

قراءة في المداخل السوسولوجية لدراسة التغيرات التنظيمية في القطاع الاقتصادي

A reading of the sociological approaches to the study of organizational changes in the economic sector

نورة بن وهبة*، أستاذ محاضر أ، قسم علم الاجتماع*

جامعة الشادلي بن جديد الطارف (الجزائر)

البريد الإلكتروني: bnora_23@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2022/04/28 تاريخ القبول: 2022/09/07

● الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الإلمام بالتراث النظري الذي يعطي الخلفية النظرية والقاعدة المتينة للبحث العلمي، فالإطار النظري هو أساس الدراسة والقاعدة الصلبة التي يقدم المصداقية العلمية والموضوعية ويؤسس للبحث العلمي علميته و تاريخيته من خلال مجموعة من المداخل النظرية التي تهم المعلومات النظرية منها والميدانية فهذه المداخل تسمح بإدماج هذان النوعان من المعلومات من خلال بناء نظري ثري متنوع يعمل على إثراء الدراسة العلمية من أجل الخروج بنتائج علمية دقيقة تهدف إلى التطور والبحث واستمرارية العلم.

توصلت هذه الدراسة إلى أن الخلفية النظرية تعتبر من القواعد البحثية والأكاديمية المهمة التي تحت المؤسسات بقادتها على ضرورة الرجوع في عمليات التغيير المخططة والحاصلة إلى النظريات والمداخل السوسولوجية التي تصب في الجانب العملي والتنظيمي، فهي القاعدة والخلفية العلمية الواضحة المعالم لما تمتلكه من معلوماتية الوصول إلى التقدم الاجتماعي والمؤسسي، ففي المداخل النظرية نجد البدائل والحلول المناسبة بهدف التطور والنجاح والاستمرارية من خلال اهتماماتها المتنوعة في الكثير من الميادين، فمنها من تهتم بضرورة الارتقاء بالجانب الإداري، البشري ومنها من تهتم بالاتصال في المؤسسات التعمق وشمولية المعرفة في الكثير من جوانب العمل المؤسسي من أجل تحقيق الاستمرارية والديناميكية في الحياة المهنية والاجتماعية كون المؤسسة تعتبر جزء من المجتمع .

كلمات مفتاحية: المدخل السوسولوجي، النظرية، التغيير التنظيمي، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

theoretical background and solid base of scientific research. The theoretical framework is the basis of the study and the solid base that provides scientific and objective credibility and establishes scientific and historical research through a set of theoretical entrances that value theoretical and field information. These entries allow for the integration of these two types of information through a rich and diverse theoretical construction that enriches scientific study in order to produce accurate scientific results aimed at the development, research and continuity of science.

From this point of view, theories and schools come to try to exert many efforts to achieve social and institutional progress. They look for development, success and continuity through their diverse interests in many fields.

Talk of theoretical trends at the economic level has also made an effective contribution to the monitoring of many positive outcomes social science ", where many leaders and managers of economic sector institutions have relied on many directions for many sociological theorists because of the advantages of sociology, the most important of which is the depth and comprehensiveness of knowledge in many aspects in order to achieve continuity and dynamism in social and economic life.

Keywords: Sociological Input, Clitoral, Organizational Change, Economic Enterprise.

● مقدمة:

من المؤكد أن الخلفية النظرية تعد من القضايا الهامة والاستراتيجية التي تحاول بناء قاعدة صلبة للعديد من المسائل الضرورية على اعتبار أن هذه الخلفية تتضمن العديد من النظريات والمداخل في الميدان السوسولوجي، فهي الملمة بالعديد من الملامح المجتمعية التي لها العلاقة الوطيدة بالمجتمع والتي جاءت كلها لتعالج وتضع الحلول والبدائل للكثير من الإشكاليات الاجتماعية والاقتصادية بهدف الوصول إلى التطور والتقدم الاجتماعي من خلال الاهتمامات التي قدمها مجموع الباحثين والأكاديميين في إطار المدارس والنظريات الكبرى من أجل إحداث تغييرات جذرية في نواحي اقتصادية، اجتماعية، وأيضاً تنظيمية.

وعلى اعتبار أن النظام المؤسسي يعتبر من الأنظمة الحساسة في المجتمع، فنجاح المؤسسة يساهم حتماً في تنمية المجتمع محلياً، إقليمياً ودولياً، ولا سيما القطاع الاقتصادي الذي يعد من القطاعات الاستراتيجية الذي يؤدي بالضرورة إلى إنعاش الاقتصاد الوطني وبالتالي إحداث التنمية الشاملة على العديد من الأصعدة.

من هذا المنطلق ونظراً لتكامل العلوم الإنسانية الاجتماعية منها والاقتصادية مع باقي العلوم التي تختص بالإنسان على اعتباره فاعلاً أساسياً واستراتيجياً في الدائرة المجتمعية أصبح لزاماً على أصحاب وقادة القطاع الاقتصادي الرجوع إلى المداخل السوسولوجية لما لها من إرث معتبر من المعلومات والتوجيهات حول كيفية قيادة وتسيير هذه المؤسسات على اعتبار أن المؤسسة باختلاف طابعها تعد جزءاً من المجتمع وما يدور في المجتمع من علاقات وتفاعلات اجتماعية هو اسقاط لما يحدث في المؤسسة من علاقات سوسيو مهنية تحتاج التركيز فيها وحل مشاكلها حتى يتسنى لها الوصول إلى تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية والعملية .

وعليه تضم هذه المداخل على وجه الخصوص مجموع التوجهات النظرية التي يحاول من خلالها الباحثين وأصحاب هذه النظريات تقديم الأفكار التي تعود بالفائدة على الفرد، الخلاقة والمبدعة من أجل إثراء التراث المؤسسي والمجتمعي وتقديم الحلول الناجعة لمسيري المؤسسات المؤسسة، المجتمع لاسيما مؤسسات القطاع الاقتصادي التي تحتاج إلى العديد من الارشادات والنصائح العلمية والعملية بهدف مواكبة التغييرات التنظيمية التي تحدث يومياً في العالم ككل.

1- تحديد الاطار النظري :**1-1 إشكالية المقال:**

في ظل التقدم الكبير للوضع الاقتصادي العالمي الراهن الذي تعيشه منظمات الأعمال اليوم، وأيضاً، طبقاً للضرورات التي يستوجبها هذا التقدم، كان على كل المؤسسات في العالم بما فيها مؤسسات العالم الثالث ضرورة خلق نوع من التغييرات المقصودة والقادرة على التنبؤ والاستعداد للتحديات الادارية والتنظيمية والمعلوماتية التي تعمل في ظلها المؤسسات.

إن هذه التحديات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بأهم النظريات و المداخل الأكاديمية التي تعد كخلفية مرجعية على مستوى العديد من الأطر السوسولوجية التي تستوجب من المؤسسات وبالخصوص مختلف الادارات الفرعية المهمة والاستراتيجية وبالخصوص الادارة الاستراتيجية ضرورة الأخذ في الحسبان مجموعة من المبادئ المختلفة التي وجب عليها أن تساهم مساهمة فعالة في عملية التغيير وأن تساند المؤسسات وتساعد على العمل في جو محفز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والعملية تماشياً مع هذه التحديات، وباعتبار أن المؤسسة تمثل مكاناً للعمل والعيش أيضاً مما يستوجب أن يسودها جو من الاستقرار يخلق نوع من الحركية والديناميكية على اعتبارها جزءاً من المجتمع يستوجب الأخذ بالمبادئ السوسولوجية التي تفسر العلاقات والتفاعلات بين الأفراد في العديد من المؤسسات مهما اختلف نوعها.

