

## التغيير التنظيمي واستراتيجية الفاعلين داخل المؤسسة الجزائرية

(مؤسسة مطاحن سيدي رغييس أم البواقي)

*The Organizational Change and Actors Strategy Inside The Algerian Establishment**(Sidi Rghiss Mills Foundation- Oum El Bouaghi)*

غوتي خيرالدين\*

جامعة البليدة 2 علي لونيبي (الجزائر)

[ghoutikhirou@hotmail.fr](mailto:ghoutikhirou@hotmail.fr)

تاريخ الاستلام: 2022../02../16 تاريخ القبول: 2022../08../21

## الملخص:

في ظل بيئة تنافسية أدركت الكثير من المؤسسات أن نجاحها واستمرارها مرهون بمدى استعدادها لمواجهة مختلف هاته التحديات سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي فأصبح لزاما عليها الاهتمام أكثر بالتغيير التنظيمي كأحد أهم الوظائف الملقاة على عاتقها، فالمؤسسات التي تولي اهتماما لمكانتها وتسعى إلى تحقيق مختلف أهدافها ومصالحها المسطرة وجب عليها أن تأخذ في الحسبان مدى أهمية تفاعل واندماج الفاعلين داخل المؤسسة مع برامجها التغييرية وهذا لن يتأتى لها الا اذا أيقنت أنّ لهم في مقابل ذلك أهداف ومصالح خاصة قد يلجؤون في سبيل تحقيقها الى مختلف الاستراتيجيات المعيقة لتطور المؤسسة، وهو ما أوضحته دراستنا والتي خلصت إلى أن مؤسسة مطاحن سيدي أرغييس أم البواقي وعلى الرغم من اعتقادها أنها تحاول وبمختلف السبل إنجاح برامج التغيير المسطرة إلا أنها ترى أن الفاعلين لا يتعاونون، الأمر الذي يفرض عليها مراجعة علمية دقيقة وشاملة لمختلف استراتيجيات التغيير المطبقة داخلها.

كلمات مفتاحية: استراتيجية الفاعلين، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، المؤسسة.

**Abstract:**

In the competitive environment , many establishments realize that their success and continuation depends on their willingness to face different challenges either at the internal or external level and that requires them to interest more on the organizational change as one of the most important duties assigned to them, because the institutions that care more about their position and seek to achieve their various goals and interests must take into consideration the importance of interaction and integration of actors inside those foundations with its change programs , and this doesn't come unless they convinced that there are special goals and interests. In order to achieve these, they may resort to various strategies that increase the development of the institution. This is what was clarified by our study, which conducted that (Sidi Rghiss Mills Foundation- Oum El Bouaghi), despite its belief that is trying in various ways to make the change programs successful. However, it sees that actors do not cooperate which necessitates a thorough and comprehensive scientific study of the different strategies of change applied within it.

**Keywords:** Actors 'Strategy, Organizational Change, Resistance to Change, Establishment.

## 1. مقدمة:

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

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

إن التغيير عملية لا يمكن الاستغناء عنها ومع ذلك فإن كثير من العمال يجدون أن التغيير عملية مزعجة فالبعض يخشى التغيير لأنه قد يضر بمصالحه المهنية وحتى العائلية أو أنه لا يعني بالضرورة أنه سيؤدي إلى الشيء الأفضل وهناك من يتخوف من عدم امكانية أداء العمل وفق الطرق الجديدة أو التخوف من فقدان المكانة أو المنصب أو افتقاد المهارة اللازمة لأداء العمل أو التخوف من تفكك الجماعة أو التخوف من تكثيف العمل أو عدم الرغبة في اكتساب مهارات جديدة يتطلبها الوضع الجديد ومنهم من يرفضه حتى لا يكون اعترافا منهم بأنهم كانوا يؤدون العمل سابقا بطريقة خاطئة هذا من وجهة نظر بعض الفاعلين، أما من وجهة نظر آخرين فإن التغيير مصيره معلق بيد الاستراتيجية التي تتبعها السلطة العليا ومدى قدرتها على التخطيط للتغيير الذي تريد استحداثه، أما من حيث السلوك العام للمنظمة فإن الطابع العام للمنظمة هو الميل إلى الروتين والتعقيد الجامد لأن التغيير عادة يأتي معه بالمزيد من الجهد والحاجة إلى ممارسة العملية الابتكارية والتجديد ومع ذلك فإن مقاومة التغيير التي تأتي به خطط التغيير التنظيمي ليس سينا بل قد يكون عند الوعي به ومعالجته شيئا طيبا، وبين تحوفات السلطة التنفيذية وإحاح السلطة العليا على التغيير يتبع كل طرف مجموعة من الاستراتيجيات محاولا بذلك فرض منطقته حول مصير هذا التغيير وانطلاقا من مقولة ارسطو "انه يجب على من يرغبون في الوصول الى الحقيقة ان يسألوا الأسئلة الصحيحة أولا" (احمد عبد المنعم، 1996، صفحة 26) ومن خلال دراستنا هذه نحاول ان نلقي الضوء على التساؤل الآتي:

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

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بطرح الاسئلة الفرعية التالية:

- هل تطبيق التغيير بطريقة تسلطية بيروقراطية يفرض على الفاعلين الالتزام والتكيف؟

• كيف يواجه الفاعلون استراتيجية التفاوض والمناورة في التغيير؟

• هل تؤدي استراتيجية المشاركة والاندماج الى التعاون من اجل التغيير؟

هاته التساؤلات تقودنا للانتقال الى الخطوة الموالية والتي لا تقل اهمية عن الخطوة السابقة، وهي صياغة الفرضيات الموجهة للبحث والتي تعرف على أنها تفسير أو حل مؤقت للمشكلة المدروسة في انتظار التحقق الميداني والاثبات العلمي، وحول هذه الفكرة كتب المفكر كوهين يقول "لا يمكن أن يحدث تقدم حقيقي في البحث العلمي دون فرضيات أو توقعات معينة، أو دون فكرة معينة تقودنا للبحث، لأننا لا نعرف ما هي الحقائق التي ليس لها علاقة بمشكلة البحث". (صالح، 2012، الصفحات 171-116)، من خلال دراستنا هذه سنعرض الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية:

### الفرضية الرئيسية:

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

### الفرضيات الفرعية:

➤ لا يقبل الفاعلون الانصياع لاستراتيجية سلطة القوة ضدهم من أجل فرض التغيير.

