا التطور التاريخي والتغيرات التي مرت بها في بداية هذا الفصل.

المجال الزمني: بعد انتهاء الباحث من جمع المعطيات واستعراض أدبيات الموضوع، تم استثمار القراءات والمقابلات الاستكشافية، ليصبح البحث قابلا للبناء والمعينة الميدانية حيث بدأت المرحلة الثانية بعد سؤال الانطلاقة في بداية أفريل 2009 ليتم تحديد الجانب النظري وأهم المحاور التي تخدم الظاهرة موضوع الدراسة ثم الانتقال إلى مراحل أخرى.

المرحلة الاستطلاعية:

في الحقيقة كانت مرحلة صعبة جدا إذ وجد الباحث مخيرا بين مؤسستين **PIPE GAZ** بغرداية، ومؤسسة مطاحن الأغواط، وحسب العقلانية والاختيار بين البدائل تم اختيار مؤسسة مطاحن الأغواط، وهذا نظرا لدراسة الموارد المادية للبحث والباحث، ثم اختصار بعض الوقت لقرب المؤسسة من مقر الباحث.

وبهذا كانت الدراسة الاستطلاعية قد استغرقت بهذه المؤسسة مدة تجاوزت العشر أشهر أي من نوفمبر 2009 إلى ماي 2010، وبهذه الفترة تم التعرف على أهم المحاور والمشاكل من الواقع الاجتماعي المراد دراسته.

المرحلة الثانية: امتدت الدراسة الميدانية في هذه المرحلة من جوان 2010 إلى بداية سبتمبر 2010 وفيها تم عرض الاستمارة على بعض المبحوثين قصد اختبارها ثم بعد تصحيحها تم تطبيقها للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة.

المجال البشري: أجريت الدراسات على كل عمال مؤسسة مطاحن الأغواط ما عدا الممتهين والعمال في إطار عقود ما قبل التشغيل والإدماج.

المنهج المستخدم والتقنيات:

1- **المنهج:** يعبر المنهج عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهدافه البحثية، فهو إذا ضروري لضبط البحث.

وانطلاقاً من أهداف العلم: وصف، تصنيف، تفسير، فهم، وكذلك من 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، وقد يتساءل الكثير بل ويتجادل حول هذا النوع من المناهج خاصة مصطلح تحليلي، ودليل ذلك خطوات ومسار البحث العلمي حسب كوبنهود وريمون كيفي، وخاصة في مرحلة الإثبات والتي تتضمن إحدى خطواتها تحليل المعطيات أو ما يعرف بتحليل العلاقات بين المتغيرات¹

والمنهج الوصفي من أكثر مناهج البحوث الاجتماعية ملاءمة للواقع الاجتماعي وخصائصه، حيث يشير إلى التعبير عن الظاهرة المراد بحثها كما هي في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً. وعليه يمكننا تعريف هذا المنهج² المتبع بأنه مجموعة من الإجراءات المنهجية المتكاملة من أجل وصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها السوسولوجية، والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الواقع المدروس، مما يعني أن هذا البحث سيستخدمها لوصف وتفسير التغيير التنظيمي وعلاقته بفعالية التنظيم في مؤسسة مطاحن الأغواط.

وقد تم استخدام منهجية البحث العلمي المذكورة من خلال:

أ/ **الجانب التوثيقي (المكتبي):** وذلك من خلال مراجعة الكتب والأبحاث المتوفرة وذات الصلة بموضوع الدراسة للاطلاع على نوعية هذه الدراسات، والهدف منها، والنتائج التي توصلت إليها، ضف إلى الإحصائيات والوثائق ولتقديم تغطية كافية حول موضوع البحث.

¹ -Raymond quivy, luc van compenhoudt **manuel de recherche en sciences sociales**. Bordas, paris,1988, pp,210,225.

² -ريمون بودون، مناهج علم الاجتماع، ترجمة: هالة شبؤون الحاج، منشورات عويدات، بيروت، باريس، ط4، 1988، ص 150،151.

ب/ الجانب الميداني: وقد تم الاعتماد على جمع وتحليل البيانات المتصلة بالدراسة ميدانيا، بواسطة تقنيات وأدوات جمعت خصيصا لخدمة البحث و تم توزيعها وجمعها لتحليل وتفسير العلاقة بين الجانب النظري والميداني.

الادوات والتقنيات المستعملة:

لا يمكن لأي بحث من الأبحاث السوسيوولوجية أن يتمحور بنائيا ووظيفيا، إلا إذا أمكن للباحث بعد تحديد المنهج المتبع، أن يتصور أداة للمعاينة¹ فالمعاينة تركز على أسس وأدوات تساعد الباحث عند استخدامها في الحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تخدم بحثه مع الالتزام بطبيعة بحثه ونوع البيانات المراد جمعها.

الملاحظة:2 تعتبر الملاحظة من الطرق المنهجية التي يقوم بها الباحث وفق قواعد محددة، للكشف عن تفاصيل الظواهر، معرفة العلاقات التي تربط بين عناصرها، وتتطلب من الباحث ملاحظة هذه الظواهر في ميدان البحث، وتسجيل ملاحظاته، وجمعها لاستخلاص المؤشرات التي تساعد في بناء الموضوع، لذا استعملها الباحث كتقنية من جهة وكمنهج لتحديد الشواهد، حيث كانت من نوع الملاحظة البسيطة وبالمشاركة، لضبط الفرضيات، وتحديد سلوك الفاعلين، ومعرفة تطلعاتهم ومشاكلهم، فأثناء تحولنا في أقسام وإدارات وورشات المؤسسة، سجلنا العديد من الملاحظات تتعلق بما أسلفنا ذكره.

المقابلة:3 في الحقيقة أن الملاحظة ليست كافية لاستقراء الوقائع الاجتماعية عامة، وموضوع بحثنا على وجه الخصوص، لكن هناك تقنية المقابلة⁴ والتي تعتبر مكملتها لها في حالة عدم فهم بعض أفعال المبحوثين، لذا يتوجب على الباحث أن يقوم بمقابلات استكشافية، قصد تحديد مؤشرات بحثية جيدا، وبصفة أكثر شمولية من أجل بناء استمارة أو تحدي دليل المقابلة ليصبح في شكله النهائي وقابلا للاختبار ميدانيا.

¹ -Raymond Quivy, compenhoudt opcit p 155.

² - Thomas gay, l'indispensable de la sociologie, p 88.

³ - Rodolphe Ghiglione, Benjamine Matlon, **les enquetes sociologique (theories et pratique)**

⁴ - Thomas Gay, op,cite pp, 86,88.

وبالتالي فقد كان استعمال الباحث لهذه التقنية بيس كأداة لجمع المعطيات، وإنما لبناء استمارة تحمل في طياتها ما صرح به المبحوثون أثناء استجوابهم، وبهذا نكون قد انتقلنا إلى مرحلة بناء وتصوير وإدراك الأداة والمتمثلة في الاستبيان بصفة نهائية.

3/ الإستمارة: هي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وصفها في استمارة استبيان، توزع أو ترسل إلى الأشخاص المبحوثين، أو تسلم لهم تمهيدا للحصول على الأجوبة حول الأسئلة المطروحة، وهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد المبحوثين من أجل الحصول على معلومات ومعطيات حول موضوع، مشكلة أو موقف معين¹.

ويتم تنفيذها إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو عن طريق تسليمها مباشرة للمبحوثين ونادرا ما تكون عن طريق البريد، حيث تكون الأسئلة إما مفتوحة أو مغلقة وإما متعددة الخيارات².

لذا تم استعمالها من طرف الباحث وبنائها تم عبر عدة مراحل، واستنادا إلى قواعد وأسس قام بتحديدتها مجموعة من الباحثين، منهم فرنسو دوسينغلي³ François de singly وبناء على هذا تم وضع الغستمارة وبنائها خلال شهر أبريل بصورة مبدئية، تم تجريبها وإخضاعها للاختبار كمرحلة أولية، لمعرفة مدى فعاليتها وتجاوب الأفراد مع أسئلتها، حيث تم تطبيقها على 12 عاملا من بين 118، ومن مستويات وفئات سوسيو مهنية مختلفة، وبعد الإطلاع لوحظ أن هذه الاستمارة تتطلب بعض التعديلات لبعض من الأسئلة وإلغاء بعض منها نظرا لعدم قدرة المبحوثين للإجابة عليها، ثم بعد ذل تم تقديمها للأستاذ المشرف الذي أبدى ملاحظاته حولها، وبناء على توجيهاته تم اعتماد الاستمارة في شكل يكاد يكون نهائيا، ثم تم عرضها على محكمين بهذه الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم حول مدى صدق الاستمارة وكفاءتهم في قياس متغيرات الدراسة، وبعد هذا كله تم التحقق من مدى ثبات الإستبابة عن طريق ساب معامل ألفا كرونباخ Gronbach Alpha باستخدام الحاسب الآلي حيث بلغ 0,867، وهذا يعني أنه معدل مقبول، وعلى ضوء ذلك تم وضع الإستبابة النهائية اللازمة، وأخيرا النزول بها ميدانيا وتطبيقها على عينة الدراسة.

احتوت هذه الإستبابة (الاستمارة) على 52 سؤالا تنوعت بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة،

وبعضها متعدد الخيارات مقسمة إلى التالي:

¹ - Jean mindel Morin, **Precise de sociologie**, édition NATHAN,1996,p 23.

² - R.Ghiglion, B, matalon, opcite, p 102.

³ - François De Singly, **le Questionnaire**, Armand Colin , 2^{eme} édition, 2008,p64.

- القسم الأول: يتعلق بالبيانات العامة للمبحوثين، وعدد أسئلتها 06.
- القسم الثاني: خاص ببيانات المتغير المستقل، وتحتوي على 18 سؤالاً.
- القسم الثالث: يتعلق بالرضا الوظيفي حاوياً 19 سؤالاً.
- القسم الرابع: يتعلق بالأداء وتقييمه وعدد الأسئلة به 05.
- القسم الخامس والأخير: خاص بترك العمل و عدد أسئلته 04.
- 4- مجتمع الدراسة وعينته:**

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) عاملاً، إلا أن عملية توزيع الاستمارات تمت على 92 عاملاً فقط.

في المقام الأول لأن العمال المؤقتين لا يعينهم الموضوع، وليس لهم وعي بانتقال المؤسسة نظراً لحدائتهم في الالتحاق بالعمل بها، وفي المقام الثاني لأن ما يقارب 13 عاملاً في إطار عقود ما قبل التشغيل وعقود الإدماج منهم إثنين متربصين (أنظر الملاحق)، أما الباقي كما يسمونهم (عمال الشكارة) فهم يقومون بملاء الشاحنات بالمنتجات وهم في حراك مهني لعدم استقرارهم في العمل، وكذلك عدم شعورهم بالأمان الوظيفي.

5- أساليب المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة بيانات مفردات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية 1 (statistical package for sociale sciences) spss حيث استخدم الباحث جداول التكرار الإحصائية لاستخراج المؤشرات الأساسية بواسطة البيانات بواسطة النسب المئوية، معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وكذلك كما 2 أحيانا لمعرفة قبول الفرضيات أو رفضها، وتبيان أن هناك معنوية بين متغيرين، وأخيراً الرسوم البيانية لزيادة الإيضاح لخصائص مجتمع البحث.

خصائص مفردات الدراسة:

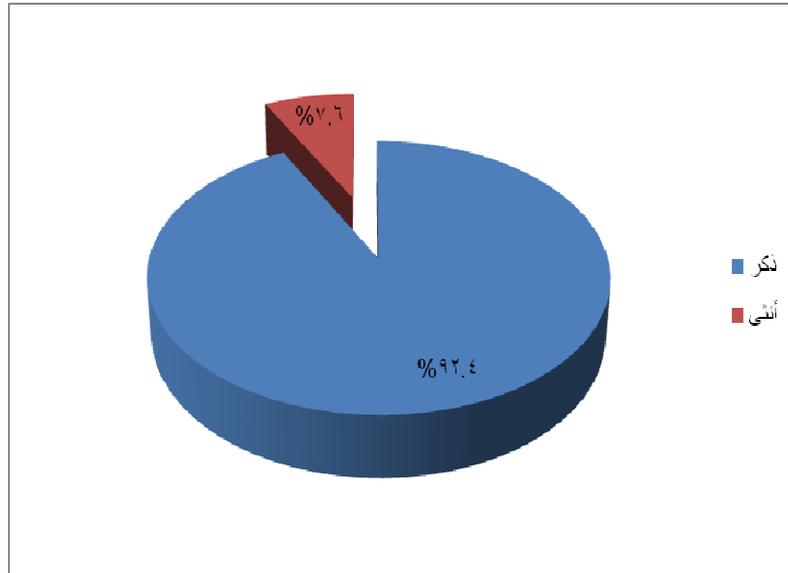
1- محمد بلال الرغبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي spss، دار وائل للنشر، ط3، 2006.

تنحصر مفردات البحث في عمال مؤسسة مطاحن الأغواط الذين هم من المراتب الوظيفية الدائمة، لا المؤقتين، وفيما يلي عرض لأهم الخصائص العامة والشخصية لمجتمع البحث البالغ عدده 92 عامل وعاملة في الجداول البسيطة.

جدول رقم (02): توزيع المجتمع المبحوث حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	85	92,4%
أنثى	07	7,6%
المجموع	92	100%

يتضح من الجدول توزيع العينة وفقا للجنس والذين بلغ عددهم 92 عاملا أي بين هؤلاء نجد أن الغالبية من الذكور بنسبة 92,4% تليها نسبة الإناث مقدرة بنسبة 7,6% حيث أن الحاجة إلى وجود العنصر النسوي قليلة نسبة إلى عدم قدرتهم في تحمل ظروف العمل الصناعية خاصة في الورشات ثم هناك سببين آخرين، أولهما بعد المسافة بين المدينة والمصنع (10 كلم) مما جعلهن يعزفن عن البحث عن وظائف بهذه المؤسسة، والافتراض الرئيسي للسبب الثاني هو عدم الحاجة إلى المورد البشري من الجنس الأنثوي، والاكتفاء بسبع عاملات فقط لعدم توفر وظائفهن.



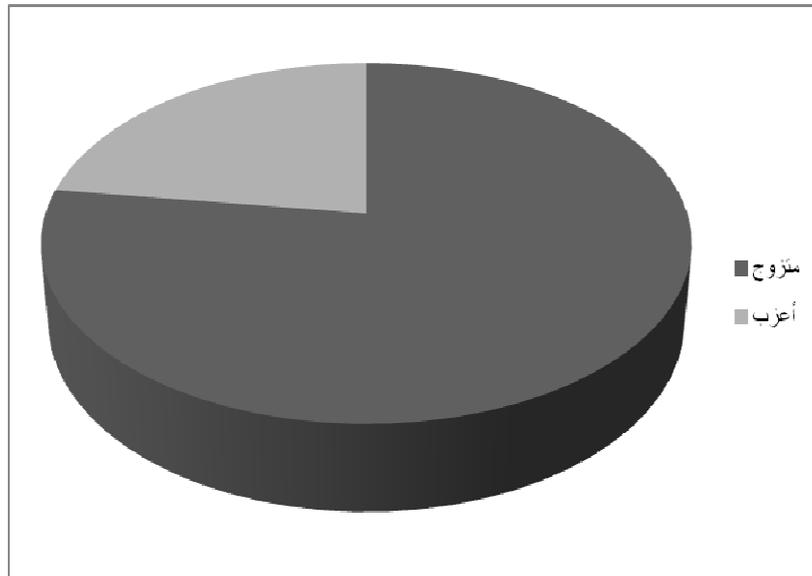
الشكل رقم (03) : يوضح توزيع العينة وفق متغير الجنس.

جدول رقم (03): يمثل الحالة العائلية للمبحوثين

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
77,2%	71	متزوج
22,8%	21	أعزب
100%	92	المجموع

نلاحظ أن غالبية العمال متزوجون حيث بلغت نسبتهم 72,2% بينما بلغت نسبة العزاب 22,8% وبطبيعة الحال يتعلق الأمر بالنسبة للمتزوجين بالاستقرار والأمان الوظيفيين في العمل خاصة من الناحية المادية مما سمح لهم بالتححرر من العزوبية، أما العزاب فإما يرجع لعامل السن، لأن أعمارهم تقل عن 30 سنة و الدالة على حداثة التحاقهم بالمؤسسة مكان العمل، وإما لعدم استقرارهم وظيفيا .

والشكل الموالي يوضح توزيع العينة وفقا للحالة العائلية لها.



الشكل رقم (04) : يوضح توزيع العينة وفقا للحالة الاجتماعية

جدول رقم(04) يمثل توزيع مجتمع البحث حسب العمر:

النسبة	التكرار	الفئات العمرية
19,6%	18	[30-20[
41,3%	38	[40-30[
20,7%	19	[50-40[
18,5%	17] +50[
100%	92	المجموع

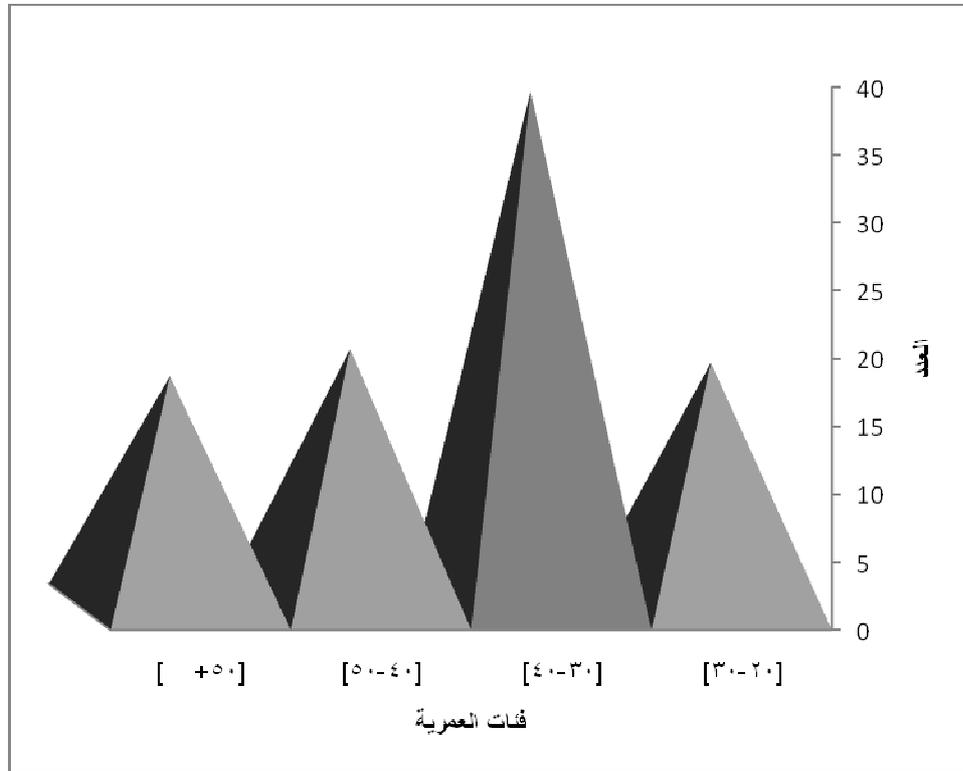
يتضح من الجدول توزيع العينة وفقا للفئات العمرية للعمال المبحوثين، ومن بين هؤلاء نجد أن أعلى نسبة تقع في الفئة العمرية [40-30] سنة بنسبة 41,3%، تليها في المرتبة الفئة العمرية [50-40] سنة بنسبة 20,7% ثم الفئتين [30-20] سنة و [50] سنة فأكثر] على التوالي بنسب 19,6% و 15,5%.

ويمكن تفسير هذه النسب خاصة المتعلقة بالفئة [40-30] حيث أن سيطرتها لها علاقة بالعقد المؤرخ في 1997/12/05 والمتعلق بإنشاء شركة مساهمة في إطار إعادة هيكلة الرياض من تيارت مما فتح أبواب التوظيف وفرض اندماج الشباب آنذاك في هذا المصنع، وأما النسبة 19,6% للفئة [30-20] سنة فهي لا تعبر عن شيء سوى أن هؤلاء الأفراد من ذوي المستوى التعليمي المتدني أو المعدوم، وتوظيفهم كان إما كأعوان أمن، وظيفتهم حماية وأمن ممتلكات المؤسسة، وإما فمن لهم الحظ عن طريق علاقات آبائهم الشخصية مع الهيئات الرسمية بالمجتمع الأصلي خاصة الحاصلين المتقاعدين، ضف إلى ذلك بعض خريجي الجامعة وما سمح لهم مؤهلهم وكفاءتهم العلمية في الحصول على هذا المنصب، خاصة في ميداني العلوم القانونية والإدارية وعلوم الاقتصاد والتسيير مما يجعل المؤسسة في حاجة إليهم.

ثم تبقى دلالة النسبتين 20,7% و 18,5% للفئتين الباقيتين، والمتعلقتان بالسن الأكبر للمبحوثين فتفسيره أنهم من ذوي الأقدمية، والذين سبق توظيفهم منذ بداية انطلاق أول عملية إنتاج في المؤسسة، وكإضافة فالعديد ممن أحيلاوا على التقاعد وهؤلاء الباقيين هم في الطريق إليه مما

¹ - مصلحة الموارد البشرية، مطاحن الأغواط.

