

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

العنوان:

تأثير العوامل السوسيوثقافية على إدارة
التغيير لدى الموظف الجزائري
دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إشراف:

بن خالد جمال

إعداد:

• غرس الله نسرين

السنة الجامعية: 2013/2012

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

أ-ب

مقدمة

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

5

أولا - أسباب الدراسة

5

ثانيا - أهمية الدراسة

6

ثالثا - أهداف الدراسة

7

رابعا - تحديد الإشكالية

9

خامسا - تحديد الفرضيات

10

سادسا - تحديد المفاهيم

17

سابعا - الدراسات السابقة

الفصل الثاني : الخلفية السوسيوثقافية للموظف الجزائري وأثرها في التنظيمات

24

تمهيد

25

أولا : علاقة البيئة الإجتماعية والثقافية بتفعل التنظيمات

25

1 - التنظيم من منظور سوسيوثقافي

25

أ- مفهوم التنظيم

27

ب - البعد الإجتماعي للتنظيم

27

ج - البعد الثقافي للتنظيم

29

2 : أثر البيئة الإجتماعية والثقافية المحلية على السلوك الموظف داخل التنظيم

29

أ - تعريف البيئة الاجتماعية والثقافية

30

ب - عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية

33

ج- البيئة الاجتماعية والثقافية للتنظيمات الجزائرية

33

ثانيا: القيم الإجتماعية للموظف بين تفعيل ومقاومة داخل التنظيم

34

1 - تعريف القيم الإجتماعية

36

2 - القيم في المنظمات

38	3 - نظرة السوسيوقيمية للعمل في المجتمع الجزائري
40	ثالثا : الإدارة بالقيم
41	1 - تعريف الإدارة بالقيم
42	2 - المحددات الأساسية للإدارة بالقيم
43	3 - دور الإدارة بالقيم في تفعيل التغيير
45	4 - مقارنة بين الإدارة بالقيم والإدارة بالأهداف
45	رابعا : التنشئة الاجتماعية للموظف الجزائري
46	1 - تعريف التنشئة الاجتماعية
46	2 - أهداف التنشئة الاجتماعية
47	3 - مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي مر بها الموظف الجزائري
49	4 - العوامل المؤثرة في التنشئة الاجتماعية على الموظف الجزائري
51	خلاصة
الفصل الثالث : إدارة التغيير	
53	تمهيد
54	أولا : ماهية إدارة التغيير
54	1 - قوى التغيير
57	2 - خصائص إدارة التغيير
59	3 - أشكال التغيير
60	4 - أهداف التغيير
62	5 - مجالات التغيير
64	ثانيا : مراحل وإستراتيجيات إدارة التغيير
64	1 - مراحل إدارة التغيير
69	2 - إستراتيجية إدارة التغيير
74	3- دور إدارة العليا في إحداث التغيير
75	ثالثا : مقاومة التغيير وأساليب التعامل معها

75	1 - مقاومة التغيير
76	2 - أسباب المقاومة
82	3 - أساليب المقاومة
85	4 - ديناميكية التغيير في المؤسسة الجزائرية
87	خلاصة
الفصل الرابع : منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة	
90	أولا - التعريف بميدان الدراسة
91	ثانيا - مجالات الدراسة
91	ثالثا - المنهج والتقنيات المستعملة
93	رابعا - مجتمع الدراسة والعينة
95	خامسا - عرض وتخلييل وتفسير البيانات
121	سابعا - الاستنتاج العام للدراسة
124	سابعا - التوصيات
خاتمة	
ملاحق	
قائمة المصادر والمراجع	

قائمة الجدول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	قوى التغيير	56
02	مستويات التغيير مصنفة حسب التغيير	67
03	إستراتيجيات التغيير وحالات إستخدامها	74
04	أساليب معالجة التغيير	85
05	توزيع المبحوثين حسب الجنس	95
06	توزيع المبحوثين حسب السن	96
07	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	96
08	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	97
09	توزيع المبحوثين حسب تصنيف الوظيفة في المؤسسة	98
10	العلاقة بين المستوى التعليمي للموظف وتقبل التغيير	99
11	مدى تلائم المنصب مع مؤهلات الموظف وعلاقتها بقبول مواكبة التطورات	101
12	العلاقة بين الاقدمية في العمل وتجديد طرق العمل	102
13	العلاقة بين السن المبحوثين وقبول مواكبة التغيير	104
14	العلاقة بين تصنيف الوظيفة للموظف ونظرتة حول مستقبل المؤسسة	106
15	العلاقة بين استحداث طرق العمل واستقدام مختصين من خارج المؤسسة	107
16	مدى تنمية المنظمة لمهارات الموظف من أجل إنجاز التغيير	108
17	دور مشاركة الموظفين في التخطيط للتغيير	109
18	العلاقة بين العمل الجماعي ومساعدة المسير في عملية التغيير	110

111	العلاقة بين السن الموظف وتعاونه مع الادارة في حالة إحداث تغيير	19
112	العلاقة بين التعاون مع الإدارة وعلاقتها بإشباع الدوافع لدى الموظف	20
113	تبني قيم المؤسسة عاملا من عوامل تطبيق التغيير	21
115	مدى اهتمام الإدارة المؤسسة بتوضيح الهدف من عملية التغيير من خلال توفير المعلومات اللازمة حوله	22
116	الصيغ التي يراها الموظف مناسبة لتفعيل عملية التغيير	23
117	مدى استماع الإدارة لشكاوي وانشغالات الموظفين التي تنتج عن عملية التغيير	24
118	دور مشاركة الموظفين مع الادارة في عملية تقييم التغيير	25

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
34	يوضح دور القيم ومعتقدات الافراد في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة	01
44	يوضح الإدارة بالقيم ودورها في إدارة التغيير التنظيمي	02
64	يوضح مجالات التغيير	03
80	يوضح مصادر المقاومة المنظمة	04

مقدمة :

عالم اليوم هو عالم التغيرات السريعة ، فنحن نعيش في عصر يجعل من المعرفة المتميزة ، و التقنية المتقدمة عنوانا له ، و عندما نتحدث من هذا العصر ، فالحديث لا محال يكون حول التطورات والتغيرات ، هذه تغييرات ناتجة عموما عما تواجهه من مشكلات يغذيها المحيط الداخلي للمجتمع المحلي من جهة والمحيط والبيئة العالمية من جهة أخرى، وباعتبار ان المؤسسة هي أحد الأنساق الفرعية المكونة للنسق الكلي (المجتمع) فهي تتأثر وتأثر بما يحدث من تغييرات.

لذا يتوقف النجاح المنظمي لأي مؤسسة على مدى قدرتها على مواكبة هذه التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها، وهذا ما جعل إدارتها تسير في اتجاه واحد مشترك ، بل وتتميز بالاندفاع الإداري المتزايد و المتسارع من الأفراد والمؤسسات والكتل الدولية ، وقد كان عمق هذا التطور وسرعته على أشدهما في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إنتاجاً، نقلاً وتوزيعاً ، ففرض على الأفراد والمنظمات والدول شروطاً وآليات عمل مختلفة ، تستعدي البحث على أنجع الطرق لتحقيق قدرة على التكيف و التأقلم، لذا أصبح موضوع التغيير القضية الأولى في حقل الإدارة ، وبات يشكل قضية محورية متصلة وملحة لجميع المؤسسات .

و عليه فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا تختلف عن باقي المؤسسات العالمية حيث أخذت على عاتقها مهمة النهوض باقتصادياتها كحل للخروج من تبعية الاقتصاد الأجنبي وكذا مواكبة التغيرات الحاصلة ، وذلك من خلال تبني العديد من السياسات التسييرية لمواكبة هذا التطور ، وفي هذا الاتجاه ذهب القائمون على هذا المجال إلى إحداث تغيير جذري على وسائل العمل وطرق العمل ثم تغيير فلسفة التعليم للتوافق أكثر مع متطلبات التغيير ثم تطوير التشريعات والقوانين ، لكن في المقابل نجد أنهم قد أغفلوا الجوانب الاجتماعية والثقافية والنفسية للأفراد الذين سيتبنون عملية التغيير وإدارته وهم العاملون بها.

وهذا ما سنحاول التطرق إليه خلال دراستنا هذه أين نحاول معرفة مواقف الموظف من عملية إحداث التغيير وهذا وفق المنهجية التالية :

الفصل الأول وتناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة بما فيه م تبيان لأهمية وأهداف الدراسة وطرح الإشكالية وصياغة الفرضيات ثم تحديد المفاهيم وكذا التطرق إلى الأسس المنهجية للدراسة.

أما بالنسبة للفصل الثاني فقد تطرقنا إلى الخلفية السوسيوثقافية للموظف الجزائري وأثرها في التنظيمات من خلال دور القيم الاجتماعية وكذا التنشئة الاجتماعية التي تلقها الموظف في مجتمعه المحلي في تفعيل التنظيمات ، بإضافة إلى تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على التنظيمات .

أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه موضوع التغيير من ماهية إدارة التغيير ثم مراحل وإستراتيجيات إدارة التغيير ثم مقاومة التغيير وأساليب معالجتها.

وعرجنا في الفصل الرابع إلى إجراءات الدراسة الميدانية وذلك بعد تطبيق الاستمارة كأداة لجمع البيانات ثم تفرغها وتبويبها وبناء جدول إحصائية ثم تحليلها سوسيوولوجيا ، وفي الأخير نتائج الدراسة مع التعليق وحاولنا اختيار مدى مصداقية الفرضيات والجمع بين الطرح النظري وما أفرزته الدراسة الميدانية.

وهذا ما سيتم بيانه تفصيلا في ثنايا صفحات هذا البحث الذي نضعه بين يدي القارئ

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

أولاً - أسباب الدراسة

ثانياً - أهمية الدراسة

ثالثاً - أهداف الدراسة

رابعاً - تحديد الإشكالية

خامساً - تحديد الفرضيات

سادساً - تحديد المفاهيم

سابعاً - الدراسات السابقة

أولاً - أسباب الدراسة :

إن تقديم مذكرة تخرج لنيل شهادة أكاديمية هي من أولى الأسباب والدوافع التي يشترك فيها الطلبة ، وبعدها يأتي التفكير الجاد في إنجاز مشروع بحث علمي يتفق مع ميولات والباحث ويتناسب مع المتطلبات الاجتماعية والعلمية العصرية ، وأضنها من أصعب المراحل التي واجهتها وأخذت وقتاً طويلاً فكان اختياري لهذا الموضوع نتيجة الشعور الدائم ، بأنه أي التغيير التنظيمي في مؤسساتنا ينظر إليه على أنه تغيير مادي وأن إنجازه يقوم على تغيير وتطوير هذا الجزء المادي ، ولكن بعد المناقشات المتكررة للموضوع أثناء المحاضرات الخاصة بالدراسة وغيرها ، لاحظت الباحثة بروز عنصر لا يقل أهمية على العنصر المادي ، ألا وهو العنصر البشري وما يحمله هذا العنصر من ثقافة وقيم مستمدة من مجتمعه المحلي ، و بها يمكن القول أن السبب الرئيسي في اختياري لهذا الموضوع هو قناعتي التام بأهمية العوامل السوسيو ثقافية في أي مؤسسات تعمل على تفعيل وإدارة التغيير ، فإذا لم تأخذ هذه المؤسسات البعد الاجتماعي والثقافي بعين الاعتبار وإذ لم تعطي له أهمية التي يستحقها فإن هذا التغيير لن يلقى من يؤمن به ومن ثمة مقاومته ، وبهذا يكون مآله الأخير هو الفشل . كما أنه هناك سبب آخر دفعني لنتناول هذا الموضوع هو قلة الدراسات والبحوث العلمية الاجتماعية في الجزائر التي تناولت موضوع إدارة التغيير من منظور سوسيلوجي ، إذ تقتصر معظم الدراسات حول التغيير وإدارته في علوم التسيير أو الإدارة والاقتصاد ، والابتعاد عن السوسيلوجي وهذا ما شكل لي دافع آخر لمعالجة هذا الموضوع .

ثانياً - أهمية الدراسة :

عندما يختار كل دارس أو باحث موضوعاً ما للدراسة فلا بد أن تكون هناك دوافع قد تحفزه على اختياره من بين المواضيع الأخرى ، إما لارتباط الموضوع باختصاصه أو الرغبة في التخصص فيه ، أو لأهمية هذا الموضوع ، وأهمية موضوع دراستنا تكمن في :

- إن موضوع التغيير أصبح موضوع الساعة وأصبح يهدد كل المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية ، لضرورة مواكبة التطورات القائمة على المنافسة الحادة على خلفية الانفتاح على الاقتصاد العالمي التي تفرض الاختيار بين أمرين إما المواكبة التطورات في الكم والنوع ، وإما الخروج نهائياً من ساحة المنافسة وهذا يعني الغلق والفناء .

- إن الجهات المختصة في إدارة التغيير تعتمد إلى القيام بتغييرات أو فرض تغييرات عشوائية على خلفية الضغوط التي يفرض التوجه العام للاقتصاد العالمي ، لكن دون دراسة الواقع الحقيقي للمؤسسة

وظروف عملها ، لأن المؤسسة ليست مجرد بناية بها آلات وإنما هي أيضا مؤسسة اجتماعية بما تحتويه من ثقافة وعلاقات اجتماعية تنعكس في مواقف وسلوكيات أعضائها ، ومن هنا جاءت أهمية موضوع دراستنا في ضرورة الوقوف على العوامل الاجتماعية والثقافية التي يحملها العنصر البشري في اي مؤسسة ، تلك العوامل التي لها دور في تفعيل أو عرقلة إي تغيير تطمح المؤسسة على تفعيله ومن ثمة بلوغ الأهداف المرجوة منه .

ثالثا - أهداف الدراسة :

تجدر الإشارة إلى أن حديثنا حول التغيير وإدارته بالمؤسسة لا ينصرف بأية حال من الأحوال إلى نداءات خاصة بتغيير الأفراد بمؤسسات معينة أو تغيير إدارة المؤسسة ، وإنما ينصرف بحثنا حول التغيير من منطلق كونه ممارسة إدارية تتماشى مع أهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة لكي تستطيع القيام بمسؤوليتها في ظل التحديات السافرة والمنافسة القوية التي تعيشها ، ولما كان العنصر البشري هو العنصر الفعال في عملية التغيير ، جاءت دراستنا هذه لمحاولة فهم الدور الذي يلعبه هذا العنصر ، من منطلق كونه كائن اجتماعي له قيم واتجاهات تملئها عليه ثقافته ، والتي يترجمها على شكل مواقف وسلوكات اتجاه إي عملية للتغيير من زاوية التأثير والتأثر فالعنصر البشري له مكانة داخل النسق الكلي للمؤسسة وبإمكانه تسهيل عملية إدارة التغيير كما يمكنه عرقلتها ، وهذا مانود التحقق منه من خلال إثبات أو نفي صحة الفرضيات التي سنصيغها لهذا الغرض ، ولعل الهدف الرئيسي لهذا الدراسة هو لفت الانتباه للعنصر البشري والأخذ بآرائه ومواقفه قبل الإقدام على إي عملية للتغيير داخل المؤسسة ، ومن ثمة تسهيل عملية إدارة ذلك التغيير .

رابعاً - تحديد الإشكالية :

يتسم العصر الحالي بالتغيير السريع و العميق و المتلاحق في العديد من الجوانب منها التكنولوجية و السياسية و الاقتصادية و الادارية ، و باعتبار أن المجتمع محل التغيير هو عبارة نسق كلي يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية من بينها المؤسسة فهي تتأثر بما يحدث من تغييرات و تؤثر فتحدث تغييرات داخل هذا المجتمع ، هذا الاخير الذي تهب عليه رياح التغيير وبمعدلات أسرع من إي وقت مضى ، وهذا ماألزم على المنظمة وبوجه الخصوص على إدارتها ومواكبة تلك التغييرات من أجل إحداث التكيف مع متطلبات الاقتصاد العالمي ، وهذا ما أدى على إبراز العديد من التحديات التي تواجه المؤسسة ، ولذا أصبح لزاما عليها أن تطوير رؤيتها الإدارية إستتبا ذا إلى منهج محدد يساهم في زيادة كفاءة وفعالية الإدارة من أجل حسن تسيير المؤسسة ، وأما الاعتماد على فلسفة أكثر فعالية وأساليب مناسبة للظروف المحلية للمجتمع ، وبهذا فإن الإدارة مجبرة على التكيف المستمر مع التحولات للحفاظ على استمرارية منظماتها ، وبالتالي مجبرة على التغيير الإيجابي الذي يتماشى مع التغييرات التي يفرضها المحيط .

وإذا علمنا أن هذه الإدارة أو المنظمة تقوم على مجموعة من العناصر منها العنصر البشري ، هذا العنصر الذي تستقبله المنظمة محملا بمجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والعادات التي ترسخت فيه من بيئته الاجتماعية قبل الإلتحاقه بالمؤسسة ، وبما أن العنصر البشري لا يقل اهمية عن بقية العناصر المادية المكونة للمؤسسة والتي تسعى من خلالها لإنجاح خططها وتحقيق أهدافها ، وبهذا أصبح من الضروري فهم الإطار الاجتماعي والثقافي للموظف من أجل فهم وتفسير سلوكياتهم من طرف الإدارة ، وكذا التنبؤ بها ومن ثمة التحكم فيها وكذا الاعتراضات التي قد يثيرها الموظفون ضد أي تغيير تقوم به المنظمة سواء على مستوى أنظمتها أو هيكلها ، وبهذا تتمكن الإدارة من رسم سياستها الناجعة بتوجيه سلوك موظفيها نحو تحقيق الكفاءة ومن ثمة توجيه دوافعهم لصالح المنظمة إنطاقا من الإطار الاجتماعي ثقافي المتبنى من طرف الموظف ، وجعلها في خدمة و إنجاح التغيير لا لمقاومته .

وبهذا فإن إدارة التغيير ماهي إلا معالجة فعالة لمجموعة من الضغوط سواء كانت خارجية من أجل إنجاح التكيف مواكبة التطورات الحاصلة على المستوى العالمي ، أو داخلية من أجل تقادي إي مقاومة قد تحصل من طرف أعضاء المنظمة ، وجعلها في خدمة ذلك التغيير ، وبهذا يتضح لنا أن استجابة

الإدارة لعملية التغيير عادة ما تكون مرهونة بمدى استجابة أعضائها ، لأن الإدارة هي عملية إنسانية رغم ما تستخدمه من وسائل وتطبيقات عملية وعلمية .

وعليه فإن الإدارة في المؤسسة الجزائرية شأنها شأن إدارة وعالمية تواجه نفس التحديات ، من منطلق أهمية الحث على مواكبة التغيير والعمل على إحداثه ما أمكن ذلك ، لكن ما ميز التغييرات التي حدثت في المؤسسات الجزائرية أنها طبقت دون إجراء دراسات وبحوث ميدانية معمقة ، دون استشارة المعنويين الأساسيين وبهذا التغيير استشارة حقيقة ، يعني أن المؤسسة الجزائرية تبنت مجموعة من الأنظمة متجاهلة في ذلك القيم والمعتقدات والعادات التي يتبناها أعضائها وكذا التنشئة الاجتماعية والمجتمع الذي قدموا منه وفي هذا الصدد يقول غياث بوفلجة أن الجزائر " ورثت بعد استقلالها نمطا غربيا في تسيير التنظيمات ثم تحولت إلى تطبيق نمط اشتراكي ثم عادت أخيرا إلى التفتح على العالم من خلال اقتصاد السوق ، في يحن بقية قيم اتجاهات المسيرين على حالها ولم تساير التغيير في أسلوب التسيير " ¹

وتولد عن هذه الأنماط التنظيمية المختلفة وتصورات المتناقضة ومواقف متضاربة تتأرجح بين القبول والرفض وبين المحافظة على ما هو قديم والبحث عما هو جديد ، أدى هذا إلى ظهور ممارسات لا تتطابق مع ما قرره .

ومن خلال كل هذا سوف نحاول في دراستنا هذه الوقوف على حقيقة وأهمية البعد الثقافي والاجتماعي للموظف الجزائري من أجل تحديد مدى استجابة وإنجاح عملية إدارة التغيير وذلك انطلاقا من التساؤل التالي:

- هل يمكن للعوامل السوسيوثقافية للموظف الجزائري أن تساهم في تفعيل أم عرقلة إدارة التغيير.

وبهذا ننتقل من التساؤل العام إلى الخاص عبر الأسئلة الجزئية التالية:

- هل يعتبر المستوى الثقافي العالي للموظف الجزائري من مسببات إحداث معارضة أو مقاومة للتغيير؟

- هل التنشئة الاجتماعية التي تلقاها الموظف في مجتمعه المحلي عاملا مساعدا على إحداث وتبني عملية إدارة التغيير .

¹ بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، ط1 الجزائر.

- ماهي الآلية الممكن اعتمادها حتى يكون السلوك التنظيمي للموظف الجزائري مساهرا لمتطلبات

التغيير ومساهما في تفعيله ؟

خامسا - تحديد الفرضيات :

1-الفرضية الرئيسية :

يمكن للعوامل السوسيوثقافية للموظف الجزائري أن تؤثر على عملية إدارة التغيير .

2- الفرضيات الفرعية :

أ - يعتبر المستوى الثقافي العالي للموظف الجزائري من مسببات إحداث مقاومة للتغيير .

ب - تعد التنشئة الاجتماعية التي تلقاها الموظف في مجتمعه المحلي عاملا مساعدا لتبني عملية

إدارة التغيير .

ج - هناك آليات يمكن أن تعتمد الإدارة حتى يكون سلوك الموظف الجزائري مساهرا لعملية

إدارة التغيير .

سادسا : تحديد المفاهيم :

يقصد بتحديد المفاهيم تبيان ماتعنيه من مقاصد ، وتوضيح ماتتضمنه وبهذا يكون تحديد المفهوم هدفه توصيل المعلومات بوضوح للقارئ مما يساعده على فهمها وإستيعابها وربطها مع غيرها من المفاهيم السابقة ، فتتضح المفاهيم أكثر كلما أتضح المقصود من ورائها ، وتكون أكثر وضوحا عندما تحمل كلماتها صورة لها .

إن تحديد 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 .

وعليه نقول إن المفهوم 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 يحصر 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 - سوسيولوجيا:

أطلق أوجست كونت على دارسات المجتمع أول اسم (الفيزياء الاجتماعية) مستعير هذا اللفظ من " سان سيمون " .

وكانه أراد أن تدرس الظواهر الاجتماعية على نحو ما تدرس الظواهر الطبيعية ، ثم أحل محل هذه التسمية كلمة (سوسيولوجيا) ومعناه علم الاجتماع وهي التسمية التي قدر لها النجاح والانتشار وان ركبت من كلمتين أصليين احدها لاتيني والأخر يوناني ، والغالب في أمثال هذه المركبات أن تكون من لغة واحدة ، إذا والسوسيولوجيا هي ما نسميه علم الاجتماع¹

وعلم الاجتماع هو العلم الذي يدرس النماذج الاجتماعية او النظم الاجتماعية ومعظم علماء الانجليز والامركيين يأخذون بهذا التعريف ، أما الفرنسيون والايطاليين فإنهم يميلون إلى تعريفه بأنه علم الوقائع الاجتماعية أو الظواهر الاجتماعية.

¹ إبراهيم مذكور : معجم العلوم الإجتماع ، الهيئة المعرفية العامة للكتاب ، مصر ، 1975 ، ص 405.

وثمة قلة من العلماء يعرفونه بأنه دراسة العلاقات الاجتماعية أو البناء الاجتماعي مثل عدد كبير من الألمان ويعظمهم يعرفه بأنه دراسة العمليات الاجتماعية¹ والواقع أن كل هذه التعريفات لا تعارض فيما لأنها جميعا تدرس الحقيقة من زوايا مختلفة ، فالنماذج الاجتماعية والوقائع الاجتماعية وهي تقريبا معنى واحد . وهي الاحداث التي تحدث في المجتمع وتكون ناحية من الحياة الاجتماعية ، فإذا نظرنا إلى النماذج أو الوقائع من حيث كيانها القانوني ومن حيث القواعد التي تتضمنها فإننا بصدد الكلام عن النظم الاجتماعية ، ولكن إذا نظرنا للوقائع من مظهرها الخارجي فإننا نكون بصدد الكلام عن الظواهر الاجتماعية .

إذن فعلم الاجتماع هو العلم الذي يدرس الوقائع الاجتماعية دراسة تحليلية وضعية وعلمية وهو يقوم بهذه الدراسة كأى علم من العلوم الأخرى التي تدرس المادة بقصد كشف القواعد أو القوانين التي تخضع لها .

2 - الثقافة:

مفهومها لغة: إن جذور كلمة ثقافة هو ث ق ف، ولهذا الجذر معنيان رئيسيان في اللغة العربية. ثقافة في القاموس: ثقفه أي صادفه أو أخذه أو أدركه، وبهذا المعنى جاء قوله تعالى: ﴿وَأَقْتُلُوهُمْ حَيْثُ تَقْتُلُوهُمْ وَأَخْرِجُوهُمْ مِّنْ حَيْثُ أَخْرَجْتَهُمْ وَالْفِتْنَةُ أَشَدُّ مِنَ الْقَتْلِ وَلَا تَقَاتِلُوهُمْ عِنْدَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ حَتَّى يُقَاتِلُوكُمْ فِيهِ فَإِن قَاتَلُوكُمْ فَاقْتُلُوهُمْ كَذَلِكَ جَزَاءُ الْكَافِرِينَ﴾ سورة البقرة 191.

ثقف، يتقف، ثقفا: صار حاذقا خفيفا فطنا، ومنه ثقف الكلام أي حذقه وفهمه بسرعة، وثقف الولد أي هذبه وعلمه، وثقفه ثقيفا سواه، وثاقفه فنثقه غاله فغلبه في الحذق.⁽²⁾

مفهومها اصطلاحا: نقصد بالثقافة ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والمعتقدات والفنون والقواعد الأخلاقية والقوانين والعادات وغيرها من المهارات والقدرات التي يكتسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه.⁽³⁾

ويعرف كل من كروبر وكلاكهون *A.L Kroeber et C.Kluckhon* الثقافة بأنها تتألف من أنماط مستترة أو ظاهرة للسلوك المكتسب والمنقول عن طريق الرموز فضلا عن الإنجازات المميزة

¹ ابراهيم مذكور : مرجع سابق ، ص 405

² - جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، أشرف سالم بن سعيد القحطاني، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2007، ص 13.

³ طلعت همام: قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، دار عمار، ط 2، عمان، الأردن، 1987، ص 6.

للجماعات الإنسانية، ويتضمن ذلك الأشياء المصنوعة، ويتكون جوهر الثقافة من أفكار تقليدية وكافة القيم المتصلة بها أما الأنساق الثقافية فتعتبر نتائج السلوك من ناحية، وتتمثل الشروط الضرورية له من ناحية أخرى.

ويعتبر تعريف فرانس بواس *Boas* نموذجا للتعريفات الوصفية، إذ أن الثقافة تتضمن كل مظاهر العادات الاجتماعية في المجتمع المحلي، واستجابات الأفراد نتيجة لعادات الجماعة التي يعيشونها فيها ومنتجات النشاط الإنساني.

وتعرف كذلك بأن ثقافة كل مجتمع تميل إلى الانتظام في جملة من العناصر المتماصة والمتكاملة فيما بينها.⁽¹⁾

ويعرفها ولاس *Wallace* بأنها أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة.⁽²⁾

وبهذا عرفها بتريم سوريكون في كتابه " الديناميات الاجتماعية والثقافية " بأنها " مجموعة من الأشياء التي يخلقها أو يعدلها النشاط الشعوري واللاشعوري لأثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين " ³

أما بيرشاد *Biesledt* في كتابه " النظام الاجتماعي " الذي قال فيه " إن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما ن فكر فيه أو نقوم بعمله أو نملكه كأعضاء في المجتمع "⁴

ولعل تعريف تايلور *E.B Tylor* من أهم التعريفات التي تناولت بطريقة كلية تعريف هذا المصطلح، فالثقافة تعرف على أنها ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والاعتقاد والفن والأخلاق والقانون والعادات والتقاليد وأي قدرات أخرى تكتسب بواسطة الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع.⁽⁵⁾

¹ ريمون بودون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، ط 2، بيروت، لبنان، 2007، ص 229.

² ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 107.

³ قباري محمد : علم الاجتماع الثقافي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 1996 ، ص 76.

⁴ مايكل تومسون وآخرون: نظرية الثقافة ، ترجمة على سيد ، الصار سلسلة عالم المعرفة ، 1997، ص 9.

⁵ علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 120.

ويرى رالف لنتون أن " المجتمع والثقافة " يعتمد كل منهما على الآخر اعتماد متبادلا بحيث لا يستطيع الواحد منهما أن يشكل كيانا كاملا دون الآخر ، فالثقافة هي التي تكمن أعضاء المجتمع من العيش والعمل معا وأن كل ثقافة تتألف من قسمين:

يمثل القسم الأول منها مجموعة مستقرة نسبيا من العناصر الثقافية " الأمة " و " التخصصية " تشكل في مجموعها وحدة متماسكة ذات أجزاء متكيفة بعضها مع البعض¹

أما القسم الثاني فيمثل مجموعة مانعة من العناصر الثقافية التي ينقصها التماسك والتكامل وتعرض للتغير المستمر وهذه المجموعة تمثل فئة العناصر الثقافية " البديلة " التي تحتفظ بنواة المجموعة الأولى المتماسكة

التعريف الإجرائي :

ان غرضنا هنا هو ليس جمع كل ما قيل أو كل التعارف التي جاءت عن تحديد مفهوم الثقافة ، لكن ما نود الإشارة إليه هنا من خلال مفهوم الثقافة هو تأثير هذه الأخيرة على سلوكيات الفرد ، فمن خلال ماسبق ذكره من تعاريف نقول أن الثقافة هي كل تلك الظروف الاسرية والاجتماعية والبيئية التي ينحدر منها الفرد ، وكذا القيم والمعتقدات والقيم التي اكتسبها من محيطه والتي تشكل في مجملها الإطار الذي يصدر من خلاله الفرد سلوكياته وأحكامه على الأشياء المحيطة به .

وبالتالي إما التأقلم مع الظروف والمواقف التي يواجهها ، وإما المقاومة والرفض لهذه الظروف.

3 - الإدارة :

برغم أن كلمة " إدارة " من الكلمات المتداولة التي نقرأها كثير أو تطرق على أسماعنا باستمرار إلا أن معناها غير محدد في الأذهان ، فالبعض منا يرى أن الإدارة ماهي الإعلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، ولكن في الواقع أن الادارة معنى أوسع ومدلول أعمق ، فهي تشمل مبادئ وأسس ونظريات وهذا ما سوف نحاول توضيحه من خلال بعض التعريف التي وردت حول مفهوم الإدارة .

وعليه تعرف الإدارة عامة على أنها " فن والطريقة أو الفعل الذي يتم من خلاله تسيير منظمة أو مؤسسة ، وتوجيهها وتخطيط وتطورها ومراقبتها " ³

وهكذا فإن الإدارة في معناها الواسع تعني توجيه الجهد البشري لتحقيق هدف معين .

¹ علي عبد الرزاق جلبي : مرجع سابق ،ص 65،66.

² محمد السويدي : مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحات ، دار التونسية للنشر ، تونس ، 1991 ،ص 61،62.

³ طارق المجدي : الادارة العامة ،منشورات الحلبي ،الحقوقية ،بيروت ،لبنان ،2001،ص 113.

ويرى بريخ أن الإدارة هي " عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصاد والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف معين ، وتشتمل وجميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بتسيير التنظيم من حيث تحويله ، ووضع السياسات الرئيسية وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد والتكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه"¹

كما يعرفها د.بيلي D.Belet بأنها " فن تسيير الأفراد في إطار منظمة بغرض تحقيق مجموعة من الاهداف وتستند في مجملها إلى نظرية التكامل والتعاون من خلال عمل كل عضو في نسق متعاون ورتيب تغلب عليه روح الفريق الواحد، مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع"²

التعريف الإجرائي:

ومن خلال هذه التعريف الأخير يظهر البعد البشري أو الفعالية البشرية عن طري الافراد ، وبذلك فالإدارة هي تلك الممارسات التي تماشى مع الأهداف المحددة للمؤسسة للاضطلاع بالمسؤوليات في ظل إي تحول من خلال مواكبة التغيرات التي تحدث حول التنظيم من خلال تبني نمط إداري صحي وتوافر تركيبة بشرية للقيام بالمهام و الأدوار الرئيسية التي تفرضها الضغوط الخارجية الداعية إلي تبني الجوانب الفكرية الحديثة الخاصة بالأساليب المستحدثة في أداء العمل .

ومن هنا تظهر الأهمية القصوى للعملية الإدارية في إي تنظيم كموجه ومنسق لمختلف الجهود ، كما أنها تعتبر الموجه للتنظيم في إي عملية تحول أو تغيير .

4 - التغيير :

التغيير من الناحية اللغوية هو اسمٌ مشتقٌ من الفعل " غيّر " وغيّر الشيء أي بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر: حوله، وتغيير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله.³

وفي التنزيل العزيز قول الباري عز وجل " ذلك بأن الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم" سورة الأنفال 53، قال "تغلب": حتى يبدلوا ما أمرهم الله⁴

فالتغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة فيه.

¹ جميل أحمد توفيق : إدراة الأعمال (مدخل وظيفي) ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1999، ص 19.

² محمد قمانة : الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر قسم علم الاجتماع ، السنة الجامعية 2004 - 2005 ، ص 19 .

³ إبراهيم مصطفى و أحمد عبد القادر و أحمد حسن الزيات و محمد علي النجار ، المعجم الوسيط، تركيا: المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، ص 668.

⁴ ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم: لسان العرب، دار صادر، المجلد الخامس، لبنان ، بدون سنة نشر، ص 3325.

أما التغيير في المنظور إصطلاحاً له عدد من التعاريف التي تزخر بها الأدبيات الإدارية عنه، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري، وصعوبة إيجاد تعريف جامع مانع له، إذ شكل التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين والكتاب الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه.

فقد عرفه سعيد يس عامر بأنه: "استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار"¹

أما كامل محمد المغربي عرفه بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين:

- ملاءمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.
- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر".²

وعرف هيج التغيير بأنه: "تأثير وتحول الهيئة أو الصورة (صورة أو شكل المنظمة) لتعيش حياة أفضل في البيئة"³

بينما عرف "خليل محمد حسن الشماع" و "خضير كاظم محمود" التغيير بأنه: "حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة"⁴

في حين عرفه "موسى اللوزي" بأنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها".

أما "فاروق السيد فقد عرف التغيير بأنه " التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، ويعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".⁵

1 سعيد يس عامر: الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايدسرفس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2000، ص 255.

2 كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر، الأردن، 1994، ص 321.

3 ريتشارد هال: المنظمات، هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2001، ص 416

21 خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص 370

5 فاروق السيد عثمان: قوى إدارة التغيير، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 9.

أما "صلاح الدين محمد عبد الباقي" عرف التغيير بأنه: " هو في الواقع خطة ايجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملاءمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما لأن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الاجباري وغير المرغوب"¹.

التعريف الإجرائي:

ومن خلال ذكرنا للتعريف السابقة، نستطيع وضع تعريف للتغيير على أنه التغيير هو نشاط حتمي و مستمر، يقوم على استجابة مخططة أو غير المخططة أو المحتملة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك باحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

5 - الإدارة التغيير :

تعتبر إدارة التغيير من الموضوعات التي كثر الحديث عنها وتناولها الباحثون بالدراسة والبحث ، فقدموا من خلال تلك الابحاث والدراسات العديد من التعاريف المختلفة حيث يقول علي السلمي ادارة التغيير هي " إحداث تعديلات في اهداف وسياسات الادارة أو في إي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الامرين هما : ملائمة أوضاع التنظيم لمواكبة البيئة المحيطة أو استحداث أوضاع إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها "²

كما يعرفها سعيد يس عامر " إدارة التغيير تمثل من وجهة نظرنا تحركا ديناميكيا بإتباع طرق وأساليب مستحدثة في مجال إدارة وتسيير ، المؤسسات وهي ناجمة أساسا عن الابتكارات المادية والفكرية ، لتجعل بين طياتها وعودا ، وأحلاما للبعض ، وندما وتخوفا للبعض الاخر ، وفق الاستعدادات الفنية والإنسانية ولكل منهم "³

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 380.