➤ يواجه الفاعلون استراتيجية المناورة في التغيير بعدم التعاون.

➤ تؤدي استراتيجية المشاركة والاقناع الى تغليب الفاعلين لمصلحتهم.

## 2. المنهجية المعتمدة في الدراسة:

### 1.2 المجال الجغرافي:

تقع الوحدة الانتاجية بالمنطقة الصناعية بعاصمة ولاية أم البواقي، حيث تتربع على مساحة تقدر بـ 98.865.00 م<sup>2</sup>، المغطاة منها تقدر بـ 7.427.00 م<sup>2</sup>، يحدها جنوبا الطريق الرابط بين ولاية تبسة وأم البواقي، شمالا مؤسسة توزيع الادوات الكهرومنزلية، اما غربا يحدها مركز تعاونية الخضار والحبوب الجافة، وشرقا شركة توزيع الحديد.

في 1978/05/02 وتحت وصاية وزارة الصناعة الخفيفة، أسند بناء هذا المشروع للشركة المدنية الاسبانية E.C.A. واسند كذلك تجهيز المنشأة للشركة السويسرية BULHER.

### 2.2 المجال الزمني:

مرت دراستنا الميدانية عبر ثلاث مراحل نسردها كما يلي:

المرحلة الأولى من 01 فيفري 2021 إلى 03 فيفري 2021 خلال هذه المرحلة توجهنا إلى المؤسسة لتقديم طلب الترخيص وبعد أيام من إيداعنا للطلب تمت الموافقة، وبعدها جاء دور المرحلة الثانية من 10 أبريل 2021 إلى 20 ماي 2021 حيث تعتبر هذه المرحلة بمثابة مرحلة الدراسة الاستطلاعية، وفيها قمنا بجولة استطلاعية داخل المؤسسة والتحدث مع بعض الموظفين، خاصة منهم موظفي قسم الموارد

البشرية، أمكن من خلاله الحصول على بعض المعلومات حول المؤسسة، أما المرحلة الأخيرة من 20 جوان 2021 إلى 25 جوان 2021 فقد تم فيها توزيع الاستمارات على المبحوثين.

### 3.2 المجال البشري:

الجدول 1: الموارد البشرية

المجموع	اعوان التنفيذ	اعوان التحكم	اطارات	المجموعات
97	36	35	26	الدائمون
27	13	13	1	المتعاقدون
124	49	48	27	المجموع

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

تعليق: تشغل المؤسسة عددا معتبرا من العمال يقدر بـ 124 عاملا (97 دائمون و 27 متعاقدون)، اعتمدت دراستنا على المسح الشامل، إلا انه واجهتنا بعض الصعوبات حيث أنه من بين 124 عاملا تم جمع 100 استمارة وكان هذا نتيجة لغياب بعض العمال وضياع بعض الاستمارات حيث تم تحصيل: الإطارات (30)، أعوان التحكم (28)، أعوان التنفيذ (42).

### 3. الأسس المنهجية للدراسة:

#### 1.3 اسباب اختيار الموضوع:

- اختصاص الباحث في علم اجتماع التنظيم والعمل ورغبته التعرف أكثر على استراتيجية الفاعلين اتجاه مختلف القرارات الادارية التي تهدف الى احداث تغيير.
- قابلية الظاهرة للدراسة من خلال محاولة دراسة استراتيجية الفاعلين دراسة علمية ومنه الكشف عن المتغيرات المستقلة الدافعة لتبني استراتيجية دون اخرى.
- التغيير التنظيمي هو نموذج علمي تم تقديمه للارتقاء بالمؤسسة وجعلها تنافسية، إلا أن محاولة اسقاطه على الواقع كان له إفرازات غير متوقعة تجسدت في مختلف استراتيجيات الفاعلين داخل المؤسسة.

#### 2.3 اهداف الدراسة:

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

#### 4. تحديد مفاهيم الدراسة:

إن الباحث في علم الاجتماع ملزم بتحديد المفاهيم التي يشتغل عليها في بحثه حتى لا يضيع بحثه في متاهات الأفكار المسبقة والغموض وعدم الدقة كما أكد على ذلك الباحث صالح بالنوار، وعليه فإن المفاهيم العملية - المفهوم الإجرائي - لها أهمية بالغة في عملية التحقق الإمبريقي من فرضية البحث، إذ يمكن أن نختبر هذه الفرضية عن طريق هذه المفاهيم العملية ذات الطابع الملموس والتي توجه مجمل عملية التحقق. (سعيد وحفصة، 2012، الصفحات 115-116) ومنه سنسرد أهم مفاهيم دراستنا:

#### 1.4 التغيير التنظيمي :

من الناحية اللغوية عند أبو الفضل جمال ابن منظور في كتابه لسان العرب عرفه على أن: التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كأنه جعله غير ما كان. وفي التنزيل العزيز: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ - الأنفال، الآية 53- ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يبدلوا ما أمرهم الله.

وللتعرف على المعنى الاصطلاحي للتغيير التنظيمي نعرض التعريفات الآتية:

- Wind, Jaud Main.Y: "التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث

تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية

لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته" (محمد الفاتح، 2016، الصفحات 351-353).

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

1. خلق أوضاع تنظيمية تحقق للمؤسسة ميزة عن غيرها من المؤسسات.

2. ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية من خلال إحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي

يعمل فيها" (كامل، 2004، صفحة 321).

- وعرفه عبد الباري درة " بأنه عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي،

وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل" (موسى، 2003، صفحة 49).

وعليه يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائيا على أنه جهود جماعية مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث

تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من

خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، آخذة بعين الاعتبار دور الفاعلين كقوة محركة ومنتجة لطاقت المشاركة

اللازمة (التعاون) مسخرين بذلك مناوراتهم وألعايمهم باتجاه النسق وخدمة لأهدافه.

