

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر-2-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم، الديناميكيات

الاجتماعية و المجتمع

الموضوع :

القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و علاقتها
بالتغيير التنظيمي

- دراسة ميدانية بالمديرية العامة لشركة سونلغاز (الجزائر العاصمة) -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم

إشراف الأستاذ:

* عبد اللاوي حسين

إعداد الطالبة:

* بريش غنية

السنة الجامعية: 2013/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعانني على إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بخالص الشكر الجزيل و العرفان بالجميل و الاعتراف و التقدير لمن
غمرني بالفضل و اختصني بالنصح و تفضل علي بقبول الإشراف على رسالة الماجستير
الأستاذ المحترم: **حسين عبد اللاوي**.

و أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الذين تعلمت على يدهم و لو حرفاء و أخص
بالذكر أستاذي: رابح مكاوي و كل من ساعدني من قريب أو من بعيد. و أدامهم الله
منبعا للعلم إن شاء الله.

كذلك أتقدم بالشكر إلى جميع إدارات و عمال المديرية العامة لشركة سونلغاز و
أخص بالذكر الأنسة: هنانو سميرة على مساعدتهم لي في ميدان الدراسة لإنجاز هذا العمل،
و لم يبخلوا عني بتقديم النصائح.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي التي طالما تمنيت إهداءها و تقديمها:

إلى من رعتني بعطفها و حنانها

إلى أول كلمة نطقت بها شففتني

أمي الحبيبة

إلى المصباح الذي لا يبخل بإمدادي بالنور

إلى الذي علمني بسلوكه خصالا أعتز بها في حياتي

أبي العزيز

إلى عائلتي الثانية خالتي الحنونة و زوجها و كل عائلة كريبات

إلى من بوجودهم أكتسب قوة و محبة لا حدود لها، و عرفت معهم

معنى الحياة أخواتي، و الغاليين حمزة و بلال، وإلى كل عائلة بريش

و طالبي.

إلى خطيبي و عائلته الكريمة

و إلى كل زميلاتي و زملائي من مدرسة الدكتوراه

الباحثة:

غنية بريش



	الفصل الثالث: التغيير التنظيمي: تعاريف و نظريات
55	تمهيد
56	1. ماهية التغيير التنظيمي وأنواعه
60	2. دواعي، أهداف ومجالات التغيير التنظيمي
65	3. مراحل وخطوات التغيير التنظيمي
71	4. إستراتيجيات التغيير التنظيمي
72	5. اهتمامات علم اجتماع التنظيم بدراسة التغيير
76	6. نظريات التغيير التنظيمي الاجتماعية
83	7. إستراتيجيات وأدوات مجابهة مقاومة التغيير
86	8. معايير التغيير التنظيمي
88	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: إدارة التغيير و الثقافة التنظيمية
90	تمهيد
91	1. إدارة التغيير
91	1.1. تعريفها، مبادئها و خصائصها
94	2.1. أسس إدارة التغيير بالقيم
99	3.1. أساليب التغيير في الإدارة بالقيم
106	4.1. مراحل عملية إدارة التغيير بالقيم
113	2. الثقافة التنظيمية
113	1.2. تعريفها و عناصرها
116	2.2. خصائص الثقافة التنظيمية
117	3.2. أهمية الثقافة التنظيمية
119	4.2. أبعاد الثقافة التنظيمية و مؤشراتها
122	خلاصة الفصل
	الباب الثاني: الدراسة الميدانية
	الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية و المنهجية
125	تمهيد

126	1. أسباب اختيار المؤسسة محل الدراسة: المديرية العامة لمجمع سونلغاز
127	2. التعريف بميدان الدراسة
137	3. مجالات الدراسة
138	4. المنهج المتبع في الدراسة و التقنيات
140	5. تحديد مجتمع و عينة الدراسة
141	6. أساليب المعالجة الإحصائية
141	7. خصائص مفردات الدراسة
149	خلاصة الفصل
	الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الفرضيات
151	تمهيد
152	1. تحليل بيانات الفرضية الأولى
178	2. مناقشة نتائج الفرضية الأولى
180	3. تحليل بيانات الفرضية الثانية
189	4. مناقشة نتائج الفرضية الثانية
191	5. تحليل بيانات الفرضية الثالثة
199	6. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
201	الاستنتاج العام
203	الاقتراحات و التوصيات
204	الخاتمة
207	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
40	تلخيص لتطور القيم التنظيمية في مراحلها المختلفة	01
49	القيم التنظيمية في بعض الدول	02
65	مجالات التغيير التنظيمي.	03
67	مراحل عملية التغيير	04
101	التكوين في مراحل التغيير وعلاقته بالمستوى التنظيمي	05
140	توزيع القيم التنظيمية في أسئلة الاستمارة	06
140	توزيع عمال المؤسسة حسب الفئات السوسيو مهنية لسنة 2012	07
142	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	08
142	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن و الفئات السوسيو مهنية	09
143	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس و الفئات السوسيو مهنية	10
144	الحالة العائلية لأفراد العينة	11
144	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي و الفئات السوسيو مهنية	12
145	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية و الفئات السوسيو مهنية	13
152	عقد جلسات مع العمال لمعرفة ما يزعجهم من التغيير حسب أقدمية الإطارات القيادية	14
153	مساهمة التغيير في تسهيل عملية التسيير حسب أقدمية الإطارات القيادية	15
153	سبب التغيير التنظيمي بالمؤسسة حسب الفئات السوسيو مهنية	16
154	المتغيرات التنظيمية حسب أقدمية الفئات العمالية	17
155	التشجيع على الإبداع و الابتكار من خلال تغيير أنظمة العمل حسب الفئات السوسيو مهنية	18
156	مساهمة و سائل الاتصال الحديثة (الإنترنت ،الإنترانت) في وصول المعلومات حسب أقدمية الفئات العمالية	19
157	مساهمة الهيكل التنظيمي الجديد حسب أقدمية الفئات العمالية	20
158	علاقة المتغيرات التنظيمية بالإجراء الذي يتخذه المسؤول في حالة التغيير التنظيمي بالنسبة للإطارات القيادية	21

160	معرفة سبب مقاومة العمال للتغيير التنظيمي حسب أقدمية الإطارات القيادية	22
161	المسؤول القدوة حسب الفئات السوسيو مهنية و جنس الفئات العمالية	23
162	علاقة المتغيرات التنظيمية بتحقيق الثقة في قدرات العاملين بالنسبة للإطارات القيادية	24
163	العلاقة بين المتغيرات التنظيمية و وصول المعلومات و القرارات حول التغيير بالنسبة للفئات العمالية	25
164	العلاقة بين أهمية المكافأة و اقتناع العمال بالتغيير بالنسبة للإطارات القيادية	26
165	تطوير أنظمة التحفيز بالمؤسسة حسب أقدمية الإطارات القيادية	27
166	التكوين و علاقته بتطوير الكفاءات بالنسبة للفئات العمالية	28
167	تكيف الفئات العمالية مع التغيير حسب الأقدمية و الجنس	29
168	كيفية ترقية العمال حسب الفئات السوسيو مهنية	30
170	علاقة استعمال التكنولوجيا الحديثة بالعمل في فريق بالنسبة للفئات العمالية	31
171	تحسيس المسؤول بفريق العمل حسب أقدمية الفئات العمالية	32
172	موقف الإطارات القيادية من التغيير حسب الأقدمية و الجنس	33
173	موقف العمال من التغيير التنظيمي موزعين حسب الأقدمية و الفئات السوسيو مهنية	34
175	العلاقة بين المتغيرات التنظيمية و تطور قيم المؤسسة بالنسبة للإطارات القيادية	35
176	العلاقة بين المتغيرات التنظيمية بتطور قيم المؤسسة بالنسبة لفئات العمالية	36
179	الإجراء المتخذ من طرف المسؤول عن التغيير حسب أقدمية الإطارات القيادية	37
180	اعتبار المسؤول قدوة بالنسبة للمبوهين حسب أقدمية الفئات العمالية	38
181	تفويض السلطة لذوي الكفاءات حسب أقدمية الإطارات القيادية	39

182	آراء المبحوثين حول الثقة في قدرات العاملين بالمؤسسة حسب أقدمية الإطارات القيادية	40
183	الاستفادة من المكافآت حسب أقدمية الفئات العمالية	41
184	اهتمام المؤسسة بتطوير كفاءاتها حسب الفئات السوسيو مهنية	42
185	آراء الفئات العمالية عن الأداء موزعين حسب الأقدمية	43
186	العدل في فصل الخلافات بين العمال حسب الجنس	44
187	تعامل فريق العمل مع مشاكل الزملاء حسب أقدمية و جنس الفئات العمالية	45
188	العمل في فريق حسب الفئات السوسيو مهنية	46
191	علاقة العمال بمسؤولهم حسب الأقدمية	47
192	طبيعة العلاقة بين العمال حسب الأقدمية	48
192	رأي العمال في العمل بالمؤسسة حسب الأقدمية	49
193	العلاقة بين المتغيرات التنظيمية و التكيف مع قيم المؤسسة	50
194	تكيف العمال مع قيم المؤسسة حسب الفئات السوسيو مهنية	51
195	العلاقة بين تطور قيم المؤسسة و الانتماء	52
196	الرضا الوظيفي حسب الفئات السوسيو مهنية	53
197	العلاقة بين الموقف من التغيير التنظيمي و الانتماء	54
198	العلاقة بين الانتماء، الأقدمية و الجنس	55

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
33	عجلة القيم	01
51	التعارض القيمي	02
58	نموذج بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية	03
60	دواعي التغيير التنظيمي	04
69	خطوات التغيير التنظيمي	05
71	الأنشطة المساهمة في إدارة التغيير الفاعل	06
98	دور الخبير في مراحل التغيير	07
108	العوامل المؤثرة على كتابة رسالة المنظمة	08
112	يبين خطوات التغيير في الإدارة بالقيم	09
115	مكونات بناء ثقافة متماسكة	10
146	دائرة نسبية تبين توزيع الإطارات القيادية حسب الجنس	11
147	مدرج تكراري يوضح توزيع الإطارات القيادية حسب الفئات العمرية	12
147	أعمدة بيانية توضح توزيع الإطارات القيادية حسب الحالة العائلية	13
148	مدرج تكراري يوضح توزيع الإطارات القيادية حسب الأقدمية	14

مقدمة:

إن التحولات الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية و الفكرية المحيطة بالمؤسسات جعلت منها نظاما مفتوحا، فهي تتفاعل مع بيئتها التنظيمية الداخلية و البيئة الخارجية التي تتميز بطابعها الديناميكي الذي يؤثر على المؤسسة ككل، وهذه الأخيرة تحاول التكيف مع هذه التغيرات و مواجهة العراقيل و الصعوبات من أجل تجاوزها، و ذلك لتتمكن المؤسسة من البقاء و الاستمرار في ظل عالم سريع التغير في جميع المجالات. هذه الظروف و التحولات جعلت المؤسسات تهتم أكثر بتنمية تنظيماتها من خلال التخطيط المحكم الذي يهدف لتغيير العاملين و تطويرهم على مستوى قيمهم، مهاراتهم و أنماط سلوكهم، و كذلك تغيير التكنولوجيا و العمليات و الهياكل التنظيمية، و ذلك لتطوير الموارد المادية والبشرية أو تحقيق الأهداف المحددة للتنظيم أو كليهما معا.

فالتغيير التنظيمي أصبح أمرا حتميا تقوم به المؤسسات لضمان التقدم و التطور، و هذا ما قامت به أغلبية المؤسسات الجزائرية لإنعاش الاقتصاد الوطني، بما فيها تنظيمات العمل الصناعية، و نخص بالذكر الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز التي أصبحت مجمعا صناعيا يشمل الإنتاج، النقل و التوزيع و لكل مديرية الفروع الملحقة بها. بحيث أنها اعتمدت إعادة هيكلة مؤسساتها كوسيلة للتخلص من المركزية البيروقراطية، حيث شهدت المؤسسات تحولات تنظيمية على مستوى أسس المؤسسة، المهام و النشاطات، الأداء و كذلك التغيير في ثقافة و حضارة المؤسسة.

و لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية يتحدد من خلالها سلوك العاملين بها، و التي تكتسب خاصية التراكم بصفة مستمرة و متصلة، تنشأ عبر مراحل تطور المؤسسة وانتقالها من الجيل الأول إلى الجيل الجديد، عن طريق التعلم، المحاكاة. فتقافة المؤسسة هي التي تحدد و تضبط سلوك الأفراد داخل التنظيم و تجعلهم يتميزون عن العاملين بمؤسسات أخرى. ففي السنوات الأخيرة أصبح موضوع القيم التنظيمية محور اهتمام معظم المنظمات الكبرى، حيث عملت على تطبيق برنامج عمل لترقية القيم التنظيمية بين العمال داخل التنظيم، فالمؤسسة تعتبر البيئة المناسبة لهذه القيم سواء على المستوى الفردي، الجماعي أو التنظيمي. كما نجد أن القيم التنظيمية تمثل خصائص بيئة العمل في المؤسسة، و هذه الأخيرة ترتبط بالتغيرات الحاصلة في المحيط.

و فيما يخص القيم التنظيمية تسعى المنظمات إلى توضيح قيمها للعاملين والمدراء، و انسجام قيم العاملين و قيم المؤسسة سيؤدي إلى خلق بيئة إيجابية تدفعهم للمزيد من التفاعل و رفع مستوى الأداء

وعدم الصراع، والعكس. فالمهم ليس امتلاك المؤسسة للقيم التنظيمية و إنما الأهم هو تجسيدها على الواقع و العمل بها. وتكمن أهمية القيم التنظيمية في أنها تشكل المحرك الرئيسي، والمرجع الموجه الذي تستند إليه سياسات وإجراءات وقرارات المؤسسة، ولديها تأثير واضح في اتجاهات ودافعية العمال نحو العمل وفي الممارسات الوظيفية لأفرادها الذين يلتزمون بها لتحقيق أهداف المؤسسة و تساهم في تحقيق الانتماء التنظيمي للعاملين بها.

و تبحث هذه الدراسة عن مدى تأثير التغيير التنظيمي على القيم التنظيمية، و من أجل الإلمام بمختلف جوانب البحث قمنا بتقسيمها إلى باين ، احتوى الأول على الجانب النظري و المعرفي للدراسة ، أما الثاني شمل الدراسة الميدانية. و قد تضمن الباب الأول أربعة (04) فصول، الأول الإطار المنهجي للدراسة حيث تم تحديد أسباب اختيار الموضوع، أهدافه و أهميته، ثم الإشكالية و تساؤلاتها و الإجابة عنها بفرضيات ليلها تحديد مفاهيم الدراسة ثم المقاربة السوسولوجية و صعوبات الدراسة. و الفصل الثاني متعلق بالقيم التنظيمية بتعريفها، تصنيفها و خصائصها ، أهميتها و مراحل تطورها و تكوينها و منظومة القيم التنظيمية ، ثم الفصل الثالث الذي تناول التغيير التنظيمي من خلال التطرق إلى ماهية التغيير التنظيمي و أنواعه، دواعي التغيير، أهدافه و مجالاته، مراحل وخطواته، إستراتيجياته، بالإضافة إلى اهتمام علم اجتماع التنظيم بدراسة التغيير، وأهم النظريات الاجتماعية التي تناولت التغيير التنظيمي ، و استراتيجيات وأدوات مجابهة مقاومة التغيير، ومعايير نجاحه، و يليه الفصل الرابع الذي تضمن إدارة التغيير و الثقافة التنظيمية.

أما الباب الميداني تضمن فصلين ،الفصل الخامس الخاص بالإجراءات الميدانية والمنهجية ،والفصل السادس المتعلق بعرض و تحليل بيانات الفرضيات ، لتصل الباحثة إلى استنتاج عام حول الدراسة الميدانية و بعضا من الاقتراحات والتوصيات.

الباب الأول:

الجانب النظري و المعرفي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع
- 2- أهداف الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- الإشكالية
- 5- الفرضيات
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- ملخص الأدبيات حول موضوع الدراسة و التعليق عليها
- 8- المقاربة السوسولوجية
- 9- صعوبات الدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع:

إن تناول هذا الموضوع بالذات و المتعلق بـ "القيم التنظيمية" و "التغيير التنظيمي" لم يكن بمحض الصدفة، و إنما تحدّد بعد القيام بمجموعة من البحوث و المناقشات حول الاحتياجات الممكنة التي يمكن أن يكون البحث مفيدا في الإطار العلمي بالنسبة لكل من الجامعة و لأي مؤسسة. و بعد الانشغالات التي طرحت و محاولة منا لفهما بدافع الفضول العلمي لجأنا إلى القراءات المتواصلة لنصل إلى محاولة دراسة أثر التغيير التنظيمي الذي تقوم به المؤسسة على قيمها التنظيمية.

و لقد تم تحديد هذا الموضوع لأنه من اهتماماتنا الشخصية كل ما يتعلق بالمؤسسة و التنظيم، هذا ما جعل هذا الموضوع يتميز بنوع من الرغبة في محاولة فهم و تحليل هذه القيم التنظيمية و أهميتها داخل المؤسسة ، حيث نجد أن العامل يتكيف مع نظام المؤسسة الخاص بها و يكتسب منها ثقافة تجعله متميزا عن عامل بمؤسسة أخرى وبالتالي هذه المؤسسة تحوي مجموعة القيم التنظيمية التي تجعله أكثر ارتباطا بها.

و ممّا لاشك فيه أن بعض المؤسسات التي تعرف تغييرات على مستوى إستراتيجيتها أو الهيكل التنظيمي أو التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة، فإن القيم التنظيمية السائدة تتأثر بذلك التغيير بشكل إيجابي أو سلبي. و هذه محاولة لدراسة واقع القيم التنظيمية بمؤسساتنا في ظل عملية التغيير التنظيمي.

ومن بين الأسباب التي أدت بنا إلى التطرق لهذا الموضوع ما يلي:

- رغبة الباحثة في توسيع معارفها العلمية حول كل من التغيير التنظيمي و القيم التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.

- الموضوع له علاقة بتخصص علم الاجتماع التنظيم، لأن القيم التنظيمية أساس أي بناء تنظيمي

و التغيير التنظيمي يمس هذا البناء و بالتالي فهو يؤثر في جميع مكوناته المادية و البشرية.

- قلة الدراسات حول موضوع القيم التنظيمية خاصة في علم الاجتماع في الجزائر، لأن أغليتها متناولة في كل من تخصصات العلوم الإدارية و علم النفس.

- محاولة إثراء البحث العلمي، و المكتبة الجزائرية، على أن يكون البحث مفيدا لدراسات مستقبلية من جهة و كذلك ذو منفعة لمؤسساتنا من جهة أخرى.

2. أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى بلوغ الأهداف التالية:
- معرفة مدى التغيير التنظيمي الذي قامت به المؤسسة ساهم في تطوير القيم التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.
 - محاولة فهم هذه القيم التنظيمية التي تعتبر القاعدة الأساسية لأي تنظيم.
 - معرفة واقع قيم مؤسساتنا في ظل التغيير التنظيمي.
 - إبراز أهمية الانتماء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة في ظل التغيير التنظيمي.

3. أهمية الدراسة:

يمكن حصر أهمية دراسة موضوع : القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و علاقتها بالتغيير التنظيمي في جانبين: الأول ذو أهمية علمية و الثاني ذو أهمية عملية .

1.3. الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الموضوع في طرح العلاقة بين القيم التنظيمية و التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، و لدراسة القيم التنظيمية في إطار سوسيولوجي يتطلب منا إحاطة شاملة بالبعد الاجتماعي لهذه القيم، لأنه لكل مؤسسة أهداف اقتصادية و أخرى اجتماعية تحاول تحقيقها داخل التنظيم. و التغيير الذي تقوم به المؤسسة تتأثر به البيئة الداخلية للمؤسسة و منها القيم التنظيمية، وبالتالي يستمد الموضوع أهميته من أهمية القيم التنظيمية في المؤسسة، لما لها من دور فعال في تحديد سلوك العاملين بالمؤسسة و كذلك تعزز انتماءهم و ولائهم لها. و الاهتمام بالتغيير التنظيمي مهم أيضا لأنه أصبح ضروريا في ظل التحولات البيئية الخارجية و الداخلية، حيث تجد المؤسسة نفسها في مواجهة متطلبات العاملين بها، و المورد البشري داخل التنظيم يعتبر المحرك الأساسي الذي يمكن الاعتماد عليه في تحقيق التغيير الفعال.

و في هذا المجال نجد أن أغلبية الدراسات التي تناولت موضوع القيم التنظيمية في العلوم الإدارية و علم النفس، أما فيما يتعلق التغيير التنظيمي فأغلبية الدراسات التي تطرقت إليه في العلوم الاقتصادية، وهذه محاولة منا لدراسة الموضوع دراسة سوسيولوجية. كما نأمل أن يساهم هذا البحث في زيادة المعرفة و إثراء للمعلومات في هذا المجال، وأن يجسد إضافة علمية إذ يمكن الاستفادة منه و الاعتماد عليه في دراسات أخرى ليكون نقطة انطلاق لبحوث علمية مستقبلية.

2.3. الأهمية العملية:

إذا استطاعت المؤسسة تجسيد هذه القيم التنظيمية في الواقع لتمكنت من استغلال مواردها البشرية لما يخدم مصلحتها، نظرا لمكانة هذه القيم داخل التنظيم. و التغيير التنظيمي بمختلف مستوياته و مجالاته سواء في الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا و حتى الأفراد سوف تتأثر به البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة. و هنا نجد أن القيم التنظيمية هي الأخرى قد يؤثر عليها التغيير تتحول نحو الأحسن أو العكس، فإذا تمكنت المؤسسة من تحسين و تطوير قيمها فإنها تساهم بذلك بالحفاظ على العاملين بها و تحقيق انتمائهم لها، و التقليل من نسبة دوران العمل (ترك العمل).

و التغيير التنظيمي مرتبط بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، لأنها مدخل أساسي في تحقيق التغيير، و بالتالي لضمان نجاح التغيير لابد من مراعاة متطلبات التنظيم و أفرادها، و القيم التنظيمية محور مهم لابد من اهتمام المؤسسة به، و هذه الأخيرة تكون قد وفرت بيئة متميزة بقيمها و محفزة و هذا ما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي و تحسين العلاقة بين العاملين فيما بينهم، و كذلك مع المؤسسة و بالتالي تحقيق الانتماء و الوفاء للمؤسسة، و السعي دائما إلى بذل أقصى الجهود من أجل تطوير المؤسسة و المحافظة عليها.

4. الإشكالية:

يعتبر نسق القيم التنظيمية للمؤسسة من أهم الأبعاد التي يتعين على المؤسسة الاهتمام بها، لأنها تمثل جوهر الثقافة التنظيمية. و يعرف 'موريس تيفني' 'Maurice Thévenet' الثقافة أنها "كل ما يوجد بالمؤسسة في ممارستها و كذلك ما يميزها عن الآخرين"¹. و القيم التنظيمية تتخذ الجانب التنظيمي كمصدر و هدف، و مسار تطبيقها داخل النظام هو المورد البشري، و على الرغم من أنه هو المسؤول و القائم على تنفيذها إلا أنها قد تحيد عن رغباته و تتجاوز ميوله و أهدافه. و هذه القيم التي تتبناها المؤسسة هي التي تحدد طريقة تعامل الأفراد قادة أو موظفين مع بعضهم البعض داخل المؤسسة، أو أثناء تعاملهم مع العملاء الخارجيين. و هذه الأخيرة تعتبر المحرك الأساسي و المرجع الذي تستند إليه سياسات و إجراءات و قرارات المؤسسة. و القيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة². و في ظل الديناميكية و الحركية المستمرة التي تعرفها كل من البيئة الخارجية للمؤسسة و كذلك البيئة الداخلية، لجأت المؤسسات الوطنية بصفة عامة و المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة إلى عملية

¹ Maurice Thévenet, " La culture en neuf questions", in revue française de gestion, n° : 47-48, 1980, P16.

² موسى المدون و إبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ط1، 1995، ص397.

التغيير التنظيمي، و قد تطلب من المؤسسات العمومية لتصحيحها حجما معتبرا من الموارد نتيجة النقص البشري والتكنولوجية والتنظيمية.

و التغيير ينتج من خلال خلق قواعد جديدة ، هذه القواعد تساهم في تركيب الفعل مع عدم إغفال التصورات الجماعية للفاعلين¹ ، و التغيير التنظيمي تلجأ إليه المؤسسات التي تبحث عن التحسين و التطوير من خلال جهود مخططة و نظامية طويلة المدى تركز على الثقافة التنظيمية و عملياتها الإنسانية و الاجتماعية. هنا نجد أن المؤسسات تهتم و تختص بالتأكيد على قيمها التنظيمية و تحرص عليها و ذلك من أجل صيانة التماسك في البناء التنظيمي في ظل التغييرات الحاصلة.

و لا يمكن تجاهل حاجة المؤسسة إلى انتماء عاملها في ظل التغيير التنظيمي، فهي تسعى دائما إلى كسب رضا العمال من خلال الثقافة التنظيمية التي تجعل أفراد التنظيم يملكون قيما مشتركة تدعم علاقاتهم المهنية، انتمائهم و كفاءتهم لما يخدم الطرفين. و هنا نجد أن مختلف المؤسسات تسعى من أجل تعزيز منظومة قيمها التنظيمية ، و يتضمن ذلك قدرة المؤسسة في إنتاج علاقات تبعية و قيادة في البيئة الداخلية للمؤسسة مما يتطلب دعم هذه القيم، و هذه الأخيرة تختلف من مؤسسة لأخرى، كما نجد أيضا أن بعض المؤسسات لا تكتفي بتشكيل ثقافات تنظيمية مبنية على القيم التي تحقق الفعالية فقط و إنما تسعى إلى زيادة التوافق بين أهداف و طموحات الموظفين و أهداف المؤسسة من خلال هذه القيم، و التي تبرز في شكل قيم ممارسة في البيئة الداخلية و المتعلقة بالعاملين بها، و هناك قيما خاصة بالمتعاملين الخارجيين. و هنا يبرز دور المديرين في التأثير على الفاعلين الآخرين (العاملين)، و من خلال سلطتهم (القيادة) يستطيعون التحكم في العلاقات التفاعلية بين أفراد التنظيم و هذا يتم عن طريق العملية الاتصالية المتبناة من طرف المؤسسة لتحقيق القيم الخاصة بهذا التنظيم.

و ما سنتناوله في هذه الدراسة و هو أن التغيير التنظيمي الذي تقوم به المؤسسات يوازيه تغييرات و إعادة ترتيب النسق القيمي للمؤسسة، فالقيم التنظيمية تتغير و تتطور بحيث أنها تتأثر بالتغييرات الحاصلة باعتبارها قوة ضابطة و منظمة للسلوك، و بما أن التغيير التنظيمي هو فعل عقلائي مع أن الفعل و مسببه يستهدفان قيمة ما و حجم هذه القيمة مرتبطة بدقة أو عدم دقة تحقيق الهدف، لذا أصبحت إدارة المؤسسات تولي اهتماما كبيرا فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية لأنها مدخل هام لنجاح التغيير التنظيمي و في جوهرها تتجسد القيم التي تسعى المؤسسة لترسيخها لضمان الاستقرار لعاملها و تقبلهم للتغيير لأن التغيير ليس تهديدا للمراكز و الأدوار و إنما هو مرحلة لا بد من التجاوب معها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة أولا و العاملين بها ثانيا.

و في هذا الإطار، سنتناول الموضوع بطرح التساؤلات التالية:

¹ Philippe Bernoux , *Sociologie des entreprises* , éd du Seuil, Paris, 1995, p220.

السؤال المحوري:

ما مدى تأثير القيم التنظيمية بالتغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز؟

الأسئلة الفرعية:

- هل ساهم التغيير التنظيمي في تطوير القيم التنظيمية للمؤسسة؟
- هل ساهم التغيير التنظيمي في تحقيق فعالية القيم التنظيمية في المؤسسة؟
- هل تأثر الانتماء التنظيمي للعاملين بالتغيير التنظيمي؟

5. الفرضيات:

- و للإجابة على هذه التساؤلات نطرح الفرضيات التالية:
- أدى التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز إلى تطوير القيم التنظيمية.
- ساهم التغيير التنظيمي في تحقيق فعالية القيم التنظيمية.
- تأثر الانتماء التنظيمي للعاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز بالتغيير التنظيمي.

6. تحديد المفاهيم:

سنتركز فيما يلي إلى تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، و التي يطلق عليها ريمون كيفي مصطلح ¹ conceptualisation :

1.6. المؤسسة الاقتصادية:

التعريف الاصطلاحي: المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا و ذو إطار قانوني و اجتماعي، يهدف إلى إنتاج أو تبادل سلع و خدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج (مالية، بشرية، مادية، أساليب إدارية). و هذا بالتعامل مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية لتحقيق نتيجة معينة وفق شروط اقتصادية معينة تبعا لحجم و نوع النشاط².

و المؤسسة³: - **كعميل اقتصادي:** هي التي تقوم بنشاط ذي طابع صناعي أو تجاري أو مالي، و يدخل ضمن هذه الأنشطة عمليات الإنتاج، التموين، البيع و التوزيع، و التمويل... الخ.

- **كهيكل عضوي:** و هي المؤسسة التي تضم مجموعة من الوحدات و الأقسام و المصالح المرتبطة ببعضها البعض. كما يمكن اعتبارها أيضا كنظام، بمعنى أنها تشكل وحدة متكاملة مبنية على أساس العلاقات و التبادلات بين مختلف الأجزاء المتكونة منها.

¹ Luc Van Campenhoudt et Raymond Quivy, **Manuel de recherche en sciences sociales**, Dunod, Paris, 4^{ème} éd, 1995, p111.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص8.

³ يوسف سعدون، علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، جامعة باجي مختار عنابة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص7.

و المؤسسة الاقتصادية شخصية معنوية، مخصص لها رأسمال و تتمتع باستقلالية مالية، و تسيير طبقا للمبادئ التجارية و هي حسب القانون المدني و القانون التجاري يجب أن تتميز بـ :

- صلاحية قانونية في حدود قوانينها الأساسية.

- ممثل قانوني ليعبر عن إرادتها و يدافع عن مصالحها¹.

و تشكل المؤسسة العمومية الاقتصادية في إطار عملية التنمية الوسيلة المفضلة لإنتاج المواد و الخدمات و تراكم رأس المال، و تعمل هذه المؤسسة في خدمة الأمة و التنمية وفق الدور و المهام و المنظومة المنوطة إليه.

التعريف الإجرائي للمؤسسة الاقتصادية: هي ذلك التنظيم الاقتصادي و الاجتماعي المتكون من موارد بشرية و أخرى مادية و تقنية متفاعلة فيما بينها الذي يعمل على تنظيم العلاقات الموجودة المتبادلة بين مختلف عناصر التنظيم، و تقوم بنشاط ذي طابع صناعي أو تجاري أو مالي.

2.6. القيم:

التعريف الاصطلاحي: هي ما يتعلق بالأفكار و المعتقدات و الفلسفة التي يقتسمها الأفراد و تقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات و يعتبرها 'Peter et Waterman' أساس النجاح الدائم و المستمر، أما ' Maurice Thévenet ' فيعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها و التأثير فيها، كما تنشأ أيضا من التجارب المعاشة للفرد في الجماعات التي ينتمي إليها ومنها ما هو فردي و ما هو جماعي و تتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير القرار و السلوك و الفعل. كما يسمح بالتعبير عن الإدراك الحسن من الشيء في السلوكات سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت و مراقبة التسيير².

التعريف الإجرائي: هي أهداف يسعى إليها الفرد رغبة في تحقيقها، و هي بصفاتها أهداف تمثل مرجع حكم الأفراد على أنماط سلوكهم، و تتجسد هذه القيم بشكل غير مباشر فيما يصدره الفرد أو الجماعة من سلوك. و هذه القيم يكتسبها الفرد من المجتمع أو الجماعة أو المؤسسة التي ينتمي إليها، و تصبح هذه القيم معيارا لسلوكه.

¹ سليمان رحال، "الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مجلة التواصل للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة عنابة، الجزائر، العدد5، سبتمبر1999، ص86.

² Maurice Thévenet, *Audit de la culture d'entreprise*, Vuibert, Paris, 1992, pp217,232.

3.6. القيم التنظيمية:

التعريف الاصطلاحي: القيم التنظيمية هي كل ما يعبر عن طريقة تفكير المؤسسة و تصرفاتها و نمط العلاقات الذي تعمل به داخل المؤسسة و خارجها¹.
و هي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة و تعبر عن ثقافة المنظمة و توفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك و هي أساسية في تحديد الاختيارات و تحفيز السلوك و صنع القرارات².
لذا سوف تقتصر هذه الدراسة على بعض القيم التنظيمية³ التي تناولها الباحثان 'فرانسيس ديف' و 'مايك وودكوك':

- **القوة:** إن الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة ما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم. وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية، والمعلومات، والجاذبية، والمكافأة والعقاب. ويتم اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة والحفاظ على تهيئة الظروف الخاصة بالاهتمام والاحترام، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة و اللازمة للسلطة الفاعلة⁴.

- **الصفوة:** تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة، مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً، التي تتوفر في الصفوة. ولذا تعد الصفوة -كقيمة- خياراً صعباً إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير منها: تحديد الكفاءات، واستخدام المعايير الموضوعية، وتقصي سجل السلوك، والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة وتقييم الكفاءات الفعلية للمرشح، واستكشاف دوافع المرشح.

- **المكافأة:** إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته. والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء. ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين، وإبراز الإمكانيات المناسبة، وتشكيل السلوك، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

¹ ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 107.

² عمار بوخدير، "القيم التنظيمية: دراسة استطلاعية بمؤسسة إسباك - عنابة"، مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف العدد الثاني، ماي 2005، ص 146.

³ فرانسيس ديف و مايك وودكوك، القيم التنظيمية، تر: عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 40.

⁴ موسى المدهون و إبراهيم الجزراوي، مرجع سابق، ص 397.

- **الكفاءة:** تتبنى المنظمة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد. والمنظمات ليس لديها خيار إذا أرادت النجاح وتحقيق الأهداف، إلا أن تعمل على تطوير قيم الثقافة التنظيمية والتزام مديري الإدارات العليا التزاماً تاماً بقيمة الكفاءة من أجل الأداء الفاعل وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل وإتقانه، مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات. حيث ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة.

- **العدالة:** تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل. لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة.

- **فرق العمل:** تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين. لذا تتبنى المنظمات الناجحة (قيمة فرق العمل) انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء. وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وترو من أجل الصالح العام للمنظمة، ومن أجل إيجاد توازن أفضل بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات الأساسية للعمل الجماعي.

- **التعريف الإجرائي:** هي مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي التي تعبر عنه وتمثلها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات، و القيم التنظيمية في هذه الدراسة هي التي تتحكم في العمل وتحدد مستوى الأداء فيه (القوة، الصفوة، المكافأة، الكفاءة، العدالة و فرق العمل).

وهذه القيم التنظيمية التي سيتم مناقشتها من خلال هذه الدراسة، تؤثر تأثيراً بالغاً على أداء العاملين حيث إن قيم القوة والصفوة والمكافأة تؤثر في ممارسة المديرين للصلاحيات والسلطات، أما الكفاءة فتؤثر بوضوح في أداء المهمات والواجبات، بينما تؤثر قيم العدالة وفرق العمل في سلوك الأفراد وعلاقاتهم الإنسانية داخل المنظمة.

4.6. الانتماء التنظيمي:

التعريف الاصطلاحي: يرى كل من 'مارش'، و'سايمون' أن الانتماء التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم الرسمي مقابل ما يقدمه الأخير لهؤلاء من مكاسب، ورواتب سنوية¹.

وقد عرّف 'بوشانان' الانتماء التنظيمي بأنه ارتباط فعّال بين الأفراد، وتنظيم معين . و يقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه .

ومن المنظور السلوكي، يحدد 'بوشانان' ثلاثة عناصر أساسية للانتماء التنظيمي هي التوحد، والاندماجية في العمل، والولاء للتنظيم².

التعريف الإجرائي: الانتماء التنظيمي هو تلك العلاقة التي تربط العمل بمؤسسته، بحيث يبذل قصارى جهده لتحقيق أهداف مؤسسته و يدافع عنها و يحاول حل مشاكلها و يتكيف مع ثقافتها و الاندماج فيها. و الانتماء التنظيمي سنتناوله في هذه الدراسة كقيمة من القيم التنظيمية.

5.6. الثقافة التنظيمية:

التعريف الاصطلاحي: هي القيم و المعايير و أنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي³. ويعرف 'Wheelen' الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة⁴.

أما رونو سان سوليو 'R. Sainsaulieu' و فيليب بيرنو 'Ph. Bernoux' يتبنون تعريف الثقافة⁵ الذي قدمه ميشال كروزيه 'M.Crozier' على أنها القدرة على العمل والفعل جماعيا، هذه القدرة تسمح للأفراد المنتمين لنفس الجماعة أن يجدوا الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج استراتيجيتهم وتوجهاتهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحقق الهدف المشترك . و هذه القدرة الجماعية ليست عملية ميكانيكية أو وليدة ظروف آنية بل هي وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض. كما تعبر عن مجموعة الافتراضات الأساسية التي و ضعتها جماعة ما أو كونتها أو اكتشفتها قصد حل مشاكل التأقلم مع البيئة و الاندماج الداخلي⁶.

¹ R. Mowday and M. Steers, "The measurement of organizational commitment", **Journal of vocational behaviour**14, 1979, pp25, 26 .

² علام اعتماد محمد، "الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية"، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري، مجلة حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، جامعة قطر، العدد16، 1993، صص264،265.

³ جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، تر: محمد الجوهري و آخرون، المجلد الأول، ط2، 2007.

⁴ موسى المدهون و ابراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، صص397، 403.

⁵ M. Crozier et E. Friedberg, **L'acteur et le système**, éd du Seuil, Paris,1977, PP 183,184.

⁶ Emmanuel Arnaud, **Le management stratégique de l'information**, éd Economica, Paris, 1994, p71.

التعريف الإجرائي: هي مجموعة القيم التي تسمح لأفراد المؤسسة بالتماثل، كما تؤدي إلى استقرار النظام، و تساهم في توجيهه و تعديل سلوك العاملين بالمؤسسة في اتخاذ قرارات التسيير الهامة . فالثقافة التنظيمية تعمل على ضبط السلوك التنظيمي، و العامل يكتسب قيمه من المؤسسة سواء كانت إيجابية أو سلبية حسب ظروف العمل في المؤسسة، و هذه الأخيرة تسعى دائما إلى تحقيق أهدافها و هي مرتبطة بمواردها، لذلك تقوم بالتغيير من أجل توفير مناخ عمل مناسب يجعله منتما للمؤسسة التي ينتمي إليها و يصبح ممثلا لها.

6.6. التغيير التنظيمي:

التعريف الاصطلاحي: هو عبارة عن تغير موجه و مقصود و هادف و واع، و يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات¹. و يعرفه روبنسون 'Robnson' على أنه: " التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة و فعالية، و بالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها و نكتشف الأمور بصورة مستقلة².

و التغيير التنظيمي عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو و التطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية³.
التعريف الإجرائي: التغيير التنظيمي هو مجهود طويل المدى من أجل تحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل، و تجديد عملياتها و ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المؤسسة، و كذلك زيادة فعالية جماعات العمل من خلال محاولة إقناع العمال بالأفكار الجديدة للتغيير التنظيمي. و قد يمس التغيير التنظيمي البعد الهيكلي و البعد التكنولوجي، بالإضافة إلى البعد الإنساني و الذي يتمثل في النمط السلوكي للعاملين. و هذا التغيير يؤثر على ثقافة المؤسسة التي تجسدها مجموعة القيم التنظيمية التي يتميز بها التنظيم .

7.6. التطوير:

التعريف الإجرائي: التطوير يعني التغيير أو التحويل من طور إلى طور ، و يؤدي إلى التحسين والتقدم. و هو يبدأ من شيء قائم و موجود فعلاً من القيم التنظيمية في المؤسسة، و لكن يراد الوصول إلى أحسن و أسمى صورة ممكنة لهذه القيم التنظيمية.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص343.

² عبد الرحمن توفيق، التغيير، إصدارات بميك، القاهرة، 2001، ص20.

³ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، ط1، 1999، ص17.

8.6. الفعالية:

التعريف الاصطلاحي: يعرفها 'بيلوس' 'Bellows' من خلال إنجاز أهداف المنظمة و إشباع حاجات الجماعة، الإسهام في رفاهية العاملين على المدى القريب و البعيد و المجتمع المحلي و العام الذي تعمل فيه تلك المنظمة!

و هي درجة أو مستوى التمييز في تحقيق الأهداف على مدى حياة المنظمة².
التعريف الإجرائي: الفعالية هي مدى تحقيق و تجسيد القيم التنظيمية في الواقع بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال العمل بها لأنها القاعدة الأساسية لأي تنظيم.

7. الدراسات السابقة:

يمكننا تصنيف الدراسات حسب متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

1.7. دراسات حول متغير القيم التنظيمية

1.1.7. دراسة "القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء"³: وهي دراسة كان الهدف منها ما يلي:

- التعرف على رؤية العمال للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة و إدارة المهام و إدارة العلاقات و إدارة البيئة.
- تحديد مدى علاقة القيم التنظيمية و كفاءة الأداء على المتغيرات الشخصية و الوظيفية.
- و قد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أن:
- القيم التنظيمية المطبقة داخل المنظمة مرتفعة.
- مستوى كفاءة الأداء لدى العمال مرتفع.
- هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية و المتغيرات الشخصية و الوظيفية.
- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيم التنظيمية الخاصة بالقانون و النظام و التنافس و القوة و الدفاع و الكفاية، و بين كفاءة الأداء.

2.1.7. دراسة "القيم و اتساقها و علاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي"⁴

هي أطروحة دكتوراه ، حيث حاول الباحث تشخيص أوضاع المؤسسة الجزائرية في مجال قدرتها على التجاوب مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، و كذلك خلق العوامل المناسبة لتسهيل عملية

¹ شوقي طريق، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص198.

² H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, éd Organisation , 3^{ème} éd, Paris, 2000,P206.

³ خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نابف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص17. نقلا عن: مراد نعموني، القيم و اتساقها و علاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم نفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2006، ص5.

⁴ مراد نعموني، مرجع سابق.

التغيير التنظيمي من خلال فهم أعمق لنسق ووجهات قيم العامل الجزائري و درجات التزامه التنظيمي و أنواعها و العلاقة بين القيم و الالتزام.

و هدف الباحث الإطلاع على علاقة الأنساق القيمية الفردية و التنظيمية و الجماعية و الإشرافية بالالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة العاطفي، المستمر و المعياري، و ذلك من خلال طرح التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنساق القيمية الفردية و التنظيمية و الجماعية و الإشرافية و الإلتزام التنظيمي؟

- هل تتفوق القيم الجماعية على كل من القيم الفردية و التنظيمية و الإشرافية في ظل التغييرات التي تحدثها في الإلتزام التنظيمي؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتساق الأنساق القيمية، القيم الفردية و التنظيمية و الجماعية و الإشرافية و الإلتزام التنظيمي؟

و انطلق من الفرضية القائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنساق القيمية و الإلتزام التنظيمي. و قد اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، أما التقنيات فتمثلت في الملاحظة، المقابلة و الاستبيان، و قد اعتمد أكثر على استبيان القيم و استبيان الاتساق القيمي و مقياس الإلتزام التنظيمي، و التي وزعت على عينة قدرت بـ 246 عاملا من عمال شركة سوناطراك، قسم الإنتاج- شمال. و في الأخير تأكد الباحث من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنساق القيمية و الإلتزام التنظيمي، كما ظهر من خلال البحث أنه رغم أهمية التزام الفرد بجماعة العمل غير أن تأثير القيم التنظيمية يبقى هو الأقوى مقارنة بتأثير كل من القيم الجماعية و الإشرافية. أما بالنسبة لعلاقة اتساق القيم الفردية ببقية الأنساق القيمية الأخرى فقد تم التوصل إلى وجود علاقة دالة بين اتساق القيم الفردية، التنظيمية و الإشرافية بالالتزام التنظيمي لم تكن جوهرية.

3.1.7. دراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم¹:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية وفعالية التنظيم، وذلك من خلال البحث عن إجابة للتساؤلات التالية:

- ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة في المنظمة والمتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات وإدارة البيئة؟

- ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو فعالية التنظيم؟

¹ نجاة قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.

- ما هي طبيعة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو هذه القيم واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم؟

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات مسؤولة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة وعددهم (50) إطارا مسؤولا، والمقسمة كما يلي (06) إطارات مسيرة، (14) إطار سامي و (30)إطارا متوسطا، كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على توصيف ما هو كائن وتفسيره وتحديد العلاقات بين الوقائع، مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع البيانات معتمدة على مقياس (ليكرت) المتدرج ذي خمسة نقاط والذي طبق على العينة (50) إطارا بطريقة المسح الشامل . وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة بأبعادها الأربعة واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

4.1.7. دراسة " القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي"¹ ، هدفت الدراسة إلى معرفة القيم السائدة لدى العمال المنفذين بمركب المجارف و الرافعات بولاية قسنطينة، و كذلك حاول تبين تأثيره في ظهور الصراع، و أثر ذلك على المستويين الفردي و التنظيمي و معرفة العلاقة بين القيم التي يحملها العمال المنفذون و الصراع فيما بينهم و بين الإدارة، و كان محور الإشكالية في الدراسة: ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي لدى العمال المنفذين بمركب المجارف و الرافعات؟ أما الفرضيات كانت كما يلي:

- للقيم التنظيمية علاقة بالصراع التنظيمي داخل المنظمة
 - للقيم الاقتصادية (الربح و الإنتاج) علاقة بالصراع التنظيمي
 - للقيم الاجتماعية (التعاون و الانتماء) علاقة بالصراع التنظيمي
- حيث أجرى الدراسة الميدانية بمركب المجارف و الرافعات CPG بقسنطينة، و قد بلغت عينة الدراسة 80 مفردة من عمال التنفيذ. و اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ، أما التقنيات فقد استعمل الاستبيان لقياس القيم، و من النتائج المتوصل إليها تتعلق بأهمية القيم الاقتصادية(الربح و الإنتاج) مقارنة بالقيم الاجتماعية (التعاون و الانتماء) لأفراد العينة المدروسة، كما أوضحت نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وجود تقارب بين كل من أبعاد القيم الاقتصادية والاجتماعية.

¹ عثمان قدور، القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، الجزائر، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

2.7. دراسات حول التغيير التنظيمي:

1.2.7. دراسة "إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة"¹:

هي دراسة حاولت من خلالها الباحثة إبراز قيمة التغيير و ضرورته للمنظمة لضمان البقاء و الاستمرار لها، و الكشف عن مختلف المداخل التي تقوم من خلالها المنظمة بإحداث التغيير و طرق التغلب على مقاومته و عوامل نجاح التغيير المطبق، و ذلك من خلال أهمية مدخل الثقافة التنظيمية أثناء القيام بالتغيير التنظيمي، و قد طرحت الإشكالية التالية: من منطلق اعتبار التغيير التنظيمي كحتمية (أكثر من ضرورة) على المنظمة تبيينه ما هي أنسب المداخل المعتمدة لإحداثه من قبلها، و الحاجة التي أدت إلى اهتمام المنظمات بالتغيير الثقافي كقاعدة متينة لنجاح أي تغيير تنظيمي؟

و للإجابة على هذه الإشكالية تناولت الفرضيات الآتية:

- يعتبر التغيير التنظيمي من متطلبات البقاء للمنظمة.
 - تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير كنتيجة لعدم تقبل مبدئي للمستجدات التي اقتضتها العملية التغييرية.
 - إن نظام إدارة الجودة الشاملة ما هو إلا مدخل تسييري لإحداث التغيير يحمل في طياته ثقافة جيدة.
 - يمكن إحداث التغيير التنظيمي من خلال المدخل السلوكي عن طريق التطوير التنظيمي.
- و قد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، أما التقنيات فاستعملت الملاحظة، المقابلة، و الاستبيان الذي وزع على عينة عدد أفرادها 43 مفردة أي بنسبة 20% من المجتمع الكلي، و قد شملت العينة العمال في سونلغاز مركز التوزيع بالأغواط، و من مختلف المستويات الإدارية (إطارات سامية، عادية، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، كما ركزت أكثر على فئة الإطارات و ذلك لأهمية الدراسة في هذا المستوى و ماله من أثر مباشر على هذه الطبقة.
- و في الأخير توصلت الباحثة إلى أن مؤسسة سونلغاز استطاعت و لو جزئيا اعتماد إجراءات ساعدتها على تطبيق التغيير التنظيمي و فق تكييف ثقافتها الحالية مع ثقافة التغيير من أجل توفير ظروف إنجاحها.

2.2.7. دراسة "سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات: مدخل التحليل الاستراتيجي"²:

وكان هدفها تقديم إطار سوسيولوجي لموضوع التغيير التنظيمي و إبراز أثره في حل المشكلات و رفع مستوى الأداء و الخدمات و كذلك تحقيق أهداف المنظمة، و أيضا معرفة دور التحليل الاستراتيجي في عملية التغيير التنظيمي، حيث انطلق الباحث من التساؤل العام :

¹ عائشة شتاتحة ، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، دراسة حالة-سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007.

² أحمد بوشمال ، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات: مدخل التحليل الاستراتيجي، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011/2010.

باعتبار التغيير التنظيمي نسق فعل ملموس ما مدى مساهمته في تحسين فعالية المنظمة؟ و كيف يؤثر على الفاعلين بالمنظمة قياسا إلى العقلانية النسبية إذا ما حدث تعارض بين الأهداف. أما فيما يتعلق بالفرضية فقد طرحها كالآتي:

- تؤثر التغييرات التنظيمية على استمرارية أو على فعالية التنظيم من خلال تعارض المصالح بين الفاعلين في عملية التغيير (مسيّر، مسير) إذ انخفض معدل الرضا عن العمل و كان معدل ترك العمل في ارتفاع مما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة، و بالتالي انخفاض الإنتاجية.

أجرى الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، و مثل مجتمع البحث 118 عاملا، و عملية توزيع الاستمارات على 92 عاملا فقط لأنه لم يأخذ ضمن عينته العمال المؤقتين و عمال عقود ما قبل التشغيل. و قد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، أما فيما يخص التقنيات فاستخدم: الملاحظة، المقابلة و الاستمارة.

و النتيجة التي توصل إليها الباحث أن مؤسسة مطاحن الأغواط تتميز بضعف فعاليتها، خاصة من جهة العلاقات بينها و بين عمالها أي على مستوى التفاعل بين الفاعل و النسق، و التي تؤدي بنهاية دورة حياة هذه المؤسسة و اندثارها و حلها نهائيا لغياب عملية التوظيف من جهة و ارتفاع معدلات دوران العمل بأنواعه و كذلك السلوك العمالي السلبي، و هذا ما وضح ضعف فعالية المؤسسة فيما يتعلق بالعلاقات بين المؤسسة و عمالها.

3.7. التعليل على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات التي سبق ذكرها نجد أن دراسة "القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء" تتفق مع دراستنا حول القيم التنظيمية المتناولة، و كذلك من خلال هدفها لمعرفة مدى تطبيق القيم التنظيمية بالمؤسسة، لكن تختلف في الفئات المبحوثة بحيث أنه ركز على العمال و في دراستنا سيكون التركيز على الفئات القيادية و الفئات العمالية.

أما دراسة القيم و اتساقها و علاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي فقد ركزت على البحث عن العلاقة بين الأنساق القيمية الفردية و التنظيمية و الجماعية و الإشرافية، بينما دراستنا اقتصرت على القيم التنظيمية فقط.

أما بالنسبة لدراسة "القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي"، حيث ركزت فقط على فئة المنفذين، و قد أوضحت العلاقة الموجودة بين كل من القيم الاقتصادية و الاجتماعية و الصراع التنظيمي، بحيث أن الدراسة كانت وصفية لمختلف القيم التنظيمية المتناولة.

و دراسة " سوسيولوجيا التغيير وفعالية المنظمات: مدخل التحليل الاستراتيجي "تعتبر الدراسة الوحيدة التي عالجت التغيير التنظيمي في إطار سوسيولوجي، لذا كانت هذه الدراسة جيدة في الطرح من

طرف الباحث، و محاولة إبراز أثر التغيير التنظيمي في حل المشاكل و رفع مستوى الأداء، المنهج الوصفي التحليلي غير كاف لتوضيح ذلك، لذا نرى أنه كان بحاجة إلى تفسير كيف يساهم التغيير التنظيمي في حل المشاكل من جهة و ذلك بمقارنة عما كانت عليه المؤسسة قبل التغيير و ما هي عليه الآن ، و كذلك رفع مستوى الأداء من جهة أخرى و ذلك عن طريق قياس الأداء.

و من خلال عرضنا لهذه الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، تظهر أهمية القيم التنظيمية، و كذلك التغيير التنظيمي بحيث ساعدتنا على الاطلاع بمختلف الجوانب و المداخل المتعلقة بالموضوع و أبعاده .

8. المقاربة السوسيولوجية:

بعد الاطلاع على النظريات التي تناولت التغيير التنظيمي أهمها طرح سانسوليو للفاعلين في التغيير أي أنه صاحب المدخل الثقافي في تفسير و تحليل المنظمات، و ميشال كروزيه الذي اعتبر التغيير كظاهرة نسقية، إلا أن المقاربة التي وجدناها ملائمة للتغيير التنظيمي في دراستنا خاصة من خلال العلاقة بين البناء و التفاعل و تأثيرات الفاعلين داخل التنظيم هي نظرية التغيير لـ: فيليب برونو. أما فيما يخص القيم التنظيمية فوجدنا المقاربة المناسبة هي نظرية الإدارة بالقيم.

1.8. نظرية التغيير فيليب برونو ' Philippe Bernoux '

يعتبر ' فيليب برونو ' المؤسسة على أنها بناء اجتماعي¹ ، وهو صاحب التصور النظري المتمحور حول التغيير في التنظيمات ، حيث قام بشرح سلوكيات الفاعلين كأفراد أو كجماعات و حتى كتنظيمات²، و بالتالي تناول منطق الفاعلين و تفاعلاتهم، لأن التغيير هو نابع من هذه التفاعلات استنادا إلى عوامل و جذور التغيير سواء تعلق الأمر بالمنافسات ، التكنولوجيا ، أو حتى وزن المؤسسة في المجتمع ، ثم الأهمية التي يلعبها الدور المركزي لجميع الفاعلين ، فالتغيير التنظيمي يخضع للقيود البيئية داخلية كانت أو خارجية ، فالتنظيمات كالمجتمع في غالبيتها لا تدرس إلا من خلال إدراك التفاعل الحاصل بين فاعليها ، هذا التفاعل يسمح بفهم كيفية دوام الارتياح النشاطي خاصة في التنظيمات الإنتاجية و علاقة الأجزاء بأساليب الإدارة. أما التغيير في التنظيمات أو المؤسسات فهو موضوع نقاش مسمى على المستوى العام و المنظرين في العلوم الاجتماعية و الممارسين ، رؤساء النقابات ،المستشارين ، و مجمل آراء هؤلاء يمكن إجمالها في دور البناء الاقتصادي في تحديد و فرض التغييرات. و من خلال العلاقة بين البناء و التفاعل حاول ' فيليب برونو' أن يفسر تأثيرات

¹ Philippe Bernoux , Opcit, P60.

² Ibid, p 220.

الفاعلين داخل التنظيم ، فهو يعارض ' ميشال كروزيه' و' فريدمان' في معظم تفسيراتهم للتغيير التنظيمي من خلال نظرية الفاعل ، لأن المجتمع يعيد إنتاج نظامه من خلال النماذج المتماسكة. ويرى 'بيرنو' بأن التغيير يمكن تعريفه كتدريب لقواعد علاقات جديدة تستنتج ، فالمؤسسة كمكان للتدريب على نماذج جديدة علائقية مستقلة و يتكيف مع إستراتيجيتها ، و بالتالي فليس من المعقول تحجيم التغييرات الهرمية إذ أن الجماعات تستطيع أن تأخذ زمام التغيير مع التيقن بأن النموذج العقلاني يستطيع احتواء ذلك بسرعة عبر تطوره.

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

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

2.8. نظرية الإدارة بالقيم لدى ' مايكل أوكونور و بلانكارد' ' Blanchard and O'connor '

قدم الباحثان نظرية الإدارة بالقيم (Managing By Values) باعتبارها اتجاه إداري حديث لمنظمات القرن الواحد والعشرين، وظهرت إثر نظريتهما مفاهيم ومصطلحات قامت في مجملها على فكرة واحدة وهي الاستخدام الأمثل للنظام القيمي وهي نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة ، وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامية على المنظمات ، فتستخدم ايجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسسية قوية، و قدم 'أوكونور و بلانكارد' نظريتهما باعتماد هيكل عام للنظرية يتمثل في أهداف ومراحل ومبادئ الإدارة بالقيم ، وفيما يلي ملخص لأهم مضامين هذه النظرية.

- مراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم:

المرحلة الأولى : تتمثل المرحلة الأولى في تحديد أهداف وقيم المنظمة ، وهي مرحلة يعدها ' أوكونور' أساسا لنجاح تطبيق الإدارة بالقيم ، وفي هذه المرحلة تعمل النظرية على تحديد رئيس واحد لجميع الوحدات والعناصر الإنسانية والتنظيمية ، هذا الرئيس هو القيم الجوهرية التي تتحدد من خلال إجماع القيادات والأفراد والنظام بشراكة تامة ، وتعتمد النظرية في هذه المرحلة العصف الذهني

لمجموعات العاملين داخلين النظام ، فالتصورات والمقترحات المشتركة هي المورد الأول لقائمة القيم الحاكمة في النظام ، ويضيف ' أوكونور' أن نجاح هذه المرحلة يقوم على الاقتران الفعلي بين الأقوال والتصورات وبين طبيعة الفعل والسلوك من قبل القيادة العليا .

المرحلة الثانية : إيصال الأهداف والقيم:

تعمل نظرية الإدارة بالقيم MBV على التأكد من نشر وبث القائمة القيمية المتفق عليها خلال النظام ، ولا بد أن تكون القيم المعلنة هي المرجع والدستور للعمليات الإدارية المتخذة لاحقاً ، وبناء على ذلك من المهم أن يتم إعلان الميثاق القيمي ، وأن يعايش أفراد المنظمة هذا الميثاق يومياً.

المرحلة الثالثة : توجيه فلسفة الإدارة وفقاً للأهداف والقيم : و تقوم هذه المرحلة بدور التسجيل والمتابعة للتحقق من الدمج والانسجام بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة بالقيم ، ويتحقق ذلك عن طريق توجيه مستويات ثلاث من الأساليب داخل النظام : الأسلوب الأول هو الأسلوب الفردي ، فالقائد وبقية الأفراد هم داخل نطاق متابعة الأنساق القيمية الشخصية والتعامل مع ما قد تتسبب به من ضغوطات ، والأسلوب الثاني هو الفرق، حيث تقوم القيم بتوجيه دينامية الفريق وتقديم خطوات لتعزيز أدائه المتميز وفض ما يعتريه من خلافات ، ثم تقوم هذه المرحلة بتوجيه الأسلوب الإداري من خلال قياس فعالية إستراتيجية الإدارة والأنظمة والعمليات ، مع التركيز على نظام الأجور والحوافز¹ .

وتقوم نظرية الإدارة بالقيم على مبادئ رئيسية تتخذها هذه النظرية منهجاً تعمل من خلاله:

-الشفافية وإزالة الغموض.

-تحديد الأولويات والشاركة.

-الرئيس في المنظمة هو القيم.

-الاتصال الفعال.

-التوجه عبر القيم.

-التوافق مع متطلبات التغيير ، وتعديل النماذج السلوكية والمواقف.

-ليست المنظمة هي التي تحيل الإدارة بالقيم إلى واقع فعلي، بل هم الناس².

¹كينيث بلا نكارد، مايكل أوكونور، الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم، ترجمة عدنان سليمان، دارالرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000، ص168.

² نفس المرجع، ص179.

9. صعوبات البحث:

- أهم الصعوبات التي تلقيناها خلال بحثنا فهي على النحو التالي:
- ندرة المراجع المتخصصة و التي لها صلة بالقيم التنظيمية في المكتبات الجزائرية.
 - قلة الدراسات السوسولوجية حول موضوع البحث في الجامعات الجزائرية.

الفصل الثاني: القيم التنظيمية

تمهيد

1- تعريف القيم التنظيمية

2- تصنيف القيم التنظيمية

3- خصائص القيم التنظيمية

4- أهمية القيم التنظيمية

5- مراحل تطور القيم التنظيمية

6- تكوين القيم التنظيمية

7- منظومة القيم التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

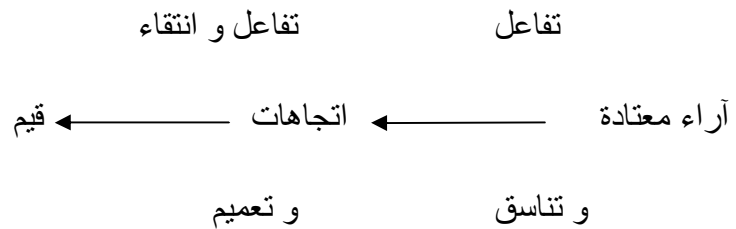
القيم التنظيمية هي تلك المبادئ التي تعبر عن فلسفة المؤسسة و ثقافتها، و التي تظهر من خلال التشريعات و السياسات و اللوائح و الأنظمة و الإجراءات التي تحكم علاقاتها مع عناصر البيئتين الداخلية و الخارجية، و من خلال سلوك العاملين بها في تعاملاتهم مع بعضهم البعض و مع الآخرين.

إن القيم التنظيمية ترتبط بالنظام و تميل إلى جانبه أكثر من ارتباطها بالفرد فهي للفرد لا تمثل أكثر من إطار يجمع لوائح وأهداف اتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها، وقد يوافق هذا الاتجاه اتجاه الأفراد وقد يختلف ، كما أن القيم التنظيمية تتخذ شكل النظام و تتسم بسماته . و تنبثق أهمية القيم التنظيمية في أنها تشكل المحرك الرئيسي والقلب النابض والمرجع الموجه الذي تستند إليه سياسات وإجراءات وقرارات المنشأة، ولديها تأثير واضح في الاتجاهات والدافعية نحو العمل وفي الممارسات الوظيفية لأفرادها.

1. تعريف القيم التنظيمية

1.1. تعريف القيم:

من الصعوبة بما كان القول أن هناك تعريفاً موحداً و مقبولاً لمفهوم القيم و ذلك لارتباطها بالأفراد، فالأفراد مختلفون في أمور كثيرة كالإدراك و الشخصية و الاتجاهات و القيم. و في بعض الأحيان يقع خلطاً مفاهيمياً بين مفهوم القيم و الاتجاهات، و هناك من يدمج بين المفهومين و يمتنع عن التفريق بينهما. و في هذا يقول 'علي السلمي': " إنه ليس هناك فائدة عملية من الفصل و التمييز بين المفهومين لأنها جميعاً عبارة عن وجهات نظر شخصية يكوّنها الإنسان بناء على تقييمه للأمور". و هناك وجهة نظر أخرى تقوم على الربط بين مفهوم القيم و مفهوم الاتجاهات. و أن ظهور القيم ناتج عن عملية التفاعل و التداخل بين الاتجاهات و يقول 'إيزنيك': إن ترسيخ الاتجاهات و تفاعلها و خضوعها لعمليات الانتقاء و التعميم يؤدي في النهاية إلى نتيجة عامة متوافقة و منسجمة تتحول إلى قيم و يتم ذلك وفق الميكانيكية التالية:



بينما يرى العالم 'روكيش'¹ Rokeach ' ضرورة الاعتراف بوجود فروق جوهرية بين الاتجاهات و القيم، فالقيم تمثل معياراً لسلوك و بينما الاتجاهات لا تعتبر كذلك. كما أن القيم لا ترتبط بهدف أو موقف معين على عكس الاتجاهات التي ترتبط بشكل وثيق بهدف أو موقف معين. كذلك القيم الإنسانية يمكن تحديدها و حصرها بينما الاتجاهات لا يمكن تحديدها بأي حال من الأحوال و ذلك لكثرتها حول الظواهر المختلفة، و نجد للقيم أيضاً وضعاً متميزاً و حساساً في شخصية الفرد حيث إن لها المقدرة (القيم) في التأثير على الاتجاهات و ترسيخها و تعميقيها أو تغييرها و تعديلها بالاتجاه المطلوب، بينما الاتجاهات لا تحتل هذه المكانة في شخصية الفرد من حيث الوضع و التميز و الحساسية. و تعرف القيم بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها و يلتزمون بمضامينها². كذلك تعرف بأنها اعتقاد – ضمني أو صريح- تعبر عما عما يعتقد فرد أو جماعة معينة بأنه المسلك المفضل، و يؤثر في اختيارهم لطرق و أساليب و غايات التصرف³.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في تنظيمات الأعمال، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص107.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، مكتب دار الشروق، عمان، ط1، 1989، ص87.

³ رفاعي محمد رفاعي، السلوك التنظيمي، المطبعة الكمالية، القاهرة، 1988، ص ص73-79.

و تعرف أيضا بأنها المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقديرا كبيرا في حياته و سلوكه من المغامرة و العدل و الشجاعة و غيرها من الصفات¹.

