

واقع المؤسسة بين ثنائية المقاومة والتغيير
دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"
The reality of the company between the dual resistance and change
Field study in the Algerian company of electricity and gas "SONELGAZ"

الباحث. برّيش غنية_المركز الجامعي_تيسمسيلت-الجزائر
الباحث. باشي أمال_جامعة قاصدي مرباح_ورقلة-الجزائر

Abstract:

The new companies work under climatic alterable which change continuously, whatever could it be : either economic, social, politic or technologic; this leads them to the necessity of adapting whith this changes in order to be able to remain working, where their success is linked to their capacity to deal whith them.

These altaerable are considered as factors pushing the company to make re-ordering changes at different levels, may be at the level of arranging organisms, techniques, individual behavior or of the aims. Generally, the change faces complications or resistance of the company workers (human resource).

However, the salutary company remains this one having the ability to dominate this resistance , for the aim of ensuring the success of the change process, by giving importance to the element human(resource), which represents the essential support of the company in realising its strategic goals.

ملخص:

لقد أصبحت المؤسسات الحديثة تعمل في ظل متغيرات بيئية تتميز بالتغير المستمر، سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، سياسية أو تكنولوجية، هذا ما يؤدي بالمؤسسات إلى ضرورة التكيف والتأقلم مع هذه المتغيرات لتستطيع الاستمرار في العمل ونجاحها مرهون بمدى قدرتها على مواكبة تلك التغيرات.

وهذه المتغيرات تعتبر عوامل لكي تقوم المؤسسة بالتغيير التنظيمي في مختلف المستويات سواء على مستوى الهياكل التنظيمية أو في التقنيات أو في سلوكيات الأفراد أو في الأهداف، وفي الغالب ما يواجه التغيير صعوبات ومقاومة من طرف العاملين بالمؤسسة (المورد البشري).

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.

مقدمة:

إن التحولات الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية والفكرية 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 والصعوبات من أجل تجاوزها، وذلك لتتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار في ظل عالم سريع التغير في جميع المجالات. فالتغيير التنظيمي أصبح أمرا حتميا تقوم به المؤسسات لضمان التقدم و التطور، وهذا ما قامت به أغلبية المؤسسات الجزائرية 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 والنشاطات، الأداء وكذلك التغيير في ثقافة وحضارة المؤسسة.

أولاً: التغيير.

1. ماهية التغيير التنظيمي:

يعتبر تغييراً 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 (فتحي، 2003، ص 228).

كما عرّف 'سكيبينز' 'Skibbins' التغيير التنظيمي على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً" (الشماع و خضير، 2005، ص 103).

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 إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل بها. 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 الداخلي (حسن، 2002، ص 432). وباعتبار المنظمات كنظام مفتوح والذي يحصل على المدخلات من البيئة، ويحول بعض هذه المدخلات ويرسلها مرة أخرى إلى البيئة كمخرجات. وتعمل المنظمات جدياً على ضمان استقرار مدخلاتها ومخرجاتها، فمثلاً 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 التغيرات البيئية لابد لها أن تتوافق مع التغيرات التنظيمية، وهذا إذا ما كانت المنظمة تريد أن تضمن الفعالية التنظيمية(نفس المرجع، ص346). والمثال المناسب في ظل الظروف البيئية الحديثة والتي تتطلب التغيرات 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 تفلطحاً. ويرجع السبب في هذه التغيرات إلى زيادة سرعة الاستجابة إلى متطلبات المنافسة.

وقد ينشأ التغير 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 للتغيرات 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، والمنظمة 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، واستجابة لذلك فإن المنظمات يجب أن تختلف في مقدار التغيير الذي تمارسه. فالمنظمات في البيئة الديناميكية، تمارس تغيرات 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 المنظمة قد تقوم بتغيير زائد عن الحد وأقل عن الحد والذي قد يؤثر على فعاليتها.

والتغيير ينتج من خلال خلق قواعد جديدة، هذه القواعد تساهم في تركيب الفعل مع عدم إغفال التصورات الجماعية للفاعلين (Bernoux,1995,p220).