جعل الفرص مفتوحة أمام طالبي العمل، وحتى الفئات الفتية التي يتكون منها مجتمع البحث [20-30] سنة، مما كان له الحق في نيل وظيفة خاصة في عصر المعلوماتية والانفجار المعرفي والتكنولوجي. والشكل الموالي توضيحي ومكمل للجدول.



الشكل رقم (05) يمثل توزيع العينة حسب متغير السن

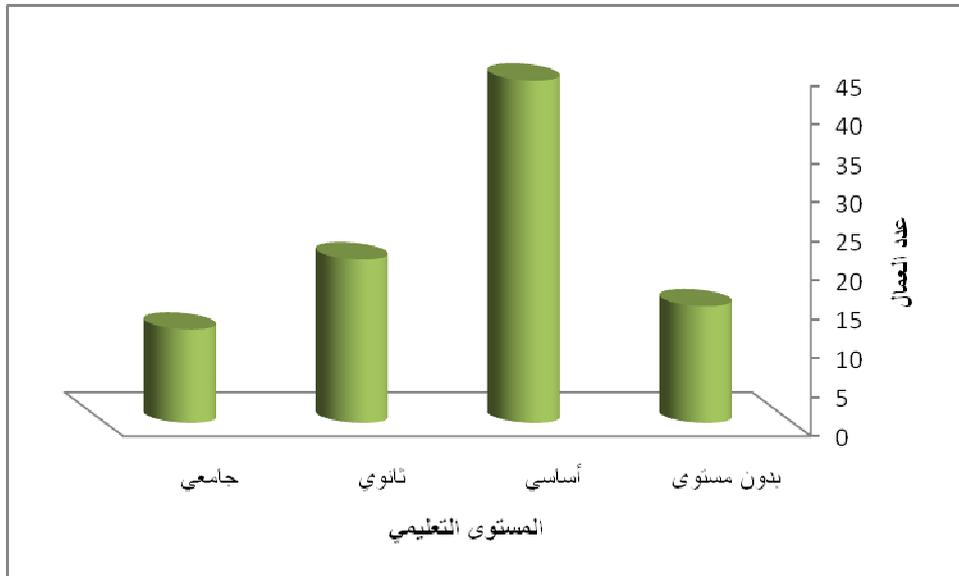
جدول رقم (05) يبين المستوى التعليمي للمبحوثين:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
16,3%	15	بدون مستوى
47,8%	44	أساسي
22,8%	21	ثانوي
13%	12	جامعي
100%	92	المجموع

حسب الجدول فإن نسبة عالية من العمال مستوياهم ابتدائية بلغت 47.8% ثم نجد نسبة ذوي المستوى التعليمي الثانوي مقدرة ب 22.8% وثالث النسب عديمي المستوى والمقدر نسبتهم 16.3%، وقلة النسب وأصغرهما ممن لديهم المستوى الجامعي بتقدير بلغ 13% من مجتمع مصنع.

لقد كان للمستوى الأساسي في زمن غير بعيد أهميته بالغة خاصة للعمال القدامى ،قد كان التكوين وفقا لهذا المستوى والزمن المحدد به بعدا هاما وكما معرفيا لا يكاد يضاهي عصرنا الحالي حتى أن المتعلمين آنذاك كان لهم اهتمام بالدراسة مما جعل تحصيلهم عاليا من جهة ،ومن جهة أخرى الحالة الاجتماعية التي كانت تعيشها البلاد وحرصا على تعليم أبنائها واللاحق بالركب المتطور قامت بإصلاحات تربوية ،ودمج الأفراد وإن كان يفوق سن القبول الآن ،وهذا ما جعل هؤلاء العمال أن يستفيدوا من هذا المشروع خاصة بعد الاستقلال ،أما الثانويين فيما أن يكون ممن تابعوا تعليمهم زمن المستفيدين من تلك الإصلاحات ،أو ممن وجهوا إلى الحياة العملية ،أثناء نهاية دراستهم بالثانوية ولم يجدوا ملجأ ولا متكأ غير الالتحاق بالعمل ،وبالنسبة لذوي المستوى الجامعي ،فهم الذين تحتاجهم المؤسسة خاصة للحاصلين على شهادات في الإعلام الآلي ،أو التسيير و الاقتصاد وللإطلاع على أعمال المحاسبة والمساهمة في التقييم المالي للمؤسسة من خلال تحليل ميزانيتها،و هناك من لديهم دبلومات في العلوم القانونية ولهم تكوين يسمح لهم بتليل القضايا والمنازعات الإدارية بين العمال والمؤسسة وبينها وبين الزبائن وبين مؤسسات وهيئات أخرى كالتأمينات .

وفيما يلي شكل مكمل لتفسير الجدول :



الشكل رقم (06) يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي .

جدول رقم (06) يبين توزيع العينة حسب الأقدمية

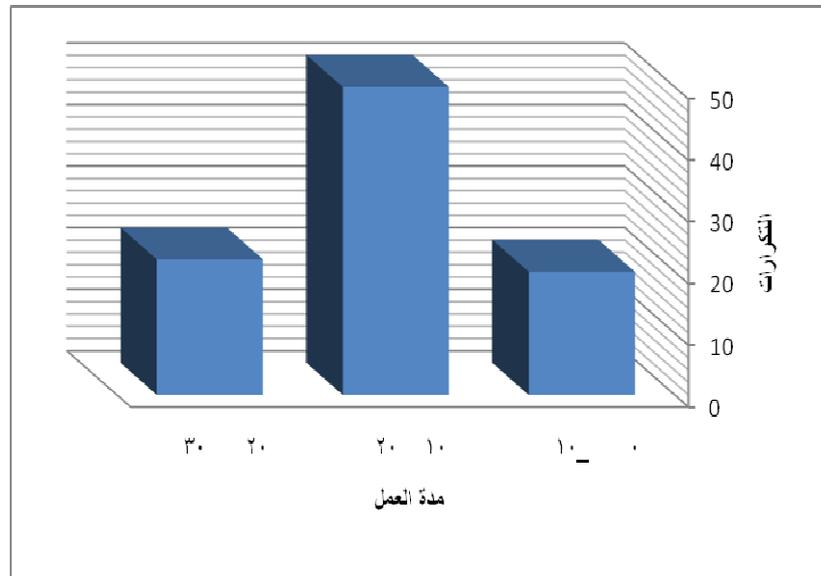
النسبة	التكرار	فئات المدة
21.7	20	[10-0]

54.3	50	[20-10[
23.9	22]30-20[
%100	92	المجموع

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة مقدرة ب 54.3% ممثلة لذوي الخبرة المحصورة في المجال [20-10[سنة يليها ممن لديهم خبرة أكثر من [20-30[بنسبة بلغت 23.9% وأما الموظفون الجدد والمحصورة خبرتهم بين [0-10[سنوات فقدرت نسبتهم ب 21.7% وهذا يعني أن النسبة العظمى من شاغلي الوظائف من سن الشباب إذ ما تم الرجوع إلى الجدول رقم (03) وجمعنا نسبي الخبرة من 0 سنة إلى 20 سنة وبافتراض أن دخول العامل إلى المؤسسة والتحاقه بوظيفته في سن 25 سنة .

وبالتالي فهذه الخبرات ستلعب دورا هاما في البحث ،خاصة في معاصرة ومسايرة العمال للتغيرات والتغييرات التنظيمية التي شهدتها مصنع مطاحن الأغواط منذ تأسيسه وإلى غاية إنجاز هذه الدراسة .

والشكل الموالي يوضح معطيات الجدول :



الشكل رقم (07) يبين توزيع العينة حسب متغير الخبرة.

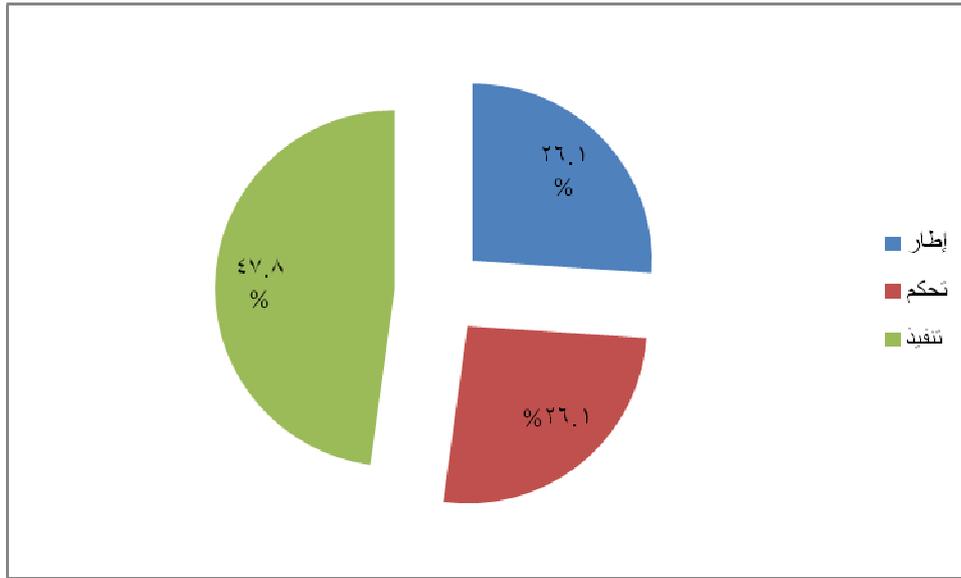
رقم (07) بين الفئات السوسيو مهنية :

النسبة	التكرار	الفئة السوسيو مهنية
%26.1	24	إطار

تحكم	24	26.1%
تنفيذ	44	47.8%
المجموع	92	100%

حسب معطيات الجدول فإن الفئة السوسيو مهنية الثالثة والخاصة بأعوان التنفيذ التي تعبر عن غالبية عمال المؤسسة والمقدرة نسبتها ب 47.8% تليها النسبتين والمقدر ب 26.1% في الإطار وأعوان التحكم .

ومعنى هذا أن مؤسسة مطاحن الأغواط وبحكم أنها مؤسسة صناعية تتطلب تنفيذ الأعمال أكثر من إدارتها والتحكم فيها، ثم إن طبيعة تخصيص الكثير من الأعمال الإنتاجية تحتم على المؤسسة تخصيص الكثير من العمال وإدماجهم في الفئة السوسيو مهنية المعرفة بالمنفذين. والشكل الموالي له حق التوضيح لمعطيات الجدول.



الشكل رقم (08) يبين تشتت العينة حسب الفئة السوسيو مهنية.

خلاصة الفصل :

بعدما حددنا الاطار الميداني و دراسة التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر ومدى تأثيره على مؤسسة مطاحن الاغوط تم التعرف على المحطات التاريخية - باختصار - و التي

جعلت الميدان خصبا لدراسته ، حيث تم تحديد الخصائص العامة للمبحوثين كما و كيفا ، و التي تمثل البنية التحتية للمؤسسة ، لتصبح مرحلة تحليل المعطيات التي تم جمعها حول الفرضيات بمثابة المرحلة التالية .

تمهيد :

بعد التعرف على الأسس المنهجية للبحث و خصائص العينة ، سنحاول تحليل و مناقشة بيانات الفرضية الأولى و المتعلقة بتأثير التغيير التنظيمي على الرضى الوظيفي للعمال مع التركيز على أبعاده و عناصره الأساسية ، و هذا للكشف عن واقع فعالية المنظمة من خلال مؤشر الرضى كونه أحد عناصر فعالية التنظيم خاصة من منظور علم الاجتماع التنظيمي في هذا العصر ، لأن هذا المؤشر يؤكد مستوى التفاعل بين الفاعل و النسق .

جدول رقم (08) علاقة تحويل الملكية إلى القطاع الخاص بالرضى عن الأجر :

المجموع	غير راض	راض	الرضا عن الأجر تحويل الملكية
21 22.8%	9 9.8%	12 13%	نعم
41 44.6%	41 44.6%	0 0%	لا
30 32.6%	12 13%	18 19.6%	لا أعلم
92 100%	62 67.4%	30 32.5%	المجموع

معامل الارتباط: 0:124

يتضح من الجدول أن نسبة 44.6% من العمال ليسو راضين عن الأجر الحالي بسبب تحويل الملكية من أصل 67.4% غير الموافقين عن أجرهم ثم تليها النسبة 19.6% موافقون عن مستوى الأجر الحالي، ولا علم لهم بسبب انفصال المؤسسة من مجموع 32.6% بينما تبقى النسب الباقية تتراوح بينا 13% و 9.8% منها ما هو يعلم سبب الانفصال عن القطاع العام وأجرهم يتوافق وأسعار السوق المحلية.

وأما غير الموافقين عن الأجر الحالي فليس يعلم بعضهم سبب الانفصال لتحقيق الأداء الأمثل، أو أن 9.8% يعلمون أن سبب الانفصال هو تحقيق أعلى إنتاجية أو صرحوا بأنهم يوافقون عن الاقتراح نحو تحسين أداء الشركات إلا أن أجورهم لا تفي حتى تكفي للاستهلاك العائلي مقارنة بأسعار المواد الاستهلاكية في الأسواق المحلية.

ومن هنا يمكن تفسير هذه النتائج من خلال معامل الارتباط بين المتغيرين والذي بلغ 0.124 ، بإشارته الموجبة توحي بدلالة أن هناك علاقة بين الافتراضين رغم أنها ضعيفة نوعا ما ، إلا أن تفسيرها يعود إلى أن المبحوثين أكدوا بان التغيير الذي شهدته مؤسسة مطاحن الأغواط من خلال تحويلها وانتقالها إلى طابع الخصوصية وبالتحديد شركة ذات أسهم spa، ليس يتوافق مع أهدافهم كيف ذلك ؟

بكل بساطة ، فالانتقال إلى هذا النوع من المؤسسة يتطلب الكفاءة أكثر من القطاع العام لذا نجد أن حقوق الملكية محل نزاع بين العمال من حيث تحسين الأداء أو عدم تحسينه، فهناك من يعتقد هذا الانتقال يؤثر فعلا على مستوى كفاءة الشركات ، بينما هناك من يرى أن الملكية لا تؤثر على الإطار التنظيمي والكفاءة الاقتصادية، هذا من جهة ثم أن عدم الرضا بالأجور خاصة عندما مقارنتها بارتفاع أسعار المواد الاستهلاكية في السوق الحالية هو بعلاقة تامة أن الخصوصية تعني تحويل الملكية والذي يقتضي خفض التكلفة من بين هذه التكاليف ما يتعلق بمصير العمال من حيث الأجور والمكافآت أو حتى عدم رفع الأجور حين زيادة العائد على الاستثمار ومن منظور استراتيجي فالمؤسسة كفاعل اجتماعي تخضع لمناورات احتمالية أو ألعاب ورهانات السوق من حيث العرض والطلب ومن هنا فالتحليل البيئي سيؤثر حتما على أجور العمال فجودة المنتج تخضع لذوق المستهلك وهذا الأخير كفاعل آخر له سلوك غير متوقع وتصبح الرهانات في تفاعل بين المؤسسة كمنسق والعمال كفاعلين بها والمستهلكين كفاعلين خارجيين وبالتالي فالعامل الفاعل له هدف هو الحصول على أكبر منفعة والمؤسسة اقل تكلفة إنتاج أما المستهلك فهدفه جودة منتج وسعر اقل وبالتالي كل واحد من هؤلاء الفاعلين له هامش من الحرية ومنطق لا يقين وتصبح الألعاب قائمة ليحصل كل واحد على سلطة يستطيع بها التأثير على الآخر وتوسيع مناطق شكه.

ويظهر جليا اتساع الهوة بين سلوك المستهلك وإنتاج المؤسسة حيث كلما زاد الفاعل المستهلك في تحديد مواصفات السلع وحاجياته كلما زادت سلطته على النسق التنظيمي (المؤسسة) وهي بالتالي تسعى لتوفير هذه الاحتياجات بانتهاج نسق فعل ملموس يتمثل في التغيير التنظيمي من حيث الإستراتيجية أو حتى في تقليل التكلفة في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ، وهذا بالطبع له علاقة بالعمال من حيث انه تصبح المؤسسة تطالب باستعمال كل المناهج والطرق والتقنيات من اجل القضاء على سلطة المستهلك ، ليصبح التنبؤ بسلوكه ممكنا لأقصى الحدود والمؤسسة تمارس سلطتها على العمال ، كما أسلفنا ذكره ، وتتجاهل سلطة الفاعلين العمال لان درجة أو هامش حرية العمال يقودهم إلى مناطق لا يقين لا سلطة للمؤسسة عليها أو حتى في السيطرة عليها ، هاته المناطق التي تساعد العمال في تحقيق أو تعظيم أكثر منفعة لهم ولا يتم هذا إلى بالرجوع إلى العقلانية النسبية لهم ، لكن الملاحظ أن هناك غياب الرضا عن الأجر لغالبية العمال ، وبالتالي عقلانية العمال في عدم رضاهم لا يفسر إلا لسبب واحد وهو أن الإنسان يميل إلى حب المادة ، وكل ما في الأمر أن

الأجر مهما كان مرتفعا لا يلي حاجات العمال ، لان طبيعة المواطن العامل الجزائري انه كلما زاد الدخل زاد الاستهلاك على عكس المجتمعات الغربية التي تميل إلى الاستثمار ، وبالتالي فتحويل نمط الملكية إلى القطاع الخاص هدفه تحسين الأداء وهذا يتطلب العناية الأكثر بالعمال خاصة المهرة .

جدول رقم (09) علاقة التغييرات التنظيمية بالرضى عن المدير الجديد :

المجموع	لا	نعم	الرضا عن المدير المتغيرات التنظيمية
47 51.1%	02 2.2%	45 48.9%	الهيكل التنظيمي
33 35.9%	21 22.8%	12 13%	تغيير الإستراتيجية
12 13%	0 0%	12 13%	ثقافة المؤسسة
92 100%	23 25%	69 75%	المجموع

حسب معطيات الجدول يتضح انه من بين 75% الراضين عن مديريهم هناك 48.9% رأوا إن التغيير الذي حدث شمل الهيكل التنظيمي بينما 22.8% من الغاضبين أو بالأحرى غير الراضين عن المدير عبروا عن أن التغيير هو الإستراتيجية من أصل 25% من المجتمع المبحوث ، ثم أن التغيير في كل من الإستراتيجية والثقافة التنظيمية والذي اثر على رضا العمال عن مديريهم بشكل ايجابي فقد كانت نسبهم 13% ، 13% على التوالي من بين 75% الراضين ، ويبقى نسبة العمال غير الراضين عن مديريهم بسبب التغيير الهيكلي بنسبة 2.2%.

إن العلاقة السببية بين التغييرات التي شهدتها العمال وحسب اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي المحدد ومن بين رضاهم عن المدير الحالي يفسرها أو يؤكدتها معامل الارتباط والمقدر بـ 0.172 ، وحقيقة الأمر أن ارتفاع نسبة أو بالأحرى نسبة الراضين عن المدير من خلال الهيكل التنظيمي الجديد

،مردها أن التطور التاريخي للمؤسسة ميدان الدراسة (مطاحن الاغواط) جعل في انتقالها مصدرا لتغيير هيكلها ، هذا التغيير التنظيمي الذي سمح بإعادة تقسيم الدوائر الإدارية والإنتاجية وصحبه تغيير في المصالح وبالتالي التأثير على الوظائف ونطاقات الإشراف ،مما جعل العمال أكثر رضا عن هذا الهيكل بنسبة اكبر قدرت بـ 51.1% ،وحتى رضاهم عن المشرف الحالي وهذا يعود إلى نمطه القيادي ،أو نسق ضبط العلاقات الموجود في المؤسسة ودوره في تحديد مناطق الشك(اللايقين) بين الفاعلين في النسق المؤسسي لمطاحن الاغواط ،وبالتالي فاتخاذ القرار المناسب والذي لا يؤثر على أهداف الفاعلين العمال الشخصية ،يجعل منهم أكثر رضا عن متخذ القرار الفاعل المدير .

وبطبيعة الحال فتغيير الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تبني إستراتيجية تماشى والهيكل التنظيمي الجديد ،كذا يجب أن يتصف بالمرونة ،فالفاعلون العمال ممن لا يتمتعون بعدم الرضا عن مديرهم الحالي ،فالسبب يعود إلى تأثير الإستراتيجية الجديدة على أهدافهم ،خاصة في مجال ظروف العمل ومكانه من حيث أن الانفصال والاتجاه نحو القطاع أو الشركة ذات الأسهم (SPA) ومن منطلق تحسين أداء الشركات أدى إلى تبني إستراتيجية في ضوء زيادة الجودة لتحقيق الميزة التنافسية من جهة والظفر بحصة سوقية أكبر الأمر الذي جعل المدير يفرض قرارات على هذه الفئة بضرورة الإلتقان في العمل والحفاظ على الوقت اللازم للإنتاج ، مما أدى بالعمال إلى عدم الرضا عن المدير الحالي في ضوء هذه الإستراتيجية أما بالنسبة للعمال الذين راو أن التغيير يتمثل في ثقافة المؤسسة في الوقت الذي عبروا فيه عن رضاهم عن المدير الحالي ، فكون المدير يفرض ثقافته على العمال من جهة ،وهؤلاء الراضين عنه وجدوا قبولاً بها لأنها تتماشى مع ثقافتهم التنظيمية المكتسبة ،ويصبح الرضا عن المدير أمر طبيعي ،ولو انه حسب الجدول الغالبية من العمال راضين عن مديرهم .