هذا و يؤكد كثير من الباحثين بأن فعالية المؤسسة و تطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي حيث أن طبيعة القرارات و نمط التسيير المتبع من قبل كل مدير يتأثر بدرجة كبيرة بما يحمله من اتجاهات ، فهذا التأثير لا يتجلى في سلوك المديرين فقط بل يتعدى ذلك ليؤثر على القيم و اتجاهات المرؤوسين في مكان العمل ، هذا و يمكن رصد المجالات التي تؤثر فيها قيم المديرين في بيئة عملهم من خلال :

- التأثير على العلاقات بين الأفراد.
- التأثير على طريقة إدراك المشاكل التي تواجه المديرين .
- التأثير على عملية اتخاذ القرارات حول المشاكل.
- التأثير على وضع الخطوط الفاصلة بين السلوكات الأخلاقية و غيرها من أنماط السلوك الأخرى .
- التأثير على المدى الذي يقبل أو يرفض فيه الفرد أهداف و ضغوط التنظيم.
- التأثير على إدراك النجاح الفردي و التنظيمي.
- التأثير على اختيار الأهداف و وسائل تحقيقها وكذا وسائل مراقبة الموظفين².

1.1.1. خصائص القيم:

هناك عدة خصائص تتميز بها القيم:

- إنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات.
- إنها صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقدها.
- إنها نسبية ، أي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته و رغباته و تربيته و ظروفه و من زمن إلى زمن، و من مكان لآخر، و من ثقافة لأخرى.
- تترتب فيما بينها ترتيبا هرميا، فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.
- تؤثر القيم في الاتجاهات و الآراء و الأنماط السلوكية بين الأفراد.
- مألوفة و معروفة لدى أفراد المجتمع و مرغوبة اجتماعيا لأنها تشبع حاجات الناس.
- إنها ملزمة و أمرية لأنها تعاقب و تثيب، كم أنها تحرم و تفرض.

¹ بشير الخضرا و آخرون، السلوك التنظيمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة، ط1، 1995، ص61.

² عبد الحفيظ مقدم، المديرين دراسات فنية اجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني بن عكنون ، الجزائر ،

2.1.1. أهمية القيم:

تعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي و يعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات و الدوافع، و تؤثر على إدراكاتنا، و كذلك ينظر إلى القيم كقوة محرّكة و منظمة للسلوك، و تعتبر القيم كمعيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية و كعامل موحد للثقافة العامة، و أيضاً تعتبر كمحدد للأهداف و السياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة و منسجمة مع القيم. كذلك تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة و هذا يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح، فقيم المجتمعات تتنوع من حيث الإخلاص و الأمانة و احترام الوقت و الجدية و طاعة أوامر المسؤولين، و بالتالي فإنه من الضروري معرفة و فهم القيم السائدة في أي مجتمع و ذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.

و في مجال السلوك تلعب القيم دوراً في خلق و تكوين اتجاهات الفرد، حيث تعتبر القيم هي المعايير التي يلجأ إليها الفرد في تقييمه للأشياء. و يشير العالم 'Mc Murry' إلى أثر القيم بالسلوك بالقول: " إن القيم تقوم بتحديد ما يعتقد الفرد صحيحاً و أخلاقياً". و تعمل القيم كمعايير يستخدمها الفرد من أجل إرشاد سلوكه اليومي. و هذه المعايير أو المبادئ التي توفرها لنا القيم يمكن الاحتكام إليها لتقويم سلوكيات الفرد المختلفة، كذلك تلعب القيم دوراً في تحديد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم!

في الحقيقة هناك مجموعة من القيم يجب على الأفراد العاملين الاتصاف بها و هي قيم اجتماعية تشمل الأمانة و الأخلاق و الشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين، و قيم تنظيمية تشمل الولاء و الانتماء و الكفاءة و الفعالية، و قيم مهنية تشمل المهارة و التعاون، و قيم شخصية مثل الخدمة و المساندة.

2.1. تعريف القيم التنظيمية :

بالرغم من الاختلافات بين المفكرين في تحديد تعريف واحد للقيم التنظيمية، إلا أن هناك تقارباً بينهم من ناحية المضمون الذي أعطي لها، فقد عرّفت عل أنها « درجة الأهمية التي تعطىها المنظمة لشيء معين و تتراوح هذه الأهمية من من أعلى درجة إلى أدناها»² كما نظر إليها البعض بأنها "تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العمال ضمن الظروف التنظيمية المختلفة"³.

فالقيم التنظيمية تعبر على طريقة تفكير المؤسسة و تحركاتها المعتادة، و التي تكون في غالب الأحيان معلومة – و لو جزئياً- من طرف أعضائها. و تعتبر طريقة التفكير هذه عنصراً أساسياً في التفريق بين

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 109، 110.

² عامر يس، الفكر المعاصر في التنظيم و الأداء، مركز سرفيس للاستشارة و التطوير، 1997، ص 141.

³ التركي صالح تركي، واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي و الأهلي، دراسة ميدانية مقارنة للقيم في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2001، ص 10.

المؤسسات الناجحة و غير الناجحة.

إذن قيم المنظمة هي مجمل المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة و الاعتبارات التي تعمل في ظلها و التي تنظم علاقاتها بجميع الأطراف ذوي العلاقة. و أنها تتحدث عما يعتني به طاقم المنظمة، بحيث يحافظ على الموازنة بين مصالح الفئات المستهدفة و مصالح المنظمة، فهي المجال الذي تدور فيه الرؤية و الرسالة و الأهداف المعلنة للمنظمة بانسجام و تناغم تام¹.

و لقد أصبح من المتفق عليه اليوم، أن لكل منظمة مجموعة من القيم و أن المؤسسات الناجحة تتميز بنسق قيم يختلف عن المؤسسات الفاشلة، فبعد دراسة لـ 500 شركة الأكثر نجاحاً، وجد كينيث بلانكارد² و 'مايكل أو.كونور' أن هناك أربع قيم مشتركة بين الشركات الناجحة، و اختصرت هذه القيم التنظيمية في الأحرف " CEOS " و التي تعني ماييلي²:

- "C" يمثل مفهوم "Customer" أي الزبون أو العميل.

- "E" يشير إلى "Employees" أي العمال أو المستخدمين.

- "O" يرمز لـ "Owners" أي المالكين أو المساهمين

- "S" يرمز إلى عبارة " Significant Others "، أي أهمية العوامل الأخرى كالبديعية و المدينة و الموردين. فأصل فعالية الشركات الناجحة يعود لقيمتها التي لم تختزل في الربحية التي تحققها فقط بل تعدت ذلك إلى تبنيتها لمنظومة أخلاقية قيمية تنتمي إليها المنظمة و الأفراد و الزبائن. و هذا الاتساق العام حول القيم التنظيمية هو الذي يخلق الروح في العلاقات الإنسانية و التنظيمية التي تربط الأفراد و الجماعات و المشرفين بالمنظمة، فيؤدي إلى التزام عاطفي لكل هؤلاء الأطراف بالمؤسسة.

و على العموم فإن التسليم بالفكرة التي تقول بأن القيم هي أساس شخصية المنظمة تستلزم أن يناضل المديرون من أجل أن يتبنوا نظاماً قيمياً يحفز سلوك الأفراد و يشجعهم على الإبداع و الامتياز و اليقظة التكنولوجية و غيرها من القيم التي تحتاج المنظمة إلى تعزيزها لرفع تحديات منافسة الشركات الأخرى. و يزداد هذا المطلب في ظل محيط شديد التنافس، كالذي تعرفه المؤسسات الجزائرية، هذا المحيط الذي ستسيطر فيه المؤسسات التي تمكن من تبني قيم تنظيمية تقوم على الجودة و الامتياز و الكفاءة و ليس على الروابط العرقية و الذاتية و الأنانية و خدمة المصالح الخاصة³.

و على هذا الأساس يمكننا تعريف القيم التنظيمية كما يلي:

- هي الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، والمهم وغير المهم، لذا فالقيم تشكل السلوك.

- هي عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم فهي تولد

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري و تطبيقي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص121.

² كينيث بلانكارد و مايكل أو.كونور، مرجع سابق، ص11.

³ مراد نعموني، مرجع سابق، ص68.

الاتجاهات التي تحدد السلوك وبالتالي فإن قيم الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية في داخل المنظمة تشكل شخصية المنظمة¹ عبارة عن تصورات من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي، فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف. فنسق القيم الذي يتبناه القائد يحدد جزئيات حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، أو بالعمل وكذلك مدى المسؤولية الواجب إتاحتها لهم، ولذا يضع نفسه إما في اتجاه الديمقراطية أو الاستبداد.

2. تصنيف القيم التنظيمية:

يستند الباحثون في تصنيفهم للقيم التنظيمية إلى أبعاد كثيرة نذكر أهمها:

1.2. من حيث بعد المحتوى:

- **القيم النظرية :** و ترتبط بسلوك الشك والبحث عن الحقيقة² بمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء واكتشاف حقيقتها، وتتجلى لدى العلماء والمصلحون والفلاسفة، الذي يسعون وراء المبادئ والمثل العليا.
- **القيم الاقتصادية:** ترتبط بسلوك التوفير لجميع مصادر الطاقة التي يستخدمها الإنسان مثل الوقت والجهد والمال. ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع وفي سبيل هذا الهدف يتخذ من العالم المحيط وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها، عن طريق الإنتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الأموال وتتجلى هذه القيم لدى أشخاص يمتازون بنظرة عملية وهو عادة رجال المال والأعمال. ترتبط أيضا بالنظرة الشخصية المادية، فعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض هدفها المصلحة والحصول على المادة وبقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم .
- **القيم الروحية :** أو الدينية وهي القيم التي يرتبط بها سلوك الدين و العقيدة والإيمان بالغيب.
- **القيم الاجتماعية:** وترتبط بسلوك البحث عن الرفاق والأصدقاء، والهروب من العزلة والاهتمام بالطاعة الاجتماعية.
- **القيم السياسية :** وترتبط بسلوك إدارة الأفراد والسعي إلى مراكز الزعامة والقيادة.
- **القيم الجمالية:** وهي تذوق الجمال ويرتبط بها مجموعة من الأنماط السلوكية الفنية من رسم وموسيقى وشعر إلى غير ذلك ما يمكن أن يتذوق فيه الإنسان معنى الجمال.

2.2. من حيث بعد المقصد:

- **قيم وسائلية :** هي تلك القيم التي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد مثل الترقى.

¹ ديف فرانسيس، مرجع سابق، ص ص 7-17.
² فؤاد البيهي السيد، سعد عبد الرحمن، علم النفس الاجتماعي: رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص48.

- قيم غائية (هدفية): و هي الأهداف و الفضائل التي تضعها الجماعات و الأفراد لأنفسها، فالحرب في نظر الرجل العسكري ذات قيمة وسائلية تكسبه الترقى في المنصب والشرف والترقى في هذا الموقف قيمة غائية هدفية¹.

3.2. من حيث بعد الشدة:

- قيم ملزمة (أمره ناهية) يكون بمثابة قانون ينظم العلاقات مثل القيم الخاصة بتنظيم العلاقة بين الجنسين.

- قيم تفضيلية: تكون حسب ما يفضله الفرد كإكرام الضيف.

- قيم مثالية: وهي القيم التي يشعر الناس باستحالة تحقيقها ومع ذلك فإنها تؤثر في توجيه سلوك الأفراد، مثل القيم التي تتطلب أن يعمل الفرد لندياه كأنه يعيش أبداً ولآخرته كأنه يموت غداً، وهي القيم التي تتطلب الكمال في أمور الدين والدنيا معاً.

4.2. من حيث بعد الدوام:

- قيم عابرة: وهي القيم الوقتية العارضة القصيرة الدوام السريعة الزوال، مثل القيم المرتبطة بالموضوعات والنزوات.

- قيم دائمة: وهي القيم التي تبقى زمناً طويلاً مستقرة في نفوس الناس يتناولها جيل عن جيل، كالقيم المرتبطة بالعرف والتقاليد، وهو دوام نسبي.

5.2. من حيث بعد المرونة:

- قيم مرنة: تتميز المنظمات التي تتفاعل مع بيئتها بالمرونة، مثل اهتمام المديرين بالعاملين والعملاء والتنظيمات الناجحة هي القادرة على التغيير في هياكلها وعملياتها وقيمها، فما كان مناسباً في الماضي قد لا يكون مناسباً في المستقبل .

- قيم جامدة: وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة ومنها اهتمام المديرين بأنفسهم أولاً ثم بجماعة العمل التابعة لهم، وتجنب المخاطرة ورفض المبادرة². توصف المنظمة بأنها ذات نظام جامد لعجزها عن التكيف أمام الضغوط والتغييرات التي تفرضها البيئة، ويمثل النظام المفتوح في المنظمة المرونة والنظام المغلق الجمود.

و لقد صنفا العالمان: 'ديف فرانسيس و مايك وودكوك' (Dave Francis & Mike Woodcock)

القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسية وكل بعد يشتمل على قيم تنظيمية فرعية، ويقول الباحثان أنه

¹ جابر نصر الدين، لو كيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006، ص170.

² مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص425.

تبين لهما بعد خبرتهما وأبحاثهما أنه إذا أرادت منظمة أن تكون ناجحة، فإنه يجب أن تكون قادرة على القيام بالتالي:

-إدارة الإدارة:

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ(القوة) ودور الإدارة، كما يجب أن تتأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح وأن المديرين أشخاص مؤهلون للقيام بأدوارهم. و بما أن المنظمة هي عبارة نظام معقد، فإن هناك وظائف خاصة يجب أن تتكامل من أجل أن تتمكن هذه المنظمة من العمل و الإدارة وحدها تستطيع توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيه و من أجل إحراز النجاح يجب أن تحدد المصادر البشرية بدقة وتختار بعناية وتدريب بإتقان وتحفز بحق، هذه العملية نطلق عليها إدارة الإدارة، وتشتمل على قيم: القوة، الصفة، المكافأة.

● **القوة (النفوذ):** تعني ملك الإدارة لـ:

-المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي¹

-علاقة شخصية والتي يحاول فيها شخص واحد أن يجعل آخر يقوم بعمل ما وعليه فالقوة تتضمن أفراد يحاولون تغيير سلوك أفراد آخرين و عندما تمارس جماعة الضغط ليحمله الفرد فإننا نصف هذه الحالة على أنها تأثير اجتماعي، وعندما يحاول الفرد التأثير على سلوك جماعة فإننا نتكلم عن القيادة، وعندما تحاول جماعة تغيير سلوك جماعة أخرى نصف هذه الحالة تحت عنوان المساومة، والقوة الاجتماعية هي الحالة التي يحاول فيها فرد واحد أن يغير سلوك فرد آخر².

-هي قوة الفاعل فرد أو مجموعة من الأفراد على المستهدف (فرد أو مجموعة من الأفراد) وهي قدرة الفاعل على ترتيب الموقف بحيث يتصرف المستهدف وفق رغبة الفاعل³. ويمكن تصنيف القوة الوظيفية إلى:

-**القوة الرسمية:** وهي عبارة عن السلطة التي يستمدها الشخص من مكانته في التنظيم.

-**قوة المكافأة:** تتمثل ما لدى الشخص من قدرة على مكافأة الأتباع من ترقية ومدح وتكريم... إلخ.

-**قوة الإكراه:** قدرة الشخص على توقيع العقوبات والجزاءات، كالفصل والخم من المرتب... إلخ

-**قوة الخبرة:** وهي مستمدة من المعرفة الجيدة المتوفرة لدى شخص ما عن نشاط معين، مما يجعل الآخرين يرجعون إليه لاستشارته.

-**قوة القرينة:** وهي قوة الشخصية لدى البعض والتي تجعلهم يتمتعون بمركز قوة بين أقرانهم.

¹ ديف فرانسيس، مايك وودكوك: مرجع سابق، صص 39-41.

² باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط1، ترجمة ياسمين حداد، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 271.

³ أندرو سيزلاجي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي و الأداء، تر: جعفر أبو القاسم، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، ط1، 1994، ص260.

- **الصفوة:** المنظمة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل المرشحين للأعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم، لذا فهي تبني قيمة النخبة دائما في القمة!
 - **المكافأة:** هي اعتراف المنظمة بجهود العاملين فيها وتكون ماديا أو معنويا. وتعتبر المكافأة نظام لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة من خلال نتائج تقييم الأداء، وتعتبر الحوافز عن القوى المحركة والموجودة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة.
- إدارة المهمة:

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل، والعمل بإتقان ودقة وهذا يتطلب التركيز، أهداف واضحة، والعمل بكفاءة ويشمل هذا البعد: الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد.

- **الفعالية:** تعبر عن مدى النتائج التي تصل إليها المنظمة من خلال نشاطها²، و ترتبط بالأداء والقدرة على اختيار البديل الصحيح من البدائل المتاحة للإدارة العليا، حتى يتسنى الوصول إلى النقطة النهائية التي تحقق فيها المنظمة المتطلبات المتوقعة.

- **الكفاءة:** ترتبط باستغلال الموارد ودمج عناصر الإنتاج لتحقيق النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من تكلفة وجهد. إذن هي حسن استخدام الموارد البشرية والمادية بشكل يضمن الاستفادة منها³.
- **الاقتصاد:** على المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف وعدم صرف أموال لا ضرورة لها، فكثيرا ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف و الهدر المالي، كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة.

- إدارة العلاقات الإنسانية:

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن كل منظمة هي عبارة عن مجموعة من الموظفين وأن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين. ويتوقع منهم المديرون العمل الجاد، والولاء والمهارة في الأداء والأمانة، وهم يحتاجون أن يعاملوا بلطف وأن لهم قيمتهم، وأن يثقوا في عدالة المنظمة. تسمى هذه العملية بإدارة العلاقات ويشمل هذا البعد قيم: العدل، العمل الجماعي (فرق العمل)، القانون و النظام⁴.

العدل: إعطاء حقوق العاملين على أساس المساواة والنزاهة، و الإحساس بجو العدالة التنظيمية ينتج عنه اللاتمييز والمساواة في المعاملة مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء والولاء التنظيميين اللذان

¹ ديف فرانسيس، مايك وودكوك: مرجع سابق، ص41.

² حسن شحاتة وزينب النجار، معجم للمصطلحات التربوية والنفسية، مراجعة حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص38.

³ أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 22.

⁴ ديف فرانسيس، مايك وودكوك، مرجع سابق، ص39-43.

يبرزان كعوامل متحركة في دافعية الأفراد وفعاليتهم ومن ثمة قد تحقق فعالية التنظيم¹.

● **فرق العمل (العمل الجماعي):** يتضمن المساعدة المتبادلة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة والتي تحقق مكاسب لكل الأطراف بشكل متساوي. ويعني بناء فريق عمل تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وتنسيق السلوك الجماعي يعني تفهم أفراد جماعات العمل لسلوك بعض من حيث الأداء والدوافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك والشعور بأن الانجاز بشكل جماعي أكثر من الانجاز الفردي.

● **القانون والنظام:** يشير إلى القواعد التي يتم تحديدها في المنظمة والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو تحقيق أهدافها. وتعمل هذه القوانين على تنظيم علاقة العاملين فيما بينهم ومع المؤسسة، والجمهور الخارجي، ويتم ترسيخ هذه القوانين عن طريق القيم التي تتبناها المؤسسة لتحقيق أهدافها².

-إدارة البيئة:

وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس، حيث يجب عليها أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وأن تبحث عن الكيفية التي تؤثر بها على هذه البيئة لصالحها. والمنظمة الناجحة تحصل على المعلومات اللازمة من بيئتها لاتخاذ القرارات الصائبة لذلك فإن عليها صياغة الإستراتيجية لتحمي مصالحها. ويجب عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافسة وتستغل الفرص، وتسمى هذه العملية (إدارة البيئة)، ويشمل هذا البعد على قيم: الدفاع، التنافس، استغلال الفرص.

● **الدفاع:** المنظمة الناجحة تقوم بدراسة التهديدات الخارجية³ ثم تضع خطة دفاعية قوية، لمواجهة الأخطار الداخلية والخارجية بتطوير استراتيجيات مواجهة التحديات والأخطار من خلال:

- معرفة وتحديد الخطر والتهديد.

- العمل على توفير قاعدة معلومات وبيانات حول البيئة الداخلية والخارجية.

- وضع برامج تدريبية وخطط لمواجهة الطوارئ والأزمات⁴.

● **التنافس:** المنظمة الناجحة تتخذ الخطوات الضرورية لتكون تنافسية من باب البقاء للأصلح⁵، وهناك المنافسة الداخلية في التنظيم وتكون فردية، تتم بين أفراد التنظيم أو تكون جماعية بين الوحدات الإدارية المختلفة، أما المنافسة الخارجية تكون بين المنظمة ومنظمات أخرى تؤدي نفس المهام

¹ بويابة محمد الطاهر، دراسة الفعلية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص112.

² موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، عمان، الأردن، ط2، 2003، ص ص240-241.

³ ديف فرانسيس، مايك وودكوك: مرجع سابق، ص ص 39-44.

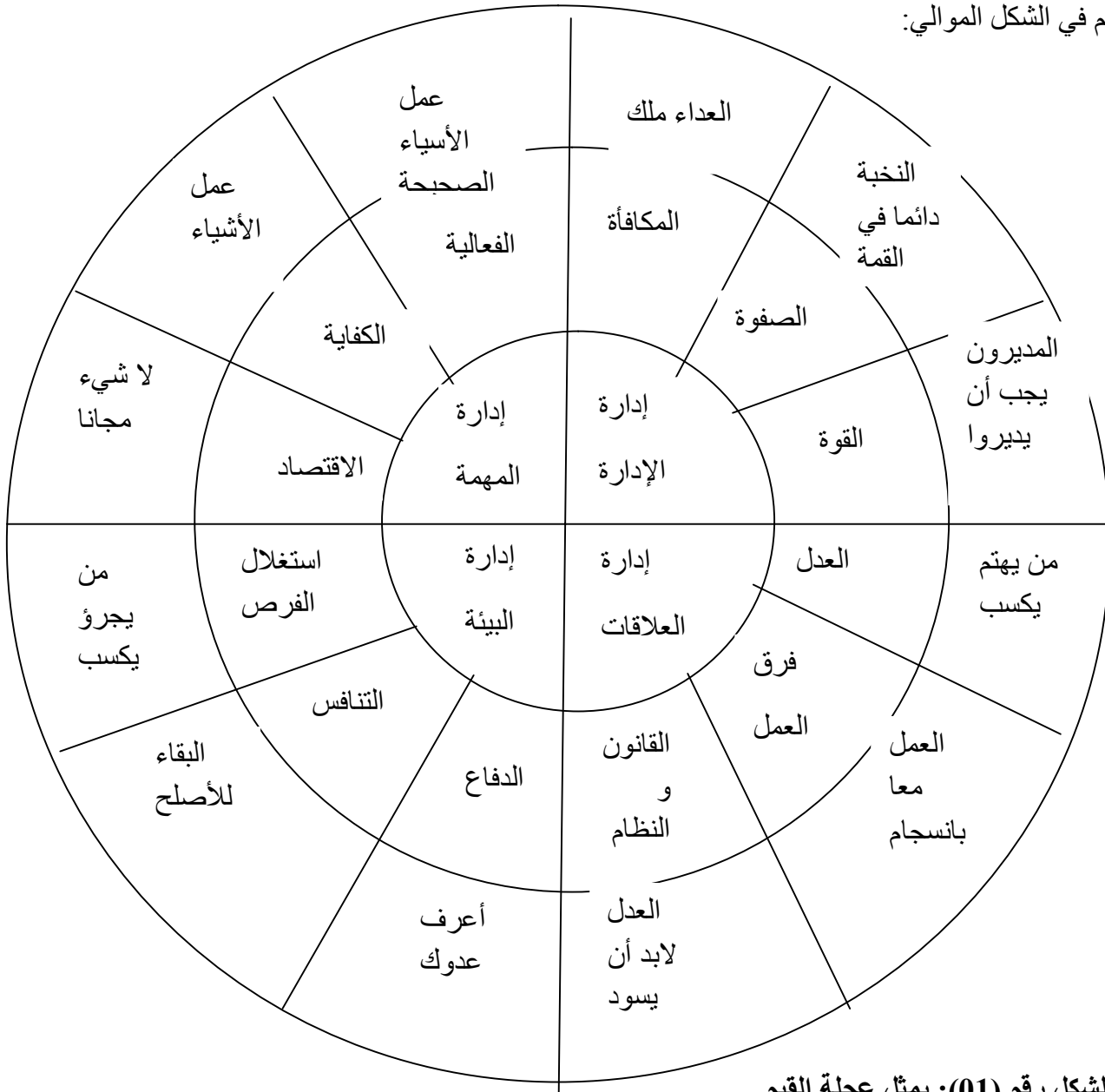
⁴ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 241-242.

⁵ ديف فرانسيس، مايك وودكوك، مرجع سابق، ص44.

والخدمات¹.

- **استغلال الفرص:** المنظمة لا يمكنها أن تتجاهل الأمور الفجائية وعليها أن تبحث عن فرص من الخارج ويجب انتهازها بسرعة ولا تعطي للآخرين مجالاً لينتزعوا منه أفضل الفرص وعليها أن تلزم نفسها باستغلالها².

و يمكن تلخيص الأبعاد التي جاء بها الباحثان 'ديف فرانسيس' و 'مايك وودكوك' و ما تحوي من قيم في الشكل الموالي:

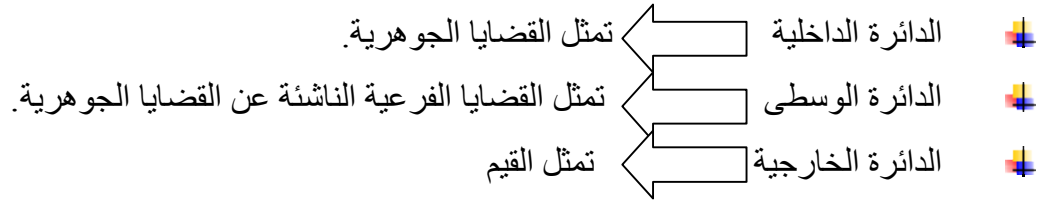


الشكل رقم (01): يمثل عجلة القيم

المصدر: ديف فرانسيس ، مايك وودكوك، مرجع سابق، ص 31.

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 242.

² ديف فرانسيس، مايك وودكوك، مرجع سابق، ص 44.



3. خصائص القيم التنظيمية:

اختلف العلماء والباحثين في تحديد خصائص القيم بصفة عامة اقتصادية، سياسية، دينية، جمالية باختلاف المذاهب الدينية والفكرية التي ينتمون إليها، كالفكر الغربي أو الفكر الإسلامي مثلا. ويمكن تحديد أهم ما يميز القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة كالتالي:

1.3. نسبية:

القيم تنظيمات معقدة للأحكام التي يصدرها الفرد حول الأشخاص أو الأشياء أو الأحكام ذاتها مهتديا في ذلك إلى المعايير التي وضعها المجتمع. وعلى هذا الأساس فالقيم نسبية في مكانها وزمانها ومحتواها ومضمونها (جمالي، اقتصادي، ديني...) ¹، فهي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن ثقافة إلى أخرى.

2.3. مكتسبة:

يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث تتفاعل تلك العوامل مع التكوين للفرد ذاته، حيث يصبح الأفراد يهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها ².

3.3. ذاتية اجتماعية:

القيم عبارة عن مصادر داخلية تنبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية، وتلعب الأسرة والبيئة الاجتماعية دورا أساسيا في ترسيخ هذه القيم. وتختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية كما تختلف باختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية.

4.3. مرنة:

تتميز القيم بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي يعيشها الإنسان مع مطالبه ومع حاجاته ومع سيطرتها لهذه الأمور إلا أنها تعطي أفقا للتجدد والتغيير وفق أسسها واتجاهاتها ولا تلغي العقل البشري.

¹ يخلف بلقاسم، "دراسة العلاقة بين مدى التعرض لمظاهر المدنية الحديثة وقيم التسامح والتسلط عند الشباب الثانوي"، مجلة نفسية تربوية، العدد رقم 01، الجزائر، 2003، ص7.

² جابر نصر الدين، لو كيا الهاشمي، مرجع سابق، ص109.

5.3. تلقائية:

هي ليست من صنع فرد أو بضعة أفراد ولكنها من صنع المجتمع وعقله الجمعي، ويمكننا حصر خصائص القيم التنظيمية في النقاط التالية:

- تشكل نواة الثقافة التنظيمية.
- تؤثر على كفاءة الأفراد في المنظمة.
- تحدد سلوك المنظمات واتجاهاتها.
- تساعد في تشكيل مهمة ورسالة المنظمة والتي بدورها تحدد الاستراتيجيات والنظم والهيكل التنظيمية.
- هي أساس سلوك العاملين¹.
- منتشرة داخل التنظيم.
- مفيدة لأعضاء التنظيم حيث تعمل كوجه لهم في أدائهم لوظائفهم².
- مكتسبة يتعلمها الفرد داخل التنظيم.
- تقف وراء السلوك الإرادي لأفراد المنظمة.
- نسبية تختلف من شخص لآخر، بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن زمن إلى زمن، ومن مكان لآخر، ومن ثقافة لأخرى.
- تترتب فيما بينها ترتيبا هرميا، فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.
- معروفة لدى أفراد المنظمة ومرغوبة لديهم لأنها تشبع حاجاتهم.
- ملزمة وأمرة لأنها تعاقب وتثيب.
- صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها.

4. أهمية القيم التنظيمية:

تعتبر القيم من المواضيع المهمة التي تشكل شخصية الإنسان و توجه سلوكه، بالإضافة إلى أنها إطار مرجعي لتصرفات الفرد و اختياراته في المواقف المختلفة، و في هذا المعنى يرى 'صلاح قنصوة' أن هناك ظلما كثيفا يقع بين الرغبة و الفعل أو بين العمل و الإنجاز، و لعل القيم الإنسانية هي الشعاع الذي يبدد هذا الظلام، فالسؤال عما ينبغي أن يتخذه الإنسان من مواقف إزاء هذا العالم المضطرب بالأحداث و الثورات في سائر فعاليات الإنسان فكرا و سلوكا، هو سؤال ينتمي إلى مجال

¹ أمل مصطفى صفور، "قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، صص 184، 99.

² Mare Dennery, *Evaluer la formation des outils pour optimiser l'investissement Formation*. ESF éditeur, France, 2001, p13.

القيم، فقبل كل موقف نختره أو قرار نتخذه نسأل أنفسنا ما هي قيمة ما نعرف؟ وما نفعله؟ وقيمة ما سنحققه؟¹

و على الرغم من إجماع مختلف الباحثين و المفكرين على أهمية القيم إلا أن هناك قدرا من الاختلاف حول مدى هذه الأهمية، و على العموم يمكن بلورة ذلك في موقفين رئيسيين هما:²

- **الموقف الأول:** و ينظر إلى القيم كقوة منشئة للسلوك و للحركة و بالتالي فإن أي تغيير في المجتمع أو في المنظمات المختلفة يجب أن تسبقه و توازيه تغييرات و إعادة ترتيب النسق القيمي السائد.

- **الموقف الثاني:** و ينظر إلى القيم كقوة ضابطة و منظمة لسلوك فقط، و أن أساس عملية التغيير يكمن في العناصر المادية متمثلة في أدوات ووسائل الإنتاج بالدرجة الأولى، و يقول أنصار هذا الموقف أن القيم نفسها تتغير و تكيف حسب التغييرات المادية.

و تبرز أهمية القيم التنظيمية في أنها:

- تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي³
- القيم التي تسود أي منظمة لها تأثير على سلوك الفرد العامل في المنظمة.
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة.
- هي أساس فهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر على إدراكاتنا.
- تحدد الأهداف والسياسات، بحيث يجب أن تكون متوافقة مع القيم.
- تؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح.
- فهم القيم السائدة في أي مجتمع يسهل فهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.
- تحتكم إليها المنظمة في تقويم سلوكيات العاملين.
- الإدارة بالقيم توجه جديد، يعتبر وسيلة وأداة جديدة من أدوات القيادة الإستراتيجية.
- تؤثر القيادة وتتأثر بالعاملين من خلال تبادل إيجابي للقيم.
- مستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة للقيم الإيجابية التي توجه السلوك ودور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم.
- القيم هي أساس إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي مستقبلي.
- الهدف من إرساء القيم التنظيمية هو تدعيم المنظمة المستقبلية⁴.
- توحد القيم داخل الجماعات والمنظمات يؤدي إلى تقليص أسباب التنافر غير الشريف أو الصراع

¹صلاح قنصوة، نظرية القيم في الفكر المعاصر، دار التنوير للطباعة و النشر، لبنان، ط2، 1984، ص3.

²عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 142-145.

³محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 4، 2003، ص161.

⁴أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 177.

المدمر، أو أسباب عدم التفاهم بينهم، مما يعزز توحيد الجماعات والمنظمات وتماسكها ويزيد فعاليتها. ومن أهم النتائج التي تترتب على ذلك في المنظمات الإدارية:

- التقارب والتفاعل بين المركز والأطراف وبين الرؤساء والمرؤوسين، مما يضاعف فرص الثقة والمشاركة وإنجاز الأهداف المرسومة بفعالية.

- تنمية وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز انتمائهم، مما يزيد قدرتهم على مراقبة أنفسهم ويحول دون أي انحرافات سلوكية أو إدارية مقصودة، مما ينعكس بصورة إيجابية على فعاليتهم في العمل.

- تدعيم فرص العدالة والحيادية الإدارية داخل المنظمة، وفي علاقات المنظمة مع الجمهور، وخاصة بالنسبة لمنظمات القطاع العام التي تبدو قابلة أكثر من غيرها لتتنشأ مظاهر المحسوبية والفساد الإداري¹.

و نستخلص من هذه النقاط أن القيم الإيجابية في المنظمة كالعدالة، المشاركة، الاحترام المتبادل، والثقة في العاملين، التشجيع على الإبداع والمرونة، تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات العاملين، ومنه استقرار المنظمة.

5. مراحل تطور القيم التنظيمية:

لقد وضع 'ديف فرانسيس' و 'مايك وودكوك' سبع (07) مراحل رئيسية لتطور القيم التنظيمية، وذلك من خلال تطور الفكر الإداري، وهي كالآتي:

- **المرحلة الأولى:** تعد القيم التي سادت الفكر الإداري في هذه المرحلة و هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أساس أنه شبيها بالآلة، حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية ومن أهم روادها 'فريدريك تايلور'، و'ماكس فيبر'².

وقد وظف تايلور نتائج دراساته وبحوثه لعرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل على حل المشكلات من خلال التركيز على مبدأ التخصيص في العمل، وتدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية التي تشجع الأداء الإنساني³.

- **المرحلة الثانية:** بدأت هذه المرحلة على إثر دراسات 'هاوثورن' في الولايات المتحدة، وهي أن العوامل غير العقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك والأداء. ولذلك تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل، ومن ثمة تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق،

¹ عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، صص 144-145.

² ديف فرانسيس، مايك وودكوك: مرجع سابق، صص 19، 20.

³ خليل محمد حسن الشامع، خيضر كامل حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط 1، 2000، صص 45.

وقد أدرك المديرون أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دوراً حاسماً في التأثير على الإنتاجية¹. وأفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري، وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية، فهي تنظر إلى العامل على أنه كائن اجتماعي وإنساني له حاجات ورغبات وميول واتجاهات تؤثر في أدائه الإنساني. وأكدت على التنظيم غير الرسمي من خلال التجارب الميدانية، والروح المعنوية، وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي².

-المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة كان تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور الاتحادات المهنية في الخمسينات، وتوصلت الإدارة إلى الاعتقاد بأن المواجهة كانت أسوأ خيار موجود وبحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة وكان الجواب هو الحرية في بيئة العمل.

-المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة أصبحت القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل، حيث نشر في 1960 'دوجلاس ماكريجور' كتابه "الجانب الإنساني في المنظمة" The human side of Enterprise وهو الكتاب الذي قدر له أن يكون ذي تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم، وفيه وضح 'ماكريجور' أهمية أنظمة القيم الإدارية³، وقسم القيم الإدارية إلى نظريتين حول طبيعة الإنسان، نظرية (X,Y). ويرى أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على نظرية (X) السلبية حول الإنسان، ومن هناك كانت نظرتها للإنسان باعتباره آلة، ويجب ممارسة رقابة وسيطرة عليه وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية.

أمّا افتراضات النظرية الحديثة حول الناس أثناء العمل تعتمد على النظرية (Y)، والتي ترى أن الإنسان يحب العمل بالفطرة كما يحب اللعب واللهو. وفي ظل الظروف الطبيعية وتوفر الحرية، والمرونة، والاحترام في العمل، فالإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إليها ويكون لديه طموحاً.

والعقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل بل يجب الاعتماد على الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة، واعتماد أسلوب التحفيز المادي والمعنوي⁴.

-المرحلة الخامسة: هذه المرحلة عبارة عصر جديد من القيم الإدارية تسمى "الإدارة بالأهداف"⁵ فوفقاً لها ينبغي أو يجب الملائمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وترتبط هذه النظرية باسم 'دوين لوك' 'Loke'، وهي تؤكد على أن الدافعية تعتمد على أهداف محددة تثير روح التحدي لدى الفرد أولاً، وتعتمد على مدى إخلاصه لهذه الأهداف وتفانيه في تحقيقها، ويتضمن هذا الأسلوب قيام

¹ ديف فرانسيس، مايك وودكوك: مرجع سابق، ص 20.

² مهدي حسن زوبلف، علي محمد عمر العضال، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996، ص 52.

³ ديف فرانسيس، مايك وودكوك، مرجع سابق، ص ص 21، 22.

⁴ حسين حريم، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص ص 20، 21.

⁵ ديف فرانسيس، مايك وودكوك: مرجع سابق، ص 23.

المرؤوسين والرؤساء معا بتحديد أهداف العمل¹.

ورغم أن الإدارة بالأهداف كان مبدأ سليما، إلا أنها لا تصلح إلا في البيئات الثابتة، وهذا أدى إلى ظهور البيروقراطية بمعناه السلبي المتمثل في الإجراءات الطويلة والذي ساهم في بروز مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية.

-المرحلة السادسة: أبرز روادها 'هيرزبرغ' 'Herzberg' الذي وضح أن العوامل الدافعية تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد، وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية². حيث بدأ في هذه المرحلة الاهتمام بنوعية ظروف العمل بتحليل الجوانب غير الإنسانية المسببة للضغوط في بيئة العمل من خلال النمو السريع لأنشطة التطوير الذاتي مثل أسلوب تدريب المديرين على طريقة الجماعة التجريبية³، وكون الثقافة التنظيمية تؤثر في رسم التوزيعات النهائية لصيرورة الهيكل التنظيمي من خلال القيم والاتجاهات والأعراف والتقاليد، وهذا ما يساعد على ظهور هياكل تنظيمية تصلح للتطبيق في ثقافات معينة⁴.

-المرحلة السابعة: هي عبارة عن مزيج من القيم التنظيمية مؤلفة من المراحل السابقة، ولكن أهم القيم الشائعة فيها هي البقاء للأصلح . وأطلق مؤيد سعيد سالم' على هذه المرحلة اسم " المدخل المعرفي" وهو المدخل السادس الذي يلي المدخل الثقافي في تطوير القيم التنظيمية، وفيه أخذت المنظمات تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع لضمان بقائها واستمرارها في بيئات متغيرة وشديدة التنافس، وأصبح المورد الأساسي للمنظمات هو المعرفة، وأهم أدوات هذه المعرفة الإنتاجية، الابتكار والإبداع.

وظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الكلية (الشاملة) " Total Quality Management ويعد نموذجا مثاليا يركز على الأداء المتخصص، والتخطيط الاستراتيجي ويبني على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد .
و الجدول الموالي يوضح تطور القيم التنظيمية :

¹ رونالد ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي. ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، عمان، الأردن، 1999، صص 525، 255.

² جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002، صص 17.

³ ديف فرانسيس، مابك وودكوك، مرجع سابق، صص 24، 26.

⁴ مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات :دراسة في الفكر التنظيمي خلال مئة عام، دار عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، ط 1، 2002، صص 32.

جدول رقم (01) : تلخيص لتطور القيم التنظيمية في مراحلها المختلفة

المرحلة	الفكرة	القيمة العلمية
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائج
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم/التوازن الفردي	الانجاز ملك (الانجاز في القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجيدة بسهولة

المصدر: ديف فرانسيس، مايك وودكوك: مرجع سابق، ص28.

6. تكوين القيم التنظيمية:

تساهم في تكوين القيم التنظيمية مصادر عديدة ومختلفة، نذكر منها:

1.6. المجتمع:

تمثل البيئة الاجتماعية مصدر عوامل عديدة للفرد العامل، ونقصد بها الأبعاد المتعلقة بالأسرة والعلاقات الاجتماعية والوضع الاجتماعي عموماً، حيث يمكنه التأثير إيجاباً أو سلباً على المنظمة. ولهذا أولت المنظمة الحديثة الاهتمام بالعاملين وقيمهم وعلاقاتهم الخاصة عندما تريد إقامة مشاريع، فعليها أن ترصد التغيرات في المجتمعات لتتمكن من التكيف معها¹. فالقيم التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي الغربي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي، كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي. أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة، كما يعمل المجتمع على تلقين قيم معينة للأفراد، تعمل المنظمة باعتبارها مجتمعاً مصغراً من خلال التنشئة الاجتماعية على تثبيت القيم الضرورية للعمل من خلال التدريب، وهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون قيم المنظمة وأهدافها².

¹ سعاد نايف اليونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط2، 2004، ص ص 97، 98.

² محمد قاسم القرين، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ط4، ص 166.

- وتمر عملية التنشئة التنظيمية حسب 'أندرودي سيزلاقي'، و'مارك جي دلاس' بثلاث مراحل:
- **المرحلة الأولى:** وتبدأ قبل دخول الموظفين إلى المنظمة، وتتضمن نشاطات مثل الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول حياة المنظمة.
- **المرحلة الثانية:** عندما يدخل الموظف فعلا في المنظمة ويحاول أن يصبح مشاركا وفاعلا في جماعة العمل.
- **المرحلة الثالثة:** و هي مرحلة الاستقرار، حيث لا بد من توفير حل لمشكلة الصراع المحتوم بين الجماعة التي ينتمي إليها الشخص وجماعات العمل الأخرى داخل المنظمة!
- أما 'فيلدمان ' Fildman فيقسم هذه المراحل من انتقال الفرد من مرحلة كونه عضوا جديدا، إلى مرحلة كونه عضوا فاعلا ومؤثرا في جماعة العمل على النحو التالي:
- **مرحلة الحذر والتطلع:** في هذه المرحلة يكون العامل جديداً، ويتبنى مجموعة من التوقعات الواقعية بشأن وظيفته، والمؤسسة التي يعمل بها . و نراه هنا يحدد ما إذا كانت هذه المؤسسة تشكل المكان المناسب، أو الملائم لما يتوفر لديه من قدرات وحاجات وقيم.
- **مرحلة التعلم والتأقلم:** يحاول الموظفون الجدد في هذه المرحلة التعرف على الأدوار المختلفة التي يؤديونها هم أنفسهم باعتبارهم أعضاء في الجماعة ويكتشفون أيضاً عددا من المعايير المهمة التي تتحكم في تقييم أداء الجماعة وأعضائها. وأثناء هذه المرحلة يبدأ الأعضاء الجدد في تكوين علاقات شخصية.
- **مرحلة إتقان الدور:** في هذه المرحلة يتقن الأفراد أداء أدوارهم التي ينبغي عليهم أدائها، ومن ثم ينتقلون إلى مرحلة يصبحون فيها أعضاء دائمين في الجماعة.
- وأثناء هذه المرحلة تتكون لديهم معرفة دقيقة بجميع جوانب معايير جماعة العمل².

2.6. التعاليم الدينية:

يمثل الدين أحد المصادر المهمة التي تستمد القيم منها، بل إن الدين هو المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، ومن الأمثلة التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل، إذ جاء في الحديث الشريف «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه»، وكذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله: «من غشنا فليس منا»، وعلى إعطاء العامل أجره دون تأخير «أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه»، وقوله صلى الله عليه وسلم: «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته»³.

¹ أندرودي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 217، 218.

² رونالد.ي. ريجيو، مرجع سابق، ص 364، 365.

³ محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ط4، ص 159، 160.

3.6. التعليم:

يعتبر الركيزة في إحداث تغيير في حياة الأفراد، وتغيير بعض المفاهيم والمعتقدات إلى مفاهيم أخرى و تكوين قيم جديدة لديهم، تتناسب و التغييرات الثقافية. فيتم اكتساب القيم والمهارات والاتجاهات وغيرها من العوامل التي تحدد السلوك عن طريق عمليات التعليم المختلفة، نتيجة المرور بعدد من الخبرات والمواقف الخاصة بالحياة، وعن طريق التعلم يمكن تحسين أداء العمل مما يزيد الإنتاج وكفايته وكذا ضبط السلوك وتوجيهه وتعديله في مجال التربية أو التدريب المهني¹.

4.6. جماعة العمل:

أغلب التفاعلات اليومية والنشاطات تحدث داخل الجماعات التي تؤثر كثيرا على سلوك الأفراد²، وكما تؤثر الجماعة على العامل يؤثر هو في الجماعة، وهكذا فإن علاقة التأثير والتأثر هي علاقة متبادلة بين العامل وبقية أفراد الجماعة.

ومصدر القيم يتقرر من قبل جماعة العمل أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه، وليست الأخلاقيات الاجتماعية العامة، حيث بمرور الزمن يتكون لجماعة العمل تقاليد وقيم خاصة بها، وتعرضها على أعضائها، فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة يتعرض لضغوط نفسية متعددة، تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه وعدم دعوته لجلساتهم، مما يجعله اعتياديا ينصهر في بوتقة القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل، ولذلك فإن جماعة العمل تعد أحد أهم مصادر بل هي علاقات بين هؤلاء الأفراد، علاقات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين بعضهم بعض، وبين جماعات العمل المختلفة، وبين العاملين ونقابات العاملين، وتقوم هذه العلاقات الإنسانية على مبادئ التفاهم والتعاون والاحترام المتبادل والثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة العاملة.

5.6. القيادة:

يعرف 'جيمس جريبن' 'James Gribbin' القيادة بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة. و يتضح من هذا التعريف أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد المرؤوسين وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل، بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة. فالقائد الناجح هو من يستطيع إيجاد الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي لدى الأفراد والامتثال لرغبات القائد، كما أن القائد الناجح هو أيضا يتأثر بأتباعه ودوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم، وهكذا فالقيادة عملية اجتماعية مستمرة.

¹ فوزي محمد جبل، علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص280.

² أندرودي سيزلاجي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 201.

و من أهم مهارات القائد الفعال مشاركة أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة واتخاذ القرارات، والقدرة على تشخيص المواقف وبناء الثقة مع العاملين، والمقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما¹.

6.6. الإعلام:

تستطيع وسائل الاتصال المختلفة أن تقوم بدور أساسي في التبشير بالقيم الجديدة مع تحولات الحياة الاجتماعية والقيم الحضارية، فتدعم القيم التي تخدم التطور وتحارب القيم التي تعوقه. كما تلعب دورا هاما في تطوير أنماط السلوك الاجتماعي بما يتلاءم مع ظروف الحياة الجديدة وتستطيع أن تلفت النظر إلى هذا كله بطرق مباشرة أو غير مباشرة بعيدة عن الشكل التعليمي أو الوعظي كما تستطيع أن تقدم النماذج التي يحتذى بها وتضع النماذج المخالفة في إطار منفر أو غير مرغوب.

7. منظومة القيم التنظيمية:

يعتقد الكثير بالرغم من المنطلقات التبريرية التي يحاولون تقديمها بأن العولمة ليست ظاهرة عادية لدرجة أنها أصبحت بمثابة الشبح الذي وجب الابتعاد عنه قدر الإمكان، فهذه الظاهرة لا يمكن لها أن تكون سلبية على طول الخط إذ أنه يمكن التعايش معها بصورة عادية إذا ما توافرت ميكانيزمات، و في مقدمة ذلك التحلي عن المواقف الدفاعية التقليدية لصالح مواقف تقوم على الثقة بالنفس و بالمستقبل وتبني مبادرة ايجابية و بناءة ، تهدف إلى تعديل النظام العام الذي تعيش فيه ، و تطوير التعاون الجماعي الذي يمكننا من تحقيق هذا التعديل، و هذا يستدعي أن نعترف بقصور أنظمتنا الاجتماعية والثقافية، والانطلاق من هذا القصور نفسه من أجل احتلال مواقع العالمية، و اختراق الهامشية و كسر آليات التبعية².

لقد أصبحت المعرفة قيمة ذات أهمية قصوى يجب تعزيزها في المجتمع بصفة عامة و الإدارات العمومية و الاقتصادية بصفة خاصة ، إذ الذي يمتلك المعرفة اليوم و المعلومة بإمكانه التعايش إيجابيا مع التغيرات الحاصلة ، و له أيضا فرصة التقدم و السيطرة .

و المعرفة كما يعرفها 'Nonaka' نقلا عن 'Hayek' بأنها "عملية ديناميكية في التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد و المنظمات ، حيث تعتمد المعرفة على محيط مشاركة محدد و من ثم تعتمد على وقت و مكان محددين ، كما أن المعرفة هي عملية بشرية حيث ترتبط أساسا بالتفاعل البشري "³.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 ، 2006، ص 216.

² برهان غليون وسمير أمين ، ثقافة العولمة وعولمة الثقافة. دار الفكر المعاصر، دمشق، سوريا، ط2، 2002، ص55.

³ ممدوح عبد العزيز رفاعي ، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة دار الكتاب والوثائق القومية ، مصر، ط1 ، 2007، ص16.

فالإمكانيات البشرية اليوم لا تنقص الجزائر لأجل رفع التحدي، باعتبار أن العامل البشري طرف مهم في المعادلة اليوم حيث أصبح لزاما عليه خلق قيم معرفية جديدة تمكنه من المضي قدما نحو تحقيق التقدم و التنمية ، و هذه القيم المعرفية يمكن لها أن تتجسد في :

- ضرورة التعامل مع البيئة الرقمية التي أصبحت سمة العصر الحديث، فلم تعد الإدارة اليوم تعتمد على الوسائل التقليدية و الروتينية في إنجاز المهام المنوطة لها . إذ يجب عليها مواكبة هذا الانفجار المعرفي و التكنولوجي الهائل والعمل قدر الإمكان على التضييق من الفجوة المعرفية فالبيئة الرقمية تتيح لنا فرصة النفاذ إلى مصادر المعرفة بأقل وقت ممكن و تقاسمها مع الآخرين قصد الاستفادة منهم، على أن لا يبقى شغلنا الشاغل هو الدفاع عن قيمنا ضد ما هو جديد. و بينما يبحث الغرب عن قيم جديدة يواجه بها عصر المعلومات نجد أن شغلنا الأساسي هو كيفية الدفاع عن قيمنا ضد الخطر الوافد إليها من الغرب¹.

- كما تتجلى قيم المعرفة أيضا في ضرورة التعامل مع وسائل الاتصال الحديثة التي جاءت بفعل تنامي التكنولوجيا أيضا. فلم تعد وسائل الاتصال القديمة ذي فعالية قصوى لكونها تساهم في عملية بطء القرارات والمعلومات وبالتالي استعراق المهام لوقت طويل لأجل إنجازها . حيث أصبح الأمر ملحا لضرورة ربط المؤسسة لنفسها بأحدث الشبكات لكي لا تبقى منعزلة على ذاتها ومن ذلك شبكات الاتصال الحديثة (الإنترنت، الإكسترانت، الإنترنت) فالإنترنت هي الشبكة العالمية التي تتيح للمؤسسة تواجدها ضمن البيئة العالمية و الاحتكاك بها، بينما الإكسترانت وهي المؤسسة المربوطة بفروعها الخارجية تحرص على بقاء الفاعلية الاتصالية بينها وبين مختلف نقاطها الموزعة على أطراف عدة من المعمورة في حين الإنترنت تعنى بربط المؤسسة بوحداتها المختلفة و بكل يسر و فعالية.

كما يلعب تكوين الأفراد لأجل تحصيل المعرفة و تزويدهم بالتقنيات المناسبة للوصول إليها دور في غاية الأهمية و هو دور لا يستهان به باعتبار أن المعرفة خاصة إنسانية يضطلع بها الفرد وبالتالي و يجب تأهيله للإستفادة من هذا الكنز المعرفي الذي يدخره. فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا و عمليا القادرين على إجراء التجارب و القيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج و توليد المعارف بشكل أكبر، و تشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة .

- ما تتطلبه أيضا القيم المعرفية في الإدارة اليوم هو العمل على تشجيع قيم الإبداع في ظل المنافسة الشديدة التي أصبحت مفروضة علينا من الآخر . فالإدارة الحديثة أصبحت تعتمد اليوم على ما يسمى بالإبداع و المبادرة بدلا من قيم الاستهلاك ونشر ثقافة الخوف من الغد فالمنظمة اليوم يجب أن تكون

¹ نبيل علي ، الثقافة العربية وعصر المعلومات، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2001، ص 410.

لها ثقافة وفلسفة خاصة بها يجب أن يكون الحيز الأكبر فيها هو تغيير العقلية التقليدية و ضرورة إشراك الأفراد بصورة فعلية .

- كما يجب الاهتمام بالإعداد الأمثل للمديرين و الإداريين بصفة خاصة و لفت نظرهم و عنايتهم حول ضرورة البحث عن مكامن المعرفة في المؤسسات التي يديرونها سواء كانت هذه المعرفة في صورتها الصريحة أو الضمنية، واعتمادها كأحد المكونات الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسة اليوم كغيرها من الأصول الأخرى المعروفة التي تقوم عليها المؤسسة على غرار الأصول المادية و البشرية فالأمر يستلزم اليوم ضرورة إضافة الأصل الفكري كأحد الأصول المكونة للمؤسسة. كما أن هدف المنظمة هو مجرد تسهيل عملية الخلق و التوزيع و استخدام المعرفة بواسطة الآخرين . بالإضافة إلى أن المديرين للمعرفة يجب ألا تحمل كلماتهم أو أفعالهم معانٍ ضمنية أكثر من أي شخص آخر. و ذلك أن أكثر المؤهلات أهمية لمدير المعرفة و هو أن دوره يكون إنكار الذات ¹ .

- وما يستوجب الاهتمام به أيضا للوصول إلى تعزيز هذا النوع من القيم هو الاهتمام بالبحث العلمي وما تم التوصل إليه من نتائج في هذا الإطار باعتباره من الموجهات التي تساعد أي منظمة من الحفاظ على كيانها و وجودها في ظل البيئة التنافسية. و بما يضمن لها تعزيز تواجدتها و تعظيم إنتاجيتها. و أن السمة المميزة للأزمة الحديثة هي أن البحث العلمي مؤتلف مع التكنولوجيا التجريبية قد أديا بلا شك إلى تنوع هائل في المنتجات، و إلى تغيرات هامة في كل أساليب الإنتاج، و عادات الاستهلاك . على حين أن فهم الإنسان للكون، ولذاته ، و لعلاقاته برفاقه من بني البشر قد شهد دفعات من التقدم لم يسبق لها مثيل² . و مما يعزز الاهتمام بالبحث العلمي ما قامت به الحكومة البريطانية بالرغم من أنها من بين أكبر القوى الصناعية العالمية سعيا منها لتحسين نظم الدعم فيها استجابة للتغيرات في الثقافة نشرت في فيفري 2001 تقريرا عن التنافسية واقتصاد المعرفة حيث حددت الإجراءات التي تنوي إتباعها. حيث تقترح باختصار ما يلي : تحسين التعليمات الحالية والعمل على تبسيطها بنحو كبير وزيادة الوصول إلى أموال الاستثمار وتطوير التفاعل بين المؤسسات التعليمية المختلفة والمشاريع ومهارات القوة العالمية عبر التعليم المستمر وتسهيل تغيير العمل، و مساعدة العاطلين على التكيف مع العمل الجديد، وتقديم الأموال لتسهيل إطلاق مشروعات التطورات الواسعة النطاق بين الجامعات والشركات الكبيرة والمجموعات المحلية من الشركات و بعبارة أخرى فما تنوي الحكومة البريطانية القيام به هو الاستثمار في تحسين البنية التحتية العلمية والثقافية. فقيم المعرفة هذه لا بد لها من أن تنتهي

¹ ممدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سابق، ص28.

² جون ب. ديكسون، العلم و المشتغلون بالبحث العلمي في المجتمع الحديث، ترجمة شعبة الترجمة باليونيسكو، عالم المعرفة المجلس الوطني للثقافة

والفنون والآداب، الكويت، 1987، ص23.

في الأخير بضرورة تطبيق الإدارات العمومية والاقتصادية الجزائرية ما يعرف اليوم بإدارة المعرفة كتوجه جديد للإدارة الحديثة، خصوصا ونحن اليوم نعيش مرحلة الجيل الثالث من إدارة المعرفة، وهو يتطور الآن و يركز على المستقبل و إلى أين تتجه إدارة المعرفة وأين ستكون. و في هذا الجيل ستكون المعرفة الجيدة هي التي تسمح بالتفكير المرن والخلاق وبناء الصناعات القائمة على المعرفة و لعل الأهم في هذا الجيل سيكون بربط المعرفة بالأبعاد الاجتماعية والثقافية بما يجعل كل معرفة الشركة متلازمة اجتماعيا وثقافيا.¹

1.7. أثر اختلاف القيم التنظيمية على الاتجاهات المستقبلية للمنظمة :

لا تكتفي المنظمات بتشكيل ثقافات تنظيمية تبنى على القيم التي تحقق الفعالية فقط، و إنما تسعى لزيادة التوافق بين الموظفين والمديرين حول هذه القيم، لتوحيد الثقافة التنظيمية وتجانس سلوك العاملين بها، وذلك لأن القيم التنظيمية تحدد نمط العلاقات بين الأفراد، وتوضح مستوى أداء العمليات التنظيمية، وتؤثر على الرضا عن التنظيم والانتماء له.²

ويؤدي اختلاف القيم بين الأفراد إلى العديد من الآثار السلبية التي تنعكس على الأداء والسلوك، حيث يزداد الصراع، وينخفض مستوى التفاعل الاجتماعي، ويزداد الميل إلى الانسحاب وترك الجماعة، لهذا لا بد من توافق القيم التنظيمية داخل المنظمات حتى تحقق التناسق والانسجام داخل المنظمة، كما يجب على الإدارة العليا إدارة القيم التنظيمية حتى يتحقق هذا التوافق.

وقد أكد ' الشوافي' أن الاختلاف في القيم التنظيمية يؤدي إلى النتائج السلبية التالية:

-تعقد الاتصال بين المستويات الإدارية.

-زيادة الصراع بين الموظفين.

-ارتفاع مقاومة التغيير.

-الاختلاف في القيم يؤثر سلبا على مستوى الأداء اليومي وتحقيق الخطط الحالية، لكن الأكثر صعوبة

أن هذا الاختلاف سيؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على تحقيق الرؤية المستقبلية.

-أن الاختلاف في القيم بين القيادات وأعضاء فريق العمل يؤثر على العلاقات الداخلية بين أعضاء

التنظيم.

- وأن هذا الاختلاف في الاتجاهات نحو القيم التنظيمية يؤثر على درجة تفهم العاملين للهيكل التنظيمي

ودرجة التماسك في فريق العمل، ويؤثر أيضا على روح الفريق ودرجة تفهم وتفاهم العاملين داخل

الجماعة.

¹ نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم الإستراتيجية والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص134 .

² أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص ص127،128.

- كما أن اختلاف الاتجاهات نحو القيم التنظيمية يؤدي لزيادة ضغوط العمل، ويزيد من التوتر والإحباط، وكلها عوامل تزيد من مقاومة التغيير والتطوير وعدم الرغبة في تحقيق الأهداف.
- وكلما زاد مستوى الاختلاف في القيم بين العاملين بالمنظمة ظهرت التنظيمات غير الرسمية، والتي تتباين في أهداف المنظمة، وانخفضت نسبة تشويه المعلومات وسيادة الاتجاهات السلبية نحو العمل.

2.7. اتساق القيم التنظيمية مع قيم المحيط:

تتنظم القيم التنظيمية في نسق يميزها عن غيرها، ففي كل مؤسسة ثقافة مشتركة توجد جنباً إلى جنب مع الثقافات الجزئية، فثقافة المؤسسة ليست محددة لا من المحيط الوطني و لا الاجتماعي و لا من المحيط الاقتصادي للمؤسسة، إذ أنها توافق على بعض القيم من المحيط و لا توافق على البعض الآخر.

هذا مع العلم أن نسق القيم السائد في المؤسسة يتأثر بالتغيرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي تحدث في المجتمع.

من خلال تعاريف الثقافة التنظيمية الكثيرة والمتعددة، يلاحظ أن الثقافة تعرض كمجموع طرق التدخل والتفكير التي أبدعتها الجماعة لمواجهة المشكلات، هذه الطرق يتم قبولها والاتفاق عليها وتعليمها، فهي ليست خارجة عن المجتمع، بل هي داخل المجتمع.

و للعوامل التي تشكل ثقافة المجتمع تأثيراً على الكيفية التي تفكر بها وتصرف بها المؤسسات، وتشمل هذه العوامل اللغة والتاريخ والمحيط السياسي والمحيط القانوني والمعتقدات الدينية ومستويات التعليم واتجاهات المواطنين والنماذج المفضلة للمؤسسات ومختلف التغيرات التي يعيشها المجتمع. و في إحدى الدراسات التجريبية التي تم فيها فحص 5 شركات فرنسية تعمل جميعها في نفس النشاط، ظهر أن قوة وتجانس الثقافة لها علاقة بالنمو الاقتصادي للمؤسسة¹.

من خلال العديد من مشاريع البحث المتعلقة بدراسة علاقة قيم المنظمة مع القيم الثقافية للمحيط توصل الباحثون إلى آراء متباينة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الاعتقاد بالتشابه التام بين قيم المنظمات و قيم المجتمع، أي أن ما يجري داخل المؤسسة لا يمكن أن يكون إلا صورة طبق الأصل لما يوجد في الخارج.

- الاعتقاد بفكرة الالتقاء والتقارب والقول بعدم المبالغة في تعميم توازي نماذج الاتجاهات و القيم والمعتقدات في المنظمة، مع تلك المنتشرة في المجتمع.

و الثقافة تؤثر عند 'راوية حسن' تؤثر على السلوك التنظيمي بطريقتين هما:²

¹ دافيد ويلسون، مرجع سابق، ص131.

² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر.الدار الجامعية،الإسكندرية،2002،ص432.

- تأثير الثقافة المجتمعية، حين يأتي الأفراد إلى العمل حاملين معهم عاداتهم و لغتهم و قيمهم التي تعلموها من المجتمع.

- تأثير الثقافة التنظيمية و هي نتاج لكل الثقافات المجتمعية داخل المنظمة، و هي تؤثر بدورها على قيم الأفراد و أخلاقياتهم و اتجاهاتهم و توقعاتهم. فالأفراد يأتون بثقافتهم المجتمعية و التي تتمثل في العادات و اللغة و من ناحية أخرى فإن الثقافة التنظيمية والتي هي مجموع أو نتاج كل الثقافات المجتمعية داخل المنظمة، تؤثر بدورها في قيم الأفراد و أخلاقياتهم و اتجاهاتهم و افتراضاتهم و توقعاتهم.

فثقافة المجتمع تؤثر على الثقافة التنظيمية و التي بدورها تؤثر على قيم الأفراد و سلوكهم. و في هذا الإطار قام بعض الباحثين بالمقارنة بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى ثقافات مختلفة، و قد وجد أن هؤلاء الأفراد يختلفون في القيم التنظيمية التالية:

- **الشعور بالفردية و الجماعية:** أي نظرة الأفراد لأنفسهم و لاهتماماتهم و قيمهم الشخصية و لإعطاء الأولوية لمصلحة الجماعة.

- **مستوى القوة:** حيث يختلف الأفراد في قدراتهم الجسمية و العقلية ، فالمجتمعات ذات الفروق الكبيرة في مستويات القوة، تقبل الفروق الكبيرة في مستويات القوة التنظيمية، و من ثم يظهر الأفراد احتراماً كبيراً لذوي السلطات العليا. أما في البيئة الثقافية ذات مستوى الفروق المنخفضة في القوة، فإن الأفراد يمارسون درجة أقل من التفاوت في مستوى قوتهم. و يندرج ضمن عنصر مستوى القوة، درجة المركزية و القيادة الاستبدادية و عدد المستويات في الهيكل التنظيمي.

- **الدرجة التي يمكن عندها تحمل المجهول أو تفاديه:** و معناه مدى قبول الأفراد لمشاعر عدم التأكد. و يتميز المجتمع الذي يتصف بدرجة عالية من حيث بزياد مستوى التوتر و القلق و العدوانية عندما يشعر الأفراد بالتهديد نتيجة عدم التأكد و الغموض. أما في المجتمعات التي تتصف بقدرة أفرادها على تحمل المجهول، فعادة ما يلاحظ فيها درجة عالية من الحراك الوظيفي بسبب أن العمال لا يفضلون البقاء في نفس الوظيفة لمدة طويلة، و الجدول الموالي يلخص النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم(02): القيم التنظيمية في بعض الدول

الدول	عناصر الثقافة التنظيمية المشتركة
الدنمارك، السويد و النرويج	الجماعية، الأداء و اللامركزية
ألمانيا الغربية (قبل التوحيد) ،سويسرا و النمسا	الكفاءة و تقليل الجهود
بريطانيا، كندا، الولايات المتحدة الأمريكية، نيوزيلاندا، أستراليا و هولندا	الأشخاص الأقوياء و الإنجاز
اليابان، فرنسا، بلجيكا، إسبانيا و إيطاليا	البيروقراطية و القوة

المصدر: دافيد و يلسون، المرجع السابق، 1995، ص 148.