2 موسي اللوزي : التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن ، 1999 ، ص 49.

3 سعيد يس عامر : مرجع سابق ، ص 256.

وقد عرفها عبد الباري درة على أنها " عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي ، وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"¹
التعريف الإجرائي :

ومما سبق يمكن القول أن إدارة التغيير هي عملية تطوير أداء المنظمة وتحسينها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملاءمة لتغييرات ، كما تشمل عملية إدارة التغيير كل الممارسات الإدارية من تغيير في طرق الأداء والتسيير ونمط السلطة واتخاذ القرار بالإضافة للمعدات ووسائل العمل .

6 - الموظف :

معنى الموظف العام حسب المادة الرابعة من المرسوم 133/66 المتضمن قانون الوظيفة العمومية على أنه: «يعتبر موظفين عموميين الأشخاص المعنيون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الإدارات المركزية التابعة للدولة، و في المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات المركزية، و في الجماعات المحلية، و كذلك في المؤسسات و الهيآت العامة حسب كفاءات تحدد بمرسوم». و يستثنى من ذلك القضاة و القائمين بشعائر الدين، و أفراد الجيش الشعبي الوطني، بحيث لا تسري عليهم أحكام هذا المرسوم.²

أما في المادة الرابعة من أمر رقم 03-06 فالموظف " يعتبر موظفاً كل عون عيّن في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري ، الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته"³

سادسا - الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات والبحوث السابقة بمثابة المرجع النظري الذي يعود إليه الباحث بغية الالتماس بكل جوانب موضوعه والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية للتعرف على النتائج المتوصل إليها في كل بحث ، وكذلك لمعرفة موقع بحثه من الدراسات السابقة .

¹ موسى اللوزي : مرجع سابق ، ص52.

² الجريدة الرسمية : القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الأمر رقم: 133/66 المؤرخ في: 1966/06/02

³ الجريدة الرسمية : القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، أمر رقم 03-06، مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427

الموافق 15 يوليو سنة 2006،

وبهذا تشغل الدراسات السابقة أهمية قصوى في بحثنا هذا ، ذلك أننا نعتبرها بمثابة نقطة انطلاق والجحر الأساس الذي يرتكز عليه تحليلنا ومناقشتنا لموضوعنا هذا ، ونظرا لنقص البحوث التي تناولت موضوع المقدم وهو تأثير العوامل السوسيوثقافية لدى الموظف الجزائري على إدارة التغيير وخاصة من منظور سوسولوجي ، إلا أنه قد وجدنا بعض الدراسات التي تقترب من دراستنا هذه ، والتي كان لها دور مهم في تشكيل المنطلق النظري للدراسة ، وسنحاول ذكر بعض منها :

الدراسة الأولى : بعنوان " الثقافة واستجابات العمال لأساليب التسيير "

هذه الدراسة قام بها الباحث الجزائري بوفجلة غياث ، في سبع وحدات إنتاجية لصناعة الأقمشة وكانت هذه المؤسسة تسيير وفق النظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، حيث استخدم الباحث الاستمارة لقياس الفعالية التنظيمية ، ولقد لفت انتباه الباحث ثلاث وحدات إنتاجية لخصوصيات أساليب التسيير فيها . كما وجد الباحث أسلوبين للتسيير مطبقين في وحدتين إنتاجيتين مختلفتين ، ومن منظور وجهة النظر العلمية السائدة فإن استجابات العمال للأسلوبين لم تكن متوقعة وهو ما لفت انتباه الباحث .

1 - أسلوب الإدارة المفتوحة :

إشتغل مدير الوحدة الإنتاجية الأولى ، في دائرة الإنتاج قبل ترقيته ، لهذا كانت علاقاته مفتوحة مع العمال ، وهو يحترم النصوص القانونية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات ، بما تتطلبه من إجراءات ولجان مختلفة لصنع القرارات ، فلا يتخذ قرارات دون العودة إلى ممثلي العمال ونقاباتهم ، ومكتبه مفتوح لكل العمال الذين يرغبون في الاتصال به ، دون حواجز ولا إجراءات ، أما نتيجة فكانت أن العمال يحتقرونه ويعتبرونه مديرا ضعيفا ، كما أن غالبية رؤساء العمال كانوا يتجاوزن صلاحياتهم ولا يحترمون سلطة المدير .

2 - أسلوب الإدارة المتسلطة :

كان مدير وحدة الإنتاج الثانية قبل ترقيته رئيسا لدائرة الإنتاج ، وكان هذا مدير عادة ما يتجاهل تلك الإجراءات التي يفرضها نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، ولما سئل عن السبب أجاب بأنه المسئول الأول عن كل الوحدة الإنتاجية ويرى بأنه يقوم بإتخاذ القرارات المناسبة منفردا عند الضرورة ، ويقوم بإشعار أعضاء مختلف اللجان أو ممثلي العمال بعد ذلك ، ويقول الباحث أنه عند زيارته مختلف المصالح والدوائر بورشات الإنتاج كان رؤساء الدوائر يرفضون مصاحبته إلى الدوائر التي يرغب في زيارتها ، بسبب خوفهم من مدير الوحدة الذي لا يقبل رؤية مسئول في مصلحة خارج ورشته ، خلال فترات العمل ، حتى لا يتذرع العمال بالذهاب إليها تهربا من العمل ، فالجميع كانوا

يخشون المدير ، وزيارتهم له تتطلب المرور برؤساء مختلف المصالح اي احترام مراحل السلم الإداري.

وكانت استجابات العمال ورؤسائهم غير متوقعة ، إذ كانوا يخافون المدير إلا أنهم يحترمونه ، رغم استعمال آلات وأجهزة قديمة ، وصعوبات ظروف العمل ، وكان مستوى الانتاج جيد ، وتقبل العمال والمشرفون أسلوب الإدارة المتبع في الوحدة .

3 - إستجابات العمال للسلوكات الشخصية للمسيرين :

في الوحدة الإنتاجية الثالثة كان مديرها قادم من مدينة كبيرة حيث الحريات الشخصية واضحة اكثر ، وكانت هذه الوحدة في مدينة صغيرة في منطقة رعية محافظة ، بالغرب الجزائري ، فهو يتناول الخمر ويصاحب النساء خارج أوقات العمل ، بسبب عدم تقبل المجتمع المحلي لسلوكاته المنافية لقيم وثقافة المجتمع ، دون اعتبار لقدراته المهنية داخل المؤسسة .

ففي إطار محيط محافظ لا يوجد فرق بين سلوك المدير داخل وخارج العمل ، فالمجتمع يلاحظ ويحكم على المسيرين وما يمكن اعتباره خاصا وشخصيا في المجتمعات الغربية يصبح موضوع أحاديث الناس في المقاهي والمناسبات في مجتمعات العالم الثالث وخاصة المجتمع الجزائري ، وبهذا تكون مشاكل وصراعات المؤسسة موضوع يهتم به كل أفراد المجتمع المحيط بها ، وخاصة المدن الصغيرة والقرى .

4 - تأثير العلاقات الأسرية والقبلية في علاقات العمال بالمسيرين :

لاحظ الباحث كذلك أن هناك تأثير كبير للعلاقات الأسرية والقبلية بعلاقة العامل بالمسير ، ولهذا يصبح المسير الناجح في نظر العمال في مثل هذه المؤسسات هو الذي يتعامل مع العمال وكأنهم أقارب له ، يسألهم أولا عن الوالدين والأبناء و الأهل قبل التحدث معهم عن العمل ، وأن المشاكل لا تعالج بطريقة رسمية اي بتطبيق اللوائح الرسمية المنظمة للعمل بل تعالج في سياق اجتماعي ثقافي ، ففي هذه الحالة تبنى علاقات العمل على الثقة والاحترام وليست وفق التشريعات والقوانين الرسمية ، حيث ينظر إلى المدير على أساس مكانة وسمعة أسرية ، وقبيلته ومجتمعه ولا يقيم وفق المعايير التنظيمية ومكانته المهنية¹

الدراسة الثانية : بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "

¹ غياث بوفلجة : مرجع سابق ، ص 62 ، 66 بتصرف

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC _بالعلمة _ هذه الدراسة قام بها كل من الدكتور زين الدين بروش والأستاذ لحسن هدار من جامعة فرحات عباس بسطيف.

1 - إشكالية الدراسة :

في ظل هذه التطورات الاقتصادية التي فرضت على المؤسسات إتباع أسلوب التغيير للتأقلم مع المحيط من أجل تحقيق أهدافها ، نجد أن هذا التغيير عادة ما يقابل بمقاومة تنتج عن إهمال الثقافة التنظيمية ، في حين يلاحظ أن بعض المؤسسات تقوم باستعمالها في إدارتها للتغيير .

و ذلك انطلاقا من التساؤل الذي وضعه الباحثين والذي جاء بالصياغة التالية :

- مامدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إدارتها للتغيير على ثقافتها التنظيمية؟

وبهذا ننقل الباحثين من التساؤل العام إلى الخاص عبر الأسئلة الجزئية التالية :

- ماهو مفهوم الثقافة التنظيمية ؟ ، وماهي عناصرها ؟

- هل أن الثقافة شيء ثابت أم يمكن للمؤسسة تغييرها ؟ وكيف يتم ذلك ؟

- مامدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير ؟ ، وهل يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة كأداة

لإنجاح عملية التغيير ؟

2 - الفرضيات الدراسة :

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة المتعلقة بها قام الباحثين بصياغة ثلاث فرضيات رئيسية

وهي:

- لايمكن لإدارة التغيير أن تتم دون الأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية .

- تعتبر القيم التنظيمية من أهم العناصر التي تستطيع المؤسسة أن تعتمد عليها من أجل إنجاز عملية

التغيير .

- إن إهمال الجانب الثقافي داخل المنظمة أثناء عملية التغيير يؤدي إلى وجود مقاومة للتغيير .

3 - أهداف الدراسة :

كان هدف الباحثين من هذه الدراسة هو السعي من أجل إستكمال بعض النقص الحاصل في البحث في

مثل هذه المواضيع ، والتي تعني محاولتهما معرفة مدى الارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير ،

ومدى اهتمام بهذه العلاقة من طرف مديري المؤسسات . عليه يكن تلخص الاهداف الموضوع من

طرف الباحثين كمايلي :

- إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية في المؤسسة وتأثيرها على فعاليتها .
- إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمكون أساسي في المؤسسة وإدارة التغيير .
- محاولة رصد تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

4 - المنهج و الأدوات و عينة الدراسة :

استخدم الباحثين المنهج الوصفي لمعالجة و تشخيص مؤشرات الدراسة و تسليط الضوء على الظاهرة بمختلف جوانبها , كما وظف الباحثين مجموعة من الأدوات المنهجية و هي الملاحظة والاستمارة الإسيان . أما بالنسبة للعينة فتم اختيار العينة العشوائية من مجتمع البحث والذي يضم أربع وحدات رئيسية وهي وحدة الكهرباء ووحدة السوائل ، وحدة الخدمات والإمدادات الصناعية ووحدة الأدوات ، حيث تم تحديد نسبة العينة بـ 10% من المجتمع الكلي .

5 - نتائج الدراسة :

بعد قيام الباحثين بتفريغ وتحليل البيانات الدارسة توصلنا إلى النتائج التالية :

- يوجد هناك اهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية التغيير ، خاصة فيما يخص توضيح الرؤية وإشراك العمال في هذا التخطيط وإقناعهم بضرورة وأهمية التغيير .
- هناك انخفاض في قيمة الشعور بالإنتماء داخل المنظمة ، والتي تعتبر من القيم الداعمة لعملية التغيير .

- إن عدم إهتمام المنظمة بالثقافة التنظيمية بشكل معتبر تتسبب في وجود مقاومة للتغيير.¹

- ضعف في عملية التنمية والتطوير الذاتي ، والتي تعتبر عاملا مساعدا لإقناع الافراد بضرورة التغيير ومن ثمة إيمانهم به وبأهداف التي يطمح الوصول إليها .

مناقشة الدراسات السابقة :

يتضح من خلال الدراسات السابقة أهمية المعطى الاجتماعي والثقافي في دراسة التنظيمات في الجزائر ،التي أجريت فيها مشاريع التنموية الضخمة تلك المشاريع التي عرفت أو طالبت بالعديد من التغييرات من أجل إنجاحها وبلوغ هدفها ، غير أن العدي من تلك المشاريع عرفت الفشل . وقد أرجع سبب فشل تلك التغييرات التي عرفت المؤسسات الجزائرية هو انفصال الجانب الإداري والتنظيمي للمؤسسة عن الجانب الاجتماعي والثقافي الذي يحمله العنصر البشري بتلك المؤسسة .

¹مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية : دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، جامعة محمد خضير بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ،العدد الأول ، جوان 2007.

- ففي الدراسة الأولى التي أجريت على وحدات إنتاجية صناعية في الغرب الجزائري والتي قام بها الأستاذ بوفلجة غياث ، التي تعتبر من الدراسات الميدانية الأولى في هذا المجال ، وقد وضحت مدى ارتباط المعطى الاجتماعي والثقافي بالسلوك التنظيمي للعامل الجزائري ، وكيف أن المعايير العلمية والتنظيمية في التسيير تصبح عاجزة أمام المعايير الاجتماعية والثقافية ، لأن هذه المعايير الاجتماعية والثقافية هي التي تحدد السلوك الاجتماعي للعامل ونوعية استجابته ، وليست القوانين واللوائح المسطرة على الورق والمعلقة على الجدران ، لأن العامل الجزائري يخضع لمعطيات الواقع الاجتماعي العام أكثر من خضوعه لمعطيات الواقع التنظيمي.

- أما الدراسة الثانية فقد حاول الباحثين إبراز الدور الفعال الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية للعامل والمؤسسة ككل ، ومعرفة فعالية التغيير في البعد الثقافي لكل منهما بشكل يحقق أهدافهما معا، وبهذا تتبين أهمية الثقافة التنظيمية في حياة المنظمة ، وبالخصوص أثناء مرور المنظمة بتلك مراحل التحول ، لذا وجب على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بهذا الجانب الثقافي من أجل دعم عمليات التغيير والتقليص من تلك المقاومات التي قد تنشأ عند إهمال هذا الجانب .

الفصل الثاني : الخلفية السوسيوثقافية للموظف الجزائري وأثرها في التنظيمات

تمهيد

أولا : علاقة البيئة الإجتماعية والثقافية بتفعل التنظيمات

1 - التنظيم من منظور سوسيوثقافي

أ- مفهوم التنظيم

ب - البعد الإجتماعي للتنظيم

ج - البعد الثقافي للتنظيم

2 : أثر البيئة الإجتماعية والثقافية المحلية على السلوك الموظف داخل التنظيم

أ - تعريف البيئة الاجتماعية والثقافية

ب - عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية

ج - البيئة الاجتماعية والثقافية للتنظيمات الجزائرية

ثانيا: القيم الإجتماعية للموظف بين تفعيل ومقاومة داخل التنظيم

1 - تعريف القيم الإجتماعية

2 - القيم في المنظمات

3 - نظرة السوسيوقيمية للعمل في المجتمع الجزائري

ثالثا : الإدارة بالقيم

1 - تعريف الإدارة بالقيم

2 - المحددات الأساسية للإدارة بالقيم

3 - دور الإدارة بالقيم في تفعيل التغيير

4 - مقارنة بين الإدارة بالقيم والإدارة بالأهداف

رابعا : التنشئة الإجتماعية للموظف الجزائري

1 - تعريف التنشئة الاجتماعية

2 - أهداف التنشئة الاجتماعية

3 - مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي مر بها الموظف الجزائري

4 - العوامل المؤثرة في التنشئة الاجتماعية على الموظف الجزائري

خلاصة

تمهيد :

إن الحديث عن المسألة السوسيو ثقافية لدى الموظف الجزائري ليس هو حديث عن المسألة باعتبارها شاط اجتماعي مستقل نسبيا عن ما يحدث في التنظيمات ، بل باعتباره آلية من آليات تحديد المواقف والسلوكيات لدى الموظف داخل مؤسسته ، والحديث هنا كذلك هو دعوة للتعرف على الخصائص الاجتماعية والثقافية للموظف ، ودراسته في بيئته الاجتماعية ومراحل تنشئته في مجتمعه ، من أجل فهم وحسن تحفيزه وجعل سلوكه أكثر إيجابية داخل مؤسسته ، لهذا ليس من المنطقي الاستمرار تسيره بطرق وقوانين تنظيمية بعيدة كل البعد عن قيمه المحلية وثقافة مجتمعه ونسقه العقائدي ، بل باعتماد عليها مما يسهل دون شك عملية فهم الموظف وبالتالي تصميم طرق مناسبة لغدائه وتسييره وتحفيزه .

أولا : علاقة البيئة الاجتماعية والثقافية بتفعل التنظيمات

1 - التنظيم من منظور سوسيوثقافي :

لقد تعددت وجهات النظر المنظرين والمفكرين حول ماهية التنظيم ، وهذا التعدد يعود إلى المطلقات الايديولوجية والفكرية التي عد مرجعية لكل مفكر ، لكن من بين التعريفات التي عالجت التنظيم معالجة سوسيوولوجيا ، نجد التعريف الذي وضعه بارسونز الذي قال على التنظيم أنه نسقا إجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والاقسام والإدارات ...إلخ وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق كلي إجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع ، حيث حلل بارسونز التنظيم من وجهى نظر ثقافية نظامية ، مؤكدا التوجيهات القيمية السائدة في التنظيمات المختلفة ، حيث حاول إبراز دور القيم السائدة في تفعيل التنظيم أ حيث قال أن هذه القيم هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا ، لذا أكد بارسونز على ضرورة إحداث التوافق والإنسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يتواجد فيه .¹

أ - مفهوم التنظيم :

إن المتصفح للتراث النظري الذي تناول موضوع التنظيم سيجد زخما كبيرا من التعريفات التي حاول أصحابها إعطاء معنى للتنظيم ، فقد لخص الدكتور السيد الحسيني في كتابه مدخل لدراسة التنظيمات مجمل التعريفات التي وضعت لهذا المفهوم في تعريف عام حيث يقول " فالتنظيم بمعناه العام هو وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والمعايير " ² ، ثم أراد أن يحدد تعريفا دقيقا لتنظيم فأشار إلى أن التنظيم " هو وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف " ³

كما نجد تعريفا آخر يقول فيه صاحبه " إن التنظيم عبارة عن هيكل من العلاقات الشخصية حيث يتم التمييز بين الأفراد طبقا للسلطة ، والمركز والدور الذي يقوم به كل منهم ، ونتيجة ذلك تتحدد العلاقات الشخصية وتميل التصرفات السلوكية للأفراد إلى الالتزام بالانماط المتوقعة ، وبالتالي تقل الفجائية والغموض في تلك التصرفات " ⁴

¹ السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، دار المعارف ، ط2 ، مصر ، 1977 ، 75 .

² السيد الحسيني : مدخل لدراسة التنظيمات المعاصر ، دار المعارف ، مصر ، 1996 ، ص 6 .

³ المرجع نفسه ، ص6 .

⁴ علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، ص 217 .

في حين نجد تالكوت بارسونز قد عرف التنظيم على أنه " وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف معينة ، وينطبق ذلك على المؤسسات الصناعية والشركات والتنظيمات العسكرية ... ويخرج من نطاق هذا التعريف القبائل والطبقات والجماعات العنصرية وجماعات الصداقة والأسرة " ¹

ويعرف ماكس فيبر التنظيم بأنه " نسق غرضي مستمر لنشاط نوع مميز " ²

أما إيتزيوني أميتاني فقد عرف التنظيم على أنه " وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تقوم بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق قيم وأهداف مميزة " ³

في حين عرفه شتر برنارد بأنه " أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني ، ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة ، وهي فيزيقية وبيولوجية ، وشخصية ، وإجتماعية — تنشأ بينها علاقة منظمة م نوع خاص ، كنتيجة للتعاون بين تخصصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف على الأقل " ⁴

إن المتأمل لهذه للتعريفات التي أعطيت لمفهوم التنظيم فيجد أنها تجمع على مجموعة أفكار منها أن التنظيمات وحدة اجتماعية ، أو أنها من الأنساق التي يتشكل منها المجتمع فهي جزء لا يمكن أن يكون إلا في إطار المجتمع ، إلا أن هذه الوحدة الاجتماعية تختلف عن بقية الأنساق الاجتماعية أنها أنشئت بغرض أو بقصد من طرف المجتمع أو بعض أعضائه بهدف تحقيق أهداف محددة مسبقا ، فهي وحدة اجتماعية هادفة ، كذلك نجد أن نسق العلاقات الاجتماعية في هذه الوحدات يتسم بنوع من العقلانية ، لأن هذه العلاقات الغرض منها هو تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه التنظيمات ، ومن خلال التعاريف السابقة نجد هناك نوع من عدم الاتفاق بين جوانب التنظيم فهناك من ركزت على الجوانب المادية من هيكل وعمليات وسائل و العلاقات الرسمية التي تمتاز بالعقلانية و الرشد ، مغفلة أن الإنسان مهما أخضع لقواعد سلوكية محددة فإن إخضاعه لهذه القواعد بشكل نهائي أمر مستحيل ، فهو دائما يحاول أن يضيف على علاقاته وتعاملاته شيء من سماته الشخصية ، لهذا تظهر في أغلب الأحيان العلاقات غير الرسمية في المنظمات وبل تسود في أحيان أخرى على العلاقات غير الرسمية ، وخاصة في مجتمعات العالم الثالث والجزائر خصوصا ، وهذا ما يطلق عليه بعض الباحثين التنظيم

¹ محمد على محمد : البيروقراطية الحديثة ، دار الكتب الجامعية ، ط1، مصر ، 1975 ، ص 5.

² محمد على محمد : علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1993 ، ص 5 .

³ مرجع نفسه ، ص 34 .

⁴ حسين رشوان : علم الاجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 5 .

إن نجد بارسونز يتحدث عن البعد الثقافي في التنظيم بشكل واضح ، فهو يرى أن التنظيم موجود من أجل تحقيق هدف مميز ويكون ذلك في إطار متبادل بين النسق الأكبر (المجتمع) والأنساق الفرعية الأخرى ... ويؤكد بارسونز أن التنظيم يقوم على عنصرين هامين لها طابع وظيفي يكمل كل منها الآخر وهما :

- ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية حيث لها دور هام ووظيفي للعمل على ديمومية وإستمرارية التنظيم .

- أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظرا لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم ، فعلى المستوى الثقافي للتنظيم يعمل على وجود حد أدنى من العناصر لنسق القيم لتمييز الوظائف وأنساقها الرئيسية في إطار تحقيق الهدف ، وملائمة الموقف وتكامل النسق التنظيمي ، ولكن يتوافر ذلك في إطار عوامل أخرى لها أهميتها مثل دور التكنولوجيا والرموز والطقوس ، وهنا تظهر نتيجتان هامتان توصل إليها باعتبار التنظيم نسق إجتماعي بنائي هما :

* يعتبر نسق القيم أساس هام للموافقة والقبول للتنظيم ولجميع الأنساق الفرعية الأخرى المرتبطة به.

* تظهر قيمة نسق القيم على الملامح الرئيسية للتنظيم ، والتي تحدد قيمته ووجوده ، ويتطلب الأمر وجود القواعد المعيارية أيضا التي تعطي جميع العمليات التنظيمية الداخلية والتي تؤدي وظيفتها نحو تحقيق التكامل الوظيفي¹.

ومن خلال هذه الأراء لبارسونز نجد أن التنظيم لا يستطيع أن يقوم بالمتطلبات الوظيفية التي يتحدث عنها بارسونز وهي المواءمة ، والتكامل وتحقيق الهدف والكمون ، إلا في ظل العوامل الثقافية ، أي البعد الثقافي يعتبر محوريا ومركزيا في التنظيم سواء على مستوى البناء أو العمليات أو مستوى شرعية التنظيم في وجوده وإستمرريه.

عند الحديث عن الثقافة والمسألة الثقافية في التنظيمات الجزائرية الجزائر فإننا لا نتحدث عن الثقافة كموضوع مستقل، وإنما نتحدث عن الثقافة الجزائرية في ارتباطها بالمجتمع الجزائري ، والحديث هنا كذلك هو دعوة لإعادة الاعتبار للثقافة ولأهميتها في عملية التنمية المستدامة ، وإدراك أهمية الثقافة في بناء الاستراتيجيات الوطنية خاصة في مجال الإدارة والتسيير المنظمات ، لأن

¹ عبد الله عبد الرحمن : علم الاجتماع الصناعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1999 ، ص 345.

المسألة الثقافية في الجزائر تعتبر عاملا حاسما في نجاح أو فشل أي سياسة أو إستراتيجية أو تغيير يتبناها أي تنظيم لتطوير ذاته.

وهذا ما أشار إليه الأستاذ مالك بن نبي منذ عقود إلى ذلك ولكن لم يجد أذانا صاغية فقد وضع كتابه مشكلة الثقافة في خمسينات القرن الماضي ، وكذلك كتابه شروط النهضة حيث حاول أن يوضح أهمية هذا العامل في أي جهد تنموي أو تجديدي على حد تعبيره.

وهكذا نستخلص أن البعد الثقافي هو السبب في كثير من المشكلات التنظيمية التي تتخطب فيها المؤسسات الجزائرية مثل التغيب والتخلف عن العمل ، أو دوران العمل أو عدم الرضا الوظيفي ، أو الصراع وحوادث العمل... الخ، كما أن ذلك قد يرجع إلى اختلاف القيم الثقافية وتناقضها بين القديم والحديث ، وبين العمال والمشرفين الذين يختلفون في مستوياتهم الثقافية والتعليمية بالإضافة إلى الفوارق في السن .

إن سلوك الفرد العامل ماهو إلا تعبيراً واضحاً عن ثقافته وإبنائه المجتمعي ، فهذه المرجعية السلوكية للعامل تشكل عاملاً أساسياً في تحفيز العاملين من أجل تحقيق أهداف التي تسعى إليها أي منظمة من وراء تغيير ، كما قد تؤدي هذه المرجعية إلى حدوث مقاومة لهذا التغيير، وهذا ما يجعلنا مضطرين إلى العودة لدراسة ثقافة المجتمع ومالها من آثار على فاعلية أو عرقلة أي عملية التغيير.

2 - أثر البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية على السلوك الموظف داخل التنظيم:

باعتبار المؤسسة هي نسق اجتماعي مفتوح ، فإن هذه الأخيرة لا يحدد تفاعلات وسلوكيات العاملين فيها عناصرها الداخلية فقط ، بل أيضا لوجد اعتبارات عديدة مصدرها بيئتها الخارجية _ مجال نشاطها _ وخاصة منها الاجتماعية والثقافية .

وفي هذا الإطار سأحاول الوقف على مدى تأثير هذه البيئة بما تنطوي عليه من قيم ومعايير محلية و إنعكساتها على ممارسات وسلوكيات وتفاعلات الموظفين داخل المؤسسة .

أ - تعريف البيئة الاجتماعية و البيئة الثقافية :

عرفت البيئة الاجتماعية على أنها "المحيط أو الوسط الذي يولد فيه الإنسان، وينشأ فيه ويعيش خلاله حتى تنتهي حياته".

وهناك من عرفها "المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وَحْدَةٍ حَيَّةٍ، وهي كلُّ ما يُحِيطُ

بالإنسان من: طبيعة مجتمعاتٍ بشريَّةٍ، ونُظْمٍ اجتماعيَّةٍ، وعلاقاتٍ شخصيَّةٍ"¹

¹ <http://www.alukah.net/library/0/18635/#ixzz2UiqlPuHF>

كما عرفت على أنها البيئة " الإطار من العلاقات الذي يحدد ماهية علاقة حياة الإنسان مع غيره، ذلك الإطار من العلاقات الذي هو الأساس في تنظيم أي جماعة من الجماعات سواء بين أفرادها بعضهم ببعض في بيئة ما، أو بين جماعات متباينة أو متشابهة معاً وحضارة في بيئات متباعدة ، وتؤلف أنماط تلك العلاقات ما يعرف بالنظم الاجتماعية"¹

أما البيئة الثقافية فتعني " منظومات القيم والتقاليد والأعراف والعادات والمعتقدات والأفكار السائدة ونظم التربية والتعليم، والقوانين المتبعة. وهذه كلها تتجسد بدءاً من أنماط الملابس والمأكل، وإحياء المناسبات كالأعياد والأعراس والمآتم والطقوس الدينية والفنون الشعبية، وطبيعة وأشكال العلاقات الاجتماعية، وحتى أشكال ومضامين ومستويات الإبداع الرفيعة المنعكسة في الآداب والفنون المنجزة، والتي تنتج. وبالمعنى الواسع للاصطلاح يدخل، أيضاً، كل من الفكر السياسي والممارسة السياسية في ضمن مكونات ومعطيات البيئة الثقافية "

وتشمل البيئة الثقافية المؤسسات التقليدية والحديثة التي تنتج القيم الثقافية أو تعيد إنتاجها بكل ما تحويه هذه المؤسسات من فاعلين اجتماعيين ونشطاء وتقاليد وآليات عمل ووسائط اتصال ووسائل تقنية. ويمكن إدراج، في ضمن هذه المؤسسات (الأسرة، دور العبادة، المدرسة، الجامعة، أجهزة الإعلام، منظمات الثقافة والمجتمع المدني، فضلاً عن الأحزاب والمؤسسات الحكومية)، ومن هنا تتطوي البيئة الثقافية على شروط ومقدمات وممكنات (أي أرضية) الإبداع الثقافي والمعرفي (الرسم، النحت، الموسيقى، المسرح، السينما، الشعر، الرواية، القصة، النقد الأدبي، الفلسفة، الإيديولوجيات، العلوم الإنسانية كافة.. الخ). فضلاً عن الصيغ والسلوكيات والاستراتيجيات في حقول النشاط البشري كالسياسة والاقتصاد والقوات المسلحة.

ب - عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية:

وتشتمل هذه البيئة على العناصر مثل : قيم المجتمع وعاداته وتقاليده وعرفه ، فضلاً على الجماعات الاولية ذات التأثير والنفوذ على أعضائها .

- القيم والمعتقدات :

تشير القيم الاجتماعية إلى مجموع " المعتقدات والتي يعتقد الافراد بقيمها ويلتزمون بها وبمضامينها"²

¹ <http://www.arabvolunteering.org>

² موسى اللوزي : مرجع سابق ، ص 59.

وبالنسبة للمجتمعات العربية تتضمن البيئة الثقافية عدد كبير من القيم الإجتماعية ، منها قيمة الكبير ، وقيمة الذكر ، القرابة والقيم الجمعية (العائلة والعشائر) المرتبطة بها ، فضلا عن قيم الشورى ، المساواة التواضع ، كما توجد قيم إجتماعية أخرى ذات طابع محلي في أغلبها ، تعد أحد أسس ومقومات العلاقات الإجتماعية التي يقيمها الناس فيما بينهم في هذه المجتمعات ، فضلا على كل هذه القيم الإجتماعية تعرضت على قسم أخرى لها علاقة بموضوع الدراسة والتي تتعلق بالعمل وبأخلاقياته

* قيم العمل وأخلاقياته :

يقصد بأخلاقيات العمل " معنى وأهمية وتصور الفرد لمتطلبات العمل " ، فالعمل بالنسبة للفرد في المجتمع التقليدي هو مجرد نشاط وجزء من حياته الاجتماعية اليومية التي هي أهم ، لذلك فإن الفرد العمل في المجتمع الجزائري إذا حصلت وفاة أو فرح ... إلخ ، في الأسرة أو العشيرة أو القرية ... ، فالمشاركة في المناسبة أكثر أهمية بالنسبة له من الدوام في العمل ، و " الدوام " نفسه ، فقد يتأخر عن العمل أو يأخذ استراحة تزيد عن المقرر ، أو يهمل تأكيد مديره له بإنجاز عمل في ساعة محددة ، وهذا من دون أن يدرك بأن هذه سلوكيات ضارة و " الواجب " هو مفهوم مبهم له ، فإذا زاره قريبه في وقع عمله أو طلب منه خدمة ، فهذه طلبات تغلوا على مصلحة المنظمة التي يعمل فيها ¹ ، وهذه وغيرها من الممارسات العمالية تعكس أخلاقية عمل محلية تقليدية ، وهي أخلاقيات تستند إلى القيم الاجتماعية السائدة في مجتمعنا الجزائري ، فهي قيم تتعارض مع تلك السائد داخل المنظمة المعاصرة ، فحينما تسود مثلا هذه الاخلاقيات في العمل فإنها تؤثر على السلوك التنظيمي العامل أو الموظف ، خاصة إذا كانت المنظمة تعمل على تحقيق أهداف من وراء تغيير تعمل على إنجازه ، فإذا بقيت وانتشرت هذه الأخلاقيات في المنظمة ، فقد يؤدي ذلك إلى عرقلة التغيير أكثر من تفعيله .

- عادات وأعراف المجتمع :

وفضلا عن القيم الإجتماعية ، فهناك مقاييس تقليدية أخرى تعمل بها الكثير من المجتمعات العربية ومن بينها المجتمع الجزائري وهي " العادات والتقاليد والأعراف والتي تلزمهم بأنماط السلوك المقبول اجتماعيا " ² ، هذه المعايير العرفية تتعارض مع تلك التي تحكم العمل والعاملين داخل المنظمات ، حيث " تسود المعايير الموضوعية وتطبق القواعد ، ويتم تنمية الاتجاه الذاتي للأفراد في تطبيق تلك

¹ سعاد نائف برنوطي : إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن ، 2001 ، ص 103 .

² علي السلمي : السلوك التنظيمي ، دار غريب للنشر والتوزيع ، ط3 ، القاهرة ، مصر ، 1979 ، ص 44 .

القواعد¹ ، ولذلك فحينما تسود فيها فإنها تؤثر تأثير واضحاً على سير هذه المنظمات وسلوك الافراد العاملين بها .

- نفوذ العائلة والعشيرة :

تتضمن البيئة الإجتماعية في المجتمع الجزائري عدد كبير من الأبعاد المهمة ، ولكن بالإمكان إعتبار نفوذ العائلة أو العشيرة إحدى أهم الأبعاد الأكثر ارتباطاً بسلوك الأفراد داخل المنظمة .
ففي المجتمع الجزائري تسد فكرة الإنتماء للعائلة والعشيرة ، حيث يرتبط الناس بناء على أسس قرابية وجاهوية وشخصية ، فإن سلوك الافراد يبقى محكوماً بتأثر ورغبات المجتمع ، ولا سيما في مجال الولاء و الإنتماء والسلوك والعلاقات ، من حيث التعاملات، فإنها تتم بين ومع الأقارب ، وهذا ما يفسر الدور الكبير الذي تلعبه علاقات النسب والقراية ، ومن حيث الولاء فإنه يتم التأكيد على الإنسجام داخل الجماعة أكثر منه على المنافسة الفردية² .

ولوعدنا إلى واقع المنظمات الجزائرية من منظور هذا البعد أو العنصر الاجتماعي (العائلة والعشيرة) لوجدنا أن الفرد العامل الجزائري يتأثر تأثير كبير بهذا البعد ، مثلاً اثناء عملية التوظيف فإن بعض المنظمات تعطي لموضوع القراية أهمية كبيرة في التوظيف وكأنه شرط من شرط التوظيف ، وفي حين نجد منظمات أخرى تجعل المنصب هو عملية انتقالية من الأب إلى الابن أو الأخ ...
وكان هذا المنصب هو مورث لتلك العائلة ، كما يظهر تأثير هذا البعد (العائلة والعشيرة) في المنظمات في حالة القيام بأي تغيير فإذا كان الطرف المشرف على التغيير ليس له قراية عشيرية أو قبلية، فإن هذا التغيير سوف يلقي مقاومة ومعارضة حتى وإن كان له أهدافه وأهميته واضح ومفهومة لدى العاملين ، وعكس ذلك إذا كان الطرف المشرف على التغيير له قراية ، فيمكن أن يكون هذا عاملاً على تفعيل التغيير .

وفي الأخير ينبغي أن أذكر أن هذه الأبعاد أو العناصر الإجتماعية والثقافية ، أن كنت قد تناولتها نقاط منفصلة عن بعضها البعض ، فإن ذلك من باب التوضيح ليس إلا ، فهذه العناصر تتميز بأنها متداخلة فيما بينها ، مما يجعل اهتمامي بها أكثر تعقيداً مما قد يبدو هنا ، فقيم الفرد مثلاً تؤثر في كثير

¹ مهدي حسين زويلف ، علي محمد عمر العضايلة : إدارة المنظمة - نظريات وسلوك - ، دار مجدلاوي ، عمان ، الاردن ، 1996 ، ص 148 .