#### 2.4 الاستراتيجية :

اشتقت كلمة الاستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية ستراتيجيوس Strategos، وهي تعني "فن القيادة أو فن الحرب"، وعلى

هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية، و في هذا المجال عرفها (Gervais) بأنها: " فن قيادة الجيش للوصول إلى الانتصار وكذلك

التفكير في السبل والوسائل الضرورية لذلك ". (ابو بكر محمد، يناير-فبراير 2001، صفحة 94)

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

أما Minzberg فقد توصل سنة 1987 إلى صياغة مفهوم الاستراتيجية من خلال تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين ليصل إلى ما يعرف باسم Five Ps For Strategy وهي: **الخطة Plan** أي أن الاستراتيجية عبارة عن خطة موصوفة تحدد سياقات التصرف وسبلها، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة، وهي مصممة لإنجاز الأهداف، **المناورة Ploy** أي أن الاستراتيجية هي مناورة القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم، **النموذج Pattern**: أي أن الاستراتيجية هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد، **الموقف Position** الاستراتيجية موقف أو وضع مستقر في البيئة يتم الوصول إليه وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية، **المنظور Perspective** الاستراتيجية هي منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقا لعلاقتها الصحيحة. (يونس واخرون، 2015، الصفحات 19-21)

أما نبيل مرسي خليل فقد عرفها على أنها "نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق القرارات أو التصرفات سواء كان هذا النمط نتاجا لاستراتيجيات مقصودة (مخططة) يتم تحقيقها في الواقع العملي أو لاستراتيجيات غير مقصودة (أي غير مخططة)".<sup>(1)</sup> (محمد سمير، 2009، صفحة 23)

وفي ضوء ذلك وبناء عليه يمكن وضع تعريف إجرائي للاستراتيجية على أنها مجموع السياسات والأساليب والخطط التي تسلكها الهيئات الإدارية العليا من أجل تحقيق التغيير المستهدف هذا من جهة، أما من جهة أخرى وفي ظل بروز تهديدات لهذا التغيير على الفاعلين التنفيذيين الأمر الذي يثير لديهم نزعة نحو التفكير والتخطيط لمواجهة هذه التهديدات وبالتالي ردود أفعال وتصرفات وسلوكيات في مواقع عملهم قد تكون فردية أو جماعية، نجد فيها القدرة والخبرة وتعمل من أجل صناعة هوامش حرية ومناطق شك يلجأ إليها الفاعلون من أجل حماية أنفسهم من التنظيم وصناعة السلطة المسيطرة، ومنه تتحول المؤسسة إلى بيئة للصراع بين الخطة والخطة المضادة.

#### 3.4 مقاومة التغيير:

يرجع K. B. Kahla "أسباب مقاومة التغيير إلى ضغوطات بنبوية وإلى عدم تفهم مختلف الفاعلين لمشروع التغيير أو إلى الغموض الذي يكتنف عملية التغيير أو إلى الشعور بعدم الانصاف أو إلى نقص نظام التحفيز، وهذا ما يحتم على الإدارة بأن تدمج مختلف الفاعلين في تبنينهم لعملية التغيير". (محمد م.، 2010، صفحة 28)

كما يعرفها Zander بأنها: "ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم"، وعموما يقاوم الإنسان لأنه يخاف من المجهول مما يجعله يتعلق ويحتمي بما هو معروف لديه. (ليندة، جوان 2015، صفحة 49)

أما ستيفن أكرويد وبول طومبسون: " فقد ذهبوا إلى إيضاح مظاهر سوء السلوك التنظيمي التي يبديها العمال حين مقاومتهم، وهو ما اصطلحوا على تسميته بالعامل المتمرد الذي يرفض الخضوع للسلطة وهو عنيد وغير مطيع في نظرها، يقيد العمل عن طريق تظاهره بالعمل

بمعنى صراع السلطة، الاختلاس والسرقه داخل المصنع، التخريب وتعطيل الآلات كذلك كثير الغياب ونشاط النقابة" (ستيفن و بول، 2002، صفحة 50).

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

### 5. المقاربة النظرية للدراسة:

إن عملية التحليل كما يراها موريس أنجرس "هي عملية ذهنية تتضمن تفكيك الواقع إلى عناصره بهدف معرفة طبيعته". (موريس، 2004، صفحة 422)

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

وانطلاقا من هذا وبناء عليه حاولنا من خلال بحثنا هذا وإيماننا منا بالقاعدة الأساسية المؤسسة لعلم الاجتماع وهي ضرورة تفسير الاجتماعي بالاجتماعي، أن نستخدم أهم النظريات التي تحدم موضوعنا وتعطي معنى لمختلف نتائجنا الإحصائية.

### 6. المنهج المعتمد:

لكي نحكم على أي بحث أو دراسة بأنها علمية، لا بد وأن يتوفر على خصائص معينة تؤهله لأن يكون كذلك، ومن بين أهم هذه الخصائص هو أن يحتوي ذلك البحث على منهج علمي خاص تبنى عليه وتسيير وفقه تلك الدراسة أو البحث، ونوع المنهج يتحدد وفقا أو تبعا لنوع الدراسة أو المشكلة أو الظاهرة المراد دراستها.

وللإشارة أنه لا يوجد منهج واحد مشترك بين كل العلوم من أجل الوصول إلى الحقيقة العلمية، بل أن "المناهج تختلف باختلاف المواضيع المدروسة" (علي المحمودي، 2019، صفحة 102) وبما أن العلوم الاجتماعية وبخاصة علم الاجتماع تخوض في مواضيع مختلفة ومتشعبة، وفي مجالات عديدة، نجد يتطلب أنواعا مختلفة من المناهج، بحسب نوع الظاهرة المدروسة والنتائج المراد الحصول عليها.

وعليه اعتمدت الدراسة الراهنة على طريقة المسح الشامل، وهي إحدى تطبيقات المداخل الوصفية، وإحدى أساليب المنهج الوصفي الذي يعرف "بأنه الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة، أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقة التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها" (محمد ش.، 1985،

صفحة 84)، "كما أنه يهدف إلى تصنيف ما هو كائن وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع". (مسلم، 1998، صفحة 182)

وفي ضوء تركيز الدراسة على ثلاث متغيرات هي: استراتيجية سلطة القوة، استراتيجية المناورة، استراتيجية المشاركة والاقناع، لجأنا إلى استخدام طريقة المسح الشامل للتعرف على واقع هذه المتغيرات في مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس ونوع التأثير الذي تتركه على تقبل الفاعلين للتغيير أو مقاومته، مع استخدام أدوات المقابلة، الملاحظة والاستمارة، وهي كلها أدوات بحثية تشكل أساس المسح الشامل.