3.7. القيادة الإستراتيجية لمنظومة القيم¹ " Strategic leadership " :

يمكن للإدارة العليا تبني مفهوم القيادة الإستراتيجية، والقيادة الإستراتيجية هي امتلاك القائد أو المدير مجموعة من القدرات والمهارات، كالتوقع والتنبؤ واستشراف المستقبل والمرونة والتفكير بشكل إستراتيجي والقدرة على العمل والتأثير في الآخرين.

هذه القدرات والمهارات التي يستطيع من خلالها تنفيذ الوظائف الإدارية الإستراتيجية من وضع الرؤية والأهداف والاستراتيجيات والخطط المستقبلية، أي التحول من المفهوم التقليدي للمدير إلى المفهوم الحديث للقيادي القادر على تحقيق المواءمة والتوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين بتطبيق العناصر التالية:

- تحديد الغاية من بقاء المنظمة ورؤيتها المستقبلية ووضع الخطوط الإرشادية التي توضح اتجاهاتها المستقبلية.
- تكوين فريق من القادة على جميع المستويات الإدارية لهم اهتمام بتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل من خلال العاملين.
- تنظيم وتوجيه العاملين داخل فرق عمل مكونين هيكلًا تنظيميًا يعطي من قيمة المنظمة على المدى الطويل.
- تطوير رأس المال البشري من خلال تنمية المعارف والمهارات الموجودة وصقل القيم الإيجابية وتحفيزها بهدف تنمية وتطوير الأداء الفردي لفترة زمنية طويلة.
- المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة بحيث تشكل هذه الثقافة ميزة تنافسية مستقبلية للمنظمة والعاملين.
- التركيز على تنمية القيم الفردية التي تبرز السلوكيات الإيجابية والأداء المتميز وذلك بوضع مجموعة

¹ نفس المرجع، ص 63، 64.

من المبادئ والقواعد والمرشدهات المحددة للسلوك الإيجابي، ومتابعة تطبيقها وقيام القائد بدور القدوة أو النموذج بتطبيق هذه القواعد على أدائه.

- بناء نظم رقابة تنظيمية متوازنة ومرنة تسمح بحرية الابتكار والتطوير، أي عمل مجموعة من نظم الرقابة الإستراتيجية والمالية التي يمكن أن تولد سلوكيات إبداعية.

4.7. الصراع القيمي:

إن الفجوة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة هي سبب أساس لظاهرة الصراع التنظيمي فعند تحليل ظواهر الصراع والاختلاف داخل النظم الإدارية طرح الفكر الإداري حلولاً تعددت مجالات تطبيقها والعناصر التي تضمنتها، فأرجعت النظريات الصراع إلى التنظيم أو القيادة تارة والى الاتصال الإداري تارة أخرى، وهي في ذلك تتعامل مع منظومة القيم.

ويرتبط الصراع التنظيمي بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد و حيث أن كل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد من انضمامه للتنظيم، و أن هذه الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم، فإنه قد يحدث تعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، ومن ناحية أخرى فإن الفرد يتعامل مع أنظمة الفرد و أفراد آخرين داخل التنظيم ينشأ عنها إقامات مع أفراد و جماعات تنظيمية، يمكن أن تسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الفرد و غيره من الأفراد يكون لها آثاراً متباينة على مستوى الأداء التنظيمي.

وعلى الرغم من أن معظم الباحثين يحكم بأن الصراع عملية سلبية يدل على عدم اتساق القيم ، إلا أن له آثاراً ايجابية لأنه طبيعي الحدوث ويأخذ جزءاً ليس باليسير من وقت الموظف الإداري ، وأن الاعتراف به كجزء لا يتجزأ من العمل الإداري يعتبر أكثر وعياً ومعرفة به حتى يتم تجنب آثاره السلبية واستثمار بعض ايجابياته لصالح المنظمة والأفراد. وهنا تبرز أهمية إدارة الصراع التي تعمل على تحويل آثاره السلبية إلى إيجابية وتحويله إلى فرصة لإطلاق قدرات الأفراد الإبداعية وتحويله إلى محفزات للعاملين في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة. والاختلاف القيمي له صورته في جميع جوانب الحياة الإنسانية، فالقيم عنصر يتداخل مع عدد من المكونات التي تؤسس كيان الفرد أو المجتمع أو الثقافة أو حتى الحضارة بمفهومها الشامل. وهذه الخاصية التي تتمتع بها القيم تجعلها في الوقت نفسه مسبباً للاختلاف حيث إن اتفقت نظم التكوين الشخصية أو الاجتماعية أو الإدارية في احتوائها على عنصر القيم إلا أنها تختلف في طبيعة وماهية النسق القيمي الذي تحتويه فالفرد على سبيل المثال قد يحمل اختلافاً قيمياً ، يظهر في صورة ازدواج سلوكي يتبنى إثره الفرد قيماً قد لا تتطابق في مستوى التزامه بها، أو حتى يتعدى ذلك إلى التناقض والتعارض بين دلالات وطبيعة كل قيمة عن الأخرى، فالقيم في الشخصية المفردة هي تعبير عن اختيار أو ميل أي أنها قد تكون خياراً تفرضه النفس إتباعاً لهوى أو التزاماً بمذهب، وتباين مصادر القيم يعطي الدلالة على أن قيمة القيم تتفاوت وتختلف ترتيباتها

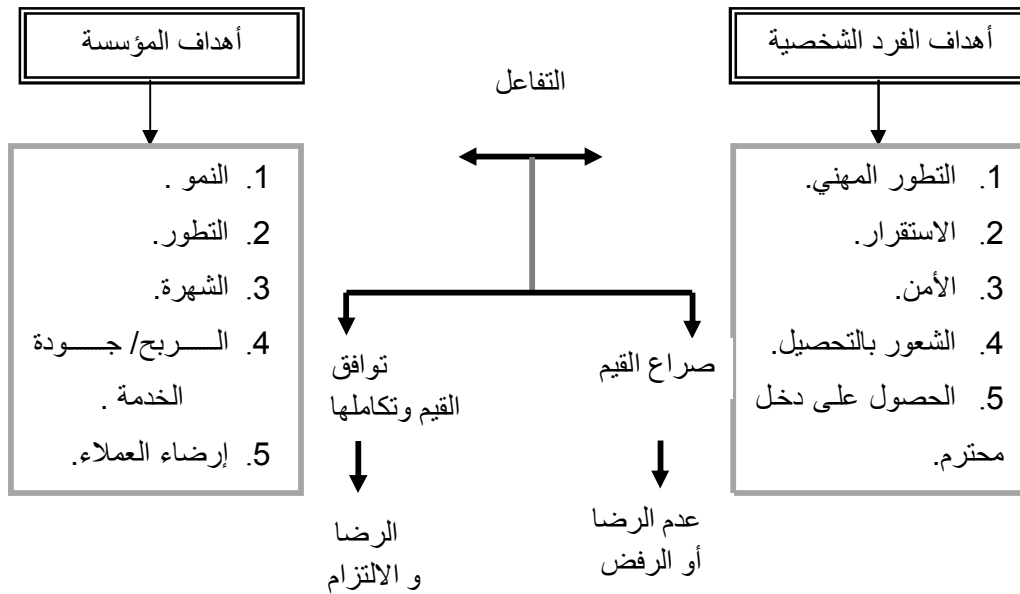
تبعاً لأهمية ومستوى المصدر المستقاة منه، كما أن الاختلاف القيمي يتعدى الذات والفرد ليشمل الاختلاف القيمي مع الآخرين ، مع المجتمع أو مع قيم البيئة التي يعيش بها الفرد. والصراع القيمي إذا ما اتضح في سياق الخيارات الحياتية العامة كان إدراكه في نظام جزئي كالنظام الإداري أكثر بيانا ، وعلم الإدارة تناول قضايا الصراع داخل المنظمات ويعود إلى مسببات عدة يذكر منها وعلى الدوام الاختلافات القيمي والاتجاهات الأخلاقية بين العاملين في المنظمة .

وفي هذا الإطار نجد دراسة 'الغفيلي' والتي أشار فيها إلى ما قد يتسبب فيه الاختلاف والتنافر بين قيم الفرد وقيم المنظمة من تشتت عوامل الانتماء لدى الأفراد ، والقائد الذي لا يمثل قيم منظمته هو خير مثال على أسباب التنافر القيمي ، إذ لا يمكن معالجة هذا التنافر إلا بتحقيق انسجام بين سلوك القائد وبين القيم التي يعلن التزامه بها.

والصراع القيمي بأنواعه قد يظهر في ممارسات وصور تتخلل العمل الإداري وتختلف باختلاف موقعها من النظام ومن صور الاختلاف القيمي المؤثرة الاختلاف في تحديد أولوية العمل لتنفيذ الأهداف.

إن اختلاف القيم تسبب كثيرا من التصادم بين الغايات والأهداف، إذ يحكم الفرد على أولوية تنفيذ هدف ما بناء على مرجعه القيمي، بينما تدفعه القيم التنظيمية إلى مجال تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها ، فيقع الفرد في صراع .

ويوضح الشكل التالي معنى الصراع القيمي :



شكل رقم(02): التعارض القيمي

المصدر : محمد صدام ، الإدارة بالقيم : اتجاه إداري حديث الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان.2004،، ص 33 .

5.7. تغيير القيم:

تحدد القيم السلوك الإيجابي أو السلبي، لذلك لا بد للمنظمات من الاهتمام بطبيعة القيم الموجودة لدى الأفراد العاملين، و التعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارض ما بين الأفراد أنفسهم من جهة و بين الأفراد و المنظمة من جهة أخرى. فالمنظمات تعمل جاهدة على إيجاد قيم إيجابية مشتركة بين مختلف العاملين، فكلما كان هناك توافق و انسجام بين قيم الأفراد فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى النجاح في تحقيق أهداف المنظمة و العكس صحيح¹.

يعتبر التطوير التنظيمي أحد الأسس الأساسية التي يتم من خلالها تغيير القيم السلبية للأفراد، التي تعرقل عمل المنظمة و تعمل على خلق صراعات، إلى قيم إيجابية من شأنها توفير جو من الثقة و الاطمئنان بين الأفراد العاملين و تعمل على تشجيع التعاون بينهم.

أما بشأن مقارنة القيم بالاتجاهات من حيث التغيير فنجد أن القيم تمتاز بثبات نسبي بشكل أكبر من الاتجاهات و يعود السبب في ذلك إلى أن القيم عبارة عن قناعات راسخة في أغلب الأحيان.

6.7. القيم و أخلاقيات العمل:

توجد علاقة وطيدة بين دراسة القيم السائدة في المنظمة و أخلاقيات العمل فيها. و هناك بعض القيم التي يفضل وجودها لدى الأفراد العاملين مثل قيم اجتماعية و قيم تنظيمية و قيم مهنية، إذ أن الغالبية العظمى من منظمات الأعمال ترغب بالوصول إلى الوضع الأمثل وهي غاية صعبة الإدراك. و هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل منها:

- سيطرة العشائرية و القرابة و الولاءات العائلية و الحزبية على العلاقات الاجتماعية و التنظيمية.
- وجود التمييز في المعاملة بين الموظفين.
- تعقد الإجراءات و كثرة القوانين و الأنظمة و التعليمات المرتبطة بإنجاز المعاملات.
- عدم توفر القدوة الحسنة للموظفين داخل العمل و خارجه.
- تردي الأحوال الاقتصادية في المجتمع و لدى الموظفين.
- ضعف الهياكل التنظيمية و ضعف القيادات الإدارية بما في ذلك ضعف الرقابة و الإجراءات التأديبية الرادعة.
- ضعف برامج التدريب و التأهيل المتعلقة بأخلاق العمل.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص118.

خلاصة الفصل:

تعد القيم التنظيمية الدليل الشخصي الذي يملئ السلوك المناسب أو غير المناسب، لذا فإن خلق قيم مشتركة بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية تعد غاية كل مؤسسة لغرض تنظيم العلاقات الإنسانية سواء بين العاملين و المؤسسة على أساس السلطة و النفوذ أو بين العاملين مع بعضهم ، وهذا من خلال العلاقات التبادلية بين الطرفين و نجاحها مرتبط بدرجة كبيرة على تفهم كل طرف و قناعاته بالطرف الآخر بغض النظر عن حجم المؤسسة و طبيعة نشاطها. إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء، و أن لهذه القيم تأثيراً ملموساً على أداء الأفراد سواء كانت هذه القيم من موروثات الأفراد أنفسهم أو منظماتهم.

الفصل الثالث: التغيير التنظيمي: تعاريف و نظريات

تمهيد

- 1- ماهية التغيير التنظيمي و أنواعه
- 2- دواعي، أهداف و مجالات التغيير التنظيمي
- 3- مراحل و خطوات التغيير التنظيمي
- 4- إستراتيجيات التغيير التنظيمي
- 5- اهتمامات علم اجتماع التنظيم بدراسة التغيير
- 6- نظريات التغيير التنظيمي الاجتماعية
- 7- إستراتيجيات و أدوات مجابهة مقاومة التغيير التنظيمي
- 8- معايير التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد أصبحت المؤسسات الحديثة تعمل في ظل متغيرات بيئية تتميز بالتغير المستمر، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية، هذا ما يؤدي بالمؤسسات إلى ضرورة التكيف والتأقلم مع هذه المتغيرات لتستطيع الاستمرار في العمل ونجاحها مرهون بمدى قدرتها على التأقلم. وهذه المتغيرات تعتبر عوامل لكي تقوم المؤسسة بالتغيير التنظيمي والذي لا بد أن يكون ملائماً ومناسباً لمتطلباته، وقد يكون التغيير التنظيمي: على مستوى الهياكل التنظيمية أو في التقنيات أو في سلوكيات الأفراد أو في الأهداف والسياسات وفي الغالب ما يواجه صعوبات ومقاومة. لكن تبقى المؤسسة الناجعة هي التي تستطيع السيطرة على هذه المقاومة لضمان نجاح عملية التغيير، وذلك بالاهتمام بالعنصر (المورد) البشري الذي يمثل الدعامة الأساسية للمؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

1. ماهية التغيير التنظيمي وأنواعه:

1.1. ماهية التغيير التنظيمي:

يعتبر تغييرا كل تحول من حال إلى آخر، أما فيما يتعلق بالتغيير في مجال المنظمة أي من الجانب الإداري فهو يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وهذا من أجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره.¹

و كنتيجة للأهمية التي يوليها الفرد داخل المنظمة لهذه الظاهرة، قد تعرض إلى مفهوم التغيير التنظيمي عدد كبير من الكتاب والباحثين، وذلك لتحديد مفهوم ومعنى واضحين له، وإعطائه تعريفات كل حسب فلسفته، وسوف نتطرق إلى أهمها من خلال عرضها فيما يلي:

التغيير التنظيمي كما عرفه ' أندرودي سيزلاقي'، و'مارك جي دلاس' بقولهما: " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية".²

في هذا التعريف وضح الباحثان على اعتماد التغيير أساليب من العلوم السلوكية حتى تحقق المنظمة فعاليتها التنظيمية.

كما عرفه 'سكينز' 'Skibbins' على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا"³.

كما قدم 'François Bonen' تعريفا للتغيير التنظيمي يقول فيه: " هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي". و هنا نجد أن التغيير هو العملية التي يتم فيها التفاعل بين المنظمة والعاملين بها مع المحيط الذي تتواجد فيه فهو عملية تأقلم. و التغيير التنظيمي يعبر عن محاولة أو مجموعة من المحاولات لتغيير هيكل المؤسسة أو أهدافه أو التقنية المستخدمة فيها أو مهمات العمل.

كما تدخل في مفهوم التغيير مفاهيم أخرى مثل التجديد Innovation والذي يعبر عن التطوير وقبول وتطبيق أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة، وكذلك المرونة الوظيفية Functional Flexibility والتي تعبر عن قدرة الموظف على التعامل مع تعدد المهارات.

إذن التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة لملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم بغرض

¹ محمد فتحي، مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص 228.

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 17.

³ خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005، ط2، ص 103.

إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل بها. و كذلك استحداث سبعا على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر. كما أن كل المنظمات تواجه مصدرين من الضغوط التي تفرض عليها التغيير، وهما المصدر الخارجي والمصدر الداخلي¹. وباعتبار المنظمات كنظام مفتوح والذي يحصل على المدخلات من البيئة، ويحول بعض هذه المدخلات، ويرسلها مرة أخرى إلى البيئة كمخرجات. وتعمل المنظمات جديا على ضمان استقرار مدخلاتها ومخرجاتها، فمثلا منظمة إنتاجية يمكنها استخدام موردين متنوعين لتجنب العجز في الموارد الخام. كما أنها تحاول أن تصل إلى تحقيق منتجات ذات جودة عالية، لتضمن الطلب عليها. ولكن بالرغم من ذلك فإن هناك حدودا يمكن للمنظمة أن تسيطر فيه على البيئة. وفي هذه الحالة فإن التغييرات البيئية لا بد لها أن تتوافق مع التغييرات التنظيمية، وهذا إذا ما كانت المنظمة تريد أن تضمن الفعالية التنظيمية². والمثال المناسب في ظل الظروف البيئية الحديثة والتي تتطلب التغييرات التنظيمية هو زيادة منافسة الأعمال، والتي نتجت من العولمة في الاقتصاد، وقلة التقنين واللوائح، والتقدم التكنولوجي. وقد أدى هذا بالمنظمات إلى استغنائها عن آلاف الأفراد، وكثير من المنظمات خفضت من مستويات الإدارة الوسطى أو جعلت الهياكل التنظيمية أكثر تفلطا. ويرجع السبب في هذه التغييرات إلى زيادة سرعة الاستجابة إلى متطلبات المنافسة.

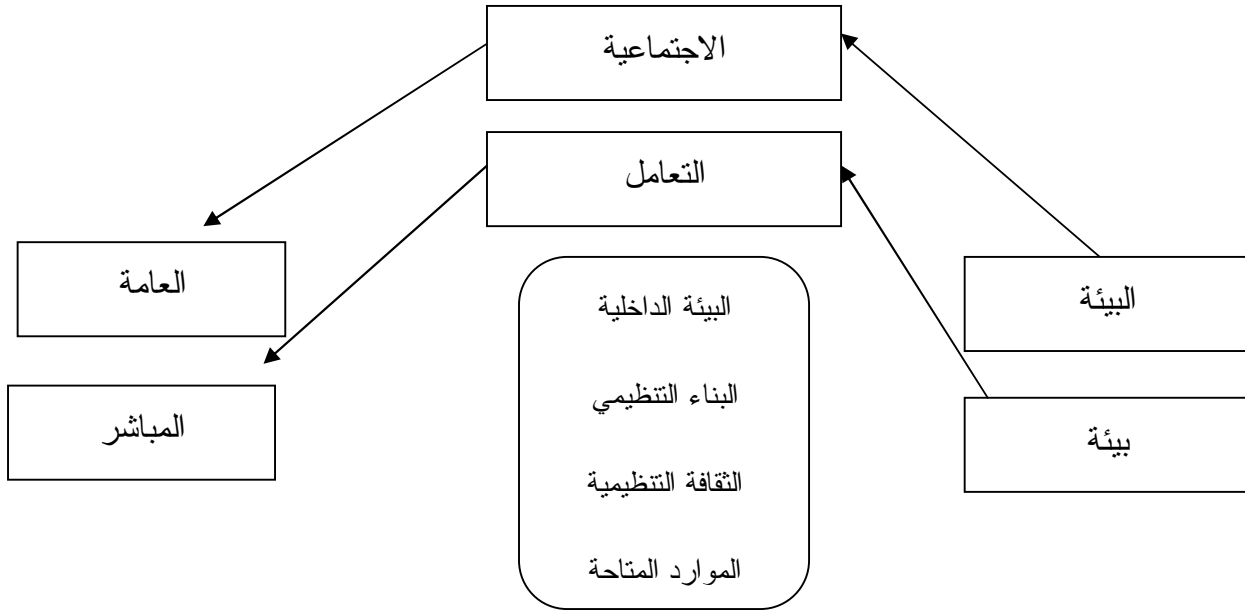
وقد ينشأ التغيير من مصدر آخر، وهو المصدر الداخلي، والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة، فالإنتاجية المنخفضة، والصراع والإضراب، والتخريب، ومعدل الغياب، ومعدل الدوران الحالي ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي للإدارة إشارة بضرورة التغيير. وفي معظم الأحيان تحدث القوى الداخلية للتغيير كاستجابة للتغييرات التنظيمية التي تم تصميمها للتعامل مع البيئة الخارجية. و على هذا فإن كثيرا من حالات الاندماج الذي يحدث بين الشركات لمواجهة المنافسة، يتبع بصراع ثقافي بين الأطراف المعنية المندمجة مع بعضها البعض. وهذا الصراع يبعث على مزيد من التغيير، والذي لم يؤخذ في الحسبان وقت حدوث الاندماج.

وفي مجال المنظمات المعاصرة فإن كثيرا من التغيير الذي تحدثه الإدارة العليا، يتضمن تعديلا في الإستراتيجية، و المنظمة بأكملها قد تتأثر بهذا التغيير مما يسبب تحديات للقيم المتعارف عليها للأفراد. وبالرغم من هذه الاتجاهات نحو التغيير، فإن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات تختلف في درجة ديناميكيتها وتغيرها، و استجابة لذلك فإن المنظمات يجب أن تختلف في مقدار التغيير الذي تمارسه. فالمنظمات في البيئة الديناميكية، تمارس تغييرات أكبر، لضمان فعاليتها، وذلك بدرجة أكبر من تلك المنظمات التي تعمل في بيئة أكثر استقرارا. أيضا فإن التغيير في حد ذاته لا يعد ظاهرة جيدة، وأن

¹ رواية حسن، مرجع سابق، ص 345.

² نفس المرجع، ص 346.

المنظمة قد تقوم بتغيير زائد عن الحد وأقل عن الحد والذي قد يؤثر على فعاليتها. والشكل التالي يبين نموذجاً للبيئة الخارجية والداخلية.



شكل رقم (03): نموذج بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية.

المصدر: عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2004، ص 145.

2.1. أنواع التغيير التنظيمي:

لتحديد أنواع التغيير التنظيمي وتصنيفها، لابد من معرفة المعايير المستخدمة في التصنيف، وهي كالآتي:

أولاً: إذا اعتمدنا التخطيط معياراً لاستطعنا أن نميز بين التغييرات التالية:

- التغيير المخطط: يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة

أو الخاصة في المنظمة. ويحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة.¹ وقد عرّف 'سكينز' التغيير المخطط بأنه "الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة.

و يتضح من خلال ذلك أن التغيير المخطط يتطلب فهماً وإدراكاً كاملاً لبيئة المنظمة والشروع بشكل جاد لتوجيه الأفراد والهيكل والتكنولوجيا.... إلخ لتحقيق الفعالية والكفاءة. ويتطلب التغيير بهذا المفهوم الإلمام الكافي بالظواهر المنظمة وكذلك بالمشكلات التي تواجه المنظمة، واتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير.

¹ الداوي الشيخ، "مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب-البلدية، 12 و 13 ماي 2010.

-**التغيير غير المخطط (التلقائي):** ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة واضطرابها للتعامل مع المتغيرات. إذ أن هذا التغيير يحصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة.

ثانياً: أما إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معياراً لاستطعنا أن نميز بين:

- **التغيير الشامل:** هو الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

- **التغيير الجزئي¹:** هو الذي يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشأ من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير. فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

ثالثاً: إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لممكن التمييز بين:

- **التغيير المادي:** مثل التغيير الهيكلي من اختصاصات ومسؤوليات والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم والتغيير التكنولوجي أي في وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

- **التغيير المعنوي: (النفسي و الاجتماعي):** فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

رابعاً: نميز نوع التغيير من خلال سرعته إلى:

- **التغيير السريع:** وعادة ما يكون التغيير السريع (المفاجئ) نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين² (تغير الأذواق).

- **التغيير التدريجي:** حيث يتميز التغيير التدريجي أو (البطيء) كونه أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف.

خامساً: أما إذا اعتمدنا على كيفية إحداث التغيير أساساً للتصنيف، فنميز بين:

- **التغيير المفروض (بالقوة):** يفرض جبراً على العمال من قبل الإدارة، وعادة ما يقابل بالرفض والإحباط، ويزول بزوال الشخص الذي فرضه.

- **التغيير بالمشاركة:** يتم بمشاركة العاملين في التخطيط وتنفيذه وهو أكثر استمرارية.

سادساً: وهناك من يعتمد درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف، بحيث نميز بين:

- **التغيير الجذري:** وهو تغيير مفاجئ ويستغرق مدة طويلة، ميزته ترك آثار واضحة على كامل المنظمة، كما نجده يطبق خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

¹ ربحي الحسن، "التخطيط الإستراتيجي: مدخل التنمية الإدارية"، مجلة الإدارة العامة، العدد 37، 1989، ص 141.

² الداوي الشيخ، مرجع سابق.

- التغيير البسيط (السطحي): يكون إحداث هذا النوع في المنظمة تدريجيا، على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة، نجده يهتم بالجانب الإنساني خاصة ويصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدت فيه الاستمرارية والتطبيق الشامل على كامل المنظمة.

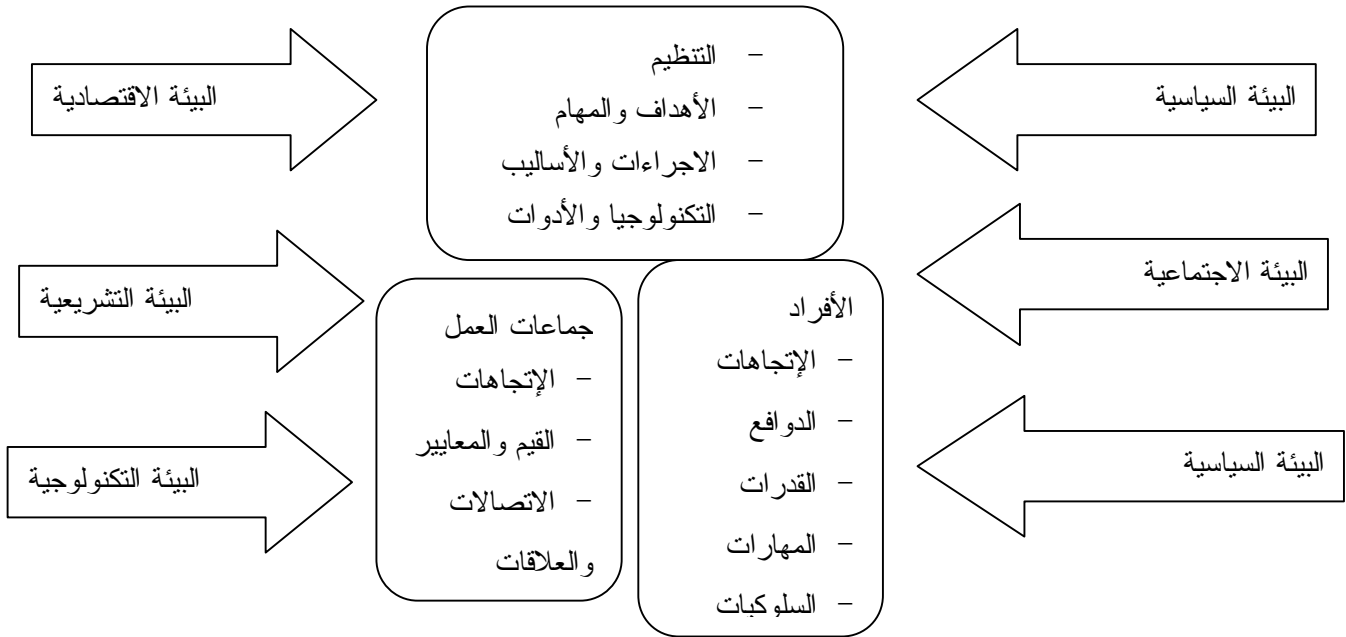
2. دواعي، أهداف ومجالات التغيير التنظيمي:

1.2. دواعي وأسباب التغيير التنظيمي:

تواجه المنظمات مصدرين من الضغوط التي تفرض عليها التغيير قد تكون داخلية أو خارجية، وكما نعلم أن المنظمات حاليا تعيش في نظام مفتوح، تحصل على مدخلاتها من بيئتها الخارجية لتتم عملية تحويلها داخل المنظمة ومن ثم تعيد إرسالها إلى البيئة مرة أخرى، هذه المرة كمخرجات، وتحرص المنظمات على ضمان استقرار مدخلاتها ومخرجاتها وذلك باستخدام موردين متنوعين لتجنب العجز في المواد الخام إذا كانت المنظمة تمارس نشاطا إنتاجيا، كما أنها تحاول أن تصل إلى تحقيق منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية لتضمن استمراريتها.

1.1.2. المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية: يوضح الشكل التالي المتغيرات التي تفرزها البيئة

الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر على سياستها وإجراءاتها.



شكل رقم (04): دواعي التغيير التنظيمي

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 39.

ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة ما يلي¹ :

- البيئة الاقتصادية المحلية تفرز تغيرات في سقف الإئتمان المصرفي وأسعار الفائدة ومستويات الأجور وأسعار الصرف.... الخ، كما أن هناك تغيرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي تستورد وتصدر بها، وفي الاتجاهات السعرية والتنافسية للتكتلات الاقتصادية والإقليمية والدولية.

- البيئة السياسية الداخلية تطرح تغيرات في التوجهات السياسية الحكومية المالية والنقدية، هذا من ناحية تفاعلها مع المتغيرات الاقتصادية ومواصفات الجودة، كما أن البيئة السياسية الخارجية تفرز تغيرات تتمثل في آثار الاتفاقيات السياسية والاقتصادية، خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو مصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية.

- التقدم التكنولوجي والفني سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، إذ تؤثر هذه المتغيرات على تصميم إستراتيجية لتطوير المؤسسة، كما تؤثر على هيكل التجهيزات الآلية والتكنولوجية عموما وهيكل التنظيم ونظم العمل الأخرى المتكاملة.

- البيئة التشريعية والاجتماعية: فالبيئة التشريعية تكمن في تغيير التشريعات أو تعديلها، إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيء فرصا، أما البيئة الاجتماعية فقد تحدث تغييرات في اتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المؤسسة.

بالإضافة إلى الثقافة التي تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين..... إلخ، لأن التغيير في السلوكيات يؤثر على فعالية الأداء التنظيمي، كما يؤثر على اتجاهات العملاء وبالضرورة على حجم الطلب وتصميم المنتج وأساليب التعامل مع العملاء.

2.1.2. المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية:

من المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية للمؤسسة نذكر ما يلي²:

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.
- التغيير في هيكل العمالة ووظائف وعلاقات العمل.
- التغيير في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل.
- التغيير في الوظائف الأساسية للمؤسسة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
- التغيير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.
- زيادة معدل الدوران الوظيفي وتدني الأرباح.

¹ الحناوي محمد صالح وسلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 317.

² ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط 07، 2000، ص 434.

ومع تزايد و تسارع المتغيرات تزيد حدة عوامل عدم التأكد، وصعوبة تحديد الفرص المتوقعة ومصادر التهديد، وسيطلب ذلك مهارات عالية في التخطيط الإستراتيجي مع مرونة في التصميم والتعامل مع استراتيجيات متغيرة ومتعددة سواء كانت إستراتيجيات على مستوى وظائف المؤسسة أو على مستوى النشاط.

كما أن تنوع هذه المتغيرات سيزيد الحاجة لتصميم وتمويل برامج البحوث والتطوير سواء في مجالات خفض التكاليف أو تحسين الجودة أو تصميم المنتجات.....إلخ، أو في مجالات الموارد البشرية، وتعد هذه البرامج أساس ودعامة التغيير التنظيمي.

2.2. أسباب التغيير:¹

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية، وإنما توجد أسبابا تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير، وفيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير والتطوير:

1.2.2. الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، بحيث يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والإقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والإستقرار الممتد لفترة طويلة.

2.2.2. تنمية القدرة على الإبتكار:

التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الإبتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

3.2.2. إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والإرتقاء:

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الإرتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي، من خلال الآتي:

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 247، 248.

4.2.2. التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح.

5.2.2. زيادة مستوى الأداء:

يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال:

- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل: الإسراف والتالف والضائع..... إلخ ومعالجتها.
- معرفة نقاط القوة وتأكيدا مثل: عمليات الحفز، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل.

3.2. أهداف التغيير التنظيمي:

تحاول المنظمات إحداث التغيير التنظيمي من أجل الحفاظ على استقرار المؤسسة وتوازنها في وسط التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، والتغيير التنظيمي عملية لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة. وفيما يلي عرض لأهداف برامج التغيير التنظيمي:

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو¹
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي.
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاية وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية، الآلات المتاحة، والموارد، الطاقة، ورأس المال².
- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
- بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع.
- زيادة الثقة و الإحترام والتفاهم بين أفراد المنظمة.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تحسين الإنطباع الذهني لدى الرأي العام من المنظمة³.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 349.

² عامر سعيد يس، إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ص 37.

³ الداوي الشيخ، مرجع سابق.

4.2. مجالات التغيير:

من الناحية النظرية، يمكن للمنظمة أن تغير أي جانب من جوانب عملياتها ترغب في تغييره. ولأن مفهوم التغيير هو مفهوم واسع المدى، فيمكن تحديد بعض المجالات في المنظمة التي يمكن تغييرها ومنها:

- **تغيير الأهداف والإستراتيجيات:** يمكن للمنظمة تغيير أهدافها، وأيضا الإستراتيجيات التي تستخدمها لتحقيق أهدافها، ومن أمثلة هذا التغيير التوسع وتقديم منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة.

- **التغيير التكنولوجي:** وتتراوح التغييرات التكنولوجية من بسيطة مثل: إدخال الحاسب الآلي ليستخدمه الأفراد، أو تغييرات أساسية، مثل التحول من خط إنتاج محكم إلى إنتاج مرن.

- **تغيير التصميم الوظيفي:** يمكن للمنظمة أن تعيد تصميم مجموعات من الوظائف لكي تحقق تنوع واستقلالية ووضوح ومعلومات مرتدة أكثر أو أقل وفقا لأهدافها.

- **تغيير الهيكل:** يمكن للمنظمة تغيير الهيكل من الأساس الوظيفي، إلى تقسيم على أساس المنتج ويمكن تغيير درجة الرسمية والمركزية وتغيير نطاق الإشراف، كما يتضمن التغيير الهيكلي التعديل في القواعد، والسياسات والإجراءات.

- **تغيير العمليات:** يمكن تغيير العمليات الأساسية التي يتم من خلالها العمل، فمثلا يمكن لبعض خطوات العمل أن تتم معا، بدلا من تتابعها.

- **تغيير العمليات:** يمكن تغيير العضوية في منظمة ما بطريقتين:

- **تغيير المحتوى الفعلي للعضوية:** ويمكن تغييره من خلال مراجعة عملية التعيين، وعادة ما تستخدم للإستفادة من فرص التنوع الموجودة في وعاء العمالة الموجود بالمنظمة.

إن العضوية القائمة يمكن تغييرها على أساس المهارات والاتجاهات، من خلال التدريب والتطوير المختلف. وهناك نقطتين أساسيتين يجب التطرق إليهما، فيما يتعلق بالمجالات المختلفة التي يمكن أن تقدم فيها المنظمة التغيير وهما:

أولا: عادة ما يتطلب التغيير في مجال معين، التغيير في مجالات أخرى، ويؤدي الفشل في إدراك هذه الطبيعة للتغيير إلى مشاكل عديدة. فمثلا الشركة التي تريد توسيع مجال نشاطها ليشمل مناطق أكثر اتساعا لكي تكون فعالة، فإن التغيير في الهدف والإستراتيجية يتطلب تغييرات هيكلية أساسية ورئيسية يتضمن بعضها لا مركزية القرارات، أو استخدام المعيار الجغرافي للتقسيم.

ثانيا: تتطلب التغييرات في الأهداف، والإستراتيجيات، والتكنولوجيا والهيكل، والعمليات، وتصميم العمل، من المنظمة أن تعطي اهتماما إلى التغييرات في الأفراد. عادة ما تكون تنمية المهارات

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص ص 346-348.

والاتجاهات مفضلة، قبل إحداث أي تغيير. فمثلا، إدخال الحاسب الآلي في البنوك، سوف يؤدي إلى قلق وتوتر للأفراد الذين سيتأثر عملهم بإدخال التكنولوجيا. ويمكن علاج هذا التوتر من خلال التدريب الفني الكافي، والاتصال الواضح والمفتوح لتوضيح التغيير والحد من القلق والتوتر. وفي هذا الإطار أيضا، هناك من يتطرق إلى المجالات التي يمسه التغيير التنظيمي كما يلي:

- التغيير الإستراتيجي.

- التغيير البنائي (الهيكل).

- التغيير التكنولوجي.

- التغيير الإنساني.

والجدول التالي يبين ملخصا لتلك المجالات:

جدول رقم (03): مجالات التغيير التنظيمي.

التغيير الإستراتيجي	التغيير البنائي (الهيكل)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
- إستراتيجية المنظمة.	- مكونات البناء التنظيمي.	- المعدات.	- المهارات.
- إستراتيجية النشاط.	- التصميم التنظيمي.	- تصميم العمل.	- الأداء.
- الإستراتيجية الوظيفية.	- النظام المكافآت.	- تتابع العمل.	- الاتجاهات.
	- تقييم الأداء.	- الأتمتة.	- الإدراك.
	- نظم الرقابة.	- نظام معالجة المعلومات.	- السلوكيات.

المصدر: علي شريف، محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، دار الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 330.

3. مراحل وخطوات التغيير التنظيمي:

3.1. مراحل التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي تمر بثلاث (03) مراحل أساسية وهي:

3.1.1. حل الجمود¹ Unfreezing: ويحدث عند إدراك وجود حالة استياء أو عدم رضا في موقف أو حالة ما. وتسمى أيضا مرحلة إذابة الثلوج أو مرحلة تفكيك عوامل الجمود، بحيث أن المنظمة في مواجهتها للأزمات سواء كانت متعلقة بعدم فعالية الهيكل التنظيمي الحالي، أو تصميم المهام، أو التكنولوجيا، ومعرفة أن مهارات الفرد واتجاهاته غير مناسبة، هذا ما يتطلب حل حالة الجمود التي

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص 349.

تكون عليها المنظمة، دون الحاجة إلى ظهور أزمة. فمثلا استطلاع الاتجاهات، واستطلاع رأي العملاء، والبيانات المحاسبية، يمكن استخدامها نتيجة لتوقع مشاكل معينة والمبادرة بإحداث تغييرات قبل أن تحدث الأزمة.

و في هذه المرحلة يكون هناك محاولة لإثارة ذهن الأفراد والجماعات من العاملين في المؤسسة والمديرين بضرورة الحاجة إلى التغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل وإثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لهذه المشاكل، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بالتغيير ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين ويطلق على عملية التهيئة الإذابة، حيث يتم إذابة الموقف الذي يتعرض له الأفراد والمؤسسة من أي تغييرات ومن ضمن أساليب إذابة الموقف ما يلي:¹

- منع أي مدعمات لأنماط السلوك، التي تسبب مشاكل يجب تغييرها لأنها غير مرغوب فيها.
- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.
- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات ويتم ذلك بإزالة مسببات مقاومة التغيير.

2.1.3. التغيير:

يحدث التغيير، عندما ينفذ برنامج أو خطة معينة لتحريك المنظمة أو أعضائها إلى تحقق رضا أكبر. ويتراوح مدى التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي وجوهري. و برنامج تدريب بسيط لتنمية المهارات، أو تغيير إجراءات التعيين يعد تغييرا محدودا طالما يتضمن مجموعة محدودة من الأفراد، قد تتمثل في إثراء مكثف للعمل أو إعادة الهيكلة أو المحاولات الجادة لزيادة صلاحية الأفراد لاتخاذ القرارات.²

وتعين أيضا هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون بالتغيير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة. وتتطلب هذه المرحلة فترة زمنية طويلة نسبيا. وتهتم مرحلة التغيير بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها ولهذا يرى البعض أن مرحلة التغيير ليست مرحلة تدخل وإنما هي مرحلة تعلم، أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة أنماطا جديدة من التصرفات التي تساعدهم على مواجهة مشاكلهم في التغيير ، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية³ :

- التغييرات في أنماط توزيع السلطة.
- التغييرات في التكنولوجيا المستخدمة.

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 49.

² راوية حسن، مرجع سابق، ص 349.

³ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، ط1، 2000، ص 260.

- التغيير في العمليات الإدارية.

3.1.3. إعادة التجميد:

عندما يحدث التغيير، فإن السلوك الجديد الذي تم تنميته، سواء كان اتجاهات أو هياكل لا بد أن يكون موضع للتجميد والتثبيت، أي أنه يجب أن يصبح جزءاً من التنظيم. وعند هذه النقطة يمكن اختبار مدى فعالية التغيير، أو اختبار مدى الرغبة في الاستمرار في عملية التغيير، ويجب الإشارة هنا إلى أن حالة إعادة التجميد هي حالة نسبية ومؤقتة.

ويمكننا القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وبمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا المتحصل عليها من جراء التغيير التنظيمي، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن أن تتبع الطرق التالية :

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة ومناقشة الإنحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

- الاستمرار في تدريب العاملين والمشاركين مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

- بناء أنظمة حوافز تشجيع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير التنظيمي.

- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير.

- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج.

والجدول التالي يوضح المراحل السابقة:

جدول رقم (04): مراحل عملية التغيير

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير. - تقليص المقاومة للتغيير.	- تغيير الناس. - تغيير الأعمال. - تغيير البناء التنظيمي. - تغيير التقنيات.	- تعزيز النتائج. - تقييم النتائج. - إجراء تعديلات بنائه.

المصدر: موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000،

ص 229.

¹ ماهر أحمد، مرجع سابق، ص 466.

2.3. خطوات التغيير:

إن إدخال تغيير مخطط له في المنظمات، لا بد له من خطوات ومراحل وهذا ما حدده 'عبد الباري الدرة'، والتي تجسدت في الخطوات التالية¹:

1.2.3. معرفة مصادر التغيير:

وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية، كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية، وقد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد ونقص المناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.

2.2.3. تقدير الحاجة إلى التغيير:

وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

3.2.3. تشخيص مشكلات المنظمة:

والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.

4.2.3. التغلب على مقاومة التغيير:

والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو أُجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة، الرغبة في الإستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.

5.2.3. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:

ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

6.2.3. وضع استراتيجيات التغيير:

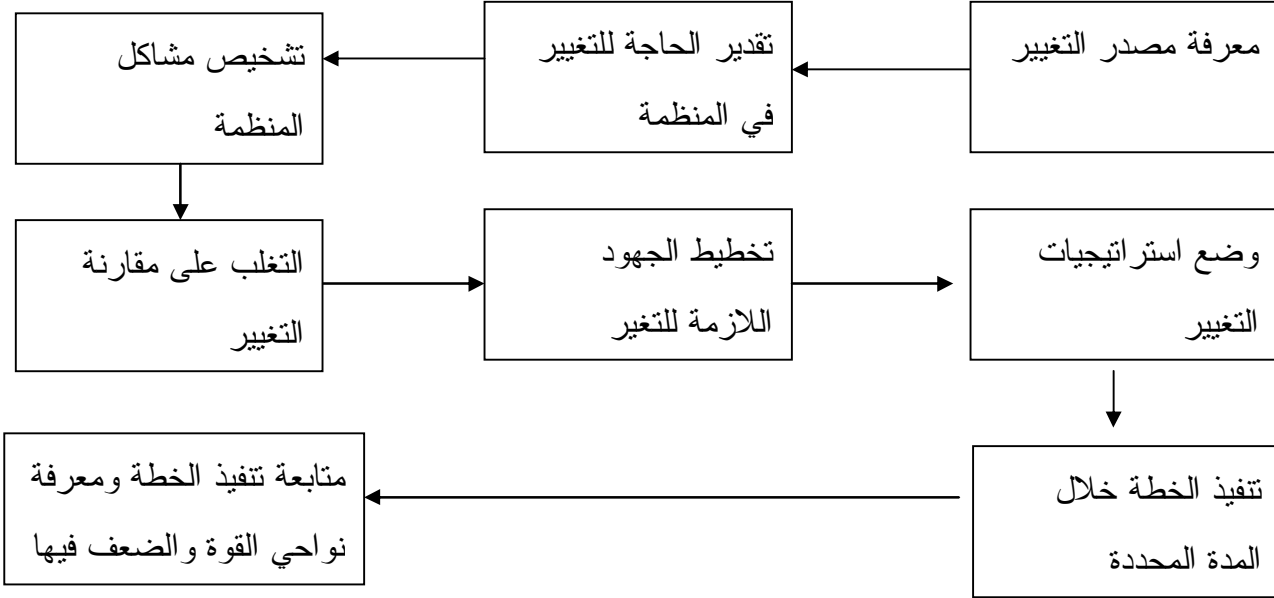
ويجب الأخذ بعين الإعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة، وهي الهيكل التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال، تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي)، التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمنظمة)، القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين، تنمية فرق العمل، توظيف جديد).

¹ عبد الباري الدرة، "التغيير في المنظمات"، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 4، 1981، ص ص 160-165.

7.2.3. تنفيذ الخطة خلال مدة معينة

8.2.3. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها

وفيما يلي الشكل الذي يوضح الخطوات السابقة للتغيير التنظيمي:



شكل رقم (05): خطوات التغيير التنظيمي

المصدر: عبد الباري الدرة، نفس المرجع، ص165.

ويعد التغيير¹ change أحد أهم مراحل برامج التطوير التنظيمي Organisation Development، ويقترن نجاح التغيير بعملية التخطيط الدقيقة له وربطه بالأسباب التي تقف وراء مطلب التغيير والنتائج التي يستهدفها التغيير في إطار إحداث التطوير التنظيمي ككل.

إن التفكير بإدارة التغيير يتطلب جهداً قيادياً في تحديد المراحل المنطقية التي تكون كلاً متكاملاً لعملية التغيير وهناك من أكد ضرورة مرور التغيير بمراحل تتابعية، حيث تحددت خمسة مجموعات إستراتيجية ينبغي ترتيبها على نحو فاعل والمضي بها إلى تنفيذ ناجح لمختلف عمليات التغيير وهي:

1- إثارة وحفز التغيير Motivating change:

تتضمن هذه المرحلة تهيئة مناخ للتغيير من خلال قيام القائد باستشارة ورغبات المرؤوسين نحو ضرورة تغيير الأوضاع الحالية وعدم الركون إلى الجمود. وفي هذا السياق يتم اللجوء إلى تهيئة المناخ الإيجابي للتغيير من خلال الآتي:

-توليد القناعات بخصوص التغيير وتخفيض مستوى مقاومته إلى أدنى حد ممكن وتهيئة المؤشرات التي تدعم موقف القائد في اللجوء إلى التغيير مثل: حالات التدهور و الإنحسار المتوقعة في الأفق

¹ طارق شريف يونس، خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، الإدارة الإستراتيجية: مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية، جامعة فخر اوي للدراسات والنشر، البحرين، 2011، ص 142.

المنظور أو كشف الظروف المستقبلية بما فيها من مفاجآت محسوبة.... وغير ذلك.
-التغلب على جميع أنواع مقاومة التغيير قبل حدوثها، ويتم ذلك من خلال إبداء مشاعر التعاطف مع مشاعر الأفراد الذين سيفقدون شيئاً ما بسبب التغيير.
تكثيف الاتصالات مع الأطراف المعنية بالتغيير، وتشجيع المساهمة والمشاركة بالتغيير وتهيئة مستلزماته، وتعد هذه المشاركة من الطرائق الشائعة التي أثبت نجاحها في تخفيض مقاومة التغيير إلى أقل حد ممكن.

2- ابتكار رؤية واضحة للتغيير Creating Vision

تتضمن هذه الخطوة وضع القائد صورة واضحة عن حركة الأفراد والجماعات بما يتلاءم والمستقبل. إذ أن التصور يقلل من مستوى غموض المستقبل كذلك يخدم في وضع الأهداف وتنشيط السلوك لبلوغها، فضلاً عن دعم الواقع بإمكانات حشد وتعبئة القدرات الممكنة في بلوغ تلك الغايات، وأن القيم التي تنبثق عن رسالة المنظمة ستقود حتماً إلى وضع الأهداف المستقبلية على أرضية ملموسة لا يمكن تجاهلها.

3- تطوير الدعم السياسي Developing political support

تعد هذه الخطوة من الأمور الحرجة والمهمة في توفير عناصر نجاح التغيير، وتهيء هذه المرحلة القناعات الإيجابية من خلال تأكيد القائمين على التغيير من أن هذه العملية لا تلحق الضرر بالأفراد أو الجماعات وإنما ستعود بالنفع العام عليهم. ويقوم القائد هنا بتحديد الأشخاص المؤثرين والذين لهم دور مباشر بتنفيذ التغيير، ويعمل على دعمهم بالصيغة التي تخدم أغراض التغيير وحشد مواقفهم بوقت مبكر لضمان نجاح عملية التغيير¹.

4- إدارة مراحل التغيير Managing the transition :

يقود التغيير إلى حالة انتقال الأوضاع من مرحلة الإستقرار إلى مرحلة حركية، وتتطلب هذه الإنتقالية إلى درجة عالية من بذل الجهود وملازمة هذه الحركة وتصويبها وتقويمها لغرض تحقيق مسار لا يغادر المجال المخطط له، حيث تبدأ الحركة من الحالة الراهنة ثم تدخل ضمن حالة الحركة، ثم السير نحو الحالة المستهدفة أو المستقبلية . و لغرض ضبط مسارات التحول ضمن نسق الحركة المذكورة تتطلب إدارتها اجتياز ثلاث خطوات هي:

- **تخطيط أنشطة التغيير Activity planing**: تتضمن تحديد تتابع الأنشطة والنقاط الضرورية التي

يجب تغييرها أثناء الحركة، وتشبه هذه المرحلة إلى حد كبير خارطة الطريق التي يستدل بها المسافر للوصول إلى مكان محدد.

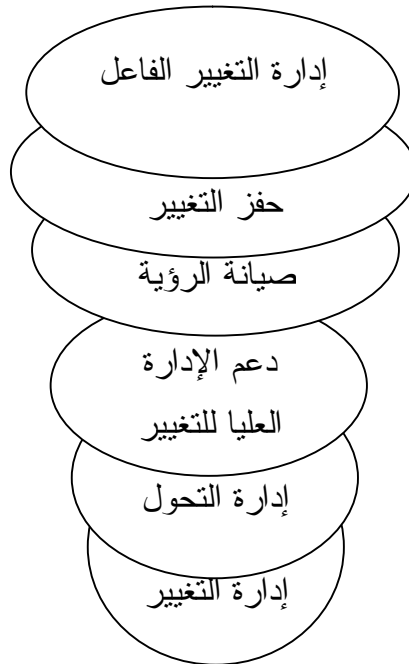
¹ نفس المرجع، ص 143.

- **تخطيط الالتزام بالتغيير Commitment planing** : تتضمن حصول الدعم من خلال المعنيين بالتغيير والتزامهم بتعهداتهم التي قطعوها على أنفسهم في مرحلة الإعداد لبرنامج التغيير، إذ أن عملية التغيير تتطلب حشد طاقاتهم وإمكاناتهم وقيادتهم لإنجاح التغيير.

- **إدارة الهياكل الجديدة Management structure**: تتضمن استحداث هياكل موازية وقيادات جديدة وتدقيق كل ما هو متصل بعملية التغيير والتي تسهل عملية الانتقال بالماضي إلى حاضر جديد.

5- المحافظة على استدامة القوة الدافعة للتغيير Sustaining Momentum

يتطلب استكمال التغيير وبلوغ حالته النهائية تعزيز هذه القوى، فإن ذلك يؤشر نجاح التغيير الهادف. والشكل الموالي يوضح خطوات إدارة التغيير الفاعل:



شكل رقم (06): الأنشطة المساهمة في إدارة التغيير الفاعل

Source : Cummings T.G, and C.G. Worley, **Organization Development and change**, West publishing CO,N.y.1993, p 145.

4. إستراتيجيات التغيير التنظيمي:

إن الظروف البيئية المتغيرة والمحيطة بالمنظمة، حتمت على المسؤولين والقائمين عليها تبني إستراتيجيات محدودة لمواجهة التهديدات البيئية. وذلك من أجل المحافظة على مكانة المؤسسة في السوق وكذلك موقعها التنافسي، واستراتيجيات التغيير التنظيمي متعددة نذكر أهمها:

1.4. الإستراتيجية العقلانية التجريبية¹ :

تقوم على أساس أن الفرد في عقلانيته يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية، وعليه سوف يقبل بالتغيير إذا

¹ صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007-2008، ص ص 40، 41.

كان يحمل فوائد ومزايا، وبالمقابل سوف يبدي مقاومته إذا كان يجهل ولا يعي فوائد التغيير، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تكوينية بهدف إقناعه بتلك الفوائد والمزايا وتبني سياسة تعليمية معرفية حتى يقبل التغيير.

2.4. إستراتيجية التثقيف الموجهة:

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير هو الأنماط الإجتماعية والثقافية التي يعتقد فيها ويلتزم بها، والتي تحول دون اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير وخوفهم من تهديد مصالحهم، أو تضارب قيمهم ومعتقداتهم. وهو ما يستوجب تطوير قدرة التنظيم على حل مشكلاته الإنسانية والتقنية، التي تحول دون تحقيق الأهداف وتفعيل وسائل الاتصال والتواصل بين أطراف المنظمة ككل.

3.4. إستراتيجية القوة القسرية:

تقوم على فرض التغيير على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف. وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

4.4. إستراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي:

تعتمد المنظمة إلى خلق الاعتقاد لدى الموظفين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصحيح، وذلك بالتركيز على بعض السلبيات خاصة ما تعلق بأداء الخدمات والطرق المتبعة بهدف إثارة وتعزيز حالة عدم الرضا، وبالتالي ضمان تأييدهم للتغيير التنظيمي. فالتغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة، ويدرك الموظفون أن الوضع الحالي مثقل بالمشاكل، فتكون بذلك رغبة في التغيير بما يحمله من رؤية مرغوبا فيها للمستقبل¹.

5.4. إستراتيجية التحليل الميداني:

مضمون هذه الإستراتيجية أن هناك في العادة قوى تعمل للمحافظة على الوضع الراهن وهي تضغط باتجاه مقاومة التغيير، حيث تعمل المنظمة على تحليل هذه القوى والإحاطة بها لإبطال مفعولها، وبهذا تصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة.

5. اهتمامات علم اجتماع التنظيم بدراسة التغيير:

يسعى علم اجتماع التنظيم إلى تدعيم مركزه بين العلوم الإجتماعية الأخرى من خلال اعتماده على نتائج البحوث الإمبريقية التي اهتمت بموضوع التنظيمات بمختلف أنواعها، وبهذه الصورة يكون هذا الفرع ميدانا تطبيقيا من ميادين علم الاجتماع، أي أنه يستعين بالمعارف السوسولوجية والتصورات

¹ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007، ص ص 86-88.

والمناهج في دراسة تنظيمات محددة¹.

وعليه سنحاول من خلال هذا العنصر، التركيز على بعض القضايا التي كانت محل اهتمام هذا العلم مثل معايير الرشد والفعالية والكفاية وإنجاز الأهداف، وتوضيح كيف أن تركيزه عليها قد حال دون توجيه جهود الباحثين في مجال التنظيمات نحو الاهتمام بقضايا التغيير وخاصة في المراحل الأولى لظهوره كعلم مستقل بذاته.

لقد تبنى علماء اجتماع التنظيم الأوائل إيديولوجية وضعية تتفق مع تحليلاتهم و أفكارهم الواقعية التي تخلو من الإشارة إلى أهمية العوامل التاريخية، مدى تأثيرها على البيئة التنظيمية، وتدعو إلى البحث عن عوامل الاستقرار والتوازن داخل التنظيمات. فقد أشار الدكتور 'السيد الحسيني'² إلى أنه بالإضافة إلى الاعتبارات الإيديولوجية التي تبنى بموجبها معظم الباحثين مفاهيم التكامل في دراسة التنظيمات، هناك اعتباران آخران دعما هذا الاتجاه، يتمثل الاعتبار الأول في ذلك التصور الذي يفترض أن التنظيم بطبيعته يحتاج إلى المزيد من الثبات حتى يستطيع أن يحقق وظائفه وأهدافه. ويمكن تتبع مثل هذا التصور في نموذج 'فيبر' 'وسيمون' إلى غاية الاتجاه الترشيدي الذي تبناه 'كروزيه'.

أما الاعتبار الثاني فيعبر عن الاتجاه الإمبريقي الذي استعان بالفرد والجماعة الصغيرة في دراسة مشكلات التنظيم، وما يتسم به هذا الاتجاه من قصور نتيجة ابتعاده عن تحليل الأبعاد التاريخية التي نشأت في ظلها هذه الجماعات وتأثير البيئة المحيطة على التنظيم بشكل عام.

وفي هذا الإطار ركز الباحث على بعض المتخصصين في دراسة التنظيمات أمثال: 'برنارد' Bernard 'وسيلزنيك' Seleznik و 'جولدنر' Goldner باعتبارهم رواد الإتجاه المحافظ في دراسة التنظيمات: فقد ذهب 'شيستر برنارد'³ إلى تحديد التنظيمات بأنها تتكون من مجموعة من العناصر المعقدة الطبيعية والبيولوجية و الإجتماعية بحيث تشكل في النهاية ما يسمى بالنسق التعاوني، بحيث أنه من الصعب تحديد مدة بقاء هذه الأنساق نظرا لتعدد أغراضها، لذلك رأى من الضروري تصنيف هذه الأنساق وفقا للغرض والهدف الذي تشترك فيه هذه الجماعات، بحيث تظهر في الأخير عدة جماعات متباينة الأغراض مثل: الطوائف والأحزاب السياسية والجماعات الخيرية والحكومات والجيش والمؤسسات الصناعية والمدارس.....إلخ.

وطبقا لاختلاف الجوانب التعاونية توصل إلى تحديد أربعة فئات: المظاهر الخاصة بالبيئة الطبيعية، والمظاهر الخاصة بالبيئة الإجتماعية، والمظاهر المرتبطة بالأفراد، ومتغيرات أخرى. غير أنه ركز

¹ يوسف سعدون، مرجع سابق، ص ص 8، 9.

² السيد الحسيني، النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1985، ص 208.

³ Chester Bernard, "Organizations as systems of cooperation", in **A sociological reader on complex organization**, A holt international edition, London, 1979, pp 16–19.

في تحليله على أهمية العوامل الاجتماعية في تحقيق الأنشطة التعاونية لأن هذه العوامل سوف تتدخل -حسب رأيه- في مختلف النشاطات الفردية، بالإضافة إلى ارتباطها بالأنساق الفوقية التي تكون السبب المباشر في ظهور مثل هذه النشاطات. و هكذا نظر إلى التنظيمات بأنها تبدو أكثر تكاملا نظرا لترابط نشاطات الأفراد والجماعات خلال مشاركتهم في عملية التفاعل اليومية. ومع ذلك اعتبر أن المفهوم الأكثر استخداما لتحليل تجارب الإنسان التعاونية يتطلب تحديد التنظيم الرسمي بأنه: "عبارة عن نسق من الأنشطة المترابطة الواعية، أو القوى التي يحركها مجموعة من الأفراد في سبيل تحقيق التعاون فيما بينهم"

إن النتيجة العامة التي نستخلصها من هذا التحليل هو أن 'برنارد' أعطى الأولوية للعوامل الاجتماعية في تحقيق التعاون، وأن ترابطهم منبعه الحياة اليومية متأثرا بذلك بأفكار 'بارسونز' خاصة فكرة الأنساق القيمية في المجتمع حيث أنه حاول تطبيق هذه المفاهيم في التنظيمات.

أما 'سيلزنيك'¹ فقد اعتبر كل من النقابات والحكومات وهيئات العمل والأحزاب السياسية وغيرها، بأنها أبنية رئيسية مهمتها ترتيب الوسائل بقصد إنجاز أهداف محددة. وتتشكل الأنساق التعاونية-حسب رأيه- من خلال تفاعل الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بالتنظيم الرسمي، ثم ينتقل إلى تحديد هذا البناء بأنه نسق متكيف يقاوم التغييرات الصادرة من البيئة الخارجية، ومن هذا المنطلق أشار إلى أن أهم خصائص التحليل البنائي الوظيفي أنه يفترض وجود بعض الحاجات و الميكانيزمات التي تحافظ على تكامل واستمرارية النسق أهمها:

- المحافظة على سلامة التنظيم في إطار علاقته بالقوى الاجتماعية من جهة، بالإضافة إلى علاقته بالبيئة المحيطة بشكل عام.
 - ثبات العلاقات الرسمية داخل التنظيم.
 - ثبات علاقات السلطة والاتصال.
 - استمرار السياسة التنظيمية مع تحديد مصادرها والغرض الذي وضعت من أجله.
 - تجانس التوقعات مع مراعاة مفهومها ودورها داخل التنظيم.
- ومن خلال هذا نجد أن كل من 'سيلزنيك' و 'برنارد' لهما نفس النظرة للتنظيم حيث اعتبراه نسقا تعاونيا، بحيث أنها تتشكل من خلال تفاعل الأفراد في التنظيم والبيئة الخارجية وكذلك المجتمع. في حين أن 'جولدنر' ركزت جهوده على إبراز النتائج المترتبة على استخدام القواعد البيروقراطية كوسيلة للضبط التنظيمي، حيث قرر بأن استخدام مثل هذه الوسائل يمكن أن يؤدي إلى تحقيق التوازن بين الأنساق الفرعية، كما أنه قد يؤدي في الوقت ذاته إلى اضطراب في النسق.

¹ Philippe Selznick, "Foundation of the theory of organization", In : **A sociological Reader on complex organization**, A holt International edition, London, 1970, PP 19-27.

ومن هذا المنطلق توصل إلى أن القواعد البيروقراطية لها نتائج وظيفية حينما تعمل هذه القواعد على إخفاء علاقات القوة السائدة بين مستويات التنظيم، والتي تعمل على تدعيم شرعيتها وتقلل من التوترات وتشجع على التعاون، أما النتائج غير الوظيفية فعادة ما يكون مصدرها وضوح قواعد السلوك، ومنه تحديد الحد الأدنى للأداء الذي يضر بعمليات الإنتاج.

ولمواجهة مثل هذه التصرفات تلجأ إدارة التنظيم عادة إلى ممارسة المزيد من الضغوط والضوابط التي قد يترتب عليها حدوث التوترات والاضطرابات¹، إذن حسب 'جولدر' فإن التعاون داخل التنظيمات هو نتاج لاستخدام القواعد البيروقراطية التي تعمل على إخفاء علاقات القوة بين الرؤساء والمرؤوسين في المستويات التنظيمية، وهذه القواعد تؤدي إلى تحقيق التوازن للتنظيم وفي نفس الوقت تحدث التوترات.

ومن بين الإسهامات² في مجال التغيير في التنظيم، سنطرح ما قدمه كل من 'هافي' 'Havey'، و'براون' 'Brown' في مجال "تشخيص مشكلات التنظيمات" التي تستوجب إدخال تغييرات تنظيمية عليها، وباعتبارهما متخصصان في التنمية التنظيمية فقد لخصا تلك التغييرات في ستة مراحل هي:

1- التنبؤ بالحاجة إلى التغيير: قبل الشروع في وضع برنامج للتغيير يجب على إدارة التنظيم أن تكون مدركة بأن هناك حاجة إلى التغيير، وهذا الأمر يحتاج على حد تعبير الباحثين إلى استخدام التقنيات في تحليل البيئة الاجتماعية.

2- تطوير العلاقة بين الخبير التنظيمي والشركاء: وذلك من خلال الإتفاق على موضع إدخال التغيير.

3- الكشف عن المشكلة: تحليل الملاحظات والقيام بالدراسات من أجل تطوير الفهم حول الوضعية الحالية، وكذا من أجل جمع أفكار ومعلومات من المشاركين حول عملية التغيير.

4- تحضير مخططات العمل والإستراتيجيات والتقنيات: إن مرحلة التحليل يجب أن تسبق مرحلة التنفيذ، فليس بالضرورة استخدام طريقة واحدة تصلح دائما لتنفيذ عدة مخططات.

5- تنفيذ التجديد الذاتي والتحكم في التغيير من أجل استقرار التنظيم: إن التطبيق هو المرحلة الصعبة، لذلك فإن الخبير في مجال التنمية التنظيمية يلعب دورا مهما في التصدي لمن يسعى لمقاومة عمليات التغيير المحتملة.

6- التشجيع على استمرارية عملية الإصلاح: إن التنفيذ لا يجب أن يتوقف عندما يقف التغيير، فالجهد الحقيقي يكمن في الحفاظ على التجديد وعملية التغيير. كما يجب على التنظيم أن يحافظ

¹ السيد الحسيني، مرجع سابق، ص ص 91-93.

² يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 16.

