

## دور المشرف في إنجاح التغييرات التنظيمية

عهد الكريم بوحفص  
أستاذ مساعد مكلف بالدروس  
بمعهد علم النفس - جامعة الجزائر-

خ طت الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر خطوة كبيرة إلى الأمام بالمؤسسات الاقتصادية نحو  
الفعالية ومن هنا تحقيق النمو الإقتصادي، غير أن هذه الإصلاحات لازالت ناقصة، ذلك أنها  
لم تصل إلى النخاع الشوكي لتنسيق التنظيمي، حيث اقتصر على النواحي الهيكلية  
وتحديث التكنولوجيا مهملة إلى حد بعيد التركيبية البشرية وما يتعلق بها من سياق اتخاذ  
القرارات والاتصالات، النفوذ... الخ

إن الإهتمام بالتركيبية البشرية للتنظيمات الاقتصادية في دولة نامية مثل الجزائر يعني اعتماد  
الإنتاجية كمعيار صادق للفعالية، ويمكن تحسين الإنتاجية من خلال تحسين الأجواء التنظيمية وإقامة  
سياسة تدعيم، وإعطاء المشرف في جميع المستويات التنظيمية- والمستويات الدنيا على وجه  
التحديد- الدور المنوط به داخل التنظيم. إن الإهتمام بالمصادر البشرية في الدول النامية يجب أن  
يسير جنباً إلى جنب مع التطور الأرقونومي والتكنولوجي، والعلوم الاقتصادية لتحقيق فعالية  
التنظيم. يقودنا الحديث عن فعالية التنظيم إلى الحديث عن المشرف والدور الكبير الذي يلعبه المشرف  
الفعال (أو القائد) في تحقيق فعالية التنظيم وهو ما يكون أساس هذا المقال.

## لماذا المشرف :

يعرف الباحث الاقتصادي البلجيكي "ديوت Dewoot" المؤسسة على أنها ناتج لثلاثة حقائق :

- **حقيقة اقتصادية** : فالمؤسسة مجموعة من المصادر المنظمة بقصد التحكم وخلق فرص في السوق.

- **حقيقة انسانية** : إذ تتكون المؤسسة من أفراد ينتمون إلى مجتمع أوسع، وحيث أن أهدافهم تتعدى أهداف المؤسسة وفي بعض الأحيان تتعارض معها.

- **حقيقة عمومية** : تمثل المؤسسة قوة تأثير وعلاقات خارجية تدرج أو تتعارض مع بعض القوى الأخرى في المجتمع العام. (1)

إذا كانت الحقيقة الأولى اقتصادية بحتة فإن الحقيقتين التاليتين تندرج في ميدان السلوك التنظيمي، حيث تعكس العلاقة القائمة والتأثير المتبادل بين أفراد التنظيم الواحد من جهة، وبين التنظيم كمجموعة من الأفراد في شكل تنظيم عقلاني والمحيط من جهة أخرى.

فالتنظيم بهذا المنظور هو سياق مفتوح، إذ عليه أن يتغير ويظهر مرونة كبيرة للتفاعل مع المحيط الخارجي المتغير من خلال تغير وتنوع الطلب على مخرجات التنظيم، غير أن التغير الذي يحدث داخل التنظيم لا يكون مرده دائما إلى العوامل الخارجية التي يحاول من خلالها التنظيم التكيف والضيوط التي يفرضها عليه المحيط المادي، الإجتماعي والسياسي بتغيير التكنولوجيا وتطوير الإنتاج بل أن هذا التغير يمكن أن يرجع إلى الجو الإجماعي السائد داخل وبين أفراد التنظيم ذاته كما يؤكد على ذلك كل من (champion,1975) (F.CLEN,1975) من أن للعمل مدلول بالنسبة لأفراد التنظيم ومصدر رضا شخصي.

إن كلا عوامل التغيير (الخارجية والداخلية) تلتقي في المستويات الإشرافية الدنيا والوسطى في أغلب الأحيان حيث تتلقى هذه المستويات التعليمات من القمة كنتيجة لتأثير المحيط وتكيف المخرجات للطلب الخارجي، كما تتلقى مطالب إثراء العمل وتنوعه، والمشاركة في سياق اتخاذ القرارات وتقسيم المكافآت من طرف العمال المنفذين.