2. أنواع التغيير التنظيمي:

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

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 لمواجهة التغييرات المتوقعة (الداوي، 2010). وقد عرّف 'سكينز' التغيير المخطط بأنه "الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة. ويتضح 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 التنظيمية وكذلك بالمشكلات التي تواجه المنظمة، واتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير.

- التغيير غير المخطط (التلقائي): ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة واضطرارها 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 الجزئي: 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 (ربحي، 1989، ص 141). فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

ثالثا: إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لأمكن 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 و سطحي وغير فعال.

رابعا: نميز نوع التغيير من خلال سرعته إلى:

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

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

خامسا: أما إذا اعتمدنا على كيفية إحداث التغيير أساسا للتصنيف، فنميز بين:

- التغيير المفروض (بالقوة): يفرض جبرا 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.

سادسا: 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 خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

- 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.

3. 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 قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو(العميان، 2002، ص349).

- زيادة قدرة 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 المال(يس، 1997، ص37).

- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.

- بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع.

- زيادة الثقة والإحترام والتفاهم بين أفراد المنظمة.

- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.

- تحسين الإنطباع الذهني لدى الرأي العام من المنظمة.

- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.

ثانيا: المقاومة

1. مقاومة التغيير:

إن الإنسان عبر تاريخه الطويل وفي بناء حضاراته هو دائما بين خيارين إما المحافظة على القديم أو تبني الجديد، وهذا ما يمثل مشكلة لكل تغيير(بوشمال، 2011، ص93).

لذا قال 'كروزيه': "إنه يتوجب على الأفراد في كل جماعة أو تنظيم أو مجتمع أن يتكيفوا مع المتغيرات المحيطة بهم". وقد 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. وهذه الأخيرة (الأزمة) هي 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 متخفية عبر قناع الدين أو العرف أو تحت أفكار حماسية. و لذلك 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 الإرتياب فكلما زاد التحكم في هذه المناطق زادت سلطة الفاعل والعكس صحيح. و على 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 خلص 'كروزيه' إلى أن مشكلة مقاومة التغيير لها عدة أسباب ولذلك فإننا قبل أن نقوم بأي تغيير يجب أن نحلل كل العوامل التي أدت إلى رفضه من طرف الأفراد. وذلك بالتعرف على اهتماماتهم وحاجياتهم وعلى إستراتيجياتهم، فالأفراد في التنظيم ليسوا مرتبطين بالروتين بل إنهم في الحقيقة جاهزون لكل تغيير وبسرعة إذا كانت لهم القدرة على اكتساب اهتمامهم داخل الألعاب التي نقترحها عليهم. وإنه 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.

2. مصادر وأسباب مقاومة التغيير:

- مصادر مرتبطة بالشخصية: الخوف من المجهول، تفضيل الاستقرار، فهم إنتقائي لما سيحدث، القلق والإضطراب في العلاقات والعادات والممارسات...إلخ.

- مصادر مرتبطة بطريقة إحداث التغيير: الوقت و الموارد المتوفرة للتكيف، احترام الأفراد و المهارات، مصداقية عامل التغيير...إلخ.

- مصادر مرتبطة بالنظام الاجتماعي: الإنسجام مع المبادئ (القناعات)، تماسك النظام، الفوائد والحقوق، الطبيعة المقدسة لأشياء معينة، رفض غير المؤلف...إلخ (عياض، 2004، ص38).

3. إستراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير:

هناك ستة طرق للتعامل مع مقاومة التغيير:

1.3. التعليم والاتصال:

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. ومن 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.

2.3. المشاركة والاندماج :

أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والإلتزام 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.

3.3. التسهيل والدعم:

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 (العميان، 2002، ص358).

4.3. التفاوض والإتفاق :

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.

5.3. الإستغلال واختيار الأعضاء :

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.

6.3. الإكراه الظاهر وغير الظاهر:

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 التغيير (نفس المرجع، ص 359).