**7. التقنيات المعتمدة:**

دراستنا هذه هي دراسة ميدانية تعتمد على "جمع المعلومات بشكل مباشر من مواقع المؤسسات" (علي المحمودي، 2019، صفحة 30) مستخدمين التقنيات التالية:

### 1.7 الملاحظة:

تعد تقنية الملاحظة إحدى أهم الوسائل التي تستخدم في عملية جمع البيانات حيث أنها تعتبر لدى الكثير من الباحثين من بين أهم تقنيات البحث التي توصل الباحث إلى الحقائق، ولقد تمت الاستعانة بتقنية الملاحظة في هذا البحث بشكل يسمح لنا بالتعرف على نوع التأثير لمختلف الاستراتيجيات التي تتبناها السلطة العليا من أجل تقبل الفاعلين للتغيير وجعله ضمن أهدافهم واستراتيجياتهم.

### 2.7 المقابلة:

لقد ساهمت المقابلات التي أجراها الطالب مع عدد من العمال بمختلف وظائفهم، في اكتشاف الكثير من خبايا الموضوع، كنظرة العمال إلى الإدارة ومختلف الاستراتيجيات التي تتبناها من أجل التأثير على سلوك العمال اتجاه التغيير.

### 3.7 الاستمارة:

استعملت الدراسة الرهانة تقنية الاستمارة كإحدى أهم أدوات جمع البيانات، وكذلك كواحدة من أهم أدوات تقنية المسح الشامل، هذا وقد تمت صياغة أسئلة الاستمارة بحيث تعكس الانشغالات الجوهرية في الإشكالية.

### 4.7 الوثائق والسجلات:

استعملت هذه التقنية للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة والتعرف على نشأتها ونشاطها، وفروعها المختلفة وهيكلها التنظيمي وتطوره، كما ساعدت أيضا على تحديد عدد من العمال وخصائصهم وأقسامهم.

### 8. عرض الدراسة الميدانية:

يحاول الباحث الاجتماعي الوصول إلى الحقائق المتعلقة بالظاهرة المدروسة من خلال نزوله للميدان وجمع المعطيات، يكتمها بمللها ويفسرهما، وهو ما سيوصله في نهاية الأمر إلى استخلاص النتائج العامة للدراسة.

### 1.8 رغبة الفاعلين في تطوير الذات:

المجموع		المنصب المشغول						
		اعوان التنفيذ		اعوان التحكم		اطارات		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
80	80	78.5	33	89.2	25	73.3	22	نعم
20	20	21.5	09	10.8	03	26.7	08	لا
100	100	100	42	100	28	100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على شبكة التفرغ

**تعليق:** يتجلى لنا من خلال النسب المعروضة في هذا الجدول بأن نسبة 80% من مختلف الفاعلين يعتقدون أنه من الضروري وفي كل مرة تطوير ذاتهم منها 89.2% من أعوان التحكم و78.5% من أعوان التنفيذ و73.3% من الاطارات وعليه فإن هناك تقارب بين جميع الفئات العمالية فيما يخص توافق رغباتهم جميعا نحو تطوير ذاتهم، مقابل 20% من الفئات العمالية لا يرون ضرورة لذلك، وهذا أمر جد ايجابي بالنسبة للمؤسسة في ظل أن نسبة كبيرة من عمالها لا يحملون افكار الركود التي تتسبب في تراجع ذكائهم وقدراتهم العقلية والابداعية وانما يحملون افكار نقد الذات وبذلك فهم لديهم من جهة إلمام بنقاط قوتهم والتي أكيد سيسعون الى تعزيزها ومن جهة اخرى لديهم إلمام بنقاط ضعفهم والتي سيحاولون تداركها، الأمر الذي سيقدم الاضافة المطلوبة داخل المؤسسة لو تحسن استغلال هاته الطاقات الايجابية وتوجهها لخدمة أهدافها التطويرية.

## 2.8 التغيير التسلطي داخل المؤسسة:

الجدول 3: توزيع المبحوثين حسب متغيري التغيير التسلطي والمنصب المشغول

المجموع		المنصب المشغول						
		اعوان التنفيذ		اعوان التحكم		اطارات		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
66	66	73.8	31	57.1	16	63.3	19	نعم
34	34	26.2	11	42.9	12	36.7	11	لا
100	100	100	42	100	28	100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على شبكة التفرغ

**تعليق:** يتبين لنا من خلال النسب المعروضة في هذا الجدول بأن نسبة 66% من المبحوثين على اختلاف مناصبهم المشغولة من وجهة نظرهم أن كثير من برامج التغيير الذي تستهدفه المؤسسة من خلالهم يتم فرضه عليهم بالقوة وهو ما تراه نسبة 73.8% من أعوان التنفيذ خاصة في ظل أنهم يعتبرون أنفسهم الحلقة الأضعف داخل المؤسسة نتيجة محدودية مستواهم الدراسي كما عبروا ويعبرون دائما بعبارة "ماناش قارين"، في حين كانت النسبة متقاربة بين الاطارات وأعوان التحكم 63.3% و 57.1% على التوالي، في مقابل ذلك نجد أن

نسبة 34% من بقية الباحثين على تنوع فئاتهم يرون عكس ذلك، اذا كانت السلطة هي الحق الرسمي والقانوني والذي من خلاله يتمكن المدير من اتخاذ القرارات وتوجيه اهداف المؤسسة، او هي الحق في ممارسة القوة والحصول على الطاعة وهو المفهوم الشائع في مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس على حسب هاته النسب ومن وجهة نظر مختلف الفئات العمالية الأمر الذي سيشكل حاجسا أمام المؤسسة في السير قدما نحو انجاح مختلف البرامج التطويرية لأنه نوع من الادارة التسلطية والتي ستجعل العمال بدل الاتحاد من اجل نجاحها الى الاتحاد من اجل وضع العقبات أمام أي تطور قد يؤدي الى نجاح المؤسسة بعيدا عنهم كفاعلين داخل المؤسسة، وهو ما سنسلط عليه الضوء أكثر من خلال الجداول الموالية.