من ها المنطلق نطرح الاشكال الأساسي التالي:

ما مدى مساهمة التحليلات السوسولوجية للعديد من المداخل في تفسير عملية التغير التنظيمي لمؤسسات القطاع الاقتصادي؟
الأسئلة الفرعية :

- (1) ماهي أنواع المداخل النظرية في المجال الاجتماعي؟
- (2) كيف تساهم النظريات السوسولوجية في تفسير عملية التغير التنظيمي الحادثة في القطاع الاقتصادي؟
- (3) ماهي الاضافات الأكاديمية التي يمكن أن تقدمها المداخل والنظريات السوسولوجية حتى تستطيع مؤسسات القطاع الاقتصادي من تحقيق الأهداف الاستراتيجية والعملية؟

1-2- أهمية موضوع المقال :

تنطلق أهمية موضوع المقال من أهمية المداخل النظرية في إعطاء اللمسة السوسولوجية على العديد من المعلومات والمعطيات التي تحدد الخلفية المعرفية للكثير من النظريات التي تفسر الظواهر المتنوعة المترجمة للتغيرات الحادثة في الكثير من القطاعات وتحديد القطاع الاقتصادي.

1-3- المقاربة المنهجية :

ينبغي على الباحث أو الباحثة في العلوم، أن يتصور بحثه مع التفكير في الوسائل التي سيستعملها في كل مرحلة من مراحلها، والمقصود هنا هو منهجيته، وانطلاقاً من كون العلم في تطور دائم، فلا ينبغي تصور وجود منهجية مثالية أو نهائية. فان كان المنهج العلمي هو الأساس مسعى الباحث أو الباحثة فان مناهج أخرى ستوضع المسار الخاص الذي سيتبع على مستوى الملموس¹. ولإنجاز بحثنا استعملنا المنهج الوصفي، الذي يعتبر أكثر المناهج استخداماً في العلوم الاجتماعية نظراً لاعتماد البحوث الوصفية على جمع المعلومات حول مشكلة هيئة بهدف معالجتها عن طريق توظيفها من جميع جوانبها و أبعادها². لا يمكن لأي دراسة أن تتم دون الاعتماد على منهج يحدد للباحث مساراته و يوجهه إلى السبيل الصحيح لتحقيق هدف الدراسة. وإن كان البعض يرى أن المنهج لا يتدخل إلا في الدراسة الميدانية، فنحن نرى عكس ذلك وأنه يبدأ مع بداية جمع المعلومات سواء النظرية أو الميدانية، أي أنه يبدأ أصلاً مع بداية الدراسة. لقد تم استخدام طريقة المنهج الوصفي من خلال المراحل التالية :

- 1- الشعور بالمشكلة المتمثلة فيما إذا كانت مؤسسات القطاع الاقتصادي تأخذ بعين الاعتبار محددات ومؤشرات النظريات العلمية من خلال ما يؤكد الأكاديميين من معارف تفسر مختلف الأبعاد التي تعطي للمؤسسة حركيتها وديناميكيته
- 2- القيام بتسليط الضوء على المداخل النظرية بهدف الاطلاع و صياغة المشكلة و الاجابة على تساؤلات الدراسة.
- 3- جمع كم من المعلومات للتحكم في الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة.

2- المداخل النظرية :

1-2- المدخل الماركسي وبداية الحديث عن التغيير الاجتماعي انطلاقاً من الصراع الاجتماعي والثورة المحتومة :

إن ماركس أكد على الصراع الاجتماعي والثورة المحتومة. واعتقد ماركس أن مفتاح التاريخ هو الصراع الطبقي، ذلك الصراع بين أولئك الذين يملكون وسائل إنتاج الثروة وأولئك الذين لا يمتلكونها. والنتيجة الحتمية لذلك هو عزل المستغلين الحاكمين وتأسيس مجتمع بلا طبقات³.

¹ - مورييس أنجريس- ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون- منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية- دار القصة للنشر-حيدرة-الجزائر-2004- ص99.

² - ظاهر الكلالدة- محفوظ جودة -أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية- دار زهران للنشر والتوزيع- عمان- الأردن-1997-ص197.

³ - فهمي سليم الغزوي وآخرون- المدخل إلى علم الاجتماع- الطبعة العربية دار الشروق للنشر والتوزيع-الأردن- 2006- ص41.

ووضح ماركس نظريته الحتمية المادية أو المادية التاريخية أو المادية الجدلية بأن هناك وحدة لا تقبل الانفصال بين:

أ – قوى الإنتاج Social forces المؤلفة من موضوعات الإنتاج (الأرض، المناجم، الغابات، المواد الخام) وأدوات الإنتاج (الفؤوس، المحاريث، الآلات).

ب- علاقات الإنتاج Relation of production وهي تلك العلاقات الاجتماعية بين الناس والروابط الاجتماعية التي يقتضيها الإنتاج ويستحيل بدونها.

ونظراً لأن التغيير مرتبط بالقوى المحركة للمجتمع من أجل خلق أوضاع جديدة، أصبح الصراع الطبقي في نهاية الأمر ضرورياً من أجل سيادة الإنسانية الحقيقية بين أفراد المجتمع¹.

يحلل كارل ماركس ظاهرة التغيير الاجتماعي داخل بناء المجتمع حسب كل مرحلة من التطور التاريخي خاصة المرحلة الرأسمالية². كذلك يحاول ماركس البحث في حيثيات التغيير الاجتماعي من خلال تغيير المجتمع من وجهتين³:

الأولى: النظرة التاريخية (المادية التاريخية)

الثانية: النظرة الاقتصادية

لقد أكد كارل ماركس على أن التغيير في المجتمعات الرأسمالية يبدأ من خلال تفسير وتحليل مؤشرات الطبقتين الحاكمة والمحكومة وإجبارية إحداث التغيير على مستوى هاتان الطبقتان من خلال ضرورة وجود الصراع فيما بينهما.

لقد اهتم ماركس بالبناء الاجتماعي وتحليله. فهذا الأخير يصنع الشخصية الفردية، كما أنه يخلق المواقف التي تملي الاتجاهات وتقرر إنماء السلوك⁴.

وبالتالي يطالب كارل ماركس بضرورة التغيير على مستوى سلوك الأفراد والجماعات داخل المجتمع الرأسمالي وضرورة نهوض وتمرد الطبقة المحكومة على الطبقة الحاكمة من أجل تغيير الأوضاع المهنية داخل هذه المجتمعات.