4. أدوات الإدارة في مجابهة مقاومة التغيير:

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

1.4. توفير المناخ الملائم للتغيير:

ليس هنالك من نجاح للتغيير، مهما كان قيام التغيير على أرضية ثابتة، ما لم يرتكز على علاقات متينة ومناخ ملائم بين الإدارة والذين يمسهم 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 سيمسهم 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 طريقا تطرقه الإدارة لزيادة مغانمها، وليس فيه ما يعود لمصلحة من سيتعرض للتغيير.

2.4. 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:

3.4. الحد من مقاومة التغيير:

وهي القضية المركزية، إذ قد اعتاد المنفذون للتغيير أو من يمسه 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، والمقصود هنا بالمنفذين ليس العمال فقط بل الإداريين الذين سينفذون ذلك التغيير المطلوب، والذي تصدره مستويات إدارية في مواقع تسبقهم في الهيكل التنظيمي.

4.4. حماية رجل الإدارة من المتضررين من التغيير:

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

5.4. 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. ولكن ذلك لا يكفي لضمان تنفيذ التغيير دون إتباع أساليب تتبعها الإدارة لتعميق الوعي لدى المنفذين سواء رجل الإدارة كمنفذ أو العاملين الآخرين.

ثالثا: التغيير بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز SONELGAZ" (المديرية العامة بالجزائر العاصمة):

لقد تم اختيار هذه الشركة محل الدراسة لأنها من المؤسسات العمومية التي عرفت إصلاحات تسييرية جذرية منذ 2002، وهي الآن لا تزال في مرحلة التغييرات والتي يكون لها الأثر على البناء التنظيمي للمؤسسة وكذلك البناء الاجتماعي الداخلي من حيث العلاقات بين العمال وكذلك علاقة هؤلاء بهذه المؤسسة وكل هذا من أجل تحقيق نجاحها الاقتصادية من جهة وكذلك 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 عرفتها المؤسسة الجزائرية منذ نشأتها إلى يومنا هذا، ما يجعلنا نقف عن العوائق التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، وهذا الجانب مهم لأننا نتطرق في دراستنا إلى التغيير التنظيمي.

و فيما يلي تحليل لأهم الجداول المتعلقة بالتغيير و المقاومة لدى الإطارات القيادية و كذلك العمال بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"، التي تطرقنا إليها في دراستنا الميدانية(بريش، 2014):

جدول رقم (1): موقف الإطارات القيادية من التغيير حسب الأقدمية و الجنس

المجموع		بدون موقف		ترفض التغيير		تقبل التغيير		الموقف	
								القدمية	الجنس
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
%100	7	%28.6	2	%42.9	3	%28.6	2	[20-10]	ذكر
%100	11	-	-	%18.2	2	%81.8	9	[30-20[
%100	3	%100	3	-	-	-	-	30 سنة فأكثر	
%100		21	%23.8	5	%23.8	5	%52.4	11	المجموع الجزئي
%100	7	-	-	-	-	%100	7	[20-10]	أنثى
%100	2	-	-	-	-	%100	2	[30-20[
%100		9	-	-	-	100	9		المجموع الجزئي
%100		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 [30-10] سنة، مقابل 52.4% من الذكور أغلبيتهم ذوي أقدمية [30-20]. بينما تعادل الذين يرفضون التغيير و الذين ليس لديهم موقفا اتجاه التغيير بنسبة 16.7%، بحيث عبر الذكور الذين أقدميتهم [20-10] 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% وكذلك الذكور الذين أقدميتهم [30-20] 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، وكذلك 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 (2): موقف العمال من التغيير التنظيمي موزعين حسب الأقدمية والفئات

السوسيومهنية

المجموع		بدون موقف		ترفض التغيير		تقبل التغيير		موقف العمال الأقدمية	الفئات السوسيوية مهنية
%100	68	%45.6	31	%13.2	9	%41.2	28	[10-0]	إطار
%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									عون تحكم
%100	79	%43	34	%15.2	12	%41.8	33	[10-0]	
%100	7	%42.9	3	%28.6	2	%28.6	2	[20-10[
%100	4	-	-	%75	3	%25	1]30-20[
%100	8	%12.5	1	%12.5	1	%75	6		
المجموع الجزئي									منفذ
%100	19	%21.1	4	%31.6	6	%47.4	9	[10-0]	
%100	2	%50	1	-	-	%50	1	[20-10[
%100	4	-	-	%25	1	%75	3		
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 أغليتهم من فئات المنفذين بنسبة 66.7% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 47.4% ثم فئة الإطارات بنسبة 41.8% وهذه النسب موزعة على سنوات الأقدمية حيث بلغت نسبة 75% بالنسبة للمنفذين الذين لديهم أقدمية [10- 20] سنة، ونفس النسبة لأعوان التحكم الذين لديهم أقدمية [20-30] سنة، وفي نفس فئة الأقدمية نجد فئة الإطارات بنسبة 60%.