جدول رقم (10)علاقة التغييرات التنظيمية بفرص التطوير في العمل

توفر فرص التطوير	دائماً	أحياناً	نادراً	المجموع
المتغيرات التنظيمية				

الهيكل التنظيمي	27 29.3%	20 21.7%	0 0%	47 51.1%
تغيير الإستراتيجية	0 0%	24 26.1%	09 9.8%	33 35.9%
ثقافة المؤسسة	0 0%	0 0%	12 13%	12 13%
المجموع	27 29.3%	44 47.8%	21 22.8%	92 100%

معامل الارتباط : 0.231

نلاحظ من الجدول أن 47% يجدون فرص للتطوير قياسا للتغيرات التنظيمية الحاصلة في المؤسسة، منهم 21.7%، خلق لهم تغير الهيكل التنظيمي في بعض الأحيان فرصا لتطوير أعمالهم، 26.1% من جراء التغير الذي شهدته استراتيجية المؤسسة، أما 29.3% دائما يحصلون على فرص تطوير به بسبب هذه المتغيرات التنظيمية وتبقى نسبة 22.8% نادرا ما يحصلون على هذه الفرص . وبالتالي فحصول العمال على فرص التطوير في أعمالهم الحالية هو أمر مفروض لضمان التكيف، وفقا للمتغيرات التي عملت المؤسسة على أحداثها، ومنه تصبح ضرورة تطوير مهارات العمال من أجل تحقيق الأداء الأمثل، وحتى الهدف من التغير كما ذكرنا في الفصل المتعلق بالتغير التنظيمي، وهو من أجل نقل المؤسسة من حالة راهنة إلى حالة أفضل، إذن فالرضا عن فرص التطوير في العمل دليل على قبول التغيرات التنظيمية، ولا وجود لمقاومة هذه التغيرات .

وكنتيجة للعلاقة بين المتغيرين نجد أنه كلما كان الرضا عن فرص التطوير في الأعمال الحالي زادت درجة الرضا لدى العمال بهذه الفرص من جهة، ومن جهة أخرى، الرضى عن التغير المحدث.

وعمال مطاحن الأغواط يتمتعون بهذه الرضى، لو أن هناك غياب للتدريب والتكوين وهذا سنراه في جداول لاحقة .

جدول رقم (11) علاقة مقاومة التغيير التنظيمي بأخذ أفكار العمال عند اتخاذ القرار

المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	تؤخذ أفكار العمال	
				مقاومة التغيير	نعم
62 67.4%	21 22.8%	32 34.8%	9 9.8%	نعم	
30 32.6%	12 13%	18 19.6%	0 0%	لا	
92 100%	33 35.9%	50 54.3%	9 9.8%	المجموع	

معامل الارتباط 0.089:

من خلال المعطيات الواردة في هذا الجدول نلاحظ بان 54.3% من العمال تؤخذ أفكارهم عند اتخاذ القرار أحيانا، فهم مقاومون لفكرة التغيير التنظيمي لذا من الطبيعي نجد أنهم يقاومونه وبنسبة بلغت 34.8%، كذلك تليها النسبة 35.9% ممن لا تؤخذ أفكارها نهائيا عند اتخاذ القرار وأكثرهم مقاومون للتغيير حيث بلغت نسبتهم 22،8% ثم نجد النسبة 9،8% و المعبر عنها بعدد العمال المقاومين للتغيير مع أن أفكارهم تؤخذ عند اتخاذ القرار.

لكن العلاقة القائمة بين مقاومة التغير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار لها ارتباط قدرت قيمته بـ 0.089، وبالتالي فعقلانية المقاومة العمالية للتغيير مردها عدم المشاركة في اتخاذ القرار ويبقى الفعل الاجتماعي المعرف بالمقاومة له مستوى لا بأس حيث جمع بين العقلانية والتقليد حسب ترتيب بارسونز لأنواع الفعل، فالنسب التي توحى دلالتها بان الهدف من المشاركة في اتخاذ القرار، ليس له هدف إلا الحصول على موارد سلطة، ثم أن المقاومة هي فعل جماعي الهدف منه عدم قبول هذه التغيرات التنظيمية .

لكن هل تعني مقاومة التغيير هي عدم توافق الهدف منه وأهداف الفاعلين في النسق التنظيمي ؟ وهل المشاركة في اتخاذ القرار تطفئ نار المقاومة أو تقضي عليها؟¹

¹ -انظر الفصل الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي وديناميكيات التعامل معها، ص.

ولان من أسباب مقاومة الموظفين للتغيير غموض الأهداف التي يسعى التغيير إلى تحقيقها، ولتجنب هذا المشكل لابد من الاتصال بالعاملين ومناقشتهم حول التغيير المقترح والرد على تساؤلاتهم واستفساراتهم التي يمكن أن تمثل مدخلات قيمة لتخطيط التغيير فالموظفين قد يكونوا على اطلاع على كثير من الأمور التي لا يدرك أبعادها المسؤولين في المستويات الإدارية العليا أو حتى الفاعلين الاجتماعيين في عملية التغيير التنظيمي وبالتالي فان اخذ أو مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار أو التخطيط له قد تساهم مساهمة كبيرة في إجلاء الغموض وقبول التغيير وهذه المشاركة حين تعدل من أهداف التنظيم لتتحول من العقلانية المطلقة القائمة على عدم وجود هوة بين النظري والتطبيقي لأنه أمر مستحيل، وتصبح عقلانية نسبية .

جدول رقم (12) يوضح فيما إذا كانت عملية التغيير التنظيمي من مسؤولية الإدارة :

النسبة	تكرار	مسؤولية الإدارة في عملية التغيير
%11.96	11	نعم
%88.04	81	لا
%100	92	المجموع

من الجدول يتضح أن 88.04 من العمال لا يوافقون تفرد مسؤولية الإدارة في عملية التغيير التنظيمي، بينما 11.96 فهم يلمسون بان الإدارة لها الحق في إدارة التغيير.

وبالرجوع إلى الجدول السابق رقم (11) نجد أن الأمر هنا يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار، وعملية التغيير التنظيمي، إذا كانت من النوع المخطط لابد أن يكون للتقرير أو القبول بها نصيبا للعمال، وهذا تجنباً لتعارض الأهداف، لان المؤسسة كواقع لها أهدافها، وحرية الفاعلين كأنساق متلاحمة تشكل واقعا آخر، وما لهذا الواقعين أن يتلاحما إلا باستدماج دور العمال في تحديد مصير

المؤسسة، والذي هو الآخر يتعلق بمصير العمال ، ثم استخراج ما تم إستدماجه في شكل قرار نهائي الهدف منه المساهمة وتقسيم النفوذ لنجاح التعبير¹.
لان الصراعات تقل، والمقاومة تصبح مساندة، وهنا يجب أن تفسر النسبة 88,04 بان كل العمال ليس لهم رضا عن العمل من جهة المشاركة في اتخاذ القرار .

جدول رقم (13) التغيير في نظم العمل وعلاقته بالرضى عن ظروف ومكان العمل

المجموع	محايد	غير راض	راض	الرضا عن العمل تغيير نظام العمل
74 80.4%	0	47 51.1%	27 29.3%	نعم
18 19.6%	9 9.8%	9 9.8%	0	لا
92 100%	9 9.8%	56 60.9%	27 29.3%	المجموع

معامل الارتباط: 0.062

في ظل التغيير الذي شهدته نظم العمل نجد أن 60.9% غير راضين عن المكان الذي يعملون فيه منهم 51.1% تغيرت نظم العمل أو أجابوا بان نظم العمل تغيرت، أما 29.3% فهم راضين عن مكان العمل ويبقى نصيب الحياد مفروضا في هذا الجدول بـ 9.8%.
وحسب العلاقة التي يكنها المتغيرين من خلال الكاشف معامل الارتباط، لوحظ أن 0.062 لها دلالة بان العلاقة رغم ضعفها إلا أنها موجبة، ولكن عدم الرضا ليس له تفسير واحد، فنظم العمل لها علاقة بالمسؤولية والصلاحيات وغيرها من المحددات الأخرى (الجدول التالي) لكن هذا

¹ -انظر الفصل الثالث والمتعلق بالفعالية التنظيمية (مؤشرات وعناصر الفاعلية) ص

العدم هو عقلائي نسبيا ،إذا ما كانت نظم العمل تغيرت إلى الأسوأ ،وفي ظل انتقال المؤسسة من طابع الملكية العام إلى spa .

فالمنطق يفرض تغيرات نظم العمل وإعادة هندستها من خلال تصميم جديد للوظائف ،وتوصيفها ووصفها من جميع جوانبها ،وهذا بطبيعة الحال سيؤثر على شاغلي الوظائف ،ضف إلى أن الهدف من تحويل المؤسسة وإجراء التبديلات هو تقليل تكاليف الإنتاج انطلاقا من الافتراض القائم على أن الخوصصة ستؤدي إلى تحسين الأداء ،وبالتالي فنظم العمل في القطاع العام تختلف عن نظيراتها في القطاع الخاص ،كذلك من حيث ثقافة المجتمع أو حتى ثقافة المنظمة نجد هذا الاختلاف وارد وكذا نجد العمال المتقاعدين أو القدامى يتحسرون على الماضي ويحنون إلى ذلك الزمن ،وهذا دليل على رضاهم عن العمل في السابق ،ومن قولهم كنا نعمل كذا ونستفيد من كذا ولا نجد صعوبات في كذا ،حتى أن مكان العمل يوصف بكذا وكذا ،وأما الآن فالهدف ليس تنمية المورد البشري في المؤسسة وإنما تنمية الاستثمار المادي للحصول على أكبر ربح فلا يهم المالك أو المساهمين غير الربح الوفير والسريع ،ومادام سوق العمل مكتظ بالطالبيين يبقى عدم الاهتمام بالعامل الحالي رغم خبرتهم ،ومن هنا فالمكان أو ظروف العمل لا تحظى بأهمية ،كما يريدونها العمال ،وأصبح الفكر (الإنسان آلة) صالح خاصة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ،فالمبحوثين (العمال) كفاعلين في العملية الإنتاجية بمؤسسة مطاحن الاغواط تصریحاً لهم لها جانب من العقلانية وما عليهم إلا الاستئناس بهامش الحرية ،خاصة في أداء عملهم ،والمطالبة بتوفير ظروف أكثر أمان واستقرار ، خاصة أن هذا الرضا أو عدمه له علاقة وطيدة بالاستقرار الوظيفي والمهني .

جدول رقم (14) أنواع التغيير في نظم العمل وعلاقته بالرضا عن الأجر

المجموع	غير راض	راض	الرضا عن الأجر حدث تغيير في :
9 12.2%	9 12.2%	0	الصلاحيات
23 31.1%	9 12.2%	14 18.9%	تقييم الأداء
12 16.2%	12 16.2%	0	إجراءات و بيئة العمل
30 40.5%	9 12.2%	21 28.4%	نطاق الإشراف
74 100%	39 52.7%	35 47.3%	المجموع

معامل الارتباط 0.108:

من خلال الجدول المتعلق بتأثير التغيير في نظم العمل على رضا العمال عن الأجر يتضح أن 52.7% لا رضا لهم بالأجر الحالي خاصة على مستوى التغيير الحادث في إجراءات وبيئة العمل الجديدة ثم تليها نسب عدم الرضا بالأجر من خلال التغيير الحادث في النظم المتبقية حيث بلغت كل واحدة منها 12.2% أما ما تعادل نسبته 47.3% لهم رضا عال عن الأجر و في المستوى المتغير من نطاق الإشراف وبنسبة 28.4% و 18.9% راضون عن أجورهم من حيث التغيير الحاصل في نظام تقييم الأداء.

ولو أمعنا النظر في دلالة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين والذي قدرت بـ 0.108 لوجدنا أن التغيير في نظم العمل يؤثر على مستوى الرضى عن الأجر، فالتغيرات التي شهدتها نظم العمل ربما تعود إلى مبدأ إعادة هندسة النظم لأنها تشكل المحور الأساس في بلوغ الأهداف المنشودة، فقد يكون التحول من إدارات وأقسام إلى فرق عمل، وان صح القول التخلي عن التنظيمات التقليدية القائمة على التخصص وتقسيم العمل إلى فرق عمل دائمة أو مؤقتة، أو دمج الوظائف المترابطة مع بعضها

بحيث يقوم موظف واحد بعدة وظائف أي ربط أجزاء العمل الواحد المتناثر في أكثر من وحدة تنظيمية مع بعضها لزيادة كفاءة أدائها ما ينتج عنه دمج الوظائف المرتبطة ارتباطا وثيقا مع بعضها في وظيفة واحدة وإسنادها لعامل (فاعل) معين يقوم بأدائها من البداية إلى النهاية وهذا ما يستدعي تغيير نظم العمل من حيث تقييم الأداء للعمال في هذه الوظائف الجديدة ، أو حتى إجراءات العمل من حيث التقسيم الاجتماعي للعمل الجديد ثم نطاق الإشراف يضيق من منطلق دمج الوظائف وكل هذا يحدث أحيانا دون التغيير في الأجر فالعامل في فئة سوسيو مهنية سابقة هو نفسه في هذه الفئة مع انه في وظيفة أكثر تعقيدا ، دون أن يشهد زيادة في الأجر ، والنتائج الأخر هو عدم الرضا عن الأجر قياسا إلى التغييرات في أنظمة العمل .

ثم أن التفاوت أو التباين في درجة الرضا عن العمل يمكن تفسيره حسب اشباع العامل لرغباته، فكلما زاد الإشباع زاد الرضا عن الأجر والعكس صحيح ، وكذلك مشاعر الفرد نحو عمله .

جدول رقم (15) التغيير في نظم العمل وعلاقته بتوفير المؤسسة لفرص تدريبية

المجموع	أبدا	أحيانا	توفر فرص تدريبية تغيير في :
9 12.2%	9 12.2%	0	الصلاحيات
23 31.1%	23 31.1%	0	تقييم الأداء
12 16.2%	12 16.2%	0	إجراءات و بيئة العمل
30 40.5%	9 12.2%	21 28.4%	نطاق الإشراف
74 100%	53 71.6%	21 28.4%	المجموع

معامل الارتباط 0.058:

مع انه حدث تغيير في نظم العمل إلا أن 71.6% من العمال صرحوا بعدم توفير المؤسسة لفرص تدريبية وفقا للمعطيات الجديدة خاصة العمال الذي صرحوا بان التغيير مس أنظمة تقييم الأداء بنسبة بلغت 31.1% على خلاف باقي التغييرات التي رأى العمال بأنها تغييرات في باقي النظم ولو

بنسب ضئيلة وأما العمال الذين صرحوا بتغيير نظم العمل من جهة نطاق الإشراف وبنسبة 28.4% من مجتمع البحث الذي شهد هذا النوع من التغيير مستبعدين 19.6% من العمال الذين كانت إجاباتهم لا أي لم يشهد أي تغيير في هذه النظم ، فنطاق الإشراف بالرغم من تغييره إلا أن العمال استفادوا من فرص تدريبية ،ولكن ليس دائما بل أحيانا .

وتعبيرا عن النسب المتوية في الجدول لا يمكن أن ننفي العلاقة بين التغيير في نظم العمل والرضا عن المؤسسة من حيث توفيرها لفرص تدريبية حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.058 ، وإشارته موجبة .

إذن فبالرغم من تغيير نظم العمل إلا أن المؤسسة لم تعمل أبدا على توفير التكوين والتدريب المناسب للمواءمة بين النظم الجديدة ومؤهلات العمال ،لان الرسكلة أو التكوين المهدف منه زيادة كفاءة العامل من اجل استعمال امثل للآلات أو لمعرفة ما يجب أن يقوم به وفقا لمتطلبات الوظيفة الجديدة ،فندرة التدريب توحى بغياب احد الركائز الأساسية للفعالية التنظيمية لأنه يعمل على تأهيل العمال لمختلف المهن والوظائف في المؤسسة خاصة في المرحلة التجريبية عند توظيف العمال الجدد¹ .فواجب المؤسسة تجاه هؤلاء ضمان تحقيق كل الظروف اللازمة لتكيفهم مع المنصب الذي يشغلونه ،وهذا يتطلب إرغونوميا تصميمية ،ثم أن العمال القدامى لهم ثقافة عمل تتعلق بالتنظيم في شكل القطاع العام السابق ،بينما التحول الذي شهدته المؤسسة يستدعي بإجراء تغيير على مستوى ثقافة العمل الجديد من خلال الاهتمام بالوظائف التدريبية والتكوينية وحتى الرسكلة إذا استدعى الأمر أو الظروف ،لان بيئة عمل المؤسسة غر مستقرة ،كون هناك فاعلين اجتماعيين خارج المؤسسة لهم تأثير واضح على النسق التنظيمي والمعروف بالمؤسسة ،فهم يمارسون سلطة عليها ،وما عليها الا مراقبة مناطق اللايقين لتضييق هامش حرية هؤلاء الفاعلين ولكن كيف يحدث هذا التضييق ؟

الجواب واضح ،هو توفير فرض تدريبية للعمال من جهة ،ورفع أجورهم وتحفيزهم ليس فقط لضمان استبقائهم ،بل لتهيئة محيط التغيير ومقاومة المقاومة التي يعملون عليها ، وفي الأخير القضاء على المنافسين وحتى الفاعلين المؤثرين عليها .

¹ Estelle Mercier et Geraldine Schmidt , **Gestion des Ressources Humaines** , Pearson Education ,France;2004,P190.

لذا فان فرص التدريب والتطوير ترتبط بالأهداف الكلية للمؤسسة لمواجهة التهديدات، فهو أن وجد (التدريب) يكون من اجل تعزيز نقاط القوة لدى الأفراد لجعلهم أكثر فعالية ومساهمة في إنجاح التغيير بالمؤسسة كالاستجابة لتحديات الجودة الشاملة.

جدول رقم (16) نظم العمل وعلاقتها بالرضا عن الترقية

المجموع	أحيانا	دائما	الرضا عن الترقية متغيرات نظم العمل
9 12.2%	0 0%	9 12.2%	الصلاحيات
23 31.1%	14 18.9%	9 12.2%	تقييم الأداء
12 16.2%	0 0%	12 16.2%	إجراءات و بيئة العمل
30 40.5%	0 0%	30 40.5%	نطاق الأشراف
92 100%	14 18.9%	60 81.1%	المجموع

رغم التغييرات التي شهدتها نظم العمل فان نسبة 81.1% يرون أن الترقية توفر لهم الرضا عن العمل خاصة المصرحين بالتغيير على مستوى نطاق الإشراف حيث بلغت نسبتهم 40.5% تليها نسبة الذين لهم نفس التصريح مع الذي شهدوه في إجراءات وبيئة العمل حيث بلغت 16.2% من المجتمع الجيب لهذا السؤال لكن هناك من يرى أن الترقية توفر الرضا أحيانا في ظل التغيير الذي شهدته نظام تقييم الأداء.

إذن فالعلاقة بين متغيرات نظم العمل والترقية تتجلى بوضوح باعتبار أن الترقية إعادة تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، أو بمعنى آخر إعادة تعيين العامل في وظيفة ذات مرتبة اعلي من وظيفته الحالية، وعادة تستتبع هذه الوظيفة الأعلى متطلبات أكثر من الفرد، إذ أن مسؤولياته ستزداد، وعادة، ولكن ليس دائما، فان راتب أو اجر هذا الموظف يزداد بمجرد ترقيته وغالبا

ما ينتقل إلى مركز وظيفي أعلى ويحصل على لقب وظيفي أكثر أهمية ،وتصبح له سلطة اكبر من ذي قبل ،ليتمتع بحرية أكبر في جميع المجالات وفي مجال الحركة والتنقل داخل المؤسسة دون أن تكون عليه رقابة من احد والعمل في ظل إشراف عام ، كل هذه الأشياء تشعر الفرد بالرضا عن الترقية ،لذا فتغير نظم العمل التي صرح بها مجتمع البحث ،يؤثر على أهداف الفرد كما سبق وان ذكرنا حول الترقية لان تقييم الأداء له علاقة بالترقية فالعاملين ذوي الأداء المرتفع توفر لهم المؤسسة فرصا للترقية لأنهم اثبتوا كفاءتهم ،ثم أن إجراءات وبيئة العمل والصلاحيات التي يخولها المنصب لشاغله تضمن له هامش من الحرية وبناء عليها يتخذ قرارات تحت مظلتها التي تشكل مورد سلطة ومنطقة للشك ،فان أحسن استغلال بيئة العمل أصبح يمتلك فرصة للترقي ،ضف إلى ذلك نطاق الإشراف حيث أن درجة اتساعه تؤدي إلى توسيع هامش حرية المشرف وبالتالي تزيد مناطق الشك وتضييق حوله الآخرين ،ويصبح يمارس سلطة لكي يحقق أهدافه ،من بينها الترقية ،وبهذا يصبح أكثر رضا عن الهدف الذي أراده قياسيا إلى العقلانية النسبية التي يتحكم في ترشيدها واستغلال مناطق نفوذه لبلوغها .