في كثير من الأحيان تكون مطالب التغيير الداخلي والخارجي متعارضة، وهذه حقيقة أخرى هامة كثيرا ما أهملت في الإصلاحات المطبقة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فالتغير عادة ماتقابله مقاومة للتغير، لأن التغيير يسبب نوع من القلق وعدم الإطمئنان، وعند هذا المستوى يتجلى دور المشرف في الإستجابة لهذه المقاومة بصفة جيدة تعكس نجاح أو فشل التنظيم ككل.

يتطلب النجاح في هذه المهمة من المشرف التحكم في المفاهيم الأساسية للسلوك البشري، خاصة وأن أغلب حالات المقاومة تنطلق من اتجاهات الأفراد، لذا فإننا نقتترح مساهمة نظرية في ميدان السلوك التنظيمي لإثراء الإصلاحات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية من خلال استغلال العنصر البشري والتأثير في السلوك والإتجاهات، والنظري كيفية الاستفادة من أفكار تغيير اتجاهات الأفراد غير متجاهلين الجوانب التنظيمية الأخرى المؤثرة في السلوك كالظروف المادية للعمل، والدوافع،

وتوزع السلطة... إلخ  
إن اهتمامنا بالاتجاهات لتحديد فعالية الإشراف يرجع إلى كون هذا البعد أصبح من الأبعاد الأساسية في تحديد الفعالية بالإضافة إلى الإنتاج والرضا عن العمل، فلتغيير الاتجاهات على المشرف اكتساب نفوذاً (POWER) تنظيمياً لا يخلو إياه التنظيم، بل يكونه لنفسه بفضل شخصيته وخبرته، وهو العامل الذي يمكنه من التأثير في الاتباع، وإزالة المقاومة التي قد تظهر كنتيجة لأي تغيير داخل التنظيم.

### تغيير الاتجاهات أم تغيير السلوك :

قبل الإجابة عند هذا السؤال يجدر بنا تعريف الاتجاه، وفي هذا المعنى لا يوجد اختلاف كبير بين الباحثين في مبادئ علم النفس، لذا سنكتفي بالتعريف الذي أورده (T.MITCHELL, 1984) وهو كالتالي :

الإستعدادات للإستجابة بالقبول أو الرفض اتجاه الأفراد، الأشياء المفاهيم، أو مواضيع أخرى. (2)

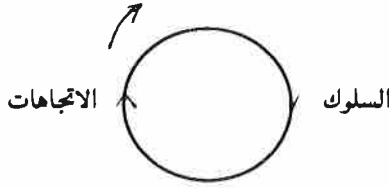
يتضمن هذا التعريف المسط للإتجاهات جملة من الإفتراضات تتمثل فيمايلي :

- يرتبط الإتجاه بالسلوك : فعلى أساس اتجاهه نحو شيء معين يستجيب الفرد بطريقة معينة.
- الإتجاه متغير ذو بعد واحد : ويرتبط هذا البعد بشعور الفرد نحو شيء معين بالرغبة أو النفور.
- الإتجاه تركيب افتراضي : فالإتجاه شيء يحمله الفرد في داخله ولا يمكن ملاحظة الإتجاه، بل ما يمكن ملاحظته هو نتاج الإتجاه.

وعلى أساس الإفتراض الأول والذي يمثل العلاقة بين السلوك والإتجاه، فإن أغلب حالات المقاومة التي تعتبر سلوكاً تقوم على أساس الإتجاه المكون من طرف الأفراد، ولما كان التأثير بين السلوك والإتجاه متبادل فإن نتائج البحوث لم تحدد ما إذا كان الإتجاه يحدث السلوك أم العكس، ويمكن تمثيل هذه العلاقة بين الإتجاه والسلوك في الشكل التالي :

شكل رقم (1) :

كسر العلاقة بين السلوك والاتجاهات من جهة هذه الاخيرة



المصدر : P. 107, A. Grosvenor : Assisting managers to cope with organizational changes. in Toward managerial effectiveness John Machin and all Gover Publishing Co. England 1981.