ويعبر ماركس عن هذه الحقيقة بقوله: "إن هذه التوترات سوف تشتد من خلال ميكانيزمات أربعة أساسية لاحظها في المجتمع الرأسمالي" وهي⁵:

- الاستقطاب Polarisation: وحدث هذا الاستقطاب تحت تأثير ظاهرة التصنيع التي عملت على تقويض المهارات التقليدية، ولذلك كان هناك عمل بين الجماهير العاملة إلى أن تستقطب في معسكرين اثنين، معسكر الرأسمالية ومعسكر العمال الأحرار.
- التجانس Homogenisation: وبفعل عملية الاستقطاب، تصبح الفئتين، أي الرأسمالية والعمال أكثر تجانسا وتمائلا من نواحي عديدة. فالرأسماليين الناجحين يميلون إلى توسيع نشاطهم ومن ثم يصبحون أكثر ثراء، في حين يميل العمال إلى البحث عن اكتساب مهارات جديدة نظراً للتغيرات السريعة التي فرضتها أنظمة المصانع والتكنولوجيا المتطورة.
- زيادة حالة الفقر والبؤس Pauperization: فقد يؤدي اندفاع الرأسمالية نحو تحقيق أكبر قدر من الربح داخل المشروعات الصناعية إلى تخفيض الأجور إلى المستويات الدنيا، خاصة إذا أحسوا باقترب فترات الكساد. ومن تم فهم يتسببون في انخفاض القدرة الشرائية للطبقة العاملة التي تزداد أوضاعهم أكثر فقراً وبؤساً.

¹ - أحمد سمير نعيم، النظرية في علم الاجتماع، دار المعارف بالقاهرة، 1985، ص 143-145.

² - محمد الجوهري وآخرون: التغيير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 13.

³ - ياسين خضر البياتي: النظرية الاجتماعية، جذورها التاريخية وروادها، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2002، ص 153-154.

⁴ - فادية عمر الجولاني: التغيير الاجتماعي - مدخل النظرية الوظيفية لتحليل التغيير، المكتبة المصرية، الإسكندرية، 2004، ص 11.

⁵ - علي عبد الرزاق جالبي: علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات الموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 59.

• عملية الاحتكار Monopolization: وهي العملية التي بمقتضاها تصبح الوحدات الإنتاجية الصغرى غير قادرة على المنافسة أمام الوحدات الإنتاجية الكبرى، فأن هذه الوحدات الأخيرة سوف تزداد توسعا نتيجة لشرائها كميات كبيرة من مواد الخام. وفي بعض الحالات يلجأ الرأسمالي إلى ممارسة الضبط على سلعة معينة، ومن ثم يتحول إلى محتكر لتلك السلعة في سوق العمل ولا يدخل في عملية المنافسة، وبالتالي يفقد النظام الرأسمالي قوته الدافعة.

2-2- الاتجاه الإداري Management approach (جهود الفكر الإداري في دراسة التغيير والتطوير التنظيميين)

إن التغيير على مستوى هذا المدخل يركز على دراسة العمليات الإدارية على أساس أن الإدارة هي إحدى أوجه التعاون الإنساني كما يركز أيضا على ضرورة الاهتمام بمشكلات التغيير التنظيمي منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى ومواجهتها للعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة، مما أدى ذلك إلى ظهور محاولات كثيرة ترمي إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات بهدف زيادة الإنتاجية. إن ارتباط الإدارة بالسلوك الإنساني باعتبارها عملا يؤديه الفرد، هذه الحقيقة جعلت من العملية الإدارية ميدانا رحبا لإسهامات علوم سلوكية هدفها ومحور اهتمامها الإنسان¹.

بعد أن خطت المؤسسات ودور الإنسان فيها خطوات كبيرة منذ نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، أصبح من الضروري أن تقوم هيئة فيها تهتم بالعمال وظروفهم وأجورهم وكل ما يرتبط بوجودهم في المؤسسة، بالإضافة إلى اتخاذ السياسات و الاستراتيجيات الخاصة بتسييرهم². يهتم هذا المدخل بالتعرض إلى بعض الأنشطة الأساسية من عمليات التوظيف والتكوين والاهتمام بالمسارات المهنية الخاصة بالعمال وعليه جاء هذا المدخل لتحديد المسار الوظيفي وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل³.

2-2-1- رواد الإدارة الأوائل و اسهاماتهم المتغيرة

لقد بدأت بوادر عملية التغيير التنظيمي منذ ظهور الثورة الصناعية ودورها في توظيف الأعداد الكبيرة من المديرين والعمال لمواكبة التطورات التي أحدثتها هذه الثورة في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، فعلى الرغم من تركيز هذه الثورة على قيادات إدارية تتولى توجيه القوى العاملة وتدريبها، فلقد أهملت نواحي إدارية أخرى كالتنسيق والتحفيز، أدى هذا الإهمال إلى ضعف أداء العاملين وعكس بدوره تدنيا في إنتاجيتهم. لقد دفع الأداء الضعيف بالفكر الإداري إلى إيجاد الحلول المناسبة للتخلص من ضعف الأداء ولإحداث التغيرات التنظيمية المطلوبة فظهر بعض رواد الإدارة الأوائل وأدوا أدوارا متقدمة في إدخال بعض العناصر المهمة وهم:

• روبرت أوين Robert Owen

• شارل باباج Charles Babbage

• هنري تاون Henry Tawne

الجدول رقم 01: رواد الإدارة الأوائل وأفكارهم الرائدة

رواد الإدارة الأوائل	الأفكار الرائدة
روبرت أوين	أعطى أهمية للموارد البشرية وركز على خلق ظروف أفضل للعمال.

¹ - علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإبراهيمية - الإسكندرية، 1997، ص15- ص16.

² - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص5.

³ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين- دار الجامعة الإبراهيمية، مصر، 2005، ص53.

شارل باباج	اكتشف أول آلة حاسبة وأوجد نموذجًا للحاسوب المعاصر واقترح مبدأ المشاركة بالأرباح.
هنري تاون	دعا إلى اعتبار الإدارة علم قائم بذاته وربط بين الإدارة والهندسة.

المصدر: (من توضيحات حسن إبراهيم بلوط، 2005، ص 73)

إن الرائد البريطاني أوين Owen هو أول إداري يعترف ب:

- أهمية الموارد البشرية وتصميم المدخل السليم لإنجاح عمليات الإنتاج
- الاهتمام أكثر بالمفاهيم الإدارية و تحسين ظروف العمل وحوافزه .

الرائد الرياضي إنكليزي **Babbage** هو أول من قام ب:

- تطبيق مبادئ الرياضيات في الإدارة مركزاً على الكفاية في الإنتاج **efficiency of production**
- القيام بعلاقات متجانسة بين الإدارة والعمال على أساس تأمين مصلحة الطرفين
- إطلاق أفكار متقدمة حول الأجور معتبراً أن العمال يستحقون الاستفادة من المشاركة في الأرباح

وأخيراً فإنَّ الرائد المهندس الأميركي تاون **Towne** هو أول من قام ب:

- الربط بين الإدارة والهندسة على أسس متكافئة لأهداف تتعلق بالاستفادة من مهارات هذين التخصصين مع اعترافه بوجود صعوبات في الجمع بين حقولهما¹.

- نظرية X, Y و علاقتها بعملية التغيير التنظيمي

لقد أشرك بعض الباحثين الذين أسهموا في الدراسة الحديثة للتنظيمات في تركيز اهتماماتهم على تحليل العمليات السيكلوجية و بكيفية انعكاساتها على سلوك الأفراد داخل التنظيم فانصرف "دوجلاس ماكجريجور" إلى دراسة موضوع الأعمال بين الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم واعتقد أنه بناء على هذه العلاقة يشبع الطرفين كثيراً من حاجاتهم².

لقد استمرت الجهود المبذولة من أجل تطوير وتغيير المنظمات، و لهذا ظهرت أعمال هذان الباحثان (**Herbert, Doglas**)، حيث شاركوا في محاولات إيجاد حلول للمشكلات التي واجهت جهود التغيير والتطوير التنظيميين من خلال التأكيد على ضرورة إشراك الإدارة العليا وأفراد التنظيم في عمليات صنع القرار وضرورة تطبيق الدراسات والتجارب العلمية على المنظمات حيث تم التركيز على ضرورة استخدام المنهجية العلمية في تطوير وتغيير أساليب العمل.