² باركروآخرون : علم الإجتماع الصناعي ، ترجمة ، محمد علي محمد وآخرون ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1979 ، ص 56 .

من العلاقات الإجتماعية ، وفي الوضع الإنساني عموما ، ولهذا كان علي الإنتباه إلى هذا التداخل ومراعاته .

وفي ضوء ما تقدم أخلص أن المنظمة بوصفها نظاما اجتماعيا مفتوحا ، تعمل في نيئة داخلية خاصة بها ، وأيضا في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع الذي تتواجد فيه ، هذا المجتمع الذي يشمل على الجوانب الإجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية ، وحينما تسود هذه البيئة الخارجية داخل المنظمة يكون لها تأثير كبير على الموظفين فهي تؤثر على سلوكهم واتجاهاتهم ودرجة تعاونهم مع التنظيم .

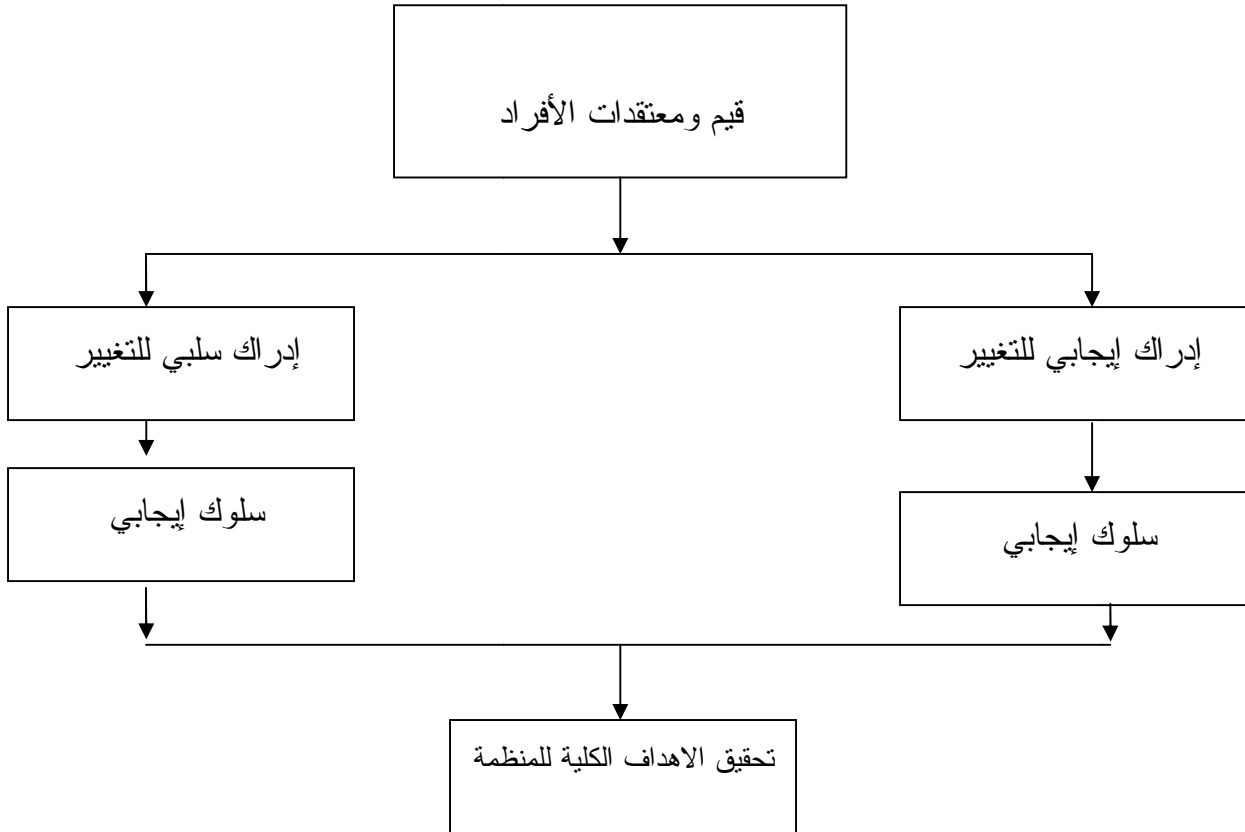
ج - البيئة الإجتماعية والثقافية للتنظيمات الجزائرية :

تتواجد التنظيمات الجزائرية ، كما هو الحال في غيرها من الدول العربية ودول العالم الثالث عموما ، في مجتمعات نامية ، إذ هناك انتشار الأمية وحادثة هجرة كثير من العمال من الوسط الريفي إلى المدن وضواحيها ، والتحول من الأعمال الفلاحية إلى الأعمال الصناعية ، كل ذلك أدى إلى الظهور بعض القيم والعادات داخل المجتمع الجزائري ، ومن ذلك الولاء للقبيلة ، والميل إلى الكسل وعدم إعطاء الوقت حقه من الاهتمام في العمل ، وعدم التعود على العمل تحت إشراف مسئول والانصياع لأوامره ، كما أن هناك موقف ميال لعدم عمل المرأة ، والشك في علاقات المرأة العاملة ، وميل كثير من أفراد المجتمع إلى القناعة والإتكالية والخمول عن العمل الجدي نتيجة طول مدة الاستعمار والتخلف التي عانى منها المجتمع الجزائري ، وقد تمخض عن هذه البيئة مجموعة من القيم عند العمال داخل التنظيم .

ثانيا : القيم الاجتماعية للموظف بين تفعيل ومقاومة داخل التنظيم

يعتبر موضوع القيم الاجتماعية من المواضيع الهامة ، حيث أفلحت هذا العنصر أي القيم في استقطاب اهتمام الباحثين و العلماء على اختلاف انتماءاتهم العلمية و الإيديولوجية. و مازال هذا الاهتمام يتعاضم بمرور الزمن ، كما أصبحت الحاجة ملحة و بصورة جدية و متجددة إلى الكشف عن طبيعة القيم و ملامحها و دورها كمتغير له أهمية في كل مناحي الحياة الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية ، و هو ما استدعى ضرورة تسليط الضوء على هذا المتغير و تحليله في كل هذه المجالات الحياتية ، و ما ينم على الأهمية الفعلية لهذا العنصر هو تعدد و جهات النظر بين مختلف العلوم التي اهتمت به مما أفرز و جهات نظر مختلفة بين هذه العلوم بل و حتى على مستوى التخصص الواحد، و الحقيقة التي لا يجب إغفالها هو أن الباحث العلمي عندما يحاول استعراض مدلول القيم سوف يجد

نفسه أمام معان متعددة و متباينة سواء كان ذلك على المستوى العلمي أو فيما يتداوله الناس في أحاديثهم ، و هنا جاءت الحاجة ماسة للتطرق لبعض ما يمكن الإحاطة به في هذا الموضوع .
و عليه تتطرق إلى أهمية القيم في الحياة الاجتماعية و كذا المنظور السوسبيولوجي .
شكل رقم (01) يوضح دور القيم ومعتقدات الافراد في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة



المصدر : أمل مصطفى عصفور : قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير والتنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، 2008 ، ص 109 .

1 - تعريف القيم الإجتماعية :

يعتبر موضوع القيم من المواضيع الهامة في علم الاجتماع ، ذلك أن القيم من خصائص النوع البشري ، و لها علاقة وطيدة بحياة الإنسان و الجماعات . و الناس يتمسكون بالقيم لأنها تعطي لوجودهم الإنساني معانيه التي تميزه عن وجود الكائنات الأخرى " فالإنسان مهما كان مستواه لا يستطيع أن يعيش بدون قيم و أن يترك البحث عما هو أسمى في نظره من القيم الحاصلة له ، لأن

القيمة في النهاية هي كل شيء بالنسبة له¹ ، و يشكل مجموع القيم في مجتمع ما منظومة قيمية بغض النظر عما بينها من تكامل أو تناقص ، هذه المنظومة القيمية تكون جزءا هاما من الإطار المرجعي للسلوك الإنساني ، و بذلك تؤثر في اختيار الأهداف و تحديد الوسائل و الأساليب المؤدية إليها ، و هي من جهة أخرى تمثل نسقا من المقاييس التي من خلالها يتم الحكم على الأشياء و على سلوك الأفراد ، و الجماعات، و تحديد الجزاءات المناسبة على ذلك السلوك²، وهناك من يقول ان القيم " ماهي إلا انعكاس للأسلوب الذي يفكر الأشخاص به في ، ثقافة معينة ، و في فترة زمنية معينة " ³

وهناك من يعرف القيم على أنها " عبارة عن مجموعة من المعتقدات التي تمثل المقومات الأساسية أو المحور الذي تبنى عليه مجموعة من الإتجاهات، توجه الأشخاص نحو غايات أو وسائل لتحقيقها، أو أنماط سلوكية يختارها أو يفضلها هؤلاء الأشخاص لأنهم يؤمنون بمبحثها. فالقيم تتضمن التفاصيل الإنسانية وقد تكون القيم من حالات واقعية و إدراكية توجه السلوك، كما أنها قد تكون مكتنية يتعلمها الفرد من خلال عمليات التطبيع الإجتماعي " ⁴

كما وضع كمال التابعي مفهوم للقيم حيث يرى "أن القيم تمثل محددًا هامًا من محددات السلوك و أنها لب الثقافة الإنسانية، كما أن مفهوم المرغوب فيه هو حجر الزاوية في تحديد مدلول القيم و هذا الأمر له وجاهته ذلك لأن القيم هي التي تحدد لنا ما هو مرغوب فيه و مرغوب عنه ، و أنها مستويات قيمية نحكم من خلالها على كل ما حولنا من مكونات الثقافة ، و توجه تفضيلاتنا الاجتماعية " ⁵

¹ الربيع ميمون : نظرية القيم في الفكر المعاصر بين النسبية و المطلقية ، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 1980 ، ص 327.

² مراد زعيبي : علم الاجتماع- رؤية نقدية-، مؤسسة الزهراء للفنون المبعية بقسنطينة ، الجزائر ، 2004 ، ص 184-185

³ زكريا عبد العزيز محمد : التلفزيون و القيم الاجتماعية للشباب و المراهقين ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 26.

⁴ سمير أمين:"العرب وتحديات العلم والثقافة" مجلة ما بعد الرأسمالية، ط 01 ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت ، لبنان ، 1988.

⁵ كمال التابعي : الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم و التنمية ، دار المعارف ، مصر ، 1985 ، ص 57.

2 - القيم في المنظمات :

يميز كل من كاتز وكاهن 1973 بين نوعين من القيم في المنظمات فهناك : القيم الأخلاقية ، و القيم النفعية البراغماتية ، و ما ينبغي التأكيد عليه هو عدم وجود فصل بين هذين النوعين من القيم إذ قد نجد في منظمة واحدة كلا من القيم الأخلاقية و النفعية خاصة في المؤسسات الاقتصادية، إلا أن الغالب هو سيطرة نسق من هذه القيم ، حسب نوع المنظمة على مجمع العلاقات السائدة بين مختلف الأفراد و جماعات العمل مما يؤثر في الجو العام الذي يسود في المنظمة و الذي تتحدد على أساسه أنماط السلوك بصفة شبه مقننة و متعارف عليها، و يضرب الباحثان مثلا للقيم الأخلاقية بالولاء، أي الشعور بالانتماء لجماعة أو نقابة مثلا للدفاع عن مبادئها و أهدافها و الامتثال لأوامرها و الانصياع لخططها و التزاماتها و تعهداتها و إن استدعى ذلك الجهد و التضحية و على هذا الأساس فإن المنظمة تستخدم هذه القيم للدفاع عن نفسها و الحفاظ على كيانها و تعتبر أي تهجم على هذه القيم تهجما على المنظمة نفسها.

أما القيم النفعية فتتمثل أساسا في التعامل مع المحيط على أساس تجاري بحت دون إفساح المجال لتدخل القيم الأخلاقية التي قد تكبح المنفعة الخاصة التي تضر المصلحة العامة ، و كمثال للقيم النفعية في المنظمة ما يحدث في المؤسسات الرأسمالية و التي تطرد في بعض الأحوال مجموعة من العمال بهدف الحفاظ على فعالية المنظمة و استمرار نشاطها و عدم تعريضها للخسارة أو الإفلاس ، أي أن القيم النفعية ترتبط عادة بالمنطق الاقتصادي المجرد من القيم الأخلاقية .

كما يمكن تليخيص القيم داخل التنظيم في أربعة أنساق من القيم في صور زوجين متناقضين ، وهي القيم الموروثة مقابل القيم الحديثة و القيم المحلية مقابل القيم المستوردة.

أ - القيم الموروثة و الحديثة :

تعتبر القيم التقليدية الموروثة مجموعة من العوامل التي يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

- القيم التاريخية :

إن التطور التاريخي للمجتمع يؤدي إلى رسوخ بعض الأفكار نتيجة وقوع الأفراد تحت ضغوط مختلفة لأزمنة طويلة مما أدى إلى تكوين أفكار معينة و اتجاهات محددة.

- القيم الدينية :

و هي ذات أثر قوي في نفوس الأفراد و تطبع آراءهم و سلوكياتهم بقيم أخلاقية متميزة.

للعمل المختلط بين الجنسين ، إذ أن العاملات في هذه المؤسسات عادة ما تكون سببا لعدة مشاكل عاطفية أو ثقافية ، لهذا نجد ضغوطا اجتماعية وحتى سياسية من طرف بعض الجمعيات من اجل الفصل بين الجنسين في مختلف مجالات الدراسة والعمل ، ويعتبر عامل الغيرة على البنات أو الزوجات أو الأخوات العاملات سببا لكثير من المشاكل التي تحدث بين المشرفين والآباء أو الإخوة أو الأزواج ، الذين يتدخلون للدفاع عن الابنة أو الزوجة أو الأخت وذلك بدل الدفاع عن العاملة وعن حقوقها ومصالحها في المؤسسة.

وهكذا نجد للثقافة التقليدية اثر في تحديد أفكار العمال وتصوراتهم ومواقفهم تجاه مختلف القضايا المهنية حينما يتعلق الامر بالمرأة العاملة ، وخاصة إذا كانت المرأة إطار وتتحكم في مجموعة من الرجال فالأمر هنا أشد رفضا و معارضة ، ورغم ذلك إلا أنه هناك نوع من التقبل لعمل للمرأة بدافع الحاجة ونتيجة لانتشار التعليم وارتفاع مستواه.

ج - احترام الوقت والمواظبة :

إن الاستقلالية وحرية الفرد التي يستمدتها من القيم الثقافية التقليدية وخاصة بالنسبة للأفراد النازحين إلى المدن ، تميز سلوكياتهم فكانت نتيجة ذلك سهولة التخلف عن العمل والتغيب عنه ، والاعتماد على الشمس في ضبط الوقت ، واعتماد أوقات فضاضة في ضبط المواعيد (وقت الظهر وقت العصر ، بعد المغرب،...الخ)، جعل كثيرا من الأفراد يجدون صعوبة في ضبط أوقاتهم لهذا يلتمسون أعذارا لتبرير مخالفتهم كقلة وسائل المواصلات ، والظروف الخاصة ، كما أن للمناسبات العائلية والظروف الأسرية أولوية على الشغل ، حيث يتغيب العامل دون إنذار مسبق لمصاحبة زوجته أو أحد أفراد أسرته لزيارة الطبيب أو لزيارة الوالدين أو الأقارب المرضى لأنه لا يجوز للمرأة أن تخرج من البيت بمفردها.

د - الطابع الثقافي للقيادة :

لفت انتباه الباحث من خلال قيامه بمقابلات مع العمال أن مدير وحدة إنتاجية لم يكن محبوبا ولا مرغوبا فيه من طرف العمال ، والسبب في ذلك لم يكن قدرته على العمل أو كفاءته في التسيير أو ظلمه للعمال ، وإنما كانت عادة تناول الخمر وارتباطه بالنساء بطرق مريبة في وسط محافظ ، وهي الأسباب التي أدت إلى عدم قبوله ، والعمل على تجنب التعامل معه في الوحدة في حين كان رئيس دائرة المستخدمين الذي هو من نفس المنطقة ، يتحدث مع العمال وهم أميون في غالبيتهم ، بتواضع حيث أنه يسأل عن أبنائهم ومعارفهم ومشاكلهم الخاصة مما خلق علاقات حميمة وثيقة بينه وبين

العمال ومن جهة أخرى نجد أن للقيم التقليدية في المجتمع أثر مع العلاقة مع المسؤولين والمشرفين من الأمثلة على ذلك قيم احترام كبار السن ، وكثيرا ما يكون الإطارات صغار السن وهو ما قد يؤدي إلى مشاكل على مستوى العلاقات بين العمال والمسؤولين.

ه - الصراع والانضباط في العمل :

إن التعود على حرية العمل ، وضبط الهيكل التنظيمي والسلطات العليا وعدم التكيف مع النظام العمل ، كلها عوامل تؤدي إلى آثار سلبية على العامل ومعاملاته وتصرفاته ، مما يؤدي دون شك إلى إيجاد مشاكل مع المسؤولين، ونقص الانضباط الذي يتطلبه التنظيم الحديث ، وهكذا تكون القيم سببا في حالات عدم الانضباط ، في ذلك وما أمكن ملاحظته في كثير من الحالات وفي مختلف الوحدات الإنتاجية ، رفض وعدم اطمئنان لكثير من المسؤولين لسبب بسيط وهو أنهم ليسوا من المنطقة أو القبيلة التي ينتسب لها غالبية العمال ، كما نجد أن الصراعات الموروثة بين القبائل والأسر تنتقل إلى ميدان العمل ، وهي مشاكل تزيد من تعقيد مهمة الإدارة والمسيرين وتؤدي إلى قلاقل وصراعات.

و - إجراءات الأمن :

إن عدم التعود على الأعمال الصناعية المضرة ، يجعل العمال يهملون إجراءات الأمن ولا يهتمون بها ، ولا يستطيعون الصبر على استعمال الألبسة الواقية من خوذ ، وأقنعة وقفازات ، وغيرها من أدوات الوقاية مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى حوادث بالإمكان تجنبها ، لو احترمت إجراءات الأمن الضرورية ، وهذا بسبب أن هناك عدم معرفة حقيقية للمخاطر من جهة ، واتجاهات شبه مستقبلية في مواجهة حوادث العمل والأمراض المهنية من جهة أخرى هذه المشاكل الوقائية هي أحسن مثال لإبراز نوع الذهنية التي يحملونها¹

ثالثا : الإدارة بالقيم :

قد أوضحت الدراسات أن النظم الإدارية المعتمدة على أسلوب الإدارة العليا وطريقتها في تحديد مسيرة المنظمة وتحديد طرق العمل داخلها كالإدارة بالأهداف أو الإدارة بالتوجيه والأوامر لم تعد قادرة على التعامل مع التغيرات الجدية ، ولقد حاولت العديد من المنظمات إتباع مناهج إدارية كالجودة الشاملة وإدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة والإنتاج اللحظي وإعادة الهيكلة الإدارية وهندسة العمليات الإدارية وغيرها من مداخل التحسين والتطوير ، لكن كل هذه المداخل وإن كانت قد أسهمت وقتيا في

¹ بوفلجة غياث : مرجع سابق ، ص 31-34 .

تطوير والتحسين إلا أنها لم تكن قادرة على تحقيق الاستمرارية والقدرة الدائمة على التطوير وفقا لمعطيات البيئة الخارجية والداخلية .

فأغلب هذه المداخل اشترطت دعم الإدارة العليا والاستمرارية والثبات ، واشترطت التزام ومشاركة العاملين ، لكنها لم تحدد ماهو أساس وجذور التغيير ، كما أن الكثير من هذه المداخل أوضحت أنه لا بد أن تتغير ثقافة المنظمة لضمان تحقيق الأهداف ، لكنها لم توضح كيف يمكن التأثير على قيم ومعتقدات العاملين لتكون أكثر إيجابية ؟ ، كيف يمكن أن نبدأ وندير عملية إعادة هيكلة الثقافة بدون أن يعاني العاملون من إحباطات وبدون أن نخلق مناخا مهددا لوجودهم ؟ ، كيف يمكن للمديرين أو قادة التغيير أن يتأكدوا أن التغيير مقبول وأن هناك قابلية للتغيير وإقتناعا بأن التغيير هو فرصة فريدة للتطوير وتجديد .

وبهذا ناد الكثير من الباحثين أن يكون مدخل التحسين أو التطوير والتغيير مدخلا قيميا ، هذا المدخل الذي أصطلح عليه مدخل الإدارة بالقيم أو الإدارة الموجهة بالقيم .

1 - تعريف الإدارة بالقيم :

يرى كل من غارسيا ودولان (aGarci and Dolan) أن الإدارة بالقيم هي أداة جديدة من أدوات القيادة الاستراتيجية ، لكنها أكثر من مجرد وسيلة جديدة لإدارة المنظمة ، فهي أسلوب جديد لفهم وإدارة المعلومات فهما سلوكيا ، فالقيادة تؤثر وتتأثر بالعملين من خلال تبادل إيجابي للقيم ، ومستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة لمجموعة القيم لمجموعة القيم والاستعارات والرموز والمفاهيم الإيجابية التي توجه السلوك ، ودور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم¹ فالإدارة بالقيم هي دعم لفكرة أن تدار الأعمال المنظمة بدءا من العامل ، _ اي العنصر البشري _ هذا العنصر ان اهتمت به المنظمة بتحديد وإشباع وتخفي احتياجاته فسيكون العامل الموجه الأول لتوجهات الإدارة العليا ومساعدتها الأول في وضع المبادئ والقيم ، التي تساعد في الأخير من إرساء ثقافة المنظمة وجعلها ذات توجه مستقبلي .

والإدارة بالقيم هي إدارة محفزة بمجموعة من القادة الفعليين الذين يهدفون إلى تمكين الآخرين بهدف استخراج أفضل ما في العنصر البشري من قدرات وطاقات ، حيث يقدم هذا المدخل للعاملين الفرصة للمشاركة باعتبارهم من عناصر رأس المال حيث تهتم المنظمة وفق هذا المدخل بإمداد العامل

¹ أمل مصطفى عصفور : مرجع سابق ، ص 176 .

بكل ما يمكن أن يجعله أحد مالكي المكان الذي يعمل فيه ، كما أنهم الداعم الرئيس للعمليات التي تزيد من معدلات الربحية السنوية¹

2 - المحددات الأساسية للإدارة بالقيم :

يرى فريدمان أنه بالرغم من أن نواة المنظمة هي القيم ، فهناك الكثير من المنظمات التي لا توجد لها معتقدات أو قيم واضحة أو مشتركة ، فقد تسود الغدارة العليا مجموعة من المعتقدات و القيم والتي قد تختلف كثيرا عن تلك السائدة أو التي يتقاسمها العاملون ، كما أن هناك الكثير من المنظمات التي تعلن عن أن أعمالها تسير وفقا لمجموعة من القيم التي تعلنها لكنها غير موجودة فعلا ، وإنما هي قيم لا تزيد عن عبارات من أجل خلق قيمة وهمية غير حقيقية للمنظمة ، وفي منظمات اخرى قد لا يستطيع العاملون التعبير عن القيم المشتركة لأنها غير واضحة بالنسبة لهم .

وعليه فعلا يمكننا الحديث أن نحكم عن المنظمة انها تتبع الإدارة بالقيم إلا بعد توفر بعض المحددات الأساسية للإدارة بالقيم وهي :

أ - مدخل الإدارة بالقيم يبدأ من الإدارة العليا بتبنيها سلوكيا قياديا موجهها بمجموعة من القيم التي تجمع حولها المنظمة في نظام متكامل من القيم والمعتقدات الإيجابية .

ب - تعتبر المعلومات المرتدة عن سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة والذي يشتق من قيمهم ومفاهيمهم يمكن خلالها تحديد نظم العمل وإجراءاته وقواعده الحاكمة وخطط المنظمة وسياساتها .

ج - يخلق نظام القيم الإيجابي القدرة على الرقابة وإعادة التوازن للنظم والسياسات بشكل يكسب المنظمة المرونة في مواجهة التغيرات المحتملة .

ه - يحقق نظام القيم داخل المنظمة التوازن بين المستوى غير الظاهر من المفاهيم والأفكار والمعتقدات والقيم وبين السلوك الظاهري المتوازن لأداء المنظمة .

و - تعمل هذه القيم كمظلة توجه الاهداف ، والسياسات ، والقرارات ، قواعد تقييم سلوك ومن المهم إنشاء نظام للحوافز والمكافآت تمنح الأفراد الذين يسلكون السلوك المتفق مع القيم المطلوبة² .

¹ نفس المرجع ، ص 177 .

² أمل مصطفى عصفور : مرجع سابق، ص 177-178.

3 - دور الإدارة بالقيم في تفعيل التغيير :

وكما سبق القول أنه لكي تحقق المنظمة التميز لا بد لها من إرساء ثقافة تنظيمية وتترجمها إلى قيم ومعتقدات و مفاهيم ، وعلى القيادة أن تهتم بمراجعة القيم التنظيمية والتي لتحديد الجوانب التالية :

أ - إكتشاف التناظر والتوافق بين القيم المرجوة والقيم المطلوبة لتغيير .

ب - تحديد درجات الاختلاف والاتفاق بين القيم المطلوبة وبين الأداء الفعلي .

ج - تحديد درجات الإتفاق والإختلاف بين القيم التنظيمية وبين القيم ومعتقدات العاملين ، لأنها تحدد الفرق بين السلوك الفردي الفعلي والمتوقع والسلوك التنظيمي المرغوب .

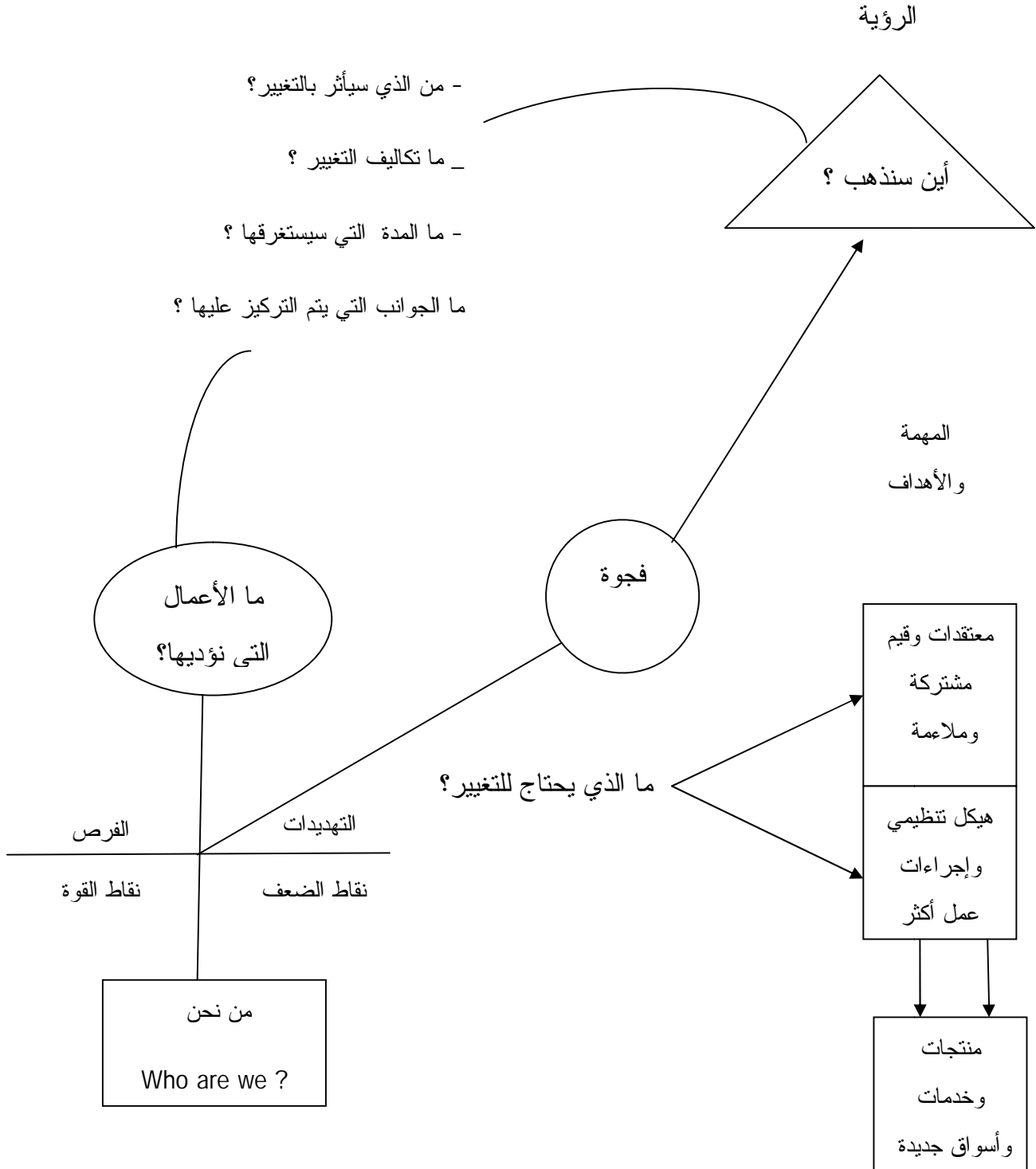
د - تحديد القيم المطلوب غرسها لتحقيق الرؤية المستقبلية المرادة من التغيير .

هـ - تحديد القيم التي يجب التخلص منها وتلك التي يجب تعديلها لكي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها .

تعتبر الجوانب السابقة الذكر بمثابة الدور أو المهام الجديد الذي يجب أن تلعبه إدارة الموارد البشرية والتي تحدد مع الإدارة العليا من خلال المعلومات والمقابلات الفردية والجماعية والاستقصاءات الوضع الحالي للقيم التنظيمية وللقيم الشخصية للعاملين وما يجب أن يكون في ضوء مجموعة من الأهداف التي تشتقها إدارة الموارد البشرية من الرؤية والمهمة والاتجاه المستقبلي للمنظمة¹ وعليه فإذا أردت المنظمة إدارة التغيير من خلال الإدارة بالقيم لمواجهة للرؤية والإتجاه والهدف الذي ترغب المنظمة الوصول إليه ، والمحددة للبدائل الإستراتيجية التي يتم الإختيار بينها ، يجب عليها (المنظمة) الأخذ بعين الاعتبار أن أكثر ماتحتاج إليه في مسيرتها الإستراتيجية هو التعديل والتطوير في القيم التنظيمية وكذلك تقليل الفجوة بين قيم الافراد والقيم التنظيمية المرغوبة .

¹ مرجع نفسه ، ص193.

شكل رقم (02) يوضح الإدارة بالقيم ودورها في إدارة التغيير التنظيمي



المصدر : أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق ، ص 195

4 - مقارنة بين الإدارة بالقيم والإدارة بالأهداف :

يعكس المدخل الإداري المطبق في المنظمة طريقة الإدارة كما يعكس أيضا وربما بدرجة أكبر الفكر الإداري المؤسس والمؤيد لهذه المداخل ، فالإدارة بالأهداف قد تكون ناجحة في إلغاء التعقيدات التي تنشأ عن ممارسة الوظائف الإدارية أو التقليل من آثارها السلبية ، ولكنها لا تحدد كيف يمكن للأفراد ان يتصرفوا ويسلكوا سلوكا إحترافيا وإبتكاريا ، والإدارة بالأهداف تعتمد على الفهم والإقناع أن هذه الأهداف هي أساس المنظمة ولا شيء سواها سيحقق النجاح ، لكن لتحقيق هذه الأهداف لابد من وجود مجموعة من القيم والمفاهيم التي تساعد على تحديد وتحقيق الأهداف ، وإذا كانت القيم هي أساس سلوك العاملين فالأهداف تقوم بترجمة العمل إلى نتائج وبالتالي إلى مكافآت من وجهة نظر العاملين .

لهذا فقبل تحديد الأهداف والإستراتيجيات والخطط لابد من تحديد وتوصيف القيم والمعتقدات السائدة بين العاملين ومحاولة تعديل القيم السلبية التي تعوق تحقيق الأهداف ، ومن ثم إرساء وتحديد أهداف مستقبلية من واقع تقييم قدرات والقبول ناتج عن اتفاق المفاهيم والسلوكيات مع مجموعة مقبولة ومحددة كليا من القيم والمعتقدات .

وفهم وقبول العاملين للأهداف يُحول هذه الأهداف إلى سلوكيات وأداء فعلي ، فعلى سبيل المثال فقيمة مثل الجودة لا يمكن ان يترجمها العامل إلى سلوك ابتكاري إلا إذا كانت معرفة داخليا وفق معيار ذاتي محدد بإطار زمني ، ويقوم العامل بناءً على معايير الأداء ، معنى ذلك أن المعايير التي تضعها المنظمة إذا لم تتفق مع المعايير الذاتية للعاملين ينتج أما سلوك سلبي أو سلوك وفق المعايير لكن دون اقتناع ويعود ذلك إلى خوف من تعرض العامل للجزاء ، أما إذا اتفقت كل من المعايير الذاتية للعامل مع معايير المنظمة تحول هذا الاتفاق إلى سلوك أو أداء إيجابي ، حيث تلعب الحوافز دورًا مكملًا في تحويل السلوك الإيجابي على سلوك أو أداء ابتكاري ¹.

رابعا : التنشئة الإجتماعية للموظف الجزائري :

عندما نقارن بين الأفراد في الثقافات المختلفة نجد أن ، سلوكهم يتشابه إلى حد كبير ، فهم جميعا يتجاوزن نفس المراحل عند تعلمه عملية المشى مثلا ، كما يتشابهون في نموهم الانفعالي ، ومع ذلك فهم يتباينون في ممارساتهم وأنماطهم السلوكية ، وبمعنى آخر فهناك بعض الفروق الفردية بينهم ، حيث يكون بعضهم حاملا خامدا في حين أن بعضهم الآخر نشيط كثير الحركة ومع ذلك تبقى نسبة

¹ أمل مصطفى عصفور : مرجع سابق، ص 183، 184 .

الاتفاق والتشابه بين الأفراد ،كل هذا يعود إلى نوعية ومصدر التنشئة التي تلقها هذا الفرد في أسرته وبصفة خاصة ومجتمعه بصفة عامة .

1 - تعريف التنشئة الاجتماعية :

عرف ألسون فيري التنشئة الاجتماعية على أنها " مجموعى من العمليات التي تساعد تنمية الشخصي الإنسانية للفرد حيث يتعلم كيف يؤدي الدور الاجتماعية " ¹

في حين عرف بارسونز التنشئة الاجتماعية " بأنها عملية تعليم تعتمد على تلقين والمحاكاة والتوحيد مع الأنماط العقلية والعاطفية والأخلاقية عند الطفل والرشد ، وهي عملية دمج عناصر الثقافة في تنسيق الشخصية وهي عملية مستمرة " ²

أما فليب ساير فيقول أن " التنشئة الاجتماعية هي عملية غرس المهارات والاتجاهات الضرورية لدى النشء ليلعب الأدوار الاجتماعي المطلوبة منه في جماعة أو مجمع ما "

في حين يعرفها الدكتور حامد عبد السلام زهران بأنها " عملية تعليم وتعلم وتربية ، تقوم على التفاعل الاجتماعي ،وتهدف إلى اكتساب الفرد ، طفلا ، فمراهقا ، فراشدا ، فشيخا ، سلوكا ومعايير واتجاهات مناسبة لا دور اجتماعي لا معينة ، تمكنه من مسابرة مجتمعه والتوافق الاجتماعي معه ، وتكسبه الطابع الاجتماعي – ويتسم له الاندماج في الحياة الاجتماعية " ³

فالتنشئة الاجتماعية العمليات الاجتماعي التي يقوم بها الفرد والتي تأتي بدورها بالنتاج الاجتماعي المكتسب ، والذي يتمثل في الاتجاهات والقيم والسلوك المقبول في النظام اجتماعي متعلمة .

2 - أهداف التنشئة الاجتماعية : ⁴

ترمي التنشئة الاجتماعية إلى تحقيق مجموعة الأهداف نذكر منها مايلي :

أ - غرس النظم الأساسية في الفرد :

لكل مجتمع مجموعة من النظم التي يسير عليها أفراده ويتزامنون بها تحت طائلة العقاب ، وقد توصلت المجتمعات إلى هذه النظم والالتزام بمسابرتها بعد أن اثبت جدواها وفائدتها في حل مشكلاتهم

¹ مراد زعيمي : مؤسسات التنشئة الاجتماعية ، منشورات جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر ، ص 11

² محمد الشناوي وآخرون : التنشئة الاجتماعية للطفل ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2001 ، ص 15-

16 .