أيضا على تقدمه وتطوره باستمرار.¹

و يتضح مما سبق أن علماء اجتماع التنظيم قد أدركوا أهمية دراسة موضوع التجديدات والتغييرات التي تخضع لها التنظيمات على مختلف أنواعها. وبذلك تصبح هذه العملية عملية مقصودة ومخطط لها مسبقا في إطار خطة عمل تستهدف تنمية تلك التنظيمات، إلا أن ذلك لا يعني أن تلك العملية تلقى دائما التأييد الكامل من المشاركين في التنظيم، بل على العكس من ذلك تلقى مقاومة ومعارضة من طرفهم عندما يحسون بأن مصالحهم مستهدفة أو مهددة.

6. نظريات التغيير التنظيمي الاجتماعية:

سوف نتطرق فيما يلي إلى أهم النظريات التي تناولت التغيير التنظيمي وهي:

1.6. رونو سانسوليو Renaud Sainaulieu

تناول في الفصل السابع من كتابه "علم اجتماع المؤسسة"، الفاعلين في عملية التغيير² من خلال تنظيم الثقافة والتطوير أي أنه صاحب المدخل الثقافي في تفسير وتحليل المنظمات. فالفهم الكلاسيكي للمؤسسة الرأسمالية لم يعد موافقا للبنية الاجتماعية بواقعها الإنساني، إذ يجب على الفاعلين الاجتماعيين في التغيير إحياء ديناميكيات اجتماعية كالاختراع، الاستقلالية، الإبداع والمشاركة والتطوير المشترك. وهذا التطوير الاجتماعي للمؤسسة لا يتحقق بدون استقلالية أكبر للمؤسسة باعتبارها شركة أو وحدة ذات فعل جماعي. نجد سانسوليو ينظر للمؤسسة من خلال انتقالها من وحدة أو نسق مغلق إلى نسق مفتوح، ومن هذا يجب عليها تطوير التفكير الذاتي الاجتماعي و يجب أن تكون مشاريع التطوير الشخصية مرتبة ومنظمة مع مشاريع البناء الجماعي، أي المواءمة بين الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة لضمان نجاحها وبقائها واستمرارها. وهذا النجاح أصبح من التحديات العظمى لفاعلية التغيير في المؤسسة، ومن جهة أخرى فالأعمال التساهمية أو المشتركة تثمر نتائج ثقافية في حياة المؤسسات وبالخصوص فكرة أن أي فعل تغيير لا يستطيع أن ينجح في الوقت الحالي إلا بالاستناد على مدراء وموظفين يتعلق بهم الأمر بالتحقيق المشترك للمشاريع المستقبلية للمؤسسة بشكل عام.

إذن فالتغيير داخل النظام الاجتماعي لا يتحقق من دون بنية فردية أو شخصية والهدف من هذا هو سيرورة هذا النظام الاجتماعي، ومن هذا فعلى مستوى الإستراتيجيات الاجتماعية للمؤسسة، يجب أن تكون هناك شراكة بين المسيرين، النقابات، اختصاص التطوير للسماح بالتحضير لتطبيقات مستقبلية.

¹ نفس المرجع، ص 17.

²Renaud sainsaulieu, **Sociologie de l'entreprise**, éd presse science po et Dalloz, 1997, p 105.

2.6. ميشال كروزيه Michel Crozier:

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

أما النظرية اللبرالية فقد رأت أن التغيير هو ناجم عن أسباب خارجية وأن جميع المجتمعات تتجه بالضرورة نحو حالة مثالية أفضل.

ولقد انتقد 'كروزيه' النظريات الحتمية والتي اعتمدت على أن التغيير أمر حتمي وطبيعي كالماركسية التي ركزت على الحتمية المادية للملكية الجماعية لوسائل الإنتاج أو الوظيفية من خلال الحتمية البيولوجية، الثقافية، والتغيير القيمي لدى 'بارسونز'، وبهذا رفض 'كروزيه' أن تكون هنالك نظرية شاملة أو كبرى تضم كل عوامل التغيير أو معرفة مميزات التغيير التي تميزها عمليات داخلية أو خارجية، وبالتالي فإن قول 'كروزيه' بضرورة فهم التغيير على أنه مشكلة معناه أنه يمثل مشكلة اجتماعية تخص الأفراد أي أن الأفراد هم الذين يجب أن يغيروا كل نسق للعلاقات الاجتماعية ضمن تغيير اجتماعي.

1.2.6. التغيير كظاهرة نسقية¹:

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

وهو يرى-بالتالي- أن مشكلة التغيير تعد عملية جوهرية والتي تتيح لمجموعة أو مجتمع ما، البقاء والإستمرار في الوجود. فالمجتمعات القديمة تتخلص من كل ما هو قديم والذي أصبح غير ملائما وغير مناسباً، وتنتج نمودجا جديدا يساير المرحلة ويواجه مطالبها واحتياجاتها، فهناك مسائل على الرغم من كونها ذات صفة ديناميكية إلا أنها لا تعتبر تغييراً، بل قد تكون مرتبطة بالتغيير.

وقد كان يعتقد أن وجود التوترات والصراعات الداخلية -بصفة دائمة- في التنظيم أو في الجماعة فإن التغيير لا بد أن يحدث ولكن هذا القول غير صحيح. فالتغيير هو شيء آخر، لأنه لا يعني في جوهره أنه تتابع الإختلالات خلال الزمن في وحدة مستمرة وقد تكون نسقا، أو مجتمعا.

¹ Michel Crozier, Opcit, p 375.

وحسب 'كروزيه' فإن تحليل التغيير يجب أن يكون من منظور ديناميكي وليس إسناتيكي. ولا يمكن فهم التغيير إلا من خلال مضمون العلاقات الإجتماعية فلكي يكون هناك تغيير يجب أن يتحول كل نسق الفعل، أي أن على الأفراد أن يطبقوا علاقات إنسانية جديدة، وكذلك شكل جديد من الضبط الاجتماعي (لأن الألعاب هي التي تتحكم في العلاقات الإجتماعية وتشكلها). والتغيير ليس هو وضع هيكل أو نموذج جديد، أو تقنية جديدة، أو تنظيم جديد، بل هو إطلاق عملية التغيير التي تتطلب الفعل ورد الفعل أو المفاوضات والتنازلات والتعاون.

وقد ضرب كروزيه عدة أمثلة عن مراحل التغيير مثل ما حصل للنظام الإقطاعي وتحوله إلى النظام البرجوازي. و أن التغيير الذي حصل لم يكن في تغيير الألعاب أو تعديلها، أو تعديل قواعدها، بل هو تغيير طبيعة اللعب في حد ذاته، فقد قلبت الدور وأدت إلى تعلم جماعي من نوع جديد. وهذه الألعاب الجديدة مختلفة في طبيعتها مع الألعاب الأولى. و اللعبة هي ليست تطوير أو تحسين للعبة الإقطاعية بل هي لعبة من طبيعة مختلفة¹ والاستنتاج هو أن البنى تقود التغيير أو عدم التغيير، وأن البنية شبه إقطاعية لا تتضمن في ذاتها إعادة إنتاج نفسها.

وقد ذكر عدة نماذج منها ما حصل للحضارة الإسلامية. إذ أن تطور العرب ليس لأن الإسلام قد ضبط سلوكياتهم عبر القوة والفتوحات الحربية، بل أن النصوص القرآنية المقدسة والتي جاء بها القرآن الكريم هي التي غيرت نسق العلاقات الإجتماعية والتي سمحت بتغيير الفكر عبر التعلم الجماعي. إذا فالتغيير هو عملية نسقية تخص التنظيمات، وأن الحياة الجماعية في كل الحالات تعتبر كتتنظيم حي يطبق قوانينه الخاصة (...). والفرد يكشف أنه يمتلك عدة خيارات وحظوظ ليتدخل مباشرة في خط الحياة الإجتماعية، أين تعدل البناءات وتضبط التشكيلات. التغيير هو نتيجة عملية جماعية من خلالها يتحرك الفاعلون وينتجون مصادر وطاقات المشاركة اللازمة، ولكي ينتجوا مناورات وألعاب جديدة تسمح كلها للنسق بالتوجه نحو الأهداف كمجموعة بشرية وليس كألة.

2.2.6. المنظور الإستراتيجي للتغيير:

إن المنظور الإستراتيجي يرى أن دراسة عوامل التغيير كفيلة بإيجاد طريقة علمية تسمح بالقيام بعملية إستراتيجية لإنجاح التغيير مع مراعاة الإكراهات والضغوط المفروطة على المنظمة وعلى الفاعلين أنفسهم ، و مع إدراك أن للفاعلين هامش من الحرية في التعامل مع الإكراهات الخارجية كالبيئة التكنولوجية، والبناءات التنظيمية، والثقافية التي تمارس ضغطا على التغيير.

¹ Ibid, pp 383,384.

• مبادئ التحليل الإستراتيجي:

يعتمد التحليل الإستراتيجي على أربعة مبادئ لتحليل التغيير:

- **استقلالية الظاهرة التنظيمية:** وهي تقوم على مبدأ أن التنظيم لا يمكن أن يتسم بالثبات وبالتالي فهو تنظيم ظرفي إذ أن أساس سلوك الفاعلين ينبع من استقلاليتهم. وبالتالي فإن الرد على الموظفين في أن النسق متجانس هو خطأ. وكذلك فإن مجال الحرية يعطي استقلالية في الإختيار، ويعتبر النسق كظاهرة ذات خصائص مختلفة، وبالتالي فإن تعدد الوسائل التي يضعها الفاعلون لا يمكن أن تفرض عليهم من الخارج إلا إذا كان هناك تحفيز أو دافعية لكي يتحرك عبر آليات جديدة.

- **الظاهرة التنظيمية هي بناء:** حيث أننا بعد تحليل العلاقات الإجتماعية تظهر لنا على أنها بناءات فهي أداة تؤدي بالفاعلين الاجتماعيين لكي يضبطوا تفاعلاتهم بطريقة ما للوصول ولو إلى أدنى درجات التعاون لبلوغ الأهداف الجماعية.

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

- **كل التغييرات تقترح قطيعة:** إن وجود عملية التغيير لا يمكن أن تتجح إلا من خلال إجراء قطيعة بين الألعاب القديمة والألعاب الجديدة، وقد ترجمها 'كروزيه' عبر وجود أزمة، إذ تكمن هذه القطيعة في أنها صعبة وشرسة لمقاومة التغيير وخاصة في المجتمعات بمظهر محافظ. فلا يمكن لأي تغيير ولا لأي تعلم جماعي أن ينجح إلا عن طريق وجود القطيعة. ولا يتأتى هذا إلا بوجود تعلم جماعي واعي، حيث يقتنع الفاعلون بضرورة التخلي عن الحلقات المفرغة القديمة وتبني حلقات جديدة.

3.2.6. التغيير كتعلم جماعي:

لقد عبر 'كروزيه' على ضرورة أن يكون التغيير الإستراتيجي نابعا من داخل التنظيم نفسه، أي من نسق الفعل العام والوعي بضغوطات المحيط. إذ أن أي قرار فيما يخص التغيير أو الإصلاح الإداري، يجب أن يأخذ في الحساب البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة- أي وجوب التكيف لمطالب التغييرات المحيطة. ومن جهة أخرى يجب عليه الأخذ بعين الاعتبار الأفراد الفاعلين الذين يشكلون هذا التنظيم. و أن عليهم أن يتعلموا النماذج الجديدة من اللعب وعلى إعادة تشكيل علاقات القوة المطبقة في التكتل الاقتصادي و الاجتماعي. و يعني ذلك -بالتالي- أن التعلم الجماعي هو تلك العملية التي من خلالها يمكن لمجموعة من الفاعلين-ضمن نسق الفعل- أن يتعلموا طرق أو نماذج جديدة من اللعب ضمن تفاعلهم وتعاملهم وعلاقاتهم، وتسمح للنسق بالتوجه نحو غاياتهم كمجموعة بشرية وليس كألة.

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

وهناك أنواع من الإستراتيجيات:

- إستراتيجية تعمل على القضاء لأي سلوك غير مرغوب فيه.
- إستراتيجية محورها المحافظة على سلوك مرغوب فيه.
- الإستراتيجية التي يتم فيها محاولة التقليل من سلطة الفاعل.

وبما أن الأفراد لهم عقلانية محدودة، فإننا سوف نقوم بتزويدهم بالمفاهيم والأفكار والممارسات، من أجل تحقيق مصالحهم الذاتية باستخدام الإقناع والشرح وعلى نشر التعلم الجماعي، وحل مشاكل الأفراد ونشر نتائجها بشفافية. وإن عملية التغيير هي إذا عملية تتطلب الفعل ورد الفعل ليتحرك الجميع ويبدع عبر اكتساب موارد وقدرات تعتبر ضرورية لتشكيل ألعاب جديدة (لأن الألعاب تتحكم في العلاقات الإنسانية وتشكلها).

و يمكن ملاحظة أن التغيير لا بد أن يتعرض لنوع من المقاومة أو المشاكل. مثلا كيف يمكن أن توجد قطيعة بين الحلقات المفرغة القديمة والحلقات المفرغة الجديدة؟

4.3.6. مقاومة التغيير:¹

إن الإنسان عبر تاريخه الطويل وفي بناء حضارته هو دائما بين خيارين إما المحافظة على القديم أو تبني الجديد، وهذا ما يمثل مشكلة لكل تغيير.

لذا قال 'كروزيه': "إنه يتوجب على الأفراد في كل جماعة أو تنظيم أو مجتمع أن يتكيفوا مع المتغيرات المحيطة بهم". و قد أكد على أنه لا بد من وجود أزمة لحدوث التغيير، إذ أن التغيير عندما يحدث بدرجة كبيرة فإنه مرتبط بنوع من الأزمة. حيث تنبه 'كروزيه' إلى أهمية الأزمة في تحليلاته، لأننا إذا أردنا دراسة الفعل والتفاعل داخل أي تنظيم فإنه يتعين ألا تحذف عامل الأزمة. و هذه الأخيرة (الأزمة) علاقة بين الإنسان والبيئة، تنتسب عن طريق عدم قدرة الجماعة أو التنظيم في أن يستمر مدة أطول من خلال طريق معتاد للسلوك. فالنمط الأقدم للمجتمعات المغلقة يميل إلى عدم التكامل ويسبب ظهور عمليات مختلفة من التفكك والأزمات، وتنشأ في نفس الوقت إمكانية لبروز أنماط جديدة أكثر اختلافا حيث تتسم بالمرونة وإمكانية اندماجها في الفعل الجماعي الجديد. و التنظيم إذا يحتاج دوما إلى قوة شابة ومهارات مختلفة ومستويات تعليمية معينة وقدرات تنظيمية ويحتاج إلى مشاركين أكثر نشاطا ومشاركة يتماشون مع الفرص الجديدة، حيث تحظى بتحقيق احتياجات وأشكال جديدة من اللعب.

وحسب 'كروزيه' فإن مشكلة التعلم الجماعي لنماذج جديدة ما هي إلا فوق الفاعلين من خسارتهم لمناطق الإرتياب والسلطة. وتكون هذه المقاومة إما صريحة أو متبطنة عبر قناع الدين أو العرف

¹ بوشمال أحمد، مرجع سابق، ص 93.

أو تحت أفكار حماسية. ولذلك لكي تكون هناك قطيعة بين القديم والجديد يجب أن تعتبر هذه المشكلة ضمن مجال السلطة والقوة والسيطرة. فمجال السلطة يتحول بسبب بروز النماذج الجديدة للعلاقات والألعاب، وهناك على الأقل نوعين من السلطة يمكن التعرف عليها كمؤثر أو باعث لقبول التغيير. **الأولى:** هي النوع الذي يوافق القائد أو الزعيم أو الشخصية الكاريزماتية على التغيير المقترح، فهو لا يرغب الناس على التغيير بل هو يستعمل هذه السلطة لأن التغيير مرغوب فيه. **الثانية:** سلطة الفاعلين أنفسهم والتي تنطلق من قاعدة التحكم في مناطق الارتياح فكلما زاد التحكم في هذه المناطق زادت سلطة الفاعل والعكس صحيح.

وعلى العموم فإن أي مقاومة للتغيير لها ارتباط بالمصالح أي أنه عندما يعتقد أصحاب هذه المصالح أن التغيير المقترح سيكون مربحا لهم سيعود عليهم بالفائدة فإنهم يتبنونه وهم بذلك يخشون فقدان السلطة خاصة إذا كانت هناك جماعات ذات تنظيم جيد.

وقد خلاص 'كروزيه' إلى أن مشكلة مقاومة التغيير لها عدة أسباب ولذلك فإننا قبل أن نقوم بأي تغيير يجب أن نحلل كل العوامل التي أدت إلى رفضه من طرف الأفراد. وذلك بالتعرف على اهتماماتهم وحاجياتهم وعلى إستراتيجياتهم، فالأفراد في التنظيم ليسوا مرتبطين بالروتين بل إنهم في الحقيقة جاهزون لكل تغيير وبسرعة إذا كانت لهم القدرة على اكتساب اهتمامهم داخل الألعاب التي نقتربها عليهم. و إنه في حالة عدم التوازن بين القوى المؤيدة والأخرى المعارضة للتغيير فإنه يمكن تحقيق النتائج المرغوبة وتأييدها عن طريق إعادة توازن القوى مع/ضد التغيير عند حدوثه.

5.3.6. استراتيجيات التغيير:

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

وقد عالج 'كروزيه' ضرورة التدخل في التغيير ولاحظ أن أي تنظيم أو مؤسسة إذا أرادت تطبيق نموذج تراه صالحا أو اتخاذ أي قرار للإصلاح الإداري حتما سيلقى معارضة، لأن الفاعل بين أمرين إما المصلحة الشخصية أو المصلحة الجماعية وبالتالي فإن علينا أن نعالج الأمر بالإقناع أي أن نقنعهم بروح المسؤولية وبالتالي تجعلهم يؤمنون في قرارات أنفسهم أن هذه القرارات أو هذا الإصلاح الإداري هو الأصلح والأحسن.

إن تحقيق الإجماع والمشاركة بين الأفراد في المؤسسة ينبني على المشاركة الفعالة التي تؤدي إلى إجماع في الرأي بين من يؤيدون التغيير وبين من يرفضونه ولأن الفاعل بما لديه من مجال الإستقلالية والحرية فإنه مدرك لإستراتيجيات اللعب وإلى مجموع الإكراهات، ولكي يربح اللعب يجب أن يحافظ

على وجود الخصم. وكذلك ليكون هناك تغيير ميسر يجب أن يكون هناك إجراء تنشيط للفاعل، لأن في حالة التغيير لابد أن يستدعي الوعي الأخلاقي الذي يتضمن عدة خطابات تسييرية لمفهوم التحفيز والمشاركة. ولكي ينجح التغيير يجب أن يكون كل شيء شفافا وبالتالي إبعاد الظلم وعدم العدالة الإجتماعية، والفساد الإداري.

وقد ربط 'كروزيه' بين إشكالية التغيير وصعوبة اتخاذ القرار، وباختلافات في الأهداف والغايات التي وضع من أجلها، فلا يمكن أن يوجد حكم ثابت على نجاعة التغيير للأبد ولا يوجد بالتالي ضمانات للمشاركين ببقاء سلطتهم المحصل عليها أي أنه يجب أن نبتعد عن الإعتماد على القوة في الإقناع واستعمال الصرامة الكبيرة، بل يجب وجود مرونة وتبادل الحوار بين كل الفاعلين أي أن التغيير من القمة يجب أن يأخذ منحى علميا وذلك من خلال تحليل الوضعيات الحقيقية لكل فاعل، ولإنجاح هذه العملية يجب الأخذ بعين الاعتبار كل الفاعلين وقدراتهم وإستراتيجياتهم وان فشل التغيير هو فشل في تحليل قدرات المشاركين. أي أن اكتساب علاقات وتحولات في علاقات السلطة واستبدال نظام لعب هرمي مغلق، بنظام لعب أقل هرمية وأكثر عدالة وأكثر انفتاحا يضم قبول كل المشاركين الإلتزامات الجديدة.

6.3.6. أهداف وغايات التغيير:

كما تحدثنا قبل قليل أن التغيير لا يتم إلا عند تحويل نسق السلطة وإذا لم تهتم بهذه النقطة في التغيير فسيصبح الحديث عن السلطة فيما بعد من الطابوهات المحظورة وبالتالي تضيع أهداف التغيير. ومن خلال ما توصل إليه 'كروزيه' من أن السلطة هي علاقة تبادلية يعتمدها الفاعلون حسب اكتسابهم وسيطرتهم على مناطق الإرتياب فإن أي تشكيل اجتماعي لا يتم إلا من خلال حرية الفاعلين انطلاقا من علاقات السلطة بينهم، وعلى هذا فإن تحليل علاقات السلطة لا يتم من خلال عمليات التبادل أو العمل الجماعي (تعلم جماعي بطريقة الخطأ والصواب). فتعلم الفاعلين لتبادل السلطة من خلال اكتسابهم للقدرات الجماعية الجديدة عبر صراع السلطة هي التي تسمح لهم بالخروج من الحلقة المفرغة القديمة عبر قدرة جماعية تحرك الفعل لتعطي لعلاقتنا الثقة والقبول.

وفي الأخير يمكن القول أن مجال إستراتيجيات التغيير قد دخل مرحلة يمكن تسميتها بالجديدة فهنا دائما طريقة واحدة مثلى للتنظيم وتستند على:

- التعلم والأخذ بأفضل الممارسات.
- تزايد قوة وأهمية مفهوم ثقافة التنظيم.
- تزايد الثقة في المستشارين ومنفذي التغيير التنظيمي وبناء إستراتيجيات عن طريق الأفراد المهمين والقادرين على الفعل، أي أن لا علاقة بالثقافة المعطاة من المجتمع بالتغيير التنظيمي بل هو نابع من

العلاقات المتبادلة بين الفاعلين وهي التي تعطي لهم مواقفهم والقيم الثقافية عبر زيادة المشاركة. فإذا أردنا أن نعرف طبيعة ما الذي يتغير أو ما هو طابع الوحدة البنائية التي تتغير، لذلك يجب أن نفهم طبيعة البناء الاجتماعي والمتمثل في: الأدوار، المراكز، المعايير. ولذلك ومن أجل فهم التغيير يجب أن نعطي صيغة المشكلة التي يجب أن تكون لها حلول علمية بعيد عن آراء المفكرين الذين يدعون أنها حتمية محضة فيجب أن يدرس التغيير في حالة الديناميكا، لأن التغيير حسب المبدأ الحتمي يبرز الإنتظام المعرفي الذي يلزم ويضع قيودا على إرادة الإنسان. وهذا ما يجب رفضه لأن الأمر يخص نسق العلاقات الإنسانية بين الفاعلين في التنظيم عبر تغيير أنماط لعب جديدة وذات طبيعة مغايرة. وهذا ما يفتح الباب أمام مبدأ آخر وهو المبدأ الإرادي للفعل الذي هو إطار يستطيع الإنسان أن يتخذ القرارات التي تلعب دورا مهما في تشكيل التنظيمات. وقد انتهى 'كروزيه' في تحليلاته إلى ضرورة إتباع تخطيط إستراتيجي من خلاله يمكن ضبط علاقات السلطة وإعادة التوازن المرغوب فيه قصد تحقيق قدر كبير من القبول لدى الفاعلين لنموذج التغيير الجديد.

7. إستراتيجيات وأدوات مجابهة مقاومة التغيير:

1.7. إستراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير:¹

هناك ستة طرق للتعامل مع مقاومة التغيير:

- التعليم و الاتصال Education and communication:

هذه الإستراتيجية ساعدت العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات أو مذكرات أو تقارير. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير. و من أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات، سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

- المشاركة والاندماج participation and Involvement :

أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة و الإلتزام بالتنفيذ. وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته. ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة يتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير أما سلبياتها فهي أنها تستغرق وقتا طويلا.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 358.

- التسهيل والدعم Facilitation and support :

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا بالإضافة إلى كلفتها العالية.

- التفاوض والإتفاق Negotiation and Agreement :

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تضر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل. وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

- الإستغلال واختيار الأعضاء Manipulation and Co-optation :

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير. وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفة أما سلبياتها فإنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا.

- الإكراه الظاهر وغير الظاهر Explicit and Implicit Coercion :

وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم، أو بحرمانهم من الترقية، أو الفصل أو النقل، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأيضا سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة. وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات وأهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئي التغيير¹.

2.7. أدوات الإدارة في مجابهة مقاومة التغيير:

إن العملية الإدارية وفي جوهرها عملية محورها الإنسان الذي يشكل حجر الزاوية فيها. إن أي تغيير يمسه سيكون له الأثر الكبير على ذلك الإنسان وهو موضوع التغيير وجوهره. و العاملين وهم يستقبلون المعلومات و يواجهونها بأشكال متعددة من السلوك مادام هذا التغيير يمس حياتهم ويتعارض والسلوك الذي اعتادوا عليه. لذا على الإدارة أن تحاط لكل مستلزمات التعامل مع الجانب الإنساني:

- فتوفر المناخ الملازم للتغيير.

- وتدعم الإدارة العليا التغيير.

- وتعمق الوعي لدى المنفذين للتغيير.

و فيما يلي سنشرح العناصر السابقة:

¹ نفس المرجع، ص 359.

- توفير المناخ الملائم للتغيير:¹

ليس هنالك من نجاح للتغيير، مهما كان قيام التغيير على أرضية ثابتة، ما لم يرتكز على علاقات متينة ومناخ ملائم بين الإدارة والذين يسمهم التغيير، كما ليس لأي تغيير مهما جاء به من مقترح أو رأي – من أن يكون مقبولا في غياب إدارة ناجحة شيدت لها علاقات إنسانية متطورة بينها وبين من يمسهم التغيير. كما أن علاقات العمل الإنسانية ضرورة من الضرورات التي لا بد لرجل الإدارة التحلي بها. كما أن توفير المناخ الملائم لقبول التغيير لا يقتصر على ضرورة توفير علاقات عمل إنسانية، إذ هي الأخرى تعكس درجة رضا من يمسهم التغيير، عن أعمالهم ومدى ثقتهم بكل تعديل أو تغيير. إذ كيف لنا أن نتصور تطلعهم بقبول المجهول، أو حتى التفكير فيه وهم يعيشون ظروفًا غير إنسانية. وتنسحب هذه الشروط الجيدة على ما هو متوفر من أنظمة عمل، كأنظمة المكافآت أو نظم الإنضباط، وما إليها من نظم أخرى. إذ ستؤثر تلك على درجة رضا العاملين عن أعمالهم، وعلى درجة تقبلهم لكل جديد يرمي إلى تسهيل مهامهم، وإلا اعتبر التغيير طريقًا تطرقه الإدارة لزيادة مغانمها، وليس فيه ما يعود لمصلحة من سيتعرض للتغيير.

- دعم الإدارة العليا للتغيير:

إن كفاءة قرار التغيير الذي يتخذه رجل الإدارة هي الأساس في بناء ثقة الإدارة العليا بصواب قرارها ووجهته. ومن ثم الرغبة الأكيدة في تنفيذها ودعمها له، لذا فإن دعم الإدارة العليا لقرار رجل الإدارة يبرره العمل الجاد الذي يقدمه متخذ القرار والمنطق الذي تسلح به، والمعرفة الإدارية والخبرة التي يمتلكها، إلى جانب ذلك فإن دعم الإدارة العليا لعملية التغيير وقرار التغيير ينبع من الأسباب التالية:

- الحد من مقاومة التغيير:

و هي القضية المركزية، إذ قد اعتاد المنفذون للتغيير أو من يمسهم التغيير إلى إتباع سلوك وأساليب وطرق ارتضوها واعتادوا على تطبيقها، بغض النظر عن مقدار جدارتها أو ما تحمله في التطبيق من صعاب وجهد ضائع. وقد يرجع تردد المنفذين في تطبيق كل جديد غير نابع من أفكارهم، أو نتيجة لمبادراتهم، ظنهم من أن هذا التغيير دليل على عدم الوثوق بقدراتهم، ولهذا كله هنالك ضرورة قصوى لدعم الإدارة العليا للتغيير لمقاومة وتحدي المنفذين بعدم قبوله، و المقصود هنا بالمنفذين ليس العمال فقط بل الإداريين الذين سينفذون ذلك التغيير المطلوب، والذي تصدره مستويات إدارية في مواقع تسبقهم في الهيكل التنظيمي.

- حماية رجل الإدارة من المتضررين من التغيير:

إن التغيير الإداري قد يتطلب تغييرا تنظيميا، يمتد أحيانا إلى إلغاء أو تعديل مراكز داخلية معينة

¹ Warrer G.Bennis et autres. **The planning of change**, Hort, Richard and Wiston, N.y 1969, p 492.

أو إلغاء أو تعديل أجهزة قائمة بما يتعارض مع رغبات إدارات أخرى. والذي يصل إلى تهديد مصالحهم ومراكزهم، ولذا فإن دعم الإدارة العليا لرجل الإدارة الذي أحدث التغيير مرده الحفاظ عليه من ضغوط المتضررين.

- تعميق الوعي لدى المنفذين للتغيير:

لقد بينا أن من أدوات الإدارة في دعم التغيير هو توفير مناخ وإطار إنساني يحيط بعملية التغيير وتوطيد علاقات عمل إنسانية بين الإدارة والعاملين، وفي ظل شروط عمل جيدة مرضية لاقتطاف ثمارها في بناء ثقة متبادلة من شأنها تذليل مقاومة التغيير. و لكن ذلك لا يكفي لضمان تنفيذ التغيير دون إتباع أساليب تتبعها الإدارة لتعميق الوعي لدى المنفذين سواء رجل الإدارة كمنفذ أو العاملين الآخرين.

● أساليب الإدارة في تعميق وعي رجال الإدارة الذين سيمسهم التغيير:

- إقامة دورات تعريفية من خلالها يطلع المنفذون من رجال الإدارة على متطلبات التغيير ومردوده.
- إشراك رجال الإدارة الذين سيتأثرون بالتغيير في دراسة التغيير ليتفهموا ضرورته وفوائده، وليلتزموا التزاماً أدبيا في تنفيذه ماداموا قد شاركوا في دراسته وساهموا في أفكاره.
- إقامة ندوات لإحاطة رجال الإدارة بالتغيير ومناقشة الحقائق المحيطة معاً لإزالة أي فهم خاطئ قد يولد في أذهانهم.

● أساليب تعميق الوعي للعاملين المنفذين الذين يمسه التغيير:

- إن قيمة العمل الذي يهدف إليه التغيير، وعمق القرار الذي يتضمن التغيير، سيكون خيراً وسيلة لخلق الثقة لدى العاملين المنفذين بأهمية التغيير وضرورة إحداثه.
- كما أن التحلي الإداري الذي اتخذ قرار التغيير في القيادة والإرشاد والتوجيه والإقناع، عوامل رئيسية في خلق وعي لدى العاملين في ضرورة التغيير.

8. معايير نجاح التغيير التنظيمي:

إن نجاح التغيير مرتبط بتوفر مجموعة المعايير التي تساهم في تحقيق فعاليته، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:¹

- **المنفعة Benefit:** ينبغي أن يحمل التغيير رسالة واضحة لجميع المعنيين به تتضمن مدى المنافع التي يحققها التغيير وطبيعتها ومداهها، وينبغي أن تدرك عملية التغيير بهذا المعنى وعلى أن التغيير أفضل اختيار.

¹ طارق شريف يونس، خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 140.

- التلاؤم **Compatibility** : يفترض أن يتلاءم التغيير مع الخبرات والقيم السائدة في المجتمع التنظيمي ولاسيما المعنيين بالتغيير.
- التعقيد Complexity** : يفضل أن يكون التغيير مظهرا معقدا أكثر مما ينبغي، إذ أن وضوحه وسهولته تؤديان إلى فهمه واستخدامه كمنهج.
- **التجريبية Triability** : لاشك أن التغيير حالة تخضع للتجربة و الإختبار، وأن تطبيقها يأخذ صيغته المحددة وفقا لمراحل التغيير المتعاقبة.
- **كفاية المعلومات Information Sufficiency** : إن تزويد الجهات المعنية بالتغيير بمعلومات واضحة وكافية تساعد كثيرا على تخفيض مستوى الخوف من المجهول الذي قد ينطوي عليه التغيير. فضلا عن أن هذه المعلومات بشموليتها لما سيكون عليه هرم السلطة والموارد النادرة والتوقيت والأمان وكل ما يتعلق بالأسباب الحرجة يزيل أغلب دواعي معارضة التغيير.

خلاصة الفصل:

إن التغيير التنظيمي ما هو إلا حتمية تقوم به المؤسسات لمواجهة ضغوطات البيئة الخارجية (التطور التكنولوجي، البيئة التنافسية، الضغط الاجتماعي والسياسي، أو تلك الناجمة من البيئة الداخلية) (العلاقات المتبادلة مع الموظفين والعاملين بها. وهذا التغيير الذي تقوم المؤسسة يكون له الأثر على تنظيم المؤسسة وكذلك على أفرادها.

ومهما كانت ظروف التغيير التنظيمي التي تدفع بالمؤسسة لتنفيذه، وكذلك الأهداف المبرمجة، لا بد أن ينطلق من تحليل الواقع الفعلي للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمؤسسة، ولا بد أيضا من الأخذ بعين الاعتبار في خطته وضعية العمال لأنهم يعتبرون الركيزة الأساسية لنجاحه. إذن يمكن القول أن التغيير هو حالة طبيعية وضرورية لكل المنظمات، له الأهمية والأثر على الأفراد العاملين والهياكل والإستراتيجيات والأنظمة الداخلية والتكنولوجيا المطبقة التي لا بد على المسيرين الإهتمام بها.

الفصل الرابع: إدارة التغيير و الثقافة التنظيمية

تمهيد

1-1- إدارة التغيير

1-1-1- تعريفها، مبادئها و خصائصها

1-2-2- أسس إدارة التغيير بالقيم

1-3-3- أساليب التغيير في الإدارة بالقيم

1-4-4- مراحل عملية إدارة التغيير بالقيم

2- الثقافة التنظيمية

1-2-1- تعريفها و عناصرها

2-2-2- خصائص الثقافة التنظيمية

2-3-3- أهمية الثقافة التنظيمية

2-4-4- أبعاد الثقافة التنظيمية و مؤشراتها

خلاصة الفصل

تمهيد:

تسعى المنظمات الاقتصادية اليوم لزيادة قدرتها على التكيف من خلال تطوير قدراتها و أدائها المتميز و رضا العملاء، لذلك فالتغيير عملية لازمة و ضرورية، و هو الطريق الصحيح لضمان بقاء المؤسسات و تميزها في محيط أهم سماته التعقد و الاضطراب. كما أن استمرارها بصفة عامة مرتبط بنجاحاتها الحالية من جهة و بمدى استعدادها في التفاعل مع محيطها المحلي و العالمي، و بمدى تكيفها مع التحولات و تأهيلها لتكون في مستوى التنافسية العالمية. لذلك نجد إدارة التغيير باعتبارها عملاً مستمراً يهدف لزيادة قدرة المنظمة، و إدارة التغيير تتبنى من خلالها قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم و معارف أو تقنيات أخرى. و تأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً و فعالية لإحداث التغيير و على مراحل حدوثه، بقصد بلوغ أهداف المنظمة و لذا وجد الباحثون مدخل الثقافة التنظيمية لإحداث التغيير التنظيمي.

والثقافة التنظيمية هي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى، فأداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة. وعليه فالثقافة المتناسكة هي التي تحقق ثقافة التعامل مع مختلف المجالات التي تحيط بالمنظمة مما يزيد فعاليتها فيها، و تشمل كل من الزبائن، الموردين، الشركاء...إلخ. ففعالية المنظمة تتحدد بتوفر ثقافة قادرة على استيعاب العوامل الداخلية و الخارجية و بالتالي تجند كل إمكانياتها لخدمة أهدافها.

1. إدارة التغيير:

تعتبر إدارة التغيير من التوجهات الحديثة في الإدارة في معظم المنظمات نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة المنظمة، وفي هذا المجال لابد من التمييز بين التغيير كظاهرة وإدارة التغيير كمنهج له قواعد وأسس وأصول.

1.1. تعريف إدارة التغيير ، مبادئها و خصائصها:**1.1.1. تعريفها:**

تتشترك اليوم كل المنظمات في خاصية أساسية، ألا وهي حاجتها في ظل محيط اقتصادي وسياسي يتغير بشكل مستمر وحتمي إلى الإنخراط في مخطط تغيير مستمر، فالمنظمة التي لا تدرج التغيير ضمن إستراتيجية التنمية التي تعتمد عليها بالفشل، ولهذا فإن استيعاب التغيير وإدارته من أبرز محاور الإدارة الحديثة. و عملية التغيير تشمل فضلا عن الجوانب المادية والتنظيمية على جوانب إنسانية وسلوكية قد تكون أكثر أهمية من الجوانب الأخرى.

من هذا المنطلق ظهرت إدارة التغيير كأسلوب إداري حديث والتي تعرف على أنها:

- حركة تفاعل لا تحدث عشوائيا، ولكي تكون فاعلة لابد أن تتجه نحو هدف محدد وواضح وإعداد إستراتيجية مسبقة لعملية التغيير، ولابد من مشاركة فعالية للعمال جنبا إلى جنب مع الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بهذه العملية وإبداء رأيهم أو اعتراضهم و الاستماع إليهم باستمرار، وهذا بدوره يتطلب التهيئة الذهنية للموظفين والتدريب المستمر للموظفين.

- تعني الكيفية التي تتعامل بها المنظمات مع التغيير وتشمل (التغيير في القيادة، تركيبة المنظمة، المساهمين في العمل...)، أو هي المعنى الإيجابي للاستجابة نحو التغيرات الحاصلة والمؤثرة على نشاط المؤسسة وسلوك أفرادها، بمعنى عقلنة التغيير وتوجيهه نحو الأفضل بما تتطلبه الحكمة وعملية التطور والتنمية.

- الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة، فالتغيير لا يعني مجرد أخذ وضع معين يختلف عن وضع سابق بأي شكل بل يعني التغيير¹ التطور والخطوات المتسارعة والمدروسة والانفتاح الإيجابي والخطط البناءة للوصول إلى الهدف.

ويأتي الاهتمام بإدارة التغيير باعتبارها أداة لتقنين التغييرات العشوائية الناشئة عن رغبات فردية وأهواء شخصية.

¹ إبراهيم عبد الله المنيف، "إدارة التغيير وعلم الإدارة"، الملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري، الجمعية السعودية للإدارة، السعودية، 2005، ص 93.

لذلك كانت إدارة التغيير باعتبارها عملاً مستمراً يهدف لزيادة قدرة المنظمة على إدخال التغييرات، وحل المشاكل الناجمة عنها والتحقيق من مقاومة الفئات المناهضة للتغيير.

وتتمثل إدارة التغيير في رد الفعل (réaction) المتبع لتحقيق من الآثار السلبية الناجمة عن قوى التغيير المختلفة، وإتباع الأساليب الملائمة لحلها، ولعل ذلك يستدعي الإجابة الواضحة على عدة تساؤلات أهمها: لماذا التغيير (Why)؟ من يقوم بالتغيير (Who)؟ متى يتم التغيير (When)؟ كيف يتم التغيير (How)؟ ما هي مجالات التغيير؟ ما هي الوسائل التي تمكن من تأمين عملية التغيير؟

و إدارة التغيير تقتضي القيام بالوظائف الإدارية التقليدية: التوقع والتخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والرقابة، والتي يمكنها من زيادة قدرتها على التكيف السريع مع الأحداث. ومن هنا فإن إدارة التغيير هي: "محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية النموذجية التي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه....."

و يمكن أيضاً تعريف إدارة التغيير بأنها: "العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات...، مقابل التحلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى... وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً، وفعالية لإحداث التغيير، وعلى مراحل حدوثه، يقصد بلوغ أهداف المنظمة.

2.1.1. مبادئ إدارة التغيير:

تتمثل مبادئ إدارة التغيير والأداء فيما يلي:¹

- جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة والسلوك، فقليلون هم الذين يتغيرون من أجل التغيير، ولكنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء مؤسستهم وإسهامهم الشخصي في النتائج على هذا التغيير، لذلك يجب التأكد بأن كل فرد يعطي اهتماماً مستمراً لنتائج الأداء المترتبة على جهوده لكي يتعلم المهارات والسلوكيات والعلاقات المرتبطة بالعمل.
- العمل باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركون الإدارة المسؤولة في إحداث التغيير، إذ لا يستطيع الفرد أن يغير سلوك فرد آخر، وبالتالي يجب أن يتحمل الأفراد بأنفسهم مسؤولية إحداث تغيير سلوكهم، ومن خلال ذلك يمكن تشكيل مجموعة متماسكة تجعل من التغيير والأداء واقعا ملموسا ويتطلب ذلك الاهتمام المستمر بمن يهمهم التغيير أكثر، و ما هي المهارة والسلوك والعلاقات التي يجب أن يتعلموها.
- التأكد بأن كل فرد يعرف دائماً مدى تأثير أدائه والتغيير على أداء و نتائج المؤسسة ككل، ومساعدته باستمرار على ربط جهوده بالصورة العامة للمؤسسة.

¹ دوجلاس سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟، تر عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 36.

- وضع الأفراد في مواقف تساعد على التعلم عن طريق الفعل. و توفير الدعم والمعلومات في الوقت الذي يحتاجونه، فتغيير السلوك ليس عملا سلبيا، فالأفراد يتعلمون من خلال الفعل والبحث والنجاح والفشل، فيجب توفير مناخ والتزامات الأداء التي تعطي الأفراد فرصة لكي يعيشوا تجربة التغيير مع توفير المعلومات والتدريب والنصح والتدعيم.
 - استخدام أداء الفريق لدفع التغيير، فلا يوجد ما هو أقوى وأحسن من فرق العمل للإرتقاء بالأداء ومهارة التغيير.
 - التركيز على ما يقوم به الأفراد وليس ما يملكونه من سلطة اتخاذ القرار، فعندما يعتمد أداء المؤسسة على السلوكيات والمهارات الجديدة، فإن الأفراد فقط هم القادرون على تحقيق ذلك عن طريق تغيير أسلوبهم في العمل.
- ويبدأ التغيير الناجح بتغيير مواقف الأفراد يؤدي إلى تغيير سلوكهم، وعندما يتكرر هذا التغيير بواسطة العديد منهم سوف تكون النتيجة النهائية تغييرا ناجحا.

3.1.1. خصائص إدارة التغيير:¹

هناك مجموعة هامة من الخصائص تتصف بها إدارة التغيير، لذلك من المهم التعرف على هذه الخصائص من خلال معرفة جوانبها المتعددة:

- الإستهدافية:

التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة. و من هذا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

- الواقعية:

يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

- التوافقية:

يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

- الفاعلية:

يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

¹ محسن الخضيرى، إدارة التغيير، الدار الفنية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993، ص ص 7-27.

- المشاركة:

تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

- الشرعية:

يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

- الإصلاح:

حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

- الرشد:

والرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

- القدرة على التطوير والابتكار:

وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:

إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

2.1. أسس إدارة التغيير بالقيم:

رغم أن الإدارة بالقيم لا تتفق مع الوقت السريع، إذ تحتاج إلى فضاء زمني واسع لتعطي ثمارها، فإن هناك شبه اتفاق بين الباحثين على أنها عملية فعالة ومن خلال ما كتب حول إستراتيجيات التغيير التنظيمي وحول المحتوى الذي يعتمد على القيم في إدارة التغيير، يمكن تحديد أهم القواعد التي يقوم عليها.

1.2.1. درجة عالية من الإتساق القيمي والتعاون المشترك:

تستهدف أساليب التغيير التنظيمي، تطوير قيم الأفراد والجماعات وتغيير مواقفهم، فعادات الأفراد وقيمهم الشخصية تختلف. وتعمل المنظمة على فهم هذه الفروق والتقليل منها وإيجاد اتجاه عام لها ليحقق أهداف المنظمة. وإدارة التغيير بالقيم تتطلب درجة عالية من التعاون المشترك والدائم وعلى جميع المستويات وفي جميع الأقسام، ولا يمكن أن تحقق فعاليتها إلا بلعب كل عنصر دوره في هذه العملية.

وبسبب النتائج التي توصلت إليها العديد من المنظمات بفضل هذا الاقتراب، فإن الكثير من الخبراء يرفضون اليوم البيانات والمعلومات التي لا تنطوي على القيم، خاصة وقد أصبح هناك اتجاه واضح نحو سيطرتها في نماذج التطوير التنظيمي لإحداث التغيير في المنظمات.¹

إن التغيير السريع يستلزم قيما قادرة على التعامل معه، وتتيح هذه القيم، ليس فقط القدرة على التكيف مع التغيير، بل أيضا المساهمة في والسعي إليه. هذا مع العلم أنه لا توجد وصفا موحدة لتنسيق القيم الصالح لكل المؤسسات، فأهمية بعض القيم قد تزداد في بعض المؤسسات وتقل في مؤسسات أخرى، كما أن أهميتها قد تختلف في نفس المؤسسة في الفترات المتباينة.

ومع هذا، فقد اقترح نخبة من العلماء والباحثين، قيما رأوا فيها أهمية كبرى في ظل التغييرات الحالية، كالانفتاح في معاملات الأفراد وتقبل ملاحظات الآخرين (التغذية العكسية)، والصدق مع النفس، أي الصراحة وممارسة السلوك الطبيعي دون تكلف ولا نفاق، وكذا القدرة على تحمل المخاطرة.

وإذا كان البعض يرى أن إدارة التغيير بالقيم تستهدف تغيير الاتجاهات والقيم بالنسبة للأفراد، فقد ركز آخرون على تغيير الجماعة وإدارة ثقافة المنظمة ككل، أفراد وجماعات:

- **الأفراد:** فالأفراد سواء كانوا عمالا أو مشرفين، هم أهم عناصر التغيير التنظيمي، الفردية ليتسق مع نظام القيم التنظيمية.

- **جماعات العمل:** فالتغيير هنا يركز على فعالية الجماعة و الاهتمام بالقيم الجماعية وتطوير أهدافها وتماسكها، وجعل جماعة العمل وسيلة للتأثير على تحقيق تغيير في القيم الفردية.

2.2.1. تحويل القيم إلى واقع معاش:

يشترط التوجه عبر القيم، تغيير العادات ونماذج السلوك والمواقف، وذلك عن طريق تحديد الأولويات، مع البدء بتطبيقها على النفس عن طريق الإستعداد للإيمان بها ثم الإتفاق عليها بشكل مشترك والسعي المستمر لتطبيقها.

إن الإدارة بالقيم تتمحور بالدرجة الأولى حول التحديد والتعرف على تلك التناقضات بين ما يقوله الآخرون ويشكل قناعة لهم وبين سلوكهم العملي. فمثلا تعلن شركات عديدة بأنها ملتزمة بتطبيق قيم

¹ كراش، د و آخرون، سيكولوجية الفرد في المجتمع، تر: حامد عبد العزيز الفقي، دار القلم، الكويت، 1984، ص 164.

تحسين نوعية البيئة الطبيعية لكنها في الواقع مبدأ "الباب مفتوح" وهي عبارة عن سياسة إدارية تستطيع من خلالها المستويات الإدارية الدنيا التواصل مع المستويات الإدارية العليا، غير أن أبواب مكاتبهم مقفولة في وجه العمال.

إن غاية التغيير التنظيمي هي تعزيز القيم وتعديل السلوك في نفس الوقت، ولن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها إلا بتحقيق تغيير في القيم، يصحبه تغييرا في السلوك أو العكس مع تقليص الفارق بين القيمة والسلوك.

ولقد اختلف الباحثون حول مصدر التغيير هل يبدأ من القيم أم من السلوك، وذهبوا في ذلك إلى مذهبين رئيسيين:

- **الموقف الأول:** وينظر إلى القيم كقوة منسنة للسلوك وبالتالي فإن أي تغييرات في المنظمات يجب أن تسبقها وتوازها تغييرات في القيم السائدة، فهذه المجموعة تؤكد على أن سلوك الإنسان وتصرفاته نتيجة لأفكاره وبتعبير أدق لما ينقصه من قيم، فإذا تغير ما بنفس الإنسان فسلوكه لا محالة يتغير.

- **الموقف الثاني:** وينظر إلى القيم كقوة ضابطة ومنظمة للسلوك، وأن عملية التغيير تكمن في العناصر المادية، فالقيم نفسها تتغير وتتكيف حسب التغييرات المادية.

إن اتخاذ موقفا واحدا من المواقف السابقة الذكر يدل على نظرة محرفة للحقائق المتعلقة بالقضايا النفسية، والتي عادة ما يتعذر فهمها دون النظر إليها كعناصر من نظام متفاعل يؤثر بعضه في بعض وعمليات التأثير والتأثر بين السلوك والقيم متبادل، فانه يخلق الأفعال من الأفكار: الفكرة تخلق فعلا ويخلق الأفكار من الأفعال: الفعل يرسخ الفكرة.¹

إن مدخل التغيير بالقيم واهتمامه بأفكار وأفعال العامل، معناه أنه يهتم بالموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة. ولعل هذا ما جعل البعض يطلق على هذا الاقتراب "اقتراب الموارد البشرية" على أساس أن العقبات التي يمكن أن تواجه التغيير مصدرها شعور العمال بالقلق وعدم الأمن وبعدم الكفاءة، وأن التدخل الذي ينتظر من المؤسسة أن تقوم به هو التكوين والمشاركة و الإلتزام والمساعدة النفسية.

كما أن اهتمام اقتراب التغيير بالقيم بثقافة المؤسسة جعله يشبه "التغيير من المنظور الرمزي"، الذي يرى أن مشاكل المؤسسة ذات علاقة بفقدان القيم والأهداف وتشبث الأفراد بالماضي. وللخروج بالمؤسسة إلى بر الأمان يجب خلق تقاليد للتحويل، ثم الانتقال من "الحداد" على الماضي إلى التفكير في المستقبل.

¹ سعيد جودت، حتى يغيروا ما بأنفسهم، دار الثقافة للجميع، الجزائر، 1990، ص 90.

3.2.1. التغيير العلمي المخطط:

التغيير الناجح هو الذي يقوم على ما يلي:¹

- الرؤية الواضحة للقيم، سواء الإيجابية التي يجب تعزيزها كاحترام الوقت، والاتصال الأفقي والعمودي واتخاذ القرارات بأسلوب علمي، أو السلبية التي يجب تغييرها كالمحاباة والرشوة وعدم الالتزام التنظيمي.

- تحديد أسباب تردي القيم عند العمال ومن أمثلتها، افتقاد القدوة بسبب السلوكات الممارسة من قبل بعض القيادات والتميز في التعامل مع العمال وعدم العدل والولاء للأشخاص على حساب الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة وغيرها.

- وجود رؤية بديلة عن القيادة الجديدة تعزز اعتقاد العمال بقدرتهم على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي. و تحديد الرؤية الواضحة والمفهومة للجميع يوضح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة الوصول إليه، ومن ثم تصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة. و من المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ، فذلك يجعل الأفراد يتجاوزون مع التغييرات التي يطرحها بشكل أكبر.

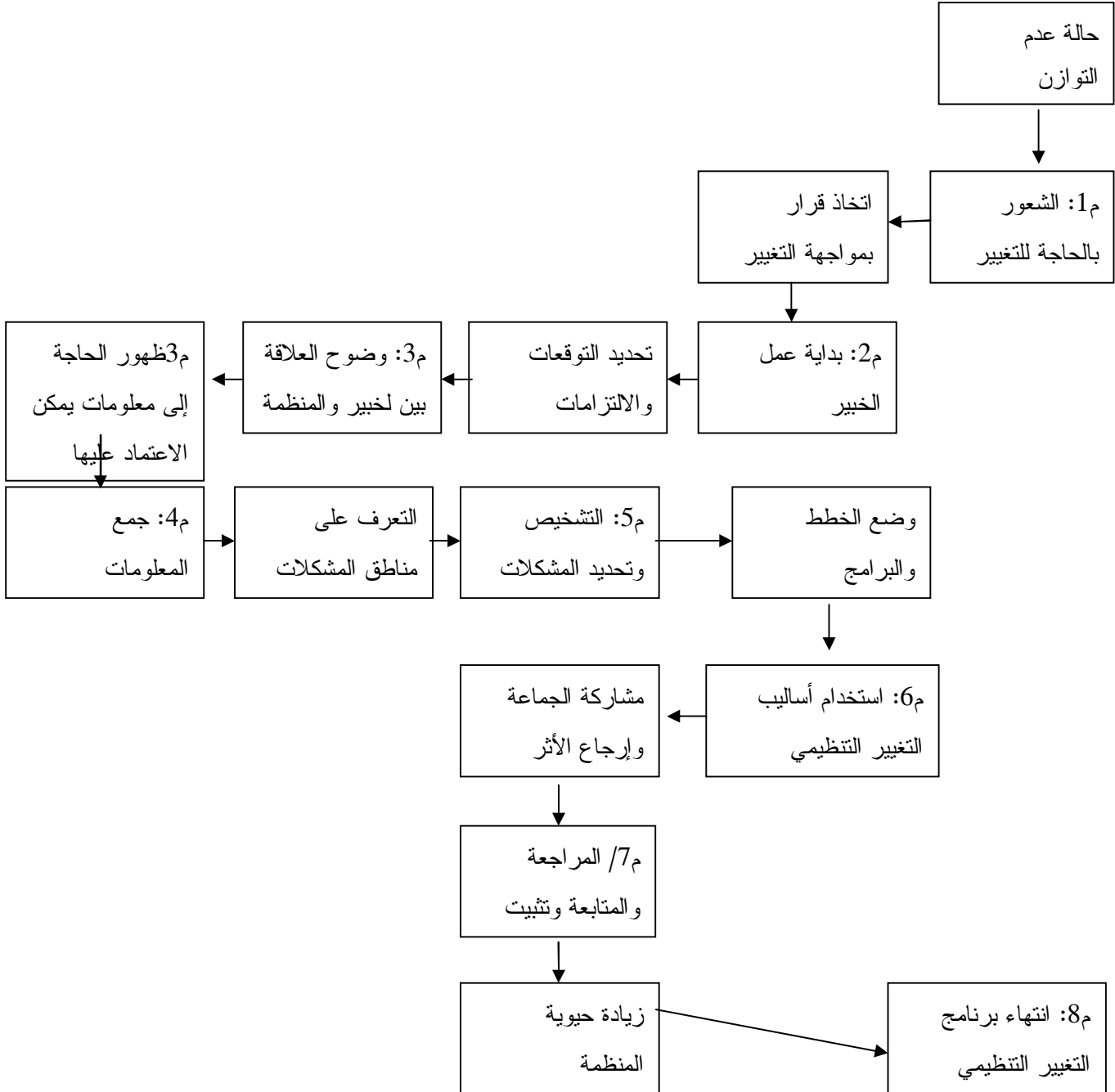
4.2.1. إمكانية الاستعانة بوكيل التغيير: تتطلب جهود التغيير التنظيمي في بعض الأحيان، الإستعانة بخبراء يستحسن أن يكونوا ذوي دراية عالية بالظروف البيئية المحلية. و يتمثل دور هؤلاء الخبراء في مساعدة المنظمة على تعلم طرق جديدة وليس في إعطائها الحلول الجديدة، لأن المنظمة نفسها هي الأقدر على اختيار العلاج الملائم، بشرط تعلمها اختيار هذا الأسلوب وتحكمها في استخدامه بطريقة فعالة. ويمكن تلخيص أهم مهام خبير التغيير فيما يلي:

- الفهم الواضح للقيم والأهداف المبتغاة من وراء برنامج التغيير التنظيمي.
- تحديد التوقعات الأولية لدور خبير التغيير والإدارة العليا.
- الإطلاع الأولي من جانب خبير التغيير على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.
- التعرف الأولي من جانب المنظمة على خبير التغيير وأسلوبه في العمل.
- الاتفاق على طبيعة العملية المخططة ومراحلها.
- توضيح أبعاد العلاقة بين خبير التغيير والمنظمة، حيث يتم تحديد دور كل طرف.
- قيام الخبير بجمع المعلومات الدقيقة حول المنظمة، وقد تكون هذه المعلومات ظاهرة أو غير ظاهرة.

- قيام الخبير بالتعاون مع المنظمة بتحليل المعلومات والتعرف على مناطق المشكلات ونوعيتها والآثار المترتبة عليها.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 343.

- يقوم الخبير باقتراح مجموعة من الحلول لزيادة فعالية المنظمة، كإقتراح برامج تكوينية أو عمليات فعادة بناء فرق العمل.
- وفي الأخير يقوم كل خبير التغيير في المنظمة بمتابعة النتائج واختبار مدى كفاءة إستراتيجيات التغيير المتبعة بغرض تثبيت النتائج المرغوب فيها.
- و فيما يلي شكل توضيحي لدور الخبير:



شكل رقم (07): دور الخبير في مراحل التغيير.

المصدر: إبراهيم الغمري، "التطوير التنظيمي: نموذج مقترح للتطوير التنظيمي في الدول النامية"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 48، 1985، ص 47.

3.1. أساليب التغيير في الإدارة بالقيم:

هناك عدة طرق لتغيير القيم لو أحسنت المؤسسة استغلالها فإنها ستتمكن من مواجهة التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. وسيتم فيما يلي عرض لبعض هذه الطرق:

1.3.1. التكوين:

التكوين هو تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه العمل يهدف إلى رفع كفاءات الفرد في أداء العمل، فهو عملية تعديل إيجابي في اتجاهات و سلوكيات الفرد لإكسابه المعارف والخبرات التي يحتاج إليها.

و يسعى التكوين إلى تزويد الفرد بالمعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة للعمل، وهذا كله من أجل رفع كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته. وفي هذا الإطار يعرف 'زكي محمود هاشم' التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما سيزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.¹

و التكوين ليس أمراً كمالياً تلجا إليه المؤسسة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة. و التكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة، كما يستمر مع ارتقاء العامل في الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه. إذن التكوين هو نشاط رئيسي مستمر.² ويهدف التكوين عادة إلى تحقي ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر بينهما قدر كاف من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية، النتائج السلوكية والنتائج البشرية.

كما أن التكوين يعتبر نشاطاً متغيراً ومتجدداً بحيث أنه يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويّن تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتعديل أهدافها واستراتيجياتها.³ وبالتالي فإن المادة والأساليب العلمية يجب أن تأخذ بكل مستحدث وجديد في مجال العمل أو في المتغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة.

¹ زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، الكويت، 1989، ص 255.

² خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون سنة، ص ص 94، 95.

³ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، دون سنة، ص 35.

فالحاجة للتكيف مع التغييرات التي يفرضها المحيط، كالتغييرات التي تعرفها المؤسسة الجزائرية¹ في مرحلة دخولها اقتصاد السوق، تفرض عليها تحديد مواطن نقصها التي أثبتت معظم الدراسات السابقة أن لها علاقة بالثقافة والقيم، ثم العمل على تصحيحها من خلال الدخول في عملية تكوين مستمرة للعمال، على أن تكون هذه العملية مدروسة ومخططة بكيفية جيدة عن قيم المؤسسة تظهر جليا في سياسات التكوين التي تتبناها، فمثلا المؤسسات التي تهتم بالإنسان ستدرج هذا الموضوع في سياستها. نفس الشيء بالنسبة للمؤسسات التي تهتم أكثر بالربح أو بتحقيق الفعالية الاقتصادية، كما أن المؤسسات التي تهتم بالمساواة والتقليل من أهمية الفوارق بين المستويات التنظيمية عادة ما تشجع تكوين أفواج تحتوي على متكونين من مختلف المستويات التنظيمية (إطارات وأعاون تحكم ومنفذين)، فكل مؤسسة ثقافتها الخاصة وسياسة التكوين يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أنساق القيم هذه، وإلا فإنها ستبوء بالفشل.

هذا بالإضافة إلى أن أهداف التكوين يجب أن تكون متناسقة مع القيم التنظيمية، فمثلا المؤسسات التي تشجع الإستقلالية والمسؤولية، عادة ما تترك المبادرة للعمال بالتسجيل في التكوين الذي يرغبون فيه والمشاركة في طرق التكوين المتبناة، لذلك فإن الإجابة على السؤال من يقوم بالتسجيل في برنامج تكويني؟ هل هو المسؤول أم العامل أم يتم ذلك بالتشاور بينهما؟ يدل على اختيار ثقافي وتبني المؤسسة لنسق قيم معينة. ويتم إعداد برنامج التكوين في مرحلة التغيير من طرف دائرة التكوين بمساعدة مجموعات مسهلي التغيير والمشرفين، وعادة ما يتم اقتراح التكوين الخاص بإدارة التغيير على ذوي الكفاءات عند بداية تطبيق عملية التغيير، على أن يتم تعميمه فيما بعد على كل الأطراف المعنية بتطور المؤسسة.

إذا كان يغلب على التغيير الجوانب المتعلقة بالكفاءات، فإن المختصين ينصحون بتقديم التكوين التقني في مرحلة تعميم التغيير لكل الأطراف المعنية. وهذا الأمر يستدعي إدخال تعديلات على طرق التفكير والتعامل لدى الأفراد.

وفيما يلي جدول يوضح الكفاءات التي يتطلب توفرها، في مرحلة التغيير:

¹ مراد نعموني، مرجع سابق، ص 108.

جدول رقم (06): التكوين في مراحل التغيير وعلاقته بالمستوى التنظيمي

المستوى التنظيمي	الكفاءات التي تتطلبها مرحلة التغيير
المدرء	- تطوير رؤية واضحة للمؤسسة. - إدارة التغيير وقيادته: بناء برنامج التغيير والإطلاق في عملية التغيير وفهم العوامل المساعدة والمعيقة لعملية التغيير. - إعداد أساليب اتصال التغيير. - التعرف وإدارة مقاومة التغيير والصراعات.
رؤساء المصالح والدوائر	- نشر أهداف المؤسسة على مستوى وحدته. - إدارة وإعداد برنامج للتغيير. - التعرف على مقاومة التغيير والصراعات وإدارتها. - تعبئة الوحدة التي يشرف عليها. - إعداد أسلوب اتصال لمرحلة التغيير.
أعوان التحكم	- التعرف وإدارة القوى الموجودة في الميدان. - بناء جماعة. - إدارة اجتماعات بفعالية. - حل مشكل جماعيا. - القيام بتحليل الوضعية بمشاركة العمال الآخرين.
العمال	- حل مشكل جماعيا. - إدارة بفعالية. - تحليل وضعية.

Source : Benoit Grouard et François Meston, *L'entreprise en Mouvement*, Dunod, Paris, 3^{ème} éd ,1998,p 292.

وكمثال لما سبق، يكتب مدير إحدى الشركات المتعددة الجنسيات في المجلة الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بكفاءات إدارة التغيير "إن برنامجنا المتمثل في إعادة التنظيم بالوظيفة، ليس فقط مشروع الوزن الثقيل- الذي قمنا بعرضه من أجل تثمين طرق تسييرنا، فهو يطمح كذلك إلى نشر ثقافة مهنية في مؤسستنا، مثل تلك المنتشرة في الشركات التي انضمت لأوروبا، وهذا حتى تسهل التكيف للتغيير وندفع بعجلة التغيير. لقد تمكنت مصلحة التكوين من التعرف على العديد من الكفاءات التي تمكن من الإستباق والتحكم في عملية التغيير، هذه الكفاءات هي طرق جديدة للتعامل مع المشاكل، و لقد قامت الإدارة بتطوير وسائل بيداغوجية بسيطة تسمح لكل منا الفهم السريع، بطاقات "تسهيل-التذكر" تشرح "ماذا" و "كيف"، كما أن طرقا جديدة للعمل ستقترح وتوزع على كل الأفراد بغرض تعليمهم مهارات

تتعلق بما يلي:

- العمل الجماعي.
 - عادات جديدة في الاتصال.
 - إدارة اجتماع بفعالية.
 - تحليل أدوار ومسؤوليات فريق عمل.
 - حل مشكل جماعيا.
- وهذه الأدوات يتم شرحها ومناقشة استعمالاتها في دورات قصيرة يشارك فيها العمال.

2.3.1. التدريب: Coaching:

التدريب هو مرافقة مدير أو مسير بغرض مساعدته على مواجهة المشاكل الطارئة أو الجديدة وذلك باستثمار استعداداته وتطويرها. وقد أخذ هذا المصطلح ينتشر أكثر فأكثر داخل المؤسسات، حتى أن العديد من المقالات نشرت حوله والمدرّب هنا يعمل على تقديم النصائح ومرافقة المدير وفريقه المدير في التحكم في التغييرات التي تفرض عليهم تحولات أو مسؤوليات جديدة أو إدارة مشروع استراتيجي. يسمح التدريب بتطوير ونمو استعدادات كل الأطراف، وذلك عن طريق تقاسم الكل لأهداف المؤسسة¹ وعادة ما يقوم المدرّب بدور المرآة التي تسهل التفكير وتساعد على اتخاذ القرارات، كما أنه يساعد على تقوية وتكثيف السلوكات الفردية التي تخدم مسيرة وأهداف التغيير والمساعدة في التغلب على العراقيل التي تعطل التغيير.

وتتمثل الاتجاهات و السلوكات التي تدخل ضمن اهتمامات المدرّب فيما يلي:

- القدرة على مواجهة الغموض والتعقد الملازمة لكل عمليات التغيير.
 - معارف عملية وقدرة أكبر على التحكم الذاتي أثناء حل الصراعات.
 - رفع مستوى الثقة في النفس.
 - رفع نسبة القدرة على قبول المخاطرة اللازمة في مراحل التغيير أو في مواجهة كل الوضعيات الجديدة.
 - قدرة أكبر على تحسين الآخرين بالثقة والتفويض والمسؤولية.
 - قدرة أكبر على الإصغاء.
 - فعالية أكبر في إدارة الوقت.
 - القدرة على التغلب على الخوف المرتبط بالتغيير، كفقدان المعالم وفقدان السلطة نتيجة التفويض.
- و يتمثل التدريب في سلسلة من حصص عمل تجمع المدير والمدرّب، يقوم خلالها المدرّب بتحليل الوضعيات التي عاشها المدير، وتكون بشكل تبادلي وجهات النظر وتقاسم الخبرات، فالمدرّب هو

¹ Ibid, PP 292-295.