الجدول رقم (17) إضافات التغيير التنظيمي للعمال وعلاقتها بتفضيلات الترقية لديهم

المجموع	زيادة السلطة	تحسين المركز الاجتماعي	زيادة في الأجر	تفضيلات الترقية إضافات التغيير
---------	--------------	------------------------	----------------	--------------------------------

فرص الترقية	0	23 25%	0	23 25%
فرص التكوين	0	9 9.8%	9 9.8%	0
لا شيء	51 55.4%	9 9.8%	0	60 65.2%
المجموع	51 55.4%	32 34.8%	9 9.8%	92 100%

معامل الارتباط: 0.025 :

من الجدول يمكن القول إن 55.4% يفضلون الترقية زيادة في الأجر مع إن التغيير التنظيمي لم يضيف لهم أي شيء بنفس النسبة، وأما الذين أضاف لهم التغيير فرصا للترقية فقد كانت تفضيلاتهم لها من خلال تحسين مراكزهم الاجتماعية في المؤسسة ونسبتهم 25% من أصل 34.8 بنفس التفضيل، وأما الذين أتاح لهم التغيير التنظيمي فرصا للتكوين فقد هدفوا وراء تفضيلاتهم إلى الحصول على السلطة ونسبتهم 9.8%.

والسؤال المطروح هل هذه التفضيلات تخضع للعقلانية ؟

وهل الفرص التي أضافها التغيير محل أطماع العامل لتحقيق أو بلوغ مستوى العقلانية ؟ سواء أضاف التغيير فرصا أو لم يضيف أي شيء فالعمال دائما في عملية بحث دائم عن الاستقرار الوظيفي، لكن كل منهم له تفضيله الخاص ونسبته من هامش الحرية في الاختيار الأمثل، ومنطقة الالايقين (الشك) التي تجعل المؤسسة أو المخططين الفاعلين في التغيير التنظيمي في حالة من الريبة، وتعدد مطالب العمال من جهة، لذا فهي في عملية مراقبة مستمرة لمناطق الشك حتى تضبط الإضافات اللازمة والتي تتأقلم مع طموحات العمال، والعامل في المؤسسة هو في استعداد تام لإتمام الفرص التي تعمل المؤسسة على إهدائها إن صح القول للعمال، وتبقى مسألة المفاضلة فيما بينها تخضع إن صح القول للعمال، وتبقى مسألة المفاضلة فيما بينها تخضع للعقلانية الالمحدودة (النسبية) والهدف الأسمى من وراء قصد المؤسسة هو الحفاظ على رأسمالها البشري، وأما الأفراد كما ذكرنا هو الأمان الوظيفي، لان هذا الأخير .

جدول رقم (18) التمتع بالحرية في أداء العمل وعلاقته باتخاذ القرار

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	يخول المنصب اتخاذ القرار
				التمتع بحرية في العمل
18 19.6 %	0 0 %	9 9.8 %	9 9.8 %	دائما
65 70.7 %	12 13 %	35 38 %	18 19.6 %	أحيانا
9 9.8 %	0 0 %	0 0 %	9 9.8 %	نادرا
92 100 %	12 13 %	44 47.8 %	36 39.1 %	المجموع

معامل الارتباط: 0.098:

من الجدول نلاحظ أن 47.8% من الذين يخول لهم المنصب اتخاذ القرار حسبما يتطلبه الأمر والموقع الوظيفي منهم 38% لهم في بعض الأحيان هامش من الحرية في ذلك وأحيانا كذلك أما نسبة الذين يتخذون قرارات دائما ووفقا لتمتعهم بها مش من الحرية مقدرة بـ 39.1% إلا إن التمتع بحرية الأداء في العمل يكون أحيانا بنسبة 19.6% وأما 13% فهم نادرا مع يتخذون قرارات مع ان لهم هامش من الحرية في ذلك وفي بعض الأحيان فقط.

وتعبيرا عن نسب الجدول، فان هامش الحرية الذي يتمتع به الأفراد له تأثير كبير في اتخاذ القرار حالة ما إذا تطلب الموقع الوظيفي للعامل ذلك، فالتصريح الذي استنتجناه من خلال آراء العمال ونسب الجدول يبقى في حالة من الصحة لان هذا الأمر ساهم في إثباته معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ 0.098، إذا فالصلاحيات التي يخولها المنصب حسب التوصيف والوصف الوظيفي التي قامت به الهيئة المعنية بالمؤسسة، تساهم في رفع أو زيادة درجة هامش الحرية الذي يتمتع به العامل أصلا من قبل، والزيادة التي فوضها له أو منحه إياه المنصب (الوظيفة الجديدة)، ضف إلى ذلك

الهامش دور مناطق اللايقين التي تساعد العامل في اتخاذ القرار متى شاء وبناء على السلطة التي يخولها له المنصب ،يصبح العامل فاعل أساس في المؤسسة ،ثم إن العقلانية التي من خلالها يتم اتخاذ القرار ستكون نسبية ،لان مها كانت سلطته ،فهو في الأصل عامل يخضع لقانون عمل (عقد عمل)بينه وبين المؤسسة مكان العمل .

فالعمال بمؤسسة مطاحن الاغواط ومهما تنوعت فئاتهم السوسيو مهنية يتمتعون بدرجة عالية من الحرية في أداء مهامهم مما سهل له اتخاذ القرار المناسب وحسب البيئة التي يعملون فيها والتي تتسم بعدم الاستقرار .

الجدول رقم (19) الفئة السوسيو مهنية وعلاقتها باتخاذ القرار :

المجموع	نادرًا	أحيانا	دائما	اتخاذ القرار الفئة السوسيو مهنية
24 26.1%	01 1.1%	12 13%	11 12%	إطار
24 26.1%	02 2.2%	11 12%	11 12%	عون تحكم
44 47.8%	09 9.8%	21 22.8%	14 15.2%	عون تنفيذ
92 100%	12 13%	44 47.8%	36 39.1%	المجموع

مستوى دلالة كا 2 : 0.227

حسب معطيات الجدول نجد أن 47.8% ممن يسمح لهم الموقع الوظيفي باتخاذ القرار من تطلب الأمر ذلك أحيانا وتمثل فئة أعوان التنفيذ المصدر الرئيسي في تنفيذ تلك النسبة حيث بلغت نسبتهم 22.8% ثم هناك نسبة 39.1% من الذين يتخذون القرارات دائما حسب مسميات الأفراد الوظيفية منها 15.2% من أعوان التنفيذ .

إن نسب الجدول السابق أدت بنا إلى إجراء فحص أو اختبار العلاقة بين متغير الفئة السوسيو مهنية والسماح للموظف باتخاذ القرار وفقا لوظيفته، وهذا للكشف عن مدى صحة تلك البيانات ، ليتأكد لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تلك المتغيرات السابقة والكشف عن الفاعل الحقيقي .

فمن خلال قيمة كا² : 0.227 اتضحت الفروق ، وظهر لنا إن فئة التنفيذيين هم الأكثر سلطة مقارنة بالفئات السوسيو مهنية الأخرى ، لماذا ؟

لان الاختلاف في المناصب يؤدي إلى اختلاف درجات السلطة ، ثم إن التنفيذ هو عملية تحويل الأوامر من الفئات الإدارية العليا ومرروا بالفئات الوسطى التي تلعب دور الوسيط بين القمة والقاعدة ، وما دام المؤسسة صناعية وتركيزها على وفرة المنتج وجودته أكثر من أهداف أخرى ، تبقى الفئة الأكثر تحكما في الأخريات هي من تملك السلطة ، هذا المورد الذي باستخدامه عقلانية وترشيده وتدعيمه بالموقع الوظيفي يؤدي بالفاعل الاجتماعي في المؤسسة بالقيام بأفعال اجتماعية حسب ما ذكرنا ، وتستنتج إن هذه الفئة (التنفيذ) نقوم بفعل جماعي منتظم ساهم في التحكم في مناطق اللايقين التي يتمتع بها كل الفاعلين الاجتماعيين ضمن الفئات السوسيو مهنية المتبقية .

مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

حسب النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل البيانات والمعطيات المحصل عليها من ميدان الدراسة, والخاصة بعلاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي للعمال , حيث توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- 1 - عدم رضا العمال عن الأجر الحالي في ظل التحول من القطاع العام إلى الخاص .
 - 2 - عدم توفر فرص بشكل عام للعمال من حيث تطويرهم لأداء العمل .
 - 3 - عدم إشراك العمال في إدارة التغيير , وحتى أفكارهم لا تؤخذ بعين الاعتبار في حالة إحداث تغيير تنظيمي .
 - 4 - عدم الرضا عن مكان العمل بسبب التغيير في نظم العمل من حيث الصلاحيات ونظام تقييم الأداء , إجراءات وبيئة العمل وحتى نطاق الإشراف .
 - 5 - عدم توفر فرص تدريبية لعمال مطاحن الاغواط .
 - 6 - غياب شبه كلي للترقية في جميع الاتجاهات (الأفقية - العمودية) ولو أنها توفر الرضا الوظيفي .
 - 7 - نقص أو عدم تمتع العمال بحرية كاملة في العمل , مما أدى إلى انعدام اتخاذ القرارات من طرف بعض العمال ولو أن المنصب يخول لهم ذلك في بعض الضرورات .
 - 8 - تحكم أعوان التنفيذ في اتخاذ القرارات الخارجة عن إدارة التغيير .
 - 9 - لم يضيف التغيير للعمال أي شيء يتعلق بفائدتهم الشخصية .
- إذن حسب هاته النتائج نكشف العلاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لعمال مؤسسة مطاحن الاغواط , تدل على عدم اهتمام الفاعلين الاجتماعيين والمخططين لعملية التغيير التنظيمي بالبعد الإنساني , خاصة من وجهة نظر توفير الظروف الملائمة حتى يكون العمال أكثر رضا عن وظائفهم , فالتغيير التنظيمي كشف فعل ملموس , أدى إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي , إلا أن هذا الانخفاض نسبي وليس دائم , لأنه أولاً يوجد هناك تباين في إجابات المبحوثين من حيث الرضا وعدمه ,
- ثانياً هذه النسب تميل إلى عدم الرضا أكثر من ذلك , وبهذا فالعلاقة بينه كما ذكرنا والافتراض صحيح ما دامت العلاقة قائمة بين هذين المتغيرين , وتفسير ذلك يكمن في النتائج المتوصل إليها والدالة بوجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين , هذه الدلالة التي تستوجب إيجاد بدائل

لتضييق الفجوة بينها , إذ لا بد من مراعاة مشاعر العمال وأهدافهم وضرورة تعديل أهداف التغيير التنظيمي ليتماشى مع المتطلبات الفردية للعمال وأهدافهم , لكي تتفادى المؤسسة إستراتيجية الفاعلين التي تسعى إلى تحقيق وتعظيم الأهداف الشخصية للعمال لأنه مهما بلغ الفاعل من مستوي أو لم يبلغ أصلاً ، فان له القدرة لتبني الإستراتيجية , ويتحول من نسق الإنسان آلة إلى نسق الإنسان الاستراتيجي .

فالرضا الوظيفي هو من أهم العوامل الرئيسية لنجاح وفعالية أي تنظيم , حيث يعتمد هذا النجاح على مدى استعدادات هؤلاء الأفراد للعمل بكفاءة ودقة وتفان من اجل نجاح هذا التنظيم لهذا فان فاعلية الأفراد لا تعتمد فقط على توفر الفرص التدريبية وتطوير العمل بقدر ما تعتمد على درجة ومستوى رضا هؤلاء الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها , لذا يجب على الإدارة أن تعمل على تنمية العلاقة بين التنظيم والأفراد (الفاعل والنسق) المتميز له بالحرص على تنمية مشاعر العمال , لان شعور العامل بالارتياح تجاه واقعه الوظيفي يعزز شعوره بالرضا الوظيفي , وهذا ما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها .

وكذلك يعد مطلباً أساسياً للكثير من المؤسسات الصناعية , لان المنظمات التي يتميز موظفوها بدرجة عالية من الرضا الوظيفي هي متطلبات ذات فعالية عالية , على عكس ما وجدناه في مؤسسة ماطاحن الاغواط , فهي ذات فعالية منخفضة او متوسطة حسب مستوى الرضا العمالي .

خلاصة الفصل :

وكخلاصة لنتائج الفرضية الأولى يمكن أن نجمل القول بعدم فعالية مؤسسة مطاحن الأغواط من حيث درجة التفاعل بينها وبين عمالها في جميع الفئات السوسيو مهنية , وما العمال إلا وسائل لتحقيق غايات مخطط لها مسبقا , فلهذا التأثير نتائج وخيمة تتحمل تكاليفها المؤسسة , وتؤثر على استمراريتها .

تمهيد :

كنا قد كشفنا عن واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الأغواط من حيث تأثيره على الرضى الوظيفي لعمالها ، و هنا نحن بصدد تحليل و مناقشة المعطيات المحصل عليها ميدانيا و الخاصة بالفرضية الثانية لمعالجة آليات التغيير التنظيمي و علاقتها بمشكلة الأداء الوظيفي للفاعلين العمال بهاته المنظمة ، و بهذا سنقوم بتفكيك عناصرهاته الفرضية و تفسير معطياتها لفهمها ثم تجميع ما تم تجزئته في نسق مترابط يسمى بالفرضية .

جدول رقم (20) تحويل نمط ملكية المؤسسة وعلاقته بالرضا عن الأداء :

المجموع	أحيانا	لا	نعم	رضا العامل عن أدائه تحويل نمط الملكية
21 22.8%	12 13%	0	9 9.8%	نعم
41 44.6%	14 15.2%	9 9.8%	18 19.6%	لا
30 32.6%	0	0	30 32.6%	لا اعلم
92 100%	36 28.2%	9 9.8%	57 62%	المجموع

معامل الارتباط: 0.079

من الجدول يتضح إن 62% من العمال الراضين عن أدائهم وفي ظل تحويل نمط الملكية نحو تحسين الأداء، منهم 32.6 لا يعلمون بسبب الانفصال وهم راضون عن الأداء، و 19.6% راضين عن الأداء في حين لا يعتقدون الانتقال من القطاع العام إلى الخاص يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، وتليها نسبة من العمال أحيانا يرضون عن أدائهم مقدرة بـ 28.3% منها 15.2% لا يؤيدون سبب تحويل الملكية، وبالتالي فالرضا عن الأداء يمثل النسبة الأكبر وتبقى 9.8% لا رضا لهم عن الأداء.

وحسب معامل الارتباط بين المتغيرين والمقدر بـ 0.079 فإن تحويل نمط الملكية يحسن من أداء الشركات، وهذا بالرجوع إلى النسب في الجدول المبين لها أعلاه، والتي دعمها الباحثين من خلال رضاهم عن الأداء الحالي للمؤسسة.

وبهذا يمكن القول إن تغير حقوق الملكية أو الانتقال من القطاع العام إلى الشركة أو المؤسسة الخاصة في مطاحن الاغواط - ترتب عليه خلق فئة جديدة تكون شديدة الحرص على نجاح المؤسسة الاقتصادية، لان هذا يحقق مصالحهم الشخصية، وتوفير نظام الحوافز للإدارة لتشجيعها على زيادة

تحقيق الأرباح، خاصة إن المنافسة تساعد على انتقال الكفاءات الإدارية سعياً وراء الحافز الأعلى، وبالتالي فالنسب التي رأيناها سابقاً مفادها المؤسسة التي تمت خصخصتها أو تحويلها إلى شركة ذات أسهم spa حققت زيادة في إرباحها وارتفاع إنتاجية العاملين فيها أكثر من ذي قبل، وهذا يعود إلى سوء التسيير في السابق الذي أدى إلى إنتاج غير فعال في المؤسسة العامة، على أن ذلك لا يمكن أخذه كاستنتاج نهائي، فلا يمكن النظر إلى تحويل نمط الملكية الموصوفة بالخصوصية أنه كفؤ بالضرورة لسبب كامن في ملكيتها الخاصة والعكس صحيح أي لا يجب اعتبار ضعف الأداء في القطاع العام كامن في الملكية فضعف القطاع العام يرجع إلى اعتبارات فاعليتها، وهي اعتبارات غير مرتبطة بالربحية والكفاءة والنجاعة، بل هي اعتبارات سياسية واجتماعية في المقام الأول، إضافة إلى ذلك الضغوط الاجتماعية التي تعمل في ظلها وحدات القطاع العام، وفي مقام ثان الثقافة التسييرية للمؤسسة.

فالتغيير في نمط الملكية يجب إن يكون مصحوباً بالتغيير الداخلي قبل الخارجي، خاصة قيم العاملين نحو الأداء.

والجدول الموالي يوضح انتقال مؤسسة مطاحن الأغواط إلى spa وعلاقته بتغير قيم العاملين نحو الاداء.

الجدول رقم (21) انتقال المؤسسة إلى ذات أسهم spa وتغيير قيم العمال نحو

تحسين الأداء

النسبة	التكرار	أدى الانتقال إلى spa إلى :
45.7%	42	تغيير قيم العاملين نحو تحسين الأداء
54.3%	50	لم تتغير القيم عن السابق
100 %	92	المجموع

من الجدول يتضح أن نسبة 54.3% من العمال لم تتغير قيمهم في اداء العمل عن السابق بينما 45.7% منهم صرحوا بان الانتقال إلى شركة ذات أسهم أدى إلى تغيير قيم العاملين نحو تحسين الأداء .

فالبعد القيمي يعتبر من أهم عناصر النجاح ،فبقدر نشاطه وقوته تحدد كفاءة و فاعلية المنظمة ، وبهذا يتعاضد دوره في ظل التغيير السريع أو التغيير التنظيمي ،لان القيم التنظيمية لها تأثير في العمل ومن أهمها الاداء الجيد ، و الكفاءة في العمل و تحقيق الأهداف و غيرها فإذا كان الهدف من التغيير التنظيمي خاصة حالة انتقال المؤسسة إلى شركة ذات أسهم هو تحسين الأداء ،فان هناك معايير تحدد هذا الأداء انطلاقا من جودة المنتج ووصولاً إلى انخفاض تكلفته، وهذا ما عملت عليه مؤسسة مطاحن الاغواط ،غير أن الغالبية لم يحسوا بالتغيير الذي مس قيمهم لذا صرحوا كذلك والجدول السابق المعبر عن الرضا عن الأداء حير دليل على أن القيم في تغيير و نحو تحسين الأداء .

جدول رقم (22) المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء العمالي

المجموع	منخفض	متوسط	مرتفع	مستوى الأداء عناصر التغيير التنظيمي
47 51.1%	9 9.8%	11 12%	27 29.3%	الهيكل التنظيمي
33 35.9%	0	21 22.8%	12 13%	الاستراتيجية
12 13%	0	12 13%	0	ثقافة المؤسسة
92 100%	9 9.8%	44 47.8%	39 42.4%	المجموع

معامل الارتباط: 0.082:

من القراءة الإحصائية للجدول تبين أن 47.8% من العمال كان أدائهم متوسط تحت تأثير المتغيرات التنظيمية منها 22.8% سببه التغيير الاستراتيجي ثم العمال ذو الأداء المرتفع كانت نسبتهم 42.4% بسبب هذا التغيير الذي مس عناصر المؤسسة، خاصة التغيير الذي حدث

للهيكل التنظيمي والذي يرى العمال ممن شهدوا تغييره أن أداءهم مرتفع، و9.8% هي نسبة تأثير تغير الهيكل التنظيمي على الأداء المنخفض .

ومن خلال جمع نسبي الأداء المرتفع والمتوسط والمقدرة بـ 90.2% يمكن القول إن هناك تأثير للمتغيرات التنظيمية على الأداء، وفي دلالة الارتباط 0.082 نتيجة مؤداها أن التغيير زاد من أداء العمال.

الجدول رقم (23) سبب انفصال المؤسسة لرفع الأداء

النسبة	التكرار	سبب الانفصال
19.6%	18	إصلاحات تسييرية
39.1%	36	إصلاحات اقتصادية
21.7%	20	اصلاحات اجتماعية
19.6%	18	إصلاحات أخرى
100%	92	المجموع

يرى كثير من العمال أو بالأحرى 39.1% منهم أن سبب الإصلاحات الاقتصادية هي سبب انفصال المؤسسة عن القطاع العام وهذا لرفع أدائها بينما 21.7% من العمال لهم إجابات حول الإصلاحات الاجتماعية، ودورها في تحسين أداء المؤسسة، أما انفصال المؤسسة لأسباب تسييرية أو إصلاحات أخرى يحظى بنسب على التوالي 19.6%، 19.6%، هذا حسب اتجاهات العمال نحو هذا الانفصال.