³ مراد زعيمي : مؤسسات التنشئة الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 11.

⁴ عبد الله زاهي الرشدان : التربية والتنشئة الاجتماعية ، دار وائل ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2005 ، ص 18 .

- العمل على توفير بيئة اجتماعية سليمة للطفل منذ لحظة الولادة عن طريق بيئة أسرية تمكنه من التفاعل مع أفراد الأسرة ، لتنمية قدراته الجسمية والعقلية ... إلخ.¹

ب - دور العبادة :

تعد دور العبادة إحدى المؤسسات التربوية الهادئة التي تساهم في عملية التنشئة الاجتماعية للطفل العربي ، بما يقوم به من تعليم للطفل ومعرفة مبادئ ديننا الإسلامي الحنيف ، وكيفية التعامل مع الآخرين ، وغرس القيم الإسلامية في نفوس الأطفال ، وتعليم الطفل سلوكيات الإسلامية الصحيحة ، ولرجال الدين دور كبير يمكن أن يقوموا به في مجال التنشئة الاجتماعية للطفل ، ممثلة في القدرة الحسنة والرأي الثاقب ، لان هؤلاء لديهم الحكمة والموعظة الحسنة لما درسوه وتعلموه من أمور الدين ، فعن طريقهم يمكن أن يرشد الأطفال لما ينفعهم لما يضرهم.²

ج - المدرسة :

تعتبر المدرس من المؤسسات القيمة على الحضارة العالمية ، وقد أشار أحد إلى ذلك بقوله " هناك مؤسسات رئيسية خمس تتولى أمر الحضارة ، متحفظة بماضيها وصائنة حاضرها ومؤمنة مستقبلها التقدمي ، وهذه المؤسسات هي البيت والمدرسة والدولة ومؤسسة العمل ومؤسسة الدين ، وتقوم كل منها على فكرة جوهرية تبرر وجود المؤسسة وتبين الخدمة التي تؤديها إلى الحضارة ... أما الفكرة التي تقوم عليها المدرسة فهي تنشئة الجسم والعقل معا³

د - وسائل الإعلام :

تعتبر وسائل الإعلام كالإذاعة والتلفزيون والسينما والكتب والمجلات والصحافة من أحر المؤسسات الاجتماعية في التنشئة الاجتماعية للفرد بما تتضمنه من معلومات مسموعة أو مرئية أو مقروءة ، وما تعرفه من حقائق وأخبار ووقائع وأفكار وآراء لتحيط الناس علما بموضوعات معينة من السلوك مع إتاحة في ما للتربية والترويح .

¹ السيد عبد القادر شريف : التنشئة الاجتماعية للطفل العربي في عصر العولمة ، دار الفكر العبي ، ط2 ، 2004 ،

القاهرة ، مصر ، ص 20 .

² مرجع نفسه : ص 35 .

³ عبد الله الرشدان : مرجع سابق ، ص 124-128 .

إذا أحسن توجيه وسائل الإعلام فإنها أداة فاعلة وقوية في إرساء القواعد الخلقية والدينية لمجتمع فاضل ، وتستطيع هذه الوسائل أيضا أن تسمو بالفعل لتخرج أحسن ما به من تفكير وابتكار وخيال خصب منتج فهي بذلك خيرة إذا أحسن توجيهها وشريرة إذا أسيء استخدامها.¹

4 - العوامل المؤثرة في التنشئة الاجتماعية على الموظف الجزائري:²

تتأثر التنشئة الاجتماعية بعدد كبير جدا من العوامل التي يصعب حصرها ، لأن لكل ما في البيئة الاجتماعية بالفرد ودور فيها ، لكن أهم هذه العوامل هي :

أ - الطبقة الاجتماعية :

ويقصد بالطبقة الاجتماعية المجموعة التي تتميز والمستوى التعليمي ، من غيرها باختلاف المستوى الاجتماعي الذي يتحدد بعوامل شتى منها : الدخل ، والتخصص المهني ، والحسب والنسب ، وغيرها ذلك من الفوراق التي توجد في المجتمع ، وهو منا يستعرضه عند البحث في الظواهر الاجتماعية . وللطبقات نظام متغير عبر الزمان والمكان ، وحسب كارل ماركس فإن تاريخ البشرية هو تاريخ النضال الطبقي ، وفيها ركز ماركس على العوامل المادي لظهورها ، مستدلا بالمكانة التي يحصل عليها رجل الدين أو الرجل السياسي أو المعلم .

ب - العقيدة والدين :

أن تكوين الايديولوجي للإنسان أو مايسمى بالتكوين الفكري لديه يأتي من عمق عقائدي أو ديني ، لهذا لا بد من ان تكون التنشئة الفرد المسيحي ، وتنشئة الفرد اليهودي تختلف عن تنشئة الفرد الهندوسي ، وهكذا بالإضافة إلى الاختلاف في المعتقد الديني هناك اختلاف بين الافراد في المعتقدات السياسية ، فالإنسان الماركسي يختلف تنشئته عن الانسان الرأسمالي وهكذا .

ج - المستوى التعليمي :

تتأثر التنشئة الاجتماعية بالمستوى التعليمي بشكل عام ، أو حتى مستوى الحي الذي يقيم به الفرد . ويعني " مستوى التعليمي الذي وصلت إليه العائلة أو كبارها ، وما يقرؤونه ، والصحف التي يقرؤونها والمكتبات الأسرية ، والكتب المستخدمة ، وحتى برامج الإذاعة والتلفزيون التربوية والتعليمية التي يسمعونها ويشاهدونها .

¹ السيد عبد القادر شريف : مرجع سابق ، ص 38 .

² صلاح الدين شروخ : علم الاجتماع التربوي ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، عنابة ' الجزائر ، ص 46 ، 47 .

د - الوضع السياسي :

إن الوضع السياسي في أي منطقة يؤثر بطريقة كبيرة ، ومباشرة على تنشئة الفرد فيها ، فالمجتمعات الديمقراطية تطبع أبناءها بطباع ديمقراطية وتربيتهم على حرية الرأي والفكر والإنتاج وتساوي فيها بينهم في الحقوق والواجبات ، في حين أن المجتمعات التي تسير على المنهج الديكتاتوري تنشئ أفرادها على الخضوع والطاعة والقهر ، وأساليب خاصة تخدم الديكتاتور الحاكم ، وهكذا في المجتمعات التي تسير على سياسة الاشتراكية أو السياسية الشعبية ... إلخ ، وهكذا تكون التنشئة نابعة من النظام السياسي ومحكومة به .

ه - الوضع الاقتصادي :

إن الوضع السياسي السائد في المجتمعات يؤثر في تنشئة أفرادها ، لأنه يرتبط بالاقتصاد والنظام الاقتصادي في المجتمع يتحكم في العملية التربوية ، وطريقة الإنتاج والسيطرة على هذه الطريقة تفرض أساليب تنشئة معينة لأفراد من المجتمع ، فالتنشئة في المجتمع الزراعي والذي يعتمد فيه على الانتاج من الأراضي والارتباط بها يفرض تنشئة خاصة بأهلها ، وكذلك المجتمع الصناعي الذي يعتمد اقتصاده على صناعة معينة ينشئ أفرادها بطريقة تخدم طريقة المجتمع وتتناسب مع متطلبات صناعته

الخلاصة :

ومن خلال كل ما تم عرضه يمكن استخلاص أن العوامل الاجتماعية والثقافية للموظف ترتبط ارتبطت أساسا بعملية التسييرية للمؤسسة ، وهذا ما يفسر فشل العديد من المؤسسات في تحقيق أهدافها وذلك لما تلقاه من معارضة من طرف موردها ، وهذا يعود إلى عدم فهم دوافع وقيم وإتجاهات يحملها معه من مجتمعه المحلي التي يترجمها على شكل سلوكيات ، لان للسلوكات المهنية دوافع ثقافية يجب حصرها والتعرف عليها وتصنيفها ، وبهذا يصير بالإمكان محاربة القيم السلبية التي قد تحدث داخ المؤسسة والعمل على تعديلها ، وكذا تعزيز القيم والدوافع الإيجابية وترجمتها في شكل سلوك فعال ومساهم في رفع الكفاءة الموظف لمصالح المؤسسة .

الفصل الثالث: إدارة التغيير

تمهيد

أولا : ماهية إدارة التغيير

- 1 - قوى التغيير
- 2 - خصائص إدارة التغيير
- 3 - أشكال التغيير
- 4 - أهداف التغيير
- 5 - مجالات التغيير

ثانيا : مراحل وإستراتيجيات إدارة التغيير

- 1 - مراحل إدارة التغيير
- 2 - إستراتيجية إدارة التغيير
- 3- دور إدارة العليا في إحداث التغيير

ثالثا : مقاومة التغيير وأساليب التعامل معها

- 1 - مقاومة التغيير
- 2 - أسباب المقاومة
- 3 - أساليب المقاومة
- 4 - ديناميكية التغيير في المؤسسة الجزائرية

خلاصة

تمهيد :

هذا الفصل بمثابة عرض وصفي للمتغير التابع في بحثنا هذا ، ألا وهو إدارة التغيير ، الذي سنحاول إبراز ماهيتها من خلال الإحاطة الشاملة بأبعادها خاصة من منظور سوسيولوجي ، باعتبار عملية الإدارة التغيير 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 ماهية إدارة التغيير .

أولاً: ماهية إدارة التغيير:

يمكن تصوير المنظمة على أنها سلسلة من الفعاليات الإنتاجية المتكاملة على شكل هيكل تنظيمي. وبالرغم من أن هذا الهيكل يحدد العلاقات بين التقسيمات فهو مجرد الهيكل العظمي للمؤسسة بينما المؤسسة هي منظمة اجتماعية تتألف من علاقات رسمية وغير رسمية وتظم علاقات إنسانية تجعل المنظمة جماعة اجتماعية تؤثر وتتأثر بالمتغيرات البيئية للمجتمع الكلي التي تنتمي إليه هذه البيئة التي تتميز بالتغيرات المستمرة في الظروف الاقتصادية و التكنولوجيا في المؤسسات الاجتماعية والعلاقة من الحكومات، كل هذا يجعل من دراسة البيئة و متابعة تلك المتغيرات وتأثيراتها على المنظمة وتكيف هذه الأخيرة معها لغرض تحقيق الاستمرارية و النجاح أمراً أكثر من ضرورة.

وستنطرق في هذا الفصل إلى التغيير في المنظمة وكيفية إدارته، ووصف القوى البيئية التي تفرضه كما سنتعرض للعمليات المختلفة لإدارة التغيير ومن ثم نتطرق لأسباب مقاومة ورفض التغيير من طرف الأفراد والمنظمات كما نناقش قضايا التغيير، الحديثة التي تفرض على المسيرين وكيفية تعامل الإدارات مع التغيير لأن فعالية التنظيم تعتمد على كيفية إدارة التغيير.

1 - قوى التغيير:

تواجه المؤسسات اليوم وبشكل متزايد البيئة الديناميكية و المتغيرة، وهذا ما يتطلب التكيف فإما التغيير أو الزوال، فقد أصبح مطلوب من أغلب منظمات اليوم أن تتكيف مع البيئة المتعددة الثقافات، كما يجب تغيير سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية لكي يمكن جذب والمحافظة على قوى العمل الأكثر تنوعاً كما أن على العديد من المؤسسات أن تتفق مبالغ طائلة على التدريب لتحسين الأداء وتحقيق الكفاءة المطلوبة لأن التكنولوجيا الحديثة أدت لتغيير أعمال المنظمات فدخلت تكنولوجيا المعلومات المتطورة أدى إلى أن تكون المنظمات أكثر استجابة في تطوير وصنع وتوزيع منتجاتها خلال فترة قصيرة مقارنة بالعقود الماضية وكذلك هو الحال بالنسبة لتصميم الجماعات والأفراد العاملين، فقد تم اليوم إعادة تصميم العديد من الأعمال فالأفراد الذين كانوا يؤديون أعمالاً روتينية متخصصة تم استبدالهم بغرف العمل التي تقوم بمهام متعددة ويشاركون بشكل فعال في قرارات الفريق إذن إننا نعيش في عصر كثير التغيير وعدم الاستقرار. " ففي الخمسينات و الستينات كان الماضي امتداداً للمستقبل وقد أصبح اليوم ذلك غير صحيح. فابتداءً من 1970 وبارتفاع أسعار البترول إلى أربعة أضعاف ما بين يوم وليلة والذي أدى إلى هزات اقتصادية فرضت التغييرات على المنظمات، كما أدت المشاكل الاقتصادية في آسيا وروسيا وأمريكا اللاتينية في السنوات القليلة الماضية إلى التأثير سلباً

على الأسواق العالمية للأسهم وتحملت العديد من المصارف خسائر مالية كبيرة وبنفس الأسلوب فإن تقلب أسعار البترول وعدم استقرارها أدى بالعديد من الشركات لإعلان إفلاسها هذا وقد تغير شكل المنافسة بدرجة كبيرة فتزايد حدثها يعني على المؤسسات الحالية الدفاع عن نفسها ضد المنافسين الذين يطورون منتجات وخدمات جديدة وحتى سياسات إدارتهم لتكون أكثر تماشياً مع متطلبات التغيير¹. ويمكن تلخيص قوى التغيير في ضوء ما سبق في قوى خارجية وقوى داخلية في المنظمة وذلك حسب مايلي:

أ - القوى الخارجية:

- زيادة حدة المنافسة.
- التغييرات السياسية والاقتصادية و القانونية (التشريعية).
- التغيير السريع في نسبة التكنولوجيا المستخدمة في مجال العمل.
- التغييرات في القيم الاجتماعية.

ب - القوى الداخلية:

- التغيير في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- التغيير في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل.
- التغيير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية.
- زيادة معدل الدوران الوظيفي.
- تدني الأرباح¹.

1-ماجدة العطية: سلوك المنظمة ، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص346.

الجدول رقم (01) يوضح قوى التغيير

القوى	الأمثلة
✓	طبيعة العمل
	- أكثر تنوعا وكفاءة
	- تزايد المهنية والتخصص
	- العديد من الأفراد يدخلون العمل بدون مهارات
✓	التكنولوجيا
	- كمبيوترات أسرع وأرخص
	- برامج جودة شاملة
	- برامج إعادة هندسة المنظمات
	- انهيار اقتصاديات دول، وبروز اقتصاديات
✓	هزات اقتصادية
	- تخفيض قيمة العملات المتبادلة
	- تقلبات وتغييرات في أسعار البترول
✓	المنافسة
	- المنافسة العالمية الحادة
	- الإندماج بين الشركات، وضم الشركات
	- نمو التجارة الإلكترونية
✓	السياسات الاقتصادية
	- فتح الأسواق والتبادل الحر
	- ظهور التكتلات الاقتصادية
	- بروز المنظمات التجارية العالمية

المصدر: ماجدة العطية، مرجع سابق، ص36

2 - خصائص إدارة التغيير:

لقد شهد هذا العصر تطورات عديدة في الفكر التنظيمي والإداري، وربما أن التيار " التطوير التنظيمي " هو أحدثها نتيجة للتقدم الكمي والمتواصل في العلوم السلوكية التي تهتم بدراسة السلوك الإنساني لمعرفة العوامل التي تؤثر فيه من أجل إمكانية التنبؤ به والسيطرة عليه، وقد ساعدت النظريات الحديثة في توليد تيار فكري قوي يرى أن التغيير عملية مستمرة هادفة لتحسين الإدارة التنظيمية ورفع كفاءتها من خلال العمل المنظم من ناحية عناصر التنظيم الداخلية والخارجية.

ويعرف الدكتور السلمي التغيير بأنه " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي وذلك لإحداث أمرين أساسيين :

أ - إحداث تناسق وانسجام بين أوضاع التنظيم والأساليب الإدارية المستخدمة مع التغييرات في ظروف البيئة المحيطة بالتنظيم.

ب - إحداث تغييرات في الأوضاع التنظيمية والأساليب الإدارية مما يحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات الأمر الذي يوفر له ميزة نسبية تعود عليه بالفائدة الكبيرة¹، ومما لا شك فيه هو أن المنظمات في العالم تعيش في وضع يتصف بالحركة، والتطور والتغيير المستمر، إذ تحدث تغييرات في الأجهزة والآلات المكتبية، وتغييرات في ظروف العمل المادية وتغييرات في المستويات العلمية للموظفين وكذلك في حجم العمل المطلوب وإنجازه من قبل التنظيم، ومنه فإن هذه التغييرات تعتبر تحديات تواجه المنظمات ، فإما أن تستجيب لها وتتطور حسب مقتضياتها وتضمن بذلك بقاءها واستمرارها وإما أنه لا تستجيب لها ويكون مصيرها الفشل والتخلف والاضمحلال التدريجي.

فالتغيير يستهدف الحفاظ على حيوية وفاعلية التنظيم، وذلك لإبقاء أي منظمة على حالتها يعتمد على قدرتها على التكيف من ناحية وعلى قدرة الإدارة بها على إحداث التغيير وإدارته بفاعلية من ناحية أخرى " فكلما كان التجاوب مع المتغيرات البيئية سريعا وفعالا ومناسبا كلما زادت فرص النجاح والإستمرارية² إذ أن عدم المبادرة بالتعامل مع ضغوط التغيير والمؤثرات الخارجية قد يؤدي إلى تفكك التنظيم. وبذلك فالتغيير هو "أي تطوير يتم إدخاله إلى التنظيم، أو أي تبديل أو انتقال من حالة

¹ كامل محمد المغربي : مرجع سابق ، ص 321.

² محمد قاسم القريوتي : المفاهيم الحديثة في الإدارة ، دار الشروق، عمان ،الأردن ، 1993 ، ص 256.

إلى حالة أخرى¹ ويشمل التغيير في التنظيم كافة المستويات كالعناصر الهيكلية التي تتعلق بأنماط السلطة والمستويات التنظيمية والسلطات والمسؤوليات وحرية الوصول إلى المعلومات، وأنماط الاتصال ونوعية التكنولوجيا كما يشمل أيضا المستويات السلوكية المتعلقة بالقيم والاتجاهات والثقافة التنظيمية السائدة.

وكافة عوامل المناخ التنظيمي والتي لا بد أن تتلاءم هي الأخرى مع التغيير الهيكلية حتى يكون التغيير فعالا أكثر، "وإدارة التغيير في الواقع هي خطة تعتبر إيجابية أي تطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملاءمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما"² ويقول باسكال: "إن التغيير هو حقيقة من حقائق الحياة الاقتصادية والتجارية والصناعية وكل مجالات الأعمال"³

وتجدر الإشارة هنا إلى أن حديثنا حول إدارة التغيير بالمؤسسة لا ينصرف بأية حال من الأحوال إلى نداءات خاصة بتغيير الأفراد لمنظمات عمل معينة، أو تغيير إدارة المنظمة ككل وإنما ينصرف حديثنا حول التغيير إلى إدارة التغيير من منطلق كونه ممارسة إدارية تتماشى مع الأهداف المحددة للإدارة كي تستطيع المؤسسات الاضطلاع بالمسؤوليات في ظل التحديات السافرة التي تعيشها، فالجزء الأول الذي نقصده من إدارة التغيير فإنما يتمثل في حتمية استمرارية التحرك الدائب والفعال الذي يعود بالفائدة على المجتمع وعلى كافة الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، وذلك من خلال تبني وإتباع الطرق والأساليب المادية والفكرية للتخفيف من حدة الضغوط التي تنتج باستمرار أو كنتيجة منطقية للتحرك الدائم للبيئة الخارجية التي تترك أثارها المادية والمعنوية على العناصر البشرية داخل المنظمة، وبمعنى آخر فإن المؤسسة من أجل بقائها واستمرارها يجب أن يحرص القائمون على شأن تسييرها وإدارتها بالتحرك من خلال خطة أداء مقبولة مرتبطة بالنتائج المتوقعة كي يتم من خلالها ترجمة الأهداف على الآجال القصيرة والبعيدة.

أما الجزء الثاني الذي نقصده فيتمثل في مدى مواكبة المنظمة للمتغيرات التي تحدث ومدى قدرة الإدارة على إحداث تلك التغييرات من خلال تبني المسير لنمط إداري يتماشى مع هذه التحولات ومدى

¹ محمد شاكر عصفور : أصول التنظيم والأساليب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 1999، ص 84.

² محمد ناصر العديلي : إدارة السلوك التنظيمي ،معهد الادارة العامة ، الرياض ،السعودية ، 1992 ، ص 451.

³ عبد الرحمن توفيق : التطور التنظيمي ، مركز الخبرات المهنية والإدارية ، بميك ، القاهرة ، مصر ، 1999 ، ص

تقبل هذا الأخير لعمليات التغيير من خلال المواقف التي يتخذها اتجاهها والتي تظهر من خلال تصرفاته وسلوكاته داخل التنظيم كرد فعل على ضغوط التغيير.

3- أشكال التغيير:

هناك عدة أشكال يمكن أن يتم بها تغيير الشكل القانوني أو الاقتصادي للمؤسسات ويختلف شكل التغيير ما إذا كانت المؤسسة حكومية أو قطاع عام أو قطاع خاص، أو منظمة أجنبية خاضعة لقانون الاستثمار أو منظمة مشتركة، أو غيرها من أشكال التكامل التي تجمع بين عدة مؤسسات ويمكن حصر هذه الأشكال فيما يلي:

أ - التغيير في ملكية مؤسسة حكومية أو محلية:

ويتم هذا الشكل بتغيير هذه المؤسسة إلى منظمة خاصة أو شركة عامة أخرى ومن أمثلة على ذلك تحويل بعض المرافق العامة إلى ملكية خاصة كاملة أو شركة مساهمة وطنية.

ب - التغيير في ملكية مؤسسة إلى مستثمر رئيسي واحد:

وهذا الشكل يطلق عليه اسم الخصخصة، أي تحويل المؤسسة إلى ملكية خاصة كاملة وبالتالي يتغير الشكل المؤسسي تماما وينتقل إلى القطاع الخاص.

ج - التغيير بالاندماج:

وهو اندماج بين عدة مؤسسات لغرض زيادة الكفاءة والإستفادة من الموارد البشرية لمواجهة التنافس ويكون الإندماج إما كلياً أو جزئياً.

د - التغيير من الملكية الخاصة إلى الملكية الحكومية:

ويتم هذا سواء بالتأميم أو الاستيلاء السوي، وهذا الشكل ينشأ عنه تغيير في الإستراتيجيات الإدارية والأساليب الإدارية، بل حتى في نوعية القائمين بالإدارة وشؤون التسيير حتى يمكن إحداث التغيير وتثبيت المؤسسة واستقرارها وتحويل الخسائر إلى أرباح¹.

ه - التغيير الاضطراري:

ومن أمثلة هذا الشكل هو خضوع المؤسسة لتهديدات مستمرة لإحداث التغيير أو لضغوط مستمر سواء من الداخل أو من الخارج كمثل محاولة البعض شراء نسبة معينة من الصناعات الأساسية، أو محاولة السيطرة على مصادر التمويل في المؤسسات المصرفية المحلية أو الدولية، ومن أنواع هذا الشكل نجد

¹ سعيد يس عامر : مرجع سابق ، ص 260 ، 265 .

أيضا التغيير المفروض بتغيير النظام السياسي أو الإقتصادي من نظام اشتراكي وديمقراطي إلى نظام اقتصاد السوق الحر والمفتوح.

و - التغيير بالتقليد:

ويتم هذا بتغيير أساليب العمل ونوعية العلاقات لمجرد المحاكاة أو التقليد، ويعيب على هذا الشكل أن القائمين على هذا التغيير يهملون أن لكل مؤسسة ظروفها وثقافتها وقدراتها وأن النظام الناجح في مكان ما ليس بالضرورة أن ينجح في مكان آخر، لأن هناك عوامل كثيرة تتحكم في هذا النجاح من ناحية التطور والمناخ الإقتصادي وغيرها من التفاعلات التي تكون غير معلنة.

ز - التغيير إلى الأفضل :

تسعى العديد من الإدارات لحدیثة إلى الوصول بمؤسساتها إلى الوضع الأفضل لها، لأن هناك أشياء يجب أن تحصل عليها بالجهد والاجتهاد وأفضل انواع هذا الشكل هو الذي يأتي من الجهود الذاتية و الدراسة والتطوير وتبسيط الأعمال، واستخدام أفضل التقنيات المتاحة سواء بالبحث العلمي أو تشجيع الابتكار.

ح- التغيير بالخدع والوهم:

والتغيير بالخدع والوهم عادة يكون نتيجة لخطة محكمة هادفة إلى إيقاع الضرر بالمؤسسة والعاملين فيها للاستفادة من مواردها والقضاء على قدراتها التنافسية فعلى سبيل المثال استطاعت العديد من الشركات الخاسرة والراكدة النشاط في الولايات المتحدة أن تحل مشاكلها بالدخول إلى الأسواق العربية بطرق وأساليب وصيغ وهمية وأصبحت مؤسسات ناجحة بالوهم وكثيرا ما يكون هذا النوع مخططا من فترة سابقة لصالح أطراف مناوئة¹.

4 - أهداف إدارة التغيير :

جوهرها هنالك هدفان لإدارة التغيير، الأول يتمثل في سعي الإدارة لتحسين قابلية المؤسسة على التكيف مع التحولات الحاصلة في البيئة المحيطة، والثاني هو السعي لتغيير السلوك لدى العاملين لتوافق أحداث التغيير، وإذا ما أرادت المؤسسة تحقيق البقاء والاستمرار فعليها الاستجابة للتغيرات في بيئتها" إذ أنه حينما يدخل المنافسون منتوجا أو خدمة جديدة وحينما تشرع الدولة قوانين جديدة، وحينما يخسر العمل أحد مورديه الأساسيين أو حدوث أي تغيرات في البيئة، فإنه على المؤسسة أن تكون

¹ - سعيد يس عامر: المرجع السابق، ص، 268-269 .

بحاجة للتكيف وذلك بالتحفيز على الإبداع وتفويض صلاحيات أكبر للعاملين وإيجاد فرق العمل للاستجابة لمتطلبات التغيير¹.

وبما أن نجاح أو فشل المؤسسة يعود سببه الأساسي لأمر يقوم بها أو يفشل في القيام بها العاملون فيها بصفة عامة والقائمون على التسيير بصفة خاصة " لذلك فإن التغيير يعني تغيير سلوك الأفراد والجماعات، وذلك بتبني سلوكيات مختلفة في إنجاز المهام وفي التفاعل مع الآخر"² إذن هدف التغيير وحسن إدارته هو تحقيق الفاعلية، والفاعلية هي بلوغ الأهداف المرجوة والتكيف مع البيئة المحيطة للمحافظة على الإستقرار والإستمرار ويمكن تقسيم الأهداف إلى:

أ - أهداف أساسية: وهي تلك الأهداف المرتبطة مباشرة بإشباع حاجات التي وجدت المؤسسة لخدمتها وهي حاجات الزبائن الذين يحصلون على سلع أو خدمات المنظمة.

ب - أهداف ثانوية: وهي الأهداف المرتبطة بإشباع حاجات الجماعات الثانوية المستفيدة من التغيير وهم (أعضاء المؤسسة ، الجهات الحكومية المتعاملين الأساسيين والمساهمين ، والجمهور العام) وتتفاوت اهتمامات المؤسسة بكل من المجموعتين من الأهداف وبكل هدف منها وذلك حسب الظرف والموقف فالمنظمة يجب أن تشبع حاجات زبائنها من سلع أو خدمات وتشبع في نفس الوقت حاجات الجهات المستفيدة الأخرى وهي تصبح فاعلة لو استطاع القائمون على التغيير إحراز نجاح في تحقيق المجموعتين من الأهداف ، وهذا يتطلب من الإدارة والمسير للمؤسسة المحافظة على فعاليتها عبر الوقت والمواقف المختلفة بمعنى أنها تتكيف مع التغييرات البيئية بوجه خاص ، وبما أن التغيير أمر حتمي لأنه يتناسق مع طبيعة الحياة المتغيرة والمتجددة ، ولهذا فإن الإدارة عليها أن تتوقع التغيير وتعد له العدة ما استطاعت،

ولذا فإننا نرى أن التغيير يأخذ أنماطا مختلفة تبعا للهدف الذي يسعى من ورائه القائمون على إدارة التغيير³.

- أن يكون التغيير استجابة لمؤثرات في البيئة الخارجية مما يجعل الطرق الحالية التي تستخدمها الإدارة عديمة الجدوى.

¹ ماجد العطية، مرجع سابق، ص348.

² خليل محمد حسن الشماع : مبادئ الإدارة - مع التركيز على الأعمال - دار الميسرة للنشرة والتوزيع ، عمان ن الاردن ، 1999 ، ص 235

³ بديع محمد القاسم : نماذج إستراتيجيات التغيير والتحديث ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2001 ، ص 35 .

_ أن يهدف التغيير إلى حل مشاكل ذاتية قد تتعلق بعضها بالبيئة الخارجية وقد يتعلق بعضها الآخر بضعف في بعض أجزاء التنظيم تجعله غير متماسيا مع الأجزاء الأخرى.

- أن يهدف التغيير إلى السيطرة على المناخ أو أجزاء منه، كأن تقوم الشرطة مثلا بوضع قوانين صارمة للسيطرة على سلوك السائقين بغرض تحقيق مستوى معين من السلامة عبر الطرق.

5 - مجالات التغيير:

يحرص الباحثون والمختصون في مجال إدارة التغيير على شرح هذه النقطة وذلك بتوضيح الأمور التي قد يمسه التغيير داخل المنظمة، وتأتي الإجابة على هذه النقطة نتيجة للبحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال، والتي تبين أن أهم مجالات التغيير في المؤسسة هي:

أ - تغيير التركيب:

ونعني به تغيير في الهيكل التنظيمي والمتمثل في هيكل العلاقات والسلطات وهيكل الاتصال ومجموعة الوظائف وبذلك تشمل قضايا التركيب، التخصص في العمل، ونطاق الإشراف، والتصميمات التنظيمية المختلفة، فالتركيبية التنظيمية لا تبقى ثابتة حيث أن تغيير الظروف يتطلب تغيير التركيبية ويعرف التركيب التنظيمي على "أنه أسلوب تقسيم المهام الرسمي، وتجميعها وتنسيقها وكذا العمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم"² وبذلك فإن التغيير قد يحدث في واحد أو أكثر من المكونات الأساسية في هيكل المؤسسة، فمثلا يمكن جمع مسؤوليات بعض الأقسام أو تقليص المستويات العمودية أو توسيع نطاق الإشراف لكي تصبح المؤسسة أكثر تسطيحا، ويمكن تطبيق قواعد وإجراءات تكون أكثر لزيادة المعيارية،

ويمكن زيادة اللامركزية لتسريع عملية اتخاذ القرارات، ويقول الدكتور (السلمي) أنه "يمكن إدخال تغييرات أساسية في تصميم التركيب الحالي للمؤسسة ويتضمن ذلك التحول من التركيب البسيط إلى التركيب الذي يعتمد على العمل الفرقي، أو خلق تصميم المصفوفة كما قد يمس التغيير إعادة تصميم الأعمال أو جداول العمل أو إعادة تعريف مواصفات العمل أو إثراء العمل أو تطبيق أسلوب ساعات العمل المرنة"¹ وبهذا فإن التغيير في التركيب يهدف إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل، وذلك بتحسين الوظائف والأقسام والخدمات وإجراءات العمل وفرص التجديد والابتكار.

ب - تغيير التكنولوجيا:

وتتضمن تغيير الآلات والمعدات والأجهزة، وإن أغلب الدراسات القديمة في الإدارة والسلوك التنظيمي كانت تهدف لتغيير التكنولوجيا، " فقد سعت الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين مثلا لإدخال

تغييرات تعتمد على دراسة الوقت والحركة بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العملية الإنتاجية، أما اليوم فإن التغييرات التكنولوجية الأساسية تتضمن اعتيادا. إدخال معدات وأدوات أو أساليب جديدة في العمل كالحواسيب¹

وتتطلب العوامل التنافسية أو الإبداعات من المؤسسات إدخال معدات جديدة ووسائل أو أساليب عمل جديدة. ومن بين أكثر التغييرات التكنولوجية الملاحظة خلال السنوات الحالية هو توسع الحوسبة، حيث أن أغلب المؤسسات اليوم لديها أنظمة معلومات إدارية متطورة تربط العاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية، وبذلك فإن التغيير التكنولوجي هو " سعي المنظمة لإملاك أدوات عمل تساهم في تعجيل تطورها ومسايرتها للتقدم الاقتصادي المنافس وتجدر الإشارة هنا أن التغيير التكنولوجي لا يقتصر على اقتناء وسائل الإنتاج فحسب بل يتعلق أيضا بنقل النماذج التسييرية التي تمس العنصر البشري بطريقة مباشرة"².

وبهذا فإن التغيير في التكنولوجيا يعني تغيير في الإمكانيات المتاحة للمؤسسة من الموارد والطاقات واستبدالها بطاقات جديدة أكثر فعالية وكفاءة بغرض تحسين الأداء.

ج - تغيير الترتيبات المادية:

إن الترتيب الداخلي لموقع العمل يجب أن لا يكون عملية عشوائية، فيجب على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار متطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية عندما تأخذ قرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي ومواقع المعدات وغيرها، ويتمثل هذا التغيير في: فتح مكاتب مثلا لتسهيل عملية الاتصال بالقرب من مواقع التنفيذ وتغيير كمية وأسلوب الإضاءة والأثاث وديكور العمل.

د - تغيير الأفراد:

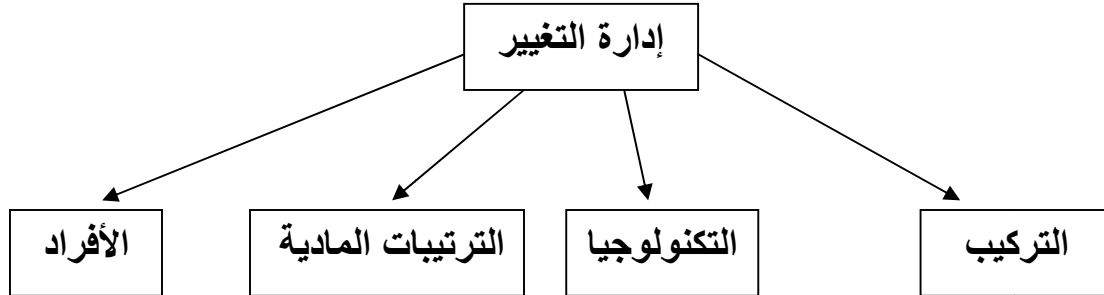
إن الأفراد هم أهم عناصر التغيير لأنهم جوهر كل تنظيم وأهم عناصره على الإطلاق، ويمكن تغيير الأفراد في تنظيم في تفهم سلوكهم وإدراكه وفهم شخصياتهم ومن ثم العمل على تغييرها وتطويرها لنتلاءم مع متطلبات وأدوار التنظيم. وكذا روح العصر ومتغيرات الحياة فيه وذلك بتغيير الاتجاهات والسلوكيات من خلال عملية الاتصال واتخاذ القرارات وحل المشاكل، فعلى الإدارة أو القائمين على إدارة التغيير أن يراعوا مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتغيير الأفراد إلى

¹ ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، عمان الاردن، 1993، ص451.

² دوغلاس ك سميث: إدارة تغيير الأفراد والأداء، ترجمة: عبد الكريم الخزامي، إتراك للطباعة والنشر، القاهرة،

الأحسن مثل أنماط شخصياتهم ودوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم وكذا مواقفهم وفرص مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

الشكل رقم (03): يوضح مجالات التغيير



المصدر: أندور سيلازقي: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991، ص 544.

ثانيا: مراحل وإستراتيجية إدارة التغيير

1- مراحل إدارة التغيير:

إن إدارة التغيير هي محاولة التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل ويرى كيرت ليفين (kurt) أن التغيير عبارة عن عملية توازن ديناميكية بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي داخل المؤسسة. وتتضمن إحدى هذه المجموعتين قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى معيقة¹، وفي ضوء هذا التعريف نحاول إيضاح مراحل إدارة التغيير حسب نموذج "ليوين" الذي يقترح أن إدارة التغيير الناجح في المنظمات يجب أن يتم عبر ثلاثة خطوات أو مراحل وهي:

- إذابة وتفكيك الحالة الراهنة.