المنسق والمسرع لعملية إدراك المدير لمواطن قوته وضعفه. أصل هذا الاقتراب، يركز على مسلمة أننا لن نتعلم سلوكيات أو نكون اتجاهات جديدة بمجرد تلقينا للنصائح أو تلقينا الحلول الجاهزة، لكن يتم ذلك عن طريق تحليل تجاربنا والإستفادة منها بتحديد الأسباب العميقة لنجاحنا أو فشلنا، ثم البحث عن الحلول من خلال النتائج التي نتوصل إليها. ومن ثم فالمدرّب الذي يتحلّى بالموضوعية والقدرة على التحليل، يسرع عملية التعلم، حيث أنه يطرح أسئلة يبين من خلالها التناقضات، ويشجع على التحليل العميق، ويساعد على التفكير، ويعطي قراءة حيادية للوقائع والأحداث.

يتفق المدرّب والمدير على أهداف التدريب مثل، الإستعداد لمواجهة صراعات صعبة في ظل التغيير، كتعلم التفويض أو التغلب على المخاوف المرتبطة بعملية التغيير. ولنجاح هذه المرحلة من التدريب يجب:

- إقناع المدير وتطوعه للتدريب.
 - إتفاق المدرّب والمتدرب على الأدوار والمسؤوليات المنوطة بكل منهما كمدة التدخلات والوسائل.
 - إبرام عقد يتم فيه تحديد أهداف التدريب، والوسائل المستعملة.
 - النتائج تقيم بناء على تحليل الوقائع والتجارب التي يعيشها المدير.
 - بناء خطة لتثبيت المجهودات والتحسينات المحققة.
- و السؤال الذي قد يطرح نفسه هنا، هو من يتم تعيينه كمدرّب؟ بحيث تختلف المؤسسات في اختيار المدرّب، أو مدير آخر أو مستشار من داخل المؤسسة أو مستشار خارجي. وقد يكون الأولى أن يقوم بتدريب مستشار من خارج المؤسسة، وهذا حتى تضمن المؤسسة استقلالية التفكير والموضوعية وعدم التأثير بالسلطات وبالمركز، خاصة في مراحل التغيير حيث يزداد تأثير هذه العوامل.

3.3.1. التغذية الرجعية:

نظرا للإستثمارات التي يتطلبها التدريب من حيث توفير الوقت والوسائل المادية والبشرية، وغالبا ما يقتصر التدريب على المدراء وأعلى مستويات الإشراف داخل المؤسسة، لكن بقية الإطارات والعمال المعنيين بعملية التغيير، يمكنهم الإستفادة من عملية التغذية الرجعية لتطوير قدراتهم. تعد هذه العملية أحد أنواع التدريب البسيطة التي تهدف إلى تنمية قدرات العامل، وتشجيعه والوقوف بجانبه لكي يقوم بتحليل أدائه وسلوكه بعد أداء عمل ما، أو المشاركة في حدث ما داخل المؤسسة. والمدرّب في هذه الحالة قد يكون أحد الزملاء أو المسؤول المباشر أو أحد أعضاء فرقة تسهيل التغيير، والذي كان حاضرا أثناء الحدث الذي يمثل مصدرا للتغذية الرجعية.

¹ Ibid, p 296.

بما أن استعمال طريقة التغذية الرجعية غير متعود عليها داخل المؤسسة الجزائرية، بالإضافة إلى أن قيام فرد من داخل المنظمة بها قد ينظر إليه على أنه تهديد وأنه يفتقر للموضوعية، فلهذا يجب شرح هذه العملية ونشرها بحذر من قبل فريق تسهيل عملية التغيير.

ويمكن حصر أهم الخطوات العملية للتغذية الرجعية فيما يلي:

- قبل حصة التغذية الرجعية، يجب إعداد الشخص المكلف بمهمة اللقاء مع العامل، وقد يستعين هذا الأخير بطرح تساؤلات حول السلوكات التي يجب تشجيعها أو تعديلها أو إزالتها، كما يستحسن في هذه المرحلة الاعتماد على الأمثلة الواقعية وبحث ما هي طبيعة وأسباب تعديل أو إزالة هذه السلوكات.

- إعداد خطة العمل بمشاركة العامل المراد مساعدته على تجاوز بعض الصعوبات. وتبدأ هذه الحصة بشرح الأهداف وعرض سير المقابلة، وقد يطلب من العامل في بداية الحصة رأيه حول نقاط قوته، كما أنه يمكن للفرد المكلف بالقيام بعملية التغذية الرجعية اغتنام الفرصة لتوجيه العامل وتقوية إدراكه بالطرق و السلوكات التي تتماشى مع مواطن قوته.

- ويجب التنبيه هنا على ضرورة الابتعاد عن لوم أو اتهام العامل والتركيز على تقييم الأحداث أو الاتجاهات، وهذا حتى لا يشعر العامل أنه مهاجم، وحتى تكون هذه الحصص أكثر فعالية ينصح اتخاذ بعض الإجراءات بعين الاعتبار. ولعل أهم ما يجب القيام به ما يلي:

- أن تكون حصص التغذية الرجعية مبنية على وقائع.
- أن تكون وصفية وليست تقييمية.
- أن تكون مبنية على حوار مشترك.
- القيام بها في الوقت المناسب، أي بعد مضي فترة قصيرة من وقوع الأحداث التي تمكنا من تسجيل مواطن قوة وضعف العامل.
- التركيز على السلوكات والاتجاهات والقيم وليس على شخصية العامل.
- في نهاية حصة التغذية الرجعية، يتم إعداد حوصلة العملية التي تحتوي على:
 - قائمة بمواطن القوة.
 - النشاطات المساعدة في المحافظة أو تقوية مواطن القوة.
 - قائمة السلوكات والاتجاهات التي يجب تعديلها.
 - النشاطات (تكوين أو تعريض لمواقف جديدة أو غيرها) والتي تمكنا من تغيير السلوكات والاتجاهات والقيم السابقة.

- تحديد موعد لحصة التغذية الرجعية القادمة من أجل تقييم مستوى النجاح المحقق من طرف العامل وتحليل وإدارة المشاكل الجديدة.
- و على سبيل المثال قد تتعلق التغذية الرجعية بأحد السلوكات والقيم الآتية:¹
 - القدرة على العمل الجماعي.
 - القدرة على الإصغاء لآراء الآخرين والاتصال و الشرح والإقناع.
 - القدرة على تحفيز الآخرين.
 - القدرة على النظرة الإيجابية للأحداث والتعامل مع المشاكل الطارئة.
 - تعلم قبول الجديد وعدم الرفض المباشر.
 - السلوك البناء أثناء الاجتماعات.
 - مساعدة الزملاء لتحقيق النجاح.
 - القدرة على التعرف على الجهود وتشجيعها.

ويستحسن أن لا تقتصر التغذية على فريق المسهلين فقط، بل الأمثل هو الوصول إلى وضع شبكة للتغذية الرجعية داخل المؤسسة أين يقوم العامل بدور المقدم للتغذية الرجعية لعامل أول ويقوم هذا الأخير بدوره بتقديم التغذية الرجعية لعامل ثاني، فتتشكل سلسلة يكون فيها كل عامل مقدم ومتلف للتغذية الرجعية، فإذا تم تحقيق ذلك سيصبح كل حدث أو اجتماع عمل مشروع عبارة عن حصة لتغذية رجعية. و رغم أهمية وفائدة جعل العمال مرآة لبعضهم البعض يجبر كل منهم نقائص الآخر ويصح أخطاءه، إلا أن بلوغ ذلك يستلزم تكوين كل العمال على التحكم في هذه التقنية.

4.3.1. ديناميكية التعلم الذاتي:

تمثل عملية التغيير بالنسبة لعدد من العمال فرصة للتعلم، خاصة إذا كان هناك عدد كبير من العمال من مختلف المستويات التنظيمية وينتمون لمديريات ووحدات مختلفة معنيين بهذه العملية. إن المؤسسات تختلف في تعاملها مع التغيير، منها من تأخذ منه موقفا سلبيا، تنتظر أن يفرض عليها التغيير، ومنها من تتخذ حياله موقفا "هجوميا" "تطوعيا" "إراديا". و قد أثبت الواقع أن المؤسسات الناجحة هي التي تستفيد من كل عمليات التغيير لتنمية قدراتها على تحسين أوضاعها من المجالات المختلفة.

ومن هنا تظهر أهمية استغلال العمال للتجارب التي يمرون بها من أجل تطوير قدراتهم على التغيير، أي تطوير قدراتهم على آلية التعلم الذاتي، والنجاح في تكوين أنفسهم بأنفسهم. و بعبارة أخرى، المؤسسة الناجحة التي يرقى بقاؤها في عالم شديد التغير هي المؤسسات التي تتعلم من تجاربها الخاصة لكي تصبح مؤسسة متعلمة.

¹ Ibid, p 300.

كما أن الديناميكية التي تخلقها عملية التغيير، توفر للعمال فرصا للتفكير في تحسين ما هو موجود، بحيث يمكن للعامل أن يشارك في البحث واختيار التوصيات التي تتم المصادقة عليها من قبل الهيئة المكلفة بإدارة عملية التغيير.

وبعد المصادقة عليها يمكن لهذا العامل اختبار والتحقق من فعالية أفكاره واقتراحاته، ووضع مؤشرات المتابعة من قبل "فريق الأداء" (المكلف بقياس النتائج الاقتصادية) كما تتاح له فرصة متابعة وتقييم أثر العمليات المقترحة، ومن ثم قياس نقاط قوة وضعف أفكاره واختياراته.

كما أن الديناميكية التي تخلقها عملية التغيير، توفر للعمال فرصا للتفكير في تحسين ما هو موجود، فيمكن للعامل أن يشارك في البحث واختيار التوصيات التي تتم المصادقة عليها من قبل الهيئة المكلفة بإدارة عملية التغيير.

وبعد المصادقة عليها يمكن لهذا العامل الاختبار والتحقق من فعالية أفكاره واقتراحاته، ووضع مؤشرات المتابعة من قبل "فريق الأداء" (المكلف بقياس النتائج الاقتصادية) كما تتاح له فرصة متابعة وتقييم أثر العمليات المقترحة، ومن ثم قياس نقاط قوة وضعف أفكاره واختياراته.

5.3.1. تغيير القيم بتغيير السلوك:

إن تغيير القيم عن طريق التكوين والاتصال والإقناع استخدم في مجال التغيير التنظيمي منذ مدة طويلة، غير أن هناك مدخلا آخر لتغيير القيم ويتمثل في تغيير السلوك أولا، فوفقا لنظرية عدم التوافق الوجداني، فإن ارتباط الفرد بسلوك معين لا تدعمه قيمه يؤدي به إلى إعادة النظر في بعض ما آمن به من قيم، ولعله يؤمن بذلك من أجل تخفيض التوتر الناتج عن عدم التوافق بين سلوكه وقيمه.

4.1. مراحل عملية إدارة التغيير بالقيم:

تعتمد إدارة التغيير بالقيم، الأسلوب العلمي القائم على الدراسة والتحليل وليس على التخمين. و من خلال الإطلاع على العديد من الأدبيات والدراسات التي عالجت موضوع التغيير التنظيمي والإدارة بالقيم، يمكن تحديد أهم المراحل التي تمر بها عملية التغيير في إطار هذا فيما يلي:

1.4.1. تحديد أهداف وقيم المنظمة:

إن تحديد الأهداف و"القيم الجوهرية" للمنظمة يساهم في إعطاء شكل لنموذج التنظيم المراد تحقيقه من التغيير في المستقبل. والقيم والأهداف هي النتائج التي تسعى للوصول إليها، مع العلم أن هذه النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس ومحددة في الزمان، لأنها ستشكل المعايير التي تستدل بها على قربنا أو بعدنا مما يجب أن تكون عليه.

إن لجوء الإدارة إلى تحديد هذه الأهداف والقيم، سيفتح المجال للطاقت الهائلة للإنطلاق، كما أنه يحمي من التقيد بالوسائل الموجودة، فالمفروض هنا هو تحديد القيم والأهداف ثم البحث عن إيجاد الوسائل الكفيلة بتحقيقها.

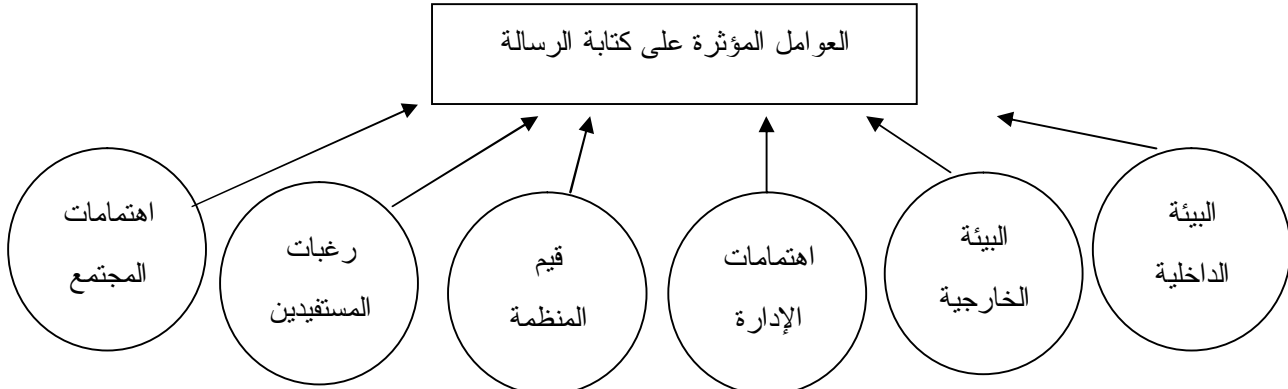
مع العلم أن القاعدة الرئيسية في إطار الإدارة بالقيم هي أن الرئيس الحقيقي في الشركة هي تلك "القيم" التي تبنيها والإتفاق عليها، هي السلطة التي يدين لها الجميع بالولاء والإلتزام. وهكذا المنظمة التي تعمل على تطبيق إدارة التغيير بالقيم يوجد رئيسا واحدا ألا وهو تلك القيم التي كان الجميع قد اتفق عليها. وفي سبيل تحقيق اتفاق جميع الأطراف، يمكن القيام بالخطوات التالية:¹

- الحصول على موافقة المالكين أو مجلس الإدارة للبدء في العملية.
- يطرح المدير التنفيذي تصوره الخاص حول "القيم الجوهرية".
- تناقش الإدارة العليا القيم وتقوم بصياغة النص الأولي وتحديده في عبارات واضحة، وكلما كانت العبارات بسيطة ومباشرة ومفهومة يكون ذلك أفضل.
- يجتمع المدير التنفيذي والإدارة العليا لمقارنة تصوراتهما ومقاربتهما معا.
- يناقش العمال القيم، ويقدمون تصوراتهم حولها من أجل معرفة ما إذا كانت "الأهداف والقيم" التي تمت صياغتها تمثل المصالح الهامة للشركة وللعمال أيضا، أي معرفة ما إذا كان العمال مستعدين للموافقة على "رسالة وقيم" المؤسسة.
- عرض ومناقشة بيان القيم من قبل الأطراف الأخرى المهمة للشركة كالزبائن والعملاء وسياسيي البلديات والإدارات المحلية ومدراء الفروع والموردين النشطين.
- إعادة تنسيق جميع المدخلات والتصورات، باعتبارها "أهدافا وقيما" للشركة، ثم عرضها على مجلس الإدارة والمالكين للحصول على الموافقة.
- وهنا أيضا تبرز أهمية رسالة المنظمة² لتحقيق النجاح والتميز، لأنه من المسائل الصعبة التي تواجه معدي الخطة الإستراتيجية هو كتابة رسالة المنظمة لأنها تتضمن الكثير عن جوانب أنشطة ومستقبل المنظمة. حيث تولي المنظمات التي تبحث عن النجاح الرسالة الأهمية التي تستحقها وتضعها في مقدمة تقاريرها السنوية ووسائل إعلامها المختلفة، وتتحدث عنها في كل اللقاءات والمؤتمرات والمناسبات لأن هويتها الموجهة للجميع سواء كانوا منتسبين أو أصحاب المصالح أو عامة الجمهور. و تعتبر الرسالة صورة المنظمة منقولة إلى المستفيدين (Customers) والمجتمع تقدم وصفة للحلول التي يسعون إليها عن طريق تلبية رغباتهم من السلع والخدمات التي تقدمها لهم. و إن معظم الرسائل الفعالة هي التي تستطيع أن تخبرك عن وجود المنظمة وأهدافها كاملة في أقل من دقيقة.
- وعند إعداد رسالة المنظمة هناك عدة عوامل تساهم في التأثير على المخطط ومن هذه العوامل:
- نتائج تقييم البيئة الداخلية للمنظمة ونقاط القوة والضعف فيها.
- نتائج تقييم البيئة الخارجية للمنظمة والفرص المتاحة لها والتحديات التي تواجهها.

¹ كينيث بلانكارد & مايكل أو-كوندور، مرجع سابق، ص 80.

² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 96،95.

- اهتمامات الإدارة وقضاياها الرئيسية.
 - قيم المنظمة وفلسفتها.
 - رغبات المستفيدين وطموحاتهم.
 - اهتمامات المجتمع.
- ويمكن تلخيص ذلك بالشكل التالي:



شكل رقم (08): العوامل المؤثرة على كتابة رسالة المنظمة.

المصدر: مجيد الكرخي، نفس المرجع، ص 97.

وعندما تكون لدى المنظمة رسالة فإن هذا لا يعني أن هذه الرسالة متكاملة أو فاعلة لكي تستطيع المنظمة توظيفها لتحقيق أهدافها فقد تكون قاصرة ولم تستكمل شروط الجودة التي يتعين توفرها في الرسالة الجيدة ومن هذه الشروط ما يلي:¹

- أن تعرض مقاصد وتوجهات المنظمة بطريقة تكسب فيها الدعم والمساندة للعهد التي قطعتها.
- أن تكون واضحة ومفهومة لجميع الأطراف.
- أن تكون مختصرة يسهل تذكرها أو حفظها.
- أن تكون قابلة لترجمتها إلى سياسات وبرامج تنفيذية.
- أن تحتوي على عناصر القوة لدى المنظمة مما يمكنها من شق طريقها بين المنظمات الأخرى.
- أن تحرص على تماسك المنظمة وترابط عناصرها.
- أن تحتوي على فلسفة المنظمة وقيمها وصفاتها المميزة.
- أن تبقى علاقاتها بالبيئة التي تعمل بها قوية وثابتة.
- خالية من الكلمات الغريبة والرتانة.
- تستخدم الفعل المسبق لوصف ما تقوم به.
- تحرك جميع الأطراف.

¹ نفس المرجع، ص ص 101، 102.

- تستخدم الفعل المسبق.

2.4.1. التخطيط:

تتمثل هذه المرحلة في نشاطات توجيه التغيير ودراسة الأسباب الداعية له. وهنا يجب تحديد ما يلي:

- **مصدر التغيير:** والذي قد يكون بيئة المنظمة الخارجية، كالتغيير الذي يحدث في السوق والتغيير التكنولوجي والتغيير السياسي أو القانوني، وقد يكون مدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، كما أنه قد يكون المناخ التنظيمي السائد، أي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العمال بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.
- تشخيص مشكلات المنظمة، وهذه المشاكل قد تتعلق بأساليب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو نسبة الغياب أو دوران العمل وغيرها.
- تقدير درجة الحاجة إلى التغيير، ويتم ذلك من خلال تجديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وما تريد تحقيقه.

و في هذه المرحلة يجب التعرف على كل العمليات اللازم القيام بها من أجل بلوغ الهدف. وعادة ما يطرح المشرفون على عملية تغيير الأسئلة التالية:

- ما هي العمليات التي يجب القيام بها ؟

- متى يجب القيام بها ؟

- ما هي الوسائل اللازمة للقيام بها ؟ البشرية؟ المادية؟ المالية؟

- ماذا يمكن أن يحدث ؟

- ما هي الحلول البديلة؟

3.4.1. التحسيس أو الاتصال:

وهي مرحلة تقاسم المعلومات والإقناع بفشل التنظيم الحالي وضرورة إثبات مشروعية تغييره. وفي هذه المرحلة كثيرا ما يتقاسم الأفراد الأدوار، فالبعض يتحول إلى مناصر للتغيير، والبعض الآخر يسعى إلى تحقيق أغراضه الشخصية. ومن ثم تصبح عملية التحسيس الناجحة هي التي توحد الأفراد حول القيم الجوهرية المشتركة التي تم تحديدها في المرحلة الأولى.

تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة الانتقال بالمشروع من المستوى الإستراتيجي إلى المستوى الإجرائي، وفي هذا المستوى يمكن للمنظمة أن تقيس مستوى التأييد الذي ستلقاه من العمال عن طريق جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ودراستها وتحليلها جيدا واستشارة الأطراف المعنية، من رؤساء ومرووسين وزملاء، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم، ووضع بدائل لتطبيق التغيير، ومقارنة هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها وفرص نجاحها واختيار البديل المناسب، وإعداد العدة لتنفيذه،

وأخيرا متابعة التطبيق ودراسة النتائج التي يسفر عنها. وتعد مرحلة جمع البيانات هذه، من المراحل الهامة، ذلك لأن الإدارة يلزمها أن تحصل على كافة الحقائق والأرقام والبيانات الصحيحة والمناسبة (باستعمال الطرق الميدانية الموجودة في السجلات والملفات والنشرات والتقارير السابقة وغيرها. و يمكن للمؤسسة في هذا المستوى أن تستعمل عدة وسائل لإنجاح عملية الاتصال هذه، نذكر منها ما يلي:¹

- اجتماعات لشرح بيان الأهداف والقيم الجوهرية، كما يمكن الإستعانة بالمنشورات واللافتات الحائطية والملصقات التي تقوم بدور كبير في تقريب فهم العمال لأهداف وقيم الشركة، وكلما كانت هذه القيم ماثلة في أذهان العمال بشكل صحيح كلما كانت أكثر قدرة على تحقيق مهامها الفعلية، فمهمة المواد الإعلانية هذه هو إبقاء وعي العمال في الشركة يقظا و متمسكا بالقيم المتفق عليها، حتى يتمكن العمال من أن يعيشوا هذه القيم في الواقع.
- وضع "دليل العمل اليومي" حول كيفية التعامل اليومي مع هذه الأهداف والقيم في مكان العمل.
- ضبط الخطة الرسمية لنفذ وتغلغل القيم في الشركة.
- العمل على التقيد بهذه القيم وتحقيقها والمبادرة بالقوة الحسنة، فالنجاح الفعلي لا يأتي لمجرد الإعلان الشكلي عن القيم وإنما من خلال معاشتها يوميا.

4.4.1. التطبيق:

بعد تحديد "بيان القيم والأهداف" ثم إبلاغها للجميع، يصبح تلمسها في سلوك الشركة مسألة وقت. والمهم في هذه المرحلة، هو كيفية تحديد وصياغة القيم وكيفية تأثيرها في اختيارات المدير أو رئيس الشركة وما تعنيه بالنسبة للناس عندما يقرؤونها أو عندما يفكرون بها، فالناس هم من يحولون الإدارة بالقيم إلى واقع وليس المنظمات.

و يجب في هذه المرحلة القيام بصياغة أهداف صريحة لكل عامل بدءا من العامل البسيط إلى المدير، ويفترض أن تركز هذه الأهداف على مجال الأداء والإنجاز المركزي المرتبط بالقيم التي تم وضعها لتحسين السلوك الفردي والتعاون بين الجماعات وتطوير أداء الشركة. ويطلق على هذه العملية إدارة الأداء (PMP) Performance Management Process²، حيث يشرح للعمال الكيفية التي يوجهون فيها قيمهم الشخصية لتنسق مع قيم المنظمة، فيجب السعي إلى تحقيق اتساق قيم الأفراد والجماعات مهما كان مستواهم سواء كانوا عمالا أو مشرفين مع قيم المؤسسة، لأن هدف الإدارة بالقيم هو بناء منظومة قيم مشتركة تقوم على الإجماع ودعم جميع العمال في الشركة.

¹ كينيث بلانكارد & مايكل أو. كونور، مرجع سابق، ص 135.

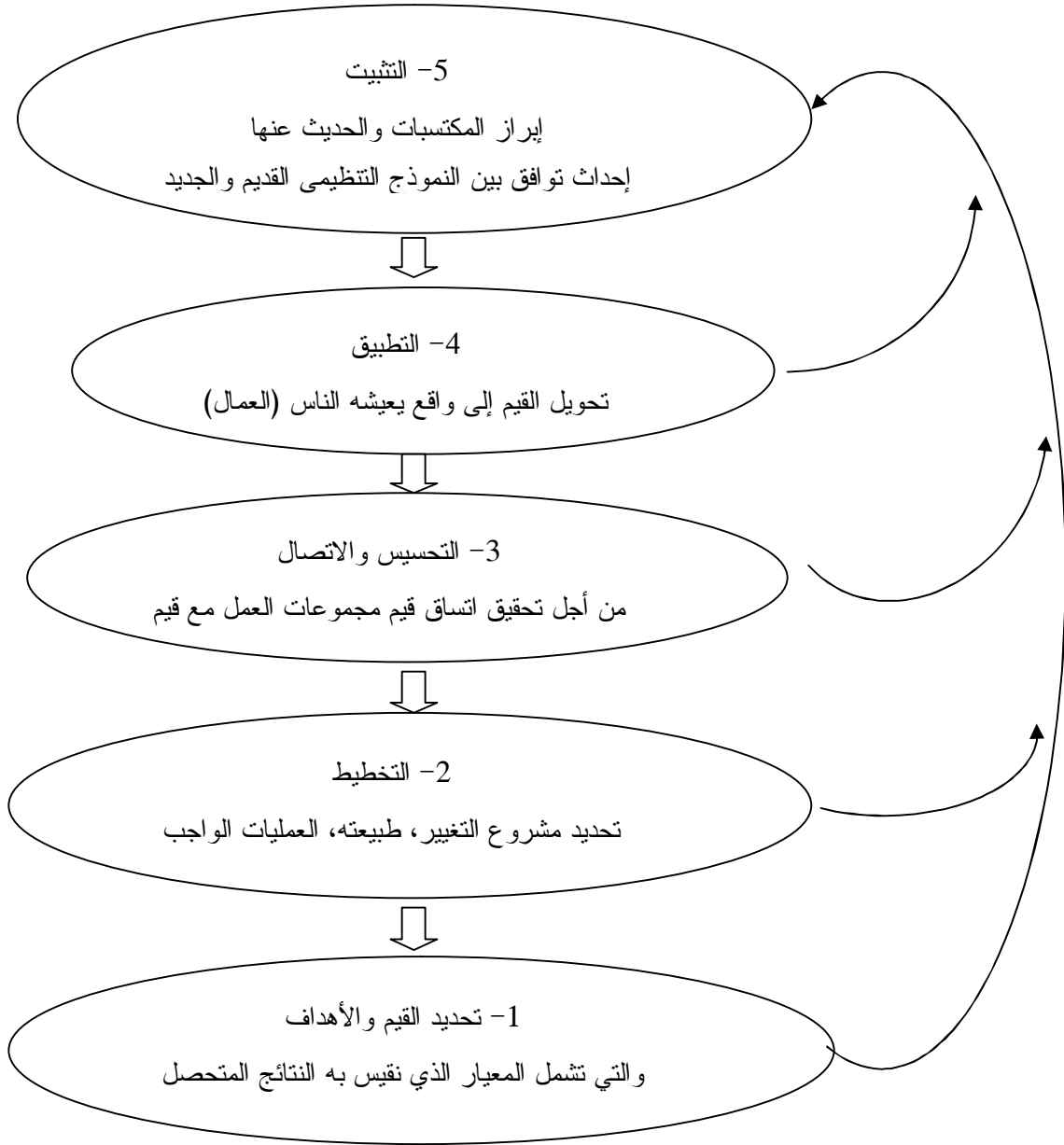
² نفس المرجع، ص 127.

5.4.1. التثبيت والمتابعة:

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة، بالعمل على تثبيت المكتسبات عن طريق استعمال عدة طرق كإبراز النجاحات والحديث عنها، كما أنه في هذه المرحلة تقوم بنشاطات إدماج، لإحداث التوافق بين النموذج التنظيمي القديم والنسق التنظيمي الجديد.

وهنا يمكن الحديث عن عملية تثبيت المكتسبات أثناء إجراء عملية التغيير والتأكد من استقرار التغيير أو نجاح عملية "النقل"¹ Benchmarking أي البحث عن الأداء وعن أحسن التطبيقات المتبعة في المؤسسات الأخرى، وبالخصوص المؤسسات الرائدة في المجال، بحيث تتم الاستفادة من خبراتها وتنقل التطبيقات الجيدة التي جعلتها مؤسسات ناجحة مقارنة بغيرها. ولتثبيت المكتسبات، يجب الإستمرار في عملية التقييم والمراقبة التي تمد المسيرين بمعلومات عن تنفيذ الخطة وعن نواحي القوة والضعف فيها، وذلك من خلال النتائج التي تم تحقيقها في الواقع. وفيما يلي شكل يوضح كل من موضوع التغيير التنظيمي وموضوع الإدارة بالقيم.

¹ النقل Benchmarking: وهي وسيلة تسمح بالبحث عن الأداء وعن أحسن التطبيقات وبمقارنة أنفسنا في ميدان ما، بمنظمات رائدة في المجال. أحسن التطبيقات تنقل ويتم تبنيها من طرف المنظمة التي تسعى لتحسين أدائها.



شكل رقم (09): يبين خطوات التغيير في الإدارة بالقيم.

المصدر: مراد نعموني، مرجع سابق، ص 123. (بتصرف).

2. الثقافة التنظيمية

1.2. تعريفها وعناصرها

1.1.2. تعريف الثقافة التنظيمية:

إن مصطلح "الثقافة التنظيمية" مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة. وهناك عدة تعريفات قد ذكرها الباحثون في نظرية التنظيم للثقافة التنظيمية وسنتطرق فيما يلي إلى جملة من التعاريف.

عرفها العالم 'إدغار شاين' **Edgar Shein** بأنها: "نمط من الافتراضات. تم تطويرها أو اختراعها أو اكتشافها من قبل جماعة بينما تتعلم كيف تتعامل مع مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. التي سارت بشكل جيد إلى حد يمكن اعتبارها قيمة، ولذا يجب تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير بالنسبة لتلك المشكلات".

وأما 'كيرت ليوين' **Kurt Lewin** فقد عرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة الافتراضات والإعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة.... وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.... والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه.¹

وتعرف الباحثة 'جواهر أحمد قناديلي' الثقافة التنظيمية أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي ينتجها مسؤول منشآت الأعمال والتي تؤثر على سلوكيات وتصرفات العاملين بها أثناء تأديتهم لأعمالهم، وتحدد لهم ما هو مهم ومرغوب أو غير مرغوب فيه، كما أنها تعد مؤثرا على مدى ملاءمتهم لتطبيق تقانة المعلومات.²

كما تطرق 'M. ALTRAD' إلى ثقافة المؤسسة بأنها "مجموعة معارف العمل ومعارف العيش والقوانين الخاصة بالمؤسسة، تستطيع أن تنمي نمط الحياة في كل الأيام، ونجدها في طريقة اللباس وطريقة الكلام. وجذور هذه الثقافة في الماضي تغذي الحاضر وتعكس المستقبل.

وبهذا فإن ثقافة المنظمة تمثل مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى. وتمارس هذه المميزات تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المنظمة قيما معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين و الاهتمام

¹ حسين حريم ورشاد الساعد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006، ص 225.

² جواهر أحمد قناديلي، "الثقافة والإبداع وتقانة المعلومات في منشآت الأعمال"، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 25-27 أبريل 2006، ص ص 205، 206.

بالعملاء وتحسن الفاعلية والكفاءة.¹

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة. و تشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات. وك محاولة لصياغة مفهوم شامل وواضح ولمم بجميع المفاهيم التي طرحت حول الثقافة التنظيمية، يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها:

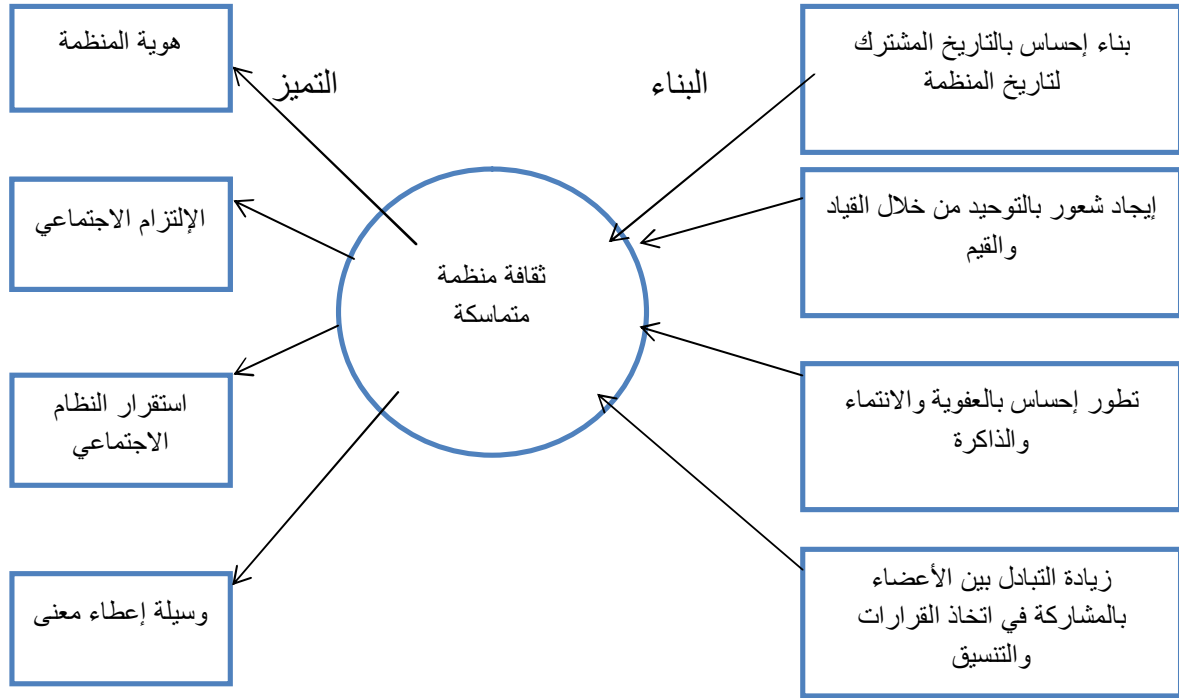
"منظومة من الافتراضات الأساسية، القيم، المعتقدات، العادات والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء المنظمة، كما تعتبر خليطاً من ثقافة المجتمع، ثقافة أصحابها، والأفراد العاملين بها بمثابة معلم وموجه للسلوك التنظيمي، إذ يتخذها العاملون في المنظمة مقاربة لفهم الواقع وحل المشاكل التنظيمية المتعلقة بالتكيف مع البيئة الخارجية والتكامل في البيئة الداخلية وقاعدة مرجعية كأساس لتحديد السلوكيات والممارسات الصحيحة. و هي موضوع خاضع للتطور والتغيير بشكل مستمر حسب اتجاه المعرفة والخبرة واتجاه مؤشرات حركة التعليم في المنظمة، تتكون عبر تاريخ المنظمة وتنتقل من جيل إلى آخر، غير أن هذا التغيير يكون ذو طبيعة تطويرية غير جذرية".

وبناء ثقافة منظمة يبدأ من اختيار وتحفيز، وتوحيد اتجاهات مهارات العاملين الجيدين في المنظمة خاصة الموهوبين قيادياً، وبالتالي فإن الثقافة هي خلاصة التعامل بين العاملين بها حيث تعمل على انصهار التوجهات المختلفة في قالب واحد، يخدم أهداف الكل المشتركة، فهي روح المنظمة التي تعرفها بماهيتها، ومن أين تنطلق وإلى أين تغدو²، كما أنها تجعل الإنسجام عادة في المنظمة التي تتكون من ثلاثة عناصر، وهي المعرفة، الرغبة والمهارة.

وبالتالي فإن ثقافة المنظمة القائمة على أصحاب المعرفة والمهارات تعتبر إحدى الوسائل التي يمكن من خلالها وضع الإطار المرجعي، والمنطلقات والأسس التي تسير وتحكم عمل الجميع، حيث تكون قيم العمل السائدة واضحة، عن طريق الإعلام، الاجتماعات، الندوات ومناسبات النجاح، حيث يمكن تكوين ثقافة متماسكة في المنظمة بمجموعة من العناصر، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ بلال خلف، السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 358.

² Jean Maurice et autres, **Economie d'entreprise**, édition techniplus, paris, 1^{ère} éd, 1995 , P 39.



شكل رقم (10): مكونات بناء ثقافة متماسكة.

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، 1998، ص 453. من خلال هذا الشكل فإن هذه الثقافة عليها أن تحقق الوظائف الأربعة: هوية منظمة، الإلتزام الجماعي، استقرار النظام الاجتماعي، وسيلة إعطاء معنى وكلها تنصب في خدمة الجانب الاجتماعي، مما يؤكد أن المنظمة كائن اجتماعي تؤثر وتتأثر بالمحيط الخارجي والداخلي.

2.1.2. عناصر الثقافة التنظيمية:

من خلال التعريفات السابقة نجد أن الثقافة التنظيمية تتضمن أربعة عناصر هي:¹
 - القيم التنظيمية: القيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، و الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرار، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم توظيف الأب و الإبن في نفس المنظمة.

- التوقعات التنظيمية: وتتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 312.

التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة العمل، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالتقدير و الإحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية.

- **الاتجاهات:** تشير الاتجاهات إلى التقييمات، المشاعر العاطفية، وميول التصرف التي يعتنقها الفرد سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة.

2.2. خصائص الثقافة التنظيمية و وظائفها:

1.2.2. خصائصها

تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحمل الثقافة التنظيمية خاصية تكوين البديهيات أو المسلمات، وهي كل ما يعتنقه الأفراد ويعد غير قابل للنقاش، تنشأ عن القيم والمعتقدات المتداولة داخل المنظمة وتتكون من خلال:¹
 - يواجه الأفراد العاملون مشكلة ما ويجدون الحل على اعتبار أنه الأمثل.
 - يثبت هذا الحل فعاليته مما يؤدي إلى تنبيهه في كل مرة يواجه فيها الأفراد أوضاع مشابهة، يصبح نوعاً من المسلمات، فالقيم والمعايير والمسلمات تمثل مرجعية وخلفية قوية في أوضاع تحتاج إلى التدقيق.

- الثقافة نظام مركب، إذ تعتبر نتاج لتفاعل مجموعة من العناصر هي:²

- الجانب المعنوي يعبر عنه النسق القيمي والمعتقدات والأخلاق...إلخ.
- الجانب السلوكي، إذ تعتبر الثقافة التنظيمية مرجعية لضبط السلوك التنظيمي.
- الجانب المادي وهو كل ما يعمل على نقل الثقافة التنظيمية في شكل مادي؛ مجموع الوسائل...إلخ).
- تكتسب الثقافة التنظيمية خاصية التراكم بصفة مستمرة ومتصلة، إذ تنشأ عبر مراحل تاريخ المنظمة، وتنتقل من جيل إلى آخر عن طريق التعلم والمحاكاة، تمنح المنظمة هوية مستقلة ومتميزة عن غيرها.
- تنشأ الثقافة التنظيمية قصد تحديد وضبط السلوكيات في المنظمة بالإضافة إلى وضع إطار مرجعي لحل المشاكل التنظيمية.

- تتميز الثقافة التنظيمية بالتغير والتطور وهو ما يضمن استمرارية المنظمة، حيث أنه أثناء انتقال الثقافة التنظيمية عبر الأجيال المختلفة قد تفقد أو تكتسب ملامح جديدة ما يجعلها تستجيب باستمرار لمتطلبات المنظمة في حل مشاكلها.

- تكتسب الثقافة التنظيمية خاصية المرونة وقابلية التكيف والقدرة على الإستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

¹ Eric Delavalée, *La culture d'entreprise*, Edition d'organisation, Paris,2002, P 28.

² Ibid, P 25.

2.2.2. وظائفها:

تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، حيث أن أي تجاوز لبنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، بناء على ذلك فهي تلعب دورا كبيرا في مواجهة ومقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات، كما تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث في البيئة التنظيمية وخاصة المناخ التنظيمي، أي أن الثقافة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد من خلاله بتفسير الأحداث والأنشطة، كما تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، إذ يتصرف الأفراد في مواجهتهم لموقف أو مشكلة معينة وفقا لثقافتهم فبدون معرفة ثقافة الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في اعتبارها إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، كما تؤدي مجموعة من الوظائف يمكن إجمالها فيما يلي:

- تمنح الثقافة التنظيمية أعضائها شعورا بالهوية، إذ لها دور في تعريف الحدود وخلق الاختلافات بين المنظمة والآخرين.

- تساعد الثقافة التنظيمية في إيجاد الإلتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتعتبر حلقة وصل بين أعضاء المنظمة.

- تدعم الثقافة التنظيمية استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتعزز من ثباته.

- تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للعاملين بإعطائها معنى لنشاطات المنظمة وباعتبارها مردا لانتهاج السلوك الملائم.¹

- تعمل الثقافة التنظيمية على تنمية القدرات والكفاءات العامة للمنظمة عن طريق تطوير نظام المعلومات والاتصال والعمل على التنسيق لاتخاذ القرارات الرشيدة.

- تسهيل فعاليات إدارة الموارد البشرية عن طريق فهم الطبيعة البشرية، والتعامل على أساس تعدد الثقافات، إذ تشكل إدارة النوع الخلفيات الثقافية تحديا هاما لإدارة المنظمة.

- تسعى إدارة المنظمة من خلال التركيز على المدخل الثقافي لتحقيق الفعالية التنظيمية.

3.2. أهمية الثقافة التنظيمية:

تظهر أهمية الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة الفوائد التي تحققها، والتي نلخصها فيما يلي:

- الهوية:

تمنح الثقافة التنظيمية المنظمة هوية وشخصية تميزها عن غيرها، ولا تعبر الهوية عن السلوكيات أو القيم المصرح بها، وإنما تعتبر الركيزة المنطقية لأنظمة الإدارة المعتمدة في المنظمة، حيث أنه عند

¹ توماس وهيلن، دافيد هنجر، مرجع سابق، ص 185.

قيام المنظمة باختيار طرق الإدارة أو اختيار الهيكل أو تحديد الإستراتيجيات فإنها تبحث عن الحلول التي أثبتت نجاعتها من قبل، هذا يعني عدم وجود نماذج يمكن أن تقلده المنظمة.¹

- التنسيق:

إن تقييم نتائج المنظمة أصبح مرتبطا بمدى التنسيق والإنسجام بين القرارات المتخذة والنتائج المحصل عليها، مما يؤكد على عدم وجود نموذج يمكن للإدارة تقليده وإنما تعتبر مكونات الثقافة التنظيمية عنصر التنسيق والإنسجام بين الجماعة.²

- الثبات:

لا تعتبر الثقافة التنظيمية حالة ساكنة وإنما تتطور باستمرار من خلال مراحل حياة المنظمة، إذ تتأثر الثقافة التنظيمية وتؤثر في تاريخ المنظمة، كما أنها تشكل آلية التعلم المستمر داخلها. إن احتواء المنظمة على ثقافة قوية لا يؤدي إلى جمودها وإنما يحد من إمكانيات التطور، حيث أن وجود هذا النوع من الثقافة متميز بقيم عميقة يتقاسمها أعضاء المنظمة ووجود ملامح مهيمنة لا يمنع تغييرها ولكنه يحد من فرص التغيير. وعلى الرغم من أهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، إلا أن هناك حدودا في استخدامها، وتتمثل هذه الحدود فيما يلي:

- **خطر الإنغلاق:** إن الحرص على تحقيق التنسيق قد يؤدي إلى التصرف بطريقة غير عقلانية إذا كانت الثقافة التنظيمية تشكل تراثا محتفظا به، تصبح مكانا منعزلا. ومنغلقا يحد من كل إمكانية للإبداع أو التغيير.

- **خطر التعددية:** تشكل الثقافة التنظيمية من خلال تبرير أفعال الماضي وتكوين منطق للأحداث وشرح وتبيان الروابط الفعالة التي تكونت عبر الزمن، لذلك يطرح تنوع الثقافة التنظيمية-الثقافات الفرعية- تحديا حقيقيا لإدارة المنظمة من أجل إدارته وتوجيهه لخدمة أهداف المنظمة.

- الثقافة القوية:

تعمل المنظمة بالتناسق مع نظام القيم الذي تعتمد عليه في اتخاذ قراراتها وإدارتها، فالمنظمة يجب أن تمتلك ثقافة جيدة تسمح لها بمواجهة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والاندماج الداخلي، إلا أن التحدي الحقيقي لا يكمن في تطوير الثقافة التنظيمية وإنما في جعلها فعالة.³

¹ Maurice thévenet, OPCIT, PP25,26.

² Jean-pierre Detrie, **strategor : politique générale de l'entreprise**, DUNOD, Paris, 2002, P 68.

³ Ibid, PP 27-29.

4.2. أبعاد الثقافة التنظيمية و مؤشراتها:

1.4.2. أبعاد الثقافة التنظيمية:

- لقد ذكر كثير من الكتاب أبعاد الثقافة التنظيمية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹
- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية و الإستقلالية لدى الأفراد.
 - التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين ويسعون للمخاطرة.
 - التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أدائية واضحة.
 - التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
 - دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة للعاملين.
 - الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
 - نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات، العلاوات والترقيات) وعلى أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها.
 - الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
 - التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات و الإنتقادات بصورة مكشوفة.
 - أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي وغيره.

2.4.2. مؤشرات ثقافة المنظمة:

تنعكس ثقافة المنظمة على مجموعة من الظواهر والمؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف على ثقافة المنظمة وتوقع تأثيرها على سلوك منسوبيها، وتكون هذه الظواهر والمؤشرات دلالة واضحة على سلوكيات العاملين بها، ورؤيتهم للأحداث والمواقف وتفسيرهم لها بما ينعكس على طريقة تفكيرهم وتصرفاتهم وعلاقاتهم داخل المنظمة.

ومن الظواهر والمؤشرات التي تؤثر على ثقافة المنظمة بما يلي:²

- **الظواهر والمؤشرات المادية:** والتي منها التالي:
 - الموقع الجغرافي للمنظمة (المنشأة) وذلك من خلال الأمن والسلامة.
 - أماكن حفظ الوثائق والمعلومات.
 - نوع وحالة الأثاث المكتبي.

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 263.

² جواهر أحمد قناديلي، مرجع سابق، ص 206، 207.

- أجهزة وأدوات الاتصال ومن أمثلة المجالات التي يمكن أن تتأثر بهذه الهياكل المادية:
- الشعور بالأمن الوظيفي.
- الاتجاه إلى تكوين صداقات بين العاملين في المنظمة.
- الإستعداد للمرونة والقدرة على التكيف.
- الإستعداد والمناقشة والحوار بوضوح وشفافية.
- الإستعداد للمبادأة والإبتكار والتحديث.
- **المؤشرات والظواهر المادية المحسوسة:**
- أساليب وأدوات تحقيق الإنضباط، الحضور والإنصراف للعاملين ساعات العمل.
- أساليب تبادل وحفظ البيانات والمعلومات.
- مجالات ومستوى التفصيلات في اللوائح والإجراءات.
- إجراءات وقواعد حركة الموارد البشرية من تعيين وترقية وتدريب وإنهاء خدمة وغيرها.
- **الرموز المادية:** لقد قام مجموعة من المديرين بإثارة أفكارهم من أجل تحديد مجموعة من العوامل والمؤشرات التي يعتقدون بأهميتها في تحديد الثقافة التنظيمية السائدة داخل منظمة ما، وكانت النتائج التي توصلوا إليها على النحو التالي:
- **المناخ العام أو (الجو المحيط):** هل يبدو جيدا، هل هو مكان ملائم لأداء العمل؟
- **روح المنظمة أو (الجماعة):** الطريقة التي يتم بها التخطيط للأشياء.¹
- **نمط الإدارة:** مالذي يفعله الأفراد؟ وليس ما يقولونه.
- **المشاركة:** هل يشارك الأفراد أفكار بعضهم بعضا؟
- **البيئة المحيطة:** هل البيئة المحيطة مشجعة على أداء العمل بكفاءة؟
- معيار الإختيار والتقييم.
- نوع الاتصال.
- الإشاعات السلبية وال فشل في التصدي لها.
- **الإستقبال:** دخول العاملين والمعاملة من الداخل ومن الخارج.
- **الأقوال التي تكرر في الأقسام:** الأقوال التي يرددها قادة الرأي.
- الترتيب والنظام الموجود في كل الإدارات والأقسام.
- الثقافة السائدة في الإدارات غير التصنيفية (الخدمية).
- **الإنتماء:** هل يشعر العاملون بأنهم في منازلهم؟
- **قيم المنظمة المشتركة:** هل هذه القيم معروفة ومعروضة على الجميع أم لا؟

¹ نفس المرجع، ص 208.

3.4.2. معالم التغيير الثقافي:

في ظل التغييرات التي تعرفها المنظمات بصفة عامة يبقى العنصر البشري هو العنصر الإستراتيجي الذي تبنى على أساسه أي تغيير في المنظمة حيث يواجه المسؤولون عن إدارة الموارد البشرية في حقيقة حدوث التغيير التنظيمي بمختلف مدخلاته والتي يجب على الموظفين استيعابها ضمن وقت قصير مما يؤدي إلى فشل جهود التغيير في تحقيق النتائج المستهدفة منها. نظرا لعدم فهم الثقافة الجديدة التي ترفق أي نوع من التغيير، فيتم احتضان ما هو جديد بثقافة قديمة وغير ملائمة، وكما نعلم أن ثقافة المنظمة تعكس النصيب من القيم المشتركة السائدة فيها، وبالتالي يتطلب تغيير هذه الثقافات عملا جادا ودقيقا وصبرا طويلا من أجل غرس الممارسات الجديدة في المنظمة. كما أنه بدون تأييد قوي لثقافة التغيير المراد إحداثه يصبح التغيير مجرد برنامج جديد مع توقع الفشل به، مسبقا، مما يتطلب فهما جيدا لثقافة المنظمة في حد ذاتها وكيفية نشوئها ومن ثم تحديد كيف يمكن تعديلها لتتلاءم مع ثقافة التغيير المراد إحداثه، وذلك بمطابقة ثقافة يحملها التغيير في طبيعته مع ثقافة المنظمة الأصلية وبالتالي اكتشاف مواطن الاختلاف بين الثقافتين وتحديد الفجوة بينهما وبالتالي إجراء التعديل اللازم.

ويمكن تعريف التغيير الثقافي على أنه "عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي للمنظمات، وبالتالي فإن إنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساسا على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي.

فحسب 'دافيد ويلسون' أن كلا من ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها¹، حيث لا يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع ثقافة المنظمة وذلك لدورها البالغ في نظرية الإدارة ونشاطها، فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، وهذا ما جعل اهتمام العديد من الباحثين وذلك لا اعتقادهم وجزمهم على قدرة التغيير الثقافي على تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي². والتغيير الثقافي³ هو أي تغير يطرأ على جانب معين من جوانب الثقافة المادية أو اللامادية سواء عن طريق الإضافة أو الحذف، أو تعديل السمات أو المركبات الثقافية. ويمكن أن يحدث التغيير الثقافي نتيجة لعوامل متعددة، ولكنه في الغالب يحدث بفعل الاتصال بثقافات أخرى أو التجديدات والمخترعات التي تدخل ثقافة معينة.

¹ شتاتحة عائشة، مرجع سابق، ص 143.

² دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، تر، تحية عمارة ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 121.

³ عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، دار أسامة المشرق العربي، عمان، الأردن، 2006، ص 100.

خلاصة الفصل:

إن إدارة التغيير من خلال مدخل الثقافة التنظيمية يعني القدرة على ضمان نجاح التغيير ليتناسب مع المعطيات والمستجدات التي يفترضها تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية.

و كما ذكرنا سابقا أن البدايات للتحكم في نوعية الثقافة التنظيمية تبدأ بعلميات التعيين والممارسات الإدارية ، وعمليات التطبيع المختلفة ، فمن خلال هذه الآليات يمكن تغيير الموظفين غير القادرين على مواكبة الثقافة الجديدة ، بأخرين يؤمنون بها وراغبين في التكيف معها. لكن عملية التغيير في الثقافة السائدة ، أمر يستلزم وقتا طويلا ويواجه مقاومة عنيفة ، لاسيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ثقافة قوية وراسخة في أذهان العاملين.

و إدارة التغيير لا بد أن تحظى باهتمام و دعم الإدارة العليا مع الإحاطة بالبيئة الخارجية و مدى تناسقها و انسجامها مع ثقافة موظفيها.

الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية و المنهجية

تمهيد

1- أسباب اختيار المؤسسة محل الدراسة: المديرية العامة لمجمع

سونلغاز

2- التعريف بميدان الدراسة

3- مجالات الدراسة

4- المنهج المتبع في الدراسة و التقنيات

5- تحديد مجتمع و عينة الدراسة

6- أساليب المعالجة الإحصائية

7- خصائص مفردات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد تطرقنا في فصول سابقة إلى الجانب النظري للدراسة، و الذي يمثل الأساس الذي يقوم عليه البحث العلمي. و ذلك من خلال استغلال تلك القراءات و الدراسات و المقابلات الاستكشافية المتعلقة بموضوع البحث.

و في هذا الباب سنتطرق إلى المنهجية المتبع في الدراسة الميدانية و كذلك تحليل نتائج الفرضيات المتوصل إليها. والفصل الموالي هو بمثابة الأرضية الميدانية للدراسة من حيث تحديد ميدان الدراسة الذي يلائم أهداف البحث. و من أجل تحقيق ذلك لا بد من إتباع منهج يمكن البحث من الوصول إلى النتائج باستخدام مختلف التقنيات المناسبة، لتطبيقها على مجتمع بحث كاملا أو عينة منه و الحصول منها على البيانات المناسبة، و تحديد خصائص عينة الدراسة.

1. أسباب اختيار المؤسسة محل الدراسة :المديرية العامة لشركة سونلغاز:

تعتبر هذه الشركة مؤسسة عمومية اقتصادية قائمة بذاتها ومتكاملة وليست مجرد وحدة إنتاجية تابعة هيكلية لمؤسسة أم، و بما أن دراستنا تركز على القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة الإدارة، إدارة المهمة و إدارة العلاقات،و كذلك التغيير التنظيمي و هذا ما تتوفر عليه المؤسسة. و بما أنها من المؤسسات العمومية التي عرفت إصلاحات تسييرية جذرية منذ 2002، و هي الآن لا تزال في مرحلة التغييرات و التي يكون لها الأثر على البناء التنظيمي للمؤسسة و كذلك البناء الاجتماعي الداخلي من حيث العلاقات بين العمال و كذلك علاقة هؤلاء بهذه المؤسسة و كل هذا من أجل تحقيق نجاحها الاقتصادية من جهة و كذلك الاجتماعية من جهة أخرى كونها مؤسسة ذات خدمة عمومية.

-أنها مؤسسة من حيث وجودها الفعلي ليست حديثة النشأة، مما جعلها تواكب كل التغييرات والتطورات التي عرقتها المؤسسة الجزائرية منذ نشأتها إلى يومنا هذا، ما يجعلنا نقف عن العوائق التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، و هذا الجانب مهم لأننا نتطرق في دراستنا إلى التغيير التنظيمي.

- أن القيم التنظيمية التي تطرقت إليها في هذه الدراسة: القوة، الصفوة، المكافأة، الكفاءة، العدل، فرق العمل نجدها أنها تحظى باهتمام كبير من قبل المسؤولين في المؤسسات الكبرى لأنها أساسية و تؤثر على أداء العامل وأداء المؤسسة.

- أن قيمتي القوة و الصفوة لا نجدها إلا عند الإطارات القيادية، و هذا ما تتوفر عليه المؤسسة محل الدراسة.

-أن هذه المؤسسة بما تتميز به من خصائص تجعلها مطابقة لنموذج المؤسسة الصناعية الكبيرة حسب تصنيف 'الآن توران' لأنواع المنظمات الحديثة¹ التي تكون فاعليتها و نجاحها تتوقف على مدى قدرة نمطها التسييري في إيجاد الحلول للإشكالات المطروحة على المؤسسة داخليا وخارجيا أي قدرة الفاعلين المتواجدين على الخلق والإبداع في تجاوز المعوقات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

¹ Alain Tauraine, **Pour la sociologie**, éd. du Seuil, Paris, 1974, pp 135- 138.

2. التعريف بميدان الدراسة¹:**1.2. بطاقة تقنية للمؤسسة**

- التسمية الكاملة: المديرية العامة للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز سونلغاز
 - الشركة الأم و هي شركة قابضة
 - العنوان: 2 ساحة كريم بلقاسم، الجزائر العاصمة.
 - طبيعة النشاط: إداري
 - عدد عمالها: 428 عامل
 - رقم الأعمال: 150 000 000 000 دج (جانفي 2014)
 - تتوزع مؤسساتها على 39 مؤسسة
 - تاريخ تأسيس الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز 1969.
- 2.2. المهام الأساسية للمديرية العامة لشركة سونلغاز (الشركة الأم):**

- إعداد الإستراتيجية وقيادة المجمع
 - ممارسة الرقابة على الفروع
 - إعداد السياسة المالية وتنفيذها
 - تحديد سياسة الأجور وتطوير المورد البشري للمجمع.
- وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 ، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة -سونلغاز - شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها. وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة . ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة.
- إن تحديد هدفها الاجتماعي ليفتح لها آفاقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لـ: سونلغاز إمكانية العمل والتدخل في العلاقة تجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر. وعلى صعيد تسييرها يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

¹ www.sonelgaz.dz, consulté le:30 septembre 2013 à 14:30.

3.2 . سونلغاز كمجمع صناعي¹

بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية". وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء و نقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات. ويتعلق الأمر بما يلي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE.

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE.

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG.

في سنة 2005 ، تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة) ، أي:

- الشركة المدنية لطب العمل SMT.

- مركز البحث و تطوير الكهرباء و الغاز CREDEG.

وخلال هذه السنة ذاتها، عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة. -أدمجت الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكوّن شركة وحيدة هي شركة: صيانة وخدمات السيارات MPV . وكذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة وحيدة هي: شركة خدمات المحولات الكهربائية SKMK . وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيط مع الفروع التي كانت موجودة سابقا و هي:

- شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX التي أنشئت في 1993.

-شركة الوقاية والعمل الأمني SPAS التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع لمجمع سونلغاز عبر جميع أنحاء التراب الوطني.

في 2006 ، تم إنشاء خمس شركات "مهن قاعدية" أخرى. فرع أول:

- مسير منظومة الكهرباء OS ، مكلف بإدارة نظام إنتاج/نقل الكهرباء.

كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز، هي:

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء و غاز الجزائر SDA.

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء و غاز الوسط SDC.

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء و غاز الشرق SDE.

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء و غاز الغرب SDO.

¹Ibid .

و تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE ، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE ، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG ، لتكون قطب (المهن القاعدية).

خلال هذه السنة ذاتها 2006، وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإنجاز برنامج تطوير هام للمجمع، عادت مؤسسات الأشغال الخمس، وهي: شركة أشغال الكهرباء / KAHRIF / شركة الأشغال والتركيب الكهربائي KAHRAKIB / شركة إنجاز القنوات KANAGHAZ / شركة إنجاز المنشآت الأساسية INERGA / شركة التركيب الصناعي ETTERKIB إلى أحضان مجمع سونلغاز، بقرار للسلطات العمومية، بعد أن كانت عبارة عن هياكل إنجاز مندمجة في المؤسسة، ثم رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في 1983. و في جانفي 2007 ، جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو: معهد التكوين في الكهرباء والغاز IFEG . وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG في شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب "الأشغال" يبلغ ستة فروع . و في هذا التاريخ ذاته، تم إنشاء شركتين أخريين، هما: الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام ELIT وشركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية SOPIEG . و أصبحت سونلغاز اليوم¹ مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة، منها ست شركات مساهمة مباشرة هي:

- الشركة الجزائرية للطاقة (AEC) Algerian Energy Compagny
 - الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات (AETC) Algerian Energy Telecom Company
 - الطاقة الجديدة الجزائر (NEAL) New Energy Algeria
 - شركة الخدمات الهندسية الجزائرية (ALGESCO) Algerian Engineering Service Compagny
 - الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز (Société Algéro-Française d'Ingénierie et de Réalisations) (SAFIR)
 - شركة كهرباء حجرة النوس (SKH) Shariket Kahraba Hadjret ennous
- وقد التحق فرع أخير بالمجمع في جوان 2009 ، هو (إنارة الروبية).

¹ Ibid.

4.2. القيم المرعية في شركات مجمع سونلغاز:¹

- الوفاء لمهمة الخدمة العمومية التي تلزم الجميع في كل لحظة
 - عدم التمييز في الربط بالشبكات
 - الشفافية في علاقتنا مع سلطة الضبط و المستعملين للشبكات
 - تكوين المستخدمين و تحسين كفاءاتهم
 - اليقظة في اكتساب التكنولوجيا و التحكم فيها
 - الحفاظ على نوعية الحوار الاجتماعي و مناخه
 - إرضاء الزبائن و التحلي بروح حسن ممارسة التجارة
 - احترام الشركاء
 - تقاسم المهارة مع المؤسسات الجزائرية الأخرى
 - احترام البيئة و رعايتها و النهوض بالتنمية المستدامة
- إن جميع أعمال الشركات المنتمية إلى مجمع سونلغاز و خطواتها لتحمل سمة هذه القيم و علامته المميزة.

يجب أن يكون سلوك و سيرة القادة المسيرين و الإطارات و جميع العمال الذين ينشطون في الشركات التابعة لمجمع سونلغاز يجب أن يستوحوا من تلك القيم في جميع الظروف و عل أساس التوجهات التالية من أجل احترامها.

- **حسن الإدارة:** تقوم الشركات التابعة لمجمع سونلغاز بأنشطتها و أعمالها و تطور علاقاتها بكل شفافية مع توفير إعلام ذي مصداقية و إعلانه فيما يخص نتائجها و نجاعتها.

تمارس الشركات التابعة لمجمع سونلغاز حسن إدارة تدرج ضمن مراعاة القوانين و التنظيمات الوطنية و الدولية في كل مكان تؤدي فيه أعمالها.

تحترم الشركات المنتمية لمجمع سونلغاز مبادئ المنافسة النزيهة و تنأى بنفسها عن أنماط السلوك و التصرفات التي يمكن نعتها بممارسات منافية للمنافسة، و الشركات التابعة لمجمع سونلغاز ضامنة لتطبيق و احترام مبادئ الأخلاق في إدارة أنشطتها و أعمالها.

- **النزاهة:** ترسي الشركات التابعة لمجمع سونلغاز علاقتها مع موظفيها و مورديها و زبائنها و شركائها على مبادئ الأخلاق الوثيقة الصلة بالأمانة و النزاهة و تكافئ الشركات المنتمية إلى

¹ قاعدة السلوك لدى شركات مجمع سونلغاز، رقم 817- ر.م.ع/ 2010، 20 ديسمبر 2010، ص 8.

مجمع سونلغاز بموظفيها و تعترف بنزاهتهم. إنه التزام معنوي و خلقي يستوجب الوفاء و الاحترام.

- **الامتياز:** الشركات المنتمية إلى مجمع سونلغاز روح المهنية و الاحترافية لدى العاملين لديها و تشجع المهارة الفردية، و روح المبادرة و الإبداع و التجديد و المبادرة. و تبذل مجهودا متميزا في تكوين موظفيها و تحسين طريقة تسييرهم الإداري و تنظيمهم و سير هياكلهما تنشيط الشركات التابعة لمجمع سونلغاز و تحفز البحث عن الجودة و نشدان الامتياز في جميع نشاطاتها و تستمر في القيام بدورها في التنمية الوطنية.

- **الاعتراف بالكفاءات و الأداءات الناجعة:** تقوم الشركات التابعة لمجمع سونلغاز بإشاعة جو و مناخ من العمل سليم تطبعه الطمأنينة و التحفز، و يساعد على التفتح المهني و على نمو ثقافة المؤسسة، ثقافة تركز على الاعتراف بالكفاءات و الأداءات الناجعة.

- **احترام العاملين و الشركاء:** تحترم الشركات التابعة لمجمع سونلغاز مستخدميها و تعاملهم معاملة كريمة، و تضع فيهم ثقتها، و تبدي لهم اعترافها و تحفظ صحتهم و تكفل أمنهم و سلامتهم و تحميمهم في عملهم. و تشجع كل عنصر من عناصر مستخدميها و موظفيها على نسج علاقات تطبعها الصداقة، الاحترام و الأمانة مع زملائهم و زبائنهم و الموردين و الشركاء.

تحرص الشركات التابعة لمجمع سونلغاز على الوفاء بالتزاماتها إزاء زبائنها و مورديها و إزاء الشركاء و المؤسسات.