و بلغت نسبة للمبحوثين الذين لم يعبروا عن موقفهم من التغيير التنظيمي 37.5% خاصة عند الإطارات وأعوان التحكم الذين أقدميتهم [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 أقدميتهم

[10-20] سنة بنسبة 75%. ويمكن تفسير تقبل ذوي الأقدمية وفي 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 وكذلك إحداث التناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها إلا أن هذا لا ينفي وجود من يرفضون التغيير وبصفة 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 و بناء الثقة بين العاملين و الإدارة العليا (Baily et autres; 2006, p402). وهنا 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 الراضية للتغيير وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه (العامري و الغالي، 2007، ص 399) وذلك سببه الخوف من المجهول و تفضيل الاستقرار و كذلك هناك كيفية إحداث التغيير و احترام الأفراد و المهارات و مصداقية عامل التغيير و كذلك 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، ضف إلى ذلك التماسك و مراعاة الفوائد و الحقوق الطبيعية و المقدسة لأشياء معينة.

جدول رقم (1): تكيف الفئات العمالية مع التغيير حسب الأقدمية والجنس

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		التكيف	
								الأقدمية	الجنس
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
%100	28	%21.4	6	%35.7	10	%42.9	12	[10-0]	ذكر
%100	3	%100	3	-	-	-	-	[20-10[
%100	3	-	-	-	-	%100	3]30-20[
المجموع الجزئي		%26.5	9	%29.4	10	%44.1	15		
%100	49	%28.6	14	%24.5	12	%46.9	23	[10-0]	أنثى
%100	11	%81.8	9	%9.1	1	%9.1	1	[20-10[
%100	10	%60	6	%40	4	-	-]30-20[
المجموع الجزئي		%41.4	29	%24.3	17	%34.3	24		
المجموع الكلي		%36.5	38	%26	27	%37.5	39		

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%، وهذا بعد إدخالنا للمتغير الرائز (الجنس) على الأقدمية نجد أن الذكور 100% لمن أقدميتهم [20-30] سنة، أما الإناث 46.9% لمن أقدميتهم [10-0] سنوات، وتليها 36.5% من المبحوثين الذين تكيفوا نوعا ما مع التغيير خاصة عند الإناث الذين أقدميتهم [20-10] سنة بنسبة 81.8% و 100% عند الذكور في نفس سنوات الأقدمية و 60% إناث لأقدمية [20-30] سنة. وفي الأخير نسبة 26% من لم يتكيفوا مع التغيير التنظيمي.

ويمكن تفسير هذه المعطيات الإحصائية أن للجنس والأقدمية علاقة في تحقيق التكيف مع التغيير، بحيث كلما زادت سنوات الأقدمية عند الذكور زاد تكيفهم و الأمر نفسه عند الإناث، وهذا ما بينه معامل الارتباط بين المتغيرات بالنسبة للإناث حيث قدر بـ 0.52 وهي علاقة طردية متوسطة. وهذا يعود أيضا لأهمية التكوين في تكيف العاملين مع التغيرات الحاصلة بالمؤسسة وكذلك وعي العاملين بأهداف وأهمية التغيير التنظيمي بالإضافة إلى المستوى التعليمي الجامعي الذي يتمتع به المبحوثين، لأنه في بداية التغيير كان كل شيء غامضا بالنسبة لهم ولا يوجد أي توضيح حول التغيير وأهدافه مما جعل العاملين في تخوف دائم من هذا التغيير لذلك لابد من أساليب وبرامج توضح لهم ماهية التغيير

وأهدافه، الأمر الذي دفع بهم إلى المقاومة وهذا أمر طبيعي بالنسبة لأي تغيير ولكن المهم هو مواكبة التغيير واقتناع العاملين بأهمية التغيير للتقليل من حدة المقاومة السلبية وذلك من خلال برامج تكوينية ، عقد جلسات و اجتماعات لمناقشة الأوضاع والمسائل 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.