لكن الإحصائيات التي عبر عنها العمال تفسر في اتجاه واحد، هو إن الدولة أو الهيئة العليا - بصفتها فاعل اجتماعي - عملت على فتح أو نقل ملكيات المؤسسة الوطنية أو بما يسمى حقوق الملكية من اجل إصلاحات اقتصادية تسييرية الهدف منها تعظيم الفائدة عن طريق توفير المنتوجات في السوق للمستهلكين، والذي يعد إشباعهم إصلاحا اجتماعيا، وكذلك العمال في حالة فتح فرص التوظيف للقضاء أو التخفيض من معدلات البطالة من جهة، ومن جهة أخرى تقليص حجم الواردات من هذه المنتوجات، إذن فالإصلاحات التي قامت بها الدولة تندرج ضمن فعل اجتماعي عقلائي مرتبط بهدف محدد مسبقا وهو تحقيق النجاعة والكفاءة، وحينما نتكلم عن الهيئة

العليا يجب التركيز على مسألة السلطة في اتخاذ هذا القرار ،والواقع الجزائري في وقت مضى كما ذكرنا في التطور التاريخي للمؤسسات الصناعية خاصة في البداية كان في حاجة إلى من يسير هذه المؤسسات ،وبالتحديد بعد الاستقلال مباشرة ،ورحيل المعمرين ممن كانوا يشغلون ويسيرون المؤسسات في ذلك الزمان ،ثم أصبح التعديل والتغيير يمس تنظيم العمل من خلال هاته الإصلاحات ليس الهدف الحفاظ على الممتلكات فحسب وإنما لتوفير السلع ورفع النسب المالية وبالتالي تحقق الأداء الأمثل.

الجدول رقم (24) تغيير ثقافة العمل وعلاقتها بالأداء

المجموع	منخفض	متوسط	مرتفع	مستوى الأداء تغيير ثقافة العمل
33 35.9%	0 0%	33 35.9%	0 0%	نعم
39 42.4%	9 9.8%	9 9.8%	21 22.8%	لا
20 21.7%	0 0%	2 2.2%	18 19.6%	لا اعلم
92 100%	9 9.8%	44 47.8%	39 42.4%	المجموع

معامل الارتباط: 0.064

من الجدول يتضح أن 47.8 من العمال أداؤهم متوسط، حيث أن 35.9% منهم صرحوا بان ثقافة العمل قد تغيرت، بينما ذوي الأداء المرتفع تقدر بـ 42.4% منها 22.8% لم يشهدوا تغيرا لثقافة العمل ، بينما نسبة 19.6% أداؤهم مرتفعا ولا يعلمون إن تغيرت ثقافة العمل أم لا. والملاحظ أن هاته النسب لها علاقة بنسب الجدول السابق ، وهنا نكون بصدد تفسير مسألة التغيير الثقافي في العمل وعلاقته بمستوى الأداء، واعتمادا على معامل الارتباط المقدر بـ 0.064 بين المتغيرين الثقافة والأداء يمكن إن نفسر ذلك وفقا لوجود هذه العلاقة ،حيث إن هناك اجتماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين، وكذا رضاهم الوظيفي

،والرفع من الروح المعنوية لهم ،وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس ،حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي جديد وواحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم ،وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز ،وهذا يشكل دافعا للعمال لبذل قصارى جهودهم لنجاح المنظمة وتميزها .

إضافة إلى ذلك فثقافة العمل تعتبر شكل من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وأفعالهم ،فهي توجههم بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية من خلال مساعدتهم (ثقافة العمل) على فهم الأحداث التنظيمية لتحقيق قدرتهم على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا ، ايضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية ليصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقق أداء مرتفع ،هذا وقد تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ ،حيث أن الثقافة الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية القوية وتؤدي إلى الانعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالاغتراب أحيانا .

وفيما يخص التغييرات التي يشهدها تنظيم العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ،فمعلوم أن كل تغيير يصحبه تغير في ثقافة المنظمة والتي تتأثر كثيرا بالمشرفين الجدد والأنماط القيادية التي يتسمون بها لذا فمن تأقلم مع ثقافة المشرف لم يلحظ تغير في ثقافة العمل ،ومن وجد صعوبة في التكيف معها ،صرح بأنها تغيرت وهذا ما أشارت إليه نسب الجدول .

الجدول رقم (25) المستوى التعليمي وعلاقته بالأداء

المجموع	منخفض	متوسط	مرتفع	مستوى الأداء / المستوى التعليمي
15 163 %	0	9 9.8 %	6 6.5 %	بدون مستوى
44 47.8 %	4 4.3 %	20 21.7 %	20 21.7 %	أساسي
21 22.8 %	2 2.2 %	11 12 %	8 8.7 %	ثانوي
12 13 %	3 3.3 %	4 4.3 %	5 5.4 %	جامعي
92 100 %	9 9.8 %	44 47.8 %	39 42.4 %	المجموع

معطيات الجدول توضح أن 47.8% من ذوي الأداء المتوسط سببه المستوى التعليمي عامة والمستوى التعليمي الأساسي خاصة نسبة 21.7%، وكذلك بالنسبة لمن صرحوا بان أدائهم مرتفع حيث بلغت 42.4% منهم 21.7% مستواهم أساسي وباقي النسب يتوزع على الأسباب والنتائج كما هو موضح في الجدول.

إن استعمالنا لدور المستوى التعليمي في رفع الأداء هو الكشف عن حقيقة التغيير الثقافي وأثره على الأداء، كما ذكرنا في الجدول السابق، لذا وجدنا فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي ودرجة الأداء الأمر الذي ساعدنا في فهمه قيمة مستوى كإ2 البالغة 0.460، والدالة على وجود هذه الفروقات، لكن الواضح أن المستوى التعليمي الأساسي سيطر على المستويات الأخرى من ناحية تأثيره على الأداء، ولا ندري أين يكمن السبب؟.

يعبر المستوى التعليمي على درجة النضج الثقافي وبالرجوع إلى الجدول رقم (06) والمتعلق بخبرة العمال لوجد انه يحمل في طياته الكثير من الدلالات، خاصة أن الحالة التي التحق بها العمال بالمؤسسة كذلك، إذا كانت مستوياتهم التعليمية في المرحلة الأساسية، ودخولهم كان يسبب الطلب في سوق العمل أكثر من العرض، لهذا تشكلت لهم الفرص في الحصول على وظيفة، وبهذا تكون الخبرة تلعب الدور الأساسي في تحقيق الأداء قياسا إلى المستوى التعليمي، وأما باقي المستويات والتي

نسبها كانت ضئيلة من حيث تصريحات المبحوثين حول مستوى الأداء، فكما قلنا والأمر واضح، وهو صعوبة الحصول على وظيفة في الوقت الحالي، والموظفون الجدد وان امتلكوا مستويات عليا إلا إن الخبرة منعتهم من فهم معايير الاداء لتحقيقه .

الجدول رقم (26) التغييرات في نظم العمل وعلاقتها بالنموذج الحالي للتقييم

المجموع	أحيانا	دائما	نموذج التقييم يوافق الأداء الفعلي نظم العمل
9 12.9%	0 0%	9 12.9%	الصلاحيات
23 31.1%	23 31.1%	0 0%	تقييم الأداء
12 16.2%	12 16.2%	0 0%	إجراءات و بنية العمل
30 40.5%	21 28.4%	9 12.9%	نطاق الإشراف
74 100%	56 75.7%	18 24.3%	المجموع

معامل الارتباط 0.137

يتضح من الجدول إن 75.7% من العمال يرون أن نموذج تقييم الأداء يوافق الأداء الفعلي في بعض الأحيان خاصة من جهة التغيير الذي شهده نظام تقييم الأداء بنسبة 31.1% ثم تليها نسبة المجيبين عن توافق نظام تقييم الأداء مع الأداء الفعلي من حيث تغيير نطاق الإشراف، كما أن نسبة 24.3% من الموافقين دائما على أن النموذج الجديد الخاص بتقييم الأداء مقسمة بالتساوي بين تغيير نظم الصلاحيات، ونطاق الإشراف 12.9% .

إن التغيير في نظم العمل والمعبر عنه في الجدول له علاقة بنموذج تقييم الأداء، حيث انه مهما كانت شدة التغيير الذي لحق بهذه النظم، فانها ستؤثر على الأداء وبالتالي فالنموذج القديم يشوبه النقص، من حيث عدم قدرته على تحديد الأداء المتوقع من الأفراد في ظل المتغيرات الجديدة، وكما

سبق وان ذكرنا أن التغيير يؤدي إلى تحسين أداء الشركات لكن حسب آراء العمال واتجاهاتهم فان هذا التقييم الجديد لا يتوافق مع الأداء الفعلي، فلربما نطاق الإشراف في حالة ما إذا شهد توسيع في أداء مهامه فانه يصعب عليه تقييم الأداء الفردي للعمال، هذا من جهة، وأخرى فنظام تقييم الأداء الجديد يخضع دائما لعمليات الوصف والتوصيف الوظيفيين خاصة عند تحليل العمل والذي يجعل من القائمين بعمليات التقييم يقعون في أخطاء كثيرة، لان هناك متغيرات يتجاهلونها أثناء بناء هذا النموذج أولاً، وثانياً تغيب الكفاءة الفردية حسب متطلب الموقع الوظيفي، وبهذا يكون نموذج التقييم لا يتوافق بين الأداء الذي يراه العمال مرتفعاً، والإدارة متوسطة وبهذا على المؤسسة تحديد هوة الأداء والبحث عن نظام يقضي على هذه الهوة .

فالتغيير في نظم العمل له هدف مرتبط به إذا ما كان يتصف بالعقلانية النسبية للمشاركين أو الفاعلين في تغيير هذه النظم، لكن عليهم مراعاة أهداف العمال لتفادي التعارض، كذلك العمال يجب عليهم أن يتأقلموا ويتكيفوا مع متطلبات العمل في ظل هذه المتغيرات الجديدة، مع مراعاة أهداف المؤسسة، دون التفريط أو إهمال أهدافهم الفردية، وبهذا تكون الموائمة بين الفاعلية الشخصية والفاعلية المؤسسية، وكلاهما يتسم بالنسبية عقلانياً .

جدول رقم(27):التغيير التكنولوجي و أثره على الأداء

مستوى الأداء	مرتفع	متوسط	منخفض	المجموع	التغيير التكنولوجي
الإستعانة بالحاسبات الآلية	30 32.6%	18 19.8%	0	48 52.2%	
إدخال نظم إنتاج حديثة	9 9.8%	26 28.3%	9 9.8%	44 47.8%	
المجموع	39 42.4%	44 47.8%	9 9.8%	92 100%	

معامل الارتباط 0.077.

من الجدول يتضح أن مستوى الأداء المتوسط و المقدر بنسبة 47.8%. هو ناتج عن التغيير التكنولوجي خاصة عن طريق إدخال نظم جديدة في الإنتاج نسبته قدرت بـ 28.3% تليها نسبة 19% ترى أن أداءها المتوسط له علاقة بإدخال الحاسبات الآلية كنوع من التكنولوجيا الجديدة ثم يرى ذو الأداء المرتفع نسبة 42.4% منها 32.6% ما أثر على أدائهم دخول و استعانة المؤسسة بالحاسبات الآلية 9.8 من العمال منخفضي الأداء سبب إدخال نظم إنتاج جديدة.

حسب العلاقة بين التغيير التكنولوجي و الأداء و من دلالة معامل الارتباط المقدر بـ 0.077 و الذي يوحي بأن هناك توافق بين المتغيرين و بهذا يتوقف نجاح أي منظمة على مدى قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها، و خصوصا التغييرات التكنولوجية و التي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الإنتاج من أجل زيادة الإنتاجية عن طريق تحسين الأداء الفردي للعمال و بالتالي ضمان جودة المنتج .

إذن فالتكنولوجيا تعني استعمال المكائن الجديدة و من حيث المفهوم التغيير التكنولوجي يشمل التغييرات في المعدات و الأساليب المستعملة في الإنتاج و في العلاقات بين النشاطات المختلفة و في تحسين طرق تدفق العمل¹ الغرض منه هو إعادة تقسيم العمل و زيادة التخصص فيه و القضاء على الروتين (الحركة و الزمن) و هذا بهدف زيادة الأداء من خلال التحكم بالعمل و المهارات العمالية

1- محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 260.

المتطلبة فهي الموجه الأساس لمحيط العمل، و بالتالي فالتغيير التكنولوجي الذي شهدته مطاحن الأغواط و إستنادا لتصريحات المبحوثين زاد من الأداء بشكل يتراوح بين المرتفع و المتوسط هذه الزيادة التي تترجم في فعالية التكنولوجيا المستخدمة خاصة و في تحقيق الفعالية بشكل عام .

جدول رقم (28): تأثير التغيير التنظيمي على أهداف العمال و علاقته بالرضا عن الأداء

المجموع	أحيانا	لا	نعم	الرضا عن العمل تأثير التغيير
48 52.2%	0 0%	9 9.8%	39 42.4%	نعم
44 47.8%	26 28.3%	0 0%	18 19.6%	لا
92 100%	26 28.3%	9 9.8%	57 62%	المجموع

معامل الارتباط 0.073.

من الجدول يتضح أن 62% راضين عن أدائهم مع أن التغيير التنظيمي أثر على أهدافهم تليها النسبة المقدرة بـ 19.6% من الراضين و لم يؤثر التغيير على أهدافهم و أما الذين صرحوا برضاهم عن الأداء أحيانا فبلغت نسبتهم 28.3% و هي نفسها النسبة المعبرة عن عدد العمال الذين لم يؤثر التغيير على أهدافهم و تبقى نسبة 9.8% أثر التغيير على أهداف المصرحين بها و في نفس الوقت لا رضا لهم على الأداء.

و بالتالي فان هناك علاقة و إن كانت ضعيفة دلّ عليها معامل الارتباط البالغ 0.073، فتعارض الأهداف في الواقع يؤدي إلى تخفيض الأداء بسبب تصادم الأهداف و الذي يتولد عنه الصراع من أجل الحصول على أقل منفعة في هذه الحالة، و يبقى العمال في حالة (عملية) بحث دائم للسيطرة على مناطق اللاتيقين من أجل إكتساب مورد سلطة يسمح لهم بتعظيم منفعتهم خاصة الذين أثر التغيير على أهدافهم و رضاهم عن الأداء مصرح به إيجابيا، لان هؤلاء يستعملون عقلاانيتهم النسبية، فهم راضون عن الأداء مؤقتا، كذلك المصرحين

بالرضا عن الأداء أحيانا لهم أهداف لم تتعارض مع الأهداف التغيير، و لهذا فنسبة رضاهم هي مؤقتة لان مطالبهم محددة و لاقت تحقيقا من طرف المؤسسة، أما العمال الذين أثر عليهم التغيير التنظيمي و رضاهم عن الأداء منخفض، فله دلالة أن أهدافهم بعدت عن عقلانية النسبية، و أصبحت مطلقة و هذا ما أثر على مستوى أدائهم، و هو ما جعلهم يصرحون بعدم رضاهم .

إذن فتأثير التغيير على أهداف العمال يمكن أن يؤثر على الأداء، خاصة في حالة غياب التوافق بين الهدفين لكل منهما، و لهذا فالتغيير المؤثر على العمال سينعكس على اتجاه الأفراد نحو العمل، نحو المؤسسة، و بالتالي فعالية التنظيم تتدنى، و يصبح الرضا عن الاداء صريح من جهة العمال، من أجل إعادة المؤسسة النظر في الهدف من عملية التغيير .

جدول رقم(29):الخبرة و علاقته بالأداء.

مستوى الاداء مدة العمل	مرتفع	متوسط	منخفض	المجموع
[10_0] سنوات	9 9.8%	9 9.8%	2 2.2%	20 21.7%
[20-10] سنة	22 23.9%	21 22.8%	7 7.6%	50 54.3%
[30-20] سنة	8 8.7%	14 15.2%	0 0%	221 23.9%
المجموع	39 42.4%	44 47.8%	9 9.8%	92 100%

معامل الارتباط: 0.093 .

من الجدول نلاحظ ان 47.8 % هي نسبة العمال ذوي الأداء المتوسط مع اختلاف فئاتهم منها 22.8 % تتراوح خبرتهم بين 10 و 20 سنة، أما 15.2 % تتعلق بالفئة (20-30) سنة، ثم تليها نسبة ذوي الأداء المرتفع والمقدرة بـ 42.4 % تنقسم حسب الفئات، حيث أن 23.9 % من ذوي الخبرة المتوسطة (10-20) سنة تليها النسبة 9.8 % للفئة (0-10) وأخيرا الفئة (20-

30) سنة بنسبة بلغت 8.7 % وأما ذوي الأداء المنخفض فقدرت نسبتهم بـ 9.8 % ف ي كل الفئات المتعلقة بالخبرة .

وحسب الجدول يمكن أن نقول بأن الفئة (10-20) سنة هي التي تمتع بالأداء المتميز (مرتفع متوسط) حيث تفاوتت 46.7% من إجمالي عدد الباحثين، وبالتالي يمكن القول بأن مدة العمل لها تأثير على الأداء في الفئة الوسطى لكون العمال في مرحلة العطاء، وأن الفئة الثالثة، فيرجع ذلك المستوى في الأداء لعدة أسباب، يتعلق بعضها بالملل الوظيفي من جراء الروتين اليومي والتعقيد الذي يخلقه النظام في العمل على حد قول إيدقار موران IDGAR MORIN في كتابه *La place du désordre*، إذن فالتعقيد ينجم في بعض الأحيان كذلك من مساوئ البيروقراطية أو ما عبر عنه "كروزيه" في كتاب الظاهرة البيروقراطية *la phénomène bureaucratique* الحلقة المفرغة (الجهمينية)، كل هذا يؤثر على الأداء الأفراد القدامى، خاصة في ميدان الصناعة، ضف إلى ذلك التقدم في السن الذي يجعل العامل يفكر في التقاعد دون التقيد بثقافة العمل نحو الأداء .

ثم إن الفئات الدنيا من الخبرة، لا تملك المبادرة ويروح الجماعة في رفع أدائها فهي تعمل على التأقلم والتكيف مع المعطيات رويدا رويدا وهكذا يمكن القول بأن الخبرة في مؤسسة مطاحن الأغواط سلاح ذو حدين الحد الأول من حيث ارتفاع معدل الأداء الفئة (10-20) وسيطرتها ارتفاع والحد الثاني الفئتين الأولى والثالثة وتأثيراتها على الأداء، فهي تتراوح بين الأداء المتوسط لها والمنخفض.

جدول رقم (30): التغيير التنظيمي المحدث و ضرورة تحسين الأداء.

النسبة	تكرار	التغيير ضروري لتحسين الأداء
22.8%	21	موافق
9.8%	9	غير موافق
67.4%	62	محايد
100%	92	المجموع

من خلال الجدول يبين أن نسبة 67.4% من العمال يلتزمون الحياد من حيث ضرورة التغيير التنظيمي لتحسين أداء المؤسسة، تليها فئة العمال الذين وافقوا الفكرة حيث بلغت نسبتهم 22.8 %، ثم العمال الذين عارضوا هذا الافتراض نسبته بلغت 9.8% .

و تفسير ذلك يعود إلى كون الذين التزموا الحياد ليس لهم دراية بالهدف من عملية التغيير، أما الموافقون فلربما يعود إلى إطلاعهم على مجريات الأمور بالمؤسسة ولو عدنا إلى الجدول رقم (21) و الجدول رقم(23) و المتعلقان بسبب انفصال المؤسسة و علاقته بتحسين الأداء أو دور تغيير قيم العاملين في تحسين الأداء لوجدنا أن التغيير ضروريا لرفع الأداء.

جدول رقم (31) : الرضا عن الاجر و علاقته بالاداء .

مستوى الاداء	مرتفع	متوسط	منخفض	المجموع
الاجر يتناسب و حجم المهام : موافق	21 22.8%	14 15.2%	0 0%	35 38%

غير موافق	18 19.6 %	30 32.6 %	9 9.8 %	57 62 %
المجموع	39 42.4 %	44 47.8 %	9 9.8 %	92 100 %

معامل الارتباط : 0,083

من الجدول نلاحظ ان نسبة 47.8% آداؤهم متوسط منهم 32.6% غير موافقين عن الأجر الحالي مقارنة بحجم المهام و المسؤوليات الجديدة تليها نسبة الموافقين مقدرة بـ 15.2% أما نسبة العمال ذوي الأداء المرتفع بلغت 42.4% منهم 22.8% لهم توافق بين الاجر و الوظيفة و الباقي مقدرة بـ 19.6% من ذوي الأداء المرتفع و الاجر المنخفض حسبهم ، و اخير نسبة من العمال لا يوافقون عن الاجور الحالية و آداؤهم منخفض .

و حسب علاقة التي دلها معامل الارتباط المقدر بـ 0.083، فمتوسط الاداء كان أثره عدم الرضا عن الأجر ، و أما ذوي الأداء المرتفع مرده إلى مناسبة الأجر مع حجم المهام الجديدة ، إذن فالعلاقة بين الاجر و الأداء تقودنا حتما إلى إبراز أهمية التحفيز في خلق دافعية نحو الانجاز و بالتالي فالأجر الملائم يجعل الفرد حريصا على زيادة آدائه لتحقيق التميز ، أي أنه كلما زاد الأجر زاد الأداء ، ومنه وحسب تصريحات الباحثين فإنه بقدر الأجر يكون الأداء ، و مؤسسة مطاحن الأغواط تتميز باداء متوسط لعمالها حسب النسب المعبر عنها في الجدول مقارنة بمستوى و كميات الاجور حيث تتراوح بين 11052 دج و 24307 دج . (انظر الملاحق).