- **الإنصاف و تكافؤ الفرص¹:** تكفل شركات مجمع سونلغاز للنساء و الرجال نفس الفرص و إمكانيات التوظيف و التطور المهني، و التعيين في مناصب المسؤولية و على كل المستويات عند تكافؤ الكفاءات. و تولي العاملات عناية خاصة و تضمن لهن حقوقهن و كرامتهن و تعترف بجدارتهن. تكرر شركات مجمع سونلغاز مبدأ عدم التمييز تجاه جميع موظفيها و المترشحين لتولي وظائف.

- **المواطنة:** تكفل شركات مجمع سونلغاز النهوض بأعمال و الخدمات الاجتماعية و أعمال الخير و الإحسان و التضامن الوطني بما يتماشى و قناعاتها المواطنة، و تتخذ كافة التدابير اللازمة للحفاظ على صحة و سلامة السكان المتاخمين لمواقعها و على سلامة الممتلكات المشتركة العامة. تسهر شركات مجمع سونلغاز على صون البيئة و المحيط و المنظومات البيئية و تساهم في حماية التراث الطبيعي و الثقافي، و هي واعية بمسؤوليتها البيئية و تتحملها بصورة كاملة.

¹ نفس المرجع، ص ص 9،8.

5.2. ممارسات شركات مجمع سونلغاز و التزاماتها:

يرتكز نمو الشركات التابعة لمجمع سونلغاز و سمعتها على المبادئ و القيام بالواجبات المطلوب تطبيقها دونما تسامح أو تنازل حيال كل المعنيين مباشرة أو بصورة غير مباشرة بنشاطاتها.

- حيال المستخدمين:

- **معاملة عادلة و مساواة حيال التوظيف:** يعامل جميع الموظفين و العاملين معاملة واحدة يسودها الاحترام و التقدير، و كل موظف يعتبر حلقة هامة في الشركة التي ينمي فيها قدراته و كفاءاته، فشركات مجمع سونلغاز تراعي حقوق الجميع و كرامتهم. كما تكفل شركات مجمع سونلغاز لجميع المواطنين الجزائريين المساواة في التشغيل و التوظيف. و تتم عملية التوظيف بواسطة انتقاءات تجري في شفافية و تكون فيها معايير الاستحقاق و الجدارة و المؤهلات و غيرها من العوامل ذات الصلة بالنشاط المهني هي المعايير الوحيدة التي يبني عليها القرار. و هذه المعايير نفسها هي التي يؤخذ بها و يتم تقييمها في عملية الترقية ضمن شركات مجمع سونلغاز.

- **محيط العمل آمن:** تسهر شركات مجمع سونلغاز على إنشاء محيط للعمل آمن و سليم تسود فيه الثقة المتبادلة و الاحترام سواء ضمن الوحدات العملياتية و قواعد الحياة أم في المكاتب. فالموظفون و العمال لا يبدون أبدا مواقف و سلوكيات غير مقبولة أو عدائية حيال أشخاص آخرين. و جميع أشكال التحرش معنويا كان أم ماديا بما في ذلك التحرش الجنسي ضد العاملين في شركات مجمع سونلغاز و ضد أطراف آخرين تقابل بالإدانة الشديدة، و لا مكان لهذه التصرفات ضمن شركات مجمع سونلغاز، فهي غير مشروعة و يعاقب عليها أشد العقاب. و محيط العمل في شركات محمي من كل ضروب المساس بالانضباط العام و حسن الأخلاق. و باستثناء الأنشطة النقابية المنظمة في إطار رسمي، فإن أي نشاط آخر (إشهار ملصقات، توزيع وثائق، عقد اجتماعات....) يمنع في أماكن العمل منعا باتا.

- الحياة الخصوصية:

تلتزم شركات مجمع سونلغاز باحترام حميمية مستخدميها و حياتهم الخصوصية و بسرية معطيائهم الشخصية. و تتعهد بعدم إفشائها إلا إذا كان الأمر يتعلق بواجب قانوني. و تتمثل سياسة شركات مجمع سونلغاز في عدم المطالبة من عمالها و موظفيها سوى المعلومات الضرورية لحسن سير أنشط و أعمالها، و في عدم الاحتفاظ بالمعلومات المطلوبة من القانون. تعد المعطيات و المعلومات أو الرسائل البريدية الإلكترونية المنشأة أو المسجلة على حاسب شركات مجمع سونلغاز ملكا خاصا بها. و ضروب البريد الإلكتروني يمكن تسجيلها و استخدامها في مختلف

¹ نفس المرجع، ص11.

الأعراض و إحاطتها بحراسة و مراقبة على الدوام و دونما إشعار مسبق من قبل شركات مجمع سونلغاز. و استعمال المعدات المعلوماتية يكون استعمالا مهنيا محضاً، غير أن استعمال التراسل الشخصي يمكن السماح به في الحدود المعقولة و في الحالات الاستثنائية. و يتم ضمن احترام ميثاق المعلوماتية الخاص بمجمع سونلغاز.

- حيال ممتلكات مجمع سونلغاز :

- الحفاظ على ممتلكات شركات مجمع سونلغاز :

يجب أن تحظى جميع ممتلكات شركات مجمع سونلغاز من المباني إلى التجهيزات إلى أدوات العمل المادية و الفكرية و زمن العمل و الأموال أيا كان نوعها بالرعاية و أن تحفظ من الفساد و التبخير و التدمير. فكل عامل يكون مسؤولاً عن حسن استخدام و حماية ممتلكات و موارد الشركة التي ينتمي إليها و التي وضعت تحت تصرفه أو هو مكلف به.

يجب على العمال و الموظفين أن يحموا و أن لا يفشوا أبدا معلومات أو معطيات سرية عن الشركة و حتى بعد انقضاء علاقة العمل معها، و ذلك طبقاً للحكام التنظيمية المعمول بها في هذا المجال. غير أنه في حالة الضرورة و لاسيما في إطار العلاقات مع الأطراف المعنية (السلطات، البنوك، التأمينات، الشركاء، الزبائن، الموردين، إلخ....) تكون الموافقة كتابياً من الجهة الإدارية المشرفة حتمية قبل القيام بنقل مثل تلك المعلومات أو المعطيات.

و الزبائن و الموردون و الممولون ملزمون أيضاً باحترام قواعد السرية و الكتمان طبقاً لاتفاقيات كتمان الأسرار التي تربطهم بشركات مجمع سونلغاز.

- مطابقة الإعلام و المحاسبة و نقل المعلومات¹:

إن نقل المعلومات المالية أو غير المالية، الصحيحة و الموثوق بها أمر ضروري لحسن سير شركات مجمع سونلغاز، فهو أمر واجب على كل عامل و موظف. و التزوير و إشاعة معلومات خاطئة، من الأمور التي تشكل حالات غش يعاقب عليها النظام الداخلي لشركات مجمع سونلغاز و القانون. و يمكن أن يتم إجراء عمليات مراقبة مفاجئة للحسابات المالية و التنظيمية و القانونية في أية لحظة، و يجب على المسؤولين و الأعوان المعنيين أن يخصوا المفتشين و المدققين في الحسابات الداخليين و الخارجيين باستقبال حسن و أن يتعاونوا معهم بشكل كامل.

و تنشأ اتصالات المجمع الشفافية و المصادقية، و غايتها هي تمكين الشركاء و المتعاونين مع مجمع سونلغاز من أن يكونوا على علم و دراية بأنشطة المجمع بكل دقة و حزم.

و الذي يسعى إليه مجمع سونلغاز على وجه الخصوص هو إمداد المساهمين فيه بإعلام صادق و ذي

¹ نفس المرجع، ص12.

نوعية جيدة. و حظر الإفشاء يمتد على الخصوص إلى بعض المعلومات أو أعمال الاتصالات، فالعلاقات مع وسائل الإعلام و المستثمرين و المحللين الماليين و الهيئات العمومية و هيئات الضبط أمور مخصصة لبعض المسيرين و لبعض الهياكل دون غيرهم: الهيكل المتخصص بالاتصال، الهياكل المالية، الهياكل المكلفة بالأعمال التنظيمية. و هذه المعلومات سرية كانت أو غير سرية و أعمال الاتصال هذه لا يمكن الإفصاح عنها أو التعامل بها من طرف مسير قيادي، مساعد أو هيئة غير مؤهلة لهذه المسؤولية. إن الذبوع الذي تخوله ممارسة بعض الوظائف في مجمع سونلغاز يفرض إحاطة ذلك بالتحفظ و الانكفاء.

- السرية و حقوق المؤلف و الملكية الثقافية و السرية:

تحمي شركات مجمع سونلغاز حق المؤلف و الملكية الثقافية و منها الأسرار التجارية، و براءات الاختراع و الإجازات المملوكة أو المكتسبة على سبيل التملك أو الإستخدام، و العلامات المميزة، كما تحمي أيضا ممتلكاتها غير المادية. و المعلومات التي يتطلع عليها الموظفون في إطار العمل هي ملك حصري للشركة التي ينتمون إليها، هذه الشركة تنتظر من موظفيها الحاليين و السابقين الحفاظ التام على طابعها السري. كما أن عمليات و أنشطة الشركة التي ينتمون إليها و التي لا يتم إشهارها للعموم تعد عمليات و أنشطة سرية، ز ينبغي ألا يتم الكشف إطلاقا عن هذه المعلومات و العمليات و الأنشطة.

- استعمال المنظومات الإعلامية:

تعد منظومات الإعلام التي يندرج فيها، بين أمور أخرى، المحيط الإعلامي الخاص بالعمل المشترك: أداة حساسة بالنسبة إلى شركات مجمع سونلغاز و استخدامها المحكوم بقواعد الأمن، و أنماط سلوك مميزة موجه حصريا لخدمة مهام الشركات. فاستعمال الموارد المعلوماتية التابعة لشركات المجمع يظل استعمالا مهنيا محضا. غير أنه يمكن السماح باستعمالها لأغراض شخصية على سبيل الاستثناء، أو في حالة كما إذا كان هذا الاستعمال مقيدا باحترام القوانين و التنظيمات المطبقة بما في ذلك الميثاق المعلوماتي لمجمع سونلغاز.

- العلاقات داخل المجمع:

إذا دعت الحاجة إلى أن ترتبط عدة شركات من مجمع سونلغاز فيما بينها بعلاقات أعمال، فإنها تلزم نفس اليقظة مجال الصدق و الأمانة المستحقة للزبائن و الموردين أو الشركاء الخارجيين. و هي من أجل الحفاظ على مصالحة مجمع سونلغاز، تتخذ كل التدابير التي تسمح باتقاء النزاعات، و إذا لم يكن المقدر تفادي نشوب نزاع ما، فإنها تجنح إلى البحث عن تسوية عادلة مدفوعة كل منها بروح تصالحية في ظل الشفافية و حسن النية.

و على العموم فإن كل معاون، إذا كان حريصا على مصالح الشركة التي يعمل فيها و كان واعيا كذلك بالمصلحة العليا لمجمع سونلغاز، فإن هذا الوعي يفرض عليه السهر على نوعية العلاقات الداخلية و على حسن سيرها أيا كان الميدان المعني: عقود مبرمة ضمن السير العادي للأعمال، علاقات تجارية و مالية، و كان أيضا بصورة أخص في ميدان الموارد البشرية كسهولة الحركة داخل المجمع مثلا.

- تجاه الشركاء التجاريين¹:

- الرشوة: عمل جسيم الخطورة يعاقب عليها القانون، و تؤدي إلى الملاحقة القضائية و قطع علاقة العمل. و إنجاز المهام و الأهداف لا يمكن أن يتم تنفيذه بوسائل غير مشروعة أو غير أخلاقية من جانب الموظفين و العاملين، أو الشركاء أو الموردين للخدمات أو زبائن شركات مجمع سونلغاز. فشركات مجمع سونلغاز تحظر بشكل قاطع على موظفيها و مستخدميها تلقي أي مال أو نقود أو شيء ذي قيمة من أي شخص أو كيان أيا كانت صفته في مقابل منح ذلك الشخص أو الكيان مزايا مادية أو غيرها. و تحظر بشكل قاطع أيضا على موظفيها و العاملين لديها إعطاء أو الوعد بإعطاء أي مدفوع مالي أو أي شيء ذي قيمة لأي شخص أو كيان مهما تكن صفته قصد الاستفادة من مزايا مادية أو غيرها. و كل محاولة لإرشاء مستخدم في شركة من الشركات التابعة لمجمع سونلغاز من أي طرف كان يجب الإبلاغ بها إلى لجنة رعاية الأخلاق في مجمع سونلغاز.

و في حالة ثبوت ارتشاء أحد مستخدمي شركة تابعة لمجمع سونلغاز من أي طرف كان سيكون هناك انفصام للعقد المعنوي، و يترتب على ذلك فسخ عقد العمل مع المستخدم عملا بالنظام الداخلي للشركة التي ينتمي إليها. و لن يكون في وسع الراشي الارتباط بأية علاقة تجارية مع شركات مجمع سونلغاز، وهذا دون المساس بالمتابعات القضائية التي قد تباشرها شركة المجمع المعنية ضمن احترام القوانين و التنظيمات المعمول بها.

- العلاقات مع الموردين و المقدمين للخدمات و الشركاء و الزبائن: تقوم شركات مجمع سونلغاز بعملياتها بكيفية تجعل مورديها و مقدمي الخدمات و الشركاء و الزبائن يثقون فيها. و ما على هؤلاء المتعاملين معه إلا أن يلتزموا بدورهم إلى جاني احترام المعايير الأخلاقية التي تلتزم بها هذه الشركات. فالتشريع الجزائري يحكم بصورة دقيقة جدا علاقات الأعمال.

و شركات مجمع سونلغاز شديدة التقيد و بالمرعاة الصارمة لمتطلبات القانون. كما تحترم و تتقيد تقيدا دقيقا بالتشريعات الأجنبية التي تسري على أعمالها في البلدان المضيفة. و لشركات مجمع سونلغاز،

¹ نفس المرجع، ص13.

فضلا عن ذلك، تنظيمات و إجراءات تحكم علاقاتها التعاقدية و إبرام معاملاتها التجارية. و من الواجب أن تتم مراعاة هذه التنظيمات و الإجراءات مراعاة دقيقة و حازمة.

- **الهدايا و المنافع:** عادة ما يكون تبادل الهدايا مقصودا منه قيام جو ملائم و رائق في علاقات العمل بين الطرفين المتعاملين ، غير أن بعض الهدايا يؤدي إلى رد فعل غير مهني يفسد علاقة الشراكة إلى حد التأثير في اتخاذ قرار يسيء إلى مصالح شركات مجمع سونلغاز و الصورة الناصعة التي تظهر بها شركات مجمع سونلغاز.

و لا يسمح للمستخدمين بأن يمنحوا أو يستلموا إلا هدايا ذات قيمة تجارية متواضعة أو دعوات محتملة ضمن الحدود التي تسمح بها القواعد الأخلاقية (كمآدب غداء عمل....إلخ)

غير أنه و لاسيما خلال عملية إعلان عن مناقصة أو مفاوضة تجارية، فإن أي عرض بإسداء هدية ذات قيمة أو تقديم دعوة خارجة عن المعايير الأخلاقية يجب رفضه، و إذا لم تسمح الظروف بذلك، فعن الهدية المستلمة يجب الإبلاغ عنها فوراً إلى الجهة الإدارية المشرفة أو الهيكل المكلف بإبرام الصفقات، الذي يتولى إخبار لجنة الصفقات المختصة بذلك، و إن عرض الشركاء أو الزبائن أو الموردين التكفل بشركات مجمع سونلغاز في الجزائر أو في الخارج و بأي نوع كان هذا التكفل أمر ممنوع منعا باتا إلا إذا حصل ذلك في إطار التزامات تعاقدية و سمحت بها الجهة الإدارية المشرفة.

- **تعارض المصالح:** يجب على المستخدمين و الموظفين أن يتجنبوا القيام بأي أعمال أو علاقات من شأنها أن تكون محل تعارض للمصالح و تعكر صفو الاستقلالية و الحيادية اللازمتين لممارستهم مهامهم مما يفضي بالتالي إلى تضليلهم و إفساد آرائهم.

و إنه لممنوع منعا باتا على المستخدمين و الموظفين اتخاذ قرار أو المشاركة في اتخاذ قرار من شأنه أن يتولد عنه وضع تعارض للمصالح الشخصية لهم (أو مصالح ذويهم و أقاربهم) و مصالح شركات مجمع سونلغاز، و خاصة في سياق العلاقات مع الزبائن أو الشركاء أو الموردين المتعاملين مع شركاء أو مجمع سونلغاز. و هم ملزمون بأن يبلغوا الجهة المشرفة عليهم كتابيا بكل نزاع مفترض أو تعارض للمصالح حقيقي أو ظاهر للعيان يمكن أن ينشأ ضمن قيامهم بأعمالهم.

- حيال البيئة¹

- **الصحة و الأمن و البيئة:** يشكل الحفاظ على صحة العاملين و أمن الأشخاص و سلامة الممتلكات و صون المحيط و البيئة صدارة اهتمامات الشركات التابعة لمجمع سونلغاز. و في إطار الأهداف الأساسية لشركات مجمع سونلغاز الرامية إلى تثمين و ترشيد استخدام و تحسين

¹ نفس المرجع، ص14.

الموارد، فإن سياستها في مجال الصحة و الأمن و البيئة تستلهمها من مبادئ التنمية المستدامة و ليس هناك من عمل أهم من سلامة و صحة المستخدمين العاملين و الأطراف الآخرين المساهمين في إدارة تنفيذ العمليات و إنجازها، و ما من شيء يمكنه أن يبرز قيادة أي عمل أو نشاط من دون توفير شروط الأمن و السلامة المطلوبة. و لذلك تقوم شركات مجمع سونلغاز بتقييم الأخطار و المخاطر المرتبطة بنشاطها و بشكل منتظم من أجل اتقاء الأثر الذي قد يحصل بسبب أي حادث، و من أجل تقيده و التقليل من ضرره.

تعترف كل شركة تابعة للمجمع أن أمن العمليات لا يتوقف على القدرات و الكفاءات التقنية وحدها، و لكنها تتوقف أيضا على المهارات البشرية و الاحترام الدقيق للإجراءات و مدى نباهة ثقافتها في هذا المجال. و تتولى شركات مجمع سونلغاز أيضا وضع جميع الوسائل اللازمة التي تضمن صحة مستخدميها و موظفيها و سلامتهم تحت التصرف.

و يتعين على مستخدمي و موظفي شركات مجمع سونلغاز أن يحترموا معايير HSE، و يتلقون التشجيع للكشف عن أي نقائص أو مخالفات يلاحظونها في مجال الأمن و السلامة.

- **الالتزام حيال السكان:** يسعى مجمع سونلغاز باعتباره مؤسسة مواطنة، و يعمل في كل مكان بالجزائر على توثيق و ترسيخ الروابط الاجتماعية، و النهوض بالبحث و بالأنشطة العلمية، و يساعد على الإبداع الفني و على ترقية الممارسة الرياضية و تشجيعها. و يساهم مجمع سونلغاز من خلا الأعمال الخيرية في صون الطبيعة و الحفاظ على الثقافي و التاريخي.

- **الإصغاء و الانفتاح:** تعد شركات مجمع سونلغاز مؤسسات ذات مسعى منهجي واضح و شفاف، و ذات سمعة ثابتة و صيت ذائع. و علاقتها مع الخارج منظمة و مقننة بشكل واضح لا غبار عليه. فهي منفتحة على كل طلبات استعلامية عامة بشأن أنشطتها، و تجتهد في الإجابة و الرد عليها و بالسرعة المطلوبة وفقا لسياستها في مجال الاتصال. و حينما يدعي أحد موظفيها للإدلاء بتصريح عمومي، فإنه ينسق عمله مع المديرية العامة للشركة التي ينتسب إليها.

3. مجالات الدراسة:

1.3 المجال المكاني:

ينحصر المجال المكاني للدراسة في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز، و التي بموجب الامتثال لأحكام قانون فيفري 2002، تحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركات عاملة و شركة أم. و أجريت الدراسة الميدانية بالمديرية العامة لشركة سونلغاز SONELGAZ و الكائن مقرها في: 2 ساحة كريم بلقاسم، الجزائر العاصمة.

2.3. المجال الزمني:

لقد استغرق البحث في الجانب النظري من ماي 2012 إلى جوان 2013، من خلال جمع المعطيات المتعلقة بموضوع الدراسة و ذلك بجمع المعلومات النظرية من مختلف المكتبات الجامعية و كذلك المكتبات الخارجية. و بعد تحديد سؤال الإنطلاقة في أفريل 2012 تم الانتقال إلى المرحلة الاستطلاعية و التي تمثلت في القراءات و المقابلات الاستكشافية. فكانت القراءات لجمع المعطيات النظرية و الدراسات السابقة حول الموضوع. أما المقابلات الاستكشافية فكانت مرحلة صعبة نوعا ما من ناحية المؤسسة ميدان الدراسة (الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أين استغرقت مدة استجابتهم لطلبي للقيام بالدراسة الاستكشافية فاقت الأربعة(04) أشهر، و بعد الحصول على الموافقة على المدة التي تمتد من 22 ماي 2012 إلى 22 جويلية 2012، حيث تم تأطيري من طرف مشرفة تعمل بذات المؤسسة، و هي التي كانت تقوم بضبط مواعيد المقابلات مع المسؤولين و كذلك العمال، و قد تم توزيع أيام الزيارات عل ثلاثة(03) أيام بالأسبوع.

أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية فقد دامت ستة(06) أشهر، وامتدت من 17 مارس 2013 إلى 17 سبتمبر 2013، لكن استمرت إلى أكثر من ذلك إلى غاية نهاية شهر أكتوبر من أجل استكمال الاستثمارات الموزعة.

4. المنهج المتبع في الدراسة و التقنيات:**1.4. المنهج:**

و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الكمي ، و هو مجموعة من الإجراءات لقياس الظواهر¹. ذلك لأنه المنهج المناسب لقياس القيم التنظيمية و التغيير التنظيمي.

2.4. التقنيات:

إن التقنيات ليست إلا أدوات يضعها المنهج في خدمة البحث.² لذلك اعتمدنا في دراستنا هذه على تقنية الاستثمار لجمع البيانات من المبحوثين، و كانت مدعمة بكل من الملاحظة و المقابلة. و قد استخدمت تقنية الاستثمار من طرف الباحثة كأداة أساسية لجمع المعطيات، و لإعداد وثيقة الأسئلة تطلب ذلك جهودات كبيرة من أجل الوصول إلى الاستثمار النهائية. ففي بداية مراحل إعداد الاستثمار تبين لنا أنه يتوجب عليها استخدام مقاييس مناسبة لموضوع البحث

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص 100.

² مادلين غراويتز، مناهج العلوم الاجتماعية، تر: سام عمار، دمشق، المركز العربي للتعريب و الترجمة و التأليف و النشر، دمشق، 1993، ص 11.

بما أنها تتناول القيم التنظيمية و التغيير التنظيمي، و هو استبيان لقياس القيم التنظيمية الذي أعده فرانسيس و ودكوك، و ترجمه إلى العربية "هيجان" في دراسته حول أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين ، حيث يحتوي المقياس على 60 بندا لقياس 12 قيمة و كل قيمة لها 3بنود، و بعد التعديلات التي أجريناها على المقياس ليتناسب مع متطلبات الدراسة حددنا القيم التنظيمية في ستة (06) قيم و هي: القوة، الصفوة، المكافأة، الكفاءة، العدل، فرق العمل، ليصبح عدد البنود 18بندا، كما اعتمد على مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الإستبانة وفق تدرجات مقياس ليكرت: موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق أبدا أو بشدة.

و لكن بعد عرض هذا الاستبيان على الأستاذ المشرف اقترح علينا إلغاءه و التوجه إلى بناء استمارة أخرى تضم مختلف مؤشرات الدراسة قمنا ببناء استمارة جديدة و عرضناها على مجموعة من الأساتذة من أجل إعطاء ملاحظاتهم، و في نفس الوقت قمنا باختبار أولي للإستمارة ، حيث وزعت على مجموعة من العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز Sonelgaz و الذين بلغ عددهم 20عامل من فئات سوسيو مهنية مختلفة. و على أساس الملاحظات المقدمة من طرف الأساتذة و كذلك من إطارات سونلغاز تم تصحيح الاستمارة و تدقيقها، لنقوم بتقديمه للأستاذ المشرف الذي وافق عليها لتصبح في شكلها النهائي، و بعد ذلك تم التحقق من مدى ثبات من خلال حساب معامل "ألفا كوناخ Alpha Cronbach " حيث بلغ 0.61 و هو معدل مقبول. و في الأخير تم التوصل إلى الإستبيان النهائي و أصبح باستطاعتنا النزول إلى الميدان للحصول على البيانات.

و قد استخدمت في هذه الدراسة استمارتين، الأولى(أ) موجهة إلى العمال و الثانية(ب) موجهة إلى الإطارات القيادية في المؤسسة.وذلك راجع إلى تصنيف القيم التنظيمية التي يمكن اختبارها بالنسبة للعمال (الكفاءة، فرق العمل، العدل)، و القيم التنظيمية بالنسبة للإطارات القيادية(القوة، الصفوة، المكافأة).

و كان محتوى كلا من الاستمارتين كالآتي:

- محتوى الاستمارة(أ) الخاصة بالعمال:

المحور الأول متعلق بالبيانات العامة و عدد الأسئلة هو 06.

المحور الثاني حول التغيير التنظيمي و عدد الأسئلة 09.

المحور الثالث متعلق بالقيم التنظيمية و عد الأسئلة 13.

المحور الأخير حول انتماء العمال للمؤسسة و عدد الأسئلة 06.

- محتوى الاستمارة (ب) الخاصة بالإطارات القيادية:
- المحور الأول متعلق بالبيانات العامة و عدد الأسئلة هو 6.
- المحور الثاني حول التغيير التنظيمي و عدد الأسئلة 12.
- المحور الثالث متعلق بالقيم التنظيمية و عد الأسئلة 11.
- و فيما يلي تحديد القيم التنظيمية المتناولة في هذه الدراسة:
- جدول رقم (06): توزيع القيم التنظيمية في أسئلة الاستمارة**

رقم السؤال في الاستمارة	القيم التنظيمية
أ- 26-	القوة
ب- 19- 26-	
ب- 20- 21- 25	الصفوة
أ- 19-	المكافأة
ب- 22- 23- 24	
أ- 16- 17- 18- 21	الكفاءة
أ- 20- 24	العدل
أ- 22- 23- 25	فرق العمل

5. تحديد مجتمع و عينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث في دراستنا من جميع العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز (المديرية العامة لشركة سونلغاز)، و البالغ عددهم 428 عامل موزعين حسب الفئات السوسيو مهنية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (07): توزيع عمال المؤسسة حسب الفئات السوسيو مهنية¹ لسنة 2012/2013:

النسبة المئوية	العدد	الفئة السوسيو مهنية
76.87%	329	إطارات
16.12%	69	أعوان التحكم
7%	30	عمال تنفيذ
100	428	المجموع

¹ سونلغاز، 2012.

من خلال الجدول أعلاه يمكننا تقسيم مجتمع البحث الخاص بفئة الإطارات فئتين : فئة الإطارات العادية و فئة الإطارات القيادية، بحيث يصبح عدد الإطارات العادية 265 إطار و 64 إطار قيادي. و يصبح بذلك مجتمع البحث الخاص بالمعاينة بعد طرح عدد الإطارات القيادية 364 عامل. و قد اعتمدنا في تحديد عدد أفراد العينة على المعاينة الطبقيّة بواسطة السحب العشوائي من كل طبقة (أي فئة سوسيو مهنية)، و المعاينة لا تخص الإطارات القيادية لأنه تم أخذ جميع أفرادها من خلال المسح الشامل. و لتحديد حجم العينة قمنا بسحب نسبة 30% من مجتمع البحث بتطبيق العملية الحسابية: $109 = 0.3 \times 364$ ، و بتطبيق العملية على الفئات السوسيو مهنية تحصلنا على النتائج التالية:

الإطارات = 79 إطاراً، أعوان التحكم = 21 عوناً، و عمال التنفيذ = 9 عمال. و هذه العينة متعلقة بالاستمارة (أ)، أما الاستمارة (ب) فهي تشمل جميع الإطارات القيادية 64. و قد قمنا بتوزيع الاستبيان حسب العينة المختارة أي 109 عامل بمساعدة مؤطرة من مديرية الموارد البشرية التي قامت باختيار المسيرين و الموظفين الذين ترى فيهم القدرة على الإجابة على أسئلة الاستبيان بحكم معرفتها للموظفين، و قد تم استرجاعها كاملة لكن بعدها تم إلغاء خمسة (05) استمارات لنقص ملء البيانات أو إرجاعها شبه فارغة (استمارتين لعمال التحكم و 3 استمارات لعمال التنفيذ) ليصبح عدد أفراد العينة 104. أما فيما يخص الاستمارة (ب) الخاصة بالإطارات القيادية فقد تم استرجاع 34 استمارة فقط بعد توزيع 64، ليتم رفض 4 استمارات التي تم إرجاعها فارغة، وهي نسبة تمثل 46.87%.

6. أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد جمع المعلومات تم تفرغ البيانات باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS¹، حيث استخدمت النسب المئوية للتكرارات لمختلف المؤشرات، و كذلك معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة بالإضافة إلى معامل كاي² للتحقق من قبول الفرضية أو رفضها و شدة العلاقة بين المتغيرات.

7. خصائص مفردات الدراسة:

لقد انحصرت مفردات البحث حول عمال المديرية العامة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز سونلغاز من إطارات قيادية، إطارات، عمال تحكم و عمال تنفيذ و المكونة من 104 عامل (إطارات، أعوان تحكم، عمال تنفيذ)، و 30 إطاراً قيادياً موزعين حسب الخصائص العامة لكل المبحوثين.

¹ أسامة ربيع سليمان، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، الجزء 1، ط2، 2007.

1.7. خصائص الفئات العمالية:

جدول رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
32.7%	34	ذكور
67.3%	70	إناث
100%	104	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن 67.3% من أفراد العينة كانت من فئة الإناث مقابل 32.7% من الذكور، وذلك راجع إلى العمل الإداري الذي تقوم به الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز و التي لا يهتمها في هذا الإطار الجنس كان ذكرا أم أنثى و إنما تركز على الكفاءات العلمية التي تساعدها في العملية التسييرية و القدرة على تقديم أفضل الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن و الفئات السوسيو مهنية

المجموع		منفذ		عون تحكم		إطار		الفئات السوسيو مهنية السن
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
100%	18	5.6%	1	5.6%	1	88.9%	16	[30-20]
100%	61	6.6%	4	11.5%	7	82%	50	[40-30]
100%	20	5%	1	30%	6	65%	13	[50-40]
100%	5	-	-	100%	5	-	-	[60-50]
100%	104	6%	6	18%	19	76%	79	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق لتوزيع العينة حسب الفئات العمرية و المناصب التي يشغلونها (إطار، عون تحكم، منفذ) أن أعلى نسبة من فئة الإطارات بنسبة 76% موزعة على الفئات العمرية [30-20] سنة بنسبة 88.9% تليها الفئة العمرية [40-30] سنة بنسبة 82% ، أما الذين تتراوح أعمارهم بين [50-40] فقد بلغت نسبتهم 65%، و فيما يخص أعوان التحكم فأعمارهم تتراوح بين [60-50] بنسبة 100%، و عمال التحكم فأعمارهم أقل من خمسين (50) سنة بنسب ضعيفة

ومتقاربة: 6.6%، 5.6% و 5%.

و يمكن تفسير أن أفراد العينة أغلبهم من الشباب أي فئة [20-40] و ذلك راجع إلى الشهادات العلمية المتحصل عليها و المستوى التعليمي العالي من دراسات جامعية و تطبيقية والتكوين المتخصص أهلتهم للحصول على مناصب إدارية في هذه الشركة، و كذلك نتيجة سياسة التوظيف التي تعتمد المؤسسة الذي يعتمد أساسا على الكفاءات، و هذا ما بينه المتوسط العمري للعاملين بالمؤسسة حيث بلغ 36 سنة.

أما أعمار فئة أعوان التحكم تتراوح أعمارهم [50-60] فهذا راجع فهذا راجع إلى أن المؤسسة ليست حديثة النشأة، و كذلك المستوى التعليمي لهم، و أنهم من ذوي الأقدمية بالمؤسسة و هذه فئة قليلة بسبب إحالتهم على التقاعد.

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس و الفئات السوسيو مهنية :

المجموع		منفذ		عون تحكم		إطار		الفئات السوسيو مهنية الجنس
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
100%	34	5.9%	2	8.8%	3	85.3%	29	ذكر
100%	70	5.7%	4	22.9%	16	71.4%	50	أنثى
100%	104	5.8%	6	18.3%	19	76%	79	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية الإطارات هم من الذكور بنسبة 85.3% مقابل 71.4% من الإناث، بينما أعوان التحكم فأغليبتهم من الإناث بنسبة 22.9% مقابل 8.8% من الذكور، و بالنسبة للمنفذين فنسبهم متقاربة 5.9% ذكور و 5.7% إناث. و منه فإن مناصب العمل تتوزع بين الجنسين ذكرا أو أنثى دون تمييز و ذلك راجع إلى طبيعة المنصب و العمل الإداري الذي يركز على كفاءة الأداء.

جدول رقم (11): الحالة العائلية لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
45.2%	47	أعزب
54.8%	54	متزوج
100%	100	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن أغلبية العمال من المتزوجين بنسبة 54.8% تليها فئة العزاب بنسبة 45.2%.

و يمكن تفسير نسبة المتزوجين 51.9% المرتفعة بالاستقرار الوظيفي و كذلك السن لأنهم ينتمون إلى فئات أكبر من 30 سنة، أما بالنسبة للعزاب فهم ينتمون إلى فئة أقل من 30 سنة ، و هم جدد في الوظيفة و أقدميتهم أقل من 10 سنوات.

جدول رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي و الفئات السوسيو مهنية

المجموع	منفذ		عون تحكم		إطار		الفئات السوسيو مهنية المستوى التعليمي	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
100%	1	100%	1	-	-	-	-	ابتدائي
100%	2	-	-	100%	2	-	-	متوسط
100%	16	31.3%	5	62.5%	10	6.3%	1	ثانوي
100%	85	-	-	8.2%	7	91.8%	78	جامعي
100%	104	5.8%	6	18.3%	19	76%	79	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة المبحوثين من الإطارات التي بلغت 76% هم من المستوى الجامعي بنسبة 91.8%، يليها المستوى الثانوي بنسبة 6.3%. أما أعوان التحكم الذين تقدر نسبتهم 18.3% كانوا من مستوى التعليم المتوسط بنسبة 100% و الثانوي بنسبة 62.5%، و عمال التنفيذ 5.8% من المستوى الابتدائي بنسبة 100% و الثانوي بنسبة 31.3%.

و تفسير هذه النسب راجع إلى أن المجموع العاملين بهذه الشركة أغليتهم من المستوى الجامعي، و هذا يعود إلى اهتمام الشركة بذوي المستويات الدراسية العليا ، لأن مجال عملها الإداري يتطلب الكثير من

الكفاءات العلمية القادرة على الإبداع و التميز، و أيضا أن هذه الفئة تنتمي إلى فئة الشباب أين التعليم العالي مثل المرتبة الأولى بالنسبة إليهم و فرصة توظيفهم بالمؤسسة كان بالمؤهلات العلمية التي يمتلكونها. أما بالنسبة للمستوى الثانوي فهو يمثل فئة العاملين و الذين لهم أقدمية بالمؤسسة. و فيما يتعلق بالفئتين متوسط و ابتدائي فقد انحصرت الأولى على أعوان التحكم و الثانية على عمال التنفيذ بمستوى ابتدائي و لكن هذا لا يعني أنهم ليس لديهم تكويننا في مجال معين. و يرجع سبب غالبية فئة الإطارات بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز بنسبة 76% إلى طبيعة العمل الإداري و الذي يتعلق بالعمليات الإدارية و الإشرافية التي يقوم بها الإطارات هذه المؤسسة، و كذلك أعوان التحكم في الإدارة بحاجة إلى هذه الفئة لتنظيم مراقبة العمليات الإدارية، أما بالنسبة للمنفذين كونها عملها الإداري لا يتطلب توظيف عدد كبير من المنفذين.

جدول رقم (13) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية و الفئات السوسيو مهنية

المجموع		منفذ		عون تحكم		إطار		الفئات السوسيو مهنية الأقدمية
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
100%	77	2.6%	2	9.1	7	88.3	68	[10-0]
100%	2	28.6	4	28.6%	4	42.9	6	[20-10[
100%	13	-	-	61.5%	8	38.5%	5	[30-20[
100%	104	5.8%	6	18.3%	19	76%	79	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الاتجاه العام بلغ 76% و الذي مثلته فئة الإطارات، أين سجلت أكبر نسبة في الفئة ذات الأقدمية من [10-0] سنوات حيث قدرت ب 88.3%، و سجلت فئة [20-10[نسبة 42.9%، أما أعوان التحكم فقد بلغت أعلى نسبة للذين لديه أقدمية تتراوح بين [20-30] سنة قدرت ب 61.5%، أما المنفذين أقدمتهم تتراوح بين [20-10[سنة بنسبة 28.6% . و يمكن تفسير ارتفاع نسبة الإطارات التي بلغت أقدمتهم بين [10-0] سنوات إلى أن فئة الإطارات هم من فئة العاملين الشباب الذين بلغ سنهم ما بين [20-40] سنة بنسبة 73%، و نظرا إلى أن المؤسسة ليست حديثة النشأة مما أدى إلى إحالة العاملين الكبار في السن إلى التقاعد و تعويضهم بالشباب، و كذلك لهؤلاء الإطارات فهم كلهم من ذوي المستوى التعليمي الجامعي، أي أنهم الكفاءات العلمية التي

تبحث عنها المؤسسة.

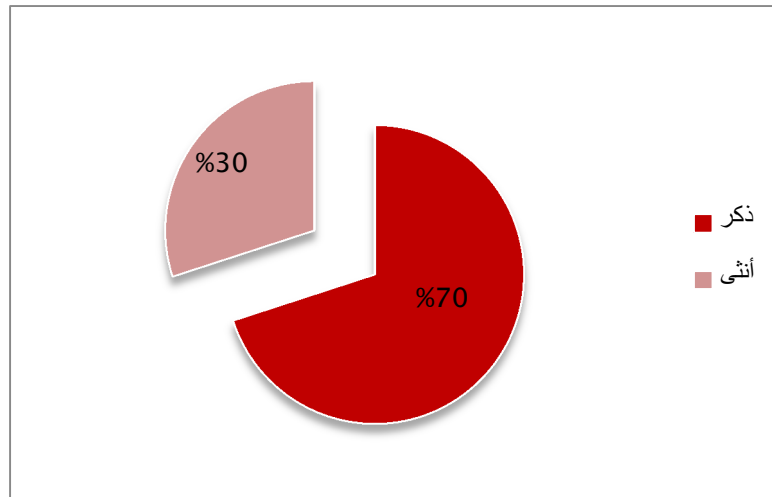
2.7. خصائص الإطار القيادية:

و بعد تطرقنا إلى مختلف الخصائص التي تتميز بها مختلف الفئات السوسيو مهنية الممثلة لأفراد العينة، ننتقل الآن إلى حصر جملة الخصائص المتعلقة بالإطارات القيادية هذه الفئة المتميزة بوضعيتها المهنية و الإجتماعية داخل المؤسسة لكون أنها تحتل قمة السلم الهرمي المنتجة للمعايير و القواعد التسييرية التي لها الأثر على جميع الفئات الإجتماعية المتواجدة في المؤسسة، حيث بلغ عدد مفرداتها الثلاثين(30).

إن توزيع خصائص الفئات القيادية كما يلي:

- الجنس:

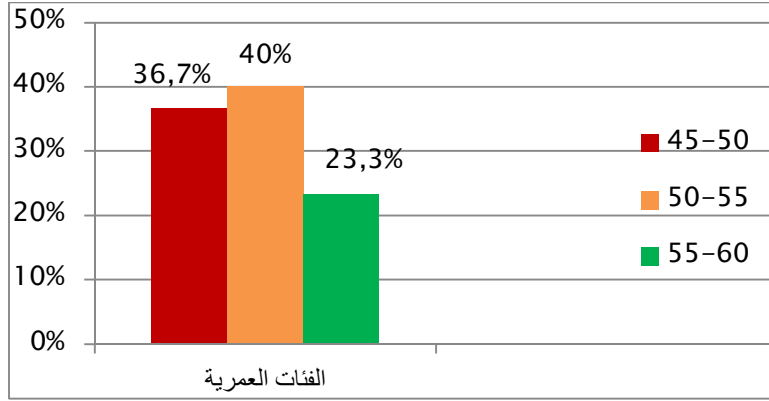
إن أغلبية المبحوثين من الإطارات القيادية ذكور بنسبة 70% ، مقابل 30% من الإناث و الشكل الموالي يوضح توزيع الإطارات القيادية حسب الجنس:



شكل رقم (11): دائرة نسبية تبين توزيع الإطارات القيادية حسب الجنس

- السن:

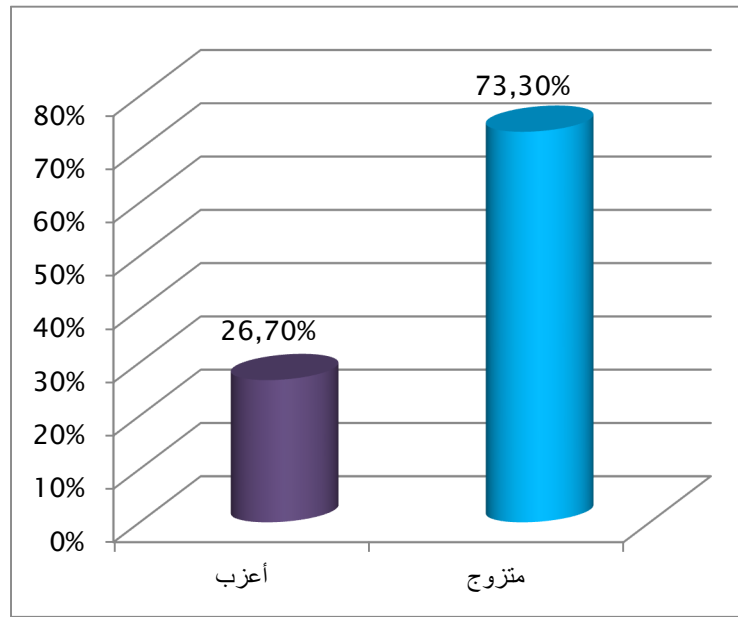
يتوزع الإطارات القيادية حسب سنهم على النحو التالي: 40% سنهم يتراوح بين [45-50] سنة، تليها 36.7% سنهم ما بين [50-55] سنة و في الأخير 23.3% سنهم [55-60] سنة. و فيما يلي الشكل الذي يوضح ذلك:



شكل رقم (12): مدرج تكراري يوضح توزيع الإطارات القيادية حسب الفئات العمرية

- الحالة العائلية:

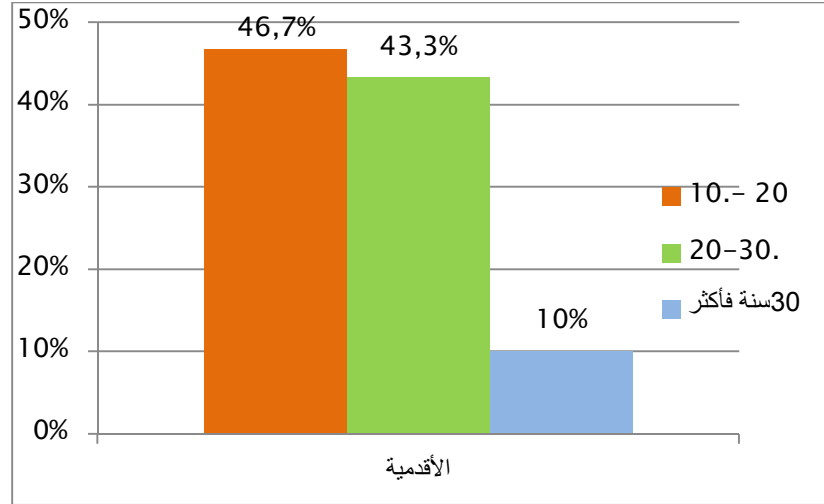
أغلبية المبحوثين من الإطارات القيادية متزوجون بنسبة 73.3% مقابل 26.7% من العزاب، و فيما يلي شكل توضيحي لذلك التوزيع:



شكل رقم(13): أعمدة بيانية توضح توزيع الإطارات القيادية حسب الحالة المدنية

- المستوى التعليمي و الأقدمية:

من خلال البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة تبين أن جميع القادة لهم مستوى جامعي، أما فيما يخص خبرتهم و مدة عملهم بالمؤسسة فقد أحصينا أعلى نسبة بلغت 46.7% في سنوات الخدمة من [10 - 20] سنة، تليها نسبة 43.3% لمدة تنحصر بين [20-30] سنة، و في الأخير نسبة 10% بالنسبة للإطارات القيادية التي تفوق أقدميتهم 30 سنة. و فيما يلي الشكل التوضيحي للأقدمية:



شكل رقم(14): مدرج تكراري يوضح توزيع الإطارات القيادية حسب الأقدمية

خلاصة الفصل:

لقد توضح أكثر من خلال هذا الفصل الإجراءات الميدانية المتبعة أين كانت المؤسسة الاقتصادية محورا فيها، و تم التعرف أكثر على مجمع سونلغاز و مختلف التغييرات التي عرفتها المؤسسة، بالإضافة إلى مختلف مميزاتها و خصائص العاملين بها. بحيث أصبح بإمكاننا اختبار فرضياتنا.

الفصل السادس: عرض البيانات و تفسير نتائج

الدراسة

- 1- تحليل بيانات الفرضية الأولى
- 2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
- 3- تحليل بيانات الفرضية الثانية
- 4- مناقشة نتائج الفرضية الثانية
- 5- تحليل بيانات الفرضية الثالثة
- 6- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل عرض و تحليل المعطيات الإحصائية المتحصل عليها من خلال الاستمارة المستعملة في هذه الدراسة، و ذلك من أجل التحليل السوسولوجي لنتائج الفرضيات ، و ذلك بتحليل الفرضيات المتعلقة بمدى تأثير التغيير التنظيمي على قيم المؤسسة، و كذلك القيم التنظيمية بالمديرية العامة لشركة سونلغاز، بالإضافة إلى أهمية الانتماء التنظيمي للعاملين في ظل التغيير التنظيمي.

1. تحليل بيانات الفرضية الأولى:

أدى التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز إلى تطوير القيم التنظيمية

جدول رقم (14): عقد جلسات مع العمال لمعرفة ما يزعجهم من التغيير حسب أقدمية الإطارات

القيادية

المجموع	أبدا		نادرا		أحيانا		دائما		عقد جلسات الأقدمية	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
%100	14	%14.3	2	%35.7	5	%35.7	5	%14.3	2	[20-10]
%100	13	%23.1	3	%15.4	2	%61.5	8	-	-	[30-20]
%100	3	-	-	-	-	%100	3	-	-	30 سنة فأكثر
%100	30	%23.3	7	%23.3	7	%53.3	16	%6.7	2	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح أن الاتجاه العام 53.3% من المبحوثين صرحوا بأنه يتم عقد جلسات مع العمال لمعرفة ما يزعجهم من التغيير، موزعة على من يملكون مدة عمل بالمؤسسة أكثر من ثلاثين (30) سنة بنسبة 100%، و 61.5% لمن أقدميتهم [20-30] سنة، و 35.7% لأقدمية [10-20] سنة.

إذن يمكن استخلاص أن اهتمام الإطارات القيادية بعقد جلسات مع العمال لمعرفة ما يزعجهم من التغيير تزداد بزيادة أقدميتهم بالمؤسسة، إذ يولي القائد أهمية لهذا الإجراء لأنه يدرك تماما أن التغيير يستغرق الوقت الكافي لضمان نجاحه. و في هذه المرحلة يسعى لمواجهة العوائق و الصعوبات التي تقف أمام التغيير، و هذه الجلسات تساعده على تجنب المشاكل التنظيمية الناجمة عن التغيير. و علاقة الأقدمية بعقد الجلسات بينها معامل الارتباط الذي بلغ 0.44 و هي علاقة طردية متوسطة.

جدول رقم (15): مساهمة التغيير في تسهيل عملية التسيير حسب أقدمية الإطار القيادية

المجموع		لم يسهل		قليلا		كثيرا		مساهمة التغيير الأقدمية
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
								[20-10]
								[30-20[
								30 سنة فأكثر
								المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية الإطارات القيادية صرحوا بأن التغيير بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ساهم قليلا في تسهيل عملية التسيير بالمؤسسة بنسبة 63.3%، موزعة على الإطارات القيادية الذين أقدميتهم [30-20[سنة بنسبة 76.9%، و 64.3% لمن يملكون أقدمية [20-10] سنة، تليها 23.3% من المبحوثين الذين صرحوا بأن مساهمة التغيير في تسهيل العملية التسييرية كانت كبيرة بنسبة 100% لمن أقدميتهم أكثر من ثلاثين (30) سنة، و في الأخير 13.3% من المبحوثين صرحوا أن التغيير لم يسهل العملية التسييرية. يمكن القول أن التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز له الأثر الإيجابي على المستوى العملية التسييرية، و هذا ما عبر عنه أغلبية الإطارات القيادية بنسبة 63.3%، و هذا يدل على نجاعة التغييرات على مستوى المؤسسة.

جدول رقم (16): سبب التغيير التنظيمي بالمؤسسة حسب الفئات السوسيو مهنية

المجموع		ضغط البيئة الخارجية (المنافسة وانفتاح السوق)		مشاكل في التسيير		عدم تحقيق الفعالية الاقتصادية		سبب التغيير الفئات السوسيو مهنية
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
								إطار
								عون تجكم
								منفذ
								المجموع

من الجدول السابق يتضح أن أغلبية المبحوثين عبروا أن السبب الرئيسي لقيام المؤسسة بالتغيير التنظيمي هو ضغط البيئة الخارجية من منافسة وانفتاح السوق بنسبة 85.6% بالنسبة لكل من الإطارات 87.3% و أعوان التحكم 84.2% و المنفذين بنسبة 66.7% أما السببين الآخرين وهما مشاكل في التسيير وعدم تحقيق الفعالية الاقتصادية فقد بلغا على التوالي 9.6% و 4.8%.

ويمكن تفسير ذلك من أن اعتماد سونلغاز إعادة الهيكلة هو ضرورة لتطوير المؤسسة و موقف دفاعي لمواجهة انفتاح السوق و خطر المنافسة و إعادة الهيكلة كانت وسيلة لضمان إدماج جميع القطاعات الصناعية من أجل زيادة القدرة التنافسية .

إذن إعادة هيكلة شركة سونلغاز ما هي إلا فرصة من أجل إدارة أعمال جيدة¹ top management لمجمع سونلغاز بتقديم إصلاحات على مستوى الهياكل و التنظيم وكذلك على مستوى الروابط المهنية. لذلك من واجب الإدارة في أي مؤسسة ألا تتجاهل دواعي التغيير سواء من البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية (أنظر أسباب التغيير ص 59)، بل عليها أن تقوم بالإعداد له لأن التغيير في المؤسسة ضرورة نتيجة العلاقات بين التنظيم والبيئة المتواجدة بها وعليه فإن أي تغيير في البيئة المحيطة بالتنظيم لابد أن يصاحبها انعكاس على التنظيم و التغيير التنظيمي يخضع لقيود البيئة الداخلية كانت أو خارجية و التنظيمات كالمجتمع في غالبيتها لا تدرس من خلال إدراك التفاعل الحاصل بين فاعليها كما أن التغيير نابع من هذه التفاعلات ومختلف العوامل التي تؤدي إلى التغيير و المرتبطة بالمنافسات التكنولوجية و حتى وزن المؤسسة في المجتمع.

وهذا ما تتمتع به الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز حيث لها المكانة على مستوى الاقتصاد الوطني وكذلك على المستوى الاجتماعي لما تقدمه من خدمة عمومية للزبائن.

جدول رقم (17): المتغيرات التنظيمية حسب أقدمية الفئات العمالية

المجموع	الأفراد		التكنولوجيا الحديثة		الهيكل التنظيمي		إستراتيجية المؤسسة		المتغيرات التنظيمية الأقدمية		
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك			
	77	100%	8	10.4%	3	3.9%	43	55.8%	23	29.2%	[10-0]
	14	100%	2	14.3%	2	14.3%	9	64.3%	1	7.1%	[20-10[
	13	100%	2	15.4%	1	7.7%	10	76.9%	-	-]30-20[
المجموع	104	100%	12	11.5%	6	5.8%	62	59.6%	24	23.1%	

¹ ABEDOU Abderrahmane et autres , Rapport final : Le climat social au sein du groupe SONELGAZ , CREAD , Février 2007 , p 21 .

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين من الفئات العمالية صرّحوا بأن التغيير التنظيمي في شركة سونلغاز بنسبة 59.6% على مستوى الهيكل التنظيمي، و هي موزعة على المبحوثين الذين أقدميتهم [20-30] سنة بنسبة 76.9% و [10-20] سنة بنسبة 64.3%، و 55.8% لأقدمية [0-10] سنوات . تليها التغيير في إستراتيجية المؤسسة بنسبة 23.1% ثم التغيير في الأفراد 11.5% ، و في الأخير التغيير في التكنولوجيا بنسبة 5.8%.

إذن التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ارتكز على التغيير بالهيكل التنظيمي، و إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل، هذا هو المسعى المتبع من قبل مجمع سونلغاز خلال هذه السنوات الأخيرة. و من أجل الامتثال لأحكام قانون فبراير 2002¹ ، اعتمدت سونلغاز نصوصا أساسية جديدة خاصة بالشركة ذات أسهم، وتحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركات عاملة وشركة أم.

جدول رقم (18): التشجيع على الإبداع و الابتكار من خلال تغيير أنظمة العمل حسب الفئات

السوسيو مهنية

التشجيع على الإبداع و الابتكار الفئات السوسيو مهنية	نعم		لا		نوعا ما		المجموع	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
إطار	12	15.2%	30	38%	37	46.8%	79	100%
عون تحكم	2	10.5%	7	36.8%	10	52.6%	19	100%
منفذ	1	16.7%	2	33.3%	3	50%	6	100%
المجموع	15	14.4%	39	37.5%	50	48.1%	104	100%

من خلال الجدول يتضح أن الاتجاه العام للجدول 48.1% من المبحوثين الذين صرّحوا بأن التغيير في أنظمة العمل ساهم في التشجيع على الإبداع و الابتكار خاصة بالنسبة لأعوان التحكم بنسبة 52.6%، تليها فئة المنفذين بنسبة 50% و 46.8% للإطارات. بينما المبحوثين الذين يرون بأن التغيير في أنظمة العمل لم يساهم في تشجيعهم على الإبداع و الابتكار بنسبة 37.5%.

إذن تغيير أنظمة العمل في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز سونلغاز ساهم في تشجيع الفئات العمالية على الإبداع و الابتكار، لأن التشجيع على الإبداع و الابتكار عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يعني أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا و هو يعمل نحو

¹ www.sonelgaz.dz, consulté le 20 décembre 2013 .

الارتقاء و التقدم و إلا فقد مضمونه. و لتحقيق ذلك تقوم المؤسسة بتوفير الظروف الملائمة بما في ذلك الموارد، و الإمكانيات و الوسائل لتحقيق أهدافها.

جدول رقم (19) : مساهمة و سائل الاتصال الحديثة (الإنترنت ،الإنترنت) في وصول

المعلومات حسب أقدمية الفئات العمالية

المجموع		لم تضيف شيئاً		قليلاً		كثيراً		مساهمة وسائل الاتصال الأقدمية
						ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	[10-0]
77	100%	9	11.7%	10	13%	58	75.3%	
14	100%	3	21.4%	7	50%	4	28.6%	[20-10]
13	100%	2	15.4%	1	7.7%	10	76.9%	[30-20]
104	100%	14	13.5%	18	17.3%	72	69.2%	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن الاتجاه العام للجدول 69.2% من أفراد العينة يؤكدون أن استعمال المؤسسة لوسائل الاتصال الحديثة (الإنترنت ،الإنترنت) في وصول المعلومات إلى مختلف الفئات السوسيو مهنية خاصة منها الإطارات التي تستعمل الإنترنت كثيرا في القيام بأعمالها الإدارية، و هذا ما بينه المبحوثون الذين أقدميتهم [20-30] سنة بنسبة 76.9% و 75.3% للذين أقدميتهم [0-10] سنوات ، بينما 50% من المبحوثين الذين أقدميتهم [10-20] سنة صرحوا أن مساهمة وسائل الاتصال الحديثة في وصول المعلومات كانت قليلة.

و من هنا تبرز أهمية التغيير في المجال التكنولوجي و ذلك بتطوير أنشطة التنسيق باستخدام شبكة الاتصالات و التي تفيد تقصير المسافات لتداول المعلومات مستهدفة استغلال الوقت وكذلك تمكن فعالية التسيير في إيجاد نظام لتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الهرمية لتحقيق التكامل والتوازن.

فالعلمية الاتصالية بين الرئيس و المرؤوسين في المؤسسة تسهل عملية اتخاذ القرارات على المستوى التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد و الجماعات و كذلك تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف و الغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج و الخطط و السياسات و التي تم وضعها من اجل ذلك إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين و الصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها. فاستخدام المؤسسة للإنترنت و الانترنت مواكبة بذلك التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية و الإنترنت اليوم هو أحد الأدوات و الوسائل الأوسع استعمالا في مجال الأعمال حيث

يمكن للمنظمات من الحصول على احدث التطورات في عالم الأعمال و على الوصول إلى المعلومات عن بعد و الاتصال بفاعلية بالمنظمات الأخرى¹.

ومن الخدمات التي توفرها شبكة الإنترنت هي البريد الإلكتروني و خدمة نقل الملفات و خدمة الدخول عن بعد و خدمة الويب و القوائم البريدية و غيرها. كما أن شبكة الإنترنت هي شبكة محلية تستخدم تقنيات الانترنت بحيث نرى الموظفين يدخلون على موقع المنظمة التي تساعدكم و تسهل لهم مختلف العمليات الاتصالية مع الإدارة العليا و كذلك تسهل أداء مهام الوظيفة مستخدمين بذلك برامج التصفح على الشبكة، و تحقق الانترنت فوائد للمنظمات فهي تحقق الفعالية عبر تحسين تقنيات تبادل المعلومات من حيث التغلب على الصعوبات في جمع و نشر المعلومات الضرورية بطريقة آمنة.

جدول رقم (20) : مساهمة الهيكل التنظيمي الجديد حسب أقدمية الفئات العمالية

المجموع		التشجيع على الإبداع		تحسين و تطوير الأداء		إعطاء المسؤولية لذوي الكفاءات		مساهمة الهيكل التنظيمي	
								الأقدمية	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
100%	77	32.5%	25	28.6%	22	39%	30	[10-0]	
100%	14	64.3%	9	-	-	35.7%	5	[20-10[
100%	13	46.2%	6	30.8%	4	23.1%	3]30-20[
100%	104	38.5%	40	25%	26	36.5%	38	المجموع	

يعرّف جاكسون الهيكل التنظيمي بأنه " التوزيع الثابت نسبيا لأدوار العمل والوسائل الإدارية التي تكون نمطا من النشاطات العمل المتصلة بعضها مع بعض والتي تسمح للمنظمة بأداء و تنسيق نشاطات عملها و السيطرة عليها"²

و إعادة بناء الهيكل التنظيمي هي كافة الجهود التي تبذل من قبل الإدارة العليا في المنظمة أو من قبل خبراء متخصصين في سبيل دراسة و تحليل كافة المبادئ و الأسس التنظيمية المطبقة فعليا في المنظمة و كافة الممارسات الإدارية المتعلقة بتقسيم الأعمال والعلاقات والاتصالات و تدرج السلطات و توزيع المسؤوليات و كذلك سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم و مستويات آرائهم.

¹ الأمم المتحدة، التكنولوجيا الجديدة لتعزيز القدرات التنافسية والإنتاجية في قطاعات مختارة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، نيويورك، 2003، ص26.

² جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم : منظور كلي للإدارة، تر : خالد حسن زروق ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص196.

و من خلال التغيير التنظيمي الذي قامت به سونلغاز على مستوى هيكلها التنظيمي نجد أن الاتجاه العام للجدول 38.5% من المبحوثين أجابوا أن الهيكل الجديد ساهم في التشجيع على الإبداع خاصة بالنسبة للمبحوثين الذين أقدميتهم أكبر من عشر (10) سنوات، بنسبة 64.3% لأقدمية [10-20] سنة و 46.2% لأقدمية [20-30] سنة، بينما هناك مجموعة من المبحوثين صرحوا بأن الهيكل التنظيمي الجديد ساهم في إعطاء المسؤولية لذوي الكفاءات بنسبة 39% لمن أقدميتهم [0-10] سنوات. إذن أغلبية العاملين بالمؤسسة صرحوا بأن الهيكل التنظيمي الجديد ساهم في التشجيع على الإبداع ، و هي الفئة التي أقدميتها أكبر من عشر سنوات و هم المبحوثون الذين عايشوا مرحلة التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز منذ 2002. أما المبحوثين الذين صرحوا بأن الهيكل التنظيمي أعطى المسؤولية لذوي الكفاءات و هم فئة شابة تقل تركز على مستوى الإطارات.

و يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسات الاقتصادية تسعى جاهدة للوصول إلى معدلات أداء جيدة و تبذل قصارى جهدها للمحافظة على كفاءة الأداء و العمل المبتكر و دعم استمراريته وهذا ما يتميز به الهيكل التنظيمي الجديد لسونلغاز.

فالهيكل التنظيمي الذي له دور أساسي في تحقيق أهداف المنظمة و بذلك فإن قدرة المنظمة على تنمية قدرات و مواهب الأفراد العاملين بها تتأثر بمدى مرونة و جودة الهيكل التنظيمي الذي يساهم في تطوير أداء الموظفين و بالتالي يترتب عنه الإبداع و الابتكار من طرف العاملين إذا ما وجدوا المناخ التنظيمي الملائم.

- القوة:

جدول رقم (21) : علاقة المتغيرات التنظيمية بالإجراء الذي يتخذه المسؤول في حالة التغيير

التنظيمي بالنسبة للإطارات القيادية

الإجراء	توضيح أسباب و أهداف التغيير		محاولة إقناع العاملين بالتغيير		الأمر بالتنفيذ		المجموع	
	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن
المتغيرات التنظيمية								
إستراتيجية المؤسسة	4	40%	-	-	6	60%	10	100%
الهيكل التنظيمي	5	55.6%	2	22.2%	2	22.2%	9	100%
التكنولوجيا الحديثة	-	-	2	100%	-	-	2	100%
الأفراد	3	33.3%	4	44.4%	2	22.2%	9	100%
المجموع	12	40%	8	26.7%	10	33.3%	30	100%

معامل الارتباط 0.55

تبين البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه الاتجاه العام للمبحوثين يمثل نسبة 40 % والتي تفيد تصريح المبحوثين أن الإجراء الذي يتخذه المسؤول في حالة التغيير التنظيمي هو توضيح أسباب و أهداف التغيير، تليها 33.3% ممن أجابوا أن الإجراء هو الأمر بالتنفيذ، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بمحاولة إقناع العاملين بالتغيير نسبة 26.7 % و بإدخالنا للمتغيرات التنظيمية نجد أن 40 % موزعة على الهيكل التنظيمي بنسبة 55.6 % أهداف و استراتيجيات المؤسسة 40 % و الأفراد 33.3 % بالمقابل 33.3 % موزعة كالتالي 60 % لأهداف و استراتيجيات المؤسسة و بالتساوي بنسبة 22.2 % بالنسبة للهيكل التنظيمي و الأفراد و في الأخير 26,7% موزعة على 100 % للتكنولوجيا الحديثة ، 44.4 % للأفراد و 22.2 % للهيكل التنظيمي.

و من هنا يمكن القول أن الإجراء الذي يتخذه المسؤول في حالة التغيير التنظيمي مرتبط بالمتغيرات التنظيمية بحيث أن التغيير في التكنولوجيا الحديثة يحاول المسؤول إقناع العاملين بالتغييرات حيث سجلت نسبة 100 % بينما التغيير في أهداف و استراتيجيات المؤسسة فإن الإجراء هو الأمر بالتنفيذ بنسبة 60 % ، يليها التغيير في الهيكل التنظيمي حيث يحاول المسؤول توضيح أسباب و أهداف التغيير بنسبة 55,6 % و في الخير التغيير في الأفراد فالمسؤول يحاول إقناع العاملين بنسبة 44,4 %.

و هذه العلاقة بين المتغيرات التنظيمية و الإجراء الذي يتخذه المسؤول في حالة التغيير التنظيمي بينهما معامل الارتباط الذي بلغ 0.55 و هو دليل على أن هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرات التنظيمية والإجراء المتخذ لأنه من خلال هذا يؤثر في العاملين المؤسسة و تبرز قوته على التأثير فيهم و ذلك بالسعي إلى بناء و تغيير الثقافة التنظيمية تهدف إلى تطوير الرؤية التي يؤسس بها المرؤوسين وهذا ما يسمى التأثير النمذجي (المثالي) والذي اعتبره Bass المستوى الأعلى للقيادة التحويلية فالقائد التحويلي يتصرف بطرائق تتلاءم مع الأفراد المرؤوسن و الإصغاء و تقديم التغذية العكسية و تقديم الاحترام وضع التوجه من أجل تحقيق الأهداف و النظر إلى حاجات الآخرين و تفضيل حاجاتهم الشخصية على حاجاته فلدى القائد قدرات لإظهار السلوك الأخلاقي و المعنوي عالية إظهار القوة عند ما يكون ذلك ضرورياً!