- التحرك إلى الحالة الجديدة أي القيام بالتغيير المطلوب.

- إعادة تجميد الحالة الجديدة أي تثبيت التغييرات التي حدثت.

وفيما يلي هذه المراحل مفصلة:

أ - مرحلة إذابة الحالة الراهنة:

ويمكن اعتبار الحالة الراهنة على أنها مرحلة التوازن، وهي مرحلة البدء وتعتبر من أهم المراحل لأنها تتعلق بحالة النظام الحالي، وهنا يتطلب الأمر التحليل الواقعي لأسباب المقاومة وذلك من خلال

¹ كامل محمد المغربي : مرجع سابق ، ص 326

فهم ومعرفة القوى الدافعة والقوى المعرقلة لعملية التغيير، فهناك مجموعة تدافع من أجل التغيير، والتي توجه السلوك بعيدا عن الحالة الراهنة وهناك مجموعة أخرى تقوم بالمعرقلة للإبقاء على الحالة الراهنة وبالتالي تكون الغلبة للمجموعة الأقوى" وهنا يأتي عمل إدارة التغيير لإزالة حالة الجمود وذلك بالقيام أو لا بزيادة قوة المجموعة الدافعة وثانيا محاولة إضعاف القوى المعيقة. ثم محاولة تحويل بعض القوى من المجموعة المعيقة إلى القوى الدافعة¹ وللقيام بهذه المهمة كان لابد من خلق نوع من الشعور بالحاجة الملحة لعملية التغيير فمن الطبيعي أن لا يرتاح كثيرون للتغيير المطلوب والمستهدف لأن التغيير بأبسط أشكاله يعني المس بالوضع القائم وبالطرق المتعارف عليها لأداء الأعمال وتسييرها فهو عمل فيه مفاجآت والجميع لا يحب المفاجآت ولذلك من الضروري خلق هذا الشعور بالحاجة إلى التغيير وتتعدد في هذا الصدد الآليات المناسبة لخلق مثل هذا الشعور، ومن مثل ذلك "القيام بالمسوحات اللازمة عن أوضاع المؤسسات المماثلة وتتم مقارنة وضع المؤسسة المعنية بالتغيير مع منافسيها من حيث السلع والخدمات المنتجة، وكلفة الإنتاج وكفاءة طرق التوزيع لأن وضع صورة تبين تخلف المؤسسة عن المؤسسات المنافسة الأخرى وحتى ولو كانت رابحة سيخلق مثل هذا الشعور بعدم الراحة وبالتالي الحاجة إلى التغيير"^{1 2} وقد تتناول المسوحات أيضا برضا الزبائن أو رضا الموظفين ومواقف المسيرين ونحن في دراستنا هذه سنسعى في هذا الاتجاه بمعرفة موقف المسير من إحداث التغيير. كما يوجد وسيلة أخرى يمكن أن تخلق الشعور بالحاجة إلى التغيير فقد تكون من خلال الإشارة إلى فرص يمكن اغتنامها أو أزمات يمكن تجنبها بالتغيير والتحضير المسبق له، وتسجيل السبق في إحداث هذه التغيير المطلوبة. وفي هذه المرحلة يجب اختيار المدخل المناسب لها وذلك بمراعاة العوامل التالية: حجم التغيير المطلوب، وخصوصيات أعضاء المؤسسة الذين ينص عليهم التغيير بالدرجة الأولى والجدول الزمني المطلوب وكذا طبيعة الأسباب التي تقف وراء مقاومة التغيير ولابد من ممارسة الحكمة في تقصي الموقف وتحليله قبل اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير.

ب - مرحلة القيام بالتغيير المطلوب:

ويقصد بذلك القيام بإحداث التغييرات في المجالات المطلوبة بهدف تحسين الأداء والإنتاجية في التنظيم وقدراته على الاستمرار بأداء مهامه بكفاءة وفعالية، وتتم هذه المرحلة بعد نجاح القائم على التغيير وإدارته في إزالة التجميد للحالة الراهنة ومنه إزالة الطرق القديمة في ممارسة الأعمال، ويتم

¹ دافيد ويلسون: إستراتيجية التغيير، ترجمة: تحية عمار، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 137.

² محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق ، ص 258 .

القيام بالتغييرات المطلوبة على ضوء التشخيص الذي يفترض أن يكون قد تم مسبقا من خلال الدراسات والممسوحات الميدانية وغيرها من الأساليب العلمية التي أشرنا إلى بعضها في المرحلة السابقة، ومن بين ما يتم القيام به في المرحلة من عمليات للتغيير نذكر مايلي:

- أنماط توزيع السلطة: إذ يتم هنا إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو بعضا منها أو لبعض المسؤولين فيها وتغيير الإرتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به. " وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو وحدات أو أقسام إدارية في التنظيم"¹¹ ، وكذلك قد تشمل التغييرات تعديل التوصيفات الوظيفية، وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل، " ويهدف تغيير نمط القيادة وتركيزها على الأمور المهمة إلى إعطاء مزيد من المرونة وتوفير فرص لتدريب القيادات الإدارية من المستوى الإداري الثاني"²

- التغيير في العمليات الإدارية: ويشتمل هذا إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الإتصالات كأن يصبح أسلوب إتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان أو جماعات المهمات، " وقد يشمل هذا التغيير تعديل الخطط الإستراتيجية، والخطط التشغيلية، وتعديل السياسات والإجراءات وفي تعديل معايير اختيار العمال"³.

- تغييرات في التكنولوجيا المستخدمة: ويشمل ذلك تغييرات في المعدات أو الأساليب المستعملة في الإنتاج وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل وهذا ما تطرقنا له في مجالات التغيير في العنصر السابق.

وفي هذه المرحلة يجب على القائمين بالتغيير وإدارته صياغة أهداف برامج التغيير المطلوب أي الإجابة على السؤال: ما هي التغييرات المرغوبة في المؤسسة؟. إذ أنه بدون أهداف واضحة فإن أعضاء التنظيم قد يسيئون فهم برنامج التغيير ونتائجه وبعد صياغة الأهداف لابد من اختيار الطرق المحددة لإدارة التغيير والأساليب المتاحة لإحداثه ولاتتم هذه العملية إلا بمعرفة مستوى التغيير المطلوب، والجدول التالي يوضح هذه المستويات:

¹ سعيد يس عامر: مرجع سابق، ص340.

² عبد الرحمن توفيق : مرجع سابق ، ص 340 .

³ دافيد وياسون : مرجع سابق ، ص 132 .

جدول رقم (02) : يبين مستويات التغيير مصنفة حسب التغيير

الخصائص	المستوى العلمي	درجة التغيير
- لا يوجد تغيير في الأداء السائد	1. قد يكون عمليا واستراتيجيا	- الوضع الراهن
- التغيير هنا يشمل لإنتاج مزيد من نفس المنتج (سلع أو خدمات)	2. يكون أساسا عمليا	إعادة إنتاج موسع
- يحدث التغيير ضمن الحدود السائدة في المؤسسة (تغيير مع الإحتفاظ بالهيكل القائم والتكنولوجيا.... الخ)	3. يكون أساسا استراتيجيا	انتقال تطوري
- التغيير يشمل تحول وإعادة تعريف الحدود القائمة ومن المحتمل أن يتغير الهيكل التكنولوجي أيضا	4. يكون غالبا استراتيجيا	تحول ثوري

المصدر: دافيد ويلسون : مرجع سابق، ص40

ب _ مرحلة تثبيت التغيير:

ويعني ذلك حماية وصيانة التغييرات التي حصلت والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن إحداثها" فلا يكفي إحداث التغييرات، بل من المهم جدا حماية ما تم من إنجاز هو الحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في العملية بإقامة أنظمة حوافز لهم¹ وبدون هذه الخطوة (التثبيت) فهناك احتمال كبير بأن التغيير سوف لن يستمر لفترة طويلة وأن العاملين سوف يحاولون العودة إلى الحالة السابقة، كما أنه

¹ خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الادارة - مع التركيز على الاعمال - ،مرجع سابق، ص232.

من المهم إنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتطوير. ومما يساعد في تثبيت التغييرات هو التأكيد على التغييرات في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديد والقيم السائدة. " وللتأكد من أن البرنامج ينفذ كما هو مخطط يجب وجود آلية للتغذية العكسية للمعلومات فمثل هذه التغذية العكسية ضرورية لأن برامج التغيير على الرغم من إيجابياتها قد يكون لها نتائج عرضية مما يخلق مشكلات جديد¹ ويتم في هذه العملية أيضا إعادة النظر في القواعد الرسمية التي تحكم السلوك لهؤلاء الذين يتأثرون بالتغيير لتثبيت الحالة الجديدة، وبالطبع فإن بمرور الزمن سوف تتطور معايير الجماعة للمحافظة على حالة التوازن الجديدة.

- أسلوب البحث الموقعي:

فمن بين الأساليب والطرق الشائعة أيضا لإدارة التغيير إلى جانب نموذج "ليوين" نجد أسلوب البحث الموقعي" ويشير إلى العملية التي تعتمد على الجمع المنظم للبيانات، ومن ثم اختيار أسلوب للتغيير يعتمد على المؤشرات التي تم الحصول عليها من البيانات التي تم جمعها² وغالبا ما يتم الاستعانة بوكيل لإدارة التغيير يكون من خارج المؤسسة، ومهمته هذا الوكيل أو العميد هي بداية بجمع المعلومات حول المشكلات والهموم التي تتخبط فيها المؤسسة وكذا التغييرات المطلوبة من أعضاء المؤسسة، وهنا يطرح الوكيل الأسئلة ويقابل العاملين ويراجع السجلات ويستمع لانشغال العاملين ثم يتبع عملية التشخيص بعملية التحليل للتعرف على المشاكل التي يركز عليها الأفراد والأشكال التي تظهر بها تلك المشاكل.

ويحلل وكيل التغيير هذه المعلومات إلى عوامل أولية التي تشمل الهموم ومجالات المشاكل والأفعال الممكنة ويتضمن ذلك الانغماس المكثف في أهداف التغيير أي الأفراد الذين يشملهم برنامج التغيير والذي يجب أن يشاركوا في تحديد المشاكل وإيجاد الحلول³ ويطور العاملون بمساعدة وكيل التغيير خططا عملية لتحقيق التغيير المطلوب. ومن ثم يتم التنفيذ حيث أن العاملين وخبير التغيير يقومون بالأفعال المحددة لتصحيح المشاكل التي تم تحديدها والخطوة الأخيرة هي التثبيت العلمي للبحث الموقعي" وهذه الخطوة هي تقييم فاعلية خطة الفعل والتي تتم عن طريق استخدام البيانات التي تم

¹ محمد قاسم القربوتي: ، مرجع سابق، ص264

² ماجدة العطية : مرجع سابق، ص232.

³ دوغلاس سميث، مرجع سابق، ص216.

جمعها على أنها معايير تعتمد في مقارنة التغييرات اللاحقة وتقييمها¹ يوفر البحث الموقعي للمؤسسة فائدتين أساسيتين هما:

* أنه يركز على المشكلة حيث أن خبير أو وكيل التغيير ينظر إلى المشاكل بموضوعية ويتحدد فعل التغيير على وفق طبيعة المشكلة وبينما قد يظهر ذلك على أنه بديها لكن الكثير من فعاليات التغيير لا تتم بهذا الأسلوب بل إنها تركز على الحل حيث يكون هناك حل مفضل من وجهة نظر وكيل التغيير مثل تطبيق سياسة الوقت المرن أو العمل بالفرق أو برامج الإدارة بالأهداف وغيرها وبمعنى آخر تطبيق وصفات جاهزة على المؤسسة ومن ثم يبحث عن المشاكل التي تناسب حلوله وفي هذه الحالة لا تتجح عملية إدارة وإحداث التغيير لأن الوصفة الصالحة في مكان ما وفي زمان معين لا يمكن أن تكون صالحة في مكان آخر بالضرورة.

* أن البحث الموقعي يشرك العاملين وكافة الفاعلين في المؤسسة بدرجة كبيرة أثناء عملية التغيير، وهذا ما يؤدي إلى الإجماع وتفاذي مقاومة التغييرات حيث أن المشاركة الفعالة للعاملين في مرحلة جمع المعلومات المرتدة تؤدي إلى كسب عملية التغيير قوة ذاتية حيث يصبح العاملون وكل الفاعلين الذين يشملهم التغيير مصدرا داخليا لتقوية وإدارة التغيير بنجاح...²

2- إستراتيجية إدارة التغيير :

إن إستراتيجيات إدارة التغيير هي " تلك العمليات التي تحتوي قدرا من الانتقال السلس من رؤية إستراتيجية واضحة سابقة إلى وضع مستقبلي مرغوب كإنتاج ناجح من السلع أو الخدمات"³. فإذا كانت المؤسسات تريد البقاء متغلبة على الضغوط الهائلة التي تواجهها فعلى المسيرين أن يكون أداؤهم جيدا على مستوى المهارات الفردية وأن يتقنوا تعقيدات عمليات وطبيعة التغيير من أجل قيادة مؤسساتهم خلال ديناميكية التغيير. ويرى رجال الإدارة وأعلامها أن إستراتيجيات إدارة التغيير تتضمن محاور وأساليب يمكن استخدامها من قبل القائمين على إدارة التغيير تذكر منها:

أ - تدريب الحساسية :

" ويطلق عليه مصطلح التدريب المختبري. أو مجموعات المواجهة أو تدريب المجموعات. وكلها تشير إلى أسلوب تغيير السلوك من خلال التفاعلات غير المهيكلة للجماعة ويتم توجيه الجماعة وبشكل

¹ سيزولاقي وجي ولاس: مرجع سابق، ص544.

² ماجدة العطية : مرجع سابق ، ص361 .

³ موسى اللوزي: مرجع سابق، ص51.

قليل جدا من قبل عالم سلوك محترف"¹. ويعني هذا أن الأفراد يعلمون من خلال المشاركة والملاحظة وليس من خلال ما يطلب منهم فعله . ويخلق هنا المختصون الفرصة للمشاركين للتعبير عن آرائهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم ويرفض المشارك أي دور للقائد.

والغرض من تدريب الجماعات هو توفير وعي أكبر للمشاركين بسلوكياتهم وكيف تدرك هذه السلوكيات من قبل الآخرين وزيادة فهم عمليات الجماعة " وهناك نتائج معينة يهدف إليها هذا الأسلوب والتي تشمل زيادة القابلية على التعاطف مع الآخرين وتحسين المهارات وانفتاح أكبر وزيادة القدرة على التعامل مع الاختلافات الفردية وكذا حل الصراعات"² ويعني هذا أنه إذا كان الأفراد لا يعلمون بكيفية إدراكهم من قبل الآخرين فإن تدريب الحساسية الناجح يمكن أن يؤدي إلى تحقيق مدركات ذاتية أكثر واقعية وتماسك أكثر للجماعة وتقليص التأثيرات السلبية للصراعات بين الأفراد وهذا يجعل العاملين أكثر قابلية لتقبل أحداث التغيير لأن أساس المدخل الاستراتيجي أكثر قابلية لتقبل أحداث التغيير لأن أساس المدخل الاستراتيجي لإدارة التغيير هو تأكيد أن السبب الذي يعوق ويجعل التغيير مستحيل التحقيق

وضعف العلاقات الشخصية في المؤسسة،" ويعتبر تعديل السلوك التنظيمي الجوهر المعياري للمفاهيم الأوسع للتحفيز، والمكافأة والثقافة والتعليم وتبدو عملية التغيير من هذه الواجهة عملية بسيطة ، فأولا يقوم المديرون برسم صورة لنوع الثقافة التنظيمية التي يرغبون فيها وذلك بالإعتماد على النماذج الثقافية المتاحة والنتائج الاستراتيجية المفترضة لنمط بيئي وثقافي معين، ثانيا تعد عملية إدارة التغيير هي العملية التي يتم إقناع العاملين فيها بأن يهيئوا أنفسهم لنوع من الثقافة المرغوبة، وهذا يتطلب تعديل سلوك معظم حتى يعمل الكل حسب المتطلبات الثقافية. ثالثا إن أسلوب تعديل السلوك وضع لتحقيق عملية التغيير وإدارته بفعالية"³ وبهذا نقول أن تعديل السلوك هو مدخل استراتيجي في عملية إدارة التغيير حيث يهتم بتقوية أنماط السلوك المناسبة وإقناع الأفراد بالعدول عن معارضة تلك الأنماط ومن العمليات التي تساعد في تحقيق هذه الإستراتيجية توجد أنظمة التحفيز ونظريات التعلم والتدعيم وكذا عملية التكيف، وتكمن الصعوبة الظاهرة لتحقيق هذه الإستراتيجية حسب " ويلسون" في

¹ محمود بديع القاسم: مرجع سابق، ص130.

² دافيد ويلسون: مرجع سابق، ص55.

³ دافيد ويلسون ، مرجع سابق ، ص 56 .

المدة التي يكون عندها الأفراد مطالبين لتغيير سلوكهم وكذا مدى استعدادهم لتقبل هذه الأنماط الجديدة من السلوكيات.

ب - المعلومات المرتدة من المسوحات:

من بين الأساليب الإستراتيجية لتخمين واتجاهات أعضاء المؤسسة هو تحديد الاختلافات في المدركات بين الأعضاء وحل هذه الاختلافات عن طريق المعلومات للمسوحات حيث يتمكن كل فرد في المؤسسة من المشاركة في المعلومات المرتدة،... وإن الأهم في العائلة المنظمة - مدير أية وحدة والعاملون الذين يرفعون تقاريرهم إليه بشكل مباشر - ويتم الإجابة على استمارة الاستبيان من قبل كل الأعضاء، وقد يطلب من الأعضاء اقتراح بعض الأسئلة التي يجب بحثها... وتتضمن الاستمارة عددا من الأسئلة التي تبحث عن مدركات الأفراد واتجاههم ومواقفهم بالإضافة إلى العديد من الموضوعات مثل ممارسة اتخاذ القرارات وفعالية الاتصال والتنسيق بين الوحدات..¹ ويتم تفرغ البيانات في جداول تتضمن معلومات متعلقة بعائلة الفرد وبالمؤسسة كلها ثم توزيعها على العاملين قصد مناقشتها. والمناقشة هنا تركز على القضايا والآراء وليس التهجم على الأفراد .

"وإن المناقشات التي تتم بين الأعضاء حول المعلومات المرتدة من الاستبيان تؤدي إلى قدرتهم التوصل لاستنتاجات محدودة نتيجة لتلك البيانات المتحصل عليها"² وكل هذه المناقشات تؤدي بدورها للاتفاق بين الفاعلين في المنظمة على الالتزام بفاعلية محددة تؤدي إلى حل المشاكل التي تواجههم وبالتالي إدارة التغيير بنجاح .

ج - المستشارون في العمليات:

لا توجد مؤسسة تعمل بشكل مثالي ولا يمكن أن تسيير مثالي في مؤسسة ما تنطبق على مؤسسات أخرى، وبمعنى آخر فإنه لكل مؤسسة ظروفها وبيئتها الداخلية الخاصة، لكن هذا لا يمنع من الاستعانة بخبرات وتجارب المؤسسات الأكثر نجاحا في تسييرها فغالبا ما يشعر المسيرون بالحاجة إلى التغيير ولكنهم غير قادرين على تحديد ما الذي يمكن تحسينه أو تغييره وكيف ذلك وهذا ما يحتم عليه الاستعانة بالمستشارين لتحسين العمليات وهو "الحصول على المساعدة الخارجية من قبل خبير مختص لمساعدة المسيرين على الإدراك وفهم الأحداث التي ترافق مراحل عملية إدارة التغيير وقد تشمل هذه

¹ مانغريد ماك: فن إدارة البشر، ترجمة: محمد مرعي مرعي: دار الرضا للنشر والتوزيع عمان الأردن، 1999،

ص 63.

² مرجع نفسه ، ص 66 .

الأحداث مجرى العمل، العلاقات الرسمية، واللا رسمية بين الأعضاء في الوحدات وكذا قنوات الإتصال..¹

والغرض من الاستشارة هو تعريف المديرين بما يجري حولهم، وداخل أنفهم وبينهم وبين الأفراد الآخرين ولا يعمل هؤلاء الخبراء على حل المشاكل بل إنهم يرشدون المدير لمساعدته على حلها معالجتها وإستراتيجية المؤسسة أو القائمين على تسييرها هنا في هذه الحالة ليس الاعتماد على المستشار فقط بل الهدف هو السعي لكسب المعلومات من الخبير وذلك لتكليف عميل لمشاركة الاستشاري في تشخيص العمليات التي يجب تحسينها، فالتأكيد هو على المشاركة،... " وإن مهمة العميل هي تطوير المهارات اللازمة على تحليل العمليات داخل مؤسسته بحيث يتمكن من الاعتماد على نفسه في تحليل تلك العمليات بعد انتهاء عمل الخبير"². هذا بالإضافة إلى أن المشاركة الفعلية في العميل أثناء مرحلتي التشخيص وتطوير البدائل سيؤدي إلى فهم العميل للعمليات بشكل أفضل والقدرة على إصلاحها وبالتالي القدرة على معرفة ما يمكن تحسينه وكيفية القيام بذلك ومنه تزيد فرصة نجاح عملية إدارة التغيير.

د - بناء الفريق :

يطبق أسلوب بناء الفريق داخل الجماعات أو بين الجماعات حينما تكون فعاليات فعاليات معتمدة على بعضها البعض والغرض منه هو تحسين جهود التنسيق بين الأعضاء بما يؤدي إلى رفع مستوى أداء الفريق، وتتضمن الفعاليات التي تؤخذ بعين الاعتبار في بناء الفريق ، تحديد الهدف وتطوير العلاقات بين أعضاء الفريق وتحليل الدور لتوضيح دور ومسؤوليات كل عضو.

"وبالطبع فإن عملية بناء الفريق قد تركز أو تستثني فعاليات معينة اعتمادا على الغرض من تطوير الجهود، أو التعامل مع مشاكل محددة تواجه الفريق وأساسا فإن بناء الفريق يحاول الاستفادة من التفاعل العلي بين الأعضاء لزيادة الثقة والانفتاح بين الأعضاء"³ وتبدأ هذه العملية بمحاولة الأعضاء تعريف الأهداف وأولويات الفريق بم يؤدي لتوضيح المدركات المختلفة فيما يتعلق بالغرض الذي يسعى إليه الفريق ومن ثم يقيم الأعضاء مستوى أداء الفريق ومدى فعاليته في تحديد الأولويات وتحقيق أهدافه، وفعالية بناء الفريق يمكن أن تكون مشابهة لتلك في مستشار العمليات أي تحديد العمليات

¹ بديع محمود القاسم ، مرجع سابق ، 142.

² محمد ناصر العديلي: مرجع سابق، ص407.

³ ماجدة العطية: مرجع سابق، ص364.

الأساسية التي تتم داخل الفريق لتحديد أسلوب إنجاز العمل، وكيف يمكن تحسينه وتحسين هذه العمليات لجعل الفريق أكثر فعالية.

ه - تطوير العلاقات بين الجماعات :

من بين المجالات الأساسية التي يتم الاهتمام بها في إدارة التغيير هو الصراع بين الجماعات، ونتيجة لذلك فقد حضي ذلك بتوجيه الاهتمام لهذا المجال في إستراتيجية التغيير " وتهتم عملية التطوير بين الجماعات بتغيير الاتجاهات، والتحفيز، والمدرجات التي لدى الجماعات اتجاه بعضها فالعديد من التصنيفات يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على جهود التعاون بين الأقسام"¹.

وبالرغم من جهود عدة مداخل لتحسين العلاقات بين الجماعات فإن الأسلوب الأكثر شيوعا هو ذلك الذي يؤكد على حل المشكلة والاعتماد على هذا الأسلوب فإن أعضاء كل جماعة يجتمعون لتطوير قائمة بمدرجاتها الشخصية، ومدرجات الجماعة الأخرى كيف يتم إدراكها من قبل الجماعة الأخرى. يتم مناقشة نقاط الاختلاف والتشابه في ما بينها، وتبحث الجماعات عن أسباب هذه الاختلافات وبعد تحديد سبب هذه المشاكل وتوضيح طبيعة الصراعات وبهذا تتمكن الجماعات من التحرك إلى مرحلة التكامل والعمل على تطوير الحلول المؤدية لتحسين العلاقات بين الجماعات، كما يمكن خلق جماعات اصغر تتألف من أعضاء من كل الجماعات المتصارحة لتتمكن من التشخيص والبدء من بتحديد البدائل المختلفة بما يؤدي إلى تحسين العلاقات فيما بينها قصد تسهيل عملية إدارة التغيير بفاعلية.

ويرى كل من "ينغي؛ و ستاس" danphy.stace 1988 أن إستراتيجية التغيير تنقسم حسب الجدول التالي:

¹ محمد ناصر العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص408.

الجدول رقم (03): يوضح إستراتيجيات التغيير وحالات إستخدامها:

تغيير تحولي (تغيرات تستهدف الوضع القائم)	تغيير بسيط (إعادة إنتاج أو توسيع في وضع قائم)	الحالات الإستراتيجية
* يستخدم حين : - تكون المؤسسة في حالة عدم تكيف - الوقت المتاح قليل - جماعات المصلحة المهمة في المؤسسة تؤيد التغيير الشامل	* يستخدم حين : -تكون المؤسسة في حالة (تكيف مع البيئة) - ولكن تحتاج إلى مزيد من التكيف - عامل الوقت متاح - جماعات المصلحة المهمة في المؤسسة تؤيد التغيير المفتوح	تعاون
* يستخدم حين : - تكون المؤسسة في حالة عدم تكيف - الوقت المتاح قليل - جماعات المصلحة المهمة في المؤسسة تعارض التغيير الجوهري	* يستخدم حين : -تكون المؤسسة في حالة تكيف لكنها تحتاج إلى مزيد من التكيف - الوقت متاح - جماعات المصلحة المهمة تعارض التغيير المفتوح	إجبار

المصدر: دافيد ويلسون: مرجع سابق، ص60.

3- دور الإدارة في إحداث التغيير:

قد يبادر إلى القيام بعملية التغيير من هم في قمة الهرم الإداري أو من يفوضونهم القيام بذلك ومن المهم أن يتم الاستعانة بمستشارين وخبراء في فذا المجال لإعادة هندسة التنظيم، ويمكن النظر للمستشار أحيانا من منظور كونه أكثر موضوعية وحياديين رغم مخاوف المستهدفين بالتغيير أحيانا أنه مجرد آلة لتمثيل رغبات الإدارة العليا " ومن المؤلفون أن تختار المؤسسة أشخاصا من الداخل وممن هم في

وظائف قيادية لقيادة عملية التغيير عندما تكون في وضع جيد والعكس صحيح"¹، ويصعب جلب كفاءات من خارج التنظيم يضحون بأوضاعهم المستقرة ويقبلون العمل في وضع حرج لقيادة عملية تغيير إلا إذا تم تقديم إجراءات مجزية لهم، ومهما كان الأسلوب الذي يتم الاتفاق عليه للبدء في عملية التغيير فإن دور الإدارة العليا في إدارة التغيير يبقى دورا مهما، ويتمثل في قيادة عملية التغيير من خلال تسويق التغيير وإيجاد طلب عليه وتطوير معايير أداء تجري المساواة على أساسها مما يدي إلى إيجاد ضغوط لأداء أفضل يدي إلى حشد الجهود لإحداث التغيير وكذلك فإنها -الإدارة العليا- يمكن أن تمارس دورا مهما من خلال الإشارة لتجارب النجاح في بعض الوحدات التنظيمية كأمثلة تحتذي من قبل الوحدات الأخرى، ويتم ذلك من خلال دعم الوحدات المبدعة بأفضل الكفاءات والموارد اللازمة وبالمستشارين وأصحاب الخبرة وتنظيم زيارتها.

كما يمكن لهذه -الإدارة العليا- من ممارسة ضغوطاتها على الإدارة المباشرة في المؤسسة لتنفيذ عملية التغيير، وهو ما يسمى "بتسييس التغيير" لأن المدراء الذين قضوا كل حياتهم المهنية في مؤسسة واحدة ووصلوا إلى مراكز عليا في المؤسسة غالبا ما يكونون المصدر الأساسي لعرقلة عملية التغيير إذ أن التغيير بحد ذاته يعتبر تهديدا حقيقيا لمراكزهم ومواقعهم.

ثالثا : مقاومة التغيير وأساليب التعامل معها.

1- مقاومة التغيير:

إنه من المؤكد أن المؤسسات تعيش في حالة تغيير مستمر تبعا للبيئة المتطورة، والتوجهات المتغيرة الصادرة عن مراكز القرار، وتمس هذه الحالة كما أشرنا سلفا في المبحث الأول تغيير الأشخاص في مراكزهم الوظيفية وأدوارهم وتوازنهم في علاقاتهم لذلك يعبر عنه الأفراد إما بشكل إيجابي كالاندماج والانفتاح أو بشكل سلبي على شكل معارضة وتوترات وهذا الشكل السلبي هو الذي يشير إليه بمصطلح المقاومة إتجاه أي محاولة لتغيير الأوضاع السائدة في التنظيم وتشير " ماجدة العطية" إلى أن " أكثر النتائج التي تم التوصل إليها نتيجة للبحوث حول السلوك التنظيمي تشير إلى أن المنضقات وأعضائها يقاومون التغيير ويرفضون المشاركة في إدارته..."²، وليس بالضرورة أن تظهر المقاومة لإدارة التغيير بأسلوب موحد، فقد تكون المقاومة ظاهرة و واضحة وسريعة، أو قد تكون مؤجلة، فالظاهرة والسريعة يسهل التعامل معها لأنها رد فعل ظرفي وأني وتظهر أساليب هذا

¹ محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص265.

² ماجدة العطية : مرجع سابق، ص351.

النوع في استجابة العاملين بسرعة عن طريق الشكاوي أو تخفيض الإنتاجية أو التهديد بالإضراب الإنتاجية أو التهديد بالإضراب وغيرها من أساليب، أما المقاومة المؤجلة فهي التحدي الأكبر الذي يواجه القائمين على إدارة التغيير إذ أن المقاومة غير الظاهرة هي أكثر خطورة من الظاهرة "و يمكن القول أن المقاومة المؤجلة فهي تلك التي تظهر على شكل الولاء للمنظمة وانعدام الدافعية للعمل، وزيادة الأخطاء في أدا الغيابات، وتؤدي تراكمات ردود الأفعال المكبوتة إلى تغيير الأوضاع في أي لحظة، وربما يكون ذلك بسبب تغيير بسيط لا يستحق كل ذلك الانفجار"¹ لأنه يجب الإشارة هنا إلى أن كل أشكال هذه المقاومة لها خلفياتها وأسبابها الفردية والمنظمة، والتي تحاول التطرف إليها في النقطة الآتية:

2 - أسباب مقاومة التغيير:

من الصعب جدا التواصل إلى تحديد أسباب قاطعة لمقاومة التغيير إلا أننا جميعا نعرف بأن الأفراد والجماعات ترفض عادات أن تعمل بطرق تختلف عن الطرق التي اعتادت ممارستها أو أن تعمل تحت ظروف جديدة خارجة عن المألوف وبشكل عام فإن الأفراد يقاومون التغيير لأنه يخيفهم ويهدد استقرارهم، وبالتالي فإنهم يعبرون عن مخاوفهم هذه بمظاهر سلوكية مختلفة وسنتطرق الآن إلى مصادر وأسباب المقاومة للتغيير ولأغراض التحليل تصنفها إلى أسباب فردية وأسباب منتظمة ولكنها في الواقع الفعلي تتداخل مع بعضها البعض.

أ - مقاومة الفرد:

إن الأسباب الفردية لمقاومة التغيير سببها هو الخصائص الأساسية للفرد، مثل المدركات، الشخصيات، الحاجات، وتتلخص هذه الأسباب في خمسة أسباب وهي:

- العادة:

إن العامل كبشر يخلق ويكتسب عادات وذلك بسبب تعقيد الحياة وللتوافق مع هذه التعقيدات فإنه يعتمد على العادات كاستجابة مبرمجة لأسباب العمل المحيطة به، لكن حينما يواجه التغيير فإن هذا الميل للاستجابة بطرق المعتادة يصبح مهددا لذلك يقاوم ويعارض عملية التغيير " فمثل هذه الإجراءات تستوجب من العاملين التكيف معها وبناء علاقات جديدة، مما يثير بدوره قلقا يؤثر سلبا على الأداء لأنهم يعتقدون أن الوضع الحالي وأسلوب وطرق العمل الحالية هي أفضل من الوضع الجديد والأساليب

¹ خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة - مع التركيز على إدارة الاعمال -، مرجع سابق، ص 228.

الجديدة، وبالتالي عدم قناعتهم بفائدة وجدوى التغيير¹ ومن أمثلة ذلك كأن يتم نقل موظفين من أماكن عملهم الحالي إلى أماكن أخرى لا تتيسر لهم فيها نفس التسهيلات، أو استتراب عليهم مصروفات غير مستعدين لها لأن ذلك يعني تغيير العديد من العادات مثل وقت النهوض صباحاً، المرور بطرق وشوارع جديدة، إيجاد مواقف سيارات جديدة وغير ذلك من العادات التي يجب عليهم تعلمها من جديد مما يجعلهم أكثر إصراراً على مقاومة ومعارضة عملية التغيير وهنا يقول " محمد المغربي " أن " العاملين يرون أن الإستقرار يكمن في حياة الماضي ويحاولون الإبقاء عليها، حيث أن طرق وأساليب وعادات العمل قد تقرررت بإجراءات وقواعد سابقة، وأن إدخال أي تغيير في هذه العادات سيؤدي بالطبع إلى زعزعة نمطية العمل والأسس التي أدت إلى استقرارها"²، وهذا يعني أن توفر طرق مبرمجة لأداء العمل واتخاذ القرارات تكون مصدراً مهماً للرضى الشخصي ومنه نقول أن الأفراد ترى الحقيقة أو الواقع من خلال تركيبة أثرت عليها عوامل الاتجاهات والخبرات والعقائد الفردية وأصبحت راسخة في أساليب سير التنظيم.

ـ الأمان:

الأفراد الذين لديهم حاجة عالية للأمان من الممكن أن يقاوموا عملية التغيير، بسبب أنه يهدد شعورهم بالأمان ولأنهم يخافون من إمكانية فقدان الوظيفة أو المكانة أو زيادة العبء في العمل وتشديد الرقابة نتيجة إدخال طرق وأساليب عمل جديدة ومتطورة، وهو ما يستلزم إعادة تعلم بعض الموظفين لمهارات جديدة، مما يثير القلق والتخوف لدى المعنيين ويولد لهم شعوراً بفقدان هويتهم أو القوة السياسية في المؤسسة، مقابل تحقيق الآخرين لمكاسب. ويمكن تلخيص الخوف الوظيفي من التغيير في النقاط التالية:

- * الخوف من خسارة الوظيفة أو خسارة مصالح أو امتيازات شخصية.
- * الخوف من البعد عن الأصدقاء، وزملاء العمل الذين يرتاح إليهم الموظف.
- * الخوف من خسارة الخبرات السابقة، ولا سيما بالنسبة للموظفين القدامى فهم يخافون خسارة الخبرات المتجمعة من السنوات السابقة نتيجة للتغيير، الذي قد يتطلب معارف ومهارات جديدة يتساوى فيها الموظف الجديد مع القديم.
- * الخوف من فقدان المركز الإداري، أو الاجتماعي وقوة التأثير.

¹ محمد شاكر عصفور : مرجع سابق، ص 64.

² محمد كامل المغربي: مرجع سابق، ص 316

* الخوف من التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام¹...

- العوامل الاقتصادية:

المصدر الآخر للمقاومة الفردية هو التخوف من أن يؤدي التغيير إلى انخفاض الدخل إذ أن تغيير مهمات العمل، أو تغيير روتين العمل يؤدي للخوف الاقتصادي إذا ما اعتقد الأفراد أنهم سوف لن يتمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهامهم السابق، يظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر، ومن ذلك اتخاذ بعض الإجراءات، مثل إلغاء العمل الإضافي، أو تغيير نظم التأمينات الاجتماعية أو الصحية.

أو قد يترتب عن نقل الموظف إلى مكان عمل بعيد عن مقره الاجتماعي مصاريف إضافية كان في وسعه ادخارها، وغيرها من الأسباب المادية والاقتصادية التي تكون في الغالب الأمر الرئيسي الذي يركز عليه العامل في أي عملية تقوم بها المؤسسة.