حيث تغلق الدائرة بين السلوك والإتجاه إذا تم تكوين السلوك المناسب للإستجابة مهما كان قوي أو ضعيف، ثم يظهر التدعيم بين السلوك والإتجاه ويميل الفرد إلى المحافظة على هذه العلاقة في أقوى أشكالها، وهو ما يظهر في شكل مقاومة كبيرة للتغيير.

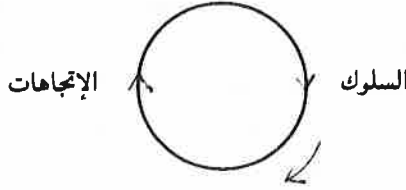
لازالت هذه المقاومة حاول ويحاول المشرفون تغيير سلوك الأفراد داخل التنظيم من خلال تغيير اتجاهات هؤلاء، وتبقى هذه الوسيلة الطريقة الوحيدة المستخدمة على الرغم من إشارة مجموعة من الباحثين إلى عدم جدواها (T.MITCHELL,1984) (A.GROSVENOR,1981) ذلك لأن تغيير السلوك عن طريق تغيير الإتجاهات يعتبر نوع من التسيير، كون المستقبل يلعب دوراً سلبياً كوعاء فارغ تصب فيه نوايا المشرف، كما أن هذه الطريقة تستهدف الإنفعالات لا العقل، وتقوم على افتراض أن إعادة تكوين اتجاهات الفرد تجعل هذا الأخير يستجيب بصفة مختلفة، ويتخذ سلوكاً يتماشى وتوقعات الفرد الذي أحدث هذا التغيير.

تخلق هذه الطريقة القائمة على المركبة الإنفعالية للإتجاه، اتجاهات غير ثابتة تتخللها صدمات انفعالية وصراعات نفسية لدى الفرد موضع التغيير، الأمر الذي يفرض تكرار عملية التغيير مرات عديدة فيصبح الفرد المستهدف أداة لاعمى ولاقيمة لها.

وأمام هذا الوضع، وإذا كان من الصعب عملياً وأخلاقياً تغيير سلوك الفرد بتغيير اتجاهه، فإن ثمة اقتراحاً آخرًا يتمثل في كسر الدورة بين السلوك والإتجاه من جهة السلوك فيصبح الشكل رقم (1) على النحو التالي :

## الشكل رقم (2) :

كسر العلاقة بين الإتجاهات والسلوك من جهة السلوك



المصدر :

A.GROSVENOR: Assisting managers to cope With organizational changes 1981. P

تقوم هذه الطريقة على تغيير سلوك الفرد تجاه الآخرين بدل من تغيير مايفكر فيه أو مايعتقده، وتعتمد هذه الطريقة على مخاطبة العقل مع افتراض أساسي هو أنه إذا أصدر الفرد أنماطا جديدة من السلوك، فإنه يحاول أن يكون أنماطا جديدة من الإتجاهات تتماشى والسلوك الجديد لتجنب الضغط النفسي، ففي الحالة التي يحمل فيها الفرد على إصدار سلوك جديد قد يجد نفسه أمام اختيارين، فإما أن يعدل عن السلوك الجديد ويحتفظ بإتجاهاته الأصلية، وفي هذه الحالة لم يحدث أي تغيير ويبقى الفرد يعيش الضغط النفسي، وإما أن يغير إتجاهاته لتتماشى والسلوك الجديد. يتوقف الحد من الضغط النفسي أساسا على ما يتوقعه الفرد من الآخرين، وكذلك على ما يتوقعه الآخرين منه، ويمكن للمشرف أن يستخدم الأسس النظرية للتوقع لتصحيح الربط بين سلوك الفرد وإتجاهاته، فالفرد داخل التنظيم يحاول تعظيم الفوائد التي يتحصل عليها من التنظيم، حيث ينظر في البدائل المتاحة إليه ثم يختار البديل الذي يحقق له المكافآت التي يرغب فيها، ويكمن دور المشرف في التعرف على هذه المكافآت المرغوب فيها، وجعلها في متناول الأفراد واتباع توزيع عادل لهذه المكافآت على الأفراد وربطها بالأداء وهو السياق الذي يمه بتأثير متزايد يحمل الأفراد على اتباع السلوك المسطر لهم.