¹ شهيناز فاضل أحمد، "تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية و القيم التنظيمية"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، العدد 73 ، 2008، ص101.

جدول رقم (22): معرفة سبب مقاومة العمال للتغيير التنظيمي حسب أقدمية الإطارات القيادية

المجموع		غياب التحفيز		الخوف من فقدان المنصب		سبب المقاومة
ن	ك	ن	ك	ن	ك	الأقدمية
100%	14	85.7%	12	14.3%	2	[20-10]
100%	13	61.5%	8	38.5%	5	[30-20[
100%	3	-	-	100%	3	30 سنة فأكثر
100%	30	66.7%	20	33.3%	10	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية نجد أن الاتجاه العام للجدول 66.7% من الإطارات القيادية صرحوا بأن سبب مقاومة العمال للتغيير التنظيمي هو غياب التحفيز خاصة الذين أقدمتهم [20-10] سنة بنسبة 85.7%، و 61.5% لمن أقدمتهم [30-20] سنة، تليها نسبة 33.3% من الإطارات القيادية صرحوا أن السبب هو الخوف من فقدان المنصب خاصة عند الإطارات الذين أقدمتهم تتجاوز ثلاثين (30) سنة بنسبة 100%.

إذن مقاومة العمال حسب تصريح الإطارات القيادية خوفا من فقدان مناصبهم، و ذلك راجع إلى التغيير في الأفراد أين تم نقل أغلبية عمال الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز إلى مناصب عمل أخرى تابعة إلى الفروع، و هذا الانتقال نجم عنه مقاومة شديدة من طرف العمال الذين تم تحويلهم، بحيث أن تحويلهم جاء فجأة بالنسبة لهم و لم يتم إبلاغهم بأمر التغيير إطلاقا و جاء التنفيذ مباشرة. أما بالنسبة لغياب التحفيز كسبب من أسباب المقاومة، ذلك لأن نجاح التغيير مرتبط بمدى اقتناع العمال بالتغيير، و هل هذا التغيير يأتي بما يطمح إليه العامل أم لا، لذلك تلجأ المؤسسة إلى تحقيق نوع من التوافق بين أهداف العاملين و أهداف المنظمة عن طريق جملة من السياسات و الأنظمة منها أنظمة التحفيز و المكافآت.

جدول رقم (23): المسؤول القدوة حسب الفئات السوسيو مهنية و جنس الفئات العمالية

المجموع		لا		نعم		المسؤول قدوة	
						الفئات	الجنس
ن	ك	ن	ك	ن	ك		
						إطار	ذكر
%100	29	%75.9	22	%24.1	7	عون تحكم	
%100	3	%100	3	-	-	منفذ	
						المجموع الجزئي	
%100	34	%79.4	27	%20.6	7	إطار	أنثى
%100	50	%68	34	%32	16	عون تحكم	
%100	16	%68.8	11	%31.3	5	منفذ	
						المجموع الجزئي	
%100	70	%65.7	46	%34.3	24	المجموع الكلي	
%100	104	%70.2	73	%29.8	31		

من خلال الجدول يتضح أن الاتجاه العام 70.2% من المبحوثين لا يعتبرون مسؤولهم قدوة بالنسبة لهم ، و هم من الذكور بنسبة 79.4% و هي موزعة على العاملين من أعوان التحكم و المنفذين بنسبة 100%، و الإناث بنسبة 65.7% خاصة لدى أعوان التحكم و الإطارات بنسبة 68.8% و 68% على التوالي. و في المقابل 29.8% من يعتبرون مسؤولهم قدوة خاصة عند فئة المنفذين من الإناث بنسبة 75%.

و تفسير ذلك راجع إلى أسلوب القيادة في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز القائم على هرمية السلطة، و كذلك عدم مشاركة العمال و الأخذ باقتراحاتهم و آرائهم أي أن المسؤول هو من يقرر و العمال ما عليهم إلا تنفيذ الأوامر. لأن القائد الناجح هو الذي يستطيع من خلال قدراته و مهاراته التفكير بشكل استراتيجي و القدرة على العمل و التأثير في العمال ، و اكتساب القوة يتطلب سلطة فاعلة و الحفاظ عليها يستوجب أيضا الاهتمام و الاحترام و المبادرة.

- الصفوة:

جدول رقم (24) : علاقة المتغيرات التنظيمية بتحقيق الثقة في قدرات العاملين بالنسبة للإطارات القيادية

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		الثقة في قدرات العاملين المتغيرات التنظيمية
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
%100	10	%50	5	-	-	%50	5	إستراتيجية المؤسسة
%100	9	%22.2	2	-	-	%77.8	7	الهيكل التنظيمي
%100	2	%100	2	-	-	-	-	التكنولوجيا الحديثة
%100	9	%33.3	3	%22.2	2	%44.4	4	الأفراد
%100	30	%40	12	%6.7	2	%53.3	16	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول نجد أن الاتجاه العام للجدول 53.3 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن هناك ثقة في قدرات العاملين موزعة على المتغيرات التنظيمية كالاتي 77.8 % بالنسبة للهيكل التنظيمي 50 % بالنسبة لأهداف و إستراتيجية المؤسسة و 44.4 % بالنسبة للأفراد، تليها 40 % ممن أجابوا بأن هناك ثقة نوعا ما في قدرات العاملين بنسبة 40 % موزعة على التكنولوجيا الحديثة بنسبة 100 % و 50% بالنسبة للأفراد و الاستراتيجية المؤسسة و 33.3 % بالنسبة للأفراد و 22.2 % للهيكل التنظيمي، و في الأخير نسبة 6.7 % ممن أجابوا بأنه لا توجد ثقة في قدرات العاملين و الخاصة بتغيير الأفراد بنسبة 22.2 % نوعا ما.

ومنه يمكن القول أن هناك ثقة في قدرات العاملين في التغيير في التكنولوجيا الحديثة بنسبة 100 % و ثقة بنسبة 77.8 % في التغيير الهيكل التنظيمي و كذلك بالنسبة لأهداف و إستراتيجية المؤسسة بنسبتين متساويتين 50 % و توجد أيضا ثقة في قدرات العاملين عند التغيير في الأفراد بنسبة 44.4 %.

نستنتج من كل هذه أنه مهما كانت المتغيرات التنظيمية فإن المسؤولين في المؤسسة يضعون ثقتهم في عمالها و هذا ما يدل على قيمة الصفوة و الثقة في قدرات العاملين يستند كثيرا على عامل

الكفاءة بحيث يعتقد القائد بوجود طاقات كامنة إبداعية في الأفراد و ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد.

و الصفة كقيمة تعد خيارا صعبا بحيث تتطلب لقيادة مجموعة عالية من القدرات أو الكفاءات النادرة نسبيا و التي لا تتوافر لا في الصفة إذ يتم اختيارهم وفقا لمعايير منها : تجديد الكفاءات، استخدام المعايير الموضوعية التعرف على قيم العامل و تقييم كفاءته و دوافعه للعمل و الانجاز و هذا ما يبينه الجدول من خلال الثقة في قدرات العاملين و التي ترتبط بمختلف التغيرات الحاصلة بالمؤسسة و يبرز هذا من معامل الارتباط يبين المتغيرات التنظيمية و الثقة في قدرات العاملين و الذي قدر ب : 0.49 و الذي يعبر عن وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين.

جدول رقم (25) : العلاقة بين المتغيرات التنظيمية و وصول المعلومات و القرارات حول التغيير

بالنسبة للفئات العمالية

المجموع	أبدا		نادرا		أحيانا		دائما		وصول القرارات و المعلومات المتغيرات التنظيمية	
	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن		
%100	24	%25	6	%41.7	10	%25	6	%8.3	2	إستراتيجية المؤسسة
%100	62	%30.6	19	%29	18	%25.8	16	%14.5	9	الهيكل التنظيمي
%100	6	-	-	%50	3	%50	3	-	-	التكنولوجيا الحديثة
%100	12	%50	6	%25	3	%25	3	-	-	الأفراد
%100	104	%29.8	31	%32.7	34	%26.9	28	10.6	11	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل 32.7 % من المبحوثين صرحوا بأن القرارات و المعلومات نادرا ما تصلهم عن التغيير بالمؤسسة منهم 50 % لما يكون التغيير على مستوى التكنولوجيا ، و 41.7 % لما التغيير يمس إستراتيجية المؤسسة بينما 29.8 % صرحوا بأن القرارات

و المعلومات لا تصلهم أبدا و ذلك بنسبتي 50 % و 30.6 % و المتعلقة بالتغيير على المستوى الأفراد و الهيكل التنظيمي على التوالي.

و ما نستنتجه هو أن وصول القرارات والمعلومات عن أي تغيير بالمؤسسة أي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز مازالت تعاني الاحتكار من طرف المستويات الإدارية العليا في المؤسسة لأنه من الفاعلية التنظيمية و وصول المعلومات إلى كافة المستويات التنظيمية و هذا ما يبرز أن التغيير أمر مفروض على العمال و ما عليهم سوى التنفيذ فقط. و هذا أيضا ما يدل على أن المشاركة العمالية في المسائل المتعلقة بالتغيير ضعيفة جدا بسبب اقتصار اتخاذ القرارات و مناقشتها في المستويات القيادية فقط. و ذلك يدل على أنه لا يزال احتكار المعلومات في مستويات معينة و عدم إشراك العاملين في الأمور التنظيمية، فالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تزال عاجزة عن التكيف مع التغيرات الكبرى والديناميكية الحاصلة نحو اقتصاد السوق، وما يستلزمه ذلك من تطوير في أنظمة وأنماط التسيير والتعامل مع العاملين، وكذلك نقص الاهتمام بالاعتبارات الإنسانية خاصة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، فغياب المعلومات من مصدرها الرسمي يجعل العمال يسعون للوصول إلى المعلومة بطرق غير رسمية (الأحاديث اليومية بين العمال، الإشاعات...).

- المكافأة:

جدول رقم (26): العلاقة بين أهمية المكافأة و اقتناع العمال بالتغيير بالنسبة للإطارات القيادية

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		اقتناع العمال أهمية المكافأة
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
100%	5	60%	3	-	-	40%	2	التشجيع على الإبداع و الابتكار
100%	11	81.8%	9	18.2%	2	-	-	تطوير الأداء
100%	14	28.6%	4	71.4%	10	-	-	تحفيز العمل على البقاء بالمؤسسة
100%	30	53.3%	16	40%	12	6.7%	2	المجموع

يبين الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين مقتنعين نوعا ما بالتغيير التنظيمي بنسبة 53.3%، موزعة حسب أهمية المكافأة بالمؤسسة، 81.8% و المتعلقة بتطوير أداء العاملين و 60% خاصة بالتشجيع على الإبداع و الابتكار، تليها نسبة 40% لا يفتنحون بالتغيير التنظيمي مقسمة بين تحفيز

العمال على البقاء بالمؤسسة بنسبة 71.4%، و في الأخير 6.7% ممن هم مقتنعين بالتغيير من خلال التشجيع على الإبداع و الابتكار بنسبة 40%.

إذن للمكافأة أهمية كبيرة في اقتناع العمال بالتغيير التنظيمي، و هذا ما بينه اقتناع العمال من خلال تطوي الأداء و تحسينه و كذلك التشجيع على الإبداع و الابتكار. و يستمد العمال مواقفهم من خلال بيئة العمل المحفزة على تقديم أحسن الأداءات لتحقيق أهداف العاملين و أهداف المؤسسة.

جدول رقم (27): تطوير أنظمة التحفيز بالمؤسسة حسب أقدمية الإطارات القيادية

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		تطوير أنظمة التحفيز الأقدمية
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
100%	14	71.4%	10	14.3%	2	14.3%	2	[20-10]
100%	13	46.2%	6	-	-	53.8%	7	[30-20]
100%	3	-	-	-	-	100%	3	30 سنة فأكثر
100%	30	63%	19	6.7%	2	30%	9	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن التغيير التنظيمي ساهم نوعا ما في تطوير أنظمة التحفيز بنسبة 63%، خاصة عند الإطارات القيادية الذين أقدميتهم [20-10] سنة بنسبة 71.4%، تليها 30% ممن أجابوا بوجود تطوير في أنظمة التحفيز موزعين على الإطارات القيادية الذين يملكون سنوات خبرة و عمل بالمؤسسة تتجاوز الثلاثين (30) سنة بنسبة 100%، و 53.8% لأقدمية [30-20] سنة، و في الأخير 6.7% ممن يرون أن التغيير لم يسلمهم في تطوير أنظمة التحفيز.

و يمكن تفسير ذلك لما تملكه أنظمة الحوافز من أهمية في حياة العاملين المهنية و تعتبر عامل مهم في دفع العاملين للتميز و توفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية أو المعنوية و كذلك الترقية و التي يجب أن تكون ضمن خطة مبرمجة تكفل إنصاف كل العاملين بالمنظمة و تشجع على استمرار الجهود المتنافسة من جانب العاملين و المديرين و أن تتناسب مع كفاية الفرد و ما يبذله من جهد متميز في عمله و تكون واضحة لا لبس فيها و أن يستفيد من هذه الخطة عدد كبير من الموظفين دون أن تتحيز لمصلحة البعض فحسب، و أخيرا يتوقف الأمر في تطبيق هذه الخطة على حسن الإدارة و كلمة المديرين و تحقيقهم العدالة و المصلحة العامة. فالتغيير ينتج من خلال خلق قواعد جديدة و التغيير في نمط المكافأة (الحوافز المادية) يشعل نار التغيير و الفاعلون سيبحثون عن نموذج جديد يمكنهم من أخذ مواقعهم مع الآخرين داخل التنظيم.

- الكفاءة:

جدول رقم (28): التكوين و علاقته بتطوير الكفاءات بالنسبة للفئات العمالية

المجموع		تطوير الكفاءات				الاستفادة من التكوين
		لا		نعم		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	
%100	23	%78.3	18	%21.7	5	إدماج العاملين الجدد
%100	22	%86.4	19	%13.6	3	تنمية مهارات العاملين
%100	3	%66.7	2	%33.3	1	زيادة المعارف عن العمل
%100	48	%81.3	39	%18.7	9	المجموع الجزئي
%100	56	%94.9	53	%5.4	3	لم يتلق
%100	104	%88.5	92	%11.5	12	المجموع الكلي

من خلال البيانات الإحصائية من الجدول أعلاه يتبين أن الاتجاه العام 88.5% من المبحوثين الذين صرّحوا بأن المؤسسة لا توفر الوسائل لتطوير الكفاءات، و أغلبيتهم لم يتلقوا تكويناً منذ التحاقهم بالمؤسسة بنسبة 94.9%، و 81.3% من المبحوثين الذين تلقوا تكويناً في المؤسسة أجابوا بعدم توفر وسائل تطوير المهارات على الرغم من أن إجاباتهم كانت أن الهدف من التكوين هو تنمية مهارات العاملين بنسبة 86.4%. و كل هذا راجع إلى ظروف التكوين و كذلك مدى استفادة العمال من البرامج التكوينية باعتبار التكوين من الوسائل الأساسية لتطوير مهارات و كفاءات العاملين. و التدريب هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تزويدهم بالمعلومات و المعارف و المهارات و الخبرات التي تؤدي إلى زيادة كفاءتهم الحالية و المستقبلية¹. و يلعب التدريب دوراً كبيراً في تنمية و تطوير الأداء لكافة القوى العاملة في المنظمة، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، و الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل و الأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المنظمة.

¹ مصطفى نجيب شلوش، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، 1996، ص ص 231، 232.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح أن الاتجاه العام للجدول 37.5% من المبحوثين تكيفوا مع التغيير التنظيمي، خاصة بالنسبة للذكور بنسبة 44.1% و الإناث 34.3%، و هذا بعد إدخالنا للمتغير الرائز (الجنس) على الأقدمية نجد أن الذكور 100% لمن أقدميتهم [20-30] سنة ، أما الإناث 46.9% لمن أقدميتهم [0-10] سنوات، و تليها 36.5% من المبحوثين الذين تكيفوا نوعا ما مع التغيير خاصة عند الإناث الذين أقدميتهم [10-20] سنة بنسبة 81.8% و 100% عند الذكور في نفس سنوات الأقدمية و 60% إناث لأقدمية [20-30] سنة. و في الأخير نسبة 26% من لم يتكيفوا مع التغيير التنظيمي.

و يمكن تفسير هذه المعطيات الإحصائية أن للجنس و الأقدمية علاقة في تحقيق التكيف مع التغيير، بحيث كلما زادت سنوات الأقدمية عند الذكور زاد تكيفهم و الأمر نفسه عند الإناث، و هذا ما بينه معامل الارتباط بين المتغيرات بالنسبة للإناث حيث قدره: 0.52 و هي علاقة طردية متوسطة. و هذا يعود أيضا لأهمية التكوين في تكيف العاملين مع التغيرات الحاصلة بالمؤسسة و كذلك و عي العاملين بأهداف و أهمية التغيير التنظيمي بالإضافة إلى المستوى التعليمي الجامعي الذي يتمتع به المبحوثين ، لأنه في بداية التغيير كان كل شيء غامضا بالنسبة لهم و لا يوجد أي توضيح حول التغيير و أهدافه مما جعل العاملين في خوف دائم من هذا التغيير لذلك لا بد من أساليب و برامج توضح لهم ماهية التغيير و أهدافه، الأمر الذي دفع بهم إلى المقاومة و هذا أمر طبيعي بالنسبة لأي تغيير ولكن المهم هو مواكبة التغيير و اقتناع العاملين بأهمية التغيير للتقليل من حدة المقاومة السلبية وذلك من خلال برامج تكوينية ، عقد جلسات و اجتماعات لمناقشة الأوضاع و المسائل التنظيمية حتى يشعر العامل بالأمان الوظيفي والاستقرار وهذا ما صرح به بعض المبحوثين أنهم يتخوفون من التغيير لأنهم يجهلون الغاية من التغيير وكذلك الخوف من فقدان مناصب عملهم.

- العدل:

جدول رقم (30): كيفية ترقية العمال حسب الفئات السوسيو مهنية

المجموع	حسب العلاقات غير الرسمية		حسب الأقدمية و الخبرة		حسب الكفاءات		الترقية	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	الفئات السوسيو مهنية
100%	79	19%	15	60.8%	48	20.3%	16	إطار
100%	19	10.5%	2	52.6%	10	36.8%	7	عون تحكم
100%	6	50%	3	50%	3	-	-	منفذ
100%	104	19.2%	20	58.7%	61	22.1%	23	المجموع

إن مصطلح الترقية في الإدارة الجزائرية يدل على انتقال الموظف من رتبة إلى أخرى ، أي انتقال من درجة إلى أخرى مع تمتعه بالزيادة في المرتب¹.

من خلال الجدول يتضح أن الاتجاه العام 58.7% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الترقية في الشركة الجزائرية تتم حسب الأقدمية، و ذلك بالنسبة لكل الفئات السوسيو مهنية 60.8% من الإطارات، 52.6% من أعوان التحكم و 50% من المنفذين، تليها نسبة 22.1% بأن الترقية تتم حسب الكفاءات، و في الأخير 19.2% أنها تتم حسب العلاقات غير الرسمية.

و تعتبر ترقية العمال حسب الخبرة و الأقدمية اعترافا بفاعليها و يمدهم بالثقة و الولاء للمؤسسة ، و بالتالي تحقيق رضا العاملين بها. و كذلك الكفاءات التي تعتبر مصدر قوة المورد البشري بها يستطيع التكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة بالمؤسسة كما أنه لا يخلو أي تنظيم من العلاقات غير الرسمية في معالجة مختلف المسائل التنظيمية مثل : الترقية ، المكافأة، فرص التكوين ...

إن اعتماد المؤسسة على ترقية العمال على أساس الخبرة و الأقدمية معناه تقليل الحوافز أمام العاملين للتنافس في العمل وتطويره ذلك لأنهم يعرفون أن المهم هو الأقدمية وليس الكفاءة مما يؤدي إلى وصول أشخاص غير مؤهلين لوظائف القيادة وهو أمر له أثر سلبي.

لذلك فإن النظام الذي يجمع بين الأقدمية والكفاءة هو المناسب بحيث تعتبر الأقدمية كأساس للترقية في المراكز الدنيا وخاصة الروتينية، والاعتماد على الكفاءة أكثر من الأقدمية في الترقية للمراكز العليا، والسياسة المعقولة في الترقية هي السياسة التي توازن بين الأقدمية والكفاءة بحيث تكسب ثقة الأفراد وإيمانهم بعدالة الترقية. و يقول بودون أن عدم المساواة في الحظوظ أصبحت مشكلة اجتماعية حادة بالنسبة لعلماء الاجتماع².

¹ الجريدة الرسمية، رقم: 13 مارس 1985، المادة: 71 إلى 85، من المرسوم 85 - 59، المؤرخ في 23 مارس، المتعلقة بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

² Raymond Boudon, *L'inégalité des chances : La mobilité sociale dans les sociétés industrielles*, Paris, Coll.U, 1998, p38.

- فريق العمل:

جدول رقم (31): علاقة استعمال التكنولوجيا الحديثة بالعمل في فريق بالنسبة للفئات العمالية

المجموع		لا		نعم		العمل في فريق استعمال التكنولوجيا
ن	ك	ن	ك	ن	ك	
72	100%	14	19.4%	58	80.6%	ساهمت كثيرا
18	100%	7	38.9%	11	61.1%	ساهمت قليلا
14	100%	3	21.4%	11	78.6%	لم تضيف شيئا
104	100%	24	23.1%	80	76.9%	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين يحبذون العمل في فريق بنسبة 76.9%، خاصة الذين صرّحوا بأن استخدام التكنولوجيا الحديثة (الإنترنت، الإنترنت) ساهمت كثيرا في وصول المعلومات بنسبة 80.6%، و 61.1% لأن مساهمتها قليلة. و في المقابل 23.1% لا يحبذون العمل في فريق و صرحوا بأن استخدام التكنولوجيا ساهم قليلا في وصول المعلومات بنسبة 38.9%.

و تفسير رغبة أغلبية العمال في العمل في فريق راجع إلى أن العمل بأسلوب الفريق يحقق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية و كذلك رفع الروح المعنوية عند الانضمام للفريق. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعّالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة. و تُعدّ المؤسسة مسؤولة عن استحداث الثقافة المؤسسية التي تدعم تفويض الصلاحيات للفريق واكتسابه للخبرات، كما تشجعه على الإبداع والابتكار، وعلى مقاربة النزاعات بطريقة تضمن تحقيق الربح وتخطي الفشل وعدم الوقوع في الخطأ، وتؤمن تواصلًا منفتحًا وتخلق قنوات للتواصل.

¹ ب. كاستكا و آخرون، "العوامل المؤثرة على التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء"، إدارة عمل الفريق: مجلة عالمية، المجلد 7، العدد 8/7، 2001، نقلًا عن: <http://www.emerald-library.com/ft>، اطلع عليه: 25 ديسمبر 2013، 17:30.

جدول رقم (32): تحسيس المسؤول بفريق العمل حسب أقدمية الفئات العمالية

المجموع		أحيانا		لا		نعم		التحسيس بفريق العمل الأقدمية
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	[10-0]
%100	77	%36.4	28	%20.8	16	%42.9	33	
%100	14	%78.6	11	%7.1	1	%14.3	2	[20-10[
%100	13	%53.8	7	%30.8	4	%15.4	2]30-20[
%100	104	%44.2	46	%20.2	21	%35.6	37	المجموع

يبين الجدول السابق أن 44.2% من المبحوثين الذين صرحوا بأن مسؤولهم يحسّسهم أحيانا بأنهم جزء من فريق ، خاصة عند ذوي الأقدمية [20-10[سنة بنسبة 78.6% و [30-20[سنة بنسبة 53.8% ، بينما 35.6% ممن أجابوا بـ: نعم و أغلبيتهم من لهم أقدمية [10-0[سنوات بنسبة 42.9% ، و في الأخير 20.2% من المبحوثين لا يحسّسهم مسؤولهم بأنهم من فريق العمل.

يعتبر عمل الفريق أساسا لازما لأي منظمة ترغب في النجاح، إذ لا بد من تشكيل فرق عمل تقوم بالمهام المختلفة وتتغير بها الأدوار حسب طبيعة العمل والخبرة المتوفرة لدى الأفراد، ويتميز عمل الفريق بالارسمية في العمل وعدم التمسك بالشكليات، لأن اهتمام المسؤول داخل مؤسسة سونلغاز بالعاملين بالمؤسسة ومحاولته خلق علاقات تفاعلية بينه وبين الأفراد، واتخاذ القرارات التي تتناسب وأعضاء فريقه يساهم في تنمية روح الجماعة ليس لتحقيق الأهداف الشخصية وإنما الهدف الأساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة. لأن المشكلة الأساسية التي تواجه المسيرين هي فقدان الإنسجام و غياب الانضباط وهما شرطان أساسيان لكل عمل جماعي و منظم و بدونهما لا تستطيع أي مؤسسة أن تحقق أهدافها . و هذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات¹ التي قامت بدراسة العلاقة بين درجة الإنسجام أو التماسك بين العمال و نجاحه في المؤسسة منها دراسة D.R.Denison و الذي توصل إلى نتيجة مفادها أنه هناك علاقة بين النجاعة و مستوى درجة الإنسجام في إجابات المبحوثين على المدى المتوسط و القريب و أنه على المستوى البعيد بدأت هذه العلاقة تأخذ اتجاه معاكس و تم تفسير هذا الاتجاه المعاكس على أن الإنسجام على المدى البعيد يضعف المؤسسة على التأقلم مع المحيط.

¹ بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر - PIPE GAZ - غرداية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الجزائر، 2005، ص 296.

جدول رقم (33): موقف الإطارات القيادية من التغيير حسب الأقدمية و الجنس

المجموع	بدون موقف		ترفض التغيير		تقبل التغيير		الموقف الأقدمية الجنس	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
	7	28.6%	2	42.9%	3	28.6%	2	[20-10]
	11	-	-	18.2%	2	81.8%	9	[30-20]
	3	100%	3	-	-	-	-	30 سنة فأكثر
	21	23.8%	5	23.8%	5	52.4%	11	المجموع الجزئي
	7	-	-	-	-	100%	7	[20-10] أنثى
	2	-	-	-	-	100%	2	[30-20]
	9	-	-	-	-	100%	9	المجموع الجزئي
	30	16.7%	5	16.7%	5	66.7%	20	المجموع الكلي

من خلال الجدول السابق يتبين أن أغلبية المبحوثين من الإطارات القيادية يتقبلون التغيير بنسبة 66.7% ، خاصة عند الإناث بنسبة 100% اللواتي لهن سنوات أقدمية [10-30] سنة، مقابل 52.4% من الذكور أغليبتهم ذوي أقدمية [20-30]. بينما تعادل الذين يرفضون التغيير و الذين ليس لديهم موقفا اتجاه التغيير بنسبة 16.7%، بحيث عبر الذكور الذين أقدميتهم [10-20] سنة برفضهم التام للتغيير التنظيمي و 10% بالنسبة للذكور الذين أقدميتهم تتجاوز الثلاثين (30) سنة بدون موقف. إذن للإطارات القيادية من الإناث موقف واضح اتجاه التغيير و هو تقبلهم للتغيير الحاصل بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز بنسبة 100% و كذلك الذكور الذين أقدميتهم [20-30] سنة بنسبة 81.8%، لأن التغيير التنظيمي كان له إيجابياته على المستوى التنظيمي بحيث أنه أعطى الفرصة لذوي الكفاءات بتحمل مسؤولية تسيير الفروع التابعة لها. أما رفض الذكور الذين أقدميتهم أقل من عشرين (20) سنة للتغيير فهو راجع إلى عدم قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل بالمؤسسة، و كذلك عدم تحقيقه لأهدافه المهنية.

و معامل الارتباط يوضح العلاقة بين الأقدمية، الجنس و موقف الإطارات القيادية من التغيير حيث بلغ 0.66 و هي علاقة طردية قوية بين المتغيرات.

جدول رقم (34) : موقف العمال من التغيير التنظيمي موزعين حسب الأقدمية والفئات السوسيو مهنية

المجموع		بدون موقف		ترفض التغيير		تقبل التغيير		موقف العمال		
								الأقدمية	الفئات السوسيو مهنية	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك			
										إطار
%100	68	%45.6	31	%13.2	9	%41.2	28	[10-0]		
%100	6	%33.3	2	%33.3	2	%33.3	2	[20-10[
%100	5	%20	1	%20	1	%60	3]30-20[
										المجموع الجزئي
%100	79	%43	34	%15.2	12	%41.8	33			
										عون
%100	7	%42.9	3	%28.6	2	%28.6	2	[10-0]		
%100	4	-	-	%75	3	%25	1	[20-10[
%100	8	%12.5	1	%12.5	1	%75	6]30-20[
										المجموع الجزئي
%100	19	%21.1	4	%31.6	6	%47.4	9			
										منفذ
%100	2	%50	1	-	-	%50	1	[10-0]		
%100	4	-	-	%25	1	%75	3	[20-10[
										المجموع الجزئي
%100	6	%16.7	1	%16.7	1	%66.7	4			
										المجموع الكلي
%100	104	%37.5	39	%18.3	19	%44.2	46			

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح أن الاتجاه العام للجدول 44.2% من المبحوثين الذين يقبلون التغيير، و بعد إدخال المتغير الرائز على الأقدمية نجد أن أغليبتهم من فئات المنفذين بنسبة 66.7% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 47.4% ثم فئة الإطارات بنسبة 41.8% و هذه النسب موزعة على سنوات الأقدمية حيث بلغت نسبة 75% بالنسبة للمنفذين الذين لديهم أدمية [10-20] سنة، و نفس النسبة لأعوان التحكم الذين لديهم أدمية [20-30] سنة، وفي نفس فئة الأدمية نجد فئة الإطارات بنسبة 60%.

و بلغت نسبة المبحوثين الذين لم يعبروا عن موقفهم من التغيير التنظيمي 37.5% خاصة عند الإطارات و أعوان التحكم الذين أدميتهم [10-0] سنة بنسبة 45.6% و 42.9% على التوالي. و في الأخير نسبة المبحوثين الذين يرفضون التغيير فقد بلغت نسبتهم 18.3% خاصة عند أعوان

التحكم الذين أقدمتهم [10-20] سنة بنسبة 75%.

و يمكن تفسير تقبل ذوي الأقدمية و في مختلف الفئات السوسيو مهنية للتغيير الذي قامت به سونلغاز إلى أن الأهداف التي حققها التغيير من خلق أوضاع تنظيمية تحقق للمؤسسة ميزة تفرقها عن غيرها من المؤسسات و كذلك أحداث التناسق بين التنظيم و الظروف البيئية التي يعمل فيها إلا أن هذا لا ينفي وجود من يرفضون التغيير و بصفة خاصة أعوان التحكم الذين أقدمتهم [10-20] سنة بنسبة 75%.

و حسب معامل الارتباط بين المتغيرات الثلاثة الفئات السوسيو مهنية، الأقدمية و موقف العمال من التغيير التنظيمي و الذي قدر بـ 0.32 فإن للمتغيرين المستقلين علاقة طردية ضعيفة مع الموقف من التغيير التنظيمي.

إذن موقف عمال سونلغاز من التغيير التنظيمي و ذلك بتقبلهم له راجع إلى طريقة التعامل مع مقاومة التغيير للتغلب عليه من خلال الفاعلين القائمين بعملية التغيير بتحليل المعلومات المتعلقة بالعملية و اعتراف الإدارة العليا بالمشكلة وبناء الثقة بين العاملين و الإدارة العليا¹. و هنا يبرز دور القاعدة أو المشرفين المباشرين الذين يعملون جاهدين على ترسيخ الثقافة التنظيمية و ضرورة دعوة العمال لتحلي بروح المبادرة و الابتكار و قبول التغيير من أصله لأن التنشئة التنظيمية و ما تحمله في مكوناتها من قيم و معايير تنظيمية تسمح بإعداد الكوادر الوظيفية الذين لهم حق في التعبير كما لهم واجب قبول التغيير لما يكتسبه من أهمية حين تظهر الفوائد المادية و المعنوية التي تترتب عن العملية . و مقاومة العمال للتغيير أمر طبيعي عند تنفيذ أي تغيير فمقاومة التغيير هي تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضة للتغيير وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه² و ذلك بسببه الخوف من المجهول و تفضيل الاستقرار و كذلك هناك كيفية إحداث التغيير و احترام الأفراد و المهارات ومصداقية عامل التغيير وكذلك هناك مصدر المقاومة يكون مرتبطا بالنسق الاجتماعي مثل الانسجام مع المبادئ (القناعات) و تماسك النظام أو ما يسمى عند الوظيفيين بالمحافظة على النسق و التكيف، صف إلى ذلك التماسك و مراعاة الفوائد و الحقوق الطبيعية و المقدسة لأشياء معينة.

¹ Fredrique Alexandre Bailly et autres , **comportement et management** , PEF Pearson , éd France ,2006,p402.

² صالح مهدي محمد العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال ، دار وائل ، الأردن عمان، 2007 ، ص 399.

جدول رقم (35): العلاقة بين المتغيرات التنظيمية و تطور قيم المؤسسة بالنسبة للإطارات القيادية

تطور قيم المؤسسة	كثيرا		قليلا		لم يساهم		المجموع
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
إستراتيجية المؤسسة	2	20%	3	30%	5	50%	10
الهيكل التنظيمي	-	-	7	77.8%	2	22.2%	9
التكنولوجيا الحديثة	-	-	2	100%	-	-	2
الأفراد	-	-	4	44.4%	5	55.6%	9
المجموع	2	6.7%	16	53.3%	12	40%	30

معامل الارتباط 0.48

من خلال الجدول السابق الذي يبين العلاقة بين المتغيرات التنظيمية و تطور قيم المؤسسة يتضح أن أغلبية الإطارات القيادية صرحوا بأن التغيير التنظيمي ساهم قليلا في تطور قيم المؤسسة بنسبة 53.3%، و هي موزعة على المتغيرات التنظيمية 100% للتكنولوجيا و 77.8% للهيكل التنظيمي، تليها 40% صرحوا أن التغيير لم يساهم في تطور قيم المؤسسة خاصة التغيير في الاستراتيجية بنسبة 50% و 55.6% بالنسبة للأفراد، و في الأخير 6.7% صرحوا بمساهمته الكبيرة في تطور قيم المؤسسة. إذن التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز خاصة في الهيكل التنظيمي و التكنولوجيا الحديثة ساهم في تطور قيم المؤسسة على عكس التغيير في الاستراتيجية و الأفراد. و هذا يرجع إلى أن التغيير في الهيكل التنظيمي مكن ذوي الكفاءات من تحمل المسؤولية، و التكنولوجيا سمحت بمواكبة تطورات البيئة الخارجية للمؤسسة و سرعة وصول المعلومات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب و بالتالي الارتقاء بقيم المؤسسة إلى مستوى أرقى تميزها عن باقي المؤسسات. و معامل الارتباط يبين ذلك حيث قدر بـ 0.48 و هي علاقة طردية متوسطة.

جدول رقم (36): العلاقة بين المتغيرات التنظيمية بتطور قيم المؤسسة بالنسبة للفئات العمالية

تطور قيم المؤسسة	كثيرا		قليلا		لم يساهم		المجموع
	ك	ن	ك	ن	ك	ن	
إستراتيجية المؤسسة	1	%4.2	17	%70.8	6	%25	24
الهيكل التنظيمي	3	%4.8	28	%45.2	31	%50	62
التكنولوجيا الحديثة	1	%16.7	3	%50	2	%33.3	6
الأفراد	-	-	5	%41.7	7	58.3	12
المجموع	5	%4.8	53	%51	46	%44.2	104

من خلال الجدول السابق يتضح أن الاتجاه العام بلغ 51% لتطور قيم المؤسسة حيث كان قليلا من بينها 66.7% في تغيير التكنولوجيا 52.6% في تغيير الهيكل التنظيمي 50% في تغيير الأفراد، تليها نسبة 40.7% أن التغيير لم يحقق انسجاما لقيم المؤسسة موزعة على 50% في تغيير الأفراد 42.1% في تغيير الهيكل التنظيمي و33.3% في تغيير التكنولوجيا ، و في الأخير 7.4% عبر عن تحقيق انسجام قيم المؤسسة خاصة على مستوى تغيير إستراتيجية المؤسسة بنسبة 100% أما الهيكل التنظيمي فقد بلغ 5.3% و معامل الارتباط يثبت العلاقة بين المتغيرات حيث قدر بـ: 0.58 وهي علاقة طردية موجبة و بالتالي فان أي تغيير بالمؤسسة سوف يؤثر على قيم المؤسسة. وما يفسر ذلك ما للقيم التنظيمية من أهمية بحيث تمثل أداة قوية محفزة لتحقيق النمو و التقدم للمؤسسة فهي بمثابة الأهداف أو المعايير التي تتخذ الاتجاهات نحو الأداء المتميز وهذا ما ثبتته أسباب قوة النموذج الياباني في الإدارة وهي قيمة العمل الجماعي بينما النموذج الأمريكي بقيمة الإبداع و الابتكار أما الألمان فان نجاحهم مرتبط من خلال العمل الدؤوب و الجودة العالية.

فما هو محل قيم مؤسستنا من هذا التغيير ؟

نجد أن اهتمام المؤسسة بالتغيير التنظيمي بأبعاده الاقتصادية و التنظيمية و الاجتماعية حال دون الاهتمام بآثاره على التنظيم و الفاعلين وكذلك تفاعلاتهم و كذلك بقيم المؤسسة، و ذلك راجع إلى أن التغيير بالمؤسسة كان بفاعل خارجي (الحكومة) أما إذا كان التغيير منبعه داخلي فإنه سيكون

الاهتمام أكثر بالقيم و هذا ما يوضحه التغيير على مستوى إستراتيجية المؤسسة فإن مساهمتها في انسجام قيم المؤسسة بلغ نسبة 100% لكن السبب ليس امتلاك القيم التنظيمية وحدها كافية و إنما لابد من وضعها حيز التنفيذ و على المنظمات توضيح قيمها للعاملين خاصة على المستوى التنفيذي و ذلك لأن المشاكل المرتبطة بتدني الإنتاجية لضعف الاتصالات من توضيح قيم المنظمة بين الإدارة و الموظفين.

2. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال البيانات و المعطيات الإحصائية المتحصل عليها من ميدان الدراسة و المتعلقة بالفرضية الأولى التي تنص على ما يلي :

أدى التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز إلى تطوير القيم التنظيمية

بحيث توصلنا إلى النتائج التالية :

- يتم عقد جلسات من طرف الإطارات القيادية لمعرفة الأمور التي تزعج العمال من التغيير خاصة عند الإطارات القيادية التي تتجاوز أقدميتهم 30 سنة بنسبة 100%.

- التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ساهم قليلا في تسهيل عملية التسيير بالمؤسسة بالنسبة للإطارات القيادية.

- التغيير الذي قامت به الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ارتكز على التغيير في الهيكل التنظيمي.

- التغيير في أنظمة العمل بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ساهم في تشجيع العمال (إطارات، أعوان تحكم و منفذين) على الإبداع و الابتكار.

- استعمال الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز لوسائل الاتصال الحديثة (الإنترنت، الإنترنت) ساهم في وصول المعلومات عن التغيير إلى مختلف الفئات السوسيو مهنية خاصة الإطارات.

- كل من الإطارات و العمال بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز يقبلون التغيير التنظيمي.

- ساهم التغيير التنظيمي مساهمة قليلة في تطوير القيم التنظيمية بالنسبة لكل من الإطارات القيادية و العمال.

- قيمة القوة:

- امتلاك الإطارات القيادية للسلطة من خلال الإجراء الذي يتخذونه جراء التغيير التنظيمي اتجاه عمالهم و هو توضيح أسباب و أهداف التغيير التنظيمي.

- محاولة الإطارات القيادية معرفة أسباب مقاومة التغيير من طرف العامل و الذي أدى إلى أن غياب التحفيز من العوامل الأساسية للمقاومة.

- قوة التأثير من طرف الإطارات القيادية ضعيفة، و ذلك ما عبر عنه العمال بأنهم لا يعتبرون

مسؤولهم قدوة بالنسبة لهم.

- قيمة الصفوة:

- التغيير في الهيكل التنظيمي ساهم في وضع الثقة في قدرات العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز، و هذا يعبر على أن النخبة دائما في القمة من خلال وضعهم في المناصب المناسبة.

- الصفوة من خلال إيصال المعلومات يعبر عن مرونة العملية الاتصالية، لكن ما ثبت هو العكس في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز و هو نقص وصول المعلومات داخل المؤسسة بالنسبة للعمال في المؤسسة.

- قيمة المكافأة:

- للمكافأة أهمية كبيرة في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز من أجل اقتناع العمال بالتغيير التنظيمي.

- التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ساهم نوعا ما في تطوير أنظمة التحفيز بالمؤسسة.

- قيمة الكفاءة:

- الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز لا توفر الوسائل و الإمكانيات لتطوير الكفاءات في مرحلة التغيير، و هذا راجع إلى أن أغلبية العمال لم يستفيدوا من التكوين منذ التحاقهم بالمؤسسة.

- قيمة العدل:

- ساهم التغيير التنظيمي في تطوير نظام ترقية العمال و العدل في توزيعها.

- قيمة فريق العمل:

- أغلبية العمال بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز يحبذون العمل فريق خاصة مع استعمال التكنولوجيا الحديثة.

- التركيز على فريق العمل من قبل المسؤولين في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز قليل، و ذلك لأنهم أحيانا ما يحسسون مرؤوسيهم بأنهم جزء من هذا الفريق.

إذن مهما تعددت الأسباب المؤدية للتغيير فإنها لا تخرج من كونها إما أسباب خارجية لملاءمة التنظيم مع الظروف البيئية المتطورة من حوله وإما أسباب داخلية لحل المشاكل التنظيمية، أو من أجل تحقيق أكبر درجة من الفاعلية. فالمنظمات المعاصرة هي أنظمة مفتوحة و أي تغيير أو تعديل في مجال أو عنصر من عناصر المنظمة فإن ذلك من شأنه أن يؤثر في المجالات و العناصر الأخرى كما أنه يتأثر بها لذلك فإن هناك علاقة تبادلية متفاعلة بين عناصر المنظمة، و إذا تم التغيير في أي عنصر فإنه لا بد من التغيير في جميع العناصر الأخرى حتى تكون المنظمة في حالة توازن ديناميكي¹.

¹ عبد الحسين صالح كاظم، "التغيير في المنشآت بين مسببات الإخفاق و عوامل النجاح"، مجلة الإداري، الأردن، العدد 47، 1991، ص 324، 325.

والقيم التنظيمية تلعب دورا أساسيا داخل المؤسسة كونها تعبر عن فلسفتها و تظهر في التشريعات و السياسات و اللوائح و الأنظمة و الإجراءات النافذة التي تحكم علاقاتها مع عناصر البيئتين الداخلية و الخارجية و من خلال سلوك العاملين بها في تعاملهم مع بعضهم البعض. و التغيير هو تدريب لقواعد علاقات جديدة تستنتج و المؤسسة كمكان للتدريب على نماذج جديدة علائقية مستقلة و يتكيف مع إستراتيجيتها و هذا ما لمسناه من تصريح المبحوثين الذين تفوق أقدميتهم العشر(10) سنوات بالمؤسسة أنهم تكيفوا مع إستراتيجية التغيير بنسبة 66.7% و التغيير ينتج من خلال خلق قواعد جديدة هذه القواعد تساهم في تركيب الفعل مع إغفال التصورات الجماعية للفاعلين (أي القيم الفردية و التنظيمية)

ومهما كانت المتغيرات التنظيمية فإنه على المؤسسة الاهتمام بقيمتها التنظيمية لأنها مهمة للعامل و المؤسسة و هذه الأخيرة تستمد قوتها من تماسك قيمها و تجسيدها و التعبير عنها و يجب أن تكون القيم التنظيمية مطبقة عمليا في الممارسات الوظيفية على مختلف المستويات التنظيمية فليس الهدف من وجودها لاستخدامها كشعار و إنما هي جزء من الثقافة التنظيمية للمؤسسة .
و بالتالي فإن التغيير التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز أثر قليلا على القيم التنظيمية و هذا بالنسبة للفئات العمالية و الفئات القيادية، إذن فالعلاقة بين القيم التنظيمية و التغيير صحيحة و هذا ما بينته معاملات الارتباط بين المتغيرات التنظيمية و تطور قيم المؤسسة حيث قدر ب : 0.48 عند الإطارات القيادية و 0.58 عند الفئات العمالية.

3. تحليل بيانات الفرضية الثانية:

ساهم التغيير التنظيمي في تحقيق فعالية القيم التنظيمية

- القوة

جدول رقم (37): الإجراءات المتخذ من طرف المسؤول عن التغيير حسب أقدمية الإطارات القيادية

المجموع	الأمر بالتنفيذ		محاولة الإقناع		شرح الأسباب		الإجراء الأقدمية	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
%100	14	%50	7	%14.3	2	%35.7	5	[20-10]
%100	13	%23.1	3	%46.2	6	%30.8	4	[30 -20]
%100	3	-	-	-	-	%100	3	30 سنة فأكثر
%100	30	%33.3	10	%26.7	8	%40	12	المجموع

معامل الارتباط 0.48

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للجدول بلغ 40% من المبحوثين من الفئة القيادية صرحوا بأن الإجراء الذي يتخذه المسؤول عن التغيير هو شرح أسباب التغيير للعاملين، وكانت موزعة على سنوات الأقدمية بنسبة 100% للذين أقدميتهم أكثر من 30 سنة، ثم 35.7% ممن لهم سنوات خدمة بالمؤسسة من [10 – 20] سنة، ثم 30.8% لفئة الأقدمية [20 – 30] سنة. تليها نسبة 33.3% المتعلقة بإجراء الأمر بالتنفيذ خاصة لمن أقدميتهم [10 – 20] سنة بنسبة 50% و[20 – 30] بنسبة 23.1%.

وفي الأخير 26.7% لإجراء محاولة إقناع العاملين بعملية التغيير بالمؤسسة موزعة على الأقدمية بنسبة 46.2% لفئة [20 – 30] سنة و14.3% لفئة [10 – 20] سنة.

ومن هنا يمكن استخلاص أهمية الإجراء المتخذ من طرف المسؤول عن التغيير وارتباطه بأقدمية المسؤولين، بحيث أنه كلما زادت سنوات الأقدمية كلما انتقلنا من إجراء الأمر بالتنفيذ فقط مروراً بمحاولة إقناع العاملين بأهمية عملية التغيير ووصولاً إلى شرح أسباب التغيير وهذا ما بينته النسب مرتبة على التوالي: 50% و 46.2% و 100% لسنوات الأقدمية والخبرة بالمؤسسة [10 – 20] سنة، [20 – 30] سنة و 30 سنة فأكثر، وهذا ما أثبتته معامل الارتباط الذي قدر بـ: 0.48 وهو بذلك يعبر عن وجود علاقة طردية متوسطة بين الأقدمية والإجراء المتخذ من طرف المسؤول عن التغيير وهنا يبرز إدراك المسؤولين لدور العمال كونهم فاعلين داخل المؤسسة، ويسعى المسؤول إلى توفير الموارد الضرورية لتنفيذ التغيير والتي تتطلب منه القوة والتأثير وإمكانية استخدام وتوزيع الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف الإيجابية للمؤسسة.

وبالتالي فإن موقف العمال من التغيير التنظيمي متعلق بالإجراء الذي يقوم به المدير من أجل تقبلهم له والتفويض من نسبة المقاومة، كما يركز القائد اهتمامه على اتخاذ خطوات وتصرفات دقيقة تساعد العاملين في تطوير سلوكهم، بحيث تتناسب مع البيئة الجديدة الناجمة عن التغيير.

جدول رقم (38): اعتبار المسؤول قدوة بالنسبة للمبحوثين حسب أقدمية الفئات العمالية

المجموع		لا		نعم		المسؤول قدوة الأقدمية
		ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	[10-0]
100%	77	66.2%	51	33.8%	26	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	[20-10]
100%	14	92.9%	13	7.1%	1	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	[30-20]
100%	13	69.2%	9	30.8%	4	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	المجموع
100%	104	70.2%	73	29.8%	31	

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين قنوة المسؤول بالنسبة للعمال حسب الأقدمية يتضح أن أألبية العمال لا يعتبرون مسؤولهم قنوة بالنسبة لهم 70.2% خاصة بالنسبة للذين لديهم أقدمية [10-20] سنة بنسبة 92.9% ، تليها نسبة 69.2% لسنوات الخبرة والأقدمية [20-30] سنة و 66.2% لأقدمية [0-10] سنوات. و في المقابل 29.8% فقط من المبحوثين الذين يعتبرونه قنوة بالنسبة لهم خاصة المنفذين (أنظر الجدول رقم 23)، ولكي يكون المسؤول قنوة بالنسبة للعاملين معه لابد أن تتوفر لديه معرفة ومهارات خاصة بالعلاقات والخصائص النفسية والشخصية والإنسانية، واستخدام هذه المهارات والجادبية الذاتية والفروقات الفردية للتأثير في أفكار وآراء توجهات وتصرفات الآخرين، أي أنه يملك المهارة في الإدارة الإنسانية، يدير بسلوكه وعلمه وخبرته وعمله وليس بمركزه وسلطته. وهذا ما أثبتته نسبة 70.2% من العاملين الذين لا يعتبرون مسؤولهم قنوة بالنسبة لهم وذلك سببه نقص المهارات القيادية التي يتمتع بها المسؤول ونقص الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس.

- الصفوة:

جدول رقم (39): تفويض السلطة لذوي الكفاءات حسب أقدمية الإطارات القيادية

المجموع		أحيانا		لا		نعم		تفويض السلطة الأقدمية
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
								[20-10]
100%	14	14.3%	2	85.7%	12	-	-	
100%	13	15.4%	2	53.8%	7	30.8%	4	[30 -20]
100%	3	100%	3	-	-	-	-	30 سنة فأكثر
100%	30	23.3%	7	63.3%	19	13.3%	4	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 63.3% من أفراد العينة صرحوا أنه لا يوجد تفويض للسلطة لذوي الكفاءات موزعة على سنوات الأقدمية [10 - 20] سنة بـ: 85.7% و [20 - 30] سنة قدرت بـ: 53.8%.

تليها نسبة 23.3% ممن صرحوا بأن هناك أحيانا تفويضا للسلطة خاصة لدى المسؤولين الذين لديهم أقدمية 30 سنة فأكثر بنسبة 100%، وفي الأخير 13.3% ممن أجابوا بوجود تفويض للسلطة لذوي الكفاءات انحصرت فقط على سنوات الأقدمية [20 - 30] سنة بنسبة 30.8%.

تعرف عملية تفويض السلطة بأنها توزيع السلطة بين الأشخاص أو المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وبالتالي الحق في اتخاذ القرارات أي أنها تقوم على توزيع السلطة بين الرئيس ومرؤوسيه،

حيث يقوم الرئيس بتفويضهم بعضا من سلطته حتى يتمكنوا من التصرف واتخاذ القرارات بما يمكنهم من الوفاء بالالتزامات التي تعهدوا القيام بها.¹

وتفسير أنه لا يوجد بالمؤسسة تفويض للسلطة راجع إلى حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض وكذلك عدم التجانس بين مهام الرئيس والمرؤوس.

جدول رقم (40): آراء المبحوثين حول الثقة في قدرات العاملين بالمؤسسة حسب أقدمية الإطارات

القيادية

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		الثقة في قدرات العاملين	الأقدمية
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
									[20-10]
%100	14	%71.4	10	%14.3	2	%14.3	2		
%100	13	%15.4	2	-	-	%84.6	11		[30 -20]
%100	3	-	-	-	-	%100	3		30 سنة فأكثر
%100	30	%40	12	%6.7	2	%53.3	16		المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين الأقدمية والثقة في قدرات العاملين بالمؤسسة يتضح أن الاتجاه العام للجدول 53.3% من أفراد العينة الذين صرحوا بأنه يوجد ثقة في قدرات العاملين، وكانت موزعة على حساب أقدميتهم بنسبة 100% لسنوات خدمة أكثر من 30 سنة، ثم 84.6% :- [30-20] سنة و 14,3% لـ [20-10] سنة.

تليها نسبة 40% والتي تعبر عن وجود ثقة نوعا ما في قدرات العاملين بالمؤسسة خاصة بسنوات الأقدمية [20-10] و [30-20] حيث قدرت نسبتهما على التوالي 71.4% و 15.4%.

وفي الأخير 6.7% ممن صرحوا بأنه لا يوجد ثقة في قدرات العاملين بالمؤسسة وهي نسبة ضعيفة جدا، انحصرت على أقدمية [20-10] سنة بنسبة 14.3%.

وما نستخلصه من المعطيات الإحصائية المذكورة في الجدول نجد أن للأقدمية علاقة بالثقة في قدرات العاملين بالمؤسسة بحيث كلما زادت أقدمية المسؤولين بالمؤسسة كلما زاد اهتمامهم وثقتهم بقدرات العاملين بمؤسستهم، وما أكد العلاقة أكثر هو معامل الارتباط الذي بلغ 0.60، وهي علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

¹ عبد الغني بسيوني، التفويض في السلطة الإدارية، الدار الجامعية، بيروت، 1986، ص 137.

وهذا ما أكده لومان Luhman عن أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على تحقيق التنسيق داخل المؤسسة وكذلك تساهم في إنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة، والثقة في قدرات العاملين عامل تحفيز لتقديم أفضل الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة.

- المكافأة:

جدول رقم(41): الاستفادة من المكافآت حسب أقدمية الفئات العمالية

المجموع		لا		المجموع		نعم						الاستفادة من المكافأة الأقدمية
						مكافأة مالية		ترقية		شهادة تقدير وعرفان		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
%100	77	%59.7	46	%42.3	31	%9.1	7	%26	20	%5.2	4	[10-0]
%100	14	%50	7	%50	7	%28.6	4	%21.4	3	-	-	[20-10[
%100	13	%61.5	8	%38.5	5	%7.7	1	%30.8	4	-	-]30-20[
%100	104	%58.7	61	%41.3	43	%11.5	12	%26	27	%3.8	4	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن الاتجاه العام للجدول يمثل 58.7% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يستفيدوا من المكافآت في المؤسسة خاصة لمن أقدميتهم [20-30] سنة بنسبة 61.5% و[0-10] سنوات بنسبة 59.7%، بينما فئة [10-20] سنة فقد تساوى المستفيدون من المكافآت بغير المستفيدين بنسبة 50%، و في المقابل 41.3% من أفراد العينة استفادوا من المكافآت. و تفسير ذلك بأن أغلبية المبحوثين لم يتحصّلوا على مكافآت منذ التحاقهم بالمؤسسة خاصة العمال راجع إلى نظام الحوافز و كيفية تطبيقه في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز.

- الكفاءة :

جدول رقم (42): اهتمام المؤسسة بتطوير كفاءاتها حسب الفئات السوسيو مهنية

المجموع		لا		نعم		الإهتمام بتطوير الكفاءات الفئات السوسيو مهنية
		ك	ن	ك	ن	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	إطار
	79	88.6%	70	11.4%	9	
	19	84.2%	16	15.8%	3	عون تحكم
	6	100%	6	-	-	منفذ
	104	88.5%	92	11.5%	12	المجموع

من الجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنه لا يوجد اهتمام بتطوير أداء الكفاءات العمالية في المؤسسة بنسبة 88.5 % ، و هي موزعة على المنفذين بنسبة 100% ، 88.6% للإطارات 84.2% لأعوان التحكم . و في المقابل 11.5% من يقرون أن هناك اهتماما بتطوير الكفاءات.

تعتبر الكفاءة حسب G. Leboterf (مستشار في تسيير الموارد البشرية) نتيجة بين معرفة التصرف Le savoir agir ، الرغبة في التصرف Le vouloir agir ، والقدرة على التصرف¹ Le pouvoir agir ، وقد قدم أيضا عالم الاجتماع: P. Zariffian تعريفا للكفاءة باعتبارها "أخذ المبادرة والمسؤولية للفرد بخصوص الحالات المهنية التي يواجهها"².

والكفاءة بأبعادها الثلاثة من معارف (معلومات) ومهارات (ممارسات) وحسن التصرف اعتبرناها كقيمة تنظيمية بالمؤسسة ونقص الاهتمام بتطوير أداء الكفاءات ليس معناه عدم وجودها بالمؤسسة وإنما هو مسعى المؤسسة في هذا الجانب الهام في مجال تسيير الموارد البشرية، لذلك ينبغي على المؤسسة المساهمة في تطوير متعاونيها، وبناءا على هذا يبدو أنّ التكوين الذي تقوم به المؤسسة غير كاف، وهذا ما تبين من خلال استفادة المبحوثين من فرص التكوين حيث كانت نسبا تحتاج إلى المزيد من الدعم. كما أن كفاءة العاملين تقدر بمعارفهم، أعمالهم، سلوكهم وقيادتهم وحتى النشاطات الفكرية ورغبتهم في تعميق معارفهم والبحث عن اكتساب معلومات جديدة وتطوير قدراتهم العملية في المنظمة.

¹ A. MASSON et M. PARLIER, **Les démarches compétences**, éd Anact, Paris, 2004, p 64.

² P. ZARIFFIAN, **Objectif compétences pour une nouvelle logique**, éd Liaisons Paris, 2001, p 65.

جدول رقم (43): آراء الفئات العمالية عن الأداء موزعين حسب الأقدمية

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		مساهمة الهيكل التنظيمي الأقدمية
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	[10-0]
%100	77	%29.9	23	%55.8	43	%14.3	11	
%100	14	%50	7	%50	7	-	-	[20-10[
%100	13	%53.8	7	%30.8	4	%15.4	2]30-20[
%100	104	%35.6	37	51.9	54	%12.5	13	المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين الأقدمية ورأي العمال حول الأداء في المؤسسة بحيث تبين أن الاتجاه العام 51.9% من مجموع أفراد العينة صرحوا بأنه لا يوجد البحث عن الأداء المتميز في المؤسسة خاصة بالنسبة من لهم أقدمية بالمؤسسة [10-0] سنوات بنسبة 55.8%، بينما بالنسبة لسنوات الأقدمية الأخرى فعمالها أفادوا بأن المؤسسة تهتم نوعا ما بالبحث عن الأداء المتميز بنسبة 35.6% موزعة كما يلي 53.8% و 50% لأقدمية [30-20] و [20-10] على التوالي. وفي الأخير 12.5% فقط ممن أجابوا بأن المؤسسة تهتم بالبحث عن الأداء المتميز دائما. ويمكن تفسير ذلك أن للأقدمية علاقة بتحديد رأي المبحوث، وهذا ما يبينه الجدول بحيث أنه كلما زادت الأقدمية كلما اعترف المبحوث بأهمية البحث عن الأداء المتميز بالمؤسسة، وبالنسبة للذين أجابوا بالعكس فأغلبيتهم من التحقوا بالمؤسسة من جديد و أقدميتهم لا تتجاوز العشر (10) سنوات، وهذا ما يبينه أيضا الجدول الخاص بالتكوين أنهم لم يستفيدوا من فرص تدريبية منذ التحاقهم بالمؤسسة.

- العدل:

جدول رقم (44): العدل في فصل الخلافات بين العمال حسب الجنس

المجموع		لا أدري		لا		نعم		العدل الجنس
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ذكر
%100	34	%23.5	8	%17.6	6	%58.5	20	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	أنثى
%100	70	%22.9	16	%12.6	9	%64.3	45	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	المجموع
%100	104	%23.1	24	%14.4	15	%62.5	65	

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين قيمة العدل في فصل الخلافات بين العمال موزعة حسب الجنس يتضح أن الاتجاه العام للجدول 62.5% من المبحوثين صرحوا بأن الفصل في الخلافات بين العمال يتم بكل عدل ومساواة، موزعة 64.3% من الإناث مقابل 58.5% عند الذكور، تليها نسبة 23.1% لم يعطوا رأيهم، و أخيرا 14.4% من المبحوثين عبروا بأنه لا يوجد ع دل في الفصل الخلافات بين العمال.

و تفسير ذلك راجع إلى أن لقيمة العدل داخل المؤسسة مكانة هامة في حياة الأفراد العاملين، ولذا يضع الدكتور رفاعي محمد رفاعي قاعدة للعدالة المؤسسية حين يقول: "العدالة التي تتضمن عدم التمييز في المعاملة بين الناس والبعد عن المحاباة والتحيز، وهذه القاعدة تتطلب تحليلا دقيقا لحقوق مختلف الأطراف ذات المصلحة ومحاولة تحقيق التوازن بينها، حتى لا تتحقق مصلحة طرف معين على حساب طرف آخر أو أطراف أخرى.

- فريق العمل:

جدول رقم(45): تعامل فريق العمل مع مشاكل الزملاء حسب أقدمية و جنس الفئات العمالية

المجموع	لا أدري		تجاهله		مساعدته على حل المشكل		تعامل الفريق		
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
	28	%10.7	3	%7.1	2	%82.1	23	[10-0]	ذكر
	3	%33.3	1	-	-	%66.7	2	[20-10[
	3	-	-	%66.6	2	%33.3	1]30-20[
المجموع الجزئي	34	%11.8	4	%11.8	4	%76.5	26		
	49	%18.4	9	%22.4	11	%59.2	29	[10-0]	أنثى
	11	%18.2	2	%9.1	1	%72.7	8	[20-10[
	10	%20	2	%20	2	%60	6]30-20[
المجموع الجزئي	70	%18.6	13	%20	14	%61.4	43		
المجموع الكلي	104	%16.3	17	%17.3	18	%66.3	69		

يرى أغلبية العاملين أن طريقة تعامل الزملاء مع بعضهم البعض في الحياة المهنية أو على مستوى الحياة الشخصية تركز على مساعدته في حل المشكل بنسبة 66.3%، و بإدخالنا المتغير الرائز (الجنس) على الأقدمية نجد أغليبتهم من الذكور بنسبة 76.5% مقابل 61.4% إناث موزعين حسب الأقدمية عند الذكور 82.1% لأقدمية [10-0] سنوات و 66.7% لأقدمية [20-10] سنة، أما الإناث 72.7% لمن أقدمتهم [20-10] سنة ، 60% لأقدمية [30-20] سنة و 59.2% لأقدمية [0-10] سنوات.

تليها نسبة 17.3% من المبحوثين الذين أجابوا بأن فريق العمل يتجاهل مشاكل زملائه خاصة عند الذكور الذين أقدمتهم [30-20] سنة بنسبة 66.6%، و في الأخير 16.3% من المبحوثين صرحوا بعدم معرفتهم بالموضوع.

بالنسبة للذكور كلما زادت سنوات الأقدمية كلما قلت نسب مساعدة الزملاء على حل مشاكلهم، على عكس الإناث يبقون في مجال مساعدة بعضهن البعض لحل المشاكل المهنية و الشخصية.

وهنا تبرز العلاقات الإنسانية بين العاملين بالمؤسسة لأنها عوامل من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظائف كما أن البيئة التي يجتمع فيها العمال لأداء أعمالهم تعتبر بيئة منظمة، من خلال توفير سبل الاتصال الاجتماعي الذي يعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الإنسانية، والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد ، وبالتالي تتحقق أهداف العاملين وطلباتهم وكذلك التفاني في تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (46): العمل في فريق حسب الفئات السوسيو مهنية

المجموع	لا		المجموع		نعم		العمل ضمن فريق		
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
									الفئات السوسيو مهنية
									إطار
									عون تحكم
									منفذ
									المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للجدول بلغ نسبة 77.9 % من مجموع أفراد العينة الذين صرحوا أنهم يحبذون العمل ضمن فريق، خاصة عند الإطارات بنسبة 83.5% وذلك من أجل الاحتكاك بالكفاءات بنسبة 63.3%، أما أعوان التحكم 68.4% يفضلون العمل في فريق لنفس السبب بنسبة 47.4%، و في المقابل 22.1% من المبحوثين لا يفضلون العمل في فريق خاصة بالنسبة للمنفذين بنسبة 66.7%.

وتفسير أن أغلبية العاملين من الإطارات و أعوان التحكم يحبذون العمل الجماعي هو أننا نجدهم ممن التحقوا بالمؤسسة من جديد، وهذا ما يدل على أن الطاقات البشرية الموجودة بالمؤسسة هي من فئة الشباب و كذلك المستوى التعليمي الجامعي الذي يدل على كفاءاتهم العلمية ، و الاندماج في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و هذا ما بينه سبب العمل في فريق و هو الاحتكاك بذوي الكفاءات و بالتالي الاستفادة من معارفهم المهنية وخبراتهم في الميدان و استغلالها لصالح المؤسسة. بينما فئة المنفذين التي صرّحت بأنها لا تفضل العمل في فريق وهذا راجع لأسباب ذاتية متعلقة بالمبحوث وكذلك طموحاته بالمؤسسة.

وهنا يمكن الإشارة أيضا أنه وعند تواجدي في ميدان الدراسة ومن خلال الملاحظة المباشرة يبدو ظاهرا كيفية العمل الجماعي وكذلك العلاقات الإنسانية بين العاملين والتي تكسبهم روح الفريق، بحيث يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية.

4. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

و أهم النتائج المستخلصة ما يلي:

• القوة:

- القيام بالإجراءات المناسبة عند حدوث التغيير التنظيمي وهو الإجراء المتمثل في شرح أسباب التغيير ودوافعه، لأن موقف العمال مرتبط بتعامل القائد مع مرؤوسيه حول عملية التغيير وقوة التأثير عليهم.