- الخوف من المجهول:

يؤدي التغيير إلى الغموض وعدم التأكد مما هو قادم بدلا مما هو معروف حيث يرتاح الموظف للمألوف المعروف من العمل ويتخوف من الجديد المجهول فمثلا إذا كان إدخال إدارة الجودة الشاملة يعني أن على عمال الإنتاج تعلم العمليات الإحصائية وتقنيات السيطرة، فإن البعض منهم يتخوف من عدم قدرته على التعامل مع العمليات الجديدة، ولذلك يظهر لديهم اتجاه سلبي نحو إدارة الجودة الشاملة، أو يكون سلوكهم غير وظيفي إذا تطلب الأمر منهم استخدام التقنيات الإحصائية، وبالتالي سيقاومون أي عملية لإحداث التغيير.

- التعامل الانتقائي مع المعلومات :

" إن الأفراد يشكلون عالمهم الخاص اعتمادا على مدركاتهم² وبذلك فإنهم يتعاملون مع المعلومات بشكل إنتقائي لكي يحافظوا على إدراكهم، فهم يسمعون ما يرغبون في سماعه ويمهلون المعلومات التي تتحدى عالمهم الخاص وإذا عدنا مثلا إلى مثال إدارة الجودة الشاملة فإنهم قد يهملون المناقشات والشروحات التي تفسر لهم أهمية التمكن من بعض العمليات الإحصائية وبالتالي المنافع المحتملة من وراء عملية التغيير.

¹ محمد شاكر عصفور: مرجع سابق، ص 64

² مانغريد ماك : مرجع سابق ، ص 301 .

ب - المقاومة المنظمة:

ويمكن أن نشير هنا إلى أن المقصود من هذه المقاومة هي الإدارة بشكل خاص، ففي الوقت الذي تحاول فيه المؤسسة التأقلم مع البيئة وضغوطها تجد نفسها تواجه ميولا معاكسة في توازنها فالقوانين والإجراءات والتعليمات والإرشادات توضع من أجل التعامل مع العديد من الحالات وإن المؤسسة تشعر بالراحة والطمأنينة عند العمل في إطارها. ولذلك فإن التغيير يجري معاكسا للمصلحة التي قامت على تلك الأسس والتي تتضمن كلا من الاستقرار والاستثمار السابق والتعاقدات والالتزامات السابقة.

- **الاستقرار:** إن معظم المؤسسات وخاصة الكبيرة منها تحاول جاهدة الحفاظ على حالة من الاستقرار من خلال الوصف الوظيفي وخطوط محددة للسلطة ونطاق إشراف ضيق، وذلك بغرض التمكن من التنبؤ وزيادة الإنتاجية " وفي نفس الوقت فإن الوقت فإن المؤسسة في محاولته الاستجابة إلى مؤثرات البيئة الخارجية، فإنها تحاول تقليل تأثيرها إلى أدنى المستويات الممكنة بتخصيص فريق يتولى أمر التعامل مع تلك المؤثرات"¹

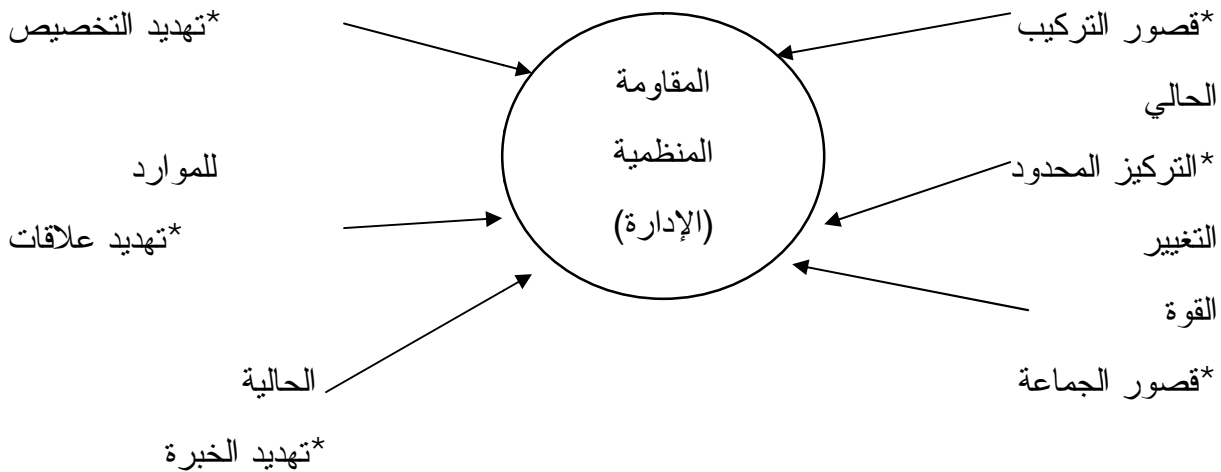
- **الاستثمار السابق:** كثير من المؤسسات تقاوم التغيير لأنها استثمرت مواردها في مشروعات معينة وأنها بسببها قد التزمت بإستراتيجية معينة " فالمنشآت الكبيرة التي تلوث الهواء والمياه قد لا تكون قادرة على زيادة استثماراتها في معدات للتقنية الأمر الذي يدفعها إلى محاربة قوانين الحفاظ على البيئة"².

- **التعاقدات والالتزامات السابقة:** إن عمل المؤسسة تعاقدات كالتزاماتها مع وزارة العمل أو مع المنافسين والعملاء وحتى النقابات وغيرها، وقد تفرض عليها تلك الالتزامات إجراءات وقواعد معينة، ومثل ذلك عقود العمل المبرمة مع النقابات والتي تلتزم بموجبها المؤسسة بعدم استخدام آلات جديدة وسريعة خلال فترة العقد بينهما لذلك فإنها ترفض أي تغيير وتقاومه لأنها ملزمة بتوفير شروط معينة، وإلا فإنها ستقوم بتعويضات للمتضررين، الأمر الذي لا يكون مريحا، ومن خلال الأسس السابقة الذكر يمكن تحديد ستة مصادر أساسية للمقاومة المنظمة والتي تظهر في الشكل التالي:

¹ عبد الرحمن توفيق : مرجع سابق ، ص 125 .

² دوغلاس سميث : مرجع سابق ، ص 212.

الشكل رقم (04): يوضح مصادر المقاومة التنظيمية



المصدر: ماجدة العطية: مرجع سابق، ص 354

* **قصور التركيب:** تملك المؤسسات آليات خاصة لتحقيق الثبات، إذ أن عملية الإختيار مثلا تؤدي إلى اختيار أشخاص بمواصفات معينة، والتخلي عن أشخاص آخرين لا تتوفر لديهم هذه المواصفات، كما أن تقنيات التدريب والتكوين تفرز متطلبات محددة للدور والمهارات، كما تؤدي الأساليب الرسمية إلى تحديد مواصفات العمل، والقواعد والإجراءات التي يجب على العاملين الإلتزام بها، وإن الأفراد الذين يتم استخدامهم للعمل في المنظمة يتم اختيارهم لكي يتوافقوا مع المنظمة، ومن ثم تشكيلهم وتوجيههم لممارسة السلوك بطريقة محددة.....وحيثما تواجه المنظمة عملية التغيير، فإن هذا القصور التركيبي يؤدي إلى مقاومة هذا التغيير للمحافظة على الثبات"¹.

* **التركيز المحدود للتغيير:** تتكون المؤسسات عادة من عدد من الأنظمة الجزئية المعتمد وعلى بعضها وبذلك فإن أي تغيير في أي نظام من الأنظمة الجزئية يؤثر بدوره على الأنظمة الجزئية الأخرى وإذا ما تم تغيير مثلا العمليات التكنولوجية بدون مرافقة ذلك التغيير بتغيير التركيب ليتوافق معه فإنه لا يحتمل قبول التغيير التكنولوجي وبذلك فإن التغيير المحدود في الأنظمة الجزئية يبطل مفعوله من قبل النظام الأكبر.

* **قصور الجماعة:** حتى في حالة رغبة الفرد في تغيير سلوكه وقبوله التغيير الكلي، فإن معايير الجماعة التي ينتمي إليها تؤثر عليه سلبا وتفرض عليه الإلتزام بالانتماء، فمثلا يكون الشخص عضوا في النقابة، ويرغب بقبول التغيير في عمله لتحسين الأداء لكن إذا ما كانت معايير النقابة ترفض

¹ محمد ناصر العديلي : السلوك التنظيمي في الادارة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، 1992 ، ص

التغيير وتقاومه لأنه تم من طرف واحد أي لم تشارك فيه النقابة، فإن ذلك يؤدي بالفرد مقاومة التغيير رغم أنه يرغب فيه لكن التزامه الجماعي أولى من رغبته.

* **تهديد الخبرة:** إن تغيير النماذج التنظيمية قد يهدد خبرة الجماعات المتخصصة حيث أن إدخال تكنولوجيا المعلومات مثل الحواسيب الشخصية اللامركزية والتي تسمح للمدراء من الدخول والحصول على الحصول على المعلومات بشكل مباشر من خلال المجرى الرئيسي للمؤسسة، لذلك تقوم أقسام أنظمة المعلومات في المؤسسة بمقاومة هذا التغيير بسبب أن لا مركزية الاستخدام النهائي لهذه الأجهزة يشكل تهديدا للمهارات المتخصصة للعاملين في الأقسام المركزية لنظم المعلومات.

* **تهديد العلاقات الثابتة للقوة:** إن أية عملية إعادة توزيع لصلاحيات اتخاذ القرار يمكن أن تؤدي لتهديد العلاقات الحالية للقوة داخل المؤسسة، إن تطبيق أسلوب المشاركة في إتخاذ القرار، أو في العمل المدار ذاتيا هو نوع من التغيير الذي ينظر إليه أنه تهديد من قبل المشرفين أو مدراء الخط الوسطى لمركزهم¹.

* **تهديد التخصيص الحالي للموارد:** إن الجماعات العاملة في المؤسسة وخاصة المسيرة منها والتي تسيطر على حجم كبير من الموارد، غالبا ما تنظر إلى التغيير على أنه تهديدا لها، فهي ترغب في استمرار الأسلوب الحالي، إذ أن التغيير قد يعني تقليص موازاناتها أو تقليص عدد العاملين فيها، " و بذلك فإن هؤلاء الذين يحققون أكبر فائدة من تخصيص الموارد الحالية غالبا مايشعرون بالتهديد نتيجة للتغييرات قد تؤثر على عملية التخصيص المستقبلية للموارد"²، وهذا يعني تخوف الجماعات المسيطرة على الموارد الحالية من فقدان مكاسبها المادية والمعنوية في حالة القيام بالتغيير على مستوى الموارد، لذلك تلجأ إلى مقاومته ورفضه بكل الوسائل.

من خلال ما سبق ذكره من أسباب ومصادر لمقاومة عملية التغيير سواء من طرف الفرد أو من طرف المنظمة، فإنه لا بد للقائمين بإدارته من إدراك حقيقة أن لكل تغيير من مقاومة، خاصة من أصحاب المصالح أو العمال غير المدركين للمزايا الممكن الحصول عليها من هذا التغيير، إذن فمن الضروري توقع المقاومة والمعارضة لذا لا بد من الاستعداد لها بكافة الطرق والوسائل ومن المفضل لهم التمهيدي لعملية التغيير في الوسط الذي تعمل تحت قيادة هؤلاء القائمين على إدارة التغيير أو المحيط الخارجي الذي تعمل فيه و وتعمل معه المؤسسة حتى تتغلب على الصعاب التي قد تحدث من هذه المقاومة.

¹ مانغريد ماك ، مرجع سابق ، ص 317 .

² ماجدة العطية: مرجع سابق، ص 355 .

3- أساليب معالجة مقاومة التغيير:

كما أشرنا سابقا أنه لا بد للقائمين على إدارة التغيير من الإستعداد لمواجهة العوائق ومعالجة المقاومة للتخفيف من حدتها أو إزالتها لذلك يمكنهم إستخدام عدة أساليب للتعامل مع هذه المقاومة ونذكر منها:

أ - التعليم والاتصال :

يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال وأن أي توضيح للحقائق الكاملة يؤدي إلى التقليل من المقاومة، ويمكن تحقيق هذا الاتصال من خلال المناقشات المباشرة، أو المذكرات أو التقارير أو العرض الجماعي ويحقق هذا الأسلوب نتائج إذا كان سبب المقاومة هو سوء الفهم ويمكن في هذه الحالة أيضا " تجنب المفاجآت و إحاطة الموظفين علما وبشكل مسبق، بما تتجه النية لإحداث التغييرات ودواعي هذا التغيير، حتى يتم تفهم الأسباب، وقطع دابر الإشاعات حول الموضوع"¹ ويتم هذا بشرح موضوع التغيير للموظفين قبل البدء في تطبيقه، وذلك بعقد ندوات لتوضيحه لهم، وشرح أهدافه ونتائجه عليهم، والإجابة على أسئلتهم، ومحاولة إقناعهم بأهمية التغيير، وكذا اختيار الوقت المناسب للتغيير، كأن يتم في الوقت الذي يقل فيه حجم العمل، أو في الوقت الذي تكون فيه المؤسسة في وضع مالي جيد، بحيث لا يدعون مجالا لمروجي الإشاعات، لأن المروجين للشائعات ينشطون عندما تكون المعلومات غير متوفرة.

ب - المشاركة :

يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا في إتخاذه، فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور . و ما يشترك في التخطيط له " وإن إشراك الموظفين والرؤساء في برنامج التغيير، يعتبرونه كأنه صادر منهم، ومعبر عن آرائهم، ويساهمون بذلك في إقناع زملائهم المعارضين للتغيير"²...

فقبل إدخال التغيير، يمكن جلب هؤلاء الذين يحتمل أن يعارضوا عملية التغيير وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار بشأنه وذلك على افتراض أن المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة، فإن انغماسهم قد يؤدي إلى التقليل من مقاومتهم والحصول على التزامهم وتحسين نوعية قرار التغيير ولكن

¹ محمد شاكر عصفور: مرجع سابق، ص262.

² دافيد ويلسون: مرجع سابق، ص123.

مقابل هذه المزايا فهناك بعض المساوئ التي قد تظهر نتيجة للمشاركة في اتخاذ القرار إذ قد يؤدي ذلك لقرارات سيئة، كما أن عملية اتخاذه قد تتطلب فترة طويلة

ج - التسهيل والدعم :

يمكن لوكلاء التغيير من تقديم مدى جهود الدعم لتقليل المقاومة فحينما تكون درجة الخوف عالية بين الموظفين فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة أو تقديم إجازة قصيرة قد تساعد على عملية التكيف، ومن الضرورة في مجال الدعم توفير حوافز لقبول التغيير وإشعار المستهدفين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن لها أن تتحقق إذ من المفروض أن يكون التغيير إيجابيا ومحققا لفوائد ومكاسب وليس العكس¹... كما يمكن تقديم تعويضات للموظفين الذين قد يتضررون من عملية التغيير بالإضافة إلى العمل وتجميع هذه التحسينات والبناء عليها على تحقيق مكاسب ملموسة ولو على المدى القصير، ومكافأة الذين ساعدوا في تحقيقها، وتجميع هذه التحسينات والبناء عليها فالنجاح يقود إلى النجاح لذلك لا بد أن يكون بالإمكان تقسيم التحسينات المستهدفة إلى مراحل، حتى يمكن للجميع ملاحظة التقدم مما يشجع على استمرار التعاون، كما أنه من المهم أيضا مكافأة أصحاب الإنجازات المهمة لأن ذلك يشكل حافزا لهم ولغيرهم للعمل على تحقيق المزيد منها.

د - المفاوضات :

" وهي طريقة أخرى يتمكن من خلالها وكلاء التغيير من التعامل مع مقاومة التغيير وهي تقديم شيء ذو قيمة لتقليل المقاومة² فإن إعطاء الفئة المعارضة مكافآت خاصة وامتيازات لإشباع حاجاتهم الخاصة ويكون أسلوب المقاضاة ضروريا حينما تظهر المقاومة من قبل مصدر قوي وهنا يمكن الأخذ بعين الاعتبار الكلفة العالية لهذا الأسلوب

ه - المناورة والكسب: " تشير المناورة إلى محاولات التأثير غير الظاهرة من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها...³ " ولذلك فإن حجب المعلومات غير المرغوب فيها وخلق إشاعات كاذبة من شأنها التأثير على الفاعلين لقبول التغيير أما الكسب فإنه أسلوب يشمل كلا من المناورة والمشاركة ويهدف إلى شراء قادة الجماعات المقاومة عن طريق منحهم دورا أساسيا في قرار التغيير " ويمكن القول هنا أن طلب نصيحة القادة غير الرسميين ليس بغرض الوصول إلى قرار أفضل وإنما

¹ محمد قاسم القربوتي: مرجع سابق، ص 263.

² خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة - مع التركيز على الأعمال - ، مرجع سابق ، ص 230 .

³ ماجدة العطية: مرجع سابق، ص 356.

للحصول على تأييدهم لقرارات التغيير" ¹...¹ لكن كلا من طريقة المناورة والكسب هي طرق غير مكلفة نسبيا بالمقارنة مع المفاوضات لكن يمكن لهذا الأسلوب أن يؤدي إلى نتائج سلبية إذا ما أدرك الهدف أنه مخدوع وهذا يؤدي إلى انخفاض مصداقية وكيل التغيير وتعقيد مهمته.

و- الإكراه: ويمكن اعتباره الأسلوب الأخير في كل الحالات الذي يلجأ إليه أو لإستخدامه لتقليل مقاومة التغيير" ويشير الإكراه إلى تطبيق التهديد المباشر أو القوة على المقاومين للتغيير كتهديدهم بفقدان الوظيفة أو نقلهم من مكان العمل أو إزاحتهم من المنصب" ²... وقد تكون نتائج هذا الأسلوب هي الشعور بالمرارة والغضب غير أنه في بعض الحالات الإستثنائية قد يكون هذا الحل الناجح والوحيد المتبقي أمام القائمين على إدارة التغيير . ومن خلال ماسبق ذكره يمكن القول أن إيجاد رؤية مستقبلية يتم تعريف العاملين بها وإعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها كفيل بتذليل العراقيل أمام التغيير فمن الضروري بلورة الأهداف المتوخاة من عملية التغيير على شكل رسالة تساعد في توجيه جهود التغيير وفي وضع استراتيجية لتحقيق هذه الرؤية ذلك أنه من الصعب نجاح الجهود التي تقتصر إلى رؤية واضحة فيجب أن تتبلور هذه الرؤية حتى يتم تعبئة الجهود للتعريف بها من خلال الوسائل المتاحة ولا تكفي الرؤية لوحدها إذ لا بد من إعطاء صلاحيات كافية للإتلاف الذي يقود التغيير لإحداث التغييرات المطلوبة في النظم والهيكل المعيقة لتحقيق الأهداف.

والجدول الآتي يلخص الأساليب السابقة الذكر

¹ سعيد يس عامر: مرجع سابق ، ص 403 .

² سيفن أكرويد : سوء السلوك التنظيمي ، ترجمة : عبد الحكم الخزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2002 ، ص 92 .

الجدول رقم (04) يوضح أساليب معالجة مقاومة التغيير

العيوب	المزايا	المواقف التي يستخدم فيها	الأسلوب
-يحتاج إلى وقت طويل إذا كان عدد العمال كبير	-حال الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	-عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	* الإعلام والتبليغ
-مضيعة للوقت إذا شاركوا بما لا يهم التغيير	-إلتزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	-عند وجود مقاومة كبيرة	* المشاركة
-أخذ وقت أطول ومكلف	-لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة عدم التكيف	-في المواقف التي يقاوم فيها العمال بسبب عدم التكيف	* التسهيل والدعم
-قد تكون مكلفة إذا طلب آخرون الأسلوب نفسه	-طريقة سهلة نسبيا	-عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير	* التفاوض
-إمكانية حدوث مشكلات مستقبلية	-حل غير مكلف	-حين تفشل الوسائل الأخرى	* المناورة والكسب
يمكن يؤدي إلى مخاطرة أو هيجان	-سرعة على كافة أنواع المقاومة	-عند وجود حاجز للسرعة بوجود السلطة	* الإجبار

مصدر: موسى اللوزي، مرجع سابق ص 54

4- ديناميكية التغيير في المؤسسة الجزائرية:

المؤسسة الجزائرية تجد نفسها في الظروف الحالية والمستقبلية للإقتصاد الوطني مضطرة أن تكيف طرق تسييرها مع التنظيم الجديد للإقتصاد وتعمل على مقاطعة الطرق السابقة للتسيير وما يرتبط بها من عدم استعمال حقيقي لتقنياته.

" لقد كان من المفترض التغيير في طريقة التسيير الداخلي للمؤسسة الصناعية في الجزائر ابتداء من سنة 1988 والذي كان من المتوقع أن يذهب باستقلالية المؤسسات إلى القيام بالمنافسة التدريجية وأداء

دورها الإقتصادي...¹ لكن هذا لم يتحقق نظرا لتراكمات متعددة في المؤسسات من تواكل وعدم استعمال المبادرات وحرية القرار ومختلف الأدوات في التسيير.

" وفي نهاية سنة 1994 نجد المؤسسة أمام الإختبار الصعب والضروري وهو القيام بتطبيق التخطيط الإستراتيجي وما يلزمه من شروط مثل تخفيض التكاليف وإعادة الهيكلة للمؤسسة²... ومع التزام الجزائر بعقود مع الصندوق النقد الدولي من خلال إعادة هيكلة الإقتصاد نجد أن المؤسسة العمومية أصبحت مجبرة بالدخول ضمن الإتجاه العام للإقتصاد الوطني الذي سوف يتميز بحرية النشاط والتجارة خاصة مع ماتمثلة التجارة الخارجية من مشاكل المنافسة سواء من ناحية الأسعار أو النوعية وهو ما يترك المسيرين في المؤسسة بما فيها الخاصة والعمومية في مواجهة الكفاءات الإدارية في المؤسسة الأجنبية باعتبارها يلتقيان في السوق بكل حرية من خلال المنتجات والخدمات.

وهنا نلاحظ أن إعادة الهيكلة للمؤسسة من خلال خطة التعديل تحول من سياسة تعديل المؤسسات الوطنية من مجال التعديل بالبحث عن الموارد المالية والظروف الإقتصادية في محيطها إلى مجال التعديل الداخلي وهو أصل المشاكل التي تعاني منها المؤسسات وبدون تغييرها وإصلاحها الداخلي لا يمكن لها الصمود والبقاء وهو التحدي المفروض عليها أن تتجح أو تتسحب من الوجود" وإن مخطط التصحيح الداخلي الذي يعتبر المحك الحقيقي لكفاءات التسيير في المؤسسة العمومية ويسمح لها بخلق ثقافة تسيير ضمن منطق الاستقلالية التي تكسب بالممارسة وبواسطة القرارات المناسبة وبها تضطلع بأمورها وواجباتها الإقتصادية والاجتماعية³... وما يمكن قوله هنا هو أنه رغم التغييرات التنظيمية التي مرت على المؤسسة الصناعية في الجزائر فإن قيم واتجاهات وكذا الثقافة التنظيمية للمسيرين والعمال بقيت على حالها وخاضعة في أغلب الأحيان إلى القالب الإداري الأول الذي تعامل معه العامل أو المسير ولقي بذلك أغلبهم صعوبات في مسايرة الممارسات الإدارية والمبادئ التنظيمية المتجددة.

¹ ناصر دادي عدون : الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص 165 .

² مرجع نفسه ، ص 166 .

³ ناصر دادي عدون : الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، مرجع سابق ، ص 167 .

خلاصة :

من خلال ما تطرقنا إليه في العرض السابق من حيث الإحاطة بأبعاد إدارة التغيير التنظيمي، و وصفها فعلا اجتماعيا ، هذا الفعل المعبر عنه بنسق الفعل الملموس يسمح للفاعلين الاجتماعيين القائمين بها بتحديد الأهداف المقصودة دون المساس بالمصلحة الفردية و الشخصية للموظف في إطار النسق التنظيمي ، لان التأثير السلبي على المكونات البشرية للمنظمة يؤشر على عدم فعالية إدارة التغيير من جهة التطبيق ، وضعف مستوى النجاعة 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 .

الفصل الرابع : منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

أولا - التعريف بميدان الدراسة

ثانيا - مجالات الدراسة

ثالثا - المنهج والتقنيات المستعملة

رابعا - مجتمع الدراسة والعينة

خامسا - عرض وتخليل وتفسير البيانات

سابعا - الاستنتاج العام للدراسة

سابعا - التوصيات

تمهيد :

يعتبر الإطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة بحيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عنه فعملية التفكير في تأسيس عمل منهجي منظم بإمكانه أن يترجم أهداف البحث ، ويمكن إرجاع هذه الأهمية إلى المنهج الذي تم اعتماده والعينة التي تنصب عليها الدراسة ونوع الأدوات التي ستجمع من خلالها المعلومات الميدانية .

وقد جاء هذا الفصل لتوضيح كل ذلك حيث يحتوي على تقنيات البحث وإجراءاته من خلال عرض لطبيعة المنهج المطبق في البحث بالإضافة إلى حدود الدراسة ومجالاتها المتمثلة في المجال الجغرافي والبشري بالإضافة إلى الجانب الزمني ، كما تم التطرق إلى معالجة البيانات وتحليلها بطرق إحصائية وسوسيولوجية ومن ثم مناقشتها .

أولا - التعريف بميدان الدراسة :

هي مؤسسة عمومية تختص بإنتاج الكهرباء والغاز وتوزيعهما ونقلهما لزيائتهما (مختلف الهيئات العمومية أو الخاصة: البلدية، الولاية، السكان...).

يعود تاريخ هذه المؤسسة مجال البحث - سونلغاز بالمسيلة - إلى سنة 1947 حيث كانت تابعة للمستعمر الفرنسي وباسم EGA ، وبعد الاستقلال صدرت جريدة رسمية في 26 جويلية 1969 وطبقا للمرسوم 6959 تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز وذلك في الأول من أوت 1969 ، وقد حدد هذا المرسوم لها مهمة الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة البلد.

إعادة هيكلة سونلغاز 1983: وحددت مهامها في هذه الفترة فيما يلي

- أشغال الكهرباء الريفية

- تركيب البني التحتية والإنشاءات الكهربائية

- إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز

النظام الأساسي 1991:

في 14 ديسمبر 1991 صدر قرار تنفيذي رقم 91-475 الذي نص على أن سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تغير من طبيعتها القانونية وتصبح المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي تجاري، وفي 17 سبتمبر 1995 صدر قرارا تنفيذي رقم 95-280 الذي يؤكد على أن سونلغاز هي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري.

ثانيا - مجالات الدراسة :

1- المجال المكاني (الجغرافي)

أجريت الدراسة في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة ، وهي كما سبق وأن عرضنا التطور التاريخي و التغيرات التي مرت بها هذه المؤسسة .

2 - المجال الزمني

تم العمل الميداني على مرحلتين مبرمجة مسبقا وهي كالتالي :

مرحلة الأولوية الاستطلاعية ، حيث قمنا باختيار المؤسسة التي تخدم الموضوع البحث بعد مقابلة مجموعة من الموظفين وهي مرحلة استطلاعية تم فيها ملاحظة جميع مايتطلبه موضوع البحث والفروض المطروحة من معلومات والبيانات ، وهي مرحلة دامت مدة يومين .

أما المرحلة الثانية وهي مرحلة تطبيق استمارة التي دامت ثلاثة أيام ، حيث تم توزيع وجمع الاستمارة من المبحوثين ، ويعود قصر هذه إلى تعاون الموظفين مؤسسة سونلغاز .

3 - المجال البشري

تشغل المؤسسة من الموارد البشرية ، موزعين على أقسام المؤسسة بين " قسم العلاقات التجارية وقسم الدراسات والاشغال و قسم إستغلال غاز وقسم الكهرباء و..."

ثالثا - المنهج والتقنيات المستعملة :

1 - المنهج :

نظرا لإختلاف المواضيع المدروسة من قبل الباحثين فإن المناهج كذلك تختلف بإختلاف المواضيع ، وذلك بإعتبار ان المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة ، فالمنهج العلمي هو " بمثابة العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية ، لأنه يسمح بتحديد المفاهيم و شرح المعاني الإجرائية و تحديد مجتمع البحث "1، و تماشيا مع طبيعة موضوعنا فإن المنهج المتبع في دراستنا هذه هو المنهج الوصفي التحليلي حيث قمنا من خلاله بجمع المعلومات والحقائق حول العوامل السوسيوثقافية لدى الموظفي مؤسسة سونلغاز بالمسيلة وتأثير تلك العوامل على تفعيل أو عرقلة عملية إدارة التغيير.

¹ محمد شفيق : البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المطبعة المصرية، ط1 ، الاسكندرية ، مصر ،

2 - الأدوات والتقنيات المستعملة :

ولجمع هذه المعلومات في دراستنا قمنا بإستعمال أدتين وهما :

أ - ملاحظة :

إن نقطة البداية في أي علم هي الحواس، حيث تقوم بنقل ما يحدث حولها من ظواهر طبيعية واجتماعية ، فهي عملية أولية يتصل فيها الباحث الاجتماعي بالواقع الذي يريد دراسته فيلاحظ الباحث ما حوله ويسجل ملاحظاته ، ومشاهداته ، كما عايشها في أي ناحية من نواحي وقوعها ، وعلى هذا الأساس تعتبر الملاحظة من الأدوات المهمة التي تساعد على جمع البيانات وتسجيل ووصف الحقائق والأحداث ، قد مكنتنا هذه الإداة من التحقق من أمور قد تكون فيها مبالغة من طرف الموظفين كالتعرف على ظروف العمل التي تحيط بهم ، كما جنبتنا الملاحظة من الوقوع في الأخطاء التي قد تصاحب جمع البيانات وذلك من خلال ملاحظة الإنفعالات التي تدل على الصحة في الرد على الإسئلة الإستمارة (الإستبيان) ، وإدراكا مني لأهمية الملاحظة كأداة هامة في مثل هذا الذي بين أيدينا (تأثير العوامل السوسيوثقافية على إدارة التغيير لدى الموظف الجزائري)

آثرنا استخدام الملاحظة المباشرة لأنها تحقق لنا المزايا التالية:

- تمكنا من التغلب على الأخطاء التي تصاحب جمع البيانات والمعطيات عن طريق الاستمارة ، حيث يمكننا التحقق من تلك المعلومات ميدانيا وبشكل مباشر عندما نستخدم الملاحظة.
- نتمكن من خلالها من تكوين علاقات مباشرة مع الأفراد، والجماعات المطلوب جمع البيانات عنها ، كما نستطيع أن نتعرف على محيط العمل ومدى ملاءمته للموظف .

ب - الإستمارة (الإستبيان) :

تعد الاستمارة من أهم الوسائل المستعملة والاكثر شيوعا في جمع المعلومات خاصة في العلوم الإجتماعية ، نظرا لما توفره من جهد ووقت للباحث وعليه قد تم تعرفها " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد و بطريقة موجهة ، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية ، و إقامة مقارنات كمية " ² وعليه تم صياغة الأسئلة دراستنا إلى موظفي مؤسسة سونلغاز بالمسيلة ، وذلك بغيت الحصول على معلومات وبيانات ، وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال إعداد الاستمارة وتصميم أسئلتها ، حيث قمنا بمراعاة التدرج في الأسئلة

² سعيد سبعون و حفصة جرادي : الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر ، الجزائر ، ص. 155.

وتسلسلها بهدف إثارة اهتمام المستجوبين وتنظيم أفكارهم وترتيبها ، كما عملنا على توضيح مضامين الأسئلة للمستجوبين ليسهل عليهم فهمها والإجابة عليها وذلك بالاعتماد على لغة بسيطة ومرتبطة بمصطلحات المؤسسة والابتعاد على تلك الأسئلة المحرجة التي قد تمنع الموظف من الإدلاء بالبيانات الصحيحة والواقعية ، كما عمدنا أيضا إلى تكرار بعض الأسئلة بهدف اختيار مدي صدق المستجوبين ، وقد جاءت الأسئلة بين مغلقة وشبه مغلقة .

وقد اشتملت استمارتنا على أربعة محاور رئيسية وهي :

المحور الأول : وقد ضم ثمانية أسئلة حول البيانات الشخصية مثل (الجنس والسن والمستوى التعليمي والأقدمية و الوظيفة)

المحور الثاني : فتعلق هذا المحور بالفرضية الأولى وهي أن المستوى الثقافي للموظف الجزائري هو من مسببات إحداث معارضة أو مقاومة لعملية التغيير ، حيث تم قياس ذلك من خلال مجموعة من الأسئلة والتي رقمة من (8 - 23)

المحور الثالث : يتعلق هذا المحور بالفرضية الثانية حول التنشئة الاجتماعية التي تلقاها الموظف في مجتمعه المحلي عاملا مساعدا على تبين عملية التغيير، من خلال الأسئلة التي جاء ترقيمها من (24- 31)

المحور الرابع : جاء المحور الرابع ليختبر الفرضية الثالثة القائلة أن الآليات الممكن اعتمادها حتى يكون السلوك التنظيمي للموظف مساير لعملية التغيير ، حيث تم قياس ذلك من خلال الأسئلة (32 - 40)

رابعا- مجتمع الدراسة والعينة :

في كل دراسة ميدانية على الباحث أن يختار عينة والتي تعبر عن المجتمع الكلي الذي يريد دراسته، حيث تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة و البحث الاجتماعي خاصة ، حيث أنها تسمح في حالات كثيرة بالحصول على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الوقت و الموارد البشرية و الاقتصادية دون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته³

³ بلقاسم سلطانية، حسان الهلالي : منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة ، الجزائر ، 2004، ص.

و تماشياً مع مقتضيات الموضوع، اعتمدنا في دراستنا على عينة عشوائية، بحيث يتكون مجتمع البحث 670 من موظف ، ولكي يكون بحثنا شاملاً لتحقيق نوع من المصدقية والموضوعية في النتائج المتحصل عليها، قمنا باختيار كل الإطارات وهذا عن طريق الحصر الشامل، وعلى أساسه وزعنا استمارة بعد مدة أربعة أيام قمنا نسترجع 50 إستمارة وبهذا كانت نسبة العينة قد قدرت بـ7.46% من المجتمع الكلي

خامسا - عرض وتحليل وتفسير البيانات

1 - عرض ومعالجة البيانات:

1 - البيانات الشخصية

الجدول رقم (05) توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	34	68%
إناث	16	23%
المجموع	50	100%

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والتي تبين توزيع العينة حسب متغيرات الجنس ، نجد أن نسبة الذكور تقدر بـ 68% مقابل نسبة الإناث المقدرة بـ 32% .

ومن خلال تحليلنا للبيانات نلاحظ أن أعلى مستوى والمقدر بـ 68% عند جنس الذكور وهذا يمكن إرجاعه إلى سببين ، السبب الأول أن هناك احتمالية وجود تمييز بين الجنسين أثناء عملية التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما قد يفسر ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث ، أما السبب الثاني هو أن المجتمع الجزائري فعلا مازال يرفض فكرة عمل المرأة خاصة في الوظائف الإدارية ، وهذا ما أشار إليه بوفلجة غياث في دارسته حول نظرة المجتمع الجزائري لعمل المرأة حيث قال " حيث النظرة السائدة هي أن مكان المرأة في البيت لخدمة زوجها وأبنائها ، ورغم التطور الاجتماعي والاقتصادي الذي دفع المرأة للشغل خارج البيت ، إلا أن الضغط الاجتماعي لا زال قويا حيث تضطر كثير من العاملات التي

ترك العمل بمجرد زواجهن أو عند إنجابهن لأول مولود كذلك هناك ضغط اجتماعي ونظرة سلبية للعمل المختلط بين الجنسين ، إذ أن العاملات في هذه المؤسسات عادة ما تكون سببا لعدة مشاكل عاطفية أو ثقافية ، لهذا نجد ضغوطا اجتماعية وحتى سياسية من طرف بعض الجمعيات من أجل الفصل بين الجنسين في مختلف مجالات الدراسة والعمل ، ويعتبر عامل الغيرة على البنات أو الزوجات أو الأخوات العاملات سببا لكثير من المشاكل التي تحدث بين المشرفين والآباء أو الإخوة أو الأزواج ، الذين يتدخلون

للدفاع عن الابنة أو الزوجة أو الأخت وذلك بدل الدفاع عن العاملة وعن حقوقها ومصالحها في المؤسسة".