كما يمكن للمشرف أن يحمل أفراد التنظيم على إصدار السلوك الذي يرغب فيه هذا الأخير من خلال التأثير المباشر في الأهداف الخاصة لهؤلاء الأفراد، ذلك أن للأفراد بعض الأهداف المحددة مسبقا قد توجد حتى قبل التحاق الفرد بالتنظيم، منها الحصول على منصب مسؤولية، وامتيازات إجتماعية.. الخ، ويمكن أن يؤثر المشرف في سلوك هؤلاء الأفراد من خلال التأثير المباشر في هذه الأهداف الخاصة، خاصة إذا كانت هذه الأهداف صعبة المنال لأن تركيز الأفراد يكون على الأهداف الصعبة أكثر منه على الأهداف السهلة، وفي هذا المجال يمكن القول أنه كلما حدد المشرف هذه الأهداف الخاصة للأفراد تحديدا دقيقا كان تأثيره كبيرا في دافعية هؤلاء.

السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو التالي: كيف ومتى يعرف الفرد أن سلوكه يطابق أو يقترب من

السلوك الذي يريد، التنظيم ؟

تعتمد الإجابة على هذا السؤال إلى حد كبير على فهم ووضوح سياق الاتصال بين الفرد كعنصر مستهدف والمشرف وأفراد مجموعة العمل كعنصر مرسل لهذه المعلومات، وحيث يلعب المشرف الدور الأساسي في توضيح مركبات الرسالة بحيث يستطيع الفرد تحديد :

- ماهي المكافآت والعقوبات المطروحة في المحيط ومن يراقبها.

- ماهو السلوك المؤدي الى المكافآت وتجنب العقوبات. لتحقيق هذا السياق بشكل فعال ينبغي أن يتمتع المشرف بخاصية أساسية تتمثل في القدرة على استقبال وفهم المعلومات التي تصله من المستويات العليا ثم تليغها إلى الإبتاع، ولا يستطيع المشرف أن يقوم بهذا الدور إلا إذا كان عضوا مقبولا من طرف أفراد مجموعة العمل، أي أن يكون قائدا. (3)

على المشرف أيضا أن يحسن الأجواء التنظيمية في مجموعة العمل حتى يحقق عقلانية التسيير التي تعتمد أساسا على التعاون بين أفراد المجموعة من خلال المعلومات والمسؤوليات المشتركة، ذلك لأنه إذا كان كل فرد في المجموعة والتنظيم ككل يعرف التوقعات المناسبة والرسمية المنتظرة منه، فإنه يمكنه استخدامها كدليل إيجابي لسلوكه وكعامل تكيف لتحديد نوع السلوك الذي يرغب فيه التنظيم، كما أن التعاون وفتح الفرد على الآخرين يعتبر دليلا ووسيلة يتحقق بها الفرد من أن السلوك الذي صدر عنه يتماشى وتوقعات التنظيم أم لا.

لا يتوقف دور المشرف عند هذا الحد، فالأفراد يختلفون في تقييمهم للمكافآت المتاحة ولذا على المشرف أن يوفق بين مكافآت التنظيم والرغبات الخاصة للأفراد، ويتطلب منه ذلك فهم طبيعة الأفراد وتحديد رغباتهم وأهدافهم الخاصة، فتغيير الاتجاهات بتغيير السلوك لا يمكن أن يثبت إلا إذا تحكّم المشرف في بعض المبادئ الأساسية المحركة لسلوك الافراد داخل التنظيمات الصناعية والتي نذكر منها مايلي :

### - تقديم المكافآت المناسبة :

يصدر الأفراد أنماطا من السلوك على أساس توقعات، فإذا أصدر الفرد السلوك المناسب الذي يتوقعه منه التنظيم، فعلى هذا الأخير من خلال المشرف أن يعزز إيجابيا هذا السلوك بتقديم مكافآت عاجلة ترتبط به مباشرة وبشكل واضح، ذلك لأن الأفراد يصدرون السلوك على أساس ماسوف يتحصلون عليه لا على أساس ماتحصلوا عليه في الماضي. ويدعم هذا المبدئ النفوذ الإقتصادي للمشرف للتأثير في الإبتاع مستقبلا. (4)