### 3.8 المقاومة الخفية للتغيير التسلطي:

الجدول 4: توزيع الباحثين حسب متغيري جزاء عدم الالتزام بقرار التغيير وسلوكاتهم الخفية

المجموع	سلوك العمال												خصم من الراتب	جزاء عدم الالتزام بالتغيير	
	شكوى للزملاء		تغيب بحجة المرض		تفكير تغيير المؤسسة		اخفاء معلومات		تباطؤ في اداء العمل		زيادة الاخطاء				
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
68	68	12	12	08	08	07	07	06	06	07	07	28	28	خصم من الراتب	جزاء
29	29	00	00	03	03	03	03	05	05	09	09	09	09	احالة للجنة الانضباط	عدم الالتزام بالتغيير
03	03	01	01	00	00	00	00	02	02	00	00	00	00	تهديد	
100	100	13	13	11	11	10	10	13	13	16	16	37	37	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على شبكة التفرغ

**تعليق:** يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بالمقاومة الخفية للتغيير التسلطي أنه من نسبة 68% من الباحثين الذين يكون جزاؤهم الخصم من الراتب نتيجة عدم الالتزام بقرارات التغيير نجد نسبة 28% منهم يعبرون عن مقاومتهم بالشكوى للزملاء، ونسبة 12% منهم يلجؤون الى زيادة اخطاء العمل، أما نسبة 08% منهم فيتباطؤون في اداء اعمالهم، في حين نسبة 07% فيترجمون مقاومتهم الى تغيبات بحجة المرض ونفس النسبة لمن يختار اخفاء للمعلومات عن الادارة، بينما تفكر نسبة 06% من الباحثين مغادرة المؤسسة اتجاها مؤسسات اخرى، هذا من جهة أما من جهة ثانية فإنه من نسبة 29% من الباحثين الذين يكون جزاؤهم الاحالة على لجنة الانضباط نتيجة عدم الالتزام بقرارات التغيير نجد نسبة 09% منهم يعبرون عن مقاومتهم من خلال شكوى للزملاء ونفس النسبة تختار التغيب بحجة المرض، في حين تفكر نسبة 05% منهم تغيير المؤسسة، أما نسبة 03% فتختار اخفاء المعلومات عن الادارة ونفس النسبة تلجأ الى التباطؤ في اداء العمل، اما من الجهة الثالثة فإنه من نسبة 03% من الباحثين الذين يكون جزاؤهم التهديد نتيجة عدم الالتزام بقرارات التغيير نجد

نسبة 02% منهم يفكرون في تغيير المؤسسة أما نسبة 01% فتزيد من أخطائها في العمل، من خلال هاته النسب التي تبين الارتباط بين المتغيرين يتضح ان استراتيجيات الفاعلين في مقاومة التغيير التسلطي متنوعة ومتعددة تترجم في شكل ألعاب تضمن لهم البقاء والمحافظة على مكتسباتهم ونقاط القوة والهيمنة على التنظيم الرسمي وهو المنطلق الذي اوضحه كروزيه حين أكد ان النموذج البيروقراطي الفييري قد تجاهل مشكلات القوة والصراع والتغيير في التنظيمات حيث ركز فيبر على الجانب الصوري المستقر من التنظيم، جزء من هذه الالعب تجسد في مختلف هاته السلوكات الخفية التي يسلكها الفاعلون مواجهين بذلك استراتيجية سلطة القوة التي تمارس ضدهم وهي ما عبر عنه كروزيه بمصطلح "الاستراتيجيات الدفاعية" يهدف الفاعلون من خلالها للإبقاء على الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية كما هي، ان هاته السلوكات التي يختارها العمال تدخل ضمن اهم المرتكزات التي تناولها كروزيه في تحليله الاستراتيجي والتي يؤكد من خلالها ان الفاعلين لا يقبلون ان يعامل كوسيلة او اداة في خدمة المنظمة، حيث نجد كل فاعل له اهدافه ورغباته الخاصة التي يمكن ان تكون نفسها رغبة المؤسسة او العكس، اضافة الى وجود الحرية النسبية داخل المؤسسة تمكنهم من امتلاك مساحات للفعل وبذلك ينازعون السلطة الرسمية سلطتها.

#### 4.8 المقاومة العلنية للتغيير التسلطي:

الجدول 5: توزيع المبحوثين حسب متغيري جزاء عدم الالتزام بقرار التغيير وسلوكاتهم الظاهرة

المجموع	سلوك العمال									
	العنف اتجاه آلات العمل		تقرير للهيئات العليا		الاضراب					
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
	68	68	49	49	13	13	6	6	خصم من الراتب	جزاء عدم الالتزام بالتغيير
	29	29	26	26	3	3	0	0	لجنة الانضباط	
	3	3	2	2	0	0	1	1	تهديد	
	100	100	77	77	16	16	7	7	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على شبكة التفرغ

تعليق: يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق المقاومة العلنية للتغيير التسلطي أنه من نسبة 68% من المبحوثين الذين يكون جزاؤهم الخصم من الراتب نتيجة عدم الالتزام بقرارات التغيير نجد نسبة 49% منهم يعبرون عن مقاومتهم بالعنف اتجاه آلات العمل، ونسبة 13% منهم يلجؤون الى تحرير تقارير للهيئات العليا، أما نسبة 06% منهم فيختارون الدخول في اضراب، هذا من جهة أما من جهة ثانية فإنه من نسبة 29% من المبحوثين الذين يكون جزاؤهم الاحالة على لجنة الانضباط نتيجة عدم الالتزام بقرارات التغيير نجد نسبة 26% منهم يعبرون عن مقاومتهم من خلال العنف اتجاه آلات العمل، اما البقية بنسبة 03% تكتب تقارير للهيئات العليا، اما من الجهة الثالثة فإنه من نسبة 03% من المبحوثين الذين يكون جزاؤهم التهديد نتيجة عدم الالتزام بقرارات التغيير نجد نسبة 02% منهم يمارسون العنف

اتجاه آلات العمل، أما نسبة 01% منهم فيختارون الدخول في اضراب، من خلال هاته النسب التي تبين وجود ارتباط بين المتغيرين يتضح انه اضافة الى مختلف الاستراتيجيات الخفية التي يقاوم بها الفاعلون القرارات التسلطية فإنهم يلجؤون الى نوع آخر من الاستراتيجيات العلنية كتعبير منهم عن رفضهم ومقاومته لبرنامج التغيير المفروض عليهم من طرف الهيئات العليا تجسد ذلك من خلال لجوء ما نسبته 77% من العمال الى ممارسة العنف اتجاه آلات العمل الامر الذي تسبب في خسائر كبيرة للمؤسسة.