2-3 أعمال **Chester Bernard** وماري باركر فوليت **Mary Porter Follet** و **nsoff**

إن المنظمة في نظر **Chester Bernard** هي نظام تعاوني يعتمد على فعالية التعاون بين أعضائه، كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه و يمثل العنصر الإنساني من وجهة نظره على:

- أهمية و حيوية بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة³.

إن أفكار **Follet** عملت على⁴:

- ترقية وتنمية العلاقات

1- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 73-74.

2- علي عبد الرزاق جالي: علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات الموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 59.

3- خليل محمد حسن الشماع: خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 90.

4- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة السادسة، الدار الجامعية للطبع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

- ضرورة اهتمام جهاز الإدارة العليا بوضع مخططا استراتيجيا خاصا بتنظيم الموارد البشرية داخل المؤسسة والسهر على أن تكون هذه المخططات فاعلة من أجل تطوير وتحسين العلاقات العامة و الاتصال.
 - محاولات لتهديب السلوك الإنساني وتوجيهه في الاتجاه الصحيح
- ويمكن القول أن بدايات التطوير التنظيمي ظهرت في هذه المرحلة.
- وعليه تمتصياغة الفكرة النظرية لهذا البحث حيث أخذت مجموعة من الأشكال والأبعاد كلها تصب في منبع واحد و هو أن المورد البشري عنصرا أساسيا وحافلا بالتغيرات العادية و الإستراتيجية.
- لقد ركز **Ansoff** على¹:
- التوسع و التنوع

كما قدم إجتهدات متغيرة في مجال القرارات من خلال²:

- الاهتمام بالقرارات الاستراتيجية على أساس أنها سلسلة متصلة ببعضها البعض، وكل قرار تتبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى الحيز الذي تكون فيه هذه القرارات صغيرة جدا، والتخطيط في الواقع ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات³.
- يعد الاهتمام بالقرارات من العوامل المحفزة والمشجعة على التغيير التنظيمي باعتبار أن القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير وأن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة إنما يتوقف أولا على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات وأساليب اتخاذها ومتابعة تنفيذها وتقويمها⁴.
- فالمدير الحديث هو الذي يأخذ بعين الاعتبار إيجابيات القرارات الإدارية ويتصف بالمرونة وهو ملزم بالتعرف على حاجات مرؤوسه⁵.
- فالقرارات السليمة يعني القضاء على الفجوة⁶.
- وعليه تصبح الوظيفة الأساسية للتنظيم هي اختيار أنسب البدائل في اتخاذ القرارات لإيجاد نظرة جديدة ومتغيرة متجاوزا الآراء النظرية السابقة من أجل القضاء على هذه الفجوة.
- إن المفتاح الرئيسي في تغيير المنظمات باختلاف أنواعها خاصة المؤسسات الاقتصادية التي تعدّ عصب الاقتصاد الوطني لأي دولة هو عمليات اتخاذ القرارات الإدارية وذلك لأن نجاح هذه المؤسسات مرتبط ارتباطا وثيقا بعمليات اتخاذ القرار وتحقيق الكفاءة والمهارة مع تطبيق المنهج العلمي⁷.
- و تتحدد طرق اتخاذ القرارات من خلال عدة أساليب وهي⁸:

1. الإجماع Consensus

يعتبر هو الأسلوب المثالي في اتخاذ القرار حيث يتم مناقشة الموضوع أمام الجميع ويتم أخذ الأصوات إلى أن يوافق الجميع على القرار.

2. ترتيب البدائل بطريقة التدرج Group Rating Ranking

¹ - B. Aubrey Fischer :*Small Group Decision Making communication and the group process*, Mc Grow Hill Book (N.Y) 1974.

² - محمد بهجت جاد الله كشل: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الأزريطة، الاسكندرية، 2003، ص125.

³ - سيد محمود الهواري: الإدارة، الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، مصر، 1972- ص117.

⁴ - مي محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص122.

⁵ - فوزية بودريوة وآخرون: دراسات في العلوم الإنسانية، نوميديا، قسنطينة، 2012، ص77.

⁶ - محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2000، ص178.

⁷ - محمد حربي حسن: علم المنظمة، دار الكتب للطباعة، جامعة الموصل، 1989، ص219.

⁸ - زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن، 2007، ص194- ص195.

في حالة عدم الاتفاق على أحد الحلول، فيتم إعطاء لكل فرد منهم ورقة وكلهم يطلب منه ترتيب البدائل (0←10)، وبعد ذلك يتم حساب متوسط الدرجات بديل ويتم اختيار البديل الذي حصل على أعلى درجة.

3. الاستبعاد Process of elimination

يتم استبعاد البدائل ذات العيوب الكثيرة إلى غاية الوصول إلى البديل الأنسب.

4. الأغلبية Majority

وهذا الأسلوب ينبغي تجنبه في المجموعات المهنية الصغيرة حيث أن هناك طرفا خاسرا دائما الذي سوف يكون لديه معارضة ومقاومة للقرار المتخذ.

وعليه فإن هذه الأساليب تمنح الفرصة أمام اختيار القرار الصحيح لأنه نابع من المناقشة والتعاون فيما بين العمال، وبالتالي يصبح قرار التغيير في العديد من ميادين الحياة المهنية سلبيا ومرنا مما يقلل من فرص المقاومة لأنه نابعًا من ذات العمال أنفسهم. تعد عمليات اتخاذ القرارات دور كبير ومساهمة فعالة في التغيير والتطوير المهنيين¹.

2-2-4- نظرية رأس المال البشري وجهودها في التغيير التنظيمي

يمثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية امتدادا لمفاهيم ومبادئ رأس المال البشري حيث أن المحور الرئيسي الذي يقوم عليه مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في اعتبار الفرد أصل من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمته وإدارته. لقد اقترنت نظرية رأس المال البشري بأعمال شولتز لما له من الفضل في تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات المتمثلة في رأس المال البشري².

إن الأبحاث الخاصة بالموارد البشرية لم تتوقف عند حدود شولتز فحسب بل تعدت إلى إسهامات بيكر حيث يعد واحدا من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري، حيث اهتم بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه على التدريب باعتباره أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى³.

تقوم أفكار هذه المدرسة على الافتراضات الآتية⁴:

- الحركة في المؤسسة تتجسد من خلال الموارد البشرية الموجودة فيها.
- ضرورة تأقلم الموارد البشرية مع كل جديد وكل تغيير .