### - الضغط المناسب :

يجب على المشرف أن يحدد مقدار الضغط المناسب لحمل الفرد على إصدار سلوك يتماشى وتوقعات التنظيم ذلك أنه كلما كان الفرد حرا في الإختيار، زادت فرص تغيير اتجاهاته والعكس صحيح، أي أنه كلما زاد الإلزام الرسمي مال الفرد إلى تغيير سلوكه دون الإتجاهات وتظهر الإتجاهات الأصلية عند اختفاء الإلزام، وفي هذه الحالة إذا زاد المشرف من ضغطه لتغيير الإتجاه فقد يرفض الفرد

القيام بالسلوك المطلوب فلا يكون تغيير في السلوك ولا في الإتجاهات. (5)

وهنا أيضا تتوضح أهمية النفوذ المرجعي الذي يتمتع به المشرف الفعال (القائد) والذي يستطيع بواسطته أن يحمل أفراد مجموعة العمل على القيام بسلوك قد يتعارض مع اتجاهاتهم، وذلك لاحترامهم المشرف وثقتهم فيه، فالنفوذ المرجعي هو بمثابة البارومتر في يد المشرف لمعرفة نسبة الضغط المناسب ممارسته على سلوك الأفراد لتغيير اتجاهاتهم، ويمكن أن يدعم المشرف هذا النوع من النفوذ بالنفوذ الاقتصادي المتمثل في القدرة على منح المكافآت، وتطبيق العقوبات التي يدعم بها سلطته الرسمية. (6)

### تجنب المقاومة :

على المشرف أن يخفي قدر الإمكان الهدف من تغيير السلوك والمتمثل في تغيير الإتجاهات، لأن ذلك يقابل بمقاومة كبيرة من طرف الفرد الذي إن علم يهدف تدخل المشرف، قد يغير سلوكه لكنه يبقى على الإتجاهات الأصلية ومن هنا فعلى المشرف أن يعطى الفرد فرصة تغيير اتجاهاته بنفسه، فإذا حدث ذلك كانت الإتجاهات الجديدة أكثر استقرارا وثباتا لأن الإتجاهات تمثل عاملا مهما من عوامل الشخصية.

### استخدام التأثير الجماعي :

إن المشرف القائد كما يشير إليه (D.BROWN,1982) يمثل اختيار الاتباع، ويوضح هذه الفكرة بما يلي :

يختار القائد في الحقيقة من طرف المستويات الدنيا، فما نسميه قيادة يحدد من طرف الاتباع، نكون قادة لأن الآخرين يتأثرون بنا ويتبعون توجيهاتنا، ولهذا تكون موافقة الآخرين جد مهمة في تحديد القيادة. (7)

يتوضح إذن أن القيادة سياق تأثير وتأثر تلعب فيه الجماعة دورا مهما، ومن هنا فإذا قبل أفراد جماعة العمل القائد استعان هذا الأخير بهم في تغيير سلوك بعضهم البعض، ذلك لأن الفرد في الجماعة يبحث دائما عن المطابقة، مطابقة سلوكه لسلوك بقية أفراد الجماعة التي ينتمي إليها، فإذا أبدى أفراد الجماعة تعاوننا متبادلا، استخدمه القائد للتأثير في سلوك الفرد وحمله على قبول السلوك الجديد، وتحقيق تغيير في اتجاهات هذا الأخير بفعل التأثير المتبادل.