الجدول رقم (06) توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة
20 – 30]]	24	48%
30 – 40]]	19	38%
40 – 50]]	05	10%
50 – 60]]	02	4%
أكثر من 60	-	-
المجموع	50	100%

يبين الجدول الثاني توزيع مبحوثين حسب الفئات العمرية ، حيث نجد أعلى نسبة هي 48% ممثلة لدى الفئة العمرية [20 - 30] سنة وتليها الفئة [30 - 40] سنة بنسبة 38% ، أما بالنسبة للفئة العمرية [40 - 50] سنة فقدرت بنسبة 10% وأخير جاءت الفئة العمرية [50 - 60] سنة بنسبة 4% بينما لم تسجل فئة أكثر من 60 سنة أي نسبة تذكر .

ومن خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه لاحظنا أن عينة الدراسة هي فئة شبابية ، وهذا ما تدل عليه النسبتين المتتاليتين 48% و 38% المسجلة على التوالي عند الفئتين العمريتين [20 - 30] سنة و [30 - 40] سنة .

الجدول رقم (07) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
إبتدائي	2	4%
متوسط	4	8%
ثانوي	23	46%
جامعي	21	42%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه والخاص بمستوى التعليمي لأفراد العينة أنا أعلى نسبة والمقدرة بـ 46% قد سجلت عند فئة المستوى الثانوي تليها نسبة 42% عند فئة الجامعيين ، في حين جاءت فئة المستوى المتوسط بنسبة 8% وأخير فئة مستوى الإبتدائي بـ 4% .

ومن خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول يتضح لنا أن المستوى التعليمي في عينة الدراسة هو مرتفع نوعا ما ، وهذا ما توضحه نسبة 46% المسجلة عند فئة المستوى الثانوي وأيضا نسبة 42% عند المستوى الجامعي ، ويمكن تفسير إلى إرجاع أن غالبية أفراد العينة هم من الفئة الشبابية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (2) ، هذه الفئة التي تعيش هذه الفترة من الزمن اين أصبح يعطى للتعليم أهمية كبير خاصة في عملية التوظيف .

الجدول رقم (08) يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	22	44%
من 5 إلى 10 سنوات	16	32%
أكثر من 10 سنوات	12	24%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل ، حيث سجلت أعلى نسبة بـ 44% عند الفئة التي تتراوح مدة اقدميتها بأقل من 5 سنوات تليها الفئة من 5 على 10 سنوات وذلك بنسبة 32% ، في المقابل جاءت فئة الموظفين الذين لديهم أقدامية أكثر من 10 سنوات بنسبة 24% . ومن خلال القراءة الإحصائية يمكن تفسير تراجع مدة الأقدمية عند موظفي هذه المؤسسة محل الدراسة إلى أن أغلبية المبحوثين هم من فئة الشبابية والتي قدرت بـ (86%) من مجموع أفراد العينة ، بالإضافة لهذا السبب يمكن اضافة سبب آخر وهو سياسة التشغيل في الفترات القريبة والتي تعتمد أكثر على النظام التعاقدى عكس الفترات السابقة ، إضافة على شروط وقيود التوظيف الحالية ، كل هذا قد يفسر سبب تراجع مدة الاقدمية في هذه المؤسسة .

الجدول رقم (09) يوضح توزيع المبحوثين حسب تصنيف الوظيفة في المؤسسة

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	16	%32
إداري	34	%68
المجموع	50	%100

يتضح لنا من خلال لبيانات الجدول أعلاه والخاص بتوزيع المبحوثين حسب تصنيف الوظيفة في المؤسسة محل الدراسة ، أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 68% قد سجلت عند صنف الإداريين في المقابل نسبة 32% عند الإطارات.

2 - عرض وتحليل بيانات الفرضية الاولى

الجدول الرقم (10) يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي للموظف وتقبل التغيير

المجموع	حياد	رفض	قبول	تقبل التغيير المستوى التعليمي
02 %100	- -	01 %50	01 %50	ابتدائي
04 %100	01 %25	- -	03 %75	متوسط
23 %100	10 %43	07 %31	06 %26	ثانوي
21 %100	15 %71	02 %10	04 %19	جامعي
50 %100	26 %52	10 %20	14 %28	المجموع

من خلال دارستنا للجدول الذي يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي للموظف وتقبل التغيير نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت بـ 52% ، تتصدرها نسبة 72% عند ذوي المستوى الجامعي الذين يميلون إلى الحياد أثناء أي عملية للتغيير تليها نسبة 43% بالنسبة لموظفين ذوي المستوى الثانوي وفي الاخير جاءت نسبة 25% للمستوى المتوسط ، أما المستوى الابتدائي فلم يسجل أي نسبة تذكر ، يليه صنف الذي ابد تقبل لأي تغيير وذلك بنسبة 28% تتصدره فئة المستوى المتوسط وذلك بنسبة 75% يليه مستوى الابتدائي بنسبة 50% أما المستوى الثانوي فقد سجل نسبة 26% ، واخير جاءت نسبة الجامعين بـ 19%.

أما صنف الراضين لأي تغيير فقد جاء بنسبة 20% .

ومن خلال تحليلنا للبيانات الاحصائية يتضح لنا أن المستوى التعليمي له دخل في تحديد موقف الموظف إتجاه عملية التغيير ، حيث يظهر أنه كلما اتجهنا نحو المستوى العالي كلما زاد الوعي بأهمية التغيير ، حيث وجدنا أن ذوي المستوى الجامعي والثانوي هم أكثر فئة تعامل مع التغيير بحذر وهذا

يرجع إلى النسبة العالية التي سجلت عند الجامعيين الذين عبروا عن حيادهم عند اي تغيير ، فقد يكون هذا راجع على تخوفهم منه أو عدم وضح أهدافه لهم ، عكس ذلك عند ذوي المستوى الابتدائي والمتوسط اللذين عبروا عن قبولهم ومساندتهم في حال وجود اي تغيير في المؤسسة وهذا ما وضحته النسب العالية المسجل عند هذه الفئتين على التوالي .

الجدول رقم (11) يوضح مدى تلائم المنصب مع مؤهلات الموظف وعلاقتها بقبول مواكبة التطورات

المجموع	قبول مواكبة التطورات تلائم المنصب مع مؤهلات الموظف	
	نعم	لا
23	16	07
%100	%70	%30
27	21	06
%100	%78	%22
50	37	13
%100	%74	%26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن صنف (نعم) قد سجل أعلى نسبة بـ 74% تتصدره فئة التي قال (لا) بنسبة 78% من الموظفين الذين أقرروا أن مناصبهم الحالية لا تتلاءم مع قدراتهم ومؤهلاتهم في حين يدعمون فكرة أن تواكب مؤسستهم التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي ، في المقابل نجد فئة الموظفين الذين يرون أن مناصبهم الحالية لا تتلاءم مع مؤهلاتهم وذلك بنسبة 70% ، في حين يليه الصنف (لا) بنسبة 26% تتصدره فئة تتصدره فئة الموظفين الذين صرحوا أن مناصبهم تتلاءم مع مؤهلاتهم غير أنهم لا يدعمون فكرة مواكبة التطورات وذلك بنسبة 30% وأخير جاءت نسبة 22% من الموظفين الذي صرحوا أن مناصبهم لا تتلاءم مع مؤهلاتهم ولا يدعمون فكرة مواكبة التطورات .

ومن خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه يمكن تفسير سبب ارتفاع نسبة الموظفين الذي أقرروا ان مناصبهم الحالية لا تتلاءم مع مؤهلاتهم هو سياسة التشغيل التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة ، وذلك عن طريق إدارتها للموارد البشرية ، هي سياسة بعيد كل البعد عن ربط المنصب ومواصفاته ومتطلباته مع مواصفات شاغل هذا المنصب ، وهذا ما وضحته نتائج تحليلنا للبيانات الشخصية للمبحوثين حيث وجدنا أن غالبيتهم هم من ذوي المستوى الثانوي والجامعي غير انهم يشغلون مناصب إدارية بسيطة ، وهذا ما يؤدي في كثير من الاحيان إلى قتل روح الابداع لدي الموظف ومن ثمة العمل

على إضعاف مؤهلاته قدراته أكثر من تنمية مما ينعكس سلباً على سلوكياته اتجاه الوظيفة التي يشغلها وعلى المؤسسة التي ينتمي إليه ، وهذا بدوره يعود سلباً على أي تغيير أو إصلاح أو تحسين تسعى إليه أي مؤسسة .

الجدول رقم (12) يوضح العلاقة بين الإقدمية في العمل وتجديد طرق العمل

المجموع	تجديد طريقة العمل		المجموع
	لا	نعم	
24	03	21	أقل من 5 سنوات
11	01	10	من 5 إلى 10 سنوات
15	09	06	أكثر من 10 سنوات
50	13	37	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أعلى نسبة مثلها الصنف (نعم) بنسبة 74% تتصدره فئة الموظفين الذين تقل أقدميتهم في العمل عن 5 سنوات والذين أقرروا أنهم يحبذون دائماً التجديد في طريقة العمل وذلك بنسبة 91% تليها نسبة 87% من الموظفين الذين لديهم أقدمية من 5 سنوات وذلك بنسبة 87% في مقابل جاءت فئة الموظفين الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة 40% .

يليه صنف (لا) بنسبة 26% تتصدره فئة الموظفين الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات الذين صرحوا أنهم يسعون دائماً للحفاظ على طرق العمل التي تعودوا عليها وذلك بنسبة 60% ، تليها نسبة 13% التي سجلت عند الفئة التي تقل عن 5 سنوات في المقابل جاءت نسبة 9% عند الموظفين الذين لديهم أقدميتهم عن 5 إلى 10 سنوات .

ومن خلال تحليلنا للبيانات الجدول اعلاه يتضح لنا أن فئتين اللتين مدة اقدميتها أقل من 5 سنوات و من 5 إلى 10 سنوات هي أكثر الفئتين بحثاً عن تجديد في طرق العمل ، وهذا يمكن إرجاعه إلى عامل الشباب الموجود في هذه الفئة ، ولأنه من المعرف في مراحل حياة الانسان أن مرحلة الشباب

هي أكثر مراحل التي تكون مليئة بالحركة والمغامرة والمخاطرة والاندفاع العاطفي أكثر منه عقلي تفكيري والبحث عن ماهو جديد ،عكس فئة الموظفين الذين تزيد مدة أقدميتهم عن 10 سنوات والتي تمثل فئة الكهول وكما هو معروف هذه المرحلة العمرية عادة ما تبحث عن الاستقرار في الحياة ، ولهذا عادة ما تبحث هذه الفئة (أكثر من 10 سنوات) عن الحفاظ على الاوضاع القائمة وإبقاء الاساليب وطرق العمل المعتود عليها ، بحيث أصبحت هذه الاعمال طباعا وعادات تجعلهم يقومون بالعمل بمهارة وبطريقة آلية وبهذا يتشكل لديهم درجة من الارتياح بحيث يصبح ذلك مصدرا لرضا الشخصي ، لأنه لا يكلف العناء عن البحث والتعلم لطرق جديدة أو متجددة .

وبهذا لايتولد لديهم الرغبة في تغيير بسهولة ، ويسعون دائما إلى عرقلت أي عملية التغيير لأنه من المعرف أن أي تغيير يصاحبه طرق جديدة في العمل .

الجدول رقم (13) يبين العلاقة بين السن المبحوثين وقبول مواكبة التغيير

المجموع	قبول مواكبة التغيير السن	
	لا	نعم
%100	%21	%79
24	05	19
[30 - 20]		
%100	%16	%84
19	03	16
[40 - 30]		
%100	%60	%40
05	03	02
[50 - 40]		
%100	%50	%50
02	01	01
[60 - 50]		
%100	-	-
	-	-
أكثر من 60		
%100	%100	%100
50	12	38
المجموع		

يتضح لنا جليا من خلال بيانات الجدول أعلاه والخاص بتوضيح العلاقة بين السن المبحوثين وتقبل التغيير أن أعلى نسبة قد سجلت في صنف (نعم) بنسبة 76% من الموظفين الذين يريدون لمؤسستهم مواكبة التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي ، بحيث تنصدرها فئة العمرية [40 - 30] سنة وذلك بنسبة 84% تليها الفئة العمرية [30 - 20] سنة بنسبة قدرت بـ 79% ، في حين جاءت النسبتين المتقاربتين 50% و 40% المسجلتين عند الفئتين [60 - 50] سنة و [50 - 40] سنة على التوالي ، في حين جاء صنف (لا) بنسبة قدرت بـ 24% من الموظفين الذين صرحوا أن مواكبة التطورات التي تسعى إليها المؤسسة لا تعنيهم ، بحيث تنصدرها الفئة العمرية [50 - 40] سنة بنسبة 60% ، وتندرج تحتها نسبة 50% المسجلة عند الفئة العمرية [60 - 50] سنة ، ثم تليها

نسبة 21% عند فئة العمرية [20 - 30] سنة وأخير نسبة 16% عند الفئة العمرية [30 - 40] سنة .

ومن خلال تحليل البيانات الإحصائية نلاحظ أن أعلى نسبة مسجلت في دراستنا الميدانية ، هي نسبة 84% عند الفئة العمرية [30 - 40] سنة ، هذه الفئة التي تريد لمؤسستها مواكبة التطورات من أجل تحقيق المزيد من النجاحات ، في حين كانت النسب منخفضة لدى الفئتين العمريتين [40 - 50] سنة و [50 - 60] سنة .

ومن هذا يمكن أن نستنتج أن السن الموظف وأقدميته في العمل من محددات مواقفهم من عملية التغيير و بحيث يمكن تفسير سبب تراجع نسب الفئتين العمريين [40 - 50] سنة و [50 - 60] سنة أنه كلما زاد سن الموظف وأقرب من سن الكهول كل ما بحث على الاستقرار وهذا ما أشار إليه " تشاين إدار " " البشر بطبيعتهم يعكفون على ما تعودوا عليه وعلى ما اكتسبوه ، ولا تتولد لديهم الرغبة في التغيير بسهولة " ⁴ ، وهذا ما تم توضيحه في الجدول السابق رقم (8) .

⁴ عبد الرحمن توفيق : مرجع سابق ، ص 57 .

الجدول رقم (14) يوضح العلاقة بين تصنيف الوظيفة للموظف ونظراته حول مستقبل المؤسسة

تصنيف الوظيفة مستقبل الوظيفة	إطار	إداري	المجموع
تخصك	-	07	07
تخص المؤسسة	03	06	09
تخصكما معا	13	21	34
المجموع	16	34	50

من خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه يتضح لنا جليا أن أعلى نسبة قد سجلت عن صنف الإداريين وذلك بنسبة 68% تنصده فئة الإداريين الذين أقرروا أن التحديات المستقبلية التي تواجهها المؤسسة تعنيهم وتخصهم وذلك من خلال النسبة المسجلة بـ 100% ، في حين تليها نسبة 67% من الإداريين الذي صرحوا أن هذه التحديات تخص المؤسسة فقط وأخير جاءت نسبة 62% التي أقرت أن هذه التحديات كما تخص المؤسسة فيها تخصهم هم أيضا .

تليها صنف الإطارات بنسبة 32% تنصده نسبة 38% التي صرحت أن هذه التحديات تخصها معا ثم جاءت نسبة 33% التي ربطت هذه التحديات بمؤسسة فقط.

ومن خلال هذه القراءة الاحصائية للجدول أعلاه يتضح لنا أن غالبية الإداريين يرون أن مستقبل المؤسسة محل الدراسة يخصهم وذلك من خلال النسبة المسجلة بـ 100% ، عكس فئة الإطارات ، ويمكن تفسير هذا تفاوت في النسب بين الإداريين والإطارات وكذا اختلاف وجهات نظرهم حول من يرتبط بمستقبل المؤسسة أكثر ، إلى المستوى التعليمي والثقافي بين الفئتين أو الصنفين ، فالمستوى التعليمي والثقافي لدى الإطارات قد يجعلهم يفهمون التغيير وماينجر عنه أكثر من فئة الإداريين هذا من جهة ، وقد يكون هناك تفسير آخر وهو المكاسب التي يطمح الإداريين تحقيقها من هذا التغيير من

منطلقات نفعية كالمنصب أو الإمتيازات من أجر ومكانة ودور داخل المؤسسة ، هذا ما تفسره نتائج المتحصل عليها من النسب العالية المسجل عند صنف الإداريين .

الجدول رقم (15) يوضح العلاقة بين استحداث طرق العمل واستقدام مختصين من خارج المؤسسة

المجموع	الإبقاء على طرق العمل		استقدام مختصين
	نعم	لا	
تقبل	03	34	37
تعارض	04	09	13
المجموع	07	43	50
	%31	%69	%100
	%14	%86	%100
	%08	%92	%100

توضح البيانات الاحصائية للجدول أعلاه والمتمثلة في العلاقة بين استحداث طرق العمل واستقدام مختصين من خارج المؤسسة محل الدراسة أن أعلى نسبة قد مثلها صنف (لا) وذلك بنسبة 86% من الموظفين الذين يقبلون ويدعمون فكرة استقدام خبراء من خارج المؤسسة لأنهم لا يفضلون العمل بطريقة وأسلوب نفسه كما يبحثون عن التجديد وذلك بنسبة 92% تليها نسبة 69% من الموظفين الذين يعارضون مجيء مختصين من خارج المؤسسة ، غير أنهم غير راضين بالعمل بنفس الطريقة ، في حين يليه صنف (نعم) بنسبة 14% تنصدره فئة الموظفين الذين يعارضون استقدام المختصين لأنهم يحبذون ويدعمون بقاء العمل بنفس الطريقة وذلك بنسبة 31% وفي المقابل نجد نسبة 08% عند الموظفين الذين لا يعارضون مجيء المختصين في حين يدعمون فكرة البقاء العمل على نفس الطريقة ومن خلال القراءة الاحصائية للبيانات يتضح لنا أن غالبية الموظفين غير راضون على طريقة عملهم الحالية وذلك من خلال النسبة المسجلة بـ 92% وهذا ما يجعلهم يدعمون فكرة مجيء مختصين من خارج المؤسسة ، وهذا يمكن تفسيره إلى عدم ثقة الموظف في مؤهلات مسيريه أو مشرفه أو أن الموظف يبحث عن التجديد في طرق العمل التي يرى أنه يمكن ان يحصل عليها من خارج المؤسسة .

الجدول رقم (16) يوضح مدى تنمية المنظمة لمهارات الموظف من أجل إنجاز التغيير

المجموع	تعمل المؤسسة على تنمية الموظف المنظمة مكان لزيادة مهاراته	
	لا	نعم
27	17	10
%100	%63	%37
23	19	04
%100	%83	%17
50	36	14
%100	%72	%28

من خلال دراستنا للجدول أعلاه والذي يوضح مدى تنمية المنظمة لمهارات الموظف من أجل إنجاز وتفعيل التغيير أن أعلى نسبة قد سجلت في صنف (لا) وذلك بنسبة 72% ، تنصده فئة (لا) من الموظفين الذين أقرروا أن المنظمة لا تعتبر مكان للتنمية قدراتهم ومؤهلاتهم وذلك بنسبة 83% ، في المقابل جاءت نسبة 63% من الموظفين الذين أجابوا بـ (نعم) .

في حين يليه صنف (نعم) بنسبة 28% تنصده فئة (نعم) من الموظفين الذين يعتبرون المنظمة مكانا لتنمية قدراتهم وذلك بنسبة 37% تليها فئة (لا) بنسبة 17% .

الملاحظة التي يمكن تسجيلها من خلال البيانات الجدول أعلاه أن غابية الموظفين قد أقرروا أن المؤسسة محل الدراسة لا تسعى إلى تنمية قدراتهم بقدر ما تسعى إلى تفعيل التغيير ، وهذا يجسد لنا حقيقة الانفصال الواقع بين التنمية المادية (الآلات ، والمعدات) للمؤسسة محل الدراسة وبين التنمية البشرية لأعضاء هذه المؤسسة ، وهذا الانفصال لا تعاني منه فقط هذه المؤسسة بل تعاني منه جميع المؤسسات الجزائرية جهلا أو اغفالا منها أن التنمية المورد البشرية هو الذي يساعد وفعل التنمية المادية

الجدول رقم (17) يوضح دور مشاركة الموظفين في التخطيط للتغيير

النسبة	التكرار	المشاركة في التخطيط للتغيير
74%	37	نعم
26%	13	لا
100%	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قد سجلت بـ 74% عند الموظفين الذين أجابوا بـ (نعم) بينما كانت نسبة الموظفين الذي أجابوا بـ (لا) قد قدرت بـ 26% .
ومن خلال هذه القراءة الإحصائية لهذا الجدول يتضح أن غالبية الموظفين يرون أن مشاركتهم في عملية التغيير يؤدي ذلك إلى زيادة امتثالهم للمؤسسة وكذا تنمية شعورهم بالإنتماء ، مما يؤدي ذلك إلى تفعيل عملية التغيير ومن ثمة العمل على تحقيق الأهدا المرجوة منه .

3 - عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

الجدول رقم (18) يبين العلاقة بين العمل الجماعي ومساعدة المسير في عملية التغيير

المجموع	العمل الجماعي		مجموعة
	لا	نعم	
40	09	31	تقدم
10	03	07	لا تهتم
50	12	38	المجموع
%100	%22.5	%77.5	
%100	%30	%70	
%100	%24	%76	

تبين البيانات الاحصائية للجدول أعلاه والمتعلقة بتوضيح العلاقة بين العمل الجماعي ومساعدة المسير في عملية التغيير أن أعلى نسبة قد سجلت في صنف (نعم) وذلك بنسبة 76% تتصدره فئة الموظفين الذين لا يمانعون فكرة تقديم المساعدة و للمسير من خلال العمل الجماعي (التوزيع) وذلك من خلال النسبة المسجلة بـ 77.5% في المقابل سجلت نسبة 70% عند الموظفين الذين لا يهتمون بمساعدة المسير .

في حين يليه صنف (لا) بنسبة 24% تتصدره فئة الموظفين الذين لا يهتمون بمساعدة مسيرهم ولا يدعمون فكرة العمل الجماعي بنسبة 30% تليها نسبة 22.5% عند فئة الموظفين الذين لا يعارض تقديم المساعدة إلى المسير لكن بطريقة رسمية بعيد عن التعاون على بشكل غير رسمي (توزيع) .

ومن خلال تحليلنا للبيانات للجدول أعلاه يمكن ملاحظة تسجيل نسب العالية المسجلة عند غالبية الموظفين الذين صرحوا بعدم معارضتهم لفكرة التعاون مع مسيرهم ولو على شكل نصيحة من أجل لتفعيل عملية التغيير ، ويمكن تفسير ذلك إلا أنه الموظف أثناء قيامه بالعمل الجماعي مع زملائه يقلل لديه مشاعر القلق والخوف والإحساس بالتهديد نتيجة التغيير ، ففي حالة العمل الجماعي يزيد لدى موظف شعور بالأمن وأنه بعيد كل البعد عن أي تهدي أو خطر في حالة فشل التغيير ، وعليه وجب على المؤسسة إذ ما أردت نجاح التغيير تنمية وتهيئة المناخ الجماعي المشجع والقادر على تفعيل التغيير أكثر من عرفلته.

الجدول رقم (19) يوضح العلاقة بين السن الموظف وتعاونه مع الإدارة في حالة إحداث تغيير

المجموع	تعاون مع الإدارة		السن
	لا	نعم	
24	07	17	[30 – 20]
19	05	14	[40 – 30]
05	01	04	[50 – 40]
02	-	02	[60 – 50]
-	-	-	أكثر من 60
50	13	37	المجموع

توضح بيانات الاحصائية للجدول أعلاه العلاقة بين السن الموظف وتعاونه مع الإدارة في حالة إحداث إي تغيير إلى أن أعلى نسبة قد سجلت في صنف (نعم) بنسبة 74% تصدرته الفئة العمرية [60 – 50] سنة من الموظفين الذين يحبذون فكرة التعاون مع الإدارة وذلك بنسبة 100% تليها الفئة العمرية [50 – 40] سنة بنسبة 80% في حين جاءت الفئة العمرية [40 – 30] سنة بنسبة 74% وأخر نسبة سجلت بـ 71% عند الفئة العمرية [30 – 20] سنة . يليه صنف الموظفين الذين اجابوا بـ (لا) وذلك بنسبة 26% تتصدره الفئة العمرية [30 – 20] سنة بنسبة 29% تليها الفئة العمرية [40 – 30] سنة بنسبة 26% في المقابل جاءت نسبة 20% عند الفئة العمرية [50 – 40] سنة من الموظفين الذين صرحوا بأنهم لا يحبذون فكرة التعاون مع الإدارة من اجل تفعيل أي تغيير ، في حين أن الفئة العمرية [60 – 50] سنة لم تسجل أي نسبة تذكر .

ومن خلال القراءات الاحصائية للجدول أعلاه يتضح لنا جليا أن قيم التعاون تظهر بشكل واضح في سلوك الموظف الجزائري تلك القيم التي نشأ وترب عليها و التي أستمدتها من تعاليم دينه الإسلامي وهذا ما يفسر النسب العالية المسجل في الجدول ، كما نلاحظ من خلال هذه النسب أن كلما زاد عمر الفئة تصاعديا كلما زادت معها النسب ، وهذا يمكن إرجاعه أو تفسيره إلى ان مجتمع الجزائري في فترات سابق كان أكثر تماسك بقيم دينه أثناء عملية التنشئة أكثر من الفترات الحالية وهذا ما تؤكدته الفئة العمرية [50 - 60] سنة .

ومن خلال هذا يمكن القول أن لإنجاح عملية التغيير وجب على كل مؤسسة الأخذ بالقيم الاسلامية بعين الاعتبار من خلال احتوائها و تنميتها ودمجها مع قيمها التنظيمية حتى يذوب الفرق بين القيم الاسلامية والقيم التنظيمية فيحدث الانسجام والتوافق والتكامل بينهما ، مما يؤدي حتما إلى تعزيز شعور الانتماء لدى الموظف نحو مؤسسته ومن ثمة جعل سلوكه إيجابيا ومسيرا لأهدافها .

الجدول رقم (20) يوضح العلاقة بين التعاون مع الإدارة وعلاقتها بإشباع الدوافع لدى الموظف

المجموع	دعم فكرة التعاون إشباع الدوافع	
	لا	نعم
35	04	31
15	10	05
50	14	36

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة قد سجلت عند صنف (نعم) بنسبة 72% تتصدره فئة الموظفين الذين أقروا أن التغيير يعزز من إشباع دوافعهم ولهذا يحبذون التعاون مع الإدارة وذلك من خلال النسبة المسجلة في هذه الفئة والتي قدرت بـ 89% في المقابل صرحت فئة (لا) من الموظفين الذي يرون عكس ذلك بنسبة 33% .

في يليه صنف (لا) بنسبة 28 % تتقدمه فئة (لا) بنسبة 67% من الموظفين الذين صرحوا أنهم لا يحبذون فكرة التعاون مع الإدارة لان ذلك لا يحقق لهم إشباع لدوافعهم المهنية تليها فئة (نعم) بنسبة 11%.

من خلال تحليل البيانات الاحصائية للجدول السابق رقم (16) يمكن تفسير النسبة العالية المسجلة في الجدول أعلاه من طرف الموظفين الذين يدعمون فكرة التعاون مع الإدارة من أجل إشباع دوافعه هو ارتباط هذا الموظف مع قيم دينه الإسلامي ، فالموظف الجزائري قبل أن ينخرط في أي مؤسسة كان ولازال منخرط في مجتمع إسلامي يقوم على أعراف وقيم تحبذ التعاون والتضامن بين أعضائه كما هو معرف في مجتمعنا بـ (التواضع) وتدعم ذلك ، وهذا ما أقره موظفي هذه المؤسسة محل الدراسة أنهم يدعمون فكرة التعاون و التضامن مع الإدارة في حالة إحداث تغيير جديد، وذلك خلال تقديم المساعدة للإدارة من أجل لتفعيل عملية التغيير، باعتبار ذلك من قيمهم ومن رموز ثقافتهم المستمدة من دينهم ومن مجتمعهم الذي نشؤ فيه على حد قولهم .

الجدول رقم (21) تبني قيم المؤسسة عاملا من عوامل تطبيق التغيير

المجموع	تبني القيم		تطبيق التغيير
	نعم	لا	
29	26	03	واجب
21	15	06	اختياري
50	41	09	المجموع

من خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه يتضح لنا جليا أن أعلى نسبة فقد قدرت بـ 82% عند الصنف (نعم) تتصدره فئة الموظفين الذين أقروا أنهم بوصفهم أعضاء في المؤسسة من الملزم عليهم تبني أي قيم جديدة تنتج على عملية التغيير وبهذا يصبح التطبيق أمرا اجب عليهم وذلك من خلال النية المسجلة في هذه الفئة والمقدرة بـ 90% في المقابل جاءت نسبة 71% من الموظفين

الذين صرحوا أن تبني قيم جديدة قد يساعد من تفعيل عملية التغيير لكن ذلك التبني يكون بطريقة إختيارية .

في حين يليه الصنف (لا) بنسبة 18% حيث نجد أن نسبة حيث نجد أن نسبة 29% من فئة موظفين الذين لا يحبذون فكرة إلزامية تبني القيم الناتجة عن التغيير ويجعلون ذلك أمر اختياري وفي المقابل نجد نسبة 10% من الموظفين الذين لا يلزمون أنفسهم بتبني القيم الجديدة في حين يرون أن تطبيق التغيير أمر واجب.

ومن خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه يتضح لنا أن القيم التي يمكن أن يكتسبها الموظف من خلال منصبه داخل في تحديد مواقفه من عملية التغيير ، بحيث أنه كلما زادت قناعة الموظفين بأن التغيير لا يتناسب مع قيمهم ومعتقداتهم سواء كانت هذه القيم مجتمعية شخصية أو قيم نفعية تنظيمية سوف يؤدي ذلك إلى عدم تبني قيم التي قد تنتج عن هذا التغيير ومن ثمة ينعكس ذلك في صورة سلوك مقاومة لهذا التغيير ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (1)

4 - عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (22) يوضح مدى اهتمام الإدارة المؤسسة بتوضيح الهدف من عملية التغيير من خلال توفير المعلومات اللازمة حوله

المجموع	اهتمام الإدارة بتوضيح الهدف		المجموع
	نعم	لا	
100%	72%	28%	نعم
18	13	05	نعم
100%	16%	84%	لا
32	05	27	لا
100%	36%	64%	المجموع
50	18	32	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة قد سجلت لدى صنف (لا) بنسبة 64% تتصدره نسبة 84% لدى فئة الموظفين الذين صرحوا ان الإدارة لا تهتم بتوفير المعلومات حول أي تغيير من أجل توضيح الهدف من عملية التغيير ، في المقابل نجد نسبة 28% من الموظفين الذين صرحوا أن الإدارة توفر المعلومات غير أن الهدف يبقى غامض عندهم .

في حين يليه صنف (نعم) وذلك بنسبة 36% تتصدره فئة الموظفين الذين أقروا ان الإدارة توفر كل المعلومات اللازمة حول التغيير وذلك بنسبة 72% في المقابل نجد نسبة 16% من الموظفين الذين صرحوا عكس ذلك .

ومن خلال تحليل البيانات نلاحظ أن أعلى نسبة قد سجلت لدى الموظفين الذي أقروا أن الإدارة لاتهتم بتوضيح الهدف من التغيير وذلك بنسبة 84% ومن خلال هذه النسبة يمكن أن نستنتج أن غموض الهدف من عملية التغيير وكذا شح المعلومات حولها وإحتكارها عند الإدارة العليا سيؤدي ذلك بالضرورة إلى ظهور مقاومة على هذا التغيير وهذا ما يؤدي إلى عرقلة إدارته .

الجدول رقم (23) يوضح الصيغ التي يراها الموظف مناسبة لتفعيل عملية التغيير

نوع صياغة	التكرار	النسبة
تشكيل لجنة	30	60%
إستقدام خبراء	15	30%
إجبار المسير على إدارة التغيير	05	10%
المجموع	50	100%

من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول أعلاه والذي يبين آراء الموظفين حول الطريقة المناسبة من أجل تفعيل عملية إدارة التغيير ، بحيث أن أغلبية الموظفين يرون أن تشكيل لجنة من اطارات المؤسسة لتخطيط وتنفيذ برامج التغيير هي أنسب طرق وذلك من خلال النسبة المسجلة عند هذه الفئة من الموظفين وذلك بـ 60% تليها نسبة 30% من الموظفين الذين ربطوا تفعيل عملية إدارة التغيير من خلال إستقدام خبراء من خارج المؤسسة وفي المقابل جاءت نسبة 10% عند الموظفين الذين صرحوا أن فعليو إدارة التغيير تحدث عندما يتبنى المسيرين إدارته .

ومن خلال القراءة الاحصائية للبيانات يمكن أن نستنتج أن غالبية الموظفين يرون أن الحل في تقبل وتفعيل التغيير يكون عند تشكيل لجنة تقوم بتخطيط والإشراف على تنفيذ برامج التغيير لأنه حسب تصريحاتهم أن تلك اللجنة سوف تكون من أعضاء المنظمة وهم يعرفون أكثر من غيرهم مواطن المشكلات وكيفية التعامل معها .

الجدول رقم (24) يبين مدى استماع الإدارة لشكاوي وانشغالات الموظفين التي تنتج عن عملية التغيير

إستماع المؤسسة لشكاوي الموظفين	التكرار	النسبة
نعم	17	34%
لا	33	66%
المجموع	50	100%

من خلال البيانات المتحصل عليها من الجدول أعلاه والذي يبين مدى استماع الإدارة لشكاوي وانشغالات الموظفين التي تنتج عن عملية التغيير أن غالبية الموظفين قد أقرروا عدم استماع الإدارة لشكاويهم و إستفسارتهم حول التغيير وذلك بنسبة 66% في المقابل جاءت نسبة 33% من الموظفين الذين أقرروا عكس ذلك.

ومن خلال القراءة الاحصائية لهذا الجدول يمكن تفسير سبب تسجيل أعلى نسبة والمقدرة بـ 66% وهذا يوضح غياب أو ضعف الاتصال الصاعد في هذه المؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم (25) دور مشاركة الموظفين مع الإدارة في عملية تقييم التغيير

المجموع	مشاركة الموظفين في تقييم التغيير		الجلوس مع الإدارة لمناقشة التغيير
	لا	نعم	
30	21	09	أعتقد ذلك
20	14	06	لا أعتقد
50	35	15	المجموع

من خلال دراستنا للجدول أعلاه الذي يوضح دور مشاركة الموظفين الإدارية العليا أثناء عملية التغيير ، حيث لاحظنا أن أعلى نسبة قد سجلت بـ 70% التي جاء فيها نسبتين متساويتين وهي 70% ومن الموظفين الذين صرحوا أن الإدارة العليا لا تشاركهم في عملية تقييم التغيير وحين يعتقدون أن هذه المشاركة قد تفعل من عملية التغيير ونفس نسبة اقرت بعدم إشراكهم من طرف الإدارة العليا في حين لا يعتقدون أن هذه المشاركة قد تفعل من عملية إدارة التغيير .

في حين يليه صنف (نعم) بنسبة 30% والذي وردت فيه نسبتين متساويتين وهي 30% لكل من الموظفين الذين صرحوا أن الإدارة تشاركهم في عملية التقييم وان هذه المشاركة تفعل التغيير حسب لا إعتقادهم ونفس النسب صرحت عكس ذلك .

ومن خلال هذه الاحصائيات نستخلص أن هذه المؤسسة محل الدراسة تعتمد على تخطيط وتقييم إي تغيير وتفعيله على السلطة الفوقية ، وهو الشيء الذي من شأنه التقليل من التحفيز لدى الموظف في عمله وكذا إشعار أعضاء التنظيم بأنهم لا يحضون بأي إهتمام داخل المؤسسة ، بما قد ينعكس سلبا على نفسياتهم ومن ثمة على أهداف مرجوة من عملية التغيير.

2 - مناقشة البيانات على ضوء الفرضيات :

بعدما قمنا بتفريغ وتحليل البيانات وتفسيرها كمرحلة أخيرة من مراحل البحث الاجتماعي كان لابد من الرجوع إلى البيانات (الاشكالية ، والتساؤلات ، الفرضيات) وهذا لتحقيق من مدى صحتها انطلاقا من التساؤلات التي طرحناها .