شكل رقم 01: منظور استراتيجية الموارد البشرية⁵

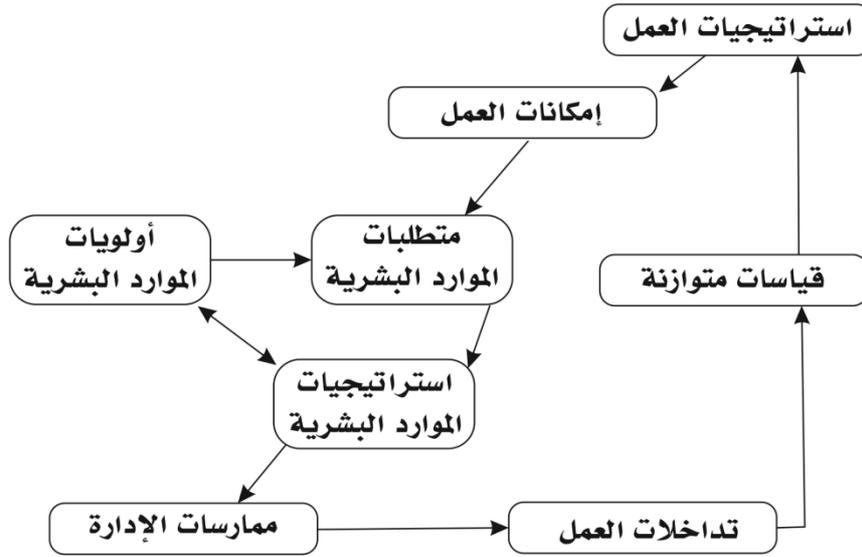
¹ - محمد ياغي: مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1994، ص94.

² - راوية حسن:مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002-2003، ص 65.

³ - راوية حسن: المرجع نفسه ، ص 65.

⁴ - Ulrich D. :A new mandate for Human resources, Harvard Business Review, jan-feb, 1998.

⁵ - Cascio, Managing :Human resources productivity, Quality of work life, profit second edition, Mcgraw, Hill publishers, 1990.



Source : (Cascio, Managing , 1990, p 47-48 من إجهادات):

لقد اهتمت إدارة الموارد البشرية بالأفراد العاملين من حيث الاختيار والترفيح والتعيين، وكذلك اهتمت بتخطيط وتدريب وتقييم الأداء وإيجاد حلول لمشكلات، وتطوير سياسات التشغيل والحوافز، وتطوير استراتيجيات خاصة للحصول على الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام الطرق الرياضية في الاستقطاب والتوزيع... إلخ. وما هذا التطور في وظائف إدارة الموارد البشرية إلا دليلا واضحا على أهمية الموارد البشرية في تطوير المنظمات، بجانبها التنظيمي والبشري.

ولأول مرة دخل مفهوم التخطيط للموارد البشرية ضمن استراتيجية عامة خاصة بالموارد البشرية في الفترة ما بين 1980-1990، ولعب دورا كبيرا في تحديد الاحتياجات التدريبية والوظيفية، كما تضمنت هذه الفترة مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإدارة، وأصبحت عمليات توزيع الموارد البشرية تستند على أسس علمية تأخذ بالاعتبار التوافق بين القدرات البشرية والواجبات الوظيفية، وقد ساهمت هذه المفاهيم في إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية¹.

ونتيجة لزيادة وعي ومعرفة الأفراد وزيادة سبل الاتصال، زاد وعي ومستوى ثقافة المديرين حيث ركزوا اهتمامهم على تطوير العلاقات الإنسانية الفردية والجماعية، وكذلك تم استخدام أساليب إدارية حديثة كالمشاركة في اتخاذ القرارات بشكل انعكس بصورة إيجابية على المنظمات الإدارية وعلى الأفراد العاملين، الأمر الذي أدى إلى تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة.

2-3- مدخل النظم - النظام المفتوح و دوره الاستراتيجي في إحداث التغيير التنظيمي:

إن التغيير لن تكتمل مهامه وأهدافه إلا إذا اهتمت المؤسسة بالمحيط الداخلي والخارجي وتركز هذه النظرية على محاولة توضيح عوامل استمرار المنظمات الإدارية واستقرارها من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدمه من مدخلات بشرية، مادية وتكنولوجية ودرجة التفاعل بين هذه المدخلات، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية. وتتضمن هذه العمليات²:

1- المدخلات.

2- الأنشطة، العمليات التحويلية.

¹ - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2003، ص 37.

3- المخرجات.**4- البيئة.****5- التغذية الراجعة** حيث تم الاعتماد على هذه المرحلة لتقييم مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافه

لقد ساهم المدخل التنظيمي بشكل كبير في التغيير والتطوير التنظيميين من خلال تأكيده على التداخل بين الأجزاء وكذلك العلاقة بين النظام وبيئته والعلاقة بين المتغيرات السلوكية والفنية وبالتالي تقديم تصورًا واضحًا حول مدى تواجد التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية¹. إن هذه النظرية بحثت في ضرورة التركيز على قضايا عديدة من بينها القوة والتغيير في الجوانب التنظيمية خاصة قضية الهياكل التنظيمية يتم في النظرية تنمية وتطوير الهياكل التنظيمية بناء على الأنشطة والأعمال اللازمة لعمليات تحويل المخلات إلى مخرجات بكفاءة وفعالية². وبالتالي نجد أن عملية التغيير عليها الأخذ بعين الاعتبار العلاقة الوطيدة الموجودة بين مدخلات المنظمة ومخرجاتها، وهذا لن يتحقق إلا من خلال التغذية الراجعة (Feed-back) وهذه الأخيرة عنصرا مهما من عناصر الاتصال. فالاتصال يحفز على تقبل الأفراد للتغيير من خلال إقبال الأفراد ورغبتهم في تحقيق أهداف التغيير³.

2-4- المدخل التكاملي في التغيير التنظيمي

لقد ركز هذا المدخل على ضرورة الاهتمام بمسائل عديدة خاصة مسألة النزاع أو الصراع التنظيمي والتغيير التنظيمي. لقد دعا أثيروني إلى ضرورة تجاوز حالات النقص الناتج عن الاستخدام الأوحده لأحد الجوانب التقليدية في التنظيم الإداري، ويجب أن لا ننسى أن هذه المرحلة قد أعطت أهمية لدراسة السلوك التنظيمي وإجراءات عملية اتخاذ القرارات، ثم العمل على إيجاد الحلول الموضوعية للمشكلات الإدارية مع إعطاء أهمية خاصة لمشكلات الصراع والقوة⁴.

أراد المدخل التكاملي إحداث نقلة نوعية بين الكلاسيك والحديث من خلال ضرورة الارتقاء بالعمليات الإدارية من أجل الحصول على أفضل البدائل لمعالجة العديد من المشاكل التنظيمية خاصة مشكل الصراع أو النزاع التنظيمي الذي قد يكون نتاج عن خطة غير مدروسة من خطط التغيير والوصول إلى تحقيق الفعالية التنظيمية. هذه الأخيرة تعني القدرة التنظيمية في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والمعطيات والظروف المتاحة⁵.

وتشمل جهود المدخل التكاملي في التطوير والتغيير التنظيميين في دراسة المنظمة وتفاعلاتها مع البيئة وقدرتها على الاستمرار، وتحقيق الأهداف المطلوبة. كما تعالج جهود هذه المرحلة أسباب اضمحلال المنظمة وزوالها إما نتيجة لوجود عيوب قد تكون في البيئة كنقص الموارد، أو نتيجة لخلل في البناء التنظيمي والسياسات الإدارية مثل أنظمة الحوافز والقيادة الفعالية وأنظمة التحفيز والعلاقات التنظيمية⁶.

2-5- المدخل الموقفي وإسهاماته في عملية التغيير التنظيمي

يعتبر المدخل الموقفي مساهمة نوعية متميزة في المدارس الحديثة لأنها تبحث في إيجاد سبل جديدة ومتغيرة عن قبلها من المداخل والمدارس يقترح المدخل الموقفي كل منظمة يمكن اعتبارها نظامًا منفردًا في خصائصه وبيئته ولذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح وإنما لكل موقف (Situation) هناك سلوك إداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل الحجم، البيئة، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة ونوع الاستراتيجيات وقيم الإدارة العليا وغيرها⁷.

1- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 39

2- ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال، نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2007، ص 120.

3- محمود يحيى سالم: تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر Arab-Group، القاهرة، مصر، 2012، ص 73.

4- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 39

5- زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 37.

6- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 40

7- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 64.

لقد أكد المدخل الموقفي على حاجة التنظيم المستمد إلى إحداث التغيير التنظيمي، فالواقع التنظيمي والإنساني يعبر باستمرار عن حاجة التنظيم لإحداث التوازن الحركي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة، وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة أخرى، فحاجة الجانب الإنساني في مناخ التنظيم إلى التغيير بصورة مستمرة يدعو إلى ضرورة إحداث التغيير في الجوانب التنظيمية.

كما أن التغيرات البيئية تدعو إلى إحداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب للبيئة، إضافة إلى تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي سواء في النشاطات أم الوظائف أم الأفراد أم في العلاقات التنظيمية خوفاً من حدوث الإرباك واختلال التوازن¹.

وعليه فالتغيير يمس المحيط التنظيمي باعتباره الإطار الذي تمارس فيه عمليات الإدارة وتستخدم فيه الأدوات والأساليب الإدارية المختلفة².

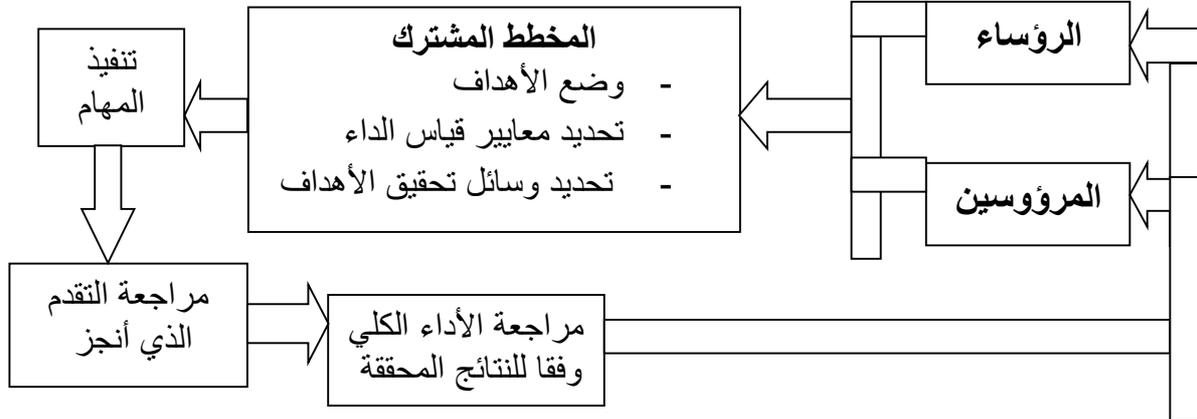
2-6- مدخل الإدارة بالأهداف وتأثيراته على عملية التغيير التنظيمي

إنه المدخل الأكثر ديمقراطية في إدارة التنظيم ويرى الباحثون أن لهذا الأسلوب دوراً كبيراً في نجاح جهود التغيير إلى الأحسن وبالتالي تحقيق التطوير التنظيمي باعتباره عملية مخططة مسبقاً من طرف إدارة المنظمات تشجع على ظهور أفكاراً وإيديولوجيات جديدة ومتغيرة منها مشاركة كل الفاعلية الاجتماعية داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها ونجاح استراتيجيتها.

إن المشاركة تكون من خلال العملية الاستراتيجية التي تبدأ من قمة العموم التنظيمي إلى غاية قاعدته والعكس من القاعدة إلى غاية القمة³. يعتبر نموذج الإدارة بالأهداف عملية يتم من خلالها التقاء الرئيس بالمرؤوس من أجل تقييم النتائج المحققة في فترة زمنية محدودة حيث أن هذه النتائج تسجل مباشرة ضمن الأهداف الداخلية للمؤسسة، وتأخذ هذه العملية بعين الاعتبار نمط التخطيط والمشاركة⁴.

عموماً فإن أسلوب الإدارة بالأهداف، إذا أحسن استخدامه فإنه يزيد الدافعية وينشط وسائل الاتصال وباعتبار أن الاتصال هو جزء هام وأساسي ويعتبر أسلوب من الأساليب القوية المدعمة للعلاقات فهو حتماً سوف يطور من العلاقات العامة الداخلية وهو ما يبينه الشكل الموالي:

شكل رقم 02: نموذج عملية الإدارة بالأهداف⁵



المصدر: (و هذا ما أكده سنان الموسوي، 2004، ص113)

¹ - موسى اللوزي، المرجع نفسه، ص 41

² - سيد محمد جاد الرب، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال - منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص05.

³ - Marcel Coté, Marie Claire Malo : *La gestion stratégique, un approche fondamentale*, Gaëtan Morin éditeur, Canda, 2002, P1020.

⁴ - Marcel la flamme : *Dix Approches pour Hmaniser et Développer les Organisations*, Edition d'organisation, Paris, 2^e édition, 1979,P53.

⁵ - سنان الموسوي: الإدارة المعاصرة - الأصول والتطبيقات - الطبعة الأولى، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الأردن 2004، ص112.

من خلال هذا النموذج يستطيع القول أن هناك مشارك في صياغة الخطط وهذا من خلال وضع الأهداف المختلفة سواء كانت ميدانية تشغيلية وحتى استراتيجية من أجل تحديد معايير قياس الأداء، وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف .

إن الإدارة بالأهداف في مضمونها العام هي مدخل وأسلوب تمارس من خلاله مختلف الوظائف الإدارية بطريقة تحقق المشاركة الإيجابية من الرؤساء والمرؤوسين، ما يحقق نجاح المنظمة نحو تحقيق الأهداف المرجوة و ذلك من خلال اقتناع جميع الأطراف بالنتائج المطلوبة و بخطوات التنفيذ وبالنظام ككل¹.

وعليه تكون نظرية الإدارة بالأهداف هي أكثر النظريات ملائمة لموضوع بحثنا باعتبار أن العلاقات العامة الداخلية قائمة على المشاركة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل وضع أهداف مشتركة تخدمهم و تخدم مصلحة المؤسسة.

وحسب سنان الموسوي تشير الإدارة بالأهداف إلى ذلك المدخل الإداري الذي يتيح للمرؤوسين مشاركة الرؤساء في وضع الأهداف التنظيمية ومتابعة وتقييم هؤلاء المرؤوسين وفقاً للنتائج المختلفة².

ترتبط الأهداف بعملية التغيير التنظيمي من حيث أن هذه الأهداف تصل صيرورة مستقبلية، ولقد عبر عن ذلك الباحثون لوصف هذه الحالة بتعابير متباينة مثل نتائج مستقبلية³.

يؤدي تطبيق هذه النظرية في الإدارة إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها، وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف بالإضافة إلى استخدام النهج الإداري الأكثر ديموقراطية في إدارة التنظيمي وفي إدارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التكنولوجي. ويرى الباحثون أن لهذا الأسلوب دوراً كبيراً في نجاح جهود التطوير التنظيمي⁴.