يتوضح مما سبق أن تغيير الإتجاهات من خلال تغيير السلوك عملية صعبة، لكنها مشمرة، خاصة إذا استطاع المشرف خلق الظروف المواتية وفي مقدمتها تحوله هو شخصا من مشرف رسمي إلى قائد مقبول من طرف أفراد مجموعة العمل من خلال اكتسابه نفوذا شخصيا يعتمد أكثر ما يعتمد على الخصائص الشخصية وما يترتب عنه من ثقة واحترام بينه وبين أفراد مجموعة العمل، وبين أفراد مجموعة العمل ذاتها. كما يتطلب سياق تغيير الاتجاهات وحمل الأفراد على المساهمة في التغييرات التنظيمية من خبرة تقنية ومعرفة عميقة بطبيعة الأفراد، رغباتهم ودوافعهم، وتوقعاتهم.

## المخاتمة :

تبقى الإصلاحات الإقتصادية التي تعرفها المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ناقصة مالم تتناول الإصلاحات متطلبات التغيير عند مستوى التحليل الجزئى، ومالم تسلط الأضواء على البعد الإنسانى للمؤسسات، حيث يلعب المشرف دورا كبيرا في انجاح هذه التغييرات التنظيمية من خلال تأثيره في الاتباع وحملهم على الموافقة على هذه التغييرات والمساهمة الفعلية فيها والقضاء على كل ضرب من المقاومة من طرف الاتباع لهذه الإصلاحات بتغيير اتجاههم نحو التغييرات كحدث موقفي، ونحو التنظيم ككل.

لا يمكن للمشرف، وبخاصة مشرف وسط التسلسل التنظيمي أن يلعب الدور المذكور إلا باكتسابه نفوذا إقتصاديا ونفوذا شخصيا ونفوذا خبرة، وحيث تعتمد المؤسسة سياسة تدعيم وتعاون من خلال سياق واضح لإتخاذ القرارات، واتصالات سليمة غير مشوهة في الإتجاهين، ونظام دافع مادي ومعنوي عادل وواضح.

وفق هذا المنظور نرى بأن النمو الإقتصادي في الجزائر يرتبط بفعالية المؤسسات الإقتصادية الجزائرية المحرك الحقيقي لهذا الإقتصاد، التي بدورها تقوم على فعالية الإشراف فيها، ولهذا فالنمو الإقتصادي كهدف كلي يقوم على تحقيق الأهداف الجزئية كرد الإعتبار للمشرف، وتحسين الأجواء التنظيمية وإقامة سياق مكافآت عادل، وتحديد اتجاهات الأفراد نحو التنظيم، ونحو التغييرات التي يعرفها هذا الأخير، إذا تحددنا بهذه العوامل على سبيل الذكر لا الحصر.



## قائمة المراجع :

- 1) Brown David : Managing the large organizations. Issues, ideas, concepts, innovations.  
London Books Matary, London, 1982.
- 2) Champion Jean : The sociology of organizations, McGrawhill Book Company, New York, 1975.
- 3) Clen Frédéric : The social psychology of organizations, Peter Herriot, London, 1975.
- 4) Grovenor Arthur : Assisting managers to cope with organizational changes ; The applied reseach perspectives on the managerial task Stewart R ; machin J. Hales. C. Gower Publishing England 1981.
- 5) Michell Terence : People in organization : An introduction to organizational Behavior Mcgrow-will, Co Singapore, 2nd Edition 1984
- 6) Nealy stanly et fiedler fred : Leader function of middle managers ; psychology bulletin Vol 70, N 5, 1966.
- 7) Porter L. lowler, Harkman : Behavior in organizations Mcgrow-hill international book company 3rd Edition, Singapore, 1984.
- 8) Vulliez C. lemette. P. : l'entreprise face à son environnement Dunad Economie. Paris, 1971.

- (1) C. Vulliez & P. Lematte : L'entreprise face à son environnement Dunod Economie, 1971; P. 58
- (2) T. Mitchell : people In organizations : an Introduction to Organizational Behavior McGraw - Hill 1984; P. 127
- (3) D. Brown : managing the large organizations Issues, ideas, concepts, Innovations London books Matary, 1982; P. 49.
- (4) T. Mitchell : Idem P. 173 - 173.
- (5) L. Porter, Layman, Hackman : Behavior in organizations on Graw-Hill 1984, P. 158.
- (6) S. Nealy & F. Fiedler : Leader function of middle manager Psychology Bulletin, Vol 70, N 5, P. 321
- (7) D. Brown - IDEM - P. 53