## 5.8 الحوافز واثرها في استجابة العمال لبرنامج التغيير:

الجدول 6: توزيع المبحوثين حسب متغيري الحوافز واثرها في استجابة العمال لبرنامج التغيير

المجموع		نظام الحوافز									
		لا شيء		ثناء وشكر		حوافز مادية		التدريب			
النسبة %	التردد	النسبة %	التردد	النسبة %	التردد	النسبة %	التردد	النسبة %	التردد		
23	23	1	1	6	6	5	5	11	11	بسرعة	الانطلاق في برنامج التغيير
51	51	4	4	20	20	13	13	14	14	ببطء	
26	26	7	7	14	14	2	2	3	3	لا انطلق	
100	100	12	12	40	40	20	20	28	28		المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على شبكة التفرغ

**تعليق:** نتبين من خلال الجدول المتعلق بالحوافز واثرها في استجابة العمال لبرنامج التغيير أن أعلى نسبة سجلت لصالح المبحوثين الذين اختاروا الانطلاق في برنامج التغيير ببطء استجابة منهم لبرنامج التحفيز المطبق من طرف مؤسسة مطاحن سيدي رغييس وذلك بنسبة 51 % ، بينما اختارت نسبة 26% منهم عدم الانطلاق نهائيا في برنامج التغيير حتى في ظل وجود نظام تحفيزي ، في حين اختارت نسبة 23% من المبحوثين الانطلاق بسرعة في برنامج التغيير وهي نسبة جد ضئيلة مقارنة بسابقتها ، من خلال هاته النسب التي تبين الارتباط بين المتغيرين يتضح ان نظام الحوافز المطبق في مؤسسة مطاحن سيدي ارغييس لا يشكل دافعا قويا نحو تبني برنامج التغيير والتطوير والابداع المزمع تطبيقه وذلك ما تؤكد نسبة 23% فقط من المبحوثين الذي قرروا الانطلاق بسرعة نحو خطوات التغيير داخل المؤسسة، اما بقية المبحوثين فمظاهر الروح المعنوية المنخفضة متجلية من خلال اجاباتهم ببطء او الرفض اصلا الانطلاق في برنامج التغيير فبين تحفيز متدني يتجلى من خلال مظاهر الكسل والملل والعمل الروتيني الذي اقر العمال بوجوده من خلال اجاباتهم السابقة اتجاه التغيير، دون ان ننسى اثر جماعة العمل "الجماعات غير الرسمية" في تثبيط هاته الروح المعنوية. الامر الذي أثر سلبا على تطور المؤسسة وعدم تحقيقها لأهدافها وطموحاتها.

## 6.8 الاخذ بالاقتراح يشجع على الانطلاق في التغيير:

الجدول 7: توزيع الباحثين تبعاً لمتغيري الأخذ باقتراحات العمال على اختلاف مناصبهم المشغولة

المجموع	المنصب المشغول						نعم اتشجع	لا اتشجع
	اطارات		اعوان التحكم		اعوان التنفيذ			
النسبة %	التردد	النسبة %	التردد	النسبة %	التردد	النسبة %	التردد	
52	52	47.6	20	53.5	15	56.6	17	
48	48	52.4	22	46.5	13	43.4	13	
100	100	100	42	100	28	100	30	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على شبكة التفرغ

**تعليق:** نتبين من خلال النسب المعروضة في هذا الجدول بأن نسبة 52% من الباحثين يؤكدون على أنهم يشجعون في حالة أخذت المؤسسة باقتراحاتهم فيما يخص برامج التغيير وهذا على تنوع مناصبهم المشغولة داخل المؤسسة ونسبهم 56.6% اطارات و 53.5% اعوان التحكم أما اعوان التنفيذ بنسبة 47.6%، في مقابل ذلك ترى نسبة 48% من الباحثين عكس ذلك وهي نسبتان جد متقاربتان وهذا امتداد لما اعطيناه من تحليل وتفسير للجدول المتعلق بإقبال العمال على اعطاء اقتراحات فيما يخص أي برنامج تغيير تنوي المؤسسة اجرائه حيث وجدنا اعراض كبير من طرفهم بنسبة 74% الا اننا نلاحظ تغيير في موقفهم وتراجع هاته النسبة الى 48% في حالة أخذت المؤسسة باقتراحاتهم وهذا شيء جد ايجابي يؤدي الى تقليل العمال من مقاومة قرارات التغيير والاتحاد مع مؤسستهم في حال تم اشراكهم اشراك حقيقي وتم الاخذ حقيقة باقتراحاتهم وليس شكلا وهو ما أكدته "كيرت لوين" في تحليله لطبيعة التغيير والتي أكد على انها عبارة عن توازن ديناميكي لقوتين تعملان في اتجاهين متعاكسين، حيث أن احدهما تعمل على الدفع بالتغيير بالاتجاه المقصود وتسمى القوى الدافعة، والآخرى مضادة تعمل عرقلة وكبح ومقاومة التغيير وتسمى بالقوى المعيقة، الاستقرار داخل المؤسسة مرهون فقط عندما يحدث توازن بين هاتين القوتين وهو أكبر تحدي أمام القائمين على مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس حيث يتضح جليا من خلال مختلف هاته النسب أنه ليس من السهل ان يتبنى الفاعلون التغيير داخل المؤسسة فحتى في حالة اشراكهم والاخذ باقتراحاتهم تجد هناك من يعارض قرار التغيير ولا يتعاون من أجله على الرغم من ان الادارة حاولت اشراكه في قرار التغيير، وهنا يبرز صراع المصالح بين الرئيس والمرؤوس الذي تناوله مشال كروزييه في احدى اهم منطلقاته في تحليله الاستراتيجي حين أكد على ان الفاعل لا يقبل ابدأ ان يعامل كوسيلة او اداة في خدمة المنظمة، حيث له اهدافه ورغباته الخاصة التي يمكن ان تكون نفسها رغبة المؤسسة او العكس وهو ما سنحاول ايضاحه أكثر من خلال الجدول الموالي الذي يصف المصلحة التي يغلبها الفاعلون داخل المؤسسة، وهو ما اشار اليه كذلك فيليب بورنو حين حديثه عن نزوع الفاعل للسيطرة من اجل ان يصل الى تبني التغيير والتعاون من اجله وهو ما تناولناه بالتفصيل في الفصل الرابع من بحثنا.