- أغلبية المبحوثين من العمال صرحوا بأن المسؤول عنهم ليس قدوة بالنسبة لهم.

• الصفة:

- لا تفويض للسلطة من طرف الإدارات القيادية لذوي الكفاءات داخل المؤسسة.

- الالتزام بتقييم الأداء بانتظام يساهم في تمييز الكفاءات .

- لأقدمية الإطارات القيادية دورا في الثقة في قدرات العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز.

• المكافأة:

- أغلبية المبحوثين من العمال لم يستفيدوا من مكافآت منذ التحاقهم بالمؤسسة.

- تطور أنظمة التحفيز بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز حسب الإطارات القيادية في المؤسسة.

• الكفاءة:

- نقص الاهتمام بتطوير أداء الكفاءات داخل المؤسسة.

- لا يوجد البحث عن الأداء المتميز داخل المؤسسة.

- تكيف المبحوثين مع المتغيرات التنظيمية للمؤسسة.

• العدل:

- تسود العدالة بصفة كبيرة داخل المؤسسة من أجل حل النزاعات والخلافات سواء بين العمال أنفسهم

أو العمال والإدارة.

• فريق العمل:

- يسود فريق العمل علاقات اجتماعية وإنسانية عالية من خلال مساعدة الزملاء على حل مشاكلهم.
 - أغلبية المبحوثين يحبذون العمل ضمن الفريق خاصة الإطارات للاحتكاك بذوي الكفاءات العالية.
- من خلال النتائج السابقة يتبين أن مختلف القيم التنظيمية الخاصة بالإطارات القيادية (القوة، الصفة، المكافأة) والأخرى المتعلقة بباقي الفئات السوسيو مهنية (الكفاءة، فرق العمل، العدل) تميزت بالفعالية المتوسطة داخل المؤسسة وذلك من خلال إجابات المبحوثين عن محتواها، باستثناء قيمتي فرق العمل، العدل والتي تنطويان تحت إدارة العلاقات برزت فعاليتها في المؤسسة. والقيم التنظيمية بموجبها تتعامل المؤسسة مع قضايا ذات صفة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين، ويشير أوكونور في كتابه: الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم أن نجاح تحديد أهداف وقيم المنظمة يقوم على الاقتران الفعلي بين الأقوال والتصورات وبين طبيعة الفعل والسلوك من قبل القيادة العليا.
- والقيم التنظيمية ارتبطت في تكوينها وسياقها بالمنظمة وأهدافها وثقافتها ومجالات اهتمامها، وهنا يبرز الاهتمام بالقيم داخل الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المتوسط بسبب الطابع الاقتصادي الخدماتي للمؤسسة، لذا فإن القيم التنظيمية ترتبط بالنظام وتميل إلى جانبه أكثر من ارتباطها بالفرد، فهي للفرد لا تمثل أكثر من إطار يجمع لوائح وأهداف واتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها، وقد يوافق هذا الاتجاه اتجاه الأفراد وقد يختلف، كما أن القيم التنظيمية تتخذ شكل النظام وتتسم بسماته، حيث يقول محمود أحمد أبو عايد: أن القيم التنظيمية¹ في الهيكل التنظيمي العضوي تمتاز بموقعها الأفقي والمرن والقابل للتوجيه والمشاورة وتحقيق الولاء لهما، على عكس القيم التنظيمية في الهيكل التنظيمي الآلي البيروقراطي فهي في زاوية النظام واللوائح والأوامر غير قابلة للتعديل فهي مسار رأسي فقط.
- والقيم التنظيمية كنسق عام تتخذ الجانب التنظيمي كمصدر وهدف، ومسار تطبيقها هو الإنسان داخل النظام، ورغم أن العنصر البشري هو الممثل لها والقائم على تنفيذها إلا أنها قد تحيد عن رغباته، وتتجاوز ميوله وأهدافه.
- وتستمد القيم التنظيمية بقاءها واستمرارها من ثقافة المؤسسة، وتعتبر الثقافة التنظيمية القوية تحدي أي مؤسسة منها مؤسسة سونلغاز لما طرحه من أبعاد تستدعي الاهتمام بها: القيم، المعايير، الطقوس... والتي تعبر عن تصورات المؤسسة وفلسفتها.

¹ محمود أحمد أبو عايد، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، دار الأمل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 301.

5. تحليل بيانات الفرضية الثالثة:

تأثر الانتماء التنظيمي للعاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز بالتغيير التنظيمي

جدول رقم (47): علاقة العمال بمسؤولهم حسب الأقدمية

المجموع		سيئة		حسنة		جيدة		العلاقة مع المسؤول الأقدمية
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
%100	77	%10.4	8	%74	57	%15.6	12	[10-0]
%100	14	%28.6	4	%57.1	8	%14.3	2	[20-10[
%100	13	%30.8	4	%53.8	7	%15.4	2]30-20[
%100	104	%15.4	16	%69.2	72	%15.4	16	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن الاتجاه العام للجدول 69.2% من المبحوثين صرحوا بأن علاقتهم حسنة مع مسؤولهم، موزعة على أقدمية العمال 74% لمن يملكون سنوات خدمة بالمؤسسة [0-10 سنوات، ثم [20-10 سنة بنسبة 57.1%، و 53.8% لأقدمية [20-30 سنة. أما نسبة المبحوثين الذين لهم علاقة جيدة بلغت 15.4%، و هي نفس نسبة للمبحوثين الذين علاقتهم سيئة برؤسائهم.

وهنا تبرز أهمية العلاقة بين مدة العمل بالمؤسسة والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس، و كلما زادت سنوات الأقدمية تراجعت نسبة المبحوثين الذين علاقتهم حسنة مع مسؤولهم و هي على التوالي 74% ، 57.1% و 53.8%.

و يعود تراجع العلاقات بين العمال في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز مع مرؤوسيه إلى طبيعة ممارسة التنظيم الرسمي من طرف المسؤول اتجاه مرؤوسيه، و كذلك نظام الحوافز و طريقة توزيعها بالإضافة إلى الترقيّة و هي في مجملها تساعد على تطوير علاقة العامل برئيسه و بالمنظمة. و هذا ما بينه جدول رقم (41) حيث بلغ 58.7% من المبحوثين لم يستفيدوا من المكافآت سواء كانت مادية أو معنوية، و هنا يأتي دور المديرين في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما حققوه من إنجازات، إضافة إلى استخدام السلوك الداعم للمرؤوسين و القدرة على السيطرة في المواقف المختلفة.

جدول رقم(48): طبيعة العلاقة بين العمال حسب الأقدمية

المجموع		علاقة تنافس و صراع		علاقة عمل فقط		علاقة تضامن و تماسك		طبيعة العلاقة الأقدمية
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	[10-0]
%100	77	%26	20	%59.7	46	%14.3	11	
%100	14	%71.4	10	%28.6	4	-	-	[20-10[
%100	13	%30.8	4	%61.5	8	%7.7	1]30-20[
%100	104	%32.7	34	%55.8	58	%11.5	12	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح أن الاتجاه العام للجدول بلغ 55.8%، من المبحوثين الذين صرحوا بأن العلاقة بين العمال مع بعضهم البعض هي علاقة عمل فقط ، موزعة على أقدمية العمال بنسبة 61.5% للمبحوثين الذين أقدميتهم [30-20] سنة، و 59.7% لأقدمية [10-0]سنوات، تليها 32.7% المبحوثين صرحوا أنه العلاقة علاقة تنافس و صراع ، خاصة الذين أقدميتهم [10-20] سنة بنسبة 71.4% ، و في الأخير 11.5% ممن صرحوا بأن العلاقة بين العمال هي علاقة تضامن و تماسك.

إن العلاقة السائدة داخل الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز هي العلاقة المهنية بين العمال، و هذا يعبر على المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة، و تطبيق التنظيم الرسمي لأن العلاقات بين العمال تدخل في إطار التنظيم غير الرسمي، و العلاقة بين هؤلاء الفاعلين يمكن أن تتطور لتصبح قوة ضاغطة على التنظيم الرسمي.

جدول رقم (49): رأي العمال في العمل بالمؤسسة حسب الأقدمية

المجموع		لا		نعم		المؤسسة أحسن من أخرى الأقدمية
		ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	[10-0]
%100	77	%58.4	45	%41.6	32	
%100	14	%78.6	11	%21.4	3	[20-10[
%100	13	%53.8	7	%46.2	6]30-20[
%100	104	%60.6	63	%39.4	41	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين لا يعتبرون العمل في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز بنسبة 60.6% ، موزعة حسب الأقدمية بنسبة 78.6% للمبحوثين الذين يملكون سنوات عمل بالمؤسسة [10-20]، و 58.4% لسنوات العمل [0-10] و 53.8% لأقدمية [20-30]، و في المقابل 39.4% من المبحوثين الذين صرحوا بأن العمل بالمؤسسة أحسن من أخرى. إذن رأي الأغلبية بأن العمل بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ليس أحسن من أخرى، و هذا يدل على ضعف الانتماء التنظيمي للعمال بالمؤسسة. و هذا راجع إلى العديد من العوامل منها أنظمة الحوافز في المؤسسة و كيفية توزيع المكافآت و هذا بالدرجة الأولى حسب تصريح بعض المبحوثين بأنهم غير محفزين داخل المؤسسة و هذا ما عبروا عنه من خلال عدم رضاهم بالعمل بذات المؤسسة. و كذلك العلاقات بين العمال و رؤسائهم مما يخلق نوعا من الهوة بينهما، و التي تتسبب في بروز المشاكل التنظيمية.

جدول رقم(50): العلاقة بين المتغيرات التنظيمية و التكيف مع قيم المؤسسة

التكيف المتغيرات التنظيمية	نعم		لا		نوعا ما		المجموع
	ك	ن	ك	ن	ك	ن	
الاستراتيجية	7	29.2%	7	29.2%	10	41.7%	24
الهيكل التنظيمي	21	33.9%	21	33.9%	20	32.3%	62
التكنولوجيا الحديثة	2	33.3%	1	16.7%	3	50%	6
الأفراد	7	58.3%	3	25%	2	16.7%	12
المجموع	37	35.6%	32	30.8%	35	33.7%	104

معامل الارتباط: 0.21

من خلال المعطيات الإحصائية يتبين أن الاتجاه العام للجدول يمثل 35.6% من المبحوثين الذين تكيفوا مع قيم المؤسسة ، خاصة التغيير على مستوى الأفراد بنسبة 58.3% و 33.9% للهيكل التنظيمي، تليها نسبة 33.7% من العمال الذين تكيفوا نوعا ما مع قيم المؤسسة في ظل التغيير على مستوى التكنولوجيا الحديثة بنسبة 50%، و 41.7% للتغيير في الاستراتيجية، و في الأخير 30.8% لم يتكيفوا مع قيم المؤسسة في ظل التغييرات التي تحدثها.

و منه يمكن القول أن أغلبية عمال المديرية العامة للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز استطاعوا التكيف مع قيم المؤسسة، و ذلك في ظل التغييرات في مختلف المجالات من التغيير في الاستراتيجية أو التغيير في الهيكل التنظيمي و التكنولوجيا الحديثة و التغيير على مستوى الأفراد، و يعود ذلك إلى

طبيعة العمل الإداري الذي يقومون به، و كذلك أساليب التكوين المتبعة لأن أهدافه يجب أن تكون متناسقة مع القيم التنظيمية. و هذا ما بين معامل الارتباط الذي قدر بـ 0.21 و هي علاقة طردية ضعيفة. و قد أثبتت معظم الدراسات التي تناولت التغييرات التي تعرفها المؤسسة الجزائرية في مرحلة دخولها اقتصاد السوق إلى مواطن النقص التي لها علاقة بالثقافة و القيم.¹

جدول رقم (51): تكيف العمال مع قيم المؤسسة حسب الفئات السوسيو مهنية

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		التكيف الفئات السوسيو مهنية
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	إطار
								عون تحكم
								منفذ
								المجموع

من خلال الجدول السابق يتبين أن الاتجاه العام بلغ 35.6% من المبحوثين تكيفوا مع قيم المؤسسة، وأغلبيتهم من أعوان التحكم بنسبة 42.1%، و الإطارات بنسبة 35.4%، تليها نسبة 33.7% ممن تكيفوا نوعا ما مع قيم المؤسسة خاصة عند المنفذين بنسبة 66.7%، و في الأخير 30.8% لم يتكيفوا مع قيم المؤسسة.

و يمكن تفسير ذلك أن عملية التغيير بالنسبة للعمال فرصة للتعلم²، خاصة إذا كان هناك عدد كبير من العمال من مختلف المستويات التنظيمية و ينتمون لمديريات و وحدات مختلفة معنيين بهذه العملية. و هنا مرحلة تطبيق القيم بصياغة أهداف صريحة لكل عامل بدءا من العامل البسيط إلى المدير، و يفترض أن تركز هذه الأهداف على مجال الأداء و الإنجاز المركزي المرتبط بالقيم التي تم وضعها لتحسين السلوك الفردي و التعاون بين الجماعات و تطوير أداء الشركة. و يطلق على هذه العملية إدارة الأداء ، حيث يشرح للعمال الكيفية التي يوجهون فيها قيمهم الشخصية لتنسق مع قيم المنظمة، فيجب السعي إلى تحقيق اتساق قيم الأفراد و الجماعات مهما كان مستواهم سواء كانوا عمالا أو مشرفين مع قيم المؤسسة، لأن هدف الإدارة بالقيم هو بناء منظومة قيم مشتركة تقوم على الإجماع و دعم جميع العمال في الشركة.

¹ مراد نعموني، مرجع سابق، ص 108.

² Benoit Grouard et François Meston, Opcit, P300.

جدول رقم (52): العلاقة بين تطور قيم المؤسسة والانتماء

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		الانتماء تطور قيم المؤسسة
						ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
%100	5	%60	3	%20	1	%20	1	كثيرا
%100	53	%75.5	40	%13.2	7	%11.3	6	قليلًا
%100	46	%37	17	%58.7	27	%3.4	2	لم يساهم
%100	104	%57.7	60	%33.7	35	%8.7	9	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 57.7% من المبحوثين تحقق انتماءهم، وذلك مرتبط بمساهمة التغيير بتحقيق التطور في قيم المؤسسة ولو قليلا بنسبة 75.5%، و60% عندما يتحقق تطورا في قيم المؤسسة تليها نسبة 7.33% لم يتحقق انتماءهم لأن التغيير لم يساهم بتحقيق التطور لقيم المؤسسة بـ: 58.7%، وفي الأخير 8.7% تحقق انتماءهم بسبب تطور قيم المؤسسة بنسبة 20%.

ويعود ذلك إلى اهتمام سونلغاز بقيمها على المستوى الداخلي بالنسبة لمستخدميها ولشركائها وزبائنها على المستوى الخارجي، من خلال تعاملاتها فهي تضع فيهم ثقتها وتحفظ لهم الصحة والأمن والسلامة والحماية في عملهم.

كما أنها تشجع كل عنصر من عناصر مستخدميها وموظفيها على نسج علاقات تطبعها الصداقة والاحترام والأمانة مع زملائهم وزبائنهم والموردين والشركاء. وهذا يندرج في إطار ثقافة مؤسسة سونلغاز، و هنا تبرز علاقة قيم المؤسسة بانتمائهم وهذا ما يبينه معامل الارتباط الذي قدر بـ: 0.43، وهي علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين.

جدول رقم (53): الرضا الوظيفي حسب الفئات السوسيو مهنية

المجموع	نوعا ما		المجموع الجزئي		لا						نعم		الرضا الفئات السوسيو مهنية	
					عدم وجود أنظمة واضحة للحوافز		عدم الاعتراف بالكفاءات		احتكار السلطة		ن	ك		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
100	79	58.2	46	21.5	17	1.3	1	11.4	9	8.9	7	20.3	16	إطار
%		%		%		%		%		%		%		
100	19	57.9	11	15.8	3	-	-	5.3	1	10.5	2	26.3	5	عون تحكم
%		%		%		%		%		%		%		
100	6	33.3	2	33.3	2	-	-	16.7	1	16.7	1	33.3	2	منفذ
%		%		%		%		%		%		%		
100	104	56.7	59	15.21	22	1.3	1	10.6	1	9.6	1	22.1	23	المجموع
%		%		%		%		%		%		%		

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 56.7% من المبحوثين راضين نوعا ما بالعمل في المؤسسة، خاصة بالنسبة للإطارات بنسبة 58.2%، ثم أعوان التحكم بنسبة 57.9%، وعمال التنفيذ بنسبة 33.3%.

تليها نسبة 22.1% راضون تماما عن العمل بالمؤسسة موزعة على الفئات السوسيو مهنية 33.3% للمنفذين و 26.3% لأعوان التحكم ثم 20.3% للإطارات وفي الأخير نسبة 21.15% ليسوا راضون بسبب عدم الاعتراف بالكفاءات بنسبة 10.6% و 9.6% لاحتكار السلطة، وتوزع على الفئات السوسيو مهنية 33.3% للمنفذين، و 21.5% للإطارات و 15.8% لأعوان التحكم.

ويرجع سبب رضا عاملي سونلغاز إلى اقتناع العاملين بما يقومون به من وظائف باعتبارها وظائف إدارية، وكذلك العلاقات بين العمال وبين الرؤساء، بالإضافة إلى التحفيز المتحصل عليها، أجر، مكافآت.

جدول رقم(54): العلاقة بين الموقف من التغيير التنظيمي و الانتماء

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		الموقف الانتماء
						ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
%100	46	%69.6	32	%17.4	8	%13	6	تقبل التغيير
%100	19	%52.6	10	%36.8	7	%10.5	2	ترفض التغيير
%100	39	%46.2	18	%51.3	20	%2.6	1	بدون موقف
%100	104	%57.7	60	%33.7	35	%8.7	9	المجموع

من خلال الجدول السابق الذي يبين العلاقة بين الموقف من التغيير التنظيمي و الانتماء التنظيمي للعاملين يتضح أن الاتجاه العام للجدول بلغ 57.7% من المبحوثين الذين يعبرون عن انتمائهم للمؤسسة ، موزعة على 69.6% من المبحوثين الذين يقبلون التغيير، و 52.6% ممن يرفضون التغيير، تليها 33.7% ممن صرحوا بأن القيم لا تدعم انتماءهم بالمؤسسة و هم الذين لم يكن لهم موقفا اتجاه التغيير التنظيمي بنسبة 33.7%، و في الأخير 8.7% عبروا عن انتمائهم للمؤسسة .

و بالتالي فإن موقف العمال من التغيير التنظيمي لم يؤثر في انتمائهم للمؤسسة، و هذا راجع إلى قيام الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز بتثبيت مكتسبات التغيير التنظيمي من خلال إبراز النجاحات و الحديث عنها ، و السعي لإدماج و إحداث التوافق بين النموذج التنظيمي القديم و النسق التنظيمي الجديد.

العاملين حسب جنسهم، وهذا ما بينه معامل الارتباط الذي بلغ 0.14 و الذي يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين.

ويمكن تفسير ذلك أنه في مؤسسة سونلغاز هؤلاء العمال والإطارات استطاعوا تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم نظرا لما توفره لهم المؤسسة من حوافز مادية ومعنوية وكذلك الخدمات الاجتماعية: النقل، الصحة، العطل بكل أنواعها: مرضية أو ترفيهية... إلخ، وكذلك الوظيفة منها وذلك بشغل المناصب التي تتناسب مع الكفاءة العلمية والمهنية للعمال، خاصة وأن ما يميز كفاءات سونلغاز أنهم من ذوي المستوى الجامعي، فهي تشجع الكفاءات لتقدم أفضل للمؤسسة.

6. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

إن تحليل أثر التغيير التنظيمي على الانتماء التنظيمي للعمال في المديرية العامة للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز، توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- تحكم العلاقات بين العمال علاقة العمل فقط لدى الإطارات، والتنافس والصراع على المستوى التنفيذي.

- تنحصر العلاقة بين العمال ورئيسهم بين الحسن والجيد داخل المؤسسة، بالخصوص مع زيادة أقدميتهم.

- أغلبية العمال لا يعتبرون العمل بالمديرية العامة للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز أحسن من أخرى.

- تكيف المبحوثين مع قيم المؤسسة في ظل المتغيرات التنظيمية على مستوى جميع الفئات السوسيو مهنية.

- لقيم مؤسسة سونلغاز أهمية كبيرة في تحقيق الانتماء التنظيمي لموظفيها.

- عمال سونلغاز راضون عن العمل بذات المؤسسة.

- أغلبية المبحوثين عبروا عن انتمائهم للمؤسسة سواء بالنسبة للإناث و الذكور خاصة الذين تزيد أقدميتهم عن 10 سنوات.

من خلال هذه النتائج يتبين أن الانتماء التنظيمي يتأثر بالتغيير التنظيمي، والانتماء إلى المجموعة حسب فيليب بيرنو هو حصول الفرد أو العامل على المعرفة الحدسية للمجموعة التي ينتمي إليها، وهذه المعرفة الحدسية تعني أن العامل أخذ على عاتقه ماضي وحاضر والمشروع المستقبلي للمجموعة التي ينتمي إليها.

والانتماء التنظيمي لعمال سونلغاز مرتبط بالعلاقات بين العمال، والعلاقة التي تربط المرؤوسين برئيسهم، كما يبرز أثر المتغيرات التنظيمية على الانتماء التنظيمي و كذلك قيم المؤسسة، بالإضافة

إلى أقدمية هؤلاء بالمؤسسة، وهذا ما يدل على أن ثقافة مؤسسة سونلغاز تنتشر وتتوسع بأقدمية عمالها وبقائهم بها وهذا ما أثبتته أقدمية العمال والتي تصل إلى 35 سنة بالمؤسسة.

ومعدل دوران العمل من المؤشرات الأساسية على الانتماء التنظيمي، بحيث أنه حسب تصريحات بعض المبحوثين أنه لا يوجد انسحاب أو ترك للمؤسسة من قبل العمال إلا في حالات استثنائية، ومن هنا يمكن القول أن العاملين بمؤسسة سونلغاز ومنذ التحاقهم بها تشكلت لديهم روابط انتمائية و التكيف مع قيم المؤسسة وذلك بالانتماء إلى فريق العمل والعمل بأفضل الأداء من أجل تحقيق الهدف العام للمؤسسة، ويقوى الانتماء من خلال التفاعل المتبادل لأنه حاجة من الحاجات الإنسانية وهذا ما عبر عنه أبراهام ماسلو في هرم الحاجات بحيث تتوسط الحاجة إلى الانتماء هرمه، ويرى مدى أهمية الحاجة إلى الانتماء في حياة العامل. كما أن لقيم المؤسسة أهمية كبيرة في تحقيق الانتماء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة في ظل التغييرات التنظيمية. و هنا يمكن الحديث عن عملية تثبيت المكتسبات أثناء عملية التغيير و التأكد من استقرار التغيير أو نجاح عملية النقل' و هي وسيلة تسمح بالبحث عن أفضل الأداءات و أحسن التطبيقات المتبعة من قبل المنافسين في نفس المجال من المؤسسات الأخرى.

و يجب الاستمرار في عملية التقييم و المراقبة من أجل معرفة نقاط القوة و الضعف في الخطة المتبعة، و ذلك من خلال النتائج التي تم تحقيقها في الواقع.

وبالتالي الانتماء التنظيمي تسعى كل مؤسسة بلوغه كهدف ، لأن الانتماء التنظيمي يتحقق في المؤسسة التي تمتلك ثقافة مؤسسة قوية باعتبارها محددة للسلوك و كذلك إطارا مرجعيا لحل المشاكل التنظيمية، فالمنظمة التي تملك ثقافة جيدة تسمح لها بمواجهة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية و الاندماج الداخلي، بحيث يكمن التحدي الحقيقي في جعل الثقافة التنظيمية فعالة. و في هذه المؤسسة تنشأ لدى العامل روابط تربطه بالمؤسسة ويسعى إلى تحقيق أهدافها وبالتالي يتحقق له الانتماء التنظيمي لمؤسسته.

الاستنتاج العام:

من خلال عرض النتائج السابقة يتبين أن هناك دراسات اتفقت مع هذه الدراسة في بعض جوانبها، و أخرى اختلفت معها. و يعود الاتفاق فيما يتعلق بدراسات القيم التنظيمية، بحيث أن هذه الدراسات أجريت في مؤسسات اقتصادية، و كذلك هو الحال بالنسبة لدراسات التغيير التنظيمي، و هذه الدراسات تتشابه في الأساليب الإدارية و خصائص عمالها الوظيفية. أما اختلاف النتائج راجع إلى أن كل مؤسسة و طبيعة بيئتها الداخلية، و لكل منها ثقافة خاصة تميزها عن الأخرى، و من هذه المميزات: نشأة المؤسسة، ممارسات السلطة، الاتصال التنظيمي و القيم التنظيمية.

و رغم اتفاق دراستنا في القيم التنظيمية المتناولة مع بعض الدراسات إلا أنه تختلف في الهدف، و منها دراسة: نجاة قريشي حول القيم التنظيمية و علاقتها بفاعلية التنظيم حيث هدفت إلى معرفة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية و فعالية التنظيم، و دراسة عثمان قدور حول القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي، بحيث هدفت الدراسة إلى معرفة القيم السائدة لدى العمال المنفذين، كما تتفق أيضا دراستنا مع من حيث أهمية القيم التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي. و فيما يخص الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي تتفق معها من حيث المدخل لكنها اختلفت في النتائج و ذلك لاختلاف الأهداف.

و نأتي الآن إلى مناقشة المقاربة النظرية في هذه الدراسة بحيث نجد أن نظرية التغيير التنظيمي لـ: 'فيليب بيرنو' تتلاءم مع تحليل هذا النوع من المؤسسات، إذ يعتبر برنو المؤسسة على أنها " بناء اجتماعي تؤسس عليه معرفة علمية انطلاقا من نظرة تفاعلية Interactionniste تأخذ بالحسبان الأفراد و العوائق التي تواجههم على أنهم تشكل اجتماعي". و هذا ما بينه التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز.

أما نظرية الإدارة بالقيم فإنها لم تتوافق نسبيا في هذه المؤسسة، و ذلك لأنها تأخذ الجانب الإنساني و القيمي بصفة كبيرة .

و للقيم التنظيمية مكانة أساسية داخل المؤسسة وكذلك بالنسبة للفاعلين بها، كونها تمثل السبيل إلى بيئة العمل الفعالة، و هي التي تعبر عن ثقافة المنظمة التي تساهم في توجيه سلوك العاملين بها. و قد أشار 'مالينوفسكي برونسلو' أن " القيم من مكونات النظام الذي هو عبارة عن مركب كلي مؤلف من وحدات جزئية متفاعلة وظيفيا: العمال، القيم، الوظائف، الجهاز المادي والأنشطة". و بما أنها عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية فهي مرتبطة بوضعية المؤسسة. و هذه الأخيرة (المؤسسة) أصبحت تتميز

بالديناميكية نظرا للتطورات السريعة على مستوى البيئة الاقتصادية و الاجتماعية، و هذا ما أدى بالمؤسسات إلى القيام بالتغيير من أجل مواكبة تغيرات المحيطة بها.

و فيما يخص فرضيات الدراسة فإننا نقبل نسبيا الفرضية الأولى التي تبين العلاقة بين القيم التنظيمية و التغيير التنظيمي و القائلة: أدى التغيير التنظيمي إلى تطوير القيم التنظيمية في المؤسسة، و هذا ما أثبتته معامل الارتباط للمتغيرات التنظيمية و تطور قيم المؤسسة لكل من الإطارات القيادية و العمال، بحيث قدرا 0.48 و 0.58 على التوالي و هي علاقة طردية متوسطة.

و الفرضية الثانية التي تتناول فعالية القيم التنظيمية داخل المؤسسة، فهي مقبولة نسبيا ، بحيث تبين أن تطبيق القيم التنظيمية: القوة، الصفوة، المكافأة و الكفاءة داخل المديرية العامة للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز تتميز بضعف فعاليتها مقارنة بقيمتي العدل و فريق العمل.

و الفرضية الثالثة التي تنص على أن: للتغيير التنظيمي أثر على الانتماء التنظيمي، تحققت الفرضية من خلال أن أغلبية العمال يشعرون بالانتماء نوعا ما للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز في ظل التغيير التنظيمي.

الإقتراحات و التوصيات:

من خلال إنجاز هذه الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات العملية و كذا العلمية حول كل ما يتعلق بموضوع الدراسة:

اقتراحات عملية:

- على ضوء النتائج المتحصل عليها من ميدان الدراسة في المديرية العامة لمجمع سونلغاز حول كل من القيم التنظيمية و التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، فإننا نقدم جملة من التوصيات و المتمثلة فيما يلي:
- القيام بدورات تدريبية تساهم في نشر ثقافة المؤسسة و إثرائها.
- الاعتراف بالكفاءات و الأداءات الناجعة مسعى سونلغاز لتحقيقه، لكن العاملين يؤكدون أن هناك نقص في ذلك لذلك لا بد من التكفل أكثر بذوي الكفاءات لأنهم محور الميزة التنافسية للمؤسسة.
- القيام بإجراءات لتقييم التغيير التنظيمي على مختلف المستويات بما في ذلك الجانب الإنساني للعاملين بالمؤسسة، لأن أي تغيير بالمؤسسة سينجر عنه تأثيرات جانبية التي يجب تداركها من أجل الاستفادة من التغيير كل ما هو إيجابي.
- تنمية العلاقات الإيجابية بين الفاعلين داخل المؤسسة رئيس و مرؤوس.
- اختيار القيم المتسقة مع بعضها فكريا و سلوكيا، بحيث لا تعرقل قيمة تنظيمية أخرى، فلا بداع و التمكين قيم تنظيمية لا تتوافق مع المركزية و حرفية الالتزام بالقوانين.
- ضرورة اهتمام الإطارات القيادية بالقيم التنظيمية التي تنادي بها المؤسسة، و العمل بها ميدانيا و ليس الإبقاء عليها مجرد تصورات.
- اهتمام القادة بثقافة المؤسسة بمختلف أبعادها لأنها مدخل مهم لنجاح التغيير التنظيمي.
- معرفة الأسباب الحقيقية الكامنة وراء نقص الاهتمام بأنظمة التحفيز و قيمة المكافأة في المؤسسة.
- أن يكون المديرين قدوة لمرؤوسيه في مختلف الممارسات و كذلك سلوكياتهم الإدارية.
- تمكين العمال من خلال إيصال المعلومات عن التغيير بالمؤسسة و كذلك بالسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات لأنهم فاعلون أساسيون بالمؤسسة.

اقتراحات علمية:

- إجراء دراسة مقارنة بين القيم التنظيمية في القطاع العمومي و القطاع الخاص.
- عوامل التغيير الثقافي داخل المؤسسة.
- الانتماء سلوك تنظيمي تسعى إليه مختلف المؤسسات، بحيث تطرقت إليه من جانب معين و بإمكان باحثين آخرين الاهتمام به من جوانب أخرى.

الخاتمة:

لقد تمحورت دراستنا حول القيم التنظيمية و علاقتها بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال إبراز مدى تأثير التغيير التنظيمي الذي قامت به الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز أين أصبحت عبارة عن مجمع صناعي يحتوي على العديد من الفروع. و كذلك الالتزام بهذه القيم التنظيمية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى مدى تأثير الانتماء التنظيمي للعاملين بالتغيير التنظيمي.

و القيم التنظيمية جزء أساسي من ثقافة المؤسسة و وجودها يساهم في تطوير قيم العاملين لتنسجم و تتكيف مع قيم المؤسسة، و هذا ما يكسب المؤسسة الطابع المميز عن باقي المؤسسات الأخرى. فقد تتوافق القيم الفردية للعامل مع القيم و المعايير التنظيمية السائدة بالمؤسسة، فيتقبلها و يفتنع بها، بينما قد تتناقض هذه الأخيرة فيما بينها فيحاول العامل الامتثال لما هو سائد و التكيف معه حتى و إن شعر بالتذمر و القهر، بحيث يمكن أن نعوض الإجراءات و القواعد بالقيم و المعايير التنظيمية التي يجب أن نرسخها في المؤسسة. و ذلك بخلق مرونة أكبر في التنظيم و يكون الهدف من وراء ذلك هو بناء ثقافة قوية. و التغيير بالمؤسسة مهما اختلفت صورته و أشكاله و اختلفت درجاته و مستوياته فإنه يتطلب قيادة فعالة تتحكم في كل جوانبه بشكل يسمح بتدعيم كل نقاط القوة في المؤسسة بما في ذلك القيم التنظيمية.

و قد أصبح التغيير أمر ضروري لكل مؤسسة ، فهو يعبر عن حقيقة التطور الحضاري للمؤسسة مع متطلبا البيئة الخارجية خاصة وأنها أصبحت عبارة عن أنظمة مفتوحة تؤثر و تتأثر بالبيئة. والحاجة للتغيير مستمرة وترافق جميع أوجه نشاط المؤسسة، وتزداد بنمو وتعقيد المؤسسة الأمر الذي يتطلب منها ضرورة الاستجابة والتكيف المستمر، والمؤسسة القوية هي التي لا تستجيب فقط لتغيرات المحيط و إنما تكون السبابة لذلك من أجل أن تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف والتأقلم، وبالتالي الملائمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها. و نجاح عملية التغيير يحتاج إلى وجود الإدارة الواعية والمبدعة والمدركة لما يحدث حولها لتستطيع إدارة التغيير كما يجب. لذلك نجد المؤسسة تدافع عن ثقافتها لأنها الأساس الذي يمكن من تقنين نماذج السلوك و من ترسيخ القيم المتعارف عليها داخل المؤسسة، إذ أن ثقافة المؤسسة تمكن الفاعلين من تبرير مواقفهم و إكساب آرائهم بعدا منطقيا، و من خلال ثقافة المؤسسة تستطيع المؤسسة تحقيق ثلاثة أهداف و هي رفع معنويات الفاعلين و دفعهم إلى العمل و خلق تضامن داخلي في رسم هوية المؤسسة بكل وضوح. و أن تحرص التنظيمات، على توفير بيئة عمل يتوفر فيها للموظفين خبرات جديدة باستمرار، و تكوين ثقافة مؤسسة قائمة على القيم التنظيمية تتبناها و تسهر على ضمان تجسيدها. إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات وتؤكد ه

السياسات أمر في غاية الأهمية ، إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الايجابية الدعم للتعليمات ، فيصبح تصرف الموظف بشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم أمر غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة ، ويحرص الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط ، ولكن انسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر.

قائمة المراجع

مراجع في المنهجية

أولاً: مراجع باللغة العربية:

• الكتب:

- 1- سليمان أسامة ربيع سليمان، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، الجزء 1، ط2، 2007.
- 2- غراويتز مادلين، مناهج العلوم الاجتماعية، تر: سام عمار، دمشق، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق، 1993.
- 3- موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تر: صحراوي بوزيد وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.

ثانياً: كتب باللغة الأجنبية

- 4- CAMPENHOUDT Luc Van et QUIVY Raymond, **Manuel de recherche en sciences sociales**, Dunod, Paris, 4^{ème} éd, 1995.

مراجع حول القيم التنظيمية

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب

- 5- أحمد أبو عايد محمود ، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، دار الأمل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 6- الخضرا بشير و آخرون، السلوك التنظيمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة، ط1، 1995.
- 7- السالم مؤيد سعيد ، تنظيم المنظمات :دراسة في الفكر التنظيمي خلال مئة عام، دار عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، ط1، 2002.
- 8- السيد فؤاد البهي، سعد عبد الرحمن، علم النفس الاجتماعي: رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
- 9- الشماع خليل محمد حسن و خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2000.

- 10- العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في تنظيمات الأعمال، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، ط1، 2002.
- 11- القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي:دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، مكتب دار الشروق، عمان، ط1، 1989.
- 12- القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي:دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، مكتب دار الشروق، عمان، ط4، 2003.
- 13- الكرخي مجيد، التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري و تطبيقي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 14- اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، ط1، 1999.
- 15- اللوزي موسى، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس و التطبيقات، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2000.
- 16- اللوزي موسى ، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، عمان، الأردن، ط2، 2003.
- 17- المدهون موسى و الجزراوي إبراهيم ، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ط1، 1995.
- 18- باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط1 ، ترجمة ياسمين حداد، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 19- بسيوني عبد الغني ، التفويض في السلطة الإدارية، الدار الجامعية، بيروت، 1986.
- 20- بلانكارد كينيث ،أوكونور مايكل ، الأخلاق الحديثة للإدارة :الإدارة بالقيم، تر:عدنان سليمان، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000.
- 21- جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة و النشر، الجزائر، 2006.
- 22- حريم حسين، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 23- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1 ، 2006.
- 24- ديكسون جون ب. ، العلم و المشتغلون بالبحث العلمي في المجتمع الحديث، تر: شعبة الترجمة باليونيسكو، عالم المعرفة المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب، الكويت، 1987.
- 25- رفاعي محمد رفاعي، السلوك التنظيمي، المطبعة الكمالية، القاهرة، 1988.

- 26- رونالد ريجيو ، المدخل إلى علم النفس الصناعي. تر: حلمي فارس ، دار الشروق، عمان، الأردن، 1999.
- 27- زويلف مهدي حسن ، العضيلة علي محمد عمر ، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996.
- 28- سيزلاحي أندرودي ، جي ولاس مارك ، السلوك التنظيمي و الأداء، تر: جعفر أبو القاسم، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، ط1، 1994.
- 29- عساف عبد المعطي ، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران ، عمان ، الأردن، 1999.
- 30- عصفور أمل مصطفى ، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
- 31- فرانسيس ديف و وودكوك مايك ، القيم التنظيمية، تر: عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 32- قاسيمي ناصر ، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 33- قنصوة صلاح ، نظرية القيم في الفكر المعاصر، دار التنوير للطباعة و النشر، لبنان، ط2، 1984.
- 34- كراش، د و آخرون، سيكولوجية الفرد في المجتمع، تر: حامد عبد العزيز الفقي، دار القلم، الكويت، 1984،
- 35- لعويسات جمال الدين ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002.
- 36- محمد جبل فوزي، علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.
- 37- محمد صدام ، الإدارة بالقيم : اتجاه إداري حديث الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، 2004.
- 38- محمود أبو بكر مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة-مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 39- مصباح عامر، علم الاجتماع: الرواد و النظريات، دار الأمة للطباعة و النشر، الجزائر، ط1، 2010.
- 40- مقدم عبد الحفيظ، المديرون دراسات فنية اجتماعية في المؤسسة الاقتصادية ،مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني، بن عكنون ، الجزائر، 1994.

41- نايف البونوطي سعاد ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط2، 2004.

42- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم الإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.

43- يس عامر سعيد ، الفكر المعاصر في التنظيم و الأداء، مركز سرفس للاستشارة و التطوير، القاهرة، 1997.

• القواميس و المعاجم:

44- جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، تر: محمد الجوهري و آخرون، المجلد الأول، ط2، 2007.

45- شحاتة حسن شحاتة و النجار زينب ، معجم للمصطلحات التربوية والنفسية، مراجعة حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، 2003 .

46- عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، دار أسامة المشرق العربي، عمان، الأردن، 2006.

• المجالات:

47- الهيتمي صلاح الدين ، " تأثير الاختلافات المحتملة للقيم التنظيمية في أداء العاملين"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مطبعة الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد1، العدد2005، 1.

48- بوخدير عمار ، " القيم التنظيمية : دراسة استطلاعية بمؤسسة إسباك - عنابة"، مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية ، جامعة سطيف العدد 2 ، ماي 2005.

49- حريم حسين والساعد رشاد ، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006.

50- رحال سليمان ، "الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مجلة التواصل للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة عنابة، العدد5، سبتمبر1999.

51- شهيناز فاضل أحمد، "تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية و القيم التنظيمية"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، العدد 73 ، 2008، ص101.

52- علام، اعتماد محمد، " الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري"، مجلة حولية كلية الإنسانيات

و العلوم الاجتماعية، جامعة قطر، العدد16، 1993.

• الرسائل و الأطروحات الجامعية:

- 53- التركي صالح تركي، واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي و الأهلي، دراسة ميدانية مقارنة للقيم في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2001.
- 54- الحنيطة خالد بن عبد الله ، القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 55- بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر- PIPE GAZ - غرداية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الجزائر، 2005.
- 56- بوياية محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004.
- 57- قدور عثمان ، القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، الجزائر، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
- 58- قريشي نجاة ، القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة ، في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.
- 59- نعموني مراد ، القيم و اتساقها و علاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم نفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2006.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية:

• Ouvrages :

- 60- ARNAUD Emmanuel, **Le management stratégique de l'information**, éd Economica, Paris, 1994.
- 61- BAILLY Fredrique Alexandre et autres , **comportement et management** , PEF Pearson , éd France ,2006.
- 62- DELAVALEE Eric, **La culture d'entreprise**, édition d'organisation, Paris, 2002.
- 63- DENNERY Mare, **Evaluer la formation des outils pour optimiser l'investissement Formation**. ESF éditeur, France, 2001.

- 64- DETRIE Jean-Pierre, **STRATEGOR : politique générale de l'entreprise**, DUNOD, Paris, 2002.
- 65- GROUARD Benoit et MESTON François, **L'entreprise en Mouvement** , Dunod, Paris, 3^{ème} éd ,1998.
- 66- MAURICE Jean et autres, **Economie d'entreprise**, édition techniplus, paris, 1^{ère} éd, 1995.
- 67- SAINSAULIEU Renaud, **sociologie de l'entreprise**, éd presse science po et Dalloz, 1997.
- 68- THEVENET Maurice, **Audit de la culture d'entreprise**, Vuibert Paris, 1992.
- **Revues :**
- 69- THEVENET Maurice, "La culture en neuf questions",In **revue française de gestion**, n° : 47-48, 1980.

مراجع حول التغيير التنظيمي

أولاً: مراجع باللغة العربية

- **الكتب:**
- 70- أبو بكر مصطفى محمود، **الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 71- الحسيني السيد ، **النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم**، دار المعارف، القاهرة، 1985.
- 72- الحناوي محمد صالح وسلطان محمد سعيد، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 73- الخضير محسن ، **إدارة التغيير**، الدار الفنية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993.
- 74- السكارنة، بلال خلف، **التطوير التنظيمي والإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.

- 75- السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، دون سنة.
- 76- الشماع خليل محمد حسن وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، ط2، 2005.
- 77- الصيرفي محمد ، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007.
- 78- العامري صالح مهدي محمد ، الغالبي طاهر محسن منصور ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل ، الأردن عمان، 2007 .
- 79- القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، ط1، 2000.
- 80- بن حيتور عبد العزيز صالح ، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2004.
- 81- توفيق عبد الرحمن ، التغيير، إصدارات بيمك، القاهرة، 2001.
- 82- جودت سعيد، حتى يغيروا ما بأنفسهم، دار الثقافة للجميع، الجزائر، 1990.
- 83- سميث دوجلاس ، إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟، تر عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 84- فتحي محمد ، مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003.
- 85- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط 07، 2000.
- 86- ويلسون دافيد ، إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، تر، تحية عمارة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2001.
- 87- يوسف سعدون ، علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، جامعة باجي مختار عنابة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 88- يونس طارق شريف يونس، الهيئتي خالد عبد الرحيم مطر ، الإدارة الإستراتيجية: مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية، جامعة فخر اوي للدراسات والنشر، البحرين، 2011.

● المجالات:

- 89- الغمري إبراهيم ،" التطوير التنظيمي: نموذج مقترح للتطوير التنظيمي في الدول النامية"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 48، 1985.
- 90- ربحي الحسن، التخطيط الإستراتيجي: مدخل التنمية الإدارية، مجلة الإدارة العامة، العدد 37، 1989.
- 91- عبد الباري الدرة،" التغيير في المنظمات"، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 4، 1981.

• الرسائل و الأطروحات الجامعية:

92- بن سليمان الفائز صالح ، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008/2007.

93- بوشمال أحمد ، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات: مدخل التحليل الاستراتيجي، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011.

94- شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، دراسة حالة-سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007.

• مداخلات في الملتقيات:

95- إبراهيم عبد الله المنيف، " إدارة التغيير وعلم الإدارة"، الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري، الجمعية السعودية للإدارة، 2005.

96- الداوي الشيخ، "مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب-البليدة، 12 و 13 ماي 2010.

97- قناديلي جواهر أحمد ، "الثقافة والإبداع وتقانة المعلومات في منشآت الأعمال"، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 25-27 أبريل 2006. ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية:

• **Ouvrages :**

98- BERNOUX Philippe , **sociologie des entreprises** , éd du Seuil, Paris, 1995.

99- CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, **L'acteur et le système**, éd du Seuil, Paris, 1977.

100- CUMMING T.G, WORLEY C.G, **Organisation development and change**, West publishing,CO,NY,1993.

101- WARRER G.Bennis et autres. **The planning of change**, Hort, Richard and Wiston, N.y, 1969.

• **Revues:**

102- CHESTER Bernard, "Organizations as systems of cooperation", In: **A sociological reader on complex organization**, a holt international edition, London, 1979.

103- SELZNIK Philippe, "Foundation of the théory of organization", In : **A sociological Reader on complex organization**, A holt International edition, London, 1970.

104- Mowday, R. and M. Steers," The measurement of organizational commitment ", **Journal of vocational behaviour**14, 1979.

مراجع أخرى

105- الجميلي خيرى خليل ، التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دس.

106- الغزوي فهمي سليم و آخرون، المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، 2005.

107- جاكسون جون وآخرون، نظرية التنظيم : منظور كلي للإدارة، تر : خالد حسن زروق ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص196.

108- حريم حسين ، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.

109- دادى عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

110- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

111- رفاعي ممدوح عبد العزيز ، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة دار الكتاب والوثائق القومية ، مصر، ط1، 2007.

112- طريق شوقي ، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1993.

- 113- علي شريف، محمد سلطان، **مدخل معاصر في مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 114- علي نبيل، **الثقافة العربية وعصر المعلومات، عالم المعرفة**، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2001.
- 115- غليون برهان و أمين سمير، **ثقافة العولمة وعولمة الثقافة**. دار الفكر المعاصر، ط 2، دمشق، سوريا، 2002.
- 116- ماهر أحمد، **الإدارة: المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 117- ماهر أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 118- نجيب شاوش مصطفى، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.
- 119- هاشم زكي محمود، **إدارة الموارد البشرية**، جامعة الكويت، الكويت، 1989.
- 120- هيلن توماس، هنجر دافيد، **الإدارة الاستراتيجية**، تر:محمود عبد الحميد مرسي و آخرون، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990.
- 121- الأمم المتحدة، **التكنولوجيا الجديدة لتعزيز القدرات التنافسية والإنتاجية في قطاعات مختارة**، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، نيويورك، 2003.
- 122- **الجريدة الرسمية**، رقم: 13 مارس 1985، المادة: 71 إلى 85، من المرسوم 85 - 59، المؤرخ في 23 مارس، المتعلقة بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

123- BOUDON Raymond, **L'inégalité des chances : La mobilité sociale dans les sociétés industrielles**, Paris, Coll.U, 1998.

124- Mintzberg. H, **Structure et dynamique des organisations**, éd Organisation , 3^{ème} éd, Paris, 2000.

125- MASSON .A et PARLIER.M, **Les démarches compétences**, éd Anact, Paris, 2004.

126- TOURAINE Alain, **Pour la sociologie** , éd. du Seuil, Paris, 1974.

127- ZARIFFIAN.P, **Objectif compétences pour une nouvelle logique**, éd Liaisons Paris, 2001.

● منشورات سونلغاز:

128- قاعدة السلوك لدى شركات مجمع سونلغاز، رقم 817- رم.ع /2010، 20 ديسمبر 2010.

129- سونلغاز، 2012.

130- ABEDOU Abderrahmane et autres , Rapport final : **Le climat social au sein du groupe SONELGAZ** , CREAD , Février 2007.

131- ECHOS : Sonelgaz Groupe, Bulletin d'information, N° :01, 2011.

132- Plan de communication en accompagnemen aux travaux de restructuration de l'entreprise, Direction Générale, Décembre 2003.

● مواقع الإنترنت:

133- www.sonelgaz.dz

134- <http://www.emerald-library.com/ft>

الملاحق

جامعة الجزائر-2-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

مدرسة الدكتوراه

تخصص: علم اجتماع التنظيم و العمل

استمارة بحث حول:

القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و علاقتها بالتغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بالمديرية العامة لشركة سونلغاز " Sonelgaz "

تهدف هذه الاستمارة إلى جمع معلومات حول واقع القيم التنظيمية في المؤسسة العمومية الاقتصادية في سياق التغيير التنظيمي ، و هذا في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماجستير حول القيم التنظيمية و المتمثلة في: الصفة، القوة، المكافأة، فرق العمل، الكفاءة، العدل في المؤسسة و درجة ارتباطها بالتغيير التنظيمي.

لذا أرجو منكم التفضل بالإطلاع على محاور الاستمارة و الإجابة على كل الأسئلة المطروحة ، كما أؤكد لكم بأنني سأتعامل مع البيانات بكل سرية ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

و شكرا على تعاونكم معنا

تحت إشراف الأستاذ:

حسين عبد الملاوي

من إعداد الطالبة:

بريش غنية

السنة الجامعية: 2014/2013

الملحق رقم (01)

الاستمارة - أ-

المحور الأول : البيانات العامة:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: |
- 3- الحالة المدنية:
 أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الفئة السوسيو مهنية:
 إطار عون تحكم منفذ
- 6- أدميتك بالمؤسسة؟

المحور الثاني: التغيير التنظيمي

- 7- لماذا لجأت مؤسستكم إلى التغيير التنظيمي ؟
- عدم تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة
- مشاكل في تسيير المؤسسة
- ضغوطات البيئة الخارجية (المنافسة و انفتاح السوق)
- أخرى
- 8 - ماذا شمل التغيير التنظيمي بمؤسستكم؟
- إستراتيجية المؤسسة
- الهيكل التنظيمي
- التكنولوجيا الحديثة
- الأفراد
- 9- ماذا أضافت عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ؟
- إعطاء المسؤولية لذوي الكفاءات
- تحسين و تطوير الأداء
- التشجيع على الإبداع

10- ما هي وسائل الاتصال المستعملة على مستوى المؤسسة؟

- الاجتماعات المباشرة - المنشورات الداخلية
- الفاكس - الملصقات
- الإنترنت

11- هل استخدام وسائل الاتصال الحديثة (الإنترنت، الإنترنت) ساهم في سرعة وصول المعلومات بين الوحدات؟

- كثيرا قليلا لم تضيف شيئا

12- هل استفدت من دورات تكوينية منذ التحاقك بالمؤسسة؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم ما الهدف من هذا التكوين؟

- إدماج الموظف الجديد
- رفع مستوى مهاراتك
- زيادة المعرفة بالعمل

أخرى.....

13- هل التغيير في أنظمة العمل يشجعك على الإبداع و الابتكار؟

- نعم لا نوعا ما

14- ما موقفك من التغيير التنظيمي؟

- تدعم التغيير
- ترفض التغيير
- بدون موقف

برّر إجابتك.....

15- ما رأيك بالتغيير التنظيمي في مؤسستكم؟

.....
.....

المحور الثالث: القيم التنظيمية

16- هل بيئة العمل التي تعمل بها تجعلك تبحث عن الأداء المتميز؟

نعم لا نوعا ما

17- هل توفر المؤسسة جميع الوسائل لتطوير أداء كفاءاتها؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم، ما هي هذه الوسائل؟

- التكوين داخل المؤسسة

- التكوين خارج المؤسسة

أخرى.....

18- هل استطعت التكيف مع التغييرات التي تقوم بها المؤسسة؟

نعم لا نوعا ما

19- هل استفدت من مكافآت منذ بداية عملك بالمؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم، أذكرها؟

- شهادات تقديرية

- ترقية إلى منصب أعلى

- مكافأة مالية

20- على أي أساس يتم ترقية العمال داخل المؤسسة؟

- حسب الكفاءات

- حسب الخبرة و الأقدمية

- حسب العلاقات غير الرسمية

21- هل تملك القرارات و المعلومات عن أي تغيير بالمؤسسة؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

22 - هل تحبذ العمل الجماعي (العمل في فريق)؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم لماذا؟

- الاحتكاك بذوي الكفاءات

- المناخ الاجتماعي السائد

أخرى.....

23- إذا واجه أحد زملائك مشكلا في العمل، هل يقوم فريقك ب؟

مساعدته على حل المشكل تجاهله لا أدري

24- هل يتم الفصل في الخلافات دون تفرقة بين العمال؟

نعم لا لا أدري

25- هل يحسّسك مسؤولك بأنك جزء من فريق العمل؟

نعم لا أحيانا

26- هل يعتبر مديرك قدوة بالنسبة لك؟

نعم لا

27- هل ساهم التغيير التنظيمي في تطوير قيم المؤسسة؟

كثيرا قليلا لم يساهم

28- هل استطاعت المؤسسة تحقيق أهدافها؟

- الاقتصادية: - الربح

- زيادة الإنتاج

- الاجتماعية: - التعاون بين العمال

- تحمل المسؤولية

29- هل من إضافات حول القيم السائدة في المؤسسة؟

المحور الرابع: الإنتماء التنظيمي

30- ما نوع العلاقة بين العمال داخل المؤسسة؟

- علاقة تضامن و تماسك

- علاقة عمل فقط

- علاقة تنافس و صراع

31- كيف هي علاقتك بمسؤولك؟

جيدة حسنة سيئة

32- هل تجد العمل بهذه المؤسسة أحسن من أخرى؟

نعم لا

33- هل استطعت التكيف مع قيم المؤسسة في سياق التغيير الذي تقوم به المؤسسة؟

نعم لا نوعا ما

34- هل تدعم قيم المؤسسة انتماءك بها؟

نعم لا نوعا

35- هل أنت راض بالعمل في هذه المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا: لماذا؟

- احتكار السلطة و المكانة

- عدم الاعتراف بالكفاءات

- عدم وجود أنظمة واضحة للحوافز

الملحق رقم (02)

الاستمارة- ب-

المحور الأول: البيانات العامة:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: |
- 3- الحالة المدنية:
- أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- ما هي وظيفتك الحالية؟
- 6- أقدميتك بالمؤسسة؟

المحور الثاني: التغيير التنظيمي

- 7- لماذا لجأت مؤسستكم للتغيير التنظيمي؟
- عدم تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة
- مشاكل في تسيير المؤسسة
- ضغوطات البيئة الخارجية (المنافسة و انفتاح السوق)
- 8- ما ذا شمل التغيير التنظيمي بمؤسستكم؟
- إستراتيجية المؤسسة
- الهيكل التنظيمي
- التكنولوجيا الحديثة
- الأفراد
- 9- كيف يتم معالجة المسائل المتعلقة بالتغيير التنظيمي في مؤسستكم؟
- اللجوء إلى مستشارين من خارج المؤسسة
- إشراك إطارات المؤسسة
- أخرى.....

- 10- هل سهل التغيير في الهيكل التنظيمي عملية تسيير المؤسسة؟

كثيرا قليلا لم يسهل

11- هل ساهم التغيير التنظيمي في؟

- تطوير أنظمة التحفيز

- الاستقلالية و تحمل المسؤولية

- البحث عن الأداء المتميز

أخرى.....

12- هل يتم عقد جلسات مع العمال لمعرفة الأمور التي تزعجهم من التغيير؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

13- ما هي وسائل الاتصال المستعملة على مستوى المؤسسة؟

- الاجتماعات المباشرة - المنشورات الداخلية

- الفاكس - الملصقات

- الإنترنت

14- هل استخدام وسائل الاتصال الحديثة (الإنترنت، الإنترنت) ساهم في سرعة وصول المعلومات

بين المديرين؟

كثيرا قليلا لم تسهل

15- هل إعادة تصميم الهيكل التنظيمي هي؟

- عملية إيجابية ساهمت في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة

- مكنت ذوي الكفاءات من تحمل المسؤولية

16- هل يقتنع أغلبية العاملين بالمؤسسة بأهمية التغيير التنظيمي؟

نعم لا نوعا ما

17- ما موقفك من التغيير التنظيمي؟

- تدعم التغيير

- ترفض التغيير

- بدون موقف

برّر إجابتك.....

18- ما رأيك بالتغيير التنظيمي؟

.....

.....

المحور الثالث: القيم التنظيمية

19- ما هو الإجراء الذي يقوم به المسؤول عند إحداث التغيير؟

- توضيح أسباب و أهداف التغيير للعاملين
- محاولة إقناعهم بضرورة التغيير
- الأمر بالتنفيذ

20- هل تفوض السلطة في اتخاذ بعض القرارات إلى ذوي الكفاءات العالية؟

- نعم لا أحيانا

21- هل يتم تقييم أداء العاملين بالمؤسسة؟

- بانتظام
- من وقت لآخر
- نادرا

22- كيف يتم الاعتراف بالأعمال الإبداعية المنجزة؟

- شهادات تقدير و عرفان
- الترقية
- مكافأة مالية

23- ما هي أهمية المكافآت في المؤسسة؟

- التشجيع على الإبداع و الابتكار
- تطوير الأداء
- الترقية

24- هل أدى التغيير التنظيمي إلى تطوير أنظمة التحفيز؟

- نعم لا نوعا ما

25- هل الثقة في قدرات العاملين مسألة إيجابية بمؤسستكم؟

- نعم لا نوعا ما

26- لماذا يقاوم بعض الأفراد العاملين التغيير؟

- الخوف من المجهول
- نقص المعلومات عن التغيير
- عدم تحقيق المنفعة

27- هل ساهم التغيير التنظيمي في تطوير قيم المؤسسة؟

لم يساهم

قليلا

كثيرا

28- هل استطاعت المؤسسة تحقيق أهدافها؟

- الاقتصادية: - الربح

- زيادة الإنتاج

- الاجتماعية: - التعاون

- المسؤولية

29- ما رأيك بالقيم التنظيمية بمؤسستكم؟

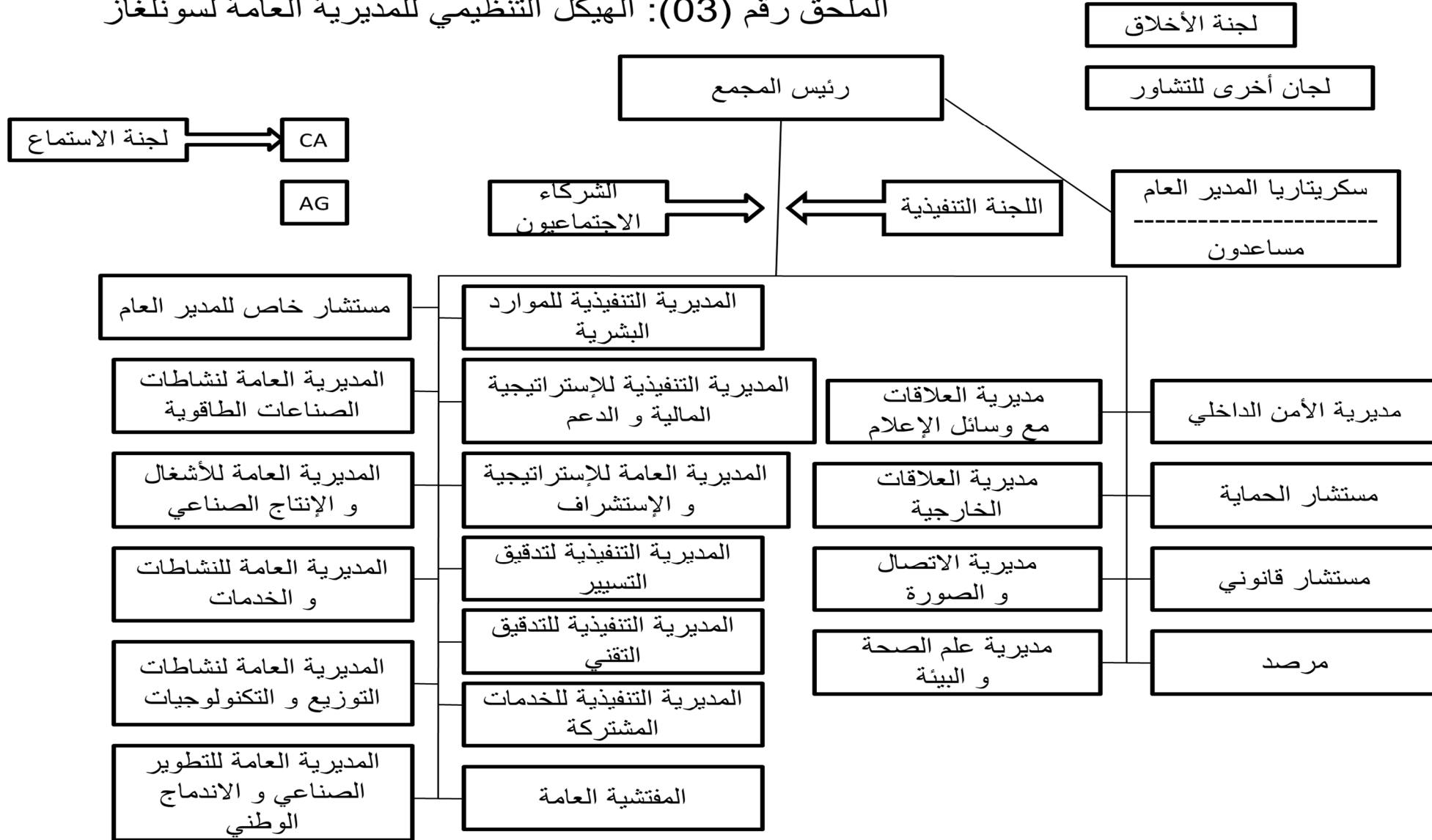
.....

.....

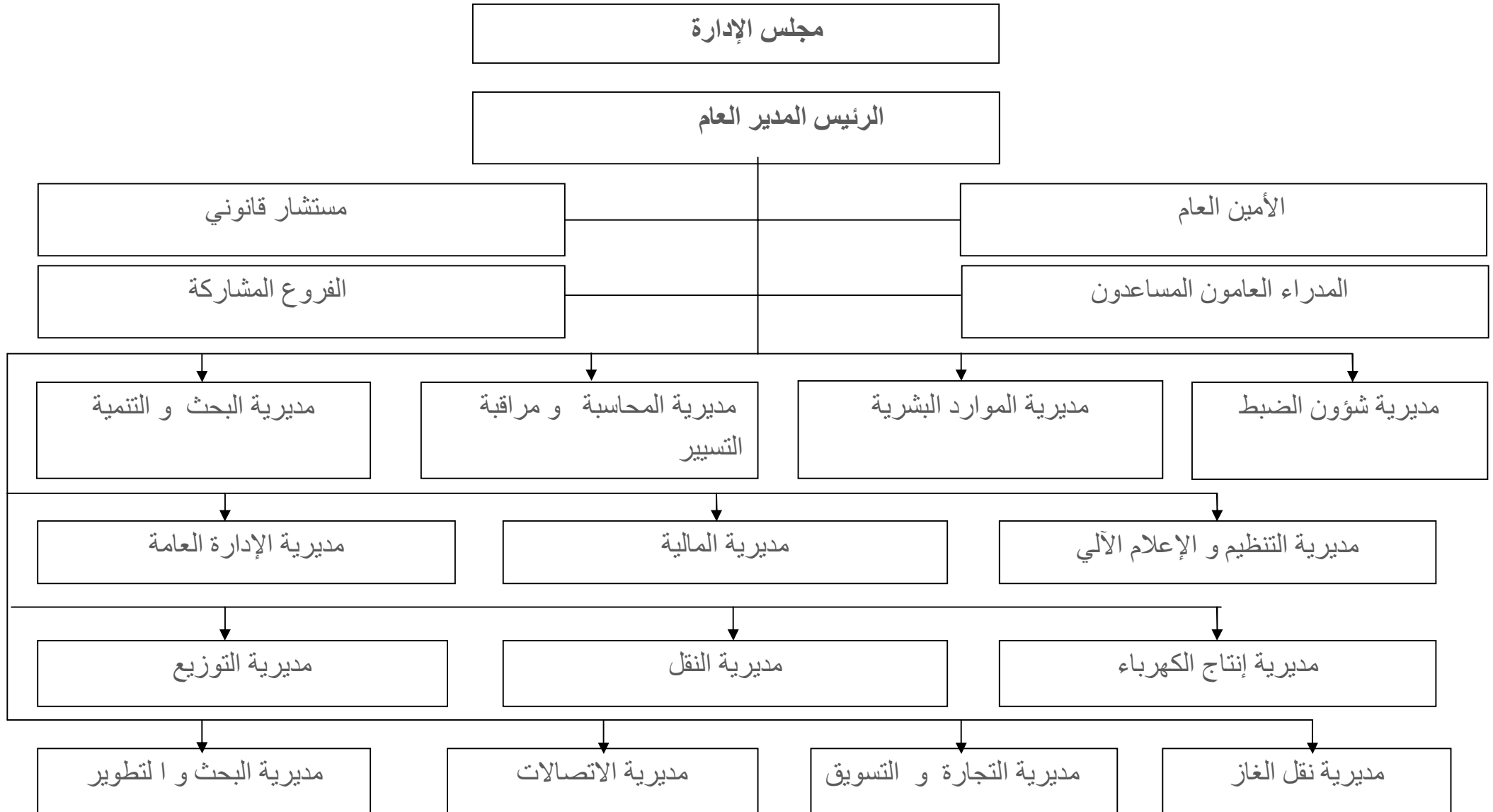
.....

.....

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لسونلغاز



الهيكل التنظيمي العام لـ: سونلغاز SONELGAZ



ملحق رقم (04): منظومة مجمع سونلغاز