أ - مدى تحقق الفرضية الفرعية الاولى :

والتي صيغت على الشكل التالي " يعتبر المستوى الثقافي للموظف الجزائري من مسببات إحداث مقاومة للتغيير "

- **المستوى التعليمي** : لقد تبين من خلال الدراسة أن المستوى التعليمي له دخل في تحديد موقف الموظف إتجاه عملية التغيير ، حيث يظهر أنه كلما اتجهنا نحو المستوى العالي كلما زاد الوعي بأهمية التغيير ، حيث أوضحت النتائج أن ذوي المستوى الجامعي والثانوي هم أكثر فئة تعامل مع التغيير بحذر وهذا يرجع إلى النسبة العالية التي سجلت عند الجامعيين وذلك بنسبة 71% الذين عبروا عن حيادهم عند اي تغيير ، فقد يكون هذا راجع على تخوفهم منه أو عدم وضوح أهدافه لهم ، عكس ذلك عند ذوي المستوى الابتدائي والمتوسط اللذين عبروا عن قبولهم ومساندتهم في حال وجود اي تغيير في المؤسسة .

- **تصنيف الوظيفة** : أما فيما يخص الوظيفة التي يشغلها الموظف فقد تبين من خلال القراءات الاحصائية أن غالبية الإداريين يرون أن مستقبل المؤسسة محل الدراسة يخصهم وذلك من خلال النسبة المسجل بـ 100% ، عكس فئة الإطار ، ويمكن تفسير هذا تفاوت في النسب بين الإداريين والإطارات إلى المستوى التعليمي والثقافي بين الفئتين أو الصنفين ، فالمستوى التعليمي والثقافي لدى الإطار قد يجعلهم يفهمون التغيير وماينجر عنه أكثر من فئة الإداريين .

من تحليل البيانات الفرضية الأولى حول المستوى الثقافي للموظف الجزائري من مسببات إحداث مقاومة للتغيير ،

وبهذا نخلص إلى ترجيح قبول الفرضية الاولى إلى حد كبير والتي تفيد بوجود تأثير المتغير المستقل (المستوى الثقافي) على المتغير التابع (مقاومة للتغيير)

ب - مدى تحقق الفرضية الفرعية الثانية :

والتي صيغت على الشكل التالي " تعد التنشئة الاجتماعية التي تلقاها الموظف في مجتمعه المحلي عاملا مساعدا لتبني عملية إدارة التغيير " .

- **العمل الجماعي لمساعدة المسير :** ومن خلال الدراسة لاحظنا تسجيل نسب العالية المسجلة عند غالبية الموظفين الذين صرحوا بعدم معارضتهم لفكرة التعاون مع مسيرهم ولو على شكل نصيحة من أجل لتفعيل عملية التغيير وذلك من خلال النسبة المسجلة بـ 77.5% .

- **التعاون مع الإدارة :** لقد تبين لنا للجدول السابق رقم (16) تسجيل النسبة العالية من طرف الموظفين الذين يدعمون فكرة التعاون مع الإدارة من أجل إشباع دوافعه ، ويعود هذا لارتباط الموظف بقيم دينه الإسلامي ، فالموظف الجزائري قبل أن ينخرط في أي مؤسسة كان ولازال منخرط في مجتمع إسلامي يقوم على أعراف وقيم تحبذ التعاون والتضامن بين أعضائه كما هو معرف في مجتمعنا بـ (التواضع) وتدعم ذلك ، وهذا ما أقره موظفي هذه المؤسسة محل الدراسة أنهم يدعمون فكرة التعاون و التضامن مع الإدارة في حالة إحداث تغيير جديد، وذلك خلال تقديم المساعدة للإدارة من أجل لتفعيل عملية التغيير، باعتبار ذلك من قيمهم ومن رموز ثقافتهم المستمدة من دينهم ومن مجتمعهم الذي نشأ فيه على حد قولهم .

- **سن الموظف :** ومن خلال الدراسة تبين أن عامل السن له تأثير في تقبل وتفعيل التغيير وذلك من خلال النسبة المسجلة لدى الفئة العمرية [50 - 60] سنة والتي قدرت بـ 100% ، كما لاحظنا أن هذه النسب تتناقص كلما نقص عمر الفئة ، وهذا يمكن إرجاعه أو تفسيره إلى ان مجتمع الجزائري في فترات سابق كان أكثر تماسك بقيم دينه أثناء عملية التنشئة المستمدة من تعاليم دينه الإسلامي والتي تحبذ قيم التعاون والتضامن بين أعضاء المجتمع.

وبهذا نخلص إلى أن الفرضية الثانية محققة إلى حد كبير والتي تنتبأ بوجود علاقة بين التنشئة الاجتماعية للموظف و تبني عملية التغيير.

ج - مدي تحقق الفرضية الفرعية الثالثة :

والتي صيغت على الشكل التالي " هناك آليات يمكن أن تعتمدها الإدارة حتى يكون سلوك الموظف الجزائري مسير لعملية إدارة التغيير "

- **اهتمام الإدارة بتوضيح الهدف من التغيير:** لقد تبين من خلال أن أعلى نسبة قد سجلت لدى الموظفين الذي أقروا أن الإدارة لاتهتم بتوضيح الهدف من التغيير وذلك بنسبة 84% ومن خلال هذه النسبة أن نستنتج أن الإدارة لا تسعى إلى توضيح الهدف بقدر ما تسعى إلى جعل الموظف يطبقه .

- **صيغ (طرق) المناسبة لتفعيل التغيير :** لقد تبين لنا من خلال الجدول رقم (23) أن غالبية الموظفين يرون أن الحل في تقبل وتفعيل التغيير يكون عند تشكيل لجنة تقوم بتخطيط والإشراف على

تنفيذ برامج التغيير لأنه حسب تصريحاتهم أن تلك اللجنة سوف تكون من أعضاء المنظمة وهم يعرفون أكثر من غيرهم مواطن المشكلات وكيفية التعامل معها ،

- مشاركة الموظفي في عملية تقييم التغيير : أما فيما يخص عملية إشراك العمال في تخطيط وتقييم عملية التغيير فقد بينت النسب الاحصائية أن هذه المؤسسة محل الدراسة تعتمد على تخطيط وتقييم إي تغيير وتفعيله على السلطة الفوقية ، وهو الشيء الذي من شأنه التقليل من التحفيز لدى الموظف في عمله وكذا إشعار أعضاء التنظيم بأنهم لا يحضون بأي اهتمام داخل المؤسسة ، بما قد ينعكس سلبا على نفسياتهم ومن ثمة على أهداف مرجوة من عملية التغيير.

ومن هنا نخلص إلى أن الفرضية الثالثة يمكن أن نرجح تحققها بشكل كبير والتي تشير " هناك آليات يمكن اعتمادها حتى يكون سلوك الموظف فعالا لإحداث التغيير " ، وبهذا نستنتج أن الكل يبدو كما لو انه كلما فعلت الإدارة مشاركة موظفيها في عملية و إدارة التغيير كلما قلل من عملية مقاومته ومن ثمة عملت على تفعيله عن طريق موظفيها.

سادسا : الإستنتاج العام للدراسة :

إن أهم ما يمكننا استنتاجه حول السمات السوسيوثقافية التي ارتأينا قياس مدى تدخلها في تحديد مواقف الموظفين اتجاه عملية إدارة التغيير ، قبوله أو معارضته ومقاومته لها ، هو أنه لا توجد هناك محددات سوسيوثقافية واضحة تحدد لنا معالم هذا القياس ، لذلك حاولنا التركيز على الذهنية التي تكونت لدى الموظف في مجتمعه المحلي ومكتسبه في مؤسسته ، لهذا ارتسمت أمامنا ازدواجية السمات السوسيوثقافية لدى الموظف وذلك بين سمات مستمدة من التنشئة الاجتماعية والثقافية التي تلقاها الموظف في مجتمعه المحلي وبين السمات التنظيمية التي تبلورت هي الأخرى عبر مراحل نشأته المهنية داخل المؤسسة .

إن هي مجمل المرتكزات التي تبين أنها تتدخل في تشكيل السلوك التنظيمي للموظف وعل هذا فقد أجابت الدراسة الميدانية المجراة على مستوى مؤسسة سونلغاز بالمسيلة على تساؤلات الإشكالية المطروحة وذلك من خلال التحقق من صحة الفرضيات المصاغة ، حيث أوضح تحليل المعطيات مايلي :

أولا : تعتبر الذهنية التي تشكلت لدى الموظف من خلال تواجده في مجتمعه المحلي تمثل مرجعيته الاجتماعية والثقافية وعاملها في تحديد مواقفه اتجاه إي عملية للتغيير داخل المؤسسة .

يبدو أن الرغبة في تقبل التغيير هو سلوك حرص عليه وحبذه كل موظف تكلمنا معه ، وهذه هي أبرز ملاحظة سطحية ظهرت لنا للوهلة الأولى فعندما نتحدث مع إي موظف يقول لك بأن التغيير هو أمر طبيعي ولا بد منه للاستمرارية ومواكبة التطورات الحاصلة في الاقتصاد العالمي ، لكن ما أثبتته الميدان كان العكس حيث وبناء على النتائج المتحصل عليها قد عبر نسبة 71% من الموظفين عن حيادهم حول أي تغيير في المؤسسة فيما انقسمت النسب الباقية بين القبول والرفض ، وهذه الازدواجية في المواقف تترجم الهوة الموجودة في ذهنية الموظف كفكرة التغيير أو كحديث عام وبين التغيير كممارسة وكتجسيد في الواقع ، فالدراسة الميدانية أكدت أن العديد من الموظفين يعيدون إنتاج صور سلوكية مناقضة تماما لما يقولونه ، وهنا يكمن سر تأثير المرجعية أو الخلفية السوسيوثقافية التي تلقاها الموظف في مراحل تنشئته في مجتمعة المحلي والخلفية الثقافية التي انغrust في ذهنيته أثناء سيرورته العلمية هذه الأخيرة التي تعتبر عاملا من عوامل القبول أو المعارضة لأي تغيير خاصة عند أولئك الذين ترقوا من عمال بسطاء إلى ذوي مراكز عالية في المؤسسة ، فالإجراءات و أساليب العمل المصاحبة للمنصب المرقى إليه قد أصبحت بمثابة عنصر أو من الثوابت التي لا يجب المساس بها ، لأن تغييرها أو إلغائها يعني إعادته إلى نقطة البداية وهذا مادفع بغالبيتهم إلى الوقوف موقف المحايد للتغيير، لأنه يهدد بشكل أو بآخر منصبه أو مركزه ، إلا أن هذا الاتجاه يبقى غامضا في عمومه ، لذا ارتأينا تفصيله من خلال العناصر التي تقف وراء تحديد موقف الموظف ، حيث بينت النتائج أن الاستعدادات المكتسبة لها دور في تحديد مواقف الموظف اتجاه عملية إدارة التغيير ، فالمستوى التعليمي يبرز بدوره الاختلاف في تكوين الذهنية كل موظف ، إذ لا يمكن أن يفكر ذوي المستوى الضعيف بنفس الطريقة التي يفكر بها ذوي المستوى العالي، وبالتالي فإن موقف ذوي المستوى الضعيف ليس كموقف ذوي المستوى العالي اتجاه إي تغيير.

من تحليل البيانات الفرضية الأولى حول المستوى الثقافي للموظف الجزائري من مسببات إحداث مقاومة للتغيير ، قد تحققت بنسبة كبيرة

ثانيا : كما قلنا سابقا أن الذهنية التي تشكلت لدى الموظف من خلال تواجده في مجتمعه المحلي تمثل مرجعيته الاجتماعية والثقافية وعاملاها في تحديد مواقفه اتجاه إي عملية للتغيير داخل المؤسسة ، تلك المرجعية التي تشكلت من خلال تنشئته الاجتماعية التي كان أساسها الدين والعادات والتقاليد كانت بمثابة عاملا مساعدا على تفعيل وتحريك عجلة التغيير، فالموظف الجزائري قبل أن ينخرط في أي مؤسسة كان ولازال منخرط في مجتمع يقوم على أعراف وقيم تحبذ التعاون والتضامن بين أعضائه

كما هو معرف في مجتمعنا بـ (التوزيع) وتدعم ذلك ، وهذا ما أقره موظفي هذه المؤسسة (سونلغاز بالمسيلة) أنهم يدعمون فكرة التعاون و التضامن مع الإدارة في حالة إحداث تغيير جديد، وذلك خلال تقديم المساعدة للمسير ولو على شكل نصيحة من أجل لتفعيل عملية التغيير، باعتبار ذلك من قيمهم ومن رموز ثقافتهم المستمدة من دينهم ومن مجتمعهم الذي نشؤ فيه على حد قولهم .

من تحليل البيانات الفرضية الثانية حول التنشئة الاجتماعية عاملا مساعد لتبني عملية التغيير، قد رجح قبولها بنسبة كبيرة.

ثالثا : تعتبر المشاركة آلية هامة وأسلوب ناجح من أساليب معالجة السلوك التنظيمي لدى الموظف لتقليل من أمكانية حدوث مقاومة أو معارضة لعملية إدارة التغيير ، وهذا يتوقف طبعا على مدى الآليات المستخدمة من طرف المؤسسة من أجل جعل السلوك التنظيمي للموظف مساير لعملية التغيير ، فرغم أن أكثر النتائج التي تم التوصل إليها نتيجة البحوث حول السلوك التنظيمي تشير إلى أن أعضاء منظمة يقاومون أي تغيير ويرفضون عملية المشاركة في إدارته ،... إلا أن في دراستنا هذه توصلنا إلى أن الأغلبية الكبيرة من الموظفين عبروا عن عدم وجود مانع لمشاركتهم في عملية التحضير لأي تغيير مستهدف داخل المؤسسة ، وقد توصلنا أيضا إلى أن هذه الرغبة كانت لها مبرراتها وذلك من خلال عدة دوافع تملئها المنفعة الذاتية وهذا قصد جعل التغيير في صالحه ولخدمته ، لأن المشاركة تتيح هامشا من الحرية وتسمح للموظف بالمرادغة والمناورة وتفاذي الإجبار على قبول التغيير المفروض خاصة عندما نعرف أن الشخصية الجزائرية غالبا ما تعارض الأمر المفروض حتى وأن كان فيه نفعاً وتقبل الأمر الذي تشارك في صياغته حتى وأن لم يكن بدرجة كبيرة من المنفعة .

رغم كل هذا تبقى المشاركة أو إشراك الموظف في عملية التغيير هامة جدا بل هي أفضل وسيلة والأنجع لتقبل أي تغيير يمكن أن يحدث في المؤسسة.

سابعاً : التوصيات

على ضوء هذه النتائج التي تكشف عنها الدراسة الميدانية ، أرى أن رصيد البيئة الاجتماعية والثقافية التي يتبناه الموظفي في مجتمعه المحلي والتي تشمل القيم والعادات والتقاليد والأعراف المنتشرة داخل هذا المجتمع ، هي ليس مجرد أشياء يرتديها الموظف ثم يتخلى أو يبدلها بغيرها مجرد أن يدخل لمؤسسته ، بل هي أشياء متجذرة فيها ويحملها معه داخل المؤسسة ، ولذا وجب الاهتمام بها دراستها دراسة علمية حتى تمكننا من فهم وتفسير سلوكياته داخل المؤسسة.

كما أرى سلوكيات التنظيمية الصادرة من طرف الموظف خاصة منها السلبية لا يمكن تفسير إلا بإرجعها إلى النظم الاجتماعية منها الاسرية ودينية وتربوية وغيرها من النظم التي تشكل في مجموعها البناء الاجتماعي للمجتمع القادم منه الموظف .

ومن هذا المنطلق إذا ما أرادت أي مؤسسة تسعى إلى تفعيل وإنجاح التغيير وترجمته في سلوك إيجابي فعال لدى الموظف ، هو العود إلى دراسة سلوك خارج مؤسسته ، وذلك بدلالة أن حياة الموظف داخل المؤسسة وخارجها لا تتجزأ.

خاتمة :

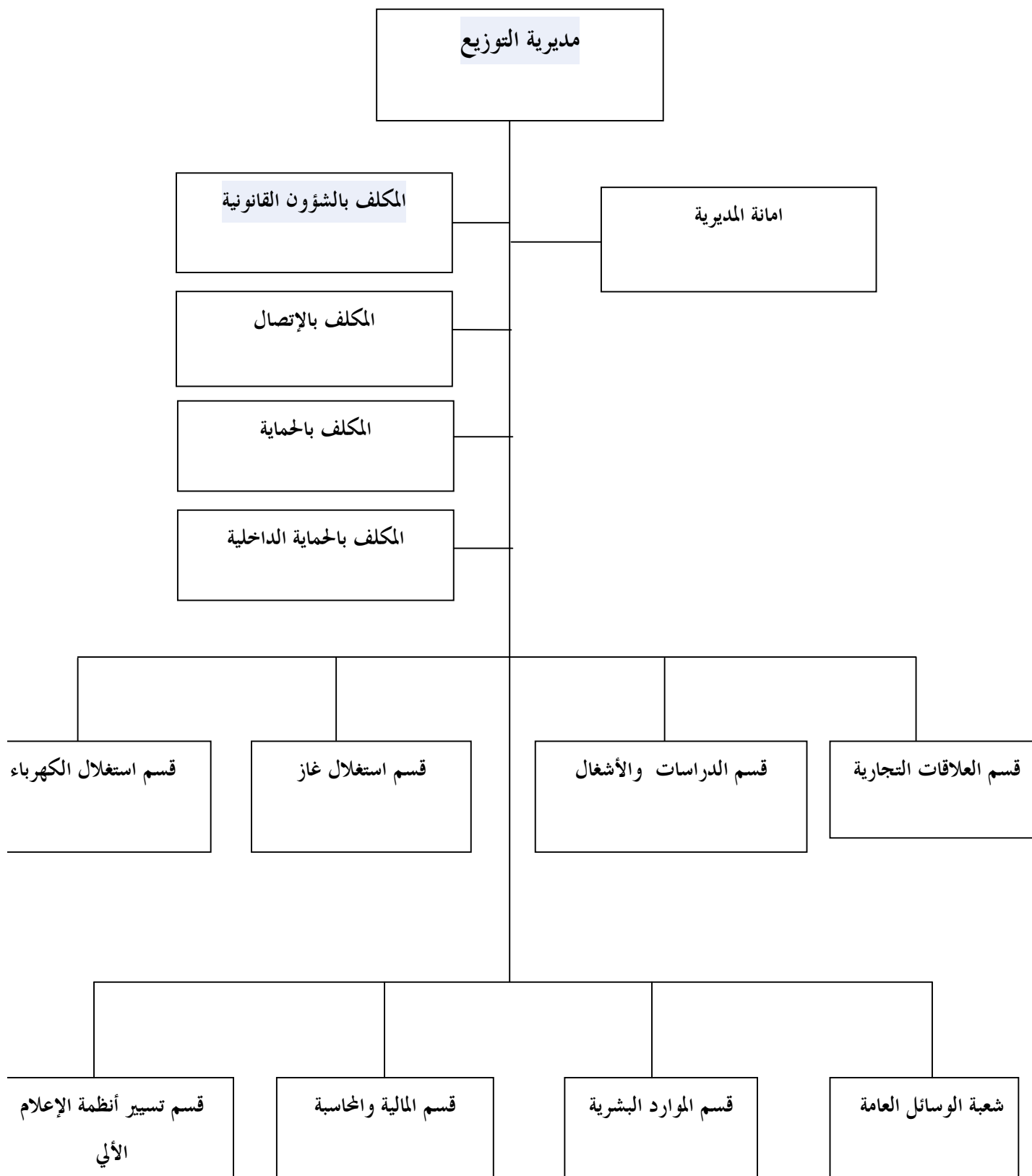
لقد كان هدفنا في هذه الدراسة هو البحث عن إمكانية تدخل شخصية الموظف في إحداث وتجسيد أي عملية للتغيير داخل المؤسسة تهدف إلى تحسين الأداء ومواكبة التحولات الحاصلة في الاقتصاد العالمي، وذلك من حيث هو (الموظف) عنصر بشري فعال داخل المؤسسة بما يحمله من تميزات فردية واستعدادات مكتسبة وأهداف مستقبلية، وبعبارة أخرى لقد انصب بحثنا حول الدور الذي يمكن أن يلعبه موقف الموظف في معادلة إدخال وإحداث وإدارة التغييرات داخل المؤسسة ، وهذا من بين عدة عوامل قد تساهم في مدى نجاح مساندة التحولات كالعوامل التعليمية والتشريعية وغيرها، وذلك من خلال قبوله أو رفضها ، تفعيله أو عرقلة لهذه العملية ، ولقد أثبتت المعطيات التي تم تحليلها عن مدى تأثير الواقع المعاش أو المحيط الثقافي التنظيمي للموظف خارج وداخل المؤسسة على شخصيته ومن ثم على سلوكياته التنظيمية وتوجيهه ردود أفعاله ومواقفه إزاء إدخال أي عملية للتغيير من شأنها أن تخل بالوضعية الراهنة للمؤسسة ، وهذه المواقف وردود الأفعال بدورها تتطوي على دلالات سوسيولوجية تعبر عن رهانات اجتماعية رمزية ومنفعية يسعى الموظف للحفاظ عليها، لذلك فإن مواقفه اتجاه التغيير كانت تتوقف على الدلالة التي يسندها الموظف إلى العناصر الثقافية والاجتماعية التي يحويها ويمليها عليه الواقع المعاش والمسار المهني له، وكذلك مدى تناسق وتناظر استعداداته القيمة المكتسبة مع ما يدخله التغيير من إجراءات قد تعيد النظر في النسق الحالي.

ولذلك يمكن القول أن ردود الأفعال ومواقف المقاومة والمعارضة لإدخال أي تغيير على البنية الحالية للمؤسسة وكذا الدوافع التي تقف وراء هذه المعارضة تجعلنا نعيد النظر في أهمية العنصر البشري أو في الاهتمام به كعنصر أساسي للقيام بأي عملية هادفة داخل أي مؤسسة بشكل عام والإدارة والتسيير بشكل خاص.

ولقد أثبتت من خلال هذه الدراسة أنه مهما كان موقف الموظف اتجاه عملية التغيير سلبياً أو إيجابياً إلا أن هناك فناعة لا بد منها وهي أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال الحديث عن إجراء عملية تغيير تهدف إلى تحسين أو تحديث لمؤسسة صناعية ما، دون الأخذ بعين الاعتبار مواقف واتجاهات أو آراء الموظفين بها باعتبارهم الفاعلين الأساسيين داخل المؤسسة، ولعل فشل السياسات السابقة للنهوض بالاقتصاد كان ببها القيام بعمليات التغيير في الوسائل وطرق وكيفيات التسيير دون دراسة للواقع الحقيقي أو الممارسة الفعلية للمسير، لأنه باعتبار المؤسسة مجتمع مصغر بكل ما يحمله من قيم وتمائلات مشتركة ومنجاة لتنشئة اجتماعية تنعكس في سلوكيات أعضائها لذلك فإنه من غير الممكن القيام بعملية تحول أو تغيير في معزل عن أفراد هذا المجتمع، بل لابد من دراسة واقعهم اليومي

ومعرفة ما يوافقون عنه وما يرفضونه وما هو مهم بالنسبة لهم وما هو ثانوي وبهذا يتسنى لنا الوقوف على الواقع الحقيقي لهذا المجتمع المصغر عندما نقوم بعملية تحضير الذهنيات لدى الموظفين بإشراكهم في التحضير لما يمكن تغييره، عندها يمكن الحديث عن عملية التغيير ناجحة. ومن هنا تظهر أهمية العنصر البشري بما يحمله من مواقف وآراء كمؤشر أساسي في إشكالية التغيير.

الهيكـل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمسيلة



جامعة المسيلة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان

تأثير العوامل السوسيو ثقافية على إدارة التغيير لدى
الموظف الجزائري
دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل نقدم لكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله إلى معرفة تأثير العوامل السوسيوثقافية على إدارة التغيير لدى موظفي هذي المؤسسة ، وبصفتكم الشخص المؤهل بتزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع ، لذا نرجو منكم المساهمة بالإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية ، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تناسبكم من ضمن عدد من الاختيارات المقترحة عليكم. ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ، وأنها ستستخدم لإثراء البحث العلمي فقط ، ولكم منا جزيل الشكر والتقدير مسبقا على مساهمتكم الفعالة في انجاز هذه الدراسة .

إعداد:

بن خالد جمال

إشراف:

• غرس الله نسرين

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة المدنية: أعزب متزوج أرمل مطلق
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الإقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من

10 سنوات

- 6- ماهو نمط العقد الذي يربطك بالمؤسسة؟
عقد محدود المدى عقد غير محدود المدى
- 7- الوظيفة الحالية بالمؤسسة:
إداري إطار

المحور الثاني: يعتبر المستوى الثقافي العالي للموظف من مسببات إحداث مقاومة للتغيير.

- 8- هل تعتقد أن منصبك الحالي يتلاءم مع قدراتك ومؤهلاتك؟
نعم لا
- 9- هل تعتبر أن المنظمة مكان ملائم لزيادة مهاراتك ومؤهلاتك؟
نعم لا
- 10- هل تعتز بإنتمائك لهذه المؤسسة؟
نعم لا
- 11- هل تعتقد أنك تتقاسم قيم مشتركة مع العمال لتحقيق أهداف مشتركة؟
نعم لا
- 12- ماذا يمثل لك العمل في المؤسسة؟
واجب حق مصدر مادي إثبات للذات
- 13- هل تبحث دائما عن طريقة جديدة لإنجاز عملك؟
نعم لا

14- هل تفضل أن تبقى الطرق وأساليب العمل بنفس الكيفية التي عليها؟

نعم لا

15- لو وجدت الفرصة لتعلم طرق جديدة لإستخدامها في العمل هل؟

- تخصص وقت لتعلمها واستخدامها

- تنتظر حتى يضطرك العمل لاستخدامها

- تحرص على العمل بالطرق المتعود عليها

16- في رأيك هل التحديات الاقتصادية التي تواجه المؤسسة في المستقبل؟

تخصك تخص المؤسسة تخصكما معا

17- هل تريد لمؤسستك أن تواكب التطورات الحاصلة لتحقيق المزيد من النجاحات؟

نعم لا

18- هل يتم ابلاغك بأي تغيير في المؤسسة مهما كان بسيطاً؟

نعم لا

19- في حال وجود أي تغيير في المؤسسة هل تقابل ذلك بـ _____؟

قبول رفض حياد

20- هل توفر المؤسسة المادة الاعلامية للتغيير قبل حدوثه؟

نعم لا

21- هل تعمل المؤسسة على تنمية قدراتكم من أجل إنجاز أي تغيير؟

نعم لا

22- هل تعتقد أن مشاركتك في التخطيط لعملية التغيير يزيد من امتالك للمؤسسة

نعم لا

23- لو ان المؤسسة اضطرت الى استقدام مختصين من خارج المؤسسة لاحداث التغيير ماذا سيكون

ردك؟

- تقبل ذلك وتعمل معهم لانجاح برامج التغيير

- تعارض عملهم من أجل الحفاظ على الوضعية الحالية

المحور الثالث: تعتبر التنشئة الاجتماعية للموظف عاملا مساعدا لتبني عملية التغيير

24 - هل تعتقد أن حضورك إلى مقر عملك في الأوقات الرسمية؟

ضروري غير ضروري

25- هل تحافظ على أملاك المؤسسة كما لو كانت ملكا لك؟

نعم لا

26- هل العمل الجماعي (توزيعة) يساهم في إنجاز عملية التغيير في المؤسسة؟

نعم لا

27 - هل تدعم فكرة التعاون و التضامن مع الادارة في حالة إحداث أي تغيير جديد؟

نعم لا

28- هل ترى أن إنجاز التغيير في المؤسسة يعد إشباعا لدوافعك المهنية؟

نعم لا

29- باعتبارك عضوا في المؤسسة هل تجد نفسك ملزما لتبني أي قيم جديدة قد تنتج من عملية

التغيير؟

نعم لا

30- في رأيك هل العمل على تطبيق التغيير باتقان أمر؟

واجب إختياري

31- عند إحداث أي تغيير وكان مسيرك يحتاج للمساعدة؟

- تقدم له المساعدة على شكل نصيحة

- لا تهتم لذلك

المحور الرابع: الأليات الممكن اعتمادها حتى يكون سلوك الموظف فعالا لإحداث التغيير

32- هل تهتم إدارة المؤسسة بتوضيح الهدف من عملية التغيير؟

نعم لا

33- هل تسعى المؤسسة على توفير المعلومات اللازمة للموظفين حول التغيير؟

نعم لا

34- في حالة وجود تغيير في المؤسسة هل تتلقى تكوينا معيناً عليه؟

نعم لا

35- ما هي الصيغ التي تراها مناسبة لتفعيل عملية إدارة التغيير؟

- تشكيل لجنة من إطارات المؤسسة لتخطيط وتنفيذ برنامج التغيير
- إستقدم خبراء ومختصين لتنفيذ برنامج التغيير وإدارته
- إجبار المسيرين على تبني وإدارة التغيير

36 - هل المؤسسة تستمع لشكاوى الموظفين ومختلف الانشغالات التي تنتج عن عملية التغيير؟

نعم لا

37- هل تمنحك الادارة بعضا من الحرية (تفويض السلطة) في تسيير وتفعيل عملية التغيير كلما

تطلب الأمر ذلك؟

نعم لا

38- هل تعتقد أن الجلوس على طاولة واحدة مع الادارة العليا لمناقشة وطرح الأفكار هي الطريقة

الوحيدة لتفعيل عملية إدارة التغيير؟

أعتقد ذلك لا أعتقد

39- هل تقوم الإدارة المؤسسة بتكريم العمال بعد تنفيذ التغيير بنجاح بهدف تشجيعهم؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع هذا التشجيع؟

مادي معنوي كلاهما

40- هل تقوم الإدارة بإشراك الموظفين أثناء تقييم عملية التغيير؟

نعم لا

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : المصادر

القرآن الكريم

ثانياً : المراجع

القواميس :

- 1- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم: لسان العرب، دار صادر، المجلد الخامس، لبنان .
- 2 - إبراهيم مصطفى و أحمد عبد القادر و أحمد حسن الزيات و محمد علي النجار ، المعجم الوسيط، تركيا: المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر .
- 3 - إبراهيم مذكور : معجم العلوم الإجتماع ، الهيئة المعرفية العامة للكتاب ، مصر ، 1975 .
- 4 - طلعت همام: قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، دار عمار، ط 2، عمان، الأردن، 1987.

الكتب :

- 5 - أمل مصطفى عصفور : قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير والتنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، 2008.
- 6 - باركرو وآخرون : علم الاجتماع الصناعي ، ترجمة ، محمد علي محمد وآخرون ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
- 7 - بديع محمد القاسم : نماذج إستراتيجيات التغييرة التحديث ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2001.
- 8 - جميل أحمد توفيق : إدارة الأعمال (مدخل وظيفي) ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1999.
- 9 - دافيد ويلسون: إستراتيجية التغيير، ترجمة: تحية عمار، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999 .
- 10 - دوغلاس ك سميث: إدارة تغيير الأفراد والأداء، ترجمة: عبد الكريم الخزامي، إتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001 .
- 11 - زكريا عبد العزيز محمد : التلفزيون و القيم الاجتماعية للشباب و المراهقين ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.

- 12 - حسين رشوان : علم الإجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004.
- 13 - طارق المجدوي : الإدارة العامة ، منشورات الحلبي ، الحقوقية ، بيروت ، لبنان ، 2001.
- 14 - كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم) ، دار الفكر ، الأردن ، 1994.
- 15 - كمال التابعي : الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم و التنمية ، دار المعارف ، مصر ، 1985 .
- 16 - ماجدة العطية: سلوك المنظمة ، دار الشرق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003.
- 17 - مايكل تومسون وآخرون: نظرية الثقافة ، ترجمة على سيد ، الصار سلسلة عالم المعرفة ، 1997.
- 18 - مانغريد ماك: فن إدارة البشر، ترجمة: محمد مرعي مرعي: دار الرضا للنشر والتوزيع عمان الأردن، 1999.
- 19 - مهدي حسين زويلف ، علي محمد عمر العضائبة : إدارة المنظمة - نظريات وسلوك - ، دار مجدلاوي ، عمان ، الاردن ، 1996 .
- 20 - موسي اللوزي : التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن ، 1999 .
- 21 - محمد ناصر العديلي : إدارة السلوك التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، 1992.
- 22 - محمد ناصر العديلي : السلوك التنظيمي في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، 1992 ، .
- 23 - محمد السويدي : مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحات ، دار التونسية للنشر ، تونس ، 1991 .
- 24 - محمد على محمد : البيروقراطية الحديثة ، دار الكتب الجامعية ، ط1، مصر ، 1975 .
- 25 - محمد على محمد : علم الإجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1993.
- 26 - محمد قاسم القريوتي : المفاهيم الحديثة في الإدارة ، دار الشروق، عمان ، الاردن ، 1993 .
- 27 - محمد شاكر عصفور : أصول التنظيم والأساليب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 1999.

- 29 - محمد الشناوي وآخرون : التنشئة الإجتماعية للطفل ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2001 .
- 30 - بديع محمد القاسم : نماذج إستراتيجيات التغيير ةالتحديث ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2001.
- 31 - مراد زعيمي : مؤسسات التنشئة الإجتماعية ، منشورات جامعة باجي مختار ، عناية ، الجزائر.
- 32 - زعيمي : علم الاجتماع- رؤية نقدية-، مؤسسة الزهراء للفنون المبعية بقسنطينة ، الجزائر ، 2004.
- 33 - ناصر دادي عدون : الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011.
- 34 - ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية ، عمان الاردن ، 1993.
- 35 - السيد الحسيني : مدخل لدراسة التنظيمات المعاصر ، دار المعارف ، مصر ، 1996.
- 36 - السيد الحسيني :النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم ،دار المعارف ، ط2، مصر ، 1977 .
- 37 - السيد عبد القادر شريف : التنشئة الإجتماعية للطفل العربي في عصر العولمة ، دار الفكر العبي ، ط2 ، 2004 ، القاهرة ، مصر .
- 38 - سيفن أكرويد : سوء السلوك التنظيمي ، ترجمة : عبد الحكم الخزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2002 .
- 39 - سمير أمين:"العرب وتحديات العلم والثقافة "مجلة ما بعد الرأسمالية، ط 01 ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت ، لبنان ، 1988.
- 40 - سعاد نائف برنوطي : إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن ، 2001 .
- 41 - سعيد يس عامر: الادارة وتحديات التغيير، مركز وايدسرفس للاستشارات والتطوير الاداري، مصر، 2000.
- 42 - عبد الله زاهي الرشدان : التربية والتنشئة الإجتماعية ،دار وائل ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2005 .
- 43 - عبد الله عبد الرحمن : علم الاجتماع الصناعي ، دار النهضة العربية ،بيروت ، لبنان ، 1999.

- 44 - عبد الرحمن توفيق : التطور التنظيمي ، مركز الخبرات المهنية والإدارية ، بميك ، القاهرة ، مصر ، 1999 .
- 45 - علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر .
- 46 - علي السلمي : السلوك التنظيمي ، دار غريب للنشر والتوزيع ، ط3 ، القاهرة ، مصر ، 1979 .
- 47 - علي عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005 .
- 48 - فاروق السيد عثمان: قوى ادارة التغيير، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2000 .
- 49 - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع ، جامعة منتوري قسنطينة، 2006 .
- 50 - صلاح الدين محمد عبد الباق: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002 .
- 51 - صلاح الدين شروخ : علم الاجتماع التربوي ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، عنابة ' الجزائر .
- 52 - قباري محمد : علم الاجتماع الثقافي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 1996 .
- 53 - الربيع ميمون : نظرية القيم في الفكر المعاصر بين النسبية و المطلقية ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، الجزائر، 1980 .
- 54 - ريمون بودون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، ط 2، بيروت، لبنان، 2007 .
- 55- ريتشارد هال: المنظمات، هيكلها، عملياتها، ومخرجاتها ، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري ، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2001 .
- 56 - خليل محمد حسن الشماع : مبادئ الإدارة - مع التركيز على الأعمال - دار الميسرة للنشرة والتوزيع ، عمان ن الاردن ، 1999 .
- 57 - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000 .

مذكرات ورسائل:

- 58 - جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، أشرف سالم بن سعيد القحطاني، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2007.
- 59 - محمد قمانة : الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر قسم علم الاجتماع ، السنة الجامعية 2004 - 2005.
- المواقع الإلكترونية :

¹ <http://www.alukah.net/library/0/18635/#ixzz2UiqIPuHF>

¹ <http://www.arabvolunteering.org>