جدول رقم (32) : الرضا عن المدير و علاقته بالاداء .

مستوى الاداء	مرتفع	متوسط	منخفض	المجموع
الرضى عن المدير الحالي				

نعم	39	42.4 %	21	22.8 %	9	9.8 %	69	75 %
لا	0	0 %	23	25 %	0	0 %	23	25 %
المجموع	39	42.4 %	44	47.8 %	9	9.8 %	92	100 %

معامل الارتباط : 0,072.

من الجدول نلاحظ أن 47.8% من العمال آداؤهم متوسط منهم 25% ليس لهم رضا عن مديرهم الحالي أما 22.8% راضون عن مديرهم، ثم نسبة 42.4% آداؤهم مرتفع وراضين عن المدير، وأما 9.8% هم راضين عن المدير و آداؤهم منخفض .

إذن فالرضا عن المدير يشكل العلاقة بين نمط الإشراف (القيادة) أو السلوك القيادي له اتجاه عماله المشرف عنهم، لان هناك دراسات أجريت في العديد من المناطق أثبتت أن هناك علاقة بين النمط القيادي للمدير و الاداء الوظيفي، وهذا النمط يختلف باختلاف ثقافة المجتمع و ثقافة المؤسسة، حيث أن هناك من الأفراد من يجذبون الأسلوب المتساهل، و آخرون المتسلط، و فريق ثالث الديمقراطي و هكذا..، وكل مجتمع حسب خصوصياته و قد يمكن في المصنع لواحد تطبيق كل النظريات Z, Y, X من أجل رفع الأداء، لا يهم هنا الأمر أكثر من النتيجة التي توصلنا إليها في هذا الجدول و التي بينت أن 9.8% من ذوي الاداء المنخفض هو سببه عدم الرضا عن الأجر و لا تأثير للمدير عليهم.

نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها :

أشارت النتائج إلى أن التغيير التنظيمي الحاصل في مؤسسة مطاحن الاغواط أدى إلى :

- 1 - رضا العمال عن آداؤهم ولو تحول نمط الملكية الهادف إلى ذلك.
- 2 - تغيير قيم العاملين نحو تحسين الأداء .
- 3 - ارتفاع مستوى الأداء ولو أن هناك نسبة من العمال ذوي الاداء المتوسط .

- 4 - إصلاحات المؤسسة تراوحت بين التسييرية والاقتصادية , وهذا من اجل رفع الأداء.
- 5 - تغير ثقافة العمل أثرت على الأداء إيجابا .
- 6 - ذوي التعليم الأساسي والثانوي يتمتعون بأداء مرتفع .
- 7 - من خلال نظام التقييم الجديد هناك إجماع على موافقته للأداء الفعلي وهو مرتفع نوعا ما .
- 8 - التغيير التكنولوجي أدى إلى رفع الأداء .
- 9 - تأثير التغيير التنظيمي على أهداف العمال لم يصاحبه تأثير على الأداء من حيث مستوى الانخفاض .
- 10 - الرضا عن الأجر يزيد من الأداء .
- 11 - الرضا عن المدير (الإشراف يزيد من الأداء) .

من خلال هاته النتائج يتبين أن هناك علاقة بين التغيير التنظيمي و الأداء الوظيفي ، يمكن تفسيرها حسب الهدف من التغيير² خاصة عند انتقال المؤسسة من طابع العمومية إلى القطاع الخاص ، لكن الملاحظ أن ثقافة العمل في المجتمعات العربية تتميز بارتباطها بقيم تقليدية، تتميز بالتهاون وقلة الانضباط وعدم احترام الوقت وسوء التخطيط والتنظيم.

في حين تتطلب التنظيمات الحديثة قيما إيجابية تتسم بالجدية والفعالية والانضباط واحترام الوقت، والتقيد بالتعليمات الرسمية للعمل.

و حتى يكون الأداء ناجعا وفعالا، لابد أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص، تتمثل في الكفاءة العلمية والاستعداد والتخطيط للعمل وتحديد أهدافه، والعمل على تنفيذ ما هو مخطط، بجدّ وصرامة، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، هذه الاستعدادات والمهارات والمراحل، التي تميّز الأداء الفعّال ، كما يجب على الفرد اعتماد إستراتيجية مدروسة لحلّ مختلف المشاكل وإنجاز المهام المحدّدة ضف الى ان الأداء الناجح والفعّال يتم نتيجة خبرة تراكمية، تقتضي تقييم وتقويم مختلف مراحل وجوانب الأداء ونتائجها، والتعرّف على النقائص والأخطاء، والعمل على تجاوزها وتجنبها مستقبلا.

خلاصة الفصل :

2 انظر الفصل الثاني ، أهداف عملية التغيير التنظيمي ، ص

و انطلاقا مما سبق ذكره و ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أملتھا المعطيات المجموعة من الميدان المستهدف يمكن وصف فعالية أداء الأفراد بأنها مرتبطة باستراتيجياتهم ، ذلك أن هناك فاعل استراتيجي يتحكم في مناطق اللائقين لامتلاك موارد سلطة ، هاته الأخيرة التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعمال ، من هنا يتبين لنا أن الإنجاز الفعال يحصل نتيجة استعدادات نفسية وعقلية، وأداءات ماهرة، من خلال اعتماد خطط مدروسة، وأساليب علمية في الأداء و الكل يندرج تحت إستراتيجية عقلانية نسبية ، و وفق معايير محدّدة.

تمهيد :

يشكل الحراك المهني للأفراد بين المؤسسات بصفته أحد أنواع دوران العمل أحد المؤشرات الأساسية التي تكشف عن مدى فعالية المنظمة ، إذ أنه يرتبط بعدة أسباب تشكل دوافع للتفكير جدياً في ترك العمل بمؤسسة و البحث عن بديل في أخرى و لو بأجر أقل في بعض الأحيان.

و من هنا يتوجب علينا أن نختبر مدى صحة الفرضية الثالثة و المتعلقة بالتغيير التنظيمي و أثره على دوران العمالة.

جدول رقم (33): التغييرات التنظيمية و أثرها في ترك العمل .

المجموع	لا	نعم	إمكانية ترك العمل عناصر التغيير
47 51.1%	38 41.3%	9 9.8%	الهيكل التنظيمي
33 35.9%	21 22.8%	12 13%	تغيير الإستراتيجية
12 13%	12 13%	0	ثقافة المؤسسة
92 100%	71 77.2%	21 22.8%	المجموع

معامل الارتباط: 0.067. مستوى دلالة كا 2: 0.025 .

من خلال الجدول نلاحظ أن 77.2% من العمال ليس لهم إمكانية في ترك أعمالهم و لو أن هناك تغييرا شهدته عناصر المؤسسة (الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، الثقافة) منهم من شهد تغييرا في الهيكل التنظيمي بنسبة 41.3% و عمال شهدوا تغييرا في الإستراتيجية كانت نسبتهم 22.8% و الباقي صرح بتغير ثقافة المؤسسة، بينما هناك 22.8% من العمال أثر التغيير التنظيمي على تمسكهم بمناصبهم و لهم إمكانية في تحريكهم المهني .

بالنسبة للعمال الذين ليس لهم الرغبة في الحراك المهني فله تفسير متعدد، أولاً قد يكون هذا التغيير لم يمس بمصالحهم الشخصية، ثانياً ووفقاً لمعطيات المجتمع الجزائري، خاصة من قوة العرض في سوق العمل و قلة الطلب عليه، فهؤلاء المتمسكين ليس لهم نصيب في الاستفادة من الوظائف بمؤسسات أو شركات أخرى، لذا نجدهم أكثر حرصاً على عدم ترك العمل، و ثالث التفسيرات، هو أن تصریحهم مؤقت فهم في حالة بحث عن وظائف أخرى، أو الانتظار حتى يفتح أحد الأبواب الترقية أو التقاعد للمسنين خاصة، أما الذين لهم الرغبة في ترك العمل، فمرد ذلك إلى تعارض الأهداف، أو عدم الرضا عن العمل عامة مما جعلهم أقل ولاء للمنظمة و أكثر رغبة في تركها و مغادرتها، ضف إلى أن هناك عامل آخر و هو تهديد المشرفين بطردهم لعدم كفاءة أدائهم أو عدم امتلاكهم القدرة على العمل في مثل هذه المؤسسة .

حتى أن هناك أسباب تتعلق بفرص التطور المهني، و عدم مرونة الوقت (وقت العمل) ، ضف إلى عدم التلاؤم بين الفرد و العمل مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، و التغييرات الإدارية التي شهدتها المؤسسة، إذ تشكل كل هذه العوامل جميعها نوعا من الضغط على الأفراد، مما يدفعهم للتفكير جديًا بترك العمل حتى و إن لم يكونوا غير راضين عن أعمالهم .

من ناحية أخرى، يبقى الأفراد في أعمالهم لأسباب لا تتعلق بطبيعة العمل، كما أن هناك مجموعة من العوامل تقلل من استعدادهم لترك أعمالهم منها مدى القدرة على التلاؤم مع العمل /المنظمة/المجتمع.

و كما قلنا في الاحتمال الثاني و هو المعاناة المتوقعة نتيجة ترك العمل، و المزايا التي سينسرونها نتيجة رحيلهم عن المؤسسة.

جدول رقم(34):مقاومة التغيير التنظيمي و علاقتها بارتباط العامل بالمؤسسة

المجموع	محايد	موافق	شركتك أفضل شركة
			مقاومة التغيير
62 67.4%	12 132%	50 54.4%	نعم
30 32.6%	0	30 32.6%	لا
92 100%	12 13%	80 87%	المجموع

معامل الارتباط:0.044

نلاحظ أن 87% من العمال الذين يفضلون العمل بالمؤسسة و لهم ارتباط وثيق بها رغم أنهم يملكون القدرة الكافية لمقاومة التغيير التنظيمي و بنسبة 54.3% في المجتمع المبحوث و يبقى ما تعادل نسبته 32.6% عمالا مرتبطين بالمنظمة و انعدام مقاومتهم للتغيير أكيدة، بينما 13% من المجتمع المبحوث التزموا الحياد.

إذن فالعلاقة بين مقاومة التغيير التنظيمي و ارتباط العامل بمؤسسة تعني أن هناك ولاء تنظيمي يكتسبه العمال لمؤسساتهم، و إن كان معظم المبحوثين في أهبة لمقاومة أي تغيير تنظيمي وارد، فتمسكهم بوظائف و حرصهم على العمل بالمنظمة له علاقة بالعقلانية في هذا القرار و هامش من الحرية عند المقاومة، و من مبدأ هذا الهامش فالعمال يجدون عليه متكأ في توسيع مناطق الشك عند تبني أو التثبيت بالفعل الاجتماعي الموصوف بالمقاومة، فالفاعل في النسق كما ورد في التحليل الاستراتيجي، يبحث دائما عن السلطة التي يستطيع بها السيطرة على الفاعلين الآخرين أو حتى على الاتساق الفعلية للأفعال الاجتماعية الأخرى، هذا من جهة المقاومة، إما من حيث تفضيل الشركة و العمل بها، فهو كذلك يخضع للعقلانية النسبية و لا تفسير لها إلا بالرجوع إلى الجدول رقم(33) و المتعلق بترك العمل بتأثيرات التغيير التنظيمي.

جدول رقم(35):التغيرات التكنولوجية و أثرها في ترك العمل .

المجموع	لا	نعم	ترك العمل
			نوع التكنولوجيا
48 52.2%	27 29.3%	21 22.8%	الاستعانة بالحاسبات الآلية
44 47.8%	44 47.8%	0	إدخال نظم إنتاج جديدة
92 100%	71 77.2%	21 22.8%	المجموع

معامل الارتباط: 0.059

من الجدول يتضح أن 77.2% من العمال لا يفكرون في الرحيل أو ترك العمل ولو لسبب التغيير التكنولوجي الحادث بينما هناك 22.8% من العمال تأثروا بالتكنولوجيا و للتفكير بمغادرة المؤسسة نصيب غير مفروض.

و العلاقة بين المتغيرين توحي من الدلالة ما لا نستطيع تفسيره في نطاق واحد، لان العاملين المقتنعين بظروف العمل الجديدة ووفقا للمتغيرات التكنولوجية لا قوا من الأمان الوظيفي ما جعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة، و بالتالي غياب التفكير في الرحيل عنها، و للتفسير أكثر يمكننا الرجوع إلى

الجدول رقم(33) الخاص بالمتغيرات التنظيمية و ترك العمل، ثم إن الملاحظ حول نسبة العمال المقدرة بـ22.8% و التي تفكر في مغادرة المؤسسة رجوعا إلى الجدول رقم(33)ومعطيات هذا الجدول يكمن في الأمر دلالات عديدة، إما عدم الرضا عن العمل، أو أن هناك أسباب أخرى تتعلق بضرورة التكيف حسب ظروف علاقات العمل الجديدة، خاصة إدخال الآليات الجديدة في حياة العمال، و انعكاس هذه التغيرات عليهم، بظهور ظروف جديدة فنية و اجتماعية و نفسية، و كان عليهم أن يتكيفوا معها و لا قدرة لهم على التكيف أو أن شعورهم بالخوف و القلق من التقدم التكنولوجي لأنه سيؤدي إلى فقدانهم لأعمالهم يوم ما، و هذا بدوره يقود إلى التناقص في حجم القوى العاملة في بعض المجالات الإدارية التي أدخلت عليها التكنولوجيا مثل استخدام الحاسبات الآلية في بعض الوظائف و قيامها بالأعمال المختلفة بدقة و مهارة عاليتين في وقت قليل جدا و بدرجة عالية في الكلفة، الأمر الذي جوهره تقليص فرص العمل المتاحة للعاملين غير الماهرين و ما النسبة التي تفكر في الرحيل إلا من هؤلاء غير المهرة، تعرضوا لتهديدات مسبقة.

جدول رقم(36):تعطيل العامل للآلات و علاقته بمغادرته للمؤسسة.

المجموع	ممکن	لا	نعم	مغادرة الشركة تعطيل العامل للآلة
47 51.1%	12 13%	0	35 38%	نعم
45 48.9%	27 29.3%	9 9.8%	9 9.8%	لا
92 100%	39 42.4%	9 9.8%	44 47.8%	المجموع

معامل الارتباط: 0.091

انطلاقا من معطيات الجدول و نسبه نستطيع القول بأن العاملين الذين يفكرون في مغادرة المؤسسة حالة حصولهم على وظائف أخرى وبأجور تفوق مؤسسة مطاحن الأغواط تقدر نسبتهم بـ

47.8% منهم من قام بتعطيل الآلات وهذا الأمر الذي أدى به إلى البحث عن وظائف أخرى حيث بلغت نسبتهم بـ38% من إجمالي المبحوثين تليها نسبة تضاهي 42.4% لهم إمكانية كبيرة في الرحيل عن المؤسسة مع أن السبب لا يتعلق بتعطيلهم للآلات.

إذن فالعاملين بمؤسسة مطاحن الأغواط لا يتمتعون بالرضا عن العمل، و حتى الاستقرار الوظيفي، و الدليل على ذلك إمكانيات مغادرتهم للمؤسسة المعبر عنها في الجدول، و ما تعطيل الآلات إلا لأسباب أخرى، و ما هو بعلة ارتفاع معدل دوران العمل الموقوت.

إذن فدوران العمل أو بما يسمى بالحراك المهني له عدة أسباب يمكن حصرها في الفرص الوظيفية، الأجور و الإشراف، موقع العمل، و أسباب أخرى شخصية، هذا و يرجع دوران العمل إلى تزايد حجم المنظمة وذلك ناجم عن ضعف العلاقات الشخصية و تفشي البيروقراطية الإدارية فيها بمفهوم "كروزي" لا "فييري" و بهذا يكون عدد العاملين الراغبين في ترك العمل يكون أكبر و هذا ما دلت عليه نسب الجدول، و بهذا نجد المؤسسة تجاه هذه الظاهرة أمام تحمل تكاليف باهظة حتى أن تصل في بعض الأحيان ضعف الرواتب السنوية للعاملين الذين تركوا أعمالهم .

فهل يعد قرار ترك العمل عقلا نيا؟

وبناء على ماذا يكون كذلك؟

جدول رقم (37): يبين سبب تعطيل الآلات:

سبب التعطيل	التكرار	النسبة %
من اجل تحقيق هدف معين	14	29.79
أخرى	33	70.21
المجموع الكلي	47	100

من الجدول يتبين ان من قاموا بتعطيل الآلات ،إما قصدا أو عفويا ، تقدر نسبتهم بـ 29.79% تعددت اهدافهم و مقاصدهم من ذلك ،أما نسبة 70.21 % كان سبب التعطيل من أجل تحقيق هدف محدد لم يقوموا بتعطيل أو كبح الآلات .

إذن فتعطيل الآلة له بالغ الأهمية إن كان العامل يقصد ذلك بمعنى أنه هو في حالة توسيع لمناطق اللايقين انطلاقا من هامش الحرية الذي يمتلكه ،عند استعمالها ،وهذا عن طريق الخبرة المكتسبة في ذلك أو حتى الدراية التامة بأماكن العطل ،كل هذا له علاقة بالسلطة أو من أجل اكتساب مورد سلطة ،و بهذا يصبح الفاعل إستراتيجيا كما هو معروف ،يبني هذه الاستراتيجية (التعطيل) الموصوفة بـ(فعل-سلوك) انطلاقا من هامش الحرية و منطقة الشك و استنادا إلى العقلانية النسبية في هذه المنطلقات .

و ينتج التعطيل أحيانا عند الملل من الروتين و أحيانا أخرى غياب الخبرة الكفاءة أو عدم التكوين اللازم لمعرفة آليات سير و استخدام الآلات .

لكن السؤال المطروح هو: ما علاقة تعطيل الآلات بمغادرة العامل للمؤسسة ؟ يبدو السؤال هنا لا علاقة له ،لكن الجدول التالي يوضح أكثر.

جدول رقم (38): يبين رد فعل جماعة العمل من تعطيل الزملاء للآلة

رد فعل زملاء العمل	التكرار	النسبة %
الموافقة	14	29.79
الحياد	33	70.21
المجموع	47	100

من الجدول نلاحظ أن رد فعل الزملاء كما مقدارة 51.1% من المجتمع المبحوث و ترواح هذا الرد بين الموافقة و الحياد ،حيث بلغت نسبت الذين إتزموا الحياد إزاء هذا التعطيل المعبر عنه في الجدول السابق 70.21 % بينما الفاعلين الذين وافقوا هذا العمال تجاه هذا الفعل بلغت نسبتهم 29.79% .

و بالتالي يمكن ان ندرج نتائج الجدول السابق مع هذا الجدول ،نجد أن الفاعلين الذين وافقوا زميلهم هم في حالة تشكيل نسق لضبط التحالفات ، هذا التحالف الذي يعمل على سيطرته على الموارد المتاحة له في التنظيم و بالرجوع إلى إحدى المقابلات الاستطلاعية مع المدير المصنع ،نجده يجب على عدم قدرته على تكسير هذه التحالفات و لا حتى معرفة الفاعل الحقيقي من وراء ذلك ،و ما يخوله له المنصب من سلطة لا يفي بالقضاء عليه ،فهو يقول بان الحل الأول يتمثل في العقاب الجماعي ،لكن هذا يؤثر على الانتاج اليومي للمؤسسة ،و قد يؤدي إلى خلق أزمة ،الحل الثاني البحث عن الفاعل الحقيقي ،لكن الامر يتطلب المراقبة المستمرة و قد يخلق أزمة أكثر و بهذا التحالف ينجح الفاعل في تحقيق أهدافه ،ضف إلى إجراءات أخرى قد لا يكمن الحل فيها .

ثم يستمر السؤال السابق مفتوحا عن العلاقة بين هذا و دوران العمل.

جدول رقم (39): يبين رد فعل المشرفين المباشرين من التعطيل المتعمد للآلات

رد فعل زملاء العمل	التكرار	النسبة %
--------------------	---------	----------

25.53	12	التهديد
29.79	14	تحقيق المطالب
44.68	21	المطالبة بعدم تكرار التعطيل
100	47	المجموع

من الجدول يتضح أن 44.68 % تم مطالبتهم بعدم تكرار هذا الفعل بينما 29.79 % حققت مطالبهم، و أما 25.53 % تلقوا تهديدات من طرف المشرفين المباشرين. إذن من خلال هذا الجدول يمكن الإجابة على السؤال المطروح سابقا و المتعلق بعلاقة تعطيل الآلات بالحراك المهني، و من هنا فالتهديد هو أحد الأسباب المؤدية للعامل في التفكير بحثا عن عمل في مؤسسات أخرى أو مغادرة المؤسسة، ضف إلى ذلك مطالبة المشرفين الفاعلين العمال بعدم تكرار الخطأ يتحول في بعض الأحيان إلى تهديدات، أو خصم من الأجر، او حتى الطرد الفوري، فكل هذه العوامل تجعل العامل يتنبأ بها مسبقا هذا من جهة يمكن أن نضيف من هذا الجدول و الجدول السابق أن النسبة 29.79 % هي التي قامت بتعطيل الآلات من أجل تحقيق هدف محدد، هي نفسها النسبة التي تحققت مطالبها و بالتالي فهذا نسق التحالفات يؤكد مدى تماسك جماعة العمل من جهة و تماسكه هو بالذات، و هذا ما يشكل سلطة العبد على سيده، ليصبح التحكم في المؤسسة عامة و خاصة قسم الإنتاج هو الفاعل الحقيقي L'acteur principal و المسيطر في المؤسسة .