جدول رقم (4): سبب مقاومة العمال للتغيير التنظيمي حسب أقدمية الإطارات القيادية

المجموع		غياب التحفيز		الخوف من فقدان المنصب		سبب المقاومة 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 أقدميتهم [20-10] سنة بنسبة 85.7%، و 61.5% لمن أقدميتهم [30-20] سنة، تليها نسبة 33.3% من الإطارات القيادية صرحوا أن السبب هو الخوف من فقدان المنصب خاصة عند الإطارات الذين أقدميتهم تتجاوز ثلاثين (30) سنة بنسبة 100%. إذن مقاومة العمال حسب تصريح الإطارات القيادية خوفا من فقدان مناصبهم، وذلك راجع إلى التغيير في الأفراد أين تم نقل أغلبية عمال الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مناصب عمل أخرى تابعة إلى الفروع، وهذا الانتقال نجم عنه مقاومة شديدة من طرف العمال الذين تم تحويلهم، بحيث أن تحويلهم جاء فجأة بالنسبة لهم ولم يتم إبلاغهم بأمر التغيير إطلاقا وجاء التنفيذ مباشرة. أما بالنسبة لغياب التحفيز كسبب من أسباب المقاومة، ذلك لأن نجاح التغيير مرتبط بمدى اقتناع العمال بالتغيير، وهل 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.

نتائج الدراسة:

- التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ساهم قليلا في تسهيل عملية التسيير بالمؤسسة.
- التغيير في أنظمة العمل بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ساهم في تشجيع العمال (إطارات، أعوان تحكم و منفذين) على الإبداع و الابتكار.
- يتم عقد جلسات من طرف الإطارات القيادية لمعرفة الأمور التي تزعج العمال من التغيير.
- 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.
- تمكين العمال بالسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات لأنهم فاعلون أساسيون بالمؤسسة.

خاتمة:

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 المورد البشري لأنه يعتبر 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 لابد على المسيرين الإهتمام بها.

قائمة المراجع

- 1- فتحي، محمد. (2003). مصطلح إداري. دار التوزيع والنشر الإسلامية. القاهرة.
- 2- الشماع، خليل محمد حسن وخضير، كاظم محمود. (2005). نظرية المنظمة. ط2. دار المسيرة للنشر. عمان.
- 3- حسن، راوية. (2002). السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- 4- الداوي، الشيخ. (12 و 13 ماي 2010) "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.
- 5- ربيحي، الحسن. (1989) "التخطيط الإستراتيجي: مدخل التنمية الإدارية". مجلة الإدارة العامة. العدد 37.
- 7- العميان، محمود سلمان. (2002). السلوك التنظيمي في تنظيمات الأعمال. ط1. دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 8- يس، عامر سعيد. (1997). إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات. مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري. القاهرة.
- 9- بوشمال، أحمد. (2011). سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات: مدخل التحليل الإستراتيجي، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.
- 10- عياض، عادل. (10/09 مارس 2004) "إدارة التغيير و الموارد البشرية بمؤسسات الإتصالات". الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية. قسم العلوم الإقتصادية. جامعة ورقلة، الجزائر.

11- برّيش ، غنية. (2014). القيم التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية و علاقتها بالتغيير التنظيمي(دراسة ميدانية بالمديرية العامة للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز". رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم، جامعة الجزائر-2، الجزائر.

12- العامري، صالح مهدي محمد ، الغالي ، طاهر محسن منصور. (2007). الإدارة و الأعمال . دار وائل.عمان .

13- Bailly, Frédérique Alexandre et autres.(2006)**comportement et management** . PEF

Pearson . éd France.

14- Bernoux ,Philippe.(1995). **Sociologie des entreprises**. éd du Seuil. Paris.