## 7.8 تخوفات اتجاه التغيير:

الجدول 8: توزيع الباحثين تبعاً لمتغير التخوفات اتجاه التغيير والمنصب المشغول

المجموع	المنصب المشغول		
	اطارات	اعوان التحكم	اعوان التنفيذ

التكرار	% النسبة								
4	13.3	2	7.2	1	2.4	7	7	7	7
5	16.6	6	21.4	4	9.5	15	15	15	15
2	6.6	1	3.5	2	4.6	5	5	5	5
19	63.5	19	67.9	35	81.5	73	73	73	73
30	100	28	100	42	100	100	100	100	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على شبكة التفرغ

**تعليق:** يتضح من خلال النسب المعروضة في هذا الجدول أن نسبة 73% من المبحوثين على اختلاف مناصبهم داخل المؤسسة يتخوفون من عدم تقدير مجهوداتهم التي تبذل اتجاه التغيير من طرف المسؤول كما عبر عن ذلك نسبة 81.5% من أعوان التنفيذ ونسبة 67.9% من أعوان التحكم ونسبة 63.5% من الاطارات، في مقابل ذلك نسبة 15% لا تخفي كون هناك تخوفات من الابتعاد عن جماعة الاصدقاء في ظل نظام التغيير الجديد، اما نسبة 07% فأرجعت السبب الى تخوفها من اداء العمل وفق الطرق الجديدة، بينما نسبة 05% فقد تخوفت من زيادة اتعاب العمل، من خلال هاته النسب التي تبين الارتباط بين المتغيرين يتضح اكبر اشكالية تؤرق العمال داخل مؤسسة مطاحن سيدي رغييس تتمثل في عدم تقدير المسؤول لمجهودات العمال وهذا الاشكال كانت وستكون له افرزات سلبية كثيرة داخل المؤسسة على غرار انخفاض الروح المعنوية، مقاومة التغيير، عدم التعاون، العنف اتجاه وسائل العمل هذه وغيرها من مختلف السلوكات التي تعيق التطور والابداع داخل المؤسسة، وعليه وجب في هاته الحالة على مؤسسة مطاحن سيدي رغييس ان تدرك بأن نجاح المؤسسة مرهون باختيار المدير والمسؤول المناسب والكفاء فأصحاب الشخصيات المريضة لا يصلحون ان يكونوا مديرين او رؤساء حتى لو كان لديهم الكثير من الكفاءات والمؤهلات العلمية لأنهم سيحطمون المؤسسة من حيث تضمن المؤسسة انهم يحققون اهدافها، خاصة في ظل أن الادارة الحديثة أصبحت علم وفن تتطلب نوعية من الشخصيات التي لديها القابلية لأن تنهل من علم الاجتماع كيفية ادارة جموع العاملين داخل المؤسسة وادراكهم لمختلف هاته التخوفات التي تحيط بيئة العمل والتي تشكل عائقا امام الكفاءات لتفجير طاقاتهم والسعي بكل جهودهم من أجل النجاح وتطوير المؤسسة، فتتشكل لديهم ضغوط نفسية تثبط كل عزيمة فيهم ودافعية نحو العمل والابداع، وعليه فإنه ومن بين الأفكار التي ستزاود العمال هو مغادرة هاته المؤسسة كما أشرنا اليه في الجداول السابقة "دوران العمل" وهم بذلك يفكرون بـ "تغيير المديرين وليس الوظائف" على حد تعبير المقولة الادارية المشهورة.

## 9. النتائج العامة للدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج الفرضيات الأولى والثانية والثالثة فقد تم الحكم بموجبهم على اثبات الفرضية الرئيسية والتي تقول: من أجل احداث التغيير التنظيمي تتبنى السلطة العليا استراتيجيات مختلفة وذلك في محاولة منها توجيه الفاعلين لقبول هذا التغيير وجعله ضمن اهدافهم، الا ان العمال يواجهون مختلف استراتيجيات التغيير بالمقاومة. ومنه نخلص الى ان مؤسسة مطاحن سيدي رغييس وعلى الرغم من استخدامها لمجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف من خلالها الى جعل التغيير ضمن اهداف الفاعلين الا ان جميع محاولاتها تلقى

مقاومة من الفاعلين وهو ما يستدعي وجود كفاءات وخبراء في علم اجتماع التغيير والتطوير والذين يأخذون في حسابهم تأثير الجماعات داخل التنظيم في كبح او تنشيط الجماعة من اجل تحقيق اهداف المؤسسة وهو ما أكده 58 % من المبحوثين بأنهم يخضعون لضغط جماعات العمل وهم يسعون جاهدين الى ارضائها ولو كان ذلك على حساب تطور المؤسسة، هؤلاء الخبراء سيكون على عاتقهم وضع استراتيجيات أكثر فاعلية ترقى بالمؤسسة الى مصاف المؤسسات الرائدة خاصة في ظل أن الفاعلين أكدوا ان لديهم رغبة كبيرة في التطوير من قدراتهم نتيجة أن العمل الذي يؤديه أصبح روتيني، وهذا شيء ايجابي ان يكون بالمؤسسة مثل هكذا عمال مستعدون للتطوير من قدراتهم ولكن بشرط وجود البيئة المناسبة التي تساعد في ذلك وتقدر مجهوداتهم وتراعي الى جانب مصالحها مصالحهم واهدافهم لأنه وحسب التحليل الاستراتيجي لمشال كروزيه سيلجأ الفاعلون دائما الى تفعيل سلطتهم في مواجهة السلطة الرسمية وذلك باستخدام مختلف الاستراتيجيات من مناورة وألعاب وبؤر غموض دفاعا عن مصالحهم، ما عدى ذلك وفي ظل بيئة تنافسية فالمؤسسة مهددة بالجمود، خاصة في ظل مختلف الاستراتيجيات المطبقة من طرف الفاعلين والتي تعتبر هي السائدة والمتحكمة في سير المؤسسة فهم اصحاب السلطة خاصة في ظل مختلف التكتلات التي يلجؤون اليها كتعبير منهم عن رفضهم لمختلف قرارات التغيير داخ المؤسسة، الامر الذي تسبب في تحويل وتغيير الكثير من المسيرين نتيجة استخدامهم لسلطة القوة والمناورة او حتى استعمالهم للمناورة عن طريق نظام حوافز غير مدروس شجع الفاعلين الى اللجوء الى مختلف تلك الاستراتيجيات من اجل اثبات قوتهم وسلطتهم وبالتالي سيادتهم في المؤسسة، من خلال دراستنا تبين أنه وجب على كثير من المؤسسات التي تهدف الى التغيير والتطوير أن تستعين بالباحثين في علم الاجتماع التنظيمات من اجل وضع خطة استراتيجية مدروسة ومضبوطة ودراسة جميع هوامش الحرية وكذا معرفة جميع الالعاب المحتمل اللجوء اليها من طرف الفاعلين حتى نظمن بنسبة كبيرة نجاح التغيير واحداث توازن للمصالح بين مختلف القوى داخل التنظيم.