جدول رقم(40): تأثير التغيير التنظيمي على الأهداف الشخصية للعامل و علاقتها

بإمكانية ترك عمله.

المجموع	ممکن	لا	نعم	مغادرة المؤسسة تأثير التغيير
48 52.2%	18 19.6%	9 9.8%	21 22.8%	نعم
44 47.8%	21 22.8%	0	23 25%	لا
92 100%	39 42.4%	9 9.8%	44 47.8%	المجموع

معامل الارتباط: 0.105 كا²: 0.010

نلاحظ من الجدول أن 47.8% من العمال يرغبون في ترك أعمالهم بسبب تأثير التغيير التنظيمي على أهدافهم الشخصية بعض الشيء تليها نسبة 42.4% من الذين لهم نفس التوجه و الرغبة الممكنة طبعاً. ثم نسبة 9.8% لا تفكر في مغادرة المؤسسة.

إذن، فالتأثير المتبادل بين الأهداف الشخصية و التغيير التنظيمي و بين إمكانية مغادرة العامل للمؤسسة يصلح تفسيره ليس على حساب تعطيل الآلات من طرف العمال كما رأينا في الجدول السابق، و لكن بسبب تعارض الأهداف والمصالح بين عملية التغيير التنظيمي و المصلحة الشخصية للعامل وهذا ما دلت عليه قيمة معامل الارتباط المقدرة بـ 0.10، ولأن أهداف الأفراد في المؤسسة واضحة.¹

و الهدف من التغيير هو رفع الإنتاجية و تقليص تكاليف الإنتاج و بلوغ أعلى مستوى من الربحية، و هذا ما يؤثر على مستوى معيشة العمال و مدى إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية و المعنوية، و بهذا تنعكس سلباً على درجة رضا العاملين في المنظمة و ظروف و علاقات الإنتاج بها، كما رأينا في جداول سابقة و التي تناولت التغيير الذي شهدته نظم العمل، بيئة العمل، و الثقافة و غيرها من مؤشرات التغيير التنظيمي، وكلها ساهم في تباين درجات الرضى الوظيفي ولو أنها منخفضة نوعاً ما، و مع أن هذا التغيير زاد من الأداء إلا أن تأثيره على معدلات دوران العمل بدى جلياً حسب

¹-انظر الفصل الرابع، العقلانية النسبية للأفراد، ص28.

تصريحات مجتمع البحث و الراغب في البحث عن وظيفة أخرى و بأجر مرتفع أو يفوق الأجر الحالي ،دون مغادرة المؤسسة و الالتحاق بالبطالين ،فهو يبقى في عمله إلى غاية حصوله على آخر ،و كل هذا التفكير نابع من العقلانية النسبية التي يعتمد عليها العمال في قراراتهم ،و تمتعهم بهامش من الحرية في تصريحاتهم و حتى في انتقالهم إلى مؤسسات أخرى ،و ربما يكون هذا التصريح بمثابة مورد سلطة من أجل سيطرة العمال على الوضع لنيل مكاسبهم و سد مطالبهم و حاجياتهم .

جدول رقم(41):علاقة السن بترك العمل.

المجموع	لا	نعم	التفكير في ترك العمل
			الفئات العمرية
%19.6 18	%16.3 15	%3.3 3	[30-20] سنة
%41.3 38	%28.3 26	%13 12	[40-30] سنة
%20.7 19	%16.3 15	%4.3 04	[50-40] سنة
%18.5 17	%16.3 15	%2.2 02	50 + سنة
%100 92	%77.2 71	%22.8 21	المجموع

معامل الارتباط: 0.091 كما 0.354^2

من الجدول تبين أن 77.2% من العمال بمؤسسة مطاحن الأغواط لا يفكرون في ترك العمل من فئات عمرية مختلفة منها 28.3% في سن متوسطة تتراوح بين 30 و40 سنة و تبقى الفئات العمرية الأخرى بنفس النسبة و التفكير حيث بلغت كل واحدة 16.3% بينما 22.8% يفكرون

في ترك العمل و لفئات عمرية مختلفة منها الفئة [30-40] لها رغبة كبرى في ترك العمل بنسبة بلغت 13% .

و حسب معطيات الجدول الحالي، و جداول سابقة و المتعلقة بدوران العمل و مسبباته نجد نفس النسبة و المقدرة بـ 22.8% دائما تفكر بترك العمل، و حتى العلاقة الارتباطية بين المتغيرين المقدرة بـ 0.091، تؤكد وجودها، و هذا ما يستدعي البحث أكثر عن سبب خروج هؤلاء من المؤسسة، فمنذ أن بدأنا في قياس نسبة الراغبين في ترك العمل و الأمر نفسه يتعلق بمصير 21 عاملا.

- لماذا يفكرون في ترك وظائفهم؟

جدول رقم(42):علاقة الرضا عن المدير الحالي بترك العمل.

المجموع	ممکن	لا	نعم	إمكانية مغادرة المؤسسة الرضى عن المدير الحالي
69 75%	30 32.6%	9 9.8%	30 32.6%	نعم
23 25%	9 9.8%	0	14 15.2%	لا
92 100%	39 42.4%	9 9.8%	44 47.8%	المجموع

معامل الارتباط : 0،106

من الجدول يتضح أن 47.8 يفكرون في ترك العمل في حال حصولهم على وظائف في مؤسسات أخرى منهم 32.6راضون عن نمط الإشراف و آخرون نسبتهم 15.2 ليسوا راضين عن المدير ، أما 42.4 فلهم إمكانية مغادرة المؤسسة مع أن 32.6 علاقتهم بالمدير حسنة و

أما 9.8% لا يتمتعون بالرضا عن مديرهم الحالي و يبقى ما تعادل نسبته 9.8 لا يفكرون في مغادرة المؤسسة .

إذن فالرضا عن الإشراف له علاقة بإمكانية مغادرة العمال لمؤسستهم أو هو عامل من عوامل الحراك المهني لماذا؟

لأن النمط القيادي له تأثير واضح على العمال ، خاصة حالة الصرامة في تطبيق القوانين، ولأن توجيهات المدير تستند على قواعد و ضوابط واضحة لتنظيم العمل مع ضمان تطبيق روح التعليمات بحرفيتها (انظر الجدول رقم(08)بالملاحق) الأمر الذي يزيد من توتر العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين خاصة في التكاسل و انخفاض مستويات الأداء، و بهذا تصبح السلطة عامل سيطرة و العامل مخير لا مجبر إما أن يعمل تحت هذه الضغوط ، و إما أن يكون مصيره التسريح و من هذا و ذاك فالحراك المهني (دوران العمل) أمر وارد و في حدود العقلانية النسبية للأفراد الراغبين في مغادرة المنظمة. خاصة في غياب العدالة في توزيع العمل بين الموظفين.

جدول رقم(43):علاقة الترقية بدوران العمالة .

المجموع	لا	نعم	التفكير في ترك العمل الرضى عن الترقية
21 22.8%	0	21 22.8%	دائماً
36 39.2%	36 39.2%	0	أحياناً
35 38%	35 38%	0	نادراً
92 100%	71 77.2%	21 22.8%	المجموع

معامل الارتباط : 0,028

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 77.2% من العمال لا يفكرون في ترك وظائفهم مع أنهم يفتقدون للرضى عن الترقية، منهم 39.2% أحياناً ما يرضون عن فرص الترقية في المؤسسة بينما 38% نادراً ما يرضون بنظام الترقية المتبع في المؤسسة بينما 22.8% مع أنهم راضين عن الترقية إلا أنهم يفكرون في ترك العمل .

وحسب الجداول السابقة نجد ان نسبة 22.8% دائماً تفكر في الرحيل إلى مؤسسات أخرى فعدم الرضا عن الترقية ليس له علاقة بترك العمل حسب ما لاحظناه من الجدول و إنما هناك اعتبارات أخرى ، وبهذا يمكن تفسير أن الترقية في مؤسسة مطاحن الأغواط لا تكاد تنعدم إجراءاتها حسب تصريحات الباحثين والمتعلقة بوفرة أو ندرة فرص الترقية و بالتالي ليس لهذا المتغير أثر في ترك العمل في هذه الحالة و إنما هناك عوامل أخرى متعددة .

جدول رقم(44):علاقة الرضا عن ظروف العمل بتفكير العامل في مغادرة المؤسسة.

المجموع	ترك العمل		نعم	لا	المجموع
	الرضى عن ظروف العمل	عن			
83	21	62	22.8%	67.4%	90.2%
9	0	9	9.8%	9.8%	9.8%
92	21	71	22.8%	77.2%	100%

معامل الارتباط : 0.035.

توضح معطيات الجدول بأن 77.2% دائما لا يفكرون في ترك وظائفهم منهم 67.4% أحيانا لا يرضون عن ظروف العمل و9.8% نادرا ما يحدث ذلك أما 22.8% أحيانا ما هم راضين عن هذه الظروف .

إذن نستنتج أن ظروف العمل لها علاقة بانفصال العمال عن وظائفهم إذ يبين معامل الارتباط و المقدر بـ: 0.035 ان 22.8% من العمال الذين يفكرون في ترك العمل ، و يعود ذلك إلى ظروف العمل ، و بالتالي فالظروف بما تحمل في معانيها من تأمينات ،تعويضات ،الأمن الصناعي و الوقاية من الحوادث و غيرها من العوامل التنظيمية الضرورية لضمان استقرار العمال و إحساسهم بالأمان الوظيفي، كل غياب في أحدها يجعل العامل في حالة من التفكير عقلانيا لبحث عن وظيفة أكثر أمانا و لو بأجر منخفض لأن المناخ التنظيمي الملائم يزيد من رضا العامل عن عمله ثم يزيد من أدائه و في الأخير تزيد درجة الولاء و الالتزام التنظيميين ،ثم ارتباط العامل بالمؤسسة و لا يفكر في تركها إلا لسبب التقاعد حتى بعد التقاعد فهو يكن احتراما لمؤسسته و هذا ضرب من ضروب الثقافة التنظيمية القوية و الهوية المهنية الثابتة أو المستقلة .

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

من خلال تحليل وتفسير العلاقة بين المعطيات الفرضية الثالثة والتي توحى بان الدوران الوظيفي سببه التغيرات التنظيمية في المؤسسة الصناعية مطاحن الأغواط تم التوصل الى النتائج التالية :

تأثير التغيير التنظيمي على العمال ، حيث تبين ان هناك واحد وعشرون عاملا (21) يفكرون في ترك عملهم ومغادرة المؤسسة .

مقاومة التغيير التنظيمي ليس لها علاقة بانفصال العمال عن منظماتهم.

نوع التكنولوجيا ليس له علاقة بعض الشيء بدوران العمل ، ولو لن هناك نسبة 22.8% من العمال لم يتقبلوا الحاسبات الآلية ربما لان وظائفهم أصبحت مهددة بالخطر.

تعطيل العمال للآلات أدى إلى تهديدهم بالطرد لذا فهو يبحث عن عمل في مؤسسة أخرى دون تركه لهذه المؤسسة (تماسك جماعة العمل شكل نسق تحالفات، وتهديدات من طرف المشرفين تمثلت في نسق ضبط العلاقات) .

لا توجد علاقة بين تأثيرات التغيير التنظيمي على الأهداف الشخصية ومغادرة العمال للمؤسسة .

لا توجد علاقة قوية بين متغير السن ودوران العمل ، وان هناك مجموعة من العمال من أعمار مختلفة حسب الفئات المحددة تفكر في الرحيل .

تماسك جماعة العمل (نسق تحالفات) في تعطيلها للآلات .

لا توجد علاقة بين عدم الرضى عن المدير الحالي و ترك العمل .

لا توجد علاقة بين نظام الترقية الجديد وتأثيره على رحيل العمال من المؤسسة .

ظروف العمل أدت إلى تفكير العمال بمغادرة المؤسسة(دوران العمل او الحراك المهني).

من النتائج السابقة يمكن القول بأن هناك أسباب أدت إلى ارتفاع وزيادة معدل الدوران الوظيفي ، و كذلك كتنبؤ من خلال آراء العمال الذين لهم إمكانية مغادرة المؤسسة ، و هي أنواع : أسباب تتعلق بالأجر : المكافآت و الحوافز كلاهما يؤثر على العامل ، ضف إلى ذلك منح إجازات و العدالة في توزيع العمل و الأجور .

أسباب تتعلق بالفرد : هي في الحقيقة أسباب نفسية شعورية من حيث إشباع حاجات الأفراد، و احترام الذات ، شخصية الفر مع الوظيفة.

أسباب تتعلق بالوظيفة في حد ذاتها : مثل طبيعة العمل نفسه ، عدم توافق العمل مع ميول الأفراد، عدم تمتع العامل بالاستقلالية .

أسباب أخرى متعددة : عدم الرضى عن العمل عموما ، سوء المناخ التنظيمي ، غياب التدريب و النضج و الإرشاد التنظيمي ، ظروف العمل وغيرها .

فاحد هذه الأسباب أو كلها يؤدي إلى عدم الرغبة في مواصلة العمل بالمنظمة أو إحدى أقسامها و إدارتها ، وهو ما يعكس وجود مشكلات تنظيمية ، و يصبح العامل في رحلة بحث عن بدائل أخرى مقارنة بالعمل الحالي ، مع احترام تكاليف البديل و العائد منه ، ثم تبقى مسألة البقاء أو الترك في قبضة العقلانية النسبية للعامل ، فهو مخير ومجبر وفق هذه الأسباب .

و تظهر مشكلة الحراك المهني للعمال بين المؤسسات كظاهرة اجتماعية نفسية ترتبط بالعامل نفسه و بمحيط عمله ، و هذا ما لمسناه من خلال تحليل مؤشرات الفرضية الثالثة إذ تبين أن هذه الظاهرة ترتبط بالعوامل التنظيمية أكثر من غيرها ، أي العوامل المتعلقة بالمحيط الداخلي للمنظمة

إذن فالعلاقة بين التسرب الوظيفي و التغيير التنظيمي توشي بتأثير خطير لهذه الظاهرة على استمرارية المنظمة ميدان الدراسة ، و بهذا تستحق هذه المشكلة الاهتمام و الدراسة نظرا لما تسببه من ارتفاع في تكاليف عديدة كتكاليف الإنتاج ، الاستقطاب و الاختيار و ما قد ينجم عن التحاق الأفراد الجدد من اهتمام و تدريب قبل الوصول إلى المستوى المطلوب من الكفاءة الإنتاجية للعاملين ،

خلاصة الفصل :

من خلال التحليل الكمي و الكيفي لمعطيات الفرضية الثالثة تبين أن هناك فئة من العمال يفكرون في الرحيل عن مؤسسة مطاحن الأغواط و البحث عن عمل في مؤسسات أخرى ، مما يجعلنا نحكم نسبيا بعدم فعالية التنظيم من هذت الجانب ، و من هذه النتائج الفرضية التي مؤداها وجود علاقة بين التغيير التنظيمي و دوران العمل مقبولة ، خاصة من جهة ظروف و بيئة العمل الجديدة من جهة وأخرى عدم الرضى عن الأجر .

الاستنتاج العام :

يمثل الاستنتاج العام النتائج النهائية للدراسة و التي تفرض على الباحث مناقشتها مستوى الفرضية العامة، ثم التنبؤ بسيرورة أو صيرورة التنظيم (المؤسسة ميدان الدراسة) و أخيرا على مستوى المقاربة النظرية المتبعة في التفسير و التحليل السوسيولوجي التنظيمي .

فبالنسبة للفرضية العامة للبحث يمكن أن نقبل صحتها نسبيا و الحكم على مؤسسة مطاحن الأغواط بضعف فعاليتها ، خاصة من جهة العلاقات بينها و بين عمالها أي على مستوى التفاعل بين الفاعل و النسق ، وهذا ما بينته نتائج الفرضيات الجزئية ن وما دعمته الملاحظة البسيطة التي اتبعها الباحث في رصد بعضا الحقائق ، و التي جميعها يؤكد بنهاية دوره حياة هذه المؤسسة و اندثارها و حلها نهائيا لغياب عملية التوظيف من جهة وارتفاع معدلات دوران العمالة بأنواعه ، كذلك السلوك العمالي السلبي مما تشهده المؤسسة من اختلاسات و التي تؤثر على الوضعية المالية لها و ضعف السيولة و تصير إلى مالا يحمده عقباه ، كارتفاع معدل البطالة الذي يعظمه التسريح العمالي الناجم عن إفلاس الشركة .

أما فيما يخص المقاربة النظرية نجد أنها لا تتلاءم مع التحليل التنظيمي لهذا النوع من المؤسسات بسبب الثقافة التنظيمية الضعيفة السلبية التي يتمتع بها الأفراد، الأمر الذي أثر على موضوع البحث من حيث الإهمال و عدم مراعاة أهميته ، و كل ما في الأمر هو أن التنظيم يسوده مبدأ " نسق (الإنسان-آلة) " من جميع الجوانب ، حتى العمال لا يبدون اهتماما بمجريات سير التنظيم .

فالتحليل الاستراتيجي لا يجد في الفاعلين تطبيقا له ، و كل ما يحدث داخل المؤسسة من أفعال هو بشكل عفوي لا موجه ، أو أنه يركز على نماذج التقليد و المحاكاة سواء بالنسبة للمؤسسة أو العمال .

جامعة ورقلة
كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية
مدرسة الدكتوراه

استمارة بحث حول:

سوسيولوجيا التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية
مدخل التحليل الإستراتيجي
دراسة ميدانية بمطاحن الأغواط

هذه الاستمارة جزء من الدراسة التي أعدها حول " التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات « مدخل التحليل الإستراتيجي » ، لنيل درجة الماجستير في علم الإجتماع التنظيم والعمل، إذ تهدف هذه الدراسة إلى قياس فعالية المنظمة بالتركيز على العاملين بها خاصة من جهة الرضا عن العمل في ظل هذه المتغيرات التنظيمية، مع مراعاة اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي الحاصل ووفقا لاختلاف خصائصهم وآراءهم الشخصية.

لذا أرجو منكم تخصيص جزء من وقتكم للملئ هذه الاستمارة بموضوعية مؤكداين لكم أن البيانات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم

إشراف :

أ.د/ مقراني الهاشمي

إعداد الطالب :

* بوشمال أحمد

البيانات العامة :

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب مطلق أرمل
- (3) العمر: [30،20] [40،30] [50،40] [50 فأكثر]
- (4) مستوى التعليم: بدون مستوى أساسي ثانوي جامعي
- (5) مدة العمل (الخدمة): [10،0] [20،10] [30،20]
- (6) الفئة السوسيو مهنية: إطار عون تحكم عون تنفيذ عامل بسيط

المحور الاول : التغيير التنظيمي:

(1) هل سبب انفصال المؤسسة هو الافتراض الرئيسي للخصوصية بالاعتقاد أن تحويل الملكية من القطاع العام إلى الخاص سيؤدي إلى تحسين أداء الشركات؟
نعم لا لا أعلم

(2) هل سبب الانفصال هو :
إصلاحات تسييرية اقتصادية اجتماعية أخرى

(3) هل التغيير الذي أحدثته المؤسسة كان ضروريا لتحسين أداءها؟:
موافق غير موافق محايد

(4) هل اقتصر التغيير على :

- * الهيكل التنظيمي
- * تغيير إستراتيجية المؤسسة
- * مستويات ونطاق الإشراف
- * ثقافة المؤسسة

(5) هل ثقافة العمل تغيرت بحدوث التغيير داخل المؤسسة؟:

نعم لا لا أعلم *

إذا كان نعم ، كيف ترى ذلك؟:.....

.....

(6) هل انتقال المؤسسة من طابع عمومي الى شركة ذات اسهم SPA أدى الى :

تغيير قيم العاملين نحو تحسين الاداء لم تتغير قيم العاملين عن السابق تغيير القيم نحو الأسوأ

(7) هل ترى انه من الطبيعي مقاومة التغيير التنظيمي من طرف العمال؟ : نعم لا

(8) هل عملية التغيير هي من مسؤولية الإدارة فقط؟: نعم لا

* لماذا في كل الحالات؟:.....

(9) هل حدث تغيير في نظم العمل؟: نعم لا

* إذا كان نعم ، ما نوعها؟:

مسؤوليات العمل الصلاحيات تقييم الأداء نظم الحوافز

إجراءات وبيئة العمل نطاق الإشراف أخرى

حددها:.....