2-7- مدخل الجودة الشاملة ودورها في إحداث التغيير التنظيمي:

يعد هذا المدخل من أكثر المداخل والمفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين المهتمين بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية وقد لعبت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار سيما في أوائل الثمانينات وأواخر التسعينات من خلال استحوادها على تقديم سلع ذات جودة عالية يمكن لها أن تحقق مع التكاليف المنخفضة وهذا ما أفرز النجاح المحقق من جراء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية (**Quality control**) (**cercles**)، حيث أن هذا الاتجاه يؤشر ثلاثاً مرتكزات هادفة في هذا المجال وهي:

1- تحقيق رضا المستهلك.

2- مساهمة العاملين في المنظمة.

3- استمرارية التحسين والتطوير في الجودة.

شكل رقم 03: عجلة النوعية ومرتكزاتها الفكرية والفلسفية⁵

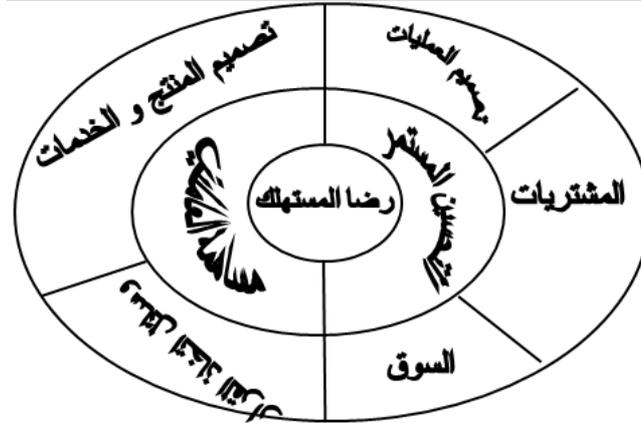
1- سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 109

2- سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 112.

3- كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 194.

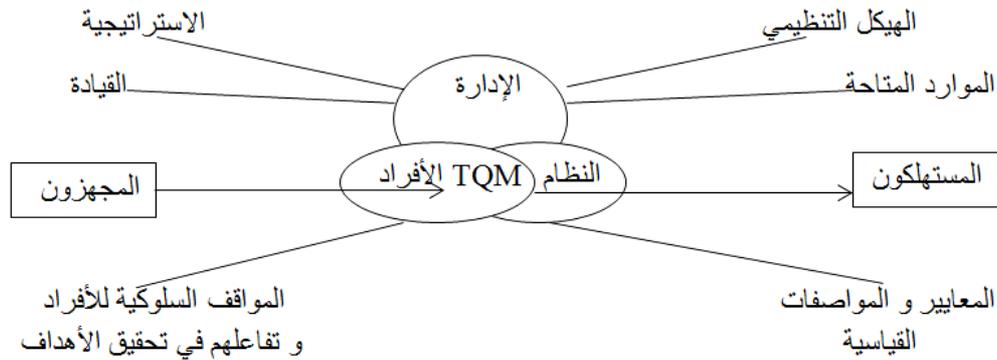
4- موسى اللوزي، مرجع سابق ص 42

5- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 72.



المصدر: (و هذا ما جاء به خضير كاظم حمود ، 2005 ، ص 72).

شكل رقم 04 : النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق اهداف المنظمة¹



المصدر: (و هذا ما أضافه خضير كاظم حمود ، 2005 ، ص 73).

لقد غير وطور مدخل الجودة الشاملة بعض المعالم الإدارية خاصة وأنها تجاوزت البيئة الداخلية لكي تهتم بالمحيط الخارجي من خلال الأخذ بعين الاعتبار الأطراف المتعاملة مع المؤسسات، حيث استهدفت بعض الفئات الحساسة كفئة المستهلكين والعمل على إرضائهم من خلال توفير منتج (سلعة أو خدمة) ذات جودة ونوعية عالية، وعليه فإن هذا المنتج عمل على تبني إستراتيجية شاملة ضمت المناخ التنظيمي الداخلي ومؤشرات البيئة الخارجية.

ولكن هذا يجب أن يقوم بتحسين في الممارسات الإدارية وأساليب القيادة، وهذا أمر مهم خاصة في الأيام الأولى من أي مبادرة جديدة حيث تكون كل الأنظار مركزة على الإدارة بحثا عن الالتزام وعن السلوك الذي يدعم أو يؤثر سلب على ثلث المبادرة².

وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق أهداف التغيير والتطوير التنظيميين من خلال مفهوم الرضا، حيث تتمحور العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاثة اتجاهات تشمل المالكين، العملاء والموظفين.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوفرة من بشرية ومادية وتكنولوجية يؤدي حتما إلى التغيير نحو الأحسن وبالتالي تحقيق عملية التطوير التنظيمي، مما يترتب عنه تحسين الأداء بشكل يحقق الرضا، وهذا الأخير يترتب عليه حصول الولاء تجاه المنظمة،

¹ - خضير كاظم حمود: المرجع نفسه، ص 73.

² - ريشارد كابر: ترجمة علي الهاشمي بن النوي رداوي، مركز البحوث، الرياض، 2000، ص 94.

الأمر الذي يترتب عليه أيضا زيادة المبيعات وزيادة الأرباح، ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير من خلال استخدام أساليب عمل جديدة ومتغيرة تهدف إلى تنمية قدرات الأفراد العاملين¹.

لذلك نستطيع اعتبار إدارة الجودة الشاملة وسيلة من وسائل التغيير التنظيمي نحو الإيجاب عن طريق تحقيق الولاء والرضا واستبدال الثقافة التنظيمية الحالية بثقافة تنظيمية جديدة، حيث أن تغيير الثقافة التنظيمية عنصر من عناصر التغيير التنظيمي وهذا من خلال نشر المعرفة العلمية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات التنظيمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى الزيادة في الولاء والانتماء والمسؤولية، وهنا تستطيع المنظمة المحافظة على قدرتها في العطاء والاستمرارية والنمو والازدهار ومن ثم النجاح، وهذا يعني قبول المنظمة في البيئة الموجودة فيها وتحقيق الاتصال الشامل داخل هذه البيئة بشكل يعطيها القوة من خلال الشرعية التي تصبح في الغالب قوة تعتمد عليها المنظمة في المستقبل.

وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة مرتبطة ارتباطا وثيقا ببعدين أساسيين هامين في تنظيم المؤسسة وهما الاتصال والتغيير التنظيمي، فإن هذه الإدارة تؤدي إلى تحقيق وضمان هذين البعدين من أجل ضمان استمرارية المؤسسات باختلاف أنواعها.

3- النتائج

1) ضرورة الفهم الجيد للمداخل النظرية و السوسيولوجية من طرف العديد من مسيري المؤسسات تعتبر عملية الفهم المعمق للمداخل النظرية من المهام الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الساهرين على السير الحسن لتطور المؤسسات وهذا لن يكون إلا من خلال التكوين الأكاديمي العلمي من جهة ومن جهة أخرى التكوين العملي عن طريق ضرورة برمجة دورات تدريبية وتكوينية من أجل الإستيعاب والتعلم الجيد لهذه المداخل ومعرفة كيفية تطبيقها على أرض الواقع لان عملية التسيير هي علم وفن وعليه فالشخص المسؤول في الميدان المؤسساتي عليه التنسيق بينهما حتى يستطيع تحقيق كل الأهداف المرجوة.