## 10. خاتمة:

من خلال دراستنا هذه حول التغيير التنظيمي واستراتيجية الفاعلين اتضح لنا مدى المسؤولية الملقاة على عاتق الإدارة تجاه عمالها، وذلك من خلال ضرورة محاولة فهم مختلف السلوكيات التي يقبلون عليها، وضرورة البحث عن أسبابها الموضوعية بدلا من تفسيرها تفسيراً ذاتياً. وهنا يبرز دور الإدارة المقبلة على احداث تغيير تنظيمي تهدف من خلاله الى تطوير المؤسسة في ظل بيئة تنافسية، حيث يتوجب عليها ادراك مختلف استراتيجيات الفاعلين التي يعبرون عنها في شكل سلوكيات داخل التنظيم، فالإدارة هي المسؤول الأول والأخير عن نجاح التغيير التنظيمي وبالتالي تحقيق التطوير والا تكون بصدد النتائج غير المتوقعة له، وهذا ما حاولنا الإجابة عليه من خلال التساؤل الرئيسي لدراستنا هذه هل تختلف استراتيجيات الفاعلين اتجاه التغيير التنظيمي باختلاف استراتيجيات السلطة العليا أم أنهم يختارون استراتيجية واحدة في مواجهة مختلف استراتيجيات السلطة العليا لجعل التغيير أمراً واقعاً؟.

وما وضحته الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي أن إدارة المؤسسة ونظراً لنقص رصيدها المعرفي حول متطلبات التغيير التنظيمي، تبين لنا أنه وعلى الرغم من تنوع استراتيجيات التغيير التنظيمي التي يسلكها المسيرون داخل المؤسسة الا ان الفاعلون يواجهونها جميعاً بالمقاومة ورفض تقبل التغيير الأمر الذي أثرا سلباً على المؤسسة وأعاق تطورها وذلك ما تجسد في مختلف استراتيجيات

الفاعلين اتجاه التغيير التنظيمي والتي لا تصب لا في صالح المؤسسة ولا في صالح التطوير الذي تنوي استحداثه مغلبين بذلك مصالحهم على مصالح المؤسسة.

وفي الأخير يمكننا القول ان هذه الدراسة كانت فرصة جيدة ومفيدة من الناحية العلمية وقد مكنتنا هذا الموضوع من الاطلاع على العلاقة التغيير التنظيمي واستراتيجية الفاعلين من ناحية تأثير تنوع الأولى على ثبات الثانية، ومما لا شك فيه أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث فإن هذا الأخير لا يخلو من نقائص، إلا أننا نرى أنه يمكن أن يساهم ولو بالجزء القليل في إثراء المجالات العلمية وأن يكون تمهيدا لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات لأبحاث أخرى.

## 11. قائمة المراجع:

- 1- احمد محمد سمير. (2009). الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط1.
- 2- اكرويد و طومبسون ستيفن و بول. (2002). سوء السلوك التنظيمي حقل معرفي جديد ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي. القاهرة: دار الفجر.
- 3- اللوزي موسى. (2003). التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة. الاردن: دار وائل للنشر.
- 4- انجيس موريس. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات علمية ترجمة بوزيدي صحراوي واخرون. الجزائر: دار القصبه للنشر.
- 5- بانق ابو بكر محمد. (يناير-فبراير 2001). الاستراتيجية وادارة الموارد البشرية. مجلة الباحث كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة الجزائر، 94.
- 6- بن نوار صالح. (2012). مبادئ في منهجية العلوم الاجتماعية والانسانية. الجزائر: منشورات مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة جامعة منتوري.
- 7- بوحوش عمار ومحمد محمود الذنبيات. (2007). مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط4.
- 8- حسن احمد عبد المنعم. (1996). اصول البحث العلمي المنهج العلمي واساليبه كتابة البحوث والرسائل العلمية ج1. مصر: المكتبة الاكاديمية للنشر ط1.
- 9- رقام ليندة. (جوان 2015). المورد البشري مقاوم او محرك لمشاريع التغيير في منظمات الاعمال. مجلة العلوم الانسانية جامعة بسكرة ، 127.
- 10- سبعون وجرادي سعيد وحفصة. (2012). الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع. الجزائر: دار القصبه للنشر.

- 11- شفيق محمد. (1985). الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 12- عنان احمد . مسلم. (1998). البحث الاجتماعي الميداني خطوات التصميم والتنفيذ. الاردن: مؤسسة زهران للنشر والتوزيع ط1.
- 13- عواد يونس واخرون. (2015). الادارة الاستراتيجية. سوريا: منشورات جامعة دمشق.
- 14- علي المحمودي محمد سرحان. (2019). مناهج البحث العلمي. اليمن: منشورات دار الكتاب.
- 15- محمد المغربي كامل. (2004). السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. الاردن: دار الفكر ط3.
- 16- محمد بشير المغربي محمد الفاتح. (2016). السلوك التنظيمي. الاردن: دار الجنان للنشر والتوزيع ط1.
- 17- مسلم محمد. (2010). تنمية الموارد البشرية دعائم وادوات تقديم الخبير عبد الكريم بن شريف. الجزائر: دار طليطلة.