(10) هل حدث تغيير في التكنولوجيا على مستوى المؤسسة؟: نعم لا

* إذا كان نعم، ما طبيعة هذه التكنولوجيا؟:

- الإستعانة بالحاسبات الآلية

- إدخال نظم جديدة

- أخرى حددها:.....

(11) هل أضاف لك التغيير؟ فرص للترقية فرص للتكوين أخرى لا شيء

(12) هل أثرت هذه التغييرات على أهدافك الشخصية؟: نعم لا

13 هل حدث تعارض بين الهدف من عملية التغيير والأهداف الشخصية لك؟:

نعم لا لا أعلم

14 هل تتمتع بحرية في أداء عملك؟:

دائماً أحياناً نادراً

15 هل قمت ذات مرة بتعطيل الآلة؟:

نعم لا

إذا كان نعم، لماذا؟:

- تعبير عن رفضك للتغيير

- من أجل الحصول على شيء معين

- أخرى

أذكرها:.....

16 كيف كان رد زملائك؟:

المعارضة الموافقة الحياد

17 كيف كان رد فعل مسؤوليك؟:

التهديد تحقيق مطالبك التهديد بالطرد خصم الأجر أخرى

حددها:.....

لماذا (في كلتا الحالتين):.....

18 ماهي المقترحات التي تراها مناسبة لتفادي تعارض المصالح الشخصية والمصلحة العامة للمؤسسة؟:

.....

المحور الثاني : الرضا الوظيفي للعمال

1 يعتبر الأجر الحالي الذي تتقاضاه في المؤسسة مرضياً مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك الجديدة:

موافق غير موافق محايد

2 يعتبر الأجر الحالي الذي تتقاضاه في المؤسسة مرضياً مقارنة بالسوق المحلي وارتفاع الأسعار:

موافق غير موافق محايد

3 كيف هي علاقتك بالمدير:

حسنة عادية سيئة

4 تستند توجيهات المدير الحالية على قواعد وضوابط واضحة لتنظيم العمل

دائماً أحياناً نادراً

5 المدير الحالي يضمن توزيع العمل بين العاملين بعدالة:

دائماً أحياناً نادراً

6 المدير الحالي يضمن تطبيق روح التعليمات بحرفيتها:

دائماً أحياناً نادراً

7 مديرك الحالي يؤدي وظيفته بمهارة وله رؤية واضحة مقارنة بالمدير القديم:

دائماً أحياناً نادراً

8 هل أنت راض عن مديرك الحالي: نعم لا

9 المؤسسة تسعى بكل جهودها بالإستثمار بموظفيها الحاليين قبل التفكير في تعيين موظفين جدد:

دائماً أحياناً نادراً

10 هل أنت راض عن فرص التطوير في العمل الحالي:

دائماً أحياناً نادراً

11) المؤسسة توفر لك فرص تدريبية:

دائماً أحياناً نادراً

12) عملية الترقية واقعية وعادلة بالنسبة لمؤهلاتك :

موافق غير موافق محايد

13) هل أنت راض عن نظام الترقية المتبع داخل المؤسسة:

دائماً أحياناً نادراً

14) كيف تفضل الترقية : زيادة في الأجر تحسين المركز الاجتماعي

زيادة في المسؤولية زيادة السلطة

لماذا في كل الحالات:

15) تحقق لك الترقية الرضا العام عن العمل : دائماً أحياناً نادراً

16) تشعر بالرضا عن الظروف التي تعمل فيها: دائماً أحياناً نادراً

17) مكان العمل الذي تعمل فيه مريح وآمن: موافق غير موافق محايد

18) أفكارك وآراءك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذ القرارات

دائماً أحياناً نادراً

19) لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك:

دائماً أحياناً نادراً

لماذا في كل الحالات:

المحور الثالث : الاداء و تقيمه

20) النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك:

دائماً أحياناً نادراً

21) نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعلياً حقيقة أدائك لعملك:

دائماً أحياناً نادراً

22) عند مناقشة وتقييم أدائك يتم توضيح نقاط الضعف وامكانية التطوير:

دائماً أحياناً نادراً

23) كيف ترى أداءك ؟ مرتفع متوسط منخفض

24) هل أنت راض عن أدائك ؟ نعم لا أحياناً

المحور الرابع : الحراك المهني و الولاء التنظيمي

25) شركتك من أفضل الشركات التي تحب أن تعمل فيها :

موافق غير موافق محايد

26) تكون فخوراً حينما تخبر الآخرين عن عملك في هذه الشركة:

دائماً أحياناً نادراً

27) هل يمكنك ان تغادر المؤسسة في حالة حصولك على وظيفة بمؤسسة اخرى و باجر يفوق ما

تتقاضاه الآن ؟ نعم لا ممكن

28) حتى الى غاية العام الحالي (2010) لم تفكر في ترك العمل ؟ نعم لا

لماذا في كل الحالات ؟

.....
.....

الاقتراحات والتوصيات:

- حسب النتائج التي آلت إليها الدراسة الميدانية يمكن أن نقترح بعض الحلول التالية :
- فيما يتعلق بانخفاض الرضي الوظيفي فعلى المؤسسة أن تعمل على توزيع الأجور بعدالة وحسب المسؤوليات الوظيفية لكل عامل ،ثم عليها كذلك مراعاة احتياجات العامل خارج المؤسسة وربطها بمعدل الأسعار في السوق ،لضمان القدرة الشرائية للموظف والحفاظ عليها .
 - فيما يتعلق بالحراك المهني أو ما يسمى ترك (دوران) العمل ،ولكي تتفاداه المؤسسة، يجب أن تجري فحصا أو مقياسا لاستطلاع الرضا الوظيفي لماله من أهمية في تنمية الولاء التنظيمي وبالتالي القضاء على دوران العمالة أو التسرب الوظيفي.
 - فتح أبواب التوظيف لذوي الكفاءات والمهارات .
 - القضاء على البيروقراطية السلبية وإشراك العمال في اتخاذ القرار لرفع روحهم المعنوية .
 - العمل على توفير فرص لتطوير العمال من خلال التدريب والرسكلة .
 - العدالة في الترقية ،الأجور وكذلك تقييم الأداء المتوازن .
 - على المؤسسة أن تضع إدارة خاصة بالتغيير .

خاتمة:

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة " سوسولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات " يمكن القول أن : التغيير التنظيمي ليس فعلا أو أفعال متناثرة و إنما منظومة متكاملة من العمليات و الإجراءات الإستراتيجية من أجل تحقيق الربحية أو الفعالية الاقتصادية للمؤسسة دون مراعاة الفعالية التنظيمية العامة ، باعتباره التنظيم نسق مفتوح موجه نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ارتباطه بمدى قدرة العمليات التنظيمية في تفعيلها لتحقيق الأهداف.

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي أن التغيير التنظيمي يعتبر من أهم العمليات الإستراتيجية أو احد مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية ، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتي من شأنها أن تكون - الفعالية التنظيمية - ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي وحصص سوقية معتبرة، ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في بناء أفعال الأفراد مما يخلق لديهم الشعور بالولاء و الرضى الوظيفي والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة.

فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المنظمات الناجحة تولي اهتماما بالغا بالتحليل الاستراتيجي للبيئة التي تعمل فيها و اعتبارها مصدرا للنجاح إذا أحسنت استغلالها. فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة أن العمال لا يتمتعون بالرضى العالي عن العمل و أمكانية مغادرة بعضا منهم بحثا عن وظائف في مؤسسات أخرى و كذلك توسط مستوى الأداء وهو ما يؤشر ضعف مستوى الفعالية التنظيمية بمؤسسة مطاحن الأغواط، كما تبين ذلك من خلال نتائج دراستنا هذه النظرية و التطبيقية. وفي الأخير يكمن أن نشير إلى أن بحثنا هذا يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال علم الاجتماع التنظيم و العمل لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردها فيما يلي :

- التغيير التنظيمي و أثره على دوران العمل .
- التغير من المؤسسة إلى المقاولات دراسة سوسيواقتصادية .

المراجع :

1- الكتب :

1-2 اللغة العربية :

- 1) إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر – دار الأفاق الإبداع للنشر و الإعلام، الرياض، 2000.
- 2) أحمد زايد، علم الاجتماع (النظريات الكلاسيكية والنقدية)، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2006.
- 3) احمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم و إدارة الأعمال، القاهرة، 1996.
- 4) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط7، 2000.
- 5) أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 6) أندرو دي سيزولاكي ، جي والاس، السلوك التنظيمي و الإداري ، ترجمة: أبو القاسم احمد ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1999
- 7) إيان كريب ، النظرية الاجتماعية (من بارسونز الى هابرماس) ، ترجمة: محمد حسين غلوم، سلسلة عالم المعرفة ، الكويت، 1999.
- 8) جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2009.
- 9) جورج فريدمان ،بيار نافيل،رسالة في سوسولوجيا العمل ،ترجمة :حسين حيدر ،منشورات عويدات ،بيروت ،دم ج ،الجزائر ،ط1.

- 10) خالد بن محمد حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007
- 11) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، ط2، 2005
- 12) خليل محمد حسين الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط4، 2009.
- 13) دافيد ويلسون ، إستراتيجية التغيير (مفاهيم و مناظرات في ادارة التغيير) ، ترجمة: تحية عمارة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط 2 ، 2001.
- 14) دان كوهين، أسس التغيير التنظيمي ترجمة: معتر سيد عبد الله، القاهرة، ط1، 2009.
- 15) رابح كعباش ، علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006.
- 16) راوية الحسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 17) رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري (بين النظرية والتطبيق) دار هومه، الجزائر، 2003.
- 18) روبرت مائيس ، جون جاكسون ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة : محمد فتوح ، السعودية ، ط12 ، 2006.
- 19) روبرت، أتبس ، ديفيد لي ، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسي)، ترجمة عبد الحكيم الخازحي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط 1 ، 2008
- 20) ريمون بودون، مناهج علم الاجتماع، ترجمة: هالة شبؤون الحاج، منشورات عويدات، بيروت، باريس، ط4، 1988.

- 21) ريمون كيفي ، فان لوك كوبنهود ، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ،
ترجمة : يوسف الجباعي ، بيروت ،
- 22) زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار
الشروق، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 23) زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ،
الاردن، عمان، ط1، 2007.
- 24) سعيد يس عامر ، خالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية (معايير
الأداء، قياس الأداء الفعلي)، دار المريخ، الرياض، 1984.
- 25) صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية مخبر علم
اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة 2006
- 26) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال،
دار وائل، الأردن، عمان، 2007.
- 27) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار
الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 28) عبد الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات ، دار بهاء الدين للنشر و
التوزيع ، الجزائر ، 2008،
- 29) عبد السلام أبو قحف ، إقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي
الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 30) عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير" دار
المسيرة، عمان، ط1، 2004.
- 31) عبد الوهاب سويسي، المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم)، دار النجاح
للكتاب ، الجزائر ، 2009.

- 32) عبدالله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 33) علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 34) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1997.
- 35) علي عبد الرزاق جليبي، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 36) علي ليلية، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار المعارف، ط1، القاهرة، 1981.
- 37) غي روشي، علم الاجتماع الأمريكي، ترجمة: محمد الجوهري، أحمد زايد، دار المعارف، ط1، 1981.
- 38) غي روشيه، مدخل إلى علم الاجتماع العام (الفعل الاجتماعي)، ترجمة: مصطفى دندشيلي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1982.
- 39) قيس محمد العبيدي، التنظيم، المفهوم والنظريات، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، 1997.
- 40) كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والنافسة) دار وائل الأردن ط1. 2004.
- 41) كاي كيبلر، تحقيق الرضا الوظيفي، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2003.
- 42) كولين كارنال، صندوق أدوات إدارة التغيير، ترجمة: سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2000.

- 43) محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002.
- 44) محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر استقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 45) محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ط1، 2007.
- 46) محمد بلال الزغبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي spss، دار وائل للنشر، ط3، 2006.
- 47) محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير (التحديات العصرية للمدير)، دار الحامد، الأردن، ط1، 2006.
- 48) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي دار الجامعة الحديثة، الاسكندرية، 2004.
- 49) محمد عدنان النجار : إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، جامعة دمشق 1995.
- 50) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994.
- 51) محمد علي محمد، المفكرون الاجتماعيون (قراءة معاصرة لأعمال خمسة أعلام) علم الاجتماع الغربي، دار النهضة العربية، بيروت 1982.
- 52) محمد فتحي، 766 مصطلح إداريا، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003.
- 53) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، دار وائل للنشر، الأردن، ط5، 2009.

- 54) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، ط5، 2009
- 55) محمد نصر مهنا، الإدارة العامة الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 56) محمد نصر مهنا، الإدارة العامة الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 57) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط2، 2004.
- 58) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005.
- 59) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل، عمان، ط1، 1999
- 60) موسى سلامة اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل، عمان، ط2، 2002.
- 61) نعمت عباس الحفاجي الإدارة الإستراتيجية (المداخل، المفاهيم والعمليات) دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2004
- 62) نيكولا تيما شيف، نظرية علم الاجتماع (طبيعتها وتطورها)، ترجمة: محمود عودة وآخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 63) يوسف سعدون، علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية و التحولات الكبرى في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب س ن.

2-2 اللغة الاجنبية :

- 1) Bernard Valade, **Introduction aux sciences sociales**.PUE.France.

- 2) Charron.j.l, **Organisation et gestion de l'entreprise**, éd, Dunod, paris, 2001.
- 3) Jean Mindel Morin, **Précise de sociologie**, édition NATHAN,1996.
- 4) Erhard Friedberg, **pouvoir et la règle**, édition seuil, France, 1997.
- 5) François de singly, **Le Questionnaire**, Armand colin , 2^{eme} édition, 2008.
- 6) Francois Dupuy , **Sociologie du changement** , Dunod , Paris ,2004.
- 7) Fredrique alexandre Bailly et autres , **Comportement Humain et Management**, PEF Pearson, édition France.2006.
- 8) Gilbert (JB)et autres, **organisation et management**, édition d'organisation,2eme, Paris,1998,.
- 9) Gory.Cohen. **modern social theory** , 2eme edition,1992.
- 10) Henri Amblard et Autres, **les nouvelles approches de sociologie des organisations**, édition seuil , Paris, 1996.
- 11) Jean Brilman,**les meilleurs pratiques du management au cœur de la performances**, édition d `organisation, 3^{eme} tirage.2000.

- 12) Jean Pierre Depuis, **sociologie d'entreprise** Goton Morin, 2^{ème} édition, 2006.
- 13) John.R.schermer born et autres, **comportement humain et organisation**, 2^{ème} édition, village mondial, canada, 2002.
- 14) Lesnard. C. **Organisation et gestion d'entreprise**, édition Dunod, Paris.
- 15) Lourent (P) Bouard (F), **Economie des organisation d'entreprise** ,édition ,Paris,1997.
- 16) Marc Montoussé, Gilles Renouard, **100 fiches pour comprendre la sociologie**, Breal édition, 3^{ème} édition , 2006.
- 17) Michel Crozier , Erhard Friedberg, **l'acteur et le système**, édition du seuil, Paris ;1977.
- 18) Philippe scieur, **sociologie des organisation (Introduction a l'analyse de l'action collective organisée)** Armand colin, 2^{ème} édition,2008.
- 19) Philippe Bernoux , sociologie du changement dans les entreprises et les organisation, seuil, Paris , 2004.
- 20) Philippe Bernoux , **sociologie d' entreprise** , seuil, Paris,2005.
- 21) Radah Bahaher, **La privatisation**, édition serra graphique, Algérie, 1993.
- 22) Raymond Aron, **les étapes de la pensée sociologie**, édition Gallimard, 1967.
- 23) Raymond quivy, Luc Van Compenhoudt **manuel de recherche en sciences sociales**. Bordas, paris,1988.

- 24) Raymond-Alin T, **le management « que sais je ? »**
11eme édition ,puf, paris, 2003.
- 25) Rebert Heller.**Gerer le changement**,
managopratique Italie, 1999.
- 26) Renaud sainsaulieu ,**sociologie de l'entreprise**,
édition presse science po et dalloz ,1997 .
- 27) Radolphe Ghiglion, Benjamine Matalon, **les
enquetes sociologique (théories et pratique)**.
- 28) Serge Mayence, **sociologie et action sociale**, édition
Labor.Bruxelles,1982.
- 29) Serge Raynal,**le management par projetés**
(**Approche stratégique du changement**)^{3^{eme}}
édition, édition. Des organisation. Paris.2003.
- 30) Thomas Gay, l'indispensable de la sociologie ,
STUDYRAMA.
- 31) Estelle Mercier et Geraldine Schmidt , **Gestion des
Ressources Humaines** , Pearson Education
,France;2004..

1- القواميس و المعاجم :

1-1- اللغة العربية :

- (1) ريمون بودون ، فرنسوا بوريكو ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، ترجمة : سليم حداد ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1 ، 1986.
- (2) فريدريك معتوق ، معجم العلوم الاجتماعية ، اكاديميا انترناشيونال ، بيروت ، لبنان ، 1998.

1-2- اللغة الفرنسية :

1. Dalloz .LEXIQUE DE GESTION , 2^{eme} EDTION , France
1983.

Victor Jupp , The sage Dictionary of social research
methods , sage publication , London , first
published,2006

2- المجلات و الدوريات :

1- عبدالباري الدرّة، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلة
9، العدد 1981 .

2- عبد القادر خريش ، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه (النظرية و
المفاهيم) ، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية ، جامعة باتنة ، العدد 16، جوان .
2007.

3 - صلاح الدين عون الله ،مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية ،مجلة الإدارة العامة،
الرياض،العدد 54، جويلية 1987.

4 - فلاح نايه النعيمي، إتحاد القرار وفق النظرية الموقفية ،مجلة الإدارة العامة،الرياض، عدد
63، 1989

3- الرسائل و الاطروحات الجامعية :

1- عبد القادر خريش ، علم اجتماع التدبير ، اطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، غير منشورة، 2007 – 2008

2) - بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة ، رسالة دكتوراه. في علم الاجتماع و المنظمات , جامعة الجزائر كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم علم الاجتماع ، غير منشورة ، 2005-2006

3)- بن عيسى محمد المهدي ,تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة للتنظيم الصناعي في الجزائر ،دراسة حالة وحدة إنتاج عتاد الخرسانة بالحراش رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع و المنظمات ,جامعة الجزائر كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم علم الاجتماع ، سنة 1997 غير منشورة.

4)- فني غنية ، التغيرات التنظيمية وأثرها على التحصيل الدراسي في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير ، تخصص : تنظيم و عمل ، جامعة باتنة، الجزائر ، غير منشورة ، 2004-2005

5)- محمد بن حمود عواد الجهني، قسم الخدمات الفنية بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية تحليل إجتماعي تنظيمي لفعالية قسم الخدمات الفنية باستخدام نموذج زالد ، رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم ، جامعة الملك عبد العزيز ، السعودية، غير منشورة ، 1422.

الملحق رقم 02

جدول رقم (01) يمثل عناصر التغيير التنظيمي:

	Frequency	Percent
الهيكل التنظيمي	47	51,1
الاستراتيجية	33	35,9
ثقافة المؤسسة	12	13,0
Total	92	100,0

جدول رقم (02) يمثل تغير ثقافة العمل

	Frequency	Percent
نعم	33	35,9
لا	39	42,4
لا اعلم	20	21,7
Total	92	100,0

جدول رقم (03) يمثل موقف العمال من التغيير من حيث المقاومة

	Frequency	Percent
نعم	62	67,4
لا	30	32,6
Total	92	100,0

جدول رقم (04) يمثل رأي العمال في تغير نظم العمل

	Frequency	Percent
نعم	74	80,4
لا	18	19,6
Total	92	100,0

جدول رقم (05) يمثل إذا ما أثر التغيير على أهداف العمال الشخصية

	Frequency	Percent
نعم	48	52,2
لا	44	47,8
Total	92	100,0

جدول رقم (06) يمثل رد فعل المشرفين من تعطيل العامل للالة

		Frequency	Percent
	التهديد	12	13,0
	تحقيق مطالبك	14	15,2
	أخرى	21	22,8
	Total	47	51,1
Missing	System	45	48,9
Total	92	100,0	

جدول رقم (07) يمثل علاقات العمال بالمدير

	Frequency	Percent
حسنة	39	42,4
عادية	53	57,6
Total	92	100,0

جدول رقم (08) يمثل توجيهات المدير و الصرامة في التنظيم حسب رأي العمال

	Frequency	Percent
دائما	65	70,7
أحيانا	27	29,3
Total	92	100,0

جدول رقم (09) يمثل إمكانية مغادرة العامل للمؤسسة

	Frequency	Percent
نعم	44	47,8
لا	9	9,8
ممکن	39	42,4
Total	92	100,0

جدول رقم (10) يمثل رأي العمال حول مغادرة المؤسسة نحو أخرى

	Frequency	Percent
نعم	21	22,8
لا	71	77,2
Total	92	100,0