2) ضرورة الربط المنطقي العلمي والعملي بين الجانب الاجتماعي والمهني والاقتصادي. تعتبر هذه العملية من المهام الصعبة والحساسة في نفس الوق التي ترجع إلى مستوى المهارات والقدرات والمعارف التي يتمتع بها رؤساء المؤسسات، فتعدد المهارات والخصائص يسهل عملية التغيير بسلاسة نحو المنحى الإيجابي.

3) المعرفة المعمقة لظاهرة التغير التنظيمي وأهم الآليات الداعمة لها ظاهرة التغير هي ظاهرة مقصودة ومخططة مسبقا وتحتاج إلى العديد من الآليات والوسائل الداعمة من إمكانيات بشرية ومادية وبالخصوص امكانيات علمية وعملية تجعل من الأفراد في المؤسسة متمكنين في العديد من الجوانب وهذا لن يتوفر إلى بالعودة إلى مضامين النظريات المعالجة للعديد من الاشكاليات.

4) الوعي الكامل بأهمية الدور الذي تلعبه النظريات الأكاديمية في الارتقاء بالقطاع الاقتصادي على أساس أن هذا الأخير له المكانة الاستراتيجية في تطور الاقتصاد الوطني وبالتالي تطور التنمية الاجتماعية والاقتصادية إن التركيز على القطاع الاقتصادي في هذه الدراسة لم يأتي بمحض الصدفة وإنما يرجع هذا للدور الذي تلعبه المؤسسات الاقتصادية في الارتقاء بالاقتصاد المحلي، الاقليمي والدولي وبالتالي فهي تحتاج أكثر من غيرها إلى المعرفة المعمقة بمحتوى المداخل النظرية التي تفسر الحاجة الماسة إلى عمليات التغيير الايجابي.

5) ضرورة أن يكون لمسيري القطاع الاقتصادي الدراية الكاملة بالعديد من المعلومات الخاصة بالمداخل النظرية لذا على هؤلاء المسيرين الاستعانة بذوي الخبرة والممارسة من أجل جمع المعلومات في الكثير من المجالات الاجتماعية، الاقتصادية والادارية

تؤكد العديد من الدراسات في القطاع الاقتصادي أن الخبرة والممارسة تعد من أهم الركائز التي تبنى عليها عمليات التغيير الإيجابي وعليه فإن عملية القراءة المعمقة للمداخل النظرية تساعد على جمع المعلومات في العديد من الجوانب بحيث تصبح المقدرة على التحكم في التغيير ممكنة للوصول إلى النتائج والأهداف الاستراتيجية والعملية.

خاتمة:

إن الحياة بالأفكار وأن التأمل قيمة رائعة تثرى تاريخ البشرية و تبني المؤسسات وتحمي الأمم من الجمود والتراجع والانهايار، وليس تاريخ إدارة المؤسسات إلا مجموعة من الأفكار التي لاقت رواجاً واستحساناً من قبل الممارسين والمفكرين معاً، فاستمرت و استقرت، وبالرغم من تفاوت عصر الأفكار وتباين درجات تأثيرها، إلا أنها تشترك معاً في النهاية في كونها فكرة .

وعليه تم توظيف الفكرة النظرية لهذا البحث المرتبطة بالتركيز حول أهم المداخل التي أثرت النقاش على مستوى كل من عملية التغيير التنظيمي و كذا منظومة الاتصال، مما استدعت الحاجة إلى التطرق إلى اسهامات المدخل الكلاسيكي الذي بادر بالحديث على مظاهر التغيير التي بدأ يصنعها المجتمع في عصر النظام الرأسمالي و التي كانت تنادي بالحتمية التاريخية المرتبطة ارتباطاً منطقياً بالثورة والعدالة الاجتماعية في المجتمع بما يحتويه من مؤسسات باختلاف أنواعها.

إن ما نستطيع قوله في مجال التغيير، أن المدخل الكلاسيكي الماركسي قدم تلك الاستفاقة والصحة التي كان بحاجة إليها جل المجتمعات التي عاشت تحت وطأة النظام الرأسمالي المستغل وعمل على إرساء قاعدة قوية لبداية التغيير والتفكير فيه جدياً. تدريجياً نمت التفكير النظري لمعالجة العديد من القضايا الحساسة والتي كان هدفها متمثل أساساً في كيفية تحقيق المزيد من التقدم والتطور وأيضاً الاستمرارية.

بالموازاة مع التطورات التدريجية المصاحبة للمجتمعات، تطورت الأفكار الخاصة بالعديد من المنظرين وجاء المدخل الامبريقي لكي يفرض العديد من الأفكار والايديولوجيات حول حتمية التغيير فقدم كل اتجاه منهجاً جديداً وإضافة تزيد من فرص التغيير الإيجابي على مستوى الأفراد والمؤسسات.

فجاء الاتجاه الإداري بدءاً بالاتجاه الاقتصادي الذي منح للإدارة الصفة العلمية و يقننها ببعض المبادئ العلمية الصارمة فكان التغيير علمي على مستوى تقسيم المهام وحتى بخصوص نوعية العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة التي تحددت بمعايير اهتمت بمجالات معينة و أهملت مجالات أخرى هذا ما استدعى الأمر إلى تبني اتجاه آخر قدم العديد من الاهتمامات في المجال الانساني والاجتماعي على اعتبار أن المؤسسة هي ذلك المجتمع المصغر، و بالتالي فهي بحاجة إلى تحسين العلاقات وإلى إرساء منظومة اتصالية قوية تعزز من الأفكار التطورية وتنادي بالتغيير الحتمي.

وعليه كان هذا الاتجاه بمثابة الانطلاقة الرسمية للحديث فعلاً عن التغيير وتعززت مع أفكار المدخل المرتبط برأس المال البشري والمدخل الخاص بالإدارة بالأهداف التي تركز جميعها على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري على أساس أنه من أهم الموارد الاستراتيجية وأن عملية التغيير التنظيمي تشترط ضرورة إحداث نوع من الحركية والديناميكية من خلال ضرورة الاهتمام بتحسين العلاقة الاتصالية بين الأفراد العاملين باختلاف مستوياتهم المهنية وهذا لن يكون إلا عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في تحقيق الأهداف من أجل تحقيق تغيير ناجح وصحيح.

لقد زادت اهمامات واجتهادات الكثير من المنظرين والذين عملوا في العديد من الاطر أهمها مدخل النظم الذي تجاوز النظرة الضيقة للمؤسسة التي كانت تعمل في إطار النسق المغلق الذي لا يؤدي إلى التغيير خاصة وأن هذه المؤسسة دخلت في نطاق العالمية والعولمة، وبالتالي كان لزاماً عليها تبني النظام المفتوح وأن تفتح أبوابها على المحيط الخارجي لكي تحقق النظرة التكاملية والتي نادى بها المدخل التكاملية والهدف من ذلك هو تحديد موقفها اجاه مواردها الداخلية والخارجية.

وحتى تتحقق عمليات التغيير الإيجابي والتكامل المنطقي والعلمي في ظل مؤسسة حديثة تعيش أفاق مستقبلية واعدة في إطار مواقف حساسة مليئة بالمتغيرات الداخلية والخارجية يجب عليها أن تبني مجموعة من الأفكار البناءة كالمشاركة والتكوين، فهما من الأفكار الأساسية التي تساعد على تحقيق عمليات التغيير على استوى القطاع الاقتصادي.